

KU

Führung von Kleinunternehmen Projektmanagement

Projektmanagement in fünf Phasen

Projektmanagement-Instrumente für Kleinunternehmen

Konfliktpotenzial bei Projekten vermeiden

Projekte sauber abschliessen



Die Autoren und Experten dieser Ausgabe

			
<p>Urs Frey (*1968) Dr. oec. HSG</p> <p>Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.</p>	<p>Christian Sterrer (*1968) Mag.</p> <p>Christian Sterrer zählt zu den führenden Projektmanagement-Experten. Seit über 20 Jahren sammelt er Projektmanagement-Erfahrung und gibt diese als Speaker, Berater, Führungskräftecoach, Trainer und Lehrbeauftragter an Universitäten, Buchautor und Managing Partner von pmcc consulting GmbH weiter. Als Projektmanagement-Visionär entwickelte er den Ansatz pm k.i.s.s., eine auf das Wesentliche reduzierte Möglichkeit eines effizienten Projektmanagements speziell für Kleinunternehmen.</p>	<p>Andrea Funke (*1961) Projektleiterin</p> <p>Andrea Funke ist Projektleiterin mit eidg. Fachausweis und zertifizierte Prozessgestalterin SGO. Sie ist Inhaberin der Funke ProjektErlebnisse GmbH in Bern. Sie begleitet und verwirklicht Ideen ihrer Kunden, indem sie Projekte initialisiert, plant, steuert, abschliesst und Projektmitarbeitende ergebnisorientiert führt. Als Coach befähigt sie die Projektbeteiligten, lösungs- und zielorientiert zu arbeiten und Veränderungen im Unternehmen erfolgreich zu managen.</p>	<p>Michael Herrmann (*1972) lic. iur., Executive MPA, Universität Bern</p> <p>Michael Herrmann, Jurist mit einem Master in Public Administration, ist Geschäftsleiter der PrivatePublicConsulting. Er begleitet mit seinem Team Kunden in den Bereichen Projektmanagement, Strategie und Betriebsprozesse. Daneben hat er in den vergangenen Jahren die Webseite guteprojekte.ch aufgebaut. Diese nicht kommerzielle Webseite setzt sich zum Ziel, branchenübergreifend Einsteigern wie auch erfahrenen Projektarbeitern eine unabhängige Informationsquelle zu sein.</p>



Projekte effizient und erfolgreich umsetzen Urs Frey	04
Projektmanagement-Instrumente für Kleinunternehmen Christian Sterrer	13
Konfliktpotenzial bei Projekten minimieren Andrea Funke	20
Ende gut, alles gut: Projekte sauber abschliessen Michael Herrmann	26
Praxisbeispiele: lost&found accessoires	11
WirzFraefelPaal Productions AG	18
Bowling Bienne SA	24
Projektmanagement auf einen Blick	29
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	30
Vorschau	31

TITELBILD. Lara Tegeltija mit dem Smartphone-Portemonnaie von lost&found, das sie gemeinsam mit ihrer Schwester entwickelte.

ku – Projektmanagement

Liebe Leserinnen und Leser



Hansruedi Köng CEO PostFinance

Projektmanagement – muss das sein? Als Chefin oder Chef eines Kleinunternehmens fragen Sie sich vielleicht, weshalb Sie dieses «ku»-Magazin studieren sollen. Projektmanagement ist doch nur etwas für grosse Unternehmen, die für ihre Vorhaben speziell ausgebildete Projektmanagerinnen und -manager abstellen können. Ganz im Gegenteil, meinen Expertinnen und Experten. Projektmanagement ist gerade für Kleinunternehmen eine Notwendigkeit. Sofern es auf die Kleinunternehmen angepasst ist.

Werkzeugset für Kleinunternehmen. In dieser Ausgabe des Magazins «ku» stellen wir Ihnen deshalb ein auf Kleinunternehmen zugeschnittenes Set an Werkzeugen vor, mit dem Sie Ihre Projekte effizient abwickeln können. Dazu gehören auch Methoden, die es Ihnen ermöglichen, mit Konflikten während der Projektarbeit konstruktiv umzugehen.

Erkenntnisse einfließen lassen. Mit einem gezielten Projektmanagement sparen Sie nicht nur Kosten, Zeit und Energie während des Projekts. Sie sorgen auch dafür, dass die Erfahrungen, welche die Beteiligten in einem Projekt machen, analysiert werden und dass die relevanten Erkenntnisse in die alltäglichen Arbeitsprozesse einfließen. Damit leistet Projektmanagement einen wertvollen Beitrag zur laufenden Weiterentwicklung Ihres Unternehmens.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre – und dass Sie bald einen erfolgreichen Projektabschluss feiern können!

Hansruedi Köng

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000.

Herausgeber: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Monika Wahlich (Leitung), Christian Geiger, Dr. Urs Frey, Julia Dieziger. Fotografie: Rolf Siegenthaler, Bern. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Korrektorat: Claudia Marolf. Druck: Stämpfli AG, Bern.

Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter postfinance.ch/ku.

© 2015, PostFinance AG, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Schreiben Sie an PostFinance AG, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Projekte effizient und erfolgreich umsetzen

Urs Frey

Projektmanagement bedeutet nicht Bürokratie. Im Gegenteil: Projektmanagement unterstützt das Kleinunternehmen darin, Projekte schneller und mit geringerem Ressourcenaufwand durchzuführen. Sinnvoll ist dabei eine strukturierte Vorgehensweise – ganz gleich wie gross oder klein das Projekt ist.

In manchen Firmen wird **Projektmanagement** als unproduktiver Administrationsaufwand für Aufgaben betrachtet, die ohne «diesen Papierkram» viel schneller vorangetrieben werden könnten. «Projektmanagement ist gut und wichtig. Aber aktuell haben wir dafür einfach zu wenig Zeit», ist ein typisches Kontra-Argument. Und wenn dann der Projekterfolg nicht eintritt und das **Projekt** gegen eine harte, finanziell schmerzhaft wand Gefahren ist, werden unternehmensexterne Faktoren für den Misserfolg verantwortlich gemacht – und nicht etwa selber verursachte Schwierigkeiten. Dies mit der Folge, dass das nächste Projekt gleich wenig strukturiert angegangen wird. Dieselben Fehler werden erneut begangen.

Strukturiert vorgehen. Kleinunternehmen, die aus diesem Teufelskreis ausbrechen und Projekte erfolgreich und effizient umsetzen wollen, finden im Projektmanagement ein geeignetes Mittel – unter der Voraussetzung, dass die Instrumente des Projektmanagements der Grösse des Unternehmens und dem Umfang des Vorhabens entsprechen. Denn Projektmanagement bedeutet nichts anderes als ein strukturiertes Vorgehen, um komplexe, innovative Aufgaben innert gesetzter Frist ressourcenschonend zu bewältigen. Zur Methode des Projektmanagements gehören zig-

fach erprobte und bewährte Instrumente zum Planen, Steuern und Kontrollieren von Projekten wie zum Beispiel der Einsatz von Terminplan, Projektaufträgen, Kommunikations- oder Projektstrukturplänen (siehe Beitrag Seite 13).

Wann ist eine Aufgabe ein Projekt?

Doch welche Aufgaben, die im Unternehmen anfallen, sollten überhaupt als Projekt behandelt werden? Ein Vorhaben als Projekt anzugehen, lohnt sich immer dann, wenn

- das Unternehmen mit Ressourcen (Mitarbeiter, Material, Kapital usw.) haushälterisch umgehen muss
- ein Vorhaben zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig werden soll
- das Team nicht unnötigem Stress ausgesetzt werden soll und
- das Vorhaben komplex und innovativ ist

Projekte unterscheiden sich demnach von wiederholbaren Aufgaben insbesondere durch eine höhere Komplexität. So ist eine Bestellung von Büromaterial in der Regel noch kein Projekt. Will das Kleinunternehmen hingegen einführen, dass beim Überschreiten eines Mindestbestands automatisch eine Bestellung ausgelöst wird, kann daraus ein Projekt werden.

Ebenfalls zentral für ein Projekt ist der innovative Charakter eines Vorhabens. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass noch keine «Anleitung» vorhanden ist, wie das Unternehmen das Ziel erreichen kann. Vielmehr handelt es sich bei der Aufgabe um etwas (meist) noch nie da Gewesenes. Die Vorgehensweise, die zum Ziel führt, muss demnach erst noch erarbeitet werden. Damit las-

tipp

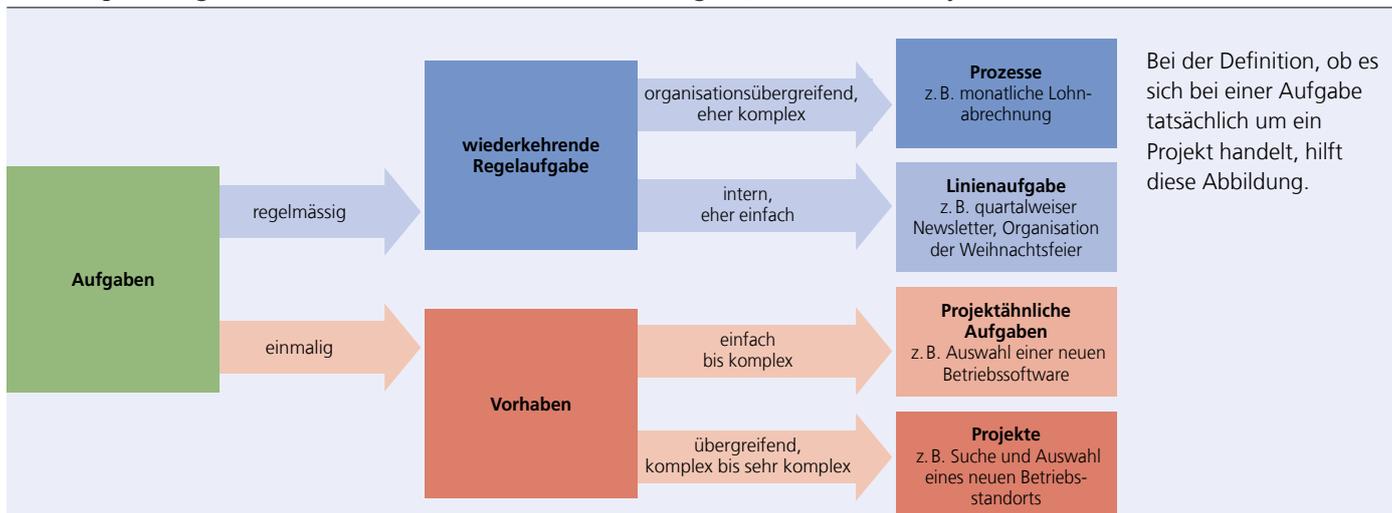
Projektmanagement: ja oder nein?

↓
Soll für eine bestimmte Aufgabe Projektmanagement genutzt werden? Wenn eine oder mehrere der folgenden Aussagen zutreffen, empfiehlt sich ein Ja.

- Wir standen noch nie vor einer vergleichbaren Aufgabe.
- Die Aufgabe ist sehr komplex/innovativ und interdisziplinär.
- Auch externe Spezialisten oder zusätzliche Mitarbeiter arbeiten mit.
- Die Aufgabe sollte durch ein Geschäftsleitungsmitglied intensiv betreut werden.
- Die Aufgabe beinhaltet ein hohes finanzielles Risiko.
- Die Aufgabe beansprucht viel Zeit und erstreckt sich über einen längeren Zeitraum.
- Es hängt viel von dieser Aufgabe ab.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 **Aufgabenübersicht in einem Unternehmen: Aufgabe, Prozess oder Projekt?**



sen sich auch die – im Gegensatz zu sich wiederholenden Aufgaben – höheren Risiken erklären, die mit Projekten verbunden sind.

