

Holger Zimmermann

Projektmanagement im Verlag

—

DE GRUYTER

ISBN 978-3-11-032377-1
e-ISBN (PDF) 978-3-11-032404-4
e-ISBN (EPUB) 978-3-11-038984-5
ISSN 2196-1484

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

© 2014 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston
Zeichnungen: Angela Holzmann, aha Design, München; Oliver Köjer, Duisburg
Satz: le-tex, Leipzig
Druck und Bindung: Strauss GmbH, Mörlenbach
☉ Gedruckt auf säurefreiem Papier
Printed in Germany

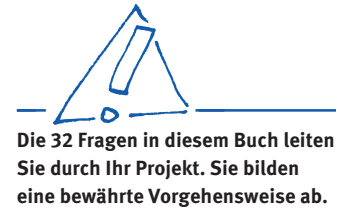
www.degruyter.com

32 Fragen für Projektleiter – Eine Anleitung

Fragen als Leitlinie dieses Buchs

Dieses Buch ist so aufgebaut, dass ein Fragenkatalog den roten Faden liefert. Wenn Sie Ihr Projekt starten, können Sie bei der ersten Frage beginnen, sich dann der zweiten widmen, anschließend der dritten und so fort. Die Fragen werden Sie durch Ihr Projekt führen. Sie stellen nicht den Stein der Weisen dar, bilden aber eine Vorgehensweise ab, die sich in vielen Projekten im Verlagsumfeld und darüber hinaus bereits bewährt hat. Die Fragen wiederum orientieren sich am Projektablauf, beginnend beim Projektstart bis hin zum Projektende.

Um Ihnen einen schnellen Überblick zu bieten, ist eine Zusammenfassung aller Fragen mit einer kurzen Beschreibung dem Buch vorangestellt. Haken Sie die Fragen ab, die bereits beantwortet sind und starten Sie mit der ersten offenen Frage. Bitte achten Sie, bevor Sie das Häkchen setzen, auf die Qualität Ihrer Antwort auf die Frage. Denn viele Projektteams gehen zu oberflächlich über die Fragen hinweg. Jede Antwort sollte mindestens so konkret und greifbar sein, dass auch ein Außenstehender verstehen kann, was sich dahinter verbirgt. Ist die Antwort nur für Auserwählte verständlich, genügt das dem Anspruch nicht. Projektmanagement ist eine „Wir-Methode“, denn es gilt gemeinsam etwas auf die Beine zu stellen.



Die 32 Fragen in diesem Buch leiten Sie durch Ihr Projekt. Sie bilden eine bewährte Vorgehensweise ab.

Fragen zum Projektstart

Frage Nr. 1: Ist das ein Projekt?

Viele Projekte werden nicht als solche erkannt und deshalb nicht entsprechend organisiert. Umgekehrt werden viele Dinge als Projekt bezeichnet, die diesen Titel nicht tragen sollten. Zum einen, weil sie eigentlich standardisiert werden sollten, um produktiver zu sein, zum anderen, weil sie schlicht nicht komplex genug sind, um aus Projektmanagement-Techniken Nutzen zu ziehen. Deshalb steht diese Klärung ganz am Anfang: ist das Vorhaben ein Projekt, dann wird Projektmanagement nötig. Ist es kein Projekt, dann sinnvollerweise nicht.

So einige Buchprojekte in Verlagen sollten besser als Routineprozess standardisiert werden, denn dann würden die Verlage mehr Geld damit verdienen. Und Sie hätten mehr Energie für die außergewöhnlichen Vorhaben, die dann echte Projekte sind.

Projekte sind per Definition Vorhaben, die einmalig sind. Jedes Buch ist sicher einmalig, die Vorgehensweise der Bucherstellung ist es jedoch nicht. Jedes Mal, wenn Sie erkennen, dass sich eine Vorgehensweise wiederholt, sollten Sie zumindest kurz zweifeln, ob es sich tatsächlich um ein Projekt handelt. Dasselbe gilt, wenn Sie erkennen, dass die Zusammenarbeit der Beteiligten auch ohne eine besondere Organisation zum Ziel führen wird, was meist der Fall ist, wenn ein Vorhaben nicht komplex ist.

Frage Nr. 2: Wie lautet der Auftrag?

Je konkreter und spezifischer der Auftrag, desto leichter tun sich Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam. Da Auftraggeber in der Praxis selten viel Zeit für die Auftragsübergabe verwenden, ist es Aufgabe der Projektleitung – selbst wenn sie noch nicht formal feststeht – den Auftrag möglichst gut zu klären. Der Auftrag enthält Ziel-

vorgaben, die für alle weiteren Schritte relevant sind, sowie Annahmen über einzuhaltende Rahmenbedingungen.

