

# TASCHEN GUIDE

## *Trainer*



Mit CD-ROM

Heinz Schulz-Wimmer

# Projekt- management

## *Trainer*

2. Auflage

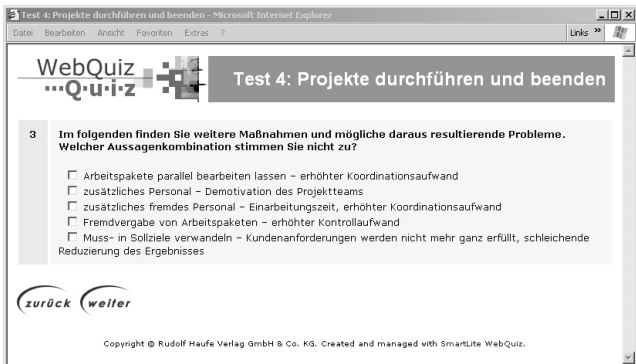
 **Haufe**

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen  
Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, [www.wiso-net.de](http://www.wiso-net.de)

# Das bietet Ihnen die CD-ROM

Mit der CD-ROM zum "Projektmanagement Trainer" können Sie Ihre Projektmanagementkenntnisse vertiefen. Außerdem stellen wir Ihnen einige Praxistools zur Verfügung, die Ihnen Ihre Arbeit als Projektmanager erleichtern.

- Mit den Multiple-Choice-Tests überprüfen und erweitern Sie Ihr Wissen.
- Vorlagen, Berichte und Formulare, die für ein erfolgreiches Projektmanagement nützlich sind, können Sie als Word-Dateien in Ihre Textverarbeitung übernehmen.



## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

**ISBN 978-3-448-06607-4**

**Bestell-Nr. 00761-0002**

1. Auflage 2003 (ISBN 3-448-05638-3)

2., durchgesehene Auflage 2007

© 2007, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Niederlassung Planegg/München

Postanschrift: Postfach, 82142 Planegg

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg

Fon: (0 89) 8 95 17-0, Fax: (0 89) 8 95 17-2 50

E-Mail: [online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)

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

Lektorat: Claudia Nölke

Redaktion: Jürgen Fischer

Redaktionsassistent: Christine Rüber

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

**Umschlaggestaltung:** Simone Kienle, 70182 Stuttgart

**Umschlagentwurf:** Agentur Buttgerit & Heidenreich, 45721 Haltern am See

**Druck:** freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen.  
Zur Herstellung des Buches wird nur alterungsbeständiges Papier verwendet.

Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, [www.wiso-net.de](http://www.wiso-net.de)

---

# Projektmanagement Trainer

Heinz Schulz-Wimmer

2. Auflage



Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, [www.wiso-net.de](http://www.wiso-net.de)

# Inhalt

- 6 ■ **Das ist Ihr Nutzen**
- 7 ■ **Den Einstieg ins Projektmanagement finden**
- 9 ■ Auf was es ankommt
- 13 ■ Die Grundprinzipien verstehen
- 23 ■ **Erfolgreich starten und Ziele definieren**
- 25 ■ Das Projekt beginnen
- 31 ■ Die Situation analysieren
- 37 ■ Erwartungen der Betroffenen analysieren
- 45 ■ Das Ziel formulieren
- 51 ■ Das Team führen
- 63 ■ Informieren und kommunizieren

<b>Projektpläne erstellen</b>	■	67
Das Projekt strukturieren	■	69
Den Ablauf planen	■	73
Den Aufwand für das Projekt ermitteln	■	79
Den Projektplan fertig stellen	■	83
Die Kosten ermitteln	■	91
Risiken analysieren	■	95
 <b>Projekte durchführen und beenden</b>	■	101
Planabweichungen erkennen und korrigieren	■	103
Berichten und dokumentieren	■	111
Das Projekt erfolgreich abschließen	■	121
 <b>Stichwortverzeichnis</b>	■	126

## Das ist Ihr Nutzen

Viele Projekte enden erfolgreich. Doch die meisten kommen erst gar nicht aus den Startlöchern, enden im Chaos oder verlaufen im Sande. Als angehender Projektleiter wollen Sie vor allem eines wissen: Was können Sie tun, um das zu verhindern? Ganz einfach: Üben Sie den Ernstfall! Mit diesem TaschenGuide haben Sie die Möglichkeit dazu.

Aus meiner Trainingserfahrung habe ich für Sie Übungen mit Lösungen zu den wichtigsten Bereichen des Projektmanagements sowie zu den Kernkompetenzen und -aufgaben eines Projektleiters zusammengestellt. Damit Spaß beim Lernen und zugleich Realitätsnähe garantiert sind, biete ich Ihnen in den Übungen die Projektleitung in einem imaginären Unternehmen an. „Ihr“ Projekt ist der erstmalige Gang des Unternehmens auf die Computermesse CeBIT. Zwischen- durch verschone ich Sie nicht mit Fragen zu vielen anderen Projekten. Das regt Sie an, flexibel zu denken, und Sie lernen eine gewisse Bandbreite an Projektmöglichkeiten kennen – und dadurch natürlich auch die Gemeinsamkeiten! Wir sagen Ihnen vor jeder Übung, wie lange Sie ungefähr dafür brauchen sollten, das erleichtert Ihnen die Orientierung. Papier und Stift sind als ständige Begleiter Ihres Trainings recht praktisch.

Mit diesem kompakten Trainingsprogramm schaffen Sie die besten Voraussetzungen dafür, in einigen Wochen einen Erfolg feiern zu können! Viel Erfolg beim Training und bei Ihren Projekten wünscht Ihnen

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, www.wiso-net.de

Heinz Schulz-Wimmer

# Den Einstieg ins Projektmanagement finden

In diesem Kapitel lernen Sie:

- auf was es grundsätzlich ankommt,
- was zu den Aufgaben des Projektleiters gehört,
- was die Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte sind,
- wie ein Projekt typischerweise abläuft.



## Darum geht es in der Praxis

Ein Projekt zu leiten ist eine spannende und herausfordernde Aufgabe. Bestimmt freuen Sie sich über das Vertrauen, das Ihnen die Geschäftsführung mit der Leitung eines Projekts entgegenbringt.

Gerade wenn Sie zum ersten Mal ein Projekt managen sollen, quälen Sie aber auch viele Fragen: Bin ich überhaupt ein Projektleiter-Typ? Was zeichnet gutes Projektmanagement aus? Auf was kommt es wirklich an, was darf ich auf keinen Fall vergessen, welche Fettnäpfchen lauern auf mich? Welche Aufgaben kommen auf mich zu und wer unterstützt mich bei welchen Aufgaben? Wie verhalte ich mich gegenüber meinem Team? Nicht nur „Anfänger“ beschäftigen diese Fragen, auch erfahreneren Projektleitern unterlaufen immer wieder typische Fehler, die das Projekt im schlimmsten Fall sogar scheitern lassen.

Wenn Sie die Übungen in diesem Kapitel bearbeiten, können Sie sich selbst viele dieser Fragen beantworten. Sie erhalten hier den groben Überblick – ins Detail gehen wir später. Dadurch gewinnen Sie größere Sicherheit für Ihren Einstieg und Sie werden sehen: Es ist viel leichter, als Sie denken! Wer einige Grundprinzipien beachtet und in der Praxis umsetzt, stellt wichtige Weichen für den Erfolg seines Projektes.

## Auf was es ankommt

### Wie schätzen Sie sich ein?


**5 min**

Beantworten Sie - ohne lange zu überlegen - die folgenden Aussagen mit Hilfe einer Bewertungsskala von 1 bis 5 (1 = trifft voll und ganz zu, 2 = im Wesentlichen, 3 = teilweise, 4 = kaum, 5 = gar nicht).

	1	2	3	4	5
Ich setze mir bei meiner Arbeit Ziele, was ich an einem Tag / in einer Woche / in einem Monat erledigen möchte.					
Bevor ich größere Aufgaben beginne, überlege ich mir Arbeitsschritte und setze mir Termine.					
Vereinbarte Termine halte ich ein.					
Arbeiten, die ich nicht unbedingt selbst erledigen muss, delegiere ich.					
Ich schätze die Dauer meiner Aufgaben richtig ein.					
Wenn ich mich für etwas entschieden habe, verfolge ich das Ziel konsequent.					
Ich arbeite strukturiert und bin gut organisiert.					
Ich schätze klare Vorgaben und kläre diese, bevor ich mit einer Aufgabe beginne.					
Entscheidungen quälen mich nicht lange, da bin ich eher pragmatisch veranlagt.					
Andere hören mir gerne zu und lassen sich von meinen Argumenten überzeugen.					
Ich vertrete eindeutige Meinungen und setze sie gegenüber Kollegen und Vorgesetzten durch.					
Kollegen schätzen es, wenn ich bei der Lösung von Konflikten helfe.					
Ich finde leicht Kontakt zu anderen, auch zu Menschen, die ich nicht kenne.					

	1	2	3	4	5
Ich verstehe mich als Serviceanbieter für unsere Kunden und finde heraus, was diese wollen.					
Mit meiner Einschätzung anderer liege ich meistens richtig.					
Ich kenne viele Kollegen im Unternehmen und spreche gerne und oft mit ihnen.					
Ich präsentiere meine Ideen und Arbeitsergebnisse gerne vor anderen.					
Ändern sich die Voraussetzungen für eine Aufgabe, kann ich mich schnell darauf einstellen.					
Ich mache meine Arbeit sehr gründlich.					
Mir ist wichtig, dass ich Wichtiges schriftlich festhalte und meine Notizen und Arbeitsunterlagen schnell finde.					
Bei wichtigen Aufgaben verschaffe ich mir einen Überblick und behalte diesen im Auge.					

Sie haben es sicherlich bemerkt: Die Aussagen betreffen eine Auswahl der wichtigsten Projektleiterkompetenzen. Wir möchten Sie damit sensibilisieren für das, auf was es beim Projektmanagement ankommt. Natürlich ist das kein ausgefeilter Einstellungstest und wir möchten Ihnen daher auch keine psychologische Auswertung Ihrer Ergebnisse geben.

Haben Sie sich überwiegend positiv eingeschätzt? Dann können Sie bereits vieles, was Ihren Erfolg als Projektleiter ausmachen wird. Wo haben Sie sich nicht ganz so positiv eingeschätzt – und warum? Nehmen Sie Ihre Gedanken als Anregung, sich diesen Bereichen intensiver zu widmen. Aber: Nicht alle dieser Fähigkeiten müssen Sie perfekt beherrschen, um erfolgreich zu sein. Und: Projektmanagement kann man lernen, wenn man weiß, worauf es ankommt. Die

## Ihre erste Aufgabe

### Übung 1 5 min



Wir beginnen gleich mit der Arbeit: Stellen Sie die 30 wichtigsten Telefonnummern zusammen. Nutzen Sie dabei das örtliche Telefonbuch. Sie haben nur 5 Minuten Zeit. Achten Sie darauf, dass Sie die Zeit nicht überschreiten.

## Lösung

Haben Sie die 30 wichtigsten Telefonnummern zusammengestellt? Sind es die wichtigsten Nummern für Notfälle, den Beruf oder aus dem Freundschaftskreis geworden? Oder haben Sie sich einfach gedacht: Wichtig, was ist wichtig? Sie werden wahrscheinlich den Eindruck haben, dass Sie für die Übung zu wenig Zeit hatten. Das zeigt Ihnen, worauf es ankommt: die Klärung des Ziels – bevor Sie eine Tätigkeit beginnen. Denn: Was werden Sie mit diesen Telefonnummern tun? Werden Sie Ihnen bei der Arbeit helfen? Sie merken: Um beurteilen zu können, ob ein Vorhaben erfolgreich war, sind Qualitätskriterien notwendig. Das heißt: Woran messen Sie, ob Sie die 30 *wichtigsten* Telefonnummern ausgesucht haben? Ob Sie damit im nächsten Jahr 5 neue Kunden gewinnen? Ob Sie damit die Gesprächsdauer Ihrer Telefonate auf 1 Minute reduzieren?

### Praxistipps

Egal, ob Ihnen viel oder wenig Zeit zur Verfügung steht: Wenn nicht deutlich ist, wozu und für wen Sie etwas machen, dann wird Ihr Projekt in die falsche Richtung laufen. Kurz: Das Ziel muss klar sein. Und es muss genau definiert sein, was die Kriterien für die Erreichung des Ziels sind.

## Und die Kosten?

### Übung 2 2 min



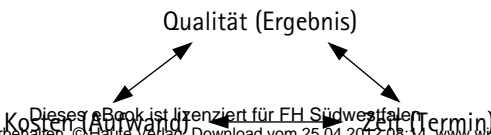
Zeit spielt eine wesentliche Rolle. Und Qualität – Ihre Telefonnummern sind nur so gut, wie Sie es in Ihrem Ziel festlegen Sie werden sagen: In 5 Minuten – wer schafft das schon in so knapper Zeit! Sie haben recht: Die Qualität Ihrer Nummern ist auch von der Zeit abhängig, die Sie in Ihre Suche investieren. Und im realen Berufsleben? Wer sucht da schon Telefonnummern? Wie wäre es aber, wenn wir Sie für diese Suche bezahlen würden? Was würde sich dann ändern?

## Lösung

- Brauchen Sie mehr Zeit, steigen die Kosten.
- Haben Sie mehr Zeit zur Verfügung, steigt die Qualität.
- Soll die Qualität hoch sein, brauchen Sie mehr Zeit.
- Soll der Termin trotzdem eingehalten werden, müssen Sie andere Personen einspannen und die Kosten steigen.

### Praxistipp

Das sog. magische Dreieck des Projektmanagements zeigt, was jeder Projektleiter ständig im Blick behalten muss: Jede Änderung eines Faktors wirkt sich auf die anderen zwei Faktoren aus.



## Die Grundprinzipien verstehen

### Erfolgsfaktoren kennen

### Übung 3 5 min

Ein Freund berichtet Ihnen von seinem letzten Projekt. Finden Sie heraus, wer sich anders verhalten hätte sollen und welche Umstände zum Scheitern des Projektes geführt haben: „Furchtbar, dieses Projekt! Ständig kamen Auftragsänderungen von oben. Der Vorstand wusste überhaupt nicht, was er wollte. Der Projektleiter hatte keine Erfahrung und keine Vorstellung, wie er was machen soll. Also war jeder sein eigener Projektleiter und jeder wusste besser, wie man richtig vorgeht. Und überhaupt: Die Bereichsleiter hatte nur Personen fürs Team abgestellt, die sie selbst nicht brauchen konnten. Lauter „Leistungsträger“! Das war kein Projektteam, das war eine Selbsterfahrungsgruppe. Nur Streit, ständig warf der eine dem anderen vor, ihn nicht informiert zu haben. Und natürlich wurden wir Monate nach dem geplanten Termin fertig. Ich möchte gar nicht erst wissen, wie weit das Budget überschritten war!“

### Lösungstipps

- Welche Personen/Gruppen sind an dem Projekt beteiligt?
- Von welchen Personen/Gruppen und Missständen im Unternehmen hängt der Erfolg stark ab?
- Auf welche Faktoren kommt es besonders an, wodurch sind hier Probleme entstanden?

## Lösung

Drei Personengruppen beeinflussten den Erfolg des Projekts:

- Der Auftraggeber, in diesem Fall der Vorstand: Projekte sind nur so gut, wie das Management es will.
- Der Projektleiter: Je professioneller er ist, um so besser.
- Das Projektteam: In ein Projektteam gehören Personen, die wirklich kompetent und nicht nur abkömmlich sind. Information und Kommunikation sind unverzichtbare Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit.

Vier Faktoren trugen zum Misserfolg des Projekts bei:

- mangelnde Methodenanwendung: Ohne die Werkzeuge des Projektmanagements geht es nicht.
- mangelnde Kommunikation und Information: Das Team kann nur gut zusammenarbeiten, wenn jeder gut informiert ist – durch Kommunikation.
- Konflikte: Projekte stören die üblichen Abläufe und meist haben die Beteiligten unterschiedliche Interessen, also sind Konflikte unvermeidlich. Der Projektleiter ist hier permanent gefordert, Konflikte zu erkennen und zu regeln.
- Zieländerungen: Ständig wechselnde Ziele machen den Erfolg unmöglich. Man sollte also wissen, was man will.

## Die Aufgaben des Projektleiters kennen

**Übung 4**  
 **5 min**

Als Projektleiter haben sie die unten genannten vier Kernaufgaben zu bewältigen. Welche Ihrer Fähigkeiten setzen Sie dabei ein? Ordnen Sie die Kompetenzen, die Sie aus dem Eingangstest von Seite 9 kennen, diesen Aufgaben zu. Hier sind sie noch einmal: Ziele setzen, delegieren, Termine einhalten, überzeugen, Menschen einschätzen, Flexibilität, Kundenorientierung, guter Blick fürs Ganze, präsentieren, sich durchsetzen, Konflikte schlichten, Entscheidungen treffen, Kontakte herstellen, Pläne erstellen, konsequent vorgehen, Termine setzen, Methoden einhalten, Delegiertes kontrollieren, Fachkompetenz, Detailorientierung.

fachliches Ergebnis erarbeiten	
geeignetes Vorgehen wählen und umsetzen	
Beschlüsse herbeiführen	
Teamarbeit gestalten und Team führen	



## Lösung:

fachliches Ergebnis erarbeiten	Fachkompetenz, Ziele setzen, delegieren, Kundenorientierung
geeignetes Vorgehen wählen und umsetzen	Pläne erstellen, Termine setzen und einhalten, Methoden einhalten, konsequent vorgehen, Flexibilität, Detailorientierung, guter Blick fürs Ganze, Entscheidungen treffen
Beschlüsse herbeiführen	Überzeugen, präsentieren, Menschen einschätzen
Teamarbeit gestalten und Team führen	Delegieren, Delegiertes kontrollieren, überzeugen, sich durchsetzen, Konflikte schlichten, Entscheidungen treffen, Kontakte herstellen, Menschen einschätzen.

### Praxistipps

Die Aufgaben eines Projektleiters sind nun schon etwas klarer, oder? Natürlich gibt es noch viel mehr Überschneidungen: Ein Projektleiter ist eben ein „Manager“ – er sollte seine Management- und Führungskompetenzen flexibel und situationsbezogen bei jeder seiner Aufgaben anwenden können.

## Das Projekt erfolgreich leiten

### Übung 5



7 min

Aus den vorangegangenen Übungen kennen Sie nun bereits Einiges, worauf es bei der Projektleitung ankommt. Im folgenden listen wir Ihnen die wichtigsten Wünsche eines Projektleiters auf. Was könnten Sie tun, um diese Wunschziele zu erreichen? Notieren Sie einfach Methoden oder Vorgehensweisen, die Sie kennen.

