



eMAGAZIN FEBRUAR 08

Projektmanagement

So überzeugen Sie mit einem professionellen Projektmanagement!

Claudia Cramer ist Oberärztin in einem großen Krankenhaus. Bei einem Projektmanagement-Seminar platzt es nach der thematischen Einführung aus ihr heraus: «Was ist denn nun ein Projekt?», fragt sie in die Runde, und einige der Teilnehmerinnen und Teilnehmer lachen. Ihre Frage ist nun aber alles andere als lächerlich, sondern völlig passend und angemessen - denn: Nicht alle Aufgaben, die Fach- und Führungskräfte bewältigen, sind «Projekte».

Was ist ein Projekt?

Also: Was ist nun ein Projekt? Im Allgemeinen meint man damit Aufgaben, die innovativ und zeitlich befristet sind. Etwa die Entwicklung eines neuen Produkts, die Einführung eines neuen Standards, die Überführung einer neuen Organisation in bestehende Strukturen ...

Um ein Projekt erfolgreich managen zu können, sollte es konkret definiert sein - und zwar von allen Entscheidern und Ausführenden. Es gilt dann, das angepeilte Ziel zu erreichen und mit vorher festgelegten Ressourcen (Budget, Personal, Zeit) zu haushalten.

Klassischerweise unterscheidet man vier Projektphasen:

1. Projektdefinition: Probleme benennen, Ziele definieren usw.
2. Projektplanung: Struktur, Ablaufplan, Zuständigkeit, Kapazitäten, Kostenplan, Risiken usw.
3. Projektumsetzung: Kommunikation, Steuerung, Kontrolle, Berichte usw.
4. Projektabschluss: Kosten-/Aufwandsermittlung, Qualitätsprüfung, Übergabe, Abschlussbericht usw., Feiern.

Probleme inbegriffen

Schon in der Phase der Projektdefinition können allerhand Probleme auftauchen - zum Beispiel intern-struktureller Art: Die Entscheider haben eine Idee, die als Erfolg versprechend nach kurzer Absprache mit einem Spezialisten das Kick-off erhält. Die Macher wurden aber nur unzureichend in die Planung einbezogen, so dass ihre Risikoeinschätzung nicht in den Projektplan eingeht.

Oder ein anderes Problem - extern-umweltbezogener Art: Der Vertrieb bringt die Information, dass die Konkurrenz eine nicht zu toppende Innovation auf den Markt gebracht habe. Die Planer im eigenen Haus sollten sehr schnell nachlegen - die nötigen Informationen (spezifische Qualität, konkreter Marktnutzen) fehlen. Der Handlungsdruck ist da und man startet, ohne aber eine Erfolg versprechende Strategie ausgearbeitet zu haben.

Die Liste der Probleme und Risiken ist lang. Und man sollte darum wissen, dass verschiedene Ziele (Sache/Qualität, Termin, Kosten) zueinander in Konkurrenz stehen können. Diese Probleme kühn zu berücksichtigen und sie zu integrieren, ist eine Herausforderung, die man nicht unterschätzen darf. Planung hilft.

Übrigens: Dieser Kontext stellt für Führungskräfte und Steuerungsteam eine andere Herausforderung dar als für Fach- und Administrationskräfte - behalten Sie im Auge, wo Sie stehen und worin Ihre Aufgabe besteht (und worin nicht).

Eckpunkte bestimmen

Es ist also sehr hilfreich, sich den Nutzen eines guten Projektmanagements vor Augen zu halten. Setzen Sie Aufmerksamkeit und Energie ein, um ein Projekt vorzubereiten - das wird sich für Sie und Ihr Unternehmen auszahlen. Klären Sie zunächst grob die Eckpunkte.

