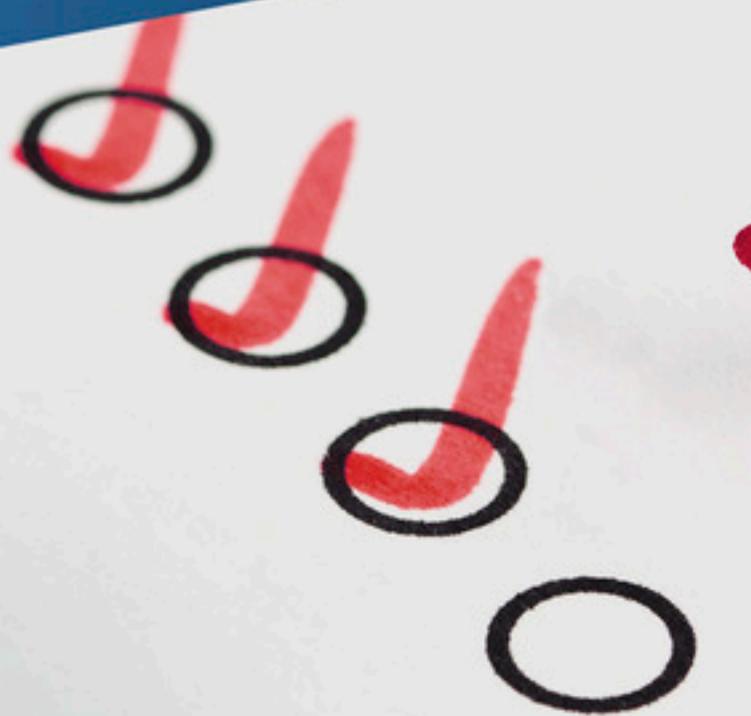


René Sutorius

# Projektmanagement Checkbook

2. Auflage

Inklusive  
**Arbeits-**  
**hilfen**  
online

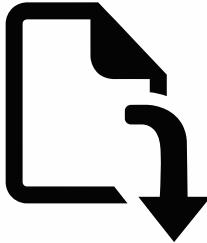


**HAUFE.**

# **Urheberrechtsinfo**

**Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.**

**Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.**



## Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Excel-Rechner für die Projektarbeit,  
z.B. zur Aufwandschätzung, zum Budgetcontrolling,  
zum Meilensteintracking.
- Formulare und Vorlagen zur Projektabwicklung,  
z.B. Änderungsantrag, Projektabschlussbericht,  
Projektübergabe.
- Checklisten, z.B. zur Abnahme, zum Messen des Projekt-  
erfolgs, zur Zieldefinition.

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.



# Projektmanagement Checkbook



René Sutorius

# Projektmanagement Checkbook

2. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print: ISBN 978-3-648-09669-7 Bestell-Nr. 00232-0002

ePub: ISBN 978-3-648-09670-3 Bestell-Nr. 00232-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-09671-0 Bestell-Nr. 00232-0150

René Sutorius

**Projektmanagement Checkbook**

2. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Agentur Satz & Zeichen, Karin Lochmann, Buckenhof

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
<b>1 Projektvorbereitung: Das müssen Sie im Vorfeld klären .....</b>	11
1.1 Ihr Startpunkt: Wie sieht die Ausgangssituation aus? .....	12
1.2 Zieldefinition: Was wollen Sie erreichen? .....	19
1.3 Phasenplan: Welche Schritte führen zum Ziel? .....	20
1.4 Projektaufbauorganisation: Wer soll Ihnen zur Seite stehen? .....	22
1.5 Projektlauforganisation: Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Projekt? .....	29
1.6 Projektfinanzierung: Woher kommt das nötige Geld? .....	34
<b>2 Projektplanung: eine solide Grundlage für den Erfolg .....</b>	37
2.1 So erstellen Sie eine Anforderungsspezifikation .....	39
2.2 Wie Sie den Aufwand richtig abschätzen .....	41
2.3 Aufgaben verteilen und Termine festlegen: die Ablaufplanung .....	43
2.4 Ressourcenverteilung: Wer tut was? .....	45
2.5 Unumgänglich: die Risikoanalyse .....	47
2.6 Damit Ihr Projekt zum Erfolg wird: der Qualitätsplan .....	50
2.7 Wie Sie eine Ausschreibung durchführen .....	52
<b>3 Für einen reibungslosen Ablauf:</b>	
<b>pro-aktive Projektsteuerung .....</b>	55
3.1 Die Kick-off-Veranstaltung als Sprungbrett .....	57
3.2 Regeltermine: So bleiben alle auf dem Laufenden .....	59
3.3 Projektstatuserfassung: Wo stehen wir gerade? .....	60
3.4 Damit nichts vergessen wird: die Offene-Punkte-Liste .....	63
3.5 Wie Sie Wissen im Projekt verteilen und sichern .....	65
3.6 So steuern Sie externe Mitarbeiter und Lieferanten .....	66
3.7 Wie Sie Ihr Projektteam motivieren .....	68
<b>4 Projektcontrolling: auf interne und externe Einflüsse achten .....</b>	71
4.1 Diese Kontrollinstrumente haben Sie .....	71
4.2 Projektfortschrittskontrolle als Entscheidungsgrundlage .....	73
4.3 Meilensteintrendanalyse: Können die Termine gehalten werden? .....	75
4.4 Finanzen immer im Blick: Kosten- und Budgetverfolgung .....	79
4.5 Wie Sie mit Änderungsanforderungen umgehen .....	82
4.6 So prüfen und steuern Sie das Projektumfeld .....	85
4.7 Wann eine Planaktualisierung nötig ist .....	86

<b>5</b>	<b>Ergebnisse prüfen: das Qualitätsmanagement</b>	89
5.1	Wozu Reviews gut sein können	91
5.2	So prüfen Sie externe Leistungen	94
5.3	Wie Sie die Ergebnisse praktisch testen	95
<b>6</b>	<b>Übergabe, Einführung und Abnahme als Maß für den Erfolg</b>	103
6.1	Was es bei der Übergabe zu beachten gilt	104
6.2	Was geschieht bei der Abnahme?	107
6.3	So führen Sie Ihr Projektergebnis ein	110
<b>7</b>	<b>Endlich am Ziel! – der Projektabschluss</b>	113
7.1	Wie Sie den Projekterfolg messen können	114
7.2	Was steht im Projektabschlussbericht?	118
7.3	Aus Fehlern lernen: der Lessons-Learned-Workshop	120
7.4	Mehr als nur ein Wort zum Abschied: die letzte Teambesprechung	121
7.5	Wie Sie sich beim Team bedanken	122
<b>8</b>	<b>Erfolgsfaktoren: So handeln Sie am effektivsten</b>	123
8.1	Definieren Sie ein sinnvolles Vorgehen	124
8.2	Ziehen Sie Experten zurate	127
8.3	Kommunizieren Sie zielgerichtet	128
8.4	Seien Sie immer auf dem aktuellen Stand	130
8.5	Stellen Sie Ihr Team effektiv auf	132
8.6	Generieren Sie Zwischenerfolge	134
8.7	Klären und Steuern Sie die Erwartung der Stakeholder	135
8.8	Eskalieren Sie Probleme rechtzeitig	137
8.9	Vermeiden Sie implizites Wissen	139
8.10	Bereinigen Sie Konflikte zügig	142
8.11	Schauen Sie über den Tellerrand des Projekts	145
8.12	Seien Sie Vorbild	146
<b>Anhang</b>		147
<b>Der Autor</b>		167
<b>Stichwortverzeichnis</b>		169

---

# Vorwort

Eigentlich wollte ich ja nur einen kleinen Leitfaden zum Projektmanagement erstellen: einen Leitfaden, den ich den Projektleitern meines eigenen Unternehmens als Unterstützung an die Hand geben und in dem ich sie an den Erfahrungen, die ich in zehn Jahren als Leiter kleiner und großer Projekte sammeln konnte, teilhaben lassen wollte. Als ich dann jedoch gefragt wurde, ob ich nicht ein Buch über Projektmanagement schreiben wolle, fiel mir die Entscheidung nicht schwer. Dennoch war mein erster Gedanke: Wozu braucht der Markt denn noch ein Buch über Projektmanagement?

Die Antwort war knapp und herausfordernd: Es sollte ein Projektmanagementbuch entstehen, das dem Einsteiger als Leitfaden und dem erfahrenen Projektleiter als Nachschlagewerk dient – keine theoretischen Ausschweifungen, sondern prägnante Praxistipps für den Projektalltag. Ich war sofort Feuer und Flamme für diese Idee, konnte ich doch zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: ein Werk für meine Firma schaffen, von dem gleichzeitig auch andere Projektleiter profitieren würden.

Und was eignet sich für die Umsetzung dieser Anforderungen am besten? Richtig: Checklisten. Sie sind das bestimmende Element in diesem Buch und geben Ihnen einen schnellen Überblick, woran Sie als Projektleiter in den verschiedenen Situationen denken sollten – für den Einsteiger zum Einarbeiten notwendig, für den Profi zum Abhaken hilfreich. Dazu kommen Erläuterungen, die nicht nur verdeutlichen, was mit den Inhalten der jeweiligen Checkliste gemeint ist, sondern auch die Motivation hinter den Aktivitäten beleuchten. Der Einsteiger findet hier einen Fundus an wertvollen Hinweisen, die dem Profi manchmal lesenswert, manchmal überfliegenswert erscheinen. Abgerundet wird das Ganze durch Beispiele, um an konkreten Situationen darzustellen, wie die Anforderungen zu verstehen sind.

Manche Ihrer Aktivitäten als Projektleiter laufen im Projekt nacheinander ab, manche lassen sich nicht in eine bestimmte Reihenfolge bringen und wieder andere müssen permanent durchgeführt werden. Um diesen Aspekten Rechnung zu tragen, orientiert sich der Aufbau dieses Buches an den sieben Projektmanagementphasen Vorprojekt, Planung, Steuerung, Controlling, Qualitätsmanagement, Abnahme und Abschluss. In den entsprechenden Kapiteln werden die zur jeweiligen Phase gehörenden Aktivitäten zusammengefasst. Die Reihenfolge der Beschreibung ist nicht streng diejenige, in der Sie die Aktivitäten in einem Projekt durchführen müssen. Vielmehr werden Sie sie in Abhängigkeit von den Erfordernissen Ihres individuellen Projekts ändern.

Wichtig ist nur, was Sie im Projektalltag gerade benötigen. Das müssen Sie sich immer wieder fragen, wenn Sie herausfinden wollen, wie es im konkreten Fall weitergeht.

Wenn Sie Einsteiger sind, empfehle ich Ihnen, das Buch einmal von vorn bis hinten durchzulesen. Sie gewinnen so am besten einen Überblick, was in einem Projekt alles auf Sie zukommt. Arbeiten Sie dann je nach Projektfortschritt die einzelnen Kapitel noch einmal durch – so sind Sie auf jeden Fall gut vorbereitet. Als erfahrenem Projektleiter rate ich Ihnen zwar, je nach Projektsituation in das für Sie gerade aktuelle Kapitel zu springen. Dennoch kann sich auch für Sie die Lektüre der erläuternden Texte und weiterer Kapitel lohnen. Das eine oder andere regt Sie vielleicht zusätzlich zum Nachdenken und Mitmachen an.

Und damit möchte ich das Vorwort auch abschließen: mit der Bitte, bei der Verbesserung und Weiterentwicklung dieses Buches mitzumachen. Wie bei jedem Projekt sind auch bei diesem Buch Anregungen hilfreich und willkommen. Sie als Nutzer im Alltag können am besten sagen, was Ihnen am Buch, an der Reihenfolge oder auch an den Inhalten am meisten geholfen und was Ihnen nicht gefallen hat. Schreiben Sie mir unter [CheckbookPM@sidion.de](mailto:CheckbookPM@sidion.de).

Viel Spaß und Erfolg mit Ihrem Projekt!

*Ihr René Sutorius*

---

# 1 Projektvorbereitung: Das müssen Sie im Vorfeld klären

Sie haben den Auftrag erhalten, ein Projekt zu leiten. Oft bekommen Sie von Ihrem Auftraggeber nicht mehr als eine grobe Zielrichtung in der Art: »Führen Sie eine neue Vertriebssteuerung in unserer Firma ein«. Zu dieser groben Zieldefinition kommt meistens noch eine sehr genaue Zeitvorstellung: »In sechs Monaten müssen Sie fertig sein« – und schließlich noch eine gehörige Portion Vertrauen: Immerhin vertraut Ihnen Ihr Auftraggeber für die Umsetzung des Projekts ein Budget und wahrscheinlich auch Personal an. Als Projektleiter sind Sie ab sofort für Ihr Projekt verantwortlich; es ist Ihr »Baby«. Jetzt liegt es an Ihnen, die richtigen Schritte in der richtigen Reihenfolge zu unternehmen.

Das Ziel der Projektvorbereitung ist die Genehmigung und Freigabe durch den Auftraggeber. Bei internen Projekten kann dies eine formlose Freigabe durch den Vorgesetzten oder eine förmliche Freigabe durch ein Projektsteuerungsgremium sein. Bei externen Projekten ist dies in der Regel die Beauftragung durch den Kunden.

Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Sie einiges erarbeiten, bevor das eigentliche Projekt startet:

- die Hintergründe für die Projektidee beleuchten
- die Ausgangssituation analysieren
- mögliche Risiken identifizieren und Maßnahmen zu deren Minimierung einleiten
- gemeinsam mit dem Auftraggeber die Ziele definieren
- eine erste grobe Phasenplanung erstellen
- eine Projektorganisation aufsetzen
- einen ersten Schätzwert der Projektkosten ermitteln und die Finanzierung sicherstellen

Woran Sie in dieser häufig auch »Projekt-Setup« genannten Phase denken müssen, zeigt Ihnen die folgende Checkliste. Lassen Sie sich von den für Sie vielleicht noch unbekannten Begriffen nicht irritieren; in den folgenden Kapiteln gehe ich auf die Bezeichnungen im Detail ein.

### Checkliste Projektvorbereitung

Kennen Sie die Ziele des Projekts und sind diese mit den Stakeholdern abgestimmt?	
Haben Sie die Ausgangssituation analysiert und bewertet?	
Haben Sie eine Projektumfeldanalyse durchgeführt und Maßnahmen definiert?	
Haben Sie die Maßnahmen aus der Projektumfeldanalyse umgesetzt?	
Haben Sie einen Phasenplan erstellt und mit den Stakeholdern diskutiert?	
Liegt eine erste grobe Aufwands- und Kostenschätzung vor?	
Haben Sie die Projektorganisation definiert und mit den Stakeholdern abgestimmt?	
Sind alle Projektteilnehmer eingeplant und verfügbar?	
Ist die Art der Finanzierung des Projekts definiert und mit den Sponsoren abgestimmt?	
Haben Sie definiert, wer die zur Freigabe Ihres Projektvorgehens wesentlichen Stakeholder sind?	
Haben Sie die Freigabe für Budget, Ressourcen und Termine durch Ihren Auftraggeber erhalten?	

Alle hier aufgelisteten Schritte sind nötig, um einen Projektantrag (Muster siehe Anhang und auf Arbeitshilfen Online) erstellen und um schließlich den letzten Punkt der Checkliste abhaken zu können: [Die Freigabe durch den Auftraggeber](#).

Haben Sie bereits eine grobe Vorstellung von der Zielsetzung? Dann würden Sie jetzt vermutlich am liebsten sofort loslegen und auf die Ziele hinarbeiten. Oft drängt Sie auch Ihr Auftraggeber, schnell mit der Arbeit zu beginnen, um keine Zeit zu verlieren – die Ziele seien doch sowieso schon klar.

Doch handeln Sie nicht übereilt: Die Vorbereitung ist genau der richtige Zeitpunkt, um schon von Anfang an Ruhe in das Projekt zu bringen. Um Erfolg zu haben, müssen Sie sich eine Strategie für die Projektumsetzung zurechtlegen. Diese Strategie beschreibt Ihren Weg, bestehend aus einzelnen Aktivitäten im Verlauf Ihres Projekts. Und zu einem Weg gehört neben der Zieldefinition ein klar definierter Startpunkt.

## 1.1 Ihr Startpunkt: Wie sieht die Ausgangssituation aus?

Einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Projekten ist eine unzureichende Analyse der Ausgangssituation. Es ist nun mal ein Unterschied, ob Sie

von Hamburg nach Berlin reisen wollen oder von New York nach Berlin. Bei gleichem Ziel werden Sie sich aufgrund der verschiedenen Startpunkte unterschiedlich vorbereiten, unterschiedliche Wege und (Transport-)Mittel wählen und sich unterschiedlich ausrüsten: Denken Sie nur an Ihre Schwimmweste, die an Bord eines Schiffes essenziell ist, die Sie bei einer reinen Autofahrt aber nur behindert. Das macht die Analyse Ihrer Ausgangssituation so wichtig.

Ihr Ziel ist es, herauszufinden, in welchem Umfeld Ihr Projekt beginnt und wer oder was Ihr Projekt beeinflussen kann. Um diese Kenntnisse zu erlangen, müssen Ihnen die Hintergründe des Projekts klar werden. Bringen Sie also in Erfahrung, wie Ihr Projekt sich in Ihre Organisation einbettet und welche Einflüsse es zu berücksichtigen gilt.

Nach der Analyse der Ausgangssituation sollten Sie in der Lage sein, folgende Fragen mit »Ja« zu beantworten:

### **Checkliste Startpunkt**

ARBEITSCHILFE  
ONLINE

Kennen Sie die Projektmotivation? (»Warum wird das Projekt durchgeführt?«)	
Kennen Sie das Umfeld, in dem das Projekt läuft? (»Welche Einflüsse wirken auf das Projekt?«)	
Kennen Sie die Stakeholder des Projekts? (»Wer ist beteiligt oder betroffen?«)	
Haben Sie die Projektpriorität ermittelt? (»Wie wichtig ist das Projekt?«)	
Kennen Sie das grobe Projektziel? (»Welches übergeordnete Ziel soll erreicht werden?«)	
Wissen Sie, welcher Nutzen durch Ihr Projekt erzeugt wird? (»Was hat die Organisation vom Projekt?«)	
Kennen Sie die momentane Situation? (»Wie sieht der Prozess/das Produkt heute aus?«)	

#### **1.1.1 Wie Sie die Projektmotivation ermitteln**

Im ersten Schritt ermitteln Sie die Motivation, die hinter dem Projekt steht. Führen Sie sich hierbei vor Augen, dass es einen Grund geben muss, dieses Projekt durchzuführen. Die Motivation zu kennen hilft Ihnen nicht nur bei der Start- und Zieldefinition, sondern dient auch als Orientierung im weiteren Projektverlauf.



### **Beispiel: Warum reise ich nach Berlin?**

Lassen Sie uns das obige Beispiel der Berlinreise noch einmal aufgreifen. Hier fragen Sie sich zunächst einmal: Warum soll ich überhaupt nach Berlin reisen? Als Antwort finden Sie: Ich möchte eine Messe besuchen und neue Abnehmer für mein Produkt akquirieren.

In diesem Fall ist die Motivation also nicht: »Ich möchte nach Berlin reisen«, sondern: »Ich möchte die Messe in Berlin besuchen«. Doch auch das ist nur ein kleiner Teil. Die eigentliche Motivation ist: »Ich möchte auf der Messe in Berlin neue Geschäftspartner akquirieren.«

Das Beispiel erscheint auf den ersten Blick trivial, führt aber vor Augen, vor welchen Problemen Sie als Projektleiter häufig stehen: Sie müssen die eigentliche Motivation ermitteln, die Ihren Auftraggeber dazu bewogen hat, das Projekt ins Leben zu rufen. Nur so werden Sie in der Lage sein, sich eine Projektstrategie zurechtzulegen.

#### **1.1.2 Wie wichtig sind Projektpriorität und Projektnutzen?**

In unserem Berlinbeispiel wird Ihr Auftraggeber Ihnen möglicherweise sagen, dass es zur Unternehmensstrategie gehöre, im folgenden Jahr zehn neue Großabnehmer für Ihr Produkt zu akquirieren. Das Problem ist also, dass Ihr Unternehmen noch keine zehn neuen Großabnehmer gefunden hat (sonst müssten Sie ja nicht nach Berlin zur Messe).

Der Nutzen für Ihren Auftraggeber ist es, dem Ziel »zehn neue Großabnehmer« näher zu kommen. Wie nah, das müssen Sie in Ihren Projektzielen definieren. Aus dem Nutzen ergibt sich in der Regel direkt die Priorität Ihres Projekts.

Die Information über die Priorität des Projekts ist für das Formulieren der Ziele und im weiteren Projektverlauf enorm wichtig: Anhand der Priorität Ihres Projekts innerhalb der Organisation werden Ihnen Unternehmensressourcen zugeteilt und Konflikte mit anderen Projekten und Bereichen geregelt. Als Projektleiter in einem Unternehmen sollten Sie immer versuchen zu erreichen, dass Ihr Projekt eine hohe Priorität erhält. Dadurch verbessern Sie Ihre Erfolgsaussichten beim Kampf um die begrenzten Unternehmensressourcen. Hierzu zählen vor allem Geld und Personal. Je höher die Priorität Ihres Projekts, desto eher werden Ihnen die notwendigen Mittel und das notwendige Personal zugeteilt.

Doch wie schaffen Sie es, die Priorität Ihres Projekts in Ihrem Unternehmen so hoch wie möglich ansetzen zu lassen? Zunächst einmal müssen Sie überhaupt erst in Erfahrung bringen, welche Priorität Ihr Projekt hat. In manchen Firmen ist es gar nicht üblich, Projekten eine Priorität zuzuweisen. In diesem Fall sollten Sie zumindest dafür sorgen, dass die Geschäftsleitung Ihnen mitteilt, wie wichtig Ihr Projekt für sie ist. Wenn Sie – aus welchen Gründen auch immer – keine klare Antwort bekommen, erhalten Sie sie automatisch, wenn Sie versuchen, Personen in Ihr Projekt einzubinden, die für die Linienorganisation im Unternehmen unabkömmlig sind. Je leichter es für Sie ist, den Einsatz solcher Personen genehmigt zu bekommen, desto wichtiger ist Ihr Projekt.

Priorisiert Ihr Unternehmen Projekte, müssen Sie die Kriterien für die Priorisierung herausfinden. In diesem Fall gibt es meist einen Ansprechpartner oder ein Gremium wie z.B. einen Projektausschuss oder ein Projektportfoliomanagement, bei dem Sie diese Informationen einholen können. Oft ergibt sich die Priorität aus einem Mix der Kriterien

- strategischer Wert,
- Ertragspotenzial und
- Kosteneinsparung.

Sie erhöhen daher die Priorität Ihres Projekts, wenn Sie konkret darstellen, welchen Nutzen es Ihrem Unternehmen bringt. Im obigen Beispiel können Sie gleich in den beiden Kategorien strategischer Wert und Ertragspotenzial punkten: Stellen Sie dar, wie viele neue Kunden gewonnen werden und welchen Ertrag Sie durch den Messebesuch erzielen könnten – und Sie werden eine höhere Priorisierung erhalten.

#### Tipp: Parallel laufende Projekte analysieren



Es lohnt sich, parallel laufende Projekte zu analysieren und herauszufinden, wie diese priorisiert sind. Dadurch können Sie sich manche Ressourcenkonflikte ersparen.

Nun haben Sie bereits einige wichtige Fragen geklärt. Sind Sie sicher, dass Sie mit den richtigen Leuten gesprochen haben? Erst wenn Sie wissen, wer etwas zu sagen hat, können Sie ihn fragen. Diese Kenntnis erwerben Sie durch die Stakeholderanalyse.

### 1.1.3 Wen betrifft das Projekt? – Stakeholderanalyse

Als Projektleiter steuern Sie nicht nur Ihr Projekt – Sie steuern auch die Menschen, die im Projekt mitwirken. Zudem nehmen Sie Einfluss auf diejenigen,

die auf das Projekt einwirken können. Und nicht nur das: Sie steuern auch die Wirkung des Projekts auf andere.

Was komplex klingt, hat einen klaren Kern: Sie als Projektleiter müssen ständig mit anderen Personen interagieren, um erfolgreich zu sein. Um diese Interaktion zu ermöglichen, führen Sie eine Stakeholderanalyse durch.

Ein Stakeholder ist dabei eine Person oder eine Gruppe, die direkt oder indirekt das Projekt beeinflussen kann oder vom Projekt betroffen ist. Mit der Stakeholderanalyse ermitteln Sie den Einfluss von Personen auf Ihr Projekt. Auf dieser Basis können Sie dann Maßnahmen definieren, mit denen Sie das Verhalten der Stakeholder steuern, um die Risiken für das Projekt zu reduzieren.

Ihr Ziel ist es also, mit der Stakeholderanalyse die Einstellung Ihrer Stakeholder so zu steuern, dass Sie Ihre Projektziele erreichen können.

Im Wesentlichen führen Sie zur Stakeholderanalyse folgende Aktionen aus:

- Stakeholder aufnehmen
- Einstellung der Stakeholder einschätzen
- Einfluss der Stakeholder auf das Projekt ermitteln
- Maßnahmen zur Steuerung der Einstellung der Stakeholder definieren und einleiten

Eine vollständige Stakeholderanalyse beinhaltet folgende Punkte:

### Checkliste Stakeholderanalyse

Haben Sie alle Stakeholder aufgenommen? (»Wer ist beteiligt oder von Ihrem Projekt betroffen?«)	
Haben Sie die Funktion und den Einfluss jedes Stakeholders ermittelt? (»Welche Macht hat der Stakeholder?«)	
Haben Sie die Rolle jedes Stakeholders in Bezug auf das Projekt definiert? (»In welchem Zusammenhang steht der Stakeholder mit dem Projekt?«)	
Sind Ihnen die Erwartungen der Stakeholder bekannt? (»Was ist dem Stakeholder am wichtigsten?«)	
Haben Sie die Einstellung jedes Stakeholders zum Projekt eingeschätzt? (»Was denkt der Stakeholder über das Projekt?«)	
Haben Sie die Risiken aus der Einstellung jedes Stakeholders abgeschätzt und aufgenommen? (»Was kann der Stakeholder gegen das Projekt tun?«)	
Haben Sie Maßnahmen zur Veränderung der Einstellung der wesentlichen Stakeholder geplant? (»Was muss getan werden, um die Einstellung des Stakeholders zu ändern oder seine Macht zu verringern?«)	

Wie aber können Sie die Stakeholder identifizieren? Je nach Art und Größe Ihres Projekts werden Sie entweder selbst eine Liste anfertigen oder die Stakeholderanalyse im Team durchführen. Als Mittel bietet sich hier die Methode des Brainstormings an.

Stakeholder können z.B. sein:

- Kunden
- Interessenten
- Firmenangehörige
- Lieferanten
- Wettbewerber
- Partner
- Medien
- Anwohner
- Bevölkerung

Die Einstellung des Stakeholders können Sie mit den Bewertungen »positiv«, »neutral« und »negativ« abschätzen. Den Einfluss eines Stakeholders unterteilen Sie in die Einflussart (»direkt« oder »indirekt«) und die Macht (»hoch«, »mittel« oder »gering«).

Bei besonders kritischen Projekten empfiehlt es sich, im Anschluss an die Klassifikation die möglichen Gründe für die Einstellung der Stakeholder zu ermitteln. Wie bei vielen Themen, bei denen es um die Steuerung von Menschen geht, empfehle ich Ihnen, die drei Kategorien Wollen, Können und Dürfen zu bewerten. Will der Stakeholder Ihr Projekt aus persönlichen Gründen nicht unterstützen, müssen Sie darauf anders reagieren, als wenn der Stakeholder Ihr Projekt nicht unterstützen kann oder darf.

Wenn Sie diese Informationen haben, können Sie die notwendigen Maßnahmen einleiten, um die Stakeholder in Bezug auf Ihr Projekt positiv zu stimmen. Übliche Maßnahmen sind beispielsweise:

- eine Besprechung unter vier Augen führen
- eine Besprechung mit einem Experten organisieren
- gemeinsam Mittagessen gehen
- mit dem Vorgesetzten sprechen
- gezielt Informationen verbreiten
- Informationen vorenthalten

Vergessen Sie nicht, die bei der [Stakeholderanalyse](#) gewonnenen Erkenntnisse und die geplanten Maßnahmen zu dokumentieren (siehe Vorlage auf Arbeitshilfen online).



#### Tipp: Stakeholder- und Projektumfeldanalyse

Die Stakeholderanalyse wird im deutschen Sprachgebrauch als Bestandteil der Projektumfeldanalyse gesehen. Im Angelsächsischen gibt es ausschließlich den Begriff »Stakeholderanalyse«. Dort werden Einflüsse stark personenbezogen bewertet. In der Projektumfeldanalyse werden alle Einflussfaktoren, die auf das Projekt wirken, betrachtet.

### 1.1.4 Projektumfeldanalyse

Nicht nur Personen beeinflussen Ihr Projekt. Auch die Umgebung, die Umwelt, andere Projekte oder Gegenstände können Einfluss darauf nehmen oder von Ihrem Projekt betroffen sein. Dem wird mit der Projektumfeldanalyse Rechnung getragen. Mit der Projektumfeldanalyse finden Sie heraus, wovon Ihr Projekt beeinflusst werden kann und welche Maßnahmen Sie einleiten müssen, um potenzielle Gefahren abzuwenden.

Ihr Ziel ist es, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen, um Ihr Projekt zum Erfolg zu führen. Dabei ermitteln Sie alle Einflüsse – unabhängig von ihrer Art – ebenso wie die Auswirkungen der Einflüsse auf Ihr Projekt. Auf dieser Basis können Sie Maßnahmen ergreifen, um Ihr Projektrisiko zu reduzieren.

Mit der folgenden Checkliste prüfen Sie, ob Sie bei der Projektumfeldanalyse an alles gedacht haben:

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

#### Checkliste Projektumfeldanalyse

Kennen Sie die Projektmotivation? (»Warum wurde das Projekt ins Leben gerufen?«)	
Haben Sie alle inneren und äußeren Einflussfaktoren aufgenommen? (»Wer und was kann das Projekt beeinflussen?«)	
Haben Sie Umwelteinflüsse geprüft? (»Welchen Einfluss von außen gibt es?«)	
Wissen Sie, an welchen Orten das Projekt stattfindet? (»Wo wird das Projekt durchgeführt?«)	
Haben Sie alle parallel laufenden Projekte ermittelt? (»Was passiert gleichzeitig außerhalb Ihres Projekts?«)	
Haben Sie alle Stakeholder ermittelt? (»Wer sind die Betroffenen und Beteiligten des Projekts?«)	
Kennen Sie die Auswirkungen aller Einflussfaktoren? (»Was passiert durch den Einfluss?«)	
Haben Sie Maßnahmen eingeleitet, um die Risiken zu minimieren? (»Wie vermeiden oder reduzieren Sie die Gefahren?«)	

Wie Sie erkennen können, ist die Stakeholderanalyse hier als Bestandteil der Projektumfeldanalyse enthalten. Ähnlich wie bei der Stakeholderanalyse ermitteln Sie auch hier Einflussfaktoren.

Einige Beispiele für Einflussfaktoren sind:

- Wetter
- andere Projekte
- Gesetze
- örtliche Gegebenheiten
- Technologien

**Tipp: Projektumfeld immer im Auge behalten**



Die Projektumfeld- und die Stakeholderanalyse sind gute Mittel zur Untersuchung der Ausgangssituation. Allerdings sollten Sie das Projektumfeld auch im Laufe des Projekts ständig im Auge haben, um frühzeitig auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren zu können (z.B. Gesetzesänderungen, die geänderte Produkteigenschaften erfordern).

## 1.2 Zieldefinition: Was wollen Sie erreichen?

Sie haben nun einen definierten Startpunkt. Ohne eine Zieldefinition können Sie jedoch weder einen Umsetzungsweg festlegen noch schaffen Sie es, andere Menschen für Ihr Vorhaben zu gewinnen oder gar zu begeistern.

Mit der Zieldefinition möchten Sie im Wesentlichen Folgendes erreichen:

- allen Beteiligten eine einheitliche Vorstellung von den Zielen des Projekts geben
- die Erwartungshaltung der Stakeholder, insbesondere des Auftraggebers, steuern
- eindeutig die Ergebnisse ausschließen, die nicht im Umfang des Projekts enthalten sind
- die Projektbeteiligten motivieren, die gemeinsamen Ziele zu erreichen
- den Projektumsetzungserfolg messbar machen

Ein einheitliches Bild der Ziele hilft Ihnen also im Innern des Projekts genauso wie in der Außendarstellung. Im Innern sorgen Sie dafür, dass alle Beteiligten auf die definierten Ziele hinarbeiten. Nach außen hin machen Sie den Betroffenen klar, was sie von der Umsetzung des Projekts erwarten können.

Ihre Zieldefinition ist vollständig, wenn Sie folgende Punkte geklärt haben:

### Checkliste Zieldefinition

Kennen Sie den Nutzen des Projekts? (»Warum wird das Projekt durchgeführt?«)	
Haben Sie alle (Teil-)Ziele schriftlich fixiert? (»Was soll erreicht werden?«)	
Haben Sie Ergebnisse und Ergebnistypen messbar und eindeutig definiert? (»Was genau ist zu erreichen?«)	
Haben Sie einen Termin für die Zielerreichung festgelegt? (»Wann ist das Ziel zu erreichen?«)	
Haben Sie definiert, was nicht zu den Zielen des Projekts zählt? (»Was ist nicht zu erreichen?«)	
Haben Sie die Ziele mit den wesentlichen Stakeholdern abgestimmt?	



#### Beispiel: Zieldefinition 1

»Ich möchte bis zum 31.03. des Jahres ein Buch mit 200 Seiten über Projektmanagement geschrieben haben.«

Dieses Ziel ist messbar (ein Buch, 200 Seiten), terminlich definiert (Ende des ersten Quartals) und der Inhalt qualitativ definiert (Projektmanagement).

In Abgrenzung dazu sind die dazugehörenden Ergebnisse so zu definieren:

Ergebnis: ein Buch

Inhalt: Projektmanagement – Vorgehen und Checklisten

Anzahl: ein Manuskript als Worddokument, 200–220 Seiten

Die Ergebnisse beinhalten zusätzlich eine Detaillierung des Ergebnistyps (Manuskript im Wordformat). Dadurch ist von vornherein eine qualitative und quantitative Messung und damit Abnahme möglich.



#### Beispiel: Zieldefinition 2

»Bis Ende des Jahres soll ein Kundenparkplatz mit 40 Stellplätzen auf dem zum Firmengrundstück gehörenden Hof fertiggestellt werden, um kundenfreundlicher zu sein.«

Dieses Ziel ist messbar (ein Parkplatz, 40 Stellplätze), terminlich definiert (Ende des Jahres) und der Inhalt qualitativ definiert (kundenfreundlicher werden).

In Abgrenzung dazu sind die dazugehörenden Ergebnisse so zu definieren:

Ergebnistyp: Parkplatz

Inhalt: Stellplätze für Kunden

Anzahl: ein Parkplatz, 40 Stellplätze

## 1.3 Phasenplan: Welche Schritte führen zum Ziel?

Nachdem Sie den Start- und den Endpunkt des Projekts definiert haben, legen Sie im nächsten Schritt den Weg fest, der von einem Punkt zum anderen

führt. In der Projektvorbereitung genügt es, wenn Sie grob die anfallenden Aufgaben beschreiben und Ihr Projekt damit in Phasen einteilen. Diese erste Aufgabendefinition benötigen Sie, um im nächsten Schritt eine Projektorganisation aufstellen zu können.

Konkret bedeutet dies, dass Sie sich zunächst über das »Was ist zu tun?« klarwerden müssen, um dann festlegen zu können, wer es tut. Wenn Sie dabei noch konkretisieren, bis wann es zu tun ist, erhalten Sie als Ergebnis dieses Schrittes einen Phasenplan mit Meilensteinen. Dabei ist Ihr Ziel, allen Beteiligten einen transparenten Überblick über den Projektverlauf zu vermitteln.

Für jede Phase definieren Sie

- einen eigenen Startpunkt,
- einen Zielpunkt und
- die zugehörigen Aufgaben.

Wenn Sie zum Abschluss jeder Phase konkrete Ergebnisse einplanen, haben Sie automatisch Ihren ersten Meilensteinplan.

Die folgende Checkliste hilft Ihnen bei der Aufstellung des Phasenplans für Ihr Projekt:

#### Checkliste Projektphasen

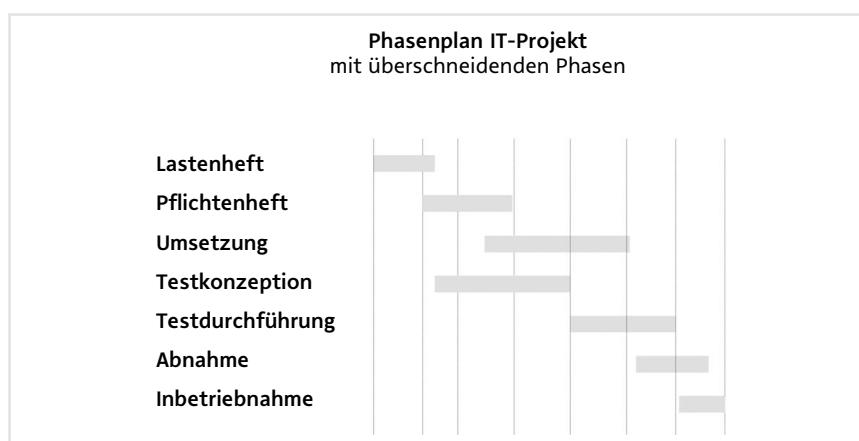
ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie eine Vorprojektphase eingeplant? (Analysieren der Ausgangssituation und Festlegen der Ziele)	
Haben Sie eine Machbarkeitsstudie eingeplant? (Klären, ob das Projekt durchführbar ist)	
Haben Sie eine Analysephase eingeplant? (Ermitteln der Anforderungen)	
Haben Sie eine Entwurfsphase eingeplant? (Planen, wie die Ziele umgesetzt werden sollen)	
Haben Sie eine Ausschreibungsphase eingeplant? (Finden der Ausführenden)	
Haben Sie eine Umsetzungsphase eingeplant? (Erstellen des Projektergebnisses)	
Haben Sie eine Testphase eingeplant? (Prüfen, ob alle Ergebnisse in gewünschter Qualität vorliegen)	
Haben Sie die Inbetriebnahme eingeplant? (Einführung des Projektergebnisses in der Praxis)	
Haben Sie eine Abnahmephase eingeplant? (Zeit, in der der Auftraggeber das Ergebnis prüfen und abnehmen kann)	

Haben Sie einen Projektabschluss eingeplant? (Verfassen eines Abschlussberichts, Messen des Erfolgs)	
Haben Sie ein Projekt-Review eingeplant? (Beurteilung, wie gut das Projekt gelaufen ist)	
Haben Sie Aufgaben eingeplant, die von Phasen unabhängig sind? (z.B. Qualitätsmanagement)	

In einem Projekt gibt es Aufgaben, die sich Phasen zuordnen lassen, und solche, die unabhängig davon sind. Zum Beispiel ist die Erstellung eines Lastenhefts eine Aufgabe, die nur in einer bestimmten Phase (z.B. Konzeptionsphase) eingeplant werden muss. Die Aufgabe, das Projektmanagement durchzuführen, können Sie dagegen nicht nur einer Phase zuordnen. Wenn Sie das Projekt erfolgreich abschließen wollen, sollten Sie das Projektmanagement in jeder Projektphase durchführen.

Ein Phasenplan könnte z.B. folgendermaßen aussehen:



## 1.4 Projektaufbauorganisation: Wer soll Ihnen zur Seite stehen?

Eine der spannendsten Aufgaben in der Projektvorbereitung ist die Projektaufbauorganisation. Spannend, weil Sie hier unmittelbar Ihr Projekt gestalten. Spannend aber auch, weil Sie Ihre Vorstellungen von einer Aufbauorganisation den Stakeholdern vermitteln müssen. Der Auftraggeber muss Ihre Organisation genehmigen und alle Projektteilnehmer müssen sich darin wiederfinden.

**Tipp: Wichtige Personen beteiligen**

Denken Sie daran: Die Projektaufbauorganisation ist dazu da, um es Ihnen und Ihren Mitstreitern zu ermöglichen, die Projektziele zu erreichen. Versuchen Sie daher, äußere Einflüsse weitgehend zu vermeiden, die Sie selbst als schädlich ansehen. Achten Sie allerdings auch darauf, alle für den Projekterfolg notwendigen Personen in der Organisation zu berücksichtigen. Im Idealfall beteiligen Sie diese an Ihrem Projekt, um Konfliktpotenziale zu verringern.

Ihr Ziel ist kein geringeres als zu beschreiben, wer im Projekt in welcher Rolle zum Einsatz kommt.

**Checkliste Projektaufbauorganisation**ARBEITS HILFE  
ONLINE

Kennen Sie die Projektart?	
Sind die Orte, an denen das Projekt durchgeführt wird, bekannt?	
Haben Sie die Organisationsform für sich definiert?	
Haben Sie alle Rollen definiert?	
Haben Sie alle Rollen in die Aufbauorganisation eingebettet?	
Haben Sie für jede Rolle die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten definiert?	
Haben Sie alle Aufgaben aus der Phasenplanung den definierten Rollen zugewiesen?	
Sind alle Mitglieder des Steuerkreises benannt?	
Sind alle Projektmitarbeiter benannt und den Rollen zugeordnet?	
Haben Sie die Aufbauorganisation mit einem Ablaufdatum versehen?	

Die Projektart unterscheidet zwischen internen und externen Projekten. Interne Projekte sind solche, die innerhalb einer Organisation durchgeführt werden. Externe werden dagegen von einer anderen Organisation in Auftrag gegeben. Ein typisches Beispiel dafür ist ein Bauprojekt, bei dem ein Bauunternehmer vom Bauherrn den Auftrag zur Umsetzung des Projekts erhält.

Geben Sie Ihrer Aufbauorganisation ein Ablaufdatum und passen Sie sie dem aktuellen Projektfortschritt entsprechend an. Phasenübergänge sind dabei gute Termine für eine Überarbeitung.

Hierzu ein einfaches Beispiel:



### Beispiel: Anpassung der Projektorganisation

Sie führen ein Projekt zur Optimierung der Vertriebsprozesse in Ihrem Unternehmen. Hierzu müssen Sie in einer Analysephase die Prozesse Neukundenakquisition, Bestandskundenbetreuung und Vertriebscontrolling dokumentieren und Optimierungspotenziale identifizieren. Diese Aufgabe wird in Ihrem Projekt von drei Teams aus den oben genannten Bereichen mit jeweils einem Teilprojektleiter bearbeitet. Als Ergebnis erhalten Sie ein Dokument, das die Anforderungen enthält, wie die Prozesse der drei Bereiche verändert werden können und welche Effekte sich ergeben. Beispielsweise stellen Sie fest, dass Ihr Unternehmen in der Bestandskundenakquisition durch eine intensivere Betreuung der Kunden 10% mehr Aufträge gewinnen könnte und durch ein geändertes Vertriebscontrolling dieser Effekt um weitere 5% gesteigert werden kann. Zudem können die laufenden Kosten um 5% reduziert werden. In der Neukundenakquisition lassen sich solche Werte dagegen nicht erreichen. Aus diesem Grund wird Ihr Projekt in der nun folgende Umsetzungsphase nur noch aus den beiden Teams für die Bereiche Bestandskundenbetreuung und Vertriebscontrolling bestehen. Ihre Projektorganisation hat sich damit an die geänderten Anforderungen angepasst.

#### 1.4.1 Welche Organisationsformen gibt es?

Die Organisationsform beschreibt, in welcher Relation Ihr Projekt zur Linienorganisation steht. Dabei können Sie in der Regel wählen zwischen

- der Stabsorganisation,
- der reinen Projektorganisation oder
- der Matrixorganisation.

Ihr Ziel ist es, eine Position zu erhalten, von der aus Sie Ihre Projektmitarbeiter möglichst direkt steuern können. Dazu wählen Sie nicht nur eine geeignete Organisationsform aus, sondern klären auch Ihre Befugnisse als Projektleiter. Die folgende Checkliste hilft Ihnen, an die wesentlichen Inhalte zu denken:

#### Checkliste Organisationsformen

Haben Sie eine Organisationsform gewählt?	
Haben Sie mit Ihrem Auftraggeber Ihre Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern abgestimmt?	
Haben Sie mit dem Auftraggeber geklärt, wofür Sie direkt verantwortlich sind?	
Haben Sie geklärt, was der Auftraggeber darüber hinaus von Ihnen erwartet?	
Passen die Erwartungen des Auftraggebers zu Ihren Aufgaben und Befugnissen?	

Mit der Wahl der Organisationsform legen Sie auch Ihre Einflussmöglichkeiten und Ihren Verantwortungsbereich fest.

In der Stabsorganisation erhält der Projektleiter ausschließlich Koordinations- und keinerlei Weisungsbefugnisse. Die Stabsorganisation wird hauptsächlich bei Projekten angewendet, die weite Teile einer Organisation betreffen. Dies kann z.B. die Einführung einer unternehmensweiten Zeiterfassungssoftware sein. Der Projektleiter kann die notwendigen Ressourcen für sein Projekt nicht direkt verteilen, sondern muss dies innerhalb der Organisation durch Überzeugungsarbeit abstimmen.

