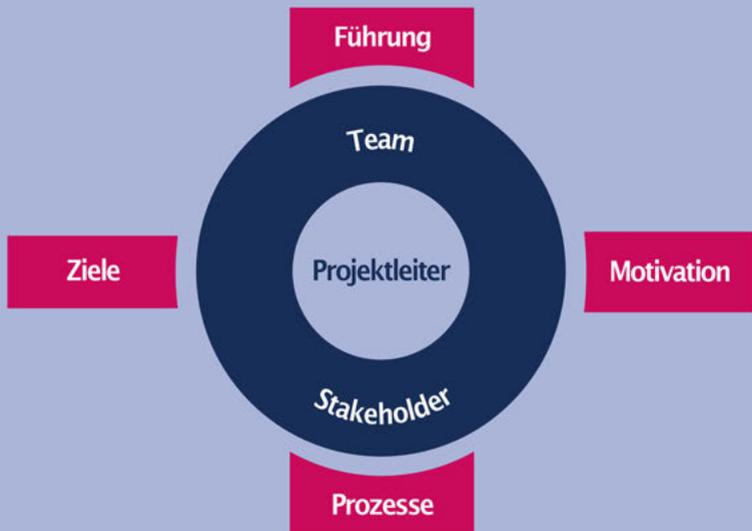


Moderne Führungsmethoden für Projektleiter

Professionelles Projektmanagement
Erfolgsfaktoren – Praxistipps

6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage



Peter Kairies

Moderne Führungsmethoden
für Projektleiter

Dipl.-Ing. Peter Kairies

Moderne Führungsmethoden für Projektleiter

**Professionelles Projektmanagement
Erfolgsfaktoren – Praxistipps**

6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

expert  verlag®

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Bibliographic Information published by Die Deutsche Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available on the internet at <http://www.dnb.de>

I S B N 9 7 8 - 3 - 8 1 6 9 - 3 4 3 0 - 1

- 6., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2018
5. Auflage 2016
- 4., neu bearbeitete Auflage 2013
3. Auflage 2008
2. Auflage 2007
1. Auflage 2005

Die Auflagen 1 bis 3 erschienen als Band 512 in der Reihe „Kontakt & Studium“

Bei der Erstellung des Buches wurde mit großer Sorgfalt vorgegangen; trotzdem lassen sich Fehler nie vollständig ausschließen. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.
Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Autoren dankbar.

© 2005 by expert verlag, Wankelstr. 13, D-71272 Renningen
Tel.: +49 (0) 71 59-92 65-0, Fax: +49 (0) 71 59-92 65-20
E-Mail: expert@expertverlag.de, Internet: www.expertverlag.de
Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhalt

Vorwort

1. Die Bedingungen für den Projekterfolg werden schwieriger	1
1.1 Welche Fallen Sie bei der Projektführung unbedingt vermeiden sollten	2
2. Welche Merkmale erfolgreiche Projekte gemeinsam haben.....	6
2.1 Am Anfang des Projekterfolgs steht der feste Entschluss.....	6
2.2 Investieren Sie genügend Zeit in die Abstimmung der Projektziele	9
2.2.1 So erstellen Sie ein markt- und kostenorientiertes Anforderungsprofil.....	10
2.3 Ihr Projekt ist ein Unternehmen auf Zeit.....	20
2.3.1 Der Projektleiter bestimmt maßgeblich den Projekterfolg.....	22
2.3.2 Stellen Sie Ihr Team zusammen.....	23
2.3.3 Mitarbeiter im Projektteam	24
2.3.4 Externe Dienstleister richtig einsetzen.....	24
2.3.5 Auftraggeber	25
2.3.6 Wenn es zu Engpässen kommt: Projektlenkungsausschuss.....	26
2.4 Das Kick-off-Meeting ist der entscheidende Start	27
2.5 Warum jedes Projekt einen Projektplan benötigt	29
2.5.1 Schaffen Sie Transparenz für Ihr Projekt: Visualisierungsmethoden	33
2.6 Sorgen Sie für einen effizienten Informationsfluss.....	38