Als Projektleiter sollten Sie versuchen in einer persönlichen Rücksprache mit dem Auftraggeber die Ausgangslage möglichst gut zu klären. Stellen Sie so viele Fragen, wie Sie nur können. Insbesondere sollte am Ende des Gesprächs klar sein, welcher Nutzen nach Projektabschluss vorliegen muss und was darüber hinaus vom Projektteam erwartet wird.

Frage Nr. 3: Wer sollte und wer kann mich bei der Projektplanung unterstützen?

Selten sind zu Projektbeginn sämtliche Ressourcen benannt. Nicht nur deshalb bietet es sich an, mit einem vorläufigen Projektteam in Projektstart und -planung zu gehen. Darüber hinaus fällt es so sowohl den dafür benannten Kollegen wie auch dem Projektleiter leichter, Änderungen an der Besetzung des Projektteams vorzunehmen. Erst nach erfolgter Projektplanung ist eine realistische Aussage über den Personalbedarf möglich. Für das vorläufige Team werden die Personen nominiert, die im Verlag aus ihrer Erfahrung oder Position heraus sinnvollerweise an der Projektplanung mitwirken sollten und können.

Frage Nr. 4: Was ist hier los? (Oder: was wissen wir bereits?)

Ein langsamer Projektstart ist sowohl aus Verständnis Gesichtspunkten wie auch aus Perspektive der Teamentwicklung nützlich. Ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage ist eine wichtige Grundlage für alle weiteren Schritte. Viele Dinge erkennen wir erst dann als sinnvoll, wenn wir die Grundlage verstanden haben, auf der sie entschieden wurden. So reduziert die gemeinsame Diskussion und Analyse der Ausgangslage im Rahmen einer ersten Projektbesprechung Konfliktpotenzial und verkürzt Diskussionen während Zielfindung und Projektplanung. Zusammengetragen werden alle Fakten, Annahmen und offene Fragen zu Vergangenheit, heutigem Stand und der Zukunft des Projekts.

Frage Nr. 5: Was könnte uns aufhalten? (Und was tun wir, damit das nicht geschieht?)

Die Risikoanalyse ist zum einen ein wertvolles Werkzeug, um die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projekts zu erhöhen. Gleichzeitig unterstützt die damit verbundene Diskussion die Teamentwicklung. Vorausgesetzt die Analyse wird im Team durchgeführt. Zuerst werden alle Risiken gelistet, unabhängig wie schwergewichtig sie sind. Anschließend werden alle Risiken der Liste hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet. Aus der Multiplikation dieser Schätzungen ergeben sich die Risikopunkte. Je mehr Risikopunkte ein Risiko mit sich bringt, desto eher sollten Gegenmaßnahmen unternommen werden, um Wahrscheinlichkeit oder Schadenshöhe zu reduzieren. Oder beides.

Frage Nr. 6: Wie sieht die Welt nach Projektende aus?

Je klarer die Projektziele definiert sind, desto leichter können Entscheidungen getroffen werden. Ganz abgesehen davon, dass Projektziele Grundlage für selbstständiges

Arbeiten des Teams und wichtig für die Motivation desselben sind. Mit den Projektzielen wird der Zustand beschrieben, der nach Abschluss des Projekts erreicht sein soll. Messbare, greifbare Punkte sind wichtig, um Erfolg eindeutig erkennen zu können.

Stellen Sie sich vor, das Projekt ist zu Ende und Sie berichten ihrem besten Freund, was Sie erreicht haben. Die Geschichte, die Sie jetzt erzählen können, stellt die Projektziele dar. Ihr Freund sollte dabei zweifelsfrei erkennen können, ob Sie erfolgreich waren oder nicht.

Fragen zur Projektplanung

Frage Nr. 7: Um welche Themenbereiche müssen wir uns kümmern?

Die Projektplanung beginnt schlicht damit, alle Themenbereiche zu identifizieren, zu denen Tätigkeiten durchgeführt werden müssen, um die Projektziele zu erreichen. Mit der Identifikation dieser Bereiche wird gleichzeitig der Umfang des Projekts klar abgegrenzt und damit der Verantwortungsbereich des Projektteams. Diese Themenbereiche ergeben die oberste Ebene des Projektstrukturplans (PSP), der die Grundlage sehr vieler Projektplanungs- und Projektsteuerungsinstrumente ist. Im Projektstrukturplan wird später die anfallende Arbeit in so kleine Einheiten unterteilt, dass sie von einzelnen Personen im Sinne der Projektziele erledigt werden kann.