- Stehen Sie auf der Führungs- und Steuerungsebene: Fixieren Sie die Vorbereitung schriftlich und lassen Sie sie ggf. vom Auftraggeber abzeichnen. (Lesen Sie weiter in Checkliste 1: Grundlagen Projektmanagement: grobe Eckpunkte)
- Stehen Sie auf der Fach- oder Administrationsebene: Klären Sie, ob die Planung steht und Sie Ihren «Auftrag» kennen bzw. ob dieser realistisch ist. (Lesen Sie weiter in Checkliste 1: Grundlagen Projektmanagement: grobe Eckpunkte)

Planung hilft

Sie können nur ankommen, wo Sie hinwollen, wenn Sie vorher Ziel und Einsatz genau festlegen. Verhandeln Sie mit Entscheidern und Performern die Projektdefinition und die nötigen Planungsschritte. (Lesen Sie weiter in Checkliste 2: Projektdefinition und Planung)

Autorin



Monika Radecki

Kommunikationsberatung,
D-Heidelberg

Gelernte Kauffrau; Studium (Germanistik/Sprachwissenschaft, Soziologie, Psychologie), DAAD-Auslandsstipendium, Abschluss M. A.; Bertelsmann-Auslandsstipendium; Aus- und Weiterbildungen im Trainingsbereich. Als Lektorin/Produktmanagerin in der Verlagsgruppe Beltz und als freie Kommunikationsberaterin tätig.

Weitere Informationen erhalten Sie [hier](#).

[E-Mail an die Autorin.](#)

Im Kern geht es darum,

- die einzelnen Schritte zu bedenken,
- den Einsatz und das Ergebnis zu bestimmen (und sie nicht dem Zufall zu überlassen),
- die geeigneten Leute zu beteiligen (oder zumindest die Chancen und Tücken bestehender Teams zu kennen),
- Risiken einzuplanen und mit Fehlschlägen zu rechnen und
- am Ende gebührend zu feiern.

Projektrealisierung

Die oben genannte Oberärztin Claudia Cramer jedenfalls hat aus dem Projektmanagement-Seminar einiges mitgenommen. Um ihre fachlichen Qualitäten wusste sie. Nachdem sie ihr Projekt einmal definiert hatte, war ihr und allen Beteiligten transparent: die Zielrichtung ist klar, der «Auftrag» ist machbar, das Team steht.

Frau Cramer musste aber noch ihre «Rolle» als Projektmanagerin finden - dazu half ihr das Seminar. Sie erarbeitete daraufhin mit ihrem Team Regeln für die Arbeit miteinander, konnte sich auf ihre Kommunikationskompetenzen besinnen und verteilte die Aufgaben auf geeignete Fachkräfte. Die Projektrealisierung gelang ihr effizient, sicher und erfolgreich. Bei ihr ging nicht einmal schief, womit sie gerechnet hatte. Herzlichen Glückwunsch.

Risikomanagement - was schiefgehen kann, geht schief

Das Beispiel von Frau Cramer ist hier freilich verkürzt erzählt. Entscheidend ist: Wie ist das bei Ihnen? Ihnen passiert kein Rückschlag? Dass Sie wegen Krankheit ausfallen? Okay. Dann wird Ihre Sekretärin garantiert in der heissesten Phase des Projekts ausfallen, weil ihr beim späten Heimradeln ein überarbeiteter Verkehrsteilnehmer die Vorfahrt nimmt. Oder Ihr Zulieferer wird aufgrund bereits länger schwelender Unstimmigkeiten die Sonderleistung versagen, wodurch Sie Lieferspitzen nicht erreichen können. Dies oder Ähnliches wird mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit «passieren».

Rechnen Sie mit Fehlschlägen. Und planen Sie sie ein. Frei nach Ed Murphy: Alles braucht länger als geplant, kostet mehr als geplant und bringt weniger als geplant. Die Erfahrung zeigt, dass es zum Beispiel hilfreich ist, sich vor dem Auftreten von Konflikten in der Bewältigung von Konflikten zu üben. Werfen wir doch kurz ein Auge auf die Persönlichkeit von Projektmanagern.

