

Grit Wendisch

Wie Sie der Spirale endloser Projekte entkommen

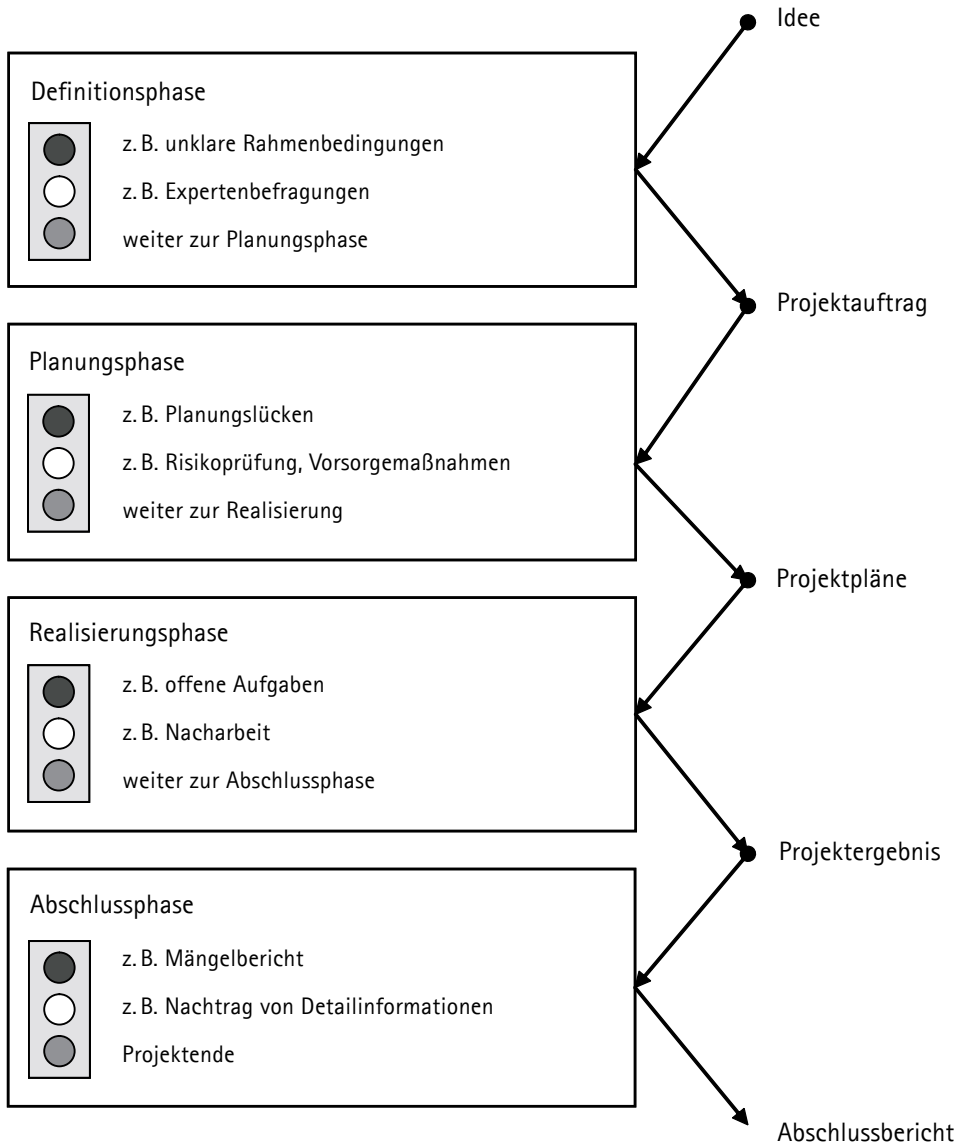
Budget- und termingerechtes Arbeiten mit Projektmanagement

Wenn komplexe Aufgaben von hoher Relevanz anstehen, die vermutlich ein einmaliges Ereignis bleiben, und größerer finanzieller und zeitlicher Aufwand erwartet wird, ist Projektmanagement gefragt. Wie können Sie Projekterfolg sicherstellen? Wie motivieren Sie Ihr Team neben den täglichen Aufgaben zur Projektarbeit? Der Beitrag zeigt Ihnen die Eckpfeiler und Erfolgsfaktoren des Projektmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Durch sofort anwendbare Tipps und Checklisten steigern Sie die Effizienz Ihrer Projekte unmittelbar.

Was ist Projektmanagement?

Projektmanagement ist ein Konzept für die systematische Bearbeitung einer nicht genormten Aufgabe im Sinne eines Projekts. Bei einem Projekt handelt es sich um eine einmalige oder neue Aufgabenstellung außerhalb der Arbeitsroutine, meist mit hoher Komplexität. Zu Beginn eines Projekts wird ein klares Ziel mit einem erwarteten Ergebnis definiert. Zeitlich wird ein Projekt durch einen vorgegebenen Endtermin begrenzt, finanziell durch ein festgelegtes Budget. Für die Durchführung eines Projekts werden Teammitglieder benannt, durch deren Anzahl die personellen Ressourcen begrenzt sind. Die Teammitglieder haben eine eigene Projektorganisation außerhalb der eigenen Stellenhierarchie. Hauptzweck des Projektmanagements ist die Gewährleistung, eine Aufgabe nach Plan ohne Störungen bzw. inklusive behobener Störungen erfolgreich abzuschließen.

