

Business Survival Manual

PROJEKT
MANAGEMENT

ODER

*Der mit dem
Krokodil
tanzt*

©²⁰¹² K! Business Solutions GmbH

Na los: googeln Sie "Projektmanagement" und erleben Sie. Richtig, Zillionen von Webseiten sind dazu verfasst worden. Und selbstverständlich wollen tausende von Firmen von der mangelnden oder traumatischen Erfahrung von Projektmanagern profitieren, indem sie beeindruckende Bücher, persönlichkeitsbildende Seminare und jede Menge Software-Lösungen anbieten.

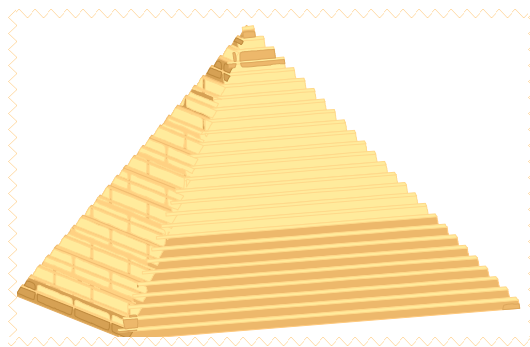
Irgendwie beunruhigend, oder?

Und jetzt kommen auch noch wir von der Business-Überlebensfront. Nach unserer bescheidenen Ansicht lernt man Projektmanagement am besten, wenn man sich ein bekanntes erfolgreiches Projekt vornimmt und als Richtschnur für die eigenen Versuche benutzt.

Also gut, lassen Sie uns sehen, was die historische Methode für das Projektmanagement so zu bieten hat.

Es ist ein wunderschöner Frühlingstag in Ägypten und Sie haben gerade beschlossen, ein Ihre Überstunden abzubauen und mit ein paar Freunden aus dem Süden eine kleine Bootstour auf dem Nil einzulegen, als Ihr Assistent Appendicidis hereinstürzt: Pharao will Sie in seinem Büro sehen und das am besten vor einer Stunde. Sie traben los.

Der große Boss empfängt Sie mit der Mitteilung, dass er sich gerade intensiv mit der Firmenzukunft, besonders seiner eigenen in den ewigen Jagdgründen beschäftigt und daher beschlossen hat, es sei an der Zeit, mit dem Bau des Wohnsitzes für die Ewigkeit zu beginnen. Er wühlt in den Papyrusrollen auf seinem Schreibtisch herum und findet schließlich eine, auf der eine Zeichnung erkennbar ist:



Sie beginnen mit PROJEKT MANAGEMENT **PHASE 1:**

Projektziel bestimmen

Stellen Sie sicher, dass das Projekt und das erwünschte Ziel des Projektes klar definiert sind.

Pharao drückt Ihnen die Zeichnung in die Hand und sagt: "Es sollte in etwa so aussehen wie die beiden anderen bei Gizeh, natürlich etwas größer, und für die Geheimkammern müssen Sie sich was wirklich Interessantes einfallen lassen." Während Sie in Windeseile Notizen machen, erzählt Pharao von einer besonders interessanten Wandmalerei, die er bei der Beisetzung

von Tante TatRi gesehen hat. Schließlich räuspert er sich, (vermutlich in Erinnerung daran, wie Tante TatRi gestorben ist) und sagt: "Wir sind materialtechnisch im Moment etwas in Druck und mehr als dreißig Jahre Bauzeit wären auch unwirtschaftlich – aber ich bin mir sicher, Sie sind der Mann für dieses Projekt. Viel Glück, mein Lieber, und falls Sie etwas brauchen, scheuen Sie sich nicht zu fragen, mein Perlenvorhang steht Ihnen immer offen."

Langsam und wie auf Watte verlassen Sie Pharaos Büro, hin- und hergerissen zwischen den beiden Göttinnen GROSSE-EHRE und GROSSES-MALHEUR. Vor dem Palast stolpern Sie beinahe in den Krokodil-Teich und gewinnen die plötzliche Erkenntnis, dass Sie anfangen sollten, Ihr Projekt zu organisieren, damit Sie nicht als Krokodil-Snack enden.