Ein Projektmanager sollte über eine Reihe unterschiedlicher Kompetenzen verfügen, zum Beispiel sollte er/sie - Fachkenntnisse und Managementwissen vorausgesetzt -

- Projekte planen und organisieren können,
- Teams zusammenstellen und führen können (was Kommunikations- und Konfliktlösefähigkeiten voraussetzt) und
- das Projekt steuern, kontrollieren und vermarkten können.

An dieser Stelle erfolgreich zu sein, ist auch ein Planungsthema - machen Sie es zu Ihrem höchstpersönlichen «Projekt».

Übrigens: Was sagen andere zu dem Thema?

- «Plant das Schwierige da, wo es noch leicht ist. Tut das Grosse da, wo es noch klein ist. Denn alles Schwere auf Erden beginnt als Leichtes. Und alles Grosse auf Erden beginnt als Kleines.» (Laotse)
- «Gegen das Fehlschlagen eines Planes gibt es keinen besseren Trost, als auf der Stelle einen neuen zu machen.» (Jean Paul, 1763-1825)
- «Mach deine Pläne fürs Jahr im Frühling und die Pläne für den Tag frühmorgens.» (aus China)

Produktetipp zum Thema

- **Business Dossier Projektmanagement:**
Funke, Andrea: Grossartige Ideen zum Leben erwecken - durch erfolgreiche Projekte. Zürich: WEKA Verlag AG, 2008

Checkliste 1: Grundlagen Projektmanagement: grobe Eckpunkte

Setzen Sie Aufmerksamkeit und Energie ein, um ein Projekt gut vorzubereiten – das wird sich für Sie und Ihr Unternehmen auszahlen. Klären Sie zunächst grob die Eckpunkte. Fixieren Sie diese Vorbereitung schriftlich, und lassen Sie sie ggf. vom Auftraggeber abzeichnen.

| | |
|----------------------------|---|
| Sachinhalt | <p>Inhalt: Worum geht es – grobe Eckpunkte?</p> <p>Voraussichtlicher Umfang?</p> <p>Zielgruppe: Wer ist angesprochen?</p> |
| Zeit | <p>Wann beginnt, wann endet das Projekt?</p> <p>Prozess: Welche wesentlichen fixen Termine gibt es?</p> |
| Kosten | <p>Welches Budget wird voraussichtlich benötigt?</p> |
| Team / Personal | <p>Welche Personen gehören ins Team?</p> <p>Wer könnte Projektleiter/in sein?</p> |
| Qualität | <p>Welche Kriterien sind entscheidend für die Qualität?</p> <p>Wer kontrolliert die Qualität? Wie?</p> |

(Ggf. Datum, Unterschrift des Auftraggebers)

Checkliste 2: Projektdefinition und Planung

Sie können nur ankommen, wo Sie hinwollen, wenn Sie vorher Ziel und Einsatz genau festlegen. Verhandeln Sie mit allen Entscheidern die Projektdefinition und die nötigen Planungsschritte.

Je nach Umfang des Projekts kann die Definition und Planung unterschiedlich ausführlich sein.

- Projekt
(Definieren Sie exakt)

- Projektleiter/in und Projektteam
(Funktionen und Namen benennen; benennen Sie auch Schnittstellen zu anderen Teams)

- Projektbeschreibung
(Halten Sie alle Aspekte umfänglich fest)

- Budget
(Notieren Sie im Detail)

- Termine, Etappen
(Arbeiten Sie vom Groben zum Kleinen; lassen Sie nichts offen)

- Teamsitzungen
(Wann, mit welchen Teilnehmern, mit welchen Regeln)

- Reporting
(An wen, in welchem Rhythmus, mit welchem Inhalt)

- Risiken
(Gibt es offene Fragen und Baustellen? Mit welchen Risiken ist zu rechnen? Planen Sie entsprechende Puffer für Zeit, Budget und Personal ein)