DENK-WERT Projektmanagement

Zitate und Empfehlungen für 365 Tage

© 2014 Peter Corbat Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Kapitel 1: Führung und Zusammenarbeit

Kapitel 2: Selbstmanagement

Kapitel 3: Projektstart

Kapitel 4: Projektplanung

Kapitel 5: Projektrealisation

Kapitel 6: Projektsteuerung

Kapitel 7: Projektabschluss

"Die Straße zum Erfolg ist eine ständige Baustelle!" (Nach Denis Waitley)

Einleitung

Die Serie DENK-WERT soll Sie dabei unterstützen, Ihren beruflichen Alltag täglich aus einer neuen Perspektive zu hinterfragen und zu überdenken.

Der vorliegende Band "DENK-WERT Projektmanagement" liefert Anregungen zur Bewältigung der wichtigsten Stolpersteine im Projektalltag.

Das Schwergewicht liegt in der Fragestellung "worauf muss ich achten?" beziehungsweise "was ist zu tun?".

Nehmen Sie sich die Zeit, die 365 Tagesthemen zu lesen und ihre konkrete Umsetzung zu überdenken.

Peter Corbat, August 2014

Führung und Zusammenarbeit

- Verstehen Sie sich als Geschäftsführer Ihrer "Projekt AG auf Zeit" und handeln Sie in allen Belangen als Unternehmer.
- Beschränken Sie die maximale Größe des Projektteams (Kernteam) auf sieben Personen.



- Bilden Sie Teilprojektgruppen, falls die Größe des Kernteams sieben Personen überschreiten sollte.
- Denken Sie daran: wer Leistung und Wirkung fordert, der muss Sinn bieten.
- Praktizieren Sie in Ihrem Projektteam "Management by walking around" und fragen Sie nach Problemen, Teilerfolgen, aufgetretenen Besonderheiten gerne auch nach privaten Befindlichkeiten.



- **006** Planen Sie genügend Zeit für Ihren Kick-off ein. Bei mittelgroßen Projekten darf es ruhig ein ganzer Tag sein zum Kennenlernen und für die ersten Projektschritte (aber keine Detailplanung am ersten Tag!).
- **007** "Man hilft den Menschen nicht, wenn man für sie tut, was sie selbst tun können." (Abraham Lincoln, 16. Präsident der USA)
- **008** Fördern Sie die Teamzufriedenheit auch nach dem Kick-off-Meeting kontinuierlich mit weiteren Teamentwicklungsmaßnahmen.
- 009 Denken Sie daran, dass Ihre Hauptaufgabe im Projekt die Führung der Teammitglieder ist und vernachlässigen Sie diese Aufgabe nicht zugunsten von fachspezifischen Tätigkeiten.

Vermeiden Sie Betriebsblindheit, indem Sie das kreative Potenzial und die Vielfalt des Projektteams nutzen.



- Heißen Sie die Eigeninitiative und das Engagement anderer gut auch wenn die Resultate nicht ganz den Erwartungen entsprechen.
- Erstellen Sie zusammen mit Ihrem Projektteam ein Stärken-Inventar (Können, Wissen und Neigungen).
- Schaffen Sie Synergie-Effekte, indem Sie das Potenzial Ihrer Teammitglieder nutzen und sie entsprechend ihrer Stärken im Projekt einsetzen.



- **014** Entwickeln Sie in Ihrem Projektteam eine offene und konstruktive Feedbackkultur.
- **015** Schenken Sie Ihrem Projektteam Vertrauen nur dann erhalten Sie Zinsen.
- 016 "Vertrauen ist das Gefühl, einem Menschen sogar dann glauben zu können, wenn man weiß, dass man an seiner Stelle lügen würde." (Henry Louis Mencken, US-amerikanischer Schriftsteller)



- Übertragen Sie Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen und damit die Ausführungsmacht an diejenigen Personen, die die Arbeit erledigen können.
- Nehmen Sie sich zwischendurch auch Zeit für Privatgespräche mit den Mitgliedern Ihres Projektteams.
- "Wenige Menschen denken, und doch wollen alle entscheiden." (Friedrich II., genannt der Große, König von Preußen)
- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu persönlichem Verantwortungsbewusstsein.
- Gehen Sie in allen Belangen mit gutem Beispiel voran.



- Sorgen Sie dafür, dass Ihrem Projektteam die übergeordneten Zusammenhänge des Projekts klar sind.
- Suchen Sie nicht nach dem "richtigen" Führungsstil, sondern stehen Sie zu Ihrer persönlichen Führungsmethode. Authentizität ist wichtiger als einstudiertes Wunschverhalten.
- Lassen Sie andere fertig sprechen und hören Sie aufmerksam zu, ohne zu unterbrechen. Der Mensch hat nicht umsonst zwei Ohren, aber nur einen Mund!
- Denken Sie daran, dass Freundlichkeit mehr zählt als Ihre Ausbildung, berufliche Leistung oder Praxiserfahrung.



Sorgen Sie dafür, dass andere in Ihrer Umgebung erfolgreich sein können.

Lassen Sie los und delegieren Sie auch herausfordernde Aufgaben.



- Belohnen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für gute Leistungen und bleiben Sie in der Beurteilung immer fair und gerecht.
- Beteiligen Sie Ihr Projektteam an der Entscheidungsfindung.
- 030 Verfolgen Sie die Teamzufriedenheit und fördern Sie sie mit entsprechenden Maßnahmen.
- Halten Sie Vereinbarungen grundsätzlich ein und kommunizieren Sie diese Haltung auch als Erwartung an Ihr Projektumfeld.
- Geben Sie Ihren Teammitgliedern regelmäßig Rückmeldungen über ihre erbrachten Leistungen und Ergebnisse.

033 "Keine Schuld ist dringender, als die, Dank zu sagen." (Marcus Tullius Cicero, römischer Philosoph, Schriftsteller und Politiker)



Selbstmanagement

034 Richten Sie sich in allen Lebenslagen auf ein unternehmerisches Denken und Handeln aus.



- **035** "Habe den Mut, Dich deines eigenen Verstandes zu bedienen." (Immanuel Kant, deutscher Philosoph)
- **036** Aktivieren Sie die beste Projektmanagement-Software, die es überhaupt gibt: Ihr Gehirn "plug and play" und ohne Handbuch. Nutzen Sie diese Software so oft Sie können!
- **037** Egal wo Sie auftreten, setzen Sie sich in die Mitte – so wirkt der Podiumseffekt und man wird sich besser an Sie (und Ihr Projekt) erinnern.

- 038 Selbstreflexionsfähigkeit ist eine wichtige Eigenschaft für einen guten Projektleiter. Hinterfragen Sie immer wieder kritisch, was Sie gut gemacht haben und wo Sie sich noch verbessern könnten (lessons learned). Kommunizieren Sie dies auch als Haltung an Ihre Teammitglieder.
- Halten Sie es mit Ruth C. Cohn, Psychoanalytikerin: "Wenn ich wenig Zeit habe, nehme ich mir viel davon am Anfang"!
- Verwenden Sie für Ihr persönliches Zeitmanagement eine bewährte Methode, zum Beispiel die ALPEN-Methode (nach Josef W. Seifert, deutscher Pädagoge)



Bleiben Sie offen und positiv – seien Sie ein realistischer Optimist.

