

WIR MACHEN NICHT NUR MUSIK

PROJEKTMANAGEMENT

VON TIM WERSIG

IM FOLGENDEN FACHBEITRAG SOLL ES WIEDERUM UM KOMPETENZEN GEHEN, WELCHE JUGENDARBEITER IN IHRER ALLTÄGLICHEN ARBEIT WISSEN, KÖNNEN UND VORHALTEN SOLLTEN. SO SIND DIESES MAL PROJEKTMANAGEMENTKOMPETENZEN GEGENSTAND DER BETRACHTUNG. DABEI GEHT ES VOR ALLEM UM DIE FRAGE, WIE PROJEKTE ERFOLGREICH GEPLANT UND SOMIT AUCH UMGESETZT WERDEN KÖNNEN.



Projektmanagement (PM) heißt in erster Linie: den Überblick zu behalten und das Projekt vom Anfang bis zum Ende zu leiten. Die Projektleitung macht in der Regel nicht alles selbst. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, den Überblick über die Einzelteile zu behalten und das Projekt zu steuern. Für die Planung, Umsetzung und Durchführung beruft die Projektleitung bestmöglich Mitarbeiter/innen, delegiert Aufgaben und führt alles im Projekt zusammen. Ein Projekt ist einmalig und einzigartig zum Beispiel in Zielvorgabe, Zielgruppe, Projektidee, Zeit, Ressourcen, Finanzierung, Teamzusammenstellung, es beinhaltet für die Beteiligten etwas Neues. Ein Projekt hat klare Grenzen, ein eigenes Budget, einen eigenen Projektnamen, einen Anfang und ein Ende als zeitliche Befristung. Ein Projekt kann natürlich wiederholt und auch dauerhaft etabliert werden. Mit der Durchführung eines Projekts kann eine einzige Person, können aber auch mehrere tausend Personen befasst sein. Entsprechend reichen die Werkzeuge des PMs von einfachen To-do-Listen bis zu mit ausschließlich zu diesem Zweck gegründeten Organisationen und Unterstützung durch PM-Software.

RAHMENBEDINGUNGEN

Ein Projekt besteht rund um den Projektkern aus Rahmenbedingungen: Die Rah-

menbedingungen rahmen das Projekt wie ein Bild. Die Rahmenbedingungen bilden auch das Spielfeld für das Projekt. Die vier Rahmenbedingungen, die jedes Projekt bedingen, sind:

- Ziel, Zielgruppe und Zeit (Termine), bis wann das Projekt was für wen erreichen soll
- Ressourcen wie Finanzen, Material und die Realität wie Startvoraussetzungen, Gesetze, Problemlage, Trends
- Personen, dazu gehören das Team, Entscheider, Promotoren, Externe, alle, die beteiligt werden sowie deren Erfahrungen und Know-how
- die Basis: Motivation, Mut, Ausdauer, (Team-)Geist, die ein Projekt ausmachen und auch durch Durststrecken tragen.

Alle Rahmenbedingungen müssen zueinander passen. Wird mehr externes Know-how benötigt, dann werden auch mehr Ressourcen gebraucht. Wird ein höheres Ziel angestrebt, bedingt dies auch mehr Motivation und Ausdauer.

PROJEKTTABLAUF IM MODELL

1. Definition/Klarheit der Rahmenbedingungen: Ein Bedarf einer Zielgruppe oder mehrerer Zielgruppen wird festgestellt, eine Problemlage, ein neues Gesetz, ein Trend wird gesehen. Das Ziel, die Motivation, das Team und der Projektumfang (Zeit, Kosten) werden festgelegt.

2. Planung der Lösung (WAS): Ausgehend vom Ziel und den anderen Rahmenbedingungen entwickelt das Team mehrere Optionen für Lösungen und Projektideen, wie das Ziel erreicht wird. Die beste Lösung wird ausgewählt und, wenn möglich, mit einfachen Mitteln getestet.

3. Planung der Umsetzung (WIE): Das Team wird gegebenenfalls erweitert. Aufgaben-, Ablauf-, Termin-, Kapazitäts-, Kosten-, Qualitäts-, Marketingpläne werden aufgestellt und aufeinander abgestimmt. Kooperationspartner, Sponsoren, Unterstützer werden gesucht und Verträge geschlossen. Der Projektstart wird angepeilt.