Sie beginnen mit PROJEKT MANAGEMENT **PHASE 2:**

Projektaufbau

Phase 2 wird von zwei wesentlichen Fragestellungen bestimmt:

- A: welche Ressourcen brauche ich für die erfolgreiche Beendigung meines Projektes?
- B: welche Ressourcen habe ich zur Verfügung?

In einer idealen Welt würden A und B übereinstimmen. Nicht so in der realen Welt, die ein perverses Vergnügen an ihrer Unzulänglichkeit ausstrahlt. Sie werden feststellen, dass Sie Ressourcen benötigen, die entweder überhaupt nicht vorhanden sind, oder in der verfügbaren Zeit nicht vorhanden sind, oder (nicht selten bei Erst-Projektmanagern) speziell für Sie nicht vorhanden sind.

Sie nehmen den erstbesten Fetzen Papyrus und schreiben auf, was Sie benötigen:

Übersetzung:



Personal:

100.000 nubische Sklaven

Material:

1 Monster-Steinbruch

500 Riesen-Flöße

30.000 Zypressenstämme

Bevor Sie an Ihrem ersten Entwurf bereits verzweifeln, sollten Sie die Personal- und Materialanforderungen auf der Zeitschiene Ihres Projektes betrachten.

Werden Sie 100.000 nubische Sklaven während der gesamten Laufzeit Ihres Projektes benötigen? Oder sieht es vielleicht so aus, dass Sie 20.000 für die Gründungsarbeiten (Jahr 1), 50.000 für die Bauzeit (Jahre 2-28), 40.000 für den Steinbruch (Jahre 1-15) und 10.000 für die Aufräumarbeiten (Jahre 29-30) brauchen?

Um aus Ihrer ersten Projektskizze eine vernünftige Arbeitsunterlage zu machen, werden Sie vermutlich die Hilfe von etlichen Fachabteilungen benötigen. Also ziehen Sie los, und besorgen Sie sich die Experten-Auskünfte!

Stunden später: Ihr Schreibtisch ist ein Schlachtfeld von Papyrus-Stücken voller Notizen mit vielen Fragezeichen. Sie rufen Ihren Assistenten Appendicidis herein. „Appi“, sagen Sie vertraulich, „ich bin zum Projektmanager für Pharaos neue Pyramide ernannt worden.“

“Glückwunsch, Meister!” sagt Ihr treuer Begleiter, “kann ich Ihr Elfenbein-Schachspiel haben, wenn Sie den Krokodilen vorgeworfen werden?”

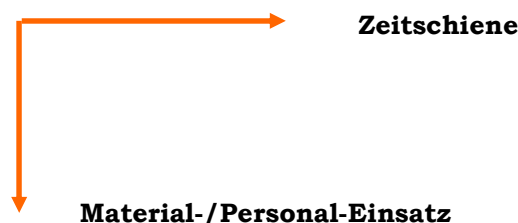
“Keine unangebrachte Vorfreude, Appi, die Arbeit ruft. Gehen Sie zum Architekten Ediphis und besorgen Sie mir schnellstmöglich einen Termin. Auf dem Rückweg gehen Sie am Hafen vorbei und versuchen Sie den Flößermeister Allmannanbord aufzutreiben. Ach ja, und wer ist im Moment der beste Steinmetz, den wir haben?”

“Naja, seit Tut-en-rock über diesen Obelisken gestolpert ist ... Crackleon der Grieche gilt als ziemlich kompetent...”

“OK. Besorg mir Crackleon.”

Um die notwendigen Material- und Personaleinsätze für Ihr Projekt übersichtlich darzustellen, sollten Sie nun einen Projektablaufplan aufbauen. Sie brechen dazu Ihr Projekt in unterschiedliche Einzelstufen herunter, von denen einige beispielsweise zeitgleich von verschiedenen Teams bearbeitet werden können, während andere Projektschritte erst angegangen werden können, wenn bestimmte Vorarbeiten erledigt sind. Ein solcher Ablaufplan wird auf neudeutsch auch „Gantt chart“ oder „Gantt schedule“ genannt.

