

REDLINE | VERLAG

Monika Haunerding
Hans-Jürgen Probst

PROJEKT- MANAGEMENT

Projekte erfolgreich planen,
steuern und abschließen

alles,
was sie wissen müssen

Monika Haunerding | Hans-Jürgen Probst

Projektmanagement

Monika Haunerding | Hans-Jürgen Probst

Projektmanagement

Projekte erfolgreich planen,
steuern und abschließen

alles, _____
was sie wissen müssen _____

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

haunerding@redline-verlag.de

probst@redline-verlag.de

4. Auflage 2012

© 2012 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Die vorherigen Auflagen erschienen im Redline Verlag unter dem Titel *Projektmanagement leicht gemacht*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Satz: M. Zech, Landsberg am Lech

Druck: Konrad Triltsch GmbH, Ochsenfurt

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-360-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-310-6

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter _____

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?	11
<i>Jenseits des Tagesgeschäftes</i>	
Was ist eigentlich ein Projekt?	11
Und was ist Projektmanagement?	14
Wann ist ein Projekt sinnvoll?	16
Das Bermudadreieck der Projektarbeit:	
Termine, Ressourcen, Qualität	19
Projekttypen: Groß, klein, dick oder dünn?	20
Typische Projektverläufe: Von der Idee zur Umsetzung	24
2. Projektvorbereitung	28
<i>Gute Vorbereitung ist der halbe Erfolg</i>	
Ausgangssituation: Was ist das Problem?	29
Zieldefinition: Wo soll es hingehen?	38
Risikoanalyse: Packen wir's überhaupt an?	42
Beteiligte und Betroffene: Wer ist dabei?	45
Projektteam: Wer hat wo seinen Platz?	48
Projektleitung: Der mit dem Wolf tanzt	52
Projektgrobplanung: Eckpunkte setzen	57
3. Projektdurchführung	72
<i>Beherrschen Sie das Chaos</i>	
Der Startschuss fällt: Mit dem Kick-off-Meeting fängt es an	72
Projektdokumentation: Lückenlos von A bis Z	75
Projektfeinplanung: Arbeitspakete und Meilensteine	78
Einsatz einer Projektmanagementsoftware:	
Die EDV für sich arbeiten lassen	86
Projektsteuerung: Das Projekt auf Kurs halten!	89
Projektstatusbericht: Wie geht es dem Projekt?	93
Teamführung: Menschen machen Projekte	96

4. Projektabschluss	101
<i>Damit es keine unendliche Geschichte wird</i>	
Wann ist ein Projekt wirklich zu Ende?	101
Das formale Projektende: Abnahme durch den Auftraggeber	103
Abschied vom Projekt ... und es darf auch gefeiert werden!	106
Projektnachlese: Was war gut, was war schlecht?	107
Das Projekt als Basis für das nächste Projekt:	
Synergieeffekte nutzen	108
5. Unterstützende Methoden der Projektarbeit	111
<i>Das gehört in den Werkzeugkasten jedes Projektmitarbeiters</i>	
Visualisierung und Präsentation: Das Projekt gut verkaufen	111
Zeitmanagement	120
Kommunikation: Damit der eine versteht, was der andere meint	122
Teamführung und Motivation: Was tun, wenn die Luft raus ist? ..	129
Konfliktmanagement: Wenn's im Team kracht	132
6. Projektcontrolling	137
<i>Damit nichts anbrennt</i>	
Controlling als Lotsendienst	137
Projekterfolgsrechnung: Wann lohnt sich ein Projekt?	141
Jetzt konkret: Projektrechenmethoden	147
Kostenrechnung in Projekten	159
Projektkennzahlen: Sich schnell den Überblick verschaffen	163
Zehn Gebote für effektives Projektcontrolling	167
7. Projektsanierung	169
<i>Was schiefgehen kann, geht schief</i>	
Die häufigsten Fehler: Warum Projekte schiefgehen	169
Krisenmanagement: Feuerwehr im Einsatz	176
Krisenvorbeugung: Wie man Eisbergen aus dem Weg geht	187

8. Neue Entwicklungen im Projektmanagement	209
<i>Der letzte Schrei und ein bisschen Showgeschäft</i>	
Change Management: Fit für Veränderungen	210
Projekt-Balanced-Scorecard:	
„Weiche“ Faktoren im Projekt berücksichtigen	218
Projekt-Benchmarking: Von anderen lernen	232
9. Fallbeispiele	236
<i>Projekte in der Praxis</i>	
Einführung einer neuen Software	236
Entwicklung und Einführung eines neuen Produktes	246
Nachwort: Leiden Sie an Projektitis?	249
Literaturverzeichnis	251
Stichwortverzeichnis	253

Vorwort

Dieses Buch führt in die Grundlagen der Projektarbeit ein. Vom Projektstart bis zur Realisierung. Neben den Klassikern des Projektmanagements zeigen wir aber auch wichtige weitere Themen, zum Beispiel Projektcontrolling: Wann lohnt sich überhaupt ein Projekt? Oder was auch wichtig ist: Projektanierung. Retten, was noch zu retten ist. Was tun, wenn ein Projekt schiefgeht? Und es werden aktuelle Diskussionen beleuchtet: Wissen Sie zum Beispiel, was ein Change-Management-Projekt ist? Oder eine Projekt-Balanced-Scorecard?

