



Leseprobe

Joachim Drees, Conny Lang, Marita Schöps

Praxisleitfaden Projektmanagement

Tipps, Tools und Tricks aus der Praxis für die Praxis

ISBN (Buch): 978-3-446-44225-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-44169-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44225-2>

sowie im Buchhandel.

Vorwort

Erinnern Sie sich an das »Sommermärchen«, die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland? Die Vorbereitung und Durchführung war ein Großprojekt, auf das die ganze Welt geblickt hat! Als Präsident des WM-Organisationskomitees konnte ich meinen Teil dazu beitragen, dass dieses Projekt ein Erfolg wurde.

Stellen Sie sich vor: Der Bau oder Umbau der Stadien, die Sicherheit von Fans und Mannschaften, das Ticketing und Public Viewing, die Medienberichterstattung, die vielen freiwilligen Helfer, die Betreuung der Sponsoren und Ehrengäste – das alles musste jemand organisieren!

Darum hat sich ein hervorragendes Projektteam gekümmert. Wir mussten sauber planen, viel arbeiten, immer alles im Blick behalten und schnell reagieren. Nur so konnte unser Projekt gelingen und die Fußball-Weltmeisterschaft zum »Sommermärchen« werden.

Dabei ist gar nichts Märchenhaftes an unserem Projekterfolg: Die Organisation der WM 2006 war solides Handwerk. Und wie jedes Handwerk können Sie auch Projektmanagement lernen! In diesem Buch finden Sie wertvolle Tipps aus der Praxis und einfache Hilfsmittel, die den Projektleiter und sein Team von Anfang an unterstützen. Damit können Sie Ihr Projekt zum Erfolg führen.

Dann machen auch Ihnen Projekte keinen Stress, sondern Spaß!

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Franz Beckenbauer

Inhalt

1	Gebrauchsanleitung	1
2	Projektdefinition	5
2.1	Projekte.....	7
2.2	Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben.....	10
3	Projektorganisation	11
3.1	Rollen in der Projektorganisation.....	13
3.2	Auftraggeber.....	15
3.3	Projektleiter.....	16
3.3.1	Kompetenzen des Projektleiters.....	17
3.3.2	Aufgaben des Projektleiters.....	19
3.4	Projektmitarbeiter.....	20
3.5	Lenkungsausschuss.....	23
3.6	Projektmentor.....	26
4	Projektvorbereitung	27
4.1	Projektauslöser versus Projektauftraggeber.....	29
4.2	Auswahl des Projektleiters.....	30
4.3	Erstellung des Projektauftrags.....	33
4.4	Projektziele.....	35
5	Kickoff	39
5.1	Inhalte des Projekt-Kickoffs.....	41
5.2	Kraftfeldanalyse.....	43

6	Auswahl und Steuerung von Externen	47
6.1	Auswahl externer Partner.....	49
6.2	Beauftragung externer Partner.....	51
6.3	Steuerung externer Partner im Projekt.....	52
7	Entscheidungssitzungen	55
7.1	Vorbereitung von Entscheidungssitzungen.....	57
7.2	Durchführung von Entscheidungssitzungen.....	59
7.3	Nachbereitung von Entscheidungssitzungen.....	60
7.4	Erfolgskriterien für Entscheidungssitzungen.....	61
8	Projektmarketing	63
8.1	Nutzen des Projektmarketings.....	65
8.2	Inhalte des Projektmarketings.....	66
8.3	Zielgruppen.....	66
8.4	Kommunikationswege und Medien.....	68
8.5	Kommunikationsmatrix.....	69
8.6	Konzepterstellung.....	70
9	Projektdokumentation	71
10	Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben	77
10.1	Eindeutiger Auftrag mit klarer Zielsetzung.....	80
10.2	Projektleiter bzw. Steuerer.....	81
10.3	Kickoff und Meetings.....	82
10.4	Zeitliche (Grob-)Planung.....	83
10.5	Spielregeln.....	84
10.6	Jobliste.....	84
11	Projektplanung	87
11.1	Phasenplan.....	91
11.2	Projektstrukturplan.....	92
11.2.1	Top-down.....	95
11.2.2	Bottom-up.....	96

