

Der Guide für (Quer)-Einsteiger



von Marek Sonnabend

Der pragmatische Projektmanager

... oder was Schweine mit
Projektmanagement zu tun haben.

Danksagung

Ein großer Dank geht an Dr. Susann Wrede, Christoph Höbel, Dr. Jessika Sonnabend-Höbel, Philipp Podhorsky, Prof. Dr.-Ing. Christoph Kinkeldey, Nico Berndt, Uta Nachbaur und OpenAI für ihr Feedback und den fantastischen Input 😊.

Version 2024-1.4-4

Prolog

Liebe Leute.

Die Intention dieses (über weite Strecken sachlichen) Sachbuches ist es, das sehr umfangreiche Thema “Projektmanagement” auf das absolut Minimale herunterzubrechen - und den Menschen, den Projektmanager, ins Zentrum zu stellen. Es soll eine Art „Survival-Guide“ sein, der die notwendigsten Arbeiten im Projektmanagement aufzeigt.

Während die Theorie des Projektmanagements sehr “öde” sein kann, ist die Praxis alles andere als langweilig. Die Arbeit im Projektalltag ist voller Dramatik, (vieler) spannender Wirrungen und Wendungen. Um ein bisschen Theorie werden wir hier aber auch nicht drumherum kommen. Wir behalten aber stets den Fokus auf die Praxis - und dazu tauchen wir in eine Projektmanagement-Geschichte ein (schaue nach einem ).

Apropos Pragmatismus: Ich bin mir sehr wohl bewusst, dass ich die beschriebenen Aspekte nur an der Oberfläche behandle. Es empfiehlt sich

aber, hier und da tiefer einzusteigen und andere Quellen anzuzapfen (wie Bücher).

Ja - das Buch startet mit Kapitel 0. Es ist die erste Zahl. Die Zahl, die vor der 1 kommt. Das wird oft übersehen; außer beim Roulette oder beim Programmieren. In diesem Kapitel versuchen wir herauszuarbeiten, wie ein Projekt definiert wird.

In Kapitel 1 schaue ich mir an, was einen pragmatischen Projektmanager ausmacht. Dazu gehören zum einen die *Hardskills* - aber viel mehr sind andere Eigenschaften entscheidend, wie wir sehen werden. In diesem Kapitel wirst du KALO kennenlernen.

In Kapitel 2 versuche ich, die Innenperspektive aufzuzeigen. Mit Hilfe des PM-PIGs beschreibe ich, welche Akteure zur Innenperspektive gehören und wie du mit diesen Akteuren pragmatisch umgehst.

In Kapitel 3 versuche ich, die Außenperspektive aufzumalen. Dabei besprechen wir die Akteure, die sich außerhalb des Projektes befinden. Wir werden sehen, was sie dafür von dir als pragmatischer Projektmanager erwarten.

Apropos Kommunikation: auch ich bin beim Kommunizieren bzw. das Schreiben dieses Textes pragmatisch; ich bleibe bei der maskulinen Form des Projektmanagers. “Er” soll aber stellvertretend für alle Geschlechter sein. Ich hoffe, du siehst mir das nach.

Kapitel 4 ist das dickste Kapitel. Hier gehen wir durch die verschiedenen Aktivitäten, die ein Projektmanager während eines Projekts zu erledigen hat. Hier erfährst du auch, wie du das Projekt schließt. Um das Buch abzurunden, zähle ich in Kapitel 5 die Faktoren auf, die ein erfolgreiches Projekt ausmachen.

Und noch was: Ich habe mir hier und da von der KI helfen lassen. Ja, wir sind in 2024 und *Large Language Models* wie *ChatGPT* sind omnipräsent - sie können schon heute viele Aufgaben erledigen, wie z.B. Texte und Bilder erstellen. Es kann davon ausgegangen werden, dass sie in Zukunft noch mehr Aufgaben (im Projektmanagement) übernehmen. Es schadet also nichts, sich schon jetzt damit zu beschäftigen.

Viel Spaß beim Lesen.
Dein Marek

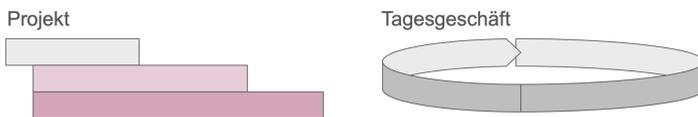
Kapitel 0 - Was ist ein Projekt ?.....	8
Warum Projektmanagement ?.....	10
Was ist pragmatisches Projektmanagement ?.....	11
Welche Arten von Projekten gibt es ?.....	13
Welche Herangehensweisen gibt es ?.....	14
Klassisch vs. Agil.....	15
Das Beste aus beiden Welten? Hybrides Projektmanagement.....	16
Welche Herangehensweise nimmt der pragmatische Projektmanager ?.....	17
Exkurs: Der Weg eines Projekts.....	18
Kapitel 1 - Was macht einen Projektmanager aus ?.....	20
KALO - der pragmatische Projektmanager.....	21
Kommunikation - auf Leute zugehen.....	23
Adaptivität - mit Änderungen umgehen.....	26
Leadership - vorangehen.....	27
Organisation / Ordnung.....	29
Kapitel 2 - Wie sieht das Projekt in der "Innenperspektive" aus?.....	32
Die internen Stakeholder.....	32
Das Projektteam.....	38
Das PM-Pig.....	40
Die internen Einflussfaktoren.....	41
Die Firma (und ihre Politik).....	42
Das Regime.....	46
Das Kontrollgremium aka das Steering Committee.....	46
Money aka das Budget.....	48
Kapitel 3 - Wie sieht das Projekt in der "Außenperspektive" aus?.....	50
Die externen Stakeholder.....	50
Die externen Einflussfaktoren.....	51

Wirtschaftslage.....	51
Politisches Umfeld.....	52
Medizinische Lage.....	52
Kapitel 4 - Was macht denn nun ein Projektmanager?.....	53
Initiieren? Warum ?.....	53
Planen? Warum ?.....	54
Es geht ums Geld.....	55
Der Business Case.....	55
ROI-Analyse.....	57
Ertrags-Rechnung.....	58
Ersparnis-Rechnung.....	59
Die Initiierungsphase (Initiating).....	60
Das magische Dreieck, äh... Viereck.....	60
Die Projektziele (Goals).....	63
SMART.....	65
Exkurs: Ziel-Workshop.....	68
Die Auftragsklärung.....	68
Ist eine (schriftliche) Freigabe notwendig ?.....	70
Exkurs: Was ist ein Deliverable ?.....	72
Exkurs: Was ist Anforderungsmanagement?.....	74
Exkurs: Workshop zum Anforderungsmanagement.....	76
Die Planungsphase (Planning).....	78
1. Die Erstellung der Meilensteine.....	78
Exkurs: Quality Gates.....	80
2. Aufgabenverteilung.....	81
Exkurs: Den Fortschritt der Aufgaben visualisieren.....	85
3. Die Zeitplanung.....	86
Exkurs: Der kritische Pfad.....	90
4. Die Ressourcenplanung.....	91
5. Die Risikoplanung.....	93

Mitigieren?.....	94
Frage: Wo Risiken, da auch Chancen?.....	97
Frage: Sind Pläne in Stein gemeißelt ?.....	98
Das Projektmarketing.....	99
Das Kick-Off Meeting.....	101
Die Durchführungsphase (Implementing & Managing).	101
Exkurs: Agil oder Klassisch in der Durchführungsphase.....	103
Mit Risiken umgehen - Mitigationsmaßnahmen anwenden.....	104
Den Status erfragen.....	105
Mit gebrochenen Zusagen umgehen.....	107
Mit Widerständen umgehen.....	108
Mit Änderungswünschen umgehen.....	113
Exkurs: Change Management (Organisationsentwicklung).....	114
Die Statusmeldung.....	116
Die letzten Meilensteine.....	119
Das Abgleichen des Business Cases.....	121
Die Abschlussphase.....	122
Haben wir alles dokumentiert ?.....	123
Muss es ein Abschlussbericht sein ?.....	124
Haben wir die Abnahme erhalten ?.....	126
Was haben wir gelernt ?.....	127
Party Time.....	129
Kapitel 5 - Erfolgsfaktoren im pragmatischen Projektmanagement.....	130
Epilog.....	133
Quellen.....	135

Kapitel 0 - Was ist ein Projekt ?

Kommen wir direkt zu den Schweinen. Stell dir vor, du arbeitest auf einem riesigen Bauernhof (da, wo die glücklichen Kühe wohnen). Auf diesem Hof gibt es verschiedene “Abteilungen”: u.a. auch das, was sich mit dem Halten von Schweinen (genannt “Schweinestall”) beschäftigt. Nun gibt es folgende “Herausforderung”: die Schweinchen müssen umziehen, weil deren jetziger Stall nicht mehr den Anforderungen an moderne Haltungsformen entspricht (... schließlich soll ja ein BIO-Label drauf am Ende).



Frage: Ist das eine “Aufgabe” oder ein “Projekt” ?

Laut Definition ist eine Aufgabe eine einzelne, klar definierte Aktivität, die zeitlich begrenzt ist. Dazu gehören zum Beispiel das Schreiben einer E-Mail, das Reinigen eines Fensters oder die Zubereitung einer Pizza in der Trattoria.

Auf der anderen Seite ist ein Projekt ein Vorhaben, das sich durch (seine) Einzigartigkeit auszeichnet und mehrere Aufgaben beinhaltet. Einzigartigkeit bedeutet, dass es sich eindeutig von wiederholenden Aktivitäten abgrenzt - auch bekannt als „Tagesgeschäft“. Ein Projekt ist im Normalfall auch zeitlich begrenzt und die Ziele sind klar definiert (mehr dazu später).

Auf dem Bauernhof

Der Geschäftsführer hat dich in sein Büro gebeten und dir folgendes erzählt: “Um die Bio-Haltungsform 3 zu bekommen, brauchen wir einen neuen Stall für die Schweine - bis Ende des Jahres”. “Und du darfst das Projekt managen”. Du überlegst, ob der Bau eines Schweinestalls wirklich ein Projekt ist? Es ist einzigartig und es umfasst mehrere Aufgaben - “Projekt” passt also gut. “Aber sollten wir nicht auch nach Alternativen schauen?”, fragst du. “Keine Notwendigkeit”, sagt der Geschäftsführer. “OK, was ist das Budget?”, fragst du dann. “Hundert tausend”, antwortet er. “OK, ich komme dann die Tage zu ihnen mit der Auftragsklärung”. Und so ziehst du dich zurück und trägst alles zusammen. Du nennst das Projekt fortan “Projekt Schweinestall Bio 2.0”; Codewort: “PSB2”.

👉 Tipp 1: Checke, ob die vor dir liegende “Arbeit” wirklich ein Projekt ist. Wenn nicht, dann nenne es besser auch nicht so.

Warum Projektmanagement ?



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Damit hätten wir erstmal geklärt, was ein Projekt ist. Aber überlegen wir uns mal, was passieren würde, wenn ein Projekt ohne Leitung (durch einen Projektmanager) auskommen muss:

- eine Planung würde fehlen oder nur teilweise durchgeführt werden; Umfang und Ablauf wären wahrscheinlich unklar
- die Projektziele wären unklar
- die Projektverantwortung wäre unklar
- Probleme (aka Blocker) würden nicht oder nur ungenügend adressiert werden etc.

Mit Projektmanagement können diese (und andere) Fehler vermieden und Projekte erfolgreich umgesetzt werden (Opresnik, 2021, S.7). Auf den nächsten Seiten werden wir auch erfahren, was diese Person auszeichnet und was einen pragmatischen Projektmanager ausmacht.

Was ist pragmatisches Projektmanagement ?

Zunächst mal meine Definition: Pragmatisches Projektmanagement ist (m)ein Ansatz, der auf praktische und lösungsorientierte Methoden setzt, um Projekte erfolgreich zu steuern.



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

"Toll ... aber was ist daran so speziell?", denkst du dir vielleicht. Ich würde sagen, dass es die bewusste und gewählte Unabhängigkeit von Formalitäten und bürokratischen Vorgaben ist. Es

ist per se *hybrid* (siehe “Herangehensweise”) und bedient sich der Methode, die am praktischsten erscheint.

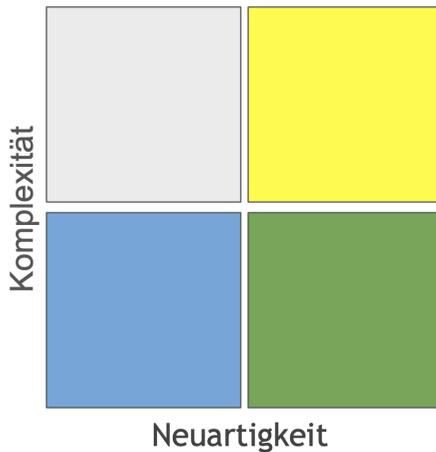
Das pragmatische Projektmanagement hat sechs Hauptmerkmale, die alle gleich wichtig sind:

1. Fokus auf Umsetzbarkeit
2. Menschen im Zentrum
3. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit
4. Lösungsorientiertes Denken
5. Klarheit und Einfachheit
6. Zeit- und Ressourcenbewusstsein

Ein pragmatischer Projektmanager ist also jemand, der sich auf das Wesentliche konzentriert, auf schnelle und machbare Lösungen setzt und das Projekt durch eine Mischung aus Intuition, Erfahrung und bewährten Methoden vorantreibt. Mehr zu den wichtigen Merkmalen eines pragmatischen Projektmanagers erfährst du im nächsten Kapitel.

Welche Arten von Projekten gibt es ?

Wie du dir sicher schon gedacht hast, gibt es viele Arten von Projekten. Es ist alles eine Frage, welche Kategorisierung wir nutzen wollen. Mögliche Kategorien wären Investitionsgrad und Aufgabenstellung (offen vs. geschlossen). Oder Komplexität und Neuartigkeit - wie abgebildet:



Oder wir kategorisieren nach dem Inhalt des Projekts, woraus sich diese Liste ergibt:

- Investitionsprojekte, z.B. der Bau eines neuen Schweinestalls;
- Forschungs-und Entwicklungsprojekte, z.B. die Entwicklung eines neues Produktes (wie einer veganen Salami);

- Organisationsprojekte, z.B. eine Umstrukturierung des Unternehmens;
- Migrationsprojekte, z.B. der Umzug von einem IT System auf ein anderes IT System.

👉 Tipp 2: Mache dir keine Sorgen, welche Art des Projekts du vorliegen hast. Für das pragmatische Projektmanagement ist (weitgehend) egal, denn alles hier besprochene gilt für jegliche Projektart.

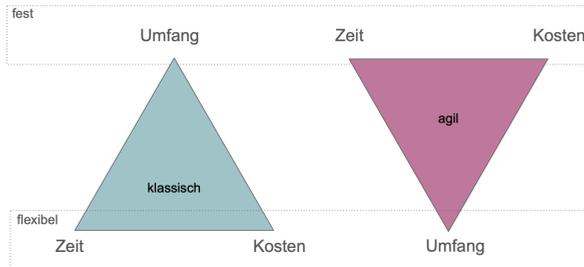
Welche Herangehensweisen gibt es ?

💡 Zuerst zur Terminologie: Ich benutze das Wort “Herangehensweise”, um klassisch, agil und hybrid zu unterscheiden. Oft wird das Wort Methode hier verwendet. In meinen Augen ist die Methode das Wort für die “Arbeitsweise”. Beispiele für Methoden sind Scrum, Kanban oder Design Thinking.

Es kommt sicherlich nicht überraschend, dass es mindestens zwei Herangehensweisen gibt:

- den klar definierten Weg, den wir klassisches Projektmanagement nennen;
- den flexiblen Weg, den wir agiles Projektmanagement nennen.

Klassisch vs. Agil



Wie du schon aus der Beschreibung und der Wahl der Adjektive sehen kannst, stehen sich diese beiden Herangehensweisen wie zwei Paradigmen gegenüber. Lass dir gesagt sein, dass beide ihre Existenzberechtigung haben - auch wenn agiles Projektmanagement klar an Bedeutung gewonnen hat (PMI, 2024).

Ein wichtiger Grund ist, dass die Welt und auch die Projekte immer komplexer werden. Die volle Komplexität ergibt sich oft erst im Laufe des Projekts und lässt sich schwer vorher abschätzen. Außerdem ändert sich das Umfeld immer schneller. Um auf Änderungen reagieren zu können, ist Flexibilität gefragt.

In klassischen Projekten ist der Umfang "festgezurr", während die Zeit und die Kosten

flexibel sind - zumindest bis sie ausgehandelt wurden mit dem Auftraggeber. In agilen Projekten ist das anders herum: Zeit und Kosten sind “fix”, während sich der Umfang während des Projekts ergibt - es wird in Etappen/Sprints jeweils wieder ein Zwischenergebnis (ein *Inkrement*) erstellt.

Opresnik (2021, S.10) weist darauf hin, dass “durch die enge Einbindung des Auftraggebers ein permanenter Austausch in Bezug auf Zwischenergebnisse gewährleistet ist”. Das heißt, dass bei agilen Projekten der Auftraggeber viel mehr eingebunden ist - und die Zwischenergebnisse sehen darf.

Das Beste aus beiden Welten? Hybrides Projektmanagement

Ganz einfach: Hinter dem Begriff “hybrid” steht der Mix aus klassischem und agilem Projektmanagement. Beim hybriden Projektmanagement ist ein Teil des Projekts klassisch, während der andere Teil agil ist. So ungefähr: Das Projekt wird klassisch gemanagt und die Arbeitsweisen sind (mehr oder weniger) agil.

Hybrides Projektmanagement eignet sich besonders gut für Projekte, die sowohl eine

gewisse Planungssicherheit als auch Flexibilität benötigen, um auf sich ändernde Anforderungen oder dynamische Umgebungen reagieren zu können.

Welche Herangehensweise nimmt der pragmatische Projektmanager ?

Egal ob klassisch, agil oder hybrid - gewisse Elemente haben alle gemeinsam. In jedem Projekt gibt es Stakeholder. Ebenso müssen in jedem Projekt Pläne erstellt (und angepasst), Risiken gemanagt und Widerstände überwunden werden.

