

Erfolgreiches Projektmanagement ist organisierter Hausverstand mit der richtigen Dosis Gefühl

Christian G. Majer



Projektmanagement ist mehr als
To do listen abzuarbeiten.

Projektmanagement ist mehr als nur die Arbeit in Projekten zu erledigen. Modernes flexibles PM bedeutet integrierte Planung und zyklisches Controlling. Oft wird PM als administrativ-bürokratische Herangehensweise erlebt, mit vielen Formularen und häufigen Kontrollen. Versteht man Projekte aber als komplexe zielorientierte Tätigkeiten mit hohem Neuigkeitsgrad und viel Dynamik, dann wird genau solch eine starre mechanistische Herangehensweise diesen Herausforderungen nicht gerecht. Projekte unterscheiden sich gerade durch ihre Einzigartigkeit von standardisierten Geschäftsprozessen und Routinen. Projektmanagement ist letztendlich keine Geheimwissenschaft, sondern eine strukturierte Vorgehensweise kombiniert mit sozialer Kompetenz. Mit den folgenden fünf goldenen Regeln, meistern Sie die Herausforderungen und die Dynamik Ihrer Projekte mit Leichtigkeit.

1. Schaffe zuerst ein „Big Project Picture“

Irgendwo muss man anfangen. Auch das längste Projekt beginnt mit dem ersten Schritt, und genau dieser sollte keine Diskussionsrunde sein. Zuerst sollen die groben Eckdaten des Projekts geklärt werden. Es gilt im Team, ein gemeinsames Verständnis über den erwünschten Soll-Zustand am Ende des Projektes zu schaffen. Das grobe Projektbild soll in einem, für alle Beteiligten, nachvollziehbaren Projektauftrag zusammengefasst sein. Ganz wesentlich dafür ist die zeitliche, sachliche und soziale Abgrenzung des Projekts, sprich die Ziele und Nicht-Ziele, Anfang und Ende, die wesentlichen Projektphasen sowie die nötigen Ressourcen und Kosten. Der vom internen Projektaufgeber (PAG) unterschriebene Projektauftrag gilt somit als „Lizenz zur Detailplanung“ und legitimiert die Projektleitung für die nächsten Planungsschritte, gemäß dem Grundsatz: Vom Groben ins Detail.

2. Verschwende keine Zeit damit, zu begründen warum was nicht geht.

Manche Projektteams verbringen sehr viel Zeit damit, zu erklären warum etwas nicht funktioniert oder zu diskutieren wer schuld ist. Von Beginn an ist es eine Herausforderung für die Projektleitung, sich auf Lösungen zu fokussieren und das Problem Denken zu überwinden. Wesentlich dabei ist es, stets nach vorne zu blicken und zu klären, was ziel-dienlich ist. Wie können wir dem Ziel näher kommen? „Geht nicht“ gibt's nicht. Da Projekte per Definition außergewöhnliche und neuartige Vorhaben sind, können Standards und Prozessabläufe nur eingeschränkt verwendet werden. Somit gilt es stets, die

Kreativität des Teams zu nutzen und zu fördern, Alternativen abzuwägen und Lösungsansätze zu entwickeln. Dies erfordert ein leistungsfähiges Team mit Wir-Gefühl und wechselseitigem Vertrauen.