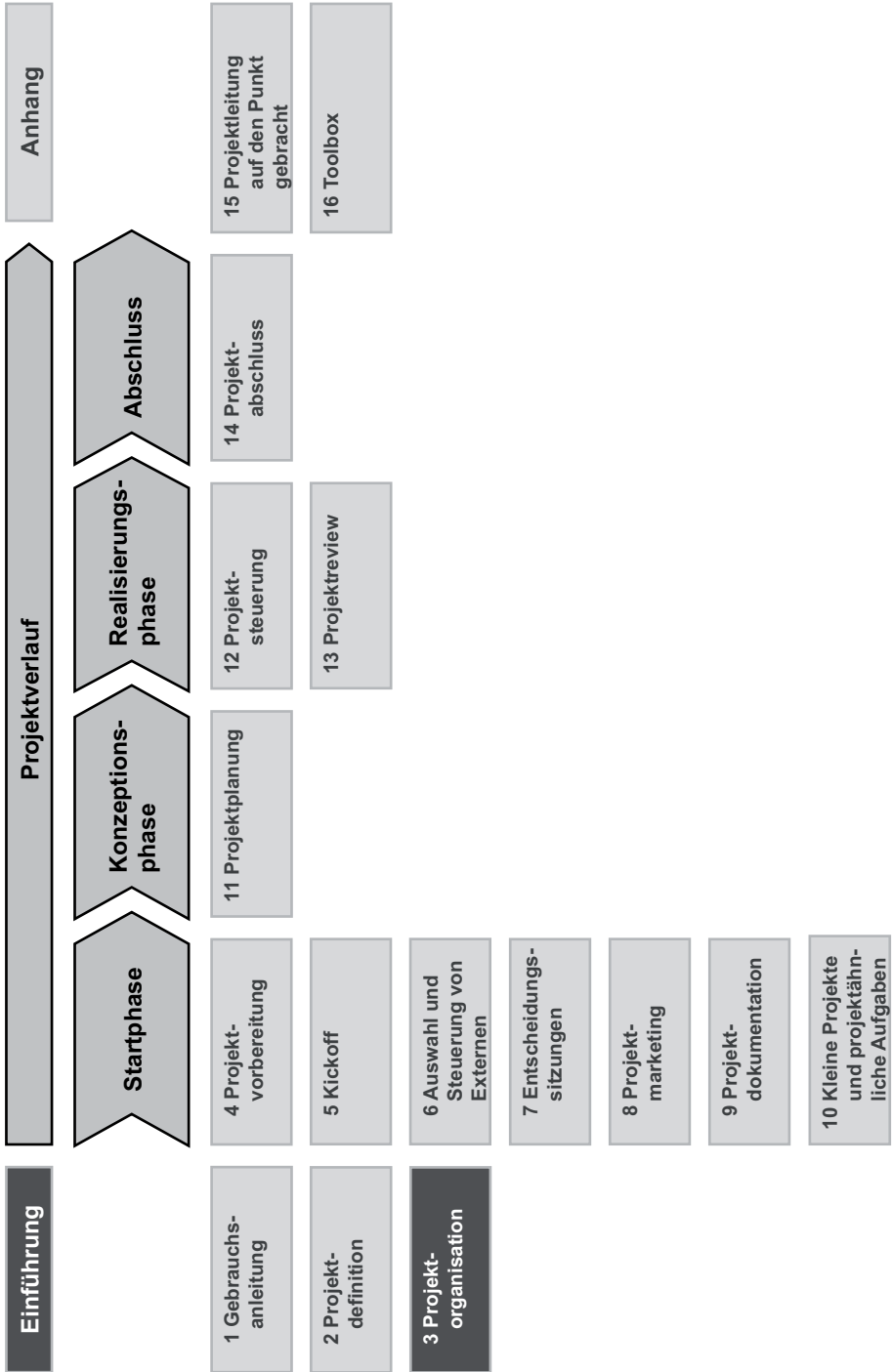
11.3	Terminplan	96
11.3.1	Vorwärts-/Rückwärtsplanung	98
11.3.2	Meilensteine.....	99
11.3.3	Softwareunterstützung bei der Planung	100
11.4	Ressourcen-/Kapazitätsplanung	101
11.5	Kostenplanung	103
11.5.1	Zweck der Kostenplanung	103
11.5.2	Vorgehen bei der Erstellung des Kostenplans	103
11.6	Risikoanalyse	104
12	Projektsteuerung	107
12.1	Steuerungskreislauf	112
12.1.1	Steuerung der Kosten.....	115
12.1.2	Steuerung der Zeit	116
12.1.3	Steuerung der Qualität/Inhalte	117
12.2	Steuerungsinstrumente.....	119
12.2.1	Jobliste	119
12.2.2	Meetingliste	120
12.2.3	Statusbericht.....	121
12.2.4	Decision Diary.....	122
12.3	Steuerungsprinzipien	123
12.3.1	Prinzip der Selbstanzeige	123
12.3.2	Prinzip der Frühwarnung	124
13	Projektreview	127
14	Projektabschluss	133
15	Projektleitung auf den Punkt gebracht	137
15.1	Grundsätze.....	139
15.2	Startphase	140
15.2.1	Projektvorbereitung	140
15.2.2	Projektrollen.....	140
15.2.3	Kickoff.....	140