Vorkenntnisse benötigen Sie für dieses Buch nicht. Es ist gedacht für Einsteiger oder für diejenigen, die bereits in Projekten tätig sind und einen Überblick oder Anregungen suchen.

Es wendet sich an alle Branchen, an alle Mitarbeiter, egal ob Kaufmann oder Techniker, ob Sachbearbeiter oder Geschäftsführer. Es ist halt so: Projektmanagement wird überall gebraucht.

In diesem Sinne viel Spaß bei der Lektüre.

Zum Schluss möchten wir darauf hinweisen, dass wir aus Gründen der guten Lesbarkeit auf die Nennung jeweils beider Geschlechtsformen verzichtet haben. Selbstverständlich ist auch immer die Mitarbeiterin oder die Projektleiterin usw. gemeint.

Monika Haunerding

Hans-Jürgen Probst

1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?

Jenseits des Tagesgeschäftes

Was machten eigentlich die ägyptischen Sklaven, wenn sie keine Pyramiden bauten? Wahrscheinlich musste nach Fertigstellung einer Pyramide gleich die nächste in Angriff genommen werden, oder ein anderes Bauprojekt wurde gestartet. Die Arbeit der ägyptischen Pyramidenbauer war Projektarbeit pur.

Projektarbeit ist also nichts Neues. Viele Bauwerke alter Kulturen können heute noch bestaunt werden und zeugen so von der hervorragenden Projektarbeit dieser Kulturen. Heutige Projekte sind nicht schwieriger oder komplexer als diese historischen Projekte wie zum Beispiel der Pyramidenbau. Unsere Kultur hat einen anderen technologischen Stand erreicht, aber sicher war es nicht einfacher, eine Unzahl von Arbeitern für den Pyramidenbau zu koordinieren, als eine Großbaustelle in Berlin zu managen.

Was ist eigentlich ein Projekt?

Der Bau einer Pyramide war ein Projekt, jeder Hausbau ist ein Projekt, aber auch die Planung einer Urlaubsreise oder die Verwirklichung der Idee „Ich will tanzen lernen“ ist ein Projekt. Welche Gemeinsamkeit haben diese Aktivitäten, die sie als Projekt kennzeichnen?

Ein Projekt ist in erster Linie dadurch charakterisiert, dass es sich um eine **einmalige Aufgabenstellung** handelt. Den Eiffelturm in Paris konnte man nur einmal bauen. Baut man an einem anderen Standort einen ähnlichen Turm, so ist es ein anderes Projekt und eben nicht der Eiffelturm von Paris. Jeder Standort hat seine eigenen Besonderheiten, die man beim Bau berücksichtigen muss: Bodenuntergrund, Größe und Form des Grundstücks, Verkehrsanbindung um die Materialien herbeizuschaffen etc. Die Erfahrungen eines Projektes lassen sich auf andere Projekte übertragen, aber jedes Projekt

1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?

ist letztendlich einmalig. Bei jedem Projekt stellen sich neu die Fragen: Was ist die Aufgabe, welche Besonderheiten sind zu beachten, was könnte speziell in diesem Fall schiefgehen? Das unterscheidet die Projektarbeit zum Beispiel von Routineaufgaben. Daueraufgaben, Routinearbeiten oder wiederkehrende Aufgaben sind keine Projekte. Projekte sind jenseits vom Tagesgeschäft zu sehen.

Andere charakteristische Merkmale von Projekten ergeben sich letztendlich aus dieser Einmaligkeit der Aufgabenstellung. So ist die Projektdauer zeitlich begrenzt. Ein Projekt hat einen klaren Anfang. Meist wird zu Beginn eine Projektstartveranstaltung durchgeführt, die man auch Projekt-Kick-off-Meeting nennt. Und das Projekt hat (hoffentlich) einen klaren Schluss, bei dem das erstellte Projektergebnis von dem Auftraggeber des Projektes abgenommen, also akzeptiert wird. Zudem wird eigens zur Bewältigung des Projektauftrages eine spezielle Projektorganisation ins Leben gerufen. Ein Projektleiter wird bestimmt, und verschiedene Mitarbeiter werden für das Projekt benannt. Das Projekt hat einen klaren Auftrag, klare Verantwortlichkeiten und ein definiertes Projektziel. Zur Zielerreichung stehen dem Projekt nicht unbegrenzt Ressourcen zur Verfügung, sondern ein bestimmtes Budget wird für die Projektdurchführung bereitgestellt.

