

## **Professionelles Projektmanagement „in time – in budget“ – so funktioniert es**

**Von Thomas Haas**

Unsere jahrelange Erfahrung in der Durchführung von Projekten zeigt immer wieder, welche Bedeutung professionelles Projektmanagement für den Erfolg eines Projektes hat. Die Herausforderung für den Projektmanager ist es, die Ziele und Wünsche des einzelnen zu kennen und sie auf das Gesamtziel hinzuführen.

Die handelnden Menschen entscheiden, inwieweit die Stärken einer Software zur Geltung kommen, wie gut sie auf die Anforderungen und die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens abgestimmt werden und mit welcher Motivation die notwendigen Änderungen in den Abläufen von den Anwendern akzeptiert werden.

Um Projekte in time und in budget umzusetzen bedarf es einiger zentraler Bausteine. Die Bausteine der Begeisterung sind:

- Die Vision im Auge haben
- Permanentes Einbinden des ganzen Teams in die Arbeit
- permanentes Informieren der Entscheider
- Schrittweise Vorgehensweise
- Auf die innere Stimme hören
- Einfachheit und Eleganz der Lösung

Diese Bausteine haben ein Ziel vor Augen: Begeisterung. Das Ziel ist erreicht, wenn der Kunde mit dem gekauften Produkt und mit dem Team um dieses Produkt mehr bekommt, als er zu kaufen glaubte.

### **Die Vision im Auge haben**

Was wir unabhängig vom spezifischen Projektkinhalt erkennen müssen ist, dass jeder der daran beteiligt ist, nicht nur seine Aufgaben darin absolviert, sondern dass jeder auch damit seine eigenen Ziele einbringt. Diese Ziele können unterschiedlich sein, je nach handelnder Person beeinflussen sie, neben den rein fachlichen Zielen des Projektes, den Erfolg.

Der operative Projektmitarbeiter will einen guten Job machen und über den gemeinsamen Projekterfolg sich für zukünftige Aufgaben bzw. Karrieremöglichkeiten präsentieren. Der Geschäftsführer, der die Entscheidung trifft, beabsichtigt mit dem Projekt zum Beispiel völlig neue Qualitätsmaßstäbe im Controlling zu setzen.

Die Vision in einem Projekt gilt es zu finden und zu definieren. Je klarer und deutlicher diese Vision allen Beteiligten gemacht wird, desto kleiner und unscheinbarer werden Probleme auf dem Weg dort hin – viele Probleme tauchen auch gar nicht auf, da jeder das große Ganze im Auge hat.

## **Permanentes Einbinden des Teams und permanente Info der Entscheider**

Für einen Projektleiter ist die Einbindung des gesamten Teams Garant für den Projekterfolg. Als wichtigstes Instrument kann hier der Lenkungsausschuss genannt werden.

Externe Mitarbeiter in einem Projekt verfügen zwar über Know-how, das für das Projekt und die Umsetzung entscheidend sein kann, aber der erfahrene Berater weiß, dass ein Projekt nur dann auch auf die „Straße“ gebracht werden kann, wenn alle an einem Strang ziehen und vor allem das interne Know-how gehoben wird. Es gibt viele Projekte, wo Mitarbeiter eines Hauses über sich hinausgewachsen sind, weil sie in den Prozess ständig eingebunden waren und nicht als Erfüllungsgehilfen im Projekt behandelt wurden.

## **Schrittweises Vorgehen**

Nichts hat mehr Erfolg als Erfolg. Kenne ich schon, hab ich schon gehört, das ist wohl die gängige Reaktion auf solche Redensarten – die Frage die wir uns im Projekt aber immer wieder stellen müssen ist diese: handeln wir auch danach.

Für unsere Mitarbeiter gilt, in jedem Projekt so bald als möglich einen ersten Erfolg zu landen, denn dies zieht weitere Erfolge nach sich. Gerade am Beginn eines Projektes ist jeder skeptisch – ob das „wohl was wird“. Dieser Erfolg stellt sich nicht automatisch durch fleißiges Arbeiten am Gesamtprojekt ein, sondern durch die Erreichung von klar definierten Zwischenzielen.