2.7	Projektreports und Dokumente.....	42
2.8	Wie Sie von Anfang an die Wirtschaftlichkeit des Projekts sichern.....	46
2.8.1	Mit der marktorientierten Funktionsanalyse optimieren Sie die Produktkosten	52
2.8.2	Bewertung von Produktideen mit INNOplan®	55
2.9	Projektcontrolling: Überwachen und steuern Sie Ihr Projekt.....	60
2.10	Identifizieren Sie Projektrisiken rechtzeitig	62
2.11	Führen Sie Ihr Team	64
2.11.1	Die 5 „F“ des Führens von Projektteams	66
2.11.2	Ein guter Projektleiter ist ein unbequemer Projektleiter	69
2.11.3	Sie kommunizieren immer auf zwei Ebenen	71
2.11.4	Bewerten Sie sich selbst: Mein Profil als Projektleiter	76
2.11.5	Wodurch Ihr Führungsverhalten geprägt wird	78
2.11.6	Welche Führungsaufgaben Sie als Projektleiter unbedingt wahrnehmen sollten	85
2.11.7	Projektleiter: Beispiel für eine Stellenbeschreibung.....	90
2.12	So funktioniert Ihre Teamarbeit besser.....	92
2.12.1	Vermeiden Sie sequenzielles Vorgehen von Instanz zu Instanz.....	94
2.12.2	Teamarbeit verkürzt den Zeitbedarf Ihres Projekts.....	95
2.12.3	Wie lässt sich durch professionelle Projektarbeit die Dauer verkürzen?	96
2.12.4	Woran die meisten Projekte scheitern.....	100
2.12.5	Das Gehirnmodell	101
2.12.6	Was Sie von Projektmitarbeitern erwarten sollten.....	106
3.	Das gelungene Projektmeeting	108
3.1	Vor dem Meeting	108
3.2	Während des Meetings	109
3.3	Nach dem Meeting	111

3.4	Checkliste: Das gelungene Projektmeeting.....	112
3.5	Sparen Sie Zeit mit Online-Protokollen.....	113
3.6	Zu viele Aufgaben. Zu wenig Zeit. 10 Tipps für mehr Zeit.....	117
3.7	Meetings souverän und effizient moderieren	118
4.	Neue agile Entwicklungsmethoden: Macht SCRUM Produktmanager überflüssig?.....	121
5.	So motivieren Sie Ihr Team.....	125
5.1	Fehler, die Sie vermeiden sollten	125
5.2	Erkennen Sie Ihre eigenen Motivatoren und die Ihrer Projektmitarbeiter	127
5.3	Sanfter Druck kann helfen.....	132
5.4	So bleiben Sie als Projektleiter motiviert.....	134
6.	Wenn die Ideen fehlen	135
6.1	Vier Phasen des Problemlösungsprozesses. Vom Problem zur Lösung.....	135
6.2	Brainstorming: Die 77ste Idee ist die Beste	137
6.3	Die 635-Methode: Unter Druck geht es besser	139
6.4	CNB-Methode: Collective Notebook.....	139
6.5	Delphi-Methode: Wenn Sie nichts wissen und trotzdem eine präzise Antwort benötigen.....	140
6.6	Morphologischer Kasten: Produkte verbessern.....	141
7.	Wie Sie schwierige Situationen im Projekt meistern.....	144

8. Schließen Sie Ihr Projekt offiziell ab	152
9. Regeln erfolgreicher Projektleiter	153
9.1 Erfolg motiviert! Zehn persönliche Tipps	156
Sammlung von Tipps	157
Checkliste: Erfolgsfaktoren für Projekte.....	159
Motivations-Toolbox	162
Abkürzungsverzeichnis	163
Weiterführende Literatur	164
Sachwortregister	165