In der reinen Projektorganisation ist der Projektleiter gleichzeitig Leiter der Organisationseinheit, deren Ziel die Umsetzung des Projekts ist. Diese Organisationsform kommt z.B. bei externen Projekten zum Einsatz, wenn für das Projektvorhaben ein eigener Bereich zuständig ist oder sogar eine selbstständige Projektgesellschaft gegründet wird. Für den Projektleiter ist dies die ideale Form: Er hat volle Befugnisse bei der Verteilung der Projektressourcen, da ihm das Personal direkt unterstellt ist und er in der Regel eigene Budgetverantwortung erhält.

Bei der Matrixorganisation teilen sich die Linien- und die Projektorganisationen die vorhandenen Ressourcen. Die Matrixorganisation ist die häufigste Variante, wenn ein Projekt zeitlich begrenzt Veränderungen in Teilen eines Unternehmens vornimmt. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung eines Produkts. Der Projektleiter kann hierbei direkt auf die ihm zugeteilten Ressourcen zugreifen. Wegen der Zuteilung von Personen muss er sich allerdings direkt mit den Leitern der Fachabteilungen abstimmen. Diese stellen qualifizierte Fachkräfte in der Regel nur dann zur Verfügung, wenn sie selbst Vorteile aus dem Projekt ziehen können.

#### 1.4.2 Die Rollenverteilung im Projekt

Unter einer Rolle werden durchzuführende Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten zusammengefasst. Im klassischen Rollenverständnis ist die Rolle unabhängig von der Person, die sie übernimmt. Im Extremfall können Sie in der einen Stunde die Rolle des Projektleiters und in der nächsten die des Konstrukteurs innehaben.

Ziel Ihrer Rollendefinition ist es, alle Aufgaben im Projekt entsprechenden Rollen zuzuordnen. Dadurch erreichen Sie zum einen Transparenz und Motivation für den Mitarbeiter, der eine Rolle übernimmt. Zum anderen vermitteln

Sie nach außen das Bild, dass in Ihrem Projekt alle Aufgaben verteilt und alle Verantwortlichkeiten delegiert sind.

Folgende Checkliste hilft Ihnen, Ihre Projektrollen zu definieren:

ARBEITS  
SHILFE  
ONLINE

### Checkliste Rollenverteilung

Haben Sie eine Rolle »Auftraggeber« definiert?	
Haben Sie eine Rolle »Projektleiter« definiert?	
Haben Sie eine oder mehrere Rollen »Projektmitarbeiter« definiert?	
Haben Sie weitere, projektspezifische Rollen definiert?	
Haben Sie für jede Rolle alle Aufgaben aufgeschrieben?	
Haben Sie für jede Rolle alle Verantwortlichkeiten aufgeschrieben?	
Haben Sie für jede Rolle die Befugnisse geklärt und aufgeschrieben?	

Die Art und Anzahl der Rollen in Ihrem Projekt bestimmt sich aus der Art und Anzahl der Aufgaben, die Sie und Ihr Projektteam im Projekt erfüllen müssen. Aus dem bisherigen Stand Ihrer Planung ergeben sich eine Reihe von Aufgaben, die im Projekt durchzuführen sind. Diese Aufgaben fassen Sie zu thematischen Aufgabenblöcken zusammen. Ein oder mehrere Aufgabenblöcke ergeben dann die Aufgabenzusammenstellung für eine Rolle.



#### Tipp: Rollen schriftlich fixieren

Die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten der einzelnen Rollen sollten Sie schriftlich fixieren und allen Projektbeteiligten zugänglich machen.



#### Beispiel: Rollen in einem Softwareentwicklungsprojekt

Nehmen Sie beispielsweise ein Projekt zur Entwicklung einer Software zur Verwaltung Ihrer Auftragsdaten. Lassen Sie sich durch die Begriffe aus den einzelnen Phasen eines Projekts nicht verwirren. Sie werden Ihnen im Laufe des Buches detailliert beschrieben.

Zur Erstellung einer Anforderungsspezifikation benötigen Sie beispielsweise eine Rolle »Lastenheftersteller« (oft auch: »Business Analyst«). Diese Rolle hat die Aufgabe, die Anforderungen an die Funktionsweise der Software, die Einbettung der Software in die vorhandenen Prozesse und die Rahmenbedingungen wie beispielsweise das Verhalten unter Last zu beschreiben. Diese Rolle kann durchaus mit mehreren Personen besetzt werden. Beispielsweise nehmen Sie eine Person aus der Auftragsverwaltung und eine aus dem Vertrieb.

Die Anforderungen müssen in ein Dokument überführt werden, dass die Umsetzung derselben in die Software und die Prozesse der Organisation beschreibt.

Hierfür benötigen Sie eine Rolle »Pflichtenheftersteller« (oft auch: »IT-Architekt«), der die Aufgabe hat, die Anforderungen so zu analysieren und in Umsetzungspakete zu schnüren, dass beispielsweise die Rollen »Softwareentwickler« und »Administrator« daraus ihre Aufgaben im Projekt ableiten können.

Die Aufgaben des Softwareentwicklers sind unter anderem die Erstellung der Software und der Test der einzelnen Softwaremodule. Der Administrator wiederum hat die Aufgabe, die Software in die bestehende IT-Umgebung zu integrieren. Wenn Sie jetzt noch an die Rollen »Qualitätsmanager« als zentrale Instanz zur Sicherung der Qualität, eine Rolle »Testmanager« zur Organisation der Tests, »Testfallersteller« (oft auch: »Testanalyst«) für die Dokumentation der Anforderungen an den Test und »Tester« für das eigentliche Testen denken, haben Sie schon ein kleines Softwareprojekt organisiert.

Bei größeren Projekten benötigen Sie möglicherweise noch einen IT-Architekten, der die Einbettung der Software in die IT-Umgebung Ihres Unternehmens konzipiert, oder Teilprojektleiter, die für die Steuerung von Teilen des Projekts zuständig sind. Die Rollen »Lastenheftersteller«, »Pflichtenheftersteller«, »Softwareentwickler«, »IT-Administrator«, »Testfallersteller« und »Tester« sind Detailbeschreibungen der Rolle »Projektmitarbeiter« für die jeweilige Aufgabe. Das heißt nichts anderes, als dass die Rolle »Projektmitarbeiter« für jede Aufgabe spezifisch feiner definiert wird. Am Beispiel der Rolle Projektleiter erläutere ich Ihnen eine vollständige Rollenbeschreibung.

#### 1.4.2.1 Die Rolle »Projektleiter«

Eine Rolle »Projektleiter« wird in jedem Projekt benötigt – schließlich muss ja einer das Projekt führen. Die Beschreibung dieser Rolle, hängt wesentlich von der Projektgröße und der Projektart ab.

Eine beispielhafte Verteilung der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten für einen Projektleiter ergibt sich aus der folgenden Checkliste:

##### Checkliste Rolle »Projektleiter«

ARBEITSHILFE  
ONLINE

###### Aufgaben

Projektziele klären und abstimmen	
Inhalte des Projekts definieren und überwachen	
Projektaufbau organisieren	
Projektablauf definieren, kommunizieren und koordinieren	
Projekt planen, die Planung wöchentlich aktualisieren und überwachen	
Arbeitspakete schnüren und Projektmitarbeitern zuweisen	
Kosten planen und überwachen	

Änderungen an den Inhalten, den Terminen, den Kosten oder den Ressourcen bearbeiten	
Projektteam durch Besprechungen, Anweisungen, Unterstützung und Motivation führen	
Projekt nach innen und außen vermarkten	
Monatlich an den Steuerkreis in Form eines Statusberichts berichten	
<b>Befugnisse</b>	
Darf an der Zieldefinition mitarbeiten	
Darf dem Projektmitarbeiter den Inhalt seiner Tätigkeit vorgeben	
Darf dem Projektmitarbeiter das erwartete Ergebnis eines Arbeitspakets vorgeben	
Darf das Budget auf die verschiedenen Ressourcen verteilen	
Darf von allen mit Aufgaben betrauten Projektmitarbeitern wöchentlich einen Statusbericht einfordern und erhalten	
Darf in projektinternen Konfliktsituationen entscheiden	
<b>Verantwortlichkeiten</b>	
Alle Projektinhalte laut Zieldefinition müssen umgesetzt werden.	
Der Zeitrahmen muss eingehalten werden.	
Der Kostenrahmen muss eingehalten werden.	
Die Ressourcenverteilung muss so organisiert werden, dass die Projektziele erreicht werden können.	
Die Verteilung von Aufgaben muss koordiniert werden.	
Die Kommunikation innerhalb und außerhalb des Projekts muss durchgeführt werden.	

Passen Sie die Rollenbeschreibungen individuell an Ihr Projekt an. Es ist wichtig, dass Sie alle Aufgaben, die in Ihrem Projekt anfallen, den vorhandenen Rollen zuweisen.

#### 1.4.2.2 Wie Sie Rollen richtig verteilen

Hier einige Tipps für die Zuweisung von Rollen an Mitarbeiter:

Beachten Sie die Fähigkeiten Ihrer Projektmitarbeiter! – Richten Sie sich nicht nur nach der Anzahl der Ihnen zur Verfügung stehenden Personen. Überlegen Sie sich auch für jeden Projektmitarbeiter dessen Stärken und Schwächen.

Fördern und fordern Sie jeden in seinen Stärken. Das erzeugt Motivation und beschleunigt die Bearbeitung der Aufgaben.

Weisen Sie Aufgabenpakete nach Kenntnis zu! – Auch wenn es wie eine Binsenweisheit klingt: Lassen Sie Aufgaben wirklich nur von den Personen erledigen, die fachlich dazu in der Lage sind. Zum einen erhöhen Sie so die Erfolgschancen, zum anderen erhalten Sie so die Motivation im Team. Nichts ist demotivierender, als überfordert zu werden. Sie sind als Projektleiter verantwortlich dafür, die richtigen Aufgabenpakete zu schnüren und sie den richtigen Personen zuzuordnen.

Achten Sie auf die Führungsspanne! – Die Führungsspanne ist die Anzahl der Personen, die direkt an eine Führungskraft berichten. Machen Sie die Anzahl der Personen, die einer anderen Person berichten, von den Fähigkeiten des Berichtsempfängers abhängig. In der Regel können Sie jemandem bis zu fünf Personen zuordnen. Echte Potenzialträger sind in der Lage, bis zu zehn Personen zu koordinieren und darüber hinaus Unterhierarchien zu steuern.

Richten Sie Teilprojekte ein! – Wenn in Ihrem Projekt viele Personen mitarbeiten, sollten Sie Teilprojekte einrichten. Spätestens, wenn Ihre Führungsspanne mehr als sechs Vollzeit- und vier Teilzeitkräfte umfasst, werden Sie in Hochphasen des Projekts Probleme bekommen, jeden Einzelnen zu koordinieren. Teilprojekte können organisatorisch oder thematisch zugeschnitten sein. Wichtiger als der Zuschnitt ist es, einen geeigneten Teilprojektleiter oder -verantwortlichen zu benennen. Dieser ist dafür zuständig, dass alle Aufgaben aus seinem Teilprojekt erfüllt und Sie regelmäßig über den Stand des Fortschritts informiert werden.

## 1.5 Projektablauforganisation: Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Projekt?

Allmählich ergibt sich für Ihr Projekt ein Gesamtbild. Sie haben Start- und Endpunkt festgelegt, Phasen definiert und die Organisation Ihres Projekts beschrieben. Im nächsten Schritt definieren Sie, wie das Projekt im Tagesgeschäft abläuft.

Mit der Organisation des Projektablaufs erreichen Sie folgende Ziele:

- das Projekt steuern
- die Kommunikation innerhalb des Projekts koordinieren
- den Informationsfluss nach außen koordinieren
- Entscheidungen durch Eskalation forcieren

Zum Ablauf zählen hierbei alle Maßnahmen, die die Zusammenarbeit und den Informationsfluss innerhalb des Projekts und nach außen regeln. In der folgenden Checkliste sind die wesentlichen Ablaufmaßnahmen festgehalten:

### Checkliste Projektlauforganisation

Haben Sie eine Kommunikationsliste angelegt?	
Haben Sie Regeltermine für die Teamsteuerung eingeplant und den Mitarbeitern mitgeteilt?	
Haben Sie Regeltermine für die Berichterstattung Ihrer Teammitglieder an Sie festgelegt und ihnen mitgeteilt?	
Haben Sie Regeltermine für die Berichterstattung an Ihren Auftraggeber festgelegt?	
Haben Sie Regeltermine für die Kommunikation mit wesentlichen Stakeholdern festgelegt?	
Haben Sie Regeltermine für das Projektmarketing festgelegt?	
Haben Sie Form und Inhalte der Berichte festgelegt?	
Sind Entscheidungs- und Eskalationswege definiert?	
Haben Sie eine für alle Projektteilnehmer zugängliche Informations- und Dokumentationsablage angelegt?	
Haben Sie eine private Informations- und Dokumentationsablage für die Steuerung des Projekts angelegt?	

Um eine Kommunikationsliste anzulegen, können Sie bereits auf die Informationen aus Ihrer Stakeholderanalyse zurückgreifen. Nehmen Sie diese Informationen als Basis, fügen Sie Ihr Projektteam hinzu und fertigen Sie eine **Kommunikationsliste** (siehe Arbeitshilfen online) an. Diese stellen Sie in einem öffentlichen Bereich, beispielsweise auf einem Gruppenlaufwerk, zur Verfügung.



#### Tipp: Urlaub einplanen

Vergessen Sie nicht, in Ihre Kommunikationsliste eine Spalte mit der Überschrift »geplanter Urlaub« aufzunehmen.

Was wäre ein Projekt ohne Regeltermine? Ziemlich effektiv, sagen die einen. In der Tat finden in vielen Unternehmen sehr viele Besprechungen statt, worunter die produktive Arbeit leidet. Ohne regelmäßige Abstimmung im Projekt ist aber keine Steuerung möglich. Die Kunst besteht nun darin, einen guten Kompromiss zwischen Informationsbedarf und Produktivität zu finden. Folgende Termine sollten Sie dabei immer berücksichtigen:

- Statusbericht der Projektleitung an den Steuerkreis (in der Regel monatlich, 30–60 Minuten)
- Statusbericht der Teilprojektleiter an den Projektleiter (in der Regel wöchentlich, 30–120 Minuten)
- Gesamtbesprechung aller Projektteilnehmer (ohne Teilprojekte wöchentlich, ansonsten zweiwöchentlich bis monatlich, 30–180 Minuten)
- Einzelbesprechung mit jedem direkt zugeordneten Projektmitarbeiter (wöchentlich, 15–30 Minuten)

Art und Umfang der jeweiligen Termine hängen von Projektart und -größe ab.

Auch in Projekten, die nach agilen Prinzipien geführt werden, finden regelmäßige Termine statt. Die inhaltliche Führung der Projektumsetzung erfolgt dort täglich in den »daily standup«-Terminen. Die Ergebniskontrolle im gesamten Projektteam erfolgt in »sprint review«-Terminen.

Neben der Regelkommunikation sind die Entscheidung und die Eskalation die wesentlichen Führungswerzeuge eines Projektleiters. Auch wenn die moderne Führung eher auf Kooperation statt auf Autorität setzt – am Ende müssen Sie als Projektleiter eine Entscheidung treffen. Machen Sie transparent, wer wann welche Entscheidung im Projekt treffen darf und muss. Legen Sie zudem fest, an wen eskaliert werden soll, wenn eine Entscheidung nicht getroffen werden kann. »Eskalation« bedeutet dabei nichts anders als die Aussage: »Eine Entscheidung auf dieser Führungsebene ist nicht möglich, daher bitten wir die nächsthöhere Führungsebene um eine Entscheidung«. Eine Eskalation ist somit ein sinnvolles und konstruktives Steuerungselement, wenn es unter gleichberechtigten Rolleninhabern zu keiner Einigung kommt.

### 1.5.1 Der Lenkungsausschuss – Ihre Eskalationsinstanz

Häufig verwendet, selten eindeutig definiert: der Begriff »Lenkungsausschuss«, auch bekannt als Steuerkreis oder englisch: steering committee. Vereinfacht ausgedrückt, ist der Lenkungsausschuss das Projektsteuerungsgremium, dem Sie als Projektleiter Bericht erstatten.

Vor allem für externe oder für größere Projekte, die Bereichsgrenzen überschreiten, sollten Sie auch schon in eigenem Interesse dafür sorgen, dass ein Lenkungsausschuss eingerichtet wird. Ist explizit kein Lenkungsausschuss benannt, fällt die Rolle dieses Gremiums Ihrem Auftraggeber zu.

Der Lenkungsausschuss ist für das Ergebnis Ihres Projekts verantwortlich. Stellen Sie sich das so vor: Sie steuern Ihr Projekt in den Fragestellungen, die Sie selbst entscheiden können. Beispielsweise können Sie alles selbst entscheiden, was im Rahmen Ihrer Ziele, Ihres Budgets und Ihres Terminplans liegt. Sobald es Abweichungen davon gibt, muss jemand anderes diese Entscheidungen treffen. Hierzu gibt es den Lenkungsausschuss. Er ist befugt, beispielsweise Budget- oder Terminänderungen zu beschließen.



#### **Beispiel: Budgetüberziehung**

Angenommen, Sie leiten ein Projekt zur Einführung einer Vertriebssteuerungssoftware mit einem Budget von 200.000 Euro. Sie haben die Kosten voll verplant, unter anderem 100.000 Euro für die Anpassung der Software durch den Softwarelieferanten. Der Softwarelieferant teilt Ihnen mit, dass die Umsetzung der von Ihnen gewünschten Anforderungen 150.000 Euro kosten würde. Damit würde Ihr Projekt-budget um 50.000 Euro überzogen werden.

Um im Rahmen des Budgets zu bleiben, hätten Sie nur die Möglichkeit, den Umfang der Anforderungen zu reduzieren. Da die Anforderungen von Ihrem Auftraggeber definiert wurden, steht Ihnen die Entscheidung über den Umfang des Projekts nicht zu. Auch eine Reduktion der Qualität können Sie nicht entscheiden, da dann die Anforderungen des Auftraggebers an die Nutzbarkeit der Software nicht erfüllt werden können. Aus Ihrer Sicht haben Sie nun keinen Handlungsspielraum mehr und müssen den Status des Projekts auf »rot« setzen. Sie müssen sofort eine Entscheidung im Lenkungsausschuss herbeiführen. Stellen Sie dort die Situation und die Möglichkeiten dar – in diesem Fall also die Möglichkeiten, den Umfang zu reduzieren oder das genehmigte Budget zu erhöhen. Als besonders professionell werden Sie vom Lenkungsausschuss wahrgenommen, wenn Sie noch eine Kosten-Nutzen-Betrachtung auf dieser geänderten Basis vornehmen.

### **1.5.2 Projektmarketing**

Je nach Art Ihres Projekts hängt der Projekterfolg stark davon ab, wie es nach außen wirkt. Zur Außenwirkung zählt dabei nicht nur Ihr Bericht im Steuerkreis. Sie werden mit Ihrem Projekt auch von anderen Personen wahrgenommen. Wenn Sie in Ihrer Stakeholderanalyse ermittelt haben, dass die Außenwelt Sie mit Ihrem Projekt kritisch betrachtet, kann es sogar ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, regelmäßig Informationen nach außen zu geben. Dies ist im besonderen Maße wichtig bei Projekten, die die Struktur der Organisation verändern.

Ihr Ziel im Projektmarketing ist primär, allen Außenstehenden ein einheitliches Bild über Ihr Projekt und den Projektfortschritt zu vermitteln. Ob Sie hierfür eigens eine Internetseite einrichten oder gezielt Informationsbroschüren verschicken, hängt von Art und Größe Ihres Projekts ab.

### Checkliste Projektmarketing

Haben Sie eine Intranetseite eingerichtet, die regelmäßig aktualisiert wird (einmal wöchentlich bis monatlich)?	
Haben Sie eine Internetseite eingerichtet, weil das Projekt eine breite Öffentlichkeit interessiert?	
Haben Sie einen Newsletter mit wöchentlich oder monatlich aktualisierten Informationen eingerichtet (E-Mail oder Post)?	
Nehmen Sie als Projektleiter an Regelkreisen verschiedener Fachbereiche teil?	
Berichten Sie als Projektleiter in der Regelsitzung der Unternehmensführung?	
Haben Sie eine Umfrage zum Projekt durchgeführt, um Verbesserungsvorschläge einzuholen?	

Wenn Sie beispielsweise eine starke Veränderung in der Vertriebsorganisation Ihres Unternehmens durchführen, ist es sinnvoll, an der regelmäßig stattfindenden Verkäufertagung teilzunehmen und den Verkäufern über die Projektinhalte, den Projektfortschritt und die Vorteile zu berichten.

### 1.5.3 Informations- und Dokumentenablage

Mit der Kommunikation steht und fällt Ihr Projekt. Wenn Sie es schaffen, dass alle Projektbeteiligten und -betroffenen ständig Zugriff auf die für sie relevanten Informationen haben, beschleunigen Sie den Projektfortschritt. Stellen Sie sich nur vor, wie viel Zeit verloren ginge, wenn sich etwa ein Softwareentwickler erst durch mehrere Fachbereiche durchfragen müsste, bevor er die Information erhält, wie sich ein weiterer Fachbereich eine bestimmte Dateneingabe vorstellt.

Das Ziel der Informations- und Dokumentenablage ist es, den Datenaustausch zwischen Ihren Projektteilnehmern optimal zu gestalten. Legen Sie daher von Anfang an fest, in welcher Art und wo Daten abgelegt werden und wer jeweils darauf Zugriff haben soll. Für interne Projekte werden Sie wahrscheinlich ein Dateiverzeichnis anlegen, auf das Ihre Projektmitglieder Zugriff haben. Bei einem Bauvorhaben mit mehreren beteiligten Firmen werden Sie um eine Ablage in Papierform an einer zentralen Stelle nicht herum kommen. Grundsätzlich sollten Sie folgende Sachverhalte geklärt haben:

### Checkliste Informations- und Dokumentenablage

Haben Sie einen Ort zur Ablage öffentlicher Informationen definiert?	
Haben Sie einen Ort zur Ablage nicht öffentlicher Informationen definiert (z.B. Kostenaufstellung)?	
Ist der Zugriff für jeden Stakeholder und jedes Projektmitglied geregelt und leicht möglich?	
Haben Sie eine Verzeichnis- oder Ordnerstruktur definiert?	
Sind Unterverzeichnisse für jede Projektphase angelegt?	
Sind alle Dokumente zur Anforderungsanalyse an einem Ort zu finden?	
Sind alle Dokumente zur Lösungskonzeption an einem Ort zu finden?	
Sind alle Planungsdokumente an einem Ort zu finden?	
Sind Buchführungs- und Revisionsanforderungen erfüllt (z.B. Aufbewahrungspflichten)?	
Sind regelmäßige Sicherungen (Kopien, Backup) eingeplant und werden diese überwacht?	



#### Tipp: Daten sichern

Denken Sie zudem daran, dass Daten verloren gehen können, egal in welcher Form sie vorliegen. Sichern Sie sie regelmäßig und legen Sie sie dauerhaft ab. Dies gilt insbesondere für Dokumente, die gesetzlichen Aufbewahrungspflichten genügen müssen, wie z.B. Verträge mit Lieferanten oder Rechnungseingangsdaten.

## 1.6 Projektfinanzierung: Woher kommt das nötige Geld?

Wenn Sie in einem kleinen Unternehmen arbeiten und Ihr Chef die notwendigen Mittel für Ihr Projekt bereitstellt, müssen Sie sich nicht um die Finanzierung Ihres Projekts kümmern. Auch in anderen Konstellationen kann es sein, dass die Projektfinanzierung bereits gesichert ist. Glückwunsch! Dann können Sie sofort zu Kapitel 2 »Projektplanung: eine solide Grundlage für den Erfolg« vorblättern und gleich mit der Planung beginnen.

Ist die Finanzierung allerdings noch nicht geklärt, stellt sich Ihnen die Aufgabe, Sponsoren für Ihr Projekt zu finden und diesen Ihr Vorhaben schmackhaft zu machen. Die Sponsoren oder auch Finanziers stellen Ihnen die notwendigen Mittel zur Umsetzung zur Verfügung.

Bei den Sponsoren kann es sich um die Kapitaleigner oder die leitende Ebene Ihres Unternehmens handeln. Bei externen Projekten kann dies auch die Leitungsebene des beauftragenden Unternehmens sein. Andere Finanzierungsformen sind z.B. Venture Capital oder Kreditfinanzierung durch Ihre Hausbank. Letzteres kann für Sie auch notwendig sein, wenn Sie ein externes Projekt vorfinanzieren müssen.

#### **Beispiel: Geeignete Sponsoren**



Stellen Sie sich vor, Sie als Ausbildungsverantwortlicher einer Firma wollen gemeinsam mit anderen in Ihrer Region ansässigen Betrieben Fachkräfte ausbilden. Durch eine solche Kooperation können Sie die kompletten Ausbildungsinhalte abdecken und Kosten sparen. Ihre Kernmotivation ist es, dadurch gut ausgebildete Fachkräfte zu gewinnen, die Sie sonst nicht bekommen könnten. Sie wollen ein Projekt starten, in dem die hierfür notwendige Infrastruktur und die Prozesse eingerichtet werden. Dazu müssen Sie nicht nur den Chef Ihres Betriebs, sondern auch die Inhaber oder Leiter der anderen Betriebe gewinnen. Willigen diese ein, sind diese die Sponsoren Ihres Projekts.

Die folgende Checkliste hilft Ihnen bei der Planung der Finanzierung Ihres Projekts:

#### **Checkliste Projektfinanzierung**

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie mögliche Sponsoren identifiziert?	
Haben Sie den oder die Sponsoren vom Projektinhalt und den Zielen überzeugt?	
Haben Sie mit den Sponsoren klar definierte Beträge vereinbart?	
Haben Sie einen Zahlungsplan vereinbart?	
Haben Sie einen Puffer eingeplant?	
Haben Sie alle Genehmigungen der Sponsoren für die Beträge schriftlich erhalten?	

Haben Sie erst einmal die Finanzierung Ihres Projekts gesichert, können Sie endlich mit der eigentlichen Projektarbeit beginnen.

#### **Wichtig: Hinweis zum weiteren Aufbau des Buches**



Ab hier teilt sich der lineare Fluss Ihrer Aufgaben und damit auch die Kapitelaufteilung in diesem Buch. Die beiden Phasen »Planung« und »Durchführung« laufen zeitlich teilweise parallel ab. So müssen Sie z.B. bereits ein Kick-off-Meeting einplanen, während Sie noch an der Anforderungsspezifikation arbeiten. Diese gleichzeitigen Vorgänge lassen sich in einem Buch nicht abbilden.

Wichtig für Sie zu wissen: Die folgenden Phasen laufen teilweise parallel ab und Sie müssen immer prüfen, ob Sie nicht mehrere Aufgaben gleichzeitig durchführen müssen.



---

## 2 Projektplanung: eine solide Grundlage für den Erfolg

Während der Vorbereitungsphase mussten Sie auf Basis weniger Informationen Inhalte, Termine, Kosten und Ressourcenbedarf grob abschätzen. Unabhängig davon, ob Sie die Genehmigung in Form einer Beauftragung durch Ihren Kunden erhalten haben oder als Freigabe in einem Projektsteuerungsgremium in Ihrer Firma – jetzt ist das Wichtigste, das Projekt zum Laufen zu bringen.

Ihre Ziele sind:

- Erstellen einer detaillierten Planung für die Umsetzungsphase
- Zuweisen der Aufgaben an die beteiligten Rollen, d.h. die Personen im Projekt auslasten
- Beauftragen externer Projektteilnehmer, beispielsweise durch Werk- oder Dienstleistungsverträge

Um diese Ziele zu erreichen, müssen Sie folgende Schritte tun:

- Erstellen Sie eine detaillierte Anforderungsspezifikation.
- Führen Sie eine Aufwandsschätzung durch.
- Definieren und verteilen Sie Aufgabenpakete und erstellen Sie einen Terminplan.
- Stellen Sie sicher, dass Risiken laufend analysiert und bewertet werden können.
- Konzipieren Sie, wie Sie Qualität ins Projekt bringen.
- Wenn Leistungen ausgeschrieben werden: Führen Sie die Ausschreibung durch.

In der Realität laufen Phasen und Aktivitäten nicht streng linear nacheinander ab. Viele Aufgaben müssen gleichzeitig bearbeitet werden, was sich in einem Buch nur schwer darstellen lässt. Schon während der Planungsphase müssen Sie beispielsweise Aufgaben koordinieren und Besprechungen moderieren. Das heißt, dass bereits während der Planungsphase Aktivitäten aus der Durchführungs- und Controllingphase parallel ablaufen.

**Tipp: Nach dem aktuellen Stand der Dinge richten**



Denken Sie daran, sich nicht sklavisch an eine bestimmte Reihenfolge zu halten, sondern immer nach dem aktuellen Stand zu (re-)agieren.

Am Ende der Planungsphase sollten Sie alle Fragen in der folgenden Checkliste mit »Ja« beantworten können:

### Checkliste Planungsphase

Liegt Ihnen eine abgenommene Anforderungsspezifikation vor?	
Existiert eine detaillierte und vollständige Aufwandsschätzung, der Sie vertrauen?	
Gibt es eine Detailplanung auf Basis von Aufgabenpaketen?	
Haben Sie eine Meilensteinplanung mit externen und internen Meilensteinen erstellt?	
Sind allen Rollen entsprechende Aufgaben zugewiesen?	
Haben die Rolleninhaber die ihnen zugeteilten Aufgaben verstanden und angenommen?	
Wurde die Projektorganisation an evtl. geänderte Anforderungen angepasst?	
Wurden Änderungen am Budget und an den Terminen durch den Auftraggeber freigegeben?	
Wurde ein Qualitätsmanagementplan erstellt?	
Gibt es definierte und abgestimmte Quality Gates?	
Wurden alle notwendigen Beauftragungen verschickt?	
Sind von allen Lieferanten Auftragsbestätigungen eingegangen?	

Sie werden sehen, dass Sie bei einigen Punkten sehr stark ins Detail gehen müssen, um deren Fertigstellung zu prüfen. Insbesondere, wenn Sie Ausschreibungen durchführen, werden Sie aufwendige Listen erstellen, anhand derer Sie die Lieferanten auswählen.



#### Tipp: Auftraggeber auf dem Laufenden halten

Wie Sie wahrscheinlich gemerkt haben, habe ich in die Checkliste erneut die Budget- und Terminfreigabe durch den Auftraggeber aufgenommen. Ihren Auftraggeber ständig über den aktuellen Stand zu informieren, ist für Sie von großem Nutzen, denn er wird Ihnen eher den Weg frei machen, wenn er das Gefühl hat, dass er Ihnen vertrauen kann. Selbst in Krisensituationen wird er sich stärker auf Ihre Seite stellen, wenn Sie ihn von Anfang an regelmäßig und offen informieren.

Bevor Sie aber zur Planung kommen, müssen zunächst die Anforderungen des Auftraggebers im Detail spezifiziert werden.

## 2.1 So erstellen Sie eine Anforderungsspezifikation

Eine Anforderungsspezifikation, oft auch Lastenheft genannt, beinhaltet alle Anforderungen des Auftraggebers. Mit dem Lastenheft erhalten Sie also eine detaillierte Beschreibung der erwarteten Projektergebnisse.

Häufig denkt der Auftraggeber, dass man aus seiner kurz formulierten Anforderung ein komplettes Projekt umsetzen kann. Eine Aussage wie z.B.: »Ich hätte gerne einen neuen Kundenparkplatz, damit die Kunden nicht so weit zu uns laufen und keinen Parkplatz suchen müssen« ist in den Augen des Auftraggebers klar genug formuliert. Immerhin können Sie seine Motivation herauslesen. Unklar ist aber z.B.,

- ob die Stellplätze nur für Kunden oder auch für Mitarbeiter zugänglich sein soll,
- wie groß die Stellplätze sein sollen,
- wie weit entfernt der Parkplatz sein darf,
- wie viele Stellplätze benötigt werden,
- welche Fahrbahnbreite vorgesehen werden soll,
- ob Frauenparkplätze vorgesehen werden sollen oder
- ob eine Schranke installiert werden soll.

Dazu kommen noch gesetzliche Vorschriften für das Abstellen von Kraftfahrzeugen, Regulierungen zur Lärmemission und weitere Anforderungen, die Sie beachten müssen.

Genau hier beginnt die Aufgabe der Anforderungsspezifikation. Sie unterteilt sich in

- die Anforderungsanalyse,
- die Anforderungsdefinition und
- die Abnahme der Anforderungsspezifikation durch den Auftraggeber.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen einer guten Anforderungsspezifikation ist das Einbinden der richtigen Personen. Sie würden niemals auf die Idee kommen, den Bau Ihres Hauses dem örtlichen Bäcker anzuvertrauen – es sei denn, dieser ist aus irgendwelchen Gründen darin ebenfalls sehr erfahren. Normalerweise werden Sie sich für den Hausbau einen Bauunternehmer suchen, der schon einige Erfahrungen mit Bauprojekten dieser Art hat.

Vor allem in internen Projekten werden für die Anforderungsspezifikation oft fachfremde Personen herangezogen, denn der Auftraggeber geht in der Regel davon aus, dass sich ein interner Sachbearbeiter auch schnell in ein für ihn fremdes Sachgebiet einarbeiten kann. Das ist ein enormes Risiko für Ihr Pro-

jekt. Versuchen Sie deshalb unbedingt, fachlich kompetente Personen für Ihr Vorhaben zu gewinnen.

### Checkliste Anforderungsspezifikation

Sind die Ziele des Projekts ausreichend und verständlich beschrieben? (»Was soll erreicht werden?«)	
Sind alle gewünschten Anforderungen im Detail eindeutig und verständlich beschrieben? (»Was soll realisiert werden?«)	
Ist der Nutzen des Projekts beschrieben? (»Warum wird das Projekt umgesetzt?«)	
Wurde ein eindeutiger Name für das Projekt (sowie ggf. ein vorläufiger Produktnname) definiert?	
Sind benötigte Schnittstellen (z.B. Prozessschnittstellen, technische Schnittstellen) beschrieben?	
Ist beschrieben, wie das Projektergebnis in ein bestehendes Produkt, ein System und/oder einen Prozess eingebunden werden soll?	
Sind Einschränkungen und Abgrenzungen (z.B. rechtliche Bedingungen, Datenschutz) vollständig beschrieben?	
Wurde die Qualität des Ergebnisses bzw. der einzelnen Anforderungen definiert? (»Wie soll es realisiert werden?«)	
Wurde eine Offene-Punkte-Liste für Themen angelegt, die noch während der Planungsphase geklärt werden müssen?	
Sind alle beteiligten Projektmitarbeiter in ein Review der Anforderungsanalyse eingebunden?	
Hat der jeweilige Mitarbeiter, der das Review durchführt, die Anforderungen verstanden und abgenommen?	

Sie fragen sich vermutlich, warum in der Anforderungsspezifikation noch einmal die Ziele und der Nutzen des Projekts beschrieben werden sollen. In der Vorprojektphase haben Sie persönlich die Ziele und den Nutzen des Projekts gemeinsam mit dem Auftraggeber erarbeitet. Die Anforderungsspezifikation wird aber in der Regel von anderen Personen geschrieben. Diese Personen sollen ihr eigenes Verständnis der Ziele und des Nutzens in die Anforderungsspezifikation schreiben. Dadurch erhöht sich bei den Schreibern der Spezifikation das Verständnis für die Ziele. Ob dieses Verständnis zum Zielverständnis Ihres Auftraggebers passt, können Sie dann bereits in dieser frühen Phase des Projekts abstimmen.

Zu diesem Zweck führen Sie ein Review durch. Dabei prüfen die beteiligten Personen (in der Praxis »Reviewer« genannt) die Spezifikation auf ihre Richtigkeit, Verständlichkeit und Vollständigkeit. Es ist damit Ihre erste konkrete Qualitätssicherungsmaßnahme im Projekt.

Am Review sollten mindestens folgende Personen bzw. Personenkreise beteiligt sein:

- der Auftraggeber
- das Projektumsetzungsteam
- der oder die Auftragnehmer
- der Qualitätsmanager

Dadurch erreichen Sie bei all diesen Personen die Akzeptanz der Ziele.

## 2.2 Wie Sie den Aufwand richtig abschätzen

Bereits in der Vorprojektphase mussten Sie auf Basis von Expertenwissen eine grobe Schätzung über den zu erwartenden Aufwand und die Kosten liefern. In der Planungsphase ist eine detaillierte Schätzung des Aufwands von einzelnen Arbeitspaketen deswegen wichtig, da hierauf Ihre Detailplanung beruht.

Wie erhalten Sie nun eine Aufwandsschätzung? Indem Sie die Anforderungsspezifikation analysieren und bei jeder Anforderung herausfinden:

- Was ist zu tun?
- Welche Mittel benötigen Sie, um es zu tun?
- Wie lange dauert es?
- Wie viel Aufwand muss betrieben werden?

Es gibt verschiedene Methoden, die Anforderungen in einem Anforderungsdokument zu analysieren und zu bewerten. Auch hier gilt: Sie als Projektleiter sind dafür zuständig, die richtigen Personen für die Aufwandsschätzung zu organisieren. Suchen Sie sich also genau die Leute aus Ihrer Organisation, denen Sie zutrauen, aus der Anforderungsspezifikation abzuleiten, was im Detail an Aufgaben anfällt und wie hoch der Aufwand zur Umsetzung ist.

Die folgende Checkliste hilft Ihnen bei der Planung und Durchführung der Aufwandsschätzung:

### Checkliste Aufwandsschätzung

Wurde eine Schätzmethode ausgewählt?	
Ist zu jeder definierten Anforderung ein Ansprechpartner benannt, der die entsprechenden Aufwände realistisch schätzen kann?	
Ist zu jeder Anforderung ein Aufwand benannt?	
Haben sich aus der Aufwandsschätzung neue Anforderungen ergeben?	
Wie viel Zeit wird für projektbegleitende Arbeiten benötigt (Regeltermine, Projektbesprechungen etc.)?	
Wurden einzelnen Anforderungen in Arbeitspakete unterteilt?	
Wurde ein Ansprechpartner für die Arbeitspakete definiert?	
Wurden Reise- und Schulungskosten berücksichtigt?	
Wurden anfallende Materialkosten (u.a. Büromaterial, Hard-/Software) berücksichtigt?	
Haben Sie Planwerte für das spätere Budgetcontrolling festgelegt?	
Haben Sie Budget für das Abschlussevent des Projekts eingeplant?	



#### Tipp: Standardisierte Schätzmethode verwenden

Verwenden Sie – soweit es Ihnen möglich ist – eine standardisierte Schätzmethode, um Ihren Auftraggeber von der Richtigkeit Ihrer Schätzungen zu überzeugen.

Nehmen wir an, Sie sollen einen neuen Internetauftritt für den Hersteller von Gartengeräten erstellen. Nach Analyse aller Anforderungen aus dem Lastenheft ermitteln Sie den Aufwand für jede einzelne Anforderung auf Basis der Function-Point-Methode. Dabei werden die Anforderungen in die Elementarprozesse Eingabe, Abfrage, Ausgabe und in interne und externe Datenbestände eingeordnet. Diese Methode ist ein in der Softwareentwicklung übliches Verfahren. Auch wenn einige Softwareentwickler solche Verfahren für weltfremd und überflüssig halten – Ihr Auftraggeber schenkt Ihnen mehr Vertrauen, wenn Sie den Aufwand nach einer Standardmethode abschätzen.

Es ist gut, wenn Sie die entsprechende Methode verstehen und anwenden. Besser ist es aber, wenn Sie einen Experten zurate ziehen, der bereits Erfahrung mit Projekten dieser Art hat.



#### Tipp: Alle Kosten einbeziehen

Es ist wichtig, dass Sie alle anfallenden Kosten in Ihre Aufwandschätzung einbeziehen. Denken Sie nur an ein Bauprojekt, bei dem keine Materialkosten eingeplant sind.

Unter anderem sollten Sie an folgende Kostenarten denken:

- Personalkosten
- Kosten für externe Dienstleistungen und Erzeugnisse
- Rohstoff- und Materialkosten
- Reisekosten und Spesen
- Marketingkosten
- Betriebs- und Instandhaltungskosten
- Hardware
- Software
- Arbeitsausstattung

Aus Ihrer Aufwandsschätzung heraus haben Sie neben den Kosten bereits einen ersten Überblick über die durchzuführenden Aktivitäten und Aufgaben im Projekt erhalten. Auf dieser Basis können Sie nun einen detaillierten Plan aufstellen.

Im Anhang und auf Arbeitshilfen online finden Sie eine Vorlage, mit deren Hilfe Sie Ihre **Aufwandsschätzung** bequem durchführen können. (Die Schätzung erfolgt in »Personentagen« – abgekürzt PT.)

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

## 2.3 Aufgaben verteilen und Termine festlegen: die Ablaufplanung

Eine gute Aufgabenverteilung in Ihrem Projektteam sorgt für eine gleichmäßig verteilte Last und damit für eine hohe Effizienz in der Projektumsetzung. Ihr Ziel ist also, die richtigen Aufgaben in der richtigen Reihenfolge zu bearbeiten oder bearbeiten zu lassen.

Wie Sie einzelne Arbeitspakete und -schritte in den Projektablauf integrieren, finden Sie in der folgenden Checkliste:

### Checkliste Aufgaben- und Terminplanung

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Wurden für jedes Arbeitspaket ein Start- und ein Endtermin festgelegt?	
Ist für jeden Arbeitsschritt definiert, welche Fähigkeiten notwendig sind?	
Ist jedes Arbeitspaket einer Anforderung zugeordnet?	
Gibt es für jedes Arbeitspaket einen verantwortlichen Ansprechpartner?	
Wurden die entsprechenden Nachfolger und Vorläufer jedes Arbeitspakets definiert?	

Ist zu jedem Arbeitspaket der notwendige Aufwand benannt?	
Wurden mögliche Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen identifiziert und dokumentiert?	
Wurden Feiertage und Wochenenden in der Terminplanung berücksichtigt?	
Können mit der Anordnung der Arbeitspakete alle Meilensteine eingehalten werden?	
Kann der festgelegte Endtermin des Projekts eingehalten werden?	
Haben Sie entsprechende Konsolidierungszeiten nach aufwendigen Aktivitäten (z.B. bei Erreichen von Meilensteinen) eingeplant?	

In der Praxis wird die strukturierte Darstellung der Aufgaben »Projektstrukturplan« (im Englischen als »Work Breakdown Structure« bekannt) genannt. Dabei werden alle Aufgaben, die im Projekt durchgeführt werden, gesammelt und hierarchisch gegliedert. Diese Gliederung enthält als kleinstes Element das Arbeitspaket. Ein Arbeitspaket wiederum enthält eine klare Zieldefinition, die von genau einer Person verantwortet wird. Meistens erhalten Sie die Strukturierung in Arbeitspakete, wenn Sie die Teilpakete aus der Aufwandsschätzung in handhabbare Teile zerlegen. Damit ist der Projektstrukturplan eine Übersicht über alle Arbeitspakete, die während der Projektlaufzeit durchgeführt werden müssen.

Alle Arbeitspakete müssen in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht werden. Eine sinnvolle Reihenfolge ergibt sich oft zwangsläufig aus den Abhängigkeiten der im Projekt durchzuführenden Aufgaben. Es ist beispielsweise nicht sinnvoll, das Dach eines Hauses zuerst zu bauen und dann den Keller auszuheben. Was in diesem Beispiel offensichtlich scheint, erweist sich bei abstrakteren Problemen als schwerer einschätzbar.

Die Darstellung der Abhängigkeiten innerhalb eines Projekts wird »Netzstrukturplan« genannt. Bei der Planung, also der Aufstellung eines Netzstrukturplans, gehen Sie folgendermaßen vor:

- Sie zerlegen die Anforderungen in Arbeitspakete.
- Sie definieren jeden notwendigen Arbeitsschritt innerhalb eines Arbeitspaketes.
- Sie definieren für jedes Arbeitspaket den Aufwand und die Dauer.
- Sie definieren für jedes Arbeitspaket die notwendigen Voraussetzungen.
- Sie definieren für jedes Arbeitspaket, welches Ergebnis erreicht werden soll.

Aus den Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Arbeitspaketen leitet sich Ihr kritischer Pfad ab. Als »kritischer Pfad« wird der kürzeste Weg zwischen

dem ersten und dem letzten Arbeitspaket bezeichnet. Einfacher ausgedrückt: Befindet sich ein Arbeitspaket auf dem kritischen Pfad, wirkt sich eine Verschiebung innerhalb dieses Arbeitspakets sofort auf das gesamte Projekt aus.

Wichtig ist hier die Unterscheidung zwischen Aufwand und Dauer. Während Sie aus der Aufwandsschätzung den reinen Aufwand zur Erledigung eines Arbeitspakets ermittelt haben, kann die wirkliche Dauer davon abweichen. Hierzu ein Beispiel:

#### Beispiel: Arbeitspaket »Zielpräsentation«

!

Sie haben ein Arbeitspaket mit dem Namen »Zielpräsentation« definiert. Inhalt dieses Arbeitspaket sind folgende Schritte (der abgeschätzte Aufwand steht in Klammern dahinter):

- Interview mit dem Auftraggeber (2 Stunden)
- Erstellung von drei Seiten Präsentation: »Motivation«, »Ziele« und »Nutzen« (2 Stunden)
- Abstimmung der Präsentation mit dem Auftraggeber (1 Stunde)
- Versand der Präsentation an die Projektteilnehmer (0 Stunden)
- Ablage der Präsentation im Projektordner (0 Stunden)

Planen Sie dieses Arbeitspaket rein nach Aufwand, sind Sie an einem Tag innerhalb von fünf Stunden fertig. Wenn Sie beispielsweise morgens um 8:00 Uhr mit dieser Aufgabe beginnen, können Sie um 13:00 Uhr eine Besprechung mit dem gesamten Team durchführen und die Präsentation vorführen.