Frage Nr. 8: In welchen zeitlichen Abschnitten wollen wir vorgehen?

Phasen sind grobe zeitliche Abschnitte eines Projekts, die jeweils mit einem definierten Zwischenergebnis - einem sogenannten Meilenstein - enden. Die Unterteilung eines Projekts in solche Phasen bringt mehrere Vorteile mit sich. Zum einen geben diese chronologischen Blöcke Orientierung, denn man kann daraus ableiten, welche Dinge im Moment im Fokus stehen und welche (noch) ausgeblendet werden können.

Zum anderen sind Phasen geeignet, sehr abstrakte Projekte greifbar zu machen. In diesem Fall werden spätere Phasen im Projektverlauf nur sehr vage betrachtet, während die aktuell anstehende Phase im Detail geplant wird. Ist ein Meilenstein erreicht, wird die jeweils nächste Phase im Detail betrachtet und geplant, da diese aufgrund der neu gewonnen Erkenntnisse nun greifbar genug ist.

Außerdem eignen sich Phasen, um etwa Vorgesetzten und Auftraggebern einen schnellen Überblick über den zeitlichen Projektstatus zu geben. Dazu werden den ursprünglich geplanten Meilensteinterminen die tatsächlichen Termine gegenübergestellt und erläutert, wie etwaige Abweichungen kompensiert werden können.

Frage Nr. 9: Was ist zu tun?

Der Projektstrukturplan wird auch als die Mutter aller Pläne bezeichnet, da viele weitere Planungsschritte, etwa Zeitplanung, Budgetkalkulation und Kommunikation, darauf aufbauen. Er gibt dem Projekt seine Struktur, oder genauer: er gibt der im Projekt anstehenden Arbeit Struktur, indem sämtliche Arbeitspakete erfasst werden, die zur Zielerreichung erledigt werden müssen. So wird die anstehende Arbeit greifbar und kann leichter auf viele Schultern verteilt werden. Gleichzeitig wird die Menge der zu erledigenden Arbeit sichtbar und die Verantwortung des Teams sowie einzelner Personen definierbar.

Jetzt wird der Projektstrukturplan so weit heruntergebrochen, dass am Ende jede zur Zielerreichung durchzuführende Tätigkeit sichtbar wird. Diese strukturierte Aufgabenliste macht das Verteilen der Arbeit von mehreren Personen erst möglich, weshalb die Arbeit entsprechend detailliert aufgeschlüsselt sein muss. Erst wenn die vermutlich Verantwortlichen eindeutig verstehen werden, was zu tun ist, ist die Aufgabenliste fertig.

Da im Verlauf eines Projektes alle zur Zielerreichung durchzuführenden Tätigkeiten sowieso identifiziert werden müssen, bedeutet dieser Planungsschritt entgegen landläufiger Vorurteile keinen Zusatzaufwand. Im Gegenteil. Wiederholtes Überlegen und Identifizieren von Tätigkeiten wird so vermieden. Gleichzeitig werden durch eine gemeinsame Aufgabenliste Missverständnisse auf Basis unterschiedlicher Sichtweisen ausgeräumt. In der Praxis stiften viele Projektpläne keinen Nutzen, weil sie nicht detailliert genug aufgeschlüsselt sind.

Frage Nr. 10: In welcher Reihenfolge sollen die Tätigkeiten erledigt werden?

Basiert ein Zeitplan auf logischen Überlegungen zur Abhängigkeit zwischen Tätigkeiten, erleichtert das die Projektsteuerung ungemein. Denn nur dann wird – in Verbindung mit der Schätzung der Dauer jeder Tätigkeit – der echte kritische Pfad sichtbar, der ein wichtiges Hilfsmittel für eine pünktliche Lieferung der Projektergebnisse ist. Außerdem sind Pläne, die aufgrund logischer Überlegungen aufgestellt werden, meist eher akzeptiert, da eben diese logischen Überlegungen nachvollziehbar sind.

Sind mehrere Möglichkeiten denkbar, die Tätigkeiten in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen, einigt sich das Projektteam jetzt auf eine gemeinsame Vorgehensweise. Dazu werden die verschiedenen Szenarien diskutiert und das für das Projekt am besten geeignete Szenario ausgewählt. Dieser Verhandlungsprozess dient der Teamentwicklung, hilft Konflikte zu vermeiden und reduziert langwierige Diskussionen im späteren Projektverlauf.