Vorwort

Projekte müssen termin-, markt-, kosten-, und qualitätsgerecht abgewickelt werden. Ein gut funktionierendes Projektmanagement ist eine wichtige Voraussetzung dafür. In vielen Unternehmen wird der Erfolgsfaktor „Mensch“ unterschätzt. Herausragende Projekterfolge sind nicht das Ergebnis starrer Abläufe. Projekterfolge werden von Menschen generiert. Menschen, die Motivation, Begeisterung und außergewöhnliches Engagement zeigen. Ziel dieses Buches ist es, nicht nur Systematik und Methoden des Projektmanagements aufzuzeigen. Es beleuchtet vor allem die psychologischen Hintergründe und wird Sie unterstützen, Projekte noch souveräner zum Erfolg zu führen. Dabei steht das Thema „Moderne Führung“ im Mittelpunkt.

In meiner langjährigen Praxis als Berater, Trainer und Coach habe ich mehr als 120 Unternehmen kennengelernt und mehr als 210 Projekte analysiert. Dabei habe ich immer wieder nach den Regeln der Erfolgreichen gesucht: Was tun erfolgreiche Projektleiter anders als die anderen? Was ist wirklich der ausschlaggebende Unterschied? Das Erstaunliche: Erfolgreiche Projekte lassen sich auf 12 entscheidende Erfolgsursachen zurückführen. Der rote Faden: Es geht in allen Punkten um Menschen und Führung. Projekte scheitern meistens nicht an der Technik, sondern am Menschen. Projekterfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen und engagierten Handelns. Nur ca. 25% der Erfolgsfähigkeit eines Projektleiters basiert auf Fachwissen. Viel wichtiger als Fachwissen ist für Projektleiter die Fähigkeit, Menschen zu führen.

Das vorliegende Buch wird Ihnen die entscheidenden Erfolgsursachen näher bringen. Sie werden Projekte zukünftig noch souveräner zum Erfolg bringen. Checklisten und Tipps helfen Ihnen, das Gelernte sofort in die Praxis umzusetzen. Beispiele motivieren Sie, die Brücke vom Wissen zum Tun zu schlagen. Haben Sie den Mut, neue Wege auszuprobieren. Freuen Sie sich auf Ihr nächstes Projekt.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg, wann immer Sie Projekte leiten.

Besonderer Dank gilt dem Engagement meiner Assistentin Valerie v. Freyhold, die mich bei der Ausarbeitung dieses Buches unterstützt hat.

1. Die Bedingungen für den Projekterfolg werden schwieriger

Schauen Sie manchmal in den Stellenteil von Tageszeitungen? Vielleicht auch in Stellenangebote im Internet? Wissen Sie, welche Qualifikationen (nicht Positionen) in den letzten Jahren am häufigsten gefragt wurden? Natürlich ist neben Fachwissen praktische Erfahrung vorteilhaft, aber zunehmend werden Sie in Stellenangeboten persönliche Anforderungen finden: „Teamfähigkeit“, „Flexibilität“, „Fähigkeit Projekte zu führen“, „Motivation von Mitarbeitern“ usw. Verschärfter Wettbewerb und Kostendruck haben in den letzten Jahren dem Thema Projektmanagement einen wahren Boom beschert. Die Nachfrage nach Fach- und Führungskräften, die in der Lage sind, Projekte zum Erfolg zu führen, hat sich in den letzten fünf Jahren nahezu verdoppelt.

Viele Firmen versuchen sich gegen Konkurrenten und stagnierenden Absatz zu wehren, indem sie mit neuen Produkten und Systemlösungen auf den Markt drängen. Innovationsfähigkeit ist in der heutigen Zeit einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Innovativ zu sein geht weit über die Grenzen der Produktentwicklung hinaus: Sich in Richtung Systemanbieter zu entwickeln, sich mit neuen Dienstleistungen vom Wettbewerb abzuheben, seinen Marktauftritt zu verbessern und „Time to Market“ zu verkürzen.