Achten Sie auf die Körpersprache und die Empfindungen Ihres Gegenübers und hören Sie auf Ihre Intuition.



- **043** "Wer von seinem Tag nicht zwei Drittel für sich selbst hat, ist ein Sklave." (Friedrich Nietzsche, deutscher Philosoph)
- Bleiben Sie auch in kritischen oder angespannten Situationen ruhig und sachlich.
- Geben Sie in Ihrer persönlichen Tagesarbeit der Effektivität den Vorrang gegenüber der Effizienz.
- Erstellen Sie eine Stärken-Schwächen-Analyse, um eine realistische Beurteilung Ihrer Möglichkeiten zu gewinnen.
- Nutzen Sie unbedingt die Erfahrungen Ihrer Kolleginnen und Kollegen aus früheren Projekten.

- **048** "Die kürzesten Wörter, nämlich "ja" und "nein", erfordern das meiste Nachdenken." (Pythagoras von Samos, griechischer Philosoph)
- **049** Das Pareto-Prinzip gilt auch im Projektmanagement: in 20% der Zeit können Sie 80% einer Aufgabe erledigen.



- **050** Setzen Sie die Messlatte hoch. Sie müssen nicht immer alles geben aber manchmal wird es sogar noch etwas mehr sein müssen.
- **051** Die drei wichtigsten Tätigkeiten eines Projektleiters sind:
 - Beziehungsarbeit
 - 2. Beziehungsarbeit
 - 3. Beziehungsarbeit

- 052 Gehen Sie mutig voraus. Verhalten Sie sich als Erfolgssucher und nicht als Misserfolgsvermeider.
- **053** Bleiben Sie sich in allen Lebenslagen selber treu.



- **054** "Fordern Sie viel von sich selbst und erwarten Sie wenig von den anderen. So wird Ihnen Ärger erspart bleiben." (Konfuzius, chinesischer Philosoph)
- **055** Planen Sie für sich selbst bewusst Pufferzeiten ein und deklarieren Sie diese in Ihrem Kalender als "Besprechung mit xyz", "außer Haus" oder "Präsentation abc".
- **056** "Wenn du kritisiert wirst, dann musst du irgendetwas richtig machen. Denn man greift nur denjenigen an, der den Ball hat." (Bruce Lee, chinesisch-amerikanischer Kampfkünstler und Philosoph)



- Leben Sie Ihr Projekt so, dass Sie später nichts zu bereuen haben.
- Zögern Sie nicht, erfahrene Projektleiter und Linienmanager um Hilfe zu fragen.
- Machen Sie sich mobil und damit unabhängig von Sekretariat, E-Mail und Büro.



- Analysieren Sie Ihre eigene tägliche und wöchentliche Leistungskurve und berücksichtigen Sie diese bei Ihrer Arbeitsplanung.
- "Du hast die Wahl. Du kannst dir Sorgen machen, bis Du davon tot umfällst. Oder Du

- kannst es vorziehen, das bisschen Ungewissheit zu genießen." (Norman Mailer, US-amerikanischer Schriftsteller)
- **062** Projektarbeit ist wichtig aber verlieren Sie Ihre Life-Balance nie aus den Augen.
- **063** "Ihr Projekt ist das Produkt Ihrer Gedanken." (Frei nach Marcus Aurelius, römischer Kaiser und Philosoph)
- 064 Bei aller Liebe zum Projekt: schlafen Sie genug, essen Sie gut und sorgen Sie für regelmäßige körperliche Bewegung.
- **065** Unterscheiden Sie klar zwischen Wesentlichem und Unwesentlichem.
- **066** "Gib jedem Tag die Chance, der schönste Deines Lebens zu werden." (Mark Twain, USamerikanischer Schriftsteller)



Eliminieren Sie den Zeitdieb Nr. 1: Die Überbewertung der Dringlichkeit gegenüber der Wichtigkeit und damit eine falsche Prioritätensetzung.

Projektstart

- "Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen." (Aristoteles, griechischer Philosoph)
- Klären Sie gründlich die Ausgangslage (Startsituation) für ein neues Projekt.



- Schätzen Sie frühzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihres Projektes unter den gegebenen Umständen ein.
- Überprüfen Sie die Projektidee in Bezug auf die Übereinstimmung mit den strategischen Zielen der Organisation.
- Lassen Sie sich nie zu einem Projekt überreden, das ein negatives Bauchgefühl verursacht, keinen Sinn macht, unethisch oder für Sie eine Nummer zu groß ist.

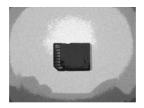


- Klären Sie vor dem Projektstart, mit welchem Aufwand die Mitglieder Ihres Projektteams voraussichtlich rechnen müssen.
- Klären Sie mit den Mitgliedern Ihres Projektteams auch deren Erwartungen an die Aufgaben, die sie im Projekt erledigen werden.
- Binden Sie Ihren Auftraggeber von Beginn an in wichtige Entscheidungen mit ein.
- Klären Sie die Erwartungen und auch die Befürchtungen der verschiedenen Anspruchsgruppen und bewerten Sie ihre Möglichkeiten, auf das Projekt Einfluss zu nehmen.
- Bleiben Sie kundenorientiert, ohne dabei die Projektziele aus den Augen zu lassen.
- "Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere

Pferde." (Henry Ford, US-amerikanischer Unternehmer)



- 079 Sprechen Sie die Sprache Ihrer Kunden.
- **080** Befragen Sie Ihre Anspruchsgruppen zu ihren Informationsbedürfnissen sowie zu Umfang (Detaillierungsgrad) und Häufigkeit der gewünschten Informationen.
- 081 Stellen Sie sicher, dass erst nach Lösungen gesucht wird, wenn die Ziele der Anspruchsgruppen und Entscheider vollständig und umfassend bekannt sind.



- Sorgen Sie dafür, dass Sie und auch Ihr Projektteam den Bedarf/das Problem/die Anforderungen Ihrer Anspruchsgruppen genau erkennen.
- Vereinbaren Sie keine Ziele, bevor die Probleme und Herausforderungen nicht klar sind.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihr Team alle Instrumente, Ressourcen und Informationen erhält, damit die Arbeit effizient und termingerecht erledigt werden kann.



- Achten Sie darauf, dass die Anforderungen Ihrer Anspruchsgruppen spezifisch und messbar beschrieben sind.
- Definieren Sie wirkungsvolle Projektziele nach der SMART-Regel: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminiert.