Zu den Grundprinzipien des Projektmanagements gehört unter anderem eine strenge Linearität in der Abfolge der Projektphasen. Jede neue Phase kann erst beginnen, wenn die vorangegangene abgeschlossen ist. Das Symbol der Ampel verdeutlicht, welche Gesetze für die betreffenden Arbeitsprozesse gelten: Bei Rot sind notwendige Aufgaben am selben Ort zu vervollständigen, bei Gelb müssen/dürfen vorbereitende Schritte für den Fortgang initiiert werden, bei Grün gibt es keine Hindernisse für das Weiterschreiten zur nächsten Projektphase. Wird dieses strenge lineare Prinzip missachtet, werden Schwachstellen in jeden nachfolgenden Arbeitsschritt mitgenommen, die so Probleme und damit verbundene Kosten vervielfältigen. Das Vier-Phasen-Modell zeigt den Projektablauf:



Vier-Phasen-Modell

Phase 1: Definitionsphase

Input	Ideen, Ziele, Analysen, Berechnungen, Gutachten u.ä.
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • die Projektidee untersuchen • Projektziele definieren, Leitlinien formulieren • das Projektumfeld analysieren • das Projekt grob gliedern • die Projektorganisation festlegen • den Aufwand schätzen • das Risiko kalkulieren
Output	ein vom Auftraggeber unterschriebener Projektauftrag

Von der Idee zum Projekt

Am Anfang eines Projekts steht in der Regel eine Idee oder eine Vision, die auf Machbarkeit untersucht werden muss. Gründliche Analysen sind erforderlich, um aus einer Idee ein Projekt zu entwickeln. Doch nicht nur Wünsche, sondern auch Zwänge wie neue gesetzliche Vorgaben können der Auslöser für die Begründung eines Projekts sein. Ziele müssen in sich widerspruchsfrei, nützlich und begründbar, für das Team erreichbar und schriftlich fixiert sein.

Projektziele definieren und Leitlinien formulieren

Ein Projekt kann nur dann erfolgreich abgeschlossen werden, wenn klar ist, was erreicht werden soll: Ohne Zielvorgabe kann kein Ziel erfolgreich angestrebt werden. Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener Zustand, der durch aktives Handeln in aufeinanderfolgenden Schritten bewusst angesteuert wird. Aus den Zielen werden Leitlinien formuliert, die den Zweck haben, dass alle Beteiligten die Projektziele kennen und nach den gleichen Prinzipien und Regeln handeln. Um ein Projektziel zu definieren, sind folgende sieben Schritte sinnvoll:

- Sammeln Sie alle für das Projekt in Frage kommenden Ziele.
- Teilen Sie Ihre Ziele ein nach Wirkungskriterien:
Was bewirkt Projekterfolg? Was bringt den größtmöglichen Nutzen?
- Stellen Sie Zielkonflikte fest:
Was stört Projekterfolg? Was gehört nicht zum Projekt?
- Setzen Sie Projektziele zueinander in Bezug:
Welches Ziel oder Teilziel ist wovon abhängig?
- Legen Sie Prioritäten fest.

- Formulieren Sie Messgrößen und Maßstäbe.
- Prüfen Sie, ob alle Teammitglieder (einschließlich Auftraggeber) die Ziele verstanden haben und anerkennen.

Projektumfeldanalyse

Das Projektumfeld kann mittelbar oder unmittelbar Einfluss auf ein Projekt nehmen und sollte aus diesem Grund in die Projektplanung einbezogen werden. In der Projektumfeldanalyse geht es deshalb darum, die Personen, Personengruppen oder Institutionen zu erfassen, die irgendein Interesse am Projekt haben, die direkt oder indirekt vom Projekt betroffen sind oder in irgendeiner Beziehung zum Projekt stehen. Hinterfragen Sie deshalb:

- Welche Umfeldbedingungen wirken auf welche Art und Weise?
- Welche Personen oder Gruppen haben ein Interesse?
- Welche Interessen sind bekannt oder werden vermutet?
- Welchen positiven oder negativen Einfluss üben die Interessen auf die Projektziele aus, oder verhalten sie sich neutral?
- Wie groß ist der Einfluss bzw. die Macht der Interessengruppen?
- Wie kooperativ oder konfrontativ will man Interessengruppen begegnen?

Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten für den Umgang mit Interessengruppen: Sie können

- die Betroffenen beteiligen, indem diese ausreichend informiert werden und Chancen zur Mitwirkung erhalten
- mit den Beteiligten diskutieren und sich nach den Regeln des Konfliktmanagements fair und sachlich auseinandersetzen
- Interesse unterdrücken, Informationen zurückhalten und Handlungsfreiheit durch Anweisungen einschränken

Bedenken Sie, dass durch die dritte Möglichkeit zusätzlich Druck auf alle Beteiligten aufgebaut wird, der dem Projektziel selten dienlich ist.

Projektgliederung

In der Definitionsphase wird ebenfalls geklärt, ob das Projekt aufgrund eines zu hohen Komplexitätsgrades in mehrere Teilprojekte aufgeteilt werden soll. Eine Unterteilung in Teilprojekte wirkt sich meist positiv auf die Transparenz in der Projektorganisation aus. Teilprojekte können auch zeitlich versetzt abgearbeitet werden und dienen so einer besser strukturierten Linearität innerhalb des Gesamtprojekts. In der

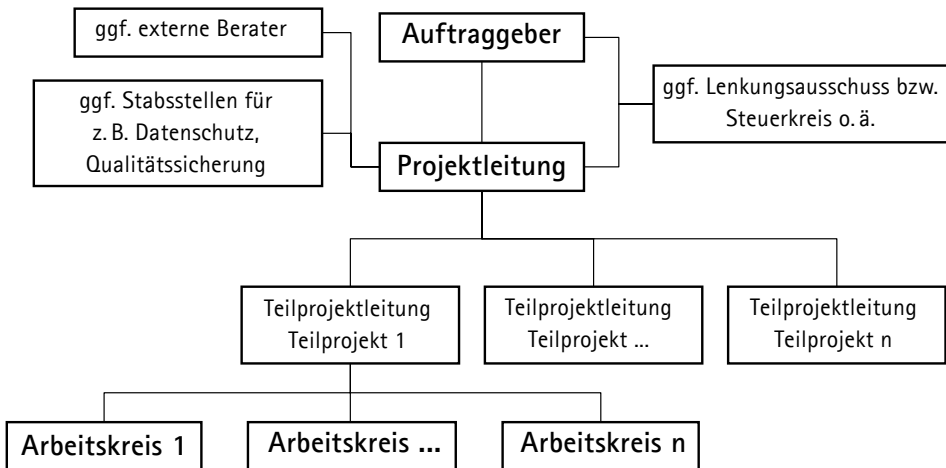
Grobgliederung des Projekts müssen die einzelnen Schritte so umrissen werden, dass sich darauf eine Zeit- und Aufwandsschätzung aufbauen lässt. Die weitere Untergliederung in Teilaufgaben, Arbeitskreise oder Arbeitspakete erfolgt in der späteren Planungsphase.

Projektorganisation

In der Projektorganisation legen Sie fest, wer welche Rolle besitzt, welche Beziehungen diese Rollen untereinander haben und wie Informations- und Kommunikationswege beschaffen sein sollen. In der Regel werden die Rollen in Abhängigkeit von Projektstruktur und Projektvolumen definiert. Noch bevor Aufgaben an Personen verteilt werden, sind folgende Fragen jeweils pro Rolle zu klären:

- Welche Aufgaben gehören zur Rolle, welche nicht?
- Welche Verantwortung übernimmt die Rolle?
- Welche Kompetenz, welche Weisungsbefugnisse besitzt die Rolle?

Erst im nächsten Schritt werden die Rollen mit einzelnen Personen besetzt. Hierfür muss sichergestellt werden, dass die ausgesuchte Person die für die Rolle definierten Bedingungen aufgrund ihrer Qualifikation, ihrer zeitlichen Verfügbarkeit und ihrer persönlichen Voraussetzungen erfüllen kann.



Projektorganisation

Die Abbildung zeigt schematisch die Struktur für eine Projektorganisation. Die hervorgehobenen Rollen sind jeweils zwingend in jeder Projektorganisation vorhanden. Alle übrigen Rollen werden in Abhängigkeit vom Projektumfang sowie je nach verfügbaren geeigneten Personen besetzt oder auch nicht besetzt. Von jedem Teammitglied sind mindestens folgende Angaben zu erfassen und jedem zur Verfügung zu stellen: Name, verschiedene Kontaktdaten (mindestens Telefon, E-Mail), Funktionen in der hierarchischen Linie, Funktionen im Projekt, geplanter Umfang an Kapazität für das Projekt, geplante (längere) Abwesenheitszeiten.

Rollenverteilung

Folgende Rollen sind im Projekt vertreten (die Bezeichnung schließt die weibliche Rolle jeweils ein):

Der **Auftraggeber** entscheidet über die Ziele des Projekts, erteilt den Projektauftrag, legt das Projektbudget fest und gibt es frei, schafft die Rahmenbedingungen für das Projekt und stattet es mit ausreichenden Ressourcen aus. Er bestimmt den Projektleiter und entscheidet über dessen Aufgaben und Pflichten, muss über den Projektverlauf regelmäßig und über Abweichungen sofort informiert werden, kontrolliert eventuelle Differenzen zwischen Arbeitsergebnissen und Projektziel und hat bei allen Entscheidungen mit Auswirkung auf Projektziel und/oder Projektbudget ein Vetorecht.