Die wesentlichen Merkmale eines Projektes sind, noch einmal zusammengefasst:

- Einmaligkeit, keine Routineaufgabe
- Zeitliche Befristung (definierter Anfang/definiertes Ende)
- Spezielle Projektorganisation
- Eindeutige Aufgabenstellung, Verantwortung und Zielsetzung für ein Projektergebnis
- Begrenzter Ressourceneinsatz

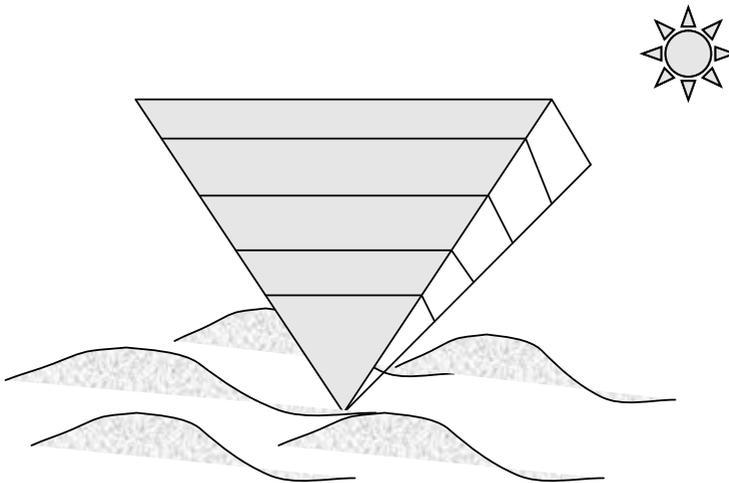
Dies ist die Idealvorstellung, wie ein Projekt definiert sein sollte. In der Praxis werden Projekte leider auch ganz anders gelebt. Vielfach zeichnen sich Projekte durch folgende negativen Aspekte aus:

- **Kampf um Ressourcen**, zum Beispiel um kompetente Mitarbeiter
Den findigen EDV-Spezialisten möchte am liebsten jeder Projektleiter in seinem Projekt haben, wenn EDV-Fragen zu klären sind. Dieser EDV-

Spezialist kann aber nicht in jedem Projekt mitarbeiten und muss auch noch seinen Aufgaben in der EDV-Abteilung nachkommen. In solchen Situationen findet ein regelrechtes „Tauziehen“ um den Mitarbeiter statt.

- **Fehlende Vorbereitung**

Das Projekt wird gestartet, ohne dass es eine klare Vorstellung davon gibt, welches Ziel durch das Projekt erreicht werden soll. Der Projektauftrag ist unklar. Die Projektmitarbeiter wissen nicht, was ihre Aufgabenstellung ist.



Projekt Pyramidenbau

Nicht immer klappt das Projektmanagement

- **Unklare Kompetenzen**

Per Zuruf wurde ein Mitarbeiter zum Projektleiter berufen, ohne Festlegung seiner Kompetenzen. Darf er den Projektmitarbeitern Anweisungen erteilen, oder ist er auf das Wohlwollen des jeweiligen Abteilungsleiters angewiesen, wenn er den Projektmitarbeitern Aufgaben zuteilt?

- **Mangelhafte Koordination**

Ein Projektplan wurde nicht erstellt, und so meint jeder Projektmitarbeiter, aus seiner Erfahrung heraus das Richtige zu tun, aber es fehlt die Abstimmung, das koordinierte Vorgehen.

1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?

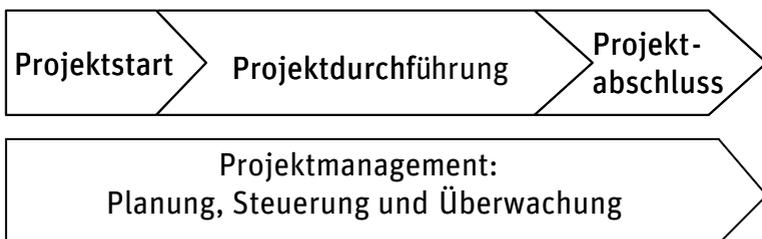
- **Unschärfe Zielvorgabe durch den Auftraggeber des Projektes**
Der Auftraggeber des Projektes hat die Ziele des Projektes nicht klar definiert. Der Projektleiter meint die Aufgabe verstanden zu haben, evtl. stellt sich aber heraus, dass der Auftraggeber ein anderes Projektergebnis erwartet hat.
- **Ungewissheit über die Tragweite des Projektes**
Die Auswirkungen des Projektes einer Abteilung auf andere Unternehmensbereiche wurden nicht geklärt. Erst im Laufe des Projektes wird klar, dass auch andere Unternehmensbereiche betroffen sind und in das Projekt einzubinden sind.

So erlebt man in der Projektarbeit leider auch jede Menge Frust. Um diesen Frust zu vermeiden, gibt es Projektmanagement

Und was ist Projektmanagement?

Ein Großteil dieser Projektmanagementmethoden entstand in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und diente zur Entwicklung von Großvorhaben der Rüstung und der Raumfahrt. Der Wettlauf der beiden Großmächte um die Überlegenheit in der Entwicklung von Waffen- und Verteidigungssystemen und nicht zuletzt um die Frage „Wer bringt den ersten Menschen auf den Mond?“ spielte eine bedeutende Rolle in der Schaffung ausgefeilter Managementtechniken.

Projektmanagement heißt die Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten über die gesamte Laufzeit des Projektes.



