

Was Sie bei der Projektarbeit im Büro beachten sollten!

Das ABC des Projekt-Managements

Ob Büroleiterin, Büroleiter oder Sekretärin, ob Führungskraft oder Mitarbeiter: Projektarbeit gehört zu den Schlüsselaufgaben modernen Büro-Managements. Dr. Reiner Czichos, ctn München, zeigt in dem Lexikon des Projekt-Managements, was zu beachten ist, damit Projekte erfolgreich verlaufen.

A = Anforderungen an Projektleute

Projekt-Management bedeutet nach dem Managementexperten Tom Peters „Paradoxe meistern“. Hier ein etwas ungewöhnliches Anforderungsprofil:

- Sich mit Haut und Haaren einbringen. Egoistisch die Ziele verfolgen und am Projekterfolg arbeiten. Sich bedanken bei den Projektbeteiligten – denn bei der Projektarbeit sind alle auf die Leistungen anderer angewiesen.
- Visionen und Anregungen vermitteln, Begeisterung wecken – also führen. Trotzdem den ganzen Kleinkram erledigen bzw. erledigen lassen.
- Je größer und komplexer ein Projekt, desto mehrdeutiger entwickeln sich Situationen und Sachverhalte. Projekt-Manager brauchen also Humor, Distanz und zugleich Perfektion, um alles genau überprüfen zu können.
- Treffen Sie klare Absprachen: Anfangs ist es verführerisch, wenn Sie alle Freiheiten bekommen. Wenn es brenzlig wird, wenn Sie Zeit und Ressourcen brauchen, wenn Probleme dazwischen kommen, dann hat Ihr Entscheider alle Möglichkeiten zu sagen, dass er sich das eigentlich ganz anders vorgestellt hat. Vereinbaren Sie deshalb einen klaren Projektauftrag. Sollte Ihr Auftraggeber dazu nicht in der Lage sein, dann ist es Ihre erste Pflicht, einen solchen Auftrag auszuarbeiten und sich dafür eine klare Entscheidung einzuholen. Ein ungewöhnlicher Tipp: Vereinbaren Sie auch explizit, was *nicht* Ziel und Ergebnis des Projektes ist. So verhindern Sie, dass Projekte durch die Phantasien und Wünsche von Auftraggebern unnötig aufgeblasen werden.

B = Bedarfsklärung

Auch wenn Sie einen klaren Auftrag bekommen haben, sollten Sie zusammen mit den Mitwirkenden und Nutznießern oder gar den negativ Betroffenen – die etwa „zwangsweise“ Ressourcen freistellen müssen – die genauen Bedarfe abstimmen und klären, was Sie in der gegebenen Zeit mit den gegebenen Mitteln tatsächlich erreichen und zusichern können.

C = Change

Projekte in Unternehmen haben immer Veränderungen zum Ziel – und Veränderungen sind immer die Folge von Projekten. Natürlich haben kleine Projekte meist nur kleine oder keine Auswirkungen auf andere Bereiche, Menschen oder Prozesse. Aber selbst kleinste Veränderungen im Arbeitsablauf können zum Change-Frust führen und zumindest zu vorübergehenden Produktivitätseinbrüchen. Sie können also nicht einfach fachlich-sachlich korrekt das Neue konzipieren, schaffen und einführen. Strukturen, Prozesse und auch Menschen müssen sich anpassen. Projekte müssen mithin von einem Change-Management-Programm begleitet werden.

D = Definition

„Projekt-Management“ ist der Sammelbegriff für all die Prozesse und Werkzeuge, die es braucht, in einer gegebenen Zeit mit den erforderlichen Ressourcen (Menschen, Werkzeuge, Finanzen) ein (quantitativ und/oder qualitativ definiertes) Ziel zu erreichen. In manchen Unternehmen ist ein Projekt dann ein Projekt ist – und muss dann mit den eingeführten Projekt-Management-Standards durchgeführt werden – wenn: es mehr als xxxx € kostet, über die Grenzen einer einzigen Abteilung hinaus Auswirkungen hat und ein Lenkungsausschuss es so entschieden hat.

