

## Professionelles Projektmanagement – zweiter Teil

---

**Der Rahmen ist klar – was nun?** Wenn das erste Lernfeld bearbeitet ist und die Projektleiter nun wissen, dass sie für klare Rahmenbedingungen sorgen müssen, lauert meist schon das zweite Lernfeld. Alle stürzen sich nach getaner Definitionsarbeit in die Tiefe, beschäftigen sich mit Details und rackern kräftig. Doch hier lauert tatsächlich eine Falle! Projektmanagement arbeitet vom Groben ins Detail, vom Allgemeinen zum Speziellen. Die meisten Teammitglieder sind jedoch eher detailverliebt, als dass sie voller Begeisterung erst einmal für einen guten Überblick sorgen. Was tun?

---

**Der ungeliebte Projektmanager** In der Anfangsphase muss der Projektleiter sein Team ziemlich „festhalten“, bevor das Team in die Tiefe gehen kann. Das Gelände muss erst einmal sondiert werden, bevor die Tiefenbohrungen begonnen werden können. Eine Grobplanung ist die wichtigste Grundlage für alle weiteren Planungs- und Steuerungsaktivitäten. Gute Fragen für eine Grobplanung sind:

- Welche großen Schritte führen uns zum Ziel?
  - Welche groben Pakete müssen wir abarbeiten?
  - Wie sieht für dieses Projekt der klassische Verlauf „Planung, Entscheidung, Umsetzung und Steuerung“ aus?
- 

**Stolpersteine in der Projektarbeit**

1. **Projektbudget**  
Die Aufwandsschätzungen kommen meist aus dem hohlen Bauch heraus. Da frühere Projekte nicht gut dokumentiert sind, kann auf Erfahrungswerte nicht zurückgegriffen werden. Zudem wird häufig das Kostensystem nicht an Projekte angepasst: Der Projektleiter sieht die tatsächlichen Ausgaben, aber nicht veranlasste Kosten. Wenn die Kosten aus dem Ruder laufen, ist es für gute Steuerungsmaßnahmen meist zu spät.
2. **Projektlaufzeit**  
Bei Projekten ohne massiven Termindruck glauben alle, „viel Zeit zu haben“. Zudem sind ja Puffer eingebaut! Teilweise werden die verfügbaren Mitarbeiterressourcen falsch eingeschätzt (wer hat schon im Blick, wie ausgebucht die Teammitglieder wirklich sind). So wird zu Beginn Zeit vertan, was sich am Ende rächt: Arbeiten auf den letzten Drücker und Kollision mit anderen „wichtigen“ Projekten.

---

*Fortsetzung nächste Seite*

## Professionelles Projektmanagement – zweiter Teil, *Fortsetzung*

---

**Die Grobplanung ist erledigt – und nun?**

Jetzt scheiden sich die Geister. Ist ein Projektleiter wirklich nur ein Leiter oder arbeitet er mit? Die Antwort wird sicher von der Größe des Teams und der Projektorganisation abhängen. Wenn das Team über die notwendigen Fachkompetenzen für die Projektaufgabe verfügt sowie die zeitlichen Ressourcen stimmen, sollte sich der Projektleiter „raushalten“. Dann ist seine Aufgabe die Planung, Steuerung und Dokumentation – und er vertritt das Team nach außen, kämpft um Budgets, klärt offene Fragen, etc.

Sieht sich der Projektleiter so, ist seine Aufgabe, die Arbeitspakete der Grobplanung auf sein Team zu verteilen und sich seinen Leitungsaufgaben zu widmen.

---

**Hurra – wir sind ein Team?**

Ein Projektleiter, der nicht „mitwuschelt“, hat einen wesentlichen Vorteil gegenüber mitarbeitenden Kollegen: Er hat genügend Distanz, um den Zustand seines Teams zu beurteilen. Denn es reicht eben nicht, dem Team zu sagen, dass nun alle gemeinsam auf ein Ziel hin arbeiten! Teams müssen einen dornigen Weg gehen, bevor sie sich als Team fühlen und erleben.

Der Projektleiter ist der einzige, der auf dieser Ebene steuern kann. Zu Beginn sollte er mit dem Team Regeln für die Zusammenarbeit vereinbaren – auch für den kommunikativen und sozialen Bereich. Er sollte sein Team auf das Tal der Tränen vorbereiten, dass produktive Teams unweigerlich durchschreiten müssen. Er sollte Konfliktmanagement einführen und vorleben. Wenn das Team „läuft“, darf er sich gerne zurückziehen und seine Leute machen lassen!

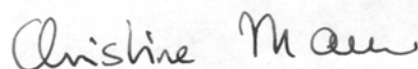
---

**Hört sich einfach an?**

Stimmt – doch wir erleben mit unseren Kunden meist anderes! Wenn wir Sie bei Ihrem kleinen Projekt-Einmaleins unterstützen können – gerne! Anruf genügt!

---

Herzliche Grüße und viel Erfolg bei Ihren Projekten



Christine Maurer