

Projekt- und Prozessmanagement für Einsteiger

Janine Kochem, Arne Bialas

© / Copyright: 2019 Janine Kochem, Arne Bialas

Das Werk einschließlich aller Inhalte ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Reproduktion (auch auszugsweise) in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder anderes Verfahren) sowie die Einspeicherung, Verarbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung mit Hilfe elektronischer Systeme jeglicher Art, gesamt oder auszugsweise, ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Verlages untersagt.

Alle Übersetzungsrechte vorbehalten. Die Benutzung dieses Buches und die Umsetzung der darin enthaltenen Informationen erfolgt ausdrücklich auf eigenes Risiko. Der Verlag und auch der Autor können für etwaige Unfälle und Schäden jeder Art, die sich beim Besuch von in diesem Buch aufgeführten Orten ergeben (z.B. aufgrund fehlender Sicherheitshinweise), aus keinem Rechtsgrund eine Haftung übernehmen. Rechts- und Schadenersatzansprüche sind ausgeschlossen. Das Werk inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Druckfehler und Falschinformationen nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Der Verlag und auch der Autor übernehmen keine Haftung für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte des Buches, ebenso nicht für Druckfehler. Es kann keine juristische Verantwortung sowie Haftung in irgendeiner Form für fehlerhafte Angaben und daraus entstandenen Folgen vom Verlag bzw. Autor übernommen werden. Für die Inhalte von den in diesem Buch abgedruckten Internetseiten sind ausschließlich die Betreiber der jeweiligen Internetseiten verantwortlich.

Erstauflage: 2019

Verlag: KOBISION Education

Autor, Gestaltung (inkl. Umschlaggestaltung), Texte, Bilder, Titelbild: Janine Kochem

Mitwirkende: Arne Bialas

Titel: Projekt- und Prozessmanagement für Einsteiger

ISBN: 978-3-7482-6205-3 (Paperback)

ISBN: 978-3-7482-6206-0 (Hardcover)

ISBN: 978-3-7482-6207-7 (e-Book)

Der Einsatz gilt für die komplette Bearbeitung des o.g. Textes auf Vollständigkeit und Korrektheit mit Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften und Anforderungen für solch ein Impressum mit Urheberrechts- und Haftungsausschlussangaben.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	1
1 PROJEKTDEFINITION – WAS IST EIN PROJEKT	1
1.1 KLEINE PROJEKTE UND PROJEKTÄHNLICHE AUFGABEN	5
2 ROLLEN IN DER PROJEKTORGANISATION.....	7
2.1 AUFTRAGGEBER	10
2.2 PROJEKTLEITER.....	12
2.3 PROJEKTMITARBEITER.....	17
2.4 LENKUNGSKREIS	20
2.5 PROJEKTSPONSOR.....	24
3 PROJEKTVORBEREITUNG	25
3.1 AUSWAHL DES PROJEKTLEITERS	27
3.2 ERSTELLUNG DES PROJEKTAUFTRAGS.....	30
3.3 PROJEKTZIELE	37
3.4 INHALTE DES PROJEKT-KICKOFFS.....	44
3.5 KRAFTFELDBANALYSE	56
4 PROJEKTPLANUNG.....	59
4.1 TERMINPLAN	72
4.2 RESSOURCEN-/KAPAZITÄTSPANUNG	80
4.3 KOSTENPLANUNG	83
4.4 RISIKOANALYSE	86

5	PROJEKTSTEUERUNG	93
5.1	STEUERUNGSKREISLAUF	97
5.2	STEUERUNG DER KOSTEN	101
5.3	STEUERUNG DER ZEIT	102
5.4	STEUERUNG DER QUALITÄT/INHALTE	104
5.5	STEUERUNGSMITTEL	106
5.6	STEUERUNGSPRINZIPIEN	115
6	LENKUNGSKREIS-SITZUNGEN.....	117
6.1	DURCHFÜHRUNG VON LENKUNGSKREISSITZUNGEN.....	123
6.2	NACHBEREITUNG VON LENKUNGSKREISSITZUNGEN.....	135
7	PROJEKTMARKETING	137
7.1	KOMMUNIKATIONSMATRIX.....	140
7.2	KONZEPTERSTELLUNG.....	142
8	PROJEKTREVIEW	143
9	PROJEKTDOKUMENTATION	151
10	STEUERN VON EXTERNEN PARTNERN.....	161
10.1	AUSWAHL EXTERNER PARTNER	161
10.2	BEAUFTRAGUNG EXTERNER PARTNER	164
10.3	STEUERUNG EXTERNER PARTNER IM PROJEKT.....	166
11	PROJEKTABSCHLUSS	169
12	KLEINE PROJEKTE UND PROJEKTÄHNLICHE AUFGABEN	173