Ziele	Was tun Sie?
Ich möchte, dass mein Projekt erfolgreich ist.	
Ich möchte, dass mein Projekt koordiniert abläuft.	
Mein Projekt soll vom Know how vieler Spezialisten profitieren.	
Ich möchte mein Projekt innerhalb des festgelegten Zeitrahmens realisieren.	
Ich möchte das Budget einhalten.	
Mir liegt daran, dass das Team und ich sowie die Teammitglieder untereinander konstruktiv zusammenarbeiten.	

## Lösung

Ziele	Was tun Sie?
Ich möchte, dass mein Projekt erfolgreich ist.	Ich setze Ziele, die ich mit dem Auftraggeber kläre und mit dem Team definiere (Übungen 14-16).
Ich möchte, dass mein Projekt koordiniert abläuft.	Ich erstelle Pläne. Ich wende Projektmanagementmethoden an (alle Übungen!).
Mein Projekt soll vom Know how vieler Spezialisten profitieren.	Ich delegiere und verteile die Aufgaben an die richtigen Teammitglieder (Übungen 8, 19, 32).
Ich möchte mein Projekt innerhalb des festgelegten Zeitrahmens realisieren.	Ich erstelle einen Terminplan und überwache ihn. Ich setze Meilensteine und kontrolliere ihre Erreichung (Übungen 30-31).
Ich möchte das Budget einhalten.	Ich plane die Finanzierung und überwache die Kosten über die gesamte Dauer des Projekts hinweg (Übung 33-34, 37-38).
Mir liegt daran, dass das Team konstruktiv zusammenarbeitet.	Ich führe kooperativ und ich motiviere meine Teammitglieder. Ich beobachte aufmerksam die Zusammenarbeit und löse Konflikte, wenn ich sie bemerke (Übung 17-20, 43, 45).

In Klammern verweisen wir auf die Übungen, bei denen der Schwerpunkt auf den genannten Aufgabenbereichen liegt.

## Den Projektablauf kennen

**Übung 6**  
 **10 min**

Haben Sie auch das Gefühl, dass Sie nun unser Messe-Projekt übernehmen könnten? Stellen Sie sich Folgendes vor: Sie arbeiten in der mittleren Führungsebene in der Marketing-Abteilung eines jungen, mittelständischen Software-Unternehmens. In einer Sitzung sagt Ihre Chefin: „Ich denke, wir sollten nächstes Jahr an der Computermesse CeBIT teilnehmen. Ich habe da schon eine Menge Ideen – und vor allem: Ich möchte, dass Sie das Projekt leiten!“ Da es Ihr erstes Projekt solcher Art ist, sollten Sie sich zunächst einmal einen groben Überblick über den Ablauf verschaffen. Die meisten Projekte haben vier Phasen: Anstoßphase, Definitionsphase, Planungsphase und Umsetzungsphase. Welche Aufgaben fallen Ihnen für jede dieser Phase ein?

### *Lösungstipps*

- Denken Sie an die vorangegangenen Übungen und deren Ergebnisse. Ordnen Sie einfach die Aufgaben, die Sie schon kennen, den Phasen zu, z.B. Ziele definieren, Terminpläne erstellen usw. Notieren Sie einfach alles, was Ihnen einfällt und ordnen Sie die Punkte hinterher.
- Stellen Sie sich dann vor, in welcher Reihenfolge Sie was tun müssen, weil der eine Schritt die Grundlage für den nächsten darstellt, z.B. das Messe-Team bilden, bevor Sie Aufgaben verteilen, oder die Dauer der Aufgaben schätzen, bevor Sie den Terminplan erstellen

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, www.wiso-net.de

## Lösung

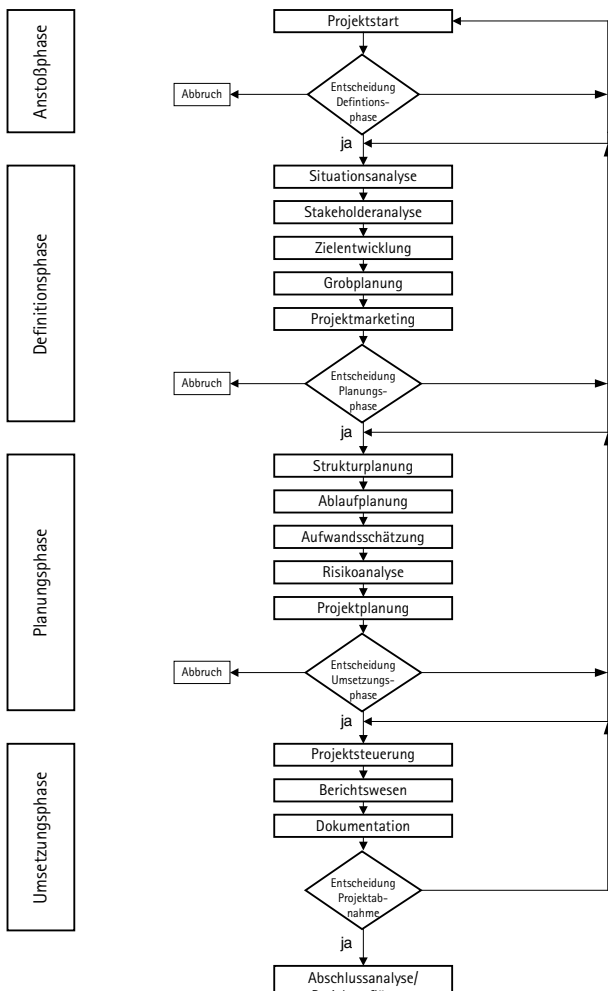
- 1 Anstoßphase: Auftrag klären (Übung 7), Team bilden
- 2 Definitionsphase: Startworkshop mit dem Team veranstalten, Aufgaben beschreiben und verteilen, Ziele definieren, Situation analysieren, Abteilungen und Mitarbeiter identifizieren, die vom Messeprojekt betroffen sind, groben Überblick über den zeitlichen Ablauf bis zum Messetermin verschaffen, interne Werbung für das Messeprojekt machen (s. Übungen 8-22).
- 3 Planungsphase: Konzept des Messeauftritts erstellen, Teilaufgaben und Ablauf planen, Dauer und Kosten schätzen, Risiken analysieren und Gegenmaßnahmen überlegen, Terminplan erstellen (s. Übungen 23-36)
- 4 Umsetzungsphase: Projekt steuern, Qualität, Kosten und Termine kontrollieren, Berichte schreiben/einfordern, Projektdaten dokumentieren, Messe durchführen, Abschlussanalyse: Haben wir das Messeziel erreicht? Wie schätzen die Teammitglieder das Projekt ein (s. Übung 37-45)?

### Praxistipps

- Diese Lösung ist – ebenso wie der Projektablauf auf Seite 22 – ein Modell und ein Leitfaden. Sie können die Abbildung als Orientierungshilfe für Ihr Training benutzen. In der Praxis dienen Ihnen Phasenmodelle als Grundlage für die Projektstrukturierung und Ablaufplanung (s. Übung 23-27), d. h. für die nächsten Projektschritte. Überspringen können Sie keine dieser Phasen, auch wenn eine da-

von einmal etwas kürzer und dann wieder etwas länger ausfällt.

- Viele Unternehmen haben allerdings eigene Phasenmodelle für ihre Projekte entwickelt. Die drei – nach DIN 69901 definierten – Arten von Projekten unterscheiden sich in ihrer Zielsetzung und Durchführung und damit auch in ihrem Ablauf:
  - Organisationsprojekte haben die Planung und Umsetzung organisatorischer Prozesse zum Schwerpunkt, z.B. Messeauftritt oder Einführung einer neuen Software.
  - Forschungs- und Entwicklungsprojekte sind am Anfang oft sehr unkonkret, so dass sie oft mehrere Planungsphasen aufweisen, z.B. Entwicklung eines neuen Haushaltsgerätes, eines Arzneimittels oder einer Software.
  - Investitionsprojekte haben die Realisierung „technischer Produkte“ zum Ziel und dadurch auch einen ihrer Schwerpunkte in der Planung, z.B. Bau eines Gebäudes oder eines Staudamms.



# Erfolgreich starten und Ziele definieren

In diesem Kapitel lernen Sie:

- wie Sie ein Projekt professionell starten,
- die Ausgangslage analysieren,
- das Ziel präzise formulieren,
- Ihr Team führen und
- informieren und kommunizieren.



## Darum geht es in der Praxis


Eine alte Projektleiter-Weisheit lautet: So wie ein Projekt angefangen hat, hört es auch auf. Halten Sie es nicht für überflüssig, Ihr Projekt erst einmal gut vorzubereiten. Es ist wie mit einem Hemd, bei dem Sie den obersten Knopf in das zweite Knopfloch stecken – weitere Fehler sind vorprogrammiert und eine Korrektur ist äußerst aufwändig.

Es gehört wohl zur Natur vieler Menschen, sich in neue Aufgaben mit Schwung „zu stürzen“ – ohne vorher wichtige Fragen zu klären. Es gehört leider auch zur Natur von Projekten, dass sich diese Fragen quasi von selbst melden – aber sehr spät, meist zu spät. Mag sein, dass es dann noch eine Lösung gibt, aber sie passt nicht mehr zum eigentlichen Problem. Kurz gesagt: Projekte scheitern lange, bevor Sie es merken!

Es ist wie bei unserer ersten Telefonübung zu Beginn des TaschenGuides: Erst nachdem sie losgelaufen sind, merken viele, dass sie das Ziel hätten klären sollen. Deshalb bereiten Sie in den folgenden Übungen einen Startworkshop vor und klären alle offenen Fragen – von der Situationsanalyse über die Zieldefinition bis zu den Teamregeln. Damit Sie in der Praxis nicht nachbessern müssen.

# Das Projekt beginnen

## Den Projektauftrag klären

**Übung 7**  
 **7 min**

Ihre Chefin hat Ihnen gerade erklärt, dass Sie das Projekt CeBIT-Messeauftritt der Firma leiten werden. Sie fordert Sie auf: „Kommen Sie doch übermorgen um 11:00 Uhr zu mir, dann können wir über alles sprechen. Am besten bereiten Sie einen kleinen Fragenkatalog vor, den wir dann gemeinsam durchgehen. So geht es schnell und wir können die wichtigsten Dinge gleich klären.“

Stellen Sie eine Liste von grundlegenden Fragen zusammen, die Sie mit Ihrer Chefin unbedingt klären sollten, bevor sie tiefer in die Arbeit einsteigen.

### *Lösungstipps*

- Es geht hier zunächst um einen groben Überblick, Details werden später geklärt. Erfragen Sie also die Eckpunkte des Projektes: Zielvorstellung, Zeit, Personal, Aufgabenverteilung usw.
- Remembern Sie sich an die Telefonübung? Jetzt haben Sie die Chance, die richtigen Fragen zu stellen.
- Denken Sie an Ihr zukünftiges Projektteam: Mit welchen Fragen werden Sie die Teammitglieder vermutlich „löchern“? Was könnte für sie relevant sein?

## Lösung

Sie sollten Ihrer Chefin folgende Fragen stellen:

- Warum gehen wir zur CeBIT? Was ist der Zweck, der Beitrag zur Strategie des Unternehmens?
- Welches Ergebnis wird erwartet?
- Wer ist Auftraggeber?
- Wer ist im Projektteam?
- Wie oft stehen die Teammitglieder wie lange zur Verfügung?
- Wie viel Vorlauf haben wir vor dem Messetermin? Also wann beginnt das Projekt und wann endet es?
- Gibt es wichtige Meilensteine?
- Welches Budget steht zur Verfügung?
- Auf welches sonstige Personal, z.B. aus dem Vertrieb oder der IT-Abteilung, kann ich zurückgreifen? Kann ich externes Personal einsetzen?
- Gibt es Regeln, die eingehalten werden müssen?
- Wie soll vorgegangen werden?
- Wem soll ich was wann berichten?
- Gibt es Regeln für die Dokumentation des Projekts?

### Praxistipps

- Gerade, wenn Ihr Projekt das erste seiner Art in Ihrem Unternehmen ist, sollten Sie wirklich alle Fragen klären.
- Häufig gab es aber bereits ähnliche Projekte. Fragen Sie dann den früheren Projektleiter nach seinen Erfahrungen.

- Ans Ende eines solchen Meetings gehört immer der Vorschlag für einen weiterführenden Auftrag.
- Nehmen wir an, Sie finden mit Ihrem Auftraggeber auf alle Fragen eine Antwort. Dann kann in dieser Sitzung gleich der erste Projektauftrag für die nachfolgende Definitionsphase erstellt werden. Auf der nächsten Seite sehen Sie ein Beispiel für den Projektauftrag.
- Das Formular für den Auftrag ist im Verlauf eines Projektes immer das gleiche. Der Inhalt ändert sich: Vor jeder neuen Phase (s. S. 6) wird er detaillierter. Mit zunehmendem Kenntnisstand wird also der Auftrag genauer.
- Bei großen Projekten hängen möglicherweise eine Reihe von Anlagen am Auftrag. Immer sollten jedoch die wichtigsten Informationen zusammengefasst im Auftragsformular stehen.
- Falls der Projektleiter zu der Überzeugung kommt, dass das Projektziel mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen in der vorgegebenen Zeit nicht realisierbar ist, dann schlägt er den Abbruch vor. Ungewöhnlich? Ja, aber professionell.

■ *Der Auftraggeber steuert das Projekt über den Auftrag, deswegen heißt er so. Der Projektleiter bereitet den Auftrag vor.* ■

<b>Projektauftrag für Definitionsphase</b>	
<b>Projektname:</b> CeBIT 2004	<b>Datum:</b> 08.04.2003
<b>Zweck:</b>	Bekanntheitsgrad erhöhen, Kontakt zu Kunden intensivieren, Produktentwicklung fördern
<b>Projekt-Ziel:</b>	Umsatz nach Messe: € 200.000 Test der Kundenresonanz auf Neuentwicklung
<b>Phasen-Ziel:</b>	Ausformuliertes Projektziel mit Grobplanung
<b>Organisation:</b>	
Auftraggeber:	Geschäftsführer Marketing/Vertrieb
Projektleiter:	Max Mustermann, Marketing
Projektteam:	Wird in nächster GF-Runde festgelegt
<b>Termine:</b>	
Start Phase:	15.04.2003
Meilensteine:	08.05.2003 Zwischenbericht
Ende Phase:	03.06.2003
Ende Projekt:	24.09.2004
<b>Ressourcen:</b>	
Budget:	€ 75.000
Personal:	Projektteam, Externe nur nach Genehmigung
<b>Restriktionen:</b>	Abstimmung mit anderen Projekten zwingend. Vorgaben Corporate Design zwingend.
<b>Planung:</b>	Vorgehensweise gemäß Projektablaufplan (S. 22)
<b>Berichtswesen:</b>	Statusberichte vierzehntäglich vorlegen.
<b>Auftraggeber:</b>	<b>Projektleiter:</b>
Unterschrift	Unterschrift

## Startworkshop vorbereiten

### Übung 8 5 min

Nachdem der Projektauftrag erteilt wurde, zeigt sich, dass noch sehr viele Fragen zu klären sind. Sie beschließen gemeinsam mit Ihrer Chefin, mit dem Projektteam einen Startworkshop zu veranstalten, um eine erste Übersicht über das Projekt zu erarbeiten. Diese Arbeitsphase soll in die Formulierung des Projektziels münden.

Ihre Chefin erteilt Ihnen folgenden Auftrag: „Legen Sie mir bitte bis Ende der Woche einen Entwurf für die Agenda des Startworkshops vor. Ich werde dann die Teilnehmer einladen.“

Welche Punkte muss die Agenda enthalten?

### *Lösungstipps*

- Denken Sie daran: Der Startworkshop ist gleichsam ein Schnelldurchlauf durch das ganze Projekt.
- Berücksichtigen Sie, dass das Team zum ersten Mal zusammentritt. Sie legen also hier die Grundlagen für das Gelingen der weiteren Zusammenarbeit (s. Übung 17: Das Team entwickeln).
- Investieren Sie viel Zeit in die Vorbereitung. Sie haben keine zweite Chance für einen guten ersten Eindruck als Projektleiter.

## Lösung

Die Agenda für den Startworkshop könnte so aussehen:

- 1 Begrüßung, Vorstellung, Erwartungen des Teams
- 2 Programm, Organisatorisches, vorläufige Regeln
- 3 Vorstellung des Projektes – aktueller Stand
- 4 Vorläufige Projektorganisation
- 5 Vorgehensweise klären und abstimmen
- 6 Situation analysieren: Ist-Situation beschreiben, Chancen des Messegangs, Rahmenbedingungen, Schnittstellen zu anderen Projekten, Risiken, Erfolgsfaktoren
- 7 Zweck- und Zielsetzung präzisieren
- 8 Grobe Aufgabenstruktur erarbeiten, ggf. Teilprojekte
- 9 Grobplanung – Meilensteine festlegen
- 10 Berichtswesen und Dokumentation regeln
- 11 Erste Ideen Projektmarketing
- 12 Präsentation der Ergebnisse vor der Auftraggeberin
- 13 Weiteres Vorgehen – Arbeitsaufträge und Termine
- 14 Feedback und Workshopende


### *Praxistipps*

- Projektablaufschema, Projektauftrag und diese Agenda wiesen die gleiche Grundstruktur auf. Prägen Sie sich diese ein, sie dient Ihnen als roter Faden durch das Projekt.
- Vergessen Sie nicht, den Workshop zu protokollieren! Dieses Protokoll ist nach dem Projektauftrag das zweite wichtige Projektdokument. Dokumentieren Sie also alle Ergebnisse. Im weiteren Projektverlauf können Sie darauf

*zurückgreifen und sie weiter präzisieren.*

## Die Situation analysieren

### Chancen des Projekts herausfinden

**Übung 9**  
 **5 min**

Der Startworkshop läuft gut. Sie sind bei Punkt 6, der Situationsanalyse, angekommen. Sie haben sich notiert, dass Sie mit dem Team folgende Punkte klären wollen: Ist-Situation, Chancen des Messegangs, Rahmenbedingungen, Schnittstellen zu anderen Projekten, Risiken, Erfolgsfaktoren. Bei der Frage nach den Chancen herrscht zunächst einmal Schweigen. Es sieht so aus, als ob keiner der Teammitglieder von dem Messeprojekt begeistert ist.