Frage Nr. 11: Welche Dauer schätzen wir bis zur Erledigung der Tätigkeit?

Wird die Reihenfolge der Tätigkeiten definiert und deren Dauer geschätzt, entsteht ein erster Entwurf eines Zeitplans. Dieser ist eine wichtige Grundlage für die Beschaffung von Ressourcen, denn über diesen ersten Entwurf wird der Personalbedarf sichtbar. Wobei bei der Schätzung der Dauer erste Annahmen über die Personalausstattung getroffen werden, etwa von wie viel Personen eine Tätigkeit durchgeführt wird.

Dieser erste Entwurf zeigt eine Art Ideallinie für den Projektverlauf. Er zeigt außerdem, wo der kritische Pfad liegt und was nicht-kritische Tätigkeiten sind. Dieses Wissen wird beim Verhandeln um Ressourcen wichtig, denn daraus ergeben sich die Prioritäten für deren Zuordnung. Tätigkeiten, die auf dem kritischen Pfad liegen, werden zuerst mit Ressourcen bedient.

Frage Nr. 12: Wer hat Verantwortung für welchen Aufgabenbereich?

Auf dem Weg zu einer Ressourcenplanung auf Ebene einzelner Arbeitspakete oder Tätigkeiten hilft es, zuvor Verantwortungsbereiche für Teammitglieder zu definieren. Diese Zuordnung von Verantwortung beinhaltet meist eine organisatorische wie auch inhaltliche Verantwortung für einen Teilbereich des Gesamtprojekts. Grundlage für die Festlegung dieser Teilbereiche ist der Projektstrukturplan.

Frage Nr. 13: Mit welchem Arbeitsaufwand rechnen wir?

Der für eine Tätigkeit anfallende Arbeitsaufwand ist Grundlage für die Kapazitätsplanung. Während die Dauer einer Tätigkeit die Zeitspanne zwischen Beginn der Arbeitsaufnahme und dem Vorliegen des Ergebnisses beschreibt, wird mit „Arbeit“ oder „Arbeitsaufwand“ beschrieben, wie viele Stunden tatsächlich an einer Aufgabe gearbeitet werden muss, bis diese erledigt ist.

Dauer und Arbeit können sich etwa durch Wartezeiten unterscheiden oder weil mehrere Personen gleichzeitig an einer Aufgabe arbeiten. Im ersten Fall ist die Dauer größer als der Arbeitsaufwand, im zweiten Fall die Dauer geringer als der Arbeitsaufwand. Soll eine Person oder eine Gruppe von Personen eine Aufgabe übernehmen, muss sichergestellt sein, dass diese den anfallenden Arbeitsaufwand in der vorgesehenen Dauer bewältigen kann.

Frage Nr. 14: Welche Aufgabe soll von welchen Mitarbeitern erledigt werden?

Die Ressourcen- oder Kapazitätsplanung ist genau genommen ein Verhandlungsprozess, an dem Projektleitung, Führungskräfte der Teammitglieder und Teammitglieder teilnehmen. Zusätzlich sind in manchen Fällen auch Projektleiter anderer Projekte beteiligt, die auf dieselben Personen zugreifen.

Systematisch wird geprüft, wer welche Aufgaben übernehmen kann. Dazu werden Spielräume genutzt, die sich durch den Puffer nicht-kritischer Tätigkeiten ergeben. Am Ende der Verhandlung steht die Dokumentation der Verhandlungsergebnisse im persönlichen Kalender der beteiligten Personen sowie im Projektplan. Wobei sich der Projektplan üblicherweise gegenüber den vorherigen Entwurfsstufen ändert, da selten alle Aufgaben wie gewünscht mit Personal ausgestattet werden können, was Auswirkung auf Qualität, Zeit und Kosten haben kann.

Bei Ressourcenkonflikten wird auf Basis des kritischen Pfads und der Rangfolge verschiedener Projekte untereinander entschieden, wer wann auf welche Person zugreifen darf. Diese Informationen sind deshalb eine wichtige Grundlage der Verhandlungen.

Frage Nr. 15: Mit welchen Einnahmen und Ausgaben rechnen wir?

Auf Basis des PSP und der darauf aufbauenden Tätigkeitslisten werden jeder Tätigkeit Einnahmen und Ausgaben zugeordnet. So lässt sich mit wenig Aufwand eine Schätzung der finanziellen Anforderungen erstellen, die ein Vorhaben mit sich bringt. Damit wird gleichzeitig die Grundlage für selbstständiges Arbeiten der Teammitglieder verbessert, da diese nun wissen, in welchem finanziellen Rahmen sie sich bei der Umsetzung bewegen sollen.