Projektmanagement erfolgt in allen Phasen des Projektes

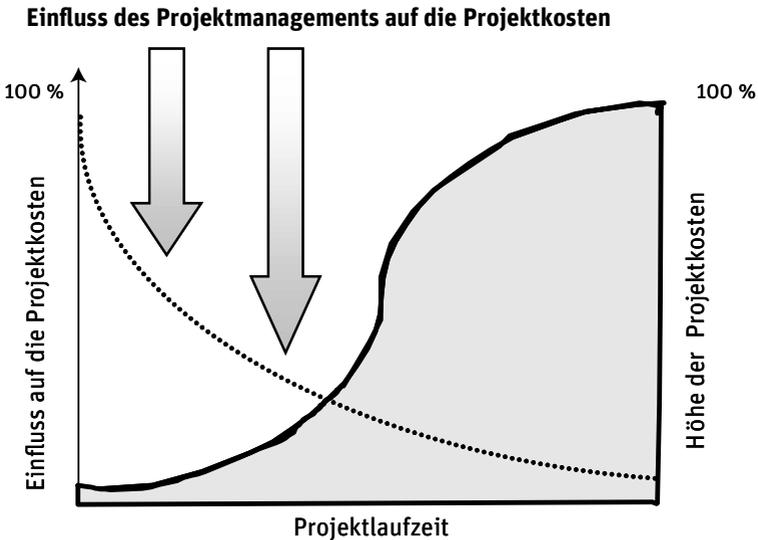
Der Zweck des Projektmanagements ist, alle Aktivitäten im Projekt so zu planen, zu organisieren und zu kontrollieren, dass das Projekt trotz aller Risiken und Unwägbarkeiten erfolgreich abgeschlossen werden kann. Projektmanagement hat damit einen wesentlichen Einfluss auf die Projektkosten. Zu Beginn der Projektlaufzeit hat das Projektmanagement durch die Projektdefinition und die Projektplanung einen ganz wesentlichen Einfluss auf die Höhe der Projektkosten. Je nachdem, ob das Projekt in kleinem Rahmen geplant ist, zum Beispiel Verbesserung des Berichtswesens innerhalb des Unternehmens, oder in großem Stil geplant ist, zum Beispiel Einführung einer neuen Softwarelösung für den gesamten Konzern, sind entsprechend die geplanten Projektkosten hoch oder niedrig. Im Laufe des Projektfortschritts wird dieser Einfluss schwächer, mit zunehmender Fertigstellung des Projektes wird auch der Einfluss des Projektmanagements auf die Projektkosten geringer.

Die nachfolgende Darstellung soll auch verdeutlichen, wie wichtig ein vernünftiger Projektstart ist. Die Weichen werden zu Beginn des Projektes durch das Projektmanagement gestellt. Mit der Qualität der Projektplanung steht und fällt das Projekt. Auch für das Projektmanagement gilt: „Was man strategisch versäumt, muss man operativ ausbaden!“, das heißt, wenn die Projektplanung mangelhaft ist, muss es das Projektteam während der Projektlaufzeit ausbaden. Wenn das Projekt von Anfang an in den falschen Bahnen läuft, ist eine Kurskorrektur nur mit großem Aufwand und enormen Kosten möglich.

Projektmanagement gewinnt aktuell immer mehr an Bedeutung. Der Wettbewerbsdruck unter den Unternehmen zwingt diese zu immer schnelleren Produktentwicklungen, zu Innovationen und organisatorischen Veränderungen. Auf Dauer wird nur das Unternehmen erfolgreich sein, das in der Lage ist, schnell und flexibel auf die sich ständig ändernden Marktanforderungen zu reagieren. Der permanente Zwang zur Veränderung überfordert das klassische „Abteilungsdenken“. So werden Aufgaben immer mehr durch abteilungsübergreifende Projektgruppen gelöst. Gibt es bald die klassische Aufbauorganisation nicht mehr? Wird diese ersetzt durch flexible Projektorganisationen? Ganz so weit wird es vielleicht nicht kommen, obwohl viele Branchen bereits ausschließlich in Form von Projektorganisationen arbeiten, zum Beispiel Ingenieurbüros, Baugewerbe, Unternehmensberatungen, Forschungsinstitute etc.

Unbestritten ist, dass die Aufgabenlösung in Form einer Projektorganisation mehr Freiheiten einräumt, als die Erledigung dieser Aufgabe im Rahmen der

1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?



Einfluss des Projektmanagements auf die Projektkosten

bestehenden Aufbauorganisation. Ein Projektteam kann eigenständig agieren. Es ist nicht gebunden an Hierarchien im Unternehmen und an den Wettstreit verschiedener Abteilungen untereinander.

Wann ist ein Projekt sinnvoll?

Vorneweg vielleicht anders gefragt: Wann ist ein Projekt nicht sinnvoll?