Der **Projektleiter** erarbeitet die Zieldefinition und stimmt sie mit dem Auftraggeber ab, verhandelt und definiert den Projektauftrag inklusive Ausgangspunkt und Projektende, bestimmt die Zusammensetzung des Projektteams, vertritt das Projekt nach innen und außen, führt das Projektteam, erstellt und pflegt die Projektpläne, entwickelt und gestaltet die Projektkommunikationskultur, erarbeitet Entscheidungsvorlagen und sorgt dafür, dass Informationen an die richtigen Empfänger geleitet werden. Der Projektleiter delegiert Aufgaben an die Projektteammitglieder, kontrolliert die zielstrebige Abwicklung der Aufgaben, stellt die Schnittstelle zwischen allen Beteiligten dar, geht auf Konflikte im Projektteam möglichst unmittelbar ein und nutzt Uneinigkeiten als Chance zur Weiterentwicklung des Projekts. Er dokumentiert den Projektverlauf, verwaltet und kontrolliert das Projektbudget, kommuniziert das Ergebnis an den Auftraggeber und schließt das Projekt mit dem Schreiben des Projektabschlussberichts ab.

Die **Mitglieder** des Projektteams werden unterschieden in **Kernteammitglieder** (ständige Mitarbeit) und **assoziierte Projektteammitglieder** (Teilzeit-Mitarbeit). Alle

Teammitglieder wirken bei der Projektplanung mit und werden dafür in der hierarchischen Linie für die Mitarbeit im Projektteam ganz oder teilweise freigestellt. Sie erledigen eigenverantwortlich die ihnen zugeteilten Aufgabenpakete und dokumentieren ihre Ergebnisse, stellen die Qualität der einzelnen Arbeitsschritte und deren Integration in die Projektgesamtlösung sicher, machen sofort auf Probleme und Abweichungen aufmerksam und bringen fachliches Know-how sowie soziale Kompetenz ein.

Der **Lenkungsausschuss/Steuerkreis** setzt sich aus Personen des Auftraggebers und Auftragnehmers zusammen. Er vertritt die strategischen Ziele des Projekts, bestimmt über die Prioritäten der Teilprojekte und Aufgabenpakete und entscheidet über Änderungsanfragen.

Die Rollen **Mentor**, **Berater** und **Moderator** können in kleineren Projekten in einer Person vereinigt sein; in größeren Projekten können drei verschiedene (externe) Personen eingesetzt werden. Im Notfall wird ganz auf die Besetzung dieser Rollen verzichtet. Der Aufgabenbereich besteht vor allem darin, den Projektleiter bei Bedarf zu unterstützen, bei der Optimierung von Rahmenbedingungen mitzuwirken, Fürsprecher bei übergeordneten Instanzen zu sein, Projektleiter und Teammitglieder fachlich und methodisch zu beraten und Projektbesprechungen zu moderieren.

Aufwandsschätzung

Nicht nur der Projektleiter wird manche Informationen im Voraus wissen wollen: Wie lange wird die Umsetzung dauern, und wann wird der Nutzen eintreten? Welche Kosten entstehen, und wird der Gewinn ausreichend sein? Für die Schätzung der Kosten ist der Projektleiter verantwortlich, für die Schätzung des Nutzens der Auftraggeber. Diese Zahlen und Daten können optimistisch und pessimistisch geschätzt werden. Auch wenn es noch so kompliziert scheint: Lassen Sie keine Lücken in Ihrem Plan, die Unsicherheit verursachen, und riskieren Sie lieber falsche Schätzungen, als keine Angaben zu machen! Die Aufwandsschätzungen sollten im Projektverlauf den tatsächlich anfallenden Kosten angepasst werden. In der Regel gibt es ein festes Budget für das Gesamtprojekt, dessen Einhaltung ständig zu überwachen ist.

Risikoanalyse

Im Rahmen der Risikoanalyse sind alle denkbaren Probleme aufzulisten: Zu jedem einzelnen Problem erfassen Sie die Eintrittswahrscheinlichkeit, die Höhe eines möglichen Schadens, mögliche Vorbeugungs- und Steuerungsmaßnahmen für bestimmte Risiken. Sind die Auswirkungen unwesentlich oder ist die Eintrittswahrscheinlichkeit

gering, so können Sie ein Risiko akzeptieren. Für Risiken mit höherer Wahrscheinlichkeit sollten in jedem Fall vorbeugende Maßnahmen eingeplant werden. Risiken, deren Auswirkungen großen Schaden anrichten könnten, sollten unbedingt mit einem Frühwarnsystem unterlegt sein. Für den Fall des Eintretens müssen Steuerungsmaßnahmen sofort greifbar sein.