👉 Tipp 3: Lasse bei deiner Wahl der Herangehensweise auch andere Faktoren mit einfließen, wie z.B. die Arbeitsweise der Stakeholder, die Gegebenheiten im Unternehmen usw. Wähle also einen Weg, der gut beim bestehenden Setup funktioniert.

 Projekt "Schweinestall 2.0": Du fragst dich, welche Herangehensweise du für das Projekt wählen sollst ? Klassisch, agil oder hybrid? Du analysierst die Anforderungen und Rahmenbedingungen im Unternehmen. Dabei

stellst du fest, daß es viele Aspekte gibt, die hier entscheidend sind:

- Ein rein klassischer Ansatz wäre zu starr, um auf neue Anforderungen oder Probleme zu reagieren.
- Ein rein agiler Ansatz wäre hingegen unpraktisch, da das Projekt viele feste Rahmenbedingungen hat.
- Der hybride Ansatz wiederum gibt dir die Struktur für die Meilensteine und die Flexibilität für Details.

Du legst dich fest: Für den Moment scheint die hybride Herangehensweise am Geeignetsten.

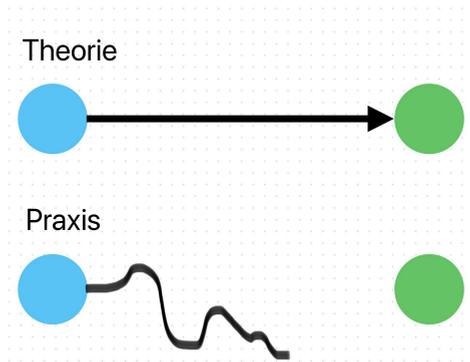
Exkurs: Der Weg eines Projekts

Der tatsächliche Weg eines Projekts kann durch viele Faktoren vom geplanten Weg abkommen. Es können viele Dinge passieren, wie z.B.

- wichtige Leute im Team fallen aus,
- Lieferanten liefern nicht oder liefern falsche Sachen,
- Gesetze ändern sich,
- Aufgaben dauern länger als erwartet

Was die Praxis zeigt: In jedem Projekt tritt etwas ein, was den “geplanten” Weg des Projekts

beeinflusst. Am Ende ist es eben kein gerader Weg, sondern eine Reise mit vielen Kurven.



👉 Tipp 4: Überprüfe stets, dass dein Projekt auf der Spur ist und vernachlässige die Risikoplanung (siehe Kapitel 4) nicht.

🚜 Projekt "Schweinegestall Bio 2.0": Du weißt nun, daß es sich um ein Projekt handelt und hast dir vor Augen geführt, daß eine Menge Unvorhergesehenes passieren kann. Du erinnerst dich noch gut daran, dass beim Bau des Kuhstalls ein Orkan das im Bau befindliche Dach teilweise zerstört hatte. Dadurch wurde der Bau erst viel später als geplant fertiggestellt.

Kapitel 1 - Was macht einen Projektmanager aus ?

Vielleicht denkst du: “Zertifikate - ganz klar!”. Klar ist allerdings nur, dass ein Zertifikat allein noch keine Person zum Projektmanager macht. Sie zeigen potenziellen Arbeitgebern oder Auftraggebern lediglich, dass die Person sich mit der Thematik auskennt (zumindest in der Theorie).

Bekannte Zertifikate sind:

- Prince2 von Axelos
(<https://www.axelos.com>)
- PMP Zertifizierung vom PMI Institut
(<https://www.pmi.org>)
- IPMA von der International Project Management Association (IPMA)
<https://ipma.world/>

Allerdings ist die Erfahrung des Projektmanagers oftmals noch wichtiger als irgendwelche Zertifikate. Die Erfahrung zeigt sich in den Projekten, die der Projektmanager schon über die Ziellinie gebracht hat. Deswegen wollen Geldgeber oftmals eine Projekthistorie sehen.

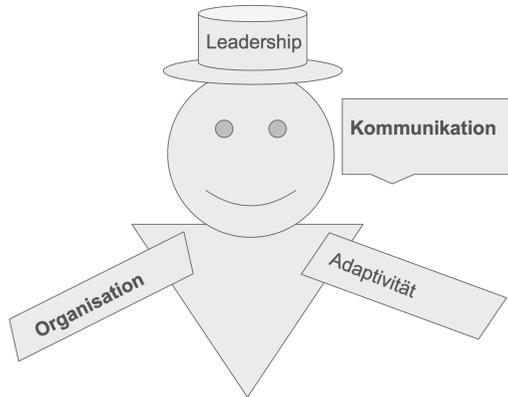
Zertifikate und Erfahrung bilden aber nur die *Hardskills* ab. Dem gegenüber stehen die *Softskills*. Diese umfassen methodische, persönliche und soziale Fähigkeiten, durch die effektives Handeln möglich ist (IAPM, 2024). In meinen Augen wird die Wichtigkeit dieser *Softskills* teilweise unterschätzt. Für einen erfolgreichen, pragmatischen Projektmanager sind sie aber unerlässlich.

👉 Tipp 5: Verbringe Zeit mit dem Erlernen von *Hardskills*, aber verbringe noch mehr Zeit mit dem Schmieden von *Softskills*. Schau dir dazu KALO an, den ich auf den nächsten Seiten vorstellen werde.

KALO - der pragmatische Projektmanager

Was macht denn nun einen pragmatischen Projektmanager aus? Kurze Antwort: Er glänzt vor allem mit seinem Focus auf Pragmatismus (sorry 😊) und seinem ausgeprägten Sozialverhalten, welches durch die *Softskills* geprägt ist. Um dir zu zeigen, welche *Softskills* notwendig sind, habe ich KALO kreiert (ja, wie Karlo, nur ohne "r"). Und so sieht er aus:

KALO



Wie du aus dem Bild erkennen kannst, hat KALO folgende Attribute bzw. Stärken (auf die wir weiter unten noch genauer eingehen werden):

- Kommunikation
- Adaptivität
- Leadership und
- Organisation / Ordnung.

Ich würde der Figur aber am liebsten noch ein weiteres Attribut erweitern: Empathie. Damit hätten wir KALO+e, der mit seiner Empathiefähigkeit positiv auffällt. Ich würde diesen Aspekt aber nicht vertiefen wollen, da es kein absolut notwendiges *Softskill* ist.

👉 Tipp 6: Zeige, dass du ein Mensch bist. Dazu gehört es, auf andere Menschen zuzugehen und auf sie als Person einzugehen. Zuhören ist hier ein gefragter *Skill*.

Kommunikation - auf Leute zugehen

Kommunikation ist eine der wichtigsten Aufgaben eines pragmatischen Projektmanagers. Es ist wahrscheinlich sogar die Aktivität, mit der er die meiste Zeit eines (typischen) Tages verbringen wird. Laut PMI verbringen Projektmanager etwa 90% ihrer Zeit mit Kommunikation (Schmid, 2018, S.34).

Ein wichtiger Grund ist, daß andere Leute das haben, was ein Projektmanager für seine Arbeit braucht:

- Informationen
- Daten
- Expertise
- Entwickler-Ressourcen
- Entscheidungsgewalt
- die Macht, Budgets freizugeben
- etc.

Außerdem gibt es Leute, die von dir Informationen haben möchten, zum Beispiel der Projektsponsor.

Mehr dazu an späterer Stelle. Leider kommen die vorher genannten Leute selten von allein auf den Projektmanager zu. Du musst daher zu ihnen gehen - und das wahrscheinlich mehr als einmal.

Klar kann es manchmal frustrierend sein, stets hinter den Leuten herzulaufen. Besonders dann, wenn sie nicht einmal antworten oder behaupten, sie hätten keine Zeit. Es ist aber leider dein Job.



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

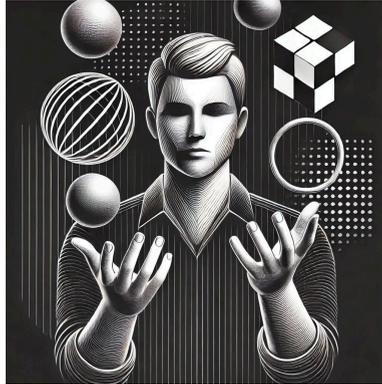
👉 Tipp 7: Bleib entspannt und gib nicht auf. Ein bis zwei *Reminder* bringen meist gewünschten Erfolg. Es gibt Mittel und Wege, mit Leuten umzugehen, die Widerstand leisten (siehe Kapitel 4). Aber egal wie du es angehst: Handle die Menschen so, wie du behandelt werden möchtest. Wir sind alle gleich vor Gott (steht irgendwo in der Bibel) und sind gleich vor dem Gesetz (Artikel 3 Grundgesetz).

Während deines Projekts wirst du auf Leute treffen, die unmotiviert und/oder unzufrieden sind. Hier gelten die gleichen Dinge wie zuvor erklärt - mit dem Zusatz: Lass dich deswegen nicht vom Weg abbringen.

Ein größeres Problem ist es, wenn Personen Widerstand demonstrieren. Mit solchen "Widerständlern" solltest du anders umgehen. Ein paar Strategien findest du in Kapitel 4 (Die Durchführungsphase). Am Besten lässt du es gar nicht so weit kommen, indem du diese Personen früh identifizierst und auf sie und ihre Interessen eingehst. Je früher du also darauf eingehst, desto besser. Im besten Falle machst du aus ihnen sogar Verbündete (Schmid, 2018, S. 67).

👉 Tipp 8: Verbringe keine Zeit mit Politik. Bei jeder Firma gibt es Firmenpolitik und Leute, die Politik machen. Bei manchen Firmen ist das ausgeprägter als bei anderen. Da mitzumachen ist selten förderlich für dein Projekt (außer dein Projekt ist dummerweise auf der politischen Agenda gelandet).

Adaptivität - mit Änderungen umgehen



Adaptivität ist eine weitere wichtige Fähigkeit, die einen pragmatischen Projektmanager auszeichnet. Was genau beinhaltet diese Fähigkeit? Sie ist in erster Linie eine Einstellungssache. Denn ein Projektmanager muss sich jederzeit auf neue Gegebenheiten und Erkenntnisse einstellen können.

Sobald sich eine neue Erkenntnis ergibt, die Einfluß auf die existierenden Pläne hat, dann ist es die "Aufgabe" des Projektmanagers, die Pläne (mehr zum Thema Planung später) anzupassen (und zu kommunizieren).

👉 Tipp 9: Mach daher deine Hausaufgaben und verschaffe dir stets einen Überblick über das, was in und außerhalb des Projekts passiert. Sei (mental) bereit, Anpassungen machen zu müssen.

Wenn etwas dein Projekt beeinflusst, dann finde heraus, was es ist. Es gilt herauszufinden, wie “der Zug weiterrollen” kann. Versuche, dich auf das Finden von Lösungen zu konzentrieren - nicht aufs *finger-pointing*.

👉 Tipp 10: Ist eine Verspätung (bzw. einer Verzögerung im Projektablauf) unumgänglich, dann passe die Pläne an und lass es die Passagiere (bzw. die Stakeholder) rechtzeitig wissen; die Deutsche Bahn lässt grüßen.

Leadership - vorangehen

Weiter unten wirst du vom Projektteam lesen. Nur so viel vorweg: du arbeitest mit diesen Leuten während der Projektlaufzeit eng zusammen - du bist Teil des Teams.

Du bist die Person, die den Teammitgliedern die Projektziele vermittelt und die Erwartung an die Erledigung der Tasks (inkl. Zeitvorgabe und Details) übermittelt. Als pragmatischer

Projektmanager solltest du besonders deinem Team gegenüber stets motiviert auftreten. „Warum?“, fragst du dich. Weil ein unmotivierter Projektmanager auch niemanden für sein Projekt „gewinnen wird“.



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Des Weiteren agiert ein guter Projektmanager mehr proaktiv als reaktiv. Das heißt, der Projektmanager sollte auf die Leute zugehen und nicht darauf warten, dass Leute auf ihn zukommen (das haben wir bereits oben gelernt). Er ist derjenige, der die Meetings aufsetzt (und moderiert), die notwendig sind, um voranzukommen. Er sollte stets für Rückfragen zur Verfügung stehen und Unklarheiten direkt klären.

👉 Tipp 11: Zeige die Attribute, z.B. motiviert sein, kommunikativ sein etc., die du dir auch von anderen Leuten wünschst. Wie pflegte Albert Schweitzer zu sagen: *„das gute Beispiel ist nicht eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen, es ist die einzige“*.

Organisation / Ordnung

“Organisation ist das halbe Leben”, sagt meine Oma immer (... ich glaube, es war “Ordnung” und nicht “Organisation” - aber egal). Hiermit ist vor allem die Ordnung und Strukturiertheit gemeint. Lasst uns diese mal aus zwei Blickwinkeln betrachten: innere und äußere Organisation.

Innere Organisation

Ein gut organisierter Projektmanager bereitet sich auf seine Projekte vor und erstellt Pläne (mehr zum Thema Projektplanung erfährst du in Kapitel 4), die er jederzeit “aus der Schublade zaubern” können sollte.



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

👉 Tipp 12: Habe die Pläne/Dokumente etc. nicht nur in der Schublade, sondern mache sie allen (beteiligten) Leuten zugänglich, indem du sie an einem prominenten Ort auffindbar machst.

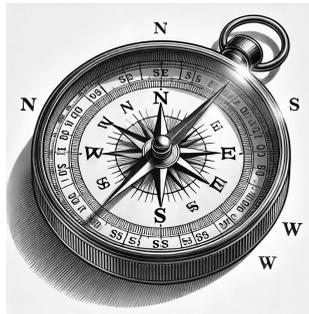
Äußere Organisation

Ein guter Projektmanager versucht ebenfalls Ordnung in das “Drumherum” zu bringen. Wie wir später noch lernen werden, gibt es einige Beteiligte im Projekt. Diese Leute / Gruppen

- müssen sich gegenseitig abstimmen,
- werden hier und da gebraucht, um Input zu geben
- wollen Aufgaben kommentieren
- brauchen einen Ort, wo sie etwas dokumentieren können.

Als Projektmanager hast du also eine Reihe von Aufgaben in Sachen Organisation. Dazu gehören:

- Termine aufzusetzen und zu moderieren,
- ein Software zu finden, wo Aufgaben verwaltet werden können
- ein Software zu finden, wo eine Doku erstellt werden kann



👉 Tipp 13: Diese Software gibt es in den meisten Unternehmen schon. Kläre vorher, was schon in anderen Projekten verwendet wurde und/oder was der Standard im Unternehmen ist. Vermeide es, neue Software einzuführen, wenn dafür keine Notwendigkeit besteht.

Kapitel 2 - Wie sieht das Projekt in der "Innenperspektive" aus?

Es gibt eine Reihe von Stakeholder und Einflussfaktoren, die innerhalb des Projekts existieren. Sie können als „Innenfaktoren“ zusammengefasst werden.

Die internen Stakeholder

Neben dem Projektteam gibt es noch die internen Stakeholder. Beide haben gemeinsam, dass sie intern sind (auch wenn sie vielleicht einen Dienstleister-Vertrag haben). Es handelt sich dabei um Personen (oder Personengruppen), die nicht im Projektteam (siehe weiter unten) sind, aber vom Projekt beeinflusst werden - negativ oder positiv. Damit haben sie ein berechtigtes Interesse am Erfolg (oder Misserfolg) des Projektes.

“The P in PM is as much about ‘people management’ as it is about ‘project management’”, sagte Cornelius Fichtner. Damit bringt er klar zum Ausdruck, wie wichtig Arbeit mit den Menschen (und den Stakeholdern) in

einem Projekt sind. Bei der Arbeit mit einem Stakeholder gibt es vier “Phasen”

- Die Identifikation
- Die Analyse
- Die Einbindung
- Die Pflege.

Die Identifikation

Zunächst ist es wichtig, diese Personen zu identifizieren. Das ist eine Aufgabe, die ein Projektmanager idealerweise zu Beginn eines Projekts erledigt. Und hier ist es wichtig, gewissenhaft vorzugehen und niemanden zu vergessen.

👉 Tipp 14: Nimm hier keine Abkürzungen. Frage dich durch und sprich lieber mit mehr als zu wenigen Leuten. Denn einen Stakeholder zu vergessen, kann negative Konsequenzen haben.

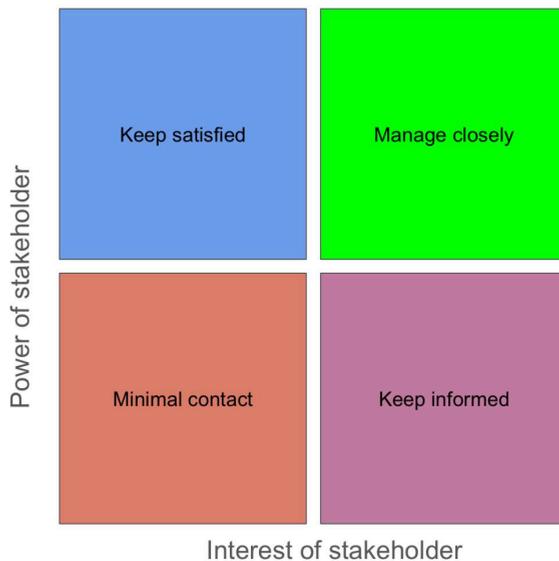
Die Analyse

Sobald die Stakeholder identifiziert wurden, ist es unerlässlich, diese Personen zu analysieren. Dazu dient eine Einordnung der Personen nach deren

- *Power*, also die Macht, die die Person hat, und

- *Interest*, also das Interesse am Erfolg oder Misserfolg des Projekts.

Diese Einordnung lässt sich gut mit Hilfe der Stakeholder Map visualisieren:



Darin sind vier Kategorien von Stakeholdern zu finden:

- *Keep satisfied*: Diese Stakeholder haben einen hohen Einfluss, aber ein geringes Interesse. Sie sollten zufrieden gehalten werden.