15.2.4	Steuern von externen Partnern	141
15.2.5	Entscheidungssitzungen.....	141
15.2.6	Projektmarketing.....	142
15.2.7	Projektdokumentation.....	142
15.2.8	Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben.....	142
15.3	Konzeptionsphase	143
15.4	Realisierungsphase	143
15.4.1	Projektsteuerung.....	143
15.4.2	Projektreview	144
15.5	Projektabschluss.....	144
Toolbox	145
Literatur	235
Index	237
Autoren	239

Kapitel

3

**Projekt-
organisation**



Sobald entschieden wurde, dass Ihr Vorhaben als Projekt verwirklicht wird, muss die Organisation dafür definiert werden:

Ein Projekt umfasst eine zeitlich befristete Organisation mit eigenen Regeln und Rollen!

Die Projektorganisation wird bewusst außerhalb der in den meisten Unternehmen bestehenden hierarchischen Organisation (»Linienorganisation«) gebildet und muss für jedes Projekt festgelegt und nach Abschluss des Projekts auch wieder aufgelöst werden.

■ 3.1 Rollen in der Projektorganisation

Grundsätzlich gilt für die Projektorganisation: so klein wie möglich und nur so groß wie unbedingt nötig!

Je schlanker die Projektorganisation ist, desto größer sind die Erfolgchancen für Ihr Projekt!

Die wichtigsten Rollen in einer Projektorganisation sind (Bild 3.1):

- Auftraggeber,
- Projektleiter,
- Projektmitarbeiter.

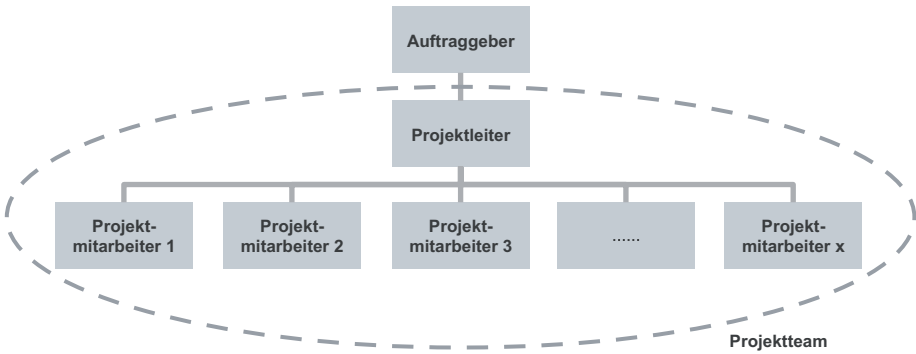


Bild 3.1 Projektrollen

Je nach Projekt und Bedarf können für Ihr Projekt weitere Rollen sinnvoll und erforderlich sein (Bild 3.2):

- ein Lenkungsausschuss,
- ein Projektmentor,
- externe Lieferanten und/oder Dienstleister,
- weitere fachliche Experten, die vorübergehend für spezielle Aufgaben das Projektteam verstärken.

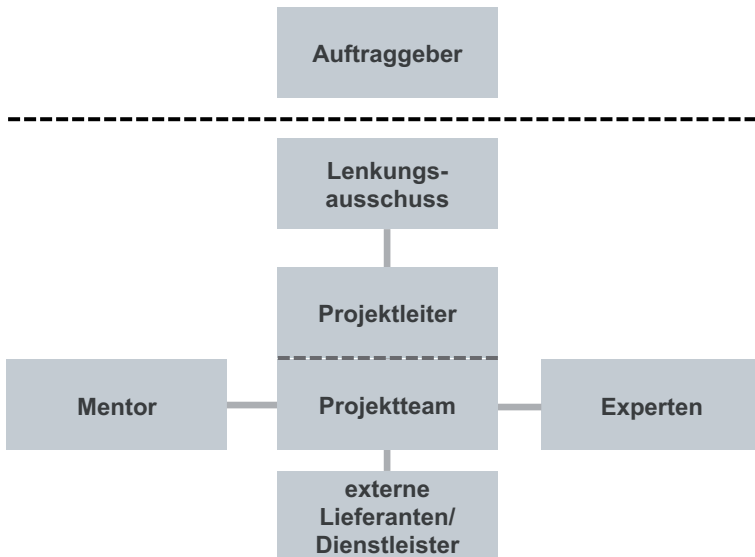


Bild 3.2 Erweiterte Projektrollen

Schneiden Sie die Organisation also spezifisch auf Ihr Projekt zu und beachten Sie die in Tabelle 3.1 dargestellten Regeln für die Zusammenarbeit innerhalb Ihrer Projektorganisation.