Projektauftrag

Ein Projektauftrag ist ein schriftlicher Vertrag zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer (Projektleiter), der beide Seiten dazu verpflichtet, im Sinne der Zielerreichung zu handeln. Ein Projektauftrag ist verbindlich und eindeutig. Die Mindestangaben in einem Projektauftrag sind der Projekttitel (der in Stichworten das Projektziel umreißen kann), der Auftraggeber, das möglichst genau definierte Projektziel, die zu erarbeitenden Ergebnisse oder Produkte, Termine für Anfang, Ende und Zwischenergebnisse (Meilensteine), der geplante Projektleiter, das vorhandene Budget, die Mitglieder des Projektteams, die Regeln für die Berichterstattung und die Unterschriften von Auftraggeber und Auftragnehmer (Projektleiter), eventuell auch Unterschriften weiterer Teilprojektleiter. Firmen, die ein standardisiertes Projektmanagement betreiben, benutzen dafür ein Formblatt. Mit Abschluss des Projektvertrags ist der Weg frei für die Einleitung der zweiten Phase, der Planungsphase.

Phase 2: Planungsphase

Input	ein vom Auftraggeber unterschriebener Projektauftrag
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • einzelne Aktivitäten im Projektstrukturplan (PSP) definieren • Meilensteine setzen • Ressourcenplanung inklusive Verantwortlichkeiten • Terminplanung mit Abhängigkeiten von Vorgängen • Budgetplanung (Weiterführung und Detaillierung der Aufwandsschätzung aus Phase 1) • Risikoanalyse (Weiterführung und Detaillierung der Risikoanalyse aus Phase 1) • Berichtswesen aufbauen • Startsitzung durchführen („Kick-Off“)
Output	Terminplan, Vorgehenskonzept, weitere Pläne

Projektstrukturplan (PSP)

Der Projektstrukturplan (PSP) enthält alle zur Zielerreichung erforderlichen Aktivitäten mit Terminvorgabe und einem Verantwortlichen. Die Untergliederung geht mindestens so weit, dass jedem Vorgang genau ein Verantwortlicher zugewiesen werden kann. Häufig wird ein PSP als grafische Abbildung in Baumform oder einem Balkendiagramm erstellt. Diese kann auf den Projektkomponenten basieren (dann spricht man von einem objektorientierten PSP) oder sich an der chronologischen Reihenfolge der Prozessschritte orientieren (ablauforientierter PSP) oder von einzelnen Tätigkeiten ausgehen (funktionsorientierter PSP).

„Wir können doch schon mal anfangen ...!“ Kennen Sie das? Wenn die Begeisterung groß ist, wollen viele gleich starten, ohne sich mit einer Planungsphase aufzuhalten, ohne Strategien für das Handeln zu entwickeln – und außerdem „kommt es ja doch anders, als man denkt“. Nehmen Sie sich Zeit für theoretische Überlegungen, und sparen Sie sich so Nacharbeiten und Korrekturen! Überdenken Sie Alternativen! Kalkulieren Sie Unvorhersehbares von Anfang an ein: ein Teammitglied wird krank, eine Lieferung kommt verspätet, Missverständnisse oder Konflikte müssen geklärt werden ...

Prozesskontrolle durch Meilensteine

Je komplexer ein Projekt, umso wichtiger ist es, Meilensteine zu definieren, die am Ende von in sich geschlossenen Arbeitseinheiten stehen. Diese müssen vollständig beendet sein, bevor der nächste Schritt beginnt, damit keine Mängel in die nächste Phase verschleppt werden. Wenn erst einmal ein Kompromiss gemacht wurde, trennt man sich ungern von einmal gefundenen provisorischen Lösungen. Meilensteine dienen dazu, den Projektverlauf besser kontrollieren zu können und immer wieder die Frage neu zu beantworten, ob sich die Projektteams noch auf dem richtigen Weg befinden. Neben dieser Korrektur- und Steuerungsfunktion zeigen Meilensteine nicht zuletzt dem Projektteam, dass es vorwärtsgeht, und sind somit gut geeignete Motivationsfaktoren. Meilensteine definieren Sie in vier Schritten:

- Zerlegen Sie Ihr Projektziel in Teilziele: Die Erreichung eines Teilziels stellt einen Meilenstein dar.
- Suchen Sie nach Punkten im Projekt, an denen es für den weiteren Projektverlauf noch Alternativen in der Durchführung gibt. Meilensteine sind Entscheidungspunkte, auch für die Entscheidung über einen vorzeitigen Projektabbruch.

- Setzen Sie den geplanten Projektverlauf mit den Zahlungsvereinbarungen in Zusammenhang. Häufig werden für Projekte Ratenzahlungen vereinbart, die an einen erreichten Meilenstein gekoppelt werden.
- Definieren Sie Ihre Meilensteine genau: Bezeichnung des Meilensteins, Inhalt des zu erbringenden Ergebnisses, Termin, Verantwortlicher.