Frage Nr. 16: Wie geht es einfacher?

Alleine diese Frage zu stellen und zu diskutieren, hilft Projekte zu optimieren, denn der Fokus der Wahrnehmung wird auf den Optimierungsaspekt gelenkt. Dank der vorliegenden Visualisierung in Form des Projektplans werden Optimierungsmöglichkeiten sichtbar. Diese werden systematisch ausgelotet, was in fast allen Projekten bei steigender Qualität Geld und Zeit spart.

Frage Nr. 17: Zu welchem Zeitpunkt werden welche Ergebnisse vorliegen?

Stichtage sind ein hilfreiches Werkzeug, um im Projektverlauf erkennen und deutlich machen zu können, wie sich ein Projekt zeitlich entwickelt. Für wichtige Zwischenergebnisse oder Meilensteine werden Stichtage definiert, wann das jeweilige Ergebnis vorliegen soll. Diesen Stichtagen werden während der Umsetzung die tatsächlichen Termine beziehungsweise Prognosen gegenübergestellt.

Stichtage können sich aus externen Terminvorgaben ergeben, etwa wenn vertraglich Zwischenlieferungen vereinbart sind. Diese werden als Stichtage in den Projektplan übernommen. Stichtage können sich aber auch aus der Projektplanung ergeben. In diesem Fall nutzt die Projektleitung diese Termine, um schneller und mit weniger Aufwand den Überblick über den Verlauf verschiedener Projektteile herstellen zu können.

Frage Nr. 18: Wie schließen wir die Planung ab?

Da der Projektplan eine Vereinbarung des Projektteams darüber dokumentiert, wie das Projektteam vorgehen will, um die Ziele zu erreichen, steht am Ende der Projektplanung die Freigabe des Plans durch das Projektteam. Dasselbe gilt in Bezug auf Auftraggeber und Lenkungsgruppen, die ebenfalls zustimmen sollten. Zuvor wird der Projektplan letztmals auf die Einhaltung der Vorgaben geprüft, wobei gelegentlich noch kleinere Anpassungen im Sinne letzter Optimierungen vorgenommen werden.

Mit der Freigabe des Projektplans als Basisplan für die Umsetzung, wechselt die Perspektive der Projektleitung weg von der Projektplanung hin zur Projektsteuerung. Die Freigabe und damit der Beginn der Umsetzung werden häufig im Rahmen eines Kick-off-Meetings durchgeführt.

Fragen zur Projektsteuerung

Frage Nr. 19: Wie steuern wir die Umsetzung zeitlich?

Die Projektsteuerung ist genau genommen eine Art Lernprozess, der dafür sorgen soll, dass möglichst früh im Projekt Unterschiede zwischen Planung und Realität erkannt werden können und daraus Schlüsse für die weitere Projektbearbeitung abgeleitet werden. Dazu werden in regelmäßigen Sitzungen Planung und Echtzeiten gegenübergestellt. Führen die Abweichungen voraussichtlich zu einer verspäteten Lieferung der Projektergebnisse und damit zu einer Abweichung von den Projektzielen, entwickelt die Projektleitung Maßnahmen, die zu einer Kompensation der Verzögerung führen und sorgt dafür, dass diese umgesetzt werden.

Die Projektsteuerung hat dabei nicht zum Ziel, den Projektplan einzuhalten, auch wenn dies häufig die geltende Annahme ist. Der Plan ist lediglich ein Hilfsmittel, um frühzeitig Erkenntnisse zu gewinnen und so die Zielerreichung wahrscheinlicher zu machen.

Frage Nr. 20: Wie steuern wir Einnahmen und Ausgaben?

Was für die zeitliche Entwicklung des Projekts gilt, gilt gleichermaßen für die Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben. Regelmäßig werden die Planwerte den Echt-

und Prognosewerten gegenübergestellt, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen und im Bedarfsfall frühzeitig Kompensationsmaßnahmen einzuleiten.

Frage Nr. 21: Wie stellen wir Qualität sicher?