Zusammenarbeit in der Projektorganisation

- Das gemeinsame Projektziel hat immer Vorrang vor Einzelinteressen der Beteiligten!
- Schwierigkeiten, egal welcher Art, werden **innerhalb** der Projektorganisation gelöst.
- Nur wenn es keine Alternative gibt, werden auf gemeinsamen Beschluss hin andere Eskalationswege gewählt.

Tabelle 3.1 Grundlagen der Zusammenarbeit

■ 3.2 Auftraggeber

Am Projektanfang ist die Rolle des Auftraggebers besonders wichtig.

Wer die Idee oder den Anstoß zu einem Projekt gibt, ist nicht zwangsläufig auch der Auftraggeber. Oft ist es sinnvoll, dass diese Rolle der Leiter des Fachbereichs wahrnimmt, der von dem Projekt inhaltlich am stärksten betroffen ist oder den größten Nutzen daraus zieht.

Der Auftraggeber muss dafür sorgen, dass er selbst oder ein von ihm beauftragter und somit ermächtigter Projektleiter die in Tabelle 3.2 dargestellten Pflichten erfüllt.

Ein Auftraggeber sollte sich um nachfolgende Punkte kümmern:

- einen geeigneten Projektleiter finden und ernennen
- Projekt beantragen und aufsetzen
- Projektauftrag erarbeiten (siehe Kapitel 4 »Projektvorbereitung«)
- alle betroffenen Abteilungen identifizieren und angemessen in das Projekt einbinden
- gegebenenfalls Lenkungsausschussmitglieder vorschlagen

Tabelle 3.2 Pflichten des Auftraggebers

Je früher der Auftraggeber den Projektleiter benennt, desto mehr von diesen Aufgaben kann der Auftraggeber an ihn übertragen. Denn der Projektleiter steuert das Projekt eigenverantwortlich und führt es gemeinsam mit den Projektmitarbeitern zum Ziel.

Über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts entscheidet maßgeblich, ob der Auftraggeber jemanden mit den richtigen Fähigkeiten als Projektleiter auswählt. Managementenerfahrung, Projektmanagement-Know-how und soziale Kompetenzen sind für einen Projektleiter in jedem Fall wichtiger als detailliertes Fachwissen!

■ 3.3 Projektleiter

Auf den Projektleiter kommt es an – vom Beginn bis zum Ende eines Projekts!

Der Projektleiter muss die Zügel in die Hand nehmen und das Projekt steuern und vorantreiben, sobald er benannt worden ist. Eine besonders anspruchsvolle Herausforderung, denn:

Ein Projektleiter ist eine Führungskraft unter erschwerten Bedingungen.

Das Thema ist komplex und meist neu, was das Risiko zu scheitern deutlich erhöht. Gleichzeitig ist die Zeit knapp, das Budget begrenzt und die Projektmitarbeiter sind in der Regel zu wenige. Dennoch existiert ein hoher Anspruch an Qualität und Ergebnis.

Das heißt: Als Projektleiter sollten Sie umfassende Fähigkeiten entwickeln oder schon mitbringen. Wichtige Hinweise dazu erhalten Sie in Kapitel 4.2 »Auswahl des Projektleiters«.

Klarheit über die Kompetenzen und die Rechte des Projektleiters ist sehr hilfreich, um diese anspruchsvolle Rolle gut ausfüllen zu können.

3.3.1 Kompetenzen des Projektleiters

Als Projektleiter müssen Sie

- mit knappen Ressourcen
- für herausfordernde Problemstellungen
- neue Lösungswege finden und dafür laufend
- wichtige Entscheidungen treffen oder herbeiführen.

Das heißt, Sie arbeiten unter höherem Druck und härteren Bedingungen als mancher Manager im »normalen« Tagesgeschäft. Der Projektleiter sollte daher eine erfahrene Führungskraft oder ein Projektprofi sein und nicht ein Fachmann, der erste Managementenerfahrungen im Projekt sammelt.

Wenn Sie sich im Projektmanagement noch nicht so sicher fühlen, sollten Sie sich angemessen qualifizieren und unterstützen lassen. Lassen Sie sich nicht ohne Aus- oder Fortbildung oder ausreichende Unterstützung in die Rolle des Projektleiters drängen oder dazu verführen. Es ist eine wirklich anspruchsvolle Aufgabe, für die Sie entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen einfordern sollten. In vielen Unternehmen können Sie sich dafür an die Personalentwicklung wenden oder erfahrene Projektleiter um Rat bitten.