Wie können Sie die Teammitglieder dazu bewegen, die Chancen einzuschätzen, die sie im Messeauftritt sehen? Welche Fragen stellen Sie Ihrem Team, um brauchbare Beiträge zum Thema zu erhalten?

### Lösungstipps

- Bedenken Sie, dass manche Teammitglieder dem Projekt anfangs noch skeptisch gegenüber stehen. Mit welchen Fragen können Sie sie aus der Reserve locken?
- Versuchen Sie, in Ihre Fragen möglichst alle Beteiligten und möglichen Auswirkungen einzubeziehen.
- Vermeiden Sie die schulmeisterliche „Abfrage“ von Punkten, die Sie bereits im Kopf haben. Formulieren Sie offene Fragen, zu denen jedem Teammitglied etwas einfällt.

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen



## Lösung

- Was ist das Beste, was wir erreichen könnten?
- Welche wirtschaftlichen Vorteile hat das Projekt für unser Unternehmen?
- Welche Vorteile ergeben sich gegenüber Wettbewerbern?
- Gibt es kurz- und langfristige Erfolge?
- Welche Personen und Gruppen werden unser Unternehmen nach dem Projekt positiver sehen?
- Welche Folgen hat das Projekt für unsere Außenwirkung?
- Welche Folgen hat das Projekt für uns selbst?
- Welche Bedenken haben Sie? Wo sehen Sie Hindernisse oder Erschwernisse?

### Praxistipps

- Sammeln Sie auf Pinnwand-Karten stichwortartig alle Chancen, die das Team mit dem Projekt verbindet. Nutzen Sie diese später für die Zielformulierung (s. Übungen 14-16 ) und das Projektmarketing (s. Übung 21).
- Die letzte Frage zeigt: Natürlich ist hier auch Platz für die Bedenken der Teammitglieder, und zwar dann, wenn Sie merken, dass große Widerstände vorhanden sind.
- Die Befragung hat den positiven Effekt, dass jeder Gelegenheit bekommt, seine persönliche Einschätzung des Projekts loszuwerden.

▪ *Verzichten Sie nicht auf diesen Schritt: Wer seine Sicht der Dinge formulieren kann, identifiziert sich besser mit dem Projekt.* ■

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

## Rahmenbedingungen untersuchen

**Übung 10**  
 **15 min**

Jedes Projekt unterliegt kaum veränderbaren Bedingungen sowie internen und externen Einflüssen, die zugleich seine Grenzen und Chancen bestimmen. Beginnen wir zur Veranschaulichung mit Beispielen anderer Projekte.

- 1 Nennen Sie Rahmenbedingungen und Einflussgrößen für folgende Projekte:

Eine fünfköpfige Familie richtet ihr neues Haus ein – auch ein Projekt, wenn auch ein privates. Was Sie hier finden, übertragen Sie auf die anderen Projekte.

Eine Firma führt erstmals eine Adressdatenbank ein.

Eine Telekommunikationsfirma installiert bei einem Großkunden eine neue Telefonanlage.

Eine Stadt baut ein neues Museumsgebäude.

- 2 Bei Ihrem eigenen Projekt gehen Sie noch einen Schritt weiter: Nennen Sie einige Einflussfaktoren auf das CeBIT-Projekt und notieren Sie auch, wie sich diese auswirken.

### Lösungstipp

Typische Rahmenbedingungen sind: Inhalts-, Termin- und Kostenvorgaben, Unternehmensrichtlinien, Betriebsvereinbarungen, Gesetze, Verordnungen, staatliche Regelungen, Verträge, technische Voraussetzungen. Typische Einflüsse sind Trends, Branchenentwicklungen, Gewohnheiten/Verhaltensweisen des Kunden. Typisch für ein Marketing- und Vertriebsprojekt wie die CeBIT sind z.B. auch der Stellenwert der Messe, die wirtschaftliche Lage, die Wettbewerber.

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

## Lösung

- 1 Hier einige Rahmenbedingungen:
  - Einrichtung eines Hauses  
z.B. Technik: die Größe des zur Verfügung stehenden Raumes und die Aufteilung der Räume, Budget: geringes Budget; Benutzer: muss für jeden etwas bieten, muss praktisch und technisch einfach bedienbar sein.
  - Einführung einer Adressdatenbank-Software  
z.B. Technik/Kosten: keine neue Hardware notwendig, kompatibel mit bereits vorhandenen Systemen und Benutzerprogrammen, Benutzer: leichte Bedienbarkeit, deckt den Bedarf der Benutzer ab, Kosten: Schulungen sollen Arbeitsausfälle minimieren.
  - Installation einer neuen Telefonanlage  
z.B. Technik: kompatibel mit den vorhandenen technischen Voraussetzungen (z.B. Leitungen); Kunden: muss den Kunden-/Benutzeranforderungen gerecht werden; Benutzer/Kosten: Die Benutzung sollte möglichst leicht sein, um die Akzeptanz zu erhöhen und Kosten für Schulungen und Arbeitsausfälle gering zu halten.
  - Bau eines Museumsgebäudes  
z.B. Gesetze/Verordnungen: Architektur/technische Ausstattung entspricht Vorschriften z.B. über Feuerschutz, Behindertenzugang, Ökologie usw., Ausschreibungspflicht; Trends/Wettbewerb: internationale Architekturtrends des Museumsbaus, Städte stehen im Wettbewerb um kulturinteressierte Touristen.

## 2 Einige Einflussgrößen Ihres CeBIT-Projekts:

<b>Einflussfaktor</b>	<b>Entwicklung</b>	<b>Auswirkungen für das Projekt</b>
IT-Branche	allgemein schlechte Stimmung	Stärke und Präsenz zeigen: „Wir sind da!“
Wirtschaftslage	weniger Besucher; sinkende Kaufkraft	Kosten und Nutzenargumente gut abwägen
Globalisierung	mehr Kunden aus dem Ausland	auf ausländische Kunden vorbereiten; Messe zur Gewinnung ausländischer Partner nutzen
Kürzere Entwicklungszeiten bei neuen Produkten	Aktualität und Innovation wird wichtiger	Kunden über künftige Entwicklungen informieren; Kompetenz im Projektmanagement demonstrieren
Wettbewerb	mehr Preiswettbewerb	Verkauf schulen Qualitätsaspekte bei der Messekonzeption in den Vordergrund stellen

### Praxistipps

- Die wichtigsten Einflussgrößen auf das Projekt sind die Erwartungen der Personen, die von dem Projekt in irgendeiner Weise betroffen sind, die Stakeholder (s. Übungen 11-13 ).
- In der Situationsanalyse sollten Sie auch die Schnittstellen Ihres Projektes klären. Schnittstellen sind „Übergabepunkte“ zwischen zwei Prozessen, zwei organisatorischen Einheiten oder zwischen Gruppen bzw. Personen. Typisch für eine Schnittstelle ist, dass sich hier Verantwortungsbereiche bzw. personelle Zuständigkeiten berühren. Die Aufgabe besteht darin, aus den Schnittstellen keine Bruchstellen werden zu lassen. Schnittstellen sollten Sie mit allen übrigen Projektleitern abstimmen. Fragen Sie:
  - Beeinflusst dieses Projekt unser Projekt? Falls ja, wie?
  - Wird es von unserem Projekt beeinflusst? Falls ja, wie?
- Ein weiterer Punkt der Situationsanalyse ist die Feststellung von Risiken. In dieser frühen Phase eines Projektes genügt eine formlose Risikobetrachtung. Fragen Sie die Teammitglieder nach ihren Bedenken und legen Sie fest, wie Sie diesen bereits im Vorfeld begegnen könnten. Später erfolgt dann die genaue Risikoanalyse (Übung 35-36).

# Erwartungen der Betroffenen analysieren

## Eine Liste der Stakeholder erstellen

### Übung 11

**3 min**

Projekte scheitern oft am menschlichen Faktor. Ursache ist häufig, dass Interessen der Betroffenen, der Anspruchsgruppen oder Stakeholder zu wenig berücksichtigt wurden. Je besser und je früher Sie die Stakeholder Ihres Projektes kennen, um so einfacher ist es, sie ins Boot zu holen oder zumindest neutral zu stimmen.

Beginnen wir die Stakeholderanalyse der Einfachheit halber an einem besonders plakativen Beispiel: dem Bau einer Mülldeponie. Ein solches Projekt hat viele Interessengruppen – insbesondere Befürworter und Gegner. Notieren Sie, wer von diesem Projekt betroffen ist bzw. sich von ihm betroffen fühlt? Wer hat Einfluss auf das Projekt?

### Lösungstipps

- Stakeholder sind Menschen oder Institutionen, die vom Projekt in irgendeiner Weise betroffen sind und die Einfluss auf das Projekt nehmen können.
- Stakeholder findet man im Unternehmen, aber auch außerhalb. Setzen Sie Ihrer Phantasie bei der Suche nach ihnen keine Grenzen.

## Lösung

Mögliche Stakeholder für ein Deponieprojekt sind:

- Bevölkerung der Stadt
- unmittelbare Anwohner
- Grundstückseigentümer
- Baufirmen
- Oberbürgermeister
- Stadtverwaltung
- Parteien
- Betreiber der Deponie
- Mitarbeiter der Deponie
- Umweltbehörde
- Umweltgruppen
- Presse/Radio/Fernsehen
- gewerbliche Nutzer
- private Nutzer

## Praxistipps

- Versammeln Sie eine Gruppe von 5–7 fantasievollen Personen und bitten Sie sie, möglichst viele Stakeholder oder Interessengruppen zu nennen.
- Wer auch immer „im Verdacht“ steht, irgendetwas mit dem Projekt zu tun haben können, sollte hier genannt werden.

## Typische Stakeholder finden

### Übung 12

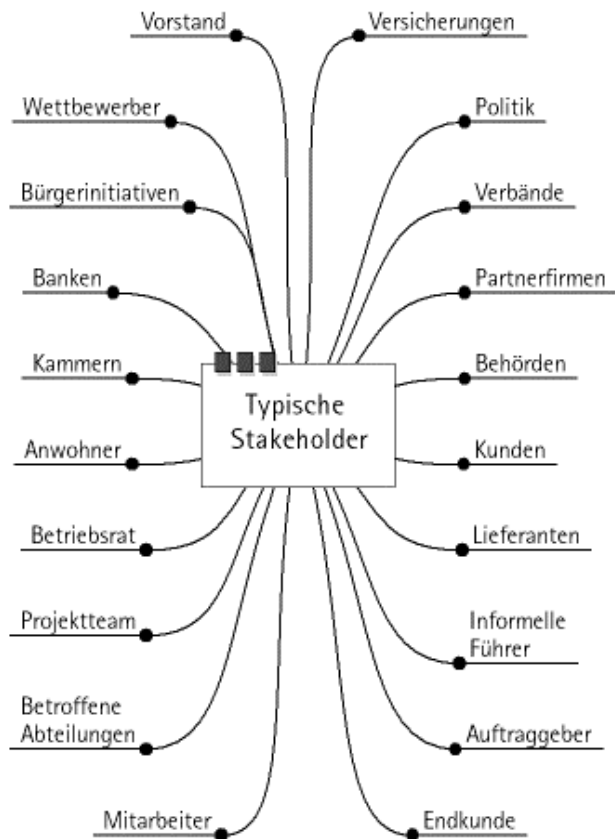
**7 min**

Es ist hilfreich, sich eine Übersicht zu typischen Interessengruppen anzulegen, die Sie bei jedem neuen Projekt „abklopfen“ können. Wir nennen Ihnen einige Stakeholder von drei verschiedenen Projekten. Fassen Sie die einzelnen Personen/Gruppen zu übergeordneten Gruppen zusammen.


- Errichtung einer Mülldeponie: Bevölkerung der Stadt, Anwohner, Grundstückseigentümer, Baufirmen, Oberbürgermeister, Stadtverwaltung, Parteien, Projektteam, Betreiber und Mitarbeiter der Deponie, Umweltbehörde, Umweltgruppen, Presse/Radio/Fernsehen, Nutzer
- Messeauftritt CeBIT: Projektteam, Kunden, Geschäftsführung, Mitarbeiter in IT, Vertrieb und anderen Abteilungen, Abteilungsleiter, Betriebsrat, Personalleitung, Partnerfirmen, Messeveranstalter, Messebauer, Medien
- Installation einer Adressdatenbank: Projektteam, Mitarbeiter, Vertrieb, IT-Abteilung, Schreibkräfte, Assistenzen, Geschäftsführung, Abteilungsleiter, Kunden, Geschäftspartner, Softwarehersteller der Adressdatenbank



## Lösung



## Erwartungen und Einfluss der Stakeholder analysieren

**Übung 13**  
 **15 min**

Sie haben den Projektauftrag für die Teilnahme an der CeBIT in der Führungskräfteunde Ihres Unternehmens präsentiert und bitten um Kommentare:

*Geschäftsführung:* „Natürlich müssen die Kunden zufrieden sein, aber achten Sie auf die Kosten. Und ich darf diesmal um ein sauberes Projektmanagement bitten. Wir wollen doch gut aussehen auf der Messe!“

*Leiter IT:* „Also, wenn es sein muss, dann gehen wir auch noch zu dieser Messe. Aber eins ist klar, neue Anwendungen gehen bis zur Messe nicht mehr. Für alles andere erinnere ich daran, dass wir eine klaren Bedarfsanmeldung brauchen, und zwar bald.“

*Leiter Vertrieb:* „Groß ist die Begeisterung im Vertrieb nicht. Man sieht dort vor allem die zusätzliche Belastung, auch das Thema Zeitausgleich wird schon heftig diskutiert. Wir müssen den Außendienst frühzeitig ins Boot holen und auch dafür sorgen, dass er bei der Nachbereitung unterstützt wird.“

*Personalleiter:* „Ich höre aus dem Hause, dass in den anderen Bereichen wenig Neigung besteht, wegen der Messe zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. Und wenn ja, dann nur bei finanziellem Ausgleich.“

*Leiter Vertrieb:* „Denken Sie daran, der Messeveranstalter ist pingelig, stellen Sie die erforderlichen Anträge schnell und sehr korrekt.“

*Geschäftsführung:* „Ich will das unterstreichen. Halten Sie sich an die Regeln und sorgen Sie für gute Zusammenarbeit. Wir haben einen Ruf zu verlieren, nicht wahr?

*Controller:* „Ich kenne in meinem Bekanntenkreis einen Standbauer. Der jammert über unklare Erwartungen, unklare Konzepte, verspätete Aufträge und dauernde Änderungen.“

*Geschäftsführung:* „Genau, das kommt bei uns nicht vor, oder? Dass mir das professionell abgewickelt wird! Und denken Sie daran: Unsere Kunden erwarten eine gute Betreuung und schnelle Informationen. Außerdem: Bei mir hat der Vertrieb gejammert, wie schlecht bei anderen Messen die Unterkünfte waren.“

- 1 Erarbeiten Sie auf Basis dieses Meetings und mit Hilfe der folgenden Tabelle, welche Erwartungen und Einstellungen (positiv +, neutral  $\approx$ , negativ -) dies sind. Schätzen Sie, wie hoch der Einfluss ist, den diese Personen oder die Gruppen, die sie vertreten, auf das Projekt ausüben können (niedrig, mittel, hoch).
- 2 Welche grundsätzlichen Maßnahmen kennen Sie, um diesen Erwartungen gerecht zu werden oder die Personen für das Projekt zu gewinnen?

### Lösungstipp

Jeder, der vom Projekt betroffen ist, ist ein wichtiger „Kunde“ des Projektteams. Versuchen Sie, Gegner zu Partnern zu machen oder diese zumindest zu einer neutralen Haltung zu bewegen, z.B. durch rechtzeitige und ausführliche Information oder durch realistische Planung.

Gruppe	Erwartungen	Ein- stellung + ≈ -	Einfluss n m h
Kunden			
GF			
IT			
Vertrieb			
Mitarbeiter anderer Bereiche			
Messeveranstalter			
Standbauer			

## Lösung

Gruppe	Erwartungen	Einstellung + ≈ -	Einfluss n m h
Kunden	schnelle Information; gute Betreuung	+	hoch
GF	Umsatzsteigerung; kostengünstige Umsetzung; gutes Projektmanagement	+ bis -	hoch
IT	keine neuen Verfahren; klare Bedarfsmeldung; schnelle Information	≈ bis -	mittel
Vertrieb	gute Unterkünfte; fairer Zeitausgleich; frühzeitige Einbindung; Hilfe bei Nacharbeit	≈	hoch
Mitarbeiter anderer Bereiche	keine Mehrbelastung; finanzieller Ausgleich	-	hoch
Messeveranstalter	Frühzeitige Information; frühzeitiger Antrag; Einhalten der Regeln	+	niedrig
Standbauer	klarer Auftrag; wenig Änderungen	+	mittel

Methoden zur Stakeholderpflege sind:

informieren (am besten rechtzeitig, zielgruppenspezifisch und glaubwürdig) und ins Projekt einbinden, Berichtswesen pflegen, frühzeitige Auftragserteilung durch gute Planung und Delegation – und natürlich, vor allem bei den Kunden, Werbe- und Marketingmaßnahmen (s. Übungen 22, 41–44).

## Praxistipps

Es reicht nicht, sich nur zu Beginn mit diesen Gruppen zu beschäftigen, denn Erwartungen und Einstellungen ändern sich. Aktualisieren Sie die Stakeholderanalyse regelmäßig.

- Die Ergebnisse dieser Liste fließen in die Zielformulierung (Übung 14-16) und in die Projektkommunikation ein (Übung 22, 41-44). Sehr wichtig: Überprüfen Sie auch den späteren Projektplan, ob er diese Erwartungen berücksichtigt (Übung 31). ■

## Das Ziel formulieren

### Das Ziel beschreiben

### Übung 14



5 min

Die Erwartungen der Geschäftsleitung sind Ihnen aus dem Projektauftrag und der Führungskräfterunde klar. Die Situations- und die Stakeholderanalyse haben Ihnen zusätzliche, wichtige Informationen für die Zielformulierung geliefert. Nun diskutieren Sie mit Ihrem Team, wie Sie das Ziel des CeBIT-Projekts am besten beschreiben:

„Wir müssen Messeaufträge generieren.“ - „Die Geschäftsleitung erwartet, dass der Umsatz beim Produkt EXIS 6.0 gesteigert wird.“ - „Wir müssen die Messe nutzen, um neue Kunden zu akquirieren.“ - „Wir können die Kunden auch nach ihrer Meinung zu unserem neuen Produkt fragen.“ Versuchen Sie, das Ziel in 1 bis 2 Sätzen zusammenzufassen. Sagen Sie, welche Personen was tun sollen - formulieren Sie einfach, aktiv und in der Gegenwartsform.