Wird die Qualität erst zum Projektende überprüft und sichergestellt, ist das zu spät. Die Definition dessen, was Qualität am Ende bedeutet, beginnt mit der Festlegung der Projektziele. Im weiteren Projektverlauf werden dann Anforderungen konkretisiert. Die jeweils gültigen Anforderungen müssen eindeutig erkennbar sein, um Qualität sicherstellen zu können. Aus diesen Anforderungen lassen sich Testkriterien und Testverfahren ableiten, über die Qualität dann letztlich überprüft werden kann. Je früher diese Tests, nach Möglichkeit bereits für Teilergebnisse, im Projektverlauf durchgeführt werden, desto weniger Qualitätsrisiken können sich anhäufen. Sämtliche Aufgaben der Qualitätssicherung werden bereits während der Projektplanung im Rahmen der Aufgabenliste erfasst. Damit wird im Rahmen der standardmäßigen Fortschrittsüberwachung gewährleistet, dass eine Qualitätssicherung im Rahmen der Projektarbeit stattfindet.

Zusätzlich wird vor wichtigen Zwischenzielen, sogenannten Meilensteinen, das bis dorthin vorliegende Ergebnis den Anforderungen gegenübergestellt. Während die Tätigkeiten der Qualitätssicherung im Rahmen der Projektsteuerung in der Verantwortung der Projektleitung liegen, werden zu diesen Abnahmen Auftraggeber und Lenkungsgruppen sowie gegebenenfalls Kunden hinzugezogen.

Frage Nr. 22: Wie stellen wir eindeutige Anforderungen sicher?

Nicht selten explodiert der Projektaufwand förmlich, da steigende Anforderungen für stetig zunehmenden Arbeitsaufwand sorgen. Um dieses Explodieren zu vermeiden, müssen zusätzliche Anforderungen frühzeitig erkannt und vor Aufnahme in das Projekt bewertet werden. Änderungsformulare oder Änderungsanträge sind an dieser Stelle ein hilfreiches Stück Bürokratie, um geänderte Anforderungen systematisch bearbeiten zu können.

Grundbedingung ist dazu, dass die jeweils gültige Version des Anforderungskatalogs eindeutig definiert und bekannt ist. Sämtliche Änderungswünsche werden gegenüber diesem Status der Anforderungen bewertet. Wird ein Änderungsantrag bewilligt, werden sämtliche dafür durchzuführenden Tätigkeiten im Projektplan erfasst, wodurch der Bedarf für eine separate Überwachung und Steuerung von Änderungen entfällt, was die Projektsteuerung vereinfacht.

Frage Nr. 23: Wer ist in welcher Rolle wie beteiligt?

Jeder an einem Projekt Beteiligte hat bestimmte Erwartungen, wie er seine Rolle ausfüllen will und wie andere ihre Rolle ausfüllen sollen. Meist decken sich diese Erwartungen nicht vollständig mit denen anderer Beteiligter. Eine gute Rollenklärung macht bewusst, wer was von wem erwartet, wer welche Kompetenzen erhält und wie die Spielregeln der Zusammenarbeit aussehen. Das reduziert Reibungsverluste.

Gleichzeitig ist diese, sinnvollerweise in einem Workshop erarbeitete Vereinbarung für den Projektleiter ein wichtiges Instrument im weiteren Projektverlauf. Die Projektleitung kann Missstände jederzeit in Bezug auf diese Vereinbarung an-

sprechen und so Konflikte frühzeitig angehen, so lange diese noch verhältnismäßig einfach aufzulösen sind.

Frage Nr. 24: Wie binden wir die Stakeholder ein?

Stakeholder sind Menschen, die ein irgendwie geartetes Interesse am Projekt haben. Abhängig von deren Einstellung zum Thema und Machtposition können diese Personen wesentlichen Einfluss auf Projektverlauf und -ergebnis nehmen. Um diese Einflussnahme möglichst konstruktiv und im Sinne des Projekts verlaufen zu lassen, werden alle potenziellen Stakeholder identifiziert.

Für jeden Stakeholder werden anschließend die vermutete Einstellung zum Projekt sowie deren Machtposition bewertet. Aus dieser Stakeholderanalyse lassen sich Schlüsse ziehen, wie welche Stakeholder ins Projekt einbezogen werden sollten, um die Erfolgswahrscheinlichkeit hoch zu halten.

Frage Nr. 25: Wann informieren wir wen wie über was?

Eine systematische, zielgerichtete Information ist sicherlich einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren in Projekten. Regelmäßigkeit und Routine sind wichtig. Ausgangsbasis für jegliche Kommunikation sind die Zielgruppen und deren Bedürfnisse. Wer benötigt wann welche Informationen, um gute Ergebnisse liefern zu können? Wer muss wann mit welcher Information erreicht werden, damit er die Ergebnisse akzeptieren kann?