4. Durchführung: Das Projekt wird für die Zielgruppe, Kunden, Klienten, Nutzer durchgeführt. Die Abläufe, Umsetzungspläne, Marketingaktionen werden laufend an den tatsächlichen Verlauf angepasst.

5. Abschluss: Die Ergebnisse werden bewertet, alle Projektphasen werden reflektiert und evaluiert, Wesentliches wird dokumentiert, Berichte werden geschrieben und gegebenenfalls präsentiert.

In der Praxis überlappen sich die Phasen oder sind zirkulär angelegt. Es gibt Phasen, in denen zum Beispiel Kooperationspartner neu gesucht und Marketingaktionen neu geplant werden oder spontan auf Änderun-

gen mit Umplanung reagiert wird. Insbesondere der 2. und 3. Schritt wiederholen sich laufend in unterschiedlicher Ausprägung. Detailplanungen bauen aufeinander auf und werden dann begonnen, wenn eine vorhergehende, grundlegendere Planungsphase abgeschlossen ist. Die Personal- und Partnerplanung kann sich ändern, wenn im

» **Jede beteiligte Person verfolgt ein eigenes Ziel. Jede Zielgruppe hat ein eigenes Bedürfnis.** «

Projektverlauf neue Fähigkeiten benötigt werden. Planung bedarf immer auch der Bereitschaft zur Umplanung, etwa wenn sich der Bedarf oder Rahmenbedingungen ändern. Dennoch ist eine gründliche Planung die beste Grundlage zum Erfolg.

ZIEL UND ZIELE

»Der Seemann, der den Hafen nicht kennt, in den er will, für den ist kein Wind der richtige.« Gleichzeitig ist klar, dass unterschiedliche Häfen zu Unstimmigkeiten führen, welcher Hafen der richtige ist. Jede beteiligte Person verfolgt ein eigenes Ziel. Jede Zielgruppe hat ein eigenes Ziel bzw. ein Bedürfnis, auf das das Projekt abzielt. Passen die Ziele der Zielgruppen wie die der anderen Beteiligten zu den Projektzielen?

Wenn das Ziel am Anfang nicht allen Beteiligten klar ist, laufen die Projektbeteiligten in verschiedene Richtungen. Außerdem verrät dieser Kommunikationsprozess sehr viel über die Motivation aller Projektbeteiligten, deshalb hat diese Klärung auch eine wichtige Funktion im Team. Wenn ein gemeinsames Ziel gefunden wird und das Projekt gemeinsam angepackt wird, ist die wesentliche Grundlage geschaffen worden und eine Fehlerquelle ausgeschaltet, an der laut Experten 70 Prozent der Projekte scheitern. Eine Methode, die sich in der Praxis bewährt hat, ist die SMART-Methode, mit der die Projektziele geschärft werden können.

»SMART« steht hierbei für:

S = Specific (spezifisch, konkret formuliert): Ziele werden konkret und eindeutig formuliert, schwammige und mehrdeutige Worte werden ersetzt. Im Team muss jeder die Begriffe gleich füllen. »Schön« ist schwammig und wird von jedem anders

empfunden. »Schön«, »spannend«, »glücklich«, »bedeutend«, »hilfreich« etc. sind nicht spezifisch.

M = Measurable (messbar): Ziele werden durch Zahlen messbar.

A = Achievable (attraktiv, erreichbar und aktionsorientiert statt etwas verneinend): Das Ziel sollte für das Projektteam attraktiv sein. Ziele sollten so positiv aktivierend formuliert werden: »Ich werde täglich zu jeder Mahlzeit Obst, Gemüse oder Salat essen.« Und nicht: »Ich esse nichts Ungesundes mehr.«

R = Reasonable (realistisch): Ehrgeizig, aber realistisch in Bezug auf die Ressourcen und Fähigkeiten.

T = Time-scheduled (terminorientiert): Zeitlicher Bezug ist ein Muss im Ziel, damit Absprachen und das Messen möglich sind.