## Lösung

Das Messeteam CeBIT 2004 generiert Messeaufträge für das neue Produkt EXIS 6.0. Es stellt neue Kundenkontakte her und führt eine Kundenbefragung zur Akzeptanz des neuen Produkts per Fragebogen durch.

### Praxistipps

- Fragen Sie: Was genau muss eintreten, damit wir von einem Erfolg sprechen können? Was ist in der Projektzeit nicht erreichbar?
- Nennen Sie immer die Personen, die etwas tun, also vor allem Kunden und Mitarbeiter.
- Beschreiben Sie konkret, was diese tun – keine Zustände, sondern Aktionen.
- Nennen Sie möglichst keine Lösungswege in Zielformulierungen, sondern Ergebnisse. Die Frage lautet: Wohin wollen wir? Nicht: Wie kommen wir dahin?
- Unterscheiden Sie zwischen Projektergebnis (Ziel) und daraus resultierenden Wirkungen (Zweck).

■ *Bitten Sie den Auftraggeber einmal, sich an den Zeitpunkt des Projektendes zu versetzen und sich dann möglichst konkret vorzustellen, was er bekommt oder wer was tut. Diese Information können Sie dann präzisieren und realisierbar gestalten.*

## Ziele messbar machen

### Übung 15



5 min

Das Ziel für den Messeauftritt ist zunächst beschrieben. Wie wollen Sie aber später messen, wie erfolgreich das Projekt für das Unternehmen war? Es fehlt also noch an den richtigen Messgrößen. Folglich müssen Sie und die Geschäftsleitung die Kriterien dafür definieren. Sie nehmen sich noch einmal die Zielbeschreibung vor und legen genau fest, was in welchem Umfang zu erreichen ist.

Gehen Sie die Beschreibung Schritt für Schritt durch und überlegen Sie, welche Messkriterien angelegt werden können.

Aussage	Woran soll der Erfolg gemessen werden?
Das Messteam CeBIT 2004 generiert Messeaufträge für das neue Produkt EXIS 6.0....	
Es stellt neue Kundenkontakte her...	
... und führt eine Kundebefragung zur Akzeptanz des neuen Produkts per Fragebogen durch.	



## Lösung

Aussage	Erfolgsmessung
Das Messteam CeBIT 2004 generiert Messeaufträge für das neue Produkt EXIS 6.0.	Umsatz aus Messeaufträgen festlegen
Es stellt neue Kundenkontakte her ...	Anzahl der zu erzielenden Kundenkontakte bestimmen
... und führt eine Kundenbefragung zur Akzeptanz des neuen Produkts per Fragebogen durch.	Anzahl der ausgefüllten Fragebögen festlegen

Das messbare Ziel des Messegangs könnte also lauten:  
 Das Team CeBIT 2004 generiert Messeaufträge für das neue Produkt EXIS 6.0 in einer Umsatzhöhe von 200.000 bis 24.09.04. Es stellt mindestens 30 neue Kundenkontakte her und führt eine Kundenbefragung zur Akzeptanz des neuen Produkts durch, wobei die Kunden mindestens 50 Fragebögen ausfüllen.

### Praxistipps

- Beteiligen Sie an dieser Stelle unbedingt den Auftraggeber. Hier wird festgelegt, was er bekommen wird. Und vor allem, was er nicht bekommen wird.
- Fordern Sie auch Ihr Team, bis eine wirklich genaue Vorstellung der Messgrößen entwickelt wurde. Sie ersparen sich im weiteren Projektverlauf viele Diskussionen („Aber wir wussten gar nicht, dass ...“).

## Ziele präzisieren

### Übung 16

**10 min**

Hier eine Reihe von Zielen aus anderen Projekten. Fragen Sie danach, was bei der Formulierung fehlt bzw. präziser sein könnte. In Klammern sehen Sie jeweils das Projekt.

- 1 Die meisten unserer Kunden nutzen unser Internetangebot, um jederzeit sicheren Zugang zu ihren Vertragsdaten zu haben und sie ändern zu können. (Internetstart eines Energielieferanten).

---

- 2 Der Kunde verfügt vor Ort über ausreichende Informationen, um Probleme selbst lösen zu können. (Kundenhandbuch für elektronische Prüfgeräte)

---

- 3 Bis zum 31.10.2006 müssen 150 Anwender die Schulung durchlaufen haben. (Softwareschulung)

---

- 4 Erhöhung der Anzahl der Verbesserungsvorschläge auf 4 pro Mitarbeiter pro Jahr im Werk A bis zum 31.12.2006. (Betriebliches Vorschlagwesen)

---

- 5 Und nun noch ein Beispiel für eine Zielformulierung, die sicherlich viele von Ihnen kennen:  
Ich kümmere mich mehr um meine Familie. (Privatleben aktivieren)

## Lösung

Es fehlen:

- 1 Messbarkeit: Wie viele Kunden?
- 2 Messbarkeit: Was ist „vor Ort“? Was sind „ausreichende Informationen“? Kann er *alle* Probleme alleine lösen?
- 3 Messbarkeit: Welche Funktionen soll der Anwender in welcher Qualität beherrschen?
- 4 Person und Aktion: Wer soll was tun?
- 5 Messbarkeit und Aktion: Was tue ich wann?

### Praxistipps

- Wir nähern uns dem Ende der Definitionsphase. Aber es fehlt noch ein äußerst wichtiger Schritt: Sie müssen das Ziel daraufhin überprüfen, ob es realisierbar ist – d.h. es in der zur Verfügung stehenden Zeit, mit den verfügbaren Kapazitäten und im vorgegebenen Budget zu erreichen ist. Wie Sie das machen? Ohne eine erste, grobe Planung geht es nicht.
- Diese Grobplanung beinhaltet die gleichen Elemente wie die Detailplanung. Deshalb können Sie das Prinzip der Grobplanung mithilfe der Übungen zur trainieren (Übungen 23–32).
- Grobplanung ist Meilensteinplanung. Das heißt, dass Sie bereits jetzt erste, ungefähre Meilensteine setzen müssen. Auch dadurch erhalten Sie Aufschluss darüber, ob das Projekt realisierbar ist (siehe Übung 30: Meilensteine setzen).

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, www.wiso-net.de

# Das Team führen

## Das Team entwickeln

### Übung 17

**15 min**

Ein Team durchläuft in einem Projekt vier Entwicklungsphasen. Wir beschreiben Ihnen die Verhaltensweisen der Teammitglieder in Ihrem fiktiven Startworkshop. Ihre Aufgabe ist es, das Team so zu unterstützen, damit es sich rasch bis zur Leistungsphase, weiter entwickelt – zum einen, indem Sie Ziele klären und Aufgaben verteilen. Zum anderen, indem Sie unausgesprochene Fragen, Unsicherheiten oder Konfliktpotenzial erkennen, ansprechen bzw. klärend eingreifen.

**Orientierungsphase:** Kurz vor Beginn des Workshops. Die meisten Teammitglieder sind schon da. Einige Mitarbeiter sind höflich, aber distanziert, sie vermitteln eine eher abwartende Haltung. Manche versuchen, sich in den Mittelpunkt zu spielen und deuten bereits an, wie sie sich die Projektarbeit vorstellen. Viele kommen über Small Talk nicht hinaus. Einige wirken, als ob sie am liebsten wieder gehen wollten. Eines aber haben alle gemeinsam, sie wollen wissen: Worum geht es? Wer sind die anderen? Was können sie? Was bringt mir das? Soll ich mich engagieren?

- Was können Sie tun, damit sich die Teammitglieder näherkommen und auf einen gemeinsamen Kurs begeben?
- An welchen Informationen sind die Teammitglieder in dieser Phase besonders interessiert bzw. welche Informationen beantworten Ihre drängendsten Fragen?

**Konfliktphase:** Das Klima in der Gruppe ändert sich. Es kommen erste Grundsatzdiskussionen auf, einige verteidigen schon heftig ihre Standpunkte. Es sieht nach erster Cliquenbildung aus, andere scheinen sich zurückzuziehen, wieder andere wirken sehr angespannt. Kaum jemand spricht es aus, aber Sie spüren, dass sich alles um die folgenden Fragen dreht: Wer hat hier was zu sagen? Was ist meine Position? Wieso der und nicht ich?

- Wie können Sie die klärend in diese „Positionskämpfe“ eingreifen?
- Welche Informationen sind in dieser Phase besonders wichtig?

**Organisationsphase:** Das Team macht Fortschritte. Es gibt erste Anzeichen von Wir-Gefühl, einige machen Vorschläge, Umgangsformen zu vereinbaren, wieder andere schlagen feste Regeln vor, es zeichnen sich die Zuordnung von Aufgaben und die Rollenverteilung ab. Auch Angebote für Zieldefinitionen werden gemacht.

- Mit welchen Vorschlägen können Sie diese Entwicklung unterstützen?
- Was sollten Sie in Bezug auf Ihre eigene Rolle klären?

**Leistungsphase:** Inzwischen macht es Ihnen Spaß, mit den Teammitgliedern zu arbeiten. Sie kooperieren, jeder übernimmt Verantwortung, es herrscht allgemeine Zufriedenheit.

- Wie halten Sie das Team auf diesem Leistungsniveau?

## Lösung

### **Orientierungsphase:** Sie

- stellen die Agenda des Workshops vor.
- machen eine Vorstellungsrunde.
- fragen nach Erwartungen und klären diese.
- bitten das Team, gemeinsam vorläufige Teamregeln aufzustellen.
- betonen nach unterschiedlichen Gesprächsbeiträgen die Gemeinsamkeiten.
- lassen stets ausreichend Zeit für Fragen und
- stellen insbesondere den ruhigeren Teammitgliedern selbst Fragen.

### **Konfliktphase:** Sie

- sprechen Konflikte oder Konfliktpotenzial an, wo Sie welche/s sehen.
- sprechen Sie dies an, bleiben aber neutral und räumen Zeit für die Klärung ein.
- bieten Ihre Hilfe an oder ziehen einen externen Moderator hinzu.
- stellen Transparenz her, indem Sie klar über Ziele, Termine und Kosten informieren und – wenn zum Verständnis nötig – Hintergründe erklären.

**Organisationsphase: Sie**

- klären Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.
- entwickeln gemeinsam Verhaltensregeln oder bieten Strukturen und Regeln an.
- unterstützen die stillen Teammitglieder.
- verdeutlichen, was Ihre Führungsrolle als Projektleiter für die Zusammenarbeit bedeutet und welche Auswirkungen dies hat.

**Leistungsphase: Sie**

- kontrollieren konsequent die Arbeitsergebnisse und -fortschritte.
- sorgen für regelmäßige Standortbestimmung und Feedback durch Meetings und Statusberichte (siehe Übung 41-43).
- entwickeln gemeinsam Maßnahmen zur Behebung von Planabweichungen.

In Phase 2 bis 4 achten Sie darauf, dass die Ergebnisse dokumentiert werden, z.B. durch ein detailliertes Protokoll.

## Besprechungen leiten

## Übung 18



10 min

Sie sind mitten in der Diskussion. Auch hier verhalten sich die Teammitglieder völlig unterschiedlich. Wie gehen Sie mit den folgenden Verhaltensweisen um?

Wie verhalten Sie sich, wenn jemand	Meine Reaktion
alles ausdiskutieren will und nichts unwidersprochen hinnimmt	
nie das Wort ergreift und alles hinnimmt	
glaubt, alles zu wissen, und zu allem etwas sagt, auch wenn es nicht sein Fachgebiet betrifft	
sich nicht interessiert und den Eindruck erweckt, als würde ihn das alles nichts angehen	
alles negativ sieht und mit der grundsätzlichen Richtung unzufrieden ist	
sich selbst inszeniert und die Aufmerksamkeit aller braucht	
harmoniesüchtig ist und immer einen Kompromiss will	
alles positiv findet und Sie immer unterstützt	



## Lösung

Wie verhalten Sie sich, wenn jemand:	Meine Reaktion
alles ausdiskutieren will	Ruhig bleiben; sachlich reagieren („interessant“); andere Meinung einholen, auch einmal abkürzen.
immerzu schweigt	Auf nonverbale Reaktionen achten; häufig und präzise fragen; Zeit für Antwort lassen.
glaubt, alles zu wissen	Hinweis geben, dass andere auch zu Wort kommen sollen; zusammenfassen lassen.
sich nicht interessiert	Nach Erfahrungen fragen; mit Visualisierung (z. B. an Flipchart) beauftragen.
alles negativ sieht	Positiven Teilnehmer um seine (Gegen-)Meinung bitten; ggf. unter vier Augen klären, wo das Problem liegt.
sich selbst inszeniert	Redezeiten einführen; andere zum Thema befragen; keine zustimmenden Reaktionen zeigen.
harmoniesüchtig ist	Bitten, erst alle Meinungen anzuhören; Schwächen eines Kompromisses aufzeigen.
alles positiv sieht	Nicht zu häufig reden lassen, da das Team ihn sonst ablehnt, zusammenfassen lassen.

## Teammitglieder einschätzen

### Übung 19

**5 min**

Nach dem Startworkshop kennen Sie Ihr Team nun schon ein wenig. Sie möchten die Teammitglieder im weiteren Verlauf des Projekts so schnell wie möglich näher kennen lernen, um sie besser einzuschätzen und dadurch die Zusammenarbeit zu verbessern und stärker steuern zu können.

- 1 Auf welche Bereiche achten Sie deshalb generell bei jedem Teammitglied besonders? Wo schauen Sie hin, um z.B. etwas über die Teamfähigkeit zu erfahren oder darüber, wer eher eine aktive oder eher eine passive Rolle bevorzugt?
- 2 Natürlich sind die Verhaltensweisen der Menschen so vielfältig wie die Menschen selbst. Vielleicht haben Sie aber schon festgestellt: Viele Menschen bevorzugen in einem Team eine der folgenden Rollen: Berater, Kreativer, Verkäufer, Umsetzer, Überwacher. An welchen Verhaltensweisen erkennen Sie, wer welche Rolle bevorzugt?

### Lösungstipps

- Denken Sie daran, dass viele Konflikte dadurch entstehen, dass Menschen auf unterschiedliche Art kommunizieren und unterschiedlich an Ihre Aufgaben herangehen.
- Überlegen Sie, welche grundsätzlichen Tätigkeiten ein Teammitglied während eines Projekts erledigt.

## Lösung

- 1 Sie sollten besonders achten auf:
  - die Art des Umgangs mit anderen Personen
  - die Art der Informationsbeschaffung
  - die Art der Entscheidungsfindung
  - die Art der Arbeitsorganisation
- 2 Hier einige Vorschläge, die Ihnen als Anhaltspunkt dienen können:

*Berater:* kenntnisreich, lässt sich nicht hetzen, identifiziert sich mit Aufgaben, versorgt das Team mit Informationen

*Kreativer:* erfindungsreich, zukunftsorientiert, trägt viel zur Ideenfindung und Problemlösung bei, gerade in Krisenzeiten

*Verkäufer:* einflussreich und offen, kennt viele Kollegen und Vorgesetzte, kann andere in Meetings leicht überzeugen

*Umsetzer:* praktisch und zeitbewusst, liebt Pläne, bringt Dinge ins Rollen und sorgt fürs Weiterkommen im Team

*Überwacher:* detailorientiert, gründlich, sorgt für die Einhaltung von Vorgaben, behält Qualität und Kosten im Auge

### Praxistipp

Wenn Sie auf solche und ähnliche Verhaltensweisen achten, können Sie die Aufgabenverteilung im Team – wenn nötig – besser auf den Typ abstimmen und den Teammitgliedern – wenn möglich – die Gelegenheit geben, sich auf ihrem Lieblingsgebiet auszuüben.

## Konflikte klären

**Übung 20**  
 **10 min**

Herr Schott arbeitet in Ihrem Team. Er ist für das Projektmarketing und die Stakeholder-Kommunikation zuständig und konzipiert die Gestaltung des Kundenauftritts. Seit Beginn des Projekts steht er unter großem Zeitdruck, auch weil er noch in andere Projekte eingebunden ist. Er wirkt angespannt, reagiert auf Fragen nach Terminen ausweichend, vernachlässigt Aufgaben und isoliert sich vom Team. Stellen Sie ihm Fragen anhand unserer Anleitungen.

Drücken Sie Ihre Wertschätzung aus und überprüfen Sie Ihre Wahrnehmung, d. h. sprechen Sie den Konflikt offen an.

---

Er stimmt Ihnen zu. Fragen Sie, wie er seine Situation beschreiben würde, d.h. klären Sie, was das Problem ist.

---

Er sagt: „Ich zerreiße mich zur Zeit einfach. Überall muss ich gleichzeitig sein. Alle wollen etwas von mir. Ich rase von einer Besprechung in die nächste. Und das Schlimmste ist: ich komme einfach nicht mehr zu meiner eigentlichen Arbeit.“ Stellen Sie sicher, dass Sie ihn richtig verstanden haben.

---

Fragen Sie Ihn nach möglichen Lösungen.

---

Er schlägt vor, dass er wesentlich weniger Berichte schreibt und keine Protokolle mehr verfasst. Stellen Sie wieder sicher, dass Sie ihn richtig verstanden haben.

---

Schlagen Sie nun eine eigene Lösung vor, z. B. die Aufteilung seiner Aufgaben in mehrere Arbeitspakete und die Übergabe von zwei Arbeitspaketen an andere Teammitglieder.

---

---

Herr Schott zögert. Deshalb bewerten Sie nun beide Lösungsvorschläge, also seinen und Ihren, indem Sie Ihren positiv bewerten und Herrn Schott die Nachteile einer mangelnden Dokumentation und Protokollierung aufzeigen. Berücksichtigen Sie dabei seine Gefühle.

---

---

Er akzeptiert Ihren Lösungsvorschlag. Beschreiben Sie Ihre Lösung ganz konkret, erstellen Sie einen Aktionsplan und bauen Sie eventuelle Ängste ab.

---

---

Schließen Sie das Gespräch, indem Sie Ihre Wertschätzung und Freude über die Lösung ausdrücken.