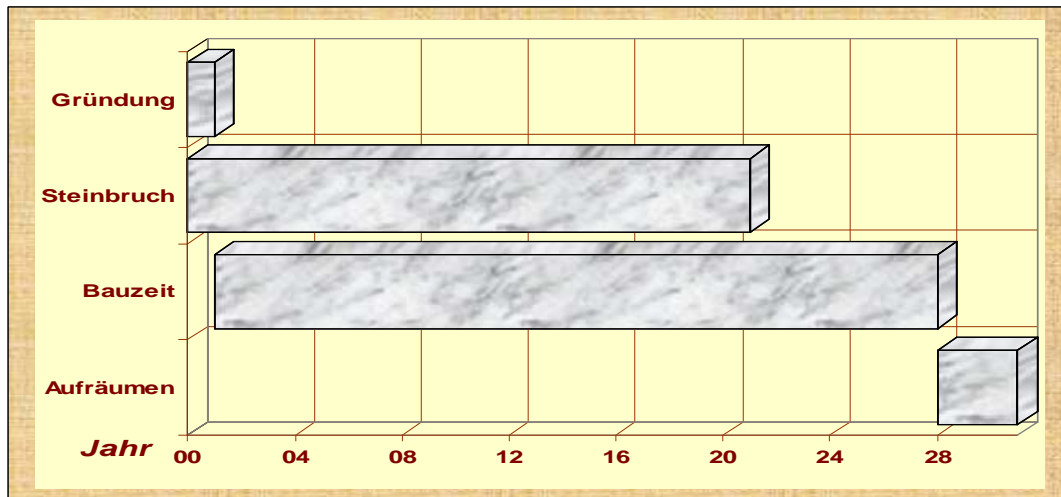
Der Ablaufplan ist eines Ihrer wichtigsten Hilfsmittel im Projektmanagement, weil er Ihnen die zweidimensionale Abbildung des gesamten Projektes ermöglicht.



Auf diese Weise können Sie nicht nur den Projektverlauf sichtbar machen, sondern sich selbst und anderen auch die Abhängigkeit der einzelnen

Projektschritte von einander verdeutlichen. Und nicht zuletzt können Sie den Projektablaufplan auch dazu benutzen, verschiedene Schritte des Projektes je nach Personal- und Materialverfügbarkeit hin- und herzuschieben, um das bestmögliche Resultat zu erzielen.

Hier sehen Sie ein ganz einfaches Muster für einen Projektablaufplan bei unserem Pyramidenbau:



Selbstverständlich wird der endgültige Projektablaufplan wesentlich ausführlicher sein und in sehr viel mehr Unterschritte aufgeteilt sein, um eine ständige Erfolgskontrolle zu ermöglichen und Planabweichungen frühzeitig erkennen zu können.

Produziert das Steinbruch-Team genügend Quader, damit die Bauarbeiten nicht ins Stocken geraten? Wenn nicht, müssen Sie darüber nachdenken, Nubier von der Baustelle abzuziehen und in den Steinbruch zu schicken.

Ihr endgültiger Projektablaufplan sollte Ihnen (**und Pharao**) eine klare Vorstellung davon geben, welche Mengen an Material und wie viele Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt benötigt werden. Natürlich sollten Sie dabei auch einen Überblick über die gesamten Kosten Ihres Projektes bekommen.

Wenn Sie ein Projekt-Budget einreichen müssen, vergessen Sie bitte nicht die Nebenkosten Ihres Projektes:

Es sind nicht einfach nur 100.000 nubische Sklaven – es sind auch Nahrung und Unterkunft für 30 Jahre!

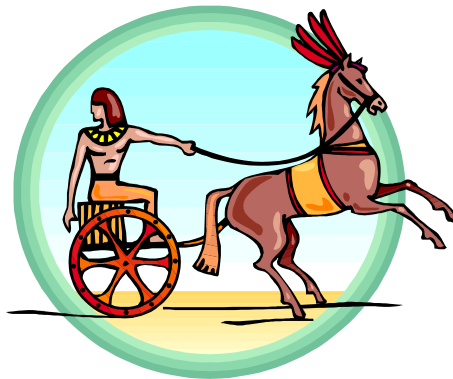
Oder, um es in der Terminologie unseres Jahrhunderts auszudrücken, Reise- und Hotelkosten für die externen Mitarbeiter und Gemeinkosten für die Projektteilnehmer, die von anderen Abteilungen abgezogen werden.