- **087** Unterscheiden Sie strikt zwischen Muss-Zielen und Wunsch- (oder Kann-) Zielen.
- **088** Sorgen Sie dafür, dass Ihr Kunde / Auftraggeber Ihren Projektmanagement-Ansatz unterstützt (laden Sie ihn zum Kick-off ein!)
- **089** "Geniale Menschen beginnen große Werke, fleißige Menschen vollenden sie." (Leonardo da Vinci, italienisches Universalgenie)



- **090** Holen Sie sich die Unterschrift des Auftraggebers unter dem Projektauftrag ein.
- 091 Denken Sie daran, die Kosten und Nachteile der Null-Lösung aufzuführen – das heißt den Verzicht auf das Projekt zu berücksichtigen.
- **092** Sorgen Sie für den Einsatz leistungsfähiger Projektmanagement-Software und modernster Kommunikationstechnologie, aber schießen Sie nicht mit Kanonen auf Spatzen.



- Richten Sie ein für das Team reserviertes Projektbüro bzw. einen *war room* ein.
- "Information ist Energie. Bei jeder Weitergabe verliert sie etwas davon." (Wolfgang Herbst, deutscher Schriftsteller)
- Sorgen Sie dafür, dass die Mitglieder Ihres Projektteams durch ihre Vorgesetzten (in direkter Linie) im Projektlenkungsausschuss vertreten sind.
- 096 Nehmen Sie im Projektauftrag keine detaillierte Abschätzung der Kosten und Termine vor. Eine Genauigkeit der Schätzungen von ± 50% ist in dieser Phase des Projektes mehr als ausreichend.



- **097** Bitten Sie die Endbenutzer, ihre Qualitätsanforderungen zu formulieren.
- 098 Nehmen Sie niemanden "aus reiner Höflichkeit" in ihr Projektteam auf, sondern stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert und vom Projekt überzeugt sind.
- **099** Verlangen Sie von Ihrem Projektteam, dass einmal getroffene Entscheidungen von allen mitgetragen werden.
- 100 Vereinbaren Sie mit den Mitgliedern der Projektorganisation eine "Holschuld" für die Informationsbeschaffung.
- 101 Behalten Sie Informationen und Knowhow nicht für sich: Information ist das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt.

- 102 Erstellen Sie zusammen mit Ihrem Projektteam – für Ihr Projekt ein spezifisches Projektmanagement-Handbuch. Legen Sie die Prozesse und Methoden mit Ihrem Team genau so fest, wie es dem Projekt am besten entspricht.
- **103** Planen Sie frühzeitig die Einsatzmöglichkeiten Ihrer Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeiter nach dem Projektende.



- 104 Denken Sie bereits in der Definitionsphase daran, die Zeit "nach dem Projekt" zu planen.
- 105 Erstellen Sie Kommunikationsregeln innerhalb des Teams – bei interkulturellen Teams gehört dazu auch, gemeinsame Normen zu definieren.



- 106 Nutzen Sie das Projektmanagement-Handbuch und niedergeschriebenes Projekt-Wissen Ihres Unternehmens bei der Durchführung Ihres Projekts.
- 107 Richten Sie Ihr Augenmerk vor allem darauf, dass die richtigen Dinge getan werden: Effektivität kommt vor Effizienz!
- 108 Nutzen Sie "HERMES PowerUser", wenn Ihnen kein geeignetes Projekthandbuch zur Verfügung steht. Das Tool wurde von der schweizerischen Bundesverwaltung entwickelt und steht kostenfrei zur Verfügung: www.hermes.admin.ch
- **109** Sorgen Sie für transparente Auswahlkriterien und Entscheidungsprozesse für die Evaluation der Lösungsvorschläge.

110 Sorgen Sie dafür, dass die von Ihnen eingesetzte Technik (bezogen auf die Lieferobjekte und die Projektmanagement-Werkzeuge) dem aktuellen Stand der Entwicklungen entspricht.

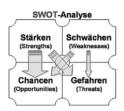


- 111 Ermöglichen Sie einen regelmäßigen Austausch von Projektwissen und Projekterfahrungen innerhalb (und außerhalb) Ihrer Projektorganisation.
- **112** Sorgen Sie für Einigkeit in Bezug auf die Definition des "Problems", das mit dem Projekt aus dem Weg geschafft werden soll.
- **113** Sorgen Sie dafür, dass auch der Ist-Zustand als mögliche Lösung (Null-Lösung) beim Variantenvergleich berücksichtigt wird.

114 Orientieren Sie sich bei der Projektarbeit an einem internationalen Standard, zum Beispiel am PMBoK Guide des PMI (Project Management Institute).



- 115 Beziehen Sie mögliche Mitglieder der zukünftigen Projektorganisation bereits frühzeitig in die Vorarbeiten ein.
- 116 Suchen Sie nach Möglichkeiten, um Ihre Kunden und Lieferanten verstärkt in das Projekt zu integrieren.
- **117** Streben Sie immer Win-Win-Situationen an, um Ihre langfristige Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen aufzubauen.
- **118** Erstellen Sie frühzeitig eine SWOT-Analyse zu Ihrem Projektauftrag (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren).



- **119** Streben Sie bei der Konzeptentwicklung nicht nur eine mögliche Lösung an, sondern entwickeln Sie auch einige Varianten.
- 120 Sorgen Sie dafür, dass Ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aufeinander abgestimmt sind.



- **121** Stellen Sie sicher, dass Sie und Ihr Projektteam ein gemeinsames mentales Modell (*shared vision*) des Projekts teilen.
- 122 Machen Sie sich klar, was mit dem Projekt erreicht werden soll und halten Sie fest, was mit dem Projekt nicht erreicht werden soll.

- **123** Nehmen Sie Chancen wahr und beachten Sie dabei die möglichen Gefahren.
- **124** Nehmen Sie Herausforderungen an und stehen Sie neuen Ideen und Veränderungen offen gegenüber.



- 125 Geben Sie sich erst mit der zweitbesten Lösung zufrieden, wenn die beste Lösung definitiv nicht erreichbar ist.
- **126** Bleiben Sie offen für den Umgang mit widersprüchlichen Interessen in kritischen und konfliktgeladenen Situationen.
- 127 Hören Sie aufmerksam zu und versuchen Sie, die Position Ihres Gegenübers zu verstehen.
- 128 Versetzen Sie sich in eine Person und versuchen Sie, ihre Motivation zu erkennen dann wissen Sie, warum sie so handelt, wie sie handelt.

- **129** Nutzen Sie in Ihren Besprechungen Hilfsmittel zur Visualisierung: Flipcharts, Poster, Pinn-Wände, etc.
- **130** "Alle Lebewesen außer den Menschen wissen, dass der Hauptzweck des Lebens darin besteht, es zu genießen." (Samuel Butler, Englischer Schriftsteller)
- **131** Sorgen Sie frühzeitig dafür, dass alle Projektrollen mit qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt sind



- 132 Lassen Sie widersprüchliche Erwartungen nicht einfach im Raum stehen, sondern lösen Sie diese Konflikte. Bei allzu erhitzten Gemütern können Sie aber auch einfach mal vertagen und eine Nacht drüber schlafen.
- 133 Machen Sie versteckte Annahmen transparent.