Denn: Als Projektleiter sind Sie direkt verantwortlich für die Erreichung der Projektziele laut Projektauftrag – unter Einhaltung von Qualität/Inhalten, Kosten und Terminen. Das heißt zwangsläufig auch: Es kann nur einen Projektleiter geben!

Damit Sie dieser Verantwortung gerecht werden können, müssen Sie als Projektleiter unbedingt wissen, was sie genau beinhaltet. Dafür klären Sie am Anfang mit Ihrem Auftraggeber den sogenannten Projektauftrag. Spätestens zum offiziellen Start des Projekts haben der Auftraggeber und Sie als Auftragnehmer diesen Auftrag unterschrieben, er hat dann also bindenden Charakter (siehe dazu Kapitel 4 »Projektvorbereitung«):

Mit dem Projektauftrag erhalten Sie als Projektleiter die volle Verantwortung für das genehmigte Projektbudget. Über dessen Verwendung entscheiden Sie im Rahmen des Projektauftrags selbstständig.

Um diese Verantwortung auszuüben, benötigen Sie als Projektleiter ein angemessenes Mandat. Ihre wichtigsten Kompetenzen oder auch Rechte als Projektleiter zeigt Tabelle 3.3.

Ein Projektleiter sollte über folgende Rechte verfügen:

- Zusammensetzung des Lenkungsausschusses und des Projektteams vorschlagen
- genehmigte Projektbudgets freigeben und kontrollieren
- inhaltliche Entscheidungen treffen
- Kosten- und Terminüberschreitungen genehmigen, sofern dadurch nicht das Gesamtbudget und die vereinbarte Gesamtlaufzeit wichtiger Phasen oder des gesamten Projekts überzogen werden
- das Projekt in Teilprojekte untergliedern und je einen Teilprojektleiter benennen
- den Projektmitarbeitern im Projektrahmen Weisungen geben
- Teilnahme der Projektmitarbeiter an den Projektsitzungen einfordern
- jederzeit Informationen über Arbeitsfortschritt und -ergebnisse der Teilprojektleiter und anderer Projektmitarbeiter verlangen
- bei Termin- und Kapazitätsengpässen in Abstimmung mit den Fachbereichen Prioritäten setzen
- bei Bedarf Unterstützung vom Projektmentor einfordern (siehe Kapitel 3.6 »Projektmentor«)
- über das Projekt und seinen Fortschritt/aktuellen Stand informieren und kommunizieren

Tabelle 3.3 Rechte des Projektleiters

Diese Rechte oder auch Macht brauchen Sie als Projektleiter unbedingt, schließlich ist die Verantwortung, die Sie übernehmen, groß.

All diese Kompetenzen benötigen Sie als Projektleiter, um Ihr Projekt erfolgreich steuern zu können. Wenn sie Ihnen nicht zugestanden werden, kämpfen Sie darum oder eskalieren Sie!

In letzter Konsequenz stellen Sie Ihr Amt zur Disposition.

3.3.2 Aufgaben des Projektleiters

Sie berichten als Projektleiter dem Auftraggeber bzw. – falls zu Beginn des Projekts so vereinbart – dem Lenkungsausschuss (siehe Kapitel 3.5 »Lenkungsausschuss«).

Die Position und Macht des Projektleiters werden erfahrungsgemäß gefährlich geschwächt, wenn sein direkter Vorgesetzter Mitglied im Lenkungsausschuss ist. Versuchen Sie, diese Konstellation von vornherein zu vermeiden. Falls das nicht gelingt, sollten Sie zumindest die zu erwartenden Konflikte und die unterschiedlichen Regeln zwischen Projektorganisation und Linienhierarchie offen ansprechen! Vereinbaren Sie dann am besten frühzeitig konkrete Spielregeln mit Ihrem Vorgesetzten zum Umgang mit dieser speziellen Konstellation.

Tabelle 3.4 zeigt Ihre wichtigsten Aufgaben und Pflichten als Projektleiter.

