



Buch Projekttermine und -kosten im Griff

Max L. J. Wolf
Haufe, 2009

Rezension

Jedes Projekt ist eine Profilierungschance für die Person, die es leitet. Misserfolge bleiben allerdings genauso an einem haften wie glänzende Ergebnisse. Max L. J. Wolf will mit seinem Ratgeber Leitplanken setzen, damit ambitionierte Projektmanager nicht bei den ersten Querelen aus der Spur geraten. Typische Projektprobleme behandelt Wolf geradezu hingebungsvoll und bewertet verschiedene Lösungswege nicht nur nach ihren Auswirkungen auf die Qualität und die Kosten, sondern auch bezüglich der künftigen Karrierechancen des Projektleiters. Diesen theoretischen Grundkurs belebt der Autor mit Fallbeispielen aus seiner langjährigen Berufserfahrung. Das Buch ist übersichtlich aufgebaut und gespickt mit Checklisten, Tabellen und Tools. Das ist weder besonders spannend noch neu, aber für frischgebackene Projektleiter äußerst nützlich, meint *BooksInShort*.

Take-aways

- Viele Projekte scheitern an unklaren Zielen und unlogischer Planung.
- Ein Projektleiter verwaltet nicht nur, er managt sein Projekt von der Planung bis zum ordnungsgemäßen Abschluss.
- Klären Sie den Projektauftrag im protokollierten Gespräch oder schriftlich im Lastenheft.
- Danach erstellen Sie einen Termin- und Projektplan: Für die Meilensteine und Arbeitspakete werden Arbeitszeiten geschätzt.
- Ordnen Sie jedem Arbeitspaket Kosten zu, die während des ganzen Projekts fortlaufend kontrolliert werden.
- Mit der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, der Gewinnschwellenanalyse und der Zielkostenrechnung lässt sich prüfen, ob sich ein Projekt überhaupt lohnt.
- Binden Sie alle Beteiligten mit ein – nur so gewinnen Sie sie für das gemeinsame Vorhaben.
- Vergeben Sie externe Aufträge nicht komplett, sondern gestaffelt. So können Sie ggf. neu verhandeln.
- Überziehen Sie das Budget nur dann, wenn die Firma daraus einen langfristigen Nutzen zieht, z. B. bei technologischen Neuerungen.
- Bleiben Sie bei Konflikten ruhig, sachlich und fair.

Zusammenfassung

Auftrag klären

Viele Projekte sind von Anfang an zum Scheitern verurteilt, weil die Ziele unklar und die daraus abgeleiteten Arbeitsschritte unlogisch sind. Wenn Sie ein Projekt erfolgreich durchführen und abschließen wollen, müssen Sie darum vor allem zwei Dinge klären: Wo will ich hin? Und wie komme ich am besten dorthin? Klären Sie den Projektauftrag nicht zwischen Tür und Angel, sondern schriftlich oder in einem vertiefenden Gespräch. Ihr Auftraggeber soll Ihnen seine Wünsche vorlegen. Finden Sie anhand gezielter Fragen heraus, was er bis wann erwartet und was er dafür ausgeben will. Um Missverständnisse zu vermeiden, fassen Sie das Gesagte in eigenen Worten zusammen und schicken Sie Ihrem Auftraggeber ein Protokoll, das er bestätigen soll. Noch eindeutiger ist der schriftliche Weg in Form eines Lastenhefts. Es fasst alle Kundenwünsche systematisch zusammen. Daraus leiten sich die Lösungen ab. Dieses Vorgehen ist vor allem für komplexe Projekte geeignet oder für den Fall, dass sich Kunde und Projektleiter noch nicht gut kennen.

Termine planen und einhalten

Nachdem der Auftrag, die Pflichten und die Lasten geklärt sind, erstellen Sie den Terminplan. Sammeln Sie mit den Kollegen vom Planungsteam in einem Brainstorming oder einer Mindmap alle zu erledigenden Arbeiten und ordnen Sie diese den zuständigen Abteilungen zu. Aufgrund von Erfahrungswerten schätzen die Anwesenden, wie lange es dauern wird, bis eine Aufgabe erledigt ist. An der Pinnwand entsteht so ein Balkenplan, der Start und Ende eines bestimmten Arbeitsschrittes abbildet. Das

geht meist recht schnell, allerdings wird der Arbeitsaufwand der Aufgaben nicht selten falsch eingeschätzt.

„Beginnen Sie mit Terminplanung und Kalkulation erst, wenn Organisation, Lasten, Problemskizzierung und Pflichten stehen.“

Dies ist der kreative Weg der Terminplanung. Bei der zeitaufwändigeren präzisen Planung werden zunächst die Projektaufgaben den Abteilungen zugeschrieben. Überlegen Sie dann, wie die Arbeiten innerhalb eines Abschnitts zusammenhängen. Welche müssen zuerst erledigt werden, damit es überhaupt weitergehen kann? Anhand von Erfahrungswerten berechnen Sie die Durchlaufzeit. Sie gibt an, wie lange es dauert, bis eine Aufgabe erledigt ist.