Wie wir schon vorsichtig angemerkt haben, ist es nicht der Normalfall, dass alle benötigten Ressourcen verfügbar sind. So kann es Ihnen passieren, dass Sie, gerade wenn Sie alles sauber und ordentlich geplant und kalkuliert haben, den großen Dämpfer bekommen und aus Kosten- und Zeiterwägungen Ihr Budget noch einmal oder mehrmals umbauen müssen, bis es endlich den Genehmigungsstempel der Geschäftsleitung bekommt.

Im Hinblick auf diese nicht ungewöhnliche Entwicklung, die meist mit Einschnitten beim Budget und Zusammenstreichen beim Zeitbedarf einhergeht, raten wir Ihnen, den "endgültigen" Entwurf, den Sie präsentieren, so zu gestalten, dass er noch etwas Luft für diese Eingriffe von Oben enthält.

Dann und wirklich erst dann, haben Sie die Phase 2 hinter sich.

Sie packen Ihren Haufen Papyri mit allen Notizen und Mitteilungen zusammen, schnallen sich Ihre Lederarmbänder um, spannen Ihr Dienstpferd vor Ihren Dienst-Streitwagen und rasen umhüllt von einer Staubwolke NICHT in den blutroten Sonnenuntergang – sondern zu Ihrer ersten Projekttrunde.



Endlich beginnen Sie mit PROJEKT MANAGEMENT **PHASE 3:**

PROJEKT IN AKTION

Zwar war alles, was Sie bisher erledigt haben, wichtig für Ihr Projekt. Aber jetzt beginnt der Ernst des Projektlebens. Hier entscheidet sich womöglich Ihre künftige Karriere: werden Sie im Krokodil-Teich landen oder geht es für Sie steil nach oben? Die Entscheidung liegt bei Ihnen oder besser gesagt, in Ihren Management-Qualitäten.

Von dem Moment an, wo Ihr Projekt „online“ geht, zählt nur noch Ihre Fähigkeit, es zu managen. Und die Fähigkeit ein Projekt zu managen, bedeutet nichts anderes, als Menschen zu managen, sie zu einer gemeinsamen Anstrengung zu verleiten, aus Ihren 100.000 Nubiern ein Gewinner-Team zu machen.

Es ist üblich, die Projektarbeit mit einem "Kick-off"-Meeting (ja, ja, schaurig dieses Neudeutsch, aber „Los-Tret-Treffen“ klingt auch nicht besser) zu beginnen. Dies soll dazu dienen, die Projektmitarbeiter in freier Wildbahn aufeinander loszulassen, ihnen einen Eindruck von der Bedeutung des ganzen Projektes zu vermitteln, und sie unter Aufgabe aller sonstigen menschlichen Bedürfnisse zu quasi-religiöser Hingabe an das Projektziel zu inspirieren.

Soviel zum offiziellen Programm. Mal abgesehen davon, dass ein solches Treffen den Projektmitarbeitern die Gelegenheit gibt, sich etwas näher kennen zu lernen, besteht der Hauptzweck dieser Veranstaltung darin, dass SIE sich als Projektleiter - und zwar als ein GUTER PROJEKTLLEITER – einführen müssen und SIE sich eine Vorstellung davon machen müssen, ob und wie Ihr Team zusammenarbeiten und Ihr Projekt zum Laufen bringen kann.

In absteigender Reihenfolge basiert ein erfolgreiches Projektmanagement auf einem Anteil Führungsqualität, einem Anteil Einfühlungsvermögen, einem Anteil kaufmännischem Wissen, einem Anteil Kenntnis der Projektmaterie und natürlich einer Prise Glück.

