

Andy Bruce, Ken Langdon

Projekte managen

Deadlines
einhalten und
Ziele erreichen

work|life



GABAL



Projekte managen

GABAL



Projekte managen

Deadlines
einhalten und
Ziele erreichen



ANDY BRUCE
KEN LANGDON



A Dorling Kindersley Book
www.dk.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Titel der englischen Originalausgabe:
Manage Projects. Meet your deadlines and achieve your targets

© Copyright Dorling Kindersley Limited, 2007
© Text Copyright Andy Bruce und Ken Langdon, 2007
© Copyright 2008 der deutschen Ausgabe
by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

ISBN 978-3-86200-153-8

Übersetzung: Nikolas Bertheau, Hamburg
Lektorat: Anke Schild, Hamburg
Satz: Das Herstellungsbüro, Hamburg,
www.buch-herstellungsbuero.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech,
www.martinzech.de

www.gabal-verlag.de

Inhalt

1 Vision

- 14 Die moderne Projektumgebung
- 16 Projekte definieren
- 20 Projektprioritäten bestimmen
- 22 Projektumfang
- 24 Rollenverteilung
- 26 Erfolgreich planen
- 28 Realisierbarkeit überprüfen

2 Projektplanung

- 36 Das übergeordnete Ziel
- 38 Etappenziele festlegen
- 40 Rahmenbedingungen
- 44 Aufgabenliste
- 48 Ressourcen planen
- 52 Projektaktivitäten ordnen
- 54 Zeitplan erstellen
- 58 Durchführbarkeit sichern

3 Implementierung

- 62 Rollenbestimmung
- 66 Positiv starten
- 68 Risikomanagement
- 72 Entscheidungsfindung
- 76 Klare Kommunikation

4 Teamführung

- 84 Effektive Teamführung
- 90 Veränderungsbereitschaft stärken
- 92 Kontinuierliches Lernen

5 Monitoring

- 100 Fortschritt messen
- 104 Teambesprechungen
- 106 Probleme überwinden
- 108 Veränderungen meistern
- 110 Wirkungsmaximierung

- 114 Projektintegration
- 116 Work-Life-Balance
- 118 Register
- 120 Bildnachweis



Einführung

Projektmanagement ist nicht länger eine Spezialdomäne der Ingenieure. Moderne Unternehmen verstehen alle Arbeiten, die einem bestimmten Ziel gewidmet sind, als jeweils ein Projekt, das es entsprechend zu managen gilt.

Ganz gleich, womit sie sich beschäftigen – erfolgreiche Menschen sind sich darin einig, dass die Techniken und Prozesse des Projektmanagements bei geringerem Kostenaufwand bessere Resultate liefern.

Professionelle Projektmanager begreifen ihre individuellen

Projekte als Teil der Gesamtaktivitäten des Unternehmens. Sie absolvieren die verschiedenen Projektphasen – von der

Best Practice bedeutet: schnelle und kostengünstige Resultate.

Formulierung einer Vision bis zur Abfassung eines Abschlussberichts – mit gewissenhafter Sorgfalt. Sie wissen, dass die Projektziele ohne Plan nicht erreichbar sind, halten mit allen wichtigen Parteien Kontakt und sorgen dafür, dass die benötigten Ressourcen bei Bedarf für eine ausreichende Zeit zur Verfügung stehen. Unabhängig von der Größe und Komplexität Ihrer Projekte müssen Sie Projektmanagementfähigkeiten entwickeln und Best-Practice-Prozesse installieren, wenn Sie Ihre

Resultate pünktlich und im vorgegebenen Budgetrahmen abliefern wollen.

Dieses Büchlein hilft Ihnen, Ihre gegenwärtigen Fähigkeiten zu bewerten, und präsentiert Ihnen alle Aspekte des Projektmanagements. Es zeigt Ihnen, wie Sie die Projektaktivitäten identifizieren, nach ihrer Bedeutung gewichten und in einem Netzplan darstellen. Es hilft Ihnen, sich auf die kritischen Aktivitäten zu konzentrieren, die Risiken abzuschätzen und zu minimieren. Und es zeigt Ihnen, wie Sie Ihren Fortschritt beobachten und Probleme antizipieren und überwinden können.

Für Krisenfälle finden Sie in diesem Büchlein eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Sie Ihr Projekt in den Griff bekommen. Sie erfahren außerdem, was Sie tun können, wenn die benötigten Ressourcen wiederholt zu der Zeit, für die Sie sie bestellt haben, nicht bereitstehen oder Sie die zugeteilten Ressourcen nicht sinnvoll nutzen können, weil sich andere Projektaktivitäten verzögern. Außerdem lernen Sie, anspruchsvolle Projektziele zu erreichen, um schließlich Lob und Bewunderung zu ernten.





Bestandsaufnahme

Dieser Selbsttest soll Sie dazu anzuregen, sich Gedanken über Ihre Fähigkeiten im Projektmanagement zu machen und Verbesserungsmöglichkeiten auszuloten – antworten Sie also aufrichtig. Füllen Sie den Bogen aus, indem Sie den zutreffenden Buchstaben in das jeweilige »Vorher«-Feld eintragen. Wiederholen Sie den Test, nachdem Sie das Buch gelesen und die Techniken angewandt haben.

- | | Vorher | Nachher |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <p>1 Worin liegt für Sie der Unterschied zwischen Projektmanagement und Projektplanung?</p> <p>A Ich sehe da keinen Unterschied.
 B Bei der Projektplanung geht es um die Details eines Projektplans.
 C Ein Projekt kann nur im Kontext anderer Projekte sowie der Unternehmensziele Mehrwert erzeugen; zum Projektmanagement gehört auch ein Projektplan.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>2 Ist Ihnen der Nutzen von Projekten für Ihr Unternehmen klar?</p> <p>A Manchmal müssen sie halt durchgeführt werden.
 B Ich habe eine ungefähre Vorstellung von den Kosten und dem Nutzen.
 C Ich gewichte die einzelnen Schritte nach ihrem Nutzen für das Unternehmen.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>3 Setzen Sie sich für Ihre Projekte klare Ziele?</p> <p>A Was mich antreibt, sind die Aufgaben, die ich zu erledigen habe.
 B Ich halte einige Ziele schriftlich fest.
 C Ich verfüge über eine klare Liste von Zielen und Meilensteinen, die ich mit allen Stakeholdern abgestimmt habe.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>4 Stimmen Sie mit Ihrem Team ab, was Sie im Idealfall erreichen wollen?</p> <p>A Der Idealfall interessiert mich nicht, weil er niemals eintritt.
 B Ich habe eine gute Vorstellung davon, was möglich ist.
 C Ich identifiziere mich mit dem Teamideal, um den bestmöglichen Plan zu erhalten.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vorher Nachher

- 5 Wie gehen Sie mit der Knappheit der Ressourcen um?**
- A** Ich bin stets unter Zeitdruck; alles hätte immer schon gestern fertig sein müssen.
B Ich teile Ressourcen dort zu, wo sie gebraucht werden.
C Ich halte im gesamten Unternehmen danach Ausschau, ob sich der Ressourcenbedarf möglicherweise reduzieren lässt.

- 6 Wie genau können Sie Ihren Ressourcenbedarf einschätzen?**
- A** Ich weiß ungefähr, wie viele Leute ich benötige.
B Ich habe mich hinsichtlich der Verfügbarkeit der benötigten Mitarbeiter mit deren Vorgesetzten abgesprochen.
C Ich habe mir meinen Bedarf an personellen und anderen Ressourcen von höherer Stelle absegnen lassen.

- 7 Wie aussagekräftig ist Ihr Netzplan?**
- A** Ich könnte nicht genau sagen, was ein Netzplan ist.
B Ich verfüge über eine Liste von Aktivitäten und Zeitskalen, aber habe sie nicht in einem Netzplan zusammengefasst.
C Ich identifiziere die kritischen Pfade eines Projekts mit einem Netzplan, um mich auf diejenigen Aktivitäten zu konzentrieren, die das Projekt in Verzug bringen könnten.

- 8 Wie gut gelingt es Ihnen, Probleme zu antizipieren?**
- A** Ich bin so beschäftigt mit meinen gegenwärtigen Problemen, dass ich an zukünftige Probleme gar nicht denke.
B Ich weiß, wo die größten Gefahren lauern, und versuche sie auszuschalten.
C Ich habe mir alle potenziellen Probleme durch den Kopf gehen lassen und Maßnahmen ergriffen, um sie entweder zu vermeiden oder aber im Ernstfall ihre Folgen zu mildern.

- 9 Haben Sie für wichtige Entscheidungen Routinen eingerichtet?**
- A** Ich habe keine Zeit, ganze Routinen zu durchlaufen, und entscheide deshalb in der Regel aus dem Bauch heraus.
B Ich spreche mit Mitgliedern des Teams, bevor ich eine wichtige Entscheidung treffe.
C Ich verwende logische Routinen, beziehe maßgebliche Teammitglieder und andere wichtige Stakeholder ein und protokolliere, wie ich zu meiner Entscheidung gelange.