Anwendungsfälle für Projektmanagement sind etwa die Eröffnung eines neuen Standorts, die Entwicklung eines innovativen Computerprogramms oder die Lancierung eines neuen Vertriebskanals im Ausland. Auch interne Organisationsprojekte, wie zum Beispiel die Einführung eines neuen Kundenbeziehungssystems oder der Kauf einer neuen, mit der Planung gekoppelten Produktionsmaschine gehören zu den klassischen Projektaufgaben.

Projektähnliche Aufgaben. Daneben gibt es auch projektähnliche Aufgaben, die häufig als Massnahmen bezeichnet werden und weniger komplexe, einmalige Aufgaben betreffen. Um diese zu realisieren, bedarf es nur einzelner, ausgewählter Instrumente des Projektmanagements wie zum Beispiel eine Pro-und-Kontra-Abwägung, eine To-do-Liste oder ein Statusbericht. Diese Aufgaben können alleine oder in kleinen Teams abgearbeitet werden. Ein Beispiel für eine solche projektähnliche Aufgabe ist die Auswahl eines neuen Kopierers für das Unternehmen.

Unterschiedliche Projektarten

Projekte können in verschiedene Arten unterteilt werden, zum Beispiel nach:

- **Inhalt:** Bauprojekte, IT-Projekte, Marketingprojekte, Standortprojekte usw.
- **Anlass:** Kauf einer neuen Produktionsmaschine, neue Zusammenarbeit mit einem internationalen Hersteller, erstmalige Abwicklung eines Projekts im Ausland usw.

- **Beteiligung respektive Initiierung:** interne (zum Beispiel funktionsübergreifende) und externe Projekte respektive Kunden- oder unternehmensübergreifende Projekte. Hier wird unterschieden, von wo der Anstoss zum Projekt kommt und wer als Projektbeteiligter involviert ist.
- **Komplexität, Budget:** kleine Projekte, die mit eigenen Mitteln gestemmt werden können, versus Grossprojekte, die beispielsweise über Bankkredite oder weitere Drittmittel (Beteiligungen, Partner) finanziert werden.
- **Wiederholungsgrad:** Pionier- oder Routineprojekte. Die meisten Projekte sind Pionierprojekte. Sie sind einmalig und werden so kein zweites Mal durchgeführt. Es kann aber auch Routineprojekte geben, die sich zwar inhaltlich ähnlich sind, sich aber dennoch stark unterscheiden und deshalb als Projekte zu behandeln sind. Dazu zählt etwa die Organisation von Themenmessen in verschiedenen Städten oder die Organisation grösserer Anlässe mit verschiedenen Sponsoren.
- **Räumliche Ausdehnung:** zum Beispiel lokal, national oder international. Bei Projekten mit einer internationalen Dimension (zum Beispiel wenn Referenten aus unterschiedlichen Ländern bei einem Anlass gemeinsam auftreten) bedarf es in der Regel einer umfangreichen Vorbereitung, da etwa Anreise, Übernachtungen, Formalitäten, Rechnungsstellung, Verpflegung und Dolmetscher organisiert werden müssen.

Ziele des Projektmanagements

Einer der wichtigsten Gründe für den Einsatz von Projektmanagement-Methoden sind Ressourcenersparnisse – insbesondere bezüglich Zeit und

tipp

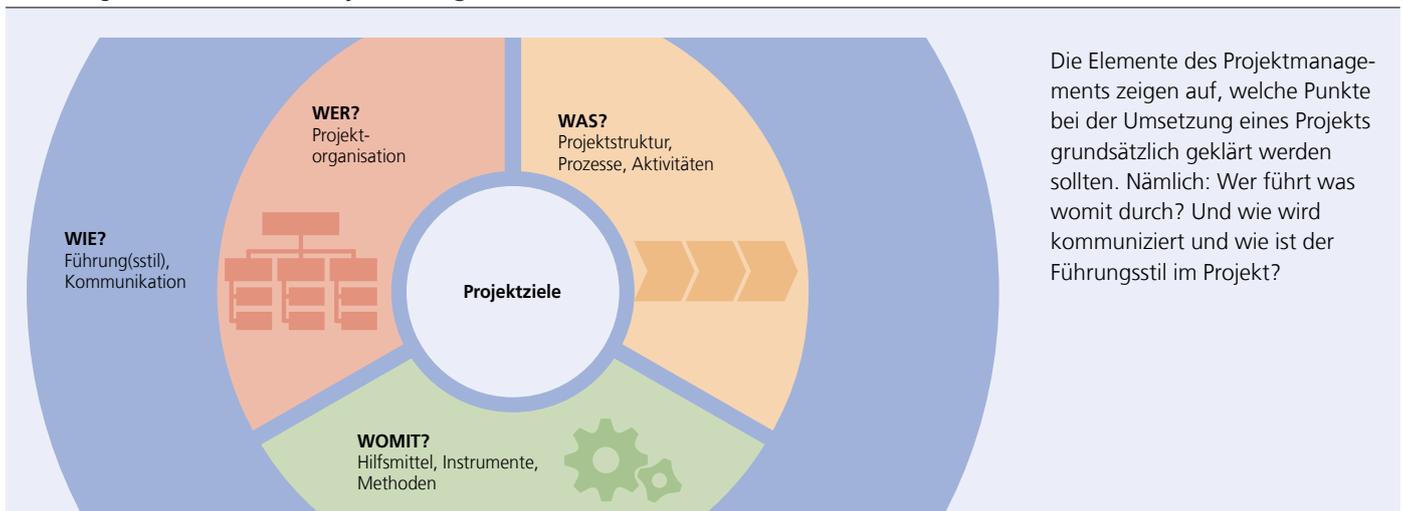
Projektziele festlegen



Werden für einen Projekt-auftrag Ziele definiert, sollten diese folgendermassen ausgestaltet sein:

- **Strategisch passend.** Die Projektziele dürfen der Strategie des Unternehmens nicht widersprechen.
- **Messbar.** Die Kriterien, anhand derer die Zielerreichung beurteilt wird, sind messbar.
- **Realisierbar.** Die Ziele sind nicht unrealistisch und liegen innerhalb des Kompetenzbereichs der Projektverantwortlichen.
- **Vollständig.** Die Projektziele sind bekannt. Die Zahl der Ziele ist überschaubar.
- **Widerspruchsfrei.** Die Projektziele widersprechen sich nicht. Konkurrierende Ziele werden priorisiert.
- **Lösungsneutral.** Die Ziele lassen nicht von vornherein eine bestimmte, favorisierte Lösung zu.

Abbildung 02 Elemente des Projektmanagements



Die Elemente des Projektmanagements zeigen auf, welche Punkte bei der Umsetzung eines Projekts grundsätzlich geklärt werden sollten. Nämlich: Wer führt was womit durch? Und wie wird kommuniziert und wie ist der Führungsstil im Projekt?

Kosten. Eine Auswertung zahlreicher Projekte zeigt, dass mit Projektmanagement gegenüber einer Durchführung ohne Projektmanagement durchschnittlich rund 20 Prozent an Kosten und Zeit gespart werden können. Projektmanagement gibt den Kleinunternehmen zudem zusätzliche Sicherheit in der Planung. Es unterstützt sie auch dabei, die Zahlungsflüsse aufeinander abzustimmen, um die Liquidität im Griff zu behalten. Projektmanagement ist demnach für Kleinunternehmen kein administrativer Luxus, sondern eine Notwendigkeit, um effizient zu arbeiten.

Allgemein führt die Anwendung von Projektmanagement zu einer konsequenten Ausrichtung der vorhandenen Ressourcen auf ein definiertes Projektziel. Es fördert auch die Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zudem kann Projektmanagement als Basis für die Entwicklung künftiger Führungskräfte genutzt werden, indem besonders gute Projektmitarbeitende oder -leiter sich mit nachweislichen Projekterfolgen für weiterführende Aufgaben empfehlen.

Projektphasen

Projekte werden sinnvollerweise in verschiedene Phasen eingeteilt, um das Projektziel auf Teilschritte herunterzubrechen. Dies ermöglicht die Reduktion der Komplexität sowie das Kontrollieren am Phasenende, ob die geplanten Aktivitäten im Rahmen der Zielvorgaben für Kosten, Termine und Ergebnisse erledigt worden sind. Ist dies nicht der Fall, ergibt sich frühzeitig die Möglichkeit, steuernd einzugreifen und zu vermeiden, dass sich Versäumnisse bis zum Projektende durchschleppen und auf diese Weise das Ergebnis negativ beeinflussen.

Meilensteine setzen. Die einzelnen Projektphasen enden alle mit einem Meilenstein. An diesem Punkt ist – je nach Eintreffen der folgenden Möglichkeiten – auch stets eine Entscheidung fällig.

1. Im Plan: Alle bisher getätigten Aktivitäten befinden sich im Plan. Die Phase kann abgeschlossen, das Projekt wie geplant fortgesetzt werden.
2. Nacharbeit: Einige Aktivitäten, die laut Planung bereits abgeschlossen sein sollten, weisen in den relevanten Grössen (Kosten, Termine, Ergebnisse) signifikante Abweichungen auf. Es muss nachgearbeitet werden, um die Phase abzuschliessen.
3. Abbruch: Es sind unerwartete Ereignisse eingetreten, die eine sinnvolle Projektfortsetzung unmöglich erscheinen lassen. Das Projekt wird gestoppt und gegebenenfalls eingestellt oder unter neuen Rahmenbedingungen ganz neu aufgestellt.

Ein Projekt kann allgemein in fünf Phasen eingeteilt werden. In der Regel werden diese Phasen nacheinander abgearbeitet. Es kann aber auch zu Überschneidungen oder gar parallelem Bearbeiten einzelner Phasen kommen.

Phase 1: Projektvorbereitung. Die Vorbereitungsphase wird vor Projektbeginn durchgeführt und beinhaltet eine Situations- und Kontextanalyse. Es wird zum Beispiel geklärt, was der Auslöser für das Projekt ist, wodurch die aktuelle Situation (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) gekennzeichnet ist oder welche Interessengruppen durch das Projekt tangiert würden. In einigen Fällen kann zusätzlich die Durchführung einer **Machbarkeitsstudie** notwendig sein, die oftmals als geson-

exkurs

So strukturieren Sie Ihre Projekte

↓
Projekte werden in Projektaufgaben gegliedert, aus denen Arbeitspakete gefolgert werden (siehe auch Abbildung 08).

■ **Projektaufgaben.** Klären Sie, welche Aufgaben anfallen. Bei einem Messeauftritt sind dies zum Beispiel: Konzept, Vorbereitung, Standbau, Durchführung und Nachbereitung sowie das Projektmanagement an und für sich.

■ **Arbeitspakete.** Listen Sie im Team wirklich alle Aufgaben auf, die Ihnen zu den Teilaufgaben in den Sinn kommen, und bündeln Sie diese. Zur Teilaufgabe Standbau gehört zum Beispiel das Arbeitspaket «Auswahl des Messebauers» mit den Unterpunkten «Briefing für Messebauer erstellen», «Offerten einholen», «Entscheidung fällen» und «Auftrag erteilen».