- *Manage closely*: Diese Stakeholder haben sowohl einen hohen Einfluss als auch ein hohes Interesse. Sie sollten aktiv eingebunden, gut informiert und zufrieden gehalten werden.
- *Minimal contact*: Diese Stakeholder haben einen geringen Einfluss und ein geringes Interesse. Sie erfordern weniger Aufmerksamkeit.
- *Keep informed*: Diese Stakeholder haben einen geringen Einfluss, aber ein hohes Interesse. In vielen Fällen sind sie bereit, im Projekt zu helfen.

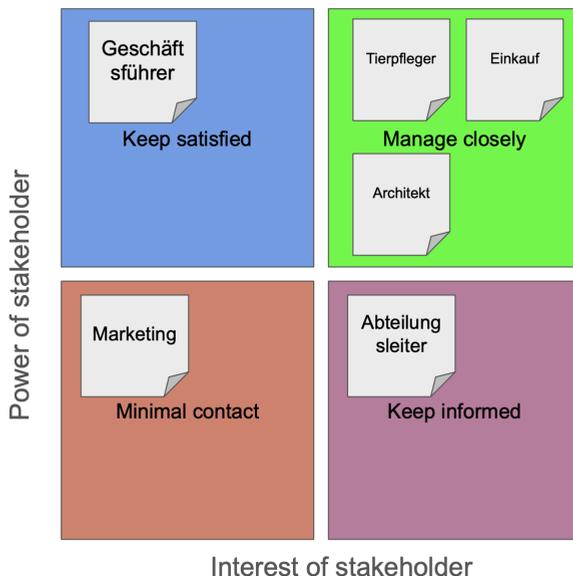
👉 Tipp 15: Überspringe die Wichtigkeit der Stakeholder-Analyse nicht. Vergiss auch nicht, die Übersicht über die Stakeholder (die *Stakeholder-Map*) aktuell zu halten, denn es kommen und gehen welche während eines Projektes.

🚜 Projekt "Schweinstall Bio 2.0": Du bist in dich gegangen und hast folgende Stakeholder identifiziert:

- Der Abteilungsleiter, Herr Meier, der für den Kuh- und den Schweinstall verantwortlich ist (der Vorgesetzte von Karsten und Jens).
- Der Architekt, der den Stall designen soll.

- Der Einkauf (Englisch: *Procurement*), mit dem du die Bestellung der Baufirmen besprechen musst.
- Der Geschäftsführer (Englisch: CEO), der den Auftrag erteilt und das Budget freigegeben hat.
- Die Marketingabteilung, die den Wechsel zur Haltungsform 3 vielleicht schon einmal vermarkten möchte.

Du erstellst dir eine *Stakeholder-Map*, auf dem du die identifizierten Stakeholder im jeweiligen Quadrat unterbringst:



Einbindung

Durch die vorher vorgenommene Kategorisierung der Stakeholder weißt du, welche du (eng) einbinden solltest. Kläre mit diesen Personen, wie sie eingebunden werden können und welche Aufgaben sie übernehmen können. Andere Stakeholder wollen lediglich über den Status des Projektes informiert werden. Kläre mit ihnen, wie (und wie oft) der Informationsaustausch stattfinden soll.

👉 Tipp 16: Versuche den Informationsfluss so gut wie möglich am Laufen zu halten und verschicke individualisierte *Updates*. Ja - ein Projektmanager kommuniziert bereits sehr viel. Aber oftmals ist es sinnvoller, jedem Stakeholder bzw. jeder Stakeholder-Gruppe ihr eigenes Update zu schicken. Der Grund: Leute blicken teilweise ganz anders auf das Projekt - abhängig von ihrem Job, ihrem Interesse und ihrer Rolle.

🚜 Projekt "Schweinestall Bio 2.0": Du schaust auf die Stakeholder-Map und überlegst, welche Stakeholder du wie einbinden solltest. Herr Meier sticht dir ins Auge - der erfahrene, aber oft skeptische Leiter der Abteilung X. Schon bei der letzten Besprechung hatte er mit verschränkten

Armen dagesessen und betont, wie wenig er von "diesen neuen Ansätzen" hält. Du hast keine Lust, ihn mehr als notwendig einzubinden.

Pflege

Beziehungen müssen gepflegt werden, genauso wie Freundschaften. Durch den regelmäßigen Austausch und die Berücksichtigung der Anliegen der Stakeholder können Konflikte vermieden werden. Letztlich sorgt eine sorgfältige Stakeholder-Pflege auch dafür, dass das Projektumfeld aktiv mitgestaltet wird und Projektziele erreicht werden (können).

Das Projektteam

Das Projektteam soll hier explizit behandelt werden, denn es hat den direktesten Einfluss auf den Projekterfolg. Es wird vom Projektmanager zusammengestellt (... schön wär's). Die Realität ist aber oftmals anders, wie du dir schon denken kannst. In manchen Projekten

- wurde das Team bereits im Vorfeld zusammengestellt, oder
- stellt es sich von allein zusammen, da nur ein Kreis von Personen in Frage kommt oder verfügbar ist, oder

- existiert es gar nicht (oder zumindest nicht als Team, wie wir es kennen), oder
- gibt es ein Team, aber niemand realisiert, dass hier an einem Projekt gearbeitet wird, weil z.B. kein „Projektmanager“ präsent ist und das Projekt auch niemand „Projekt“ nennt.

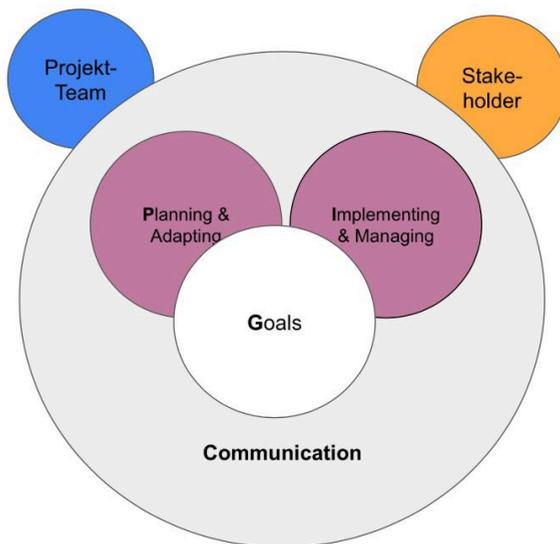
Aber gehen wir mal von dem Fall aus, dass ein Projektteam wissentlich an/in einem Projekt arbeitet und ein Projektmanager das Projekt leitet. Auch wenn ich hier den Projektmanager einzeln aufgezählt habe, ist er Mitglied des Projektteams. Und das weniger aus organisatorischen Gründen, sondern eher aus psychologischen Gründen. Was ich sagen will: ein Projektmanager sollte mit anpacken, wo möglich und nötig, um so gemeinsam auf das Erreichen der Projektziele hinzuarbeiten.

👉 Tipp 17: Zeige auf, dass es sich um ein Team handelt, das an Projekt X arbeitet. Demonstriere dem Team, dass auch du zum Projektteam gehörst und anpacken kannst, und wenn es nur bei der Erstellung der Dokumentation ist.

🚜 In unserem Projekt "Schweinestall Bio 2.0" besteht das Projektteam aus dir (dem

Projektmanager) und den zwei Tierpflegern Jens und Karsten, die sich neben den Schweinen aber auch noch um das Wohl der Kühe kümmern. Zum Projektteam gehört - zumindest temporär - auch der Architekt, von dem du das Design des neuen Stalls entwerfen lässt. Die Bauleitung, sprich die Koordination der Baufirmen musst du anschließend übernehmen.

Das PM-Pig



Die "Innen"-Perspektive habe ich einmal als Grafik zusammengefasst. Daraus ist dann das eingangs erwähnte PM-"PIG" geworden. Es vereint alle

Elemente im Projekt. Im Zentrum steht die Tätigkeit des Kommunizierens (Englisch: *Communication*).

Es zeigt aber auch zwei weitere Tätigkeitsbereiche, auf die ich in Kapitel 4 weiter eingehen werde: das Planen und Adaptieren (Englisch: *Planning & Adapting*), sowie das Managen der Umsetzung des Projekts (Englisch: *Implementing & Managing*).

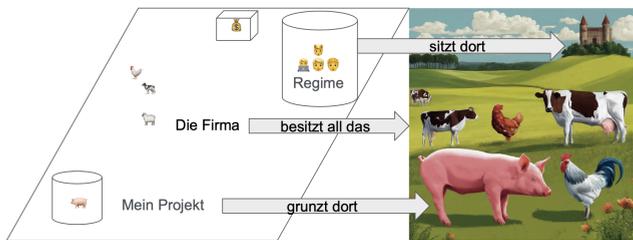
Im Zentrum stehen die Projektziele (Englisch: *Goals*), auf die das Projekt hin ausgerichtet wird. Auf die Erstellung der Projektziele gehe ich in Kapitel 4 (Die Initiierungsphase) tiefer ein. Eins vorweg: Die Projektziele gleichen dem, was du als Ziel in das Navi im Auto eingibst.

Und natürlich dürfen in dieser Grafik auch nicht das Projektteam und die internen Stakeholder fehlen, die maßgeblich sind in der Innenbetrachtung des Projekts - und mit denen ein pragmatischer Projektmanager stets im Austausch steht (ich sage nur Kommunikation).

Die internen Einflussfaktoren

Dazu gehören alle Faktoren, die innerhalb des Unternehmens vorkommen, aber außerhalb des Projekts liegen. Um dies gut zu veranschaulichen, stellen wir uns unser Projekt einmal innerhalb des Unternehmens vor.

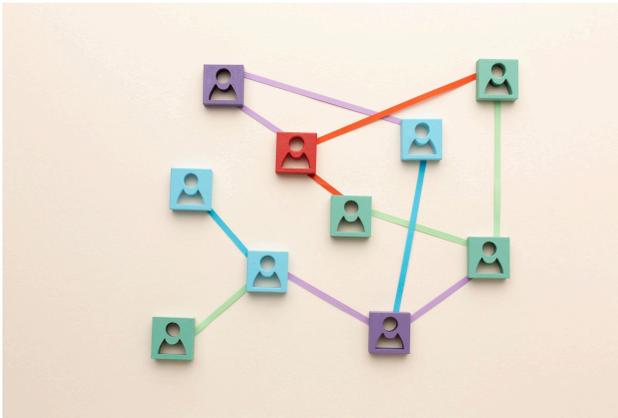
Zusammengefasst als FARM.



Schön zu sehen, sind die drei Faktoren, die das Projekt beeinflussen: **Firma**, **Regime** und **Money**; zusammengefasst als **FARM** (dachte, das wäre vielleicht eine nette Eselsbrücke). Diese Faktoren werde ich auf den nächsten Seiten etwas genauer betrachten. Nur soweit natürlich, wie es für einen pragmatischen Projektmanager von Wichtigkeit ist.

Die Firma (und ihre Politik)

Eine Firma ist ein komplexes Konstrukt aus Chefetagen, Abteilungen, Teams und Personen. Hierbei den Überblick zu behalten ist nicht immer einfach; und für einen pragmatischen Projektmanager auch nicht unbedingt notwendig.



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Denn den Projektmanager interessieren in erster Linie nur die Dinge, die für sein Projekt wichtig sind bzw. die Dinge, die einen Einfluss auf das Projekt haben. Es ist nützlich, die richtigen Ansprechpartner im Unternehmen zu kennen. Bei größeren Firmen kann die Suche nach diesen Ansprechpartnern allerdings ein zeitraubender Job sein (... nicht zu sprechen von der Suche nach der Person, die dann auch Entscheidungen treffen kann).

👉 Tipp 18: Investiere einen Teil deiner Zeit in *Networking*. Denn ein gutes Netzwerk in der Firma kann hilfreich sein - und manchmal auch Zeit sparen.

Bei der einmaligen Suche nach einem Ansprechpartner bleibt es oft nicht. Die Strukturen in Unternehmen ändern sich ständig. Durch sogenannte Umstrukturierungen (Englisch: *Restructuring*) wird der bunte Haufen von Abteilungen und Abteilungsleitern schnell wieder durcheinandergewürfelt.



👉 Tipp 19: Versuche, lediglich die wichtigsten Fakten mitzubekommen. Vergiss nicht: ein pragmatischer Projektmanager konzentriert sich auf die Projektziele und verbringt seine Zeit nicht mit dem Verstehen oder Kommentieren von firmenpolitischen Entscheidungen.

Neben Umstrukturierungen kann es (leider!) auch zu einer Änderung der Belegschaftsgröße kommen, wenn zum Beispiel eine größere Entlassungswelle ansteht. Hier reicht oft schon die Ankündigung einer solchen Maßnahme, die schnell zu Unruhe in der Belegschaft führen kann. In diesem aufgewühlten Umfeld kann es schon mal dazu kommen, dass sich das Arbeitstempo verlangsamt. Solch unklare Szenarien führen auch dazu, dass die guten Mitarbeiter ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen und sich woanders etwas suchen. Das kann zusätzlich einen (negativen) Einfluss auf das Arbeitstempo haben.

Ein anderer Faktor sind wichtige (und leider auch unwichtige) Meetings. Sie kosten Zeit und Energie. In dieser Zeit arbeiten die Mitarbeiter nicht an den Projekten. Es gibt verschiedene Erhebungen. Eine Erhebung sagt zum Beispiel, dass der Durchschnitts-Angestellte 2,5 Stunden am Tag in Meetings sitzt (Zippia, 2022). Außerdem werden Mitarbeiter (oder deren Kinder) ja auch mal krank.

👉 Tipp 20: Berücksichtige diese Faktoren in deiner Planung. Rechne also Ausfälle bei der **Zeitplanung** mit ein. Am Ende ist es doch besser, einen Puffer zu haben - als umgekehrt. Schau

auch, ob du deine **Risikoplanung** anpassen bzw. erweitern musst, um mögliche Risiken in diesem Bereich zu berücksichtigen.

 Zurück zu unserem Projekt "Schweine Stall Bio 2.0": Du weißt, dass Karsten (einer der Tierpfleger) im Betriebsrat "sitzt". Er ist daher öfter einmal auf Betriebsratssitzungen und engagiert sich auch noch in der Gewerkschaft. Daher ist er immer wieder einmal (kurzfristig) "unterwegs" und nicht verfügbar. Den Fakt speicherst du dir, um sie bei der Planung später zu berücksichtigen.

Das Regime

Das Kontrollgremium aka das Steering Committee



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Ja. Es wird jemanden geben, dem du (wahrscheinlich regelmäßig) Rede und Antwort zu leisten hast. In kleineren Firmen kann das auch schon mal der Geschäftsführer (CEO) sein. In größeren Unternehmen ist das aber oftmals der Lenkungsausschuss (Englisch: *Steering Committee*). Es sind die Personen, die wissen wollen, wie das Projekt vorangeht und/oder wo es klemmt (“PM, gibt es Blocker?”).

- 👉 Tipp 21: Finde daher gleich zu Beginn des Projekts (oder besser davor) heraus,
- wem du Rechenschaft “schuldest” und

- **in welchem Format** und
- **wie oft**

diese Personen oder die Runde an Personen ihre Updates wünschen. Am Ende sind es auch die, die dir das Geld geben. Mehr dazu, weiter unten.

 Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Du fragst beim Geschäftsführer nach, ob es keinen Lenkungsausschuss gibt. Es sagt “nein” und meint, dass du dir “um solche Dinge keine Gedanken machen” sollst. Des Weiteren erkundigst du dich, in welchem Format und in welchem Abstand er sich *Updates* wünscht. Er antwortet: “Einmal im Monat”.

Money aka das Budget

Du solltest die Leute kennen, von denen du das für dein Projekt notwendige Geld bekommst. Diese Person(en) nennen wir Geldgeber (Englisch: *Sponsor*), weil sie dich bzw. dein Projekt mit Geld versorgen.



👉 Tipp 22: Wenn du dir nicht sicher bist, wer genau der Sponsor ist, dann frage dich durch. Fange beim Auftraggeber an; wahrscheinlich wirst du dort bereits fündig. Stelle sicher, dass das initial geplante Budget freigegeben ist/wird. Finde ebenfalls heraus, was zu tun ist, wenn du zusätzliches Budget brauchst. Budgets werden oft für Quartale oder gar ganze Jahre geplant, so dass du früh genug da sein solltest, um etwas “vom Kuchen abzubekommen”.

🚜 Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Du weißt, dass der Geldgeber der Geschäftsführer (der CEO) ist. Er hat dir Auftrag erteilt und er hat dir bereits ein Budget von 100.000 Euro zugesagt.

Kapitel 3 - Wie sieht das Projekt in der "Außenperspektive" aus?

Es gibt eine Reihe von Stakeholder und Einflussfaktoren, die außerhalb des Projekts existieren. Sie könnten als Außenfaktoren zusammengefasst werden. In diesem Kapitel wollen wir der Vollständigkeit halber einmal darauf eingehen.

Die externen Stakeholder

Neben den internen Stakeholdern gibt es auch externe Stakeholder. Zu dieser Gruppe zählen u.a.

- Menschen, wie z.B. externe Berater etc.
- Unternehmen, wie Zulieferer etc.
- Behörden etc.

Wichtig ist hier, dass der pragmatische Projektmanager diese ebenfalls identifiziert und sie in die Projektkommunikation einbindet. Zum Einen werden von den Stakeholdern Informationen benötigt, während diese auch von uns Informationen und Updates benötigen.

👉 Tipp 23: Kommuniziere so viel wie nötig und bereite die Informationen so auf, dass keine

Internas nach außen dringen (ich sage nur Datenschutz und so ... 😊).

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Du identifizierst die folgenden externen Stakeholder:

- das Architekturbüro,
- die Zertifizierungsstelle für Haltungsformen
- die Kunden (also die, die das Fleisch kaufen).

Die externen Einflussfaktoren

Hier sind alle Einflussfaktoren zusammengefasst, die außerhalb des Unternehmens liegen. Eines vorweg: Der Einfluss auf das Projekt ist überschaubar und im besten Falle kümmert sich die Geschäftsführung (hoffentlich) um diese Dinge.