E = Entscheidungen

Erfolgreiche Projekte brauchen einen Projekte-Lenkungsausschuss. Nicht alle Mitglieder des Top-Managements müssen im Review-Board sein, in dem zudem weitere Mitglieder sitzen sollten: Organisationsentwickler, Betriebsrat, IT-Manager, andere Fachleute. Sie lesen übrigens „Projekte-...“ nicht „Projekt“. Denn dieses Gremium sollte auf alle Projekte schauen, die Abteilungsgrenzen überschreiten. Pro Projekt ein Lenkungsschuss – davon ist abzuraten. Man muss die Projekte miteinander vernetzen, um die Zusammenhänge zu erkennen, um das Rad nicht zum zweiten Mal erfinden zu müssen, um überflüssige Projekte oder sogar einander gegenläufige Projekte zu stoppen, um die menschlichen Ressourcen effizient einzusetzen, um die begrenzten Budgets nicht zu sprengen.

F = Führung

Chefs und Projektleiter brauchen einen Führungsvertrag, in dem steht, wie sie die MitarbeiterInnen in den Projekten führen. Wer ist in welchem Ausmaß zuständig z. B. für so entscheidende Details wie Delegation, Zeit- und Urlaubsplanung und Beurteilung? Der Projektleiter, nicht der Linien-Chef, der den Mitarbeiter für das Projekt abstellt, kann die Leistung des Teammitgliedes im Projekt beurteilen. Stellen Sie sich vor, der Mitarbeiter erbringt im Projekt eine wirklich gute Leistung, vernachlässigt darüber jedoch seinen „normalen“ Job – der Funktionsvorgesetzte würde ihm wahr-

scheinlich schlecht beurteilen. Also muss sich der Linien-Vorgesetzte für die Beurteilung mit den Projektleiter abstimmen.

G = Gantt-Meilensteinplan

Mit Gantt-Diagrammen stellt man den zeitlichen Ablauf von Projekten und deren Teilschritten dar. Dabei wird ein direkter Bezug zum Kalender hergestellt. Im einfachsten Fall handelt es sich um simple Balkendiagramme. In dem Balkendiagramm werden die Aktivitäten von oben links nach unten rechts in ihrer Länge (Anfang und Ende) im Zeitraster (Tage oder Wochen) angeordnet. Ähnlich wie im Netzplan können Sie die zeitlichen Abhängigkeiten und Parallelitäten sichtbar machen. Zusätzlich auch noch die Meilensteine, also die Zeitpunkte (Meetings, Entscheidungen, Reviews), an denen über den Fortgang des Projektes entschieden wird.

H = Helfer und Hinderer: Das Projekt „verkaufen“

Was, wenn Sie eine gute Leistung bringen, aber keiner es richtig merkt? Sie müssen Ihr Projekt verkaufen und brauchen daher eine Personen-Strategie. Listen Sie alle Personen, die im bzw. rings um das Projekt eine relevante Rolle spielen könnten. Analysieren Sie deren Verhaltensstil. Finden Sie heraus, inwieweit sich diese Personen als Verlierer oder Gewinner fühlen könnten; schätzen Sie ab, ob sie Informationen haben, die Sie gebrauchen könnten, und wie mächtig diese Personen sind. Inwieweit und in Bezug auf welche Themen und Probleme ist jeder für Sie Helfer oder Hinderer? Und dann überlegen Sie, mit welcher Schlüsselperson Sie wann über welches Thema und ob einzeln oder gemeinsam mit anderen sprechen. Wer vom Management-Team oder Projekt-Team soll mit den Einzelnen reden? Wichtige Personen sollen nicht nur ernst, sondern auch wichtig genommen werden! ctn hat für diese Analyse und Strategiefindung ein Tool entwickelt: „Personen-analyse und Strategiefindung“.

I = Informations-Management

Vereinbaren Sie eine Kommunikationsmatrix: Was muss von wem dokumentiert werden? Welche Medien sollen für welche Zwecke bzw. Infos benutzt werden?

