
Soll ich das Projekt wirklich übernehmen?

Ihnen wurde ein Projekt angetragen, und Sie sind noch nicht sicher, ob Sie es annehmen wollen? Hierzu noch einige Tipps:

- Methodenkenntnisse zum Projektmanagement sind wichtig, und wenn Sie Zeit haben, sollten Sie hier sich in Seminaren oder Schulungen weiterbilden. Manches können Sie sich auch anlesen. Lernen werden Sie letztlich aber am meisten durch Ihre Erfahrungen in der Projektpraxis.
- Denken Sie daran, dass Sie auch von anderen lernen können. Sprechen Sie mit Projektleitern über deren Erfahrungen, lassen Sie sich Tipps über Methoden und Techniken geben, schauen Sie Kollegen über die Schulter oder nehmen Sie sich einen spezialisierten Coach.
- Lassen Sie sich niemals ein Projekt aufdrängen, das Ihnen eine Nummer zu groß erscheint, Ihnen nicht sinnvoll vorkommt oder Ihnen aus anderen Gründen nicht zusagt.
- Schätzen Sie die Rahmenbedingungen möglichst früh ein. Sammeln Sie im Vorfeld viele Informationen und Meinungen über das Projekt. Versuchen Sie dabei, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen: Womöglich gibt es Schwierigkeiten mit dem Auftraggeber oder das Projekt ist eine rein politische Entscheidung. Vielleicht gab es auch im Vorfeld schon Differenzen oder das Projekt wird gegen die Interessen der Beteiligten durchgeboxt und Sie stehen dann vor einer unmotivierten Mannschaft.

Was muss ein Projektleiter leisten?

Im Verlauf des Projekts werden Sie unterschiedliche Schwerpunkte in Ihren Aufgaben erkennen:

1. **Vorbereitende Aufgaben bzw. Projektinitialisierung:** Vor dem eigentlichen Projektstart gibt es meist einige Dinge zu klären. Hier kümmern Sie sich z. B. um die Finanzierung, legen die Organisationsform fest, stimmen sich mit dem Auftraggeber über Inhalte ab (Lastenheft, Auftragsbeschreibung), legen die Ziele des Projekts fest.
2. **Projektplanung:** Die Arbeit am Projekt selbst beginnt für Sie damit, dass Sie es inhaltlich gliedern, Aufwand bzw. Kapazitäten, Termine und Kosten planen, Aufgaben verteilen, Meilensteine bzw. Zwischentermine festlegen. Kurz: Sie strukturieren das Projekt, legen die Rahmenbedingungen, auf die

Sie Einfluss haben, fest und planen seinen Verlauf – zunächst grob, dann so detailliert wie möglich. Einige dieser Aufgaben sollten Sie mit dem Team angehen, das Sie z. B. im Rahmen eines Kick-off-Meetings (siehe Abschnitt »Mit dem Team arbeiten«) erstmals zusammenbringen.

3. **Projektsteuerung:** Während der gesamten Laufzeit gilt es, Ihr Projekt mit den geeigneten Instrumenten im Griff zu behalten. Dazu sollten Sie immer wieder Ist-Daten ermitteln, die Sie den Daten Ihrer Planung gegenüberstellen. Sie lassen sich von den Teammitgliedern berichten, veranstalten regelmäßig Teamsitzungen. Es kommt jetzt also besonders auf Ihre Führungsqualitäten an.
4. **Projektcontrolling:** Sie müssen regelmäßig Bilanz über den Projektverlauf ziehen, um bei unerwünschten Entwicklungen (z. B. Budgetüberschreitung) korrigierend eingreifen zu können. Wichtig sind hier v. a. Informationsaustausch und Abstimmung zwischen allen Betroffenen und Verantwortlichen.
5. **Qualitätssicherung:** Projekte brauchen ein gewisses Maß an Qualitätsmanagement. Auch wenn Sie die praktische Umsetzung in der Regel delegieren werden, gilt: Als Projektleiter sind Sie für die Einhaltung der Qualität verantwortlich.
6. **Projektabschluss:** Vor dem Ende des Projekts steht die Übergabe an bzw. Abnahme durch den Auftraggeber; vielleicht sind noch abschließende Korrekturen zu erledigen oder Sie müssen das Ergebnis bei der Zielgruppe einführen. Wenn alles gelaufen ist, können Sie ein Review durchführen und mit Ihrem Team den Projektabschluss feiern.

In der Literatur wird oft von Projektphasen gesprochen. Diese sollten Sie sich jedoch nicht so vorstellen, dass Sie einem strengen Projektablauf folgen müssen. Manchmal fehlt ein klarer Starttermin. Vorbereitung und Planung können ineinander übergehen, planende Aktivitäten fallen auch während der Durchführung an, Kontrollen auch nach dem Projekt.

Checkliste: Worauf achten im Projektmanagement?

Die folgende Checkliste beinhaltet die wichtigsten Fragen für Ihre Vorbereitung auf ein Projekt oder für die Überprüfung Ihrer eigenen Arbeit während des Projekts. Die einzelnen Punkte erläutern wir detailliert weiter hinten im Buch.