Um Projekte unter Zeit- und Kostendruck zum Erfolg zu bringen, reicht es nicht aus, technische Kompetenz zu haben. Es erfordert Menschen, die etwas bewegen können, die in der Lage sind, als Projektleiter Verantwortung zu übernehmen und andere Menschen erfolgreich zu führen. Aber genau hier existiert ein großer Mangel in vielen Firmen. Es gibt zu wenige Führungspersönlichkeiten. Es fehlen Projektleiter, die motiviert und begeistert andere mitreißen, die Menschen führen können, die zielorientiert und effizient Projekte zum Erfolg bringen.

1.1 Welche Fallen Sie bei der Projektführung unbedingt vermeiden sollten

Herr Salesmann ist im Außendienst der Firma Intellimaschine AG tätig. Er ist zur Angebotsbesprechung bei einem neuen Kunden. „Herr Salesmann“, sagt der Kunde, „vielen Dank für die kompetente Erläuterung Ihres Angebots. Bitte beantworten Sie mir noch einige Fragen: Wie ich bereits erläutert habe, stehen wir sehr unter Termindruck. Deshalb erwarte ich von Ihnen absolute Pünktlichkeit für alle Lieferungen. Geht das?“ „Ja! Natürlich, Herr Kundemann. Pünktlichkeit ist bei uns selbstverständlich.“ „Wir erwarten von Ihnen viel Weitsicht. Wir wissen zur Zeit zwar noch nicht genau, wie wir die zu liefernden Maschinen spezifizieren werden, aber den Termin müssen Sie trotzdem einhalten.“ „Ja! Natürlich, Herr Kundemann. Termine einzuhalten ist kein Problem für uns. Lassen Sie sich nur Zeit.“ „Und noch etwas. Möglicherweise wird sich die Spezifikation der Maschine vor Auslieferung noch einmal ändern. Wir erwarten von Ihnen in diesem Fall Flexibilität.“ „Ja! Natürlich, Herr Kundemann. Flexibilität ist eine unserer Stärken.“ „Wir sind sehr unter Kostendruck, Herr Salesmann. Können Sie uns garantieren, dass der Festpreis Ihres Angebots trotzdem unverändert bleibt?“ „Ja! Natürlich, Herr Kundemann. Festpreisgarantien sind bei uns üblich.“

Nach weiteren Zugeständnissen erhält Herr Salesmann den Auftrag.

Der Konstrukteur Herr Projektleider wird zum Projektleiter ernannt. Er setzt sich unverzüglich mit Herrn Salesmann zusammen und fragt nach dem Lastenheft. „So etwas gibt es bei diesem Auftrag nicht“, meint Herr Salesmann. „Wir benötigen genaue Vorgaben, sonst können wir mit der Konstruktion nicht starten.“ „Das ist Ihr Problem“ erwidert Herr Salesmann, „Sie sind Projektleiter, nicht ich. Meine Aufgabe ist es, Aufträge einzuholen, damit Sie beschäftigt sind. Genau das habe ich erreicht. Jetzt sind Sie an der Reihe. Freuen Sie sich darauf.“

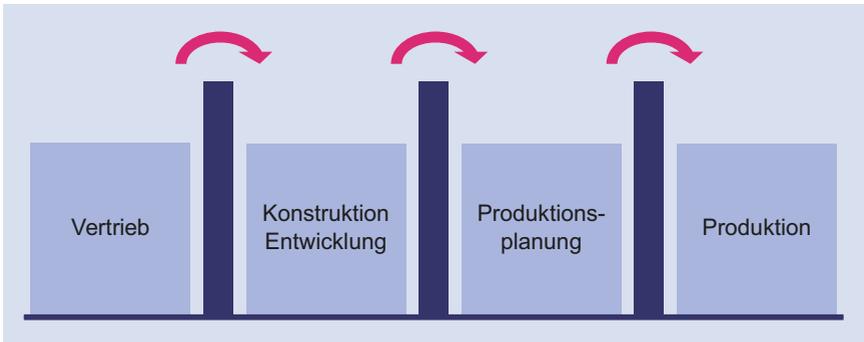


Abbildung 1.1: Geistige Mauern zwischen den Abteilungen behindern den Informationsfluss und führen zu teuren Produkten.