Bauen Sie eine Projekt-Datenbank auf. So sind Sie weitaus weniger auf oft unproduktive lange Telefonate oder auf Meetings angewiesen. Alles, was es braucht, ist das gemeinsam-gegenseitige Interesse an einem intensiven Info-Austausch. Und es braucht den Willen und die Überzeugung, dass man nur profitieren kann, wenn man seinen Wissensstand preisgibt. Durch Verstecken bleibt man stecken. Auf jeden Fall ein Minimum-Muss: ein strukturierten Projektordner.

J = Jour Fixe

ctn change center

ctn change center

Gehen Sie nicht von der naiven Annahme aus, dass Sie die Leute ad hoc für ein Meeting zusammen bekommen. Alle haben auch ohne Ihr Projekt genügend zu tun. Planen Sie regelmäßige Meeting-Termine für Ihr Projekt-Team ein. Wenn nichts anliegt, dauert das Meeting nur fünf Minuten oder fällt ganz aus – Sie verschwenden keine Zeit. In den regelmäßigen Jour Fixes können Sie 80 bis 90 % der Probleme kurzfristig reaktiv oder pro-aktiv managen. Empfehlung: Zu Beginn und gegen Ende eines Projektes brauchen Sie in aller Regel fest (ein-)geplante Meetings recht häufig.

K = Kick-off

Jedes Projekt startet mit einem Projekt-Kick-off-Meeting, einer „Lostret-Veranstaltung“: Zum Kennenlernen, zum Erarbeiten der gemeinsam Ziele, Aufgaben, Arbeitspakete, Rollen, Spielregeln, Info-Prozesse. Das ist gut investierte Zeit, die Sie später sparen.

L = Leidenschaft und Leistung und Leiden

Wenn Sie leidenschaftlich an einem Projekt interessiert sind, bringen Sie Ihre beste Leistung. Als Projektleiter – aber auch Projektbeteiligter – sollten Sie versuchen, Leidenschaft für das Projekt zu entfachen. Nennen wir das Motivaktion. Wie schaffen Sie das? Sprechen Sie die Projektmitglieder entsprechend Ihrem Typ an. Bestimmend/übernehmende Macher brauchen andere Stimuli, um Leidenschaft und Ehrgeiz zu entwickeln als bewahrend/festhaltende Analytiker. Schneiden Sie die Rollen und Teilprojekte auf die Teammitglieder zu, dass sie „passen“. Schaffen Sie Identifikations-Symbole für Ihr Team, für das Projekt. Stellen Sie Öffentlichkeit her. Holen Sie sich Lob und Dankbarkeit von den Betroffenen ein: Klappern gehört zum Handwerk. Sorgen Sie sich aber auch um die Sorgen Ihrer Teammitglieder oder der Betroffenen. Projektwege sind mit Frustrationen gepflastert. Sie müssen sich auch trauen, sich unbeliebt zu machen. Nutzen Sie die regelmäßigen Treffen und die Reviews und Einzelgespräche zum Frustabbau.

M = Meilensteine planen und einhalten (siehe auch Planen mit Deadlines)

Projekte brauchen Disziplin. Man ist von den Teilergebnissen anderer abhängig, um mit der eigenen Arbeit beginnen zu können. Ärgerlich, wenn der Zeitplan durch die „Schlamperei“ des anderen durcheinander gerät. Oder: Wie viel Zeit wird nur deswegen verschwendet, weil andere die geplanten Termine nicht einhalten? Und wenn erst einmal der Ärger da ist, dann sind auch die nächsten Begegnungen und Meetings nicht mehr frei von Spannungen.

N = Netzplantechnik

Im Netzplan werden die Aktivitäten in der zeitlichen Reihenfolge und Parallelität und damit in ihren gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnissen dargestellt. Das ist wichtig für die Ressourcen-Steuerung. Sie erkennen die kritischen Aktivitäten, die auf jeden Fall stattfinden müssen, damit das ganze Projekt im Zeitplan bleibt. Die Erfahrung zeigt: Für unternehmensinterne Projekte braucht man selten einen komplizierten Netzplan. Ein übersichtlich visualisierter Gantt-Meilensteinplan reicht meistens vollkommen aus.