Für die Dauer des Projektes sind SIE derjenige,

- **der entscheidet, was wann und von wem erledigt wird und wer welche Ressourcen verbraten darf,**
- **der bei internen Streitigkeiten das letzte Wort hat,**
- **der Lob und Tadel verteilt,**
- **der euphorische Anfälle dämpft und Nervenzusammenbrüche betreut,**
- **der die Rechnungen freizeichnet und ein Auge auf das Budget hat,**
- **der die Statusberichte schreibt und der Unternehmensleitung präsentiert,**

kurz,

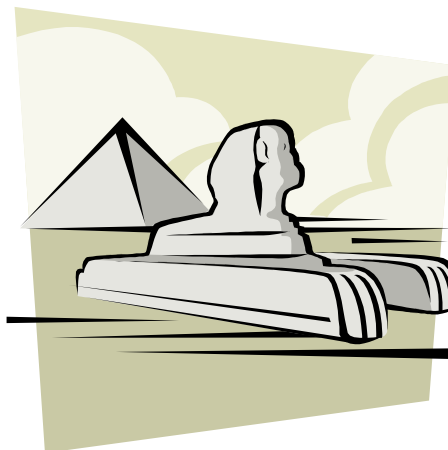
der Typ am Drücker.

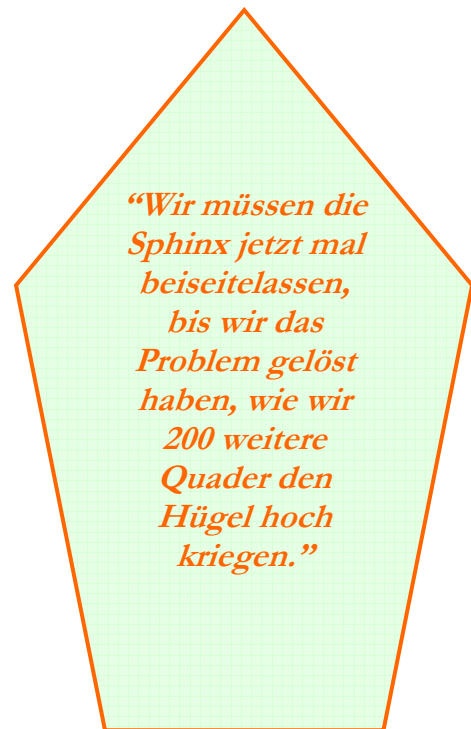
Deshalb sollten Sie vor dem ersten Projekt-Meeting einmal in sich gehen und sich fragen, wo Ihre eigenen Stärken und Schwächen liegen – und dann eine besondere Anstrengung im Bereich Ihrer Schwächen an den Tag legen. Wenn Ihre Kompetenz beispielsweise im Fachwissen über die Projektmaterie liegt, dann konzentrieren Sie sich besonders auf die psychologischen Aspekte und die kaufmännischen Aspekte der Projektleitung.

Die meisten Leute, die zum ersten Mal mit einer Projektleitung betraut werden, haben ein Problem mit dem Führungsaspekt. „Werden die Projektmitglieder mich wirklich als den Chef des Ganzen akzeptieren – besonders diejenigen, die älter sind als ich und diejenigen, die über mehr Kenntnis der Materie verfügen als ich?“

Denken Sie mal über folgendes nach: Wenn sich eine Gruppe von Leuten in der Wildnis verirrt und einer von Ihnen einen Kompass und eine Karte hat, dann wird er vermutlich die Gruppe anführen, einfach weil er weiß, in welche Richtung die Gruppe gehen muss. Er muss nichts weiter tun, als mit dem Finger in die richtige Richtung zeigen.

Also konzentrieren Sie sich auf Ihren Projektablaufplan und fällen Sie Ihre Entscheidungen – besonders die unangenehmen – unter Bezug auf den Ablaufplan bzw. das Projekt in seiner Gesamtheit.



Schlechter Führungsstil:**Besserer Führungsstil:****PROJEKT CONTROLLING**

Dies ist weniger eine separate Phase des Projektes als vielmehr eine fortlaufende begleitende Tätigkeit während der gesamten Laufzeit des Projektes. Wenn Sie ein wahrhaft kolossales Projekt zu stemmen haben, können Sie das Glück haben, einen eigenen Projekt-Controller zugewiesen zu bekommen, der dann die meisten Detailarbeiten des Projektcontrollings übernimmt, wie das Zusammenstellen der Daten aus der Finanzbuchhaltung und die Vorbereitung von wöchentlichen oder monatlichen Statusberichten, Plan-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen.