## Lösung

Drücken Sie Ihre Wertschätzung aus und überprüfen Sie Ihre Wahrnehmung, d. h. sprechen Sie den Konflikt offen an:

*„Herr Schott, ich schätze Sie als zuverlässigen und engagierten Mitarbeiter und freue mich, dass Sie im Team sind. Im Moment habe ich jedoch den Eindruck, Sie haben zu viel um die Ohren. Stimmt das?“*

Fragen Sie, wie er seine momentane Situation beschreiben würde, d.h. klären Sie, was das Problem ist:

*„Ich würde gerne besser einschätzen können, was Ihr Problem ist. Sagen Sie mir doch bitte, wie Sie Ihre Situation einschätzen. Und wie Sie sich zur Zeit fühlen.“*

Stellen Sie sicher, dass Sie ihn richtig verstanden haben.

*„Sie müssen im Moment also sehr viele Termine wahrnehmen und haben das Gefühl, dadurch Ihre eigentlichen Aufgaben zu vernachlässigen?“*

Fragen Sie ihn nach möglichen Lösungen.

*„Was würden Sie gerne tun, um die Situation zu ändern?“*

Stellen Sie wieder sicher, dass Sie richtig verstanden haben.

*„Sie sehen also die Lösung Ihres Anliegens darin, dass Sie weniger Statusberichte schreiben und keine Protokolle mehr für Ihre Besprechungen mit dem Vertrieb anfertigen. Sie haben das Gefühl, dann könnten Sie sich endlich ganz Ihren eigentlichen Aufgaben widmen.“*

Schlagen Sie nun eine eigene Lösung vor.

*„Eine andere Möglichkeit wäre, Ihre Aufgaben in kleinere Arbeitspakete zu gliedern und z.B. zwei davon auf weniger*

Bewerten Sie beide Lösungsvorschläge und berücksichtigen Sie dabei seine Gefühle.

*„Wenn wir unser Projekt nicht dokumentieren und keine Informationen zur Verfügung stellen, fehlen uns diese Daten am Ende zur Beurteilung, ob das Projekt erfolgreich war. Das würde Sie dann auch sehr viel Zeit kosten! Ich denke, am meisten Zeit können Sie einsparen, wenn wir kleinere Arbeitspakete auf Teamkollegen verteilen. Dann können Sie sich auf Ihre Hauptaufgaben konzentrieren. Damit ist uns allen geholfen, weil unser Projekt wieder stärker von Ihren Kompetenzen profitiert.“*

Er stimmt Ihnen zu. Beschreiben Sie Ihre Lösung konkret, erstellen Sie einen Aktionsplan und bauen Sie Ängste ab.

*„Ich schlage vor, das wir uns heute Nachmittag gemeinsam überlegen, welche Teilpakete in Frage kommen. So könnten wir anschließend mit Frau Schulte und Herrn Maier sprechen, ob Sie die Aufgaben übernehmen wollen. Im morgigen Meeting können wir dann dem Team mitteilen, dass Sie sich zum Nutzen des Projekts auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren.“*

Schließen Sie mit einer wertschätzenden Bemerkung ab.  
*Ich freue mich, dass wir eine Lösung gefunden haben.*

### **Praxistipp**

Der Gesprächsverlauf ist natürlich idealtypisch. Er verdeutlicht jedoch die kommunikativen Mittel, die Sie bei der Konfliktklärung einsetzen können, auch bei Konflikten zwischen mehreren Personen: Wertschätzung, Konflikt ansprechen, Lösungen sammeln, bewerten, Umsetzung und Aktionsplan vereinbaren, Abschluss mit wertschätzender Ich-Botschaft.

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

# Informieren und kommunizieren

## Für das Projekt werben

**Übung 21**  
 **10 min**

Kurz nachdem das Messe-Vorhaben im Unternehmen bekannt wird, beginnt bereits die Gerüchteküche zu brodeln: Wer darf mit? Wer wird den Standdienst übernehmen, wer die Experteninterviews durchführen? Das kostet doch alles viel zu viel Geld! Ihr CeBIT-Team steht deshalb vor der Aufgabe, das Projekt intern und extern bekannt zu machen und dafür zu sorgen, dass es unterstützt wird. Auf welchen Wegen kann das Team über sein Projekt informieren, für das Projekt werben und Befürchtungen abbauen?

### *Lösungstipps*

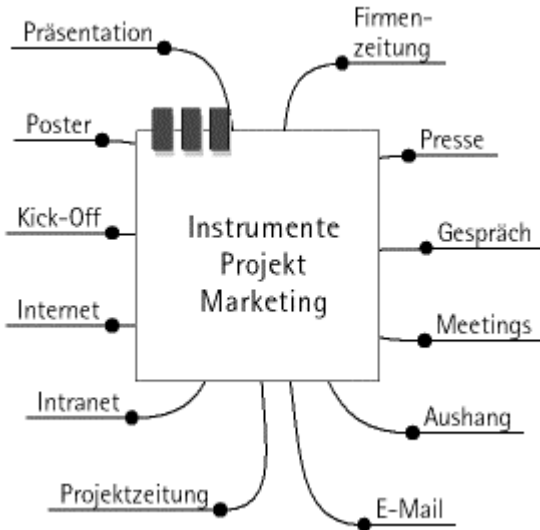
- Projekte sind außergewöhnliche Vorhaben, daher „stören“ sie und rufen Widerstand hervor. Überzeugungsarbeit ist daher besonders wichtig. Unter dieses Projektmarketing fallen alle Aktivitäten, die Projekte in ihrem Umfeld bekannter machen und die Akzeptanz der Projektarbeit und der Projektergebnisse erhöhen.
- Über welche internen und externen Medien und Events kann man ein Projekt bekannt machen und es positiv darstellen?
- Wie gelingt es, mit Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren?

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, www.wiso-net.de



## Lösung



### Praxistipps

- Projektmarketing ist Aufgabe von Auftraggeber und Projektleiter. Zur Unterstützung sollten Sie ein Teammitglied mit der kontinuierlichen Betreuung beauftragen.
- Auch in Krisenzeiten ist Projektmarketing wichtig. Eine Grundregel des Krisenmanagements lautet: Wenn die Krise da ist, nicht verheimlichen, sondern aktiv und ehrlich über die Ursachen und ihre Beseitigung informieren.

## Kommunikationsplan erarbeiten

**Übung 22**  
 **10 min**

Die Instrumente des Projektmarketing sind natürlich zugleich die Instrumente der Projektkommunikation. Hier kommen noch die Instrumente des Berichtswesens, vor allem Statusberichte, hinzu (s. Übung 42). Die Frage lautet hier: Mit welchem Kommunikationsmittel informieren Sie welchen Stakeholder am besten über den Stand des Projekts? Dazu müssen Sie sich einen Kommunikationsplan erarbeiten.

Kreuzen Sie an: Welche Anspruchsgruppe des CeBIT-Projekts ist mit welchem Instrument am besten zu erreichen?

Gruppe	Ge- spräch	Prä- sentati- on	Status- Bericht	Kick- Off	E-Mail	PR
Kunden						
GF						
Vertrieb						
IT						
Betriebs- rat						
Mitar- beiter						

## Lösung

Gruppe	Gespräch	Präsentation	Status-Bericht	Kick-Off	E-Mail	PR
Kunden					X	X
GF (Auftraggeber)	X	X	X	X	X	
Vertrieb		X	X	X	X	
IT			X	X	X	
Betriebsrat	X	X			X	
Mitarbeiter					X	

### Praxistipps

- In der Praxis müssen Sie in diesen Plan alle Stakeholder eintragen und vor allem: zusätzliche Spalten für Häufigkeiten und Termine einfügen. Denn sonst verlieren Sie schnell den Überblick.
- Grundlage des Kommunikationsplans sind die Ergebnisse der Stakeholderanalyse.

■ *Besonders wichtig sind die Stakeholder, die großen Einfluss auf das Projekt haben (s. Ergebnis der Stakeholderanalyse aus Übung 13). Sind Sie positiv gestimmt, nutzen Sie sie als Förderer. Sind sie negativ gestimmt, ist gute Kommunikation besonders wichtig, um sie wenigstens zu einer neutralen Haltung zu bewegen.* ■

# Projektpläne erstellen

In diesem Kapitel lernen Sie:

- wie Sie Ihr Projekt strukturieren,
- den Ablaufplan erarbeiten,
- Aufwand und Dauer ermitteln,
- Risiken erfassen und analysieren sowie
- den Projektplan erstellen, der Sie erfolgreich zum Ziel führt.

## Darum geht es in der Praxis

Es ist das Schicksal eines Plans, dass er geändert wird. Können Sie sich die Planung Ihres Projekts also sparen? Auf keinen Fall! Überlassen Sie es nicht dem Zufall, was in Ihrem Projekt läuft. Sie würden auch keine Wanderung in schwieriges Gelände ohne Karte unternehmen. Indem Sie planen, geben Sie Ihrem Projekt eine Struktur, die es erst ermöglicht, dass Sie später steuernd eingreifen können. Beispielsweise wissen Sie dann, wann der Startschuss für die Erledigung bestimmter Aufgaben fallen muss.

Pläne sorgen auch dafür, dass alle Teammitglieder in Richtung Ziel marschieren – sie sind gemeinsame Arbeitsgrundlage, Orientierung und Konkretisierung der Ziele. Und so merkwürdig es klingt: Ohne Plan können Sie nicht flexibel sein. Sie würden Abweichungen nämlich gar nicht erkennen, geschweige denn angemessen darauf reagieren können. Auf folgende Fragen geben die hier vorgestellten Projektpläne Antwort:

1	Was ist alles zu tun?	Projektstrukturplan (Übungen 23–24)
2	In welcher Reihenfolge?	Ablaufplan (Übungen 24–27)
3	Welcher personelle/materielle Aufwand ist damit verbunden?	Aufwandschätzung (Übungen 28–29)
4	Welche Risiken gibt es?	Risikoplanung (Übung 35–36)
5	Wer macht was wann womit?	Sperrplan (Übung 31)

# Das Projekt strukturieren

## Das Projekt in Teilaufgaben zerlegen

**Übung 23**  
 **10 min**

Basis aller Pläne ist eine Übersicht über die anfallenden Arbeiten: der so genannte Projektstrukturplan (PSP). Dazu gliedern Sie das Projekt in Teilaufgaben. Lassen Sie uns das an zwei Projekten ausprobieren: Gliedern Sie folgende Projekte in Teilaufgaben und zerlegen Sie mindestens eine dieser Teilaufgaben noch einmal.

- Hausbau
- Ihr CeBIT-Projekt

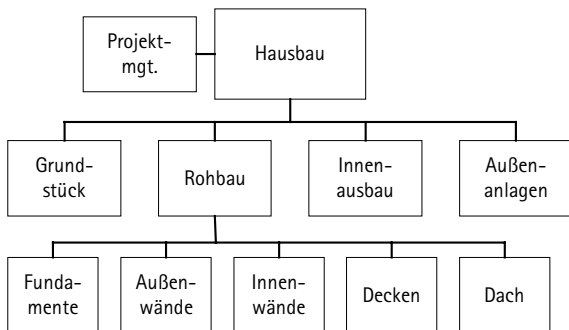
### Lösungstipps

- Fragen Sie nicht, wer das Haus baut, wann, in welcher Reihenfolge oder wie es gebaut wird. Es geht hier nur um die Frage, welche Aufgaben anfallen.
- Bei eher technischen Objekten zerlegen Sie die Aufgabe am besten in ihre einzelnen Bestandteile (Objekte).
- Bei organisatorischen Projekten bietet es sich an, diese in die einzelnen Tätigkeiten zu zergliedern (Funktionen).
- Auf einer Ebene des PSP sollten Sie aber entweder nur nach Objekten oder nur nach Funktionen gliedern.
- Eine Teilaufgabe gibt es auf der ersten Ebene immer: das Projektmanagement. Niemals vergessen, auch dieses kostet Zeit, Budget, Ressourcen und muss geplant werden!

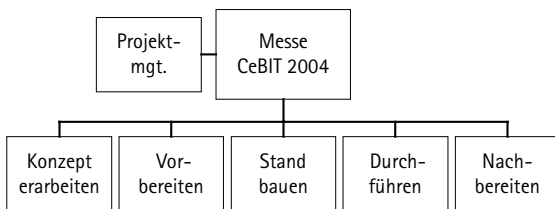
Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

## Lösung

### Projektstrukturplan für einen Hausbau



### PSP CeBIT nach Tätigkeiten (Funktionen) gegliedert



## Arbeitspakete bilden

### Übung 24 10 min

Das CeBIT-Team will einen lückenlosen Projektstrukturplan erstellen. Die Herausforderung besteht darin, wirklich sämtliche Aufgaben zu finden, die beim Messe-Projekt anfallen, und diese möglichst tief zu gliedern. Am Ende stehen Aufgaben, die Sie einem Teammitglied übertragen können, sog. Arbeitspakete.

- 1 Welche Fragen stellen Sie Ihrem Team, damit tatsächlich alle Aufgaben genannt werden? (10 min)
- 2 Listen Sie die Aufgaben auf, die beim Bau eines Messestandes anfallen. Nutzen Sie dazu die Fragen aus Teil 1 der Übung.

### Lösungstipps

- Zu 1.: Halten Sie die Fragen möglichst offen, damit Sie ein breites Spektrum von Antworten erhalten. Stellen Sie wenig inhaltliche Fragen in dieser „Sammelphase“.
- Zu 2.: Hier gilt „Masse geht vor Klasse“. Listen Sie wirklich alles auf, was getan werden muss. Aufgaben zusammenfassen oder verändern können Sie noch später, wenn Sie diese kritisch betrachten und in den PSP einordnen.
- Prüfen Sie dann Ihr Ergebnis auf Vollständigkeit. Hierzu fragen Sie für jede Ebene: Wenn alle Aufgaben einer Ebene erfüllt sind, ist dann die Aufgabe der nächsthöheren Ebene vollständig erfüllt? Falls nicht, fehlt mindestens ein

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen



## Lösung

An welche Aufgaben denken Sie zuerst?

Was muss man noch tun?

Welche Teilschritte fallen Ihnen ein?

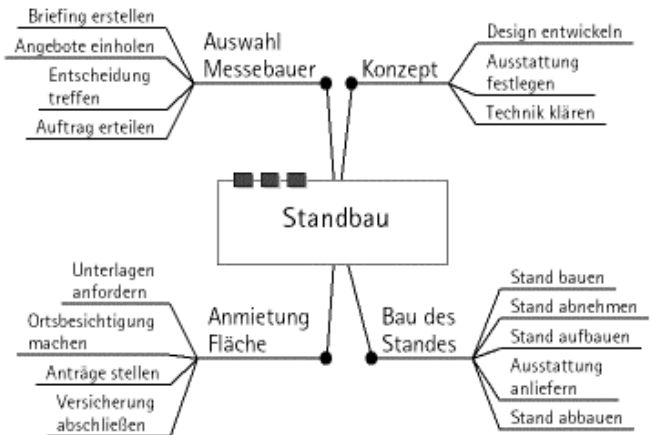
Kann man diese Tätigkeit noch weiter zerlegen?

Aus welchen Einzelteilen besteht das Objekt?

Was ist schon oft schief gegangen?

Welche Aufgaben machen Ihnen Sorgen?

### Arbeitspakete Standbau



## Den Ablauf planen

### Reihenfolge festlegen

### Übung 25



10 min

Was machen Sie nun mit den Arbeitspaketen? Beginnen wir zum Einstieg mit einem weniger komplexen Beispiel als Ihrem Messeprojekt:

A & B haben den Auftrag, einen Kunden mit neuen PCs auszustatten und eine Software zu installieren. Das Projekt soll mit der Überreichung des Handbuchs am Schluss der Schulung enden. A & B einigen sich auf unten stehende Arbeitspakete und Aufgabenverteilung. Tragen Sie die Reihenfolge der Aufgaben in den Plan ein.

Nr.	Vorgang	Vor gänger	Nach folger
1	Briefing		
2	PC aussuchen		
3	PC installieren		
4	Software aussuchen		
5	Software installieren		
6	Schulung vorbereiten		
7	Handbuch erstellen		
8	Schulung durchführen		

### Lösungstipps

Welches Arbeitspaket muss fertig sein (Vorgänger), bevor ein anderes starten kann (Nachfolger)? Bedenken Sie, dass Arbeitspakete auch parallel erledigt werden können, da A und

B sich die Arbeit teilen können. Welche sind dies?

## Lösung

Nr.	Vorgang	Vor gänger	Nach folger
1	Briefing	-	2, 4
2	PC aussuchen	1	3
3	PC installieren	2	5
4	Software aussuchen	1	5
5	Software installieren	3, 4	6, 7
6	Schulung vorbereiten	5	8
7	Handbuch erstellen	5	8
8	Schulung durchführen	6, 7	-

Die Arbeitspakete 2 und 4 sowie 6 und 7 können gleichzeitig ablaufen, weil sie nicht voneinander abhängig sind. Alle anderen Arbeitspakete sind voneinander zeitlich abhängig, d.h. erst muss eine Aufgabe erledigt sein, bevor die nächste beginnen kann. Die Arbeitspakete 6 und 7 müssen gleichzeitig enden, damit die Schulung beginnen kann.

## Ablauf grafisch darstellen

### Übung 26

**3 min**

Stellen Sie das Projekt „Software installieren“ aus der vorigen Übung nun grafisch dar.

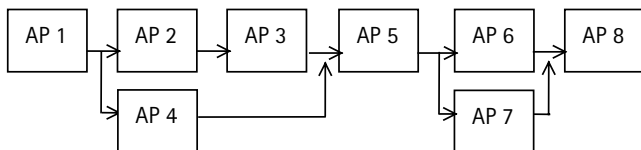
Benutzen Sie eine Pinnwand und kleine Kärtchen, auf die Sie die Nummern der Arbeitspakete schreiben. Ordnen Sie die Kärtchen so an, dass es dem zeitlichen Verlauf entspricht und verbinden Sie die Kärtchen mit Pfeilen. Beachten Sie hier noch nicht die Dauer der Arbeitspakete.

### Lösungstipps

Der Zeitstrahl verläuft horizontal (vorläufig noch ohne Termine). Ordnen Sie die Abfolge der Arbeitspakete an der Pinnwand entlang dieses Zeitstrahls an. Für die Anordnung der Kärtchen gelten folgende Regeln:

- Beginnen zwei Arbeitspakete gleichzeitig, sind die Kärtchen übereinander angeordnet, und Sie zeichnen einen Pfeil vom ersten Paket zum darunter liegenden.
- Folgt ein Arbeitspaket auf das nächste, so geht der Pfeil aus dem einen Kästchen heraus und in das daneben liegende Kästchen hinein.
- Enden zwei Arbeitspakete gleichzeitig, so werden die Pakete untereinander abgebildet und der Pfeil führt rechtsseitig von dem oberen Paket zum unteren.