Abbildung 03 Die fünf Phasen des Projektmanagements



dertes Projekt oder als Bestandteil der Projektvorbereitungsphase behandelt wird. Als Ergebnis dieses Prozesses werden die Gründe für die Projektbearbeitung, die zu liefernden Ergebnisse, die Projektziele, die Einschränkungen sowie die Rahmenbedingungen festgestellt. Darüber hinaus wird die Vorgehensweise zur Erreichung des Projektziels beschrieben und eine erste Betrachtung der Risiken und der Qualitätsanforderungen sowie eine Abschätzung der Wirtschaftlichkeit vorgenommen.

Um die Auswirkungen auf ein Projekt abzuschätzen, müssen die Risiken bewertet werden. Die Bewertung erfolgt üblicherweise in den Dimensionen der Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Schadenshöhe bei Eintritt. Eine Visualisierung mithilfe von Risikoportfolios erweist sich dabei als hilfreich (siehe Abbildung 04).

Wichtig ist weiter die Analyse und Beurteilung des Zusammenwirkens einzelner Risiken für das Projekt. Nicht selten ergeben sich aus einer Interaktion wenig bedeutsamer Einzelrisiken im Ergebnis bestandsgefährdende Risiken. Im Rahmen der Risikosteuerung müssen Möglichkeiten gefunden werden, die eine Reaktion auf das identifizierte und bewertete Risiko erlauben.

Durch unterschiedliche Massnahmen soll versucht werden, das Verhältnis von Chancen und Risiken auszugleichen und die Risikostrategie an die Unternehmensstrategie anzupassen. Dabei stehen einem Unternehmen grundsätzlich vier Steuerungsmöglichkeiten zur Auswahl:

- Vermeidung von Risiken (evtl. Projektverzicht)
- Verminderung, zum Beispiel durch Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen
- Überwälzung von Risiken (Versicherung) oder
- das Selbsttragen des Risikos

Zu beachten ist, dass sich nicht aus jedem untersuchten Vorhaben ein Projekt ergibt. Die Vorbereitungsphase dient der Vorprüfung, ob ein durchführbares und lohnendes Projekt vorliegt. Sie ermöglicht einen strukturierten Beginn des Projekts, kann aber auch zur Vermeidung eines unnötigen Ressourcenverbrauchs führen, falls sich herausstellt, dass gar kein Projekt im erwarteten Umfang erforderlich ist.

Phase 2: Projektdefinition und -auftrag. Zum Projektstart ist eine genaue Definition des Projekthalts sowie eine eindeutige und messbare Formulierung der Ziele ein wesentliches Kriterium für den späteren Projekterfolg. Bei der Projektdefinition geht es darum, das Ziel des Projekts festzulegen sowie die relevanten Chancen und Risiken und den wesentlichen Inhalt festzuhalten. Kosten, Ausmass und Zeit werden grob geschätzt; bei grossen Projekten kann dies – wie schon erwähnt – durch eine Machbarkeitsstudie unterstützt werden. Am Ende dieser Phase steht der Projektauftrag (siehe Abbildung 07).

Phase 3: Projektplanung. Die Planungsphase beinhaltet die weitere Konkretisierung und Detaillierung der Überlegungen aus der Vorprojektphase. Ziel ist die Erstellung eines detaillierten Projektplans, der die wichtigsten Produkte und Ergebnisse, Aktivitäten und Ressourcen des Projekts aufzeigt und beschreibt, wie und wann die Projektziele realisiert werden sollen. Auf der Basis des in der Vorbereitungsphase erarbeiteten Vorgehens werden Entscheidungen getroffen, wann, von wem und in welcher Reihenfolge und Qualität die definierten Aktivitäten durchgeführt werden sollen. Darüber hinaus werden die zur Projektbearbeitung benötig-

tipp

Projektkosten ermitteln



Um die Kosten eines Projekts beurteilen zu können, werden diese nach Kostenarten unterteilt. Dazu gehören zum Beispiel:

- Personalkosten wie Löhne und Personalnebenkosten
- Personalabhängige Sachkosten, z. B. für Telekommunikation, Reisen und Büromaterial
- Materialkosten, z. B. für die Erstellung eines Prototyps
- Infrastrukturkosten für Räume, Labors, EDV
- Fremdleistungen wie Gutachten, Schulungen, Beratung

Phase 4: Projektdurchführung

Projektcontrolling

Stellt die Überwachung der Projektdurchführung sicher durch:

- Regelmässige Projektmeetings
- Erstellen von Statusberichten
- Zwischenabnahmen

Steuerung der Projektrisiken

- In engem Zusammenhang mit dem Risikomanagement und unter Anwendung der Grundsätze des Veränderungsmanagements
- Auswirkungen notwendiger Änderungen auf die Kosten-, Termin- und Qualitätsvorgaben untersuchen und Pläne anpassen
- Kommunikation der Änderungen an die Beteiligten durch Projektstatusberichte und Projektsitzungen

Meilenstein 4

Phase 5: Projektabschluss

Projektabbruch

- Bei vorzeitiger Beendigung des Projekts

Projektabschlussbericht

- Wenn alle Projektanforderungen erfüllt sind, wird auf Basis der Projektdokumentation der Projektabschlussbericht formuliert, der die folgenden Punkte beinhaltet:
 - Projektbeschreibung
 - Zusammenfassung der Projektergebnisse
 - allfällige Projektfolgeprojekte
 - mögliche Verbesserungsvorschläge
- Mit der Unterzeichnung des Projektabschlussberichts entlastet der Auftraggeber formell das Projektteam. Darauf folgt die Auflösung der Projektorganisation.

Meilenstein 5

Für die Planung und Umsetzung eines Projekts empfiehlt sich ein Phasenmodell mit fünf Stufen. Am Ende jeder Phase soll mit dem Meilenstein überprüft werden, ob die nächste Phase angegangen werden kann, ob Korrekturen in der aktuellen Phase vorgenommen werden müssen oder ob das Projekt sogar abgebrochen werden muss.

ten Ressourcen und die entsprechenden Kosten geplant und ein Kommunikationsplan erstellt. Ein zentrales Planungsinstrument und der Hauptbestandteil des Projektplans ist hierbei der Projektstrukturplan, der das Projekt in kontrollierbare Teilprojekte und Arbeitspakete unterteilt und die Basis für die Termin-, Zeit- und Kostenplanung darstellt. Er sichert zudem ein gemeinsames Verständnis des Projektablaufs und der Projektziele und bildet die Grundlage für einen professionellen Umgang mit Abweichungen, Veränderungen und Risiken im laufenden Projekt.

Phase 4: Projektdurchführung. Die planmäßige Projektdurchführung wird durch das **Projektcontrolling** überwacht. Die Kommunikation innerhalb des Projektteams wird über regelmässige Projektmeetings und Statusberichte sichergestellt. Durch geplante Zwischenabnahmen wird gewährleistet, dass der Auftraggeber sowohl über den aktuellen Projektlauf informiert ist als auch auf mögliche Probleme schnell reagieren kann.

Ebenso ist es notwendig, die Projektrisiken zu steuern und Gefahren möglichst zu vermeiden oder durch die Initiierung von Massnahmen einzudämmen. In engem Zusammenhang mit diesem **Risikomanagement** ist das **Änderungsmanagement** zu sehen. Hier werden die Auswirkungen notwendiger Änderungen auf die Kosten-, Termin- und Qualitätsvorgaben untersucht, in die Planung eingearbeitet und an die Projektbeteiligten kommuniziert. Die in dieser Phase durchzuführende interne und externe Kommunikation soll sicherstellen, dass sämtliche Projektbeteiligten in regelmässigen Abständen und in ausreichendem Masse über den Projektstatus informiert werden. Diese Informationen können in Form von schrift-

lichen Fortschrittsberichten, Projektsitzungen, Präsentationen oder aber in persönlichen Gesprächen erfolgen.

Phase 5: Projektabschluss. Der Projektabschluss erfolgt typischerweise, wenn alle Anforderungen an das Projekt erfüllt wurden oder das Projekt vorzeitig abgebrochen wird. Auf der Grundlage der Projektdokumentation wird ein Projektabschlussbericht erstellt, der die Projektbeschreibung beinhaltet, die Projektergebnisse zusammenfasst und Projektfolgeaktionen sowie Verbesserungsmöglichkeiten für Folgeprojekte benennt. Mit der Unterzeichnung des Projektabschlussberichts bestätigt der Auftraggeber die Projektzielerreichung, insbesondere in Bezug auf die Kriterien Kosten, Zeit und Qualität. Er entlastet somit formell das Projektteam und es erfolgt daraufhin die Auflösung der Projektorganisation (siehe auch Beitrag Seite 26).

Projektorganisation

Bei der Projektorganisation im Kleinunternehmen geht es in erster Linie darum, die personellen und finanziellen Ressourcen für das Projekt zu organisieren und sicherzustellen, dass die Projektziele in der gegebenen Zeit erreicht werden können. Kleinunternehmen bevorzugen in der Regel eine Struktur, in der die Projektleiterin respektive der Projektleiter in der meist flachen Hierarchie oben angesiedelt ist.

Neben der Strukturierung des Projekts in Phasen und einem sinnvollen Einsatz der jeweiligen Werkzeuge hängt der Projekterfolg auch erheblich von der Zusammenstellung des Teams und der Bildung von Projektrollen ab.

tipp

Risiken erkennen



Risiken sind mit jeder unternehmerischen Tätigkeit – und damit auch mit Projekten – untrennbar verbunden. Werden diese nicht rechtzeitig erkannt, können sie ein Projekt gefährden. Folgenden Risiken sollten Sie sich bewusst sein:

- **Planungsunsicherheit.**

Trotz guter Planung werden Unternehmen im Verlauf des Projekts mit unbekanntem Faktoren konfrontiert, auf die flexibel reagiert werden muss.

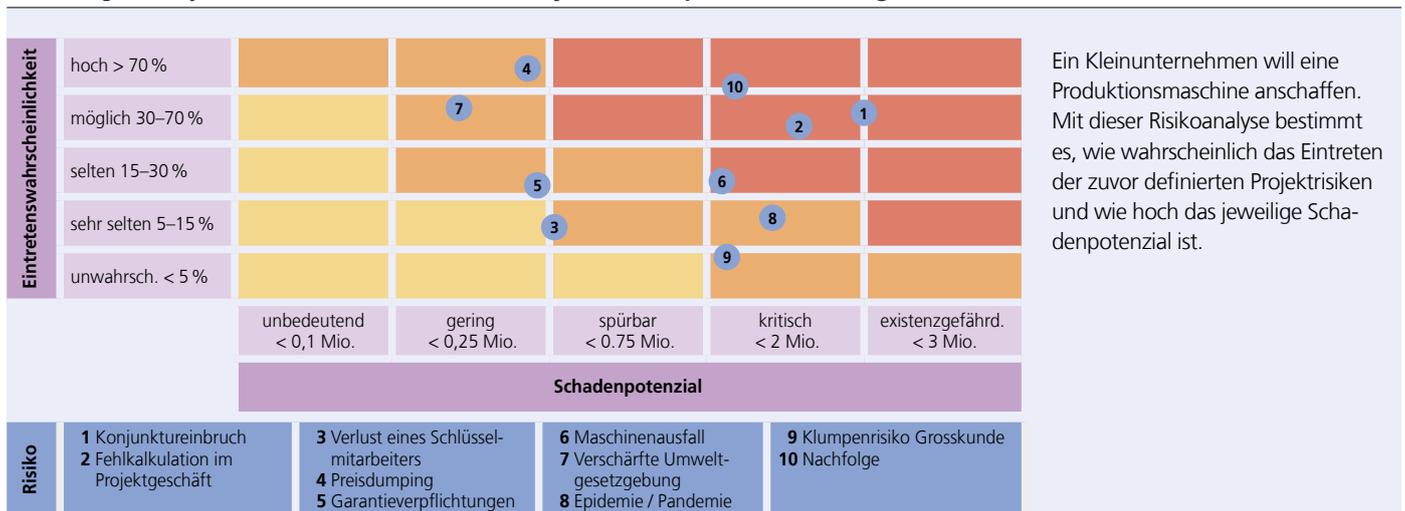
- **Kostenexplosion.**

Wird ein Projekt teurer als veranschlagt und scheitert es, kann dies zu einem hohen Verlust für das Unternehmen führen.