Sämtliche am Vorgang beteiligten Personen und benötigten Geräte sind im Rahmen der Projektplanung als Ressource zu erfassen und erhalten damit automatisch einen Verantwortlichen, der im PSP bereits definiert wurde. Moderne Projektplanungssoftware unterstützt Sie dabei und zeigt die Verfügbarkeit und die Auslastung Ihrer Ressourcen an. Bei der ebenfalls im PSP abgebildeten Terminplanung mit Dauer, Beginn und Ende der einzelnen Vorgänge sollten eventuell bestehende Abhängigkeiten von Vorgängen beachtet werden. Oft kann ein Vorgang erst beginnen, wenn ein anderer abgeschlossen ist; teilweise sind auch Wartezeiten dazwischen fest definiert.

Ohne umfangreichen Formalismus aufbauen zu müssen, ist ein geordnetes Berichtswesen von Anfang an wichtig, damit alle Beteiligten ausreichend über den aktuellen Stand im Projekt informiert sind. So können z. B. wöchentliche Berichte des Projektleiters über maximal zwei Seiten einen kurzen Überblick darüber geben, was in der letzten Woche erledigt wurde, welche erwarteten oder unerwarteten Schwierigkeiten aufgetreten sind und welche ungeplanten Maßnahmen deshalb ergriffen werden müssen, welche Entscheidungen aktuell zu treffen sind und worin die nächsten Schritte der kommenden Woche bestehen.

In der Startsituation („Kick-Off“) wird für alle Beteiligten und Betroffenen das Projekt mit seinen Zielen, Meilensteinen, Verantwortlichen und Umsetzungsmethoden vorgestellt. Damit soll bezweckt werden, dass gut informierte Mitarbeiter das Projekt unterstützen können, auch wenn sie nicht unmittelbar im Projektteam mitarbeiten. Außerdem kann bei dieser Gelegenheit ein für das Projekt typischer Sprachgebrauch geprägt werden. Nutzen Sie alle Möglichkeiten, eine Stimmung zu erzeugen, die sagt: „Wir bauen gemeinsam etwas auf.“

Phase 3: Realisierungsphase

Input	diverse Pläne, Vorgehenskonzepte, Aufgabenbeschreibungen
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenpakete erledigen • Projektfortschritt steuern (Projekt-Controlling) • Abweichungen regelmäßig analysieren • Projekte dokumentieren • Steuerungsmaßnahmen einleiten
Output	Projektergebnis, Zielerreichung

Die kleinsten Arbeitsmodule: Aufgabenpakete

Die Aufgabenpakete bilden die kleinste Einheit in der Projektorganisation. Sie müssen klar abgegrenzt sein, in sich geschlossene Arbeitsbereiche mit eigenem Anfang und Endergebnis bilden und jeweils im Verantwortungsbereich einer einzelnen Person stehen. Aufgabenpakete können in Form eines unterschriebenen Formulars fixiert werden und Vertragscharakter haben.

Beobachtung des Projektfortschritts mit Abweichungsanalysen

Neben der Abarbeitung der einzelnen Aufgaben geht es in der Realisierungsphase darum, das Projektgeschehen zu steuern. Im Zentrum der Aufmerksamkeit liegt dabei die Zukunft! Bereits in der Definitionsphase wurden mögliche Projektrisiken identifiziert und Steuerungsmaßnahmen entwickelt. In der Realisierung wird permanent Ausschau gehalten, ob ein Risiko eintritt, um gegebenenfalls rechtzeitig entgegenzuwirken. Basis des Projekt-Controllings sind ehrliche und pünktliche Berichte der Teammitglieder über den Stand der Abarbeitung der Arbeitspakete. Die Ist-Daten bezeichnen aktualisierte Plandaten aus dem weiteren Projektverlauf und werden mit den zuletzt gültigen Plandaten verglichen. Quellen der Ist-Analyse sind regelmäßige Berichte und Projektsitzungen. Wenn Abweichungen festgestellt werden, liefern diese Daten die notwendigen Informationen für das Frühwarnsystem. Standardisierte Formulare bieten dabei die Möglichkeit, den aktuellen Stand kurz und übersichtlich zu präsentieren. Jede einzelne festgestellte Abweichung ist hinsichtlich ihrer Bedeutung für den weiteren Projektverlauf zu interpretieren.

Das richtige Mittelmaß sowohl im Umfang als auch in der Häufigkeit der Berichte ist entscheidend für Akzeptanz und Effizienz innerhalb des Projektteams. Der Projektleiter sollte zu jeder Zeit informiert sein, woran seine Teammitglieder derzeit arbeiten, was sie bereits erledigt haben und was noch vor ihnen liegt. Neben den harten

Fakten wie den erbrachten Dienstleistungstagen oder entstandenen Kosten sollten auch weiche Faktoren wie die Qualität der Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern regelmäßig beurteilt werden.

