

## Projektmanagement

# Projekte erfolgreich umsetzen

Das Projektmanagement bringt vielschichtige Herausforderungen mit sich. Um Projekte erfolgreich umsetzen zu können, braucht es eine zielgerichtete Methodik, klar geregelte Verantwortlichkeiten und eine gute Kommunikationskultur.

Von Daniela Haze Stöckli

Aufgrund der Globalisierung, der Transparenz, der regulatorischen Rahmenbedingungen und der praktisch unerschöpflichen Möglichkeiten nimmt die Komplexität von Projekten kontinuierlich zu. Das Projektmanagement wird deshalb zu einer immer grösseren Herausforderung und gleichzeitig hat sich auch das Rollenbild des Projektmanagers gewandelt. Der Projektmanager von heute muss mit der stetigen Dynamik der Veränderungen umgehen können, über ein hervorragendes Stakeholder-Management verfügen und sich bestens in den verschiedenen Projektmethoden auskennen. Dies stellt insbesondere Recruiting Manager vor die schwierige Aufgabe, in Abstimmung mit den Bedürfnissen der Linienmanager und der jeweiligen Unternehmenskultur den idealen Projektmanager selektieren zu können.

Die notwendigen Kompetenzen, um ein Projekt erfolgreich realisieren zu können, bleiben immer die gleichen, unabhängig vom jeweiligen Tätigkeitsbereich wie Human Resources, Logistik, Kundenberatung etc. Jedes Projekt zeichnet sich durch folgende Elemente aus:

- Neuartige Themen und komplexe Fragestellungen
- Ein eindeutig festgelegtes Ziel/Ergebnis bei Projektstart
- Ein genau definiertes Projektende
- Klar geregelte Übertragung von Verantwortung
- Arbeiten in einem interdisziplinären Team
- Die Einteilung von begrenzten Ressourcen

### Drei entscheidende Phasen

Ein professionelles Projektmanagement lässt sich in drei zentrale Schritte gliedern:



Wer soll da noch die Übersicht behalten? Projekte werden immer komplexer.

die Vor-Projektphase, die Projektdurchführung und die Nach-Projektphase.

### Schritt 1: Die Vor-Projektphase

In der Vor-Projektphase wird eine Bedarfsanalyse durchgeführt. Zudem wird der entsprechende Business Case erstellt, welcher anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse sowie einer Risikopositionierung einerseits die nötige Transparenz schaffen und andererseits die Entscheidungsgrundlage für oder gegen ein entsprechendes Projekt ermöglichen soll. In dieser Vorphase muss ein Sponsor für die Budgetsicherstellung gefunden werden. In der Regel entscheidet ein Steuerungsausschuss, welcher auch später die Meilensteine der einzelnen Phasen überprüft, über den Start eines neuen Projekts.

### Schritt 2: Die Projektdurchführung

Nachdem die Projektbeauftragung erfolgt ist, beginnt die effektive Projektdurchführung. Hierbei wird zwischen Planung, Zuweisung, Durchführung und Abnahme unterschieden. In der Planung

wird das Projekt inhaltlich und organisatorisch strukturiert. Durch die Definition von Arbeitspaketen und Projektmeilensteinen sowie durch Zeit-, Kosten- und Ressourcenplanung können die einzelnen Aufgaben den verschiedenen Rollen der Projektmitglieder zugewiesen werden. Dadurch wird der Fortschritt bei der Durchführung des Projekts mess- und überwachbar gemacht, da Soll-Ist-Vergleiche eine frühzeitige Erkennung von Fehlentwicklungen und Abweichungen ermöglichen. Lösungsorientierte Massnahmen, um das Projekt wieder auf Kurs zu bringen, können rechtzeitig eingebracht werden.

Das Projektcontrolling überwacht die Durchführung des Projekts und soll insbesondere sicherstellen, dass das zugesprochene Budget bis zum Projektabschluss ausreicht. Durch ein zeitnahes und detailliertes Projektcontrolling kann auch verhindert werden, dass projektfremde Aufwände das Budget wegschmelzen lassen.



## Kommunikationskultur ist zentral

Insbesondere in der Durchführungsphase ist es von grösster Bedeutung, eine gute und konstruktive Kommunikationskultur zu pflegen. Innerhalb des Projektteams muss der Projektmanager ein Klima des Zusammenhalts und des Vertrauens schaffen, was voraussetzt, dass die dafür notwendige Sozialkompetenz vorhanden ist.