Wirtschaftslage

Eine positive Wirtschaftslage bzw. positive Aussichten können (neben vielen anderen Faktoren) dazu führen, dass

- mehr Umsätze (und hoffentlich Gewinne) gemacht werden,
- das Geld (für Investitionen) lockerer sitzt (ich sage nur: Budget),
- die Fluktuation unter den Mitarbeitern hoch ist, weil überall eingestellt wird (und kluge Leute die Situation ausnutzen), und
- selbst bei dir eine Gehaltserhöhung (oder ein höheres Honorar) möglich ist.

Eine negative Wirtschaftslage bzw. negative Aussichten bewirken meist das Gegenteil davon.

Politisches Umfeld

Die politische Lage kann (neben vielen anderen Faktoren) einen Einfluss auf die Direktinvestitionen im Land haben (Weltbank, 2014). Kriege, wie wir sie leider in der Ukraine sehen, können sogar noch weitreichende Folgen haben.

Medizinische Lage

Ich sage nur: Corona (bzw. COVID-19, wie es ja richtig heißt). Es hat unser Leben schlagartig verändert. Wir waren im Lockdown (um

gefährdete Personen zu schützen) und Unternehmenslenker mussten sich Gedanken machen, wie ein Fortbestand des Unternehmens unter den gegebenen Umständen möglich war. Am Ende fanden sich viele von uns vor einem Bildschirm wieder, und schauten nun auf die digitale Version ihrer Kollegen.

Kapitel 4 - Was macht denn nun ein Projektmanager?

Abhängig davon, in welcher Phase sich das Projekt befindet, fallen unterschiedliche Aufgaben an. Weiter unten gehen wir durch jedes der vier Phasen hindurch, in denen ein Projektmanager tätig wird: Die Initiierungsphase, die Planungsphase, die Durchführungsphase und die Abschlussphase.

Aber zunächst klären wir erstmal, warum initiieren und planen überhaupt notwendige Tätigkeiten sind.

Initiieren? Warum ?

“Machen sie mal”, heißt es vielleicht vom Auftraggeber. Aber selbst ein pragmatischer Projektmanager lässt sich damit nicht abspeisen. Er nutzt die Initiierungsphase, um den Auftrag “richtig” zu klären. Denn ohne echte Auftragsklärung braucht ein Projektmanager gar nicht mit der Planung beginnen.

👉 Tipp 24: Nutze die Initiierungsphase, um alle Informationen zusammenzutragen, die du brauchst, um dein Projekt durchführen zu können. Kläre unbedingt, was die Projektziele sein sollen.

Planen? Warum ?

Wie schon Albert Einstein schon zu sagen wusste: “Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum”. Die Planung bildet die Grundlage für das Projekt - und ist normalerweise der größte Teil eines jeden Buches (zum Thema Projektmanagement). So ist es auch in diesem Buch - obwohl ich versuchen werde, es für den pragmatischen Projektmanager auf das absolute Minimum zu beschränken.

👉 Tipp 25: Überspringe die Planungsphase nicht. Denn hier sorgst du mindestens einmal dafür, dass der grobe Fahrplan kommuniziert, Ziele

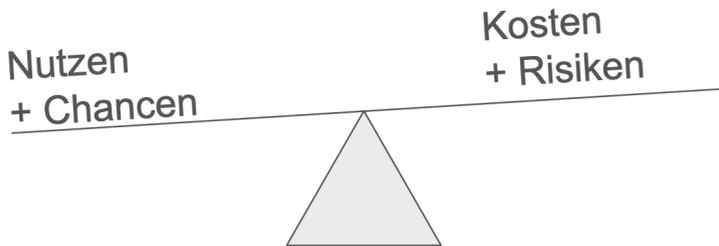
formuliert, Risiken identifiziert, Aufgaben verteilt und alle Stakeholder informiert wurde(n).

Es geht ums Geld

Der Projektponsor / Auftraggeber hat Geld locker gemacht, damit das Projekt umgesetzt werden kann/soll. Die Gründe dahinter können vielfältig gewesen sein. Aber ein Faktor war sicherlich nicht ausschlaggebend: Altruismus (...außer du arbeitest bei einer NGO).

Der Business Case

Denn ein Unternehmen muss Geld verdienen, um Gehälter etc. zu zahlen. Das heißt, am Ende steht hinter jedem Projekt auch ein *Business Case* dahinter. Die Kosten, die dort anfallen, sollten einem gewissen Nutzen entgegenstehen.



In Prince2 ist die Existenz eines Business Case (BC) eine Voraussetzung für jedes Projekt. So heißt es, dass der BC die Legitimation für das Projekt ist und der Auftraggeber für die Erstellung verantwortlich ist. Allerdings kann es an den Projektmanager delegiert werden, womit der pragmatische Projektmanager wieder an Bord wäre.

👉 Tipp 26: Versuche zu verstehen, was der Business Case ist - auch wenn du ihn vielleicht nicht selbst erstellen musst. Wenn du den Business Case selbst erstellen musst, dann gibt es im Internet eine Menge Vorlagen.

Ein wichtiger Bestandteil eines Business Cases sind nackte Zahlen. Schließlich gilt es zu zeigen,

- welcher Ertrag damit generiert werden kann, und/oder

- welche Kosten damit in Zukunft eingespart werden können.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweine-stall Bio 2.0”: Du entscheidest, einen kurzen Business Case zu erstellen, um die Notwendigkeit und den Nutzen des Projekts zu analysieren. In deinem Business Case gehst du auf folgende Punkte ein:

- Strategisches Ziel: Die Zertifizierung für Bio-Haltungsform 3 bringt langfristig Vorteile durch höhere Verkaufspreise und ein besseres Image.
- Alternativenanalyse: nicht notwendig, da es der Geschäftsführer bereits abgelehnt hat.
- Langfristige Perspektive: Der Schweine-stall könnte später auch als Pilotprojekt dienen, um Förder-gelder für weitere Modernisierungen zu beantragen.

ROI-Analyse

Eine einfache Methode, um Erträge und Kosten zu berechnen, ist die ROI Analyse. ROI steht für *Return-on-Investment*. Es gibt viele Formeln da draußen. Hier einmal zwei davon: die Ertrags- und die Ersparnis-Rechnung (in Cents).

Ertrags-Rechnung

Handelt es sich um einen zusätzlichen Ertrag, der erwartet wird, dann sieht die Formel so aus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Der erwartete Mehrertrag in EUR} - \text{Projektausgaben in EUR}}{\text{Projektausgaben in EUR}} * 100$$

Das Ergebnis ist der ROI, der in Cent ausgedrückt ist. Es sind die zusätzlichen Cent, die mit einem eingesetzten Euro generiert werden.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweinstall Bio 2.0”: Du weißt, dass die Projektkosten 100.000 EUR betragen. Der zusätzliche Ertrag pro Kilogramm Fleisch beträgt 45 Cent. Bei 50000 Litern, die der Bauernhof jährlich produziert und verkauft, würden der generierte Wert = 22.500 EUR (50000*0,45). Es würde ein ROI von -77.5 Cent herauskommen. Ja - ein negativer Wert. An sich also ein schlechtes Investment. Wenn allerdings davon ausgegangen wird, dass für 10 Jahre diese Mehrerträge anfallen, dann wäre der ROI: 125 Cent.

Ersparnis-Rechnung

Wird mit der Umsetzung des Projekts eine Ersparnis erwartet, dann sieht die Formel so aus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Die erwartete Ersparnis in EUR} - \text{Projektausgaben in EUR}}{\text{Projektausgaben in EUR}} * 100$$

Das Ergebnis ist der ROI, der in Cent ausgedrückt ist. Es sind die zusätzlichen Cents, die auf jeden eingesetzten Euro gespart werden.

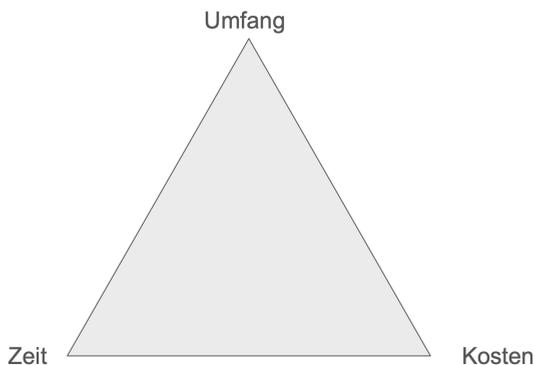
 Gehen wir unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0” davon aus, daß die Motivation hinter dem Bau des neuen Stalls die war: die Kosten für den Unterhalt des jetzigen Stall sind 90.000 EUR im Jahr; die Kosten für die Unterhaltung im neuen Stall sind aber nur 70.000 EUR im Jahr. Dann liegt die Ersparnis bei 20.000 EUR im Jahr. Bei angenommenen Projektkosten von 100.000 Euro wäre der ROI für 1 Jahr bei -80 Cents. Der ROI auf 10 Jahre gerechnet wäre aber 100 Cents.

Die Initiierungsphase (*Initiating*)

Wichtig ist, dass gewisse Aufgaben und Entscheidungen bereits vor der tatsächlichen Planung (in der Planungsphase) stattfinden sollten - und zwar in der Initiierungsphase. Die Hauptaufgabe eines Projektmanagers in dieser Phase sollte es sein, die Projektziele herauszuarbeiten und den Auftrag zu klären. Je klarer der Projektauftrag, desto besser.

Das magische Dreieck, äh... Viereck

Bevor wir in die Klärung des Auftrags hineingehen, sollten wir uns einmal die drei Dimensionen eines Projekts anschauen. (Trommelwirbel) ... Hier sehen wir das berühmt berüchtigte **magische Dreieck**:



Das magische Dreieck visualisiert die Beziehung der drei Dimensionen: Umfang, Zeit und Kosten zueinander. Sie stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander.

“Wie genau?“, fragst du dich vielleicht. Ein Beispiel: Wenn der Umfang erhöht wird - dann wirst du realisieren, dass dann entweder Zeit oder Kosten ebenfalls nach oben angepasst werden müssten. Ein anderes Beispiel: Ebenso kann es passieren, dass die Zeit knapp wird, dann müsste der Umfang nach unten angepasst oder die Kosten erhöht werden.

👉 Tipp 27: Kläre daher unbedingt die Prioritäten mit dem Auftraggeber. Finde heraus, ob dem Auftraggeber

- der Umfang wichtiger als die Zeit (oder umgekehrt)?
- die Zeit wichtiger als die Kosten (oder umgekehrt) ?
- die Kosten wichtiger als der Umfang (oder umgekehrt) ?

🚜 Während der Projektinitiierung wird klar, dass die Prioritäten für dieses Projekt genau definiert werden müssen, um spätere Konflikte zu

vermeiden. Nach einem weiteren Gespräch mit dem Geschäftsführer und der Analyse der Anforderungen stellst du die folgenden Prioritäten für das Projekt auf:

- 1. Kosten (Höchste Priorität): Das Projekt hat ein festgelegtes Budget, das unter keinen Umständen überschritten werden darf.
- 2. Umfang (Mittlere Priorität): Das Ziel ist es, die Mindestanforderungen für die BIO-Haltungsform 3 zu erfüllen, um die Zertifizierung zu erhalten.
- 3. Zeit (Niedrigste Priorität): Das Projekt hat zwar eine Deadline (31. Dezember 2024), aber die Einhaltung dieser ist weniger wichtig als die Einhaltung von Budget und Umfang.

Das Problem mit dem magischen Dreieck ist, dass hier eigentlich eine 4. Dimension fehlt: die Qualität - denn ohne entsprechende Qualität ist das Ergebnis aus einem Projekt nicht wirklich erbracht und hat eventuell keinen Wert für den Projektponsor. Somit wird aus einem magischen Dreieck ein **magisches Viereck**:

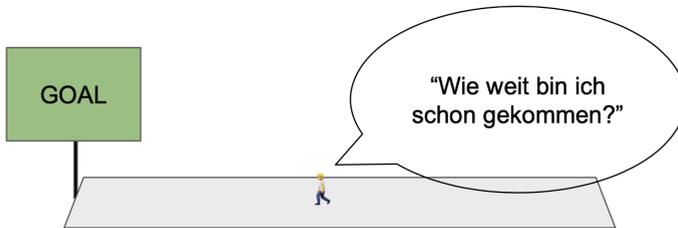


Analog zum Dreieck muss der Projektmanager die richtige Balance zwischen den vier Dimensionen treffen. Auch diese Dimensionen stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander.

👉 Tipp 28: Versuche das Thema Qualität von Anfang an einzubinden - sprich frage nicht nur danach, was wem geliefert werden soll, sondern auch wie (bzw. in welcher Qualität) es geliefert werden soll.

Die Projektziele (Goals)

Es ist eine der wichtigsten Aktivitäten überhaupt: die Ausarbeitung und Formulierung des Projektziels bzw. der Projektziele.



👉 Tipp 29: Mache die Projektziele klar verständlich und messbar (Schmid, 2018, S.50). Auf diese Weise kannst du den Status des Projekts klar messen und transparent kommunizieren.

Wichtig ist, dass die Projektziele von allen Beteiligten verstanden werden - besonders vom Projektteam. Es kann also helfen, sie aufzuschreiben und an einem Ort "aufzuhängen", wo sie jederzeit eingesehen werden können. Zum Beispiel an der Wand im Büro.

👉 Tipp 30: Vergiss nicht, den Stakeholdern stets ein Update zu senden, bei dem ersichtlich ist, wie sich das Projektteam dem Projektziel (prozentual) genähert hat.

🚜 Zurück zu unserem Projekt "Schweine Stall Bio 2.0": Von dem was du bisher gehört hast,

versuchst du die Projektziele selbst zu formulieren. Heraus kommt das:

1. Der neue Stall muss Platz für 100 Schweine haben.
2. Der neue Stall soll so ausgestattet sein, dass die BIO-Haltungsform 3 erreicht wird.

SMART

Die Ziele messbar zu machen ist ein guter Anfang (und besser als nicht). Aber um es auf das nächste Level zu bringen, wendest du besser die SMART-Methode an. "Habe ich schon mal gehört", sagst du dir vielleicht.

Die SMART-Methode ist ein bewährtes Konzept zur präzisen und effektiven Zielformulierung in Projekten. Der Begriff "SMART" steht für fünf Kriterien, die ein Ziel erfüllen sollte, um klar definiert, erreichbar und messbar zu sein. Diese Methode hilft, Missverständnisse zu vermeiden und bietet eine solide Grundlage für die Überwachung des Fortschritts.

Es gibt fünf Kriterien, die bei der SMART Methode zum Tragen kommen:

1. Spezifisch (*Specific*):
Das Ziel muss eindeutig und klar beschrieben sein, sodass alle Beteiligten es verstehen. Anstelle von „Ein Stall soll gebaut werden“ wäre ein spezifisches Ziel: „Ein Stall für 100 Schweine mit BIO-Haltungsform 3 wird errichtet.“
2. Messbar (*Measurable*):
Es muss möglich sein, den Fortschritt und den Erfolg des Ziels zu messen. Zum Beispiel: „Das Projekt ist abgeschlossen, wenn die Zertifizierung für BIO-Haltungsform 3 erreicht ist.“
3. Attraktiv (*Achievable*):
Das Ziel sollte herausfordernd, aber realistisch und erreichbar sein. Ein Ziel wie „Einen Stall für 500 Schweine zu bauen“ wäre möglicherweise nicht umsetzbar im vorgegebenen Budgetrahmen, während 100 Schweine realistisch bleiben.
4. Realistisch (*Relevant*):
Das Ziel muss zum übergeordneten Zweck des Projekts und der Organisation passen. Der Stallbau trägt direkt zur Verbesserung der Tierhaltung und zur Erfüllung gesetzlicher Standards bei - und ist somit relevant.

5. Terminiert (*Time-bound*):

Ein Ziel benötigt einen klar definierten Zeitrahmen. Beispielsweise: „Der Stall muss bis zum 31. Dezember 2024 fertiggestellt sein.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Du machst dich an die Arbeit, und formulierst die Ziele so, daß sie messbar und greifbar werden:

1. Spezifisch: Bau eines Stalls für 100 Schweine mit Zertifizierung für BIO-Haltungsform 3.
2. Messbar: Zertifikat der BIO-Haltungsstelle erhalten; Platz und Ausstattung gemäß den Standards.
3. Attraktiv: Verbesserung der Tierhaltung und langfristige Erhöhung der Wertschöpfung.
4. Realistisch: Umsetzbar innerhalb des vorgegebenen Budgets von 100.000 EUR.
5. Terminiert: Abschluss des Projekts bis spätestens 31. Dezember 2024.

Exkurs: Ziel-Workshop

In einem Ziel-Workshop können die Projektziele gemeinsam mit dem Projektteam (und den Stakeholdern) erarbeitet werden. Ein einfaches Format ist eine Brainstorming Session - aber es gibt noch viele andere Formate, z.B. Lego Serious Play. Bitte schau doch bitte einmal im Netz danach - es gibt so viele gute Beiträge.

Die Auftragsklärung

Mit der Auftragsklärung stellt der Projektmanager sicher, dass der Auftraggeber allen Eckpunkten zustimmt. Sie umfasst:

- die Projektziele sind klar formuliert worden, und sind messbar (siehe "Die Projektziele")
- die Termine, Kosten und Umfang (und deren Priorität) sind abgeklärt
- die Projektrisiken sind (grob) formuliert worden und werden in der Planungsphase ausformuliert
- die Meilensteinplanung ist grob verständlich und wird in der Planungsphase überarbeitet

👉 Tipp 31: Halte die Auftragsklärung in einem Dokument fest. Vorlagen dazu findest du im Internet. Was darin vorkommen sollte, siehst du oben. Es sollte folgende Regel gelten: Lieber mehr festhalten als zu wenig.