Bei kleineren Projekten liegt diese Pflicht normalerweise beim Projektleiter. Aber selbst wenn Sie einen Projektcontroller haben, sollten Sie diesen Aspekt Ihrer Arbeit nie aus dem Auge verlieren. Wenn Sie nicht selber die Statusberichte verfassen, so sollten Sie zumindest sicherstellen, dass Sie der erste sind, der diese Berichte zu sehen bekommt und sie im Hinblick auf den Projektablaufplan interpretieren kann.

Nehmen wir an, Sie werden für die ersten drei Monate Ihres Projektes mit wesentlich höheren Kosten als geplant konfrontiert. Dann stellt sich die Frage, ob das ein Planungsfehler ist (*nicht gut für Sie!*) oder ob es die Folge davon ist, dass in diesem Zeitraum sehr viel mehr erledigt wurde als geplant (*lässt sich gut verkaufen!*). Um den tatsächlichen Fortschritt eines Projektes beurteilen zu können, ist es wichtig, den aufgelaufenen Kosten stets auch die aufgelaufene Leistung gegenüberzustellen!

Wenn Sie Ihre Statusberichte vorbereiten, sollten Sie diesen Aspekt immer berücksichtigen. Jeder Statusbericht hat zu den beiden wesentlichen Punkten, die für die Firmenleitung von Belang sind, Stellung zu nehmen:

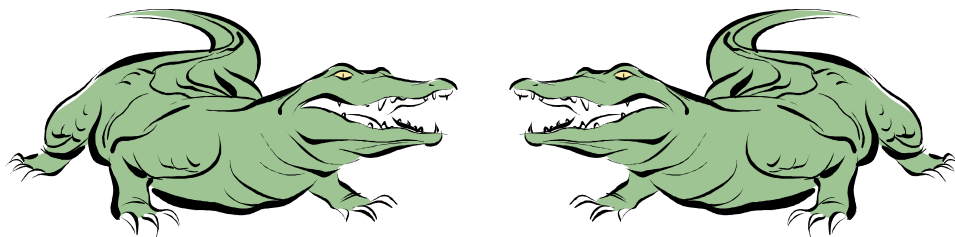
1. Wird das Projekt ZEITLICH im Plan liegen?

2. Wird das Projekt KOSTENMÄSSIG im Plan liegen?

Da diese beiden Fragen von so zentraler Bedeutung sind, sollten Sie am Anfang jedes Berichtes behandelt werden, und soweit wie möglich sollte die Projektentwicklung in einer eingängigen, am besten graphischen, Darstellung präsentiert werden, z.B. der Plan-Projektverlauf und demgegenüber der Ist-Stand sowie eine realistische Projektion für die weitere Entwicklung. Auch die Gründe für die Abweichungen in der Projektlaufzeit sollten kurz und prägnant dargelegt werden. In ebensolcher Weise sollte auch mit der Kostenseite des Projektes verfahren werden: dem Projekt-Budget sollten der Ist-Stand und eine Hochrechnung gegenüber gestellt werden, wiederum mit Erläuterungen bei den Abweichungen.

Je klarer und prägnanter Ihre Statusberichte ausfallen, umso einfacher ist es für die Firmenleitung, sich einen Überblick über die wesentlichen Entwicklungen zu verschaffen. Nebenbei sollte nicht vergessen werden, dass die Fähigkeit, klare und prägnante Berichte über die eigene Tätigkeit abzugeben, auch den Eindruck von ungemeiner Kompetenz hinterlässt.

Und irgendwann kommt dann ein weiterer wunderschöner Frühlingstag, an dem Sie zufällig mit einem Lächeln auf den Lippen am Krokodil-Teich entlang schlendern und sagen können: „Tut mir echt leid für euch, Jungs...“



Wenn Sie Interesse haben an einem Projektmanagement-Tool mit integriertem Projektablaufplan, Soll-Ist-Vergleichen und jeder Menge beeindruckender Graphiken, werfen Sie doch mal einen Blick auf das folgende **MagicWorkbook®**:

ProjectManager

das Tool für den gestressten Projektleiter

weitere MagicWorkbooks:

www.magicworkbooks.com/magicworkbooks-d/produkt-site-map-d