Ein Projektleiter ist für folgende Aufgaben verantwortlich:

- mit Auftraggeber und/oder Lenkungsausschuss den genauen Auftrag und die Ziele des Projekts klären (eventuell mehrmals im Projektverlauf)
- die Vorschläge dafür gemeinsam mit den Projektmitarbeitern erarbeiten oder mindestens abstimmen
- das Projekt gemeinsam mit dem Team strukturieren und im Detail planen
- Aufgaben und Arbeitspakete an die Projektmitarbeiter verteilen
- Ressourcen managen
- Termine, Kosten, Fortschritte und Kapazitäten permanent überwachen
- bei Soll-Ist-Abweichungen die Ursachen herausfinden und Gegenmaßnahmen einleiten
- den Informations- und Kommunikationsfluss im Projekt, aus dem Projekt und über das Projekt steuern
- Auftraggeber und/oder Lenkungsausschuss über wichtige Entwicklungen auf dem Laufenden halten
- Risiken und Konflikte aktiv managen
- bei Bedarf die Planung gemeinsam mit dem Team überarbeiten
- zum Abschluss die Projektergebnisse einschließlich der erforderlichen Dokumentation an die zuständige Abteilung übergeben
- Auflösung der Projektorganisation am Projektende

Tabelle 3.4 Aufgaben des Projektleiters

Es gehört zu Ihren größten Herausforderungen, Ihre Rechte und Pflichten als Projektleiter immer konsequent wahrzunehmen, selbstbewusst zu vertreten und manchmal auch geschickt zu verteidigen. Das gilt gegenüber Lenkungsausschuss und Auftraggeber ebenso wie gegenüber den Projektteammitgliedern, Kollegen und Vorgesetzten – für die ganze Dauer des Projekts!

Kurz: *Sie* vertreten das Projekt nach innen und nach außen und verhandeln direkt mit den für das Projekt zuständigen Kollegen, Lieferanten und Entscheidungsinstanzen.

Deshalb ist es zwingend erforderlich, dass Sie Kommunikationstalent, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen besitzen. Sie brauchen Rückgrat und Mut. Dann haben Sie keine Angst vor Problemen oder Konflikten, sondern Spaß an deren Lösung.

Als Projektleiter sind Sie der »Spielmacher«!

Deshalb sollten Sie als Projektmanager fit sein und sich frühzeitig und sorgfältig um die Aufstellung Ihrer Mannschaft kümmern.

■ 3.4 Projektmitarbeiter

Grundsätzlich gilt in Projekten:

Die Lösung liegt immer im Team!

Als Projektleiter brauchen Sie deshalb Projektmitarbeiter, die mit Ihnen gemeinsam den Lösungsweg zu den vereinbarten Projektzielen erarbeiten und gehen. Für Projektmitarbeiter wiederum ist es eine spannende Abwechslung vom Arbeitsalltag, an der Lösung einer anspruchsvollen Aufgabe mitzuwirken – und eine interessante Möglichkeit, neue Arbeitsformen kennenzulernen und sich beruflich weiterzuentwickeln.

Bei der Besetzung des Projektteams muss die Kontinuität der Mitarbeit gewährleistet sein. Am besten lassen Sie die Mitarbeiter für einen definierten Zeitraum ganz oder zu einem festgelegten Prozentsatz ihrer Arbeitszeit für das Projekt abstellen. Sie stehen dann entsprechend für ihre üblichen Aufgaben (»Linientätigkeit«) nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung. Eine gute Idee ist es zum Beispiel, feste Wochentage oder Zeitanteile für die Arbeit im Projekt schriftlich zu vereinbaren.

Ohne ein Team, das Ihnen ausreichend zur Verfügung steht, kommen Sie als Projektleiter nicht voran. Denn:

Die Projektmitarbeiter sind die eigentlichen Fachleute für die Projektinhalte.

Sie bearbeiten inhaltliche und administrative Projektaufgaben selbständig und berichten darüber an den Projektleiter (Tabelle 3.5). Der Projektleiter ist also der Vorgesetzte der Projektmitarbeiter in allen fachlichen und organisatorischen Fragen, die das Projekt betreffen. Ihm gegenüber müssen sich die Projektteammitglieder im Projekt verantworten.

Projektmitarbeiter sind für folgende Aufgaben verantwortlich:

- Zeit zur Erledigung ihrer Projektaufgaben einplanen und gegenüber Anfragen aus dem Tagesgeschäft »verteidigen«
- Arbeitspakete, die ihnen übertragen werden, zeit-, kosten- und fachgerecht fertigstellen
- Arbeitsfortschritt regelmäßig dem Projektleiter melden
- Projektleiter zeitnah über drohende Risiken informieren
- bei Soll-Ist-Abweichungen Gegenmaßnahmen vorschlagen
- sich mit dem Projektleiter und den Teamkollegen abstimmen
- neben fachlichen auch administrative Aufgaben übernehmen

Tabelle 3.5 Pflichten der Projektmitarbeiter

Der Projektleiter soll sein Team unbedingt eng einbeziehen in

- die Auftrags- und Zielklärung,
- die Strukturierung des Projekts,
- dessen Planung und
- den Verlauf des Projekts bis zum Abschluss.