In der Realität werden Sie eine Dauer von mindestens zwei Tagen für dieses Arbeitspaket einplanen müssen. Das liegt daran, dass Ihre Arbeitsschritte nicht ohne Lücke aufeinanderfolgend bearbeitet werden können. Ihr Auftraggeber wird vermutlich nicht um 8:00 Uhr mit Ihnen ein Gespräch führen und dann bereits um 12:00 Uhr Zeit haben, um Ihnen eine Rückmeldung auf Ihre Präsentation zu geben. Zudem müssen Sie die Mittagszeit berücksichtigen. In dieser Zeit arbeiten Sie ebenfalls keinen Aufwand ab.

Neben der täglichen Arbeitszeit müssen Sie bei der Planung auch Feiertage, Wochenenden und den Urlaub der eingeplanten Personen berücksichtigen. Diese individuelle Planung führen Sie im nächsten Schritt bei der Ressourcenverteilung durch.

## 2.4 Ressourcenverteilung: Wer tut was?

Um Arbeitspakte und Arbeitsschritte erledigen zu können, benötigen Sie Ressourcen. Das bedeutet, Sie müssen den Aufgaben neben Material und Maschinen auch Personen zuordnen. In der Vorprojektphase haben Sie bereits eine erste grobe Rollenverteilung vorgenommen. Auf Basis Ihrer erstellten

Detailplanung können Sie die Aufgaben nun exakt auf die jeweiligen Rolleninhaber verteilen.

Ihre Ziele bei der Ressourcenverteilung sind neben der reinen Zuordnung der Rollen zu den Aufgaben nach Kenntnissen und Fähigkeiten auch, eine möglichst gleichmäßige Auslastung zu ermöglichen. Mit einer gleichmäßigen Auslastung erreichen Sie eine hohe Effizienz in der Durchführung. Zudem motivieren Sie dadurch Ihre Projektmitarbeiter.

Achten Sie bei der Ressourcenverteilung auf folgende Punkte:

### Checkliste Ressourcenverteilung

Gibt es zu jeder Projektrolle eine Rollenbeschreibung?	
Ist bekannt, welche Fähigkeiten und Kenntnisse für die Realisierung des Arbeitspakets nötig sind?	
Haben Sie Zeiten für Projektbesprechungen und Regeltermine für jeden Mitarbeiter eingeplant?	
Haben Sie eine Einarbeitungszeit für die entsprechenden Personen eingeplant?	
Wurde für jedes Arbeitspaket eine verantwortliche Person bestimmt?	
Wurde die durchzuführende Aufgabe mit dem Verantwortlichen abgestimmt?	
Wurden Abwesenheitszeiten (z. B. Urlaub) mit den eingeplanten Personen abgestimmt?	
Haben Sie die Ressourcenplanung mit der eingeplanten Person und deren Vorgesetztem abgestimmt?	
Reicht die Verfügbarkeit der Personen zur Durchführung der Aufgaben aus?	
Haben Sie bei Ressourcenengpässen die Ablaufplanung entsprechend angepasst?	

Im vorigen Schritt haben Sie bereits eine durchgängige Planung erstellt, in der alle Arbeitspakete in der richtigen Reihenfolge eingeplant waren. Mit der Zuordnung von Personen zur Durchführung dieser Aktivitäten geschieht es häufig, dass Sie Ihre Planung noch einmal überarbeiten müssen: Sie werden vermutlich nicht umhinkommen, Arbeitspakete zu verschieben, damit Ihr Projekt durchgeführt werden kann. Im Idealfall müssen Sie den Ablauf jedoch nicht anpassen, sondern können einfach verschiedene Personen auf die verschiedenen Arbeitspakete verteilen.

Um entscheiden zu können, welche Person Sie welchem Arbeitspaket (oder sogar nur Arbeitsschritt) zuordnen wollen, benötigen Sie für jedes dieser

Pakete eine Aufstellung, welche technischen, fachlichen und persönlichen Voraussetzungen der Bearbeiter erfüllen muss: Selbstverständlich können Sie einem Maurer das Arbeitspaket »Grüne Fliesen im blauen Bad verlegen« zuordnen und dem Fliesenleger das Arbeitspaket »Außenmauer Westseite verputzen«. Ihr Projektergebnis wird aber mit hoher Wahrscheinlichkeit eine höhere Qualität haben, wenn Sie die jeweiligen Arbeitspakete in diesem Fall genau umgekehrt zuordnen.

## 2.5 Unumgänglich: die Risikoanalyse

Sie sehen eher die Chancen als die Risiken bei einem Vorhaben? Das ist eine gute Eigenschaft, um ein Projektteam zu motivieren. Trotzdem müssen Sie sich auch mit den möglichen Risiken befassen, da es ständig innere und äußere Einflüsse auf Ihr Projekt gibt, die Ihre Planung durcheinanderbringen können. Dabei geht es in erster Linie darum, die Risiken zu erkennen, ihren Einfluss und die Auswirkungen auf das Projekt einzuschätzen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Risiken mit geringem Einfluss oder geringen Auswirkungen können Sie getrost ignorieren. Bei Risiken mit hohem Einfluss oder großen Auswirkungen sollten Sie sich eine Strategie zurechtlegen, mit der Sie diese umgehen können.

Mit dieser Checkliste prüfen Sie, ob Sie die Risiken für Ihr Projekt vollständig im Griff haben:

### Checkliste Risikoanalyse

ARBEITSHILFE  
ONLINE

Haben Sie selbst eigene Risiken identifiziert und bewertet? (»Was kann schiefgehen?«)

Haben Sie die Verantwortlichen jedes Arbeitspaketes beauftragt, Projektrisiken zu identifizieren und Maßnahmen zu deren Vermeidung oder Minimierung zu definieren? (»Welche Risiken ergeben sich in den Arbeitspaketen?«)

Haben Sie den Auftraggeber gebeten, Projektrisiken zu benennen? (»Welche Gefahren sieht der Auftraggeber?«)

Haben Sie ein Medium festgelegt, in dem die Projektrisiken dargestellt werden? (»Wie sammeln Sie die Risiken?«)

Haben Sie einen Risiko-Workshop zur Aufnahme und Bewertung von Risiken eingeplant?

Sind alle bekannten Projektrisiken konkret und eindeutig beschrieben?  
(»Versteht unter dem Risiko jeder dasselbe?«)

Wurde jedem Projektrisiko ein Verfasser zugeordnet? (»Wer hat das Risiko benannt?«)	
Sind die Auswirkungen auf Zeit, Qualität und Budget bei Eintritt des Risikos beschrieben? (»Was passiert, wenn das Problem auftritt?«)	
Ist die Eintrittswahrscheinlichkeit (in Prozent) für jedes definierte Projektrisiko ermittelt? (»Wie wahrscheinlich ist es, dass das Problem auftritt?«)	
Sind für jedes Projektrisiko die entsprechenden Gegenmaßnahmen definiert? (»Was muss getan werden, um das Risiko zu vermeiden oder zu verringern?«)	
Wurde für jede Maßnahme eine Frist gesetzt? (»Bis wann muss die Gegenmaßnahme umgesetzt sein?«)	
Hat jede Maßnahme einen Verantwortlichen, der über den Status berichtet und die Durchführung der Maßnahme steuert? (»Wer kümmert sich um die Risikoabwehr?«)	
Haben Sie die entsprechende Zeit eingeplant, um über die derzeitigen Projektrisiken zu sprechen? (»Was wurde getan, um Risiken zu vermeiden?«)	
Haben Sie regelmäßig Zeit eingeplant, um den aktuellen Stand der Projektrisiken und die Maßnahmen zu deren Abwehr zu prüfen? (»Was hat sich geändert?«)	

Wie Sie Ihre **Risikoanalyse** dokumentieren können, sehen Sie im Anhang. Natürlich finden Sie die Tabelle auch auf Arbeitshilfen online. Tragen Sie Ihre Ergebnisse einfach in die Vorlage ein.

Risiken sind immer vorhanden. Der übliche Satz: »Wenn ich über die Straße gehe, kann mir auch was passieren« suggeriert, dass man sich über die Risiken nicht zu viele Gedanken machen soll. Mehr Wahrheit steckt allerdings darin, dass wir beim Überqueren einer Straße nach rechts und links schauen. Das bedeutet, wir schätzen implizit das Risiko ein und gehen erst dann über die Straße, wenn wir die Lage überprüft haben.

Genauso muss es auch im Projekt laufen. Sie sollten sich durch eine lange Risikoliste nicht von der eigentlichen Arbeit abhalten lassen. Allerdings ist es wichtig, die Risiken explizit zu erkennen und entsprechend zu reagieren. Daher müssen auch alle wesentlichen Beteiligten des Projekts an der Projektanalyse partizipieren.

Ihre Aufgabe als Projektleiter ist es nicht, die Risiken gänzlich auszuschalten. Ihre Aufgabe ist vielmehr, geeignete Maßnahmen umzusetzen, die es erlauben, das Projekt trotz der Risiken durchzuführen. Dazu ist es erforderlich, die Auswirkungen des Risikos auf das Projekt – genauer gesagt auf Ihr Projektbudget, Ihre Termine sowie auf den Projektumfang und die Qualität – zu bewerten.

!

**Beispiel: Technische Probleme**

Nehmen wir ein Softwareprojekt, in dem drei Teams mit jeweils fünf Mitarbeitern verteilt auf drei Städte arbeiten. Sie planen einen Abstimmungsworkshop per Videokonferenz zur Definition der Schnittstellen zwischen den Teams.

Ein Risiko hierbei ist beispielsweise, dass die Technik für die Videokonferenz ausfällt – in der Praxis kommt das gar nicht so selten vor. Die Auswirkungen sind relativ leicht errechnet: Wenn 15 Projektmitarbeiter und ein Projektleiter für eine halbe Stunde unproduktiv herumsitzen, kostet Sie das einen kompletten Projekttag. Eine Terminverschiebung lässt sich hieraus nicht ableiten und die Qualität wird wahrscheinlich auch nicht gemindert.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit für dieses Risiko liegt, je nach Erfahrung mit der Technik, bei 0,5–2%. Je nachdem, wie hoch Sie dieses Risiko damit bewerten, haben Sie zwei Entscheidungsmöglichkeiten: Entweder Sie tun gar nichts oder Sie bereiten sich auf das Risiko vor. Im letzten Fall prüfen Sie eine halbe Stunde vor der Videokonferenz die Technik. Ist die Technik nicht verfügbar, können Sie die Konferenz verschieben und sparen sich die Kosten.

Übliche Risiken sind:

- Ausfall von Projektmitarbeitern
- Ausfall von Technik
- Umwelteinflüsse wie beispielsweise Unwetter
- Verkehrsstau
- Datenverlust
- Herunterstufen der Priorität durch den Auftraggeber
- verspäteter Eingang von Zulieferleistungen des Auftraggebers
- verspätete Lieferung durch Lieferanten

Natürlich gibt es für die genannten Beispiele auch erprobte Gegenmaßnahmen. Den Ausfall von Projektmitarbeitern können Sie beispielsweise durch eine frühzeitig eingeführte Vertretungsregelung mildern. Für den Ausfall von Technik gibt es die Möglichkeit, parallele Umgebungen einzurichten, wie es beispielsweise in der Raumfahrt üblich ist. Gegen Umwelteinflüsse können Sie meistens nur die finanziellen Risiken durch eine Versicherung verringern. Probleme durch einen Verkehrsstau vermeiden Sie nur durch eine gute Planung und durch die Planung von Alternativrouten. Das Risiko von Datenverlust verringern Sie durch das Einführen von Datensicherungen.

Obwohl Ihr Einfluss auf die Priorität Ihres Projekts nicht besonders groß ist, halten Sie die Priorität eher, wenn Sie Ihrem Auftraggeber regelmäßig berichten. Einem verspäteten Eingang von Zulieferleistungen Ihres Auftraggebers beugen Sie durch hartnäckiges Erinnern und Aufzeigen der Konsequenzen eines verspäteten Eingangs vor. Das Gleiche gilt für verspätete Lieferung durch Lieferanten: Hier haben Sie auch die Möglichkeit Konventionalstrafen zu vereinbaren.



#### Tipp: Risikoliste regelmäßig prüfen

Denken Sie daran, Ihre Risikoliste regelmäßig zu prüfen und zu aktualisieren.

## 2.6 Damit Ihr Projekt zum Erfolg wird: der Qualitätsplan

In einem Projekt gibt es zwei Arten von Qualität: die der Projektergebnisse und die der Projektumsetzung.

Die Qualität Ihrer Projektergebnisse wird (hoffentlich) in der Anforderungs-spezifikation durch den Auftraggeber definiert. Sie ist die erwartete Qualität des Projektergebnisses und die Zielgröße, die Sie erreichen müssen.

Die Projektumsetzungsqualität wiederum legen in der Regel Sie selbst fest. Mit der Projektumsetzungsqualität beeinflussen Sie die Güte des Projektablaufs. Mit der Güte des Projektablaufs legen Sie gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit eines Projekterfolgs fest.

Der Qualitätsplan enthält die Maßnahmen, die notwendig sind, um Ihr Projekt erfolgreich durchzuführen sowie das Projektergebnis in der geforderten Qualität zu liefern.

Einen umfassenden Qualitätsplan können Sie aufbauen, indem Sie folgende Fragen beantworten:

### Checkliste Qualitätsplan

Gibt es eine Person, die für die Qualität im Projekt verantwortlich ist? (»Wer kümmert sich um die Qualität?«)

Wurde zu jeder Anforderung die Höhe der Qualität festgelegt? (»Welche Qualität erwartet der Auftraggeber?«)

Wurden zu jeder Anforderung die entsprechenden Maßnahmen der Qualitätssicherung/-kontrolle definiert? (»Wie prüfen Sie die Qualität?«)

Wurden Kontrollpunkte (Quality Gates) für den Qualitätsplan definiert? (»Wann wird die Qualität geprüft?«)

Wurde ein Prozess für das Vorgehen bei Qualitätsmängeln definiert? (»Wie werden Probleme behoben?«)

Wurde bei den Qualitätskontrollen Zeit für die Mängelbehebung eingeplant? (»Wann wird der Mangel behoben?«)

Wurde die Dokumentationsart zum Erfassen von Qualitätsmängeln ausgewählt oder bestimmt? (»Wie werden Qualitätsprüfungen festgehalten?«)	
Wurde eingeplant, dass behobene Mängel erneut geprüft werden müssen? »Wann wird die Beseitigung des Mangels geprüft?«)	
Wurde der Qualitätsplan dem Projektteam präsentiert? (»Kennt jeder die Qualitätsanforderungen?«)	
Wurde ein Review des Qualitätsplans (besonders der Anforderungen/Lieferobjekte) durch das Projektteam durchgeführt? (»Ist die Qualität des Qualitätsplans gesichert?«)	

Damit sich im Projekt jemand um etwas kümmert, muss es einen Verantwortlichen geben. Diese Binsenweisheit lässt sich auch auf die Qualität im Projekt übertragen. Diese verantwortliche Person kann in einer eigenen Rolle als »Qualitätsmanager« auftreten oder in kleineren Projekten auch der Projektleiter selbst sein.

Grundsätzlich gilt: Wie hoch die Qualität des Projektergebnisses sein soll, bestimmt der Auftraggeber. Jede Anforderung sollte ein Qualitätsziel enthalten. Beispielsweise wird bei der Installation einer Schrankenanlage im Beispiel mit dem Kundenparkplatz die Qualitätsanforderung sein, dass sich diese ohne hörbare Geräusche mit einem definierten Mechanismus öffnen lässt. Wie dieses Qualitätskriterium geprüft wird, liegt auf der Hand.

Die Qualität der Arbeitspakete sollte von den Arbeitspaketverantwortlichen überprüft werden. Damit Sie im Gesamtprojekt die Möglichkeit haben, die Qualität zu steuern, sollten Sie Kontrollpunkte einrichten, an denen für einige oder alle bis dahin fertiggestellten Arbeitspakete die Qualität geprüft wird. Diese Kontrollpunkte nennen sich »Quality Gates« und entsprechen einer Zwischenabnahme der Projektergebnisse.

Sie müssen immer davon ausgehen, dass bei einer Qualitätskontrolle Mängel auftreten. Um eventuelle Mängel beheben zu können, planen Sie die entsprechende Zeit und die notwendigen Ressourcen dafür ein. Dieser Zeit der Mängelbeseitigung folgt eine erneute Prüfung. In dieser erneuten Prüfung stellen Sie fest, ob die Mängel tatsächlich behoben wurden oder nicht. Diese Folge ließe sich unendlich fortführen. Und tatsächlich werden Sie für die Fertigstellung von Konzepten beispielsweise zwei oder drei Iterationen einplanen müssen, um eine vernünftige Qualität zu erhalten. Je komplexer die zu prüfende Sache und je mehr Personen daran beteiligt sind, desto mehr Iterationen planen Sie ein.

Doch wie prüfen Sie nun die Qualität? Sie haben die Möglichkeit, das Zwischenergebnis durch Messen, Besichtigen oder Ausprobieren zu prüfen. In Ihrem Qualitätsplan sollte also auch die Art und Weise der Qualitätsprüfung beschrieben werden.

## 2.7 Wie Sie eine Ausschreibung durchführen

Immer dann, wenn Leistungen nicht von Mitgliedern Ihres Unternehmens erbracht werden sollen, werden Sie eine Ausschreibung durchführen. Dabei ist es unerheblich, ob Sie bereits einen Lieferanten im Hinterkopf haben oder tatsächlich verschiedene Lieferanten zur Auswahl stehen.

Ihr Ziel wird es in jedem Fall sein, von dem oder den potenziellen Lieferanten eine fundierte Aussage zu den Kosten, der lieferbaren Qualität und dem Liefertermin zu erhalten. Damit die Lieferanten in der Lage sind, Ihnen diese Informationen zu geben, müssen Sie Ihre Anforderungen an sie eindeutig definieren.

Stellen Sie sich bei der Ausschreibung folgende Fragen:

---

ARBEITSCHILFE  
ONLINE

### Checkliste Ausschreibung

Wurde der Leistungsumfang ausreichend und verständlich definiert? (»Was soll der Lieferant tun?«)	
Wurde die Leistungsart, beispielsweise Festpreis oder Aufwand, definiert? (»Wie soll umgesetzt werden?«)	
Sind Vorgaben und Einschränkungen definiert/beschrieben? (»Was soll nicht getan werden?«)	
Sind Start- und Endtermin definiert? (»Wann soll geliefert werden?«)	
Ist das erwartete Ergebnis definiert? (»Was soll geliefert werden?«)	
Sind die verantwortlichen Ansprechpartner in Ihrer Organisation benannt? (»Wer ist zuständig für Fragen?«)	
Ist eine generelle Projektbeschreibung in der Ausschreibung enthalten? (»Wie wird die Leistung ins Projekt integriert?«)	
Sind gewünschte Vertragsbedingungen (Garantie, Gewährleistung etc.) in der Ausschreibung enthalten? (»Welche Qualität und welchen Service erwarten Sie?«)	
Wurde ein Rücklaufdatum für die Angebote festgelegt? (»Bis wann sollen die Angebote vorliegen?«)	

Liegt ein Zeitplan zur Bewertung der Angebote vor? (»Wann werden die Angebote bewertet?«)	
Ist Personal zur Bewertung der Angebote eingeplant? (»Wer bewertet die Angebote?«)	
Wurden entsprechende Bewertungskriterien für die Auswertung festgelegt? (»Wie werden die Angebote bewertet?«)	

Eine Ausschreibung sollten Sie planen wie ein eigenes Projekt. In der Tat werden Sie bei größeren Projekten sogar ein eigenes Teilprojekt benötigen, in dem sich eigens dafür eingeteilte Personen um die Organisation und Durchführung der Ausschreibung kümmern.

Erfolgreich wird Ihre Ausschreibung, wenn Sie sich an folgende Grundregeln halten:

- Definieren Sie genau, was Sie wollen.
- Legen Sie fest, wer an der Ausschreibung beteiligt ist.
- Planen Sie die Ausschreibung wie ein Projekt.
- Informieren Sie die möglichen Lieferanten frühzeitig, wann die Ausschreibung beginnt.
- Überlegen Sie sich überprüfbare Kriterien zur Auswahl der Lieferanten.
- Binden Sie Ihren Auftraggeber in den Ausschreibungsprozess mit ein.

Vor allem bei öffentlichen Aufträgen ist es für Sie als Projektleiter von enormer Bedeutung, eindeutige Kriterien für die Lieferantenauswahl zu definieren und einen transparenten, überprüfbaren Prozess zu wählen. Der Prozess sollte eine objektive Auswahl eines Lieferanten unterstützen und dies auch nach außen darstellen.



---

### 3 Für einen reibungslosen Ablauf: pro-aktive Projektsteuerung

Jetzt geht's los! Nachdem das Projekt genehmigt wurde und die ersten Schritte geplant sind, kommen wir zum Tagesgeschäft des Projektleiters:

- Informationen einholen
- Informationen bewerten
- Entscheidungen treffen
- Maßnahmen einleiten

Zuerst ist es notwendig zu wissen, welche Informationen Sie in welcher Art zur pro-aktiven Steuerung des Projekts abgeben müssen. Mit »pro-aktiver Steuerung« ist das Führen nach eigenem Willen ohne Einfluss von außen gemeint. Wie Sie auf äußere Einflüsse reagieren, erfahren Sie im Kapitel 4 »Projektcontrolling: auf interne und externe Einflüsse achten«: Dort geht es um die reaktive Steuerung im Projekt.

Dieses Kapitel soll Ihnen

- die Methoden zur pro-aktiven Steuerung im Projekt vorstellen und
- Sie in die Lage versetzen, dem Projekt Ihren persönlichen Stempel aufzudrücken.

Folgende Inhalte werden vermittelt:

- Durchführung einer Kick-off-Veranstaltung
- Aufbau der projektinternen Kommunikation
- Aufbau der Kommunikation nach außen
- Führen einer Offene-Punkte-Liste
- Aufbauen, Sichern und Verteilen von Wissen im Projekt
- Umgang mit externen Mitarbeitern
- Umgang mit dem Projektteam

Im Gegensatz zu den Kapiteln 1 und 2 lassen sich die hier vorgestellten Aktivitäten nicht einmalig durchführen und abschließen. Im Gegenteil: Ein Großteil der Steuerungsmaßnahmen im Projekt sind mehr oder weniger regelmäßig wiederkehrende Aktivitäten. Daher gibt Ihnen die folgende Checkliste einen Überblick über die Aufgaben, die Sie als Projektleiter zur pro-aktiven Steuerung regelmäßig durchführen sollten. Die Fragen zu den regelmäßigen Aufgaben sind so gestellt, dass Sie bei der Prüfung merken, ob Sie diese Maßnahme nachholen müssen oder nicht. Die Zeiträume können Sie natürlich an Ihre Projektgegebenheiten anpassen.

### Checkliste Pro-aktive Projektsteuerung

Haben Sie eine Kick-off-Veranstaltung mit allen Beteiligten durchgeführt?	
Haben Sie eine Wissensdatenbank aufgebaut und einen Pflegerverantwortlichen benannt?	
Haben Sie definiert, welche Informationen regelmäßig nach außen gegeben werden?	
Haben Sie einen Verantwortlichen für die regelmäßige Außenkommunikation benannt?	
Haben Sie Prüfpunkte definiert, an denen Sie bis zum nächsten Meilenstein Zwischenergebnisse messbar überprüfen können?	
Haben Sie die Offene-Punkte-Liste innerhalb der letzten sieben Tage komplett bearbeitet?	
Haben Sie in den letzten sieben Tagen mit allen Ihnen direkt zugeordneten Mitarbeitern viertel- bis halbstündige Einzelgespräche geführt?	
Haben Sie im Laufe der letzten 14 Tage eine Teambesprechung (bei großen Projekten: eine Besprechung mit allen Teilprojektleitern) durchgeführt?	
Haben Sie im Laufe der letzten 30 Tage eine Gesamtprojektabstimmung mit allen Projektbeteiligten durchgeführt?	
Wurde im Laufe der letzten 30 Tage die Wissensdatenbank vom Verantwortlichen überprüft und bereinigt?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen einen Statusbericht an Ihren Auftraggeber geschickt?	
Wurde im Laufe der letzten 30 Tage die regelmäßige Außenkommunikation aktualisiert?	
Haben Sie im Laufe der letzten 14 Tage festgestellt, ob die inoffizielle Flurkommunikation noch existiert? (»Unterhält man sich auch außerhalb von Projektbesprechungen über das Projekt?«)	
Haben Sie in den letzten drei Monaten im Steuerkreis Ihren Projektstatus präsentiert?	
Gibt es für jede Rolle einen Stellvertreter (auch für die des Projektleiters) und ist dieser in der Lage, sofort zu übernehmen?	



#### Tipp: Checkliste wöchentlich durchgehen

Am einfachsten ist es, Sie erstellen sich einen regelmäßigen Kalendereintrag »Checkliste pro-aktive Projektsteuerung« durchgehen. Idealerweise wählen Sie den Zeitraum entsprechend dem kürzesten Prüfintervall aus der obigen Checkliste. Die oben genannten Zeiträume passen Sie einfach auf Ihre Projektsituation an. Wenn Sie die Zeitdauern nicht ändern, dann bietet sich eine wöchentliche Durchsicht an.

Welche Maßnahmen Sie einleiten müssen, wenn Sie eine Frage mit »Nein« beantwortet haben, erfahren Sie in den folgenden Kapiteln.

### 3.1 Die Kick-off-Veranstaltung als Sprungbrett

Sobald Sie mit der Umsetzung des Projekts beginnen, müssen Sie für eine optimale Kommunikation zwischen den Projektmitarbeitern sorgen. Vor allem bei Projekten, bei denen sich die Beteiligten nicht alle kennen, sorgt eine Kick-off-Veranstaltung für den notwendigen Austausch. Mit einer solchen Veranstaltung erreichen Sie, dass alle beteiligten Personen über die Projektziele und das Vorgehen informiert sind. Gleichzeitig lernen sich die Projektteilnehmer untereinander kennen, wodurch eine gute Basis für die zukünftige gemeinsame Arbeit entsteht.

Wie bei jeder Besprechung schicken Sie den Teilnehmern bereits mit der Einladung zur Veranstaltung eine Agenda zu.

Bei der Organisation der Kick-off-Veranstaltung sollten Sie folgende Punkte beachten:

#### Checkliste Kick-off-Veranstaltung

---

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie eine Agenda mit einer Inhaltsangabe und einer Zeitplanung erstellt?	
Haben Sie eine Teilnehmerliste erstellt und diese mit Ihrer Stakeholderliste abgestimmt?	
Haben Sie sich um einen geeigneten Raum (ggf. inkl. Technik, ausreichend Getränke, Snacks etc.) gekümmert?	
Haben Sie eine Vorstellungsrunde geplant, falls sich das Projektteam nicht kennt?	
Haben Sie entsprechende Spielregeln vor Beginn der Kick-off-Veranstaltung definiert bzw. Zeit eingeplant, um diese zusammen mit dem Projektteam festzulegen?	
Haben Sie genügend Zeit für Fragen und Diskussionen eingeplant?	
Haben Sie die Einladung zur Kick-off-Veranstaltung mit einer Vorlaufzeit von mindestens zwei Wochen an alle Teilnehmer versendet?	
Haben Sie zu Ihrem Projekt eine Präsentation mit den Zielen, dem Nutzen und dem Vorgehen erstellt?	
Werden der Zeitplan sowie die Meilensteine des Projekts vorgestellt?	

Werden die Projektorganisation und die damit zusammenhängenden Rollen vorgestellt?	
Werden die Kommunikationswege und -regeln des Projekts vorgestellt?	
Werden die nächsten Schritte nach der Kick-off-Veranstaltung vorgestellt?	
Haben Sie die Präsentation zum Kick-off mit dem Auftraggeber abgestimmt?	
Ist festgelegt, wer das Protokoll führt?	

Auch wenn die Kick-off-Veranstaltung für viele Projektleiter wie ein notwendiges Übel erscheint, kann sich für Ihr Projekt ein großer Nutzen daraus ergeben: Sie können alle Beteiligten und Betroffenen zu einem Zeitpunkt erreichen und damit allen dieselben Informationen zukommen lassen. Die am Projekt beteiligten Personen lernen sich kennen, alle erhalten das gleiche Zielverständnis und Sie als Projektleiter können sich und Ihre Vorgehensweise vorstellen.

Zur Kick-off-Veranstaltung sollten Sie möglichst alle beteiligten und betroffenen Personen, also Ihre Stakeholder, einladen. Dazu gehören in größeren Projekten auch die Leiter der Fachabteilungen, aus denen Sie Personal benötigen. Diese müssen verstehen lernen, wofür ihre Mitarbeiter in das Projekt abgestellt werden. Auch die Verantwortlichen und möglichst auch die Projektmitarbeiter von teilnehmenden Lieferanten sollten zur Veranstaltung kommen. Zum einen lernen sich die Leute untereinander kennen und zum anderen können bereits an dieser Stelle Fragen zu den Zielen und zum Projekt beantwortet werden. Dies hilft nicht nur den Lieferanten, Sie zu verstehen – es hilft, umgekehrt, auch den Personen in Ihrer Organisation, die Lieferanten zu verstehen.

In Ihre Agenda und damit auch in Ihre Präsentation müssen Sie auf jeden Fall folgende Informationen aufnehmen:

- die Motivation und der Nutzen des Projekts (»Warum?«)
- die zu erreichenden Ziele des Projekts (»Was?«)
- die Vorgehensweise im Projekt (»Wie?«)
- den Zeitplan (»Wann?«)
- die Projektaufbauorganisation (»Wer?«)

Gut wird Ihre Präsentation, wenn Sie noch einen Abriss zur Historie des Projekts aufnehmen. Auch eine Vorstellung Ihrer eigenen Person als Projektleiter ist hilfreich, wenn Sie mit Ihnen unbekannten Personen zusammenarbeiten. Am Ende Ihrer Präsentation sollten Sie die nächsten Schritte aufzeigen. Dadurch wird den Teilnehmer bewusst, dass das Projekt tatsächlich startet.

Als gruppenbildende Maßnahme hat sich ein anschließendes gemeinsames Essen bewährt. Die Teilnehmer können sich dabei auf ungezwungene Weise über das Erlebte austauschen. Sie selbst haben die Möglichkeit, erste Meinungen einzuholen und damit auch die Einstellung in den verschiedenen Organisationseinheiten zum Projekt zu verstehen. Es kann sein, dass Sie nach einer solchen Veranstaltung Ihre Risikobetrachtung anpassen müssen, weil Sie feststellen, dass eine Abteilung Ihrem Vorhaben gegenüber negativ eingestellt ist.

**Tipp: Viel kommunizieren**

!

Nutzen Sie jede Möglichkeit, mit den Menschen in und um Ihr Projekt herum zu sprechen.

## 3.2 Regeltermine: So bleiben alle auf dem Laufenden

Regeltermine sind essenzielle Mittel der Führung in Projekten. Allerdings werden sie von den Projektmitgliedern oft als Zeitverschwendungen empfunden. Dies können Sie vermeiden, indem Sie für jeden Termin genau definieren, welche Inhalte besprochen, welche Teilnehmer eingeladen werden sollen und wie der Ablauf geplant ist.

Mithilfe von strukturiert durchgeführten Regelterminen erfahren Sie den aktuellen Stand. Auf dieser Basis können Sie Entscheidungen vorbereiten lassen und treffen. Und Sie können Aufgaben zuweisen und deren Durchführung verfolgen. Darüber hinaus ist ein Regeltermin gut geeignet, das Team zu motivieren und wichtige Informationen im Projekt zu verteilen.

Achten Sie bei Regelterminen auf Folgendes:

### Checkliste Regeltermine

ARBEITS  
SHILFE  
ONLINE

Wurde die Agenda vor dem Regeltermin an die Teilnehmer versendet?	
Wurde das Protokoll des letzten Regeltermins an die Teilnehmer versendet?	
Haben Sie einen Raum mit entsprechender Größe und Technik eingeplant?	
Haben Sie einen Moderator festgelegt?	
Haben Sie einen Protokollführer ernannt?	
Haben Sie eine Präsentation vorbereitet und mit den wesentlichen Stakeholdern abgestimmt?	
Haben Sie ein Verfahren für verspätet eintreffende Teilnehmer definiert?	

Grundsätzlich sollten Sie im Projekt folgende Besprechungen einplanen:

- eine regelmäßige Besprechung mit dem gesamten Projektteam
- einen regelmäßigen Bericht an den Steuerkreis
- Einzelgespräche mit den Mitarbeitern, die direkt an Sie berichten

Je nach Art des Projekts kann es sinnvoll sein, weitere Regeltermine mit weiteren Stakeholdern anzusetzen. Wenn Sie beispielsweise größere organisatorische Veränderungen in einem Fachbereich planen, sollten Sie sich regelmäßig mit den wesentlichen Einflussnehmern aus diesem Fachbereich treffen.

Immer wieder finden Besprechungen verspätet statt, weil eine ganze Gruppe von Personen auf Einzelne warten muss. Neben Unzufriedenheit bei den bereits Anwesenden erzeugt dies auch eine Kultur des Laissez-faire.



**Tipp: Auf Pünktlichkeit achten**

Starten und beenden Sie Besprechungen immer pünktlich!

Wenn Sie merken, dass sich der Ablauf der Besprechungen immer verzögert, ernennen Sie einen der Teilnehmer zum »Zeitmanager«. Dieser Zeitmanager soll sich zu den in der Agenda vorgegebenen Zeiten ungefragt melden. Das zum Zeitpunkt der Meldung besprochene Thema wird kurzfristig beendet, noch offene Punkte werden protokolliert und als Aufgabe vergeben. Das nächste Thema wird begonnen. Wenn ein Teilnehmer, der selbst einen Vortrag halten soll, zu spät kommt, stellen Sie die Agenda kurzfristig um. Ziehen Sie einen anderen Punkt vor. Im Extremfall, d.h. wenn der Vortragende nicht erscheint, endet Ihre Besprechung einfach früher.

### **3.3 Projektstatuserfassung: Wo stehen wir gerade?**

In der Vorprojektphase war es ein wichtiges Ziel, die Ausgangssituation zu analysieren, da diese einen erheblichen Einfluss auf das Projektvorgehen hat. Den aktuellen Stand zu kennen, ist für Sie als Projektleiter auch während der Projektlaufzeit von besonderer Bedeutung. Wenn Sie wissen, wo Sie stehen, können Sie gezielt Maßnahmen einleiten, die Sie näher an die Erfüllung der Projektziele heranbringen.

Ihr Ziel ist also, immer

- über den Stand des restlichen zur Verfügung stehenden Budgets,
- die Auslastung der Ressourcen und
- den Fortschritt der Aufgaben

informiert zu sein. Diesen Informationsstand benötigen Sie, um bei Abweichungen gegenüber der ursprünglichen Planung sofort Maßnahmen einleiten zu können. Am besten lassen Sie sich den jeweiligen Status in einer regelmäßigen Besprechung geben. Dabei können Sie direkt Fragen stellen und offene Punkte klären.

Folgende Informationen sind für Sie zur Steuerung des Projekts wichtig:

### Checkliste Projektstatuserfassung

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie einen Termin mit dem Auftraggeber festgelegt, an dem Sie über den aktuellen Projektstatus sprechen?
Haben Sie Statusmeetings für jedes einzelne Arbeitspaket eingeplant?
Haben Sie die Verantwortlichen des jeweiligen Arbeitspakets zum geplanten Statusmeeting eingeladen?
Haben Sie Punkte für einen (z.B. wöchentlichen) Statusbericht definiert?
Haben Sie eingeplant, über die derzeitige Qualität des Projekts zu sprechen?
Haben Sie Zeit eingeplant, um über den aktuellen Stand des Projektbudgets zu sprechen?
Haben Sie eingeplant, über die geplanten Termine im Projekt zu sprechen?
Haben Sie die Besprechung der aktuellen Projektrisiken und des entsprechenden Stands der Maßnahmen eingeplant?
Haben Sie eingeplant, über eventuelle Ressourcenengpässe zu sprechen?
Haben Sie eine Vorlage für einen Statusbericht erstellt und diesen den Arbeitspaketverantwortlichen zur Verfügung gestellt?
Haben Sie einen Agenda-Punkt eingeplant, in dem entsprechende durch die Projektleitung zu regelnde Sachverhalte beschrieben werden können?
Haben Sie Zeit eingeplant, um über die durch die Projektleitung zu klärenden Punkte aus dem letzten Statusmeeting zu sprechen?
Haben Sie Zeit eingeplant, um die Offene-Punkte-Liste des Arbeitspakets durchzusprechen?
Haben Sie die Abgabe des Statusberichts so geplant, dass Sie diesen vorher durchsehen und sich entsprechende Fragen notieren können?

Einen **Statusbericht** (ein Muster finden Sie im Anhang und auf Arbeitshilfen online) erhalten Sie in der Regel regelmäßig in schriftlicher Form von den Ihnen direkt unterstellten Personen. Dies können Teilprojektleiter, Arbeitspaketverantwortliche, Lieferanten oder sonstige Personen sein. Der Bericht sollte auf jeden Fall folgende Informationen enthalten:

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

- Datum des Statusberichts
- Status (grün, gelb, rot) aus Sicht der den Statusbericht erstellenden Person (Erläuterung siehe unten)
- formale Angaben wie Name des Berichterstatters und Teilprojektname
- Informationen über fertiggestellte Arbeitsschritte und -pakete
- Informationen über den Stand laufender Arbeitsschritte und Arbeitspakete
- Informationen über die aktuelle Terminplanung, idealerweise in Form einer Meilensteintrendanalyse
- Einschätzung der zu erreichenden Qualität
- Informationen über die Verfügbarkeit der eingeplanten Ressourcen
- Informationen über wesentliche Ereignisse des letzten Berichtszeitraums
- Ausblick auf die Aktivitäten des nächsten Berichtszeitraums
- Entscheidungsbedarf durch die Projektleitung
- Veränderte Risiken

Verwenden Sie den Status grün, wenn im Projekt alles gut läuft und auch keine besonderen Risiken auftauchen, d.h., wenn Sie der Meinung sind, dass ohne besondere Steuerung das Projektziel erreicht werden kann.

Der Status gelb, der im angelsächsischen meist nicht verwendet wird, bedeutet, dass Sie mit Problemen zu kämpfen haben, die Sie allerdings im Rahmen Ihrer Möglichkeiten als Projektleiter selbstständig lösen können. Er wird meist verwendet, um dem Auftraggeber zu signalisieren: »Vorsicht! Eventuell könnte es bald zu einem Problem kommen«.

Den Status »rot« verwenden Sie dann, wenn Sie nicht mehr in der Lage sind, das Projekt im Rahmen der geforderten Qualität mit dem bereitgestellten Budget in der geplanten Zeit abzuschließen, beispielsweise dann, wenn Ihnen ein Teil Ihres Teams aufgrund einer Grippe welle ausfällt.

Die schriftliche Form der Berichterstattung unterstützt den Berichtenden darin, sich über seinen eigenen Teilstatus intensiv Gedanken zu machen. In kleineren Projekten wird die schriftliche Form oft vermieden – stattdessen finden kurze Statusgespräche statt. Dann sollten Sie darauf achten, die oben genannten Punkte direkt abzufragen, damit Sie ein möglichst umfassendes Bild vom Stand des Fortschritts erhalten.

Ein Wort noch zum Stand des Fortschritts. Häufig liest man, dass der Fortschritt einer Aufgabe in Prozent angegeben werden muss. Das führt zu der in der Praxis häufig vorkommenden 90%-Regel: Der Bearbeiter meldet Ihnen einen linear mit der Zeit ansteigenden Fertigkeitsgrad, verharrt dann aber kurz vor Fertigstellung einer Aufgabe bei 90%. Dann heißt es: »Aber nächste

Woche bin ich fertig. Garantiert!« Das Spiel kann sich über mehrere Berichtszeiträume hinziehen und Ihr gesamtes Projekt gefährden.

Aus diesem Grund sollten Sie sich geeignetere Messkriterien für den Fortschritt in Ihrem Projekt suchen, als eine prozentuale Einschätzung durch den Bearbeiter. Bei der Herstellung von Produkten können Sie Teilschritte prüfen, bei der Erstellung von Konzepten die Anzahl der erstellen Seiten ins Verhältnis zu den erwarteten Seiten setzen. Diese Methoden führen allerdings nur dann zu aussagekräftigen Werten, wenn Sie gleichzeitig die Qualität des Erreichten prüfen. Im Falle des Konzepts müssten Sie also die Inhalte bewerten.

**Tipp: Beim Prüfen nicht übertreiben**

!

Prüfen Sie allerdings nicht zu akribisch, das zerstört Vertrauen. Sie werden im Laufe des Projekts merken, wer seine Arbeitsgeschwindigkeit besser und wer sie schlechter einschätzen kann. Orientieren Sie sich daran und passen Sie die Tiefe Ihrer Fragen und Prüfungen dementsprechend an.

### 3.4 Damit nichts vergessen wird: die Offene-Punkte-Liste

Jedes Mal, wenn Sie den Status im Projekt betrachten, stellen Sie fest: Es gibt noch viel zu tun. Um den Überblick nicht zu verlieren, sollten Sie diese Punkte festhalten. Mit einer Offene-Punkte-Liste haben Sie alle Aktivitäten in Ihrem Projekt im Blick und können deren Fertigstellung verfolgen. Achten Sie darauf, die Aufgaben so zu beschreiben, dass auch einem nicht direkt Beteiligten der Inhalt klar wird.

Welche Angaben wirklich wichtig sind, finden Sie in der folgenden Checkliste:

#### Checkliste Offene-Punkte-Liste

ARBEITS  
SHILFE  
ONLINE

Ist die Beschreibung eines offenen Punkts auch für einen Außenstehenden verständlich?	
Gibt es für jeden Punkt einen definierten Endtermin?	
Haben Sie für jeden Punkt festgehalten, wann er eingetragen wurde?	
Haben Sie für jeden Punkt die Priorität festgelegt?	
Führen Sie den ursprünglich und den aktuell geplanten Termin in getrennten Spalten?	
Ist für jeden Punkt ein Verantwortlicher benannt, der die Aufgabe bearbeitet?	

Haben Sie für delegierte Aufgaben entsprechende Prüfpunkte in die Offene-Punkte-Liste eingetragen?	
Haben Sie Zeit eingeplant, um die Offene-Punkte-Liste im Team zu pflegen und zu ergänzen?	
Ist die Offene-Punkte-Liste für jeden Projektbeteiligten zugänglich?	
Wurde die Offene-Punkte-Liste mit einem Zugriffsschutz versehen, um lediglich dem oder den Verantwortlichen den Schreibzugriff zu gewähren?	

Es gibt Projektleiter, die ihr Projekt fast ausschließlich mit einer Offene-Punkte-Liste führen. Wenn nichts Unvorhergesehenes passiert, kann dies bei kleineren Vorhaben funktionieren. Tatsächlich können Sie wirklich jede Aufgabe im Projekt in eine große Liste eintragen und nacheinander abarbeiten bzw. abarbeiten lassen. Wichtig ist dabei, dass Sie immer wissen, wer welche Aufgabe bis zu welchem Zeitpunkt erledigen soll.

Die offenen Punkte grenzen sich von der eigentlichen Planung durch die Detailtiefe der Aufgaben ab: Ihre Projektplanung – also Ihr Projektstruktur- und -netzplan sowie eventuell Ihre grafischen Darstellung der Planung – enthält lediglich die Arbeitspakete und Arbeitsschritte. In Ihrer Offene-Punkte-Liste dagegen finden Sie alle Punkte, die Sie erledigen müssen, um die Arbeitsschritte und die Arbeitspakete abzuschließen.

Manchmal werden Sie bei der Statuserfassung feststellen, dass ein offener Punkt nicht bearbeitet oder noch nicht fertiggestellt wurde. Da Sie dann den Endtermin verschieben müssen, bietet es sich an, den ursprünglich geplanten Termin in der Liste unverändert zu lassen und den neuen Endtermin daneben zu schreiben. Neben einer besseren Transparenz motiviert dies natürlich auch, einen Punkt schneller zu bearbeiten, wenn er bereits verschoben wurde.

Eine Priorität pro Aufgabe benötigen Sie nicht zwingend. Sie kann Ihnen allerdings helfen, bei Zeit- oder Ressourcenkonflikten schnell eine Entscheidung zu treffen und dann die eine oder die andere Aufgabe zu verschieben.

Bei größeren Projekten kann es sinnvoll sein, verschiedene Offene-Punkte-Listen zu führen, z.B. eine Liste für das Gesamtprojekt und Listen für die jeweiligen Teilprojekte. Achten Sie aber darauf, dass diese anderen Listen auch von anderen Personen verantwortet werden und nicht von Ihnen. Sie können bei zu vielen Listen leicht den Überblick verlieren.

### 3.5 Wie Sie Wissen im Projekt verteilen und sichern

Wenn in Ihrem Projekt wenige Personen arbeiten, reicht es häufig, wenn diese sich ab und zu unterhalten, damit jeder alle wesentlichen Informationen erhält. Sobald aber eine größere Anzahl von Personen oder sogar Teams beteiligt sind, müssen Sie organisieren, wie sich Wissen im Projekt verbreitet und wie es gesichert wird.