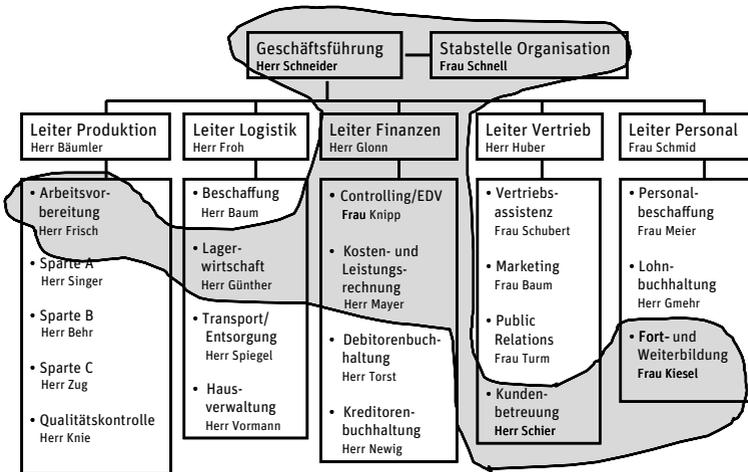
Ein Projekt ist nicht sinnvoll, wenn es sich um Routineaufgaben handelt. Beispiel: Das Schalten einer Anzeige in einer Tageszeitung, um neue Mitarbeiter zu finden, ist noch kein Projekt. Dies ist eine der Routineaufgaben der Personalabteilung.

Ein Projekt zu starten ist auch nicht sinnvoll, wenn nur ein Spezialist die Aufgabe lösen kann: Ein Spezialist macht noch kein Projekt. Ein Grafiker kann einen neuen Werbeauftritt gestalten, auch ohne dass ihm ein Projektleiter zur Seite gestellt wird.

Ein Projekt macht auch keinen Sinn, wenn ein Problem unter hohem Zeitdruck, zum Beispiel in zwei bis drei Tagen gelöst werden soll. Bis das

Projektteam zusammengestellt ist und die Aufgabe in Angriff nehmen kann, ist in diesem Fall schon zu viel Zeit vertan. In diesem Fall müssen ein bis zwei Mitarbeiter das Problem beziehungsweise die Aufgabe zügig lösen.

Ein Projekt ist sinnvoll, wenn die Aufgabenstellung so komplex ist, dass unterschiedliches Know-how aus dem Unternehmen eingebunden werden muss, eventuell auch unterschiedliche Hierarchiestufen.



Projektteams sind abteilungs- und oft auch hierarchieübergreifend

In der abteilungsübergreifenden und auch hierarchieübergreifenden Struktur liegt ein Erfolgsfaktor, aber auch eine Schwierigkeit für die Projektarbeit. Positiv ist, dass der Informationsfluss durch die abteilungsunabhängige Organisationsstruktur quer über die Bereiche und direkt zwischen den Projektbeteiligten verläuft und nicht mehr an hierarchische Strukturen gekoppelt ist. Unterschiedliches Expertenwissen aus verschiedenen Abteilungen trifft aufeinander. Hier steckt jedoch auch ein Konfliktpotenzial: Hat der Vertrieb recht oder die Logistik, wenn Probleme bei den Kundenlieferungen besprochen werden. Bestehende Konflikte zwischen den Abteilungen werden in die Projektarbeit mit hineingetragen. Damit das Projekt erfolgreich ist, muss von den Beteiligten akzeptiert werden, dass sie ihre eigene Funktion und Position im Unternehmen dem Gesamtziel des Projektes unterordnen müssen. Im Vordergrund steht der Projekterfolg, dann erst die Abteilungsinteressen.

1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?

Beispiel: Ein Projekt scheitert an den Konflikten zwischen zwei Abteilungen

In einem Unternehmen gab es zwei EDV-Abteilungen. Eine war für die Anwender und deren EDV-Programme zuständig, die andere war für das Netzwerk, also die hausinterne Vernetzung der PCs zuständig. Ein Projekt wurde in der Hauptverantwortung der Netzwerkabteilung durchgeführt mit dem Ziel, Verbesserungen der Systemarchitektur und der Arbeitsabläufe zu erreichen. Ein Mitarbeiter der Anwenderabteilung wurde mit in das Projektteam aufgenommen, da viele Fragen auch die Anwender betreffen.

Leider war dies keine glückliche Lösung für das Projekt, da der Mitarbeiter der Anwenderabteilung wo immer möglich das Projekt torpedierte, da sich beide Abteilungen spinnefeind waren. Durch die Mitarbeit im Projektteam war der Mitarbeiter der Anwenderabteilung auch bestens über das Projekt informiert, und seine Abteilung konnte somit das Projekt nach besten Kräften behindern. Leider war die Geschäftsführung des Unternehmens nicht in der Lage, die Streithähne zu trennen, und das Projekt verlief im Sande.