Das sollten die Projektmitarbeiter auch einfordern!

Die Projektteammitglieder müssen permanent alle Rahmenbedingungen kennen und verstehen und die Herausforderungen und Ziele des Projekts verinnerlicht haben. Sonst können sie nicht erfolgreich daran mitwirken. Auch im weiteren Projektverlauf müssen sie immer über die anstehenden Aufgaben, den Stand des Projekts und das weitere Vorgehen Bescheid wissen und in inhaltliche Entscheidungen eingebunden sein.

Das Projektteam kann vorübergehend durch weitere Mitarbeiter oder Experten erweitert werden, die zu bestimmten Zeitpunkten oder Aspekten einen wesentlichen fachlichen Input für das Projekt leisten können.

Eine zeitweise Erweiterung des Projektteams hilft dabei,

- die fachlichen Anforderungen aus den betroffenen Abteilungen frühzeitig in das Projekt einzubringen,
- die Arbeitsergebnisse des Projekts fachlich zu diskutieren,
- das Projektteam durch zusätzliches Expertenwissen zu unterstützen und
- eine frühzeitige Akzeptanz der Projektergebnisse in den Anwendungsbereichen zu fördern.

Nach dem Ende der Mitwirkung im Projekt nehmen die Projektmitarbeiter ihre normale operative Tätigkeit wieder voll auf. Vergessen Sie als Projektleiter aber nicht, die Erfahrungen aus dem Projekt auszuwerten und für andere im Rahmen des Projektabschlussberichts festzuhalten sowie den Projekterfolg des Teams gemeinsam zu feiern – auch während der Projektlaufzeit, aber spätestens am Projektende!

■ 3.5 Lenkungsausschuss

Treffen Sie als Projektleiter gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber die Entscheidung, ob ein Lenkungsausschuss sinnvoll ist. Diese Entscheidung sollten Sie spätestens zum Projektstart getroffen haben.

Um einem verbreiteten Missverständnis vorzubeugen:

Ein Lenkungsausschuss steuert nicht das Projekt.
Das macht der Projektleiter!

Diese Führungsfunktion des Projektleiters muss der Lenkungsausschuss akzeptieren. Die Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es, das Projekt aus einer Managementperspektive zu betrachten und zu beraten. Auf dieser Grundlage darf und soll sich der Lenkungsausschuss durchaus – natürlich konstruktiv – mit dem Projektleiter und seinem Team reiben.

Wenn ein Lenkungsausschuss gebildet wird, ist der Auftraggeber meistens auch selbst Mitglied. Manchmal hat der Auftraggeber ein Vetorecht bei Entscheidungen. Auch das muss aber für jedes Projekt individuell geregelt, also beschlossen und dokumentiert werden – sofern es bei Ihnen nicht schon unternehmensweit geltende Richtlinien zum Projektmanagement gibt, die so weit ins Detail gehen.

Es hat sich bewährt, den Lenkungsausschuss wie folgt zusammenzusetzen:

- Leiter der Abteilungen/Bereiche, die von den Projektergebnissen am meisten betroffen sind,
- Leiter der maßgeblich an der Umsetzung beteiligten Disziplinen/Abteilungen/Bereiche,
- Auftraggeber.

Der Projektleiter ist kein Mitglied des Lenkungsausschusses!

Er berichtet vielmehr an den Lenkungsausschuss.

Damit der Lenkungsausschuss handlungs- und entscheidungsfähig ist, sollte er richtig zusammengesetzt und keinesfalls zu groß sein. Bedenken Sie als Projektleiter: Je mehr Manager Sie unter einen Hut bringen müssen, desto schwieriger wird allein schon die Terminfindung. Auch für den Lenkungsausschuss gilt daher: so klein wie möglich und nur so groß wie unbedingt nötig. Drei bis fünf Mitglieder sind für viele Projekte eine sinnvolle Größe.

Manchmal ist es hilfreich, wenn bewusst eine fachlich und inhaltlich weniger betroffene Führungskraft Mitglied des Lenkungsausschusses ist, weil sie in schwierigen Situationen eher den Blick für das Wesentliche behält. Oder auch jemand, der nach Projektende die Projektergebnisse auswerten wird, wie zum Beispiel der Vertrieb. Bedarfsweise können Sie zu einzelnen Lenkungsausschusssitzungen Vertreter aus anderen Fachgebieten, etwa Controlling oder Revision, einladen.