### Praxistipp

Fördern Sie das Wir-Gefühl, indem:

- Alle das Projektziel kennen und akzeptieren.
- Die Spielregeln der Zusammenarbeit mit dem Team gemeinsam erarbeitet werden.
- Sie eindeutige Zuständigkeiten schaffen.
- Sie bei den wichtigen Entscheidungen möglichst einen Konsens anstreben.
- Sie den Teammitgliedern regelmässig und transparent Rückmeldung geben.
- Sie sicherstellen, dass alle im Team ihren Beitrag leisten können und wollen.
- Sie Konflikte frühzeitig erkennen und adäquat reagieren und konstruktive Lösungen vorschlagen bzw. gemeinsam erarbeiten.

Sie können eine fließende Kommunikation innerhalb des Projektteams über regelmässige Projektteammeetings und Statusberichte sicherstellen. Sie sollten darauf achten, dass sämtliche relevanten Teammitglieder daran teilnehmen und sich nicht etwa aufgrund von Überlastung abmelden. In dieser Phase der Durchführung müssen Sie auch besonders intensiv die Kommunikation mit dem Auftraggeber pflegen. Versuchen Sie ihn über den aktuellen Stand des Projekts zu informieren, indem Sie Zwischenabnahmen von Meilensteinen einplanen und ihm die nächsten Schritte des Projektverlaufs erklären. Sie können so Missverständnisse von Beginn weg auffangen oder rechtzeitig richtigstellen.

## Schritt 3: Die Nach-Projektphase

Nachdem ein Projekt erfolgreich dem Business übergeben worden ist, muss der Nach-Projektphase die entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt werden. In dieser Phase geht es um die Nachbereitung und insbesondere um das Lernen aus Fehlern («Lessons Learned») sowie den Erfahrungsaustausch («Best Practice

Sharing»). Ein erfahrener Projektmanager wird auch in dieser weniger spannenden Phase genügend Zeit investieren, um aus den Lessons Learned, dem Best Practice Sharing und der detaillierten Dokumentation das Fundament für nachfolgende Projekte zu bauen. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Projektmitarbeiter zu würdigen und deren Leistungen in den jeweiligen Zielvereinbarungen festzuhalten, die gerade im Projektwesen aufgrund der Dynamik und des stetigen Zeitdrucks zu wenig berücksichtigt werden.

## Die wichtigsten Erfolgsfaktoren

Im Rahmen der beschriebenen drei Schritte sind im Projektmanagement die folgenden Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

### 1. Kompetenter Projektmanager

Ein guter Projektmanager ist in der Lage, Meetings in die gewünschte Richtung zu lenken, Risiken richtig zu managen, und verfügt über ein hervorragendes Stakeholder-Management. Das bedeutet, er ist befähigt, mit einer Vielzahl unterschiedlicher Mitarbeitender umzugehen, wie z.B. Businessleuten, die funktional denken, Mitarbeitenden aus der IT, die Systemabhängigkeiten berücksichtigen müssen, und Mitarbeitenden aus dem Recruiting, die für das Staffing idealer Kandidaten zuständig sind.

### 2. Eindeutiges Projektziel

Ein klar definiertes Projektziel ist die Voraussetzung für ein zielorientiertes Projektmanagement.

### 3. Klare Verantwortlichkeiten

Für ein Projekt müssen die Verantwortlichkeiten klar geregelt sein. Dies betrifft sowohl die Innen- als auch die Aussenwelt eines Projektteams.

### 4. Veränderungen in der Umwelt

Veränderungen in der Unternehmensumwelt müssen laufend berücksichtigt und hinsichtlich ihres Einflusses auf das eigene Projekt analysiert und bewertet werden.

### 5. Support der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung muss hinter dem Projekt stehen und das Projektteam vollends unterstützen, um ein effizientes Arbeiten zu gewährleisten.

## Die häufigsten Fehler

Bei meiner langjährigen Arbeit als Projektmanagerin bin ich unter anderem folgenden wiederkehrenden Fehlern begegnet:

### Beschönigen der Kosten

Es wurde ein zu wenig risikogetreuer Business Case mit zu tiefen Kosten erstellt. Um das Budget von der Geschäftsleitung zu erhalten, wurde ein beschönigter Projektverlauf aufgezeigt.