Neben den Mitstreitern gehören Auftraggeber und Lenkungsgruppen zu den wichtigsten Zielgruppen. Außerdem gilt es zusätzlich über die Grenzen des Projektteams hinweg zu kommunizieren. Hier liefern die Analysen des Projektumfelds sowie der Stakeholder, der Menschen, die ein Interesse an einem Projekt haben, wichtige Hinweise, wer wann warum über was informiert werden sollte.

Die Ergebnisse dieser Überlegungen münden in einer Tätigkeitsliste für den Projektleiter. So werden etwa die Tätigkeitsbereiche „Meetings“, „Berichte“ etc. in der Rubrik „Projektmanagement“ in den Projektstrukturplan aufgenommen. So wird auch die Arbeit der Projektleitung sicht- und damit delegierbar.

Frage Nr. 26: Wie stellen wir Informationen auf Abruf zur Verfügung?

Nicht alle Information muss aktiv verteilt werden. Angesichts überquellender E-Mail-Postfächer werden Überlegungen immer wichtiger, wie Informationen auf Abruf verfügbar gemacht werden können. Das wiederum bedingt, dass die Zielgruppe über diese Informationsquellen Bescheid weiß und bei Bedarf auch tatsächlich darauf zugreift.

Die Funktion einer dafür nötigen Informationszentrale kann beispielsweise ein Netzlaufwerk oder eine Seite beziehungsweise Datenbank im Intranet übernehmen. Der Projektstrukturplan liefert die dafür geeignete Struktur. Die Grenzen zur Projektdokumentation verschwimmen in diesem Fall.

Eine einfache Lösung kann es auch sein, ein Teampostfach einzurichten, an das alle Mails in Kopie versendet werden. Was sich lohnt, wenn im Gegenzug die Kopien an andere Teammitglieder entfallen, die Mails nur der Information wegen oder zur Sicherheit erhalten. Nach einer Anlaufphase sind solche zentralen Postfächer

meist schnell akzeptierte und gern genutzte Informationsquellen. Dank moderner Suchtechnologie kann ein großer Teil des Sortierens entfallen, vor allem wenn vom Projektteam Spielregeln hinsichtlich der Betreffzeilen und Stichworte vereinbart werden.

Frage Nr. 27: Was dokumentieren wir wie zu welchem Zweck?

Die Kunst der Projektdokumentation ist es, heute bereits zu wissen, was übermorgen gebraucht werden wird. Wieder spielen die Zielgruppen eine wichtige Rolle. Wer wird die Ergebnisse später verwenden? Welche Informationen werden dazu benötigt? Wer könnte auf den Projektergebnissen aufbauen? Diese und verwandte Fragen helfen herauszufinden, für wen die Dokumentation gemacht wird und wo die Bedarfe liegen. Die Zielgruppen, die jetzt im Fokus stehen, decken sich nicht zwangsläufig mit denen, die zuvor für die Information im Projekt identifiziert wurden.

Will man sichergehen, dass diese Informationsbedarfe nach Projektende gedeckt werden, sollten sie bereits in den Projektzielen verankert werden. Das schafft das nötige Bewusstsein. Werden die Projektziele während der Umsetzung immer wieder herangezogen, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, sorgt das für den notwendigen Erinnerungseffekt.

Außerdem sollten sämtliche Tätigkeiten der Dokumentation dort in den Projektplan aufgenommen werden, wo auch das zu dokumentierende Ergebnis entsteht. Tätigkeiten wie etwa „Ergebnisse im Handbuch dokumentieren“ helfen allen Beteiligten, dass diese Aufgaben tatsächlich erledigt und nicht vergessen werden. Die Erledigung wird im Rahmen der Projektsteuerung überwacht, wie für jede andere Tätigkeit auch.

Frage Nr. 28: Wie stellen wir die Risikoüberwachung sicher?

Eine erste Risikoanalyse zu Beginn eines Projekts markiert den Startpunkt für das Risikomanagement. Ab diesem Zeitpunkt werden Risiken zyklisch immer wieder unter die Lupe genommen, bewertet und bei Bedarf Präventions- oder Kompensationsmaßnahmen durchgeführt. Grundlage hierfür ist die erste Analyse, die fortgeschrieben und aktualisiert wird. So gelingt es, den Erkenntniszugewinn des Projektteams, das Klügerwerden, in die Projektarbeit einfließen zu lassen.

Frage Nr. 29: Wie gehen wir mit Änderungen um?