💡 Wichtig: Viele der Aspekte, die in der Auftragsklärung aufgenommen werden, werden erst in der Planungsphase finalisiert. Sie können in der Initiierungsphase grob beschrieben sein.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweinegestall Bio 2.0”: Du startest mit einem “frischen” Dokument und nennst es “Auftragsklärung” (und legst es in einem Ordner ab, wo später andere zum Projekt gehörenden Dokumente auch abgelegt werden). In diesem Dokument schaffst du Platz für mehrere Segmente: Beschreibung, Beteiligte, Ziele, Termine, Budget, Risiken und Meilensteine. Dann fügst du die entsprechenden Informationen ein, die du zu dem Zeitpunkt kennst.

Heraus kommt dieses Dokument:

Beschreibung	
Ein neuer Schweinestall soll auf dem jetzigen Hof errichtet werden, welcher Platz für 100 Schweine hat und in dem die Tiere nach der BIO-Haltungsform 3 gehalten werden können.	
Beteiligte	Ziele
Auftraggeber: David Chief PM: Max Mustermann Projektteam: Jens, Karsten	<ol style="list-style-type: none"> Der neue Stall muss Platz für 100 Schweine haben. Der neue Stall soll so ausgestattet sein, dass die BIO-Haltungsform 3 eingehalten werden kann.
Termine	Risiken
Start: 1.1.2024 Ende: 31.12.2025	<ol style="list-style-type: none"> Keine geeignete Stallfläche auf dem Hof Veterinäramt gibt keine Genehmigung für den Stall Der Umbau kostet mehr als budgetiert Das Projektteam fällt wegen Krankheit aus Schweine wollen nicht umziehen (ein bisschen Spaß muss sein)
Budget	
EUR: 100.000	
Meilensteine	
Meilenstein	Termin
Ein bebaubare Fläche auf dem Hof wurde gefunden + vom Bauamt genehmigt.	5.3.2024
Der neue Stall wurde fertiggestellt	30.7.2024
Die Schweine wurden umgezogen	1.10.2024

Ist eine (schriftliche) Freigabe notwendig ?

Manchmal werden Projektmanager erst “geholt”, sobald das Projekt freigegeben wurde. Sollte aber eine Freigabe noch nicht erteilt worden sein, dann könnte es die Aufgabe des Projektmanagers sein, herauszufinden, was für Dokumente, Studien oder ähnliches zur Freigabe notwendig sind.

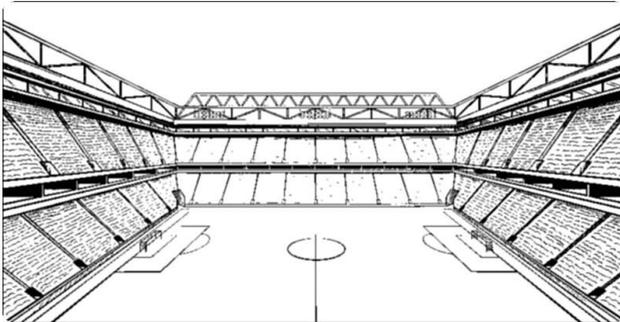
👉 Tipp 33: Kläre also bei deinem Start, ob das Projekt schon freigegeben wurde oder ob zur Freigabe noch etwas benötigt wird, was du “heranschaffen” könntest.

 In unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0” solltest du als Projektmanager prüfen, ob das Bauamt eine Baugenehmigung gegeben hat (wenn nicht, dann liegt ein Problem vor). Das ist die Freigabe, die du für den Bau brauchst. Du denkst, das wars. Aber dann erfährst du von einem Projektmanager-Kollegen, dass es intern ein Dokument gibt, was du auszufüllen hast und das vom Geschäftsführer unterzeichnet werden muss (du fragst dich: “Warum hat er das damals nicht erwähnt?”). Du füllst das Dokument aus, legst es zu den anderen Dokumenten und legst dem Geschäftsführer eine gedruckte Version vor - und fragst ihn, bis wann du es unterschrieben zurück bekommst, damit du loslegen kannst. Er überfliegt es und unterschreibt an Ort und Stelle. Das Projekt kann nun starten.

Exkurs: Was ist ein *Deliverable* ?

Vor kurzem habe ich folgende Überschrift in einer Zeitung gelesen:

**“Sportstadion für 54 Mio Euro gebaut,
Anzeigetafel vergessen”**



Copyright: Rudzhan Nagiev | Dreamstime.com

“Hier hat jemand seine Arbeit nicht richtig gemacht”, denkst du vielleicht. “Richtig!”; denn ein pragmatischer Projektmanager klärt, welche konkreten “Erzeugnisse” (aka *Deliverables*) geliefert werden sollen. Ein *Deliverable* muss nicht unbedingt etwas “Anfassbares” bzw. analoges sein; es kann z.B. etwas Digitales sein (... viele Grüße an die vielen Amtsstuben im Land).
Frage: Wie und wo fange ich an bei der Formulierung der Deliverables an?

Hier hilft dir vielleicht dieser Satz: “*Um einmal hinzukommen, musst du schon mal da gewesen sein*” (keine Ahnung von wem der stammt - ich liebe diesen Satz aber). Geh also gedanklich ans Ende des Projekts und frage dich

- **Was** (das *Deliverable*) muss ich
- **Wie** (die konkrete Anforderung, siehe “Anforderungsmanagement”)
- **Wem** geben/überreichen,

damit das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden kann. Am Ende des Projekts wird es dann manchmal (äh, ich meine *hoffentlich!*) eine Projektabnahme geben, wo die Ergebnisse / Erzeugnisse / Produkte übergeben werden.

👉 Tipp 34: Nimm die Deliverables in den Projektauftrag (siehe Auftragsklärung) auf.

🚜 Nehmen wir mal das Projekt “Schweinstall Bio 2.0” wieder her. Du weißt, dass der Sponsor des Projekts der Geschäftsführer der Farm ist. Du hast ihn gefragt, was du ihm am Ende des Projekts geben sollst, damit er seine Freigabe gibt. Er sagte “Bio-Haltungsform 3”. “Großartig”, denkst du dir. Denn jetzt kennst du ein/das *Deliverable* -

den du auch noch mal in der Auftragsklärung festhält. Dann fällt dir aber auf, dass dir noch ein paar Informationen fehlen, oder ? Du weißt z.B. noch nicht,

- was die BIO-Haltungsform 3 besagt,
- oder ob noch weitere Schweine Platz im Stall haben sollen.

Exkurs: Was ist Anforderungsmanagement?

Ein *Deliverable* sagt nur, was geliefert werden soll. Im Anforderungsmanagement findest du die “Bedürfnisse der Stakeholder” heraus (Opresnik, 2021, S. 45), also welchen konkreten Eigenschaften ein *Deliverable* haben sollte.



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Um mindestens einmal das Notwendigste zu tun, solltest du dich mit den Leuten zusammensetzen,

die dir die notwendigen Antworten geben können. Es gibt verschiedene Wege, dies zu erreichen. Du könntest (qualitative) Interviews führen oder einen Workshop abhalten (siehe nächster Exkurs).

👉 Tipp 35: Halte die Anforderungen irgendwo fest, z.B. in einem Dokument - welches wir *Requirements Document* nennen. Suche einmal im Netz danach, wo du auch Templates finden solltest.

In einem klassischen Projekt würdest du ein Pflichtenheft erstellen. Das setzt voraus, dass der Auftraggeber ein Lastenheft erstellt hat - welches das Grobkonzept enthält. Im Pflichtenheft würde der Projektmanager dann das Lastenheft in ein detailliertes Lösungskonzept übersetzen.

🚜 Zurück zum Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Du solltest herausfinden, welche Anforderungen die Zertifizierungsstelle für BIO-Haltungsformen hat. Diese hältst du dann im *Requirements Document* fest (und legst es zu den anderen Projekt-Dokumenten). Hier ein Auszug:

- *Der Stall muss gut belüftet sein und einfachen Zugang zu Wasser und Strom bieten.*

- *Der Stall muss aus stabilen Materialien bestehen und leicht zu reinigen und desinfizieren sein*
- *Der Stall muss eine gute Frischluftzufuhr haben, um eine gute Luftqualität im Stall zu gewährleisten.*

 Außerdem erkundigst du dich bei den internen Stakeholdern, wie z.B. den Pflegern, ob noch weitere Anforderungen bestehen.

Exkurs: Workshop zum
Anforderungsmanagement

Alternativ zur Befragung der Stakeholder könnte ein Projektmanager auch einen Workshop organisieren. Zu diesem Workshop lädt der Projektmanager alle Personen ein, die etwas zum Erstellen der Anforderungen beitragen könnten. Es hätte den Vorteil, dass

- alle Personen gleichzeitig an einem Ort sind und ihren Input geben können, während
- sich der Projektmanager die Zeit für Befragungen / Interviews spart.

Der Workshop muss allerdings gut gemanagt werden, damit alle entsprechend ihren Input

geben. Es gibt verschiedene Formate. Ein einfaches Format ist das Brainstorming, wo die Ideen frei in den Raum geschmissen werden können. Allerdings kann es passieren, dass manche Personen nicht zu Wort kommen.

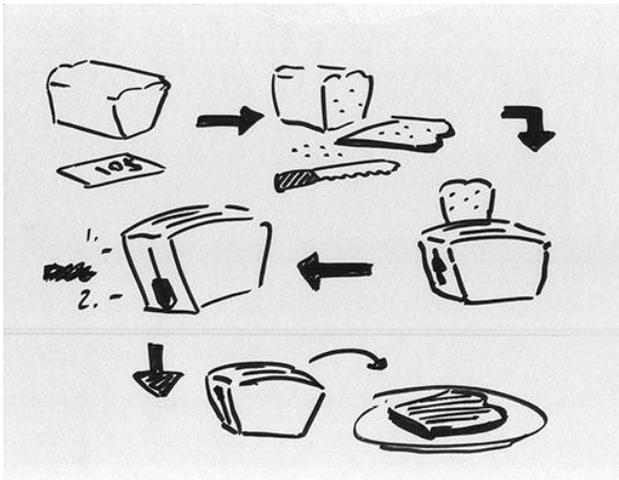


Bild von SessionLab

(<https://www.sessionlab.com/methods/how-to-make-toast>)

Ein weiteres Beispiel ist das Workshop-Format "How to make a toast". Hier kannst du in mehreren Runden die Anforderungen "rund" schleifen. Der Vorteil ist, dass jede Person zum Zug kommt. Mehr dazu auf <http://www.drawtoast.com/>.

Die Planungsphase (*Planning*)

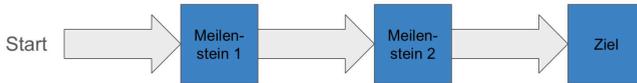
Die Planungsphase folgt nach der Initiierungsphase und umfasst eine Menge Aktivitäten. So lasst uns direkt reingehen.

1. Die Erstellung der Meilensteine.

Wenn ein Meilenstein erreicht wird, dann gehst du mit einem Grinsen durch die Flure deines Büros und lässt anschließend die Korken knallen. Wichtig hier allerdings: Berücksichtige solche Zusatzkosten unbedingt in der Budgetplanung 😊.

Jetzt mal ganz im Ernst: Feiern ist kein Muss, hilft aber manchmal. Betrachte einen Meilenstein als Abschluss eines „Bauabschnitts“ (oder einer „Arbeitsphase“). Sobald ein Meilenstein erreicht wurde, lass es die Welt wissen. (Feiern kannst du auch gern.)

👉 Tipp 36: Formuliere jeden Meilenstein klar und deutlich. Schwammig formulierte Meilensteine können bedeuten, dass die Erreichung gar nicht realisiert wird.



Jeder Meilenstein sollte mit einem Datum versehen werden. Dieses Datum ist der Tag, an dem der Meilenstein laut Planung erreicht werden sollte.

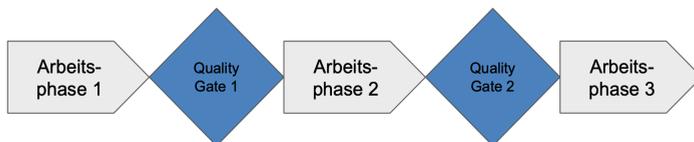
 Zurück zu unserem Projekt “Schweine-stall Bio 2.0”: Du machst dir die Mühe, die Meilensteine in einer Tabelle zusammenzufassen und legst sie bei den anderen Projekt-Dokumenten ab. Außerdem fügst du die Meilensteine der “Auftragsklärung” hinzu:

#	Meilenstein	Datum
1	Eine bebaubare Fläche auf dem Hof wurde gefunden	30.04.2024
2	Die Bauplanung wurde durchgeführt und vom Bauamt abgenommen.	31.05.2024

3	Die Aufträge wurden an die Baufirmen vergeben.	30.06.2024
4	Der neue Stall wurde fertiggestellt und vom Bauamt abgenommen.	30.08.2024
5	Die Schweine wurden umgezogen.	30.09.2024
6	Die Zertifizierungsstelle hat die BIO-Haltungsform 3 vergeben.	31.12.2024

Exkurs: Quality Gates

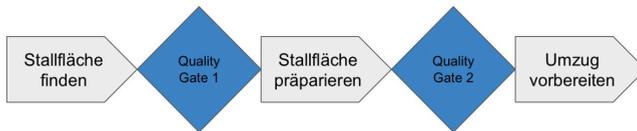
Ein Begriff, der in diesem Zusammenhang auch erwähnt werden sollte, ist **Quality Gate**. Ein solches „Tor“ kann das Ende einer Arbeitsphase bedeuten, sofern die vorher festgelegten Kriterien erfüllt wurden. Es ist eine andere Art und Weise, das Gleiche darzustellen.



👉 Tipp 37: Mache diesen Teil nur, wenn Quality Gates eine Notwendigkeit sind und du auch wirklich die Quality Tests am Ende einer Arbeitsphase als durchführbar betrachtest.

🚜 In unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0” denkst du nach und bestimmst zwei *Quality Gates*:

- QG1: Der neue Stall hat die richtige Größe und die Wände / das Dach sind stabil.
- QG2: Der neue Stall hat die entsprechende Frischluftzufuhr (wie von der Zertifizierungsstelle vorgegeben) und die Futtertröge sind installiert.



2. Aufgabenverteilung

Nach der Meilensteinplanung sollten die Aufgaben ausformuliert werden, die im Projekt anfallen. Dies kann der Projektmanager zusammen mit dem Team und den Stakeholdern erledigen. Je mehr und je früher die Stakeholder eingebunden werden, desto besser. Eventuell müssen hier mehrere Runden gedreht werden, um

sicherzustellen, dass keine wichtigen Aufgaben vergessen wurden.

👉 Tipp 38: Achte darauf, dass jede Aufgabe klar und deutlich formuliert ist. Liste dann alle Aufgaben einfach untereinander auf. Am Besten nutzt du dafür jeweils ein Verb, da es sich ja um eine Aktivität handeln sollte.

🚜 In unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0” könnten sind einige Aufgaben identifiziert wurden. Sie wurden in einem Dokument namens “Aufgaben” aufgelistet. An jede Aufgabe hängt du nun einen Namen - also die Person oder Firma, die es umsetzen muss. Hier ein Auszug:

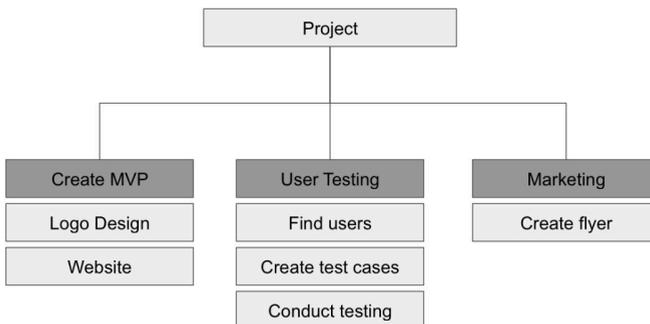
- *Wähle einen Standort, der gut belüftet ist, einfachen Zugang zu Wasser und Strom bietet.* (Projektmanager)
- *Entwerfe den Stall entsprechend der Anzahl der Schweine (100).* (Architekt)
- *Konstruiere den Stall mit stabilen Materialien, die leicht zu reinigen und zu desinfizieren sind.* (Baufirma)
- *Positioniere Futtertröge so, dass die Schweine ohne Probleme ans Futter gelangen.* (Karsten)
- *... usw.*

- *Stelle eine Bewerbung für das Zertifikat zur BIO-Haltungsform 3. (Projektmanager)*

Ist die Liste der Aufgaben zu lang geworden ?

Eine geeignete Methode, um (viele) Aufgaben visuell besser aufzubereiten, ist die Erstellung eines *Projektstrukturplans* (PSP) oder einer *Work-Breakdown-Structure* (WBS).

Bei beiden passiert das Gleiche: Es wird ein Baumdiagramm erstellt, um die Aufgaben zu sortieren - und zwar nach Hierarchie. Damit werden die einzelnen Aufgabenbereiche und die darunter liegenden Aufgaben übersichtlich dargestellt. Ein fiktives, unvollständiges Beispiel:

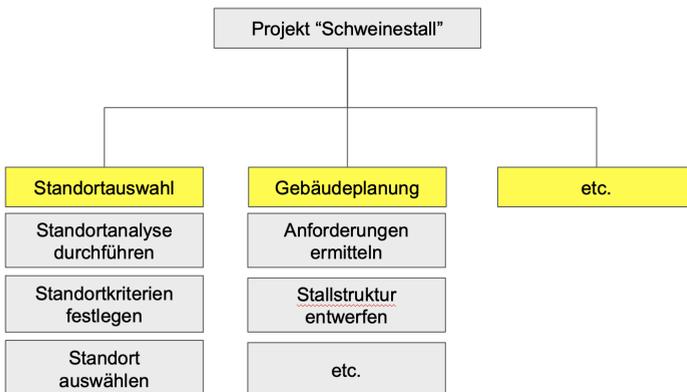


Es ist sehr gut zu sehen, wie sich das Projekt in drei Aufgabenbereiche unterteilt. Darunter liegen

die einzelnen Aufgaben. Das Baumdiagramm kann natürlich auch vertikal dargestellt werden.