Wichtig ist daher, die Gesamtziele eines Projektes nach Nutzen und Umsetzbarkeit zu bewerten und einen Zeitstrahl mit Meilensteinen zu entwerfen. Das garantiert, dass nicht erst am Ende des Projektes die große Offenbarung kommt, sondern auch während des Projektes laufend Ziele erreicht werden. Projekterfolge auf Vorrat zu produzieren hilft allen Beteiligten auch plötzlich auftauchende Schwierigkeiten zu lösen.

## **Auf die innere Stimme hören**

In jedem Projekt gibt es Höhen und Tiefen. Das gehört zum Projektgeschäft. Je früher Tiefen jedoch erkannt werden, desto früher kann (re-)agiert werden. Ganz entscheidend dabei ist das sogenannte Bauchgefühl – es zeigt uns frühzeitig kritische Situationen an.

Im Projektgeschäft aber auch generell kann eines festgehalten werden:

**Wenn jemand, der von seinem Job etwas versteht, ein schlechtes (Bauch-) Gefühl mit einer Sache hat, dann ist das immer ernst zu nehmen.**

Nie hat es geschadet, dieses Gefühl genauer unter die Lupe zu nehmen, aber oft schon hätte man sich nachher gefragt, warum haben wir dies nicht vorher berücksichtigt.

## **Einfachheit und Eleganz der Lösung**

Dieser Grundsatz ist für alle Projekte der Schlüsselfaktor. Einfach ist schön, einfach ist sicher, einfach ist schnell. Weniger erfahrene Projektleiter sind erst dann stolz auf ihr Projekt, wenn möglichst komplexe und intellektuell anspruchsvolle Lösungen entstehen. Nur selten

sind das auch begeisternde Projekte. Menschen wollen verstehen was sie tun und daher ist die Komplexität eines Projektes auf das notwendige Ausmaß zu reduzieren.

Die folgenden zwei Fragen müssen in jedem größeren Projekt immer wieder deutlich unterschieden werden:

### **Was ist technisch machbar und was davon ist wirklich sinnvoll?**

Technisch machbar sind heutzutage beinahe alle denkbaren Anforderungen eines Kunden. Aber es ist ähnlich wie bei den technischen Möglichkeiten moderner Handys. Nur ein erstaunlich geringer Prozentsatz dieser Fähigkeiten wird von den Anwendern tatsächlich genutzt. Es ist daher immer darauf zu achten, was ist die konkrete Vision des Projektes und welche Lösung trägt dazu bei, diese Vision möglichst schnell und effektiv zu erreichen.

Die Zufriedenheit eines Kunden mit einem Projekt hängt nicht von genialen technischen Lösungen ab, die der Projektleiter vorzaubert. Der Auftraggeber möchte eine einfache Lösung, die er bedienen und verstehen kann. Der Projektleiter braucht niemandem beweisen, was er alles kann und was für tolle Lösungen er schon implementiert hat. Die Aufgabe des Projektleiters ist es, den Kunden dahingehend richtig zu beraten, welche Projektschritte umgesetzt werden müssen und welche nicht und dem Kunden zu zeigen, welche Konsequenzen die verschiedenen Lösungsalternativen für das Gesamtprojekt haben.

Dem Kunden dienen heißt daher nicht, ihm jeden Wunsch von den Augen abzulesen. Es heißt den Erfolg des Projektes von der ersten Minute an konstant im Auge zu haben.