## Lösung



### Praxistipps

- Ein solcher Ablaufplan bietet Ihnen eine hervorragende Übersicht über die Abhängigkeiten der Arbeitspakete eines Projekts und dient Ihnen als Grundlage für alle weiteren Planungsschritte, bis hin zur Erstellung des Terminplans.
- Das Arbeiten mit Kärtchen und Pinnwand hat den Vorteil, dass Sie die Arbeitspakete so lange hin- und herschieben können, bis der Ablauf stimmt. Auf dem Papier ist dies wesentlich schwieriger!

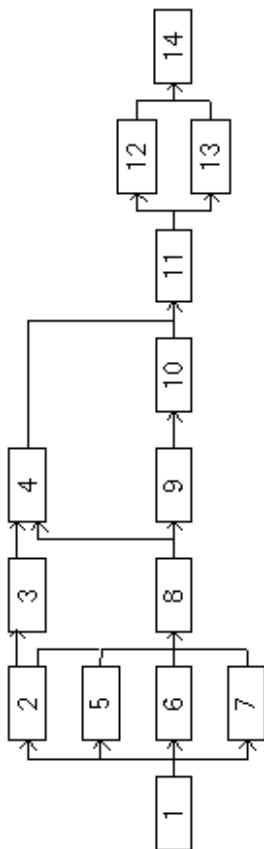
## Den Ablaufplan für die CeBIT erstellen

**Übung 27**  
 **10 min**

Nun wenden Sie Ihre Kenntnisse auf Ihr CeBIT-Projekt an. Die Reihenfolge der Arbeitspakete sehen Sie in der Tabelle. Erstellen Sie hierfür einen graphischen Ablaufplan nach dem Muster von Übung 26, also am besten mit Kärtchen und Pinnwand.

Nr.	Arbeitspaket	Vorgänger	Nachfolger
1	Start Projekt	--	2,5,6,7
2	Konzept Messestand	1	8
3	Auswahl Standbauer	2	4
4	Bau des Standes	3,8	11
5	Konzept Kommunikation	1	8
6	Konzept Kunden	1	8
7	Konzept Personal	1	8
8	Abstimmung Konzepte	2,5,6,7	4,9
9	Vorbereitungsarbeiten	8	10
10	Überprüfung/Tests	9	11
11	Messe durchführen	4,10	12,13
12	Auswertung Messe	11	14
13	Nachbereitung Vertrieb	11	14
14	Projektende	12,13	--


## Lösung



## Ablaufplan CeBIT

## Aufwand für das Projekt ermitteln

### Den Aufwand der Arbeitspakete schätzen

**Übung 28**  
 **3 min**

Sie kennen nun die zu bearbeitenden Arbeitspakete und deren Ablauf. Bevor Sie den Terminplan erstellen können, müssen Sie die Aufwände und die Dauer der Arbeitspakete in Ihrem CeBIT-Projekt ermitteln. Also die Frage klären, welchen Aufwand Sie und Ihr Team treiben müssen, um die Arbeitspakete umzusetzen.

Welche Möglichkeiten haben Sie, den zeitlichen Aufwand möglichst realistisch zu schätzen?

### *Lösungstipps*

Es geht um eine Schätzung, nicht um eine Rechenaufgabe. Fragen Sie:

- Wer kann helfen?
- Wer hat Erfahrungen?
- Wer sollte dabei sein?
- Was macht die Sache leichter?
- Wie verhindert man zu positive oder negative Schätzungen?



## Lösung

Mögliche Hilfen bei der Aufwandsschätzung sind:

- Befragung von Experten im jeweiligen Fachgebiet
- Befragung von Leitern ähnlicher Projekte
- Auswertung vergangener Projekte
- Befragung der Person, die später für das Arbeitspaket verantwortlich ist
- Zerlegen des Arbeitspaketes in Teilschritte oder detailliertere Beschreibung der Aufgabe
- Schätzung von einer Gruppe vornehmen lassen bei guter Mischung von Optimisten und Pessimisten

### Praxistipps

- Überlegen Sie auch je Arbeitspaket: Welche Qualifikation ist nötig? Müssen Spezialisten hinzugezogen werden? Sind bestimmte Hilfsmittel/Werkzeuge unverzichtbar? Müssen diese beschafft werden (Lieferzeiten)?
- Dokumentieren Sie Ihre Schätzverfahren.
- Die Dauer eines Arbeitspakets ist die Zeitspanne vom Anfangs- bis zum Abschlusstermin. Aber: Mitarbeiter stehen nur selten ihre gesamte Arbeitszeit für ein Projekt zur Verfügung und selten arbeitet nur eine Person an einem Arbeitspaket. Deshalb ist der Aufwand noch nicht die Dauer des Arbeitspakets. D.h., Sie müssen berücksichtigen, wie viele Mitarbeiter wie lange an der Erledigung eines Arbeitspaketes arbeiten können. Dann erst erhalten Sie die Dauer der Arbeitspakete (s. nächste Übung).

## Dauer ermitteln

### Übung 29



10 min

Als Nächstes gilt es, die Dauer der Arbeitspakete bzw. des Projektes zu ermitteln und damit die Grundlage für die Terminplanung. Wie lange dauern folgende Arbeitspakete?

- 1 Für ein Routine-Arbeitspaket mit einem geschätzten Aufwand von 6 Personentagen steht/en
  - a. eine Person 2 Tage pro Woche oder
  - b. vier Personen jeweils 2 Tage pro Woche zur Verfügung.
- 2 Für ein völlig neuartiges Projekt mit einem Aufwand von 24 Personentagen steht/en
  - a. 2 Personen jeweils 3 Tage pro Woche oder
  - b. 3 Personen jeweils 1 Tag pro Woche zur Verfügung.

### Lösungstipp

Die Dauer eines Arbeitspakets ermittelt man mit der Formel:

$$\text{Dauer} = \frac{\text{Aufwand}}{\text{Einsatz}}$$

Den Einsatz ermitteln Sie, indem Sie die Anzahl der Tage, die ein oder mehrere Mitarbeiter zur Verfügung stehen, durch die Wochenarbeitszeit, 5 Tage, teilen und mit der beteiligten Mitarbeiterzahl multiplizieren, z.B. für Frage 1 b.:

$$\text{Einsatz} = 2 \text{ Tage} : 5 \text{ Tage} = 0,4 \times 4 \text{ Personen} = 1,6$$

Auch dies ist noch zu optimistisch. Es fehlen Zeiten für Vorbereitungen, Abstimmungen, Materialbeschaffung usw. Multiplizieren Sie das erste Ergebnis mit dem Faktor 1,3 (bei Routineprojekten bzw. erfahrenen Teammitgliedern) bis 1,5 (bei neuen Projekten oder unerfahrenen Teammitgliedern).

## Lösung

Dauer der Arbeitspakete in Kalendertagen:

$$1.a. (6 ./ 0,4) \times 1,3 = 19,5$$

$$1.b. (6 ./ (0,4 \times 4)) \times 1,3 = 4,875$$

$$2.a. (24 ./ (0,6 \times 2)) \times 1,5 = 30 \text{ (6 Kalenderwochen)}$$

$$2.b. (24 ./ (0,2 \times 3)) \times 1,5 = 60 \text{ (12 KW)}$$

### Praxistipps

- Die Rechenbeispiele zeigen deutlich: Je mehr Personal Sie einsetzen, desto stärker verkürzt sich die Dauer eines Arbeitspaketes und damit die Dauer des Projekts. Aber die Kosten steigen!
- In der Praxis tragen Sie die Dauer in Personentagen oder Kalenderwochen in Ihre Arbeitspaketliste ein. Dies ist eine weitere Grundlage für Ihren Terminplan. Für das CeBIT-Projekt könnte dies folgendermaßen aussehen:

Nr.	Arbeitspaket	Dauer
1	Start Projekt	04.08.03
2	Konzept Messestand	3 KW
3	Auswahl Standbauer	3 KW
4	Bau des Standes	4 KW
5	Konzept Kommunikation	8 KW
6	Konzept Kunden	6 KW
7	Konzept Personal	4 KW
8	Abstimmung Konzepte	1 KW
9	Vorbereitungsarbeiten	16 KW
10	Überprüfung/Tests	6 KW
11	Messe durchführen	18.-24.03.2004
12	Auswertung Messe	2 KW
13	Nachbereitung Vertrieb	bis Projektende
14	Projektende	24.09.04

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

## Den Projektplan fertig stellen

### Meilensteine setzen

### Übung 30



15 min

Zwischenziele, sog. Meilensteine, besagen, was bis zu einem bestimmten Termin erreicht worden sein soll. Typische Projektmeilensteine liegen z.B. bei Abschluss einer Phase, Abnahmetermine durch Auftraggeber, Vorlage wichtiger Teilergebnisse, Abschluss kritischer Abschnitte, Projektende.

- 1 Wo liegen Meilensteine bei den Projekten Hausbau und Installation einer Software (s. Übungen 23 und 25)?
- 2 Wo setzen Sie beim CeBIT-Projekt Meilensteine? Tragen Sie diese als ganze Sätze in das Formular ein. Nutzen Sie dazu den PSP von S. 70 und das Phasenmodell von S. 22.

	Meilensteine
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

### Lösungstipp

Meilensteine werden nicht als Aufgabe, sondern als Ergebnis formuliert, z.B. „Teilprojekt A ist abgeschlossen“ oder „Entscheidung B liegt vor“.

## Lösung

- 1 Mögliche Meilensteine liegen *nach* folgenden Aufgaben:  
**Hausbau:** Grundstückskauf, Baugenehmigung, Entwurf des Architekten, Rohbau (Richtfest), Außenanlagen und Innenausbau, Abnahme des Hauses  
**Installation einer Software:** Bedarfsklärung Kunden, Auswahl des geeigneten PCs und der Software, Installation, Schulungen
- 2 So könnte Ihr Meilensteinplan für das CeBIT-Projekt aussehen, der in der Realität um die Spalten Plan-Termin und Ist-Termin ergänzt wird:

	Meilensteine	Plan	Ist
1	Situations- und Stakeholderanalyse sowie Zieldefinition liegen vor.		
2	Der Terminplan ist abgenommen.		
3	Konzepte für Kommunikation, Kunden, Personal und Nachbereitung sind erarbeitet und abgenommen.		
4	Die Vorbereitungen sind abgeschlossen.		
5	Der Stand ist gebaut.		
6	Die Messe ist durchgeführt.		
7	Die Nachbereitungen sind abgeschlossen.		

# Termine setzen

## Übung 31



7 min

Lassen Sie uns für die Erstellung des Terminplans zurückkehren zu unserem Beispiel „A & B installieren eine Software“ aus Übung 25. In unten stehender Tabelle haben wir bereits die Dauer der Arbeitspakete eingetragen. Schraffieren Sie die Zeiträume, in denen die Arbeitspakete erledigt werden müssen. Damit steht der Terminplan für dieses Projekt.

Dauer/ Tage	Vorgänger	Nachfolger	zu- ständig	Mo 1.7.	Di 2.7.	Mi 3.7.	Do 4.7.	Fr 5.7.	Mo 8.7.	Di 9.7.	Mi 10.7.	Do 11.7.	Fr 12.7.
1	-	2, 4	A, B										
4	1	3	A										
1	2	5	A										
2	1	5	B										
1	3, 4	6, 7	B										
2	4	8	A										
1	6	8	B										
1	6, 7	-	A, B										

## Lösung

Nr.	Vorgang	Dauer/ Tagen	Vorgänger	Nachfolger	zuständig	Mo 1.7.	Di 2.7.	Mi 3.7.	Do 4.7.	Fr 5.7.	Mo 8.7.	Di 9.7.	Mi 10.7.	Do 11.7.	Fr 12.7.
1	Briefing	1	-	2, 4	A, B										
2	PC aussuchen	4	1	3	A										
3	PC installieren	1	2	5	A										
4	Software aussuchen	2	1	5	B										
5	Software installieren	1	3, 4	6, 7	B										
6	Schulung vorbereiten	2	4	8	A										
7	Handbuch erstellen	1	6	8	B										
8	Schulung durchführen	1	6, 7	-	A, B										

### *Praxistipps*

- Kleinere und übersichtliche Projekte lassen sich mit solchen Terminplänen in Balkendiagrammform bestreiten. Einfache Balkendiagramme können Sie leicht mit Ihrer Textverarbeitung herstellen: Einfach eine Tabelle erzeugen mit so vielen zusätzlichen Spalten wie Kalendertage oder -wochen und darin die Arbeitspaketdauer rastern oder schraffieren.
- Spätestens bei der Terminplanung von umfangreichen Projekten wie dem CeBIT-Projekt mit vielen Arbeitspaketen, Teammitgliedern und einer Dauer von vielen Monaten, ist der Einsatz von Projektmanagement-Software zu empfehlen. Mit ihr können Sie Termine berechnen und hervorragend „Was-wäre-wenn-Simulationen“ durchführen. Die Software hat jedoch immer nur unterstützenden Charakter, sie erspart dem Projektleiter nicht die Planung und Steuerung des Projekts.
- Grundlage für die Arbeit mit der Projektmanagement-Software sind der Meilensteinplan, der Ablaufplan und die Liste mit der Dauer der Arbeitspakete (s. Übungen 27-30). Als ersten Schritt können Sie auch die jeweiligen Anfangs- und Endtermine jedes Arbeitspakets zunächst in Ihren Ablaufplan eintragen, indem Sie diese einfach über die Kästchen notieren. Dann fällt Ihnen die Terminplanerstellung mit der Software leichter.



- Stellt sich bei der Terminplanung heraus, dass Sie den vorgegebenen Endtermin nicht halten können, haben Sie drei Möglichkeiten:
    - Sie können mehr Personal einsetzen: Aber: Das erhöht natürlich die Kosten, zum einen Personalkosten, aber auch Ihren eigenen Koordinationsaufwand.
    - Sie können Qualitätsansprüche senken. Vielleicht reicht es bei manchen Arbeitspaketen ja aus, wenn das Ergebnis weniger perfekt ist. Aber: Wie wirkt sich das auf das Gesamtergebnis aus?
    - Sie können mehr Aufgaben parallel bearbeiten lassen, sollten aber bedenken, dass sich dann ebenfalls der Aufwand für die Koordination dieser Aufgaben erhöht. Der Projektleiter wird stärker gefordert.
- (s. auch Übung 40: Risiken der Steuerungsmaßnahmen erkennen).

■ *Denken Sie daran: Wegen Urlaub, Krankheit, Wochenenden usw. hat das Jahr nur zehn Monate und die Woche vier Arbeitstage, die Sie wirklich verplanen können.* ■

## Kapazitäten planen

### Übung 32

**15 min**

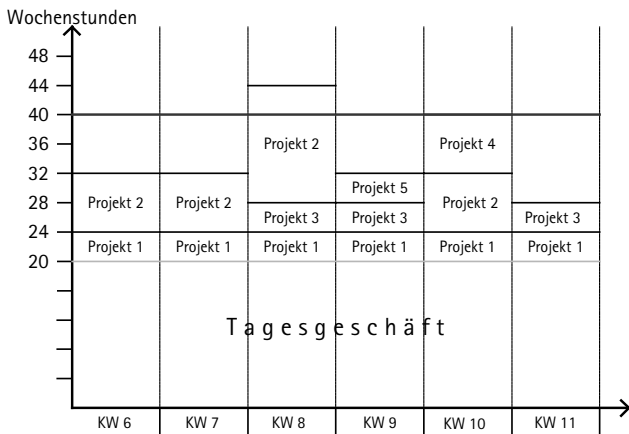
Herr Schott, Mitglied des CeBIT-Teams, steht nach einigen Wochen wiederum unter zu großer Arbeitsbelastung. Dieses Mal kommt er selbst zu Ihnen und erklärt:

„Ich befürchte, dass ich nicht ausreichend Zeit für das Projekt habe. Ich brauche täglich mindestens vier Stunden für mein Tagesgeschäft. Sie wollen mich jede Woche einen halben Tag im Messeprojekt. In KW 6, 7 und 10 muss ich einen Tag für Projekt 2 arbeiten. In KW 8, 9 und 11 soll ich einen halben Tag für Projekt 3 zur Verfügung stehen. Projekt 5 benötigt in KW 7 und 9 je einen Tag. Und schließlich soll ich in KW 8 einen zweitägigen Startworkshop und in KW 10 einen eintägigen Workshop für Projekt 4 mitmachen. Können Sie mir erklären, wie ich das schaffen soll?“

Sie möchten ihm helfen und skizzieren eine Übersicht, aus der seine Auslastung für die Kalenderwochen 6 bis 11 hervorgeht. Auf Basis dieser Übersicht können Sie über den Einsatz des Mitarbeiters in Ihrem Projekt entscheiden. Gehen Sie von einem 8 Stunden-Tag, also 40 Stunden Wochenarbeitszeit, aus.

Wie sieht die Übersicht aus?

# Lösung



## Die Kosten ermitteln

### Kosten schätzen

### Übung 33

**5 min**

Ihre Chefin fordert Sie auf, kurzfristig eine Einschätzung der Kosten für das CeBIT-Projekt abzugeben. Sie laden das Team zu einer Schätzklausur ein. Zur Vorbereitung erstellen Sie eine Liste der typischen Messekosten.

Welche Kostenverursacher gibt es bei seinem Messe-Projekt?

### Lösungstipps

- Gehen Sie in Gedanken das Projekt in seinem Verlauf durch und machen Sie auch einen „Spaziergang“ zum Messestand.
- Nehmen Sie zusätzlich den Projektstrukturplan von Seite 70 zur Hand und gehen Sie die Aufgaben daraufhin durch, wo Kosten anfallen.

## Lösung

Typische Messekosten sind:

- Personalkosten inkl. Schulung und Training
- Reisekosten
- Bewirtungskosten
- Standbau
- Miete Standfläche
- Verbrauchskosten (Strom, Wasser usw.)
- Ausstattung/Materialien
- Transportkosten
- Entsorgungskosten
- Kosten für PR
- Einladungen und Werbung inkl. Werbemittel
- Kosten der Nachbereitung

### *Praxistipp*

Grundsätzlich gibt es bei Projekten zwei Arten von Kosten: Personalkosten (interne Kapazitäten) und Kosten für Sachmittel oder Dienstleistungen, die von außen bezogen werden. Die Personalkosten ermitteln Sie über die Kapazitätenplanung: Ordnen Sie die personellen Ressourcen den Arbeitspaketen zu und multiplizieren Sie den daraus ermittelten Aufwand mit den Stundensätzen der Mitarbeiter.