👉 Tipp 39: Nimm dir die Zeit, das Projekt in Aufgaben herunterzubrechen. Stelle es mit einem PSP oder WBS dar, damit du mehr Transparenz in die Aufgabenvielfalt bringst.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweine Stall Bio 2.0”:
Du nimmst die oben erstellten Aufgaben und sortierst sie nach Themengebieten, wie z.B. Standortauswahl. Dann hängst du alle Aufgaben zu diesem Themengebiet darunter. Den PSP/WBS legst du zu deinen Dokumenten und hängst eine gedruckte Version an die “Projektwand”. So sieht er aus:



Exkurs: Den Fortschritt der Aufgaben visualisieren

Um den Fortschritt der Aufgaben zu erfassen, bieten sich Tools (bzw. Ticketsysteme) an, wie z.B. Jira oder Trello. Hier findet man relativ schnell Möglichkeiten zur Visualisierung von Aufgaben. So wäre da zum Beispiel das Kanban Board.



Das Kanban-Board ist dabei in drei (oder mehrere) Spalten unterteilt. Links befindet sich die "To-do"-Spalte, die alle Aufgaben enthält, die noch zu erledigen sind. Sobald eine Aufgabe angefangen wird, wandert sie in die "In Progress"-Spalte. So sieht jeder, dass diese Aufgabe gerade in Bearbeitung ist. Wenn sie fertig ist, dann wandert sie in die "Done"-Spalte.

Es gibt aber auch andere Wege, den Status der Aufgaben zu visualisieren: in einer simplen Tabelle, in einem Projektmanagement-Tool, in einem Gantt-Chart (siehe Zeitplanung) oder in einem Word-Dokument (... oder oder oder).

👉 Tipp 40: Benutze die Tools, die bereits im Unternehmen im Einsatz sind. Der Grund: die Teammitglieder und Stakeholder haben sich an die vorhandenen Tools gewöhnt. Es ist daher einfacher, eine Person gewöhnt sich um, als dass sich viele Personen umgewöhnen müssen. Mal abgesehen davon, dass die Einführung neuer Software ein langwieriger Prozess sein kann.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweinegestall Bio 2.0”: Du als pragmatischer Projektmanager versuchst du einen Weg zu finden, alles auf einfache Art abzubilden. Also erstellst du ein Kanban-Board, das in deinem Büro aufgehängt wird. Du bist damit glücklich, weil alle Stakeholder es jederzeit (ein) - sehen können und du so den Fortschritt gut abbilden kannst.

3. Die Zeitplanung

Eine Zeitplanung ist vor allem bei Projekten wichtig, die ein Enddatum haben. Manchmal wird

dieses Datum vom Auftraggeber / Kunden vorgegeben oder es ergibt sich dadurch, dass gewisse äußerliche Zwänge bestehen, wie z.B.

- ein Service wird an Tag X abgeschaltet oder
- eine (gesetzliche) Auflage muss bis Tag X umgesetzt werden.

Sämtliche Aktivitäten sollten dementsprechend so geplant werden, dass alle Aktivitäten am Tag X (das “Lieferdatum”) abgeschlossen sind.

Wie du sicher jetzt einwenden würdest, besteht hier eine gewisse Komplexität. Denn es gibt Abhängigkeiten, z.B. Aufgabe Y kann erst umgesetzt werden, wenn Aufgabe X erledigt wurde.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Du weißt, dass der Bau erst beginnen kann, wenn die Baugenehmigung vorliegt und zeichnest es auf einem Zeitstrahl ein. Du überlegst die ganze Zeit, wie man das Ganze noch nennt. Dann fällt der Groschen: “Gantt!” (Rechtschreibfehler gefunden?).

Ein Gantt Diagramm ist eine einfache Art und Weise, die Aufgaben unter der Berücksichtigung der Variable “Zeit” anzuzeigen. Aber du machst

das nicht, um irgendwas zum Vorzeigen zu haben (und deine Stakeholder zu beeindrucken). Nein, du machst das vor Allem für dich selbst. Denn hier siehst du sehr gut

- welche Abhängigkeiten bestehen (das kannst du auch im Chart kenntlich machen) und
- welche Aufgaben wann starten und enden sollten.

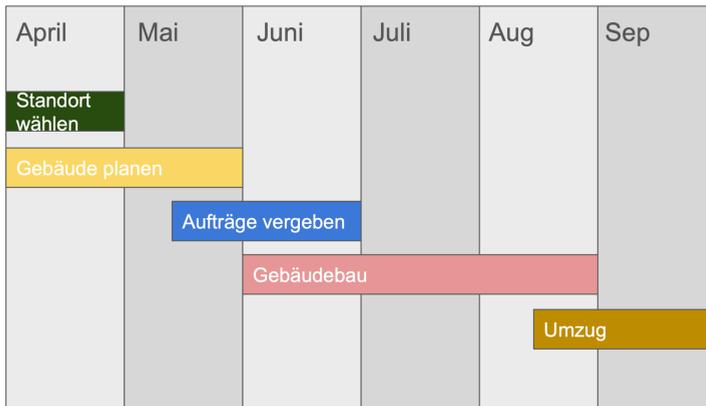
Hier einmal ein fiktives Beispiel:



👉 Tipp 41: Versuche, die identifizierten Aufgaben (in Aufgabenverteilung) in einem Gantt-Chart zu visualisieren. So erkennst du z.B. von vornherein mögliche Unstimmigkeiten in deiner Planung.

Außerdem bietet sich das Gantt-Diagramm an, weil es die meisten Personen sofort verstehen.

🚜 Zurück zum Projekt "Schweine Stall Bio 2.0": Du willst heute früh Feierabend machen und erstellst auf die Schnelle ein Gantt-Diagramm. Das fertige Werk druckst du aus und hängst es an die "Projektwand" in deinem Büro. So sieht "das Meisterwerk" dann aus:

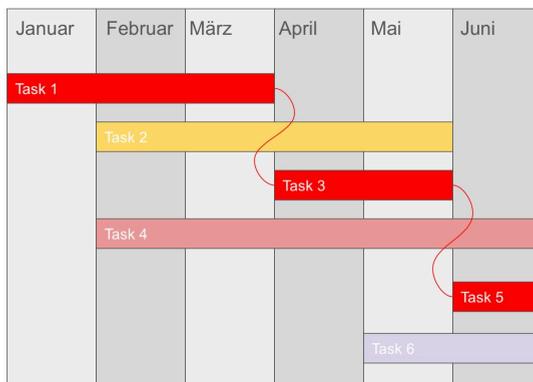


Am nächsten Tag weist dein Kollege dich darauf hin, dass du die Baugenehmigung vergessen hast. Außerdem fragt er, warum der Umzug bereits anfängt, während das Gebäude noch gebaut wird. Du versprichst eine Überarbeitung (die du dann brav zu den anderen Dokumenten packst). Du merkst, dass ein Schritt fehlt: Die Ressourcen entsprechend einplanen (siehe weiter unten).

Exkurs: Der kritische Pfad

Bei der Zeitplanung empfiehlt sich eine weitere Aktivität: Das Erkennen und Markieren des kritischen Pfads (Englisch: *Critical Path*). Auf dem kritischen Pfad liegen alle Aktivitäten, für die es keinen Puffer gibt. In anderen Worten: Das sind solche Aktivitäten, die harte Abhängigkeiten haben und daher nicht früher angefangen werden können, weil sie von der Vervollendung anderer Aktivitäten abhängen.

Du kannst dafür die *Critical Path Method* benutzen (schau mal im Internet nach). Oder du bleibst beim Gantt Chart, und suchst nach den Aufgaben, die klare, zeitliche Abhängigkeiten haben. Diese machst du dann entsprechend kenntlich (in rot):



Daraus wird ersichtlich, dass sich auf dem Critical Path die Aufgaben 1, 3 und 5 befinden.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Du hast das Gantt-Diagramm überarbeitet und zeichnest jetzt problemlos den kritischen Pfad ein:

- Stallfläche finden
- Baugenehmigung einholen
- Bau fertig stellen
- Umzug der Schweine

4. Die Ressourcenplanung

Zur **Ressourcenplanung** gehören vor allem die Menschen und ihre zeitliche Verfügbarkeit für das Projekt. Nicht immer arbeitet eine Person nur an einem Projekt. Die Realität ist oft, dass Personen an mehreren Projekten arbeiten. Wenn mehrere Projekte gleichzeitig laufen, kann das manchmal sogar zu einem Kampf um Ressourcen führen, denn im Endeffekt will jeder Projektmanager seine Aufgaben umgesetzt bekommen.

Um den “Kampf um die Ressourcen” besser sichtbar zu machen, bedient man sich oft nützlicher Software-Tools. Besonders in Firmen, wo es eine Reihe an Projekten gibt, wie

Agenturen. Finde also rechtzeitig heraus, ob und wie du die Ressourcen “buchen” kannst. Dann brauchst du nur noch Glück, zeitliches Geschick und/oder einen Fürsprecher ganz oben, der dir erlaubt, eine andere Buchung zu überschreiben.

Hier einmal ein fiktives und (höchst) simplifiziertes Beispiel, damit du eine Idee bekommst, von was ich rede:

Person	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Sabine K.	1.1.-9.2. Projekt x		12.3.- 18.5. Projekt y			
Markus T.	10.1.- 9.2. Projekt x		10.2.-28.4. Projekt z			
Louisa B.	1.1.-30.3. Projekt z			1.1.-30.6. Projekt z		

👉 Tipp 42: Plane also frühzeitig mit den Ressourcen, die du brauchst. Wichtig ist nicht nur, dass du die richtige Person findest, sondern auch, dass sie dir zur richtigen Zeit und für die richtige Dauer zur Verfügung steht.

🚜 In unserem Projekt "Schweinestall Bio 2.0" spielt die Zeit der Pfleger Karsten und Jens eine sehr große Rolle. Sie geben Input bei der Ausgestaltung des neuen Stalls und kümmern sich um den Umzug der Schweine. Daher versuchst du,

die Ressourcen vorab zu reservieren. Es gibt aber leider kein Ressource-Management-Tool. In der Firma ist es üblich, dass die Planung unter den Abteilungsleitern gemacht wird. Du gehst also auf Herrn Meier zu und versuchst, Zeit von Karsten und Jens für die Erledigung der Aufgaben zu “erkaufen”. Herr Meier schaut sich deine Planung an, nickt und sagt: “Ich muss leider ins nächste Meeting”.

5. Die Risikoplanung

Schlussendlich solltest du auch etwas Zeit für die **Risikoplanung** “einplanen”. Ja und eigentlich hättest du das bei der Auftragsklärung schon anfangen sollen. An dieser Stelle würde die Identifikation der Risiken fortgeführt werden. Wie du lernen wirst, muss das Risiko später auch gemanagt werden. Wenn du die Arbeit an dieser Stelle vernünftig machst, hast du später weniger Stress (und weniger Erklärungsnotstände).

Eigentlich ist die Aufgabe gar nicht so schwierig. Denn du musst nur darüber nachdenken, was alles passieren könnte, damit das Projekt in schwieriges Fahrwasser gerät. Dies veranlasst dich, über die Abhängigkeiten des Projekts nachzudenken und diese besser zu verstehen.

👉 Tipp 43: Wenn du selbst Probleme damit hast, Risiken zu identifizieren, dann gibt es eine einfache Lösung: organisiere eine Brainstorming-Session mit dem Projektteam und/oder den Stakeholdern (und lass sie darüber brainstormen).

🚜 Zurück zu unserem Projekt "Schweinestall Bio 2.0": Du hast dir bei der Erstellung der Auftragsklärung schon einmal Gedanken, um die möglichen Risiken gemacht. Jetzt machst du die Planung dazu - inklusive Mitigationsmaßnahmen, über die du gleich lesen wirst.

Mitigieren?



Im stillen Kämmerlein oder als Brainstorming Session: Was herauskommen sollte, ist eine Liste an Risiken. Wir könnten an dieser Stelle aufhören,

da du ja nun die (vielleicht lästig erscheinende) Aufgabe erledigt hast. Aber was ist ein Risiko ohne die dazugehörigen Maßnahmen, die die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos minimieren? Genau - jetzt gehen wir richtig tief in die eigentliche Risikoplanung rein. Eine (halbwegs) gute Risikoplanung sollte jedes einzelne Risiko

- klar beschrieben,
- eine Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit enthalten (z.B. 0 = unwahrscheinlich bis 5 = extrem wahrscheinlich), und
- eine Einschätzung der Auswirkungen (*Impact*) enthalten (Was ist eigentlich das deutsche Wort hier?) (z.B. 0 = geringer *Impact* bis 5 = Hoher *Impact*)

Mit diesen Daten kannst du dann eine Gewichtung erstellen. Lass sie uns *Risikogewicht* nennen. Rate mal, was die uns bringt. Ja, genau - die Risiken mit dem höchsten Risikogewicht sind die, auf die du ein besonderes Augenmerk legen solltest.

Und nun zur Berechnung: Du solltest das Produkt "x" aus Wahrscheinlichkeit und *Impact* berechnen, sprich $x = \text{Wahrscheinlichkeit} * \text{Impact}$.

Und nun zur Sortierung: Am besten sortierst du die Risiken nach ihrem *Risikogewicht*, indem du die “Schwersten” ganz oben auflistet. Damit hast du sie stets vor Augen und ergreifst hoffentlich Maßnahmen, um die Eintrittswahrscheinlichkeit zu mindern. Maßnahmen, um diese zu senken, nennt man *Mitigationsmaßnahmen*.

👉 Tipp 44: Füge noch eine weitere Spalte hinzu, in der du die *Mitigationsmaßnahmen* beschreibst.

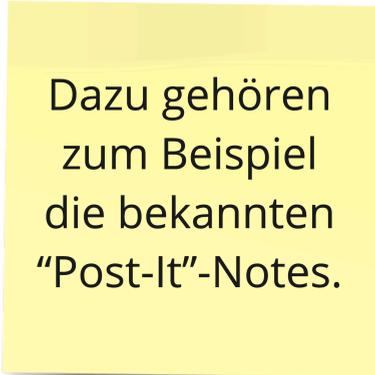
🚜 Im Projekt “Schweinestall Bio 2.0” beginnst du die Risikoplanung in einer Tabelle:

<i>Beschreibung</i>	<i>Wahrscheinlichkeit</i> (0 = unwahrscheinlich bis 5 = extrem w.)	<i>Impact</i> (0 = geringer Impact bis 5 = Hoher Impact)	<i>Risikogewicht</i>	<i>Mitigationsmaßnahmen</i>
Keine geeignete Stallfläche	2	5	10	...
Der Umbau kostet mehr als budgetiert	2	4	8	...
Das Projektteam fällt wegen Krankheit aus	1	3	3	...
Schweine wollen nicht umziehen	1	1	1	...

Frage: Wo Risiken, da auch Chancen?

Das Gegenstück zu Risiken sind Chancen, oder? Die Antwort hat (bzw. hatte) Victor Hugo für uns: “Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance”.

Dennoch konzentrieren sich die meisten Projektmanager auf die Risiken (was sie auch tun sollten!). Aber wusstest du, dass manche bekannte Produkte entstanden sind, obwohl gar nicht auf sie hingearbeitet wurde? Hier ein (berühmtes) Beispiel:



Dazu gehören
zum Beispiel
die bekannten
“Post-It“-Notes.

👉 Tipp 45: Schau auch immer “links und rechts vom Wegesrand”. Es muss nicht immer gleich die

Neuerfindung des Rades sein. Auch “kleine Chancen” können am Ende einen Beitrag leisten. Falls du etwas siehst, dann greife es auf, erzähle darüber, nutze es - so weit wie möglich, ohne dabei die Projektziele aus den Augen zu verlieren.

 Im Projekt “Schweinstall Bio 2.0” hast du realisiert, dass es folgende Möglichkeiten gibt (und speicherst es dir im Kopf):

- die Arbeitswege der Pfleger zu verkürzen
- die Belüftung des Stalls zu verbessern.

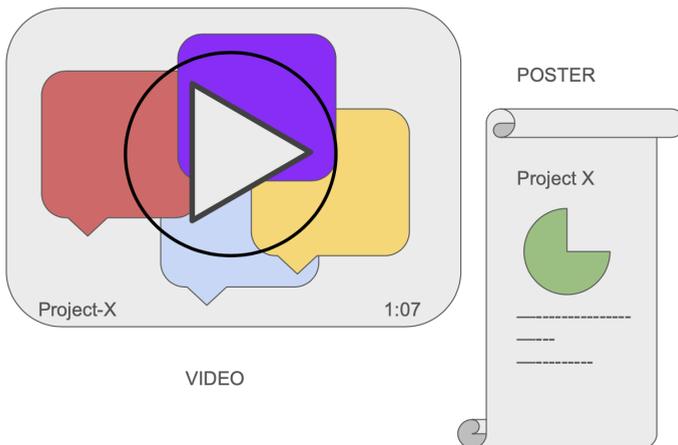
Frage: Sind Pläne in Stein gemeißelt ?

Wie sagte Dwight D. Eisenhower so schön: „*Plans are nothing; planning is everything*“. Er wusste schon damals, dass sich Umstände (ständig) ändern. Schnell kann der beste Plan hinfällig sein und muss angepasst werden.

 Tipp 46: Solltest du (als Projektmanager) sehen, dass sich eine Arbeit mit hoher Wahrscheinlichkeit verzögert (oder früher fertig wird), dann passe deine Planung rechtzeitig (z.B. sofort) an und kommuniziere es entsprechend.

Das Projektmarketing

Der wichtigste Grund, Projektmarketing zu betreiben, ist es, die Akzeptanz des Projekts innerhalb des Unternehmens zu erzeugen oder zu steigern. Damit schaffst du (hoffentlich) mehr Unterstützer für dein Projekt und verringert die Zahl der “Ablehner” - während du gleichzeitig für mehr Transparenz sorgst.



👉 Tipp 47: Es gibt viele Möglichkeiten, Projektmarketing zu betreiben. Fang mit dem Einfachsten an, z.B. einer E-Mail. Wichtig ist, dass du überhaupt etwas machst.