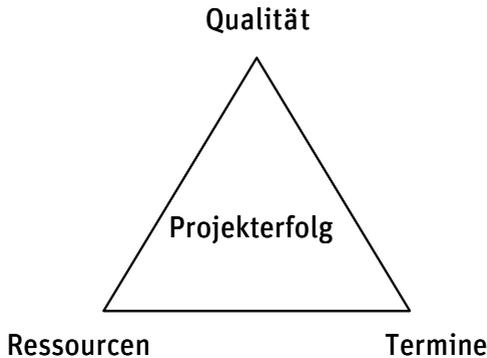
Weitere Kriterien für den sinnvollen Einsatz von Projekten sind in folgender Checkliste zusammengefasst:

Kriterien	Empfohlene Organisationsform	
	Einsatz einer Projektorganisation	Lösung in der vorhandenen Unternehmensstruktur
Routineaufgaben		X
Notwendigkeit des abteilungsübergreifenden Einsatzes von Mitarbeitern	X	
Einbindung externer Berater ist notwendig	X	
Umfangreiche Projekte, an denen viele Mitarbeiter langfristig beschäftigt sind	X	
Mehrere Projekte, für die eine geringe Zahl von Mitarbeitern kurzfristig erforderlich ist		X
Hohe Sicherheitsanforderungen, die es erforderlich machen, dass Informationen nur den am Projekt Beteiligten zugänglich sind	X	
Freiheitsräume für die Projektdurchführung	X	
Umfang des Projektes ist unklar		X

Checkliste: Wann ist ein Projekt sinnvoll?

Das Bermudadreieck der Projektarbeit: Termine, Ressourcen, Qualität

Wann ist ein Projekt erfolgreich? Wenn das Projektergebnis mit den gegebenen Ressourcen in der geforderten Qualität zum vereinbarten Termin fertiggestellt ist.



Schlüsselfaktoren für den Projekterfolg

Die drei Schlüsselfaktoren Ressourcen, Termine und Qualität beeinflussen wechselseitig den Projekterfolg beziehungsweise das Projektergebnis. Wird eine Ecke des Dreiecks nicht eingehalten, geht das zulasten der anderen Faktoren.

Wird ein Termin nicht eingehalten, so müssen auch überplanmäßig mehr Ressourcen (mehr Projektbudget, mehr Mitarbeiterkapazität) in das Projekt eingebunden werden, oder die Qualität leidet unter dem Zeitdruck. Ist das Projektbudget zu knapp kalkuliert, leidet die Qualität des Projektergebnisses darunter.

Diese drei Schlüsselfaktoren bilden also wahrlich ein Bermudadreieck, in dem der Projekterfolg hoffentlich nicht aus unerklärlichen Gründen verschwindet. Damit das nicht geschieht, müssen diese Faktoren zu Beginn des Projektes genau geplant und festgelegt werden. Während der Projektdurchführung ist jeder der drei Einflussfaktoren durch die Projektleitung zu überwachen, und Korrekturmaßnahmen müssen rechtzeitig eingeleitet werden.

1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?

Wenn Sie frisch in ein Projekt kommen und ihr Projektleiter kann Ihnen nicht genau beantworten, welcher Zeitraum für das Projekt vorgesehen ist, welche Ressourcen (Budget, Mitarbeiterkapazität) eingesetzt werden und wie die Qualität des Projektergebnisses auszusehen hat, dann können Sie auf das Improvisiergeschick des Projektleiters hoffen oder doch lieber gleich das Weite suchen, denn das Projekt ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Projekttypen: Groß, klein, dick oder dünn?

Jedes Projekt ist anders. Jedes Projekt ist einmalig. Trotzdem gibt es Gemeinsamkeiten, anhand derer man verschiedene Projekte zu Projekttypen zusammenfasst.

Große und kleine Projekte: Wenn man ganz grob an die Sache rangeht, unterscheidet man im ersten Schritt etwa zwischen großen und kleinen Projekten. Ins Auge springen natürlich zuerst die großen Projekte, die Mammutprojekte, zum Beispiel die Fusion zweier Unternehmen. Standorte, Produkte, Technik und Mitarbeiter sind zu integrieren und auf das neue gemeinsame Unternehmen auszurichten. Großprojekte bedeuten einen hohen Aufwand. Oft wird das Großprojekt in mehrere Teilprojekte aufgliedert, damit es überhaupt noch steuerbar ist.

Neben den ganz großen Projekten gibt es aber auch jede Menge kleinerer Projekte in einem Unternehmen: Von dem Umzug einer Abteilung in ein anderes Gebäude, der Eröffnung einer neuen Filiale oder zum Beispiel einem Projekt zur Verkürzung der Lieferzeiten an den Kunden. Die kleineren Projekte eignen sich zum Beispiel sehr gut dafür, erste Erfahrungen als Projektleiter zu sammeln. Auch in einem kleinen Projekt sind alle Fähigkeiten eines Projektleiters gefordert; es ist ein normales Projekt, nur eben etwas kleiner in der Auswirkung auf das Unternehmen. Es ist besser, man sammelt die Erfahrung, was alles in einem Projekt schiefgehen kann, in einem kleinen Projekt, dann ist der angerichtete Schaden nicht so groß. Hat man einige kleinere Projekte erfolgreich bewältigt, kann man sich an die größeren Projekte herantrauen.

Risiko des Projektes: Eine weitere Möglichkeit besteht darin, zwischen **risikoreichen Projekten** und **Projekten mit geringerem Risiko** bei der Durchführung zu unterscheiden.