Herr Projektleiter schluckt und schweigt. Er versucht sein Bestes. Einige Zeit später bindet er die Engineering-Abteilung ein. Dort rauft man sich verzweifelt die Haare. „Wie sollen wir mit so unqualifizierten Vorgaben klar kommen?“ Weitere Wochen später wird die Fertigung alarmiert: „Es steht ein ganz eiliger Kundenauftrag an.“ Dort schwankt man zwischen Aggression und Frustration. „Wir müssen wieder ausbaden, was die Konstrukteure verbockt haben.“ In der Zwischenzeit teilt der Kunde Herrn Salesmann die genauen Spezifikationen mit. Herr Salesmann verteilt per E-Mail die Spezifikation an alle Betroffenen, vergisst aber versehentlich Herrn Projektleiter. Er vermerkt: „Wichtiger Kunde. Unbedingt Liefertermin einhalten!!!“ Wie es nun weitergeht, können Sie sich sicherlich denken. Der Termin wird nicht eingehalten. Herr Salesmann beschwert sich massiv beim Vorstand. Der bittet Herrn Projektleiter zu sich und stellt ihn kräftig in den Senkel! „Es ist mir unbegreiflich. Seit drei Jahren gibt es in unserer Organisation Projektleiter und noch immer werden Termine verschoben. Was tun Sie eigentlich den ganzen Tag, Herr Projektleiter? Ist Ihnen bewusst, dass es so nicht weitergehen kann? Ich erwarte von Ihnen ab sofort täglich einen detaillierten Statusbericht über alle laufenden Projekte. Haben Sie mich verstanden?“

Herr Projektleiter schluckt und schweigt.

Was ist falsch gelaufen? Was hätten Sie anders getan?

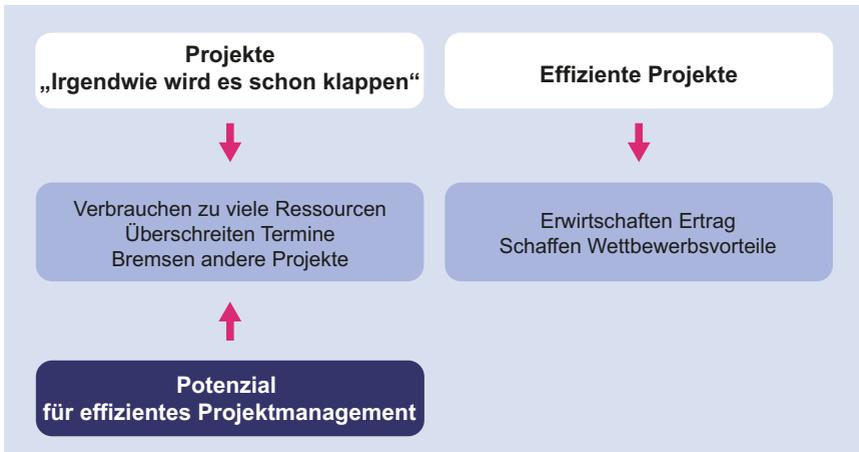


Abbildung 1.2: Fehler bei der Projektabwicklung verursachen hohe Kosten. Projekte scheitern selten an der Technik, sondern meistens am Menschen.

Vermeiden Sie unbedingt typische Projektfallen:

- Unklare Ziele
- Schnellschüsse
- Lückenhafte Anforderungsprofile
- Unvollständige Pflichtenhefte
- Unrealistische Terminpläne
- Wenig fundierte Kostenschätzung
- Starres Abteilungsdenken
- Unstrukturierte Projektmeetings
- Geringe Eigenverantwortlichkeit
- Tagesgeschäft hat immer Vorrang und blockiert
- Zu wenig Zeit für ausführliche Feldtests
- Nachgeschobene Änderungen
- Kein konsequentes Kosten-, Fortschritts- und Termin-Controlling
- Keine Konsequenz bei Entscheidungen
- Mangelhafte Kommunikation
- Der Glaube: Jeder weiß, was er zu tun hat. Das wird schon funktionieren.
- Führungsschwäche
- Schuldige suchen statt Lösungen