134 "An den Scheidewegen des Lebens stehen keine Wegweiser." (Charlie Chaplin, britischer Komiker)



- 135 Eine klare Aufgabenverteilung und eine einwandfreie Planung sind die ersten Schritte zum Projekterfolg.
- **136** Sorgen Sie für eine möglichst lebendige Projektkultur und vermeiden Sie Routine in den Projektabläufen.
- **137** Nutzen Sie positive Leitbilder und ersetzen Sie negativ besetzte Glaubenssätze!



- **138** Achten Sie auf optimale Arbeitsbedingungen für Ihre Projektorganisation.
- **139** Pflegen Sie Ihr Netzwerk und Ihre Schlüsselbeziehungen innerhalb und außerhalb Ihrer Projektorganisation Sie brauchen Unterstützung von allen Seiten.
- **140** Beachten Sie bei der Zieldefinition die Ursachen und Wirkungen, die zu diesem Projekt geführt haben.
- **141** Akzeptieren Sie Fehler und fördern Sie Ihr Team dabei, kalkulierte Risiken einzugehen (aber sorgen Sie dafür, dass derselbe Fehler nicht zweimal auftritt).
- 142 Sorgen Sie in allen Projektphasen dafür, dass die Arbeit in Ihrem Projekt Spaß macht.



143 "Es ist schwieriger, eine vorgefasste Meinung zu zertrümmern als ein Atom." (Albert Einstein, theoretischer Physiker)



- **145** Berücksichtigen Sie bei der Zielformulierung die konkurrierenden Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen.
- 146 Sorgen Sie dafür, dass Ihr Team seine Leistungs- und Verhaltensnormen selber bestimmen kann.
- **147** Ermöglichen Sie, dass ungeteilte Information (nur <u>einem</u> Mitglied bekannt) für alle Teammitglieder nutzbar gemacht wird.
- 148 Sorgen Sie für eine überschaubare Projektorganisation mit definierten Ansprechpartnern.

- Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Team einen Maßstab für die Bewertung der Gruppen- und Einzelleistungen.
- Verbringen Sie viel Zeit für Gespräche mit den Betroffenen und den Beteiligten Ihrer Projektumgebung.



Sorgen Sie dafür, dass Ihre "Kunden" letztlich auch die Nutznießer Ihres Projektes sind.

Projektplanung

- **152** "Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen." (Konfuzius, chinesischer Philosoph)
- **153** Vereinbaren Sie die Einhaltung von Terminen und die "Bringschuld" bei ungeplanten Änderungen.
- **154** Entwickeln und fördern Sie Selbstbewusstsein, Selbstkritik, Mut und Toleranz der Mitglieder der gesamten Projektorganisation.



- **155** Vermitteln Sie Ihrer Projektorganisation durch Ihr persönliches Auftreten, dass grundsätzlich alles machbar ist.
- 156 Führen Sie einen Projektterminkalender in ihm sind die Arbeitszeit und die Freizeit des Projektteams definiert.

- **157** Bevor Sie (und Ihr Team) Schätzungen zu bevorstehenden Arbeitspaketen abgeben, sollten Sie (gemeinsam) darüber nachdenken, wie lange es gedauert hat, um ähnliche Aufgaben in der Vergangenheit zu erledigen.
- **158** Beziehen Sie <u>alle</u> Anspruchsgruppen in Ihre Projektarbeit ein.



- **159** Lassen Sie neben rationalen auch emotionale Argumente bei der Entscheidungsfindung zu.
- **160** Verabschieden Sie zusammen mit Ihrem Team ein Kooperations- und Kommunikationskonzept und lassen Sie es von allen Beteiligten leben.
- **161** Nutzen Sie jede Gelegenheit, um Ihr Projekt in Ihrem Umfeld bekannt zu machen und den Nutzen Ihres Projekts zu betonen.



- 162 Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie restlos von ihrem Team und dem geplanten Projekterfolg überzeugt sind.
- 163 "Nicht wenige Experten sehen ihre Daseinsberechtigung darin, einen relativ einfachen Sachverhalt unendlich zu verkomplizieren." (Pierre Elliott Trudeau, kanadischer Premierminister)
- **164** Sorgen Sie dafür, dass der Planungsaufwand dem Gesamtprojekt entspricht.
- 165 In schwierigen Problemsituationen ist oft ein Perspektivenwechsel angezeigt. Versuchen Sie, die Gruppe mit kreativen Ansätzen von einer ganz anderen Seite an die Problemsituation heranzuführen. Holen Sie die Personen aus den Schützengräben und führen Sie sie auf die grüne Wiese!



- 166 Bieten Sie Gelegenheiten, um das kreative und innovative Potenzial Ihres Projektteams zu nutzen und zu fördern.
- 167 Erarbeiten Sie Stellenbeschreibungen oder mindestens eine Funktionsbeschreibung für Ihr Projektteam – gemeinsam mit den Mitgliedern des Projektteams.
- **168** Entwickeln Sie alle Schlüsseldokumente gemeinsam im Proiektteam.



- Erstellen Sie den Netzplan gemeinsam mit dem Team von Hand mit Moderationskarten und Pinn-Wänden. Die Daten können Sie später in eine Projekt-Software integrieren.
- Sorgen Sie dafür, dass für das Projektteam adäquate Schulungsmaßnahmen im Budget vorgesehen sind.
- Machen Sie wenn immer möglich Betroffene zu Beteiligten.
- 172 "Die Erfahrung ist wie eine Laterne im Rücken; sie beleuchtet stets nur das Stück Weg, das wir bereits hinter uns haben." (Konfuzius, chinesischer Philosoph)



- Erstellen Sie einen Kommunikationsmanagementplan: In ihm wird das Berichts- und Informationswesen definiert.
- Integrieren Sie Kunden oder Nutzer in das (erweiterte) Projektteam.

- 175 Definieren Sie je eine (und nur eine) verantwortliche Person aus dem Projektteam für jedes Arbeitspaket.
- **176** Schrecken Sie nicht davor zurück, in kritischen Situationen interne oder externe Beratungsleistungen einzufordern.
- 177 "Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance." (Victor Hugo, französischer Schriftsteller)



- **178** Erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Projektteam eine Responsibility Chart (auch RACI-Chart oder Funktionsdiagramm).
- **179** Erstellen Sie einen Bedarfsmanagementplan: er definiert das Management der Kundenbzw. Nutzeranforderungen.

- Bleiben Sie ein Optimist aber seien Sie ausreichend pessimistisch bei der Erstellung Ihres Terminplans.
- Stellen Sie sich visuell vor, welche konkreten, praktischen Schritte Sie unternehmen, um ihre Projektziele zu erreichen.
- Erstellen Sie einen Managementplan für Inhalt und Umfang: in ihm wird geregelt, wie Inhalt und Umfang des Projekts bestimmt und die Änderungen behandelt werden.