Ihr Ziel muss also sein, einen Ansatz zu wählen, der zum einen das Wissen im Projekt organisiert und zum anderen von den Menschen im Projekt auch umgesetzt wird.

Mit »Wissen« ist in diesem Zusammenhang jede Information gemeint, die im Rahmen Ihrer Projektarbeit gesammelt oder erschaffen wird. Dazu gehören beispielsweise:

- Kontaktdaten aller Projektteilnehmer
- fachliche Anforderungen
- technische Rahmenbedingungen
- Urlaubsplanung
- Entscheidungen im Projekt

Was nötig ist, damit alle Beteiligten am Projektwissen teilhaben können, zeigt Ihnen die folgende Checkliste.

#### Checkliste Wissen im Projekt

ARBEITSCHILFE  
ONLINE

Wurde den Teilnehmern der Nutzen einer Wissensdatenbank vermittelt? (»Warum sammeln wir das Wissen?«)	
Wurde ein Medium für die Ablage der Begriffe bzw. der Wissensdatenbank festgelegt? (»Wo sammeln wir das Wissen?«)	
Sind alle Definitionen und Erklärungen für alle Beteiligten verständlich festgehalten? (»Wie sammeln wir das Wissen?«)	
Gibt es Ansprechpartner für bestimmte Wissensgebiete? (»Wer dokumentiert das Wissen?«)	
Gibt es ein regelmäßiges Review der Wissensdatenbank durch die Projektteilnehmer? (»Wie sichern wir die Qualität?«)	
Gibt es einen Verantwortlichen, der die Wissensdatenbank pflegt und betreut? (»Wer kümmert sich darum, dass wir auf dem aktuellen Stand bleiben?«)	
Wurde eine Strategie entwickelt, um die Projektmitarbeiter zur Nutzung der Wissensdatenbank zu animieren? (»Wie sorgen wir dafür, dass das Wissen auch genutzt wird?«)	
Gibt es die Wissensdatenbank nur an einer Stelle? (»Wie vermeide ich unauffindbares Wissen?«)	

Es gibt verschiedene Ansätze, Wissen zu organisieren. Hier einige Beispiele für die Wissenssicherung:

- Ordnerablage an zentraler Stelle
- Einrichten eines Gruppenlaufwerks
- Benutzen eines eigenen Projekt-Wikis
- Verwenden eines Dokumentenmanagementsystems
- Organisieren eines Aushangs



**Tipp: Nur einen Ansatz wählen**

Für welche Art der Organisation Sie sich auch entscheiden: Führen Sie nur einen zentralen Ansatz ein. Wenn Sie das Wissen an verschiedenen Stellen mit verschiedenen Methoden organisieren, wird es bald unübersichtlich.

Beachten Sie, dass die Organisation des Wissens von der Motivation der Personen in Ihrem Projekt abhängt. Diese Motivation zur Organisation wird umso höher sein, je einfacher das Wissen durch die Beteiligten abgelegt werden kann.

Ob wirklich sinnvolles Wissen gesammelt wird, prüfen Sie am besten durch ein Review, wie Sie es bei anderen Dokumentationsarten auch durchführen (siehe auch Kapitel 5.1 »Wozu Reviews gut sein können«).

### 3.6 So steuern Sie externe Mitarbeiter und Lieferanten

Auch wenn es die Bundesagentur für Arbeit nicht gerne hört: Externe Mitarbeiter lassen sich am einfachsten steuern, indem Sie weitgehend wie interne Mitarbeiter integriert werden. Die Integration hat jedoch ihre Grenzen, allein schon durch die Vorgaben eben dieser Behörde. Grundsätzlich sollten Sie für alle Aufgaben, die die Kernkompetenzen Ihrer Organisation betreffen, Führungskompetenz beinhalten oder Unternehmensgeheimnisse betreffen, interne Mitarbeiter heranziehen. Die meisten anderen Aufgaben, die nur vorübergehend in Ihrem Unternehmen anfallen, können Sie an externe Mitarbeiter oder – allgemeiner formuliert – an Lieferanten jeglicher Art von Leistungen vergeben.

Ein wesentliches Merkmal externer Aufgaben ist die freie Wahl der Mittel, des Orts und der Zeiteinteilung. Dies birgt für Sie enorme Risiken, da insbesondere die Zeit ein wichtiges Steuerungskriterium für Sie als Projektleiter ist. Ihr Ziel ist es also, Ihre externen Lieferanten so zu steuern, dass Sie deren Ergebnisse termingerecht erhalten.

In der folgenden Checkliste finden Sie eine Aufstellung notwendiger Maßnahmen zur Steuerung von externen Lieferanten:

### Checkliste Steuerung von externen Lieferanten

ARBEITSCHILFE  
ONLINE

Haben Sie einen eindeutig benannten und verantwortlichen Ansprechpartner bei Ihrem Lieferanten? (»Mit wem schließen Sie Vereinbarungen?«)	
Haben Sie eine regelmäßige Statusberichterstattung definiert? (»Wie tauschen Sie Informationen mit dem Lieferanten aus?«)	
Haben Sie regelmäßige Abstimmungstermine definiert? (»Wann tauschen Sie Informationen mit dem Lieferanten aus?«)	
Haben Sie erwartete Teilergebnisse definiert? (»Was soll geliefert werden?«)	
Haben Sie Zwischenprüfungen organisiert? (»Welche Qualität soll geliefert werden?«)	
Haben Sie für jede Lieferung Termine gesetzt? (»Wann soll geliefert werden?«)	
Haben Sie definiert, wo die Zwischenprüfungen stattfinden? (»Wohin soll geliefert werden?«)	

Bei der Steuerung externer Mitarbeiter und Lieferanten kommt es darauf an, dass Sie hauptsächlich die Aufgabe und die erwarteten Ergebnisse abstimmen. Mit welchen Mitteln und welcher Zeiteinteilung der Lieferant das Ergebnis herbeiführt, ist seine Sache. Dadurch verlieren Sie eine Steuerungsgröße, mit der Sie die Qualität und den Fortschritt beeinflussen könnten. Zum Ausgleich planen Sie Zwischenlieferungen ein, bei denen Sie die Qualität und den Fortschritt der Arbeiten prüfen können.

#### Beispiel: Zwischenlieferungsplanung

!

Sie beauftragen beispielsweise einen externen Lieferanten mit der Konzeption einer neuen Lackieranlage für Ihr Unternehmen im Maschinenbau. Vorab haben Sie eine Ausschreibung durchgeführt und eine Meilensteinplanung abgestimmt. Aufgrund dieser Vorgespräche wissen Sie, dass das Konzept ca. 100 Seiten umfassen, zwölf Kapitel enthalten und dass ein Rechtsgutachten erstellt wird. Die Arbeit soll innerhalb von 40 Tagen erledigt werden.

In diesem Fall vereinbaren Sie Zwischenlieferungen nach folgendem Schema:

- Nach 10 Tagen: 3 Kapitel fertiggestellt
- Nach 20 Tagen: 5 Kapitel fertiggestellt, Rechtsgutachten liegt vor
- Nach 30 Tagen: 8 Kapitel fertiggestellt
- Nach 40 Tagen: 12 Kapitel fertiggestellt

Die Vereinbarung von Zwischenlieferungen erzeugt in Ihrem Projekt natürlich auch den Aufwand, die Zwischenergebnisse zu prüfen. Die Prüfung führen Sie im obigen Beispiel mit einem Review und einer darauf folgenden Zwischenabnahme durch. Zudem werden Sie im konkreten Fall nicht nur den Umfang, sondern auch den erwarteten Inhalt festlegen, um für beide Seiten eine transparente Zieldefinition zu erreichen.

### 3.7 Wie Sie Ihr Projektteam motivieren

Der Erfolg Ihres Projekts hängt maßgeblich von Ihrem Projektteam ab. Aus diesem Grund sollten Sie besonders darauf achten, die Stimmungslage in Ihrem Projektteam jederzeit einzuschätzen und zu steuern. Dabei geht es nicht darum, um jeden Preis eine gute Stimmung zu erzeugen.

Ihr Ziel ist es vielmehr, das Projektteam so zu motivieren, dass es die Projektziele verfolgt und diese in der geplanten Zeit erreicht. Und das geschieht nur, wenn das Team dies auch will. Das »Wollen« zu erzeugen, ist Ihre Aufgabe.

Testen Sie sich:

---

ARBEITS  
SHILFE  
ONLINE

#### Checkliste Projektteam motivieren

Identifizieren Sie sich als Projektleiter mit den Zielen des Projekts? (»Bin ich glücklich mit dem Projekt?«)	
Kennen Sie Ihre Stärken und Schwächen in der Personalsteuerung? (»Wie führe ich?«)	
Lassen Sie Ihr Projektteam an Ihrer Person teilhaben? (»Kann mich das Team einschätzen?«)	
Sprechen Sie auch außerhalb von Projektbesprechungen über das Projekt? (»Sind Sie begeistert von Ihrem Projekt?«)	
Halten Sie Ihr Projekt für wichtig? (»Sind Sie stolz auf Ihr Projekt?«)	
Haben Sie die Projektziele klar und ausführlich beschrieben und dem Projektteam vorgestellt? (»Was wollen wir erreichen?«)	
Haben Sie den Nutzen des Projekts vermittelt? (»Warum wollen wir es erreichen?«)	
Kennt jede Person ihre Rolle? (»Was erwarten Sie von Ihrem Projektmitarbeiter?«)	
Kennt jede Person den Nutzen ihrer Aufgaben? (»Warum ist die Person am Projekt beteiligt?«)	

Ist jede Person gleichmäßig stark ausgelastet? (»Hat jeder etwas zu tun?«)	
Ist keine Person überlastet? (»Hat keiner zu viel zu tun?«)	
Ist jede Person entsprechend Ihren Fähigkeiten eingeplant? (»Kann die Person die Erwartungen erfüllen?«)	
Kann jede Person ihre Kenntnisse durch das Projekt erweitern? (»Wird jeder gefördert?«)	
Haben Sie Platz für informelle Kommunikation geschaffen? (»Wie können sich die Projektmitarbeiter ungezwungen austauschen?«)	
Zeigen Sie Ihren Projektmitarbeitern Anerkennung für die geleistete Arbeit? (»Loben Sie?«)	
Kennen sich die Personen untereinander? (»Mit wem spricht man?«)	
Haben Sie einen Teamabend oder ein Teamevent durchgeführt? (»Wie lernen sich die Personen kennen?«)	

Sie haben es gemerkt: Einer der wesentlichen Motivatoren im Projekt sind Sie. Nur wenn Sie sich persönlich für Ihr Projekt und Ihr Team einsetzen, kann sich dieser Enthusiasmus auch auf Ihre Mitarbeiter übertragen. Sie müssen selbst an den Nutzen des Projekts glauben, sonst werden Sie kaum jemanden davon überzeugen können.

Wenn Sie sich nicht mit den Projektmotiven identifizieren können, heißt das noch nicht, dass das Projekt automatisch zum Scheitern verurteilt ist. Sie haben immer noch die Möglichkeit, Ihr Projektteam mit einer gemeinsamen Idee zu motivieren. Diese gemeinsame Idee kann auch sein: »Die da oben wollen es, also sollen sie es auch bekommen.« Das ist der zweitbeste Weg, ein Projekt zum Erfolg zu führen. Augenscheinlich ist ein gemeinsames Ziel der beste Motivator für ein Projektteam.

Daneben will jeder Mensch eine gewisse Herausforderung in seiner Arbeit sehen. Einige wollen zudem in ihrer Entwicklung gefördert werden. Da kann es sein, dass ein Maurer lange mit dem Gedanken spielt, Polier zu werden. Binden Sie ihn in Ihre Planungsbesprechungen ein und Sie erleben, wie motiviert er zur Sache geht.

Teamevents werden hoch gepriesen, vor allem von Eventagenturen, was in der Natur der Sache liegt. Unbestritten ist der kommunikative Vorteil, der sich aus einem (un-)gezwungenen, halbprivaten Zusammensein ergibt. Die Leute sprechen miteinander, lernen sich kennen und inoffizielle Kommunikationswege entstehen, die das Projekt beflügeln können. Führen Sie als Projektleiter ein Teamevent nicht erst ein, wenn die Motivation bereits am Boden

ist, denn dann ist es zu spät. Wenn Sie ein Event durchführen wollen, ist der Beginn der Umsetzungsphase ein guter Zeitpunkt.



**Tipp: Alle Register ziehen**

Nutzen Sie die Möglichkeiten, die Sie als Projektleiter haben, um Ihre Leute zu motivieren.

---

## 4 Projektcontrolling: auf interne und externe Einflüsse achten

»Controlling« bedeutet wörtlich übersetzt »Steuerung«. Ging es im vorigen Kapitel darum, dem Projekt Ihren persönlichen Stempel aufzudrücken, so ist das Ziel nun, Daten und Fakten zu sammeln, zu bewerten und Maßnahmen für eine erfolgreiche Projektdurchführung einzuleiten. Kurzum: Es geht um die reaktive Steuerung im Projekt.

Ziele des Projektcontrollings sind,

- die wesentlichen Informationen für die Projektsteuerung zu ermitteln und die unwesentlichen auszusieben,
- die wesentlichen Informationen strukturiert und nachvollziehbar zu bewerten und
- Maßnahmen einzuleiten, um das Projekt zum Erfolg zu führen.

Um diese Ziel zu erreichen, sind folgende Schritte nötig:

- Ermitteln und Bewerten von Risiken
- Einleiten von Maßnahmen zur Risikominimierung
- Einführen eines Berichtswesens innerhalb des Projekts
- Kosten- und Budgetverfolgung
- Bearbeiten und Steuern von Änderungsanforderungen
- Aktualisieren der Planung
- Prüfen von Zwischenergebnissen
- Durchführen von Reviews
- Eingangskontrolle von Lieferungen
- Prüfen und Steuern des Projektumfelds
- Prüfen und Steuern der Teamperformance
- Durchführen von Testverfahren zur Qualitätssicherung

### 4.1 Diese Kontrollinstrumente haben Sie

Auch die in diesem Kapitel beschriebenen Maßnahmen sind fast ausschließlich regelmäßig wiederkehrende Aktivitäten. In der Hektik des Projektalltags wird gerne vergessen, eine Risikobetrachtung oder eine Projektumfeldanalyse durchzuführen – man meint meist, Dringenderes zu tun zu haben. Vergessen Sie das! Auch wenn noch so dringende Aufgaben anstehen: Ihr vorrangiges Ziel ist es, immer zu wissen, wo Ihr Projekt gerade steht. Nur so sind Sie in der Lage, die wirklich wichtigen Entscheidungen zu treffen und das Projekt selbst zu steuern, anstatt sich von außen steuern zu lassen.

In der folgenden Checkliste finden Sie regelmäßig zu beantwortende Fragen. Die genannten Zeiträume sind für eine Projektdauer ab sechs Monaten ausgelegt – passen Sie sie für andere Laufzeiten an.

### Checkliste Projektcontrolling

Haben Sie in den letzten 30 Tagen die Risikoanalyse im Team durchgeführt?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen zur Risikominimierung überprüft und gegebenenfalls angepasst?	
Haben Sie in den letzten sieben Tagen einen Statusbericht von den Ihnen direkt unterstellten Mitarbeitern (bei größeren Projekten: Teilprojektleiter) erhalten?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen die komplette Aufstellung der Ausgaben für das gesamte Projekt überprüft und genehmigt?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen geprüft, ob Sie mit dem zur Verfügung stehenden Budget noch auskommen?	
Haben Sie in den letzten sieben Tagen die Projektplanung aktualisiert?	
Haben Sie in den letzten sieben Tagen alle Projektteilnehmer über Änderungen in der Planung informiert?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen die Liste aller Änderungsanforderungen aktualisiert?	
Haben Sie in den letzten sieben Tagen alle offenen Änderungsanforderungen bewertet, über sie entschieden und alles endgültig mit dem Auftraggeber abgestimmt?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen eine Ergebnisprüfung über den gesamten Projektfortschritt durchgeführt?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen die Projektumfeldanalyse aktualisiert?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen die Maßnahmen der Projektumfeldanalyse umgesetzt und deren Erfolg überprüft?	
Haben Sie in den letzten 30 Tagen die Teamperformance gemessen und Maßnahmen zur Optimierung eingeleitet?	
Haben Sie ein Testverfahren aufgesetzt, mit dem die geforderte Qualität vor der Übergabe intern im Projekt sichergestellt wird?	

Noch ein Wort zur Kontrolle: Mit zu viel Kontrolle können Sie ein Projekt auch zum Scheitern bringen. Versuchen Sie, einen Kompromiss zwischen Kontrolle und Vertrauen herzustellen. Je mehr Vertrauen Sie in Ihr Team stecken, umso mehr Leistung erhalten Sie zurück. Jeder Mensch hat seinen eigenen Arbeitsstil. Je mehr Sie versuchen, anderen Menschen Ihren Arbeitsstil aufzuzwingen,

gen, umso weniger effizient werden sie arbeiten. Dieser Effekt verstärkt sich mit der Komplexität der Aufgabe.

**Tipp: Kontrollinstrumente sparsam einsetzen**

!

Nutzen Sie die Kontrollinstrumente hauptsächlich, um auf dem aktuellen Stand der Entwicklung zu bleiben und Ihre Mitarbeiter für den Fortschritt zu loben. Und nutzen Sie sie nur in Ausnahmefällen, um Ihren Mitarbeitern zu zeigen, dass sie eine Aufgabe nicht zufriedenstellend erledigt haben.

Natürlich gibt es Situationen, in denen die positive Sichtweise nicht funktioniert. Das ist meistens – aber nicht ausschließlich – politisch motiviert. Denken Sie nur daran, was passiert, wenn es einen Wechsel in der Leitung eines Fachbereichs gibt. Hat der bisherige Bereichsleiter Ihr Projekt noch voll unterstützt und die Personen für Ihr Projekt bereitwillig zur Verfügung gestellt, kann es sein, dass der neue Bereichsleiter andere Prioritäten setzt. Schon passiert es Ihnen, dass die Ersteller der Anforderungsspezifikation nicht mehr so viel Zeit in Ihr Projekt stecken können. Meistens ist es diesen Leuten gar nicht so bewusst und Sie finden das nur im persönlichen Gespräch heraus. Sie können dann noch so viel mit Ihren Projektmitarbeitern sprechen – darüber werden Sie kaum eine Verbesserung der Situation erreichen. Der Einfluss erfolgt dann von außen, und wahrscheinlich bleibt Ihnen in einem solchen Fall nichts anderes übrig, als die Fakten zu sammeln und das Problem zu eskalieren. Wie Sie es schaffen, trotzdem noch konstruktiv mit allen Beteiligten weiterzuarbeiten, erfahren Sie im Kapitel 8 »Erfolgsfaktoren: So handeln Sie am effektivsten«. Hier zeige ich Ihnen, wie Sie mit politisch motivierten Aktionen innerhalb Ihres Projekts umgehen.

## 4.2 Projektfortschrittskontrolle als Entscheidungsgrundlage

Im Rahmen der pro-aktiven Projektsteuerung haben Sie bereits eine Maßnahme eingeleitet, mit deren Hilfe Sie selbst die wesentlichen Informationen über den Projektstatus erhalten. Mit der Projektfortschrittskontrolle werten Sie diese und weitere Informationen aus, um auf dieser Basis Entscheidungen für die Projektsteuerung zu treffen. Zudem bereiten Sie die Daten so auf, dass Sie sie selbst zur Berichterstattung an die Stakeholder verwenden können.

Im Gegensatz zur Statusberichterstattung Ihrer Projektmitarbeiter an Sie können Sie in größeren Projekten die Fortschrittskontrolle durchaus delegieren. In der Praxis gibt es hierfür entweder einen Projektcontroller oder ein sogenanntes Projektmanagementbüro, in dem die gesammelten Informationen strukturiert, bewertet und entsprechend Ihrer Vorgaben aufbereitet werden.

Auf welcher Basis dies erfolgt, erfahren Sie aus der folgenden Checkliste:

### Checkliste Projektfortschrittskontrolle

Haben Sie definiert, an welche Stakeholder Sie berichten? (»Wer wird informiert?«)	
Haben Sie festgelegt, wie Ihre gesammelten Daten aufbereitet werden? (»In welcher Form wird informiert?«)	
Haben Sie festgelegt, wie oft berichtet werden soll? (»Wann wird informiert?«)	
Haben Sie festgelegt, auf welchem Weg die Daten übermittelt werden? (»Wie wird informiert?«)	
Haben Sie die bisher benötigte Zeit und den benötigten Aufwand für alle Arbeitspakete ermittelt? (»Wie viel Zeit haben wir gebraucht?«)	
Haben Sie den Restaufwand und die Restdauer für alle Arbeitspakete erhalten? (»Wie viel Zeit benötigen wir noch?«)	
Haben Sie die bisher aufgelaufenen Kosten ermittelt? (»Wie viel Geld haben wir verbraucht?«)	
Haben Sie die Restkosten abgeschätzt? (»Wie viel Geld werden wir noch brauchen?«)	
Haben Sie für die bisherige Leistung ein messbares Kriterium definiert? (»Welcher Wert wurde bereits geschaffen?«)	
Haben Sie die Restleistung abgeschätzt? (»Wie viel Wert muss noch geschaffen werden?«)	
Haben Sie den verbleibenden Ressourcenbedarf abgeschätzt? (»Welche Ressourcen werden noch benötigt?«)	
Haben Sie ein Frühwarnsystem installiert? (»Wie erkenne ich Risiken frühzeitig?«)	
Haben Sie definiert, wie und wo die entsprechenden Berichte abgelegt werden? (»Wie ist der Zugriff organisiert?«)	

Bevor Sie mit der Projektfortschrittskontrolle beginnen können, müssen Sie sich über die Aufbereitung der Daten Gedanken machen. Und bevor Sie sich über die Aufbereitung der Daten Gedanken machen können, müssen Sie sich darüber klarwerden, wer von Ihnen welche Daten benötigt und welche Daten Sie zur Steuerung benötigen. Sie müssen also wissen, wer worüber zu informieren ist.

Typische Stakeholder, die über den Projektfortschritt informiert werden sollten, sind:

- Sie selbst als Projektleiter
- die am Projekt beteiligten Fachabteilungen
- das Projektsteuerungsgremium (Lenkungsausschuss)
- die Geschäftsleitung

Sie als Projektleiter benötigen grundsätzlich alle Informationen in einer Detailltiefe, die Ihnen die Steuerung ermöglicht. Angefangen von detaillierten Kostenberichten über den detaillierten Terminplan bis zur gemessenen Fertigstellung des Projektergebnisses, auch »Fertigstellungsgrad« genannt.

Die Fachabteilungen wiederum interessieren sich für den Fertigstellungsgrad, die für sie relevanten Termine und ihren Anteil an den Kosten. Damit Letztere abgeschätzt werden können, sollten Sie die Abteilungen hier mit den Detaildaten versorgen.

Der Geschäftsleitung und dem Lenkungsausschuss werden Sie in der Regel eine Zusammenfassung senden. Diese Zusammenfassung enthält einen groben Kostenbericht und eine generelle Aussage darüber, ob der Terminplan zu halten ist. Vervollständigt wird dieser Bericht durch eine Meilensteintrendanalyse, auf die ich im nächsten Kapitel eingehe.

### 4.3 Meilensteintrendanalyse: Können die Termine gehalten werden?

Im Projektcontrolling geht es generell darum, die ursprünglich festgelegte Vorgehensweise ständig zu prüfen und anzupassen. Während der Planungsphase haben Sie einen Meilensteinplan angelegt, mit dessen Hilfe Sie Zwischenergebnisse im Projektverlauf prüfen können.

Mit der Meilensteintrendanalyse erhalten Sie ein Bild davon, ob Sie die Meilensteine in der Vergangenheit eingehalten haben. Daraus leitet sich die Wahrscheinlichkeit ab, mit der Sie die noch ausstehenden Meilensteine einhalten können.

Was Sie hierbei beachten müssen, steht in der folgenden Checkliste:

### Checkliste Meilensteintrendanalyse

Haben Sie für jeden Meilenstein das zu erreichende Ergebnis definiert? (»Was soll erreicht werden sein?«)	
Haben Sie zu jedem Meilenstein eine Messmethode definiert? (»Wie kann das Ergebnis geprüft werden?«)	
Haben Sie Ressourcen für die Prüfung des Meilensteins eingeplant? (»Wer prüft das Ergebnis womit?«)	
Haben Sie Zeit für die Prüfung des Meilensteins eingeplant? (»Wann wird das Ergebnis geprüft?«)	
Haben Sie für jeden Meilenstein einen aussagekräftigen Namen definiert? (»Wie verdeutlichen Sie das jeweilige Ziel?«)	
Haben Sie für jeden Meilenstein eine neue Termschätzung bekommen? (»Wann wird der Meilenstein tatsächlich erreicht?«)	
Haben Sie die Abhängigkeiten zwischen den Meilensteinen definiert? (»Was passiert, wenn sich ein Meilenstein verschiebt?«)	
Haben Sie eine Berichtsform für die Meilensteintrendanalyse definiert? (»Wie stellen Sie die Informationen dar?«)	
Haben Sie definiert, in welchem Intervall die Meilensteine überprüft werden? (»Wie regelmäßig prüfen Sie die Meilensteine?«)	

Zu Anfang legen Sie sich am besten eine Liste mit allen Meilensteinen an. Wenn Sie dies in einer Excel-Tabelle machen, können Sie für jeden Meilenstein eine Zeile verwenden. In die Spalten tragen Sie dann zunächst den jeweiligen Berichtszeitraum, z.B. alle zwei Wochen, ein und schreiben in die erste Spalte Ihre geplanten Meilensteintermine. Dann können Sie jedes Mal, wenn der Stand wieder erfasst werden soll, die neuen Daten in die nächste Spalte eintragen.

Wählen Sie die Zeitabstände zwischen den Meilensteinen so, dass Sie Verschiebungen rechtzeitig erkennen können. Wenn Sie beispielsweise Ihren ersten Meilenstein im Projekt erst nach der Hälfte der Projektdauer geplant haben, dürfte es Ihnen schwerfallen, auf Verschiebungen in den ersten Phasen zu reagieren. Je nach Projektdauer können Meilensteine sechs oder auch nur zwei Wochen auseinander liegen. Sie sollten mindestens sechs Meilensteine einplanen, außer bei absoluten Kurzläufern.

Oft werden Meilensteine nur stichwortartig beschrieben. Mit fortschreitender Projektdauer verblasst die Erinnerung daran, was eigentlich gemeint war. Daher ist es notwendig, zu jedem Meilenstein genau zu definieren, welches

Ergebnis erwartet wird. Definieren Sie Ihre Meilensteine genauso detailliert wie Ihre Projektziele.

Ein Beispiel für eine [Meilensteinliste](#) finden Sie im Anhang und auf Arbeitshilfen online. Hier können Sie Ihre eigenen Daten eintragen und so verfolgen, wie gut die Termine in Ihrem Projekt eingehalten werden.

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

#### 4.3.1 Wie Sie das Erreichen von Meilensteinen messen

Sobald Sie eine Meilensteintrendanalyse veröffentlichen, beispielsweise im Lenkungsausschuss, sollten Sie sich sehr sicher sein, dass die vorgestellten Daten korrekt sind. Aus diesem Grund müssen Sie sicherstellen, dass ein Meilenstein wirklich erreicht wurde. Legen Sie eindeutig fest, wie ein Meilenstein gemessen wird. Die Messung soll Ihnen sagen, ob und in welcher Qualität ein Ergebnis vorliegt.

Benennen Sie eine Person, die diese Messung durchführt. Diese sollte unabhängig vom Meilenstein sein, im Idealfall ein Qualitätsmanager oder ein Tester. Darüber hinaus muss diese Person mit den Mitteln ausgestattet sein, die notwendig sind, um die Messungen durchzuführen.

##### Beispiel: Meilensteinmessung bei Softwareprojekt

!

Bei einem Softwareprojekt können Sie einen Meilenstein definieren, zu dem das Lastenheft vollständig fertiggestellt sein muss. Wie können Sie das messen?

Den Umfang messen Sie, indem Sie die ursprünglich geplante Dokumenten- und Seitenanzahl mit den tatsächlichen Werten vergleichen. Die Aussagekraft dieser Zahlen ist allerdings nicht besonders hoch, da es ja eher um den Inhalt als um den Umfang geht. Um also auch die Qualität des Ergebnisses zu prüfen, führen Sie ein Review durch, wie ich es bereits weiter oben beschrieben habe.

##### Beispiel: Meilensteinmessung bei Parkplatzbau

!

Bei einem Kundenparkplatz kann ein Meilenstein die Fertigstellung der Bodenmarkierung sein. Diese kann durch eine Sichtprüfung verbunden mit einer Vermessung erfolgen.

Wie Sie sehen, ist die Prüfung von Meilensteinergebnissen keine Tätigkeit, die nebenher erfolgen kann. Sie muss genauso im Projekt eingeplant werden, wie alle anderen Aktivitäten auch.

Für eine vollständige Meilensteintrendanalyse müssen Sie die Termine der noch nicht erreichten Meilensteine abschätzen. Da Ihre Meilensteine immer

an zu erreichenden Ergebnissen hängen, können Sie diese Information bei den jeweiligen Verantwortlichen einholen.

#### **4.3.2 Welche Maßnahmen sich aus der Meilensteintrendanalyse ableiten lassen**

Was aber bringt mir eine Meilensteintrendanalyse? In der Regel werden Ihnen die Verantwortlichen bis zum Meilensteintermin mitteilen, dass ein Meilenstein auch wirklich zum geplanten Zeitpunkt erreicht wird. Erst zum Meilensteintermin wird Ihnen gesagt, dass das gewünschte Ergebnis doch noch nicht vorliegt. Oder noch viel schlimmer: Sie selbst merken bei der Meilensteinprüfung, dass noch etwas zu tun ist.

Dahinter steckt in der Regel kein böser Wille der Verantwortlichen, sondern schlicht die Hoffnung, das Ziel doch noch zu erreichen. Aus diesem Grund gibt es die Meilensteintrendanalyse. Während Ihre Projektmitarbeiter Ihnen immer wieder mitteilen, dass sie die gesetzten Termine einhalten können, bekommen Sie schon nach wenigen wirklich erreichten Meilensteinen einen Überblick darüber, wie gut diese Aussagen zur Realität passen. Wenn Sie also feststellen, dass die Meilensteine, die bis zum Projektende noch ausstehen, mit jedem Bericht immer näher zusammenrücken, dann ist dies ein guter Indikator für eine Projektverzögerung.

In einem solchen Fall sollten Sie sich geeignete Maßnahmen überlegen, mit denen Sie den Endtermin doch noch halten können. Dabei haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Sie können Aufgaben parallel bearbeiten lassen.
- Sie können die Anzahl der beteiligten Personen erhöhen.
- Sie können Überstunden und Wochenenden einplanen.
- Sie können den Projektumfang reduzieren.
- Sie können die Qualität reduzieren.

Die genannten Maßnahmen erweisen sich alle als mehr oder weniger erfolgreich, je nachdem, in welchem Umfeld Sie sie durchführen.

Mehr Personen in ein Projekt zu holen, erhöht zum einen die Kosten und bedeutet eine zusätzliche Einarbeitungszeit. Die trügerische Schlussfolgerung: »Ein Maurer baut ein Haus in 200 Tagen, 200 Maurer bauen das Haus also an einem Tag« zeigt deutlich das Dilemma, in dem Sie mit dieser Entscheidung stecken. Ab einer – vom individuellen Projekt abhängigen – Anzahl von Personen beschleunigen Sie das Projekt nicht mehr.

Überstunden und Wochenenden können Sie nur für kurzfristige Sprints einsetzen. Auf der einen Seite verringert das die Motivation der Projektmitarbeiter, auf der anderen sprechen auch gesetzliche Rahmenbedingungen aus gutem Grund dagegen.

Wirklich erfolgreich können Sie den Termin bei einer schon vorhandenen Meilensteinverschiebung nur durch Reduzieren des Projektumfangs oder der Qualität erreichen. Nehmen Sie Anforderungen aus dem Projekt heraus oder vereinbaren Sie mit Ihrem Auftraggeber für Teile der Anforderungen eine spätere Lieferung. Es ist zwar unangenehm, mit seinem Auftraggeber darüber zu diskutieren – noch unangenehmer ist es aber, am Projektendtermin ohne Ergebnis dazustehen. Die Erfahrung zeigt außerdem, dass der Auftraggeber häufig sehr positiv auf ein solches Gespräch reagiert. Transparenz und Kommunikation sind auch hier die Mittel der Wahl.

#### 4.4 Finanzen immer im Blick: Kosten- und Budgetverfolgung

Es ist nicht nur so, dass Sie Ergebnisse mit einer guten Qualität innerhalb eines vorgegebenen Zeitplans erreichen müssen. Sie müssen dabei auch noch innerhalb eines geplanten Kostenrahmens bleiben. Das macht die Projektsteuerung komplexer und zeigt Ihnen, dass Sie bei jeder Entscheidung nicht nur das Ergebnis und die Termine, sondern auch die Kosten im Blick behalten müssen.

Mit einer Kosten- und Budgetverfolgung erhalten Sie auf der einen Seite einen Überblick über die verbrauchten Kosten. Auf der anderen Seite ermitteln Sie, welche Werte Sie damit geschaffen haben und wie viele Mittel Sie noch benötigen, um Ihr Projekt erfolgreich zu Ende zu führen.

##### Checkliste Kosten- und Budgetverfolgung

---

ARBEITSCHILFE  
ONLINE

Haben Sie Kosten für Mitarbeiter eingeplant? (»Kostenart: Personal«)	
Haben Sie Kosten für Lieferanten eingeplant? (»Kostenart: Externe Leistungen«)	
Haben Sie Kosten für Rohstoffe und Material eingeplant? (»Kostenart: Waren und Material«)	
Haben Sie Kosten für Reisen eingeplant? (»Kostenart: Reisekosten und Spesen«)	
Haben Sie Kosten für Marketingmaßnahmen eingeplant? (»Kostenart: Marketing und Werbung«)	

Haben Sie Betriebskosten eingeplant? (»Kostenarten: Miete, Kfz, Instandhaltung«)	
Haben Sie Kosten für Hard- und Software eingeplant? (»Kostenarten: Hardware und Software«)	
Haben Sie Kosten für die Arbeitsausstattung eingeplant? (»Kostenart: Arbeitsausstattung«)	
Haben Sie einen Zeitplan für den Anfall der Kosten erstellt? (»Wann werden voraussichtlich Kosten anfallen?«)	
Haben Sie für jede Kostenart definiert, wie Sie diese ermitteln? (»Wie werden die Kosten ermittelt?«)	
Ermitteln Sie die tatsächlich angefallenen Kosten regelmäßig? (»Was sind die Istkosten?«)	
Lassen Sie regelmäßig die Restkosten schätzen? (»Welche Kosten fallen noch an?«)	
Haben Sie die Ursachen für Abweichungen identifiziert? (»Warum weichen die Istkosten von den ursprünglichen Plankosten ab?«)	
Haben Sie eine Übersicht der Plankosten abzüglich der Istkosten erstellt? (»Wie ist der Status der Kosten?«)	

#### 4.4.1 Wie Sie Plan- und Istkosten ermitteln

Die voraussichtlichen Kosten, d.h. die Plankosten, haben Sie in der Planungsphase ermittelt. Mit der Aufwandsschätzung durch die jeweiligen Verantwortlichen haben Sie auch eine Planung der Ressourcen erhalten, die Sie benötigen um das jeweilige Meilensteinergebnis zu erreichen. Eine weitere notwendige Information ist der Zeitpunkt, zu dem die Kosten anfallen. Dadurch lässt sich ein Zeitverlauf der Kosten abbilden, der vom Gedanken her einer Meilensteinplanung entspricht: Wann »erreiche« ich welche Ausgaben.

Das ist die Grundlage, auf der Sie regelmäßig die tatsächlich angefallenen Kosten aufstellen. Für jede Kostenart legen Sie fest, wie Sie die Kosten ermitteln. Die tatsächlich angefallenen Kosten erhalten Sie, in dem Sie die Zahlungsausgänge aus der Kasse oder von Ihrem Projektkonto aufnehmen. Dabei kann es sich um die Übertragung von Budget von Ihrer Kostenstelle auf eine andere handeln oder um eine Ausgangsbuchung auf dem Bankkonto Ihrer Organisation. Generell sollten Sie für jede Zahlung eine entsprechende Rechnung erhalten und diese in Ihrer Kostenaufstellung mit Betrag und Rechnungsnummer vermerken. Die Istkosten zu ermitteln, ist an sich kein schwieriges Unterfangen.

Auf dieser Basis können Sie allerdings nur noch reagieren, wenn es schon zu spät ist. Die Zahlungen sind bereits erfolgt und Sie sehen erst dann, ob Sie noch im Kostenplan liegen oder nicht.

Um frühzeitig auf Abweichungen reagieren zu können, müssen Sie im Vorfeld ermitteln, welche Rechnungen kommen werden bzw. welche Zahlungsausgänge auf Sie zukommen. Das sind Ihre erwarteten Kosten. Das hört sich komplizierter an, als es ist. Am Beispiel der Kosten für externe Leistungen lässt sich dies anschaulich darstellen:

#### Beispiel: Kosten fallen früher an als geplant

!

Sie haben für den Parkplatzbau eine Firma beauftragt, eine Schrankenanlage zu installieren. Bei der Meilensteinprüfung haben Sie festgestellt, dass die Schrankenanlage vollständig installiert wurde und gemäß den Anforderungen funktioniert. In Ihrem ursprünglichen Kostenplan haben Sie den Zahlungsausgang auf den 1. April des Jahres gelegt. Die Schrankenanlage wurde aber bereits im Januar installiert und Sie erwarten die Rechnung innerhalb einer Woche mit einem Zahlungsziel von zwei Wochen. Die Kosten fallen also bereits am 15. Februar an, sechs Wochen früher als geplant. Tragen Sie diesen erwarteten Kosteneintritt in Ihre [Kostenverfolgungstabelle](#) (siehe Anhang und auf Arbeitshilfen online) ein.

Keine Angst, der geschilderte Fall ist rein hypothetisch. In der Mehrzahl der Fälle fallen die Kosten eher später an, weil sich Meilensteine öfter nach hinten verschieben als nach vorne.

#### 4.4.2 So analysieren Sie die Kostenentwicklung

Wenn Sie ein Projekt durchführen, weichen die Kosten in der Regel nach oben ab. Mit diesem Wissen ausgestattet, können Sie nun Ihre Kostenübersicht analysieren, immer auf der Suche nach Indikatoren, die Ihnen zeigen, wo es möglicherweise zu Kostenüberschreitungen kommen wird.

Bei jeder Abweichung der erwarteten Kosten zu den Plankosten müssen Sie sich fragen: Liegt eine rein zeitliche Verschiebung vor oder hat sich die Kostenhöhe verändert? Wenn es sich um eine rein zeitliche Verschiebung handelt, müssen Sie prüfen, ob Ihre bzw. die Liquidität Ihrer Organisation ausreicht, um die Kosten zu tragen.

Wenn sich die Kostenhöhe verändert hat, sollten Sie die Ursachen der Kostenveränderung herausfinden – nachdem Sie die Liquiditätsfrage geklärt haben. Bei Softwareprojekten erhöhen sich beispielsweise häufig die ursprünglich

geplanten Aufwände für die Programmierung. Oft liegt dies daran, dass die Komplexität der Funktionen unterschätzt wurde oder eine hohe Anzahl von Änderungswünschen in die Umsetzung aufgenommen wurde, die nicht zusätzlich in Auftrag gegeben wurden.

Hier hilft nur eins: Eine neue Aufwandsschätzung durchführen und mit dem Auftraggeber über mögliche Maßnahmen sprechen.

Auf eine sich abzeichnenden Budgetüberschreitung können Sie folgendermaßen reagieren:

- Sie können mit dem Auftraggeber eine Budgeterhöhung abstimmen.
- Sie können den Umfang des Projekts reduzieren.
- Sie können die Qualität reduzieren.

Eine Budgeterhöhung hat meistens eine Terminverschiebung zur Folge. Bedenken Sie dies, wenn Sie mit Ihrem Auftraggeber über eine Budgeterhöhung sprechen.

## 4.5 Wie Sie mit Änderungsanforderungen umgehen

Ein Projekt durchzuführen wäre ziemlich einfach, wenn die ursprüngliche Planung bis zum Ende eingehalten werden könnte. In der Praxis werden Sie mit inneren und äußeren Einflüssen konfrontiert. Durch diese Einflüsse müssen Sie Ihre ursprüngliche Planung ständig anpassen. Neben eintretenden Risiken sind Änderungswünsche des Auftraggebers oder aus den Fachabteilungen die häufigsten Einflussfaktoren.

Änderungsanforderungen können Sie nicht vermeiden. Aber Sie können die Auswirkungen auf Ihr Projekt bewerten und daraus Maßnahmen ableiten, um Ihr Projekt zum Erfolg zu führen.

Zur Steuerung der Änderungsanforderungen in Ihrem Projekt gibt Ihnen die folgende Checkliste den notwendigen Überblick:

### Checkliste Änderungsanforderungen

Haben Sie den Prozess definiert, wie Änderungsanforderungen angenommen, bewertet und beschlossen werden? (»Wie werden Änderungsanforderungen bearbeitet?«)	
Haben Sie definiert, woher Änderungsanforderungen kommen dürfen? (»Wer darf Änderungen anfordern?«)	

Haben Sie festgelegt, in welcher Form Änderungen angefordert werden sollen? (»Wie werden Änderungswünsche formuliert?«)	
Ist die zu ändernde Produkteigenschaft eindeutig und komplett beschrieben? (»Was genau soll geändert werden?«)	
Liegt die Änderungsanforderung schriftlich vor? (»In welcher Form kommt die Anforderung?«)	
Ist die gewünschte Änderung begründet? (»Warum soll die Änderung umgesetzt werden?«)	
Haben Sie die Auswirkung der Änderung auf Ihre Projektressourcen bewertet? (»Welcher Aufwand an Personen und Material entsteht?«)	
Haben Sie die Auswirkung der Änderung auf Ihre Projektkosten bewertet? (»Wie viel kostet die Änderung?«)	
Haben Sie die Auswirkung der Änderung auf Ihren Projektendtermin bewertet? (»Wie ändert sich der Termin?«)	
Haben Sie die Auswirkung der Änderung auf Ihre Projektrisiken betrachtet? (»Wie verändern sich die Risiken?«)	
Ist eine Frist für die Umsetzung der Änderung vorgegeben? (»Bis wann muss die Änderung umgesetzt sein?«)	
Lässt sich die Änderung mit der gegebenen Organisation im gewünschten Zeitrahmen durchführen? (»Können Sie den Änderungswunsch erfüllen?«)	
Haben Sie die Planung entsprechend der Änderungsanforderung angepasst? (»Was soll bis wann gemacht werden?«)	
Haben Sie Ihre Organisation entsprechend der Änderungsanforderung angepasst? (»Wer setzt die Änderung um?«)	
Haben Sie eine Entscheidung zum Änderungswunsch getroffen? (»Wird die Änderung umgesetzt?«)	
Haben Sie Ihre Entscheidung mit dem Anforderungssteller abgestimmt? (»Haben Sie dem Anforderungssteller eine Rückmeldung gegeben?«)	
Haben Sie Ihre Entscheidung mit dem Auftraggeber abgestimmt? (»Stimmt der Auftraggeber zu?«)	

Wie jede Aktivität im Projekt muss auch das Bearbeiten von Änderungsanforderungen organisatorisch festgelegt und aufgesetzt werden. Das heißt, Sie müssen dafür sorgen, dass Änderungswünsche über definierte Kommunikationswege im Projekt eingehen und bearbeitet werden.

#### Beispiel: Kommunikationsproblem

Nehmen Sie beispielsweise ein Softwareprojekt für ein internes Projektverwaltungssystem, das Sie umsetzen sollen. In diesem System soll eine Eingabemaske entwickelt werden, die über fünf Eingabefelder den Projektnamen, das Startda-

!

tum, das Enddatum, das Projektbudget und den Projektstatus aufnehmen soll. Der Programmierer und der spätere Nutzer stehen im Gespräch. Letzterer wünscht, dass auf dieser Eingabemaske auch die Projektmitarbeiter aus einer Liste aller Mitarbeiter ausgewählt werden können.

Der Programmierer macht sich direkt an die Umsetzung und denkt: »Diese Anforderung ist so einfach umzusetzen, das mach' ich mal schnell«. Später stellt er fest, dass hinter dieser Anforderung nicht nur die Darstellung des Eingabefelds, sondern auch die Verwaltung der auszuwählenden Daten steckt. Dann werden Sie später feststellen, dass Ihr Projekt teurer geworden ist und nicht zeitgerecht fertig wird.

Sie haben viel gewonnen, wenn Ihre Projektmitarbeiter wissen, dass sie alle Änderungswünsche zunächst mit Ihnen absprechen sollen. In großen Projekten kann es sogar einen eigenen Change Manager geben, der den Projektleiter bei dieser Aufgabe entlastet. Der Change Manager steuert die Abwicklung von Änderungsanforderungen.