Zu den zentralen Aufgaben eines Lenkungsausschusses gehört es, den Projektleiter und das Projektteam mit strategisch relevanten Informationen zu versorgen, an Ergebnissen zu »rütteln«, sie aus der Management-sicht zu hinterfragen, bestimmte Entscheidungen zu treffen und dem Projektteam Rückmeldung zu geben. Der Lenkungsausschuss achtet besonders darauf, dass die Ergebnisse des Projektteams vollständig und anwendbar sind, mit den Projektzielen übereinstimmen und im Unternehmen Akzeptanz finden.

Daraus folgt auch:

Nur in echten Krisensituationen greift der Lenkungsausschuss tatsächlich dem Projektleiter ins »Lenkrad« und steuert das Projekt wieder auf die richtige Spur.

In der Regel haben Mitglieder des Lenkungsausschusses die in Tabelle 3.6 dargestellten Aufgaben.

Der Lenkungsausschuss ist für folgende Aufgaben verantwortlich:

- Überprüfung des Projektfortschritts
- Abnahme der Arbeitsergebnisse zu den festgelegten Meilensteinterminen (siehe Kapitel 11 »Projektplanung«; Meilenstein: bestimmtes »Etappenziel«) und damit Freigabe der jeweils nächsten Projektphase
- Unterstützung des Projektleiters und -teams durch Versorgung mit allen Informationen, die das Projekt und sein Umfeld betreffen können
- Entscheidungsorgan in den Fragen, die direkt den Projektauftrag betreffen (Veränderung der Ziele, des Gesamtbudgets, des Endtermins, des Ressourcenbedarfs)
- Repräsentant des Unternehmens und seiner Strategie
- Unterstützung des Projektleiters bei Ressourcenkonflikten mit dem Tagesgeschäft oder anderen Projekten
- in Notfällen Richtungsentscheidung, Unterbrechung oder Stopp eines Projekts, Wechsel der Projektleitung oder Ähnliches

Tabelle 3.6 Pflichten des Lenkungsausschusses

Die fachlichen, inhaltlichen und organisatorischen Entscheidungen im Projekt trifft der Projektleiter mit seinen Mitarbeitern. Nur wenn sie nicht mehr weiterkommen, benötigen sie den Lenkungsausschuss als Eskalationsstufe und Entscheidungsinstanz.

Am Ende eines Projekts ist es Aufgabe des Lenkungsausschusses, den Projektleiter und sein Team zu entlasten (ähnlich wie die Aktionärsversammlung eines börsennotierten Unternehmens die Ergebnisse eines Geschäftsjahres abnimmt und den Vorstand damit entlastet). Dies sollte schriftlich geschehen oder zumindest schriftlich bestätigt werden (etwa im Protokoll der letzten Lenkungsausschusssitzung). Dann erst kann und muss der Projektleiter das Projekt schließen, die Projektorganisation auflösen und die dokumentierten Projektergebnisse an die operativen Einheiten übergeben.

■ 3.6 Projektmentor

Ein Projektmentor ist nicht Auftraggeber und auch nicht der Budgetsteller des Projekts. Er ist vielmehr die Rückendeckung des Projekts, seines Leiters und Teams.

Eine solche Person als Instanz ist wichtig bei Projekten, die eine besondere Relevanz für das Unternehmen haben und zum Beispiel bedeutsame Veränderungen in der Arbeitsorganisation bewirken, also mit Akzeptanzschwierigkeiten und Widerständen rechnen müssen.

Der Mentor hat die Aufgabe, Projektleiter und -team zu unterstützen, indem er etwa an einer kritischen Lenkungsausschusssitzung teilnimmt, das Projekt in Unternehmensgremien vertritt und gegebenenfalls auch verteidigt oder in Informationsveranstaltungen, einem Interview oder Newsletter die Bedeutung des Projekts hervorhebt.

Identifizieren Sie als Projektleiter die Person, die Ihnen die größte Rückendeckung für Ihr Projekt geben könnte, und gewinnen Sie sie für diese Rolle. Bei Bedarf kann und sollte Sie Ihr Projektauftraggeber dabei unterstützen. Der Mentor muss in jedem Fall ein hoch in der Hierarchie stehender Topmanager sein und immer ein offenes Ohr für den Projektleiter haben.

Der Projektmentor sollte nicht unbedingt Mitglied des Lenkungsausschusses sein. Für den Projektleiter kann es sogar sehr hilfreich sein, wenn er sich an den Mentor als Instanz außerhalb des Lenkungsausschusses wenden kann (z. B. bei Schwierigkeiten mit einem Lenkungsausschussmitglied).