12.1	EINDEUTIGER AUFTRAG MIT KLARER ZIELSETZUNG.....	175
12.2	PROJEKTLEITER BZW. STEUERER.....	178
12.3	KICKOFF UND MEETINGS.....	179
12.4	ZEITLICHE (GROB-)PLANUNG.....	181
12.5	SPIELREGELN.....	182
12.6	JOBLISTE.....	185
13	PROJEKTLEITUNG AUF DEN PUNKT GEBRACHT.....	187
13.1	GRUNDSÄTZE.....	187
13.2	STARTPHASE.....	188
13.3	KONZEPTIONSPHASE.....	190
13.4	REALISIERUNGSPHASE.....	191
14	TOOLS FÜR PROZESSOPTIMIERUNGEN.....	197
15	GRUNDSÄTZE DER MODELLIERUNG.....	199
16	INTERVIEWS.....	203
17	IDENTITÄTSMODELL.....	207
18	PROZESSABGRENZUNG.....	211
19	PROZESSLANDKARTE.....	215
20	STÄRKEN- / SCHWÄCHENANALYSE (SWOT-ANALYSE).....	219
21	SWIMLANES.....	223
21.1	ERGEBNISSE UND BEWERTUNG.....	227
22	WERTSCHÖPFUNGSKETTEN.....	229

23	GESCHÄFTSPROZESSMODELLIERUNG	233
23.1	EREIGNISGESTEUERTE PROZESSKETTE (EPK)	233
23.1.1	„Das große Bild“	241
23.2	BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION (BPMN)	247
23.2.1	Elemente des BPMN	249
23.2.2	Flow Objects	250
23.2.3	Connecting Objects	253
23.2.4	Swimlanes / Pools	254
23.2.5	Artefakte	254
	Tipps und Anregungen	257
24	PROZESS - KEY PERFORMANCE INDICATORS	259
24.1	MONETÄRE KENNGRÖßEN - PROZESSKOSTEN	262
24.2	NICHT-MONETÄRE KENNZAHLEN - PROZESSQUALITÄT	264
24.3	PROZESS- ZEIT	266

VORWORT

Was kann dieses Buch für Sie leisten, und worin liegt Ihr Nutzen für Sie als Leser?

Ganz einfach: dieses Buch ist ein praktischer Ratgeber, der Ihnen mit konkreten Tipps und einfachen Schritt für Schritt Anleitungen den Weg durch Ihr Projekt und Ihre Prozessoptimierung weist.

Kapitel für Kapitel wird Ihnen das komplexe Thema Projekt- & Prozessmanagement verständlich gemacht und Sie können dieses Buch als ständigen Begleiter durch Ihr Projekt nutzen. In jedem Kapitel finden Sie zudem praktische Beispiele für die Erstellung von Dokumenten.

Zusätzlich zu diesen Beispielen können Sie mit Kauf dieses Buches unsere Vorlagenbox beantragen, in der Sie alle Vorlagen als Word oder Excel Dokument kostenlos zur freien Nutzung erhalten. Schicken Sie einfach eine E-Mail an vorlagenbox@kobision.com und wir senden Ihnen die Vorlagenbox als ZIP Datei zu.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten spielt die Aufnahme, Analyse und Dokumentation von Abläufen eine entscheidende Rolle. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist hierbei die Auswahl und Anwendung von geeigneten Modellierungsmethoden.

Der Anspruch dieses Buches ist es, dass alle Inhalte und Hilfsmittel für jedes Projekt nützlich und relevant sind – ganz gleich, ob es sich um die Entwicklung einer Software, die Neuordnung eines Unternehmens, die Optimierung von Prozessen oder die Einführung eines

neuen Produktes handelt. Zwar gibt es möglicherweise für Ihr spezifisches Projekt weiterführende Nachschlagewerke, Methoden oder Tools. Dieses Buch bündelt die unverzichtbaren, grundlegenden Voraussetzungen für einen erfolgreichen Projektverlauf.