- Beachten Sie, dass Projektpläne nützliche Hilfsmittel sind, aber keine "in Stein gemeißelten Arbeitsanweisungen".
- Überlassen Sie das letzte Wort für die Schätzung von Aufwand, Dauer und Kosten von Arbeitspaketen (AP) den AP-Verantwortlichen.

185 Erstellen Sie den Projektstrukturplan gemeinsam mit dem Team von Hand – mit Moderationskarten und Pinn-Wänden. Die Daten können Sie anschließend in eine Projekt-Software integrieren.



- **186** Achten Sie darauf, dass die Lieferobjekte aller Arbeitspakete und Projektphasen präzise beschrieben sind.
- **187** Nutzen Sie die Vorteile der rollierenden Planung (top down vom Groben ins Feine).
- 188 Halten Sie den Umfang eines einzelnen Arbeitspakets geringer als 5 bis 10% der Gesamtdauer bzw. der Gesamtkosten des Projekts ... aber in der Regel auch nicht länger als ein bis zwei Wochen.
- **189** Nehmen Sie alle Kosten- und Terminschätzungen gemeinsam im Projektteam vor.

- **190** Beachten Sie, dass Qualitätsmanagement nicht nur das Produkt, sondern auch das Projektmanagement betrifft.
- **191** Nutzen Sie moderne Kommunikationstechnologien, um den Wissens- und Informationstransfer zu unterstützen.



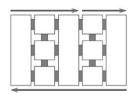
- **192** Erstellen Sie einen Kostenmanagementplan: Dieser legt zum Beispiel die Kalkulationsgrundlagen fest.
- 193 Achten Sie darauf, dass Ausschreibungsunterlagen die nötigen Vorgaben enthalten, damit Angebote einfach bewertet und verglichen werden können.
- 194 Erstellen Sie einen Risikomanagementplan: er beschreibt die Risikomanagementaktivitäten.



- **195** "Derjenige, der etwas zerbricht, um herauszufinden, was es ist, hat den Pfad der Weisheit verlassen." (J.R.R. Tolkien, britischer Schriftsteller)
- **196** Sorgen Sie zu jedem Zeitpunkt für die erforderliche Unterstützung des Top-Managements für Ihr Projekt und die angestrebte Lösung.
- 197 Verschaffen Sie sich und Ihrem Projektteam einen Überblick, indem Sie das Projekt ganzheitlich über einen Projektstrukturplan darstellen.



- Sorgen Sie dafür, dass die wichtigsten Projektdokumente "öffentlich" zugänglich sind im Projektbüro oder im war room.
- Erstellen Sie einen Beschaffungsmanagementplan: Dieser regelt die Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung von Zulieferungen an das Projekt.
- 200 "Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch." (George Bernard Shaw, irischer Dramatiker)
- Nehmen Sie jeden Widerstand gegen Ihr Projekt ernst und gehen Sie darauf ein.
- Setzen Sie für Ihr Terminmanagement Netzpläne und Gantt-Diagramme ein.
- Führen Sie ein Qualitätsmanagement-System ein, um die Transparenz und die Wiederholbarkeit der Projektprozesse sicher zu stellen (z.B. das QM-Modell der EFQM).



204 Stellen Sie sicher, dass jeder Meilenstein mittels eines Lieferobjekts oder Teilergebnisses gemessen werden kann.



- **205** Erstellen Sie einen Qualitätsmanagementplan: er regelt unter anderem die Qualitätssicherung und die Abnahmen.
- 206 "Man muss viel gelernt haben, um über das, was man nicht weiß, fragen zu können." (Jean-Jacques Rousseau, französischer Philosoph)

- 207 Vereinbaren Sie die Verfügbarkeit der kritischen Ressourcen verbindlich mit der Linienorganisation.
- **208** Sorgen Sie für Ordnung und Struktur in Ihren Projektprozessen.



- **209** Überprüfen Sie regelmäßig die Gültigkeit der bisherigen Rahmenbedingungen und Annahmen und daraus abgeleitet die Legitimität der Projektziele.
- **210** Planen Sie langfristig Ihr Projektmarketing in Bezug auf Besprechungen, Reviews, Workshops und "Roadshows".
- **211** Sorgen Sie dafür, dass sich die Beteiligten auch als Betroffene verstehen.

- Versetzen Sie sich in die Rolle des Auftraggebers: Hat er alle notwendigen Informationen, um die endgültigen "go"/"no go"-Entscheidung zu fällen?
- 213 Erstellen Sie einen Terminmanagementplan: In ihm wird das Terminmanagement festgelegt, z.B. die Art und Detailliertheit der Terminpläne und die Verwendung der geeigneten Projektmanagement-Werkzeuge.



- Legen Sie die minimalen Qualitätsanforderungen fest, die die Funktionalität des Projektes noch garantieren.
- Erstellen Sie auch bei der internen Arbeitsvergabe (z.B. an eine andere Abteilung) eine formelle Arbeitspaketbeschreibung.
- Planen Sie genügend Zeit für die Projekt-Reviews ein.

- 217 Definieren Sie die wichtigsten Elemente pro Arbeitspaket bzw. Aktivität/Vorgang: Input, Prozess, Output, Dauer/Termine, Qualität, direkte und indirekte Kosten, Ressourcen, Informations- und Kommunikationsanforderungen.
- 218 Definieren Sie ausreichend Meilensteine sie dienen auch der Motivation des Teams. Nicht alle Meilensteine müssen gegen außen kommuniziert werden.



- 219 Sorgen Sie für einen vollständigen Projektplan mit Inhalts- und Umfangsplan, Ablaufplan, Terminplan (Netzplan, Meilensteinplan), Kapazitäts-/Ressourcenplan, Kostenplan, Qualitätsplan, Kommunikationsplan, Risikoplan, Beschaffungsplan.
- 220 Untersuchen Sie alle Komponenten des Projektstrukturplans hinsichtlich möglicher Risiken.



- **221** Planen Sie rechtzeitig die Termine, die von den Entscheidungsträgern am Ende der Projektphasen wahrgenommen werden müssen.
- **222** "Gegner glauben uns zu widerlegen, wenn sie ihre Meinung wiederholen und auf die unsrige nicht achten." (Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter)
- **223** Richten Sie im Rahmen Ihres Risikomanagements ein WUMS (Warn- und Meldesystem) mit entsprechenden Indikatoren ein.
- 224 Erstellen Sie eine generelle Risikoanalyse zum Projekt sowie eine Risikoanalyse auf Stufe Arbeitspaket beziehungsweise Aktivität/Vorgang.



- "Wer immer die Wahrheit sagt, kann sich ein schlechtes Gedächtnis leisten." (Theodor Heuss, erster Bundespräsident der BRD)
- Sorgen Sie für eine regelmäßige Überprüfung und Überwachung der Projektrisiken.
- Nutzen Sie wenn immer möglich Rationalisierungspotenziale in Ihrer Projektarbeit.
- Stellen Sie frühzeitig fest, inwieweit interne oder externe Spezialisten/Experten in Ihrem Projekt mitarbeiten sollten.