O = Organisationsform „Projekt-Management“

Organisatorische Prozesse sind von immer kürzerer Dauer. Veränderungen entstehen durch immer wieder neue Management-Moden, durch dramatische Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens oder weil Top-Manager meinen, dass sie eine andere Struktur und andere Direct Reports unter sich haben möchten. Selbst in „stabilen“ Organisationen arbeiten viele Manager und Professionals neben ihren „normalen“ Aufgaben in Projekten. Schlussfolgerung: Projekt-Management ist unabdingbar für den Erfolg. Ein Unternehmen benötigt also viele ausgebildete Projekt-Manager, Teamleiter, Moderatoren und Change Agents.

P = Planen mit Deadlines

Wörtlich übersetzt bedeutet Deadline „Todeslinie“. Gemeint ist das Datum bzw. die Daten, die in einem Projekt auf keinen Fall überschritten werden dürfen, es sei denn, man kalkuliert mögliche Verschiebungen ein. Stellen Sie sich die Umstellung eines Auftragsbearbeitungssystems über ein Wochenende bis Montag in der Früh um 07.00 Uhr vor. Wenn sich die Umstellung um Stunden oder gar um einen Tag oder mehr verspätet, bleiben Aufträge liegen – und dem Unternehmen entstehen hohe Kosten. Wenn Sie Deadlines also ernst nehmen, wenn es in Ihrem Unternehmen tatsächlich Konsequenzen hat, falls nichts oder Ungenügendes passiert, dann sollten Sie Ihr Projekt „von hinten“ planen: Was und wann müssen Sie wie mit welchem Aufwand an Ressourcen und in welcher Qualität erledigen, damit Sie das Zeitziel erreichen?

Q = Qualität

„Qualität“ heißt: Genau das als Ergebnis erreichen, was mit Auftraggebern und Betroffenen sowie Beteiligten definiert und vereinbart worden ist. Sie können dennoch sicher sein, dass Sie am Ende nie jeden zufrieden stellen werden. Lernen Sie also, im Erfolg bescheiden zu sein.

R = Reviews

In Zusammenhang mit den Phasen bzw. mit dem Fortschritt eines Projektes werden Meilensteine geplant, an denen Reviews mit Entscheidungen über das Projekt stattfinden. Reviews sind keine Störungen, sondern Anlässe für das Coaching der Projektbeteiligten und für klare Entscheidungen und klare Aufträge. Es gibt zwei Arten von Reviews bzw. Meilensteinen: Auf der Zeitschiene des Projektes geplante Meilensteine (diese sollten knapp gehalten werden) und ungeplante „Meilensteine“ bei akutem Entscheidungsbedarf.

S = Struktur von Projekten

Mit der Work-Breakdown-Structure (WBS) leiten Sie aus dem Projektauftrag Teilprojekte und Arbeitspakete ab, die Sie Ihren Projektmitgliedern zuordnen: Tipp für die Praxis: Planen Sie nicht nur die Deadlines für die Erledigung der Teilprojekte bzw. Arbeitspakete. Planen Sie neben der Zeitstrecke gemeinsam mit Ihrem Team auch die Personen-Tage, die für eine Aktivität aufgewendet werden müssen. Sie brauchen diese Schätzung, um Ihre Zeit zu planen. Sie haben ja schließlich auch noch Ihren normalen Job zu erledigen.

T = Team

Je größer ein Projekt, desto eher brauchen Sie definierte Rollen, die auch jeweils von einer Person ausgefüllt werden sollten: Projektleiter, Assistenz, Controller, Teilprojektleiter, Fachleute, Verkäufer, Coach. Im einfachsten Fall füllen Sie alle Rollen selbst aus.

U = Unterstützung

Je stärker Ihr Projekt Ziele und Strategien, Abläufe, Strukturen und/oder Verhaltensweisen im Unternehmen verändern soll, desto mehr sind Sie auf strategische Unterstützung angewiesen. Haben Sie einen Sponsor aus dem Top-Management, der Ihnen den Rücken frei hält, der für Sie Entscheidungen erwirkt, auch gegen andere, und der Ihnen als Coach Tipps gibt, wie Sie in dem politischen Minenfeld erfolgreich arbeiten können? Kennen Sie die Personen, die die Entscheider beeinflussen? Haben Sie mit Ihnen geredet und sich ihre Unterstützung gesichert?