Zusätzlich können Sie die umfangreichen Vorlagen, die Ihnen zum Download zur Verfügung stehen, als Basis für Ihr eigenes Projektmanagement nutzen.

Ein Schwerpunkt liegt deshalb auf der bewussten Steuerung des Projekts und aller Beteiligten durch den Projektleiter. Diese aktive Führungsrolle des Projektleiters ist von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg und muss sich wie ein roter Faden durch alle Phasen eines Projekts ziehen.

Daher ist auch das Buch entlang der typischen Projektphasen gegliedert. Die einzelnen Kapitel sind Startphase, Konzeptionsphase, Realisierungsphase und Projektabschluss zugeordnet sowie konkreten Tools zur Prozessoptimierung. Voraus gehen die Kapitel Projektdefinition, Projektrollen und abgerundet wird das Buch durch wertvolle Tipps zu Kleinprojekten.

Sie können dieses Buch als Einführung in das Management und den Ablauf von Projekten lesen oder kapitelweise für die jeweilige Herausforderung, vor der Sie gerade stehen.

Kurz: Dieses Buch ist ein kompakter Helfer für alle, die Projekte leiten, daran mitwirken und darin Erfolge erzielen und wiederholen möchten.

1

PROJEKTDEFINITION – WAS IST EIN PROJEKT

Bevor dieses Buch ihnen die Tiefen und Details des Projektmanagements erklärt, ist es für ein erfolgreiches Projektmanagement notwendig, dass Sie wissen, wie sich ein Projekt von Routineaufgaben unterscheidet.



Projekte sind komplexe einmalige Aufgaben, die in einer zeitlich begrenzten, bereichsübergreifenden Organisationsform abgewickelt werden und für die begrenzte Ressourcen bereitstehen.

Oder anders ausgedrückt, ein Vorhaben ist dann ein Projekt, wenn die in der folgenden Tabelle dargestellten Kriterien im Wesentlichen erfüllt sind:

Geschlossene Aufgabenstellung	Definierte Budgets
<ul style="list-style-type: none"> • Einmaliges Vorhaben • Definierter Anfangs- und Endtermin • Eindeutige inhaltliche Zielsetzung • Klare Abgrenzung zu anderen Projekten und Vorhaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitlich (Bearbeitungszeiten) • Personell (Projektmitarbeiter) • Finanziell (Kosten und Investitionen)

Komplexität	Interdisziplinäre Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Viele thematische Schnittstellen und Zusammenhänge • Risiken, Gefahr des Scheiterns • Neuartige Fragestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsübergreifend, d.h. mehrere Abteilungen, Bereiche, Firmen, Standorte, Länder oder externe Partner sind beteiligt

Es ist wichtig festzulegen, welche Vorhaben als Projekte durchgeführt werden und welche als Aufgabe im normalen Tagesgeschäft. Solche normalen Tätigkeiten (Linientätigkeiten) sind in gleicher oder ähnlicher Form wiederholt zu erledigen. Sowohl das Ziel als auch der geeignete Weg dorthin sind bekannt.

Zu Beginn eines Projekts dagegen ist das Ziel klar definiert, der Lösungsweg aber noch offen (siehe Bild). Aufgabe des Projektleiters

ist es, mit dem Projektteam einen geeigneten Weg zum Ziel zu erarbeiten.



Abgrenzung Arbeitsauftrag / Projekt

Der Arbeitsauftrag unterscheidet sich vom Projekt dadurch, dass neben dem Ziel auch der Lösungsweg bereits vorgegeben ist. Es existiert zum Beispiel bereits ein Umsetzungsplan oder diese Aufgabe wurde mit einem ähnlichen Ziel bereits bearbeitet. Da der Weg bereits bekannt ist, kann es sich nicht um eine gänzlich neuartige Aufgabe handeln.