Prozessdokumentation als Qualitätszeugnis

Gerade in der Summe von einzelnen Prozessabschnitten ist ein Prozess in seiner Gesamtheit nur noch nachzuvollziehen, wenn man seine Teile rekonstruieren kann. Nur so sind auch Fehler zu finden, die in einer ersten Fehlersuche nicht entdeckt wurden. Eine möglichst gründliche, aber übersichtliche Dokumentation aller einzelnen Aufgabenpakete und ihrer Arbeitsergebnisse ist daher als Wegbeschreibung durch das ganze Projekt hindurch unabdingbar. Dieser Wegweiser kann darüber hinaus sehr gut als Ausgangspunkt für Projektpläne zu späteren Projekten dienen, weil man hier genau nachweisen kann, welche Aufteilungen oder Maßnahmen geeignet und welche weniger geeignet waren.

Geplanter Notfall: Einleitung von Steuerungsmaßnahmen

Sollte die Abweichungsanalyse Handlungsbedarf zeigen, so können Sie jetzt auf die in der Risikoanalyse definierten Steuerungsmaßnahmen zurückgreifen oder neue Steuerungsmaßnahmen definieren, um das Projekt wieder auf den richtigen Kurs zu bringen. Steuerungsmaßnahmen können beispielsweise die Verbesserung von Information und Kommunikation, die Erweiterung von Qualifikation, die Streichung nicht zwingend notwendiger Aufgabenpakete, die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter, die Fremdvergabe von zeitintensiven Einzelleistungen, eine Leistungsreduzierung oder eine Ablehnung von Änderungswünschen sein. Die zwei wichtigsten Kriterien für die Auswahl geeigneter Steuerungsmaßnahmen sind Aufwand und Wirkung:

- Was kostet die Steuerungsmaßnahme an Geld und Zeit?
- Welche Auswirkungen hat die Steuerungsmaßnahme auf Termine, Budget, Qualität, Ziele, Interessenslagen usw.?

Die neu zu definierenden Steuerungsmaßnahmen können mit Hilfe einer Nutzwertanalyse bewertet werden. Hierbei gewichtet man die oben genannten Kriterien hinsichtlich ihrer Bedeutung für den konkreten Abweichungsfall: Möglicherweise ist eine Terminverschiebung kein Problem, nur Kosten darf die Steuerungsmaßnahme nicht haben, und die Qualität des Ergebnisses darf nicht darunter leiden. Mit folgenden vier Schritten können Sie Ihr Projekt kontrolliert steuern:

- Fordern Sie regelmäßige Statusberichte von den Teammitgliedern ein.
- Vergleichen Sie die Ist-Daten mit dem Plan, und stellen Sie Abweichungen unmittelbar fest.

- Dokumentieren und interpretieren Sie die Abweichungen, und wählen Sie geeignete Steuerungsmaßnahmen aus.
- Leiten Sie diese Steuerungsmaßnahmen ein.
- Wiederholen Sie diese Schritte, bis die Ist-Daten mit den Plandaten übereinstimmen

Phase 4: Abschlussphase

Input	Projektergebnis, Zielerreichung
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Projektabschlussbericht erstellen • Ergebnisse präsentieren • das Projekt durch den Auftraggeber abnehmen lassen • Erfahrungen sichern • Projektmitarbeiter von ihren Funktionen entlasten
Output	Abschlussbericht

Der Abschlussbericht: Präsentation der Arbeitsergebnisse

Das Projekt nähert sich dem Ende, wenn die Projektziele erreicht sind. Es ist allerdings auch möglich, dass ein Projektende von der Einsicht in das Scheitern des Projekts bestimmt wird, z. B. weil trotz Einleitung entsprechender Steuerungsmaßnahmen immer wieder notwendige Phasenziele nicht erreicht wurden. Um diese beiden Entscheidungsalternativen frühzeitig unterscheiden zu können, müssen bei Erreichen der einzelnen Meilensteine auch geringfügig scheinende Zwischenergebnisse präsentiert und in Bezug zu Soll-Daten gesetzt werden. Nur durch die anerkannte Kongruenz (oder große Annäherung) von Soll- und Ist-Werten kann ein Verantwortlicher entscheiden, ob der betreffende Projektteil als erfolgreich einzustufen ist oder Nachbesserungen notwendig sind, ohne die der Erfolg des Gesamtprojekts auch noch kurz vor Projektabschluss gefährdet wäre.