In dieser Rolle müssen folgende Aktivitäten durchgeführt werden:

- Prüfen, ob die Änderungsanforderung eindeutig und verständlich beschrieben ist
- mit dem Auftraggeber abstimmen, ob die Änderungsanforderung für ihn sinnvoll ist
- Abschätzen des Aufwands, der zur Umsetzung der Änderungsanforderung nötig ist
- Abschätzen, welche Ressourcen (Personal und Material) für die Umsetzung notwendigen sind
- Erstellen einer angepassten Planung der Termine, Kosten und Ressourcen
- mit dem Anspruchsteller abstimmen, ob er auf Basis der geänderten Planung weiterhin die Änderung wünscht
- mit dem Auftraggeber abstimmen, ob er die Änderung und damit die angepasste Planung genehmigt

Sie haben richtig gelesen: Eine Änderung muss vom Auftraggeber genehmigt werden. Kleine Änderungen können Sie vermutlich über eine kurze E-Mail abstimmen. Für größere Änderungen sollten Sie das direkte Gespräch suchen und eine schriftliche Entscheidung einholen.



#### Tipp: Entscheidungen dokumentieren

Wie üblich, dokumentieren Sie jede Entscheidung und legen diese so ab, dass Sie sie bei Unklarheiten schnell wiederfinden können.

## 4.6 So prüfen und steuern Sie das Projektumfeld

Verfechter agiler Methoden im Projektmanagement (vgl. auch Kapitel 8.1 »Definieren Sie ein sinnvolles Vorgehen«) verweisen immer auf die starre Struktur der klassischen Projektmanagementmethoden. Insbesondere wird bemängelt, dass viele Dinge einmalig festgelegt und später ungeprüft weiterverwendet werden.

Die klassische Methode des Projektmanagements ist vor allem an den Bedürfnissen des Auftraggebers orientiert. Der Auftraggeber möchte möglichst frühzeitig wissen, welchen Umfang er beauftragt und wie viel ihn das kosten wird. In der Außendarstellung wird kaum ein Projektmanager ein anderes Verfahren wählen können. Im Innern des Projekts werden Sie jedoch ständig mit Änderungen konfrontiert. Um Ihr Projekt anpassen und es vor allem innerhalb der geänderten Rahmenbedingungen weiterhin auf Kurs halten zu können, müssen Sie das Projektumfeld ständig prüfen und steuern.

Daher sollten Sie folgende Fragen mit »Ja« beantworten können:

### Checkliste Prüfen und Steuern des Projektumfelds

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Geben Sie regelmäßig einen Status über den aktuellen Stand in Ihrem Projekt an das Projektumfeld ab?

Stellen Sie regelmäßig fest, ob es neue Stakeholder gibt?

Haben Sie regelmäßige Termine mit den Stakeholdern eingeplant, um von veränderten Zielsetzungen zu erfahren?

Haben Sie Maßnahmen für das Projektmarketing eingeplant?

Haben Sie für eine positive Projektstimmung gesorgt? (positives Feedback aus dem Projekt nach außen)

Informieren Sie in regelmäßigen Abständen den Auftraggeber?

Agile Methoden berücksichtigen zu Recht das sich ständig ändernde Umfeld des Projekts. Im Projekt kann diese Agilität auch bei klassischen Methoden durch eine ständige Anpassung an die geänderten Rahmenbedingungen zumindest teilweise abgebildet werden. Wie stark Sie welche Methode einsetzen, hängt vor allem von Ihren eigenen Fähigkeiten und Ihrer Erfahrung als Projektleiter ab. Mit zunehmender Erfahrung werden Sie die geringe Aussagekraft der ersten Meilensteinplanung kennen und sich stärker auf ein sich veränderndes Projektumfeld einstellen.

## 4.7 Wann eine Planaktualisierung nötig ist

Nichts bleibt, wie es ist. Diese Weisheit trifft auf Ihr Projekt im besonderen Maße zu. Neben den bereits benannten Einflüssen, Risiken und Änderungsanforderungen können auch innere Faktoren den Fortschritt Ihres Projekts und damit Ihre Planung beeinflussen. Aus all diesen Informationen leiten Sie regelmäßig Ihre Planänderungen ab.

Damit ist Ihr Ziel, die Einflüsse auf Ihr Projekt zu erkennen, sie zu bewerten und in die Planung einfließen zu lassen. Da die Einflussfaktoren nicht in einem geregelten Prozess auftreten, sollten Sie sich regelmäßig Zeit einplanen, um diese zu identifizieren.

Wie Sie das machen, entnehmen Sie der folgenden Checkliste:

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

### Checkliste Aktualisierung der Planung

Haben Sie definiert, welche Faktoren Einfluss auf Ihre Planung haben? (»Woher kommen die Einflüsse?«)	
Haben Sie den Einfluss auf Ihre Projektplanung bewertet? (»Welche Auswirkungen haben die Einflussfaktoren?«)	
Haben Sie in regelmäßigen Abständen Zeit eingeplant, um die Planung zu prüfen? (»Wann passen Sie die Planung an?«)	
Haben Sie in regelmäßigen Abständen Zeit eingeplant, um die Ergebnisse der Arbeitspakete zu prüfen? (»Wann wird was geprüft?«)	
Haben Sie Messkriterien festgelegt, um den Fortschritt der einzelnen Arbeitspakete zu prüfen? (»Wie wird geprüft?«)	
Haben Sie die Verfügbarkeit der Mitarbeiter geprüft? (»Steht das geplante Personal zur Verfügung?«)	
Haben Sie den Aufwand für die noch ausstehenden Aufgaben abschätzen lassen? (»Welcher Aufwand fällt noch an für die bereits geplanten Aufgaben?«)	
Haben Sie den Aufwand für neue Aufgaben abschätzen lassen? (»Welcher Aufwand fällt für im ursprünglichen Plan noch nicht vorgesehene Aufgaben an?«)	
Haben Sie die neue Planung den wesentlichen Stakeholdern mitgeteilt? (»Wissen alle von der neuen Planung?«)	
Haben Sie die Planung Ihren Projektmitarbeitern vorgestellt? (»Kennen Ihre Projektmitarbeiter ihre geänderten Aufgaben?«)	

Sie werden sich fragen, warum Sie eigens zur regelmäßigen Überprüfung der Planung eine eigene Aufgabe definieren sollten, wenn Sie doch sowieso ständig die Einflüsse aus der Risikoanalyse und der Fortschrittskontrolle in der Planung berücksichtigen. Da dies aber nur zwei von vielen möglichen Einflussfaktoren sind, kann es Ihnen passieren, dass Sie Einflüsse übersehen, die Sie nicht explizit überprüfen.

Schauen Sie sich regelmäßig Ihren Projektplan an. Markieren Sie, welche Ergebnisse bis zum heutigen Tag erreicht sein sollten. Überlegen Sie sich, wie Sie die erreichten Ergebnisse prüfen können. Und dann gehen Sie los und schauen Sie nach, ob diese Ergebnisse wirklich erreicht wurden. Lassen Sie diese Informationen in Ihren Projektplan einfließen.

Überlegen Sie sich, was Sie wirklich noch an Aufgaben durchführen müssen, um das Projektziel zu erreichen. Es ist eine Sache, an der bisherigen Planung festzuhalten und auf dieser Basis den Restaufwand abzuschätzen. Möglicherweise fallen Ihnen aber auch Tätigkeiten ein, an die Sie bisher noch nicht gedacht hatten. Umso wichtiger ist es, sich die Zeit zu nehmen und regelmäßig neu über die Planung nachzudenken. Beziehen Sie in diesen Prozess Ihre Projektmitarbeiter mit ein.



---

## 5 Ergebnisse prüfen: das Qualitätsmanagement

Sie können Ihr Projekt planen und steuern. Sie können auf Einflüsse reagieren und entsprechende Maßnahmen einleiten. Und trotzdem kann es Ihnen passieren, dass Ergebnisse im Projekt nicht so vorliegen, wie Sie oder Ihr Auftraggeber es sich vorgestellt haben.

Hier kommt das Qualitätsmanagement ins Spiel. Obwohl ich in diesem Buch bewusst auf solche deutsch-englischen Wörter verzichte, lässt sich dies hier nicht vermeiden. Die historische Entwicklung von der Qualitätskontrolle über Qualitätssicherung hin zum Qualitätsmanagement als aktive Rolle im Projektmanagement (auch dies ist so ein Wort) hat sich so eingebürgert. Im modernen Qualitätsmanagement finden Sie Elemente aus allen drei Epochen wieder.

Sie benötigen keinen großen Verwaltungsapparat für ein funktionierendes Qualitätsmanagement. Aber Sie sollten sich und dem Projekt genügend Ressourcen und Zeit einräumen, um die gewünschte Qualität zu erreichen. Darüber hinaus garantieren Sie mit einer guten Qualitätssicherung nicht nur die Qualität des Projektergebnisses, sondern auch die der Projektdurchführung.

Übrigens: Qualitätsmanagement beginnt nicht erst am Ende des Projekts. Ein gutes Qualitätsmanagement beginnt mit dem Projekt und endet erst nach Ablauf der Gewährleistungsfrist.

Welche Möglichkeiten des Qualitätsmanagements Sie im Projekt haben, erläutert Ihnen folgende Checkliste:

### Checkliste Qualitätsmanagement

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie einen Qualitätsplan erstellt?	
Haben Sie eine Person bestimmt, die für das Qualitätsmanagement zuständig ist?	
Haben Sie weitere Personen bestimmt, die am Qualitätsmanagementprozess beteiligt sind?	
Bekommen der Qualitätsmanager und die weiteren Personen genügend Zeit für ihre Aufgaben eingeräumt?	
Haben Sie Quality Gates definiert?	
Haben Sie eindeutige Messkriterien für das Passieren der Quality Gates definiert?	

Haben Sie Dokumente über ein Review abgenommen?	
Haben Sie für Lieferungen Eingangskontrollen mit Messkriterien definiert?	
Haben Sie eine abschließende Prüfung des Projektergebnisses eingeplant?	
Haben Sie Maßnahmen zur Fehlervermeidung abgestimmt und eingeplant?	
Lassen Sie die Qualität der Projektdurchführung überprüfen?	
Haben Sie Zeit für die Behebung von Mängeln eingeplant?	

In der Projektplanungsphase haben Sie bereits einen Qualitätsplan erstellt. Im Rahmen des Qualitätsmanagements führen Sie die Punkte des Qualitätsplans aus und leiten ständig Verbesserungsmaßnahmen im Projekt ein. Diese Aufgabe können Sie als Projektleiter in kleineren Projekten selbst übernehmen.

Bei größeren Projekten reicht Ihre Kapazität dafür nicht mehr aus. Hier benötigen Sie einen Qualitätsmanager, der das Erreichen der Qualität im Projekt plant, alle Maßnahmen hierzu einleitet und die Umsetzung steuert. Was häufig als Aufgabe beginnt, die eine Person nebenbei erledigen soll, entpuppt sich schnell als tagfüllende Herausforderung.

Im Idealfall enthält Ihr Qualitätsplan bereits Quality Gates. In der Regel definieren Sie diese an Phasenübergängen innerhalb des Projekts. In einem Softwareprojekt wird eines von mehreren Quality Gates beispielsweise zum Abschluss der Spezifikationsphase definiert sein. Ob Sie dieses Ziel erreicht haben, können Sie anhand des Umfangs der Dokumentation, also beispielsweise anhand der Anzahl der geschriebenen Seiten, prüfen.

Über die Qualität des Inhalts sagt dies noch nichts aus. Hier kommt Ihr Qualitätsmanagement ins Spiel. Ob das Dokument den Qualitätsanforderungen genügt, können die Zielgruppen ermitteln, die ein Interesse an der Dokumentation haben. Dies ist zum einen Ihr Auftraggeber, der darin seine Ziele wiederfinden will. Zum anderen sind dies die Personen, die aus der Konzeption ableiten sollen, wie die Ziele aussehen und welche Ergebnisse geschaffen werden sollen. Daher planen Sie ein Review des Dokuments ein und sichern sich so die Qualität dieses Ergebnisses.

Wie Sie ein solches Review organisieren, erfahren Sie im folgenden Kapitel.

## 5.1 Wozu Reviews gut sein können

»Review« bedeutet »Nachprüfung«. Mit einem Review prüfen Sie also die Qualität eines erreichten Ergebnisses. Dabei gibt es unterschiedliche Arten von Reviews. In unserem Kontext bezieht sich der Begriff auf die Qualitätsprüfung von Ergebnissen, die nicht mit Maschinen gemessen werden kann, sondern von Personen durchgeführt werden muss.

Wie gesagt, prüfen Sie mit einem Review die Qualität der erreichten (Zwischen-)Ergebnisse in Ihrem Projekt. Zudem bietet Ihnen ein Review die Möglichkeit, andere Personen, beispielsweise Ihre Stakeholder, frühzeitig einzubinden. Das verringert die Widerstände gegen das Projekt und seine Ergebnisse.

In der folgenden Checkliste finden Sie die Punkte, an die Sie bei einem Review denken müssen:

### Checkliste Review

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie die Personen bestimmt, die den Review durchführen sollen? (»Wer führt den Review durch?«)	
Haben Sie den Gegenstand des Reviews eindeutig definiert? (»Was wird geprüft?«)	
Haben Sie die Art des Reviews festgelegt? (»Wie wird geprüft?«)	
Haben Sie den Zeitraum des Reviews festgelegt? (»Wann wird der Review durchgeführt?«)	
Haben Sie bei einem größeren Umfang den Review-Gegenstand auf die Teilnehmer aufgeteilt? (»Wer prüft welchen Teil?«)	
Haben Sie allen Teilnehmern die Vorgehensweise beim Review erklärt? (»Weiß jeder über den Prozess Bescheid?«)	
Haben Sie den Teilnehmern erklärt, wie sie Kritik aufschreiben? (»Wie sollen Mängel beschrieben werden?«)	
Haben Sie den Teilnehmern erklärt, dass neben der Kritik eindeutig die gewünschte Änderung formuliert werden soll? (»Wie soll der Änderungswunsch formuliert werden?«)	
Haben Sie definiert, in welcher Form die Teilnehmer Ihre Review-Anmerkungen zurückmelden? (»Wie wird dokumentiert?«)	
Haben Sie Zeit eingeplant, um die Review-Ergebnisse zu bewerten und zusammenzufassen? (»Wann führen Sie die Rückläufe zusammen?«)	
Haben Sie einen Workshop eingeplant, bei dem die strittigen Rückmeldungen diskutiert werden können? (»Wie werden Unklarheiten beseitigt?«)	

Haben Sie einen Zeitraum eingeplant, in dem die angemerkteten Mängel beseitigt werden? (»Wann werden die Anmerkungen umgesetzt?«)	
Haben Sie bei größeren Änderungen eine weitere Review-Runde zur Prüfung der Änderungen eingeplant? (»Wann wird die Umsetzung der Änderungen geprüft?«)	
Haben Sie bei Prüfungen zur Abnahme von Meilensteinen eine schriftliche Abnahme durchgeführt? (»Wie dokumentieren Sie die Abnahme?«)	



#### Tipp: Qualität sichern und Widerstände minimieren

Wie bereits erwähnt, haben Sie mit einem Review nicht nur die Möglichkeit, die Qualität im Projekt zu sichern. Sie können zudem die Stakeholder in das laufende Projekt einbinden. Dadurch verringern Sie die Gefahr von Widerständen gegen Ihre Vorgehensweise oder gegen Ihr Projekt an sich.

### 5.1.1 So führen Sie das Review durch

Bei einem Review können Sie unterschiedlichste Personengruppen zu Teilnehmern machen. Bei manchen Personen erwarten Sie eine detaillierte Prüfung des Review-Gegenstands, bei anderen eher eine einfache Rückmeldung darüber, ob die grundlegenden Anforderungen aus ihrer Sicht erfüllt sind.



#### Beispiel: Wer soll eingebunden werden?

Wenn Sie beispielsweise eine neue Software zur Vertriebssteuerung in Ihrem Unternehmen einführen, werden Sie ein Lastenheft mit den Anforderungen der zukünftigen Nutzer schreiben. Grundlage für die Durchführung des Projekts kann eine Entscheidung des Managements sein, die Vertriebsprozesse zu optimieren. Die Software soll von der hauseigenen IT konfiguriert und eingeführt werden.

Allein daran erkennen Sie bereits, dass eine Vielzahl von Personen an der Einführung beteiligt ist. Zielgruppen des Lastenhefts sind die installierende IT und der Fachbereich, der die Schulungen durchführt. Um also die Qualität des Lastenhefts zu sichern, werden Sie die Trainer, den Softwareberater und den Netzwerkadministrator an dem Review beteiligen.

Zusätzlich lassen Sie noch den Vertrieb teilnehmen, denn dies ist der zukünftige Nutzer. Durch die frühzeitige Einbindung gewinnen Sie dort an Akzeptanz und erfahren schon zu diesem frühen Zeitpunkt, ob die aus Vertriebssicht richtigen Anforderungen definiert wurden.

Wenn Sie jetzt noch das Management einbinden, kann Ihnen wenig passieren. Das Management wird kaum Zeit haben, ein Lastenheft detailliert zu prüfen und fundierte Rückmeldungen zu geben. Allerdings kann das Management mit einer groben Sichtprüfung entscheiden, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind.

### 5.1.2 Wie Sie Rückmeldungen bewerten

Sie werden von den verschiedenen Personengruppen unterschiedliche Rückmeldungen erhalten. Im Beispiel der Vertriebssteuerungssoftware erwartet Ihr Management beispielsweise aussagekräftige Berichte, die den Vertriebserfolg pro Region ausweisen. Der Vertrieb wiederum erwartet, per Mausklick direkt einen Kunden anrufen zu können, ohne erst eine Nummer wählen zu müssen. Die IT ihrerseits wünscht sich eine kostengünstig zu betreibende Software, die sich gut in die bestehende Systemlandschaft integrieren lässt.

Die Rückmeldungen, die Sie von den verschiedenen Stellen erhalten, werden nicht nur bereichsspezifisch sein. Daher müssen Sie sie auf jeden Fall mit allen Beteiligten abstimmen. Bei einer hohen Anzahl von Rückmeldungen tun Sie dies am besten im Rahmen eines Workshops. Haben Sie nur eine Handvoll Rückmeldungen, genügt es, diese zusammenzufassen und an alle Teilnehmer zu schicken.

Bei den Rückmeldungen genügt es nicht, einfach die Kritik einzusammeln. Vielmehr müssen Sie dafür sorgen, dass der gewünschte Zustand beschrieben wird. Wenn also der Teilnehmer aus dem Vertrieb schreibt: »Die Adressdatenbank ist zu klein«, reicht das nicht aus. Besser ist die Aussage: »Die Adressdatenbank mit einer maximal möglichen Anzahl von 1.000 Kundendatensätzen reicht nicht aus. Gewünscht wird eine Anzahl von 50.000 Kundendatensätzen.« Achten Sie darauf, dass neben der reinen Kritik auch die konkrete neue oder geänderte Anforderung beschrieben wird.

Die eigentliche Arbeit beginnt, nachdem alle Rückmeldungen abgestimmt wurden. »Abgestimmt« heißt in diesem Kontext, dass es zu jeder Rückmeldung eine Entscheidung gibt, ob diese als Änderung umgesetzt wird oder nicht.

### 5.1.3 Änderungswünsche umsetzen

Sie haben als Ergebnis des Reviews eine Liste mit Kritikpunkten oder Mängeln und den sich daraus ableitenden Änderungswünschen erhalten. Im Gespräch mit allen Teilnehmern haben Sie bereits festgelegt, welche der Änderungen in welcher Form umgesetzt wird. Mit der Durchführung beauftragen Sie nun den oder die Ersteller des Review-Gegenstands – im Fall des oben genannten Lastenhefts also den Ersteller des Lastenhefts.

Bei kleineren Änderungen genügt es, wenn Sie nach deren Umsetzung alle Teilnehmer über die Fertigstellung informieren. Bei größeren Änderungen bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als einen erneuten Review-Prozess zu starten. Achten Sie hier allerdings darauf, dass in dieser Wiederholung nur die Punkte des letzten Reviews betrachtet werden. Review-Gegenstand ist im Beispiel des Lastenhefts nicht das komplette Lastenheft, sondern nur dran vorgenommenen Änderungen. Sie können also einen deutlich reduzierten Zeitraum für den erneuten Review einplanen.

## 5.2 So prüfen Sie externe Leistungen

In vielen Projekten werden Leistungen nicht nur von der eigenen Organisation, sondern auch von externen Lieferanten erbracht. Externe Leistungen werden von den Lieferanten nach Fertigstellung in Rechnung gestellt. Um diese Rechnung zu begleichen, müssen Sie die gelieferte Leistung prüfen. Dabei prüfen Sie, ob das erwartete Ergebnis in der gewünschten Qualität vorliegt.

Ihr Ziel ist es also, die erbrachten Leistungen eines Lieferanten zu prüfen und abzunehmen. Folgende Punkte müssen Sie dabei beachten:

---

ARBEITSCHILFE  
ONLINE

### Checkliste Prüfen externer Leistungen

Wurden alle Anforderungen umgesetzt? (»Ist die Leistung vollständig?«)	
Wurde die Leistung im vereinbarten Zeitraum geliefert? (»Wann wurde die Leistung erbracht?«)	
Wurde die Leistung in der vereinbarten und zugesicherten Qualität geliefert? (»Wie wurde die Leistung erbracht?«)	
Wurde die Leistung im Rahmen der geschätzten Kosten erbracht? (»Wie viel kostet die Leistung?«)	
Wurde ein entsprechender Test der Lieferung eingeplant bzw. wurde der Test in die Testphase des Lieferanten eingeplant? (»Wie wird die Qualität der Leistung geprüft?«)	
Wurden die durch den Test entdeckten Mängel an den Lieferanten weitergeleitet? (»Wie werden gefundene Mängel kommuniziert?«)	
Wurde eine Frist für die Behebung der entdeckten Mängel bestimmt? (»Bis wann müssen Mängel beseitigt werden?«)	
Gibt es einen definierten Übergabeprozess für die Leistung des Lieferanten? (»Wie wird die Übergabe durchgeführt?«)	
Haben Sie die Abnahme der erbrachten Leistung geplant und mit dem Lieferanten abgestimmt? (»Wann gilt die Leistung als abgenommen?«)	

Je nachdem, wie umfangreich und komplex die von Ihren Lieferanten erbrachten Leistungen sind, müssen Sie einen vollständigen Prüfprozess einführen.

### 5.3 Wie Sie die Ergebnisse praktisch testen

Sie haben bereits eine Maßnahme – den Review – kennengelernt, mit deren Hilfe Sie die Qualität der Projekt- und Zwischenergebnisse prüfen und verbessern können.

Haben Sie bei einem Review vor allem die Erwartungen der Zielgruppen abgeholt, prüfen Sie mit einem Test, ob sich das Projektergebnis in der Praxis umsetzen lässt. Dabei sollten Sie Ihren Test so praxisnah wie möglich durchführen, um nicht erst nach der Einführung unliebsame Überraschungen zu erleben. Man denke nur an den sogenannten Elchtest, der mittlerweile zum Standardrepertoire für Fahrzeughersteller geworden ist. Ein vollständig durchgeföhrter Test gibt Ihnen die Sicherheit, mit der Sie dem Auftraggeber Ihr Projektergebnis übergeben und die Abnahme einleiten können.

Mit der folgenden Checkliste können Sie prüfen, ob Sie einen vollständigen Test eingeplant haben:

#### Checkliste Test

---

ARBEITSHILFE  
ONLINE

Haben Sie einen Testmanager mit der Organisation und Durchführung des Tests beauftragt?

Haben Sie den Test in allen Phasen durchgeplant?

Haben Sie ein Testkonzept erstellt?

Haben Sie alle am Test interessierten Beteiligten und Betroffenen informiert und eingebunden?

Haben Sie ein regelmäßiges Teststatusmeeting eingeplant, an dem die Tester und die Mängelbeseitiger teilnehmen?

Haben Sie einen Abnahmetest eingeplant?

Einen Test müssen Sie planen wie ein eigenes Projekt. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, sich über die Ziele Ihres Tests im Klaren zu sein und daraus abzuleiten, welche Vorgehensweise Sie für den Test planen.

### 5.3.1 So planen Sie den Test

Häufig wird ein Test erst dann eingeplant, wenn das halbe Projekt schon ge-laufen ist. Das führt oft zu unvollständigen, schnell und schlampig ausgeführten Tests und zu Mängeln, die später mit großem Aufwand behoben werden müssen. Nicht selten kommt es vor, dass Produkte sogar zurückgerufen werden müssen. Sie können sich sicher leicht vorstellen, dass eine Rückrufaktion wesentlich teurer ist als eine rechtzeitige Testdurchführung inklusive Mängelbehebung.

Ähnlich wie Sie Ihr Projekt zeitlich zunächst in Phasen zerlegt haben, können Sie den Test auch in Phasen zerlegen.

Worauf Sie dabei achten sollten, erfahren Sie aus dieser Checkliste:

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

#### Checkliste Test planen

Haben Sie eine Phase für die Konzeption des Tests eingeplant?	
Haben Sie eine Phase für die Durchführung des Tests eingeplant?	
Haben Sie eine Phase zur Mängelbehebung eingeplant, die bereits parallel zur Testdurchführung erfolgt?	
Haben Sie eine Phase zur internen Abnahme eingeplant?	
Haben Sie im Detail geplant, wann welche Testfälle durchgeführt werden?	
Haben Sie Personen zur Konzeption der Tests eingeplant, die sich fachlich genau auskennen?	
Haben Sie Personen und Material eingeplant, um die Tests durchzuführen?	
Haben Sie Personen und Material eingeplant, um die Mängel zu beseitigen?	
Haben Sie jemanden eingeplant, der die korrekte Testdurchführung beobachtet?	

Ihre Testplanung sollten Sie so früh wie möglich vornehmen, damit Sie genügend Zeit haben, die im Plan enthaltenen Aktivitäten, wie z.B. die, ein Testkonzept zu erstellen, auch wirklich umzusetzen. In standardisierten Vorgehensmodellen, wie z.B. dem im öffentlichen Bereich häufig verwendete »V-Modell«, wird der Test als eigenes, parallel laufendes Projekt betrachtet. Daran erkennen Sie schon die enorme Bedeutung eines vollständigen Tests. In den folgenden Abschnitten sehen Sie, welche Aktivitäten Sie in den einzelnen Phasen berücksichtigen sollten.

### 5.3.2 Wie Sie ein Testkonzept erstellen

Sie kennen es bereits: Bevor Sie eine größere Aufgabe durchführen können, müssen Sie die Aufgabe in kleinere Pakete zerlegen.

Mit einem Testkonzept legen Sie fest, wer was in welcher Reihenfolge und mit welchen Mitteln testet. In Ihrem Testkonzept sollten Sie auf jeden Fall die Inhalte der folgenden Checkliste berücksichtigen.

#### Checkliste Testkonzept erstellen

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie beschrieben, welche Objekte Sie testen wollen? (»Was wird getestet?«)	
Haben Sie beschrieben, an welchen Orten der Test stattfindet? (»Wo wird getestet?«)	
Haben Sie beschrieben, mit welcher Vorgehensweise der Test durchgeführt werden soll? (»Wie wird getestet?«)	
Haben Sie beschrieben, welche Mittel Sie zum Test benötigen? (»Womit wird getestet?«)	
Haben Sie beschrieben, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Reihenfolge die Tests ausgeführt werden? (»Wann wird getestet?«)	
Haben Sie beschrieben, welche »Rolle« einen Test oder einen Testschritt durchführt? (»Wer testet?«)	
Haben Sie Testfälle erstellt, in denen der gesamte Testprozess schrittweise festgehalten ist? (»Welche Schritte sind durchzuführen?«)	
Wird jede Anforderung der Spezifikation durch die Testfälle abgedeckt? (»Welche Anforderung wird durch welchen Testfall geprüft?«)	
Haben Sie zu jedem Testfall definiert, was das erwartete Ergebnis ist? (»Was soll passieren?«)	
Haben Sie die Prioritäten der Testfälle mit dem Auftraggeber abgestimmt? (»Welche Testfälle müssen zur Abnahme ausgeführt werden?«)	

Ein Testobjekt ist ein zu testender Teil des Projektergebnisses. Erhalten Sie beispielsweise den Auftrag, ein Callcenter für Kundenanfragen aufzubauen, haben Sie es mit sehr unterschiedlichen Testobjekten zu tun. Im laufenden Betrieb muss das Headset zusammen mit der Kundenmanagementsoftware funktionieren. Die Anzahl der verfügbaren Leitungen muss so dimensioniert sein, dass alle Kundenanrufe durchgestellt werden können. Die Anrufe müssen freundlich und in einem vorgegebenen Prozess angenommen werden. In

diesem Beispiel sind Ihre Testobjekte also das Headset, die Telefonleitungen und der Begrüßungsprozess.

In einem Testfall beschreiben Sie, welche Schritte notwendig sind, um zu einem gewünschten Ergebnis zu kommen. Denken Sie daran, einen Testschritt so zu beschreiben, dass auch ein uneingeweihter Dritter diesen ausführen könnte. Wollen Sie Ihr Testobjekt »Headset« testen, werden Sie als ersten Schritt das aufsetzen und einschalten des Headsets benennen. Der nächste Schritt kann sein, das Adressbuch der Kundenmanagementsoftware zu öffnen und einen bestimmten Namen herauszusuchen. Mit Anwählen des Namens soll im Headset der Amtston zu hören sein und die Nummer gewählt werden. Für einen richtigen Testfall werden Sie dies in tabellarischer Form darstellen und zu jedem Schritt das erwartete Ergebnis aufschreiben.

Sie sehen schon: Selbst ein einfacher Prozess muss in detaillierte Schritte zerlegt werden. Das ist der Grund, warum Sie für die Testkonzeption und die damit verbundene Testfallerstellung so viel Zeit einplanen müssen. Und denken Sie daran, auch ein Review der Testfälle einzuplanen. Sie werden nur mit einem guten Konzept einen guten Test durchführen können.

Es wird oft diskutiert, ob Testfälle zur Testkonzeption gehören oder ein eigenständiger Teil der Anforderungsspezifikation sind. Das hängt von der Methode ab, die Sie für Ihr Projekt einsetzen. Bei komplexen Projekten zur Entwicklung von Software wird häufig zur Spezifikation mit Anwendungsfällen gearbeitet. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass es für Menschen einfacher ist, in konkreten Beispielen zu denken, als abstrakte Funktionen zu beschreiben.



#### Beispiel: Anwendungsfälle bei Softwareprojekt

Wenn Sie das Beispielprojekt zur Einführung einer Vertriebssteuerungssoftware nehmen, können die Ersteller der Anforderungsspezifikation die Anwendungsfälle beschreiben. Beispielsweise kann die Kundeneingabe folgendermaßen beschrieben werden:

- Programm »Vertriebssteuerung« durch Mausklick starten
- Maske »Kundendaten« öffnen
- Name, Vorname, Straße, Hausnummer, Postleitzahl und Ort in die entsprechenden Felder auf dem Bildschirm eingeben
- »OK« anklicken

Das ist auf der einen Seite ein Anwendungsfall, auf der anderen Seite die Basis für einen Testfall. In einem solchen Fall ist es besser, den Testfall direkt aus dem Anwendungsfall heraus zu entwickeln. Im Testfall werden neben den eigentlichen Aktionen noch die Testdaten und die Reaktion der Software oder

verallgemeinert der Prozesse beschrieben. Wichtig für Sie ist nur, dass es zu jedem Anwendungsfall mindestens einen Testfall geben sollte, um eine vollständige Abdeckung der Anforderungen mit Testfällen zu erreichen.

Mehrere Testfälle pro Anwendung – wie ist das möglich, werden Sie jetzt vielleicht fragen. Überlegen Sie sich, Sie wollten im obigen Beispiel noch das Verhalten der Software testen, wenn Sie im Feld »Postleitzahl« den Ort eingeben. Dann sollte die Software einen Fehler melden. Übrigens: Wenn Ihnen jemand etwas von »Use Cases« erzählt, meint er Anwendungsfälle. Es gibt hierzu auch standardisierte Methoden, fürs Erste reicht Ihnen aber das Wissen, dass es sich um reine Anwendungsfälle dreht.

### 5.3.3 So führen Sie Tests durch

Nachdem Sie festgelegt haben, was alles erforderlich ist, um die Tests durchzuführen, kann es losgehen: Sobald ein Projektergebnis vorliegt, kann es getestet werden. Damit Sie bei all den Tests nicht den Überblick verlieren, sollten Sie die Durchführung genau so leiten, wie Ihr eigentliches Projekt. Das bedeutet, dass Sie auch hier die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten steuern müssen.

Wie Sie das machen, erläutert Ihnen folgende Checkliste:

#### Checkliste Testdurchführung

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie alle Tester benannt? (»Wer testet?«)
Haben Sie einen Qualitätsmanager benannt, der die korrekte Testdurchführung überwacht? (»Wer prüft die Tester?«)
Haben Sie Personen benannt und eingeplant, die die im Test gefundenen Mängel beheben?
Haben Sie ein regelmäßiges Teststatusmeeting einberufen? (»Wie wird gesteuert?«)
Haben Sie einen Statusüberblick erstellt, in dem die Testabdeckung und die Fehleranzahl abzulesen sind? (»Wo stehen wir?«)
Haben Sie einen Mängelerfassungsprozess definiert und dem Projektteam vorgestellt? (»Wie werden Mängel beschrieben?«)
Sind alle gefundenen Mängel eindeutig und nachvollziehbar beschrieben? (»Ist der Mangel für alle verständlich?«)

Haben Sie ein Tool für die Fehlererfassung ausgewählt und dem Projektteam vorgestellt? (»Wie werden Mängel festgehalten?«)	
Haben Sie Fehlerprioritäten definiert und die Verwendung beschrieben? (»Wie schwer ist der Mangel?«)	
Haben Sie definiert, in welchen Schritten ein Mangel behoben und nachgetestet wird? (»Wie werden Mängel beseitigt?«)	
Überprüfen Sie täglich, ob die Tester die Testdokumentation mit den Testergebnissen aktualisieren? (»Sind die Informationen aktuell?«)	

Während der Testdurchführung sollten Sie ein regelmäßiges Teststatusmeeting einplanen. Das kann bei umfangreichen Vorhaben eine tägliche Besprechung sein, bei einem geringeren Umfang ein alle zwei Wochen stattfindendes Treffen.

Zu diesem Termin sollten zunächst die Tester berichten, welche Tests sie durchgeführt haben. Hieraus lesen Sie die sogenannte Testabdeckung ab. Zudem berichten die Tester, welche Mängel sie gefunden haben. Sie legen dann gemeinsam fest, wie schwerwiegend ein Mangel ist. Entsprechend der vereinbarten Fehlerpriorität entsteht nun die Reihenfolge, in der die Mängel beseitigt werden sollen. Deshalb nehmen an der Besprechung auch die Personen teil, die die Mängel beseitigen. Zudem berichten sie bei dieser Gelegenheit, welche Mängel bereits beseitigt wurden und an welchen momentan noch gearbeitet wird. Hieraus leiten Sie die Anzahl der Mängel und der beseitigten Mängel ab. Alles in allem erhalten Sie so die beiden für Sie wichtigen Informationen zur Testabdeckung und zur Mängelanzahl.

Ein Kriterium für den Testerfolg ist die Anzahl der durchgeföhrten Testfälle. Damit und mit der Anzahl der vorhandenen Mängel können Sie die erreichte Qualität im Projekt abschätzen. Um diese Anzahl zu reduzieren, müssen Sie einen Prozess definieren, in dem diese Mängel beseitigt werden.

#### 5.3.4 Last but not least: die Mängelbeseitigung

Ihre Tester haben einen Mangel gefunden. Dieser Mangel muss nun beseitigt werden. Das klingt einfach und muss doch von Ihnen geplant werden. Insbesondere in komplexen Projekten kann eine hohe Anzahl von Mängeln zu Verzögerungen führen. Ihr Ziel ist es also, deren Menge zu reduzieren und dabei die wesentlichen Mängel so frühzeitig wie möglich zu beseitigen.

Was Sie dafür tun müssen, zeigt Ihnen die folgende Checkliste:

**Checkliste Mängel beseitigen**

Haben Sie alle Mängel priorisiert? (»Wie schwer ist ein Mangel?«)	
Haben Sie die Reihenfolge der Mängelbeseitigung festgelegt? (»Wann wird welcher Mangel beseitigt?«)	
Haben Sie festgelegt, wer sich um welchen Mangel kümmert? (»Wer beseitigt welchen Mangel?«)	
Haben Sie definiert, wie behobene Mängel nachgetestet werden? (»Wie wird die Mängelbeseitigung geprüft?«)	
Haben Sie eine Mängelstatistik erstellt? (»Wie verändert sich die Mängelanzahl?«)	

Insbesondere der Vergleich von noch bestehenden zu schon behobenen Mängeln gibt Ihnen ein Gefühl dafür, ob Sie alle hoch priorisierten Mängel bis zum Projektende beseitigen können. Selbstverständlich spielt auch hier wieder die Testabdeckung eine große Rolle. Wenn Sie nur ein Prozent aller Tests durchgeführt und dabei bereits eine große Anzahl von Mängeln gefunden haben, kann dies ein Indiz für ein stark mangelbehaftetes Testobjekt sein. Der Umkehrschluss gilt nicht: Sollten Sie keine Mängel gefunden haben, können diese noch an anderen Stellen auftauchen. Sorgen Sie also für eine große Testabdeckung, möglichst zu einem sehr frühen Zeitpunkt.

Die Testabdeckung und die Anzahl der noch offenen Mängel sind für Sie ein Kriterium, ob Sie das Projektergebnis bereits dem Kunden übergeben können oder nicht. Mehr dazu im folgenden Kapitel.



---

## 6 Übergabe, Einführung und Abnahme als Maß für den Erfolg

Der Hauptteil der Arbeit ist getan. Sie stehen vor einem vollendeten Ergebnis, haben vermutlich mit Ihrem Team die eine oder andere Überstunde geleistet und freuen sich nun darauf, Ihrem Auftraggeber das Ergebnis zu präsentieren. Allerdings ist die Ziellinie noch nicht überschritten. Sie müssen Ihr Projekt vollständig abschließen um es endgültig zum Erfolg zu führen.

Ihr Ziel ist es nicht nur, dem Auftraggeber das Ergebnis zu übergeben und die Abnahme bescheinigt zu bekommen. Vielmehr geht es darum, dass Ihr Projektergebnis auch nach dem Ende des Projekts Verwendung findet.

Wenn Sie die Fragen der folgenden Checkliste mit »Ja« beantworten können, haben Sie Ihr Ziel erreicht und können zur Nachbereitung des Projekts übergehen.

### Checkliste Übergabe, Abnahme, Einführung

ARBEITSHILFE  
ONLINE

Haben Sie das Projektergebnis ordnungsgemäß übergeben und hat der Auftraggeber den Übergabeschein unterschrieben?	
Ist die Abnahme erfolgt und hat der Auftraggeber den Abnahmeschein unterschrieben?	
Wurde Ihr Projektergebnis erfolgreich in die Praxis übernommen?	

Versetzen Sie sich in die Lage des Auftraggebers: Er hat von Anfang an ein Bild im Kopf, wie das Projektergebnis aussehen soll. Und jetzt kommen Sie und stellen ihm das Ergebnis vor. Gehen Sie nicht davon aus, dass sich Ihre Ansichten decken. Wenn Sie schon während des Projekts die Erwartungshaltung Ihres Auftraggebers durch ständige Kommunikation mit ihm auf das tatsächliche Projektergebnis gelenkt haben, ist das ein Vorteil. Wichtig ist, dass Sie vor der Übergabe noch einmal folgende Punkte klar definieren und Ihrem Auftraggeber erläutern:

- Was wurde ursprünglich durch den Auftraggeber beauftragt?
- Was wird an den Auftraggeber übergeben?
- Was sind die Ursachen für Abweichungen?
- Wann wurden Abweichungen durch den Auftraggeber genehmigt?

## 6.1 Was es bei der Übergabe zu beachten gilt

Stellen Sie sich vor, Sie bauen ein Haus, es wird fertiggestellt und Ihr Architekt übersendet Ihnen den Schlüssel mit besten Grüßen – per Post. Sie werden wahrscheinlich nicht das beste Gefühl haben und sofort nach Ihrem Objekt schauen wollen. Wenn dann noch Mängel auftauchen, ist das Verhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Architekten erst mal an einem Tiefpunkt angelangt.

Machen Sie es besser! Machen Sie aus Ihrer Übergabe einen ebenso durchgeplanten Prozess, wie es Ihr Projekt war. Immerhin ist die Übergabe der Zeitpunkt, zu dem Sie Ihrem Auftraggeber sagen: »Ihr Auftrag ist erledigt«.

Mit einer strukturierten Übergabe leiten Sie die Abnahme und damit auch den Projektabschluss ein. Ihr Ziel muss es also sein, dem Auftraggeber transparent darzustellen, was ihm übergeben wird und dass dies das gewünschte Projektergebnis ist.

Wie Sie die Übergabe planen und umsetzen, erfahren Sie in den folgenden Abschnitten. Die folgende Checkliste zeigt Ihnen schon mal, was Sie alles bedenken müssen:

### Checkliste Übergabe

Haben Sie einen Übergabeprozess definiert und diesen mit dem Auftraggeber abgestimmt? (»Wie übergeben Sie das Ergebnis?«)	
Haben Sie den Übergabetermin mit dem Auftraggeber abgestimmt? (»Wann wird das Ergebnis übergeben?«)	
Haben Sie den Übergabeort mit dem Auftraggeber festgelegt? (»Wo wird das Ergebnis übergeben?«)	
Haben Sie einen Übergabeschein zur Unterschrift des Auftraggebers erstellt? (»Wie wird die Übergabe dokumentiert?«)	
Haben Sie im Übergabeschein festgehalten, welchen Gegenstand Sie übergeben? (»Was genau wird übergeben?«)	
Haben Sie im Übergabeschein die wesentlichen Änderungen des ursprünglichen Projektergebnisses festgehalten? (»Was hat sich während der Projektlaufzeit verändert?«)	
Haben Sie im Übergabeschein den Übergebenden benannt? (»Wer übergibt das Ergebnis?«)	
Haben Sie im Übergabeschein den Übernehmenden benannt? (»Wer übernimmt das Ergebnis?«)	
Haben Sie im Übergabeschein Platz für die Prüfungsergebnisse des Auftraggebers gelassen? (»Was ist das Ergebnis der Übergabeprüfung?«)	

Auch wenn ihr Auftraggeber der Übergabe keine besonders hohe Bedeutung beimisst, ist es wichtig, den Übergabeprozess mit ihm detailliert abzusprechen.

In den meisten Fällen ist die Übergabe ein Prozess, der sich folgendermaßen gliedert:

- Übergabe vorbereiten
- Übergabe durchführen
- Übergabe durch den Projektleiter dokumentieren
- Übergabegegenstand prüfen
- Prüfungsergebnisse im Übergabeschein dokumentieren
- Übergabe durch Unterschrift bestätigen

**Tipp: Übergabe gut vorbereiten**

Unterschätzen Sie die Übergabe nicht. Während der Übergabe kann Ihnen einiges Unvorhergesehene passieren. Sie kann sogar scheitern. Daher sollten Sie die Übergabe stets gut vorbereiten.

!

### 6.1.1 So bereiten Sie die Übergabe vor

Der Übergabeprozess ist ein sehr kommunikationsintensiver Bestandteil Ihres Projekts – vor allem deshalb, weil dies der heikle Moment ist, in dem Ihr Auftraggeber im Detail erfährt, welches Ergebnis Sie im Projekt geschaffen haben. Es genügt in der Regel nicht, sich mit dem Auftraggeber zu treffen und ihm mitzuteilen, dass das Projekt jetzt abgeschlossen ist.

Besprechen Sie mit Ihrem Auftraggeber jeden Schritt der Übergabe. Insbesondere Punkte wie »Wer ist der Übernehmende« müssen Sie abschließend mit ihm klären. Wenn Sie dies versäumen, kann es Ihnen passieren, dass der verärgerzte Auftraggeber die Übergabe und damit die Abnahme weit hinauszögert.

Bei der Vorbereitung sollten Sie zudem darauf achten, genau zu benennen, welchen Gegenstand Sie übergeben wollen. Dabei sollten Sie die Eigenschaften des Übergabegegenstands detailliert beschreiben. Erläutern Sie auch, welche Eigenschaften nicht mit der ursprünglichen Definition aus der Anforderungsspezifikation übereinstimmen.

Auf dieser Basis sollten Sie dann die während der Übergabe durchzuführenden Prüfungen festlegen. Wenn Sie eine Software erstellt haben und nun übergeben wollen, können Sie sie auf DVD brennen und dem Auftraggeber in die Hand drücken. Besser wird es aber sein, wenn Sie vereinbaren, dass die

Software vorgeführt wird. Außerdem wird der Auftraggeber einige Funktionen testen lassen wollen, bevor er die Übergabe bescheinigt. Planen Sie dies ein. Und planen Sie zudem, welche Funktionen während der Übergabe getestet werden und damit übergeberelevant sind. Sie können z.B. einen Teil der Abnahmetestfälle vorwegnehmen. Definieren Sie, welche dieser Testfälle für die Übergabe relevant sind und stimmen Sie diese mit Ihrem Auftraggeber ab.

Klären Sie mit Ihrem Auftraggeber, welche Personen an der Übergabe teilnehmen sollen. Neben Ihnen beiden werden sicherlich noch Personen mit dem entsprechenden fachlichen Wissen anwesend sein, wahrscheinlich auch die Prüfer des Gegenstands.

Bevor Sie zur Übergabe schreiten, legen Sie für sich selbst fest, welche Dokumente und sonstigen Gegenstände Sie für die Übergabe benötigen. Stimmen Sie sich mit den Personen ab, die Sie dabeihaben wollen. Legen Sie sich die Unterlagen zurecht und packen Sie jeden Gegenstand ein, den Sie bei der Übergabe brauchen. So sind Sie auf jeden Fall gut vorbereitet.