Abgrenzung Experiment / Projekt

In einem Experiment ist bekannt, wie vorgegangen werden soll, allerdings noch nicht, was mit seiner Durchführung erreicht wird, welches Problem gelöst oder welches konkrete Ziel realisiert wird. Ein

solches Vorgehen mag zunächst sinnlos erscheinen. In der Forschung oder Vorentwicklung jedoch kann es durchaus lohnend sein, etwa bekannte Verfahren auf neue Anwendungsfelder zu übertragen und zu hoffen, dass ein verwertbares Ergebnis entsteht.

Abgrenzung blinder Aktionismus / Projekt

Blinder Aktionismus liegt dann vor, wenn weder Ziel noch Vorgehen klar sind. Einen solchen Auftrag sollte man besser ablehnen. Ein „Machen Sie mal, wird schon!“ ist selten von Erfolg gekrönt und führt in vielen Fällen nur zu Frustration.

Für ein Projekt wird außerhalb der bestehenden Organisation eine Projektorganisation gestaltet, die nur so lange besteht, wie das Projekt dauert und die aus mindestens folgenden Einheiten besteht:

- Einem Auftraggeber
- Einem Projektleiter als Auftragnehmer
- Projektmitarbeitern

In der Regel gibt es eine Vielzahl von Vorhaben, die in Form eines Projekts realisiert werden können. Wichtig ist, dass Sie die Entscheidung, ob ein Vorhaben als Projekt oder als Linienaufgabe umgesetzt wird, bewusst treffen und dass sie nachvollziehbar ist.

Für Vorhaben, die als Projekt durchgeführt werden sollen, gelten die in diesem Buch beschriebenen Projektmanagementregeln als verbindliche Grundlage.

1.1 KLEINE PROJEKTE UND PROJEKTÄHNLICHE AUFGABEN

Im Tagesgeschäft tauchen immer wieder Aufgabenstellungen auf, die den Kriterien von Projekten nicht oder nicht voll entsprechen, gleichzeitig aber Merkmale aufweisen, die sie zu kleinen Projekten bzw. projektähnlichen Aufgaben machen.

Merkmale von kleinen Projekten und projektähnlichen Aufgaben

- Wiederkehrende Aufgabenstellungen mit besonderem Charakter
- Mehrere thematische Schnittstellen und Zusammenhänge
- Organisationsübergreifend, d.h. verschiedene Abteilungen, Bereiche, Firmen, Standorte, Länder oder externe Partner sind beteiligt
- Fixierter Zieltermin
- Eindeutige inhaltliche Zielsetzung

Für kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben ist es nicht sinnvoll, das gesamte Repertoire des Projektmanagements zu nutzen. Unbedingt brauchen Sie dafür aber ausgewählte Hilfsmittel und Vorgehensweisen. Konkrete Vorschläge dafür finden Sie im Kapitel 13 - Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben.



Ein Projekt umfasst eine zeitlich befristete Organisation mit eigenen Regeln und Rollen!

Sie wird bewusst außerhalb der bestehenden hierarchischen Organisation („Linienorganisation“) gebildet und muss für jedes Projekt eigens festgelegt und nach Abschluss des Projekts wieder aufgelöst werden.

2

ROLLEN IN DER PROJEKTORGANISATION



Je schlanker die Projektorganisation ist, desto größer sind die Erfolgchancen für Ihr Projekt!

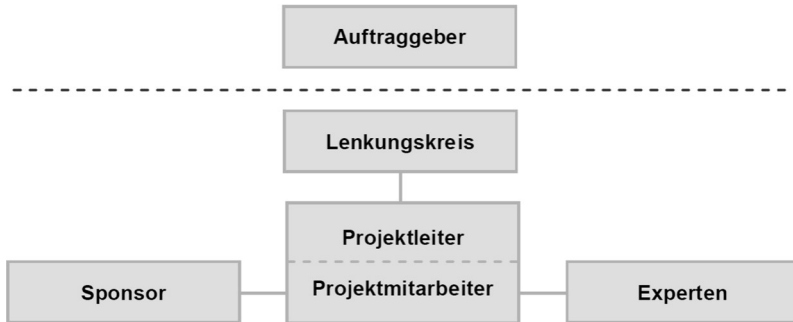
Ungeachtet davon gibt es eine Reihe an Rollen, die in einer Projektorganisation unerlässlich sind. Die wichtigsten Rollen darin sind:

- Auftraggeber
- Projektleiter
- Projektmitarbeiter

sowie je nach Projekt und Bedarf

- Experten
- Lenkungskreis
- Projektsponsor

Beispiel für Projektrollen



Grundsätzlich gilt für die Projektorganisation: So klein wie möglich und nur so groß wie unbedingt nötig!