„In knappen Zeitabständen wird auf Folgendes geschaut: Was wurde an Sachergebnissen erreicht, wo gibt es Probleme und wie sind diese zu lösen?“

Manchmal haben Sie keinen Einfluss auf den Endtermin, er wird Ihnen von oben aufgezwungen. Ist er nicht einzuhalten, bieten sich drei Optionen: das Projekt ablehnen, es mutig trotzdem versuchen oder die Ressourcen neu verhandeln. Die zuletzt genannte Option erspart Ihnen sowie Ihrem Kunden Frust und Ihrem Chef Mehrkosten. Voraussetzung dafür ist allerdings ein kooperativer Führungsstil in der Firma.

Die Kosten im Griff

Die Kosten eines Projekts richtig zu kalkulieren ist schwer. Hier einige Grundregeln:

- Gehen Sie auf Nummer sicher und planen Sie höhere Kosten ein.
- Vergeben Sie Aufträge an Lieferanten nicht komplett im Voraus, sondern gestaffelt nach Meilensteinen. So können Sie bei Bedarf über niedrigere Preise verhandeln.
- Bewahren Sie immer den Überblick über die Kosten. Vergleichen Sie die geplanten mit den tatsächlichen Ausgaben. Bei sehr teuren Projekten müssen Sie darüber hinaus künftige Zahlungen vorwegnehmen und gedanklich bereits verbuchen.
- Nutzen Sie die Erfahrung, die Sie während des Projekts machen, und passen Sie weitere Arbeitsschritte ggf. an.
- Halten Sie die Balance zwischen einzuhaltenden Terminen und Kosten.

„Jeder Konflikt kann sachlich und fair ausgetragen werden.“

Sie haben zwei Möglichkeiten, die Kosten zu schätzen:

1. **Sie gehen vom Produkt aus**, das zu liefern ist, bzw. von der Dienstleistung, die Sie erbringen müssen, und zerlegen das Ganze in möglichst kleine Elemente. Diesen ordnen Sie geschätzte Kosten zu, die in die Vorkalkulation eingebracht werden. Dabei können Sie auf Referenzprojekte zurückgreifen. Trauen Sie sich diese Vorgehensweise aber nur zu, wenn Sie das Produkt bereits hergestellt und zuverlässige Erfahrungswerte ermittelt haben. Vor allem die Personalkosten werden hierbei oft zu niedrig eingeschätzt.
2. **Sie gehen von den Arbeitspaketen aus**, mitsamt den Zwischenergebnissen. Das ist die aufwändigere, aber auch genauere Methode. Sie funktioniert nur, wenn die Arbeitspakete sehr genau definiert sind. Fangen Sie jeweils mit den Personalkosten an.

Lohnt sich das Projekt überhaupt?

Um beurteilen zu können, ob sich ein Projekt rechnet, müssen die Kosten aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden:

- Die **Wirtschaftlichkeitsrechnung** untersucht, ob sich mit einer geplanten Investition Geld und Zeit sparen lässt.
- Mit der **Gewinnschwellenanalyse** lässt sich ermitteln, ab welcher Stückzahl der Umsatz die Kosten übersteigt und somit die Gewinnzone erreicht ist. Dieses einfache Verfahren ist vor allem für die Produktion geeignet.
- Die **Zielkostenrechnung** ist marktorientiert und fragt, welchen Preis Kunden für ein Produkt zu zahlen bereit sind.

Projektprobleme lösen

Ein Projektleiter darf nicht bloß verwalten. Er muss sein Projekt aktiv managen, mögliche Schwierigkeiten erkennen und rechtzeitig gegensteuern. Ein fairer und offener Umgang mit den Teammitgliedern garantiert eine gute Zusammenarbeit und die gewünschten Ergebnisse. Binden Sie alle Beteiligten ein. Seien Sie offen und ehrlich. Lassen Sie sich regelmäßig informieren und gehen Sie auf Ihre Mitarbeiter zu, um sich nach dem aktuellen Stand der Dinge zu erkundigen. Hier ein paar häufige Probleme und ihre Lösung:

- Wenn Sie den **Abgabetermin nicht einhalten** können, suchen Sie nach den Gründen. Wenn der Auftraggeber schuld ist, haben Sie eine bessere Verhandlungsposition. Immer gilt: Bleiben Sie ruhig, greifen Sie niemanden an, sondern klären Sie das Problem mit allen Beteiligten: Auftraggebern, Teammitgliedern und Zulieferern. Analysieren Sie, wie sich die Abweichung vom Plan auf den Gesamterfolg auswirkt, und handeln Sie dann angemessen.
- Wenn plötzlich **Kollegen ausfallen**, gehen Sie mit Ihrem Team den Terminplan durch und überlegen Sie gemeinsam, wie sich der Ausfall kompensieren lässt. Stimmen Sie sich auch mit der Firmenleitung ab. Prinzipiell haben Sie drei Möglichkeiten:

1. Ruhig bleiben und abwarten. Vielleicht ist die Person schnell wieder da.
2. Umdisponieren, etwa indem Sie das betroffene Arbeitspaket nach hinten verschieben.
3. Leistungen streichen. Damit der Kunde das versteht, müssen Sie ihn aufklären und für sich gewinnen. Eventuell können Sie in Raten liefern.