### **6.1.2 So führen Sie die Übergabe durch**

Nachdem Sie alles minutiös geplant haben, können Sie die Übergabe entsprechend dem mit Ihrem Auftraggeber abgestimmten Plan durchführen.

Treffen Sie sich zum vereinbarten Übergabetermin mit den beteiligten Personen. Nach der Begrüßung leiten Sie die Übergabe ein. Erläutern Sie den Anwesenden kurz den bevorstehenden Prozess. So erhält jeder einen Eindruck davon, was ihn im weiteren Verlauf erwartet. Stellen Sie dann den Übergabegegenstand vor. Gehen Sie hierbei auch auf die Änderungen ein, die Sie während der Planung der Übergabe dokumentiert haben. Erst dann sollten Sie zur Übergabe schreiten und den Gegenstand an den Auftraggeber übergeben.

Mit diesem Zeitpunkt beginnt der Prüfprozess. Tester aufseiten des Auftraggebers nehmen den Übergabegegenstand entsprechend den geplanten Testfällen unter die Lupe. Sollten keine gravierenden Mängel festgestellt worden sein, ist die Übergabe vollzogen. Wohlgemerkt: Dies kann für kleinere Projekte innerhalb von Minuten durch eine Sichtprüfung erfolgen. Bei größeren oder auch Softwareeinführungsprojekten kann sich die Übergabe über mehrere Tage hinziehen.

Dokumentieren Sie gefundene Mängel im Übergabeschein und stimmen Sie mit dem Auftraggeber ab, bis wann diese Mängel zu beheben sind. Sobald Sie

mit dem Auftraggeber die Übergabe beschlossen haben, dokumentieren Sie dies durch eine Unterschrift des Auftraggebers und durch Sie.

Ein Muster für einen **Übergabeschein** finden Sie im Anhang und auf Arbeitshilfen online.

Mit der abgeschlossenen Übergabe beginnt die Abnahme. Was diese von der Übergabe unterscheidet erfahren Sie im nächsten Kapitel.

## 6.2 Was geschieht bei der Abnahme?

Wozu noch eine Abnahme, wenn das Projektergebnis doch schon übergeben wurde? Oft sind die Ergebnisse von Projekten zu komplex, um sie mit wenigen Tests in ihren wesentlichen Eigenschaften geprüft zu haben. Aus diesem Grund folgt auf die Übergabe ein Abnahmetermin, in dem der Auftraggeber den Abnahmegenstand intensiv und detailliert prüft. Gefundene Mängel müssen in diesem Zeitraum behoben werden, sodass am Ende die vollständige Abnahme des Projekts steht.

Durch die Abnahme übergeben Sie die volle Verantwortung für die Ergebnisse des Projekts dem Auftraggeber. Was Sie für die Abnahme beachten müssen, zeigt Ihnen folgende Checkliste:

### Checkliste Abnahme

Haben Sie ein Abnahmeverfahren zusammen mit Ihrem Auftraggeber festgelegt?

Haben Sie den Abnahmetermin mit Ihrem Auftraggeber abgestimmt?

Haben Sie den Abnahmegenstand genau definiert?

Haben Sie einen Abnahmeschein erstellt?

Haben Sie im Abnahmeschein den Abnehmenden benannt?

Haben Sie definiert, welche Kriterien abnahmerelevant sind?

Haben Sie einen Zeitraum definiert, nach dessen Ablauf das Projektergebnis als abgenommen gilt?

Haben Sie eine Vorlage für eine Mängelliste erstellt?

Haben Sie Personen zur Behebung der Mängel eingeplant?

Wenn Sie ein Projekt leiten, an dessen Ende als Ergebnis eine Werbebrochure für einen Messeauftritt steht, wird die Abnahme wahrscheinlich ein eher kurzer Prozess sein. Die Broschüre haben Sie Ihrem Auftraggeber vorab als Korrekturabzug zugeschickt. Dieser hat dem Layout und den Inhalten zugesimmt und Sie haben den Druck organisiert. Das Ergebnis, das Sie in den Händen halten, wird von Ihrem Auftraggeber sicherlich noch einmal überprüft. Aber diese Prüfung dauert dann nur noch ein paar Minuten oder Stunden.

Haben Sie aber einen Internetauftritt für Ihren Auftraggeber aufgebaut, stellt sich die Sache schon komplexer dar. Ihr Auftraggeber muss beispielsweise prüfen, ob alle Inhalte richtig sind und ob das Layout der Seiten den ursprünglichen Anforderungen genügt. Dieser Prozess dauert länger als ein paar Stunden und wird auch mehr Personen für den Abnahmetest erfordern. Einen solchen Prozess müssen Sie planen und mit Ihrem Auftraggeber abstimmen.

### 6.2.1 Wie Sie die Abnahme planen

Ähnlich wie die Übergabe müssen Sie die Abnahme als Prozess planen und mit Ihrem Auftraggeber abstimmen. Dabei einigen Sie sich mit diesem, wann die Abnahme beginnt, wie getestet und wie mit gefundenen Mängeln umgegangen wird sowie welche Personen für den Test und die Mängelbehebung eingeplant werden.

Während Sie bei der Übergabe nur ein paar oberflächliche Prüfungen hatten, gehen Sie mit einem Abnahmetest ins Detail. Planen Sie mit Ihrem Auftraggeber Testfälle ein, die jede angeforderte Eigenschaft überprüfen. Wenn Sie bereits Testfälle zur Qualitätssicherung im Projekt erstellt haben, können Sie auch einen Anteil dieser Testfälle als Abnahmetest definieren. Lassen Sie dabei Ihren Auftraggeber die aus seiner Sicht am höchsten priorisierten Testfälle auswählen.

Auf dieser Basis können Sie die Abnahme zeitlich planen und bestimmen, wer daran beteiligt ist. Bei einer lang andauernden Abnahmephase werden Sie in der Regel einen Teil des Projektteams weiterbeschäftigen müssen, um die Mängelbeseitigung sicherzustellen. Zudem werden Sie jemanden einplanen müssen, der die Kommunikation mit dem Abnahmeteam des Auftraggebers führt. Das können natürlich auch Sie selbst sein.

Legen Sie vorab fest, wie mit gefundenen Mängeln umgegangen wird und welche Art von Mängeln die Abnahme verhindern. Im Beispiel des Internetauftritts wird eine falsche Produktbeschreibung mit Sicherheit ein solcher

Mangel sein. Ein durch den Laien kaum zu erkennender falscher Farbton in einer nicht wesentlichen Seitendarstellung wird die Abnahme dagegen kaum verhindern.

Bei der zeitlichen Planung müssen Sie darauf achten, auf jeden Fall einen Zeitraum festzulegen, nach dem Ihr Projektergebnis als abgenommen gilt, sofern in dieser Zeit keine abnahmehinderlichen Mängel aufgetreten sind. Stellen Sie sich vor, Ihr Auftraggeber hat keine Zeit, die Abnahme durchzuführen – dann können Sie lange auf eine Abnahme warten.

Wenn Sie diese Kriterien vorher festgelegt und die Planung vollständig mit Ihrem Auftraggeber abgestimmt haben, können Sie mit der Abnahme beginnen.

### 6.2.2 Wie die Abnahme erfolgt

Den stärksten Anteil an der Abnahme hat Ihr Auftraggeber. In der Regel führen von ihm benannte Personen die Abnahmetests durch. Ihre Aufgabe ist, sicherzustellen, dass die mit dem Auftraggeber abgestimmten Prüfungen vorgenommen werden. Werden bei den Tests Mängel gefunden, müssen Sie deren Relevanz beurteilen. Ihr Auftraggeber wird oft davon ausgehen, dass ein Mangel die Abnahme verhindert. Sie sollten dies anhand der vorab vereinbarten Kriterien überprüfen und mit dem Auftraggeber verhandeln.

Sind tatsächlich abnahmerelevante Mängel gefunden worden, müssen Sie diese mit Ihrem Projektteam beheben und erneut zur Abnahme geben. Achten Sie dabei auf Seiteneffekte, d.h. darauf, dass durch das Beheben eines Mangels nicht ein weiterer Mangel erzeugt wird. Dokumentieren Sie immer den Zeitpunkt, zu dem Sie Ihr Projektergebnis wieder prüfen lassen. Sobald der Abnahmzeitraum verstrichen ist, ist die Abnahme automatisch erfolgt. Am besten teilen Sie diesen Zeitpunkt bei der Übergabe zur Abnahme direkt Ihrem Auftraggeber mit.

Noch besser ist es, wenn Sie sich die Abnahme im Abnahmeschein schriftlich durch den Auftraggeber bestätigen lassen. Diese Bestätigung erhalten Sie in der Regel dann, wenn alle Prüfungen erfolgreich durchgeführt und keine Mängel mehr gefunden wurden, die die Abnahme verhindern.

Wie ein solcher **Abnahmeschein** aussieht, sehen Sie im Anhang. Eine Vorlage finden Sie natürlich auch auf Arbeitshilfen online.

## 6.3 So führen Sie Ihr Projektergebnis ein

Sie können ein noch so gutes Projektergebnis erreichen: Wenn Sie es nicht vollständig in die Zielorganisation einführen, wird niemand davon Kenntnis erlangen und keiner wird es nutzen können. Ein Projektergebnis kann dabei ein Gebäude sein, ein neuer Prozess, eine neue Software und viele andere Dinge.

Allen gemeinsam ist aber, dass mit Abschluss des Projekts etwas Neues erschaffen wurde. Mit »neu« sind hier auch Änderungen an bestehenden Gegenständen oder Prozessen gemeint. Um dieses »Neue« hat sich während der Projektlaufzeit das Projektteam gekümmert. Sobald es sich auflöst, muss definiert sein, wie mit dieser Neuerung weiterverfahren wird.

Mit der Einführung Ihres Projektergebnisses überführen Sie dieses also in den laufenden Betrieb. Auch das bezieht sich auf alle Arten von Projektergebnissen, ob diese nun anfassbare Gegenstände oder Prozesse sind.

Folgende Punkte sollten Sie dabei bedenken:

---

ARBEITSHILFE  
ONLINE

### Checkliste Einführung

Haben Sie ein Einführungskonzept erstellt?	
Ist die Einführung mit dem Auftraggeber abgesprochen?	
Ist die Einführung mit den zukünftig Betroffenen und Beteiligten abgestimmt?	
Haben Sie einen Einführungsplan erstellt?	
Haben Sie begleitende Schulungen eingeplant?	
Haben Sie eventuelle Marketingmaßnahmen definiert?	
Haben Sie die Betreuung während der Einführung sichergestellt?	

Die Einführung eines Projektergebnisses hängt sehr stark von der Art des Projekts ab. Wenn Sie beispielsweise eine neue Vertriebssteuerungssoftware in Ihrem Unternehmen einführen wollen, müssen Sie diese nicht nur installieren, sondern auch jedem zukünftigen Nutzer deren Bedienung beibringen. Außerdem kann die neue Software auch Auswirkungen auf andere Prozesse haben. Dann müssen Sie die geänderten Prozesse aufnehmen und die betroffenen Personen schulen.

Je komplexer die Änderungen und die betroffenen Prozesse sind, desto schwerer wird es, diese Änderungen im Unternehmen zu etablieren. Hoch komplexe Vorhaben müssen mit einem speziellen Verfahren, das sich »Change Management« nennt, in Organisationen verfestigt werden. Da dieses Verfahren komplexe Bücher füllt, betrachten wir hier nur die grundlegenden Aspekte einer Einführung.

### 6.3.1 Wie Sie die Einführung planen

Bei größeren Vorhaben wie im obigen Beispiel der Vertriebssteuerungssoftware kann es sinnvoll sein, für die Einführung ein eigenes Teilprojekt aufzubauen. Planen Sie die Einführung auf Basis der folgenden Schritte.

- Überlegen Sie zunächst, welchen Einfluss Ihr Projektergebnis auf welche Unternehmensteile, Personen, Systeme und Prozesse ausübt.
- Überlegen Sie sich, wie stark der Einfluss ist, und arbeiten Sie heraus, welche Änderungen jeweils verursacht werden. Am einfachsten ist es, wenn Sie sich die Situation vor der Einführung und den Zustand danach vorstellen und aufschreiben.
- Definieren Sie nun die Schritte, die Sie gehen müssen, um Ihr Projektergebnis einzuführen.

Soweit scheint alles erledigt zu sein. Jedoch nicht ganz:

- Sie sollten in einem weiteren Schritt noch überlegen, welche Widerstände gegen die Einführung auftreten können. Diese sollten Sie bei Ihrer Planung berücksichtigen und Gegenmaßnahmen einplanen.

Am Beispiel der Vertriebssteuerungssoftware ist ein Einfluss sicherlich der Prozess der Dokumentation der Gespräche mit Kunden. Wurden diese bisher in einem Excel-Arbeitsblatt dokumentiert und als Datei abgespeichert, wird dies zukünftig im neuen System getan. Auf die Aufbauorganisation hat die Einführung voraussichtlich nur den Einfluss, dass ein Administrator benötigt wird, der die Software in Betrieb hält.

Der Prozess der Gesprächserfassung ändert sich komplett. Es müssen neue Eingabemasken angewendet und die Datenfelder korrekt ausgefüllt werden, damit man später nach verschiedenen Kriterien suchen kann. Dies hat Einfluss auf die Arbeitsweise der Vertriebsmitarbeiter. Eine Maßnahme zur Einführung wird also sein, eine Schulung auf dieses System durchzuführen. Eine weitere, ebenso wichtige Maßnahme ist die Darstellung der Vorteile des neuen Systems gegenüber dem alten, um die Akzeptanz zu erhöhen.



---

## 7 Endlich am Ziel! – der Projektabschluss

Ihr Projekt wurde Ihnen abgenommen? Gratulation! Ist nun alles erledigt? Nicht ganz. Auch wenn Sie die Einführung organisiert haben, müssen Sie noch den Erfolg Ihres Projekts und der erreichten Ergebnisse messen und berichten. Machen Sie außerdem aus dem Projektabschluss einen Erfolg für die Projektmitarbeiter und für Sie persönlich. Belohnen Sie die Leistung, die Ihre Mitarbeiter in das Projekt gesteckt haben. Sichern Sie das erworbene Wissen für Ihre Organisation und leiten Sie aus unterlaufenen Fehlern Verbesserungen für die Zukunft ab.

Das primäre Ziel eines Projektabschlusses ist zwar Ihre Entlastung als Projektleiter durch den Auftraggeber. Für Ihre Organisation bedeutet ein systematischer Projektabschluss allerdings auch einen Gewinn an Wissen und einen geordneten Übergang von der Projektorganisation zur Linienorganisation.

In der folgenden Checkliste finden Sie alle Aktivitäten, die Sie für einen korrekten Projektabschluss umsetzen sollten. Wie üblich erläutere ich die neuen Begriffe im Anschluss:

### Checkliste Projektabschluss

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie einen vollständigen Projektabschlussbericht geschrieben?	
Haben Sie eine Präsentation zum Projektabschluss erstellt?	
Haben Sie die Präsentation des Projektabschlusses beim Auftraggeber und im Steuerkreis zu Ihrer Entlastung gehalten?	
Haben Sie einen Lessons-Learned-Workshop durchgeführt?	
Haben Sie die Ergebnisse des Lessons-Learned-Workshops dokumentiert und den Ablageort in Ihrer Organisation bekannt gemacht?	
Haben Sie ein abschließendes Teamereignis (z. B. Abendessen, Ausflug) geplant und durchgeführt?	
Haben Sie die Übergabe des Projektergebnisses in die Linie geplant und durchgeführt?	
Haben Sie eine Befragung der Linienmitarbeiter zur Übergabe des Ergebnisses in die Linienorganisation durchgeführt?	
Haben Sie Messkriterien für den Erfolg der Umsetzung Ihres Projekts definiert und mit dem Auftraggeber abgestimmt?	

Haben Sie Messkriterien für den Erfolg der Ergebnisse Ihres Projekts definiert und mit dem Auftraggeber abgestimmt?	
Haben Sie die Leistungen Ihrer Teammitglieder bewertet und deren Vorgesetzten übergeben?	
Haben Sie allen Lieferanten die Abnahme bescheinigt?	

Bevor Sie einen Bericht über Ihren Projekterfolg schreiben können, müssen Sie ihn zunächst messen. Aus diesem Grund legen Sie im ersten Schritt die Kriterien fest, nach denen Sie Ihren Projekterfolg messen.

## 7.1 Wie Sie den Projekterfolg messen können

Stellen Sie sich vor, Sie laufen mit stolzgeschwellter Brust in Ihrer Firma über den Gang und erzählen jedem, wie gut Ihr Projekt gelaufen ist. Als Sie beim Zimmer des Controllers vorbeikommen, schaut dieser Sie nur verständnislos an und erklärt Ihnen, dass Ihr Unternehmen durch Ihr Projektergebnis zukünftig hohe laufende Kosten haben wird. Wenn Sie jetzt nicht sofort mit einer guten Antwort kontern und den eigentlichen Erfolg Ihres Projekts darstellen können, ist die Katerstimmung vorprogrammiert.

Mit einer strukturierten und vor allem abgestimmten Erfolgsmessung erreichen Sie eine hohe Akzeptanz Ihres Projekts innerhalb Ihrer Organisation. Zudem ist dies auch die Basis für Ihre persönliche Entlastung als Projektleiter. Beachten Sie dabei, dass Sie zwei Arten von Ergebnissen messen müssen: Die Projektumsetzung und das Projektergebnis.

Folgende Checkliste zeigt Ihnen die Schritte, die Sie tun müssen, um den Erfolg dieser beiden Aspekte zu messen.

### Checkliste Messen des Projekterfolgs

Haben Sie Messkriterien für den Erfolg der Umsetzung des Projekts definiert und mit dem Auftraggeber abgestimmt?	
Haben Sie Messkriterien für den Erfolg des Ergebnisses des Projekts definiert und mit dem Auftraggeber abgestimmt?	
Haben Sie den finanziellen Erfolg Ihrer Projektumsetzung ermittelt? (»Wie gut wurde das Budget eingehalten?«)	
Haben Sie den zeitlichen Erfolg Ihrer Projektumsetzung ermittelt? (»Wie gut wurde der ursprüngliche Zeitplan eingehalten?«)	

Haben Sie die Qualität der Projektumsetzung ermittelt? (»Wie gut wurde das Projekt umgesetzt?«)	
Haben Sie definiert, welche Einflussfaktoren für den Projekterfolg maßgeblich waren? (»Was hat im Wesentlichen zum Projekterfolg beigetragen?«)	
Haben Sie eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt? (»Welches Kosten-Nutzen-Verhältnis hat das Projektergebnis?«)	
Haben Sie die Qualität des Projektergebnisses gemessen und mit der angeforderten Projektqualität verglichen? (»Entspricht die Qualität des Projektergebnisses der geforderten Qualität?«)	

Häufig wird der Projekterfolg daran gemessen, ob Sie Ihr Projekt im Rahmen des ursprünglich definierten Budgets und im vorab geplanten Zeitraum umgesetzt haben. Dies ist allerdings nur ein Teil der Wahrheit. Sie müssen auch betrachten, welche Kosten durch Ihr Projektergebnis in Zukunft entstehen und welchen Nutzen Ihre Organisation daraus ziehen kann. Das heißt, Sie müssen auch das Ergebnis und die Folgen der Einführung bewerten.

### 7.1.1 Messen des Umsetzungserfolgs

Die grundlegenden Kriterien, um Ihren Umsetzungserfolg zu messen sind:

- Einhalten der geplanten Termine
- Einhalten des Budgets
- Qualitativ hochwertige Projektsteuerung

Wie Sie das Einhalten der Termine messen, ist wahrscheinlich offensichtlich. In den meisten Fällen werden Sie einfach den erreichten Endtermin mit dem ursprünglich geplanten Ende vergleichen. Je näher die beiden Termine beieinanderliegen, desto besser haben Sie das Ziel erreicht. Bei größeren Projekten mit vielen Meilensteinen und Laufzeiten über einem Jahr kann es wichtig sein, auch die Meilensteintermine als Erfolgskriterium zu verwenden.

Um das Einhalten des finanziellen Rahmens Ihres Projekts zu messen, müssen Sie die tatsächlich angefallenen Kosten mit den ursprünglich geplanten Kosten vergleichen. Auch hier gilt: Je näher die Ist- bei den Planzahlen liegen, desto besser haben Sie Ihr Projekt geführt. Entgegen der landläufigen Meinung: »Je mehr vom Budget übrig bleibt, desto besser« kann eine deutliche Unterschreitung des geplanten Budgets auch zu einem negativen Ergebnis führen. Generell leiden dadurch Ihre Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in Ihre Kompetenz bei der Planung.

Ein weiteres Kriterium für Ihren Umsetzungserfolg ist die Qualität Ihrer Projektdurchführung. Diese ist deutlich schwerer zu messen als Budget- und Termininhaltung. Warum sollten Sie dieses Kriterium überhaupt messen? Weil Sie dadurch Ihre Kompetenz als Projektleiter positiv darstellen und mit jedem Projekt prüfen können, ob Sie sich weiterentwickelt haben. Allerdings werden Sie kaum harte Messgrößen finden, mit denen Sie die Qualität der Umsetzung bewerten können. Am besten ist es, wenn Sie von Ihrem Auftraggeber und von Schlüsselpersonen in Ihrem Projekt im persönlichen Gespräch Feedback einholen.

Nach Außen können Sie darstellen, mit welchen Methoden und Mitteln Sie gearbeitet haben. So werden Sie im Projektabschlussbericht vielleicht darauf hinweisen, dass Sie während der Projektlaufzeit nur eine Handvoll Änderungen an der ursprünglichen Leistungsbeschreibung vorgenommen oder dass Sie durch eine straff organisierte Regelkommunikation mit allen Stakeholdern die Akzeptanz Ihres Projekts erhöht haben.



#### Tipp: Kriterien mit Auftraggeber abstimmen

Welche Kriterien für Ihr individuelles Projekt wirklich wichtig sind, sollten Sie mit Ihrem Projektauftraggeber abstimmen. Am besten erstellen Sie einen Vorschlag, den Sie dann Ihrem Auftraggeber vorlegen.

Das Wichtigste Qualitätskriterium, um Ihren Umsetzungserfolg zu messen, bleibt aber das Projektergebnis. Wenn dieses mit allen gewünschten Eigenschaften zum Ende des Projekts vorliegt, spricht das für eine hohe Qualität in der Projektdurchführung. Welchen Erfolg Sie mit dem Ergebnis Ihres Projekts erreichen, betrachten wir im folgenden Abschnitt.

### 7.1.2 Messen des Ergebniserfolgs

Sie können ein Projekt termingerecht und innerhalb des ursprünglich geplanten Budgets abschließen und trotzdem kann das Ergebnis Ihres Projekts für Ihre Organisation nicht erfolgreich sein. Was aber bedeutet »erfolgreich für die Organisation«?

Genau das müssen Sie im Vorfeld mit Ihrem Auftraggeber festlegen. Der finanzielle Erfolg eines Projektergebnisses kann darin liegen, dass sich in Folge des Projekts der Unternehmensgewinn steigert. Er kann auch darin liegen, einen Marktanteil zu erhalten oder zu erhöhen – oder darin, die Kosten im Unternehmen zu reduzieren. Manchmal ist gar nicht der finanzielle Aspekt das wesentliche Erfolgskriterium.

Wenn Ihr Auftraggeber Sie beispielsweise mit der Organisation einer Kinderbetreuung im Unternehmen beauftragt hatte, messen Sie den Erfolg des Ergebnisses »Kinderbetreuung« daran, wie viele Mütter und Väter davon Gebrauch machen. In diesem Fall ist die Akzeptanz der Einrichtung Ihr Messkriterium.

Manchmal kann es auch sein, dass Sie zwar das Projekt erfolgreich umgesetzt haben, das Ergebnis aber nicht erfolgreich ist. Im Beispiel mit der Einführung einer neuen Vertriebssteuerungssoftware kann es Ihnen passieren, dass Sie alle Anforderungen korrekt umgesetzt haben, die neuen Prozesse im Unternehmen vollständig etabliert sind und Sie trotzdem einen Misserfolg ernten. Beispielsweise könnten die neuen Prozesse zu einem hohen Mehraufwand in Ihrer Organisation führen: Wenn die Kosten für Softwarelizenzen und Administration höher liegen als die Einsparungen durch die Verschlankung der Prozesse, kann dies als Misserfolg betrachtet werden.

Um den finanziellen Erfolg Ihres Ergebnisses zu messen, führen Sie eine Kosten-Nutzen-Analyse durch. Dabei ermitteln Sie,

- an welchen Stellen Kosten anfallen,
- wodurch die Kosten entstehen,
- in welchen Zeiträumen welche Kosten anfallen,
- worin der Nutzen besteht,
- welchen Mehrwert der Nutzen ergibt,
- in welchen Zeiträumen dieser Mehrwert anfällt und
- für wen sich der Mehrwert ergibt.

Bei der Einführung einer neuen Vertriebssteuerungssoftware wird der Nutzen hauptsächlich in der Zeitersparnis innerhalb des Vertriebsprozesses liegen. Einen direkten Umsatz generieren Sie damit nicht. Dem stehen die Schulungskosten als einmalige Kosten am Anfang, regelmäßige Kosten für die Schulung neuer Mitarbeiter sowie Lizenz-, Hosting- und Administrationskosten für die Software gegenüber.

Wie bereits erwähnt muss der finanzielle Aspekt nicht unbedingt das einzige oder wichtigste Kriterium der Ergebnismessung sein. Ein weiteres wesentliches Kriterium ist die Qualität. Je genauer und vollständiger die Anforderungen aus Ihrer Anforderungsspezifikation am Ende erfüllt sind, desto besser ist sie. Zur Qualität gehört aber ebenso, wie Ihr Zielmarkt das Ergebnis aufnimmt. Und damit wird die Güte Ihrer Anforderungsspezifikation bewertet. Im Beispiel der Vertriebssteuerungssoftware bedeutet dies, dass Sie zwar alle Anforderungen umgesetzt haben können – die Software muss aber auch akzeptiert und in die Vertriebsprozesse integriert werden. Nur dann ist die Einführung auch ein Erfolg.

## 7.2 Was steht im Projektabschlussbericht?

Mit der Messung Ihres Projekterfolgs haben Sie nun alle Informationen, um einen Projektabschlussbericht anzufertigen. Darin dokumentieren Sie, von welcher Zielsetzung Sie ausgegangen sind, welche Wege Sie beschritten und welche Ergebnisse Sie erreicht haben.

Mit dem Projektabschlussbericht dokumentieren Sie also nicht nur das Ende der eigentlichen Projektdurchführung. Sie sorgen gleichzeitig dafür, dass das Wissen über den Projektverlauf und die Inhalte gesichert und der Projekt-Erfolg beschrieben wird.

Folgende Inhalte sollten Sie in Ihren Projektabschlussbericht aufnehmen:

### Checkliste Projektabschlussbericht

Haben Sie die Gründe für die Durchführung des Projekts benannt?	
Haben Sie den ursprünglichen Projektauftrag vollständig dokumentiert?	
Haben Sie die konkreten Ziele aus der Zieldefinition aufgenommen?	
Haben Sie die Aufbauorganisation Ihres Projekts beschrieben?	
Haben Sie die Ablauforganisation Ihres Projekts beschrieben?	
Haben Sie die wesentlichen Stakeholder benannt?	
Sind alle wesentlichen Projektergebnisse dokumentiert?	
Sind die durch die Projektleitung getroffenen Entscheidungen dokumentiert? (inkl. Entscheidungsbeteiligte und Datum)	
Haben Sie die aus dem Projekt noch offenen Punkte dokumentiert und einen Ansprechpartner benannt?	
Haben Sie den gemessenen Umsetzungserfolg in Bezug auf Kosten, Zeitplan und Qualität beschrieben?	
Haben Sie den gemessenen Ergebniserfolg in Bezug auf Kosten, Zeitplan und Qualität beschrieben?	
Haben Sie zu allen Kriterien Abweichungen beschrieben und erklärt?	
Haben Sie eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt?	
Haben Sie für jedes Ziel beschrieben, ob und in welchem Umfang es erreicht wurde?	
Sind Abweichungen gegenüber den ursprünglich definierten Zielen dokumentiert?	
Sind die Gründe für die Abweichung von den ursprünglich definierten Zielen dokumentiert?	

Wurden Hindernisse und Probleme während der Projektphase sowie deren Lösungen dokumentiert?	
Ist beschrieben, wie die Projektaufbauorganisation aufgelöst wird?	
Ist beschrieben, wie die Projektergebnisse in die Linie überführt werden?	
Wurde eine Präsentation zum Projektabschlussbericht erstellt?	
Haben Sie den Projektabschlussbericht an einer zentralen und für jeden zugänglichen Stelle abgelegt?	

Der **Projektabschlussbericht** (Muster siehe Anhang und auf Arbeitshilfen online) sollte so umfassend sein, dass ein Leser von den Ursprüngen des Projekts bis zum Ergebnis ein vollständiges Bild erhält. Dazu gehört auch, dass nicht nur der Startpunkt und die Ziele beschrieben werden, sondern auch der geplante und der tatsächlich beschrittene Weg.

Ihr Projektabschlussbericht ist hauptsächlich für Ihren Auftraggeber gedacht. Ihm gegenüber soll der Projektstatus zum Abschluss des Projekts transparent dargestellt werden. Auf dieser Basis ist es ihm möglich, Sie als Projektleiter zu entlasten. Sie erreichen dies am effektivsten, indem Sie eine Abschlusspräsentation erstellen, in der Sie noch einmal die wesentlichen Eckpunkte Ihres Projekts und den Projekterfolg visualisieren. Diese Abschlusspräsentation stellen Sie üblicherweise im Steuerkreis vor. Formal korrekt ist es, wenn Sie abschließend dem Steuerkreis Ihre Entlastung und die Auflösung des Projekts und aller Gremien empfehlen.

Dieser Empfehlung folgt der Steuerkreis im Regelfall unter folgenden Voraussetzungen:

- Alle Projektziele wurden vollständig erreicht.
- Die Dokumentation des Projekts ist vollständig.
- Das Projektergebnis wurde erstellt.
- Die Übergabe hat stattgefunden.
- Die Abnahme wurde erteilt.

Moderne Organisationen beenden ein Projekt mit Abschluss der Umsetzung nur vorläufig und führen nach einer gewissen Zeit ein sogenanntes Audit durch. Ziel dieses Audits ist es zu prüfen, ob die berechnete Kosten-Nutzen-Darstellung auch der Realität entspricht. Bei der Einführung einer Vertriebssteuerungssoftware bietet es sich beispielsweise an, nach einem halben Jahr zu prüfen, ob sie in der Breite im Einsatz ist und die gewünschten Einspareffekte gemessen werden können.

Nicht alles im Projekt läuft immer wie am Schnürchen. Sicherlich mussten Sie während der Projektlaufzeit mit einigen Widrigkeiten kämpfen. Die Erfahrungen, die Sie dabei gewonnen haben, können Sie im Rahmen eines Lessons-Learned-Workshops für die Zukunft festhalten.

## 7.3 Aus Fehlern lernen: der Lessons-Learned-Workshop

Wahrscheinlich haben Sie schon etwas von »Lessons Learned« gehört. Im Projektalltag ist damit eine Veranstaltung innerhalb Ihres Projektteams gemeint, mit der Sie alle positiven und negativen Aspekte in Ihrem Projekt festhalten, um für zukünftige Projekte aus Fehlern und Erfolgen zu lernen.

Ihr Ziel ist es also, die Erfahrungen, die Ihr Projektteam im Projekt gemacht hat, für Ihre Organisation zu sichern und Ihre eigene Projektmanagement-Kompetenz und die Ihrer Organisation zu verbessern.

Wie Sie dies tun, sehen Sie in der folgenden Checkliste. Die Details erläutere ich direkt im Anschluss.

### Checkliste Lessons-Learned-Workshop

Haben Sie alle direkt an Sie berichtenden Projektteilnehmer zum Lessons-Learned-Workshop eingeladen?	
Haben Sie einen ausreichenden Zeitrahmen (mind. zwei Stunden) eingeplant?	
Haben Sie allen Teilnehmern die Regeln des Workshops erklärt?	
Haben Sie gefragt, was die Teilnehmer positiv fanden?	
Haben Sie gefragt, was die Teilnehmer negativ fanden?	
Haben Sie die positiven und negativen Aspekte über ein Brainstorming erhalten?	
Haben Sie den Einfluss der jeweiligen Aspekte auf das Projekt bewertet?	
Haben Sie zu jedem Aspekt die Ursache (Problem bzw. Erfolgsfaktor) erarbeitet?	
Haben Sie zu jedem Problem einen möglichen Lösungsweg beschrieben?	
Haben Sie die Ergebnisse des Lessons-Learned-Workshops dokumentiert?	
Haben Sie die Dokumentation der Ergebnisse des Lessons-Learned-Workshops an einer für alle zugänglichen Stelle abgelegt?	

Machen Sie sich nichts vor: Kein Mensch hört gerne Kritik und die meisten haben Hemmungen, Ihrem Vorgesetzten so richtig die Meinung zu sagen. Deshalb ist es wichtig, zunächst die Regeln für den Lessons-Learned-Workshop zu vermitteln. Diese orientieren sich an der klassischen Brainstorming-Methode, nach der jeder für sich seine Argumente erarbeitet. Erst dann werden die Ergebnisse gesammelt und dem Teilnehmerkreis zur Diskussion gestellt. Vor der Diskussion darf keine Kritik geäußert werden.

Das Brainstorming selbst ist noch einmal in drei Abschnitte unterteilt: Zuerst das Brainstorming zur Ermittlung der positiven und negativen Aspekte, dann die Erarbeitung der Ursachen und daraufhin die Benennung der Lösungsvorschläge. Auf Basis dieses Brainstormings haben Sie die Möglichkeit, nicht nur selbst zu lernen, sondern auch die Erfahrungen für Ihre Organisation zu sichern.

## 7.4 Mehr als nur ein Wort zum Abschied: die letzte Teambesprechung

Bevor sich das Projektteam auflöst, ist es an der Zeit, die letzte vollständige Teamversammlung einzuberufen. Nachdem Sie nun einige Zeit miteinander verbracht und gemeinsame Erfolge erzielt haben, müssen Sie das Team über das Ende des Projekts und die erreichten Ergebnisse informieren. Danken Sie den Projektmitgliedern und führen Sie sie zu ihren nächsten Aufgaben.

### Checkliste Letzte Teambesprechung

ARBEITS  
HILFE  
ONLINE

Haben Sie das komplette Projektteam zu einer letzten Teambesprechung eingeladen?	
Haben Sie eine Agenda für die letzte Teambesprechung erstellt?	
Haben Sie die Agenda rechtzeitig an alle Teilnehmer versendet?	
Haben Sie einen Rückblick auf die erreichten Meilensteine gegeben?	
Haben Sie dem Projektteam Informationen über die aktuellen Aktionen im Projekt gegeben?	
Haben Sie dem Projektteam die noch offenen Punkte vorgestellt?	
Haben Sie die offenen Punkte den jeweiligen Mitarbeitern zugeordnet und diese Zuordnung dokumentiert?	
Haben Sie dem Projektteam einen Überblick über die nächsten Schritte gegeben?	
Haben Sie sich bei den Projektmitgliedern für die Unterstützung während des Projekts bedankt?	

Häufig findet die letzte Teambesprechung nur statt, weil sie eben eingeplant war. Lassen Sie die Chance nicht ungenutzt und geben Sie Ihren Projektmitarbeitern in dieser Runde alle Informationen zum Projektabschluss. Dazu gehören:

- der Status der Übergabe
- der Status der Abnahme
- das Vorgehen für das Auflösen der Projektorganisation
- die Einplanung des Lessons-Learned-Workshops
- die Einladung zur Projektabschlussparty

## 7.5 Wie Sie sich beim Team bedanken

Ihr Projektteam hat wirklich alles gegeben, um das Projekt erfolgreich abzuschließen? Dann sollten Sie ihm auch eine Belohnung zukommen lassen. Damit erreichen Sie zum einen eine gute Stimmung im Team. Es ist aber auch ein Zeichen für eine gute Unternehmenskultur, wenn das Dankeschön an die Projektmitglieder von einer Belohnung begleitet wird.

---

ARBEITSHILFE  
ONLINE

### Checkliste Belohnung der Projektmitarbeiter

Haben Sie sich bei den Projektmitgliedern für die Unterstützung während der Projektphase bedankt?

Haben Sie mindestens eine dankende E-Mail an alle Projektmitglieder verschickt?

Haben Sie ein Abschlussereignis geplant, an dem alle Projektbeteiligten teilnehmen?

Haben Sie eine Teilnehmerliste für die Belohnung erstellt?

Haben Sie die Teilnehmerliste mit Ihren Teilprojektleitern abgestimmt?

Haben Sie die Teilnehmerliste mit Ihrem Auftraggeber abgestimmt?

Haben Sie eine Einladung an alle Teilnehmer verschickt?

Haben Sie eine Antwort von den Teilnehmern erhalten?

Grund genug zum Feiern haben Sie. Immerhin hat Ihr Team ein Projekt erfolgreiches zu Ende geführt. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, wie wichtig Ihnen das ist.

---

## 8 Erfolgsfaktoren: So handeln Sie am effektivsten

Was soll das denn? Erst stehen in den ersten sieben Kapiteln des Buchs Anleitungen, wie man im Projekt am besten vorgeht, und jetzt reicht das nicht, um erfolgreich zu sein? In der Tat: nicht ganz. Mit den Anleitungen und Checklisten haben Sie das Handwerkszeug, um ein Projekt zu führen. Sie haben auch die Mittel, die Sie benötigen, um mit Ihrem Projekt erfolgreich zu sein. Allerdings liegt es an Ihnen, wie Sie diese Mittel einsetzen und welchen Details Sie welche Bedeutung beimessen. Daher erfahren Sie auf den folgenden Seiten, auf welche Details Sie unbedingt achten müssen.

Um zu verstehen, welche Faktoren eine Rolle spielen, lohnt es sich, die häufigsten Gründe für ein Scheitern zu betrachten. Wenn Sie diese Gefahrenquellen umschiffen, haben Sie gute Chancen auf einen Projekterfolg. Das klingt provokant und stark vereinfacht. Interessanterweise spiegelt sich jedoch in diesen Erfahrungswerten ein Großteil der erfolgsbestimmenden Faktoren wider.

Häufige Gründe für ein Scheitern von Projekten sind:

- Ein unpassendes Vorgehen wurde gewählt.
- Es wurde zu wenig Budget einkalkuliert.
- Die Terminplanung war zu eng.
- Äußere Einflüsse wie z.B. Unwetter haben den Fortschritt behindert.
- Das Projektteam war nicht motiviert.
- Notwendige Entscheidungen wurden nicht rechtzeitig gefällt.
- Das politische Gezerre innerhalb eines Unternehmens vereitelt den Erfolg.
- Die falschen Ziele wurden verfolgt.

Die in diesem Buch vorgestellte Methodik beschreibt hauptsächlich, was Sie tun müssen, um Ihr Projekt zu führen. Ihren Erfolg erzielen Sie aber auch dadurch, wie Sie Ihr Projekt steuern. Denken Sie daran, dass Ihr Projekt von Menschen für Menschen gemacht wird. Mit der Art und Weise Ihrer Projektdurchführung steuern Sie nicht nur das Engagement Ihrer Projektmitarbeiter, sondern auch die Akzeptanz und die Erwartungen Ihrer Stakeholder.

Hieraus leiten sich Ihre Erfolgsfaktoren ab:

- Definieren Sie ein sinnvolles Vorgehen.
- Ziehen Sie Experten zurate.
- Kommunizieren Sie zielgerichtet.
- Seien Sie immer auf dem aktuellen Stand.
- Stellen Sie Ihr Team effektiv auf.

- Vermitteln Sie allen Beteiligten die Ziele.
- Generieren Sie Zwischenerfolge.
- Steuern Sie die Erwartung der Stakeholder.
- Eskalieren Sie Probleme rechtzeitig.
- Erkennen Sie die Hintergründe für Entscheidungen.
- Bereinigen Sie Konflikte schnell.

Was sich platt anhören mag, wird deutlich, wenn man die Hintergründe kennt. Deshalb werde ich Ihnen diese in den folgenden Kapiteln erläutern.

## 8.1 Definieren Sie ein sinnvolles Vorgehen

Sie fragen sich sicherlich wieder: Wurde das sinnvolle Vorgehen nicht bereits durch die ersten sieben Kapitel beschrieben? Nein. Es kommt darauf an, den Ablauf des Projekts so zu strukturieren, dass es der Problemstellung gerecht wird.

Die Aufteilung der Kapitel in diesem Buch könnte Sie dazu verleiten, alle Aktivitäten nacheinander abzuarbeiten und einmal beendete Aufgaben nicht erneut durchzuführen. Beispielsweise kann es sein, dass Sie erwarten, nur einmal zu Beginn eine Anforderungsspezifikation erstellen zu müssen, die dann ohne weitere Anpassung während der Umsetzung zum Projektergebnis führt. Oder Sie erstellen einmalig einen detaillierten Projektplan und erwarten, dass alles reibungslos nach diesem Plan abläuft.

Was in einem Projekt mit wiederkehrenden Produktionsabläufen funktioniert, kann in einem mit individuellen Entwicklungstätigkeiten zum Fehlschlag führen.

Im linearen, sequentiellen Vorgehen werden meistens folgende Phasen der Reihe nach abgearbeitet:

- Projekt aufsetzen (Vorbereitungsphase)
- Anforderungen spezifizieren (Analysephase)
- Entwurf erarbeiten (Designphase)
- Produkt erstellen (Umsetzungsphase)
- Ergebnis übergeben (Abnahmephase)

Bevor Sie sich jetzt überlegen, welche Phasen Sie in welche Reihenfolge bringen und ob Sie Phasen teilweise parallel bearbeiten, müssen Sie zunächst die für Sie notwendigen Phasen benennen. In einem Softwareprojekt werden Sie vermutlich eine eigene Test- und Abnahmephase brauchen. Im konstruktiven

ven Bereich werden Sie die Analysephase eher als »Lastenheftphase« und die Designphase eher als »Pflichtenheftphase« bezeichnen.

Da jede Phase unter anderem durch einen Anfangs- und Endzeitpunkt definiert wird, haben Sie die Möglichkeit, die Phasen so anzurufen, dass sie sich zeitlich überschneiden. Das versetzt Sie in die Lage, bereits mit Tätigkeiten einer Phase zu beginnen, bevor die vorangegangene Phase beendet ist. Wenn in Ihrem Softwareprojekt beispielsweise eine Anforderungsspezifikation erstellt wird und Sie parallel dazu beginnen, ein Pflichtenheft zu erstellen, können Sie Aktivitäten einplanen, die die Ergebnisse des Pflichtenhefts mit den Ergebnissen der Anforderungsspezifikation frühzeitig vergleichen. Dadurch können Sie auch frühzeitig auf Änderungen reagieren.

Damit nähern Sie sich einem iterativen Vorgehen. Bei einem iterativen Vorgehen planen Sie nach jeder Phase einen Rücksprung zur vorangegangenen Phase ein – beispielsweise nach der Entwurfsphase einen Rücksprung zur Anforderungsspezifikation. Damit prüfen Sie bereits vor der Erstellung des Produkts, ob sich Anforderungen geändert haben.

Durch die immer komplexer werdenden Projekte hat eine spät erkannte Änderung zur Folge, dass in einem rein linearen Modell alle Phasen erneut durchlaufen werden müssen und dadurch der Aufwand für Anpassungen unverhältnismäßig hoch ist. Auch mit einem teilweise iterativen Modell lässt sich dieses Risiko nur in geringem Maße abfedern.

Je komplexer ein Projekt ist und je weniger Sie stabile Anforderungen bereits zu Beginn definieren können, desto stärker sind die Anforderungen an Sie, Änderungen aktiv zu managen. Aus dieser Anforderung heraus entstand die Idee des »Rapid Prototyping«, d.h., der schnellen Erstellung von Prototypen.

Anders als beim linearen Modell unterteilen Sie das Gesamtergebnis in kleinere Teilergebnisse, für die Sie jedes Mal einen kompletten Phasenplan durchlaufen. In der Regel werden Sie nur dann einen guten Effekt erzielen, wenn Sie Ihr Projekt in drei bis sieben Prototypen unterteilen. Mit weniger Iterationen können Sie höchstens erfassen, ob Ihr Konzept aufgeht. Mehr Prototypen kosten Sie unverhältnismäßig viel an organisatorischem Mehraufwand und erhöhen die Komplexität der Aufgabe, alle Teilergebnisse am Ende zu einem Ganzen zusammenzuführen.

Die Einteilung in Prototypen können Sie sich vereinfacht so vorstellen, als würden Sie anstatt eines Projekts sieben Projekte durchführen, deren Ergebnisse jeweils aufeinander aufbauen. Im Idealfall erstellen Sie einen Prototyp,

Ihr Auftraggeber nimmt diesen ab und Sie entwickeln den Prototyp zum Produkt weiter. Parallel dazu läuft die Entwicklung des nächsten Prototyps.