Schneiden Sie die Organisation also auf Ihr Projekt zu. Die Beteiligten müssen schon im Kickoff die Regeln, nach denen sie als Projektorganisation miteinander arbeiten und umgehen wollen, unbedingt definieren, beschließen und schriftlich festhalten.

Die eigene Rolle einschließlich der zu bearbeitenden Aufgaben muss jedem Beteiligten absolut klar sein!

Zusammenarbeit in der Projektorganisation

- Das gemeinsame Projektziel hat immer Vorrang vor Einzelinteressen der Beteiligten!
- Schwierigkeiten egal welcher Art werden innerhalb der Projektorganisation gelöst.
- Nur wenn es keine Alternative gibt, werden auf gemeinsamen Beschluss hin (!) andere Eskalationswege gewählt.

Mit dem Ende des Projekts muss sich jede Projektorganisation wieder auflösen. An dieser Stelle sei anzumerken, dass sich die in diesem Buch beschriebenen Empfehlungen und Vorgaben sich allgemein auf Projekt- und Prozessmanagement beziehen.

In dem Bereich Projekt- & Prozessmanagement gibt es eine Reihe an Methoden (SCRUM, Agile, Waterfall, Prince2 etc.), die von den allgemeinen Empfehlungen abweichen können.

2.1 AUFTRAGGEBER

Wer die Idee oder den Anstoß zu einem Projekt gibt, ist nicht zwangsläufig auch der Auftraggeber. Oft ist es sinnvoll, dass diese Rolle der Leiter des Fachbereichs wahrnimmt, der von dem Projekt inhaltlich am stärksten betroffen ist oder den größten Nutzen daraus zieht.

Der Auftraggeber muss dafür sorgen, dass die in nachfolgender Tabelle dargestellten Pflichten erfüllt werden.

Pflichten des Auftraggebers

- Projekt beantragen und aufsetzen
- Projektauftrag erarbeiten (siehe Kapitel 3 Projektvorbereitung)
- Alle betroffenen Abteilungen identifizieren und angemessen in das Projekt einbinden
- Lenkungskreismitglieder vorschlagen
- Einen geeigneten Projektleiter finden und ernennen

Je früher der Auftraggeber den Projektleiter benennt, desto mehr dieser Aufgaben kann der Auftraggeber an ihn übertragen. Denn der Projektleiter steuert das Projekt eigenverantwortlich und führt es gemeinsam mit den Projektmitarbeitern zum Ziel.

Über Erfolg oder Misserfolg eines Projektes entscheidet maßgeblich, ob der Auftraggeber jemanden mit den richtigen Fähigkeiten als Projektleiter auswählt.

Management-Erfahrung und soziale Kompetenzen sind für einen Projektleiter in jedem Fall wichtiger als detailliertes Fachwissen!

Nach Abschluss des Projekts ist es die Pflicht des Auftraggebers, die Ergebnisse und den Nutzen daraus nachhaltig zu sichern.

2.2 PROJEKTLEITER

Der Projektleiter muss die Zügel in die Hand nehmen, das Projekt steuern und vorantreiben, sobald er benannt worden ist! Eine besonders anspruchsvolle Herausforderung, denn:



Ein Projektleiter ist eine Führungskraft unter erschwerten Bedingungen.

Kompetenzen des Projektleiters

Als Projektleiter müssen Sie:

- Mit knappen Ressourcen
- Neue Lösungswege
- Für einmalige Problemstellungen finden und dafür laufend
- Wichtige Entscheidungen treffen oder herbeiführen.

Das heißt, Sie arbeiten unter höherem Druck und härteren Bedingungen als mancher Manager im „normalen“ Tagesgeschäft. Der Projektleiter sollte daher eine erfahrene Führungskraft oder ein Projektprofi sein und nicht ein Fachmann, der erste Management-Erfahrungen im Projekt sammelt.