Als Product Manager Consulting bei WINTERHELLER setze ich mich vorwiegend mit Projektgeschäft auseinander. Die Richtlinien haben bereits zu unglaublichen Erfolgen geführt und ich bin überzeugt, dass sie auch in Zukunft dafür sorgen werden, dass wir uns von dem üblichen Vorgehen in der Branche abheben und weiterhin in über 90 % unserer Projekte sagen werden können:

**IN TIME UND IN BUDGET.**

Summary

Toolbox	Visualisierung
<p><b>Die Vision im Auge haben</b></p> <p>Zum Beispiel: Die Controllingabteilung soll durch die Einführung der neuen Software zum BenchMark für den Konzern werden.</p> <p>Wichtiges Instrument dafür ist beim Start das <b>Kick off Meeting</b> um diese Vision im Team zu etablieren und als Auftrag festzulegen. Das Instrument um dies auch in der Projektumsetzung im Auge zu haben ist der <b>Lenkungsausschuss</b>.</p>	
<p><b>Permanentes Einbinden des Teams</b></p> <p>Der Projektmanager hat neben der fachlichen Betreuung auch die Aufgabe das Team zu führen.</p> <p>Vorraussetzung dafür ist, dass im Team die Beziehungen regelmäßig gepflegt werden. Nur dann können Informationen reibungslos fließen und nur dann werden notwendige Unterstützungsmaßnahmen in alle Richtungen schnell und ohne Aufwand geleistet.</p> <p>Wenn man sich persönlich kennt und vertraut entstehen kaum Missverständnisse, werden gelegentliche Fehler problemlos toleriert und werden Schwierigkeiten gemeinsam schnell und reibungslos behoben.</p>	
<p><b>Schrittweises Vorgehen</b></p> <p>Für eine optimale Umsetzung müssen jene Tasks herausgearbeitet werden, die zu einer Realisierung der definierten Vision notwendig sind. Zusätzlich dazu müssen diese Ziele so gestaltet werden, dass nicht erst am Ende des Projektes die Ziele erreicht werden.</p> <p>Das Produzieren von <b>Erfolgen auf Vorrat</b> setzt voraus, dass Zwischenziele definiert werden und deren Erreichung auch in Plänen und Besprechungen festhalten wird.</p>	

### Auf die Innere Stimme hören

In jedem Projekt gibt es Höhen und Tiefen und jeder Projektmitarbeiter entwickelt dafür ein Gefühl kann es allerdings nicht immer an Fakten festmachen. Jeder Mitarbeiter in einem Team ist ein professioneller Teil davon mit einer Menge an Erfahrung und kann daher manchmal ein Problem schon kommen sehen, lange bevor es tatsächlich akut wird.

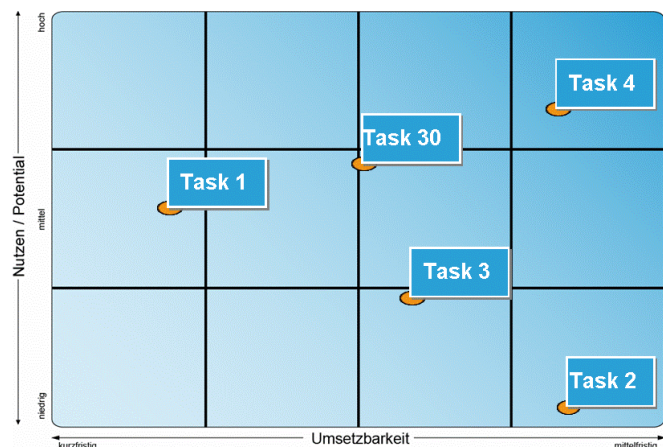
Es ist wichtig, dieses Bauchgefühl ernst zu nehmen und somit Probleme schon in einer Phase zu erkennen wo sie noch ohne Aufwand und Anstrengung behebbar sind.



### Einfachheit und Eleganz der Lösung

Jeder Mensch ist imstande eine komplizierte Lösung zu bauen. Aber die besten Berater bauen so etwas Ähnliches wie das Rad, schlicht, elegant, funktionstüchtig, nicht kaputt zu kriegen.

Die Bewertung aller Schritte nach Umsetzbarkeit und Nutzen/Potential erleichtert die Einschätzung und führt das Team zu jenen Aufgaben die es zu lösen gilt um die Vision zu erfüllen.



### Kontakt:

Dr. Verena Radlingmayr  
WINTERHELLER software  
Radetzkystraße 6/5  
A – 8010 Graz  
0316/80 10-0  
[verena.radlingmayr@winterheller.com](mailto:verena.radlingmayr@winterheller.com)