Es gibt viele fachlich qualifizierte, fleißige und gewissenhafte Projektleiter, die sich sehr anstrengen, aber es doch zu nichts bringen. Warum? Weil sie die Kunst des Führens nicht wirklich beherrschen! Nur 25 % des Projekterfolgs basieren auf Fachwissen. Viel wichtiger als Fachkenntnisse sind persönliche Eigenschaften und das richtige Verhalten, wie z.B. Projektmitarbeiter souverän führen zu können, Moderationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Auftreten, Überzeugungskraft, „Nein“ sagen können, Erwartungen klar aussprechen und „Vitamin B“. B steht für Beziehungen. „Beziehungen sind der halbe Projekterfolg“. Beziehungen können mehr Ressourcen schaffen und zu schnelleren Entscheidungen führen. Vor allem brauchen Sie motivierte Menschen, die konsequent Projektziele in die Tat umsetzen.

Manche Projektleiter bewegen sich auf eingelaufenen Trampelpfaden. Der Trampelpfad gibt ihnen eine gewisse Vertrautheit, aber er versperrt den Blick für neue Chancen und Erfahrungen. Haben Sie den Mut, neue Wege auszuprobieren. Freuen Sie sich auf Ihr nächstes Projekt.

Nicht weil manche Projekte schwierig sind, wagen wir sie nicht, sondern weil wir sie nicht wagen, werden sie schwierig.

2. Welche Merkmale erfolgreiche Projekte gemeinsam haben

2.1 Am Anfang des Projekterfolgs steht der feste Entschluss

In meiner langjährigen Praxis als Berater, Trainer und Coach habe ich mehr als 120 Unternehmen kennen gelernt. In diesen Unternehmen habe ich über 210 Projekte analysiert und einige davon gecoacht. Dabei habe ich äußerst erfolgreiche Projekte miterlebt, die sehr gut geführt wurden. Die gesteckten Termin-, Kosten- und Projektziele wurden trotz schwieriger Bedingungen prompt erreicht. Aber leider musste ich auch Projekte kennen lernen, die schwach geführt und durch zahlreiche Unwegsamkeiten gebremst wurden; Projekte, die abgebrochen wurden oder auch Projekte, die einfach nicht zum Erfolg gebracht werden konnten.

Was gibt wirklich den entscheidenden Ausschlag? Was unterscheidet die erfolgreichen von den erfolglosen Projekten? Vielleicht haben Sie selbst Erfahrungen mit Top-Projekten und ggf. mit schlechten Projekten gewonnen. Bitte denken Sie doch einmal kurz darüber nach: Welches Projekt ist Ihnen als besonders erfolgreich im Gedächtnis geblieben? Was hat man in diesem Projekt im Vergleich zu den schwachen Projekten anders gemacht? Wie war die Teamzusammensetzung? Wie war die Motivation der Mitarbeiter? Warum wurden die Aufgabenblöcke mit hoher Qualität und termingerecht bearbeitet? Wie gut waren z.B. die Ziele definiert und kommuniziert? Wie gut war die Zusammenarbeit? Wie hat sich der Projektleiter verhalten? Hat er sein Team erfolgsorientiert geführt? Gab es regelmäßige Meetings? Und was waren Ihrer Meinung nach wirklich die Ursachen für den Projekterfolg?

Das Erstaunliche ist, erfolgreiche Projekte haben meist 12 Erfolgsursachen gemeinsam, die im Laufe der Projektarbeit konsequent umgesetzt werden. Welche Merkmale sind das? Sie werden diese Schritt für Schritt im vorliegenden Buch kennenlernen.