- **Zusammenarbeit.**

Projektarbeit erfordert ein Team, das effizient auf das Ziel hinsteuert. Ansonsten wird der Projektfortschritt be- oder verhindert.

Abbildung 04 **Projektrisiken bewerten: Risikoanalyse am Beispiel «Anschaffung einer Produktionsmaschine»**



Projektteam und Projektrollen

Projektarbeit besteht aus vielen Situationen, in denen eine Gruppe bessere Ergebnisse erzielen kann als der Einzelne. Deshalb sind Projekte in der Regel selbst bei Kleinunternehmen Teamaufgaben. Rollen im Projekt sind primär der Auftraggeber, der Projektleiter und das Projektteam. Sie lassen sich wie folgt beschreiben:

- **Auftraggeber:** Der Auftraggeber trägt die Gesamtverantwortung dafür, dass unter Einhaltung der Termin-, Kosten- und Qualitätsvorgaben die geplanten Projektergebnisse geliefert werden.
- **Projektleiter:** Der Projektleiter wird vom Auftraggeber bevollmächtigt, die Projektabwicklung unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen und unter Einhaltung der Zielvorgaben zu übernehmen. Die Kernaufgabe des Projektleiters besteht in der Planung, Koordination, Steuerung, Organisation und Kontrolle des Projekts, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse termin- und budgetgerecht sowie im vereinbarten Umfang geliefert werden. Er benötigt neben Know-how und sozialen Kompetenzen auch eine grosse Portion Kreativität und Flexibilität.
- **Projektteam:** Das Projektteam ist der Kern der gesamten Projektarbeit. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist in diesem Zusammenhang, dass Teams so klein wie möglich und so gross wie nötig sein sollten. Das stellt eine effiziente Kommunikation ebenso sicher wie eine schnelle Entscheidungsfindung und eine reibungslose Lösung potenzieller Konflikte.

Wenn es in einer kleinen Messeagentur beispielsweise darum geht, die Durchführung einer Bildungsmesse im grenznahen Ausland als Projekt

zu planen, wird die Inhaberin der Agentur die Auftraggeberin sein. Der leitende Mitarbeiter für den deutschen Markt wird als Projektleiter bestimmt und ausgewählte Mitarbeiter, wie zum Beispiel Grafikerin, Texter, Webprogrammierer und verantwortliche Personen am Ort der Messe, werden als Projektteam tätig sein.

Zehn Faktoren des erfolgreichen Projektmanagements

Aus verschiedenen Studien können folgende Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement hergeleitet werden:

1. Achten Sie auf eine gute Ziel- und Auftragsklärung (hier sind Auftraggeber und Auftragnehmer gleichermassen in der Verantwortung).
2. Stellen Sie ausreichende Ressourcen (Mitarbeitende und Geld) sowie Zeit zur Verfügung. Diese Investition wird sich auszahlen.
3. Achten Sie darauf, dass an den Schlüsselstellen erfahrene Projektmanager sitzen. Projektmanagement kann man nur begrenzt lernen, vieles muss man erfahren, um es zu verstehen.
4. Legen Sie dennoch grossen Wert darauf, dass alle Beteiligten und vor allem die in Projektmanagement Unerfahrenen in den zu verwendenden Instrumenten und Prozessen geschult sind und ein Grundverständnis von Projektmanagement haben, bevor sie im Projekt tätig werden.
5. Erfinden Sie das Rad nicht neu. Setzen Sie auf standardisierte Instrumente, die für alle gelten, und fordern Sie deren Nutzung ein.
6. Sorgen Sie für Unterstützer, die in der Lage sind, über den Tellerrand hinauszublicken und funktionales Denken und Bereichsdenken zu überwinden.

tipp

Risiken managen



Hat ein Unternehmen die Risiken sowie deren Eintretenswahrscheinlichkeit und Schadenpotenzial erkannt, gilt es – im Sinne eines Risikomanagements – Massnahmen zu ergreifen, um diese zu vermeiden. Das kann sein:

- Abklären von Referenzen vor einer Zusammenarbeit mit einem Partner
- vertragliche Absicherungen, z. B. über Werkverträge oder Konventionalstrafen
- klar geregelte Zusammenarbeit, z. B. Zug-um-Zug-Geschäft
- Auswahl des passenden Lieferanten oder von Ersatzlieferanten bei einem Ausfall

Abbildung 05 Gründe für das Scheitern von Projekten in kleinen und mittleren Unternehmen



7. Achten Sie darauf, dass die Kommunikation funktioniert, und zwar sowohl formal (Berichtswesen und Dokumentation) als auch informell, dass also die Beteiligten miteinander reden. Schaffen Sie ausreichend Kommunikationsmöglichkeiten auch jenseits der geplanten Meetings (zum Beispiel mit einem gemeinsamen Projektbüro, einer Kaffecke oder bei grossen Projekten mit intranetgestützten Tools wie Foren und Videokonferenzsystemen).
8. Reden Sie nicht nur über Risiken, managen Sie sie auch entsprechend, genau wie Sie Ihr gesamtes (Projekt-)Umfeld stets aktiv bearbeiten sollten.
9. Wenn Sie Auftraggeber sind, fordern Sie regelmässig Berichte (keine Datenfriedhöfe) ein. Lassen Sie notwendige Entscheidungen mit bewerteten Alternativen vorbereiten und entscheiden Sie dann ohne vermeidbares Zögern.
10. Wenn Sie im Projektteam oder in der Projektleitung tätig sind, binden Sie den Auftraggeber mit ein, berichten Sie regelmässig, bereiten Sie Entscheidungen substantiell vor, fordern Sie diese dann auch ein, zeigen Sie immer auch alternative Möglichkeiten auf.

Fazit

Ein kompetentes Projektmanagement ist eine Voraussetzung für den Projekterfolg. Aufgrund der Planung zu Beginn des Projekts ist das Projektziel klar definiert und sowohl Fehlentwicklungen als auch die sich im Projektverlauf ergebenden Chancen und Risiken können frühzeitig erkannt und entsprechend bearbeitet werden. Projektmanagement sorgt für Transparenz und erhöht die Zufriedenheit aller Beteiligten.

Quellen: Hans-Dieter Litke, Ilona Kunow, Heinz Schulz-Wimmer: Projektmanagement. Haufe-Lexware GmbH & Co., Freiburg, 2009 | Uwe Brahemer: Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen – Das Praxisbuch für den Mittelstand. Carl Hanser Verlag, München, 2009 | Christian Sterrer: Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Springer Gabler, Wiesbaden, 2014. | it-processmaps.com, IT Process Maps GbR, IT Process Wiki.

Checkliste: Projektteam

Folgende Punkte helfen dabei, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb des Projektteams zu klären.

Auftraggeber	
<input type="checkbox"/>	Rolle Der Projektauftraggeber beauftragt die Projektmitarbeiter mit der Durchführung des Projekts.
<input type="checkbox"/>	Aufgaben – Festlegen der Projektziele und Definition der Anforderungen/Inhalte des Projekts – Freigabe des Projektauftrags – Lösung von Konfliktsituationen – Mitwirkung bei der Kennzahldefinition – Projektergebnis abnehmen
<input type="checkbox"/>	Verantwortlichkeiten – Der Auftraggeber entscheidet über die Rahmenvorgaben, innerhalb derer der Projektleiter operativ tätig wird. Er bearbeitet alle vom Projektleiter eskalierten Themen und trifft rechtzeitig die notwendigen Entscheidungen. – Der Auftraggeber stellt auf Antrag des Projektleiters ausreichend und rechtzeitig Ressourcen (Manpower, Ausstattung usw.) zur Verfügung.
Projektleiter	
<input type="checkbox"/>	Rolle Der Projektleitung obliegt die operative organisatorische Leitung des Projekts im Interesse einer optimalen Erreichung der Projektziele innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen. Das beinhaltet auch die Vertretung des Projekts «nach aussen».
<input type="checkbox"/>	Aufgaben – Auftrag klären – Durchführung der Projektplanung – Steuerung des Projekts – Projektcontrolling/Statusprüfung – Vorlage der Ergebnisse – Professioneller Umgang mit Konflikten, Vermeidung von Eskalationen in Konfliktsituationen – Erstellen des Projektabschlussberichts
<input type="checkbox"/>	Verantwortlichkeiten – Sicherstellung des Informationsflusses (Terminabstimmungen) – Einhaltung der terminlichen und wirtschaftlichen Projektziele gemäss Projektauftrag innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen – Wirtschaftlicher Einsatz der zur Verfügung gestellten Ressourcen – Rechtzeitige Information des Projektauftraggebers bei Gefährdung der Projekttermine und Vorschlag geeigneter Massnahmen zur Gegensteuerung
Projektteam	
<input type="checkbox"/>	Rolle Das Projektteam erarbeitet im Wesentlichen die Projektergebnisse. Es wird speziell für ein Projekt gebildet und nach dessen Abschluss wieder aufgelöst. Die Projektmitarbeiter sind dem Projektleiter fachlich unterstellt. Das Projektteam unterstützt den Projektleiter in der Vorbereitung von Entscheidungen und in der Ausarbeitung von Lösungsalternativen und es ist verantwortlich für die Umsetzung der Arbeitspakete.
<input type="checkbox"/>	Aufgaben – Durchführung von Aufgaben im Rahmen der definierten Arbeitspakete/Teilprojekte – Erarbeitung der Ergebnisse zu den Arbeitspaketen/Teilprojekten – Lieferung von Input für Ergebnisse
<input type="checkbox"/>	Verantwortlichkeiten – Das Projektteam informiert den (Teil-)Projektleiter über den Stand der Tätigkeiten und über Ursachen bei Terminabweichungen.

«Unvorhersehbare Dinge treten bei jedem Projekt ein. Hier hilft Flexibilität.»

lost&found accessoires



Unternehmen und Sitz lost&found accessoires, Bern, lostandfound-accessoires.ch

Branche, Tätigkeit Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Lederaccessoires

Gründung 2013

Anzahl Mitarbeitende 2

Ziel Auch ausserhalb der Schweiz Fuss fassen

Lara Tegeltija gründete lost&found accessoires vor zwei Jahren gemeinsam mit ihrer Schwester Nina Tegeltija. Die Lederaccessoires, die sie vertreiben, designen sie selber. Jede Kollektion, die sie in Produktion geben, ist für sie ein neues Projekt.

Lara Tegeltija arbeitet von Bern aus, ihre ältere Schwester Nina ist von ihrem Wohnsitz London aus für die gemeinsame Firma tätig. Sie beide haben Wirtschaft studiert, die Jüngere ist Marketingspezialistin, die Ältere Finanzexpertin. Vor rund zwei Jahren beschlossen sie, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Dies mit der Geschäftsidee, hochwertige Lederaccessoires für Frauen und Männer zu entwickeln und zu vermarkten. Mittlerweile sind ihre Produkte – dazu gehören

«Unser aktuell grösstes Projekt ist es, auch ausserhalb der Schweiz Fuss zu fassen.»