### Ungeeignete Projektmethode

Die Wahl keiner oder einer ungeeigneten Projektmethode mit zu wenigen Standards und zu langen Prozessen. Dies führte zu einer mangelnden oder ungenauen Projektplanung mit zu ehrgeizigen oder zu oberflächlich spezifizierten Meilensteinen.

### Fehlender Zusammenhalt

Die Projektleitung hat es nicht geschafft, ein Projektteam zusammenzustellen bzw. zu entwickeln, welches gemeinsam am Projektziel arbeiten will. Die Projektleitung war nicht in der Lage, das Projekt erfolgreich dem Steuerungsgremium zu «verkaufen», und verfügte über zu wenig Stakeholder-Management-Kompetenz.

### Widerstände im Team

Das Change-Management wurde nicht gelebt. Das heisst, Zeit, Geld und harte Arbeit, die in das Projektziel investiert werden, bringen nichts, wenn die Betroffenen diese nicht annehmen. Es ist hier wichtig, mögliche Widerstände zu analysieren und mit den betroffenen Personen frühzeitig zu reden, um so Unsicherheiten und Ängste aus dem Weg zu räumen.

### Fehlendes Commitment

Projektmitarbeiter mussten in mehreren Projekten mitarbeiten und konnten sich so nicht im notwendigen Mass mit ihrem jeweiligen Projektauftrag identifizieren, weshalb das nötige Commitment fehlte.

### Unterschätzen des Umfangs

Der Projektumfang erweiterte sich, ohne dass Faktoren wie Laufzeit, Mitarbeitende, Budget, Risiko-Mitigation etc. entsprechend angepasst wurden.

### Ungenügendes Controlling

Das Controlling des Projekts wurde nicht detailliert und aktuell genug geführt, Ressourcen und Kosten wurden nicht genau geplant. Insbesondere bei grösseren Projekten konnten so andere Projekte Kosten auf fremde Projekte buchen.



## HR-Tool online

### Checkliste Projektmanagement

Mit dieser Checkliste erkennen Sie Defizite in Ihrem Projektmanagement.

Download: [www.personal-schweiz.ch](http://www.personal-schweiz.ch)



### 6. Einheitliche Projektorganisation

In einem Unternehmen sollte Klarheit darüber herrschen, wie Projekte unternehmensweit abgewickelt werden sollen. Eine einheitliche Organisation erleichtert das Projektmanagement und -controlling.

### 7. Konstantes Projektteam

Das Aufsetzen eines Projekts und die Beauftragung eines Projektteams sind entscheidend für eine erfolgreiche Projektabwicklung. Wenn möglich, sollten die Projektmitglieder nicht während des Projektverlaufs wechseln.

### 8. Optimale Methodik

Es ist entscheidend, die passende Projektmethodik für die Projektabwicklung zu identifizieren und sicherzustellen, dass die Kompetenzen zu deren Verwendung im Projektteam vorhanden sind.

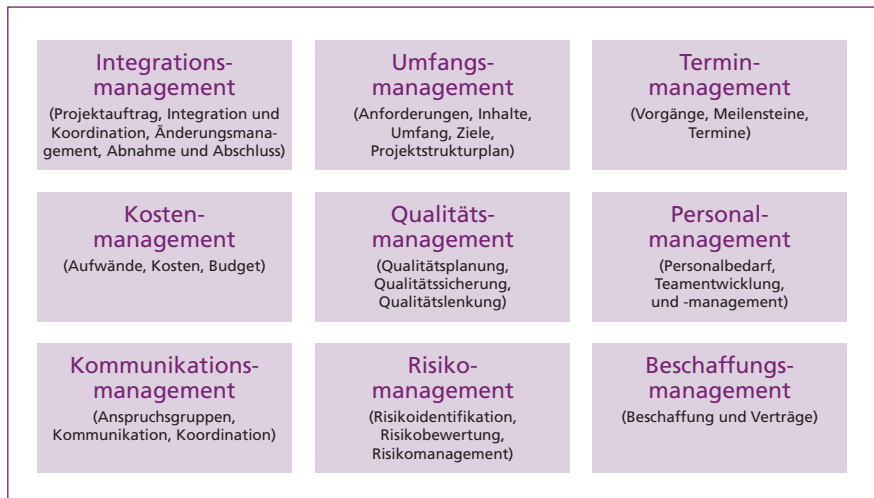
### 9. Akzeptanz im Unternehmen

Das Projektmanagement muss unternehmensweit verankert werden und von der Geschäftsleitung den notwendigen Stellenwert und die entsprechenden Handlungsbefugnisse bekommen.