Zusätzlich finden Sie im Anhang dieses Buches eine Checkliste, die die wichtigsten Erfolgsfaktoren enthält. Im Nachfolgenden werden diese Erfolgsursachen ausführlich beleuchtet. So gewinnen Sie den richtigen Fokus für Ihre Projekte und konzentrieren sich auf das Wesentliche.

TIPP: Bringen Sie Ihr Projekt auf Erfolgskurs, indem Sie die praktischen Tipps konsequent anwenden.

Checks *Sie finden in jedem Kapitel dieses Buches einen oder mehrere Checks. Sollten Sie zur Zeit ein Projekt leiten, helfen Ihnen diese Checks festzustellen, wie die Erfolgsaussichten Ihres Projektes sind und was Sie verbessern sollten. Im Anhang dieses Buches finden Sie diese Checks noch einmal kompakt zusammengefasst.*

Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten für folgendes Projekt ein?

1. Es gibt einen **Projektleiter**, dem dieses Projekt „aufs Auge gedrückt“ wurde. Eigentlich weiß er gar nicht so recht, was von ihm verlangt wird, und er kann sich nicht so recht für dieses Projekt begeistern. Anders gesagt, er hat auch innerlich noch keine feste Entscheidung getroffen, ob er sich für dieses Projekt wirklich engagieren möchte und kann. Diese innere Unsicherheit sieht ihm jeder an. Sein Auftreten ist „schwach“.
2. Dieser Projektleiter hat ein **Team**. Das Team allerdings ist nicht besonders motiviert. Man hat schon genügend Projekte in der Firma und nun muss man noch ein weiteres Projekt bearbeiten, an dem man zweifelt, ob es überhaupt erforderlich ist. Das schmeckt natürlich diesen Projektteam-Mitgliedern nicht besonders. Und deshalb ist auch das Engagement und die Bereitschaft, sich für dieses Projekt voll einzusetzen, sehr bescheiden.
3. Das Projekt hat keine klaren **Ziele**. Es existieren keine schriftlich fixierten Vorgaben. Es gibt Wünsche, es gibt Erwartungen, es gibt Äußerungen, aber es gibt kein Pflichtenheft und keine Beschreibung der Projektziele.

Und nun noch einmal die Frage: Wie schätzen Sie die Erfolgsaussichten für dieses Projekt ein?

Richtig, Sie werden die Erfolgsaussichten als sehr gering einschätzen. Warum eigentlich? Denken Sie mal kurz darüber nach. Welche Schlussfolgerung können Sie für eigene Projekte daraus ziehen? Zum Beispiel könnte Ihre Schlussfolgerung sein: Noch bevor Sie Ziele mit Ihrem Team detaillieren und bevor Sie das Kick-off-Meeting durchführen, sollten Sie als Projektleiter erst einmal eine Entscheidung treffen. Räumen Sie Bedenken aus und fassen Sie den festen Entschluss: Ich möchte das Projekt zum Erfolg bringen! Nur wer innere Entschlusskraft zeigt, kann andere führen. „Überzeuge dich selbst und du überzeugst auch andere“.



Abbildung 2.1: Der Projekterfolg startet im Kopf. Am Anfang steht der feste Entschluss: „Ich will das Projekt zum Erfolg bringen“.

Sie kennen das sicherlich auch aus anderen Situationen Ihres Lebens: Wenn Sie keine klaren Entscheidungen treffen, wenn Sie keinen wirklich festen Entschluss fassen, dann schwanken Sie hin und her. Sie werden mal in die eine, mal in die andere Richtung tendieren und werden viel Zeit vergeuden. Vielleicht werden Sie unbewusst sogar nach Gründen suchen, warum das ganze Projekt gar nicht funktionieren kann. Jeder Gedanke ist bestrebt, Wirklichkeit zu werden, ob positiv oder negativ. Wie kann ein Projektleiter Motivation und Engagement bei anderen bewirken, wenn er selbst zögert?

Deshalb treffen Sie eine klare Entscheidung: Wollen Sie sich für dieses Projekt engagieren und es wirklich zum Erfolg bringen?