Lara Tegeltija, Mitbegründerin von lost&found accessoires



«Derzeit sind wir daran, einen individuellen Innenstoff zu entwickeln. Dies, um unsere Produkte noch mehr zu differenzieren.»

zum Beispiel Reiseorganizer, Portemonnaies, Handyhüllen und Schlüsselanhänger – im eigenen Onlineshop sowie in ausgewählten Boutiquen in der Schweiz und in der EU erhältlich.

Qualität selber testen. Ihr Augenmerk legen die Jungunternehmerinnen nicht nur auf die Ästhetik der Produkte, sondern auch auf die Qualität. «Wir testen alle unsere Produkte ausgiebig. Nur so können wir für die Benutzerfreundlichkeit und die Langlebigkeit unserer Accessoires bürgen. Derzeit warten noch fünf Prototypen darauf, auf Herz und Nieren geprüft und weiterentwickelt zu werden.»

Bei der Umsetzung der Projekte arbeitet lost&found accessoires mit einem Lederatelier in Thailand zusammen. Auf diesen Partner gestossen sind die beiden Schwestern an einer Messe in Mailand. «Ein Glückstreffer. Diese Zusammenarbeit hat auf Anhieb geklappt. Nicht nur das Ergebnis stimmt, sondern auch die zwischenmenschliche Ebene», sagt Lara Tegeltija. Für jede Kollektion sind die

Geschäftsführerinnen von lost&found accessoires fünf bis zehn Tage in Thailand vor Ort, um alle Details zu klären und die Produkte in 3-D zu begutachten.

Eine besondere Herausforderung sei die Kommunikation mit dem Lieferanten per E-Mail und per Telefon. «Nur die Mitarbeiterinnen in der Administration sprechen Englisch. Diese übersetzen unsere Anliegen jeweils dem Manufaktur-Personal. Missverständnisse sind vorprogrammiert», erklärt Lara Tegeltija. «Wenn wir hellblau meinen, kann es sein, dass dunkelblau verstanden wird. Um dies zu vermeiden, müssen wir uns besonders detailliert ausdrücken und nachfragen.»

Flexibel bleiben. Doch trotz einer sorgfältigen Kommunikation tritt immer wieder Unvorhersehbares ein. So ist zum Beispiel der gewünschte Stoff vergriffen oder nicht in Kleinmengen nachbestellbar. «In solchen Fällen gilt es, die Nerven zu behalten und flexibel zu sein. Und nach Lösungen zu suchen, wie etwa einer anderen Kombination von Stoff und Leder.» Ein

Grundsatz der Schwestern ist es auch, nicht auf Fehlern herumzureiten, sondern daraus zu lernen und einen Schritt vorwärtszugehen.

Rückwärts rechnen. Wenn die beiden eine neue Kollektion planen, rechnen sie erst einmal rückwärts. «Wir bestimmen, wann die neuen Produkte in den Shops sein sollen, und richten die Termine für das Design, die Warenbestellung, die Realisation, die Verfrachtung sowie den Vertrieb darauf aus. So bestellen wir im Frühling die Produkte für die Herbst-Winter-Kollektion und wählen Stoffe und Leder für den nächsten Frühling aus.»

Das nächste Ziel des Unternehmens ist es, ausserhalb der Schweiz im europäischen Markt Fuss zu fassen. Um Vertriebspartner zu finden, ist das Unternehmen zweimal im Jahr auf einer Messe in Paris und dank dem zweiten Standort in London auch in Grossbritannien vertreten. Die Projekte gehen bei lost&found accessoires also nicht aus. Genauso wenig wie neue Ideen für Accessoires.

Projektmanagement-Instrumente für Kleinunternehmen

Christian Sterrer

Vom Projektauftrag bis zum Abschlussbericht: Um im Kleinunternehmen Projekte effizient durchführen zu können, steht ein Set an Instrumenten zur Verfügung, die ebenso einfach umsetzbar wie nutzstiftend sind.

Projektmanagement ist nur etwas für Grosse! Damit begründen viele Führungskräfte von Kleinunternehmen das Fehlen von Projektmanagement in ihrem Unternehmen. Und sie haben damit zu einem grossen Teil recht. Standardisierte Projektmanagement-Ansätze sind häufig zu aufwändig für die Grösse der in Kleinunternehmen durchgeführten Projekte. Und zudem lassen sich gängige Projektmanagement-Softwareprodukte aufgrund der fehlenden IT-Landschaft oft nicht umsetzen.

Dennoch sind gerade Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer gefordert, ihre Projekte effizient und vor allem sicher zu Ende zu bringen. Im Unterschied zu den Grossen können fehlgeschlagene Investitionen oder an die Wand gefahrene Projekte Kleinunternehmen schnell als Ganzes wirtschaftlich gefährden.

Einfache Tools und strukturierte Vorlagen. Dieses Dilemma löst ein Projektmanagement-Ansatz für kleine und mittlere Unternehmen. Mit einem ausgewählten Set an Methoden und Instrumenten können Projekte schnell, effizient und trotzdem professionell geplant werden. Einfache Tools unterstützen die Abwicklung und Koordination der Projekte; strukturierte Vorlagen für Projektsitzungen erhöhen die Effizienz der Projektleiter-Aufgaben. Die hier vorgestellten Instrumente und Methoden zur Projektplanung sind in ihrem Detaillierungsgrad auf die Bedürfnisse von Kleinun-

ternehmen zugeschnitten und erlauben den Verantwortlichen eine saubere, effiziente Planung ihres Projekts.

Projektmanagement nur für Projekte. Steht fest, dass es sich bei der vorliegenden Aufgabe tatsächlich um ein Projekt handelt, das nicht mit einer simplen To-do-Liste abgehandelt werden kann, empfiehlt sich eine standardisierte Vorgehensweise. Ein Projekt beinhaltet immer die Teilprozesse Projektvorbereitung, Projektbeauftragung, Projektplanung, Projektdurchführung und -controlling sowie Projektabschluss (siehe Abbildung 06). Für die einzelnen Aufgaben in diesen Phasen stehen dem Kleinunternehmen verschiedene Instrumente zur Verfügung.

Die Projektbeauftragung

Projektauftrag. Nach der Projektvorbereitung wird mit der Projektbeauftragung inhaltlich entschieden, ob Projektideen realisiert oder Kundenanfragen umgesetzt werden sollen – oder nicht. Dieser Entscheid basiert auf Kriterien wie zum Beispiel Kosten, Wirtschaftlichkeit, technische Machbarkeit, vorhandene Mitarbeiterressourcen oder strategische Bedeutung. Im Anschluss wird ein **Projektauftrag** zwischen dem Projektauftraggeber und dem Projektleiter erstellt, der folgende Punkte enthält (siehe Abbildung 07):

- Kurzbeschreibung des Projekts
- Projektstart und -ende
- Ziele und Nicht-Ziele
- Projektphasen
- erforderliche Ressourcen, notwendiges Budget
- Projektorganisation (Definition des Projektauftraggebers und Projektleiters)

exkurs

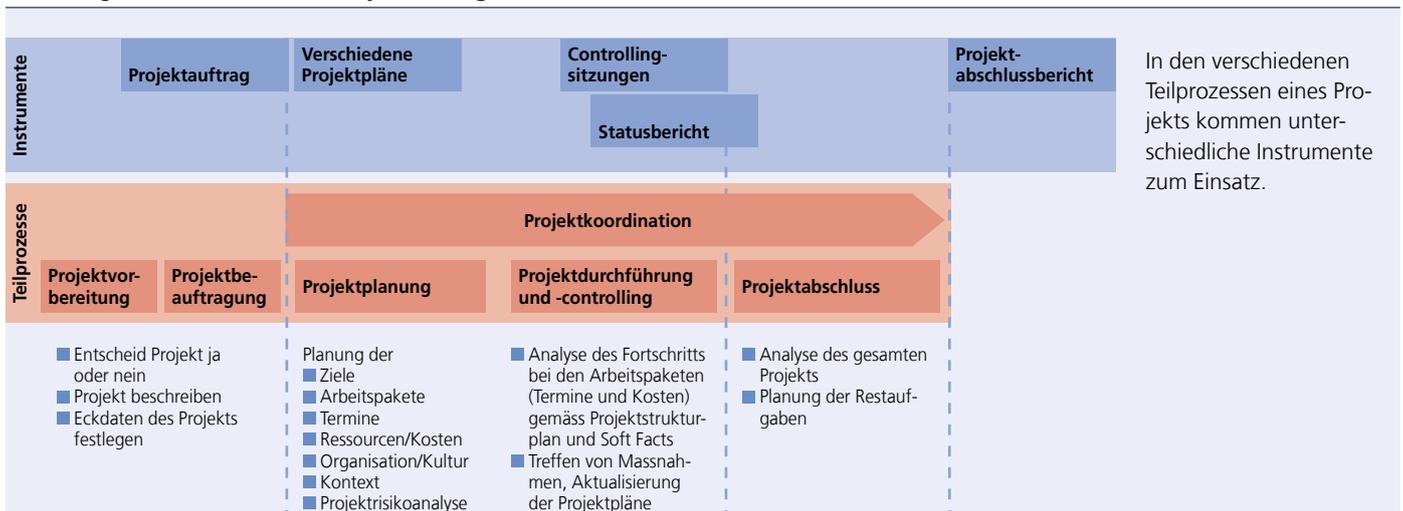
Administrativen Aufwand verringern

↓
Gestalten Sie Ihre Projektsitzungen professionell, aber effizient. Erstellen Sie, falls noch nicht vorhanden, Vorlagen für Einladungen und Protokolle, die Sie im Verlauf des Projekts regelmässig wieder nutzen können. Sie verringern damit den administrativen Aufwand massgeblich.

Beispiele für diverse Hilfsmittel und Vorlagen finden Sie zum kostenlosen Download unter pmkiss.com oder postfinance.ch/ku.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 Instrumente im Projektmanagement-Prozess



70 Prozent aller Projekte scheitern an unklaren Zielen! Deshalb empfiehlt es sich, die Zeit zu nehmen und einen schriftlichen Projektauftrag zu erstellen. Bei internen Projekten wird dieser vom Projektauftraggeber (zum Beispiel vom Geschäftsführer oder vom Inhaber) und dem Mitarbeiter gegengezeichnet, der als Projektleiter eingesetzt wurde; bei externen Projekten vom Auftraggeber (zum Beispiel einem Kunden) und Ihrem Unternehmen.

Die Projektplanung

Sind die Rahmenbedingungen im Projektauftrag definiert, ist es die Aufgabe des Projektleiters und seines Teams, eine adäquate Projektplanung zu erstellen. Erfahrungen zeigen, dass eine Planung, die im Team erstellt wird, realistischer ist und im Projektteam auf breitere Akzeptanz stößt. Im Sinne eines ressourcenschonenden Arbeitens kann der Projektleiter einen Erstantrag erstellen und diesen in einem **Kick-off-Meeting** mit seinem Team optimieren und abstimmen.

Auch für kleine Projekte empfiehlt sich eine ganzheitliche Planung, das heisst eine **Projektplanung** unter Berücksichtigung aller Betrachtungsobjekte. Dazu gehören: Ziele, Leistungen/Arbeitspakete, Termine, Ressourcen, Kosten, Organisation und Kultur sowie der Projektkontext. Viele Kleinunternehmen machen im Sinne einer schlanken Planung den Fehler, nur die Aufgaben, Termine und Kosten zu planen. Häufig werden zum Beispiel Ressourcen nicht oder unzureichend geplant. Allerdings erhöht sich dadurch das Projektrisiko enorm. Generell gilt: Nur was geplant ist, kann auch kontrolliert werden! Demnach ist ein Projekt, das unzureichend geplant wurde, nur sehr einge-

schränkt steuerbar. Effiziente und schnelle Planung darf also nicht heissen, dass nur Teile des Projekts berücksichtigt werden.