Wenn Sie sich im Projektmanagement noch nicht so sicher fühlen, sollten Sie sich angemessen unterstützen lassen. Gute Ansprechpartner sind erfahrene Projektleiter aus anderen Bereichen oder die Kollegen aus der Personalentwicklung. Gemeinsam mit Ihnen werden Sie die richtigen Maßnahmen entwickeln. Als Projektleiter sind Sie persönlich für die Erreichung der Projektziele laut Projektauftrag verantwortlich– unter Einhaltung von Qualität/Inhalten, Budget und

Terminen. Das heißt zwangsläufig: Es kann nur einen Projektleiter geben! (*wie bereits erwähnt, kann dies je nach Projektmethode abweichen).

Den Projektauftrag haben der Auftraggeber und Sie als Auftragnehmer unterschrieben, er hat also bindenden Charakter (siehe Kapitel 3 Projektvorbereitung).



Mit dem Projektauftrag erhalten Sie als Projektleiter die volle Verantwortung für das genehmigte Projektbudget. Über dessen Verwendung entscheiden Sie im Rahmen des Projektauftrags selbstständig.

Ihre Kompetenzen oder auch Rechte als Projektleiter zeigt Ihnen nachfolgende Tabelle:

Kompetenzen des Projektleiters

- Zusammensetzung des Lenkungskreises und des Projektteams vorschlagen
- Genehmigte Projektbudgets freigeben und kontrollieren
- Inhaltliche Entscheidungen treffen
- Kosten- und Terminüberschreitungen genehmigen, sofern dadurch nicht das Gesamtbudget und die vereinbarte Gesamtlaufzeit des Projekts überzogen werden
- Das Projekt in Teilprojekte untergliedern und je einen Teilprojektleiter benennen
- Den Projektmitarbeitern im Projektrahmen Weisungen geben
- Teilnahme der Projektmitarbeiter an den Projektsitzungen einfordern

- Jederzeit Informationen über Arbeitsfortschritt und -ergebnisse der Teilprojektleiter und anderer Projektmitarbeiter verlangen
- Bei Termin- und Kapazitätsengpässen in Abstimmung mit den Fachbereichen Prioritäten setzen
- Bei Bedarf Unterstützung vom Projektsponsor einfordern (siehe Kapitel 2.5 Projektsponsor)

All diese Kompetenzen benötigen Sie als Projektleiter, um Ihr Projekt erfolgreich steuern zu können. Wenn sie Ihnen nicht zugestanden werden, kämpfen Sie darum oder eskalieren Sie! In letzter Konsequenz stellen Sie Ihr Amt zur Disposition.

Aufgaben des Projektleiters

Sie berichten als Projektleiter dem Lenkungskreis (siehe Kapitel 3.5 Lenkungskreis) bzw. – falls zu Beginn des Projekts so vereinbart – dem Auftraggeber. Die Stärke des Projektleiters wird erfahrungsgemäß gefährdet, wenn sein Vorgesetzter Mitglied im Lenkungskreis ist. Versuchen Sie, diese Konstellation von vornherein zu vermeiden. Falls das nicht gelingt, sollten Sie zumindest die zu erwartenden Konflikte offen ansprechen!

Die folgende Tabelle zeigt Ihre wichtigsten Pflichten als Projektleiter.

Aufgaben des Projektleiters

- Mit Auftraggeber und/oder Lenkungskreis den genauen Auftrag und die Ziele des Projekts klären (eventuell mehrmals im Projektverlauf!)
- Die Vorschläge dafür gemeinsam mit den Projektmitarbeitern

- erarbeiten oder mindestens abstimmen
- Das Projekt gemeinsam mit dem Team strukturieren und im Detail planen
 - Aufgaben und Arbeitspakete an die Projektmitarbeiter verteilen
 - Ressourcen managen
 - Termine, Kosten, Fortschritte und Kapazitäten permanent überwachen
 - Bei Soll-Ist-Abweichungen die Ursachen herausfinden und Gegenmaßnahmen einleiten
 - Den Informations- und Kommunikationsfluss im Projekt, aus dem Projekt und über das Projekt steuern
 - Auftraggeber und/oder Lenkungsreis über wichtige Entwicklungen auf dem Laufenden halten
 - Risiken und gegebenenfalls Konflikte managen
 - Bei Bedarf die Planung gemeinsam mit dem Team überarbeiten
 - Zum Abschluss die Projektergebnisse einschließlich der erforderlichen Dokumentation an die zuständige Abteilung übergeben

Es gehört zu Ihren größten Herausforderungen, Ihre Rechte und Pflichten als Projektleiter immer konsequent wahrzunehmen, selbstbewusst zu vertreten und manchmal auch geschickt zu verteidigen.