Ein Ziel wie »Wir retten die Welt« ist weder spezifisch (jeder versteht unter »Rettung« etwas anderes) noch messbar, möglicherweise attraktiv, aber nicht realistisch in Bezug auf Ihre Ressourcen. Die Vorteile von smarten Projektzielen liegen klar auf der Hand: Ziele schweißen die Mannschaft auf eine Richtung ein. Ziele sind sinngebend. Sie begründen sich selbst, warum Sie etwas tun, auch wenn es schwer wird. Ziele geben Orientierung und führen zu einer Positionierung. Ziele entfalten Talente und bieten Mitarbeitern Entfaltungsmöglichkeiten ihres Potenzials. Ziele führen zu erhöhter Identifikation: Die Identifikation mit Zielen führt zu einer Erleichterung der Projektleitung. Mitarbeiter werden zu »Selbstläufern«. An die Stelle der Fremdkontrolle durch die Projektleitung tritt weitgehend die Selbstkontrolle durch die Mitarbeiter. Ziele ermöglichen Erfolgserlebnisse. Auf erreichte Ziele und Meilensteine kann man stolz sein. Ziele zwingen zu eigenverantwortlichem Denken und Handeln: Lösungsoffene Ziele bieten Freiraum, statt eingefahrene Trampelpfade zu gehen, neue Wege zu suchen, und statt Bewährtes zu verwalten, innovativ zu sein.

WABRiMiDA?

Im gesamten Projekt steht eine Frage im Vordergrund. Alle Skeptiker, alle Partner, alle Entscheider, alle Mitarbeiter, alle Kunden wollen wissen: Was bringt mir das? Welchen Nutzen hat das Projekt für mich?

Spitzen Sie Ihr Projekt auf »Kundenbedürfnisse« zu. Wollen Sie »knallharte Kundennähe« mit der Konsequenz einer Wunschökonomie derer, denen Sie die Krone aufsetzen? Wer ist Ihr »Kunde König«? Suchen

Sie nach krönenden Antworten auf ein Bedürfnis. Entscheidend ist, dass für die Projektbeteiligten ein neuer Nutzen entsteht. Fragen Sie sich: Welche neuen Projektideen erfüllen Bedürfnisse besser und sinnvoller? Welches Bedürfnis beantwortet mein Projekt besser als andere Projekte?

Machen Sie Ihr Projekt schmackhaft. Finden Sie Geschmacksverstärker. Lassen Sie in der Zielgruppe das Wasser im Munde zusammenlaufen. Dem neuen Projekt steht häufig Altbewährtes im Weg, weil Kunden wissen, was das Altbewährte leisten kann. Sie wissen schon, was es ihnen bringt. Der Werbespruch: »Da weiß man, was man hat!« bringt diese Haltung auf den Punkt. Beantworten Sie daher die zentrale Frage »Was bringt mir das?« auch dann, wenn sie nicht explizit gestellt wird. Jeder will diese Frage beantwortet bekommen.

MEILENSTEINE

Setzen Sie sich Teilprojektziele in Form von Meilensteinen. Definieren Sie Endpositionen einzelner Projektphasen. Ein Meilenstein heißt nicht »Projektteam bilden« – das beschreibt die Tätigkeit innerhalb einer gewissen Frist –, sondern: »Das Projekt-

» **Wichtig ist der Überblick aller Beteiligten und nicht die Übersicht im Rechner, die keiner ansieht.** «

team ist gebildet.« Jedem dieser Meilensteine wird ein exakter Zeitpunkt zugeordnet, zu dem er erreicht ist. Überlegen Sie, in welcher Form diese Meilensteine zusammenhängen, welchen Hauptgruppen sie zugeordnet werden können (Ressourcen, Technik etc.) und welche Meilensteine die Voraussetzung für andere sind. Definieren Sie die notwendigen Teilaktivitäten für die Erreichung dieser Meilensteine und den damit verbundenen Zeitaufwand. Für Projektpläne gibt es unterstützende Software, wobei die komplexeste und professionellste Lösung nicht immer die für das Projekt am besten passende ist. Wichtig ist der Überblick aller Beteiligten und nicht die ausgefeilte Übersicht im Rechner, die keiner ansieht oder aktualisiert. ■

Lesen Sie im nächsten und letzten Fachbeitrag dieser Serie mehr über die Jugend und wie sich ihre Rolle verändert hat.