V = Verantwortlichkeiten-Matrix

Projekte laufen in Phasen ab. Mit der Verantwortlichkeiten-Matrix können Sie diskutieren und festlegen, wer in welcher Phase was mit wem zusammen macht. In der Vertikalen sind die Personen eingetragen, in der Horizontalen die Phasen des Projektes. In den Kästen notieren Sie die Aktivitäten der Beteiligten pro Phase. So haben Sie eine Vernetzung der Mitglieder auf der Aufgabenebene. Folge: Jeder weiß besser Bescheid, was er wann zu tun hat.

ctn change center

ctn change center

W = Wachsamkeit

Wetten, dass Sie auch bei der Organisation der Geburtstagsfeier für Ihren Chef Risikobetrachtungen anstellen? Zum Beispiel: Was, wenn Herr Herrlich, der Starverkäufer, der die Geburtstagsrede halten soll, überraschend zu einem wichtigen Kunden reisen muss? Wahrscheinlich werden die meisten irgendwie darüber hinweg gehen und darauf vertrauen, dass schon nichts geschehen wird – oder wenn doch, dass man improvisieren kann oder eben Glück hat. Was aber, wenn nicht? Je größer ein Projekt ist, je mehr Menschen involviert sind, je höher das Budget ist, desto sinnvoller die Risikoanalyse und die daraus abgeleiteten „Schubladenpläne“ oder vorbeugenden Maßnahmen.

X

Das X soll für einen Erledigungsvermerk stehen. Lassen Sie die Projektergebnisse von den Auftraggebern förmlich abnehmen und absegnen. So sichern Sie Ihren Erfolg und vermeiden, dass Sie die Arbeit hatten, aber andere gefeiert werden.

PartY

Erfolge müssen sichtbar gemacht und gefeiert werden. Wie im richtigen Leben. Start, Ende, erreichte Zwischenziele sind hervorragende Anlässe dazu. Holen Sie die „Freunde“ hinzu: die Auftraggeber, die Betroffenen. Feiern setzen Zeichen, genau wie Ihre Feiern zum Uni-Abschluss, zur Hochzeit, zur Kindstaufe ...

Z = Ziele mit den Stakeholders vereinbaren

Als Projektgruppe sind Sie keine isolierte Insel. Sie haben interne und externe Kunden und Lieferanten für Ihr Projekt. Machen Sie sich eine Liste. Mit jeder Gruppe bzw. jeder Person sollten Sie kooperieren. Gehen Sie wie folgt vor: Beschreiben Sie grob Ihren Projektauftrag, identifizieren Sie Ihre Kunden und fragen Sie sie, was sie von Ihnen erwarten. Identifizieren Sie, wen Sie als Lieferanten brauchen und vereinbaren Sie mit Ihnen, was Sie von Ihnen erwarten. Dann erweitern und konkretisieren Sie Ihren Projektauftrag entsprechend den Verhandlungsergebnissen.

Der Autor:

Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit fast 40 Jahren als Berater, Trainer, Moderator, Organisations- und Personalentwickler.

Unter dem Motto *„Das einzig Stabile ist die Veränderung, und Veränderung ist Fortschritt“* wendet er sich mit den Beratungs- und Trainingsleistungen seines Unternehmens **ctn** (consulting & training network) an Unternehmen, die unter Veränderungsdruck stehen. Mit Hilfe seiner langjährigen Erfahrung zeigt er Führungskräften und Mitarbeitern wie sie erfolgreich Change-Prozesse implementieren können. Zu diesem Thema hat er bereits 10 Bücher veröffentlicht.

Kontakt: ctn, consulting & training network, Heimgartenstr. 11, 82386 Huglfing, www.ctnmuenchen.de
Tel.: 08802 913 7555, Mobil: 0172 8975 792 Fax: 08802 913 7556, Mail: ctnmuenchen@t-online