Weg vom Phasenplan, hin zu kleinen, organisierbaren Einheiten. Was mit dem Rapid Prototyping ein Schritt in diese Richtung ist, wird mit agilen Prinzipien, wie sie vor allem in der Softwareentwicklung verwendet werden, auf die Spitze getrieben. Kernaussage der agilen Prinzipien ist es, nicht auf bürokratische Prozesse und Tools zu setzen, sondern die Menschen und deren Interaktion in den Vordergrund zu stellen. Generell setzen Sie in jedem Projekt agile Prinzipien ein. Denken Sie nur daran, dass Sie mit Änderungen umgehen müssen, die sich aus äußeren Einflüssen auf das Projekt ergeben, unabhängig von Ihrem Vorgehensmodell.

Viele Methoden, die auf agile Prozesse setzen, definieren ein Vorgehen ohne eine vollständige Anforderungsspezifikation zu Beginn und ohne eine detaillierte Planung von Anfang bis Ende. Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass vor allem bei kreativen Prozessen ständig neue Impulse entstehen. Um diese Impulse während der gesamten Projektlaufzeit einfließen zu lassen, wäre ein Änderungsverfahren des klassischen, linearen Vorgehens zu behäbig. Stattdessen werden in ständiger Abstimmung mit dem Auftraggeber kurze Konzepte erstellt, die dann in kleinen Zwischenetappen zu Produkten entwickelt werden – ähnlich wie im Rapid Prototyping, allerdings ohne vorher die einzelnen Prototypen im Detail festzulegen.

Der Nachteil von Methoden, die auf agilen Prinzipien beruhen, ist die geringe Akzeptanz bei Auftraggebern. Wahrscheinlich beruht diese auch darauf, dass agile Prinzipien vor allem von eher technisch orientierten Menschen propagiert werden, die in der kaufmännischen Welt nicht gehört werden. Stellen Sie sich einen Auftraggeber vor, der hört, dass sein Projekt nicht von vornherein planbar ist. Wird er Geld für dieses Projekt bereitstellen, wenn er denkt, dass die Kosten nicht absehbar sind?

Aus diesem Dilemma kommen Sie als Projektleiter nur auf zwei Arten heraus: Sie müssen entweder den Auftraggeber von der Notwendigkeit der agilen Prinzipien in Ihrem Projekt überzeugen oder nach außen mit definierten Meilensteinen einen Phasenplan darstellen, der Ihrem Auftraggeber den Eindruck eines vollständig geplanten Vorgehens vermittelt. In jedem Fall müssen Sie den schweren Weg gehen und aus dem scheinbar wenig planbaren agilen Prozess die entstehenden Kosten ermitteln und eine übergeordnete Planung erstellen.

Welche Methode setzen Sie nun für Ihr Projekt ein?

!

**Beispiel: Einsatz der verschiedenen Methoden**

Bei ingenieurmäßigen Projekten, wie beispielsweise dem Brückenbau, werden Sie mit klassischen Methoden effektiv und erfolgreich sein.

In Entwicklungsprojekten, wie beispielsweise bei der Herstellung neuer oder optimierter Maschinen, werden Sie einen Rapid-Prototyping-Ansatz wählen, um Bauteile frühzeitig zu prüfen und erst am Ende das Gesamtergebnis zusammenzuführen.

In kreativen Projekten, wie bei komplexen Softwareentwicklungen oder Marketingaktionen, werden Sie immer stärker agile Prinzipien anwenden. Diese können Sie in einen linearen Phasenplan einbauen – beispielsweise mit einem eigenen Änderungsmanagement – oder eine Methode wählen, die streng nach agilen Prinzipien funktioniert.

Auf jeden Fall werden Sie immer dafür sorgen müssen, dass die Menschen im Projekt miteinander reden.

## 8.2 Ziehen Sie Experten zurate

Vielleicht gehören Sie zu den Menschen, die am liebsten alles selbst erledigen möchten. Diese Haltung ist durchaus verständlich – schließlich müssen Sie als Projektleiter ja auch persönlich dafür sorgen, dass die Ergebnisse in hervorragender Qualität geliefert werden. Möglicherweise meinen Sie, dass Sie schon allein deshalb am besten alles selbst in die Hand nehmen sollten ... Viel Spaß mit Ihrem Projekt! Ihre Projektorganisation besteht nur aus Ihnen; und damit könnten Sie auch erfolgreich sein – wenn Ihnen genügend Zeit zur Verfügung steht.

Anders als bei Michelangelo, auf dessen Ergebnisse die Auftraggeber auch mal länger als ein Jahr warteten, werden Ihre Auftraggeber verlangen, dass Sie so schnell wie möglich liefern. Also benötigen Sie ein Projektteam, dem Sie Aufgaben übertragen können. Michelangelo hatte auch Helfer. Klar, Sie haben sich schon eine Aufbauorganisation überlegt und es gibt Personen, die die Anforderungen zusammenschreiben, solche, die ein Pflichtenheft erstellen, und wiederum welche, die das Produkt erstellen.

Wo also ist der Tipp? Im Detail. Ziehen Sie auch für Detailaufgaben Experten zurate, die Erfahrung haben. Ein Beispiel:

**Beispiel: Kostenschätzung**

Sie sollen die Kosten und die Dauer für Ihr Projekt schätzen. Darin geht es um die Errichtung einer Seniorenwohnanlage mit angeschlossenem Freizeitbereich. Natürlich können Sie Glück haben und ein Experte für Einfamilienhäuser schätzt Ihr Pro-

!

jekt richtig ein. Sicherer werden Sie sich fühlen, wenn Sie einen Experten fragen, der bereits Erfahrung mit Seniorenwohnanlagen hat.

Natürlich sollten Sie für jeden Bereich erfahrene Experten einplanen. Besonders gut werden Sie sein, wenn Sie auch für Ihre eigenen Aufgaben definieren, welche Sie selbst durchführen können und welche von einem Experten übernommen oder geprüft werden müssen.

Wenn Sie sich selbst als reinen Projektmanager verstehen, dessen Expertise darin besteht, ein Projekt aufzubauen und zu führen, dann wird es Ihnen leichtfallen, Teilaufgaben abzugeben.

### 8.3 Kommunizieren Sie zielgerichtet

Ihr Projekt steht und fällt mit den Menschen, die darin arbeiten, daran beteiligt oder in einer anderen Art davon betroffen sind. Wie überall in der Kommunikation zwischen Menschen kommt es auf die Feinheiten und Hintergründe an.

Wie können Sie Kommunikation überhaupt einsetzen? Sie können

- informieren,
- Erwartungen wecken,
- beraten,
- motivieren,
- manipulieren oder
- Informationen erhalten.

Wenn Sie diese Kommunikationsarten so anwenden, dass Sie zu der jeweiligen Situation passen, kann eigentlich nichts schiefgehen. Allerdings ist genau das eine besonders schwere Aufgabe. Und das Schwerste dabei ist, selbst festzustellen, welche Kommunikationsart Sie gerade anwenden. Diese wird nämlich nicht nur durch Ihre Kommunikationsabsicht beeinflusst, sondern auch durch die Annahme Ihrer Worte durch denjenigen, mit dem Sie kommunizieren.



#### Beispiel: Enttäuschter Mitarbeiter – verärgerter Chef

Sie leiten ein Projekt zur Einführung einer neuen Vertriebssteuerungssoftware. Für die Zeit nach der Einführung, also im laufenden Betrieb, wollen Sie sicherstellen, dass die Software immer aktuell bleibt. Sie beschließen daher, dass es zukünftig einen fachlichen Verantwortlichen in der Linienorganisation geben soll. Bei der Konzeption, der Umsetzung und beim Test erhalten Sie tatkräftige Unterstützung von einem besonders engagierten Projektmitarbeiter aus dem Vertriebsbereich. Mit ihm besprechen Sie diese verantwortliche Position und entwerfen eine Rollen-

beschreibung. Sie beschließen mit ihm gemeinsam, dass er zukünftig diese Rolle einnimmt. Als Sie den Vorgesetzten des Projektmitarbeiters darüber informieren, werden Sie sofort gestoppt. Als Ergebnis haben Sie einen unzufriedenen Projektmitarbeiter und einen verärgerten Chef.

Obwohl Sie die im Beispiel geschilderte Besprechung nur in bester Absicht und zum Wohle des Unternehmens geführt haben, erreichen Sie Ihr Ziel doch nicht. Woran liegt das? Vermutlich dachten Sie, dass Sie den Projektmitarbeiter damit motivieren und den Vorgesetzten informieren. Vor der Entscheidung des Vorgesetzten hatte der Projektmitarbeiter Erwartungen an Sie. Danach war er nur noch frustriert und enttäuscht. Der Vorgesetzte fühlte sich wahrscheinlich manipuliert, weil Sie über seinen Kopf hinweg mit seinem Mitarbeiter zusammen eine Entscheidung treffen wollten, die möglicherweise nicht zu seiner Strategie passte. Vor allem aber haben Sie seinen Entscheidungsbereich verletzt.

Doch wie können Sie so etwas vermeiden oder verbessern? Generell haben Sie im ersten Kapitel erfahren, dass Ihnen eine Stakeholderanalyse hilft, die Interessen aller Betroffenen und Beteiligten zu ermitteln. Auf dieser Basis können Sie Entscheidungen treffen. Dies gilt aber nicht nur für das gesamte Projekt: Eigentlich müssten Sie diese Analyse für jede noch so kleine Entscheidung durchführen.

Und tatsächlich: Im obigen Beispiel hätten Sie dann vermutlich nicht übersehen, dass Sie eine Entscheidung treffen (eine Position in der Linienorganisation vergeben), die nur der Vorgesetzte treffen kann.

#### Tipp: Im Rahmen der eigenen Kompetenzen bleiben

!

Unabhängig davon, wie vor- oder unvorteilhaft Ihr Vorhaben auch ist: Berücksichtigen Sie immer, welche Kompetenzen Sie haben.

Welches Vorgehen führt Sie hier zum Ziel? Werden Sie sich zunächst einmal über Ihr Ziel klar. In obigem Beispiel ist dies, eine neue Verantwortlichkeit in der Linienorganisation zu etablieren.

Überlegen Sie sich, wer beteiligt oder betroffen ist und welchen Einfluss diese Stakeholder haben. Der Vorgesetzte ist durch eine Änderung innerhalb seiner Organisation betroffen. Sie vermuten, dass die Auswirkungen auf den Vorgesetzten positiv sind: Er wird eine geringere Arbeitsbelastung haben. Der Mitarbeiter erfährt eine Änderung seiner Funktion und erhält mehr Verantwortung. Wenn Sie jetzt den Einfluss jeder Person ermitteln, stehen Sie kurz

vor der Lösung. Der Mitarbeiter hat keinen organisatorischen Einfluss durch seine Rolle in der Linie – er hat lediglich auf informeller Ebene Manipulationsmöglichkeit. Der Vorgesetzte hat genau diesen Einfluss, d.h. die Macht, diese Änderung durchzusetzen.

Aus diesen Informationen leiten Sie jetzt Ihre Kommunikationsstrategie ab. Im genannten Beispiel werden Sie also beim Projektmitarbeiter keine Hoffnungen wecken, solange sein Vorgesetzter nicht zugestimmt hat. Sie werden mit ihm höchstens über die Idee einer neuen Rolle in der Linienorganisation sprechen, ihn aber nicht dafür benennen. Den Vorschlag können Sie dem Vorgesetzten machen. Unabhängig davon, wie dieser entscheidet, werden Sie mit dieser zielgerichteten Kommunikation höhere Chancen auf eine Zustimmung haben und vor allem keinen der Kommunikationspartner vor den Kopf stoßen.

## 8.4 Seien Sie immer auf dem aktuellen Stand

Aus der Projektvorbereitung kennen Sie sie bereits: die Analyse der Ausgangssituation. Wenn Sie diese einmal durchgeführt haben, können Sie Ihren Weg zum Ziel definieren. Was aber passiert, wenn auf Ihr Projekt Einflüsse einwirken, die Sie vom geplanten Weg abbringen? Sie werden flexibel darauf reagieren müssen, um doch noch Ihr Ziel zu erreichen.

Bei einfach strukturierten Projekten erkennen Sie schnell, ob Sie sich noch im Plan, d.h. auf dem vordefinierten Weg befinden. Mit steigender Komplexität wird es allerdings immer schwieriger zu entscheiden, ob dem so ist.

Sie halten sich also ständig auf dem aktuellen Stand,

- um zu ermitteln, ob Sie sich noch auf dem geplanten Weg befinden, und
- um Risiken und Einflüsse auf das Projekt zu erkennen.

Kurz: Sie bleiben auf dem Laufenden, um sich die Möglichkeit zu verschaffen, Ihr Projekt zu steuern.

In den vorigen Kapiteln haben Sie die Mittel kennengelernt, mit deren Hilfe Sie an die notwendigen Informationen kommen. Wenn Sie jetzt an den Statusbericht und die Statusbesprechungen denken, liegen Sie ganz richtig. Darüber hinaus gehört auch eine ständige Analyse des Projektumfelds inklusive der Stakeholderanalyse mit zu einem umfassenden Bild.

**Tipp: Stimmung im Team berücksichtigen**

!

Machen Sie sich auch regelmäßig ein Bild von der Stimmung im Team. Nur so ist es Ihnen möglich, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu bereinigen oder das Team neu zu motivieren.

Achten Sie darauf, dass die Statusberichte der Größe und Komplexität Ihres Projekts angepasst sind. So werden Sie in einem kleinen Projekt, das aus Ihnen und zwei Projektmitarbeitern besteht, auf einen formellen Bericht verzichten können. Hier ist es wichtig, sich regelmäßig zu treffen und über folgende Themen zu sprechen:

- Welche Aktivitäten sind abgeschlossen, welche noch nicht?
- Wie sieht die weitere Planung aus und ergeben sich hieraus Änderungen im Projektplan?
- Welche Risiken sehen die Mitarbeiter?
- Welche Entscheidungen stehen aus und müssen getroffen werden?

Bei größeren Projekten mit Teilprojektstrukturen benötigen Sie die oben genannten Informationen ebenfalls zur Steuerung. Allerdings werden Sie nicht mehr in der Lage sein, alle Detailaktivitäten zu erfassen. Das übernehmen die Teilprojektleiter. Ihre Aufgabe konzentriert sich dann eher darauf zu ermitteln, ob die Teilprojektleiter selbst auf dem aktuellen Stand sind.

Zwei Mittel stehen Ihnen hierzu zur Verfügung:

- Ihr Bauchgefühl und
- Querschnittsfunktionen im Projekt.

Grundsätzlich benötigen Sie für viele Entscheidungen im Projekt Ihr Bauchgefühl. Denken Sie nur an die Stakeholderanalyse, bei der Ihnen manche Stakeholder ihre Einstellung nicht unbedingt mitteilen wollen. Auf dieses Bauchgefühl werden Sie sich mit steigender Erfahrung im Umgang mit Menschen und Projekten immer mehr verlassen können.

**Tipp: Bauchgefühl oft zuverlässiger als Analysen**

!

Auch wenn es kein Auftraggeber gerne hört: Mit sehr großer Erfahrung werden Sie mit dem Bauchgefühl treffsicherer sein als mit einer Analyse, die am Ende möglicherweise auch nur auf Annahmen beruht.

Als Projektleiter können Sie mithilfe Ihres Bauchgefühls

- einschätzen, ob derjenigen, von dem Sie den Statusbericht erhalten, selbst in der Lage ist, den Status einzuschätzen, und
- fühlen, ob Ihr Berichterstatter versteht, wovon er spricht.

Machen Sie sich jedoch immer bewusst, dass diese Informationen lediglich auf Ihrem Bauchgefühl beruhen. Wenn Sie noch nicht so viel Erfahrung haben, sollten Sie sich nicht allzu sehr darauf verlassen. In diesem Fall werden Sie mit analytischen Methoden bessere Ergebnisse erzielen.

Wie bekommen Sie nun vollständige Informationen in einem größeren Projekt? Indem Sie mit Querschnittsfunktionen arbeiten. Damit sind Rollen in der Projektorganisation gemeint, die direkt an Sie als Projektleiter berichten, aber keinem Teilprojekt zugeordnet sind. In einer Linienorganisation kennen Sie eine artverwandte Rolle unter dem Begriff »Stabsfunktion«. In Ihrem Projekt hat beispielsweise der Qualitätsmanager eine solche Querschnittsfunktion inne. Zu seinen primären Zielen gehören

- die Sicherung der Qualität des Projektergebnisses und
- die Sicherung der Qualität der Projektumsetzung.

Damit liegt auch auf der Hand, wie Ihnen eine solche Querschnittsfunktion im Projekt mehr Transparenz gibt: Sie erhalten nicht nur aus den Teilprojekten, sondern auch von den Querschnittsfunktionen einen Statusbericht. Dadurch ist es Ihnen möglich, aus mehreren Perspektiven in die Teilprojekte zu schauen. Ein Qualitätsmanager wird Ihnen beispielsweise über folgende Punkte berichten:

- Fortschritt in den Teilprojekten
- Aufbau der Organisation in den Teilprojekten
- Ablauf der Organisation in den Teilprojekten



#### Tipp: Kontrolle nicht übertreiben

Achten Sie aber darauf, dass Ihr Projektteam nicht das Gefühl bekommt, zu stark kontrolliert zu werden, sonst erzeugen Sie Demotivation. Nutzen Sie stattdessen alle Informationen, die Sie erlangen können, um sich selbst auf dem aktuellen Stand im Projekt zu halten. Damit schaffen Sie für sich und Ihr Team die Möglichkeit, frühzeitig steuernd einzutreten.

## 8.5 Stellen Sie Ihr Team effektiv auf

Selbstverständlich haben Sie sich mit dem Aufbau Ihrer Organisation schon in der Projektvorbereitung befasst. Sie haben zu jeder Rolle die Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten festgelegt. Damit die definierten Aufgaben auch effektiv durchgeführt werden, müssen Sie an Folgendes denken:

- Die Personen müssen zur Rolle passen.
- Das Zusammenspiel der Personen muss reibungslos funktionieren.
- Für alle fachlichen und technischen Aufgaben muss es einen qualifizierten Rolleninhaber geben.

Bei der Auswahl Ihrer Projektmitarbeiter greifen Sie in der Regel auf vorhandenes Personal in Ihrer Organisation zurück. Oft ist schon im Vorfeld festgelegt, aus welcher Abteilung wie viele Personen Ihr Projekt unterstützen sollen. Lassen Sie sich nicht durch solche politischen Einflüsse leiten. Achten Sie vielmehr darauf, dass jede für das Projekt vorgesehene Person den Willen und das Können für die Aufgabe mitbringt. Das Können gleichen Sie anhand der Aufgabenbeschreibung ab. Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten Ihre neuen Projektmitarbeiter mitbringen, erfahren Sie durch ein Interview oder einen Lebenslauf. Über den Willen kann ebenfalls ein Interview Aufschluss geben.

Wie es um das Wollen und Können wirklich steht, erfahren Sie jedoch erst im Laufe des Projekts. Bei Problemfällen müssen Sie sofort und ohne Scheu reagieren, auch wenn es um vom Auftraggeber ausgesuchte Personen geht. Nehmen Sie lieber den Kampf mit Ihrem Auftraggeber in Kauf, als durch eine schlechte Zuordnung von Personen zum Projekt einen Misserfolg zu ernten. Wenn Sie feststellen, dass einer Ihrer Projektmitarbeiter nicht in der Lage ist, eine Aufgabe zu erfüllen, müssen Sie zunächst den Grund dafür suchen:

- Liegt es am fehlenden Wollen, müssen Sie die Ursachen der Demotivation herausfinden und versuchen, den Projektmitarbeiter wieder zu motivieren.
- Liegt es am Können, müssen Sie entscheiden, ob das notwendige Wissen im Rahmen des Projekts aufgebaut werden kann oder nicht.

In beiden Fällen gilt: Passt der entsprechende Projektmitarbeiter nicht zu einer zugewiesenen Aufgabe, haben Sie nur die Möglichkeit, ihm eine andere Aufgabe zuzuweisen oder ihn aus dem Projekt zu entfernen. Das klingt hart, ist aber die einzige ehrliche Lösung.

#### Tipp: Eigene Eignung prüfen



Haben Sie auch daran gedacht, dass Sie selbst eine Rolle im Projekt innehaben, nämlich die des Projektleiters? Und haben Sie sich Gedanken über Ihre eigenen Stärken und Schwächen gemacht? Wenn nicht, sollten Sie das tun. Gleichen Sie Ihr eigenes Profil mit der Rolle des Projektleiters ab. An jeder Stelle, an der Sie Abweichungen feststellen, müssen Sie entscheiden, ob Sie die jeweilige Schwäche selbst ausbessern müssen oder die Aufgaben an jemanden im Projekt delegieren können, der dafür besser geeignet ist.

Es liegt auf der Hand, dass Sie, wenn Sie die Rolle des Projektleiters übernehmen, schon für einen Großteil der rollenspezifischen Aufgaben geeignet sein sollten bzw. die notwendigen Fertigkeiten erlernen müssen. Besonders deutlich wird das am Beispiel eines englischsprachigen Projekts: Wenn Sie kein Englisch können, müssen Sie jemanden mit der Kommunikation beauftragen und sich von ihm berichten lassen. Da die Kommunikation allerdings ein pro-

jektentscheidender Faktor ist, werden Sie deutlich erfolgreicher sein, wenn Sie Englisch lernen. Unabhängig davon müssen Sie demjenigen, an den Sie eine Aufgabe delegieren, großes Vertrauen entgegenbringen.

Achten Sie auch darauf, dass die Menschen, die Sie in einem Team vereinen, miteinander auskommen. Im Vorfeld können Sie das meistens nicht beurteilen. Wenn Sie aber die Aufgaben eindeutig verteilen und Überschneidungen vermeiden, reduzieren Sie schon die häufigste Ursache für Konflikte. Natürlich kann es sein, dass zwei Projektmitarbeiter, die Sie mit dem Erstellen eines Schulungsdokuments für eine Maschine beauftragen, sich selbst so organisieren, dass sie das Dokument effektiv zusammenerstellen. Besser ist es jedoch, wenn Sie von vornherein die Aufgaben so verteilen, dass beispielsweise der eine für die Zusammenstellung und Beschreibung der technischen Daten der Maschine zuständig ist und der andere für die Bedienungsanleitung.

Zu guter Letzt müssen Sie nur noch darauf achten, dass es für jede Aufgabe auch jemanden gibt, der sich darum kümmert. Was einleuchtend klingt, wird in der Praxis manchmal übersehen. Insbesondere bei einer großen Zahl an Aktivitäten kann es passieren, dass Teile nicht zugeordnet sind. Daher sollten Sie alle Aufgaben im Projektplan durchgehen und darauf überprüfen, ob sie auch einer Person im Projekt zugewiesen sind.

## 8.6 Generieren Sie Zwischenerfolge

Warum, so fragen Sie sich vielleicht, sollte man nicht einfach bis zum Ende des Projekts warten und dem Auftraggeber dann das Ergebnis präsentieren – das ist doch der eigentliche Erfolg? Dann versetzen Sie sich in folgende Situation: Sie trauen einen Ihrer Teilprojektleiter oder Arbeitspaketverantwortlichen mit einer Aufgabe, sagen wir dem Erstellen einer Anforderungsspezifikation. Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie wüssten, dass Sie noch drei Monate warten müssen, bis Sie zum ersten Mal das Ergebnis sehen? Eben. Sie hätten gern einen Zwischenstand, und wenn es nur ein Kapitel des Dokuments ist. Das gibt Ihnen zum einen das Gefühl, dass die Arbeit vorangeht. Zum anderen haben Sie so die Möglichkeit, zu einem frühen Zeitpunkt Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen und nicht erst am Ende. Das wiederum reduziert den Aufwand für Änderungen enorm.

Genauso geht es auch Ihrem Auftraggeber: Der wird sich auch nicht damit zufriedengeben, erst am Ende des Projekts ein Ergebnis zu erhalten, sondern er wünscht von Ihnen regelmäßig einen Bericht zum aktuellen Stand. Und auch alle anderen Beteiligten und Betroffenen, inklusive Ihrer Projektmitarbeiter,

werden eher auf einen Projekterfolg vertrauen, wenn sie sehen, dass Teilschritte erfolgreich erledigt wurden.

Zwischenerfolge, im Englischen als »Quick Win« bezeichnet, sorgen für Motivation im Team und für Vertrauen der Stakeholder in den Projekterfolg. Nicht umsonst gibt es Vorgehensmodelle wie das Rapid Prototyping, das ich in Kapitel 8.1 »Definieren Sie ein sinnvolles Vorgehen« beschrieben habe.

Unabhängig vom Vorgehensmodell sollten Sie sich beim Generieren von Teilerfolgen Ziele aussuchen, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichen lassen. Damit reduzieren Sie das Risiko, dass bei der Umsetzung doch noch etwas schiefgeht und Sie anstelle eines motivierten Teams eine demotivierte Mannschaft haben.

#### Beispiel: Mögliche Zwischenerfolge

!

Bei einem Bauprojekt werden Sie beispielsweise nach dem Erdaushub die Grundsteinlegung feiern und somit den Beteiligten ein sichtbares Zeichen geben, dass das Projekt vorangeht. Ihr Auftraggeber wird in der Regel dabei sein, und auch er erhält dadurch ein Gefühl für das Fortschreiten des Projekts.

Bei abstrakteren Themen wie der Einführung eines Vertriebssteuerungssystems in Ihrem Unternehmen können Sie mit einer Pilotphase, an der nur einige ausgewählte Benutzer teilnehmen, einen ersten Erfolg generieren.

## 8.7 Klären und Steuern Sie die Erwartung der Stakeholder

Eine vollständige Stakeholderanalyse haben Sie bereits während des Vorprojekts durchgeführt. Dabei haben Sie auch beschrieben, welche Maßnahmen Sie umsetzen müssen, um den jeweiligen Stakeholder von Ihrem Projekt zu überzeugen und Risiken zu vermeiden.

In diesem Kapitel geht es aber nicht um die Meinungsbildung zu Beginn des Projekts. Hier geht es darum, den Stakeholdern das zu erwartende Projektergebnis und möglicherweise auch schon die Zwischenergebnisse so transparent darzustellen, dass Sie auf die größtmögliche Akzeptanz treffen. Zudem geht es auch darum, den Projektfortschritt zu optimieren. Dazu müssen Sie ständig informieren und Rückmeldungen einholen.

Doch warum, so fragen Sie sich vielleicht, ist das überhaupt nötig? Sie haben doch bereits den Projektauftrag genehmigt bekommen. Dann müssten doch auch alle die Umsetzung des Projekts vorantreiben, oder?

Nein, denn Menschen ändern oft ihre Sichtweisen. Was heute Bestand hat, kann morgen bereits unwichtig sein. Zudem erarbeiten Sie im Projekt immer neue Informationen.

Das bereits mehrfach erwähnte Beispiel des Projekts zur Einführung einer Vertriebssteuerungssoftware erläutert dies:



#### **Beispiel: Gleiche Personalstärke – größeres Auftragsvolumen**

Dem Projekt liegt die Erwartung des Auftraggebers zugrunde, jährlich 15% der Vertriebskosten einzusparen. Während der Projektlaufzeit ermittelt Ihr Projektteam, dass durch die Einführung der Vertriebssteuerungssoftware keine Stellen im Vertrieb abgebaut werden. Das heißt, es wird keine direkten Kosteneinsparungen geben. Allerdings ist die Firma durch die Software in der Lage, 15% mehr Auftragsvolumen zu erzeugen. Sie können also mit der gleichen Personalstärke 15% mehr Aufträge bearbeiten.

Was in diesem Beispiel besonders klar wird, versteckt sich manchmal in Details. Lassen Sie solche Informationen nicht versteckt herumliegen. Bereiten Sie diese Informationen auf und besprechen Sie sie mit Ihrem Auftraggeber. Nur so erreichen Sie seine Akzeptanz für das zukünftige Projektergebnis.

Aber es geht nicht nur um Ihren Auftraggeber. Auch Ihre Projektmitarbeiter beeinflussen Ihr Projekt in erheblichem Maße. Sorgen Sie für ein offenes Klima und fördern und fordern Sie positive wie kritische Rückmeldungen zum Projekt. Klären Sie, welche Erwartungen Ihre Projektmitarbeiter an das Projekt und das Ergebnis haben. So haben Sie die Möglichkeit, mit diesen Informationen Ihr Projekt zu optimieren. Holen Sie sich diese Rückmeldungen im persönlichen Gespräch mit den Projektmitarbeitern ein.



#### **Tipp: Mitarbeiter motivieren**

Nehmen Sie ab und zu einen Punkt »Verbesserungsvorschläge« oder »Rückmeldungen zum Projekt« in Ihre Projektbesprechung auf. So verbessern Sie nicht nur die Qualität Ihrer Projektdurchführung, sondern auch die Motivation Ihres Projektteams.

Stellen Sie auch regelmäßig die Ziele im Projekt noch mal dar. Das hört sich nach Wiederholung an und das ist es in der Tat auch. Stellen Sie dar, wie weit Sie mit dem Projekt auf dem Weg zum Ziel sind. Arbeiten Sie heraus, in welchen Details sich die Ziele möglicherweise verändert oder weiterentwickelt haben. Informieren Sie dann Ihren Auftraggeber und die Projektmitarbeiter.

Vergessen Sie nicht die anderen Betroffenen oder Beteiligten des Projekts. Auch diese haben möglicherweise einen Einfluss auf das Projekt, egal, ob dieser direkt oder indirekt ist. Im oben genannten Beispiel haben die nicht direkt am Projekt beteiligten Mitarbeiter des Vertriebs möglicherweise die Befürchtung, Ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Dabei soll mit den optimierten Arbeitsabläufen und der Vertriebssteuerungssoftware die Zukunftsfähigkeit der Firma sichergestellt werden.

Präsentieren Sie diese wichtigen Informationen. Klären Sie für jede Zielgruppe genau, welche Informationen wichtig sein könnten, und stellen Sie diese dann bereit. Für betroffene Personen oder Personenkreise ist es in der Regel wichtig zu erfahren, wie sich durch das Projekt ihr direktes Arbeitsumfeld verändert. Denken Sie daran, dass jedes Projekt eine Veränderung und jede Veränderung zunächst einmal Widerstand hervorruft. Ihre Aufgabe ist es, diesen Widerstand schon von Anfang an so klein wie möglich zu halten. Wenn Sie anstelle der Einsparung eine Arbeitserleichterung darstellen, die sich nicht auf die Arbeitsplätze der Mitarbeiter auswirkt, können Sie aus Betroffenen sogar Befürworter des Projekts machen. Nutzen Sie diese Möglichkeiten.

## 8.8 Eskalieren Sie Probleme rechtzeitig

Wie schon in Kapitel 1 »Projektvorbereitung: Das müssen Sie im Vorfeld klären« beschrieben, gehört die Eskalation zu den Standardwerkzeugen eines Projektleiters. Die meisten setzen dieses Mittel jedoch nur sehr ungern ein. Woran liegt das?

Das Wort »Eskalation« an sich ist bei vielen Menschen negativ besetzt. Eskalation wird in Projekten häufig mit »jemanden anschwärzen« oder »sich beklagen« in Verbindung gebracht. Da es in vielen Fällen bei einer Eskalation um Personen geht, befürchten Sie womöglich, dass ein Konflikt entsteht. In der Tat kann eine Eskalation so wahrgenommen werden, dass bei Vorgesetzten über andere »geschimpft« wird. Zudem laufen Sie mit einer Eskalation immer Gefahr, beim Empfänger der Eskalation den Eindruck zu erwecken, Sie könnten die Aufgaben und Probleme im Projekt nicht selbst lösen.

Lösen Sie sich von diesen Vorstellungen. Eskalieren Sie immer dann, wenn Sie keine eigenen Mittel zur Problemlösung mehr haben. Es hilft Ihnen, wenn Sie sich fragen, ob es Ihnen ums Projekt geht oder doch nur darum, beliebt zu sein. Durch das Vermeiden von Eskalationen werden Sie möglicherweise kurzfristig wirklich wohlwollender wahrgenommen. Sobald Ihr Projekt deswegen nicht mehr zu retten ist, dreht sich das Bild. Denken Sie daran und eskalieren Sie rechtzeitig!

Was heißt denn rechtzeitig? Immer dann, wenn Sie nicht mehr in der Lage sind,

- eine Aufgabe selbst zu erledigen,
  - eine Entscheidung im Rahmen Ihrer Befugnisse zu fällen oder
  - ein Problem mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln zu lösen,
- müssen Sie eskalieren. Und zwar ohne Verzögerung, sofort. Einzige Ausnahme: Das unlösbare Problem hat keinerlei Auswirkungen auf Ihr Projekt. Dann ist es aber auch kein Problem mehr.

Wenn Sie einige Grundregeln bei der Eskalation berücksichtigen, gelingt sie Ihnen ohne unnötige Konflikte und ohne den Eindruck zu erwecken, es nicht selbst zu schaffen.

- Überlegen Sie sich vorher, mit welchem Ziel Sie eskalieren.
- Nennen Sie ausschließlich Fakten.
- Stellen Sie den Sachverhalt für alle beteiligten und betroffenen Personen vollständig und transparent dar.
- Geben Sie eine Empfehlung, wie das Problem zu lösen ist.
- Beschreiben Sie, was passiert, wenn das Problem nicht gelöst wird.
- Nutzen Sie die Eskalation nicht als Mittel, um sich zu profilieren.
- Drohen Sie nicht mit einer Eskalation, sondern stellen Sie die Auswirkungen dar, wenn Ihre Empfehlung nicht umgesetzt wird.
- Sprechen Sie nicht schlecht über andere Personen.
- Halten Sie Hierarchien ein, es sei denn, die Eskalation bezieht sich auf Ihren Vorgesetzten.

Zur Verdeutlichung ein Beispiel:



#### **Beispiel: Mitarbeiter anderweitig eingebunden**

Sie wollen eine Vertriebssteuerungssoftware einführen, die nicht nur die Kundenkontakte steuert, sondern auch zur Auswertung im Controlling verwendet werden kann. Sie haben aus den drei Bereichen Vertrieb, Organisation und Controlling jeweils einen Fachbereichsmitarbeiter für die Erstellung der Anforderungsspezifikation eingeplant. Geplant und im Unternehmen abgestimmt sind jeweils zwei volle Monate, um das Dokument als Basis der Einführungskonzeption zu verwenden. Nach dem ersten Monat teilt Ihnen der Mitarbeiter aus dem Bereich Controlling mit, dass der Leiter seines Bereichs ihm dringende Aufgaben für den Monatswechsel übertragen hat. Dafür benötigt er zwei Wochen. Ersatz gibt es nicht.

Was können Sie in diesem Fall tun? Im Projekt selbst haben Sie nur die Möglichkeit, beim Leiter des Bereichs Controlling nachzufragen. Wenn dieser den Mitarbeiter nicht freistellt oder keinen Ersatzkandidaten anbieten kann, hat Ihr Projekt automatisch einen Verzug von zwei Wochen. Zudem müssen Sie dann klären, ob der Mitarbeiter überhaupt über die geplanten zwei Monate

zur Verfügung steht – das gilt allerdings für alle anderen geplanten Ressourcen ebenso.

Machen Sie jetzt nicht den Fehler, direkt Druck auf den Mitarbeiter auszuüben oder dem Leiter des Bereichs Controlling zu drohen. Versuchen Sie vielmehr, dessen Beweggründe herauszufinden. Muss er beispielsweise einen Quartalsabschluss vorbereiten, hat dies für ihn eine höhere Priorität. Auf dieser Ebene können Sie also selbst keine Entscheidung mehr treffen, die Ihrem Projekt hilft. Das ist der richtige Zeitpunkt für eine Eskalation. Fertigen Sie drei Seiten Präsentation an, in denen Sie Folgendes erläutern:

- Seite 1, Ursache: Mitarbeiter Controlling steht nicht wie geplant und ursprünglich zugesagt zur Verfügung
- Seite 2, Auswirkung: Projekt verschiebt sich um zwei volle Wochen
- Seite 3, Empfehlung: Freigabe des Mitarbeiters für das Projekt oder Freigabe für Terminverschiebung um zwei Wochen

Überlegen Sie sich vorher genau, die Umsetzung welcher Ihrer Empfehlungen Sie wirklich erreichen wollen. Denn jetzt gehen Sie in die Verhandlung. Die nächsthöhere Instanz, an die Sie eskalieren, ist Ihr Auftraggeber. Berufen Sie daher einen außerordentlichen Lenkungsausschuss ein und stellen Sie die Lage dar. Möglicherweise sagt Ihnen Ihr Auftraggeber, dass Sie mit Überstunden doch bestimmt wieder Zeit reihholen können. Klären Sie vorher, was alles möglich ist, um auf solche Einwände vorbereitet zu sein. Sollte Ihr Auftraggeber keine Zeit für einen Termin haben, schicken Sie ihm die Präsentation und schreiben Sie ihm, welche Auswirkungen die momentane Lage hat. Schreiben Sie dazu, bis wann Sie eine Entscheidung brauchen. Ein Satz in der Form: »Sollte bis zum 1.9. keine Entscheidung getroffen sein, wird das Projekt erst zwei Wochen später beendet« wirkt Wunder und sichert Sie als Projektleiter ab.

## 8.9 Vermeiden Sie implizites Wissen

Was ist implizites Wissen? Das Wort »nachhalten« beispielsweise. In der Teambesprechung erklärt Ihnen Ihr Projektmitarbeiter Müller, er werde in der kommenden Woche den Projektplan für sein Teilprojekt erstellen. Ihrem Projektassistenten sagen Sie, er solle den offenen Punkt nachhalten. »Klar«, denkt sich dieser, »ich nehme den Punkt in das Protokoll auf«. In der folgenden Woche erfahren Sie, dass Ihr Teilprojektleiter den Plan immer noch nicht fertiggestellt hat. Sie schauen Ihren Projektassistenten verdutzt an. Sie hatten ihm doch gesagt, er solle den Punkt nachhalten. Sie hatten gemeint, er soll dafür sorgen, dass die Aufgabe, die hinter dem offenen Punkt steht,

bis zum nächsten Mal erledigt ist. Ihr Projektassistent hatte verstanden, dass er den Punkt im Protokoll behalten soll, damit er in der Teambesprechung angesprochen wird.

Implizites Wissen ist also die Annahme, dass ein gewählter Begriff oder eine Gegebenheit allen bekannt ist. Dies führt häufig zu Missverständnissen. Missverständnisse gibt es ständig, was soll also daran der Erfolgsfaktor sein?

Wenn Sie sich die Auswirkungen ansehen, erkennen Sie die Dimension von Missverständnissen. Die Handlung vieler Filme, vor allem aus den 50er- und 60er-Jahren, beruht auf solchen Missverständnissen. Und in der Praxis kann implizites Wissen zu katastrophalen Auswirkungen führen:



#### **Beispiel: Missverständnis durch implizites Wissen**

1999 wurde der Mars Climate Orbiter, eine Raumsonde, von der NASA zum Mars geschickt. Er sollte dort aus einer stabilen Umlaufbahn Daten des roten Planeten zur Erde schicken. Anstatt die stabile Umlaufbahn einzunehmen, kam die Sonde dem Planeten zu nah und verglühte in der Atmosphäre oder zerschellte am Planeten. Bei der Fehlersuche stellte sich heraus, dass die Ursache in einem Missverständnis der Berechnungsgrundlagen lag. Ein Team rechnete mit den Einheiten Meter und Kilogramm nach dem sogenannten metrischen System. Das andere Team rechnete mit den Einheiten Foot und Pound nach dem angelsächsischen System. Und jedes Team ging implizit davon aus, dass die Zahlen sich auf das jeweilige System bezogen.

Sie werden jetzt womöglich sagen, die hätten mal die Maßeinheit hinter die Zahlen schreiben sollen, dann wäre das nicht passiert. Recht haben Sie. Nur scheint es so, dass in diesem Fall eben auch implizit jedes Team davon ausgegangen ist, dass die genannten Zahlen ja klar seien. Führen Sie sich vor Augen: Das sind Experten. Und selbst diese Experten sind nicht vor dem negativen Einfluss des impliziten Wissens gefeit.

#### **Meistens entsteht implizites Wissen**

- aus einer Unternehmenskultur,
- aus historischen Begebenheiten oder
- aus Wissen, das sich über Jahre aufgebaut hat und das damit scheinbar bei allen vorausgesetzt werden kann.

Machen Sie sich diese Missverständnisquellen auf jeden Fall bewusst. Bedenken Sie auch, dass es selbst in professionellen Gemeinschaften Menschen gibt, die Wörter verwenden, ohne genau zu wissen, was damit gemeint ist.

**Tipp: Nachfragen kostet nichts**

!

Scheuen Sie sich nicht, nachzufragen, wenn Ihnen etwas nicht klar ist. Definieren Sie alles explizit. Entwickeln Sie ein Gespür für implizites Wissen. Oft wird implizites Wissen hinter Fremdwörtern versteckt, um eigene Wissenslücken zu verbergen. Auch hier müssen Sie unbedingt nachfragen. Bleiben Sie höflich, aber seien Sie hartnäckig.

Vor allem bei bereichs- oder firmenübergreifenden Projekten müssen Sie dafür sorgen, dass alle Menschen die gleiche Sprache sprechen. Wo viele Fachbegriffe vorkommen, sollten Sie sich die Zeit nehmen und ein Glossar erstellen (lassen). Häufig werden auch Informationen über Prozesse oder Daten weggelassen, da diese nach Meinung der Betroffenen ja sowieso klar sind. Sie können sich jetzt schon denken, dass dem nicht so ist. Motivieren Sie alle Projektmitarbeiter dazu, Dinge genau zu benennen und zu beschreiben. Gehen Sie in Besprechungen mit gutem Beispiel voran und fragen Sie so lange nach, bis keine Lücken mehr offen sind und Ihnen alles klar ist. Fragen Sie auch mal explizit Personen, wie sie etwas verstanden haben. Hier hilft es auch, das Gehörte von jemandem wiederholen zu lassen. So lassen sich Differenzen im Verständnis aufdecken.

Hier noch einige Beispiele, die Ihnen helfen sollen, implizites Wissen zu erkennen.

**Beispiel: Allgemeinverständlich formulieren**

!

»Wir sind nächsten Monat mit der Programmierung fertig«. Ein Softwareentwickler meint damit wahrscheinlich, dass er seinen Programmcode fertig geschrieben hat. Ein Kunde kann dabei durchaus verstehen, dass er das Programm zu diesem Zeitpunkt geliefert bekommt. Es kommt zum Konflikt, weil jedes Programm nach der Programmierung noch getestet werden muss. Wenn Sie dem Kunden explizit erklären, dass er die Software zwei Monate später erhält, vermeiden Sie den Konflikt.

**Beispiel: Liefertermin exakt benennen**

!

»Morgen erhalten Sie die Lieferung«. Der Lieferant meint damit, er verpackt am nächsten Tag seine Ware und liefert sie per Express, sodass die Ware um 22:00 Uhr beim Kunden ist. Der Kunde rechnet mit der Ware am Vormittag. Zur Lösung klären Sie explizit mit dem Kunden, dass die Ware morgen bis spätestens 23:00 Uhr ankommt.

**Beispiel: Zuständigkeiten zuordnen**

!

»Die drei Projektmitarbeiter aus den Fachbereichen Organisation, Vertrieb und Controlling treffen sich am nächsten Morgen um 9:00 Uhr am Hauptlager und prüfen die Eingangsware«. Implizit gehen Sie hier vielleicht davon aus, dass der Mitarbeiter des Bereichs Organisation den Schlüssel für das Lager dabeihat ... und stehen vor verschlossenen Toren. Wenn Sie explizit definieren, wer für den Schlüssel sorgt, fahren die Projektmitarbeiter nicht umsonst ins Hauptlager.

Und wie helfen Sie sich beim eingangs erwähnten Beispiel? Erklären Sie, dass Sie mit »nachhalten« meinen, dafür zu sorgen, dass die Aufgabe bis zum vereinbarten Termin erledigt ist. Ohne großen Aufwand vermeiden Sie damit kleinere und größere Probleme.

## 8.10 Bereinigen Sie Konflikte zügig

Das ist doch sowieso klar, werden Sie vielleicht denken. Natürlich lösen Sie Konflikte sofort, wenn sie auftreten. Aber sind Sie sicher, dass Sie die Konflikte auch rechtzeitig erkennen? Um einen Konflikt zügig zu bereinigen, müssen Sie ihn nämlich erst einmal erkennen.

Und warum müssen Konflikte überhaupt von Ihnen bereinigt werden? Müssten die am Konflikt Beteiligten denn nicht selbst in der Lage sein, ihre Probleme zu lösen?

Ein ungelöster Konflikt kann sich

- negativ auf die Stimmung im Team auswirken,
- Entscheidungen im Projekt verhindern,
- die Fertigstellung von Aufgaben behindern und
- im schlimmsten Fall das Projekt zum Scheitern bringen.

Es lohnt sich also, sich detaillierter mit Konflikten zu befassen. Dazu sollten Sie sich noch einmal vor Augen führen, welche Hauptarten von Konflikten es gibt:

- Konflikte zwischen zwei Personen aus persönlichen Motiven
- Konflikte zwischen Personen oder Interessengruppen aus Sachgründen
- Konflikte zwischen Linienorganisation und Projekt wegen Ressourcen und Terminen
- Konflikte aus machtpolitischen Gründen

Unabhängig von der Konfliktart wird Ihnen jeder Managementberater sofort sagen, dass sie für beide Konfliktparteien immer eine Win-Win-Situation schaffen müssen. Das heißt, dass jeder der am Konflikt Beteiligten aus einer Lösung einen Vorteil erlangen muss. Wägen Sie zunächst ab, ob Sie das im Projekt weiterbringt. Ihr Ziel muss es vor allem sein, dass die Konfliktparteien vernünftig miteinander arbeiten.