## Die Fälligkeit der Kosten ermitteln

### Übung 34



5 min

Um die Finanzierung des Projekts über seinen gesamten Verlauf hinweg sicherzustellen, muss ermittelt werden, wann im Verlauf eines Projektes welche Kosten anfallen. Im Folgenden sehen Sie eine Übersicht mit einem Teil der Messekosten. Ordnen Sie die Kosten den Arbeitspaketen zu, während derer über die Kosten *entschieden* wird.

Nr.	Arbeitspaket	Kosten in Euro
1	Start Projekt	
2	Konzept Messestand	
3	Auswahl Standbauer	
4	Bau des Standes	23.000
5	Konzept Kommunikation	
6	Konzept Kunden	
7	Konzept Personal	
8	Abstimmung Konzepte	Berater 5.000
9	Vorbereitungsarbeiten	Training 4.000 Werbung 4.000
10	Überprüfung/Tests	Werbung 4.800
11	Messe durchführen	Standkosten 15.000 Standservice 2.000 Transport 1.000 Reisekosten 7.000 Bewirtung 5.000
12	Auswertung Messe	
13	Nachbereitung Vertrieb	
14	Projektende	

## Lösung

Nr.	Arbeitspaket	Entscheidung über die Kosten
1	Start Projekt	Berater 5.000
2	Konzept Messestand	Standbau 23.000 Standkosten 15.000 Transport 1.000
3	Auswahl Standbauer	
4	Bau des Standes	
5	Konzept Kommunikation	Werbung 4.000 Werbung 4.800
6	Konzept Kunden	Standservice 2.000 Bewirtung 5.000
7	Konzept Personal	Reisekosten 7.000 Training 4.000
8	Abstimmung Konzepte	
9	Vorbereitungsarbeiten	
10	Überprüfung/Tests	
11	Messe durchführen	
12	Auswertung Messe	
13	Nachbereitung Vertrieb	
14	Projektende	

### Praxistipps

- Sie sehen: Die Entscheidung über die Kosten wird deutlich vor dem Zeitpunkt Ihrer Fälligkeit getroffen. In der Praxis erstellt man deshalb bei größeren Projekten eine sog. Kostenganglinie, ein Kurvendiagramm, das den Kostenverlauf darstellt und das ständig aktualisiert wird. Die Basis dafür ist der Terminplan.
- Kosten lassen sich nach Start nur schwer beeinflussen. Behandeln Sie das Thema in der Planungsphase sorgfältig.

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

# Risiken analysieren

## Risiken erfassen und bewerten

**Übung 35**  
 **7 min**

Ihr Team hat zwar kritische Erfolgsfaktoren für das Projekt benannt. Allerdings hat es die Risiken für die einzelnen Arbeitspakete weder systematisch erfasst noch einen Maßnahmenplan aufgestellt, wie mit den Risiken umzugehen ist. Wenn der Projektstrukturplan steht und die Arbeitspakete definiert und geplant sind, kann eine Risikoanalyse erfolgen. Nehmen Sie für das Arbeitspaket „Einladung der Kunden“ eine Risikoanalyse vor. Notieren Sie in der Tabelle auf der folgenden Seite:

- ob die Eintrittswahrscheinlichkeit hoch (h), mittel (m) oder niedrig (n) ist,
- welcher Schaden entstehen kann und
- was sie zur Vorbeugung unternehmen können.



Risiko	Wie wahrscheinlich	Möglicher Schaden	Vorbeugende Maßnahmen
zu spät verschickt; Rücklauf kommt zu spät			
Fehler bei der Produktion der Einladungen			
zu wenig Engagement beim Nachfassen			

## Lösung

Risiko	Wie wahrscheinlich	Möglicher Schaden	Vorbeugende Maßnahmen
zu spät verschickt; Rücklauf kommt zu spät	n	zu wenige Kunden am Stand; verärgerte Kunden	Produktion und Versand frühzeitig einplanen
Fehler bei der Produktion	m	Terminverzug	genaues Briefing von Agentur und Druckerei, Kontrolle der Arbeitsschritte
zu wenig Engagement beim Nachfassen	h	Kunden nehmen den Messetermin nicht als wichtig wahr	einen Mitarbeiter mit Nachfassen beauftragen

### *Praxistipps*

- Bei Ihren Projekten erstellen Sie diese Tabelle natürlich mit sämtlichen Arbeitspaketen Ihres PSP. So entsteht ein übersichtlicher Risikoplan mit Maßnahmenkatalog.
- Es gibt vier Wege, mit Risiken umzugehen:
  - Risiken akzeptieren, weil ihre Auswirkungen gering sind oder weil ihr Eintreten relative unwahrscheinlich ist.
  - Vorbeugende Maßnahmen ergreifen, um ihr Eintreten zu verhindern.
  - Korrigierende Maßnahmen festlegen, um im Fall des Falles vorbereitet zu sein.
  - Frühwarnsignale festlegen, um rechtzeitig reagieren zu können.

## Korrekturmaßnahmen festlegen

**Übung 36**  
 **10 min**

Je komplexer ein Projekt ist, desto mehr kann schief gehen. Vorbeugung allein genügt dann nicht. In der Tabelle sind Risiken aufgeführt, die für viele Projekte typisch sind. Welche vorbeugenden Maßnahmen fallen Ihnen ein und mit welchen korrigierenden Maßnahmen würden Sie auf das Eintreten der Risiken reagieren?

Risiko	vorbeugende Maßnahmen	korrigierende Maßnahmen
unzureichend qualifiziertes Personal		
zu wenig Personal		
unrealistische Zeitpläne		
unrealistische Budgets		
ständige Änderungswünsche		
schlechte Arbeitsqualität		
schlechte Qualität Externer		

### Lösungstipp

## Lösung

Risiko	vorbeugende Maßnahmen	korrigierende Maßnahmen
unzureichend qualifiziertes Personal	sorgfältige Auswahl, Trainingsmaßnahmen, Spezialisten einkaufen	Risikobudget für externe Spezialisten einplanen
zu wenig Personal	Auftraggeber um Unterstützung bitten, Fremdvergabe planen	Risikobudget für Externe planen
unrealistische Zeitpläne	detaillierter planen, regelmäßige Überprüfung, Puffer einplanen	personelle Reserven einplanen
unrealistische Budgets	detaillierter planen, Budgetzuschlag	Risikobudget Auftraggeber
ständige Änderungswünsche	klarer, schriftlicher Projektauftrag	Konsequenzen (Kosten, Termin) aufzeigen
schlechte Arbeitsqualität	Arbeitspakete schriftlich definieren, Reportingfristen verkürzen	personelle Alternativen vorbereiten
Qualität Externer	Festpreisvertrag, Reportingfristen verkürzen	alternative Anbieter suchen

### Praxistipps

Sie sehen: Alles Risiken, die Qualität, Kosten oder die zeitliche Komponente beeinträchtigen und somit das Projektziel gefährden. Die Ergebnisse aus der Risikoanalyse müssen deshalb unbedingt in die Erstellung des Terminplans einfließen – auch wenn wir diese Analyse aus „didaktischen“ Gründen erst an dieser Stelle bringen.

# Projekte durchführen und beenden

In diesem Kapitel lernen Sie:

- wie Sie Planabweichungen erkennen,
- welche Steuerungsinstrumente es gibt und wo ihre Risiken liegen,
- wie Sie dokumentieren und berichten,
- das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss führen.

## Darum geht es in der Praxis

Endlich, Ihr Projekt läuft. Können Sie sich jetzt entspannt zurücklehnen und den anderen bei der Arbeit zusehen? Natürlich nicht, denn jetzt müssen Sie zeigen, ob Sie das Projekt trotz aller Widrigkeiten im Griff haben.

Das Projekt steuern – eine der wichtigsten Aufgaben des Projektmanagements. Hier spielen alle Kompetenzen eine Rolle, die wir zu Beginn angesprochen haben: einerseits die berühmten soft skills, denn es gilt ja nicht nur zum Projektstart, Konflikte zu klären oder Teammitglieder zu motivieren. Und die Stakeholder sollten Sie ja auch während des Projekts „pflegen“... Steuern heißt vor allem: Informieren und informiert sein, nämlich über den Stand von Qualität, Kosten und Terminen. Also natürlich kontrollieren – über konsequente Pflege des Berichtswesens, die Sie von den Teammitgliedern einfordern. Und: eingreifen, wenn einer der drei „magischen“ Eckpunkte bedroht ist und damit das Projektziel. Auch eine gute Dokumentation aller Zwischenergebnisse und Entscheidungen ist hier wichtig – nicht nur, damit Sie sich im Zweifelsfall rechtfertigen können, sondern vor allem, damit das nächste Projekt und die gesamte Organisation davon profitieren.

Bearbeiten Sie die folgenden Übungen und Sie wissen, wie Sie Planabweichungen frühzeitig erkennen, die richtigen Steuerungsmaßnahmen ergreifen, berichten und dokumentieren und Ihr Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss bringen.

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, [www.wiso-net.de](http://www.wiso-net.de)

## Planabweichungen erkennen und korrigieren

### Ist-Zustand herausfinden

### Übung 37

**10 min**

Sie können zufrieden sein: Das CeBIT-Projekt ist ins Rollen gekommen. Aber jetzt heißt es aufpassen, um den Moment zum Eingreifen nicht zu verpassen! Dafür müssen Sie aber wissen, was der Stand der Dinge ist. Deshalb befragen Sie die Teammitglieder nach dem Stand ihrer Arbeitspakete und erhalten unten stehenden Antworten. Aber sagen die Mitarbeiter wirklich, was sie denken? Oder kaschieren sie damit vielleicht die wirklichen Probleme? Formulieren Sie Fragen oder Aussagen, die es Ihnen ermöglichen, Klarheit bezüglich folgender Aussagen zu schaffen:

- Wir sind zu 90 % fertig.
- Es ist geplant, nächste Woche zu starten.
- Die wesentlichen Probleme scheinen gelöst.
- Die Übergabe steht unmittelbar bevor.
- Vor Abschluss sind noch einige Detailfragen zu klären.
- Es gibt noch internen Diskussionsbedarf.



## Lösung

- „Wir sind zu 90 % fertig.“ kann bedeuten: Wir werden nie fertig. Sie fragen: „Wann haben Sie eine halbe Stunde Zeit, so dass wir uns den Bearbeitungsstand gemeinsam genauer ansehen können?“
- „Es ist geplant, nächste Woche zu starten.“ kann bedeuten: Niemand weiß, wann wir anfangen werden. Sie fragen: „Sie wissen, dass der 10. der verbindliche Termin für den Start des Arbeitspaketes ist? Lassen Sie uns gemeinsam durchrechnen, ob der Termin zu erreichen ist.“
- „Die wesentlichen Probleme scheinen gelöst.“ kann bedeuten: Wir haben das Projekt ansatzweise verstanden. Sie sagen: „Ich schlage vor, dass wir uns noch einmal über das Arbeitspaket unterhalten, um letzte Unstimmigkeiten auszuräumen.“
- „Die Übergabe steht unmittelbar bevor.“ kann bedeuten: Es ist noch lange nicht so weit. Sie fragen: „Könnten Sie mir bitte den Bearbeitungsstand im Detail zeigen?“
- „Vor Abschluss sind noch einige Detailfragen zu klären.“ kann bedeuten: Wir wissen nicht, wie wir das hinkriegen. Sie sagen: „Ich schlage vor, dass wir uns gemeinsam noch einmal die Arbeitspaketbeschreibung ansehen, um alle Unklarheiten auszuschließen.“
- „Es gibt noch internen Diskussionsbedarf.“ kann bedeuten: Jemand blockiert die Sache. Sie fragen: „Könnten Sie mir skizzieren, worüber Uneinigkeit besteht? Vielleicht kann ich irgendwie zur Klärung beitragen.“

## Das Projekt kontrollieren

### Übung 38

**10 min**

Natürlich sind Sie bei der Projektkontrolle nicht nur auf die Aussagen Ihrer Teammitglieder angewiesen. Hauptaufgabe ist es, das Projektziel im Auge zu behalten und damit die drei Eckpunkte jeder Projektarbeit:

- Wo stehen wir in Bezug auf die Qualität, das Ergebnis?
- Wo stehen wir in Bezug auf den Aufwand, die Kosten?
- Wo stehen wir in Bezug auf die Zeit, die Termine?

Auch Ihr CeBIT-Projekt sollten Sie entsprechend kontrollieren:

- Welche bisher erstellten Arbeitsmittel dienen Ihnen als Grundlage für die Überprüfung des Bearbeitungsstandes und die Ermittlung des Projektfortschritts? Worauf achten Sie besonders?
- Welche Arbeitsmittel brauchen Sie zusätzlich, um die drei Eckpunkte kontrollieren zu können?
- Denken Sie an die kritischen Erfolgsfaktoren aus Übung 3: Auch die Teamarbeit ist ein Indikator dafür, wie gut ein Projekt läuft. Woran sehen Sie, dass die Teamarbeit gut läuft?

## Lösung

- **Ergebnis:** Das Messeziel (s. Übung 15) ist die Generierung von Messeaufträgen in Höhe von 200.000 Euro, die Herstellung von 30 neuen Kundenkontakten und die Kundenbefragung mit einem Rücklauf von mindestens 50 Fragebögen. Auf den ersten Blick scheint es also, als könnten Sie – wie oft bei organisatorischen Projekten wie dem Messeauftritt – die Qualität erst nach der Durchführung der Messe überprüfen. Aber: Sie können die Qualität der Vorbereitungen überprüfen, und zwar durch:
  - Sie kontrollieren das Ergebnis der einzelnen Arbeitspakete. Das Arbeitsmittel sind hier die Arbeitspaketbeschreibungen der Teammitglieder sowie Statusberichte (s. Praxistipps auf Seite 116).
  - Auch die Teamarbeit ist ein Indikator für die Qualität der Leistungen. Arbeitsmittel sind hier vor allem regelmäßige Statusbesprechungen und Protokolle (s. Übung 43). „Weiche“ Faktoren, wie das Auftreten von Konflikten, die Art der Kommunikation und Information, bis hin zur Stimmung im Team, sind Indikatoren für eine gute Teamarbeit.
- **Kosten:** Plan-Ist-Vergleich anhand der Kostenschätzung und des Terminplans (Dauer der Arbeitspakete)
- **Termine:** Plan-Ist-Vergleich anhand des Ablaufplans und Terminplans. Besonders achten Sie auf die fristgerechte Erreichung der Meilensteine.

## Steuerungsmaßnahmen ergreifen

**Übung 39**  
 **10 min**

Sie stellen im Laufe Ihres Projektes folgende Abweichungen vom Plan fest. Welche Steuerungsmaßnahmen ergreifen Sie, um diese Probleme zu lösen?

- 1 Der Standbauer hält schon zu Beginn Zusagen nicht ein.
- 2 Die Geschäftsführung stellt sich den Messestand auf einmal ganz anders vor.
- 3 Der Vertrieb probt den Aufstand, weil er sich an einen Gesprächsleitfaden halten soll und eine bestimmte Anzahl von Gesprächen pro Tag vorgegeben wird.
- 4 Die Geschäftsführung sträubt sich gegen die Pressearbeit. Sie ist sich nicht sicher, ob sie den Presseleuten gewachsen ist.
- 5 Die Messegesellschaft weist dem Unternehmen einen neuen Stand mit anderen Maßen zu.
- 6 Das neue Produkt wird für die Messe möglicherweise nicht fertig werden.
- 7 Der externe Berater wird vom Team abgelehnt, schließlich kann man das doch wohl selbst.
- 8 In der Nachbereitung schafft der Vertrieb die Vorgaben nicht, weil das Tagesgeschäft angeblich keine Zeit dazu lässt.

## Lösung

- 1 Für den Rest des Auftrags Konventionalstrafen vereinbaren oder den Standbauer wechseln.
- 2 Kosten für Änderungen ermitteln und präsentieren, die Konsequenzen von einem Externen (Standbauer) erläutern lassen oder vorschlagen, diese Wünsche im Erfahrungsbericht für die nächste Messe zu dokumentieren.
- 3 Workshop mit Vertrieb ansetzen und Leitfaden trainieren, Vorgaben erläutern und diskutieren, evtl. durch Geschäftsführung für verbindlich erklären lassen.
- 4 Versuchen, über Abteilungsleiter oder andere Stakeholder, die Geschäftsführung zur gezielten Vorbereitung zur bewegen oder direkten Kontakt zu Journalisten vermitteln, die über Grundlagen ihrer Arbeit informieren.
- 5 Ruhe bewahren, Konsequenzen durch Standbauer ermitteln lassen. Bei großen Änderungen Auftraggeber einen Vorschlag für die weitere Vorgehensweise unterbreiten und durch diesen entscheiden lassen.
- 6 Termin mit der Produktentwicklung vereinbaren, gemeinsam eine Lösung suchen, ggf. den Auftraggeber einschalten und zusätzliches Budget beantragen.
- 7 Möglichst bald einen ersten Workshop mit dem Berater ansetzen, erst dann über den weiteren Einsatz entscheiden. Vertrag mit Berater entsprechend gestalten.
- 8 Für die Nachbereitung klare Ziele vereinbaren und in kurzen Abständen (monatlich) kontrollieren.

## Risiken der Steuerungsmaßnahmen erkennen

**Übung 40**  
 **10 min**

Mit Steuerungsmaßnahmen lassen sich Planabweichungen korrigieren, doch sie bergen auch Gefahren. Stellen Sie beispielsweise neue Mitarbeiter ein, müssen diese eingearbeitet werden. Das kostet Zeit, außerdem kann es häufiger zu Fehlern kommen. Hierdurch steigt das Risiko einer Terminverschiebung. Vielleicht müssen sogar bei der Qualität Abstriche gemacht werden.

Wo liegen die Risiken der folgenden Steuerungsmaßnahmen?

- Sie tauschen Mitarbeiter aus.
- Sie reorganisieren das Projekt.
- Sie kaufen externes Know-How ein.
- Sie wechseln den Lieferanten.
- Sie setzen Überstunden an.
- Sie lassen mehr Arbeitspakete parallel bearbeiten.
- Sie setzen zusätzliches Personal ein.
- Sie setzen zusätzliches, externes Personal ein.
- Sie verwandeln Muss- in Sollziele.