Leistungsplanung aufgrund der Ziele. Auf Basis der im Projektauftrag festgelegten Ziele werden in der Leistungsplanung sämtliche Aufgaben definiert, die notwendig sind, um die Projektziele zu erreichen. Dabei wird das Projekt vorerst in projektspezifische Phasen gegliedert (siehe Tipp). Die notwendigen Aufgaben werden in Form von Arbeitspaketen den entsprechenden Projektphasen zugeteilt. Dargestellt wird diese ablauforientierte Leistungsplanung im sogenannten **Projektstrukturplan**. Anschliessend können den einzelnen Arbeitspaketen Arbeitspaketverantwortliche zugeordnet werden (siehe Abbildung 08).

Terminplanung. In einem nächsten Schritt werden für die Arbeitspakete Start- und Endtermine definiert. Sowohl Arbeitspaketverantwortliche als auch Start- und Endtermine können direkt im Projektstrukturplan ergänzt werden. Wichtig für die Terminplanung ist die Definition von Meilensteinen, also die Identifikation von besonders wichtigen Ereignissen im Projektverlauf. Meilensteine werden ebenfalls im Projektstrukturplan ergänzt und in einer Meilensteinliste dargestellt (siehe Abbildung 09). Beispiele für Meilensteine sind:

- Auftragseingang
 - Planung/Spezifikation durch Kunden abgenommen
 - Start und Ende der Montage
 - Kundenabnahme erfolgt
 - Schlussrechnung erstellt / vom Kunden bezahlt
- Dieses Minimum an Terminplanung kann um einen **Balkenplan** ergänzt werden.

tipp

Aufbau für Projektstrukturpläne ↓

In welche projektspezifischen Phasen lassen sich Projekte gliedern? Hier finden Sie Vorschläge für den Aufbau eines Projektstrukturplans von drei typischen Projekten in Kleinunternehmen:

- Bauprojekt: Projektmanagement, Planung, Ausschreibung, Umsetzung, Fertigstellung und Abnahme
- IT-Projekt: Projektmanagement, Konzeption, Programmierung, Test, Pilot, Roll-out (Implementierung)
- Kundenprojekt: Projektmanagement, Spezifikation, Fertigung, Montage, Abnahme

Erstellen Sie Standard-Projektstrukturpläne für immer wiederkehrende Projekte. Sie verringern dadurch den Arbeitsaufwand und profitieren von den Erfahrungen vorangegangener Projekte.

Abbildung 07 Welche Elemente gehören in einen Projektauftrag?

Projektbeschreibung	Projektstart	Ziele	Nicht-Ziele	Projektspezifische Phasen	
Die Firma XY ist ein langjähriger Kunde und hat bereits unterschiedliche Maschinen gekauft. Aufgrund des erweiterten Funktionsumfangs hat sich der Kunde für den Kauf einer neuen Maschine entschieden. Die Maschine soll inklusive kundenspezifischer Anpassungen bis 30. November 2015 geliefert werden.	Auftragseingang	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung, Produktion und Montage einer kundenspezifischen Maschine laut Angebot ■ Einhaltung der kalkulierten Kosten und des kalkulierten Deckungsbeitrags 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abbau der bestehenden Maschinen (erfolgt kundenseitig) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spezifikation ■ Entwicklung ■ Produktion ■ Montage ■ Inbetriebnahme/ Abnahme 	
	Starttermin				1.6.2015
	Projektende				
	Kundenabnahme				
	Endtermin				30.11.2015

Ressourcen- und Kostenplanung. Die Basis für die Ressourcen- und Kostenplanung ist ebenfalls der Projektstrukturplan. Je nach gewünschtem Detaillierungsgrad (Arbeitspaket-, Phasen- oder Projektebene) werden dabei die Personalressourcen sowie die Projektkosten geplant. Auch hier gilt: Effizienz wird nicht durch das Weglassen einer Kosten- oder Ressourcenplanung erreicht, sondern durch die angemessene Planungstiefe. Überlegen Sie, ob es für Ihr Projekt ausreicht, Kosten und Ressourcen auf Phasen- oder sogar auf Projektebene zu planen, oder ob eine detaillierte Planung auf Arbeitspaketebene notwendig ist. Entscheiden Sie auch, ob Sie die Ressourcen gesamt oder differenziert auf Mitarbeiterebene planen. Viele Projekte scheitern an Ressourcen, die den Projektleitern zwar zugesagt werden, in der Realität aber nicht vorhanden sind. Um dies zu verhindern, empfiehlt sich ein Abgleich der geplanten Ressourcen mit den tatsächlichen Kapazitäten im Unternehmen.

Planung der Projektorganisation. Erfolgskritisch ist eine adäquate Planung der Projektorganisation. Nur mit einer guten Projektorganisation ist ein Projekt erfolgreich durchführbar. Im Projektauftrag wurden bereits Projektauftraggeber und Projektleiter festgelegt. Jetzt ist ergänzend das Projektteam zu definieren. Dabei wird zwischen Projektteammitgliedern, die Arbeitspaketverantwortung übernehmen, und Projektmitarbeitern, die in Arbeitspaketen unterstützend mitarbeiten, unterschieden.

Des Weiteren sind regelmässig Abstimmungen erforderlich (zum Beispiel in Kunden-, Projektcontrolling- oder Baustellensitzungen) und eventuell zusätzlich Projektspielregeln zu vereinbaren. Bei den Projektspielregeln wird

die Art der Zusammenarbeit und Kommunikation festgelegt. Dabei wird unter anderem definiert, wie und in welcher Form Entscheidungen dokumentiert, Meetings protokolliert oder Stellvertretungen geregelt werden.

Berücksichtigung des Projektkontexts. Nicht zu vernachlässigen ist der Einbezug des **Projektkontexts**. Dafür ist es notwendig, kritische Umweltfaktoren zu identifizieren und Massnahmen zur Lösung der Probleme zu definieren. So müssen zum Beispiel auch die beteiligten Lieferanten, Kunden, Behörden, internen Abteilungen usw. ihre Aufgaben wie vereinbart erfüllen, damit das Projekt planmässig umgesetzt werden kann.

Projektrisikoprüfung. Per Definition sind Projekte risikoreich – auch kleine Projekte. Deshalb sollte auf eine **Projektrisikoprüfung** häufig nicht verzichtet werden (siehe Abbildung 04).

Sind die Projektpläne fertiggestellt und mit dem Projektteam und dem Projektauftraggeber abgestimmt, wird die Planung als sogenannte Basisplanung eingefroren. Dadurch ist ein Soll-Ist-Abgleich möglich und Abweichungen können dann im späteren Projektverlauf jederzeit identifiziert werden.

Projektdurchführung und -controlling

Nur die wenigsten Projekte laufen planmässig ab. Meist gibt es Probleme und Änderungen, die eine Anpassung der ursprünglichen Planung notwendig machen. Dazu ist ein regelmässiges, ganzheitliches Projektcontrolling notwendig.

tipp

Statusbericht als Kundenservice



Der Statusbericht dient bei internen Projekten zur Kurzinformation des Projektauftraggebers. Verwenden Sie den Statusbericht auch bei Kundenprojekten und informieren Sie damit kurz und kompakt Ihre Kunden über den aktuellen Stand des Projekts. Damit bieten Sie einen zusätzlichen Kundenservice.

Ressourcen			Projektauftraggeber, Projektleiter		
		Basis	Name	Rolle	Abteilung
Personal intern	280	Anzahl Stunden	Geschäftsführer	Projektauftraggeber	
Spezialisten extern	120	Anzahl Stunden	Birgit Schreder	Projektleiterin	Entwicklung
			Hans Frisch	Projektteam	Produktion
Total	400	Anzahl Stunden	Franz Doser	Projektteam	Montage
Kostenübersicht			Unterschriften		
		Basis	Unterschriften		
Personelle Kosten	15 000	CHF	Auftraggeber		
Externe Kosten	10 000	CHF	Leiterin		
Total	25 000	CHF	genehmigt am: 1.6.2015		

Ein Projektauftrag enthält die in der Abbildung gezeigten Eckpunkte für das Projekt. Der Projektauftrag wird in der Regel auf einem Dokument in A4-Grösse übersichtlich dargestellt (siehe auch Download-Link auf Seite 29).

Arbeitspakete durchgehen. Das zentrale Element im Controlling ist der Projektstrukturplan. Im Projektteam werden die Arbeitspakete des Projektstrukturplans durchgegangen, der Fortschritt (zum Beispiel in 25-Prozent-Schritten) bestimmt, Probleme oder Fragen besprochen und die Einhaltung des geplanten Endtermins pro Arbeitspaket geklärt. Gibt es Verzögerungen, vergessen Sie nicht, die Einhaltung respektive Verschiebung der Meilensteine zu prüfen. Im Anschluss an das Leistungs- und Termincontrolling werden die Ist-Ressourcen und die Ist-Kosten dokumentiert und die Restaufwände berechnet. Falls die für ein Arbeitspaket geplanten Ressourcen oder Kosten nicht ausreichen, werden Änderungen kalkuliert respektive Massnahmen vereinbart.

Ganzheitliches Controlling beinhaltet zudem das Einbeziehen der **Soft Facts**, also der Projektorganisation und des Projektkontexts, aber auch des Controllings der Projektrisiken. Häufig entstehen Schwierigkeiten in Projekten, beispielsweise bei den Stakeholdern: Lieferanten, die nicht rechtzeitig liefern, Kunden, die ihre Spezifikationen ändern, Behörden, die etwas nicht abnehmen, oder interne Abteilungen, die die zugesagten Ressourcen nicht einhalten können. Diese Probleme müssen identifiziert und notwendige Massnahmen definiert werden. Aufwand und Zeit in die Soft Facts eines Projekts zu investieren, zahlt sich aus!

Projektstatusbericht. Ergebnisse des Projektcontrollings sind einerseits aktualisierte Projektpläne, die die neuen Vorgaben für das Projektteam darstellen, und andererseits ein **Projektstatusbericht**, der den Projektstand zusammenfasst. In einem Projektstatusbericht werden folgende Punkte geklärt:

- Gesamtstatus: Der Stand des Projekts wird zum einen in einer Kurzbeschreibung festgehalten, zum andern mit der Projektampel dargestellt. Grün bedeutet, dass alles nach Plan verläuft; Gelb heisst, dass es Abweichungen gibt und Probleme entstanden sind, die vom Projektteam selbst gelöst werden können; Rot signalisiert eine Projektkrise mit massiven Abweichungen und Problemen, die im Projektteam nicht mehr gelöst werden können.
- Status zur Terminsituation, zu den Ist-Kosten respektive zu den angefallenen Ressourcenaufwänden und zur Einhaltung des Projektbudgets
- Status zur Projektorganisation, zum Projektkontext und zu den Risiken
- Abschluss: geplante Steuerungsmassnahmen und anstehende Entscheidungen

Projektcontrolling als Teamarbeit. Projektcontrolling ist ebenso wie die Projektplanung keine Einzelaufgabe des Projektleiters, sondern sollte im Projektteam erfolgen. Dazu sollte in regelmässigen Abständen (rund einmal monatlich) eine **Projektcontrolling-Sitzung** stattfinden. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass das ganze Projektteam einen Überblick über den Status des Projekts hat.