Das gilt gegenüber Lenkungsreis und Auftraggeber ebenso wie gegenüber den Projektteammitgliedern, Kollegen und Vorgesetzten – und das für die ganze Dauer des Projektes! Darüber hinaus vertreten Sie allein das Projekt nach innen und nach außen und verhandeln direkt mit den für das Projekt zuständigen Kollegen, Lieferanten und Entscheidungsinstanzen.

Deshalb ist es zwingend erforderlich, dass Sie Kommunikationstalent, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen besitzen. Es gibt zahlreiche Kurse und Trainings auf dem Markt, in denen Sie dies gezielt lernen und verstärken können! Sie brauchen Rückgrat und Mut. Dann haben Sie keine Angst vor Problemen oder Konflikten, sondern Spaß an deren Lösung.



Als Projektleiter sind Sie der „Spielmacher“!

Deshalb sollten Sie als Projektmanager fit sein und sich frühzeitig und sorgfältig um die Aufstellung Ihrer Mannschaft kümmern.

2.3 PROJEKTMITARBEITER



Die Lösung liegt immer im Team!

Ein Grundsatz, der für Projekte uneingeschränkt gilt. Als Projektleiter brauchen Sie Projektmitarbeiter, die mit Ihnen gemeinsam den Lösungsweg zu den vereinbarten Projektzielen erarbeiten und gehen.

Für Projektmitarbeiter wiederum ist es eine spannende Abwechslung vom Arbeitsalltag, an der Lösung einer anspruchsvollen Aufgabe mitzuwirken – und eine interessante Möglichkeit, neue Arbeitsformen kennenzulernen und sich beruflich weiter zu entwickeln.

Bei der Besetzung des Projektteams muss die Kontinuität der Mitarbeit gewährleistet sein. Deshalb werden die Mitarbeiter für einen definierten Zeitraum ganz oder zu einem im Projektauftrag festgelegten Prozentsatz ihrer Arbeitszeit für das Projekt abgestellt. Sie stehen entsprechend für ihre üblichen Aufgaben („Linientätigkeit“) nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung.

Eine gute Idee ist es zum Beispiel, feste Wochentage oder Zeitanteile für die Arbeit im Projekt schriftlich zu vereinbaren.



Die Projektmitarbeiter sind die eigentlichen Fachleute für die Projektinhalte.

Sie bearbeiten inhaltliche und administrative Projektaufgaben selbstständig und berichten darüber an den Projektleiter.

Der Projektleiter ist also der Vorgesetzte der Projektmitarbeiter in allen fachlichen und organisatorischen Fragen, die das Projekt betreffen. Ihm gegenüber müssen sich die Projektteammitglieder im Projekt verantworten.

Verantwortung der Projektmitarbeiter

- Zeit zur Erledigung ihrer Projektaufgaben einplanen und gegenüber Anfragen aus dem Tagesgeschäft „verteidigen“
- Arbeitspakete, die ihnen übertragen werden, zeit-, kosten- und fachgerecht fertig stellen
- Arbeitsfortschritt regelmäßig dem Projektleiter melden
- Projektleiter zeitnah über drohende Risiken informieren
- Bei Soll-Ist-Abweichungen Gegenmaßnahmen vorschlagen
- Sich mit dem Projektleiter und den Teamkollegen abstimmen
- Neben fachlichen auch administrativen Aufgaben übernehmen

Der Projektleiter sollte sein Kernteam unbedingt in folgende Punkte eng mit einbeziehen:

- Auftrags- und Zielklärung
- Strukturierung des Projekts
- Planung des Projektes
- Verlauf des Projektes

Das sollten Projektmitarbeiter auch einfordern!

Projektteammitglieder müssen permanent alle Rahmenbedingungen kennen, verstehen und die Herausforderungen und Ziele des Projekts verinnerlicht haben. Sonst können Sie nicht erfolgreich daran mitwirken. Auch im weiteren Projektverlauf müssen sie immer über die anstehenden Aufgaben, den Stand des Projekts und das weitere Vorgehen Bescheid wissen und in inhaltliche Entscheidungen eingebunden sein.