Hier besteht ein Zusammenhang mit der obigen Unterscheidung in große und kleine Projekte. Projekte mit hohem Projektbudget, die über Jahre laufen, sind risikoreicher als ein überschaubares Projekt von drei Monaten mit kleinerem Projektvolumen. Je größer und komplexer ein Projekt wird, desto risikoreicher wird es. Das ist eine generelle Tendenz, zu der es aber auch Ausnahmen gibt.

Es gibt klein angelegte Projekte, die jedoch eine große Auswirkung auf das Unternehmensgeschehen haben, zum Beispiel die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens. Mit geringem Budget wird eine neue Unternehmensstrategie eingeleitet, die aber auch völlig danebengehen kann.

So liegt das Risiko nicht nur in der Größe des Projektes und der Höhe des Projektvolumens, sondern auch in der Tragweite der Auswirkungen des Projektes auf das Unternehmen.

Projekt „at work“ oder „at home“: Projekte gibt es nicht nur **in der Arbeitswelt**, sondern auch **im Privatleben**. Die Organisation eines Umzugs in eine neue Wohnung ist ein komplexes Projekt. Erst wird eine neue Wohnung ausgesucht, wobei verschiedene Faktoren, wie Standort, Verkehrsanbindung, Preis, Größe, Ausstattung etc. eine Rolle spielen. Dann muss die Kündigung der alten Wohnung mit dem Bezug der neuen Wohnung zeitlich abgestimmt werden, eventuell fallen Nachbesserungsarbeiten bei der alten Wohnung an, die neue Adresse muss allen Bekannten, Banken und Versicherungen etc. mitgeteilt werden, und schließlich der Umzug an sich, der mit Freunden oder einer Umzugsfirma geplant und durchgeführt werden muss. So könnte man dieses private Projekt auch in Teilprojekte aufteilen: Suche neue Wohnung, Kündigung und Abnahme alte Wohnung, Bekanntgabe der Adressänderung und Umzugsdurchführung. Das Projekt Umzug nimmt man vielleicht nicht so oft im Leben auf sich, das Projekt Urlaub jedoch gerne des Öfteren. Auch hier gilt es eine Reihe von Teilprojekten zu bewältigen: Planung des Urlaubszeitpunktes, Abgleich des Budgets mit den möglichen Urlaubsangeboten, Abstimmung über die Qualität: Studienreise oder „Hauptsache-irgendwo-in-der-Sonne-faulenzen“? Auch hier begegnet uns wieder das Bermudadreieck, das in diesem Fall den erfolgreichen Urlaub beeinflusst: Termine, Ressourcen (Budget) und Qualität.

Unternehmensinterne und externe Projekte: In der Praxis stellt sich oft die Frage, ob man das Projekt als **internes Projekt** innerhalb des Unternehmens aus eigener Kraft vollzieht oder das **Projekt mit externer Unterstützung**, zum Beispiel mit Unternehmensberatern, durchführt.

1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?

Der Einsatz von externen Beratern kann dann sinnvoll sein, wenn das für das Projekt notwendige Fachwissen im eigenen Unternehmen nicht vorhanden ist. Oft fällt die Entscheidung für Berater, weil man die eigenen Mitarbeiter nicht noch durch ein Projekt belasten möchte. Die Mitarbeiter sind mit ihrem Tagesgeschäft schon mehr als ausgelastet, und so sieht man das Heil im externen Berater. Aber Vorsicht! Kein externer Berater kann seine Arbeit ohne die Mitarbeit von unternehmensinternen Mitarbeitern bewältigen. Wie auch? Und die Zusammenarbeit mit einem externen Berater erfordert einigen Zeitaufwand.

Für den Einsatz eines externen Unternehmensberaters spricht:

- **Einbringung von Erfahrungen und Know-how aus anderen Unternehmen:** Da der externe Berater mit der Aufgabenstellung aus ähnlichen Projekten bereits vertraut ist, benötigt er keine Einarbeitungszeit. Der externe Berater muss nicht mehr „üben“. Er muss sich lediglich in die speziellen Bedürfnisse gerade dieses Unternehmens einarbeiten.
- **Unabhängigkeit:** Der externe Berater ist nicht in die Hierarchie des Unternehmens eingebunden, muss also keine Rücksicht auf interne Strukturen und Befindlichkeiten nehmen. Da der externe Berater in der Regel auch keine Karriere in dem zu beratenden Unternehmen machen will, kann er unvoreingenommen und ohne das unternehmensinterne Kompetenzgerangel seine Aufgabe erledigen. Er kann auch dem Management seine Fehler aufzeigen, ohne dafür mit negativen Konsequenzen wie Mobbing oder Kündigung rechnen zu müssen.
- **Der Berater ist nicht „betriebsblind“:** Manchmal erkennt man aus der externen Perspektive viel leichter und schneller die Schwachstellen und Knackpunkte einer Organisation, da man Dinge infrage stellt, mit denen sich langjährige Mitarbeiter längst abgefunden haben.

Gegen den Einsatz von externen Unternehmensberatern spricht:

- Externe Beratung ist selbstverständlich **teuer**.
- **Man weiß nicht immer genau, wie qualifiziert der Berater ist:** Es gibt immer das berühmte „schwarze Schaf“. Daher sollte man sich eine Referenzliste der bereits durchgeführten Projekte zeigen lassen und sich bei diesen Unternehmen erkundigen, wie zufrieden sie mit der Leistung dieser Unternehmensberatung waren.