Rückschau und Erfahrungsbericht

Auch eine zurückliegende Projektarbeit ist für die Zukunft des Unternehmens wichtig, denn hier liegen Erfahrungen versteckt, die die Basis für eine Vermeidung von möglichen späteren Fehlerquellen bilden können. Nur in der abschließenden Dokumentation können der tatsächlich entstandene Aufwand (Kosten, Zeit), aufgetretene Probleme und entwickelte Lösungen erfasst werden. Diese Daten werden vielleicht einmal Bestandteil einer neuen Projektkalkulation sein. Deshalb ist es wichtig, auf folgende Fragen Antworten zu geben:

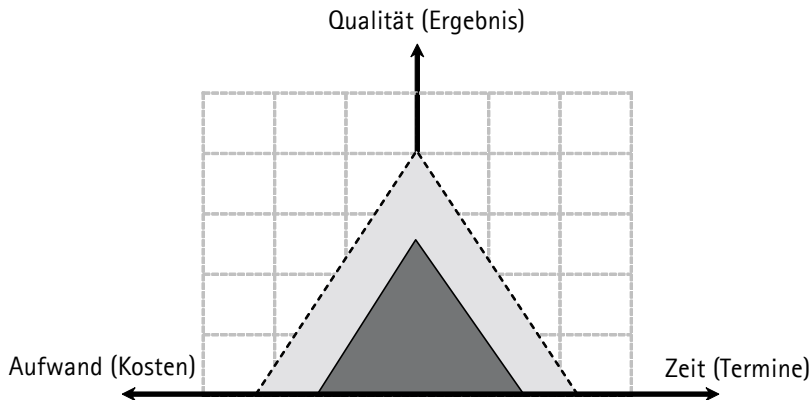
- Lief alles wie geplant? Warum? Warum nicht?
- Was ist besonders gut gelungen? Was war weniger oder gar nicht gut?
- Was haben wir vergessen? Was wurde nachgetragen?
- Welche Überraschungen haben uns gebremst?
- Welche Pläne müssen überarbeitet werden?
- Welche Teile sind noch nicht vollständig dokumentiert?
- Was lernen/ändern wir für zukünftige Arbeitsprozesse?

In folgenden vier Schritten schließen Sie das Projekt formal und inhaltlich erfolgreich ab:

- Schreiben Sie den Projektabschlussbericht.
- Lösen Sie die Projektorganisation offiziell auf.
- Entlasten Sie die Teammitglieder von ihren Funktionen, und sorgen Sie für die Anerkennung der Leistungen des Teams.
- Arrangieren Sie ein Abschlussfest.

Erfolgreicher Abschluss: Projektmanagement als Garantiefaktor?

Dass nicht jedes Projekt erfolgreich sein muss, ist selbstverständlich. Welche Faktoren bewirken jetzt aber die Entscheidung über Erfolg oder Misserfolg? Drei Komponenten bestimmen das Schicksal des Projekts: Qualität (Ergebnis), Zeit (Termin) und Aufwand (Kosten).



Das magische Dreieck des Projektmanagements

Ein Projekt ist erfolgreich, wenn die gesteckten Ziele in der erwarteten Qualität und zum vereinbarten Termin erreicht wurden und die Kosten das veranschlagte Budget nicht überschritten haben. Dabei hängen alle drei Komponenten derart voneinander ab, dass keine geändert werden kann, ohne dass es Auswirkungen auf die anderen beiden Aspekte hat. Änderungen im Projekt bedeuten eine Verschiebung als Ganzes oder eine proportionale Vergrößerung oder Verkleinerung. Soll die Qualität erhöht werden, bedeutet dies mehr Zeit und höhere Kosten. Soll die Zeit verkürzt werden, können zwar auch Kosten reduziert werden, aber das Produkt hat an Qualität eingebüßt. Soll die Zeit ohne Qualitätseinbußen verkürzt werden, sind höhere Kosten in Kauf zu nehmen. Eine sinnvolle gemeinsame Definition aller dieser Faktoren ist deshalb offensichtlich notwendig.

Und das sind Ihre Erfolgsgaranten für ein gelungenes Projektmanagement:

- Analysieren Sie die Ausgangssituation gründlich.
- Definieren Sie Projektziele und deren Bedingungen.
- Benennen Sie geeignete Personen und Verantwortlichkeiten eindeutig.
- Strukturieren Sie Ihr Projekt sinnvoll und genau.
- Schätzen Sie Risiken realistisch ein.
- Analysieren Sie regelmäßige Abweichungen vom Plan.
- Suchen Sie für jede Problemlösung vorbehaltlos nach Alternativen.
- Werten Sie abgeschlossene Projekte aus, und lernen Sie daraus!

Sie werden sehen: Ihre Projekte werden von dieser strengen Disziplin des Projektmanagements nur profitieren und Ihnen langfristig mehr Freude, Sicherheit und Erfolg bringen.



Grit Wendisch, Diplomkauffrau für Gesundheitswesen, ist seit 1993 als Projektmanagerin tätig, vorwiegend im Bereich Implementierung komplexer IT-Systeme im Gesundheitswesen. Als Dozentin lehrt sie seit 1995 an zwei Fernfachhochschulen die Fächer EDV und Informations- und Kommunikationsmanagement.