Checkliste: Projektmanagement

1. Projekt managen und organisieren

- Wie organisieren Sie das Projekt?
- Welchen Stellenwert hat es im Unternehmen?
- Wie wird die Verantwortung für das Projekt aufgeteilt?
- Sind Ihre Kompetenzen klar definiert?
- Steht Ihnen genügend Zeit zur Verfügung, um ihre Aufgaben als Projektleiter wahrzunehmen?

2. Projektziele festlegen

- Welchen Nutzen soll das Projekt haben? Wo liegt die Motivation für das Projekt?
- Haben Sie alle Ziele für das Ergebnis und die Rahmenbedingungen festgehalten?
- Sind die Ziele mit dem Auftraggeber abgestimmt?
- Sind die Ziele klar, realistisch, konkret, messbar und mit Terminen verbunden?

3. Projekt starten

- Sind die formalen Voraussetzungen erfüllt (z. B. Budgetfreigabe)?
- Haben Sie alle Stakeholder berücksichtigt? Wissen Sie, wie Sie mit Widerständen umgehen?
- Haben Sie die Risiken analysiert, Vorsichtsmaßnahmen ergriffen bzw. Notfallpläne erstellt?
- Haben Sie Bedingungen für den Informationsaustausch und die Projektdokumentation festgelegt?

4. Projekt planen

- Wer ist an der Planung zu beteiligen, wer zu informieren?
- Haben Sie Ihr Projekt inhaltlich strukturiert und daraus Abläufe und Termine abgeleitet?
- Haben Sie den Aufwand geschätzt und die Kosten kalkuliert bzw. Ressourcen geplant?
- Steht genug Personal zur Verfügung? Reichen die finanziellen Mittel aus?
- Sind die Termine realistisch? Haben Sie Puffer eingeplant?

5. Team zusammenstellen

- Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen werden benötigt? Brauchen Sie externe Mitarbeiter?
- Sind Teilprojekte sinnvoll?
- Ist für die Aufgabe ein eingespieltes Team nötig, das schnell und unabhängig agieren kann?
- Ist destruktives Konfliktpotenzial in der Gruppe ausgeschlossen?

6. Projekt steuern

- Wann werden erste Teilergebnisse benötigt?
- Wer muss über Ergebnisse und die nächsten Termine informiert werden?
- Mit welchen Methoden und Maßstäben werden Teilziele überprüft?
- Haben Sie für eine sinnvolle Dokumentation gesorgt?

7. Mit dem Team arbeiten

- Ist das Team motiviert? Wissen Sie, welche »Motivationshebel« Sie bei Einzelnen ansetzen können?
- Haben Sie für jedes Teammitglied eine Rolle definiert?
- Herrscht Konsens über Ziele, Vorgehen, Teamregeln und Rollen? Übernehmen die Mitglieder wechselseitig Verantwortung?
- Muss das Team weiterentwickelt werden? Wenn ja, welche Maßnahmen sind zu ergreifen?

8. Projektcontrolling

- Halten Sie die Vorgaben ein (Kosten, Termine/Meilensteine, Qualitätsanforderungen)? Wenn nicht:
- Muss im Team etwas verändert werden? Können Sie Zielvorgaben ändern? Ist die Änderungsplanung

jetzt realistisch?

- Wer muss wann über die Änderungen informiert werden?
- Kann das Projektziel noch erreicht werden?
- Lohnt sich das Projekt noch?

9. Das Projekt abschließen

- Ist das Projekt ordentlich übergeben worden?
- Wer muss über die Ergebnisse informiert werden?
- Wer erstellt einen Projektbericht?
- Wurden die Ziele erreicht? Wenn nicht, woran lag es?
- Was lernen Sie daraus?

Das Projekt vorbereiten

Sie haben bisher Grundlegendes über Projekte erfahren. Nun gilt es, Ihr Projekt startklar zu bekommen.

Im folgenden Kapitel lesen Sie, wie Sie

- die Ziele des Projekts definieren,
- die Risiken des Projekts abschätzen und sich über die verschiedenen Interessen anderer Klarheit verschaffen,
- die Projektarbeit sinnvoll organisieren.

Ziele festschreiben

Mit jedem Projekt werden Ziele verfolgt. Diese hängen nicht im luftleeren Raum, sondern sind einerseits bei jedem Projekt aus den grundlegenden Konstanten des Projektmanagements abzuleiten, andererseits – bei jedem einzelnen Projekt – in einen übergeordneten, strategischen Zusammenhang bei Ihrem Auftraggeber oder Kunden eingebettet.

Das magische Dreieck

Bei allen Projekten gibt es drei grundlegende Ziele, für die Sie verantwortlich sind:

- Kosten: Sie müssen das Budget einhalten.
- Termin: Sie müssen einen bestimmten Zeitraum einhalten.
- Qualität: Sie müssen die geforderte Qualität liefern.

Diese drei Ziele bilden das berühmte magische Dreieck des Projektmanagements: