

1. STUDIENBRIEF

VORBEREITUNG

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Telefon +49 (0) 5322 9020-0,

Telefax:+49 (0) 5322 9020-40

Internet:<http://www.afwbadharzburg.de>

Email: bildung@afwbadharzburg.de

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Umwelthinweis: Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis.....	7
Vorwort.....	9
Einleitung.....	11
1 Grundlagen des Projektmanagements.....	13
1.1 Was ist ein Projekt?.....	14
1.2 Gründe für Projektarbeit.....	18
1.3 Projektarten.....	20
1.4 Erfahrungen mit der Projektarbeit.....	21
1.5 Übungsaufgaben.....	29
2 Projektziele.....	31
2.1 Ziele oder „Ja, wo laufen sie denn?“.....	31
2.2 Zielhierarchien.....	34
2.3 Vom Problem zum Ziel.....	37
2.4 Das Zieldreieck.....	40
2.5 Das SMART-Konzept.....	44
2.6 Auf dem Weg zum Ziel.....	46
2.6.1 Widerstände gegen Veränderungen.....	46
2.6.2 Die Stakeholderanalyse.....	51
2.6.3 Berater im Projekt: Ja oder Nein?.....	54
2.1 Übungsaufgaben.....	64
3 Moderation von Projektbesprechungen.....	67

Inhaltsverzeichnis

3.1	Die Rolle des Moderators	69
3.1.1	Was ist Moderation	69
3.1.2	Regeln der Moderation	70
3.2	Ablauf einer Moderation	76
3.3	Übungsaufgaben	81
4	Kostenschätzung in Projekten.....	83
4.1	Schätzung des Aufwandes (Stufe 1)	84
4.1.1	Beispielrechnung A Aufwandsermittlung	90
4.2	Berechnung der Kosten (Stufe 2).....	90
4.2.1	Berechnung des Stundensatzes einer Abteilung	91
4.2.2	Berechnung der Kosten für weitere Aufwandsarten.....	92
4.2.3	Beispielrechnung B Kostenermittlung für weitere Aufwandsarten.....	93
4.3	Berechnung eines Angebotspreises für ein Projekt (Stufe 3)	93
4.3.1	Beispielrechnung C Berechnung eines Angebotspreises.....	94
4.4	Übungsaufgaben	107
5	Risikomanagement oder: „Was schief gehen kann“	109
5.1	Risiko in Projekten.....	109
5.2	Die SWOT-Analyse	113
5.3	Die Risikoanalyse	119
5.4	Übungsaufgaben	124
6	Projektantrag/-auftrag.....	125
6.1	Projektantrag	125
	Zusammenfassung.....	133
	Lösungen der Übungsaufgaben.....	135
	Literaturverzeichnis	147
	Index	149
	Studienaufgabe.....	153

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gründe für Projektarbeit	19
Abbildung 2: Soziale Komplexität und Aufgabenstellung in Projekten	21
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für Erfolg/Misserfolg von Projekten	23
Abbildung 4: Projektabgrenzung	33
Abbildung 5: Eine Ableitung von Zielen aus einer Zielhierarchie bietet die Zielpyramide	35
Abbildung 6: Zielkonflikte.....	36
Abbildung 7: Beispiel für Zielhierarchie (aus <i>GPM Erfolgreich managen</i> , 2008).....	37
Abbildung 8: Prozess von der Problemanalyse zur Entscheidungsfindung.....	38
Abbildung 9: Problem-Diagramm.....	39
Abbildung 10: Magisches Dreieck.....	41
Abbildung 11: Beispiel für Umfeldfaktoren eines Projektes	42
Abbildung 12: Entwicklung von der Ablehnung bis zur Zustimmung	50
Abbildung 13: Stakeholder im Projekt:.....	52
Abbildung 14: Generelles Vorgehen zum Schätzen des Aufwandes.....	86
Abbildung 15: SWOT-Analyse.....	114
Abbildung 16: Ableitung von Lösungsstrategien aus SWOT-Analyse	115
Abbildung 17: Lösungsstrategien aus SWOT-Analyse (Beispiel).....	117
Abbildung 18: Antwortstrategien in der Risikomatrix (Beispiel).....	120
Abbildung 19: Lokalisierung von Antwortstrategien in der Risikomatrix	122
Abbildung 20: Systematische Risikoanalyse (nach start up 2004)	123
Abbildung 21: Standardisiertes Abwicklungsmodell für die Durchführung eines Projektes	128

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren	24
Tabelle 2: Argumente für und gegen die Einführung von E-Commerce bei der Schulze GmbH .	48
Tabelle 3: Personen- und Gruppeneinteilung im Projekt	52
Tabelle 4: Übersicht für Bewertung und Auswahl von Beratern	57
Tabelle 5: Beispiel eines Projektantrags	61
Tabelle 6: Möglichkeit der Strukturierung	76
Tabelle 7: Beispiel: Ablauf einer Moderation mit Zielvereinbarungen	77
Tabelle 8: Ablauf einer Moderation mit Visualisierungshinweisen	78
Tabelle 9: Aufwands- und Kostenarten im Überblick	86
Tabelle 10: Schätzung des Personalaufwandes	87
Tabelle 11: Aufwand für Teilaufgaben	90
Tabelle 12: Deckungsbeitrags-Rechnung	92
Tabelle 13: Beispielrechnung B Kostenermittlung für weitere Aufwandsarten	93
Tabelle 14: Beispielrechnung C) Berechnung eines Angebotspreises	94
Tabelle 15: Checkliste Kosten	103
Tabelle 16: SWOTs für Projekt „E-Commerce“	118

Tabellenverzeichnis

Vorwort

Sehr geehrte Studienteilnehmerin,
sehr geehrter Studienteilnehmer,

der Fernstudiengang „Projektmanager/in“ wurde von vier Autoren erarbeitet, die über umfangreiche berufliche Erfahrungen als Projektmanager in Großprojekten und auch kleineren Projekten verfügen. Sie kennen die Praxis und die weicht (leider) häufig von der Theorie eines Fachbuches ab. Aus diesem Grunde haben sich die Autoren entschlossen, den Lernstoff nicht nur anhand vieler Fallbeispiele möglichst praxisnah zu vermitteln, sondern ihn in eine betriebliche Handlung einzubetten, die so oder ähnlich jeden Tag in vielen Unternehmen immer wieder vorkommen kann: Philipp Muster, Assistent der Geschäftsführung, wird quasi über Nacht (!) Projektleiter eines E-Commerce-Projektes und erlebt im Rahmen seines ersten Projektes natürlich alle Höhen und Tiefen, die einem so als Projektleiter widerfahren können: Mangelnde Akzeptanz, Planungsfehler, innerbetriebliche Opposition und „Revierdenken“, zeitliche Verzögerungen, Ärger mit der Geschäftsleitung und externen Beratern, Kompetenzgerangel mit den Linienvorgesetzten ...

Was die Autoren möchten, ist: dass Sie nicht nur Inhalte vermittelt bekommen, sondern einen emotionalen Bezug zum Projektmanagement erhalten, dass Sie – vielleicht auch aus eigener Erfahrung heraus – mit Philipp Muster mitfühlen, mitdenken, mitstaunen, sich mitärgern, mitfreuen ...

Dazu bieten wir Ihnen noch etwas Besonderes. Sie erhalten als Teilnehmer dieses Fernlehrgangs für ein Jahr exklusiv und für Sie kostenlos den Zugang zum führenden deutschsprachigen Internet-Fachmagazin für das Projektmanagement, „Projekt-Magazin“ (www.projektmagazin.de). Nutzen Sie diese Gelegenheit, um Ihr Wissen noch zu erweitern oder den spezifischen Anforderungen Ihres Arbeitsgebietes anzupassen. Hinweise auf ausgewählte Fachartikel finden Sie am Ende einzelner Abschnitte der Studienbriefe in den Kästen „Spotlights“.

Vorwort

Am Ende des Studienbriefes finden Sie Ihre Studienaufgabe, die Sie bearbeiten und zur Korrektur an die afw senden. Für einen optimalen Lerneffekt, hat es sich als sinnvoll erwiesen, zuerst die Studienaufgabe zu lesen und ganz oder teilweise intuitiv zu lösen. Es ist völlig verständlich, wenn Sie bei der intuitiven Lösung Schwierigkeiten haben, denn letztlich können Sie die Studienaufgabe erst lösen, wenn Sie den zugehörigen Studienbrief gelesen haben. Sie wissen nun jedoch bereits, worauf es ankommt und können so den Studienbrief – immer die Studienaufgabe vor Augen – bearbeiten und die Studienaufgabe endgültig lösen.

Bitte versetzen Sie sich dabei immer in die Rolle des Projektleiters. Unterbreiten Sie aus dieser Sicht Ihre Lösungen zu den Aufgaben. Dabei erwarten und bewerten wir keine Branchen- oder Spezialkenntnisse, die über die im Studienbrief dargelegten Informationen hinausgehen. Die Lösung der Studienaufgaben soll vielmehr dazu dienen, Ihre Kenntnisse der Methoden und Instrumente des Projektmanagements auf das Beispiel anzuwenden. Hierin liegt dann auch der Schwerpunkt unserer Durchsicht, Korrektur und Bewertung.

Das pädagogisch-didaktische Prinzip dieses Lehrgangs entspricht neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen; die staatliche Zulassung durch die Zentralstelle für Fernunterricht in Köln (ZFU) ist erfolgt.

Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung und wünschen Ihnen viel Spaß und Erkenntnisgewinn im Fernstudium.

Ihr Dietmar Borsch

Geschäftsführer der afw

Einleitung

„Na, dann machen Sie mal“, die Worte seines Chefs klingen Philipp Muster noch immer in den Ohren. Den gesamten Morgen hatte die Geschäftsleitung der Schulze GmbH zusammen gesessen und über die Zukunft des Unternehmens diskutiert. Kai Schulze hatte vor fünf Monaten die Unternehmensleitung von seinem Vater übernommen. Jetzt war er dabei, den mittelständischen Hersteller von Schreibartikeln ‚auf Zukunft zu trimmen‘. Eine der ersten Maßnahmen war die Einstellung von Philipp Muster als Assistent der Geschäftsleitung gewesen. Er sollte seinem Chef bei der Neustrukturierung helfen und wesentlich an deren Umsetzung mitwirken.

Allerdings hatte Philipp sich nicht vorstellen können, dass ihm ein kurzer Satz die gesamte Verantwortung für das Lieblingsthema von Schulze Junior übertragen würde: Internet.

Was tun, wo anfangen? Eine gewisse Panik war nicht zu leugnen. Philipp versuchte, sich zu erinnern, was in der Sitzung passiert war. Nachdem das operative Geschäft diskutiert worden war, ging es um das Thema ‚Zukunft des Unternehmens‘. Damit meinte Herr Schulze eine moderne Internet-Präsenz mit Erstellung einer neuen Homepage, einer geeigneten Cloud-Lösung für die Unternehmensdaten, dem Aufbau eines eigenen Online-Shops sowie der Einbindung, Vernetzung der diversen Kommunikationsmittel (Smart-Phones, Tablets) mit den Firmenrechnern und -daten. In einem ersten Schritt würde Herr Schulze gerne über einen eigenen Onlineshop die hauseigenen Produkte vertreiben. Er hatte bereits mehrfach mit Philipp darüber gesprochen, dass er hier einiges vorhat und ihn gebeten, eine kurze Präsentation vorzubereiten, in der er den alten Hasen zeigt, was mit einem modernen Internet-Auftritt überhaupt gemeint ist.

Die Präsentation selber war gut gelaufen. Philipp hatte die wichtigsten Begriffe und die aktuelle Situation im Mittelstand dargestellt. So weit so gut, aber dann wollte Herr Schulze von seinen Führungskräften wissen, was sie davon hielten.

Einleitung

Da ging das Theater los. In einer hitzigen Diskussion, die von ‚Ja unbedingt, sonst sind wir in drei Jahren pleite‘ bis ‚Nein, mit dem Thema werden wir uns das Genick brechen‘ ging, waren alle denkbaren Meinungen geäußert worden. Schlussendlich setzten sich die Befürworter durch, und Philipp wurde als Projektleiter eingesetzt: „Na, dann machen Sie mal!“

Na, dann machen Sie mal! Im ersten Moment mag ein derartiger Projektstart amüsant erscheinen. In der betrieblichen Praxis starten allerdings relativ viele Projekte mit einer solchen Aussage. Gerade dann sind diese Projekte besonders herausfordernd; denn sie beruhen auf Emotionen, Ideen oder ähnlichen „weichen“ Auslösern. Hier sind noch mehr Risiken und Probleme zu erwarten als bei denjenigen Projekten, die sich aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen, gesetzlichen Vorgaben oder ähnlichen „hard facts“ ableiten.

Im Verlauf des Fernstudiums wird unser Philipp durch das Projekt mit all seinen Höhen und Tiefen begleitet. Dabei erheben wir nicht den Anspruch, alle Aspekte des Projektmanagements erschöpfend darzustellen. Dazu ist dieses Thema viel zu komplex. Durch die Wahl des innovativen Inhaltes Internet/E-Business können wir allerdings die große Mehrheit der Erfolgs- und Misserfolgskriterien in Projekten behandeln. „Na, dann machen Sie mal!“

1 Grundlagen des Projektmanagements

Was ist nun zu tun? Wie ist bei dieser Aufgabenstellung vorzugehen? Wie ein riesiger Berg stand eine Vielzahl an Themen und Aufgaben vor Philipp Muster, die für ein derartiges Projekt, des neuen, modernen Internet-Auftritts, zu beachten sind. Doch welche sind dies? Was ist bei diesen Themen und Aufgaben zu beachten, was auf keinen Fall zu vergessen.

Nach kurzem Blättern in seinem Notizbuch fand Philipp die Nummer eines ehemaligen Studienfreundes. Thomas Kasten war nach dem Studium als Junior-Berater zu einer mittelständischen Unternehmensberatung gegangen. Die e-Con beschäftigte sich mit der Implementierung von IT-Systemen und ist auch im E-Business aktiv. Wenn Thomas nicht helfen konnte, wer dann?

Das erste Telefonat dauerte nur wenige Minuten, denn Thomas war auf dem Weg in ein Kundengespräch. Allerdings versprach er, sofort ein paar Informationen per E-Mail zu schicken. „Damit du einen Grund hast, noch einmal anzurufen“, meinte er hörbar schmunzelnd.

„Es handelt sich um eine Case Study, die sehr knapp darstellt, wie ein E-Business-Projekt aussehen kann. Später bekommst du dann zusätzliche Infos. Ansonsten schau doch mal in die Unterlagen, die wir während des Studiums in einem Seminar ‚Projektmanagement‘, erhalten haben. Da ist zumindest die theoretische Basis gut dargestellt.“

Die Seminarunterlagen waren schnell gefunden, und Philipp fragte sich, warum er nicht selbst daran gedacht hatte. Aber gut, was sind die Grundlagen des Projektmanagements?

1.1 Was ist ein Projekt?

Dem Begriff des Projektes begegnen wir jeden Tag. Schüler müssen Lernprojekte durchführen, in der Zeitung lesen wir über Entwicklunghilfeprojekte, und große Bauvorhaben werden ebenfalls als Projekte bezeichnet. Besondere Bedeutung haben Projekte und Projektarbeit im Wirtschaftsleben erlangt. So ziemlich jedes Vorhaben, das nur geringfügig vom Alltag oder bisher Erlebtem abweicht, wird als Projekt bezeichnet. Sind dies aber wirklich alle Projekte?

Lassen Sie uns den Projektbegriff einmal von Grund auf entwickeln. Das Wort Projekt kommt aus dem Lateinischen und bedeutet etwa „Entwurf, Plan oder Vorhaben.“

Da wir in Deutschland leben, gibt es natürlich auch eine Norm. Das Deutsche Institut für Normung hat in der **DIN 69901** eine weitergehende Definition von Projekten vorgenommen. Demnach ist ein Projekt ein Vorhaben, das durch eine Reihe von Faktoren gekennzeichnet ist:

- Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit,
- Zielvorgabe,
- Zeitliche Begrenzung,
- Begrenzungen finanzieller, personeller oder anderer Art,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- Projektspezifische Organisation.

Die genannten Faktoren für Projekte sollen im Folgenden genauer diskutiert werden:

1. **Einmaligkeit** des Vorhabens und **Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben** – Damit ist gemeint, dass es sich um ein besonderes Vorhaben handelt. Es unterscheidet sich von Routinearbeiten und wird nicht ständig wiederholt.



Beispiel

In einem Betrieb werden die verschiedenen Abteilungen über ein Intranet und geeignete Software vernetzt. Die Einführung des Systems ist einmalig und damit ein Projekt. Updates des Systems sind dagegen Routinearbeiten, auch wenn sie nur gelegentlich anfallen.

2. **Zielvorgabe** – Es werden klare, d. h. messbare Vorgaben erstellt, welche Ziele das Projekt verfolgen soll. Am Projektende muss eindeutig erkennbar sein, ob die Ziele erreicht wurden oder nicht. Bestehen Zweifel bezüglich

Was ist ein Projekt?

lich der Zielerreichung, muss das Projekt als gescheitert betrachtet werden.

3. **Zeitliche und andere Begrenzungen** – Zu einem Projekt gehört ein klarer Zeitplan. Es wird festgelegt, wann die Arbeit beginnt und bis wann sie beendet sein muss, d. h., es existieren ein klarer Start- und Endtermin. Dem Projekt werden darüber hinaus ein definiertes Budget und ein Projektteam zugeordnet.

Bei der Festlegung des Budgets ist allerdings zuerst die Frage nach dem erwarteten Nutzen des Projektes zu stellen. Erst wenn Nutzen und Kosten (Budget) gegeneinander aufgewogen werden, kann eine Entscheidung über den Sinn eines Projektes gefällt werden.

4. **Projektspezifische Organisation** – Die Organisation von Projekten unterscheidet sich von der anderer Arbeiten in mehrfacher Hinsicht. So arbeiten häufig Menschen unterschiedlicher Herkunft (Firmen) und mit unterschiedlichen Kenntnissen (Interdisziplinarität) in einem Team zusammen. Auf Grund der spezifischen Randbedingungen muss diese Arbeit für jedes Projekt individuell organisiert sein.

In Projekten wird zwischen **Aufbauorganisation** und **Ablauforganisation** unterschieden. Die Aufbau-Organisation fragt vor allem danach: „Wer macht was und ist wofür verantwortlich?“ Die Ablauf-Organisation fragt nach dem Vorgehen und den Zwischenergebnissen.

Neben den in der DIN-Definition genannten Merkmalen für Projekte gibt es noch weitere, die in unterschiedlicher Ausprägung auftreten können:

- a) Der Faktor **Komplexität**, der früher in der Norm enthalten war, ist inzwischen gestrichen, trotzdem soll er hier erwähnt werden; denn die Bedeutung eines Projektes steigt in der Regel mit der Komplexität der Aufgabe. Die Definition von Komplexität in Zusammenhang mit Projekten ist nicht leicht, da sie mehrere Bereiche umfasst. Neben der Komplexität der Aufgabe selber sind hier vor allem die Zahl und der Grad von Verflechtungen und Abhängigkeiten in einem Projekt zu nennen.
- b) Die zu lösenden Probleme sind neuartig und unbekannt. Die Neuartigkeit eines Projektes kann sich sowohl auf organisatorische, technische oder verfahrensmäßige Aspekte beziehen. Umso mehr mit dem Projekt Neuland beschritten wird, umso größer werden die Unsicherheit und die Unvorhersehbarkeit. In diesen Fällen kommen dem Controlling des Projektablaufes und dem Risikomanagement besondere Bedeutung zu.
- c) Viele Projektaufgaben haben **interdisziplinären Charakter**, d. h. die Zusammenarbeit über Abteilungen, Firmen und Fachgebiete hinweg ist für den Erfolg zwingend notwendig. Häufig führt der interdisziplinäre Charakter zu Problemen, die bereits beim Projektstart identifiziert und geklärt werden sollten. Neben Zielkonflikten und Zuständigkeitsproblemen treten Verständigungsschwierigkeiten als besonders häufige Probleme auf.



Beispiel für Verständigungsschwierigkeiten

Das Ziel eines privaten Projektes ist die Einrichtung einer eigenen Homepage. Der gewählte Anbieter stellt im Internet alle notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung, u. a. auch die Anleitung zur eigenständigen Einrichtung der Homepage. Auszug: „[...] Die Vorgehensweise bei der Einrichtung eines eigenen Primary Nameservers in der Erstkonfiguration ist wie folgt:

- Damit der E-Manager auf die Ressourcen des SCCM zugreifen kann, ist eine neue „Primäre Seite“ anzulegen. Der Menüpunkt ist zu finden: Administration – SCCM – Primay Sites – New Primary Site.
- Es öffnet sich ein Fenster, in dem die SCCM-Parameter eingetragen werden. Diese Daten beziehen sich auf bereits installierte SCCM Umgebung die hier verlinkt werden soll, keine EM Datenbank wird hier eingetragen.
- Der SCCM Account muss mindestens die Rechte „Application Administrator“, „Asset Manager“, „Operating System Deployment Manager“ und „Software Update Manager“ innerhalb SCCM haben.
- Der Account für den Zugriff auf die Datenbank muss mindestens die Rechte „db_datareader“ und „db_datawriter“ haben
- An dieser Stelle wird auch der SQL Link auf dem SQL Server des EM angelegt. Dafür sind „sa“-Rechte auf der SQL Instanz erforderlich. Der Account der Linkerstellung ist der SQL Account, der bei der Installation des EM-Servers angegeben wurde. Ohne die „sa“- Rechte wird die Einstellung der „Primary Site“ fehlschlagen.

Es ist schwer zu begreifen, was an welcher Stelle was zu tun ist. Wenn man jetzt noch bedenkt, dass der zitierte Text aus einer Kundeninformation (wohlgemerkt Endkunden = Nutzer) eines erfolgreichen Dienstleistungsunternehmens stammt, kann man sich vorstellen, welche Probleme zum Beispiel bei der Einführung eines Intranets in einer Unternehmensverwaltung auftreten können.

Verständigungsschwierigkeiten treten aber nicht nur im IT-Bereich auf. Beispiele für andere problematische Paarungen sind: Techniker-Kaufleute, Forschung-Produktion, Projektleiter-Abteilungsleiter in der Linie usw. Besondere Aufmerksamkeit ist auch Verständigungsfragen zu widmen, die aus dem Faktor Macht (informell oder Position) resultieren.

- d) Alleine die Tatsache, dass ein Projekt initiiert wird, zeigt, dass die Erreichung der Projektziele eine besondere Bedeutung für den Auftraggeber hat. Im Extremfall kann der Erfolg eines Projektes über die Existenz eines Unternehmens entscheiden.
- e) Das Risiko eines Projektes resultiert aus der Gefahr, dass Projektziele falsch definiert wurden oder nicht erreicht werden. Es ist zwischen technischen, finanziellen und sonstigen Risiken zu unterscheiden. Technische

Was ist ein Projekt?

Risiken können aus neuen Produkten, Anwendungen, Verfahren oder Technologien erwachsen. Finanzielle Risiken können eine Folge von Konventionalstrafen, Währungsschwankungen oder Produkthaftung sein. Sonstige Risiken sind vielfältig. Hierzu gehören beispielsweise Unklarheiten bezüglich behördlicher Genehmigungen, Altlasten auf Baugrund, Marktveränderungen während der Projektlaufzeit und vieles mehr.

Dem Risikomanagement kommt in der Projektarbeit somit besondere Bedeutung zu. Sowohl interne Risiken im Projekt selbst als auch die von außen auf das Projekt wirkenden Risiken sind bereits in der Anfangsphase zu beachten. Bei den Projektverhandlungen sollte auch auf die Behandlung möglicher Risiken eingegangen werden.

- f) Alleine aus Neuartigkeit, Risiko und Unsicherheit, die mit der Projektarbeit verknüpft sind, erwächst für die Projektbeteiligten ein **besonderer Druck**. Es gibt weniger Möglichkeiten, einen „Alltag“ zu entwickeln, da das Arbeitsumfeld sehr variabel ist. Hinzu kommt häufig die Ungewissheit, wie die eigene berufliche Entwicklung nach Abschluss des Projektes aussieht. Nicht zu unterschätzen ist auch der Zeitdruck, der in den meisten Projekten herrscht und Mitarbeiter besonders fordert.
- g) In einer Welt, die immer mehr zusammenrückt, nimmt die Bedeutung internationaler Projekte zu. In internationalen Projekten sind sowohl die technischen Aspekte, wie etwa Zoll-, Steuer- und Gesetzesfragen, als auch die Auswahl der Mitarbeiter (Sprachkenntnisse, Mentalität, Mobilität) Punkte, die besondere Aufmerksamkeit erfordern.
- h) Da Projekte einmalige und außerplanmäßige Vorhaben sind, zielen sie in der Regel auf eine **Innovation**. Es werden neue Lösungen für Probleme gesucht oder innovatorische Maßnahmen vollzogen.

Lassen Sie uns die wichtigsten der genannten Charakteristika von Projekten nochmals zusammenfassen. Projekte zeichnen sich insbesondere durch folgende Faktoren aus:

1. Einmaligkeit des Vorhabens
2. Zeitliche und finanzielle Begrenzungen
3. Klare Ziele
4. Komplexität
5. Übergreifende Organisation in Bezug auf Hierarchien und Sachgebiete
6. Risiko und besonderer Druck für die Beteiligten
7. Innovation

1.2 Gründe für Projektarbeit

Die Geschichte der Projektarbeit ist lang. Bereits der Bau der Pyramiden oder der großen Kathedralen im Mittelalter zeigten alle Merkmale, die Projekten auch heute noch zugeschrieben werden. Insbesondere beim Pyramidenbau wurde schon einiges dokumentiert, diese Dokumentationen enthielten Informationen zum Fortschritt des Projekts und zum Arbeitslohn. Bemerkenswert auch, dass eine Art Risikobetrachtung, so etwas wie Krisenmanagement im Falle des vorzeitigem Ablebens des Pharaos eingeplant wurde.

Die Entwicklung des modernen Projektmanagements begann in der Mitte des 20. Jahrhunderts. Der Bau der Atombombe (Manhattan-Projekt) oder der Marshall-Plan können als Vorreiter betrachtet werden. Populär wurden Projekte mit dem Apollo-Programm der NASA oder militärische Projekte. Diese waren mit der Entwicklung spezifischer Planungs- und Durchführungsinstrumente gekoppelt, die auch zunehmend den Weg in die Wirtschaft fanden.

Mit der Entwicklung der Informationstechnologie ist Projektarbeit inzwischen zur bevorzugten Arbeitsform geworden. Die Neuartigkeit von beispielsweise Cloud-Lösungen für die Datenspeicherung und globale Datenpräsenz von interaktiven E-Commerce-Projekten, die insbesondere aus der Individualität des einzelnen Kundenprojektes und der schnellen technischen Entwicklung resultieren, lassen traditionelle Organisationsformen und Arbeitsprozesse kaum noch zu.

Der Weg vieler Unternehmen weg von hierarchischen Strukturen und hin zu kooperativen und teamorientierten Arbeitsformen hat die Verbreitung von Projekten unterstützt. Die aktuellen Entwicklungen, die immer schnellere Reaktionen in globalen Märkten erfordern, fördern die Organisation der Arbeit in Projekten zusätzlich. Keine andere Organisationsform erlaubt es, so schnell und innovativ zu arbeiten. Dies ist ein entscheidender Vorteil in einer Zeit, in der gilt: Auf Dauer werden nur die Unternehmen erfolgreich sein, die sich schnell und flexibel den ständig wechselnden Marktbedingungen, d. h. jedem einzelnen Kunden, anpassen können. Der Abschied von der Massenproduktion hin zu kundenorientierter Fertigung mit immer kürzeren Produktlebenszyklen geht also nicht zufällig mit einer Zunahme von Projektarbeit einher.

Gründe für Projektarbeit

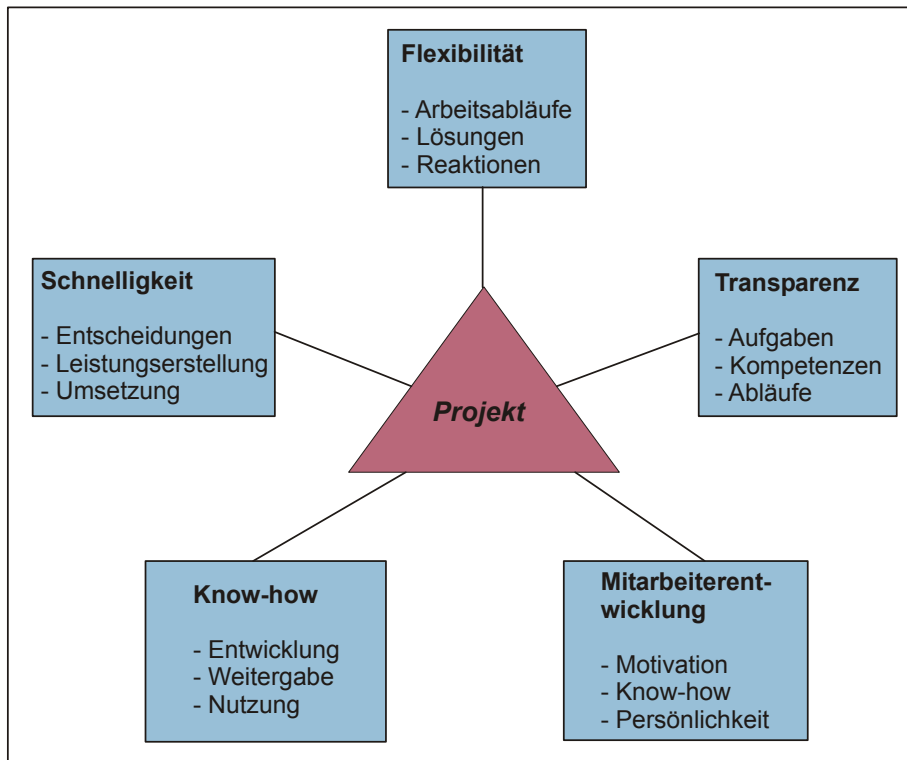


Abbildung 1: Gründe für Projektarbeit

Anzeichen, bei deren Auftreten man an die Einrichtung eines Projektmanagements denken sollte, sind:

- Kürzere Lebensdauer vorhandener Produkte und des Know-hows erfordert Anpassungen, die durch eine Linienorganisation zunehmend unzureichend bewältigt werden.
- Komplexe Aufgaben können in der herkömmlichen Organisation nicht mehr oder nur unzureichend gelöst werden.
- Keine Organisationseinheit, die übergreifend für das gesamte Vorhaben die Verantwortung innehat.
- Kosten- und Zeitpläne sind durch ungenaue Planung und unklare Verantwortungen überschritten worden.
- Vorhandene Ressourcen (personell, materiell, Know-how) werden nicht optimal genutzt.

1.3 Projektarten

Projekte unterscheiden sich auf Grund ihres Umfangs, der Komplexität, der Randbedingungen und anderer Faktoren. Ihre Einteilung in Klassen kann aus verschiedenen Blickwinkeln vorgenommen werden.

Wird die Entscheidung für das Projekt innerhalb einer Organisation getroffen, spricht man von **internen Projekten**, wird die Entscheidung außerhalb getroffen, von **externen Projekten**.

Beispiele für interne Projekte sind die Entscheidung zur Einführung eines EDV-Systems oder neuer Produktionsverfahren. Typische externe Projekte sind Bauvorhaben aus dem Maschinen-, Schiffs- oder Hausbau. Derartige Projekte werden im Kundenauftrag ausgeführt.

Geht die Klassifizierung von den Inhalten aus, kann zwischen **Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Investitionsprojekten und Organisationsprojekten** unterschieden werden.

Forschungs- und Entwicklungsprojekte zielen auf die Erlangung neuer Kenntnisse und die Entwicklung neuer Technologien oder Produkte. Sie kombinieren in besonderem Maße geistig-kreative Prozesse mit experimentellen Arbeiten. In Investitionsprojekten werden neue Werte in Form von Maschinen, Bauten oder anderen Sachanlagen geschaffen. Organisationsprojekte sind durch die Entwicklung beziehungsweise Veränderung von Aufbau- und Ablaufstrukturen gekennzeichnet.

Bei den genannten Unterscheidungen wurden nur die Sachinhalte berücksichtigt, nicht jedoch die sozialen Aspekte der Projektarbeit. In der Abbildung 2 wird daher die „soziale Komplexität“ als zusätzliche Komponente eingeführt. Projekte mit kleinen Teams, die sich sogar persönlich kennen, weisen eine andere Qualität ihrer Zusammenarbeit auf als solche, die von fach- und organisationsübergreifend zusammengewürfelten Teams durchgeführt werden sollen. Wenn es allerdings gelingt, ein fachlich und sozial übergreifend organisiertes Team zielorientiert in Bewegung zu setzen, sind die zu erwartenden Ergebnisse umfassender und innovativer. Die Leistung eines Teams ist größer als die Summe der Einzelleistungen.

Bei dieser Betrachtung darf nicht nur das direkte Team-Umfeld betrachtet werden. Existieren Beziehungen zu anderen Gruppen in einem Projekt (Auftraggeber/Dienstleister), sind diese in die Betrachtung eines Team-Umfeldes mit einzu beziehen.

Ein Aspekt, der ganz entscheidend vom Miteinander im Projektteam abhängig ist, ist der Ablauf einzelner Arbeiten. In der klassischen Linienorganisation werden die einzelnen Arbeitsschritte sequenziell, d. h. hintereinander durchgeführt. Neben den üblichen Reibungsverlusten durch Abteilungsdenken und hierarchische Gräben werden die Aufgaben relativ langsam erledigt. In Projekten können viele Arbeitsschritte parallel bearbeitet werden, und eine offene und direkte

Kommunikation nutzt das vorhandene Know-how besser. Zeit und Geld werden gespart, und die Arbeit ist motivierender.

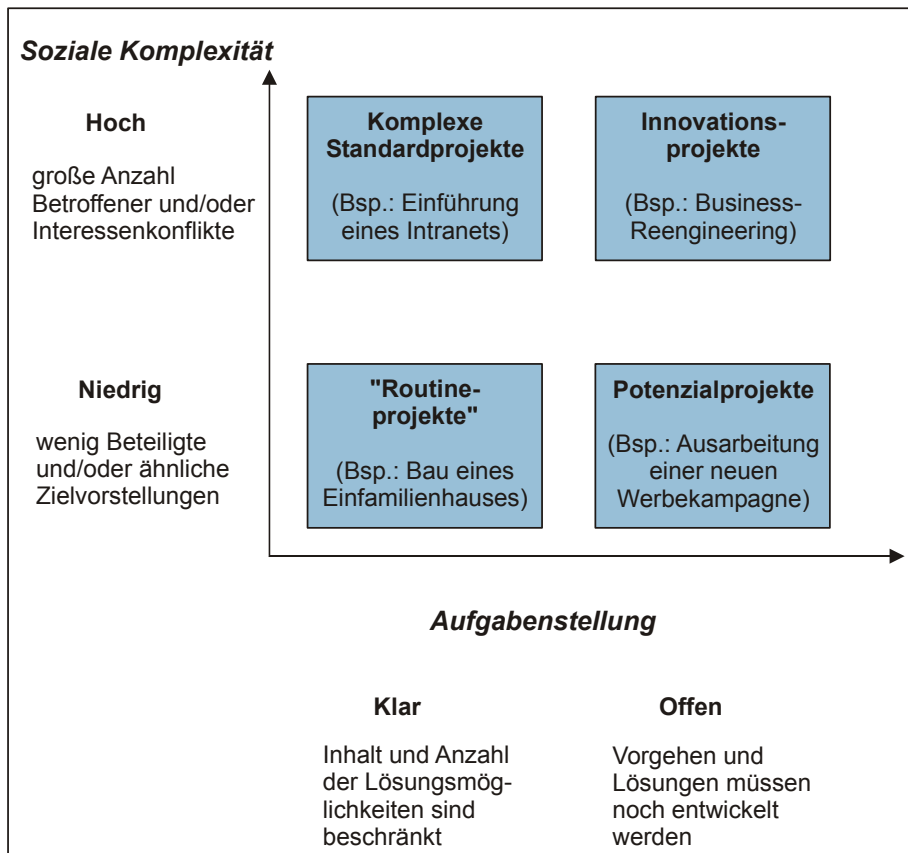


Abbildung 2: Soziale Komplexität und Aufgabenstellung in Projekten

Gerade der Aspekt Kommunikation verdient eine genauere Betrachtung. In den meisten Unternehmen und noch stärker in Behörden, erfolgt Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten. Nachrichten, Arbeitspakete usw. werden somit sequenziell bearbeitet. Neben dem unvermeidlichen Zeitverzug besteht das Risiko des „Stille-Post-Effektes“. Informationen können ganz oder teilweise versickern, und Inhalte stimmen beim Empfänger nicht unbedingt mit denen beim Absender überein. Innerhalb der Projektteams dagegen werden Informationen zwischen den Beteiligten direkt weitergegeben, d. h. schneller und authentischer.

1.4 Erfahrungen mit der Projektarbeit

Nach so viel Theorie beschloss Philipp, sich am Wochenende einmal im Internet über die praktischen Erfahrungen im Projektmanagement zu informieren. Er wurde schnell fündig.

Die Erfahrungen mit Projektarbeiten sind sehr unterschiedlich. Viele der bisher verfolgten Projekte sind mehr schlecht als recht verlaufen. Wer kennt nicht diejenigen Bauvorhaben, deren Budgets um 50 bis zu mehreren 100 Prozent überschritten werden, wie das Budget der Elbphilharmonie oder des Berliner Flughafens BER. Auf der anderen Seite stehen Beispiele erfolgreicher Projektarbeit, in denen die jeweiligen Teams Aufgaben gelöst haben, die im Vorfeld als kaum machbar galten. Das Potenzial ist also enorm, es muss nur genutzt werden.

Nach einer Untersuchung der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) nehmen Größe, Anzahl und Bedeutung der Projekte in allen Bereichen der Wirtschaft und Verwaltung ständig zu.

Es sind jedoch nur bei ca. 67 Prozent aller untersuchten Projekte im Rahmen der gesetzten Ziele bezüglich Budget, Zeit und Qualität geblieben. Damit war **jedes dritte Projekt nicht erfolgreich**.

In der GPM Studie: „Erfolg und scheitern im Projekt“ von 2008, welche in Zusammenarbeit mit der PA Consulting Group durchgeführt wurde, ergaben sich drei Handlungsfelder, denen die Unternehmen besondere Beachtung schenken sollten, da der Erfolg eines Projektes am stärksten von diesen Faktoren abhängig ist:

- Starke und in die Organisation integrierte Projektleiter
- Klare Ziele
- Gute Kommunikation

Ein organisatorisches Problem liegt nach dieser Studie darin, dass gesamte Projektorganisation als nicht transparent und mit einem geringen Bekanntheitsgrad im Vergleich zur Linienorganisation beschrieben wird.

Erfahrungen mit der Projektarbeit

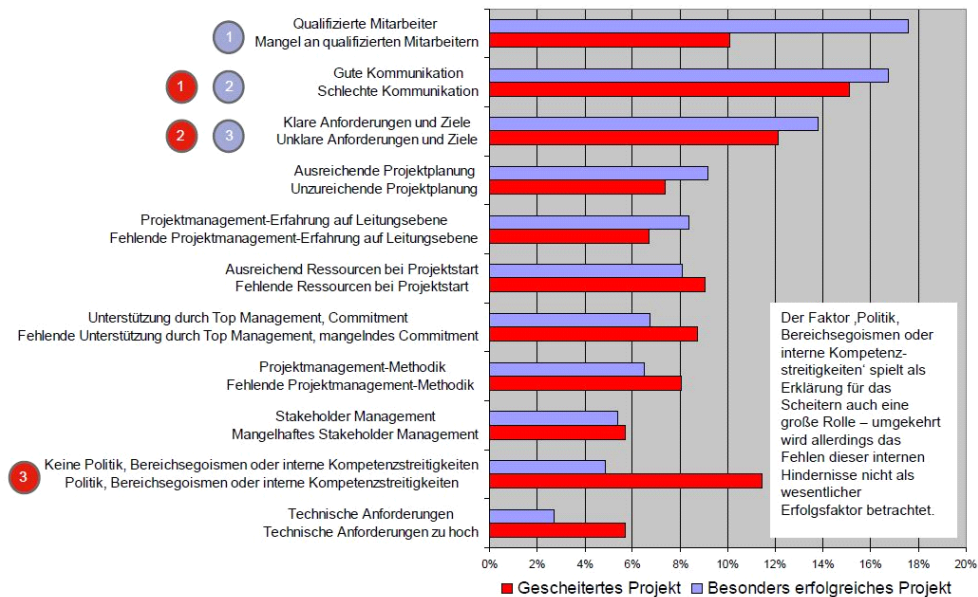


Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für Erfolg/Misserfolg von Projekten¹

Unklare Anforderungen und unklare Ziele stehen zusammen mit mangelnder Kommunikation an der Spitze der Liste von Misserfolgskriterien bei gescheiterten Projekten. Obwohl viele Unternehmen über standardisierte Prozesse und Dokumentationen verfügen, ist dem Verständnis der Befragten nach hier eine wesentliche Ursache für das Misslingen von Projekten zu suchen. Ein weiterer Punkt, der zum Scheitern von Projekten ursächlich beiträgt, sind die Bereichsegoismen oder interne Kompetenzstreitigkeiten, diese führen beim Projektleiter zur Problematik, dass er unzureichende Informationen über seinen konkreten Auftrag hat und bei der Durchführung nicht genügend Unterstützung erfährt.

Schaut man sich die Aussagen in den Umfragen genauer an, stellt man schnell fest, dass die Projekthinhalte mit dem Projekterfolg nur wenig zu tun haben. Projekte scheitern vor allem an Menschen, können aber auch nur durch Menschen zum Erfolg gebracht werden.

Erinnern wir uns daran, wer an einem Projekt überhaupt beteiligt ist. Neben der Projektleitung und den Projektmitarbeitern sind hier vor allem Auftraggeber, Nutzer und externe Partner zu nennen. All diese Gruppen verfolgen ihre eigenen Interessen und haben ihre eigenen Erwartungen. Diese Interessen und Erwartungen stimmen nicht notwendigerweise miteinander überein und spätestens, wenn sie nicht oder nur unzureichend geklärt und in Übereinstimmung gebracht werden, sind Konflikte und Probleme vorprogrammiert.

1. Die Qualifikation der Mitarbeiter, Kommunikation und Zieldefinition bestimmen am häufigsten den Erfolg (oder Misserfolg) der Projekte (Aus der GPM-Studie/PA Consulting Group, PM, von 2008)

Kapitel 1: Grundlagen des Projektmanagements

Der erste Schritt zum Projekterfolg kann somit der sein, sich darüber klar zu werden, welche Erfolgsfaktoren für das aktuelle Projekt besonders wichtig sind. Häufig hilft es auch, sich zu fragen: „Wie kann das Projekt zum Scheitern gebracht werden?“. Es gibt viele Möglichkeiten, aber mit denen, an die Sie bereits gedacht haben, können Sie leichter umgehen.

Philipp war nach dem Studium dieser Erfahrungen sehr nachdenklich geworden. Aber immerhin. Er konnte aus den Mängeln und Fehlern anderer nur lernen. Unrichtige und unklare Ziele wurden am meisten als wesentliche Ursache für das Misslingen von Projekten genannt. Er nahm sich deshalb vor, als erstes die Bestimmung und exakte Beschreibung der Ziele des Projektes voranzubringen. Und dann nahm er sich noch einen Zettel und notierte weitere Überlegungen, mehr Fragen als Antworten, wie er einem Misserfolg vorbeugen wollte. Er nannte die Liste ‚Erfolgsfaktoren‘.

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren

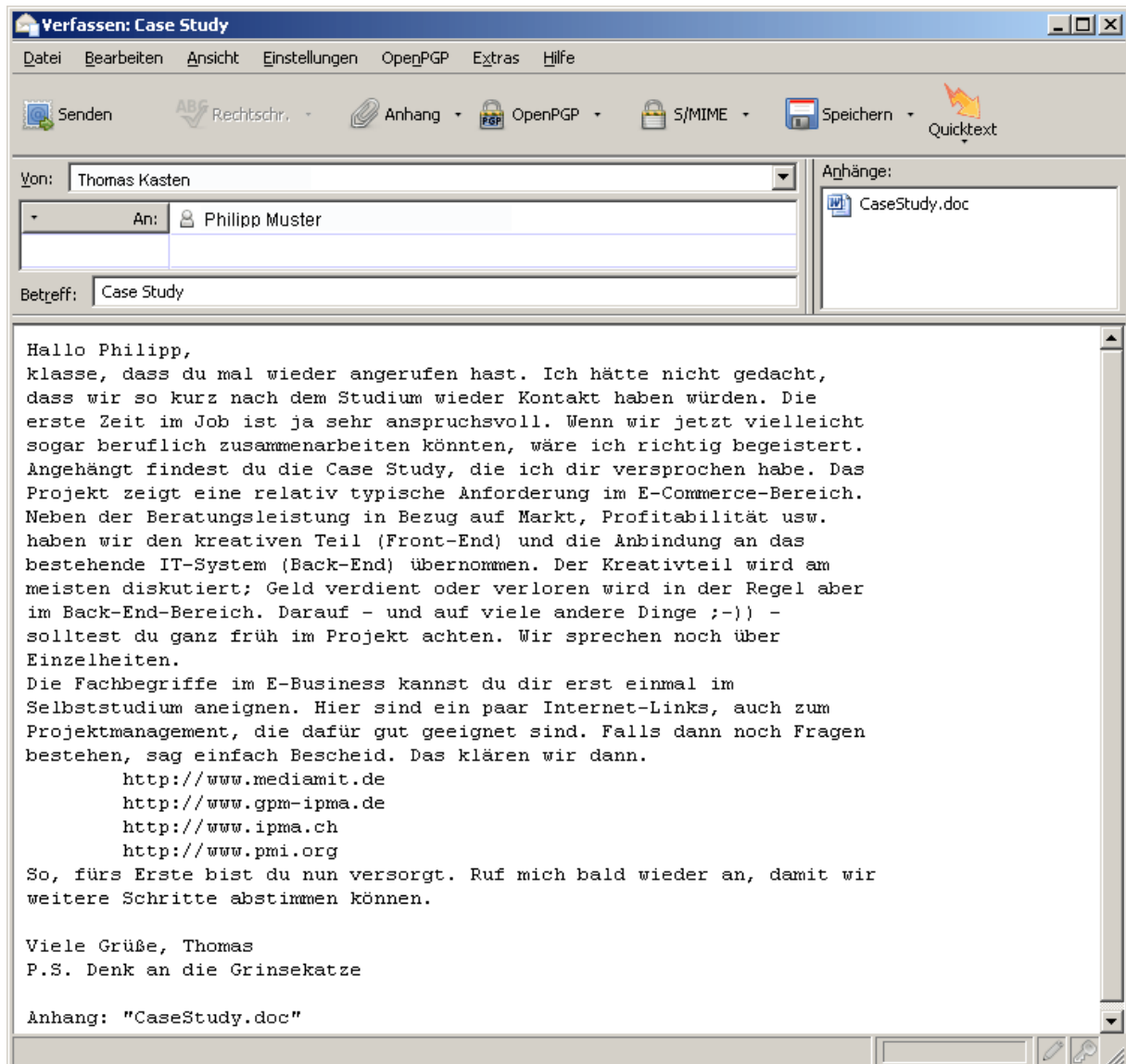
Klare Ziele	<ul style="list-style-type: none">– Das richtige Ziel auswählen.– Das Ziel richtig beschreiben.– Zieldefinition ist Gradmesser des Projekterfolgs.
Unterstützung durch Topmanagement und Stakeholder	<ul style="list-style-type: none">– Entscheider können das Projekt fördern oder blockieren.– Kurze Entscheidungswege organisieren.– Bei Entscheidungsverzug droht Stillstand.– Notwendige und hinreichende Ressourcen bestätigen lassen.
Einbeziehen aller Projektbeteiligten	<ul style="list-style-type: none">– Wer ist betroffen, arbeitet mit, muss informiert werden und wer entscheidet was?– Wie überwinde ich Widerstände im Umfeld (Analyse)?– Risiken analysieren.
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none">– Projektleiter ist zentrale Persönlichkeit für den Projekterfolg.– Ich benötige Akzeptanz im Unternehmen und im Projektteam.– Dafür benötige ich fachliche, Projekt- und soziale Kompetenz.– Ich muss lernen zu führen: Ziele setzen, delegieren, informieren, kontrollieren.
Projektmitarbeiter (Team)	<ul style="list-style-type: none">– Richtige Mitarbeiter auswählen und qualifizieren.– Rahmenbedingungen schaffen, mit denen aus einer Gruppe einzelner Mitarbeiter ein auf das Ziel eingeschworenes Team wird.– Arbeitsklima gestalten, das die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten, die Kreativität und den Leistungswillen der Mitarbeiter fördert.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">– Wie kommunizieren wir im Team?– Informationsinhalte und -wege im Unternehmen bestimmen.

Erfahrungen mit der Projektarbeit

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren (Forts.)

Organisation	<ul style="list-style-type: none">– Einordnung des Projektes in die bestehende Organisation des Unternehmens?– Wie wird ein effektiver und effizienter Ablauf des Projektes gesichert?
Planung	<ul style="list-style-type: none">– Projektaufgabe klar strukturieren.– Von der Zielstellung zum Arbeitspaket.– Planung so genau wie möglich und so detailliert wie nötig.– Welche Ressourcen müssen geplant werden?– Welche erprobten Werkzeuge und Verfahren für die Planung gibt es?
Steuerung Controlling	<ul style="list-style-type: none">– Alles, was delegiert wurde, muss auch kontrolliert werden.– Nie das Ziel aus den Augen verlieren!– Über Stichproben Meilensteine stets den Überblick behalten.– Abweichungen rechtzeitig erkennen, notwendige Eingriffe vornehmen, ggf. Änderungen beantragen.

An dieser Stelle meldete sein Rechner den Eingang einer neuen Nachricht. Es war die E-Mail, die Thomas angekündigt hatte.



Anhang

CaseStudy.doc

Inhalt aus Anhang CaseStudy.doc

Der Kunde

Die 24Buy24 GmbH betreibt eine virtuelle Shopping-Mall mit mehr als 20 integrierten Partnern und über fünf Millionen angebotenen Produkten. Die 24Buy24 GmbH erweitert ihre Internet-Strategie um einen E-Commerce-Service, der neben dem Online-Shopping den Fokus auf den Service am Kunden legt, beispielsweise durch E-Commerce-affine Entertainment-Inhalte und Community.

Die Aufgabe

- Ein Neustart, ein Relaunch des Internet-Auftritts der 24Buy24 GmbH.
- Ausgerichtet auf eine Zielgruppe mit tendenziell wenig/gelegentlicher Internet-Erfahrung.
- Entwicklung eines neuen zeitgemäßen Online-Designs unter Integration der ebenfalls einem Relaunch unterzogenen neuen Marke. Berücksichtigung der beim User etablierten bisherigen Oberfläche und ihrer charakterisierenden Design-Merkmale (Fotorealismus), Verkürzung der Ladezeit.
- Optimierung der Informations-Architektur und der Navigation.
- Inhaltliche Beratung und Entwicklung von neuen Service- und Beratungstools.

Die Umsetzung

- Neugestaltung der Homepage: Neuinterpretation der Markenwerte, Optimierung der emotionalen Attraktivität und Erleichterung der Navigation, Ergänzung um interaktive Bestandteile.
- Erhebliche Reduktion der Ladezeit trotz umfangreichen Einsatzes von Video und Grafiken.
- Neustrukturierung der Inhalte mit klarer Trennung von Branding, Navigation, permanenten und aktuellen/temporären Inhalten.
- Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts für den einheitlichen Aufbau von Folgeseiten für die leichte redaktionelle Pflege und maximale inhaltliche Skalierbarkeit.
- Beratung und Umsetzung von Service-Funktionen wie komplexen Suchmaschinen oder eines animierten künstlichen, interaktiven Verkaufsberaters.
- Konzeption eines effizienten Redaktionsprozesses und Entwicklung eines individuellen, auf diesen Prozess maßgeschneiderten Redaktionssystems mit der Möglichkeit, es an weitere Redaktionssysteme des Hauses Peter anzubinden.

Das Ergebnis

- Der Internet-Auftritt der 24Buy24 GmbH ist durch den Relaunch funktional, gestalterisch und technisch auf die aktuellen und kommenden Anforderungen an e-Shopping-Malls ausgerichtet und damit im zunehmenden E-Commerce-Wettbewerb gut positioniert. Die Websites etablieren sich auf Basis dieses Relaunches insbesondere für die Zielgruppe der Gelegenheits-User zunehmend als Anlaufpunkt für E-Commerce. Zusätzlich hat der Internet-Auftritt der 24Buy24 GmbH durch seine vertrauensbildende Emotionalität der Gestaltung und durch Funktionalitäten zu einer der Lieblings-Websites der deutschen Presse im E-Commerce-Bereich entwickelt.

Die Implementierung

- Entwicklung von statischen, dynamischen und interaktiven Dokumenten mit direkter Anbindung an Datenbanken, sowie Einbindung der Daten in eine professionelle Cloud-Lösung.

Über das P.S. in der Mail war Philipp nur kurz irritiert, dann war ihm klar, was Thomas meinte. Der Seminarleiter an der Uni hatte immer größten Wert auf die

Zielfindung in der Projektarbeit gelegt. Die untermauerte er mit einem Zitat aus ‚Alice im Wunderland‘:



„Edamer Mieze“, begann Alice,
„würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“
„Ach, das ist mir eigentlich gleich...“, sagte Alice.
„Dann ist es auch egal, wie du weitergehst“, sagte die Katze.
„...solange ich nur irgendwohin komme“, fügte Alice zur Erklärung hinzu.
„Dahin kommst du bestimmt“, sagte die Katze,
„wenn du nur lange genug weiterläufst.“

*Na klar, wer sich nicht über seine Ziele im Klaren ist, kann sie kaum erreichen. In den Seminarunterlagen wurde das Thema **Projektziele** noch intensiver behandelt.*

projektmagazin 

Spotlights zur Ergänzung Ihres Fernstudiums

[Fünf Erfolgsfaktoren für Projekte](#)

1.5 Übungsaufgaben

1. Durch welche Merkmale unterscheidet sich ein Projekt gegenüber einer Routineaufgabe? **Aufgabe 1**
2. Welche Ursachen führen oft zum Scheitern von Projekten?
3. Welche Gründe sprechen für den Einsatz des Projektmanagements?

Bitte prüfen Sie, ob es sich bei der Fallbeschreibung 24buy24 GmbH um ein Projekt handelt. Bitte nutzen Sie hierzu die Projektdefinition unter Abschnitt 1.1 auf Seite 14. **Aufgabe 2**

Die Lösungen zu den Übungsaufgaben finden Sie unter „Lösungen der Übungsaufgaben“ auf Seite 135

2 Projektziele

2.1 Ziele oder „Ja, wo laufen sie denn?“

In den zitierten Umfragen zu Erfolgsfaktoren der Projektarbeit tauchen Projektziele gleich drei Mal auf. Bemängelt wurden unklare Vorgaben und nicht zielgerichtete Verfolgung der Projektarbeit. Worin liegt die Bedeutung von Zielen begründet?

Wie wird ein Ziel definiert?

Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener, zukünftiger Zustand, der bewusst angestrebt wird und aktives Handeln erfordert



Ziele sind somit der grundlegende Motivator, der Menschen dazu bringt, sich auf den Weg zu machen. Klare Ziele bedeuten, dass ein Sinn in der zu erledigenden Arbeit gesehen wird und bewirken somit einen hohen Einsatz für die Erreichung der angestrebten Ergebnisse. Dies gilt insbesondere dann, wenn Ziele, zum Beispiel Zwischenziele in Form von Meilensteinen, erreicht werden. Die Erreichung eines Zieles und entsprechende Würdigung der Leistung durch die Projektleitung stellen für den Mitarbeiter einen Erfolg dar. Wer ist nicht gerne erfolgreich?

Kapitel 2: Projektziele

Wer sich dagegen an Wünschen, guten Vorsätzen oder Absichten zu orientieren versucht, erlebt seine Arbeit als wenig sinnvoll und wird sie mehr oder weniger lustlos erledigen.

Hieraus ergeben sich weitere Forderungen an Ziele: Sie müssen **vorstellbar** und **realisierbar** sein, und ihr Erreichen ist **wünschenswert**.

In vielen Projekten „wachsen“ Ziele, d. h. eine Arbeitsgruppe oder die Geschäftsleitung haben eine Projektidee und formulieren eine Zielvorstellung. Im weiteren Verlauf wird diese nur bedingt konkretisiert, und schließlich beginnen die Arbeiten, ohne dass eine eindeutige und von allen Beteiligten vereinbarte Zielformulierung erfolgt ist. Im Laufe der Projektarbeit werden die eigenen Vorstellungen umgesetzt, und Konflikte, zum Beispiel mit dem Auftraggeber, sind vorprogrammiert. Im anderen Extremfall dümpelt das Projekt vor sich hin, da jeder seine eigenen Interessen verfolgt und keine gerichtete Entwicklung in Richtung auf ein größeres Ganzes mehr stattfindet.

Wie kann nun eine erfolversprechende Zielentwicklung in der Praxis ablaufen?

Für die **Entwicklung geeigneter Projektziele** gilt es zu klären, was von dem Projekt und dem ausführenden Team erwartet wird:

Gutes Projektmanagement ist in hohem Maße praxisorientiert, pragmatisch und auch einfach.

Die nachfolgenden sechs Ws des Projektmanagements sorgen für eine gute Übersichtlichkeit des neuen Projektes, sie sollten so früh wie möglich beantwortet werden und sind über den gesamten Projektverlauf stetig weiter zu konkretisieren und anzupassen.

Warum machen wir das Projekt überhaupt? Welchen mittel- bis langfristigen Nutzen soll das Projekt bringen? Welche Motivation steht hinter dem Projekt?	= Nutzen und angestrebte Wirkung, langfristige Ziele, Randbedingungen.
Was soll erreicht werden? Was sind die konkreten Ziele und Ergebnisse, die das Projekt hervorbringen soll?	= Muss-Ziele und Kann-Ziele.
Wer arbeitet mit oder ist beteiligt? Welche Personen müssen der Projektorganisation angehören?	= Projektorganisation, Aufgaben und Befugnisse der Mitarbeiter. Wer sind die Stakeholder mit welcher Einstellung?
Wie können die Ziele erreicht werden? Welche Aufgaben und Arbeitsschritte müssen durchgeführt werden, um die Ziele zu erreichen?	= Aufgabenplanung, Projektstrukturplan.

Ziele oder „Ja, wo laufen sie denn?“

Wann soll das Projekt beginnen und wann enden? Wann sind Meilensteine geplant?	= Meilenstein- und Terminplanung.
Wieviel soll das Projekt kosten? Welche Ressourcen (finanziell, personell, sachlich) sind notwendig, um die Ziele zu erreichen?	= Ressourcen- und Kostenplanung.

Zwei weitere Fragen führen zu den Nicht-Zielen:

1. Was darf nicht passieren?
2. Welche Leistungen gehören nicht zum Projekt?

Nichtziele beschreiben, was nicht zu dem Projekt gehört und was nicht passieren darf, weil es den Projektverlauf behindert oder Randbedingungen verletzt. Die Ergebnisse, die nicht zum Projektumfang gehören, sind dabei nicht als schädlich einzustufen, werden vom Auftraggeber aber auch nicht bezahlt. Zwangsläufig gescheitert ist das Projekt allerdings, wenn Dinge eintreten, die zuvor ausgeschlossen wurden.

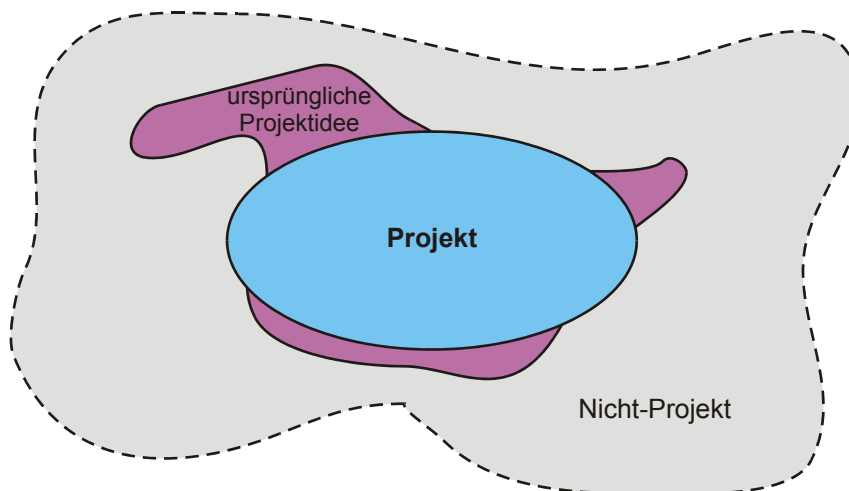


Abbildung 4: Projektbegrenzung

Die vereinbarten Minimalziele sind in der Regel so genannte **Muss-Ziele**. Dies sind diejenigen Ziele, die in jedem Fall erreicht werden müssen, damit das Projekt als erfolgreich gewertet werden kann. **Soll-Ziele** und **Kann-Ziele** dagegen werden als erstrebenswert vorgegeben, ihre Erreichung ist jedoch nicht zwingend erforderlich.

Bei den Antworten auf die oben genannten Fragen ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass **messbare Aussagen** erhalten werden. Nur messbare Forderungen können

zu einem messbaren Erfolg führen. Was nicht messbar ist, kann nicht nachgewiesen werden und lässt Raum für Interpretationen und Streit.

Die Messbarkeit dient weiterhin der Orientierung der Mitarbeiter, die schnell und eindeutig den Stand des Projektes und ihrer eigenen Aufgaben verfolgen können. Sie führt somit zu einer stärkeren Einbindung des Einzelnen in das Ganze.

Bei der Formulierung messbarer Ziele ist die Dreidimensionalität der Projektarbeit zu beachten. Ziele sind dann mess- und überprüfbar, wenn sie bezüglich Inhalt, Zeit und Kosten/Quantität eindeutig definiert sind. Es gilt daher zu fragen:

1. Was ist zu erreichen?
2. Wie und mit wie viel soll das Ziel erreicht werden?
3. Wann muss das Ziel erreicht sein?

Wenn alle Ziele festgelegt wurden, lassen sie sich gewichten und bewerten. Es gilt zu fragen, welche Ziele Priorität haben, welche Ziele voneinander abhängig sind oder sich vielleicht sogar ausschließen. Das Ergebnis der Betrachtungen ist ein **Zielkatalog**, der messbare Erfolgskriterien enthält und als Basis für die Projektpläne dient. Er ist schriftlich zu fixieren und von allen Beteiligten als verbindlich zu vereinbaren.

Die verbindliche Vereinbarung des Zielkatalogs erfolgt sowohl zwischen den beteiligten Gruppen (Projektleitung, Auftraggeber, Nutzer usw.) als auch innerhalb des Projektteams. Damit ein Mitarbeiter seine Aufgabe zielgerichtet und motiviert durchführen kann, muss er die Ziele kennen, sie verstanden haben und sie auch erreichen wollen. Die Ziele müssen damit akzeptierbar sein, realisierbar erscheinen und quantifizierbar sein. Es empfiehlt sich daher, die Mitarbeiter bereits früh in den Zielbildungsprozess einzubinden. Dies gilt insbesondere für Innovationsprojekte, in denen die Kreativität und Risikobereitschaft der Mitarbeiter in besonderem Maße gefordert sind.

2.2 Zielhierarchien



Wenn du nicht weißt, wohin du gehst, wie kannst du erwarten, dort anzukommen?

Jedes Ziel ist Teil einer Zielhierarchie.

Zielhierarchien

Mit der Frage „Warum soll etwas gemacht werden?“ finden wir das jeweils übergeordnete Ziel.

Die Frage „Wie soll etwas gemacht werden?“ führt uns zu einem jeweils untergeordneten Ziel.

Das oberste strategische Ziel eines Unternehmens kann zum Beispiel sein: Gewinn erhöhen.

Die Frage Wie soll das erreicht werden? kann zu der Antwort führen: „Kosten senken“.

Mit der nächsten Frage: Wie können Kosten gesenkt werden, gelangen wir zunächst zu den beeinflussbaren Kostenarten, zum Beispiel: Materialkosten, Lohnkosten und Gemeinkosten. Auf dieser Ebene kann nun schon genauer mit der Fragestellung gearbeitet werden.

Wie können im Einzelnen die Material-, Lohn- beziehungsweise Gemeinkosten gesenkt werden?

Die Antwort: eine Senkung der Materialkosten könnte zum Beispiel durch Senkung der Einkaufspreise oder Verminderung der Lagerkosten erfolgen. Hieraus ergeben sich auf der nächsten Ebene wiederum neue Ziele bis hin zu detaillierten Aufgabenstellungen.

Eine anschauliche Darstellung für die Ableitung von Zielen aus einer Zielhierarchie bietet die Zielpyramide

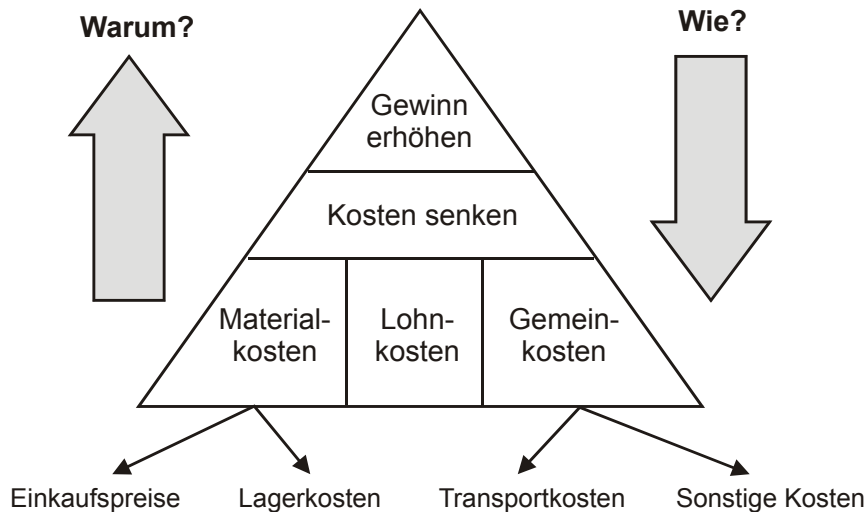


Abbildung 5: Eine Ableitung von Zielen aus einer Zielhierarchie bietet die Zielpyramide

Ein Vorzug einer solchen Zielhierarchie ist, dass sich auf allen Ebenen Nutzenargumente erkennen lassen, die dem einzelnen Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen seiner Detailaufgabe und dem großen Ganzen, dem Projekt, erschließt. Er weiß, warum und welchem Zweck seine Tätigkeit dient.

Die Ziele auf einer Ebene der Zielhierarchie können einander widersprechen – es kommt zu Zielkonflikten. Im vorliegenden Beispiel kann eine Senkung der Lagerkosten durch geringere Bestandshaltung bei höherer Anlieferungsfrequenz dazu führen, dass sich die Transportkosten (just in time, rollendes Lager) erhöhen.

Um die Konkurrenzfähigkeit zu erhöhen, kann zum Beispiel das Ziel gestellt werden, die Kosten zu senken. Eine Alternative wäre jedoch, die Verfügbarkeit des Angebots zu erhöhen

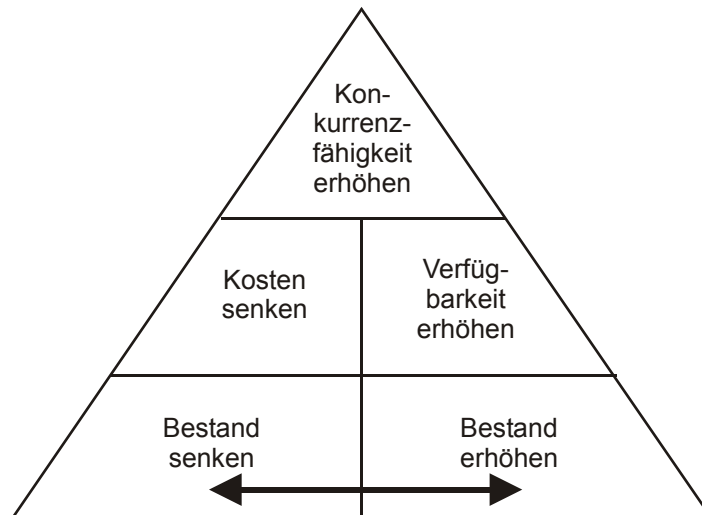


Abbildung 6: Zielkonflikte

Der erkannte Zielkonflikt muss untersucht werden, um eine optimale Lösung im Sinne einer Kostensenkung für das Unternehmen zu finden.

Ein strukturiertes Vorgehen zur Zielbestimmung mit Hilfe der Zielhierarchie gestattet besser, die Wechselwirkungen der Einzelziele zu erkennen und sie hinsichtlich ihres Einflusses auf das Endziel zu bewerten.

An dieser Stelle fand P. Muster beim Studium eines Standardwerkes der Gesellschaft für Projektmanagement GPM ein interessantes Beispiel für eine Zielhierarchie, das inhaltlich nahe an seiner Aufgabe lag. Hier sollten aus der strategischen Aufgabenstellung für einen Online-Shop die Ziele eines entsprechenden Projektes abgeleitet werden.

Vom Problem zum Ziel

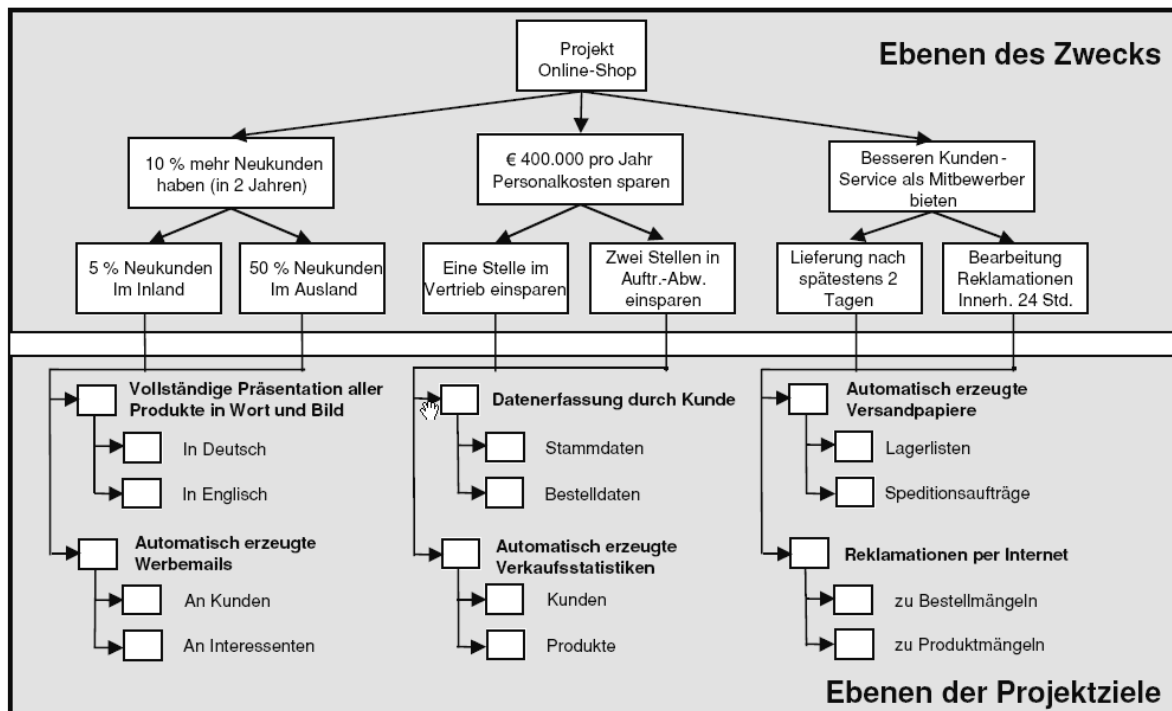


Abbildung 7: Beispiel für Zielhierarchie (aus *GPM Erfolgreich managen*, 2008)

2.3 Vom Problem zum Ziel

Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.

Albert Einstein (1879-1955)



Zur Überwindung von Problemen müssen die richtigen Ziele entwickelt werden. Dafür ist ein Vorgehen in einzelnen Verfahrensschritten mit Rückkopplung erforderlich.

Der Prozess von der Problemanalyse zur Entscheidungsfindung ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

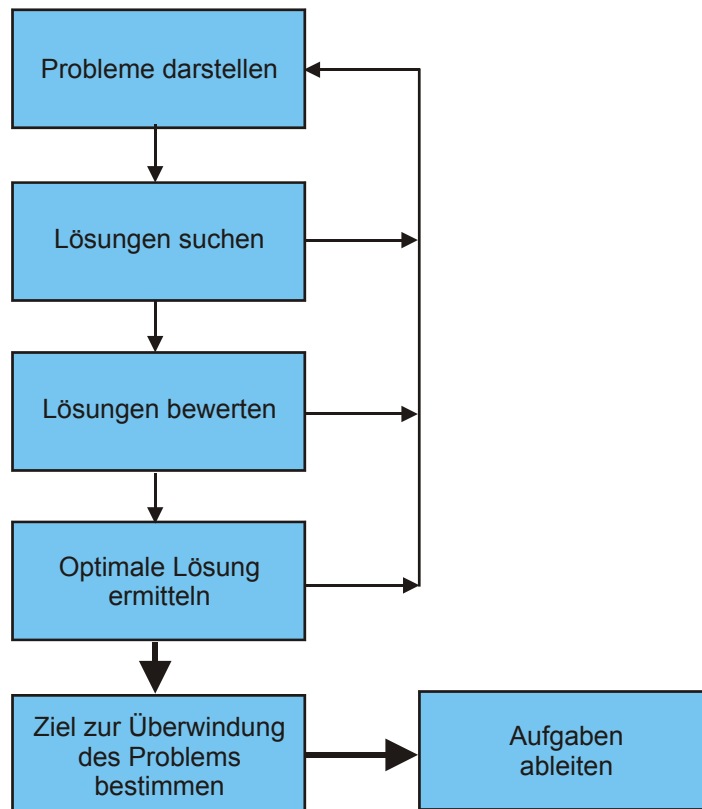


Abbildung 8: Prozess von der Problemanalyse zur Entscheidungsfindung

**1. Schritt:
Probleme darstellen**

Probleme, die gelöst werden müssen beziehungsweise auftreten können, müssen vor ihrer Lösung für alle direkt Beteiligten klar und eindeutig beschrieben werden. Oft ist es jedoch so, dass Probleme nicht erkannt werden.

Ursachen hierfür sind zum Beispiel:

1. die „Betriebsblindheit“,
2. kein Empfang von Informationen, die das Vorhandensein von Problemen signalisieren könnten,
3. das Problem ist zu kompliziert,
4. die Ursachen des Problems werden nicht genau genug untersucht (im Zweifel werden nur die Symptome behandelt, jedoch nicht tief greifende Probleme).

Die Ursache von verschiedenen Problemen kann durch ein Problem-Diagramm gefunden werden. So ist jedem Problem eine Nummer zuzuordnen, die auf ein Blatt Papier geschrieben und um die ein Kreis gezeichnet wird. Dann werden Pfeile gezeichnet, und zwar ausgehend von dem Problem, das ein anderes bewirkt. Die Ursache aller Probleme ist dann das Problem, zu dem kein Pfeil hin-

führt. Hierdurch ist auch sehr schön bildhaft zu erkennen, wenn man sich sozusagen „im Kreis“ dreht.

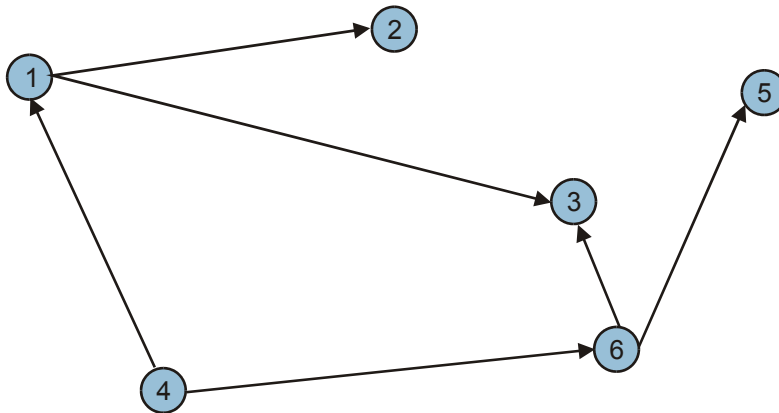


Abbildung 9: Problem-Diagramm

Im obigen Fall ist das Problem mit der Nummer 4 die Ursache der aufgetauchten Probleme.

Nur wenn das Problem hinreichend klar gesehen wird, können Lösungen gefunden werden. Dieser Suchprozess sollte im Team erfolgen; anzuwendende Techniken sind zum Beispiel „Brain-Storming“ oder „Mind-Mapping“, die im nächsten Lehrbrief dargestellt werden. Diese Suchphase ist im Team meist erfolgreicher als allein, da die meisten Menschen nur fähig sind, mit den Erfahrungen, die sie selbst schon besitzen, Probleme zu lösen. Das Team kann mehr Erfahrung auf vielerlei Gebieten einbringen.

Auch ist es notwendig, alle verfügbaren Informationen zu nutzen, um vielfältige Assoziationen hinsichtlich der Problemlösung zu bekommen. Ausgehend von Lösungen, die bei ähnlichen Problemfällen gefunden wurden, hat Osborne folgende Ansätze beschrieben, die zu einer adäquaten, „neuen“ Lösung führen.

So können vorhandene Lösungen untersucht und angepasst, modifiziert, verstärkt/vergrößert, verkleinert, ausgetauscht, neu angeordnet, umgekehrt, kombiniert werden, um zu neuen Lösungen zu gelangen.

Der dritte Schritt besteht aus einer „Bewertung“ der gefundenen Lösungen anhand von messbaren und nachvollziehbaren Kriterien. Eine Möglichkeit hierzu bietet die Nutzwertanalyse, die im nächsten Lehrbrief vorgestellt wird. Es ist jedoch zu beachten, dass nicht jedes Problem lösbar ist. Dies kann u. U. auch bedeuten, dass Sie Ihr Projekt nicht weiter verfolgen und einstellen. Möglichkeiten, die sich zwar theoretisch ergeben, jedoch eine zu geringe Erfolgsaussicht haben, sind auszuschließen. Sie sollten sich bei der Bewertung auch fragen, was passiert, wenn Sie Einzelprobleme nicht behandeln, sondern wie gewohnt weiter verfahren.

2. Schritt: Lösungen suchen

3. Schritt: Bewerten

4. Schritt: Optimieren

Der vierte Schritt ist eine „Optimierung“ der im dritten Schritt ausgewählten Lösung. Wenn möglich, sind Alternativen vorzusehen, falls sich erhebliche, vorher nicht bekannte Faktoren ergeben, die eine Realisierung der optimalen Lösung nicht zulassen. Wenn Sie nun für die einzelnen Probleme eine Problemlösung – Handlung parat haben, sollten Sie die Strategie zur Umsetzung, d. h. zur Zielerreichung wie folgt handhaben:

1. das Ziel hinreichend genau definieren
2. mit dem dringendsten Problem anfangen
3. Ihrem Team klarmachen, dass das Ziel erreicht werden muss
4. Delegation der Zielerreichung an eine Person
5. Kontrolle der Zielerreichung



Spotlights zur Ergänzung Ihres Fernstudiums

[Zusammen Probleme lösen und Ideen entwickeln](#)

2.4 Das Zieldreieck

Wenn es in den bisherigen Abschnitten darum ging, **die richtigen Ziele zu finden**, soll nun untersucht werden, **diese Ziele richtig zu definieren**.

Das Zieldreieck oder auch „Magisches Dreieck“ des Projektmanagements ist die symbolische Darstellung der wichtigsten Kategorien eines Projektziels. Jede Zielbeschreibung eines Projektes ist durch folgende Kategorien charakterisiert:

Das Zieldreieck

Qualität

Das genau definierte Sachziel des Projektes, das mit bestimmten Qualitätsmerkmalen erreicht werden soll.

Termin

Der Terminrahmen, in dem das Projekt erfolgreich abgeschlossen werden soll.

Kosten

Der vorgegebene Kostenrahmen (Ressourcen), der dafür eingesetzt werden darf.

Randbedingungen

Vom Projektumfeld vorgegebene, nicht beeinflussbare Bedingungen.

Der Zusammenhang der oben genannten Zielkategorien kann im Zieldreieck dargestellt werden.

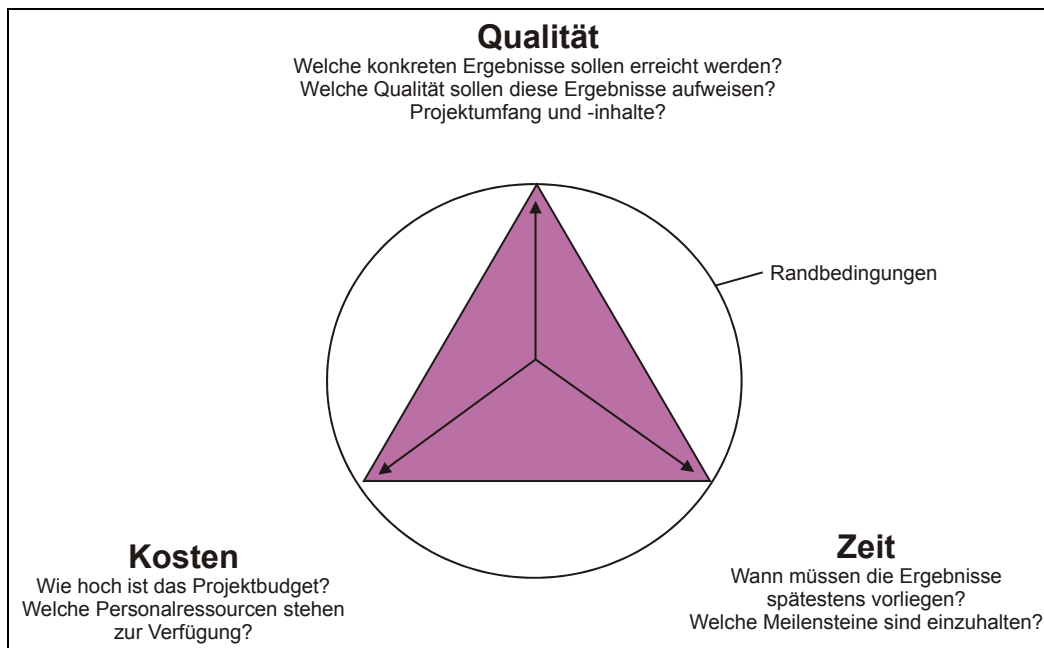


Abbildung 10: Magisches Dreieck

Kosten, Termine und Qualität eines Projektes hängen voneinander ab. Druck auf die Kostenreduzierung kann Auswirkungen auf Qualität und Termineinhaltung haben. Hoher Termindruck kann zu höheren Kosten führen oder Auswirkungen auf die Qualität des Projektes mit sich bringen. Welches der drei Ziele Termine, Kosten oder Sachziele/Qualitäten den Vorrang hat, ist vom speziellen Projekt abhängig, kann nicht pauschal beantwortet werden und kann sich innerhalb der Laufzeit eines Projektes ändern. Oftmals hat jedoch die Umsetzung des Sachziels

Kapitel 2: Projektziele

den Vorrang, und die beiden anderen Ziele haben eine untergeordnete Priorität. Es ist deshalb wichtig, dass jeder Projektbeteiligte über die Prioritäten des Projektes in Kenntnis gesetzt wird, um seine jeweiligen Einzelaktivitäten den übergeordneten Zielen anpassen zu können.

Die Ziele müssen so genau wie möglich definiert werden. Nur so ist zu erkennen, ob sich einzelne Ziele widersprechen oder sich ausschließen. Eine unabdingbare Voraussetzung für die Definition vorgegebener als auch selbst gewählter Ziele ist eine gründliche Analyse des Projektumfelds.

Ziele einer solchen **Projektumfeldanalyse** sind:

- Erkennung und Erfassung aller **Randbedingungen** und Einflussfaktoren für das Projekt.
- Erfassung aller Interessengruppen am Projekt (**Stakeholder**) und der Art ihrer Interessen.
- Früherkennung von **Projektrisiken**
- Erkennung der Anknüpfungspunkte für die Einbettung des Projektes in das Unternehmen.
- Erkennung von Chancen und Potenzialen.
- Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten zur Beeinflussung des Projektumfelds.

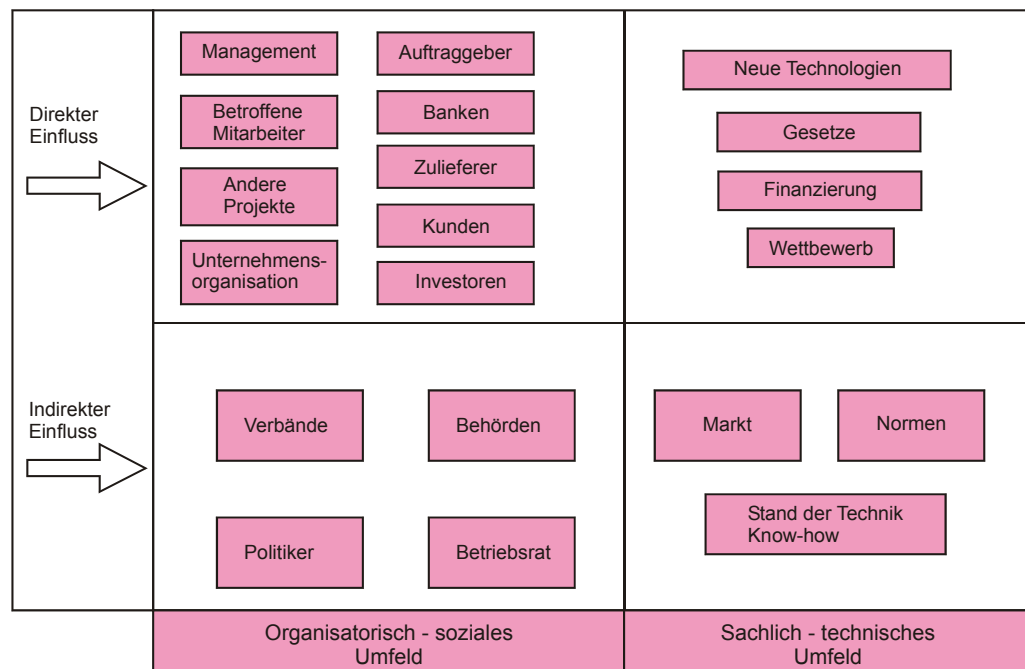


Abbildung 11: Beispiel für Umfeldfaktoren eines Projektes

Das Zieldreieck

Die **Randbedingungen** eines Projektes sind die vom Projektumfeld vorgegebenen Bedingungen, die bei der Projektplanung nicht beeinflussbar sind und daher als gegebene Größen verwendet werden müssen. Beispiele für Randbedingungen sind:

- Technische Randbedingungen (Materialeigenschaften, Klima, IT-Umgebung usw.).
- Organisatorische Randbedingungen (Unternehmensorganisation, Geschäftsprozesse usw.).
- Rechtliche Randbedingungen (Normen, Vorschriften, Gesetze, Richtlinien).
- Soziale Randbedingungen (Interessengruppen).
- Ökonomische Randbedingungen (Budgetvorgaben, Amortisationszeiten usw.).
- Politische Randbedingungen (Wahl der Kooperationspartner, Auftragnehmer usw.).
- Zeitliche Randbedingungen (frühester Beginn, Deadlines usw.).

Je nach Projekt können weitere Arten von Randbedingungen hinzukommen.

Eine **Stakeholderanalyse** (Abschnitt 2.6.2 auf Seite 51) dient der Klärung des Einflusses der verschiedenen Interessengruppen auf die Ziele des Projektes. Die Zielvorstellungen der Stakeholder bei der Vorbereitung eines Projektes können durchaus unterschiedlich sein. Zum frühzeitigen Erkennen von Risiken eines Projektes wird die **Risikoanalyse** (Abschnitt 5.3 auf Seite 119) erarbeitet.

Mit der **SWOT-Analyse** (Abschnitt 5.2 auf Seite 113) lernen Sie ein wichtiges Instrument zur Beurteilung der Stärken und Schwächen der Ausgangssituation sowie der Chancen und Gefahren eines neuen Projektes kennen. Eine weitere Form der Analyse untersucht die Realisierbarkeit des Projektes. Diese **Machbarkeitsanalyse** umfasst:

- technische Realisierbarkeit,
- personelle Verfügbarkeit (Projektmitarbeit, Projektleitung),
- Kompetenzen, fachliches Know-how,
- Wirtschaftlichkeit,
- Risikoanalyse.

Ziele der Machbarkeitsanalyse sind:

- Klärung und Einschätzung der personellen Verfügbarkeit,
- Klärung der technischen Realisierbarkeit,
- Überprüfung der Wirtschaftlichkeit,
- Abschätzung und Bewertung der Risiken,

- Einschätzung des fachlichen Know-how.



Hinweis

Nehmen Sie sich besonders am Anfang eines Projektes Zeit für eine gründliche Analysetätigkeit!

Die Analyse und die auch ablaforientierte Ordnung der Ziele führen in der Regel zur Erkenntnis von Problemen und der Ableitung von Aufgaben, die auf dem Weg zu einem erfolgreichen Projekt schrittweise gelöst werden müssen. Unter **Aufgaben** versteht man in diesem Sinne verbindliche Verpflichtungen zum Erreichen eines bestimmten Ergebnisses. Dieses schrittweise Vorgehen mit Definition von Teilzielen und Aufgaben motiviert auch die Mitarbeiter im Projekt. Das frühe Erreichen bestimmter Teilziele lässt eher Erfolge bei der Lösung ihrer Aufgaben sichtbar werden.

Es kann natürlich auch das folgende (von uns nicht empfohlene) Vorgehensmodell genutzt werden – aber auf eigene Gefahr:

Bayerisches Vorgehensmodell in drei Phasen (vgl. SCHELLE):

Phase 1: „Da muaß wos gschehng“

Phase 2: „Des wer ma glei ham“

Phase 3: „Da kann ma halt nix machen“

2.5 Das SMART-Konzept

Eine Möglichkeit zur schnellen und eindeutigen Definition und auch Überprüfung(!) von Projektzielen ist die Anwendung des SMART-Konzeptes.

Wenn die Forderungen zu Qualität, Termin und Budget/ Kostenrahmen eines Ziels ermittelt sind, können Sie diese nach bestimmten Kriterien überprüfen und beurteilen. Dazu müssen an jedes Ziel folgende Fragen gerichtet werden:

1. Ist das Ziel hinreichend quantifiziert, und kann es anhand von messbaren Kriterien (Termine, Kosten etc.) kontrolliert werden?
2. Erscheint das Ziel überhaupt erreichbar?
3. Ist das Ziel von den Kosten und dem verfügbaren Personaleinsatz her erreichbar?

Das SMART-Konzept

4. Gibt es Zielkonflikte?
5. Können die Zielkonflikte gemanagt werden?
6. Identifiziere ich mich und meine Mitarbeiter mit dem Ziel?

Das Acronym „SMART“ wird im Projektmanagement für die Beschreibung von Zieldefinitionen verwendet und steht für

- **S**pecific,
- **M**easureable,
- **A**chievable (oder Attainable),
- **R**ealistic (z. T. Relevant),
- **T**ime phased (oder Timely).

Specific (spezifisch) bedeutet, dass die Zieldefinition unmissverständlich und eindeutig sein muss. Sie muss genau das exakt darstellen, was erreicht werden soll (Sachinhalt).

Measurable (messbar) bezieht sich auf den Sachinhalt. Es fordert objektive Kriterien (Kennzahlen, quantifizierte Größen), mit denen unzweifelhaft festgestellt werden kann, ob ein Ziel erreicht ist.

Achievable oder Attainable (erreichbar) macht deutlich, dass ein Ziel zwar schwierig, aber niemals unmöglich zu erreichen sein darf, da ansonsten sich niemand ihm verpflichtet fühlt. Hiermit ist auch gemeint, dass die Erreichung der Ziele von den Beteiligten erwünscht ist.

Realistic (realistisch) bedeutet, dass die Zielerreichung technisch möglich ist. Technische und humane Ressourcen müssen in ausreichendem Umfang vorhanden sein. (Für **R** finden Sie in der Literatur auch „Relevant“, d. h. dass das Ziel nicht zu einfach sein darf, es muss von Bedeutung sein, denn sonst nimmt es niemand als Ziel ernst.

Time phased beziehungsweise Timely (rechtzeitig) drückt aus, dass ein erstrebenswerter Zustand erst durch eine klare Zeitvereinbarung, die mindestens aus einem Termin besteht, zu einem Ziel wird. Die Zeitvorgabe ist gleichzeitig ein Beitrag zur „Messbarkeit“ des Ergebnisses. Es muss klar sein, bis wann welche Teilziele und Schlüsselergebnisse erreicht sein müssen. Das Ziel wird entweder zur gesetzten Zeit erreicht, oder es ist eben nicht erreicht.

Mit Schmunzeln erinnerte sich Philipp an die Übung, die im Seminar zum Thema SMARTe Ziele durchgeführt wurde. Alle Seminarteilnehmer sollten – als Bauträger – eine Garage bauen, die der Seminarleiter in Auftrag gab. Gemeinsam befragten sie den ‚Bauherrn‘, wie er sich seine Garage denn vorstellte und begannen diese anschließend zeichnerisch zu bauen. Schnell merkten sie, dass dies ein

äußerst schwieriges Unterfangen war. Alle hatten nach der Befragung SMARTe Ziele im Kopf, und trotzdem gelang es nicht, ein einheitliches Bild der Garage zu entwerfen. Viele Informationen fehlten, weil im Vorfeld nicht an das entsprechende Thema gedacht wurde. Hinzu kam, dass einzelne Seminarteilnehmer gleiche Begriffe unterschiedlich verstanden. Damit war Streit vorprogrammiert. Zum krönenden Abschluss machte ihnen der ‚Bauherr‘ dann noch klar, dass er sich das Ganze völlig anders vorgestellt hatte und der Kostenrahmen deutlich überschritten war. Das Projekt Garage war kläglich gescheitert.

Woran war dieses Projekt gescheitert?

- 1. Die Gruppe war in der Befragung sehr unstrukturiert vorgegangen und hatte sich sehr schnell mit Details beschäftigt. Eine strukturierte Vorgehensweise in der Zielfindung gab es nicht. → Erfolgsfaktor 1: strukturiertes Vorgehen.*
- 2. Die meisten Teilnehmer hatten sich sehr weit auf ihr eigenes Bild verlassen und gingen davon aus, dass die anderen Teilnehmer das gleiche Bild hatten. → Erfolgsfaktor 2: klare Begriffsbestimmungen und präzise Kommunikation.*
- 3. Die Abstimmung mit dem Bauherrn war mangelhaft. Er wurde nach Details seiner Garage, aber nur am Rande nach Nutzen, Kostenrahmen, Präferenzen anderer Nutzer usw. befragt. → Erfolgsfaktor 3: Kundenorientierung.*

2.6 Auf dem Weg zum Ziel

2.6.1 Widerstände gegen Veränderungen

Soweit hatte P. Muster die Theorie der Zielbestimmung erfasst. Jetzt galt es, die Ziele für das Projekt ‚E-Commerce‘ zu erarbeiten. Was waren noch einmal die Lehren aus der Übung ‚Garagenbau‘? Bestandteile der Zielfindung sind:

- 1. Strukturiertes Vorgehen,*
- 2. Begriffsklärung und präzise Kommunikation,*
- 3. Kundenorientierung.*

Für alle drei Punkte bestand offensichtlich noch immer Klärungsbedarf. Ihm war zum Beispiel noch immer nicht klar, was genau sein Chef mit dem Projekt bezweckte. Außerdem war eine der Lehren aus der Studienzeit gewesen, alle Betroffenen früh in ein Projekt einzubinden.

Daher begann Philipp, zunächst alle relevanten Personen zu identifizieren und nach ihren Vorstellungen und Zielen zu befragen. Dazu entwarf er einen Fragebogen, der möglichst alle Aspekte erfassen und als Basis für ein ausführlicheres Interview dienen sollte. Nachdem alle Fragebögen ausgefüllt zurückkamen, offenbarte sich klar, dass die weiteren Schritte schwierig werden würden. Während die meisten Befragten positiv abwartende Antworten gegeben hatten und hier keine Schwierigkeiten zu erwarten waren, gab es auch klare Ablehnung beziehungsweise fordernde Zustimmung. Philipp fragte sich, mit welcher dieser beiden Gruppen der schwierigere Umgang zu erwarten war.

Zu den eindeutigen Befürwortern des Projektes gehörten neben dem Firmeninhaber die Leiterin des Marketings und der IT-Leiter. Hans-Dieter Pohl, der Leiter der IT-Abteilung, versprach sich offensichtlich eine weitere Aufwertung seiner Abteilung. In den letzten Monaten hatte er ständig mit Georg Köster, dem Finanzleiter, über die Anschaffung neuer Hardware gestritten. Neue Aufgaben in seiner Abteilung würden seine Position jetzt stärken.

Regina Pfeiffer leitete das Marketing. Genauer gesagt stellte sie die Abteilung dar, denn mit ihr arbeitete nur eine Halbtagskraft. Sie hatte bereits mehrfach davon geschwärmt, welche Chancen das Internet bieten könnte. Konkrete Erfahrung mit dem E-Commerce hatte sie allerdings noch nicht gesammelt.

Zu den erklärten Gegnern des Projektes zählten sich nur der Einkaufsleiter, Gustav Böttger, und der Leiter der Finanzabteilung Herr Köster. Beide waren davon überzeugt, dass das Unternehmen bei den Strukturen bleiben sollte, die es beherrscht beziehungsweise bezahlen kann. Insbesondere die Auslagerung der Daten in eine Cloud wurde von beiden sehr kritisch gesehen: die Daten lägen damit ja nicht mehr im eigenen Hause, sondern irgendwo bei einem externen Anbieter, der ebenfalls zu honorieren ist. Die meisten anderen Befragten hatten sich relativ zweideutig geäußert und warteten offensichtlich ab, wie sich das Ganze weiter entwickeln würde. Dabei waren auch hier bereits Grundstimmungen in die eine oder andere Richtung erkennbar.

So wusste Philipp, dass Karl Hacker aus der IT-Abteilung dem Projekt kritisch gegenüberstand. Er sah einen großen Berg an Arbeit auf sich zukommen und fühlte sich bereits mit den jetzigen Aufgaben überlastet. Zudem verwies er auf ein bestehendes Datenschutz-Risiko von Cloud-Lösungen beziehungsweise auf Möglichkeiten der Datenmanipulation oder des Datendiebstahls und Datenverlustes.

Sybille Höfer aus dem Einkauf hingegen wollte sich der Meinung ihres Abteilungsleiters nicht anschließen. Über eine Freundin in einem anderen Unternehmen hatte sie erfahren, welche Möglichkeiten zum Beispiel Internet-Marktplätze für den Einkauf boten. Bisher wurden nur C-Güter, d. h. Verbrauchsgüter wie Büroartikel, über das Internet in nennenswerten Mengen gehandelt. Hier ließen sich aber bereits deutliche Einsparungen erzielen und das Beschaffungswesen

Kapitel 2: Projektziele

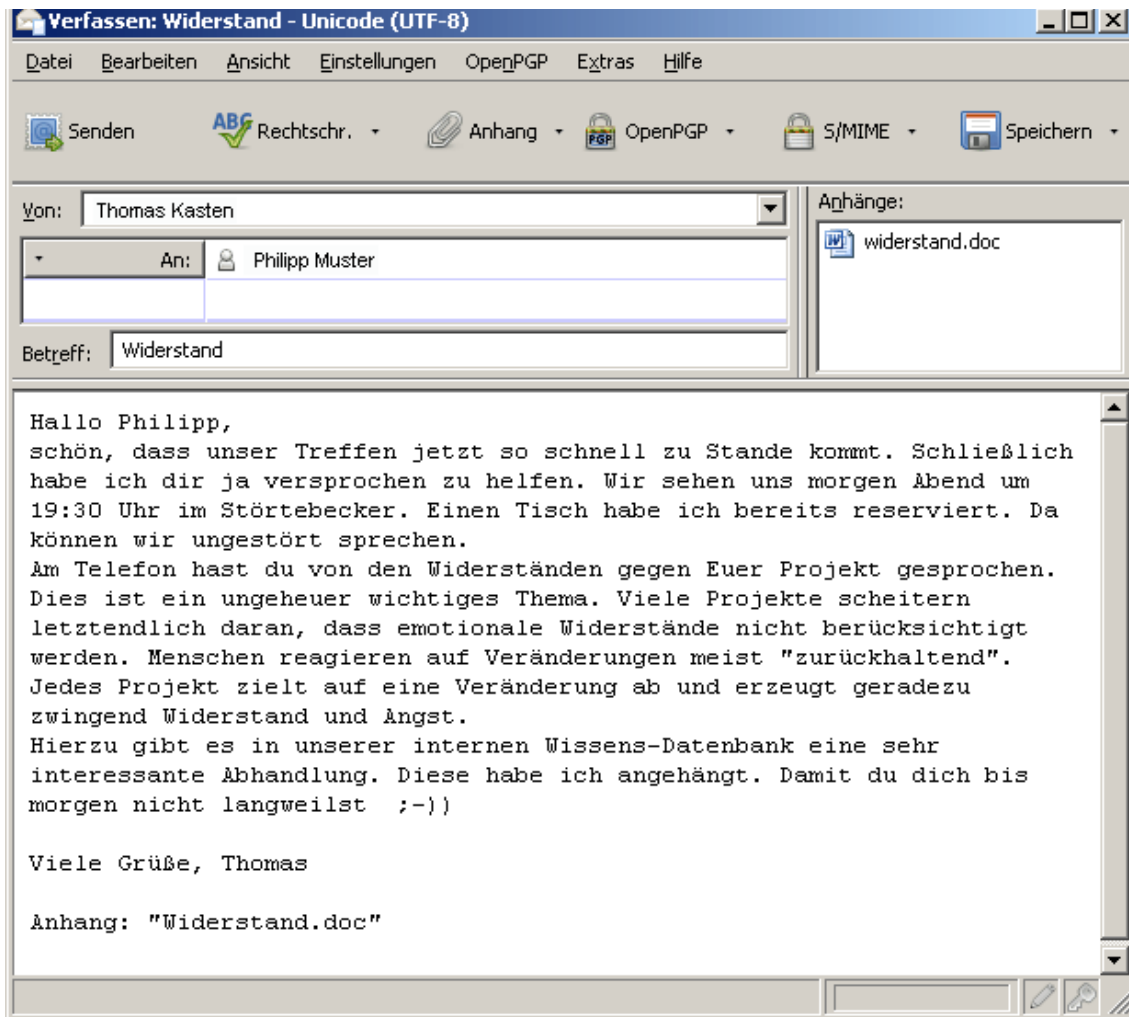
deutlich optimieren. Sie war überzeugt, dass ein Büroartikelhersteller wie die Schulze GmbH eher kurz- als mittelfristig in diesem Bereich, als Anbieter und Nutzer, aktiv werden sollte.

Philipp fasste die Kernargumente nochmals zusammen und stellte diese tabellarisch dar. Dabei fiel ihm auf, dass neben den genannten Argumenten Pro und Contra offensichtlich versteckte Motive existierten. Auch diese nahm er mit auf.

Tabelle 2: Argumente für und gegen die Einführung von E-Commerce bei der Schulze GmbH

Pro	Contra	
– Neue Märkte erschließen	– Investmentaufwand hoch	Offen
– Kostenreduktion durch effizientere Kundenbetreuung	– Return of Investment vorhersehbar	Offen
– ...	– ...	
– ...	– ...	
– Bedeutung der eigenen Funktion im Unternehmen steigt	– Bequemlichkeit	versteckt
– Lust auf Erfolg	– Scheu vor Neuem u. Unbekanntem	versteckt
– ...	– ...	
– ...	– ...	

Nun war Philipp soweit gelangt, dass er alleine nicht weiter kam. Was sollten die nächsten Schritte sein? Wie sollte er mit Ablehnung und Ängsten bei den Kollegen umgehen? Dutzende Fragen schwirrten durch seinen Kopf. Jetzt war es wirklich an der Zeit, sich mit seinem Freund Thomas zu treffen. Er rief ihn an, und sie vereinbarten sofort für den nächsten Abend ein ruhiges Abendessen am Hafen. Kurz darauf kam noch eine Mail von Thomas:



Anhang

widerstand.doc

Widerstände gegen Veränderungen

Je mehr Projekte die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens verändern, desto mehr besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter und Führungskräfte Widerstände zeigen.

Der Widerstand gegen Veränderungen/Neuerungen wurde erstmals von Sigmund Freud (1859-1939) eingeführt. Das von ihm entwickelte Konzept diente als Sammelbegriff für alle Reaktionsformen von Patienten, die die Aufdeckung und Bearbeitung von verdrängten Wünschen (ES) und Ängsten (Über-Ich) behindern. Die Entwicklung von der Ablehnung bis zur Zustimmung mit den jeweiligen Erscheinungsformen zeigt folgende Abbildung:

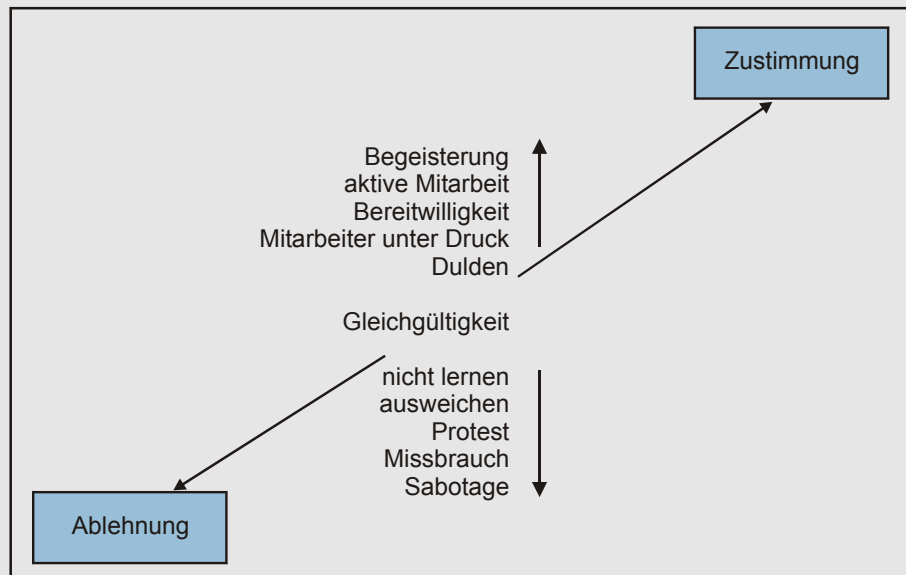


Abbildung 12: Entwicklung von der Ablehnung bis zur Zustimmung

Gehirnphysiologisch gesehen stellt jede Form der Veränderung/Neuerung erst einmal eine Gefahr dar: Jede Wahrnehmung, die unsere Sinne passiert, wird zunächst von einem Nervennetz des Stammhirns, dem RAS (Retikulär Aktivierendes System) nach der Lebenswichtigkeit gefiltert. Was so vom Stammhirn ausgewählt worden ist, geht immer noch nicht an das Bewusstsein, sondern passiert das aus der gefährlichen Jagdwelt stammende Zwischenhirn, wo alle Informationen auf Gefährlichkeit oder Ungefährlichkeit, auf Freund oder Feind, auf Sympathie oder Antipathie untersucht werden. Daher stammt das oft negative Vorurteil gegen Neues, gegen Veränderungen.

Neben der Angst vor Neuem kann Widerstand die Reaktion auf einen Motivkonflikt sein. Veränderungen werden begrüßt, aber schränken möglicherweise die eigene Freiheit, den Aufgabenbereich, die Kompetenzen etc. ein.

Dieser Motivkonflikt zeigt sich häufig als Bedrohung seines üblichen Routineverhaltens, mit dem der Mitarbeiter den täglichen Anforderungen gerecht werden konnte, als Forderung zur Fort- oder Weiterbildung, verbunden oft mit erheblichem Zeitaufwand, sowie als Verlust von Macht und Einfluss; denn Innovationen gefährden nicht selten in der Vergangenheit errungene Positionen im Unternehmen.

Wie hat der Projektleiter mit Widerständen umzugehen, beziehungsweise wie kann er Widerstände und Ängste rechtzeitig abbauen?

Einige entscheidende Ziele fassen wir zusammen:

- Systematische Einbindung von Beteiligten und Betroffenen in das Projekt.
- Rechtzeitige Einbindung von kompetenten Fachleuten, um die Akzeptanz zu erhöhen.
- Einbindung von Entscheidungsträgern und Machtpromotoren zur Erreichung des Projektziels und zur Durchsetzbarkeit des Projektergebnisses.
- Betroffene zu Beteiligten machen.
- Ausreichende Transparenz muss gewährleistet sein.
- Betroffene müssen eine innere Verpflichtung verspüren, Projekte zu unterstützen.
- Der Einbezug von Betroffenen muss ehrlich sein (keine Alibifunktion). Bereits bei der Zielbildung für ein Projekt ist der top-down-Ansatz um einen bottom-up-Ansatz zu ergänzen.
- Interessengegensätze müssen offen ausgetragen werden.
- Die frühzeitige Beteiligung des Betriebsrats kann Projektwiderstände mindern.

Bezogen auf die Personen, die direkt oder indirekt mit dem Projekt in Verbindung stehen, kann die Stakeholderanalyse hilfreich sein:

2.6.2 Die Stakeholderanalyse

Die DIN 69901-5:2009 definiert die Stakeholderanalyse als die „Analyse der Projektbeteiligten hinsichtlich deren Einfluss auf das Projekt und deren Einstellung (positiv oder negativ) zum Projekt“.

Kapitel 2: Projektziele

Bezogen auf die Personen oder Gruppen, die direkt oder indirekt mit dem Projekt in Beziehung stehen, kann folgende Einteilung hilfreich sein.

Tabelle 3: Personen- und Gruppeneinteilung im Projekt

Gruppe	Name	zu erwartende Einstellung
Promotor (Treiber)		
Supporter (Unterstützer)		
Hopper (Unentschlossene)		
Opponent (Bremsen)		

Zur grafischen Darstellung der Situation der Stakeholder in Ihrem Projekt können Sie das nachfolgende Diagramm nutzen.

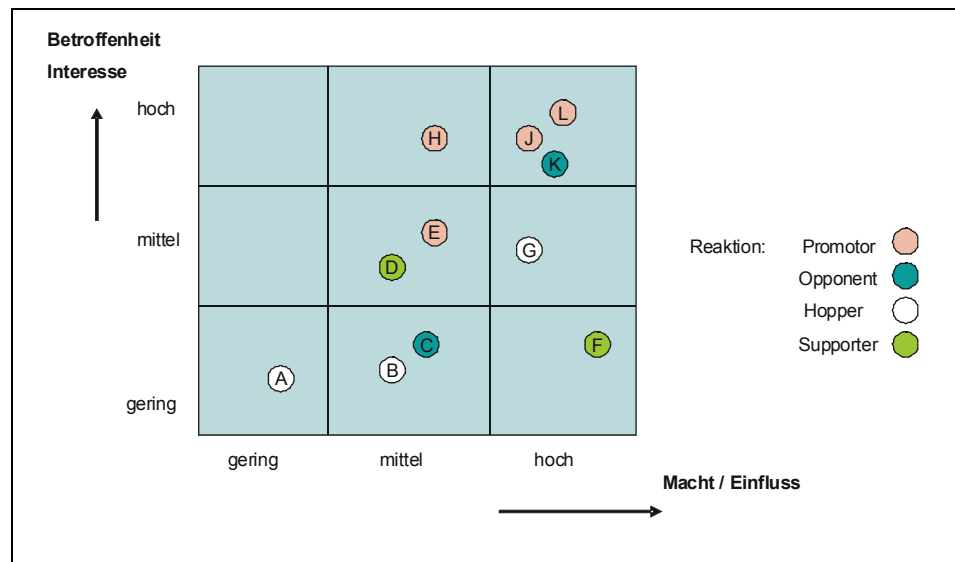


Abbildung 13: Stakeholder im Projekt:

Betroffenheit und Interesse ermitteln Sie mit der Frage, was sich für die Stakeholder nach Einführung des Projekts ändern könnte.

Mit der Wertung der Macht bestimmen Sie, welchen Einfluss der betreffende Stakeholder auf das Projekt ausüben könnte.

Die Reaktion zeigt die Haltung eines Stakeholders zu Veränderungen, die das Projekt mit sich bringen wird.

Am nächsten Abend trafen sich Philipp und Thomas zum Abendessen. Nachdem sie sich über alte Zeiten ausgetauscht hatten, kam mit dem Kaffee auch das The-

ma Projektmanagement auf den Tisch. Zuerst wollte Thomas wissen, inwieweit das Papier zum Thema ‚Widerstände‘ geholfen hatte. „Es hat mir die Augen geöffnet“, meinte Philipp. „Nach dem Lesen habe ich erstmals intensiv darüber nachgedacht, wo die wirklichen Ursachen für Zustimmung und Ablehnung liegen.“

„Wahrscheinlich hast du festgestellt, dass die meisten deiner Kollegen mehr durch ihre Motivationen als ihre Aufgabengebiete gesteuert sind“, warf Thomas ein.

„Ja, ich glaube, die Persönlichkeit hat mehr Einfluss auf die Argumentation als das Aufgabengebiet“, bestätigte Philipp und legte seine Tabelle vor.

Nachdem Thomas diese studiert hatte, meinte er: „Na, das sieht nicht nach einem komplizierten Fall aus. Das Problem scheint das Übliche zu sein:

1. Ziele unklar
2. Projekt wird nicht von allen Stakeholdern unterstützt
3. Rahmenbedingungen ungeklärt

Mit ein wenig Unterstützung und einem Zielfindungs-Workshop lassen sich deine Probleme fürs Erste lösen.“ „Erzähl doch mal, was du mit Zielfindungs-Workshop meinst“, sagte Philipp, und sein Stirnrunzeln zeigte, dass er den Optimismus seines Freundes noch nicht teilte.

„O.K., in dem ersten Projekt, an dem ich bei der e-Con teilnahm, war die Situation sehr ähnlich. Die Firma hatte sich an uns um Hilfe gewandt, und wir haben einen Workshop organisiert. Alle wesentlichen Personen, die durch das Projekt betroffen sein würden, kamen zusammen, um eine definitive Entscheidung über das Projekt zu fällen. Kurz gesagt: Ja oder Nein und wie genau. Wir haben einen einleitenden Vortrag über die Situation im Markt und unsere Erwartung der zukünftigen Entwicklung gehalten. Danach wurde diskutiert, wo sich das Unternehmen in diesem Markt sieht und wie es agieren will. Die vorgebrachten Argumente und die dahinter liegenden Motive waren im Prinzip genau die Gleichen. Nach einem mehrstündigen Streit, der übrigens dazu gehört, wurde dann ein Stufenplan entwickelt, der genau beschrieb, was, wann, von wem, mit welchem Ergebnis, zu leisten ist.“

Da alle in irgendeiner Form eingebunden wurden und alle Entscheidungen von der Geschäftsführung nachdrücklich begrüßt wurden, war das Projekt vereinbart und schon halb auf dem Weg. Und wir hatten einen netten Auftrag“, fügte er noch zwinkernd hinzu. „Du meinst also, dass ein solcher Workshop hier ratsam ist?“, fragte Philipp.

„Na ja, es geht sicher auch ohne, zumal du ja jetzt weißt, worauf es hinausläuft. Der Workshop ist aber auch eine Bühne, auf der alle Beteiligten ihre Position ausfechten können. Wenn es gelingt, in diesem Rahmen eine Einigung zu erzielen, bei der alle ihr Gesicht wahren, ist die Motivation anschließend höher, und niemand darf quer schießen.“

Schließlich würde er von der Gruppe zurückgepfiffen. Wichtig ist natürlich auch die Unterstützung der Geschäftsführung. Aber die ist bei euch ja nicht das Problem. Hier sehe ich eher die Notwendigkeit, deinen Chef zu bremsen, damit er insbesondere die Zweifler nicht überfährt. Das wäre eine wichtige Aufgabe für externe Moderatoren.“

„Zum Beispiel euch“, lachte Philipp. „Und was kostet uns das Ganze?“ „Hm“, murmelte Thomas, „da lass mich erst mal mit meinem Chef sprechen, wie wir vorgehen wollen. Ein Workshop kann allein in Rechnung gestellt werden oder Teil eines Projektes sein. Ich sag dir morgen Bescheid.“

2.6.3 Berater im Projekt: Ja oder Nein?

Am nächsten Morgen sprach Philipp mit Herrn Schulze über die Idee eines Zielfindungs-Workshops. Dieser stimmte sehr schnell zu und meinte: „Als ich Assi bei Müller-Groß in der Konzern AG war, haben wir mit derartigen Workshops gute Erfahrungen gemacht. Die Idee gefällt mir, und dafür geben wir auch gerne sechstausend Euro aus. Bitte organisieren Sie alles und machen Sie einen Vorschlag, mit wem wir den Workshop beziehungsweise das Projekt durchführen sollen. Die Auswahl der richtigen Berater ist nicht einfach. Daher bitte ich um eine schriftliche Begründung, in der Sie mir auch zeigen, wie Sie zu dem Ergebnis gekommen sind.“

Philipp war sich nicht ganz sicher, was er davon halten sollte. Einerseits hatte er schnell Zustimmung für seinen Vorschlag erhalten, andererseits sollte er wie ein Schuljunge einen Aufsatz schreiben. „Das ist wohl das Los der Assis“, dachte er und beeilte sich, in sein Büro zu kommen.

Eine kurze Mail an Thomas wurde von diesem schnell beantwortet.