Ein pragmatischer Projektmanager könnte also den Ansatz verfolgen, hier nur das Allernotwendigste zu machen. Dies könnte folgende Aktivitäten beinhalten:

- ein kurzer Text oder
- ein kurzes Video

als E-Mail oder Nachricht im Chat (wo auch immer die meisten Leute erreicht werden können). Die Betonung liegt auf kurz, denn niemand hat die Zeit, ewig viel zu lesen oder lange Videos zu schauen (warum denkst du, ist TikTok so populär?).

 Zurück zu unserem Projekt “Schweine Stall Bio 2.0”. Du hast dir folgendes überlegt. Zum Einen erstellst du (mit Hilfe von KI) ein Poster und hängst es in der Kantine auf. Um Anderen erstellst du Flyer, die du auf den Tischen in der Kantine verteilst. Darauf steht: “Die Schweinchen bekommen ein neues Zuhause ... und wir eine Auszeichnung”. Außerdem findet sich darauf der Hinweis, dass es mittwochs um 11 Uhr in deinem Büro eine Sprechstunde gibt, zu der alle herzlich eingeladen sind.

Das Kick-Off Meeting

Bevor es in die Durchführungsphase geht, sollte ein Kick-Off Meeting stattfinden. An diesem Meeting sollten alle (aktiven) Stakeholder teilnehmen. In diesem Meeting wird/werden nach Opresnik (2018, S.52)

- ein gemeinsames Kennenlernen stattfinden,
- der Informationsstand aller Stakeholder auf den gleichen Stand gebracht,
- Rollen und Erwartungen geklärt und
- die Aufgaben verteilt.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0”. Du planst ein Kick-off Meeting, zu dem du den Geschäftsführer, den Architekten, den Abteilungsleiter Herr Meier, die 2 Pfleger Karsten und Jens, sowie die Kollegen vom Einkauf und von Marketing einlädst. Alle kommen - außer Herr Meier.

Die Durchführungsphase (*Implementing & Managing*)

Wie du (hoffentlich) gesehen hast, dann ist (eine gute) Planung wohl eine nicht zu unterschätzende Aufgabe eines Projektmanagers. Aber nun wollen wir die “Planerei” einmal hinter uns lassen und

uns die nächste Phase anschauen: die Durchführungsphase. Hier geht es ans “Eingemachte”, sprich hier wird das Projekt umgesetzt. Und das sollte in einem gewissen Rahmen gemanagt werden - z.B. vom Projektmanager 😊.

Zu den Aufgaben des Projektmanagers gehören u.a.

- Das Managen von Risiken
- Das Einsammeln der Informationen
- Das Umgehen mit gebrochenen Zusagen
- Das Managen von internen Widerständen
- Das Managen von Änderungswünschen (durch den Auftraggeber)
- Das Anpassen der Pläne
- Das ständige “Aufzeigen” des Projektstatus
- Das Abgleichen des Business Cases

👉 Tipp 48: Um diese Tätigkeiten ausführen zu können, bleib nah dran am Geschehen, d.h. Du stimmst dich so oft wie möglich (und nötig) mit dem Projektteam und den Stakeholdern ab.

Exkurs: Agil oder Klassisch in der Durchführungsphase

Gerade in der Durchführungsphase zeigen die Projektmanagement-Herangehensweisen ihre wahren Unterschiede.

In einem echten klassischen Projekt würde wahrscheinlich ein Pflichtenheft existieren, in dem alle Anforderungen klar beschrieben sind. Diese Anforderungen würden dann in der vereinbarten Zeit umgesetzt werden. So die Theorie. Die Praxis zeigt aber oft, dass weder Zeit noch Umfang eingehalten werden können.

In einem agilen oder hybriden Projekt würde sich das Projektteam schrittweise (*inkrementell*) dem Umfang nähern. Konkret könnte das bedeuten, dass das Team in Sprints von 4 Wochen arbeitet und in jedem Sprint an ausgewählten Aufgaben arbeitet.

Diese agile Methode nennt man übrigens Scrum. Sie ist weit verbreitet in der Software-Entwicklung. Die Vorteile liegen klar auf der Hand: Das Team hat eine gewisse Autonomie und kann während eines Sprints ungestört

arbeiten. Nach dem Sprint wird das Ergebnis (das *Inkrement*) dem Auftraggeber präsentiert, um dessen Feedback einzuholen. Durch das Feedback wird ersichtlich, ob das Team sich auf dem richtigen Weg befindet.

👉 Tipp 50: Das ist natürlich ein extrem kurzer Abriss zu diesem Thema. Bitte suche im Netz nach mehr Informationen zu Scrum und anderen agilen Methoden wie Extreme Programming (XP), Design Thinking und Lean.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweinstall Bio 2.0”: Du hast dich bereits entschieden, im Kanban-Modus zu arbeiten. Die Stakeholder haben im Kickoff ihr “OK” dazu gegeben.

Mit Risiken umgehen -
Mitigationsmaßnahmen anwenden

In dieser Phase kann es nun leider passieren, dass eines der in der Risikoplanung identifizierten Risiken eintritt. “😱”, denkst du (womöglich). Aber ein pragmatischer Projektmanager hat ja seine Hausaufgaben gut gemacht und packt jetzt einfach die Mitigationsmaßnahmen “aus der Schublade”.

👉 Tipp 51: Behalte die bereits erkannten Risiken stets im Auge. Handle sobald eines der Risiken eintritt und agiere entsprechend der dazugehörigen Mitigationsmaßnahme. Füge aber auch neue Risiken (+ Maßnahme) hinzu, wenn du etwas identifizierst.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweine Stall Bio 2.0”:
Bei einem Gespräch mit einem Kollegen fällt dir auf, dass du das Veterinäramt bisher komplett in deiner Planung ignoriert hast. Du lässt es dir aber nicht anmerken, und aktualisierst die Risikoplanung. Außerdem leitest du die dazugehörige Mitigationsmaßnahme ein: Kontaktiere das Veterinäramt und finde heraus, ob es Auflagen oder Anforderungen gibt, die für die Haltung der Schweine im neu gebauten Stall gibt.

Den Status erfragen

Um ein Update geben zu können, ist es wichtig, den Status der einzelnen Aufgaben im System zu checken oder beim Bearbeiter zu erfragen. Insbesondere sollte erfragt werden, ob das (vorher vereinbarte) “Lieferdatum” eingehalten werden kann. Wenn nicht, dann gilt es zu handeln (siehe “Mit gebrochenen Zusagen umgehen”).



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Neben der einzelnen Abfrage helfen regelmäßige Meetings mit dem Projektteam. Zum Beispiel kann es Sinn machen ein *Daily* einzuführen, wenn es das nicht schon gibt. Je nach Situation kann aber auch ein wöchentlich stattfindendes Statusmeeting (*Weekly*) reichen. Wichtig ist eben, dass der Projektmanager in den regelmäßigen Austausch mit den Leuten und den Teams tritt, die die Aufgaben erledigen.

👉 Tipp 52: Finde heraus, ob die Aufgabe weiterhin zum vereinbarten Lieferdatum geliefert werden kann und/oder ob es irgendwelche Blocker gibt. Wenn du das Gefühl hast, dass du immer dieselben Antworten bekommst und es aber nicht weitergeht, dann lies doch bitte die nächsten zwei Seiten.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweinstall Bio 2.0”:
Du schlägst dem Architekten, dem Abteilungsleiter und den Pflegern vor, einmal pro Woche ein *Weekly* abzuhalten. In dem *Weekly* versuchst du, herauszufinden, woran die individuelle Person arbeitet und ob es irgendwelche Blocker gibt. Mit den Baufirmen triffst du dich 2 mal pro Woche (Montag und Donnerstag), um den Baufortschritt zu besprechen.

Mit gebrochenen Zusagen umgehen

Es kann im Projekt passieren, dass Aufgaben trotz vorheriger Zusage nicht oder nicht zeitgerecht erledigt werden. Beim ersten Mal schaust du darüber hinweg und handelst ein neues Lieferdatum aus. Bei wiederholten gebrochenen Zusagen solltest du aber handeln.

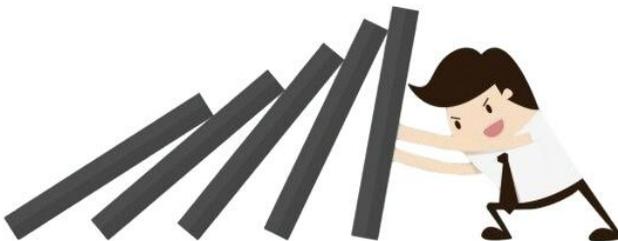
Schmid (2018, S. 156 ff.) empfiehlt mit Hilfe der nachfolgenden Maßnahmen diese Abweichungen zu steuern:

- Betone die Verbindlichkeit beim Neu-Aushandeln eines Liefertermins.
- Frage nach, womit du unterstützen kannst.
- Unterstütze, wenn es die Möglichkeit gibt.

- Rechne Verspätungen ein, besonders wenn du sie erwarten kannst.
- Korrigiere entsprechend die Planung.
- Kommuniziere diese Planänderung (siehe -> “Die Statusmeldung”).

👉 Tipp 53: Versuche nicht, Abweichungen durch eigene Arbeit zu kompensieren. Du kommst damit dem Burnout näher als dem Projektziel.

Mit Widerständen umgehen



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Gebrochenen Zusagen entgegenwirken ist eine Sache. Eine andere Sache sind (offene) Widerstände, d.h. eine Person unterlässt ihre Hilfe oder poltert (öffentlich) gegen dich und/oder das Projekt. Das kann ein echtes Problem für dich sein (oder werden). Daher solltest du unbedingt handeln.

Ein schneller und effektiver Weg: Du “haust du auf den Tisch” und beschwerst dich zusätzlich beim Vorgesetzten. In manchen Fällen könnte diese Herangehensweise sogar zum gewünschten Erfolg führen. Aber davon ist nicht auszugehen. Die Welt wäre aber auch zu einfach, wenn man damit durchkommt.

Daher hier die lange Antwort, die jeden Anwalt erfreut: Es hängt davon ab. Und zwar hängt es davon ab, warum die Person die Versprechung(en) nicht einhält. Es gibt verschiedene Gründe, die jeweils verschiedenen Lösungsansätze verlangen. Hier ein paar mögliche (!) Szenarien:

Grund 1: Der Mitarbeiter will die Aufgabe gar nicht umsetzen, weil er z.B. keinen Sinn in dem Projekt sieht.

Lösungsansatz 1: Vermeide das pure Erteilen von Anweisungen und binde die Person(en) frühzeitig mit ins Projekt ein.

Grund 2: Der Mitarbeiter hat deine Erwartung(en) nicht richtig verstanden.

Lösungsansatz 2: Versuche gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine (neue) Lösung zu finden. Kommuniziere dabei klar deine Erwartungen.

Grund 3: Der Mitarbeiter kann die Aufgabe gar nicht umsetzen, weil er z.B. nicht die notwendigen Fähigkeiten besitzt.

Lösungsansatz 3: Versuche mit dem Mitarbeiter zu klären, welchen Teil er erledigen kann und welchen nicht. Sucht gemeinsam nach einer Lösung, z.B. schaut, ob jemand helfen kann.

Grund 4: Der Mitarbeiter hat keine Zeit, weil er für andere Aufgaben eingesetzt wurde.

Lösungsansatz 4: Versuche mit dem Vorgesetzten zu reden und die Wichtigkeit deines Projekts zu erklären.

👉 Tipp 54: Egal welche Konstellation du antriffst, vermeide es, dem Mitarbeiter (verbale) Vorwürfe zu machen. Es würde nur dazu führen, dass der Mitarbeiter “zu” macht. Und natürlich bleibt dir am Ende auch noch der Weg der Eskalation.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Es stellt sich heraus, dass Herr Meier, aktiv

Widerstand gegen das Projekt zeigt. Er behauptet, dass der Bau des Schweinestalls keinen Sinn ergibt. Er geht sogar so weit, dass er die Pfleger Karsten und Jens an der Teilnahme der Meetings versucht zu hindern. Du resümierst, dass du ihn vielleicht doch besser von Anfang an einbinden hättest sollen. Dein Lösungsversuch: Du suchst ein Gespräch mit Herrn Meier, um seine Bedenken anzuhören und die Situation besser zu verstehen. Du teilst ihm die genauen Pläne für den Schweinestall mit, insbesondere wie potenzielle Störungen minimiert werden sollen (z. B. Baustellenzeiten, Schutzmaßnahmen gegen Lärm). Du bietest Herrn Meier an, ihn enger in die Planung einzubinden, z. B. durch regelmäßige Updates und die Möglichkeit, Vorschläge einzubringen. Allerdings hat Herr Meier keine Lust, sich mit dir abzugeben. Dir bleibt nur noch ein Weg: Die Eskalation.

Letztes Mittel: Die Eskalation

Eskalation sollte das letzte Mittel sein. Es sollte also nur eingesetzt werden, wenn Konflikte oder Blockaden auf einer bestimmten Ebene nicht anders gelöst werden können. Die Eskalation ist dann der Weg über höhere Ebenen, sprich über Manager - die dann durch ihr Level eine gewisse

Autorität besitzen, um Entscheidungen durchzusetzen.

👉 Tipp 55: Setze das Mittel der Eskalation mit Bedacht ein, denn es birgt auch Risiken: ein übermäßiger Einsatz kann das Vertrauen in die Zusammenarbeit schwächen und den Konflikt verschärfen.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “SchweineStall Bio 2.0”: Die Eskalation ist nun unausweichlich. Du meldest das Problem beim Geschäftsführer und vereinbarst ein gemeinsames Treffen, um eine Lösung zu finden. Als der Termin ansteht, präsentiert Herr Meier seine Sicht der Dinge mit der gleichen Entschlossenheit wie zuvor. Doch jetzt bekommt er Gegenwind. Der Geschäftsführer macht unmissverständlich klar, dass das Projekt von höchster Wichtigkeit ist und er erwartet, dass Herr Meier sich einbringt. Der Konflikt bleibt zwar bestehen, doch Herr Meier hat keine Wahl. Er signalisiert widerwillige Zustimmung, doch du ahnst, dass er den Widerstand noch nicht aufgegeben hat.

Mit Änderungswünschen umgehen

Es kommt leider immer wieder vor, dass der Kunde oder der Auftraggeber während des Projekts mit Änderungswünschen um die Ecke biegt. “Aber das geht doch nicht - wir haben eine Planung!”, würdest du dann am Liebsten sagen. Dieser Ausspruch wäre komplett berechtigt. Denn die Erweiterung oder Änderung des Umfangs hat einen negativen Einfluss auf Zeit und Kosten (siehe magisches Dreieck). Allerdings kannst du den Wunsch nicht so einfach ignorieren.

Wie gehst du also vor? Laut Schmid (2018, S.156) gehst du folgendermaßen vor, wenn ein Änderungswunsch (Change Request) geäußert wird:

1. Zur Kenntnis nehmen, aber keine Zusage geben.
2. Nachfragen bis der Änderungswunsch unmissverständlich und vollständig verstanden ist.
3. Aufklären, dass dies einen Einfluss auf Zeit, Kosten und Qualität haben wird.

Wenn der Änderungswunsch trotz der Belehrung umgesetzt werden soll, dann gilt es für den

pragmatischen Projektmanager, die Pläne anzupassen und zu kommunizieren.

👉 Tipp 56: Mache die Auftragsklärung so gewissenhaft wie möglich. Damit reduzierst du die Möglichkeit von späteren Änderungswünschen.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweine Stall Bio 2.0”:
Obwohl du am Anfang mit dem Geschäftsführer den Auftrag geklärt hattest, kommen jetzt Änderungswünsche von Herrn Meier. Du verhandelst so viel du kannst, indem du erklärst, was die Änderung für die Planung bedeutet.

Exkurs: Change Management (Organisationsentwicklung)



Ja, dieses Thema hat immer größere Bedeutung; besonders in Zeiten stetiger und schneller Veränderung . Auch dein Projekt kann Veränderung bringen - und wenn es nur für wenige Leute ist.

In Unternehmen ist der Umgang mit Veränderungen oft entscheidend für den Erfolg und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Und unter den Mitarbeitern gibt es zweierlei Typen:

- Die Pioniere - das sind Menschen, die Veränderungen begrüßen, ja sogar aktiv vorantreiben. Sie sind offen für Neues, haben visionäre Denkweisen und sind innovationsgetrieben.
- Die Siedler - das sind Menschen, die Stabilität und Verlässlichkeit schätzen. Sie fühlen sich in bekannten Strukturen wohl und bevorzugen klare, eingespielte Prozesse. Veränderungen lösen bei ihnen eher Unsicherheit oder Unbehagen aus. Sie schätzen die vorhandene Ordnung und Sicherheit.

Was heißt das für dein Projekt? In Projekten sind sowohl die kreativen, zukunftsorientierten Impulse der Pioniere als auch die stabilisierenden, risikoaversen Eigenschaften der Siedler

notwendig. “Notwendig?“, fragst du dich. “JA!“, denn während Pioniere den Wandel vorantreiben, sorgen Siedler dafür, dass dieser Wandel kontrolliert und nachhaltig erfolgt.

Ein erfolgreiches Projektmanagement erkennt den Wert beider Gruppen und schafft ein Umfeld, in dem sie sich ergänzen.

👉 Tipp 57: Sei dir aber bewusst, dass dein Projekt wahrscheinlich eine Veränderung bewirkt, und jede Person anders damit umgeht.

🚜 Zurück zu unserem Projekt "Schweinestall Bio 2.0": Der Wechsel zur BIO-Haltungsform 3 bringt nicht nur bauliche Anforderungen mit sich, sondern erfordert auch Änderungen in den Arbeitsweisen und Routinen der Tierpfleger, z.B. bei der Fütterung und der Verwendung von Einstreu. Du solltest als Projektmanager darauf eingehen.