### Neun Wissensfelder berücksichtigen

Die Anforderungen an ein erfolgreiches Projektmanagement widerspiegeln sich sehr schön in den neun Wissensfeldern, die das Project Management Institute (PMI) identifiziert hat (siehe Abb.):

- Das **Integrationsmanagement** dient der optimalen Integration der Projektteile und der Stakeholder. Die verschiedenen Projektelemente, -phasen und -ergebnisse müssen adäquat und ganzheitlich koordiniert werden.



Die neun Wissensfelder des Projektmanagements (nach Project Management Institute).

- Das **Umfangsmanagement**, auch als Anforderungsmanagement oder Scope Management bekannt, regelt den Projektrahmen und sorgt dafür, dass die gesetzten Projektziele erreicht werden. Es sorgt allerdings nicht nur für die Ergebnisorientierung in Bezug auf die festgelegten Ziele, sondern überwacht auch die notwendigen Abweichungen von diesen Zielen, die während des Projektverlaufs deutlich werden können, und initiiert entsprechende Neuplanungen.
- Das **Terminmanagement** verfolgt das Ziel des termingerechten Abschlusses eines Projekts. Der Projektplan ist hierzu ein wichtiges Instrument, das alle Beteiligten rollen- und aufgabenspezifisch einbindet.
- Das **Kostenmanagement** sorgt für die Budgeteinhaltung und dokumentiert den Projektkostenverlauf.
- Das **Qualitätsmanagement** zielt auf eine hohe Projektqualität und auf gute Projektergebnisse. Gemäss dem PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge) werden im Qualitätsmanagement die drei Massnahmen Planung, Sicherung und Steuerung von Qualität unterschieden.
- Das **Personalmanagement** hat die Aufgabe, die fähigsten und verfügbaren Ressourcen effizient der jeweiligen Rolle und Aufgabe im Projekt zu zuordnen. Die Teamentwicklung spielt hier ebenfalls eine übergeordnete Rolle.
- Das **Kommunikationsmanagement** sollte idealerweise einen Grossteil der Projektarbeit einnehmen. Stakeholder müssen richtig und rechtzeitig informiert werden, um den Change-Prozess begreifen und akzeptieren zu können.
- Im **Risikomanagement** geht es um die systematische Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken.
- Das **Beschaffungsmanagement**, auch unter den englischen Begriffen Procurement oder Purchasing bekannt, hat die Aufgabe, das Projekt mit den richtigen Ressourcen der Partnerunternehmen zu versorgen. Es ist verantwortlich für den Einkaufsprozess und das entsprechende Vertragswesen.

Versuchen Sie diese neun Wissensfelder ausreichend zu berücksichtigen, erarbeiten Sie sich die nötige Methodenkompetenz, reflektieren sie Ihre Lessons Learned aus vergangenen Projekten und holen Sie sich bei Bedarf Hilfe bei externen Beratern. So können Sie Ihre Projekte künftig professionell und nachhaltig umsetzen.



### Seminartipp

#### Das kleine Projekt-ABC

Dieses Seminar vermittelt Ihnen Methoden und Instrumente für ein professionelles Projektmanagement. Unsere Expertin Dr. Daniela Haze Stöckli zeigt Ihnen, was erfolgreiche Projektmanager auszeichnet und wie Sie die Qualität Ihrer Projektergebnisse steigern.

Termine: 18. Juni und 27. November 2014  
 Ort: Zentrum für Weiterbildung der Universität Zürich

Anmeldung und weitere Informationen:  
[www.praxisseminare.ch](http://www.praxisseminare.ch)



#### Autorin

Dr. Daniela Haze Stöckli ist in der Geschäftsleitung der AMR Partner AG. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im Projektmanagement und in der Qualitätssicherung von Projekten. Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt im Coaching und in der Weiterbildung von jungen Talenten.