Der Projektabschluss

Der Projektabschluss stellt leider in vielen Unternehmen das Stiefkind unter den Projektphasen dar. Dabei entscheidet sich hier, ob Sie schneller lernen als die Konkurrenz (siehe Beitrag Seite 26).

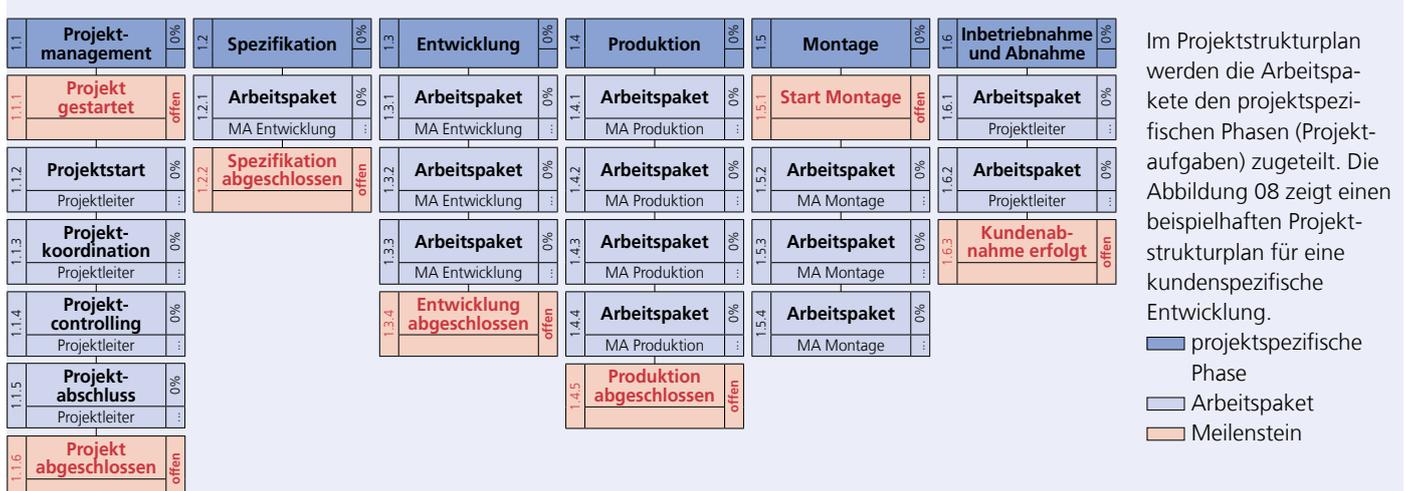
Projektabschlussbericht. Die wichtigsten Instrumente des Projektabschlusses sind die Projektabschlussitzung, in der das Projekt hinsichtlich

Praxis

Agenda für eine Projektcontrolling-Sitzung

- ↓
- Bei einer Projektcontrolling-Sitzung werden folgende Punkte besprochen:
- Einstieg, Ziele, Themen für heute
 - Stimmungsbild: Wie gehts im Projekt?
 - Check To-dos von letzter Sitzung
 - Projektstatus: Leistungsfortschritt, Termine, Ressourcen, Kosten, Organisation, Kontext, Risiken
 - Diskussion aktueller Problemstellungen im Projekt
 - Erstellung Projektstatusbericht
 - Ausblick
 - Vereinbarung der weiteren Vorgehensweise im Projekt

Abbildung 08 Projektstrukturplan anhand eines Beispielprojekts



Im Projektstrukturplan werden die Arbeitspakete den projektspezifischen Phasen (Projektaufgaben) zugeteilt. Die Abbildung 08 zeigt einen beispielhaften Projektstrukturplan für eine kundenspezifische Entwicklung.

- projektspezifische Phase
- Arbeitspaket
- Meilenstein

Qualität der Leistungen, Zielerreichung, Einhaltung der Termine, Ressourcen und Kosten, Zusammenarbeit im Projektteam und des Umgangs mit Projektmanagement analysiert wird, sowie der Projektabschlussbericht. Im **Projektabschlussbericht**, einem zentralen Element des **organisatorischen Lernens**, werden die Ergebnisse der Analyse dargestellt. Besonders wichtig hierfür ist die Identifikation von Lessons Learned. Diese Lernchancen widerspiegeln die Erfahrungen aus dem Projekt und greifen ganz konkrete Punkte zur Weiterentwicklung auf.

Fazit

Mit einem reduzierten Set von ausgewählten Instrumenten und Methoden können Projekte im Kleinunternehmen ganzheitlich und ausreichend geplant werden. Dazu gehören der Projektauftrag, die Projektplanung, welche die Leistungsplanung, die Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung, die Planung der Projektorganisation sowie des Projektkontexts beinhaltet, sowie die Projektrisikoprüfung. Weiter verschaffen Projektstatusberichte im Projektcontrolling Übersicht und Transparenz und sind auch ein Mittel zur Krisenprävention. Und schliesslich dient der Projektabschlussbericht dazu, die Lessons Learned festzuhalten.

Quellen: Christian Sterrer, Gernot Winkler: Setting Milestones: Projektmanagement Methoden – Prozesse – Hilfsmittel. Goldegg, Wien, 2009. | Christian Sterrer: pm k.i.s.s.® Projektmanagement keep it short and simple. Goldegg, Wien, 2011. | Christian Sterrer: Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen. Springer Gabler, Wiesbaden, 2014.

Checkliste: Was ist in den Projektphasen zu tun?

Diese Checkliste soll Projektleiterinnen und Projektleitern helfen, in den einzelnen Projektphasen keine wesentlichen Aufgaben zu vergessen.

Projektbeauftragung	
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Wurde entschieden, ob es sich um ein Projekt handelt (und nicht um eine Routineaufgabe)? – Wurde ein schriftlicher Projektauftrag erstellt? – Sind Ziele, Termine, Kosten- und Ressourcenbudget zwischen Projektauftraggeber und Projektleiter klar vereinbart? – Wurde eine Projektorganisation definiert, mit der es möglich ist, die Projektziele zu erreichen? – Sind die Ressourcen und Kosten für die Durchführung des Projekts sichergestellt? – Sind akzeptanzsichernde Massnahmen zum Beginn des Projekts notwendig und sind diese zwischen Projektauftraggeber und Projektleiter vereinbart?
<input type="checkbox"/>	<p>Zusätzliche Punkte bei Kundenprojekten</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ist der Kundenvertrag in Kraft bzw. gibt es eine formelle Bestellung seitens des Kunden? – Wenn nein, ist die interne Entscheidung zum Projektstart getroffen und dokumentiert?
Projektplanung	
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Wurde vom Projektleiter eine adäquate Projektplanung erstellt, die folgende Punkte beinhaltet: Leistungsplanung, Terminplanung, Ressourcen- und Kostenplanung, Planung der Projektorganisation, Planung des Projektkontexts sowie Projektrisikoprüfung? – Wurde ein Projekt-Kick-Off-Meeting gemeinsam mit dem Projektteam durchgeführt und die Projektplanung zwischen Projektleiter und Projektteam abgestimmt und optimiert? – Wurde die Projektplanung hinsichtlich Umsetzung des vereinbarten Projektauftrags vom Projektauftraggeber geprüft? – Wurde zwischen Projektleiter und Projektauftraggeber das Projektcontrolling (Frequenz, Detaillierung usw.) vereinbart? – Gibt es schon bei Projektstart Probleme, die der Projektauftraggeber lösen muss?
<input type="checkbox"/>	<p>Zusätzliche Punkte bei Kundenprojekten</p> <ul style="list-style-type: none"> – Werden Kunden und wesentliche Partner/Lieferanten in die Projektplanung einbezogen?
Projektcontrolling	
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Werden regelmässige Projektcontrolling-Sitzungen (Projektleiter und Projektteam) durchgeführt und wird dabei das Projekt gemeinsam kontrolliert und gesteuert? – Wird die Projektplanung im Rahmen des Projektcontrollings regelmässig aktualisiert? – Wird regelmässig im Rahmen des Projektcontrollings ein Projektstatusbericht erstellt? – Werden regelmässig Projektauftraggeber-Sitzungen durchgeführt, bei denen der Projektstatus besprochen wird und notwendige Entscheidungen und Massnahmen vereinbart werden? – Gibt es Projektrisiken und sind Massnahmen zur Risikoreduzierung/-eliminierung vereinbart? – Verläuft Ihr Projekt gemäss Plan? – Gibt es Abweichungen im Projekt? Wenn ja, wurden steuernde Massnahmen definiert und mit dem Projektauftraggeber abgestimmt? – Gibt es kritische Umweltfaktoren (Projektkontext), bei deren Behandlung der Projektleiter die Unterstützung des Projektauftragebers benötigt?
<input type="checkbox"/>	<p>Zusätzliche Punkte bei Kundenprojekten</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gibt es klare Vereinbarungen bezüglich Projektcontrolling mit dem Kunden? – Gibt es klare Vorgaben und Vereinbarungen zum Controlling von Lieferanten bzw. Partnern?
Projektabschluss	
<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> – Ist das Projekt tatsächlich inhaltlich abgeschlossen? – Sind alle Arbeitspakete abgeschlossen? – Sind die Ziele erreicht und kann das Projekt somit vom Auftraggeber abgenommen werden? – Wurde eine Projektabschlussitzung (Projektleiter und Projektteam) zur Evaluierung des Projekts sowie zur Planung der Restaufgaben und der Nachprojektphase durchgeführt? – Wurden die Lernchancen (Lessons Learned) identifiziert und dokumentiert? – Wurde eine formale Projektabschlussitzung zwischen Projektauftraggeber und -leiter durchgeführt? – War das Projekt erfolgreich? Und haben Sie den Projekterfolg auch gefeiert? – Wurde ein schriftlicher Projektabschlussbericht erstellt?
<input type="checkbox"/>	<p>Zusätzliche Punkte bei Kundenprojekten</p> <ul style="list-style-type: none"> – Werden Kunde/Partner/Lieferanten in den Abschlussprozess einbezogen? – Gibt es eine Projektabschlussitzung durch den Kunden und ist diese schon vereinbart/durchgeführt? – Wurde eine Evaluierung von Seiten Ihres Kunden oder Lieferanten geplant und durchgeführt? <p>Quelle: pmcc-consulting.com</p>

«Filmprojekte erfordern einen exakten Zeitplan und persönliche Kommunikation.»

WirzFraefelPaal Productions AG



Unternehmen und Sitz WirzFraefelPaal Productions AG, Zürich, wirzfraefelpaal.ch

Branche, Tätigkeit Produktion von Werbe- und Imagefilmen

Gründung 1987 als Wirz & Fraefel Productions

Anzahl Mitarbeitende 8

Ziel Gute Filmprojekte mit Fingerspitzengefühl umsetzen

WirzFraefelPaal Productions AG produziert Werbefilme für Unternehmen. Worauf die Agentur bei ihren Projekten Wert legt, erklärt Mitbegründer und Mitinhaber Stefan Fraefel im Interview.

Wie läuft ein Filmprojekt klassischerweise ab?

► In der Regel immer nach demselben Muster. Der Kunde kommt auf uns zu und bringt im besten Fall bereits eine gute Idee für den Spot mit. Wenn wir nach der Offertstellung den Zuschlag erhalten, schreibt der Regisseur das Umsetzungsskript und wir schlagen dem Kunden eine Auswahl an Schauspielern vor. Bei allen Schritten sind wir dabei im Austausch mit dem Auftraggeber. Ein besonderer

«Auch ein noch so gut geplantes Filmprojekt bringt viele Unbekannte mit. Unsere Aufgabe ist es, vor Ort Lösungen zu finden.»