Die Statusmeldung

Wichtig ist, dass der Projektmanager den Status so transparent wie möglich kommuniziert. Und wenn es bedeutet, dass ein Fax gesendet werden muss (ich habe gehört, dass deutsche Behörden so

etwas noch nutzen). Es gilt (am besten zu Beginn des Projektes) herauszufinden, in

- welchen Zyklen,
- welchem Umfang ,
- welche Stakeholder,
- welche(s) Update(s)

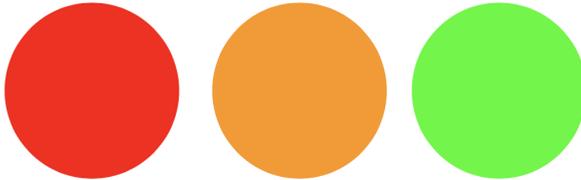
Wünschen.



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Sollte herauskommen, dass es irgendwo hakt bzw. ein Problem existiert, dann ist das wie bei der Feuerwehr: es sollte der Alarm “erklingen”. Der pragmatische Projektmanager findet heraus, was getan werden muss, um das Problem zu beseitigen oder wie man damit leben und fortfahren kann. Sorge für Transparenz, wenn das Problem einen

negativen Einfluss auf deine Ziele oder deine Timeline hat.



Eine geeignete Form der Darstellung sind die Ampelfarben. Nutze in deiner Statusmeldung entsprechend die entsprechende Farbe:

- Grün bedeutet: alles läuft nach Plan;
- Orange bedeutet: es gibt Verzögerungen;
- Rot bedeutet: es kann nicht umgesetzt werden, es ist blockiert.

👉 Tipp 58: Zögere nicht

- orange zu verwenden, wenn die Zeichen nicht auf “grün” stehen, sprich wenn es gewisse Unsicherheiten gibt.
- rot zu verwenden, wenn es gerade gar nicht weiter geht.

🚜 Zurück zu unserem Projekt "Schweinstall Bio 2.0": Du hast gerade von der Baufirma erfahren, dass die Balken für das Dach “etwa” zwei Wochen später kommen (als geplant). Du redest mit der

Baufirma und versuchst zu verstehen, wie genau die Sachlage ist und wie/ob der Rückstand aufgeholt werden kann. Du setzt den Status des Projekts auf "Orange", da eine klare Verzögerung vorliegt und es Implikationen auf alle folgenden Aufgaben hat - und schickst ein Update (u.a. an den Geschäftsführer) raus.

Die letzten Meilensteine

Das Management der (letzten) Meilensteine ist weit mehr als nur ein organisatorisches Werkzeug - es ist ein Mittel, um den Überblick zu bewahren, Risiken zu managen und den Projekterfolg sicherzustellen. Durch eine klare Definition, regelmäßige Kontrolle und offene Kommunikation können Meilensteine effektiv genutzt werden.

👉 Tipp 59: Kontrolliere regelmäßig, wie wahrscheinlich es ist, dass der nächste Meilensteine erreicht werden kann.

🚜 Zurück zu unserem Projekt "Schweinstall Bio 2.0": Du hast die geplanten Meilensteine immer im Blick; und stellst fest, daß sich die verspätete Lieferung der Dachbalken auf die Erreichung der Meilensteine 4, 5 und 6 auswirkt. Nun versuchst du, die Pläne (und Daten) anzupassen - und

merkst, dass du mit Herrn Meier reden solltest. Du erklärst ihm, dass du die Ressourcen der Pfleger erst später als geplant benötigst. Er sagt überraschenderweise “OK”. Daraufhin sprichst du mit den Pflegern Karsten und Jens und erfährst, dass Jens für längere Zeit im Urlaub sein wird. Dadurch wird der Umzug der Schweine nicht nur später starten, sondern auch länger dauern. Du passt die Planung an. Es gibt folgende Änderung: Du stellst die Bewerbung für das Zertifikat trotz Nichtfertigstellung am 30.08.2024 (da 3 Monate Bearbeitungszeit) und vereinbarst mit den Pflegern, den Umzug der Schweine im Dezember zu machen - wenn Jens zurück ist. Der Geschäftsführer gibt sein “OK”. Heraus kommen die folgenden Meilensteine:

4	Der neue Stall wurde fertiggestellt und vom Bauamt abgenommen.	15.09.2024
5	Die Schweine wurden umgezogen	31.12.2024
6	Die Zertifizierungsstelle hat die BIO-Haltungsform 3 vergeben.	31.12.2024

Das Abgleichen des Business Cases

Eine oft übersehene Aufgabe eines Projektmanagers: den Business Case weiterhin im Auge zu behalten. Wie wir bereits kurz angerissen haben, sollte jedes Projekt einem Business Case obliegen. Es ist die finanzielle Legitimation des Projekts und diese sollte auch während des Projekts Bestand haben.

Daher sollte der Projektmanager vor allem die Kosten beobachten und absehbar höhere Kosten dem Auftraggeber melden. Denn wie wir gesehen haben, sind die Projektkosten eines der Variablen in der ROI Analyse.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Du liest in der Zeitung: “Die Erzeugerpreise für BIO-Schweinefleisch fallen”. Du erinnerst dich daran, dass du in der ROI Analyse mit einem zusätzlichen 45 Cents gerechnet hast. Du liest dir den Artikel durch - wo erklärt wird, dass aufgrund der geringeren Nachfrage die Preise fallen. Es sind wohl nur noch Mehrerträge von 40 Cent pro Kilogramm. Du ärgerst dich, dass du dieses Risiko nicht in der Risikoplanung berücksichtigt hast. Mit

dieser neuen Information rennst du zum Geschäftsführer.

Die Abschlussphase

Wie du schon festgestellt hast, dann gibt es im pragmatischen Projektmanagement bisher nur 3 Phasen:

- Die Initiierungsphase,
- Die Planungsphase,
- Die Durchführungsphase.



Aber es gibt natürlich mindestens mal noch eine andere Phase; und diese ist ganz am Ende: Die Projektabschlussphase (Englisch: *Closing*). Was hier passieren sollte: die Übergabe der Deliverables (siehe Exkurs) und Dokumente.

 Zurück zu unserem Projekt “Schweinestall Bio 2.0”: Es ist kurz vor Weihnachten; die Schweine haben es sich in ihrem neuen Stall eingerichtet und grunzen fröhlich vor sich hin. Meilenstein 4 und 5 sind erreicht - du applaudierst dir selbst. Eine Sache fehlt allerdings noch. Du fragst im Sekretariat nach, ob schon was eingegangen ist. Fehlanzeige.

Haben wir alles dokumentiert ?

“Wozu dokumentieren?“, denkst du dir vielleicht. Kurze Antwort: Die Dokumentation stellt sicher, dass das Projektwissen nicht verloren geht und alle Stakeholder (und Interessengruppen) die Arbeit und Resultate des Projekts nachvollziehen können.

In Prince2 gibt es klare Anweisungen darüber, welche Dokumente am Ende erstellt werden sollen. Wenn du dir nicht sicher bist, dann erkundige dich beim Auftraggeber oder frage andere Projektmanager.

Ansonsten solltest du natürlich die Dokumente und Unterlagen, die im Projekt erstellt wurden, übergeben bzw. archivieren. Gehe hier nach dem

Prinzip: Archiviere so viel wie möglich, aber so wenig wie nötig (Schmid, 2018, S.169). Dazu gehören:

- Der Projektauftrag
- Die Projektpläne
- Die Statusberichte
- Protokolle von Meetings, Entscheidungen, Änderungswünschen etc.

👉 Tipp 59: Das setzt natürlich voraus, dass es diese Aufzeichnungen gibt. Mache daher von Anfang an deine Hausaufgaben und halte fest, was festzuhalten ist. Am besten an einem Ort, wo du sie auch wiederfindest.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweinstall Bio 2.0”: Du nutzt die Zeit des Wartens (auf den Brief) damit, alle erstellten Dokumente (und das waren einige 😞) in Ordnung zu bringen. Du stellst sicher, dass alle Dokumente im selben Ordner liegen (sowohl analog als auch digital) - und packst den Ordner zu den früheren Projekten.

Muss es ein Abschlussbericht sein ?

In Prince2 ist ein Projektabschlussbericht (*End of Project Report*) Pflicht. Auch wenn es in deinem Unternehmen nicht vorgegeben sein sollte, kann

die Erstellung eines Abschlussberichts durchaus Sinn machen. Denn er dient als Zusammenfassung des gesamten Projekts und enthält die wichtigsten Informationen und Erkenntnisse, die während des Projekts gesammelt wurden.

Der Abschlussbericht hat mehrere Zwecke:

- Er dokumentiert den Erfolg der Herausforderungen des Projekts und liefert wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Projekte.
- Er stellt sicher, dass alle relevanten Informationen für das Projektmanagement-Office (PMO) oder andere Stakeholder zur Verfügung stehen.

👉 Tipp 61: Sieh den Abschlussbericht nicht als lästige Pflicht an, sondern betrachte ihn als Lernmaterial und als Dokumentation für die Organisation, die daraus wertvolle Erkenntnisse gewinnen kann.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweine Stall Bio 2.0”: Du setzt wieder auf die KI, fütterst mit den Rahmendaten und bittest sie daraus ein Abschlussbericht zu erstellen. Das Ergebnis ist besser als erwartet - du kopierst es und nimmst

leichte Änderungen vor. Dann überbringst du sie dem Geschäftsführer zur Unterschrift.

Haben wir die Abnahme erhalten ?



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Das ist eine Frage, die du mit dem Auftraggeber klären solltest - und zwar vor Beginn des Projekts. Denn in der Auftragsklärung klärst du auch, was am Ende zu übergeben ist - in Form von *Deliverables* (siehe Exkurs).

👉 Tipp 60: Bitte den Auftraggeber um ein *Sign-Off* - dies kann formlos erfolgen. Aber damit hast du dich abgesichert.

🚜 Zurück zu unserem Projekt “Schweine Stall Bio 2.0”: Das Zertifikat kommt in der ersten Woche im Januar an - nur wenige Tage verspätet. Du

schnappst dir den Schlüssel zum neuen Stall, das Zertifikat und den Abschlussbericht und rennst damit zum Geschäftsführer. Du übergibst ihm alles (mit einem Strahlen im Gesicht) und fragst nach, ob das Projekt damit “erledigt” ist. Er nickt, streckt seine Hand aus und sagt: “Gratulation, Kollege”. “Danke”, erwidert du und bittest ihn, den Abschlussbericht zu unterschreiben. Beim Rausgehen ruft er dir noch hinterher: “... vergessen Sie nicht, eine Einweihungsparty zu machen”.

Was haben wir gelernt ?



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Wie hat Konfuzius schon gewusst: “Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, der begeht einen Zweiten”. Damit uns das nicht passiert, sollten wir versuchen zu reflektieren -

und zwar gemeinsam. Der Projektmanager und die internen Stakeholder sollten sich die Zeit nehmen, um sich mit der Frage auseinanderzusetzen: “Welche Lektionen haben wir aus oder im Projekt gelernt?”. Das Ganze ist bekannt unter dem Anglizismus *Lessons Learned*.

👉 Tipp 62: Führe am Ende des Projekts eine *Retro* oder eine *Lessons Learned* durch. Das Ziel dieses Meetings sollte sein, dass du zusammen mit den Stakeholdern ausarbeitest, was

- gut bzw. nicht so gut gelaufen ist und
- beim nächsten Projekt vielleicht anders gemacht werden kann/sollte.

🚜 Zurück zu unserem Projekt "Schweinstall Bio 2.0": Sobald der letzte Meilenstein erreicht wurde - ist es Zeit zu feiern! Du organisierst eine “Launch”-Party, zu dem du alle Menschen einlädst (alle Mitarbeiter & Stakeholder). Parallel organisierst du auch eine Retro, zu dem du alle Stakeholder einlädst. Darin erarbeitet ihr gemeinsam, was im Projekt gut und schlecht gelaufen ist. Versuche auch herauszufinden, was beim nächsten Mal anders bzw. besser gemacht werden kann. Du versuchst, eine Person zu finden, die die Retro moderiert - findest aber keine,

sodass du es am Ende selbst moderierst (und nutzt KI als Assistent).

Party Time

Das Feiern eines Projekterfolgs ist nicht nur eine schöne Geste, sondern auch ein wichtiger Aspekt des Projektmanagements, der häufig unterschätzt wird. Es stärkt die Motivation, fördert den Teamzusammenhalt und bietet die Gelegenheit, das Geleistete anzuerkennen und zu reflektieren.

🚗 Der Tag ist gekommen - die Einweihungsparty, die du perfide zusammen mit Karsten und Jens geplant hast, findet statt. Alle Stakeholder sind gekommen und es wird mit Sekt angestoßen (den du bezahlt hast, weil kein Budget mehr da war). Selbst Herr Meier ist aufgekreuzt. Er kommt zu dir und sagt: “Gute Arbeit, Kollege”.



Designed by Freepik (Freie Lizenz)

Kapitel 5 - Erfolgsfaktoren im pragmatischen Projektmanagement

Weil sich Listen in diesem Buch bereits etabliert haben, soll auch hier das Format verwendet werden. Die folgende Liste enthält die Faktoren, die in einem erfolgreichen Projekt nicht fehlen sollten:

1. Klare Zieldefinition: Definiere von Anfang an die Ziele und den gewünschten Endzustand des Projekts. Alle Beteiligten sollten ein gemeinsames Verständnis davon haben, was das Projekt erreichen soll.
2. Mehrere Lösungsansätze werden evaluiert: Ein Projekt existiert üblicherweise nur, weil etwas gelöst werden soll. Bevor das Projekt begonnen wird, sollten alle möglichen Lösungsansätze evaluiert werden, bevor sich für einen Ansatz entschieden wird.
3. Die geeignete Herangehensweise: Je nach Art des Projekts und der Gegebenheiten im Umfeld kann das Projekt agil, klassisch oder hybrid angegangen werden. Schließlich sollte noch die geeignete Methode gewählt werden.

4. Gute Planung
 - a. Zeitplanung: Ein realistisch gestalteter Zeitplan berücksichtigt Puffer für unvorhergesehene Ereignisse und stellt sicher, dass alle Projektphasen zeitgerecht abgeschlossen werden.
 - b. Ressourcenplanung: Stellen Sie sicher, dass die notwendigen Ressourcen wie Personal, Budget und Material vorhanden sind, um das Projektziel zu erreichen.
5. Risikomanagement: Eine Risikoanalyse sollte während der Planung erstellt werden. Risikomanagement während der Durchführungsphase kann helfen, mögliche Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.
6. Festlegung der Roles & Responsibilities: Ein Team mit den erforderlichen Fachkenntnissen wird zusammengestellt, in dem alle Mitglieder ihre Rolle und Verantwortung kennen.
7. Motivation: Eine offene und motivierende Teamkultur, in der Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen und motiviert

bleiben, ist eine geeignete Grundlage für ein erfolgreiches Projekt.

8. Kommunikation: Klare Kommunikationswege und regelmäßige Abstimmungen (z. B. in Form von Meetings und Berichten) halten alle Beteiligten auf dem neuesten Stand.
9. Einbindung der Stakeholder: Stakeholder frühzeitig einbinden und deren Erwartungen regelmäßig abklären. Ein erfolgreiches Projekt hängt oft auch davon ab, dass die Interessen der Stakeholder berücksichtigt werden.
10. Anpassungsfähigkeit: Projekte verlaufen selten genau wie geplant, daher sollte das Projektteam flexibel auf Änderungen reagieren können.
11. Fokus auf die Ziele: Ein klarer Fokus auf die Erreichung der definierten Ziele ohne Ablenkung durch Nebensächlichkeiten ist entscheidend.

Epilog

Projektmanagement ist ein komplexes Thema. Deswegen gibt es ja auch so viele Bücher, Zertifizierungsprogramme und Weiterbildungsmaßnahmen.

Dieses Buch verfolgte den Zweck, interessierten Lesern nur die wichtigsten Aspekte des Projektmanagements aufzuzeigen - und diese in einfacher Sprache und mit Hilfe von Grafiken zu erklären. Hoffentlich ist es mir gelungen, dir diese Aspekte näher zu bringen, ohne dabei zu theoretisch geworden zu sein.

👉 Bonus-Tipp: Lass dich von der vielen Theorie und dem ganzen Prozedere (rundum Projektmanagement) nicht beirren. Finde deinen eigenen Weg. Stelle den Menschen in den Vordergrund, sprich: betreibe gutes Stakeholder - Management; denn hier liegt der eigentliche Differenzierungsfaktor.

Ja - denn das Projektmanagement der Zukunft ist geprägt von einem hohen Grad an Automatisierung unter Einsatz von Technologien wie KI. Projektmanager müssen daher sowohl

technologische Kompetenzen als auch ausgeprägte soziale und kommunikative Fähigkeiten entwickeln, um den Anforderungen der neuen Arbeitswelt gerecht zu werden.

In diesem Sinne: Danke fürs Lesen und bis bald.

Dein Marek

Quellen

- 1) Axelos, (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2. Stationary Office
- 2) IAPM (2024). Die Bedeutung von Softskills im Projektmanagement. Verfügbar auf: <https://www.iapm.net/de/blog/softskills-im-projektmanagement/>
- 3) Opresnik, M.O. (2021). Projektmanagement: Systematisch zum Erfolg. Opresnik Management Consulting.
- 4) PMI (2024). Pulse of the Profession® 2024, 15th Edition. Project Management Institute. Verfügbar auf: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
- 5) Rajkumar, S. (2010). Art of communication in project management. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

6) Schmid, S. (2018). Erfolgreiches Projektmanagement. Metropolitan.

7) Strasser, J & Schmidt-Sibeth, A. (2020) Projektmanagement-Methoden Vergleich: Agil, klassisch oder hybrid? TheProjectGroup.

Verfügbar auf:

<https://www.theprojectgroup.com/blog/projektmanagement-methoden-vergleich-agile-klassisch-hybrid/>

8) Weltbank (2014). Can political stability hurt economic growth? Worldbank. Verfügbar auf: <https://blogs.worldbank.org/endpovertyinsouthasia/can-political-stability-hurt-economic-growth>

9) Zippia (2023). 25+ Wasting Time At Work Statistics [2023]: How Much Time Is Wasted At Work. Verfügbar auf: <https://www.zippia.com/advice/wasting-time-at-work-statistics/>