- **229** Reduzieren Sie die Gefahr von Fehlentscheidungen durch eine gründliche aber nicht starre oder sture Projektplanung.
- **230** Regeln Sie frühzeitig den Umgang mit Änderungen an den Projekt-Zielen bzw. -Teilzielen.
- **231** Dokumentieren Sie die Annahmen für Zeitund Kosten-Schätzungen, damit sie später nachvollzogen und angepasst werden können.
- **232** Versetzen Sie Berge und überlassen Sie die Details Ihren Spezialisten.



- 233 Verhandeln Sie hart in der Sache, aber zeigen Sie Menschlichkeit auf der persönlichen Ebene.
- 234 Unterscheiden Sie zwischen Aufwand (effektive Arbeitsleistung) und Dauer (Zeitraum, in

- dem die Arbeitsleistung erbracht werden kann).
- 235 Führen Sie eine Qualitätsplanung durch und legen Sie fest, für welche Lieferobjekte Qualitätsreviews stattfinden sollen. Vergessen Sie dabei nicht, die dafür notwendigen Ressourcen einzuplanen.
- **236** Verschweigen Sie niemals irgendwelche Risiken, nur um das Projekt nicht zu gefährden.
- **237** Führen Sie die Qualitätskontrolle gemäß Ihrer Qualitätsplanung durch (Qualitätsreviews bezüglich des Projekts und Qualitätsprüfungen des Projektprodukts bzw. seiner Komponenten).



238 Missbrauchen Sie Ihre Informations- und Machtvorteile nicht.

- Der billigste und risikoloseste Weg, ein Projekt zu realisieren: genügend Ressourcen bereitstellen.
- Seien Sie darauf bedacht, dass für Ihr Projekt die nötigen Ressourcen für das Risikomanagement vorhanden sind (Budget und Mitarbeiter).
- Nach ihrem Urlaub bringen Mitarbeiter häufig frische Ideen in das gesamte Projektteam ein. Kritische Projektphasen sollten daher wenn möglich nach der Haupturlaubszeit stattfinden.
- Wählen Sie bewusst Ihre Risikobewältigungsstrategie: Gefahren vermeiden, übertragen, mindern oder akzeptieren Chancen nutzen, teilen, verbessern oder akzeptieren.



- Stellen Sie sich im Vorfeld einer Verhandlung vor, wie die Details am Ende der Verhandlung konkret aussehen sollen.
- Entwickeln Sie im Vorfeld einer Verhandlung mehrere Verhandlungsstrategien.



- Organisieren Sie eine gemeinsame Weiterbildung für das gesamte Projektteam, zum Beispiel zum Thema Projektmarketing, Kommunikation oder Arbeitstechnik.
- Suchen Sie nach Lösungen und beklagen Sie sich nicht über Probleme.
- Wenn Sie schlechte Nachrichten überbringen müssen, dann präsentieren Sie gleichzeitig einen Lösungsvorschlag für das Problem.
- 248 Verwenden Sie nicht zu viel Zeit für Risiken mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und belangloser Wirkung.

- 249 "Hohe Bildung kann man dadurch beweisen, dass man die kompliziertesten Dinge auf einfache Art zu erläutern versteht." (George Bernard Shaw, irischer Dramatiker)
- **250** Projekte scheitern nicht an Techniken, Instrumenten oder Methoden, sondern an den daran beteiligten Menschen. Kümmern Sie sich in erster Linie um die Menschen!



251 Um eine Arbeitsleistung von 5 Tagen zu erbringen, braucht es immer mehr Zeit, als in einer Arbeitswoche für einen Mitarbeiter zur Verfügung steht – die produktive Kapazität ist selten höher als 70%!



- Wählen Sie für Ihr Projekt einen einfachen und vernünftigen Phasenplan.
- Wenn Sie zusätzliches Personal benötigen, dann verlangen Sie nicht Personen, sondern Qualifikationen, Fähigkeiten und Können.
- Gehen Sie mit den Kräften Ihrer Projektorganisation schonend und nachhaltig um.
- Denken Sie daran: übertriebener Druck hemmt die kreative Kraft Ihres Projektteams.

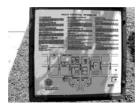


- Bewältigen Sie möglichst viele Situationen mit einer Prise Humor und lachen Sie von Zeit zu Zeit möglichst zusammen mit Ihrem Projektteam.
- Erstellen Sie eine Netzwerk-Analyse für Ihre Projektorganisation: Wer kommuniziert (wie oft) mit wem und wer wird als Wissenspool betrachtet
- "Gelegenheiten multiplizieren sich, während sie ergriffen werden." (Sun Tsu, chinesischer General)
- Erstellen Sie einen Prozessverbesserungsplan: Hier wird definiert, wie sich die Prozesse an sich verbessern.



Fragen Sie sich von Zeit zu Zeit, was Ihnen gut tut und was Ihre Leistungsfähigkeit steigert – und was Ihnen nicht gut tut und Ihre Leistungsfähigkeit senkt.

- Führen Sie eine Schnittstellenanalyse durch und gestalten Sie positive Beziehungen zur Linienorganisation.
- Konzentrieren Sie sich in erster Linie auf Maßnahmen, welche den Eintritt eines Risikos verhindern.
- In Bereichen, in denen Sie viel Erfahrung haben, sollten Sie sich für Ihre Entscheidungen nur wenig Zeit geben und die Informationsfülle begrenzen.
- 264 Planbares soll man planen!



- Denken Sie bei der Termin- und Meilensteinplanung in Ergebnissen und rechnen Sie terminlich zurück.
- Überlegen Sie sich, was das Projekt davon hat, wenn etwas kommuniziert wird oder eben nicht.

- Begründen Sie eine Vertrauenskultur, in der Konflikte als Herausforderungen betrachtet werden und nicht als Störfälle.
- Definieren Sie die kritischen Projektrisiken (Chancen und Gefahren) und treffen Sie alle Maßnahmen zur Reduktion bzw. Erhöhung der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens sowie der Tragweite der Wirkungen.



- Legen Sie Wert auf eine starke Integration von Kunden und Lieferanten.
- Stellen Sie sicher, dass die Ressourcen im Projekt optimal genutzt werden.
- Sorgen Sie für einen ausgeglichenen Fähigkeits- und Wissensstand innerhalb Ihres Projektteams.



- **272** "Die meisten Probleme entstehen bei ihrer Lösung." (Leonardo da Vinci, italienisches Universalgenie)
- 273 Erstellen Sie gemeinsam mit dem Projektteam eine detaillierte Ablauf- und Terminplanung.
- 274 Bringen Sie Ihre detaillierte Ablauf- und Terminplanung regelmäßig auf den neusten Stand.
- 275 Streben Sie in Entscheidungssituationen wenn immer möglich einen Team-Konsens an, aber entscheiden Sie demokratisch, wenn in der vereinbarten Zeit keine Einigung erzielt wird.
- **276** Decken Sie Konflikte möglichst frühzeitig auf und versuchen Sie, eine konstruktive Lösung herbeizuführen.