Bei persönlichen Konflikten zwischen zwei Personen in Ihrem Projekt werden Sie um ein klarendes Gespräch oder klare Anweisungen nicht herum kommen. Frühzeitig erkennen können Sie solche Konflikte an der Art, wie Personen miteinander reden und E-Mails schreiben. Sobald Sie merken, dass zwei Personen

sich nicht auf einer konstruktiven und sachlichen oder anderweitig positiven Ebene unterhalten, müssen Sie eingreifen. Warten Sie nicht, bis der Konflikt entstanden ist, sondern klären Sie frühzeitig, wer welche Position einnimmt. Oft wirken sich persönliche Konflikte auf sachliche Empfehlungen oder Entscheidungen aus. Und dann wird es für das Projekt gefährlich. Dazu ein Beispiel:

#### Beispiel: Ideenklau



Sie leiten ein Projekt zur Optimierung der Kundenbetreuung eines mittelständischen Werkzeugherstellers und haben unter anderem einen Mitarbeiter aus dem Bereich Vertrieb und einen aus dem Bereich Controlling in Ihrem Projekt. Bereits in der Linienorganisation müssen beide zusammenarbeiten, da das Controlling die Anzahl der Kundenkontakte und die Verkaufszahlen direkt vom Vertrieb erhält und der Vertrieb zur Vorbereitung von Kundenterminen die Anzahl der an den jeweiligen Kunden verkaufen Einheiten wiederum vom Controlling bekommt. Im Rahmen des Projekts schreibt der Controller seine Anforderungen an den Vertriebsmitarbeiter und umgekehrt. Bei der Diskussion um die vom Controller geforderte tägliche Berichterstattung des Vertriebsmitarbeiters brüstet sich der Vertriebsmitarbeiter mit einer ausgefeilten Idee zur Kosteneinsparung. In den folgenden Tagen wird Ihnen zugetragen, dass der Controller häufig schnippisch formulierte E-Mails an den Vertriebsmitarbeiter schickt und dieser oft gar nicht antwortet. Sie fragen beim Controller nach und er sagt Ihnen, dass die Idee zur Kosteneinsparung eigentlich von ihm stamme.

Häufig erlebt, häufig übergangen. Wer hat nun recht? Reagieren Sie, aber bilden Sie sich noch keine Meinung. Machen Sie klar, dass dieser Konflikt durch Sie gelöst und die Idee unvoreingenommen bewertet wird. Reden Sie danach mit jedem einzeln. Die oft eingesetzte Strategie eines Sechs-Augen-Gesprächs ist nicht die beste Methode. Hören Sie im Einzelgespräch erst einmal zu. Fragen Sie nach, was denjenigen zu seiner Äußerung bewegt. Fragen Sie nach, welchen Vorschlag zur Lösung des Konflikts jeder der Konfliktpartner hat. Lassen Sie sich nicht dazu verleiten, im Einzelgespräch selbst schon eine Marschrichtung vorzugeben. Nachdem Sie mit jedem einzeln über den Konflikt gesprochen haben, überlegen Sie sich, ob Sie in der Lage sind, den Konflikt zu lösen. Wenn nicht, eskalieren Sie das Problem, wie im vorigen Kapitel beschrieben. Überlegen Sie sich dazu auch, ob der Konflikt möglicherweise schon vor Ihrem Projekt existierte.

#### Tipp: Eigene Eignung als Vermittler prüfen



Bevor Sie sich entscheiden, einen persönlichen Konflikt selbst zu lösen, fragen Sie sich, ob Sie in der Lage sind, sich in jede der beiden Positionen hineinzuversetzen. Denn nur dann sind Sie auch in der Lage, eine neutrale Lösung zu erarbeiten. Eine neutrale Lösung ist diejenige, die Ihrem Projektziel am besten hilft.

Sie sind also nicht verantwortlich dafür, dass die Konfliktpartner sich mögen, sondern nur dafür, dass beide miteinander arbeiten können. Meistens werden Sie einen Kompromiss finden können, aber denken Sie daran, dass Sie es nicht immer jedem recht machen können. Stellt sich beispielsweise heraus, dass der Controller die Idee hatte, mobile Geräte für die Übertragung der Verkaufszahlen zu verwenden, und der Vertriebsmitarbeiter erarbeitet daraus ein konkretes Optimierungspotenzial, werden Sie leicht zu einem Kompromiss finden. Stellt sich jedoch heraus, dass der Vertriebsmitarbeiter die Idee schlachtweg geklaut hat, müssen Sie mit diesem die zukünftige Zusammenarbeit noch mal detailliert klären. Im Extremfall kann es sogar sein, dass Sie einen Mitarbeiter aus dem Projekt ausschließen müssen.

Bei Konflikten um Sachfragen sieht die Sache wesentlich einfacher aus. Wenn im obigen Beispiel der Controller vorschlägt, ein tägliches Berichtswesen mit den Verkaufszahlen einzuführen, und der Vertriebsmitarbeiter ein wöchentliches vorschlägt, müssen Sie aus den Projektzielen ableiten, welche Lösung die richtige ist. Bei komplexeren Fragestellungen können Sie beide Konfliktparteien ein gemeinsames Empfehlungspapier mit der Darstellung der Vor- und Nachteile jeder Lösung erarbeiten lassen. Wenn Sie dann nicht in der Lage sind, eine Entscheidung zu treffen, eskalieren Sie das Problem oder ziehen Experten, beispielsweise einen Gutachter, hinzu.

Das Gleiche gilt bei Konflikten zwischen der Linienorganisation und dem Projekt. Hierbei geht es häufig darum, dass zugesagte Ressourcen nicht im vereinbarten Maße verfügbar sind oder die Termine des Projekts den Mitarbeitern der Linienorganisation nicht wichtig sind. Solche Konflikte können Sie durch persönliche Gespräche mit den Betroffenen und deren Vorgesetzten lösen. Sollte das nicht möglich sein, müssen Sie das Problem eskalieren, wie es im vorigen Kapitel beschrieben ist.

Bei machtpolitischen Konflikten hilft Ihnen nur Ihr Fingerspitzengefühl. Wenn sich außerhalb Ihres Projekts auf Führungsebene Personen in Machtkämpfe verstricken, sollten Sie tunlichst darauf achten, nicht selbst dort hineinzugera-ten. Eine Lösung aus Ihrer Position heraus anzustreben, kann für Sie sehr unangenehm werden. Versuchen Sie stattdessen, die Ziele und Einstellungen der beteiligten Personen zu ermitteln und einen guten Kontakt zu den Konfliktparteien aufzubauen. Verbiegen Sie sich dabei nicht und lassen Sie sich nicht auf die eine Seite ziehen. Stellen Sie Ihre Entscheidungen immer sachlich und vollständig dar, denn dann kann man Ihnen nicht vorwerfen, parteiisch zu sein.

**Tipp: Neutralität wahren**

!

Wahren Sie in jedem Fall Ihre Neutralität. Selbst wenn der Druck auf Sie besonders stark wird, dürfen Sie nicht umfallen. Sie ernten dadurch auf jeden Fall Respekt und Ihre eigene Position wird gefestigt.

## 8.11 Schauen Sie über den Tellerrand des Projekts

Mit dem Projekt haben Sie schon genug Arbeit – und jetzt verlange ich von Ihnen auch noch, sich mit dem Rest der Welt zu befassen? Nein, nicht mit der ganzen Welt, sondern nur mit dem Teil, der Ihr Projekt umgibt. Zwar haben Sie bereits in der Vorbereitung des Projekts eine Projektumfeldanalyse durchgeführt. Aber die Welt verändert sich und Sie sollten diese Veränderungen ständig im Auge behalten. Änderungen in Ihrem Umfeld können zu Einflüssen auf Ihr Projekt werden. Wenn Sie Ihr Umfeld ständig beachten, bekommen Sie auch ein immer besseres Gespür für die außerhalb Ihres Projekts bestehenden Verbindungen.

Am Beispiel der Errichtung eines Kundenparkplatzes lässt sich dies anschaulich erläutern:

**Beispiel: Firmenwachstum**

!

Sie planen einen Parkplatz für Ihre Kunden und sind bereits dabei, die Baugenehmigung einzuholen. Währenddessen bekommen Sie mit, dass Ihr Unternehmen für das kommende Jahr ein überdurchschnittlich starkes Wachstum prognostiziert. Daraus schließen Sie, dass auch die Kundenanzahl überdurchschnittlich wächst. Sie können jetzt natürlich Scheuklappen aufziehen und Ihr Projektziel ungeachtet dieser Informationen weiterverfolgen. Als guter Projektmanager müssen Sie das sogar tun, solange Sie keinen anderen Auftrag erhalten.

Ungeachtet dessen beweisen Sie Weitblick, wenn Sie das Gespräch mit Ihrem Auftraggeber suchen und ihn zu den neuen Informationen aus Ihrem Umfeld befragen. Selbstverständlich besteht im Extremfall das Risiko, dass Ihr Projekt gestoppt wird. Wahrscheinlich werden aber neue Ziele definiert. Es kann also sein, dass der Kundenparkplatz neu dimensioniert und dem erwarteten Wachstum angepasst werden muss.

Noch mal zur Verdeutlichung: Natürlich ist es nicht Ihre vorrangige Aufgabe, Informationen über das Projektumfeld einzuholen und zu bewerten. Trotzdem haben Sie dadurch die Möglichkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren und eigene Empfehlungen abzugeben. Und dadurch können Sie Ihrem Auftraggeber und Ihrer Organisation frühzeitig Impulse für die richtigen Entscheidungen geben.

## 8.12 Seien Sie Vorbild

Was kann ich Ihnen zum Schluss noch empfehlen? Das Wichtigste: Seien Sie ein Vorbild. Als Projektleiter stehen Sie im Rampenlicht. Viele Menschen wollen genau aus diesem Grund Projektleiter werden, weil sie da so viel Aufmerksamkeit erfahren und im Mittelpunkt stehen können. Egal, wie groß oder klein das Projekt ist – als Projektleiter ist man wer.

Diese Vorstellung will ich Ihnen gar nicht nehmen. Als Projektleiter sollten Sie auch tatsächlich in der Lage sein, mit dieser Situation vorbildlich umzugehen. Die Menschen im Projekt und außerhalb desselben beobachten Sie ständig. Und Menschen lernen und kopieren ständig von anderen Menschen. Von Führungspersonen wird besonders häufig kopiert.



### Tipp: Vorbildfunktion bewusst machen

Machen Sie sich Ihren Einfluss auf andere Menschen bewusst. Allein durch Ihr Auftreten können Sie diese motivieren oder demotivieren. Durch Ihre persönliche Art und Ihre Art, das Projekt zu führen, erzeugen Sie entweder Vertrauen oder Misstrauen gegenüber Ihnen und dem Projekt. Ihre Position als Projektleiter macht Sie zum Vorbild für andere.

Eigentlich dürfte es Ihnen nicht schwerfallen, ein Vorbild zu sein. Es gehört alles dazu, was auch außerhalb von Projekten im menschlichen Zusammenleben wichtig ist. Folgende Ratschläge möchte ich Ihnen an dieser Stelle auf den Weg geben:

- Treffen Sie eindeutige, nachvollziehbare Entscheidungen.
- Halten Sie sich an Vereinbarungen, auch wenn diese nur mündlich getroffen wurden.
- Übernehmen Sie Verantwortung.
- Delegieren Sie Verantwortung.
- Definieren Sie klare Strukturen für den Aufbau und den Ablauf des Projekts.
- Vertrauen Sie Ihren Projektmitarbeitern.
- Loben Sie nie vor dem gesamten Team, es sei denn, Sie loben das gesamte Team.
- Rügen Sie nie vor dem gesamten Team, es sei denn, Sie rügen das gesamte Team.
- Bilden Sie sich nichts auf Ihrer Rolle als Projektleiter ein.
- Seien Sie offen.
- Lassen Sie andere Meinungen zu.
- Beweisen Sie Rückgrat und stehen Sie hinter Ihren Projektmitarbeitern und Entscheidungen.
- Behandeln Sie jeden gleich gut.
- Seien Sie einfach Sie selbst.

---

# Anhang

- Projektantrag
- Aufwandsschätzung
- Risikoanalyse
- Statusbericht
- Offene-Punkte-Liste
- Meilensteintracking
- Budgetcontrolling
- Review
- Übergabeschein
- Abnahmeschein
- Projektabschlussbericht

Die Vorlagen finden Sie auch alle auf Arbeitshilfen online.

## Projektantrag

### Projektantrag

Projektantrag		
Projektname:	<Projektname und Arbeitstitel>	
Erstellungsdatum:	<Datum der Erstellung des Antrags>	
Verantwortlich:	<Nachname, Vorname, Bereich des Verantwortlichen>	
<b>Voraussetzungen: Zur Bearbeitung und Vorlage des Dokumentes relevante Dokumente</b>		
Dokumentenname	Inhalt	Abgestimmt? (X)
Meilensteinplanung	Meilensteine und erwartete Ergebnisse	
Ressourcenplanung	Personal- und Sachmittelplan	
Organisation	Präsentation zu Aufbau- und Ablauforganisation	
Risikoanalyse	Risiko, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten	
Kommunikationsliste	Liste der Beteiligten am und Betroffenen durch das Projekt	
Budgetplanung	Budgetplan nach Einmalkosten und laufenden Kosten	
<b>Inhalt</b>		
Projektantrag .....	1	
Projektaufbau .....	2	
Projektbeschreibung .....	2	
Projektkommunikation .....	2	
Meilensteinplanung .....	2	
Projektpriorität .....	2	
Projektbudget (in €) .....	3	
Sonstiges .....	3	
Genehmigung .....	3	

Projektaufbau					
Auftraggeber:	<Angabe des Auftraggebers – Firma und/oder Name, Vorname, Bereich der Person>				
Projektleiter:	<Nachname, Vorname, des Projektleiters>				
Projektmitglieder:	<Angabe der beteiligten Personen>				
Weitere Beteiligte:	<Fremdfirmen etc.>				
Projektbeginn:	<Angaben des Starttermins des Projektes>				
Projektende:	<Angabe des Projektendes>				
Projektkategorie:	<Aufwand, Festpreis>				
Projektbeschreibung					
Projektbegründung:	<Kurze Begründung, wieso das Projekt durchgeführt wird, bzw. der derzeitige Iststand>				
Projektziel übergeordnet:	<Kurze Übersicht über das Ziel des Projektes>				
Projektziele detailliert	<b>Messbare Ergebnisse</b>				
<Teilziel 1>	<Kurze Beschreibung des Ergebnisses des Teilziels 1>				
<Teilziel 2>	<Kurze Beschreibung des Ergebnisses des Teilziels 2>				
<Teilziel 3>	<Kurze Beschreibung des Ergebnisses des Teilziels 3>				
<Teilziel n>	<Kurze Beschreibung des Ergebnisses des Teilziels n>				
Projektkommunikation					
Berichtswege:	<Wer berichtet wann in welcher Form an wen>				
Eskalationswege:	<Wer eskaliert an wen>				
Kommunikationswege:	<Wer verteilt Informationen an wen>				
Meilensteinplanung					
Nr.	Name	Erwartetes Ergebnis			Termin
1					
2					
3					
4					
Projektpriorität		Hoch	Mittel	Gering	Nicht vorhanden
Kurzfristige Ertragssteigerung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfolgen strategisches Ziel		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwehr kurzfristiger Gefahren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Begründung					
		<Begründung der Projektpriorität>			
		<Begründung der Projektpriorität>			
		<Begründung der Projektpriorität>			

## Anhang

---

Prozessoptimierung (Laufzeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<Begründung der Projektpriorität>
Kostenreduktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<Begründung der Projektpriorität>
Umsetzungsrisko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<Begründung der Projektpriorität>
Komplexitäts-/ Schwierigkeitsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<Begründung der Projektpriorität>
Termindruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<Begründung der Projektpriorität>
Klarheit über Projektziele/ Kundenanforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<Begründung der Projektpriorität>

Projektbudget (in €)	
Personal intern:	
Lieferanten und Personal extern:	
Marketing und Werbematerial:	
Schulungen:	
Reisekosten und Spesen:	
Hardware:	
Software und Lizenzen:	
Gebäude- und Bürokosten:	
Sonstige Kosten intern:	
Sonstige Kosten extern:	
Gesamtkosten intern:	
Gesamtkosten extern:	

Sonstiges	
Sonstige relevante Informationen:	<Sonstige relevante Informationen zum Projekt>

Genehmigung	
Genehmigt am:	<Datum der Genehmigung>
Genehmigt durch:	<Nachname, Vorname, Bereich des Genehmigenden>
Datum, Unterschrift:	

## Aufwandsschätzung

Firma/Name	<b>Aufwandsschätzung</b>
Projektname:	
Projektleiter:	
Datum:	

Thema	Beschreibung	Aufwand [PT = Personentage]	Schätzgrundlage
<b>Projektmanagement</b>			
z. B. Planung	z. B. Anforderungen analysieren	z. B. 5	z. B. Anzahl Anforderungen
	z. B. MS Project-Plan erstellen	z. B. 1	z. B. Erfahrung
<b>Anforderungspezifikation</b>			
z. B. Teil A	z. B. Beschreibung der Masken	z. B. 10	z. B. 5 Masken à 2 PT z. B. 10 Methoden komplex
	z. B. Beschreibung der Methoden	z. B. 25	+ 5 Methoden einfach
<b>Lösungskonzeption</b>			
z. B. Komponente A	z. B. Eigenschaft 1	z. B. 3	z. B. Komplexität = einfach, Funktionspunkte
	z. B. Eigenschaft 2	z. B. 5	
<b>Umsetzung</b>			
z. B. Komponente A	z. B. Maske X	z. B. 12	Komplexität = stark verknüpft
	...		
<b>Test und Qualitäts sicherung</b>			
z. B. Abnahmetest		z. B. 20	
<b>Inbetriebnahme</b>			
z. B. Einbau		z. B. 3	
<b>Dokumentation</b>			
z. B. Betriebshandbuch		z. B. 10	
<b>Aufwandssumme:</b>			i. d. R. 10 %–25 % des Gesamtumfangs
<b>Aufwand Projektmanagement:</b>			i. d. R. 10 % des Gesamtumfangs
<b>Risikoaufschlag:</b>			i. d. R. 5 %
<b>Gewährleistung:</b>			
<b>Gesamtaufwand:</b>			

Oberbegriffe und Inhalte müssen an das Projekt angepasst werden.

## Risikoanalyse

Firma/Name
Risikoanalyse
Projektname:
Projektleiter:
Datum:

### Was ist zu tun?

1. Projektrisiko identifizieren
  2. Bewertung des Risikos bei Eintritt hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit
  3. Schätzen der Eintrittswahrscheinlichkeit (EWS)
  4. Geeignete Maßnahme definieren
  5. Maßnahme umsetzen
- Bitte Farben NICHT ändern — werden automatisch gesetzt

Nr.	Risikobeschreibung und Ursache	Auswirkung bei Risikoeintritt auf		Termin in Tagen	Qualität (Bemerkung)	Gegenmaßnahme	Verantwortlich	Bis wann	Status
		ETW	Budget in Euro						
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

## Statusbericht

<b>Firma/Name</b>					
<b>Statusbericht</b>	<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>Projektname:</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>Projektleiter:</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>Berichtsempfänger:</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>Datum:</b>					
<b>Statusüberblick generell:</b>					
<b>Ereichte Ergebnisse:</b>					
<b>Ziele für die nächste Berichtsperiode:</b>					
<b>Budgetentwicklung</b>	Plankosten in Euro Istkosten in Euro Geplantes Gesamtbudget in Euro Erwartetes Gesamtbudget in Euro	Auswirkung auf Budget	Auswirkung auf Termin	Auswirkung auf Ressourcen	Auswirkung auf Inhalte
<b>Veränderte Risiken</b>	Risikobeschreibung und Ursache				Gegenmaßnahme
<b>Handlungsbedarf/Empfehlung an den Berichtsempfänger:</b>	Was ist zu tun	Bis wann	Mit wem	Status	Wie
<b>Thema</b>					

## Offene-Punkte-Liste

Firma/Name		Offene Punkte				
Projektname:		Anforderungen		Ergebnis		
Projektleiter:		IS stellt die Anforderungen des Vertriebs an die Software zusammen in einem "Erstentwurfsdokument"		Word-Dokument "Erstentwurf Anforderungen Vertrieb" mit ca. 2–4 Seiten JS		
Datum:		MS Project-plan mit Detailaktivitäten mit generell nicht mehr 2–3 Personentagen Aufwand pro Aktivität ND		MS Project-plan mit Detailaktivitäten mit generell nicht mehr 2–3 Personentagen Aufwand pro Aktivität ND		
Nr.	Stichwort	Aufgabe	Ergebnis	Verantwortlich	Termin	Status
1	Anforderungen Vertrieb	Detailplan für die Phase "Anforderungsspezifikation" erstellen NE bespricht sich mit den Kunden zur Erstaufnahme der Rückmeldungen zur Betreuungsqualität	Powerpoint-Präsentation, 1 Seite pro Kunde, 5 Kunden befragt.	NE	11.09.2017	offen
2	Projektpläne					
3	Rückmeldung Kunden					
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

## Meilensteintracking

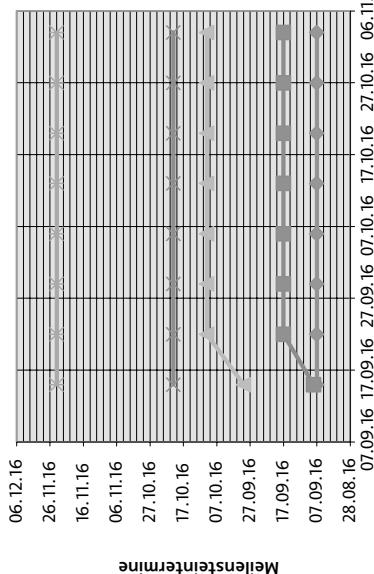
Firma/Name	Meilensteinrendanalyse
Projektname:	
Projektleiter:	
Datum:	

### Was ist zu tun?

1. Meilensteinnamen eintragen (Beispielinhalte löschen)
2. Zu jedem Berichtszeitpunkt den neuen erwarteten Termin für jeden Meilenstein eintragen
3. Wenn Meilenstein erreicht, dann den Termin der Erreichung eintragen
4. Zur grafischen Ansicht: Diagramm Meilensteinrendanalyse neu erzeugen:  
4a. Reihe x: Berichtszeitpunkte, y: Meilensteintermine, einzeln setzen im Menü 'Daten -> Datenüberprüfung'

Berichtszeitpunkte	Status	15.09.16	22.09.16	29.09.16	06.10.16	13.10.16	20.10.16	27.10.16	03.11.16
Projekt ist genehmigt	erreicht	07.09.16	07.09.16	07.09.16	07.09.16	07.09.16	07.09.16	07.09.16	07.09.16
Kick Off Veranstaltung durchgeführt	erreicht	08.09.16	17.09.16	17.09.16	17.09.16	17.09.16	17.09.16	17.09.16	17.09.16
Anforderungspezifikation erstellt	offen	29.09.16	10.10.16	10.10.16	10.10.16	10.10.16	10.10.16	10.10.16	10.10.16
Prototyp 1 abgenommen	offen	20.10.16	20.10.16	20.10.16	20.10.16	20.10.16	20.10.16	20.10.16	20.10.16
Projekt ist abgenommen	offen	24.11.16	24.11.16	24.11.16	24.11.16	24.11.16	24.11.16	24.11.16	24.11.16

### Meilensteinrendanalyse

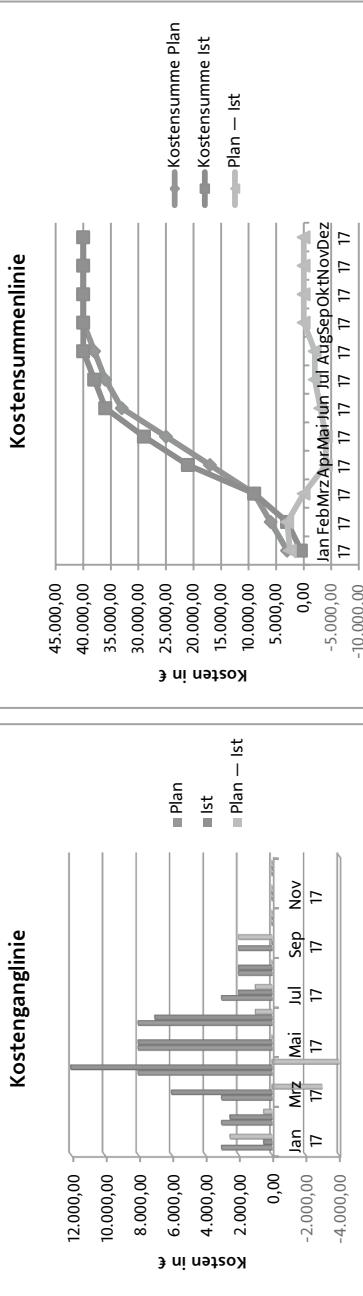


Berichtszeitpunkte

**Budgetcontrolling**

Was ist zu tun?		Jan 17	Feb 17	März 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17
1. Plankosten in den Bereich "Plan" eintragen für jeden Monat (Beispiel löschen)		3.000,00	6.000,00	9.000,00	17.000,00	25.000,00	33.000,00	36.000,00	38.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
2. jeden Monat die Istzahlen aktualisieren (Beispiel löschen)		500,00	3.000,00	9.000,00	21.000,00	29.000,00	36.000,00	38.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
3. Aus den Differenzen abschätzen, ob das Projekt noch im Budget umgesetzt werden kann		2.500,00	3.000,00	0,00	-4.000,00	-4.000,00	-3.000,00	-2.000,00	-2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kostengang		Jan 17	Feb 17	März 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17
Plan		3.000,00	3.000,00	3.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00
Ist		500,00	2.500,00	6.000,00	12.000,00	8.000,00	7.000,00	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Plan – Ist		2.500,00	500,00	-3.000,00	-4.000,00	0,00	1.000,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Plan – Ist		Jan 17	Feb 17	März 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17
Personal		-3.000,00	-9.000,00	-5.000,00	1.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistungen		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reisekosten und Spesen		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketing und Werbung		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Miete, Kfz, Instandhaltung		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hardware		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arbeitsausstattung		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstiges		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Summe		-3.000,00	-9.000,00	-5.000,00	1.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00
Plan		Jan 17	Feb 17	März 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17
Personal		3.000,00	3.000,00	3.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00
Dienstleistungen													
Material													
Reisekosten und Spesen													
Marketing und Werbung													
Miete, Kfz, Instandhaltung													
Hardware													
Software													
Arbeitsausstattung													
Sonstiges													
Summe		3.000,00	3.000,00	3.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	2.000,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00

Ist	Jan 17	Feb 17	Mrz 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17
Personal	500,00	2500,00	6000,00	12000,00	8000,00	7000,00	2000,00	2000,00				
Dienstleistungen												
Material												
Reisekosten und Spesen												
Marketing und Werbung												
Miete, Kfz, Instandhaltung												
Hardware												
Software												
Arbeitsausstattung												
Sonstiges												
Summe	500,00	2500,00	6000,00	12000,00	8000,00	7000,00	2000,00	2000,00	0,00	0,00	0,00	0,00



## Review

<b>Lfd. Nr.</b>	<b>Bezugssquelle</b>	<b>Fundort</b>	<b>Anmerkung</b>	<b>Maßnahme/Verbesserungs- vorschlag</b>	<b>Gewichtung</b>	<b>Name Reviewer</b>	<b>Kommentar</b>
1	Dokument Anforderungs- Spezifikation	Seite 22	Texte sind alle <b>fett</b> gedruckt	Texte sollen normal geschrieben sein	M (muss) ... für Leitfaden umgesetzt werden K (kann) ... im Leitfaden berücksichtigt werden	Sutorius	erledigt
2	Dokument Anforderungs- Spezifikation	Seite 30	Überschrift fehlt	Überschrift einfügen	M	Sutorius	offen
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

## Übergabeschein

**ÜBERGABESENHEIN**

**Übergabeort (Firmenname, Adresse, evtl. Raum):**

Anzahl	Übergabegegenstand

Hiermit bestätigt der nachfolgend genannte Empfänger, den oben genannten Gegenstand vollständig und korrekt erhalten zu haben.

**Empfänger (Firma, Adresse):**

Datum, Uhrzeit:	
<b>Unterschrift (Auftraggeber):</b>	<b>Unterschrift (Projektleiter):</b>
<b>Vorname Nachname:</b>	<b>Vorname Nachname:</b>

**Abnahmeschein**

**Abnahmeschein**

**Projektname:**

Durchgeführte Abnahmetests	Gefundene Mängel

Die Abnahme wird erteilt unter folgenden Voraussetzungen:

---

---

**Datum, Uhrzeit:**

**Unterschrift (Auftraggeber):**

**Unterschrift (Projektleiter):**

**Vorname Nachname:**

**Vorname Nachname:**

## Projektabchlussbericht

### Projektabchlussbericht

Projektabchlussbericht	
Projektname:	<Projektname>
Erstellungsdatum:	<Datum der Berichtserstellung>
Verantwortlich:	<Nachname, Vorname, Bereich des Verantwortlichen>
Auftraggeber:	<Angabe des Auftraggebers – Firma und/oder Name, Vorname, Bereich der Person>
Projektleiter:	<Nachname, Vorname, Bereich des Projektleiters>
Projektmitglieder:	<Angabe der beteiligten Personen>
Weitere Beteiligte:	<Fremdfirmen etc.>
Projektbeginn:	<Angaben des Starttermins des Projektes>
Projektende:	<Angabe des Projektedes>
Projektkategorie:	<Aufwand, Festpreis>

Projektabchlussbericht ..... 1

1. Ergebnisse ..... 1

- 1.1 Geplante Ziele und Ergebnisse ..... 1
- 1.2 Tatsächliche erreichte Ziele und Ergebnisse ..... 2
- 1.3 Ursachen für inhaltliche Abweichungen ..... 2

2. Termine ..... 3

- 2.1 Meilensteinverlauf ..... 3

Meilensteinplanung ..... 3

- 2.2 Ursachen für Abweichungen in den Terminen ..... 3

3. Budget ..... 3

- 3.1 Budgetverlauf ..... 4

Projektbudget (in €) ..... 4

Plan ..... 4

Ist ..... 4

- 3.2 Ursachen für Budgetabweichungen ..... 4

4. Sonstiges ..... 5

- 4.1 Übergabe in die Linienorganisation ..... 5
- 4.2 Folgearbeiten, Offene Punkte ..... 5
- 4.3 Anmerkungen ..... 5

5. Unterschrift ..... 5

#### 1. Ergebnisse

##### 1.1 Geplante Ziele und Ergebnisse

Was war der Projektauftrag?

Zusammenfassung des Projektauftrages und der Projektziele

**1.2 Tatsächliche erreichte Ziele und Ergebnisse**

Welche konkreten Ergebnisse brachte das Projekt hervor?

Ergebnisse

**1.3 Ursachen für inhaltliche Abweichungen**

Aus welchem Grund gab es Abweichungen? Wer hat diese wann genehmigt?

Abweichungen, Ursache, Genehmiger

**2. Organisation**

**2.1 Aufbauorganisation**

Wie sah der Aufbau Ihres Projekts während der Projektlaufzeit aus?

Organigramm

**2.2 Ablauforganisation**

Wie sah der Ablauf Ihres Projekts während der Projektlaufzeit aus?

Regeltermine, Genehmigungsprozess, ...

**2.3 Änderungshistorie**

Welche Änderungsanträge wurden gestellt, welche wurden genehmigt?

Liste der Anträge, Status

**3. Termine**

**3.1 Meilensteinverlauf**

Meilensteinplanung			
Nr.	Name	Geplanter Termin	Tatsächlicher Termin
1			
2			
3			
4			

**3.2 Ursachen für Abweichungen in den Terminen**

Aus welchem Grund gab es Abweichungen? Wer hat diese wann genehmigt?

Abweichungen, Ursache, Genehmiger

**4. Budget**

## Anhang

### 4.1 Budgetverlauf

Projektbudget (in €)		
	Plan	Ist
Personal intern:		
Lieferanten und Personal extern:		
Marketing und Werbematerial:		
Schulungen:		
Reisekosten und Spesen:		
Hardware:		
Software und Lizenzen:		
Gebäude und Bürokosten:		
Sonstige Kosten intern:		
Sonstige Kosten extern:		
Gesamtkosten intern:		
Gesamtkosten extern:		

### 4.2 Ursachen für Budgetabweichungen

Aus welchem Grund gab es Abweichungen? Wer hat diese wann genehmigt?

Abweichungen, Ursache, Genehmiger

**5. Sonstiges****5.1 Übergabe in die Linienorganisation**

Liste der übergebenen Themen

Thema der Übergabe	Empfänger/Abteilung	Übergabe erfolgt ja/nein
z. B. Übergabe des Systems xy oder des Prozesses z		

**5.2 Folgearbeiten, Offene Punkte**

Welche Folgearbeiten sind noch erforderlich?

Welche offenen Punkte müssen an die Linienorganisation bzw. an andere Projekte übergeben werden?

Liste der offenen Punkte (OP):

Offene Punkte (Schlagwort)	Kurze Beschreibung	Verantwortung für OP (Übergabe an)

**5.3 Anmerkungen**

z. B. Ausblick (Sind Folgeprojekte geplant? Entstehen in der Nachprojektphase Folgekosten, die noch nicht berücksichtigt wurden? Sonstiges...)

Auch: Wo wird dieser Projektabschlussbericht elektronisch gespeichert?

**6. Unterschrift**

(Ort, Datum, Unterschrift)  
Auftraggeber

(Ort, Datum, Unterschrift)  
Projektleiter



---

## Der Autor

René Sutorius, geboren 1971 in Köln, ist Diplom-Ingenieur für Luft- und Raumfahrttechnik. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der in Stuttgart ansässigen Firma sidion Software- und Ingenieurdienstleistungen. Die Schwerpunkte des 1992 gegründeten Unternehmens mit ca. 60 Mitarbeitern liegen in der Durchführung von Projekten und in der Projektmanagementberatung.

Seit 1998 leitet René Sutorius Projekte für Kunden aus Industrie, Maschinenbau und Banken, seit 2003 berät er zudem als Coach Projektleiter und Führungskräfte bei der Durchführung von Projektvorhaben.



---

# Stichwortverzeichnis

## A

- Ablauforganisation 29
- Ablaufplanung 43
- Abnahme 103, 107
  - Checkliste 107
  - Planung 108
  - Zustandekommen 109
- Abschlusspräsentation 119
- agiles Prinzip 126
- Aktualisierung der Projektplanung 86
- Akzeptanz des Projekts 135
- Änderungsanforderung 82
  - Aufgaben des Change Manager 84
  - Checkliste 82
- Anforderungsspezifikation 39
  - Checkliste 39
- Anwendungsfall 98
- Aufgabenplanung 43
  - Checkliste 43
  - kritischer Pfad 44
  - Netzstrukturplan 44
  - Projektstrukturplan 44
- Aufwandsschätzung 41
  - Kostenart 43
- Ausgangssituationsanalyse 12
  - Checkliste 13
  - Projektmotivation 13
  - Projektnutzen 14
  - Projektpriorität 14
  - Projektumfeldanalyse 18
  - Stakeholderanalyse 15
- Ausschreibung 52
  - Checkliste 52
  - Grundregeln 53

## B

- Bauchgefühl 131
- Belohnung des Teams 122
  - Checkliste 122
- Besprechung 31, 60

## B

- Brainstorming 121
- Budgetverfolgung 79
  - Checkliste 79
  - Ermitteln von Istkosten 80
  - Ermitteln von Plankosten 80
  - Kostenentwicklungsanalyse 81

## C

- Change Manager 84
- Checkliste
  - Abnahme 107
  - Änderungsanforderung 82
  - Anforderungsspezifikation 39
  - Aufgabenplanung 43
  - Ausgangssituationsanalyse 13
  - Ausschreibung 52
  - Belohnung des Teams 122
  - Budgetverfolgung 79
  - Dokumentenablage 33
  - Einführung 110
  - Erfolgsmessung 114
  - Ergebnistest 95
  - externer Mitarbeiter 67
  - Informationsablage 33
  - Kick-off-Veranstaltung 57
  - Kostenverfolgung 79
  - Lessons-Learned-Workshop 120
  - letzte Teambesprechung 121
  - Meilensteintrendanalyse 75
  - Motivation des Projektteams 68
  - Offene-Punkte-Liste 63
  - Organisationsform 24
  - Planaktualisierung 86
  - Planungsphase 37
  - pro-aktive Projektsteuerung 55
  - Projektablauforganisation 30
  - Projektabschluss 113
  - Projektabschlussbericht 118
  - Projektaufbauorganisation 23
  - Projektcontrolling 72

- Projektfortschrittskontrolle 74
  - Projektmarketing 32
  - Projektphase 21
  - Projektstatuserfassung 61
  - Projektumfeldanalyse 18
  - Projektumfeldsteuerung 85
  - Projektvorbereitung 11
  - Prüfung externer Leistung 94
  - Qualitätsmanagement 89
  - Qualitätsplan 50
  - Regeltermin 59
  - Ressourcenverteilung 46
  - Review 91
  - Risikoanalyse 47
  - Rolle des Projektleiters 27
  - Rollenverteilung 26
  - Stakeholderanalyse 16
  - Terminplanung 43
  - Testdurchführung 99
  - Testkonzepterstellung 97
  - Testplanung 96
  - Übergabe 104
  - Übergabe, Abnahme, Einführung 103
  - Wissenssicherung 65
  - Zieldefinition 19
  - Controlling 71
- D**
- Dokumentenablage 33
    - Checkliste 33
- E**
- Einführung 103, 110
    - Checkliste 110
    - Planung 111
  - Erfolgsfaktor 123
    - Experte 127
    - Vorgehen im Projekt 124
  - Erfolgsmessung 114
    - Checkliste 114
    - Ergebniserfolg 116
    - Umsetzungserfolg 115
- Ergebnistest 95
    - Checkliste 95
  - Eskalation 31
    - Begriff 137
    - Grundregeln 138
  - Experte 127
  - Externe Leistung
    - Prüfung 94
  - externer Mitarbeiter
    - Checkliste 67
    - Steuerung 66
- F**
- Finanzierung 34
  - Fortschrittskontrolle 73
  - Fortschrittsmessung 62
  - Freigabe Projektvorhaben 12
- I**
- implizites Wissen 139
  - Informationsablage 33
    - Checkliste 33
  - Istkostenermittlung 80
- K**
- Kick-off-Veranstaltung 57
    - Checkliste 57
    - Projektpräsentation 58
    - Teilnehmer 58
  - Kommunikation
    - zielgerichtete Kommunikation 128
  - Konfliktbereinigung 142
    - Konflikt zwischen Linienorganisation und Projekt 144
    - machtpolitischer Konflikt 144
    - persönlicher Konflikt 142
    - sachlicher Konflikt 144
  - Konfliktpotenzial
    - Reduktion des Konfliktpotenzials 134
  - Kostenentwicklungsanalyse 81
  - Kostenschätzung 41
  - Kostenverfolgung 79
    - Checkliste 79

- Ermitteln von Istkosten 80
  - Ermitteln von Plankosten 80
  - Kostenentwicklungsanalyse 81
- kritischer Pfad 44
- L**
- Lastenheft 39
  - Lenkungsausschuss 31
  - Lessons-Learned-Workshop 120
    - Checkliste 120
  - letzte Teambesprechung
    - Checkliste 121
- M**
- Mängelbeseitigung 100
    - Checkliste 100
  - Matrixorganisation 25
  - Meilensteintrendanalyse 75
    - abzuleitende Maßnahme 78
    - Checkliste 75
  - Missverständnis 140
  - Motivation des Projekts 13
  - Motivation des Projektteams 68, 135, 136
    - Checkliste 68
- N**
- Netzstrukturplan 44
- O**
- Offene-Punkte-Liste 63
    - Checkliste 63
  - Organisationsform 24
    - Checkliste 24
- P**
- Planaktualisierung 86
    - Checkliste 86
  - Plankostenermittlung 80
  - Planung 37
  - Planungsphase
    - Checkliste 37
  - pro-aktive Projektsteuerung 55
    - Checkliste 55
- externer Mitarbeiter 66
  - Kick-off-Veranstaltung 57
  - Motivation des Projektteams 68
  - Offene-Punkte-Liste 63
  - Projektstatusübersicht 60
  - Regeltermin 59
  - Wissenssicherung 65
- Projektlauforganisation 29
  - Checkliste 30
  - Dokumentenablage 33
  - Informationsablage 33
  - Projektmarketing 32
- Projektabnahme 103
- Projektabchluss 113
  - Belohnung des Teams 122
  - Checkliste 113
  - Entlastungskriterium 119
  - Erfolgsmessung 114
  - Lessons-Learned-Workshop 120
  - letzte Teambesprechung 121
  - Projektabchlussbericht 118
- Projektabchlussbericht 118
  - Checkliste 118
- Projektaufbauorganisation 22
  - Checkliste 23
  - Organisationsform 24
- Projektcontrolling 71
  - Änderungsanforderung 82
  - Budgetverfolgung 79
  - Checkliste 72
  - Kostenverfolgung 79
  - Meilensteintrendanalyse 75
  - Planaktualisierung 86
  - Projektfortschrittskontrolle 73
  - Projektumfeldsteuerung 85
- Projektfinanzierung 34
- Projektfortschrittskontrolle 62, 73
  - Checkliste 74
- Projektleiter 27
  - Checkliste 27
  - Vorbildfunktion 146
- Projektmarketing 32
  - Checkliste 32
- Projektmotivation 13

- Projektnutzen 14
  - Kriterium 15Projektphase 20
  - Checkliste 21
  - Phasenplan 21Projektplanung 37
  - Anforderungsspezifikation 39
  - Aufgabenplanung 43
  - Aufwandsschätzung 41
  - Ausschreibung 52
  - Checkliste 37
  - Qualitätsplan 50
  - Ressourcenverteilung 45
  - Risikoanalyse 47
  - Terminplanung 43Projektpräsentation 58Projektpriorität 14
  - Kriterium 15Projektstatus erfassung 60
  - Checkliste 61
  - Fortschrittsmessung 62
  - Statusbericht 61
  - Statusgespräch 62Projektsteuerung
  - pro-aktive 55
  - reaktive Projektsteuerung 71Projektstrukturplan 44Projektübergabe 103Projektumfeldanalyse 18, 85, 145
  - Checkliste 18Projektumfeldsteuerung 85
  - Checkliste 85Projektvorbereitung 11
  - Ausgangssituationsanalyse 12
  - Checkliste 11
  - Projektlauforganisation 29
  - Projektaufbauorganisation 22
  - Projektfinanzierung 34
  - Projektphase 20
  - Zieldefinition 19Prüfung externer Leistung 94
  - Checkliste 94

**Q**

Qualitätsmanagement 89
  - Checkliste 89
  - Ergebnistest 95
  - Prüfung externer Leistung 94
  - Review 91Qualitätsmanager 132Qualitätsplan 50
  - Checkliste 50Quality Gates 90Querschnittsfunktion 132Quick Win 135

**R**

Rapid Prototyping 125Regeltermin 30, 59
  - Checkliste 59
  - Statusbericht 31Ressourcenverteilung 45
  - Checkliste 46Review 91
  - Bewertung der Rückmeldungen 93
  - Checkliste 91
  - Durchführung 92
  - Umsetzen von Änderungs- wünschen 93Risikoanalyse 47
  - Checkliste 47Rolle 25Rollenverteilung
  - Checkliste 26
  - Kriterium 28
  - Projektleiter 27

**S**

Sponsor 34Stabsorganisation 25Stakeholder
  - Beeinflussung 135
  - Begriff 16
  - Stakeholderanalyse 15, 129Stakeholderanalyse
  - Checkliste 16Statusbericht 31, 61, 130

- Statusbesprechung 130  
Statusgespräch 62  
Steuerung  
  – externer Mitarbeiter 66
- T**
- Teamaufstellung 132  
Teambesprechung  
  – letzte Teambesprechung 121  
Teilerfolg 134  
Terminplanung 43  
  – Checkliste 43  
  – kritischer Pfad 44  
  – Netzstrukturplan 44  
  – Projektstrukturplan 44
- Test  
  – Durchführung 99  
  – Konzepterstellung 97  
  – Mängelbeseitigung 100  
  – Planung 96  
  – Testfall 98  
  – Teststatusmeeting 100
- Testdurchführung  
  – Checkliste 99
- Testkonzepterstellung  
  – Checkliste 97
- Testplanung  
  – Checkliste 96
- U**
- Übergabe 103, 104  
  – Checkliste 104  
  – Durchführung 106  
  – Vorbereitung 105
- Use Cases 99
- V**
- Vorbereitung 11  
Vorbildfunktion des Projektleiters 146  
Vorgehen im Projekt  
  – agiles Prinzip 126  
  – iterativ 125  
  – linear 124  
  – Rapid Prototyping 125
- W**
- Wissen  
  – implizites Wissen 139
- Wissenssicherung 65  
  – Checkliste 65
- Work Breakdown Structure 44
- Z**
- Zieldefinition 19  
  – Checkliste 19
- Zwischenerfolg 134  
Zwischenlieferung 67



**HAUFE.**



Ihr Feedback ist uns wichtig!  
Bitte nehmen Sie sich eine Minute Zeit

---

[www.haufe.de/feedback-buch](http://www.haufe.de/feedback-buch)



## Exklusiv für Buchkäufer!

---

Ihre Arbeitshilfen zum Download:



► <http://mybook.haufe.de/>

► Buchcode: KTZ-6208