Das Projektteam kann vorübergehend durch Mitarbeiter oder Experten erweitert werden, die zu bestimmten Zeitpunkten oder Aspekten einen wesentlichen fachlichen Input für das Projekt leisten können.

Eine zeitweise Erweiterung des Projektteams hilft dabei:

- Die fachlichen Anforderungen aus den betroffenen Abteilungen frühzeitig in das Projekt einzubringen.
- Die Arbeitsergebnisse des Projekts fachlich zu diskutieren.
- Das Projektteam durch Expertenwissen zu unterstützen.
- Eine frühzeitige Akzeptanz der Projektergebnisse in den Anwendungsbereichen zu fördern.

Nach dem Ende der Mitwirkung im Projekt nehmen die Mitarbeiter ihre normale operative Tätigkeit wieder voll auf. Vergessen Sie als Projektleiter aber nicht, die Erfahrungen aus dem Projekt auszuwerten und für andere festzuhalten sowie den Projekterfolg des Teams gemeinsam zu feiern – natürlich erst nach der Entlastung durch Auftraggeber oder Lenkungsreis!

2.4 LENKUNGSKREIS

Treffen Sie als Projektleiter gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber die Entscheidung, ob ein Lenkungskreis eingerichtet wird oder nicht. Diese Entscheidung wird spätestens zum Projektstart getroffen.



Ein Lenkungskreis steuert nicht das Projekt. Das macht der Projektleiter!

In dieser Rolle müssen die Lenkungskreismitglieder den Projektleiter akzeptieren. Die Aufgabe des Lenkungskreises ist es, das Projekt aus einer Managementperspektive, also unter übergeordneten Gesichtspunkten zu betrachten und zu beraten. Auf dieser Grundlage darf und soll er sich durchaus – natürlich konstruktiv – mit dem Projektleiter und seinem Team auseinandersetzen.

Wenn ein Lenkungskreis gebildet wird, ist der Auftraggeber meistens selbst Mitglied. Manchmal hat er ein Vetorecht bei Entscheidungen. Auch das muss aber für jedes Projekt individuell geregelt, also beschlossen und dokumentiert werden!

Es empfiehlt sich, den Lenkungskreis wie folgt zusammenzusetzen:

- Leiter der fachlichen (von den Projektergebnissen am meisten betroffenen) Abteilungen/Bereiche
- Leiter der maßgeblich an der Umsetzung beteiligten Abteilungen/Bereiche
- Auftraggeber



Der Projektleiter ist kein Mitglied des Lenkungskreises!

Der Projektleiter berichtet an den Lenkungskreis und informiert diesen über den Stand des Projektes.

Damit der Lenkungskreis handlungs- und entscheidungsfähig ist, sollte er richtig zusammengesetzt und keinesfalls zu groß sein. Bedenken Sie als Projektleiter: Je mehr Manager Sie unter einen Hut bringen müssen, desto schwieriger wird allein schon die Terminfindung. Auch hier gilt also: so klein wie möglich und nur so groß wie unbedingt nötig. Drei bis fünf Mitglieder sind in der Regel eine sinnvolle Größe.

Manchmal ist es hilfreich, wenn bewusst eine fachliche und weniger inhaltlich betroffene Führungskraft Mitglied des Lenkungskreises ist, weil sie in schwierigen Situationen eher den Blick für das Wesentliche behält. Bedarfsweise können Sie zu einzelnen Lenkungskreissitzungen Vertreter aus anderen Fachgebieten, etwa Controlling oder Revision, einladen.

Zu den zentralen Aufgaben eines Lenkungskreises gehört es, den Projektleiter und das Projektteam mit strategisch relevanten Informationen zu versorgen, an Ergebnissen zu „rütteln“, sie aus der Unternehmenssicht zu hinterfragen, bestimmte Entscheidungen zu treffen und dem Projektteam Rückmeldung oder auch Rückhalt zu geben.

Der Lenkungskreis achtet besonders darauf, dass die Ergebnisse des Projektteams vollständig und anwendbar sind, mit den Projektzielen übereinstimmen und im Unternehmen Akzeptanz finden.