Zusätzliche Wünsche und Anforderungen an das Projektergebnis führen im Normalfall dazu, dass mehr Aufwand nötig wird, um das Projektergebnis liefern zu können. Um ein Explodieren des Projektaufwands in den Bereich des Nicht-Leistbaren zu vermeiden, ist ein systematischer Umgang mit neuen Anforderungen nötig. Jeder zusätzliche Wunsch, jede zusätzliche oder geänderte Anforderung wird in einem Änderungsantrag erfasst.

Diese Änderungsanträge werden regelmäßig gesichtet und bewertet. Auf Grundlage der Bewertung, die wiedergibt, welche Auswirkungen die Aufnahme einer Änderung in das Projekt auf Dauer, Aufwand und Qualität des Ergebnisses hat, wird über den Änderungsantrag entschieden. Wird einer Änderung zugestimmt, wird der Projektplan entsprechend angepasst, so dass diese Änderung im Rahmen der standardmäßigen Projektsteuerung abgearbeitet wird.

Fragen zum Projektabschluss

Frage Nr. 30: Wie werden wann wem welche Projektergebnisse mit welchen Konsequenzen übergeben?

Üblicherweise soll das Ergebnis eines Projekts nach Projektende weiterverwendet und eingesetzt werden. Wer etwa eine neue Software einführt, der will, dass diese weiterhin im Einsatz ist, dass sie gewartet wird, die Updates eingespielt werden etc. Um dies zu erreichen, werden die während des Projekts erarbeiteten Ergebnisse und Produkte vor Projektende an die übernehmenden Organisationseinheiten übergeben. Im Beispiel der neuen Software beschafft und installiert das Projektteam die Software und übergibt sie dann der IT-Abteilung zur weiteren Betreuung.

Eine solche Übergabe lässt sich selten an einem Tag erledigen. Sie ist eine wichtige Phase im Projektverlauf, in der meist Projektteam und übernehmende Personen gemeinsam daran arbeiten, Know-how zu übernehmen und den weiteren Betrieb sicherzustellen. Spätestens im Rahmen der Übergabe muss klar sein, wer in Zukunft und ab wann welche Verantwortung übernimmt und wer entsprechend Verantwortung abgibt.

Beides hat eine sachliche Dimension und eine menschliche. Nicht immer ist es leicht, etwas zu übernehmen, was man nicht selbst entwickelt hat und etwas abzugeben, das vielleicht über Jahre aufgebaut wurde. Dieser Prozess benötigt nicht selten mehr Zeit, als der rein fachliche Teil des Transfers benötigen würde. Entsprechend sollte dieses Mehr an Zeit vorhanden sein, da sonst der Nutzen nicht oder nicht voll zur Verfügung steht.

Frage Nr. 31: Wie sichern und nutzen wir die Erfahrung aus dem Projekt für unser Unternehmen?

Die in Projekten gewonnene Erfahrung kann zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil für einen Verlag werden, vorausgesetzt sie wird für zukünftige Vorhaben gesichert. Wobei das Lernen aus Projekten nicht erst zum Projektende erfolgen sollte. Wird bereits während des Projekts Erfahrung reflektiert, kann diese bereits für das laufende Vorhaben von Nutzen sein.

Neben der Dokumentation der Echtdaten eines Projekts sind ein subjektiver Erfahrungsbericht der Projektleitung mit Empfehlungen sowie eine Auswertung der Erfahrung des Projektteams nützliche Informationen. Letztere werden in einem einfachen Fall im Rahmen eines entsprechenden Workshops gesammelt.

Wobei neben der Sammlung auch wichtig ist, dass diese Informationen zukünftigen Projektleitern bekannt sind und diese mit wenig Aufwand darauf zugreifen können. Die Standardisierung der Ablage solchen Wissens auf Unternehmensebene ist meist notwendig, um dies sicherzustellen.

Frage Nr. 32: Wie schließen wir das Projekt ab?

Der formale Projektabschluss markiert das Ende der Projektarbeit. Nach dem formalen Abschluss wird durch das Projektteam keine Arbeit mehr am Projekt durchgeführt. Das Team wird aufgelöst, verbunden mit einer Entlastung durch Auftraggeber oder Lenkungsgruppen. Dieser Punkt kann auch rechtliche Relevanz haben, weshalb er offiziell dokumentiert wird.

Zusätzlich gehört zu einem erfolgreichen Projektabschluss eine entsprechende Feier, denn aufgrund der Risiken, die Projekte mit sich bringen, ist ein Erfolg keinesfalls selbstverständlich. Diese Gelegenheit kann dann genutzt werden, um Wissen weiterzugeben und sicherzustellen, dass alle Beteiligten das Projektergebnis zu Gesicht bekommen.