277 Entwickeln Sie in Ihrem Team das Bewusstsein, dass Qualität und deren Sicherung eine Angelegenheit des gesamten Teams ist und geplant werden muss.



- **278** Erstellen Sie einen Projektmanagementplan, der nicht nur alle anderen Managementpläne integriert, sondern auch die Projektphasen und Projektprozesse definiert.
- **279** Diskutieren Sie Ihr Projekt mit Personen, die nicht direkt damit befasst sind und tauschen Sie sich über Chancen und Gefahren aus.
- 280 Sind konkrete Maßnahmen zur Vermeidung von Kostenabweichungen getroffen und kommuniziert worden?



281 Jeder Mangel ist eine Chance.

Projektrealisation

"Kein Schlachtplan überlebt die erste Feindberührung!" (Helmut von Moltke, preußischer Generalfeldmarschall)



- 283 Starten Sie Ihr Projekt wenn möglich mit einer unkritischen, eventuell kurzen Aktivität, die dem Team rasch zu einem ersten Erfolg verhilft.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich freuen, am Montag wieder zur Arbeit zu kommen.
- Ermöglichen Sie eine rasche und offene gegenseitige Information über Vorkommnisse, Probleme, Lösungsvorschläge und Entscheidungen innerhalb der Projektorganisation.
- Legen Sie von Vorneherein die Arten von Besprechungen fest, die Sie durchführen

werden: tägliche Stand-ups, wöchentliche jour fixes (Teambesprechungen), Projektreviews, Qualitätsreviews etc.

287 Sorgen Sie für eine klare Zeitstruktur der einzelnen Tagesordnungspunkte Ihrer Projektsitzung.



- **288** Besprechungen dienen Zielen, zu denen sich alle Beteiligten verpflichtet haben die Verantwortung für die Zielerreichung ist demzufolge eine Teamverantwortung.
- **289** Vereinbaren Sie mit dem Team, dass die Mitglieder die Verantwortung für den pünktlichen Beginn einer Sitzung übernehmen und die Sitzungsleitung das zeitgerechte Ende verantwortet.
- **290** Wenden Sie in Besprechungen keine Zeit für Tätigkeiten auf, die nicht dem eigentlichen

Ziel dienen, "Einigung über offene Fragen" zu erreichen.



- 291 Übernehmen Sie die Sitzungsführung und die Protokollführung. Dadurch wird unter anderem sichergestellt, dass die Besprechung nicht weiter läuft, solange Sie die gemeinsam formulierten Ergebnisse zu Papier bringen. Wer das Protokoll führt, führt!
- 292 Wenn die Lösungsfindung bei einem Problem während einer Teamsitzung länger als 10 Minuten dauert, scheint die Entscheidungsreife noch nicht erreicht zu sein. Der Einsatz einer Expertengruppe für die Problemlösung außerhalb der Sitzung kann in diesem Fall angebracht sein.
- **293** Bestimmen Sie die Tagesordnungspunkte rechtzeitig vor der Besprechung und fordern

Sie die Teilnehmenden auf, ihre Ergänzungen und Anpassungen vor der Sitzung zu melden

- 294 Besprechungstermine sollten auf mindestens ein Jahr hinaus festgelegt und verbindlich von allen Teilnehmern reserviert werden. Quartalsweise oder monatlich werden dann wieder weitere Besprechungstermine ergänzt.
- **295** Denken Sie daran: Eine Sitzung sollte nicht länger als zwei Stunden dauern und eine kurze Pause von 10 Minuten beinhalten.



- **296** Verlieren Sie sich in Projektsitzungen nicht in technischen Details.
- 297 Intervenieren Sie während der Projektsitzung bei Seitengesprächen. Sie sind oft ein Zeichen für zusätzlichen Abstimmungsbedarf zwischen den beteiligten Personen. Schlagen

- Sie einen alternativen Besprechungstermin vor.
- 298 Bereiten Sie sich gewissenhaft auf die Projektbesprechungen vor und verlangen Sie dasselbe auch von den Besprechungsteilnehmern.
- **299** Halten Sie die geplante Besprechungszeit ein und erhöhen Sie wenn nötig die Frequenz der Besprechungen.
- **300** Eine straffe Sitzungsführung verlangt, dass Entscheidungen getroffen werden, wenn sie nötig und fällig sind. Wenn eine Arbeitsgruppe innerhalb der vorgegebenen Zeit keinen Entscheid treffen kann, liegt die Verantwortung für diese Entscheidung in der Regel bei der Sitzungsleitung.



301 Senden Sie "Berichte aus anderen Gremien" und "allgemeine Informationen" vor der

- Teamsitzung zur Information an die Teilnehmenden.
- **302** Denken Sie daran: Probleme lösen sich niemals von allein, aber ein Problem zu lösen ist die beste Art, es loszuwerden. (Nach Brendan Behan, Irischer Dramatiker)
- 303 Beachten Sie auch unkonventionelle Ansätze zur Lösung der Projektprobleme.



- **304** Berücksichtigen Sie Minderheitsansichten speziell in kritischen Situationen.
- **305** Kümmern Sie sich um die Projekt-Gegenwart und verweilen Sie nicht in vergangenen oder zukünftigen Ereignissen.
- **306** Sorgen Sie in allen Bereichen für volle Transparenz, damit eine Vertrauensorganisation funktionieren kann.

- **307** Vereinbaren Sie mit Ihrem Projektteam als Regel "Silence is approval" (Schweigen bedeutet Zustimmung). Speziell in Projektsitzungen werden damit Leerläufe vermieden.
- 308 Gehen Sie Konflikten nicht aus dem Weg sprechen Sie sie an und suchen Sie gemeinsam mit den Konfliktparteien nach Lösungen.



- **309** Reagieren Sie gelassen auf persönliche Angriffe und verhalten Sie sich positiv gegenüber konstruktiver Kritik.
- **310** Berücksichtigen und respektieren Sie die Ansichten und Beweggründe von Minderheiten.
- **311** Konfrontieren Sie nur als letzte Möglichkeit und begründen Sie dabei basierend auf ZDF (Zahlen, Daten, Fakten).