10 Wie gut funktioniert Ihr Kommunikationsplan in der Praxis?

- A Ich antworte, wenn ich gefragt werde.
- B Ich informiere meine Teammitglieder im Rahmen unserer regelmäßigen Besprechungen.
- C Ich habe einen Plan, der gewährleistet, dass alle Beteiligten die gewünschten Informationen stets rechtzeitig und in verständlicher Form erhalten.

Vorher Nachher

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

11 Wie gut führen Sie Ihre Mitarbeiter durch die verschiedenen Phasen der Teamentwicklung?

- A Ich kenne die Phasen nicht im Einzelnen.
- B Ich hoffe, dass meine Leute irgendwann beginnen, wie ein Team zusammenarbeiten.
- C Ich kenne vier Phasen, die alle Teams durchlaufen müssen, und ich helfe meinen Leuten, so früh wie möglich ein effektives Team zu werden.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

12 Setzen Sie sich in der Regel lieber mit den Ursachen oder den Folgen eines Problems auseinander?

- A Ich bin nicht sicher, wie die Frage zu verstehen ist.
- B Wenn Behelfslösungen genügen, um das Projekt voranzubringen, ist nichts dagegen einzuwenden.
- C Selbst wenn eine Behelfslösung einmal notwendig ist, um das Projekt zu retten, versuche ich doch immer, die Ursache des Problems zu erkennen und zu beheben.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

13 Wie aussagekräftig sind Ihre Berichte über den Stand der Dinge?

- A Berichte zu verfassen hält unnötig auf.
- B Ich erstatte meinem Vorgesetzten monatlich Bericht.
- C Sie enthalten das notwendige Mindestmaß, um alle Beteiligten mit den erforderlichen Informationen zu versorgen.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Gesamt

	A	B	C
Vorher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auswertung Überwiegend A-Antworten

Ihre Antworten zeigen, dass Sie mit dem Projektmanagement noch wenig vertraut sind. Vielleicht ist Ihnen klar, wie wichtig ein Projektmanagement ist, aber es fehlt Ihnen noch an den grundlegenden Techniken der Zieldefinition und der Projektplanung. Überlegen Sie zuerst, was Ihr Team bezweckt und wozu es in der Lage ist. Widmen Sie sich dann dem Planungsprozess, um sicherzugehen, dass Sie alle Phasen verstehen und zu jedem Zeitpunkt den Stand der Dinge kennen. Vergessen Sie nicht, die Kunden und andere Stakeholder mitsamt ihren Bedürfnissen und Wünschen zu berücksichtigen.

Überwiegend B-Antworten

Sie wissen in etwa, wie man Projekte managt, alle Beteiligten einbezieht und Teams führt. Sie beginnen, das Projekt aus der Perspektive des Gesamtunternehmens zu betrachten, aber Sie müssen Ihre Fähigkeiten in diesem Bereich noch verbessern. Starten Sie mit einer Teambesprechung und entwerfen Sie einen methodischen Plan. Nehmen Sie Ihr Gesamtverständnis vom Projektmanagement kritisch unter die Lupe.

Überwiegend C-Antworten

Sie haben eine professionelle Auffassung von Ihrer Rolle als Teamleiter und Projektmanager. Achten Sie jedoch auf gute professionelle Beziehungen zu sämtlichen Stakeholdern und insbesondere zu Ihren Teammitgliedern. Konzentrieren Sie sich auf den langfristigen Plan und verbessern Sie Ihr Arbeitsumfeld mithilfe der in diesem Büchlein vorgestellten Techniken. Unterstützen Sie auch die übrigen Mitglieder Ihres Teams darin, ihre Fähigkeiten zu verbessern. Zeigen Sie ihnen, wie wichtig es ist, durch ständige Überprüfung und Anpassung des Projektplans die Kontrolle zu behalten.

Noch ein Wort zu Ihrem Ergebnis ...

Wenn Sie dieses Selbsttest zum ersten Mal durchführen, sollten Sie dieses Ergebnis bei der anschließenden Lektüre des Buches stets im Auge behalten. Achten Sie besonders auf jene Aspekte, in denen es Ihnen noch an Professionalität mangelt, und machen Sie sich mit den Tipps und Techniken des Buches vertraut. Sobald Sie das Buch gelesen und erste Erfahrungen mit der Anwendung der vorgestellten Techniken gemacht haben, können Sie den Fragebogen erneut ausfüllen. Wenn Sie beim ersten Mal nicht geschummelt haben, werden Sie jetzt deutliche Fortschritte feststellen!