3. Stelle sicher, dass dein Projekte als temporäre Organisation etabliert ist

Oftmals werden Projekte in der Linie gemanagt, das heißt mit denselben langwierigen Kommunikations- und Entscheidungswegen der Stammorganisation. Erst durch die Schaffung einer kontrollierten Autonomie mit definiertem Handlungsspielraum wird ein Projekt effektiv und effizient. Ein Projekt – verstanden als temporäre Organisation - benötigt neben klaren Zielen, einem Budget und einem fachlich kompetenten Team, vor allem adäquate Entscheidungsbefugnisse und eigene Kommunikationsstrukturen sowie eine passende Projektkultur. Dazu müssen die permanenten Vorgesetzten in der Linie lernen loszulassen. Der jeweilige Handlungsspielraum für die Projektteammitglieder muss zu Beginn geklärt und vereinbart werden. Projekte sind nicht völlig losgelöst von der Linie, sondern an den Projektauftrag gekoppelt. Der strategische Rahmen für das operative Agieren des Projekts wird durch die strategischen Entscheidungen des PAGs bzw. den Projektlenkungsausschuss sichergestellt. Effektives PM entfaltet sich dann, wenn die Linie Projekte nicht als Konkurrenz, sondern als Ergänzung zu ihren Aufgaben sieht.

4. Etabliere eine integrierte Projektplanung gemeinsam mit dem Team

Der Projekterfolg ist eine direkte Folge des Projektstarts. Ist der Start-Workshop ein Chaos, verläuft meist das gesamte Projekt ebenso. Die am Beginn etablierten oder geduldeten Muster ziehen sich durch alle Phasen des Projekts. Oft werden Projekte im stillen Kämmerchen ganz alleine von der Projektleitung geplant und das Team wird anschließend davon „in Kenntnis gesetzt“. Dann wundert man sich, wieso die Akzeptanz und Termintreue gering ist. Es empfiehlt sich, die Zeit für eine gemeinsame Planung des Projektes im Kernteam, sicherzustellen. Dabei gilt es, basierend auf dem Projektauftrag, aus der Grobplanung eine Feinplanung zu erstellen und das „magische Projektdreieck“ konkret zu diskutieren. In der Leistungsplanung werden die (Teil-)Ergebnisse und die notwendigen Tätigkeiten (Arbeitspakete) definiert und im sogenannten Projektstrukturplan (PSP) systematisch geordnet. Der PSP dient wiederum als Basis für die Terminplanung in Form von Meilensteinen und/oder Balkenplänen sowie zur Erstellung des Personaleinsatzplans und der Projektkosten. Wesentlich dabei ist, dass die einzelnen Pläne letztlich auf einander abgestimmt und somit realistisch sind. Wird im Team geplant, so dauert es zwar etwas länger, aber Betroffene werden zu Beteiligten und



dadurch erhöhen sich die Akzeptanz und die Planungsqualität. Dies rentiert sich im Laufe des Projekts, denn Koordinationsaufwand und Missverständnissen verringern sich maßgeblich.

5. Zyklisches Controlling ist der Schlüssel zur Handhabung der ungewissen Zukunft

Projektpläne sind nicht in Stein gemeißelt, sondern in Seife geritzt. Pläne sind Wirklichkeitskonstruktionen mit Annahmen über die Zukunft gemischt mit Erfahrungen aus der Vergangenheit. Bei neuartigen Vorhaben kann nur bedingt auf Erfahrungen zurückgegriffen werden. Somit erlangt das Denken in Alternativen und Szenarien in Projekten eine große Bedeutung. Es empfiehlt sich in regelmäßigen Abständen (alle 6-8 Wochen) einerseits den Projektfortschritt zu sichten, aber auch die bisherige Planung in Frage zu stellen, sprich zu ergänzen und zu aktualisieren und dabei das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Somit entsteht eine neue adaptierte Planung. Eine zyklische Überarbeitung der Projektpläne bedeutet aber nicht einfach „Planungsfehler“ zu korrigieren, sondern eine Balance zwischen Vertrauen und Misstrauen in die Planung einzubringen, Lernen und Verlernen sicherzustellen und damit das Unerwartbare und Riskante der „möglichen Zukünfte“ handhabbar zu machen.

Projekte scheitern selten wegen fehlendem Fach-Know-how, sondern meist aufgrund unzureichender Kenntnis über PM-Methoden inklusiver sozialer Kompetenz. Somit stellen die hier erläuterten Regeln vereinfacht formuliert, ein strukturiertes Vorgehen unter Einbeziehung des Teams dar.



Selbstmanagement ist die wichtigste Form der Führung