- **Der Einsatz von externen Beratern kann demotivierend für die eigenen Mitarbeiter sein:** Durch den Einsatz wird den eigenen Mitarbeitern signalisiert: „Mit dem Problem werdet ihr nicht fertig, da müssen Fachleute ran.“

Und wie steht es mit der Wirtschaftlichkeit externer Berater?

Trotz der Kosten für einen externen Berater kann dessen Einsatz wirtschaftlich sinnvoll sein. Es handelt sich bei den Beratungskosten um einmalige Kosten. Wenn man den Berater nicht mehr braucht, dann ist er fort. Das ist der große Unterschied zu einem eigenen Mitarbeiter. Die Kosten der Beratung sollten in jedem Fall dem langfristigen Nutzen gegenübergestellt werden.

Zudem kann man die externen Berater vertraglich dazu verpflichten, die internen Mitarbeiter während des Projektablaufs zu schulen, damit diese nach Abschluss des Projektes reibungslos die Aufgabe übernehmen beziehungsweise die Projektergebnisse umsetzen können. Was Sie beachten sollten: Schauen Sie sich den Berater gut an! Achten Sie auf Erfahrung! Häufig passiert es, dass zwar der erfahrene Berater den Auftrag an Land zieht, später wundert man sich aber, dass die eigentliche Beratung von frischen Hochschulabgängern ohne Erfahrung durchgeführt wird. Natürlich müssen auch diese ihre Erfahrungen machen, aber bitte nicht für das volle Honorar eines erfahrenen Beraters!

A-, B- oder C-Projekte: In vielen Unternehmen ist es üblich, die Projekte in irgendeiner Weise zu sortieren und in Klassen zusammenzufassen, also die Projekte zu klassifizieren. Man nennt sie nicht unbedingt dicke oder dünne Projekte, sondern zum Beispiel A-, B- oder C-Projekte.

Beispiel für eine Projektklassifizierung:

- **A-Projekte:** Strategisch relevante Projekte oder Projekte, deren Projektvolumen oder Projektrisiko eine Million Euro übersteigt.
Die Einordnung als strategisch relevantes Projekt ist begründet durch den innovativen Charakter eines Projektes, zum Beispiel die Entwicklung einer neuen Produktpalette, Einführung einer neuen Technologie, erstmalige Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen etc.
- **B-Projekte:** Projekte, deren Projektvolumen oder Projektrisiko 500.000 Euro übersteigt.
- **C-Projekte:** Projekte, die nicht A- oder B-Projekte sind.

1. Was ist das Besondere an der Projektarbeit?

Durch die Projektklassifizierung in A-, B- oder C-Projekte werden in einem Unternehmen alle Projekte nach einer nachvollziehbaren Regelung in die Projektklassen eingestuft. Jeder im Unternehmen weiß Bescheid, wenn von einem A- oder einem B-Projekt die Rede ist. Wird unternehmensintern ein Projektleiter für ein A- oder ein C-Projekt gesucht, dann sind die Anforderungen an den Projektleiter klar, ohne dass das Projekt im Detail beschrieben ist. Hat man wenig Erfahrung als Projektleiter wird man sich nicht als A-Projektleiter bewerben, aber den C-Projektleiter traut man sich zu. Es gelten unternehmensweit auch unterschiedliche Richtlinien für die Projektabwicklung abhängig von den Projektklassen. Eine unternehmensinterne Richtlinie könnte nun sein, dass A- und B-Projekte immer durch die Geschäftsleitung abgesegnet werden müssen, während C-Projekte auch auf Abteilungsebene entschieden werden können.

Typische Projektverläufe: Von der Idee zur Umsetzung

Projektlebenszyklus

Jedes Projekt hat einen Projektlebenszyklus. Zu einem bestimmten Zeitpunkt wird eine Projektidee geboren. Die Rahmenbedingungen werden festgelegt, das Projekt wird definiert (Termine, Ressourcen, Qualität). Anschließend erfolgt die Projektplanung, in der konkrete Arbeitspakete und Mitarbeiter-einsatzpläne erarbeitet werden. Zum Zeitpunkt der Projektdefinition sind erst wenige Mitarbeiter an dem Projekt beteiligt, und die Kosten sind noch gering. In der Phase der Projektplanung wird der Teilnehmerkreis größer. Möglichst alle für das Projekt notwendigen Spezialisten sollten in die Projektplanung eingebunden werden und für ihre Aufgabengebiete die Aufwandsschätzung in die Projektplanung einbringen. Die Ressourcenanforderung wird in dieser Phase immer höher, bis schließlich in der Phase der Projektdurchführung der höchste Bedarf an Ressourcen (Budget und Mitarbeiterkapazitäten) besteht. In der Durchführungsphase wird die Projektidee schließlich umgesetzt. Es ist zeitlich die längste Phase und geht in die Phase Projektabschluss über. Zum Projektabschluss erfolgt der Ausklang beziehungsweise das Ende des Projektes.