## Lösung

<b>Maßnahme</b>	<b>mögliche Probleme</b>
Mitarbeiter austauschen	erhöhter Koordinationsaufwand, Einarbeitungszeiten.
Projekt reorganisieren	Widerstände der Betroffenen, Projekt gilt als gescheitert.
Externes Know-How einkaufen	Abhängigkeit entsteht, Übertragbarkeit nicht sicher.
Lieferanten wechseln	Zeitverlust durch Suche, erneutes Qualitätsrisiko.
Überstunden ansetzen	mitbestimmungspflichtig, erhöhter Koordinationsaufwand.
mehr Arbeitspakete parallel bearbeiten	erhöhter Koordinationsaufwand, technische Risiken.
zusätzliches eigenes Personal	Einarbeitung, erhöhter Koordinationsaufwand.
zusätzliches fremdes Personal	Einarbeitung, Koordination, Qualifikation, Erfahrung.
Fremdvergabe von Arbeitspaketen	Zeitverlust für Suche, erhöhter Kontrollaufwand.
Muss- in Sollziele verwandeln	verdeckte Terminverschiebung, Marktanforderungen erfüllt?

## Berichten und dokumentieren

### Den Informationsbedarf des Auftraggebers kennen

#### Übung 41

**7 min**

Ihr Freund, der in dem Chaos-Projekt aus Übung 3 noch Teammitglied war, leitet zum ersten Mal ein Projekt. Er kommt zu Ihnen, um ein Problem zu besprechen:

„Stell dir vor, mein Chef hat gesagt, dass er keine Zeit für meine langen Geschichten hat. Er will Fakten, und zwar so, dass er sofort Bescheid weiß und klare Vorstellungen davon bekommt, was gerade läuft. Er meinte, es ärgere ihn, wenn jeder Projektleiter seine eigene Art der Berichterstattung habe. Er müsse dann jedes Mal herausfinden, welche Punkte wirklich wichtig sind. Jetzt hat er mich aufgefordert, regelmäßige Statusberichte abzugeben. Ich dachte, ich soll ein Projekt zum Erfolg führen, stattdessen kommt er mir mit Formularen. Was hältst du denn davon?“

Was antworten Sie ihm? Aus welchen Gründen sind Statusberichte für den Auftraggeber wichtig?

### Lösungstipp

Versetzen Sie sich in die Lage des Auftraggebers. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit er seine Aufgaben wahrnehmen kann? Welche Bedürfnisse hat er? Welche Fragen will er beantwortet wissen?



## Lösung

Die Forderungen des Auftraggebers sind berechtigt. Die Gründe sind:

- Er kann Entscheidungen nur treffen, wenn er über Schlüsselinformationen verfügt. Also muss er wissen:
  - Was wurde getan?
  - Wo steht das Projekt?
  - Gibt es Probleme oder sind welche absehbar?
  - Was beabsichtigt der Projektleiter?
- Nur die einheitliche Form der Informationsaufbereitung ermöglicht es ihm, dass er sich auf zentrale Fragen und Themen konzentrieren kann. Es ist im Übrigen auch für den Projektleiter hilfreich, sich keine Gedanken um die Form machen zu müssen.
- Bei einer großen Zahl von Projekten behält der Auftraggeber leichter den Überblick.
- Die Abfrage zentraler Punkte durch den Statusbericht stellt sicher, dass der Projektleiter dem Auftraggeber keine Antwort schuldig bleibt.

■ *Zum Berichtswesen gehören natürlich auch alle Formen der mündlichen Kommunikation. Wenn es um Risiken und die Einschätzung von Entwicklungen geht, ist das persönliche Gespräch oder die Besprechung unerlässlich.* ■

## Bestandteile eines Statusberichts kennen

**Übung 42**  
 **5 min**

Ihre Chefin ruft Sie zu sich und klagt:

„Ich habe das Gefühl, ich werde nicht ausreichend über unsere Projekte informiert. Ich könnte nicht auf Anhieb sagen, wo die jeweiligen Projekte stehen, inwieweit die Ziele erreicht werden, woran die Teams gerade arbeiten, ob und welche Probleme es gibt. Und ich habe auch keine Ahnung, ob die Projektleiter in der Lage sind, mit den Problemen fertig zu werden oder sich nur nicht trauen, mich zu fragen. Erkennen sie überhaupt die Risiken, die im Projekt lauern? So geht das nicht weiter. Ich erwarte, dass alle Projektleiter in Zukunft regelmäßig ein einheitliches Formular ausfüllen, das mich über den Status der Projekte informiert. Bitte entwerfen Sie ein Formular für einen Statusbericht. Es darf nicht länger als eine Seite sein.“

Überlegen Sie, welche Fragen in einem solchen Bericht immer beantwortet werden müssen.

### *Lösungstipp*

Ein Statusbericht muss so verfasst sein, dass er den Auftraggeber in die Lage versetzt, projektbezogene Entscheidungen zu treffen. Schneiden Sie ihn also genau auf die Bedürfnisse des Auftraggebers zu.

## Lösung

Ein Statusbericht muss folgende Fragen beantworten:

- Um welches Projekt geht es?
- Was soll im jetzigen Projektabschnitt erreicht werden?
- Was wurde getan?
- Wie sieht das bisherige Ergebnis aus?
- Wo steht das Projekt bezogen auf:
  - Leistung (Qualität)?
  - Aufwand (Kosten)?
  - Zeit (Termin)?
- Gibt es Probleme oder Risiken?
- Was wird dagegen unternommen?
- Was soll das bewirken?

Ein Beispiel für einen Statusbericht sehen Sie auf der nächsten Seite.

### *Praxistipps*

- Für alle Projekte gibt es nur **eine** Art von Statusbericht. Alle wichtigen Informationen stehen auf einer Seite! Sind mehr Informationen erforderlich, gibt es Anlagen.
- Alle Statusberichte kommen zum gleichen Termin. Die Führung braucht eine Gesamtsicht.

## Beispiel für einen Statusbericht

<b>Projektstatusbericht</b>		<b>Anlass:</b> Monatsbericht		
<b>Projekt:</b> Messeauftritt CeBIT 2004		<b>Datum:</b> 31.06.2004		
<b>Projektleiter:</b> Max Mustermann		<b>Phase:</b> Umsetzung		
<b>Ziele des aktuellen Abschnitts:</b> Erarbeitung eines Konzepts für den Stand				
<b>Aktivitäten im Berichtszeitraum:</b> Ein Modell wurde gezeichnet und im Team besprochen.				
<b>Stand der Gesamtleistung:</b> Die Messestand-Konzeption steht, es sind aber noch einige technische Fragen wegen der Umsetzung zu klären.				
	<b>im Plan</b>	<b>hinter Plan</b>	<b>kritisch</b>	<b>Bemerkungen</b>
<b>Leistung</b>		X		Abstimmung ist schwierig.
<b>Termine</b>		X		Die Dauer wurde unterschätzt.
<b>Aufwand</b>	X			
<b>Störungen/Probleme/Risiken:</b> Die Produktion könnte aufwändiger sein als erwartet.				
<b>Vorgesehene Maßnahmen:</b> Gespräch und Diskussion mit dem Messebauer.				
<b>Erwartete Wirkungen:</b> Der Entwurf wird so korrigiert, dass er fristgerecht realisierbar ist.				
Anlagen: Aktuelles Stand-Konzept, Protokoll der Teambesprechung				
Verfasser: Max Mustermann				

- Behalten Sie das Berichtswesen auch bei, wenn es an der Unternehmensspitze zu einem Führungswechsel kommt. Selbst wenn im Rahmen der Veränderungen einmal über längere Zeit keine Statusberichte gefordert werden – sichern Sie sich ab, indem Sie diese fortführen.
- Das Berichtswesen dient nicht dazu, Schuldige zu suchen und Unschuldige zu bestrafen. Es dient der Zielerreichung. Wenn Ihr Projekt einmal hinter Plan ist, können Sie Ihren Auftraggeber beruhigen, indem Sie seriöse Vorschläge machen, wie die Probleme gelöst werden können.
- Haben Sie Verständnis dafür, wenn Ihr Auftraggeber Statusberichte einfordert. Nur so ist er in der Lage, seiner Verantwortung für den Entscheidungsprozess in den Projekten gerecht zu werden.
- Das Formular Statusbericht können Sie auch für andere Zwecke, z. B. Meilensteinberichte oder Berichte über Teilprojekte und Arbeitspakete benutzen. Sie vereinbaren mit Ihrem Team und mit dem Auftraggeber zum Projektstart, wann wer welche Berichte erhält. In manchen Firmen ist dies bereits durch entsprechende Leitfäden festgelegt.
- Teil des Berichtswesens sind auch die regelmäßigen Berichte zwischen Ihnen und Ihren Teammitgliedern. Wichtig sind Sie vor allem bei größeren Projekten mit vielen, zu koordinierenden Teammitgliedern und Arbeitspaketen. Form und Inhalt sind analog zum Statusbericht gestaltet.

■ *Berichtswesen bedeutet, dass eindeutig geregelt ist, wer wem welche Information liefert (Bringschuld).* ■

Dieses eBook ist lizenziert für FH Südwestfalen

Alle Rechte vorbehalten. © Haufe Verlag, Download vom 25.04.2012 08:14, www.wiso-net.de

## Eine Statusbesprechung vorbereiten

**Übung 43**  
 **7 min**

Selbst das gewissenhafteste Berichtswesen kann die Kommunikation nicht ersetzen. Ein zentrales Instrument der Projektsteuerung sind daher Besprechungen.

Sie bereiten Ihre erste Statusbesprechung vor und möchten zusammen mit der Einladung einen Fragenkatalog versenden und alle Teammitglieder bitten, diesen durchzugehen. Den Fragenkatalog könnten Sie dann gleichzeitig als Tagesordnung für die Besprechung nutzen.

Wie sieht Ihr Fragenkatalog für die Projektstatusbesprechung aus?

### *Lösungstipps*

- Denken Sie daran, dass jede Statusbesprechung Glied einer Kette von solchen Besprechungen ist.
- Die Besprechung dient auch dazu, den Statusbericht an den Auftraggeber vorzubereiten.

## Lösung

Fragenkatalog zur Vorbereitung einer Statusbesprechung:

- Welche offenen Punkte aus vergangenen Sitzungen wurden erledigt?
- Welche Punkte sind weiter offen und warum?
- Welche Maßnahmen wurden bzw. werden ergriffen?
- Welche Arbeitspakete wurden seit der letzten Sitzung bearbeitet?
- Sind sie abgeschlossen bzw. ist ihre Bearbeitung im Plan?
- Falls nein, warum nicht und welche Konsequenzen hat die Abweichung?
- Wie können die Abweichungen wieder aufgefangen werden?
- Sind Risiken bezüglich der aktuellen bzw. künftigen Arbeitspakete erkennbar?
- Welche Maßnahmen sollten getroffen werden?

### Praxistipp

- Natürlich wird am Ende ein Protokoll mit den zu erledigenden Maßnahmen erstellt. Die Gliederung ist einfach: Wer macht was bis wann.
- Es lohnt sich, bei Abweichungen kurz die Gründe und die Maßnahmen aufzuschreiben. So wird der Lernprozess, den jedes Projekt darstellt, dokumentiert. Diese Informationen sind auch sehr hilfreich bei der Abschlussanalyse eines Projektes (S. Übung 45).

## Dokumentieren

### Übung 44

**5 min**

Sie möchten doch den Überblick behalten! Also legen Sie einen elektronischen und einen Papier-Projektordner an, der es Ihnen und anderen ermöglicht, stets „voll im Bilde“ zu sein. Welche Dokumente enthalten die Ordner und wie sieht die Gliederung aus?

### *Lösungstipps*

- Wie müsste das Inhaltsverzeichnis aussehen? Welche Punkte würden Sie in welcher Reihenfolge nennen?
- Die Dokumentation soll Ihnen helfen, folgende Fragen zu beantworten:
  - Wo steht das Projekt?
  - Wie ist es dahin gekommen?
  - Was ist noch unerledigt?



## Lösung

Ein guter Projektordner enthält die folgenden Punkte:

- 1 Inhaltsverzeichnis
- 2 Projektorganisation
- 3 Projektaufträge
- 4 Planungsunterlagen
- 5 Berichte
- 6 Sitzungsprotokolle
  - Projektteam
  - Auftraggeber
  - Gremien
- 7 Sonstiger Schriftverkehr

### Praxistipps

Die elektronische Form des Projektordners hat viele Vorteile. Es gibt kaum Kapazitätsprobleme, viele können zugreifen und Dokumente leicht überarbeiten. Gefährlich leicht! Daher sollte einmal im Monat vom Projektplan eine Sicherungskopie oder eine Papierkopie erstellt werden, um den jeweiligen Stand festzuschreiben.

■ *In Organisationen mit vielen Projekten lohnt es sich, ein Projektbüro einzurichten. Hier werden auch alle Projektordner geführt, der Projektleiter hat eine Kopie oder eine schmalere Handakte.* ■

## Das Projekt erfolgreich abschließen

### Zielerreichung und Projektqualität überprüfen

**Übung 45**  
 **10 min**

Das Projekt ist beendet. Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, einen kritischen Blick auf das Ergebnis zu werfen. Dabei ist nicht nur interessant zu untersuchen, ob das Projektziel erreicht wurde. Wichtig ist auch die Frage, ob das Projektmanagement geklappt hat. In der letzten Sitzung möchten Sie Ihr Team um eine Stellungnahme bitten. Jedes Mitglied soll Gelegenheit bekommen, das Projekt abschließend zu bewerten.

Entwerfen Sie einen einseitigen Fragebogen, um die Projektqualität zu überprüfen. Die Teilnehmer sollen jedes Kriterium auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten.

### *Lösungstipps*

- Was müssen Sie fragen, damit die Teammitglieder die Erreichung des Projektziels einschätzen?
- Welche Hauptaufgaben haben Sie als Projektleiter in einem Projekt und wie könnten Sie diese abfragen?

## Lösung

Wie gut haben wir das Projektziel erreicht?	1   2   3   4   5
Bemerkungen:	
Wie zufrieden sind unsere Kunden?	1   2   3   4   5
Bemerkungen:	
Wie zufrieden sind die Stakeholder?	1   2   3   4   5
Bemerkungen:	
Wie war die Vorgehensweise?	1   2   3   4   5
Bemerkungen:	
Wie lief der Informationsaustausch?	1   2   3   4   5
Bemerkungen:	
Wie war die Zusammenarbeit im Team?	1   2   3   4   5
Bemerkungen:	
Wie gut war das Projektmanagement?	1   2   3   4   5
Bemerkungen:	
Wie lief die Zusammenarbeit mit Externen?	1   2   3   4   5
Bemerkungen:	

## Praxistipps

- Verteilen Sie diesen Fragebogen vor der Sitzung und werten Sie ihn auch vorher aus. Dann können Sie dem Team das Gesamtbild präsentieren.
- Gehen Sie dann noch einmal die Bewertung durch und diskutieren Sie die Gründe für die einzelnen Noten.
- Fragen Sie dann: Was ist zu tun, um das nächste Projekt noch besser zu machen? Die Ergebnisse gehören in den Projektordner.
- Sie können auch die Liste mit den Erwartungen der Stakeholder noch einmal hervorholen und fragen: Was davon haben wir erfüllt?
- Sollten Sie daran interessiert sein, weiter als Projektleiter/in zu arbeiten, so fragen Sie doch persönlich die wichtigsten Stakeholder nach ihrer Einschätzung des Projektes. Sie signalisieren damit Ihre Kundenorientierung und Ihre Bereitschaft, auch künftig zum Wohle der Kunden zu arbeiten. Dies wird sich auszahlen.

■ *Wenn Ihr Projekt gut gelaufen ist, bitten Sie den Auftraggeber um ein paar anerkennende Worte für das Team. Ihr nächstes Projekt kommt ganz bestimmt und dann ist es gut, wenn Sie motivierte Mitarbeiter an Ihrer Seite haben.*

Das Muster für einen Projektabschluss- oder Ergebnisbericht, der gemeinsam mit dem Projektteam erarbeitet wird:

<b>Ergebnisbericht</b>		
Projekt:		Datum:
Projektleiter:		
Ziel:		
Termin:		
Teilziele:	Messgröße (Soll)	Messgröße (Ist)
Muss-Ziele:		
Soll-Ziele:		
Kann-Ziele:		
Rand- bedingungen:	erfüllt:	nicht erfüllt:
Bemerkungen:		

## Literatur

Gassmann, O.; Kobe, C.; Management von Innovation und Risiko. Berlin 2006.

Litke, H.-D.; Kunow, I.; Projektmanagement. Freiburg im Breisgau u.a. 2006.

Peipe, Susanne; Crashkurs Projektmanagement. Freiburg im Breisgau u.a. 2007.

Project Management Institut, A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newton Square 2000.

Rinza, Peter; Projektmanagement. Düsseldorf 1998.

Schulz-Wimmer, Heinz; Projekte managen. Freiburg im Breisgau u.a. 2002.

# Stichwortverzeichnis

- Ablauf 73
- Ablaufplan 75 ff.
- Anstoßphase 19 ff.
- Arbeitspakete 71
- Auftraggeber 14
- Aufwand 79
- Balkendiagramm 86
- Berichte 111 ff.
- Besprechungen 55, 117
- Chancen 31
- Dauer 81
- Definitionsphase 19 ff.
- Dokumentieren 119
- Einsatz 81
- Erfolgsfaktoren 13
- Ergebnisbericht 124
- Erwartungen 41
- Fragebogen 121
- Information 14
- Ist-Zustand 103
- Kalendertage 81
- Kapazitätenplan 89
- Kommunikation 14, 59, 65
- Kommunikationsplan 65
- Konflikte 14, 59
- Korrekturmaßnahmen 99
- Kosten 12, 91 ff.
- magisches Dreieck 12
- Meilensteine 83
- Methoden 17
- Personentage 81
- Planabweichungen 103
- Planung 68 ff.
- Planungsphase 19 ff.
- Projektablauf 19 ff.
- Projektauftrag 25
- Projektende 121
- Projektkontrolle 103 ff.
- Projektleiter Aufgaben 9, 15
- Projektmarketing 63
- Projektordner 119
- Projektqualität 121
- Projektstrukturplan 69 ff.
- Qualität 12, 121
- Reihenfolge 73
- Risiken 95 ff.
- Risikoanalyse 95
- Situationsanalyse 31
- Software 97
- Stakeholder 37 ff.
- Start 25
- Startworkshop 29
- Statusberichte 111 ff.
- Statusbesprechung 117
- Steuerungsmaßnahmen 107 ff.
- Teamentwicklung 51
- Terminplan 85
- Test 9
- Umsetzungsphase 19 ff.
- Ziele 11, 14, 45 ff.
- Zielrechnung 121