312 Sorgen Sie für Freiräume und Flexibilität aller Beteiligten und ermöglichen Sie damit mehr Eigendynamik.



- 313 Überlassen Sie den Mitgliedern Ihrer Projektorganisation ein hohes Maß an Selbstbestimmung.
- **314** Klären Sie keine Schuldfragen, sondern streben Sie Lösungen an. Die Kenntnis von Ursache und Verursacher sind trotzdem wichtig zur Vermeidung künftiger Probleme.
- 315 Fordern und f\u00f6rdern Sie Flexibilit\u00e4t bei der Realisation und der \u00dcberpr\u00fcfung der Projektstrategien.
- 316 "Talente finden Lösungen, Genies entdecken Probleme." (Hans Krailsheimer, deutscher Schriftsteller)

317 Agieren Sie nach dem Prinzip des "Kai Zen"ständige Verbesserung in allen Bereichen.



- Zeigen Sie Ihr Durchhaltevermögen und Ihr Interesse an den Projektbeteiligten, wenn es um die Lösungsfindung geht.
- "Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen bauen Windmühlen." (Chinesische Weisheit)



Streben Sie an, dass die Verantwortung für den Projekterfolg von allen Mitgliedern der

- Projektorganisation gleichermaßen mitgetragen wird auch wenn Sie formell die Gesamtverantwortung innehaben.
- Betrachten Sie jede Abweichung als Chance, das Projekt erfolgreicher abzuschließen.
- Bleiben Sie flexibel und passen Sie sich Änderungen an, ohne die Projektziele aus den Augen zu verlieren.
- Vermeiden Sie *scope creep* (schleichender Zuwachs von Inhalt und Umfang) und *gold plating* ("goldene Wasserhähne").
- Konzentrieren Sie nicht alle Kräfte auf den kritischen Pfad und "vergessen" die anderen Vorgänge. Auch unkritische Vorgänge können kritisch werden!



- In kritischen Projektphasen sollten Sie keine Änderungen in der Teamzusammensetzung und -struktur vornehmen.
- Fordern und fördern Sie durch spezifische Maßnahmen mehr Varietät bei der Suche nach Problemlösungen.
- Geben Sie dem Kunden, was er will und was er braucht und wofür er bezahlt.
- "Wiederhole nicht die Taktiken, die dir einen Sieg gebracht haben, sondern lass dich von der unendlichen Vielfalt der Umstände leiten." (Sun Tsu, chinesischer General)



- Oft brauchen Sie den Mut zur Lücke aber noch öfter den Mut, Lücken zu füllen.
- Sorgen Sie dafür, dass vor allem auf dem kritischen Pfad die erfahrensten Spezialisten zum Einsatz kommen.



- 331 Vorgänge mit Pufferzeiten eignen sich gut für Ausbildungsmaßnahmen "on the job" – wenn nötig mit einem begleitenden Mentor.
- 332 Verstehen Sie sich in der Projektleitung in erster Linie als Katalysator ... und Sie kommen "unverbraucht" aus dem Projekt heraus.
- 333 "Auch aus Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, kann man Schönes bauen." (Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter)

Projektsteuerung

- "Es ist nicht der Berg, den wir bezwingen wir bezwingen uns selbst." (Sir Edmund Hillary, neuseeländischer Bergsteiger und Philanthrop)
- Planen Sie wöchentliche Projektmeetings, um den Projektfortschritt zu verfolgen.
- **336** Behalten Sie die Details im Auge und verlieren Sie dabei niemals den Überblick über die Gesamtzusammenhänge.



- Überprüfen Sie regelmäßig die Wirkung Ihrer Projektorganisation und nehmen Sie wenn nötig Anpassungen vor.
- Stellen Sie sicher, dass die Projekt-Entscheidungsträger laufend in die Projektsteuerung integriert werden.

"Die Menschen stolpern nicht über Berge, sondern über Maulwurfshügel." (Konfuzius, chinesischer Philosoph)



- Sorgen Sie dafür, dass die Mitglieder des Projektteams voneinander über ihre aktuellen Aktivitäten Bescheid wissen.
- "Unsere Fehlschläge sind oft erfolgreicher als unsere Erfolge." (Henry Ford, US-amerikanischer Unternehmer)
- Überprüfen Sie regelmäßig die Strukturen und Prozesse in Ihrem Projekt.
- Ermitteln und bewerten Sie regelmäßig den Projektfortschritt.



- Planen Sie regelmäßig Marschhalte, um den bisherigen Projektverlauf zu analysieren und innovative Konzepte für eine bessere Projektumsetzung zu entwickeln.
- Erstellen Sie für die Überwachung des Projektfortschritts eine Meilenstein-Trendanalyse.
- Überprüfen Sie regelmäßig gemeinsam mit dem Projektteam die Projekt-(Teil) Ergebnisse.
- "Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten." (Konfuzius, chinesischer Philosoph)



- Nutzen Sie unkritische Aktivitäten und Vorgänge als Manövriermasse bei Kapazitätsengpässen oder Kapazitätsreserven.
- Halten Sie es in der Projektsteuerung mit Ron Holohan (www.pmi411.org): "Keep your hands on the plans and your eyes on the price"!

Projektabschluss

- **350** "Für mich muss ein Film nicht unbedingt ein Happy End haben. Er muss nur ein Ende haben, das man versteht." (Kevin Costner, USamerikanischer Schauspieler)
- **351** Planen Sie eine Feier zum erfolgreichen Abschluss des Projekts und auch Phasen-Enden oder wichtige Meilensteine lassen sich feiern
- 352 Gewährleisten Sie die Sicherung des Projekt-Knowhows über die Projektdauer hinaus.



353 Planen Sie einen formellen Projektabschluss mit einer Projektabschlusssitzung und einer offiziellen Entlastung des Projektteams und des Projektleiters.

"Nenne dich nicht arm, weil deine Träume nicht in Erfüllung gegangen sind; wirklich arm ist nur, der nie geträumt hat." (Marie von Ebner-Eschenbach, österreichische Schriftstellerin)



- Führen Sie eine Selbstbewertung sowie eine Bewertung durch die Stakeholder durch.
- Sorgen Sie für eine geordnete Auflösung der Projektorganisation.
- Führen Sie formelle Feedback- und Qualifikationsgespräche mit den Mitgliedern Ihres Projektteams durch.
- Dokumentieren Sie die Kennzahlen abgeschlossener Projekte. Damit können neue Projekte besser geplant und die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden.



- Stellen Sie die Resultate der Post-Analyse allen Projektleitern der Firma zu.
- Streben Sie Maximallösungen an und geben Sie sich nicht mit dem zufrieden, was gerade gut genug erscheint.
- Organisieren Sie eine saubere Projektübergabe zum Abschluss des Projekts.
- Planen Sie eine Post-Analyse (*lessons learned*) als Bestandteil des Projektplans.



- **363** "Schreib den ersten Satz so, dass der Leser unbedingt auch den zweiten lesen will." (William Faulkner, US-amerikanischer Schriftsteller)
- 364 Qualität ist, wenn alle vereinbarten Anforderungen erfüllt sind und das Ergebnis den Erwartungen des Kunden entspricht.
- **365** Freuen Sie sich auf Ihren nächsten Einsatz als Projektleiterin oder Projektleiter.

Für Schaltjahre:

366 "Die Ewigkeit dauert lange, besonders gegen Ende." (Woody Allen, US-amerikanischer Regisseur und Schauspieler)