- Legen Sie gleich zu Beginn vertraglich fest, was zu tun ist, wenn sich während des Projekts die **Ziele ändern**. Stellen Sie dafür 10 % des Etats ein. Eine Person im Team trägt alle Abweichungen und Änderungen in eine Übersicht ein. Wichtig ist, zwischen diesen beiden Aspekten zu unterscheiden. Es sollte klar sein, ob die Schuld für den gestörten Ablauf bei Ihnen liegt oder ob der Kunde etwas Neues wünscht. Ist das der Fall, bleiben Ihnen drei Handlungsmöglichkeiten:

1. Sie gehen ohne Weiteres darauf ein. Tun Sie das nur bei Kleinigkeiten.

2. Sie verhandeln mit dem Kunden und machen ihm klar, was die Änderung für das Gesamtprojekt bedeutet.

3. Sie lehnen ab und riskieren, dass der Kunde Ihnen keinen neuen Auftrag erteilt.

- Wenn Ihr Chef Ihnen plötzlich mitteilt, **das Projekt müsse billiger werden**, können Sie zuungunsten Ihrer Karriere ablehnen, es zähneknirschend versuchen oder ein klärendes Gespräch einfordern. Letzteres sollte Sie darüber in Kenntnis setzen, warum das Budget gekürzt worden ist. Machen Sie deutlich, dass Sie in solchen Fällen künftig früher informiert werden wollen. Fordern Sie die Firmenleitung dazu auf, Ihnen vorzuschlagen, wo gespart werden kann.
- Falls Sie die **Kosten nicht in den Griff bekommen**, haben Sie ebenfalls drei Optionen:

1. Sie überschreiten das Budget nicht, liefern und leisten weniger.
2. Sie geben mehr Geld aus als geplant. Das lohnt sich nur, wenn es der Firma später nützt. Dies ist z. B. bei technischen Neuerungen der Fall.
3. Sie sparen beim Einkauf und verhandeln nach jedem Meilenstein neu.

Die Beteiligten integrieren

Ohne die Zustimmung Ihrer Stakeholder wird Ihre Arbeit unnötig schwer. Stakeholder sind alle am Projekt beteiligten Personen: der Auftraggeber, der Vorgesetzte und die Teammitglieder. Den Auftraggeber informieren Sie am besten durchgehend schriftlich. Ab und zu melden Sie sich auch persönlich per Telefon oder laden ihn zu einem Gespräch ein. Kommt es zu einem Konflikt zwischen Ihnen und Ihrem Auftraggeber, sollten Sie offen und fair miteinander umgehen. Jede Meinungsverschiedenheit kann mit gutem Willen und der Befolgung einfacher Kommunikationsregeln aus dem Weg geräumt werden:

- Statt sich gegenseitig zu beschuldigen, klären Sie das Problem sachlich, hören aktiv zu und fragen nach.
- Suchen Sie nach Gemeinsamkeiten.
- Schalten Sie notfalls einen Moderator ein oder verordnen Sie sich eine Denkpause.
- Bitten Sie um Lösungsvorschläge.

„Trotz aller Probleme, die es vielleicht während des Projekts gab: Schließen Sie Ihr Projekt ab!“

Wenn sich Ihre direkten Vorgesetzten querstellen und mit ihren Machtkämpfen Ihr Projekt gefährden, sollten Sie ebenfalls die oben genannten Kommunikationsregeln beachten und wie folgt vorgehen:

- Lassen Sie sich auf keinen Machtkampf ein.
- Suchen Sie sich Verbündete – das kann z. B. der Kunde sein.
- Gewinnen Sie einflussreiche Personen im Betrieb für sich.
- Informieren Sie offen und ehrlich.
- Versuchen Sie zunächst, Probleme in einem Gespräch unter vier Augen zu klären, bevor die Angelegenheit weitere Kreise zieht.

Projekte immer abschließen

Auch wenn es zwischendurch mal nicht so rund gelaufen ist, schließen Sie ein Projekt immer ordnungsgemäß ab. Ziehen Sie Bilanz und orientieren Sie sich dabei an der Zielvorgabe. Arbeiten Sie heraus, was unerreicht geblieben ist, und schreiben Sie es im Abschlussbericht nieder. Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern, was gut und was schlecht gelaufen ist. Nutzen Sie die gesammelten Erfahrungen für kommende Projekte und fassen Sie sie in Checklisten und Standards zusammen. Fragen Sie Ihren Auftraggeber, wie es aus seiner Sicht gelaufen ist. Und nicht zu vergessen: Feiern Sie den Erfolg mit Ihrem Team.

Über den Autor

Max L. J. Wolf ist Volkswirt und seit 20 Jahren als selbstständiger Berater, Trainer und Projektdienstleister im Projektmanagement tätig. Er leitet die Firma Wolf Prozessmanagement-Training.