Stefan Fraefel, Mitinhaber von WirzFraefelPaal AG



«Das persönliche Gespräch mit den Kunden ist bei allen unseren Projekten ein kritischer Erfolgsfaktor.»

Meilenstein ist das Preproduction-Meeting, die letzte Sitzung vor dem Dreh, bei dem alle Fragen restlos geklärt werden.

Wie lange dauern Ihre Filmprojekte in der Regel?

► Zwischen sechs Wochen und sechs Monaten. Je nach Umfang und Termin- druck, der auf Kundenseite besteht.

Welche Instrumente nutzen Sie, um Projekte termingerecht abzuwickeln?

► Bei uns sind der Termin- und der Budgetplan die wichtigsten Hilfsmittel. Wir arbeiten stets auf einen vom Kunden vorgegebenen und in Stein gemeisselten Endtermin hin. Schliesslich will der Kunde den Spot dann schalten, wenn er den Medienplatz dafür gebucht hat. Ein exaktes Timing ist deshalb das A und O.

Wie reagieren Sie, wenn es dennoch einmal zu Engpässen kommt?

► Dieses Risiko besteht tatsächlich. So hat es bei einem Dreh in Namibia doch tatsächlich ausgerechnet am Drehtag geregnet. Ein Verschieben des Drehs aber war, nicht zuletzt aus Kostengründen, unmög-

lich. Denn vor Ort wartete ein ganzes Team darauf, loszulegen. In solchen Fällen liegt es an uns, in Absprache mit dem Kunden nach Lösungen zu suchen. Im geschilderten Fall einigten wir uns darauf, den Spot optisch umzuschreiben und auf den blauen Himmel zu verzichten.

Welches Projekt haben Sie als besonders herausfordernd in Erinnerung?

► Spannung ist bei jedem Projekt dabei. Die Hektik wird aber erfahrungsgemäss grösser, wenn Stars wie Roger Federer involviert sind. Denn dadurch steigt die Zahl der Unbekannten: Ist das Wetter wie gewünscht? Kommt der Prominente plangemäss am Set an? Schaffen wir den Dreh in der stark limitierten Präsenzzeit des Stars? Sieht der Drehort in Dubai dann auch wie gewünscht nach Schweiz aus?

Was ist bei der Umsetzung eines Projekts mit vielen Unbekannten zentral?

► Dass die Entscheider von Auftraggeberseite vor Ort sind. Läuft etwas nicht plangemäss, können Änderungen direkt am Set abgesegnet werden. Zudem ist es für

uns als Auftragnehmer wichtig, dass wir bei solchen Projekten mit Regisseuren und anderen Partnern zusammenarbeiten können, deren Stärken wir kennen und die für das jeweilige Projekt geeignet sind.

Wie verhalten Sie sich, wenn in einem Projekt etwas nicht nach Plan verläuft?

► So ruhig wie möglich. Auch versuche ich, mich stets in die Lage der Beteiligten zu versetzen. So hat etwa der Produktmanager auf Kundenseite einen ganz anders gearteten Druck wie wir: Er verantwortet das Filmprojekt gegenüber dem Unternehmen und muss das Resultat gegen innen vertreten. Mit diesem Verständnis gelingt es besser, den gemeinsamen Entscheidungsprozess zu gestalten.

Wie wichtig ist die Kommunikation?

► Wir sind gezwungen, klar zu kommunizieren. Jeder Job bringt ganz neue Herausforderungen mit sich, die zahlreiche Abstimmungen erfordern. Regelmässige Updates und Sitzungen, bei denen alle Beteiligten anwesend sind, sind bei unseren Projekten zwingend nötig.

Feiern Sie jeweils den Abschluss von Projekten?

► Wenn die Daumen bei der Endabnahme gegen oben zeigen, gönnen wir uns gerne gemeinsam mit dem Kunden ein Glas Champagner. Die Endabnahme beim Auftraggeber ist immer ein ganz besonders spannender Moment; die Situation oft sehr angespannt, da im Gremium auch Chefs anwesend sind, die am Filmprojekt nicht direkt beteiligt waren und nun «nur» das Resultat beurteilen.

Welches ist Ihrer Erfahrung nach der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Filmprojekten?

► Dass wir alle Beteiligten an denselben Tisch bringen, wenn es um wichtige Entscheidungen geht. Der persönliche Dialog beeinflusst den Erfolg massgeblich. Gewisse Meetings sind weder durch regen E-Mail-Verkehr noch durch Conference-Calls zu ersetzen. Da gehen zu viele Informationen unter und zu vieles bleibt un- ausgesprochen. Nur durch das Gespräch von Angesicht zu Angesicht schafft man es, jenes Vertrauen aufzubauen, das bei unserer Arbeit so wichtig ist.

Konfliktpotenzial bei Projekten minimieren

Andrea Funke

Klar definierte Projektaufgaben und Zuständigkeiten, ein effektiver und effizienter Informationsaustausch sowie der professionelle Umgang mit Konflikten sind die Basis für ein leistungsstarkes Projektteam. Wie dies umgesetzt werden kann, zeigt das folgende Beispiel aus der Praxis.

Die Geschäftsführerin der Firma WerkFun, eine Handelsfirma mit neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, hat entschieden, eine neue Software für die Auftragsabwicklung zu implementieren. Der Projektname lautet «OptiAuftrag». Das Projektziel und der Projektumfang sind formuliert und damit ist allen Beteiligten klar, welche Probleme gelöst werden sollen respektive welche Arbeitsabläufe geändert werden und welche gleich bleiben. Weiter sind die erforderlichen Aktivitäten und Termine in einem Projektplan festgehalten. An der letzten Geschäftsleitungssitzung wurde zudem entschieden, dass neben der Geschäftsführerin als Projektauftraggeberin der Verkaufs- und Logistikchef als Projektleiter und sein Verkaufsmitarbeiter für das Projekt zuständig sind und andere Kollegen bei Bedarf beigezogen werden. Damit steht auch die Organisation des Projektteams. Das Projekt scheint bestens aufgegleist zu sein.

Klar definierte Projektaufgaben und Zuständigkeiten

Doch bereits bei der zweiten Sitzung mit dem Softwarelieferanten stellt sich heraus, dass nicht alle grundlegenden Definitionen für die neue Software vorliegen. Die Diskussion darüber was wer bis wann hätte machen sollen, wird kontrovers geführt. Es ist offensichtlich, dass der Lieferant, die

Geschäftsführerin, der Verkaufs- und Logistikchef sowie sein Mitarbeiter unterschiedliche Vorstellungen von den Aufgabenzuständigkeiten haben. Sie erkennen, dass die im Projektplan definierten Aktivitäten zu oberflächlich sind. Was genau zu erarbeiten und wer dafür zuständig ist, ist nicht eindeutig. Die gegenseitigen Vorwürfe und diversen Missverständnisse zeigen zudem, dass eine verbindliche Regelung für die projektspezifische Zusammenarbeit notwendig ist.

Vereinbarungen schriftlich festhalten. Um solche Reibereien in der Projektanfangsphase zu verhindern, müssen die Aufträge so detailliert wie nötig beschrieben und einer Person zugewiesen werden. Eine schriftliche Definition der Projektaufgaben fördert dabei Klarheit – weit mehr, als dies bei mündlichen Vereinbarungen der Fall ist. Klare Vereinbarungen sind das positive Gegenstück zu schwammig formulierten Projektaufgaben. Sie beugen Projektkonfliktpotenzial vor. Daher werden nun auch im Projekt «OptiAuftrag» die Aufgaben für den Verkaufschef und seinen Mitarbeiter detailliert ausgeführt und dokumentiert.

Spielregeln definieren. Zudem vereinbart die Geschäftsführerin mit den Projektinvolvierten von WerkFun und dem Lieferanten Verhaltens- und Handlungsgrundsätze (siehe Exkurs). Diese Spielregeln für die Projektzusammenarbeit sollten grundsätzlich schon beim Projektstart vereinbart werden. Damit erhalten die Projektmitarbeitenden, die zum ersten Mal und nur für eine bestimmte Zeit miteinander arbeiten, einen Wegweiser, wie sie miteinander umgehen sollen. Mit diesen beiden Massnahmen ist nun die Basis für einen effektiven Projektfortschritt geschaffen.

exkurs

Spielregeln für die Zusammenarbeit



- Unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen werden respektiert.
- Abmachungen werden eingehalten.
- Wer mit der Aufgabe Probleme hat, meldet sich von selbst, sobald klar wird, dass der gesetzte Termin gefährdet ist.
- Konflikte werden als solche akzeptiert und nicht unter den Tisch gekehrt, sondern zielgerichtet und fair ausgetragen.
- Jeder hat das Recht, Fehler zu machen. Jeder hat die Pflicht, erkannte Fehler zu korrigieren und den Wiederholungsfall zu vermeiden.
- Jeder, der Informationen hat, gibt diese freigiebig weiter. Jeder, der Informationen braucht, kümmert sich darum, dass er sie bekommt.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 09 Projektaufgaben so detailliert als möglich beschreiben

Projektaufgabe «OptiAuftrag»	
Aufgabenverantwortlicher Name der Person, die für die korrekte und termingerechte Ausführung verantwortlich ist.	Herr Heinz Musterchen – Verkaufsmitarbeiter
Start- und Endtermin Gemäss Projektplan. Wann kann die Arbeit frühestmöglich gestartet werden und wann muss sie spätestens beendet sein?	Start: 4. Juni 2015 Ende: 15. September 2015
Zu erarbeitendes Ergebnis Die genaue Beschreibung dessen, was zum Endtermin vorliegen muss. Je konkreter diese ist, desto weniger Diskussionen gibt es bei der Prüfung der Erfüllung.	Die Softwareeinstellungen für den Kundenstamm, den Artikelstamm und die Fakturierung sind festgelegt und gemäss Vorgabe des Lieferanten dokumentiert.

Neben dem Wissen, mit welchen Instrumenten ein Projekt effizient umgesetzt werden kann, ist auch Know-how erforderlich, wie die Instrumente genutzt werden sollen. Bei der Beschreibung von Projektaufgaben ist es sinnvoll, die Aufgaben so detailliert wie möglich zu umschreiben, um Missverständnisse zu vermeiden.

Effizienter und effektiver Informationsaustausch

Am nächsten Geschäftsleitungsmeeting beklagt sich die Finanz- und Personalchefin darüber, dass sie immer wieder ad hoc vom Verkaufsmitarbeiter aufgefordert werde, Fragen zu finanziellen Abläufen und Systemeinstellungen zu beantworten. Zudem wisse sie erst seit gestern, dass sie und ihre Mitarbeiterin bis zum Monatsende für mehrere Tage für den Test und die Schulung zur Verfügung stehen müssen. Sie bekomme auch nur auf Aufforderung und nach mehrmaligem Nachfragen des Projektleiters Angaben zum Projektfortschritt. Zudem haben sich diverse Mitarbeiter beklagt, dass die Angaben über das Projekt oft widersprüchlich seien, da sie keine oder nur partielle Informationen erhalten.

Hier fehlt eindeutig eine geordnete Projektkommunikation. Welche Informationen wann und wie an wen fließen, erfolgt zufällig anstatt geplant und systematisch. Da beim Projektstart vergessen wurde, ergänzend zum Projektplan (Aktivitäten und deren Termine) einen **Projektkommunikationsplan** (Inhalt, Form der Informationen und deren Termine und Empfänger) zu erstellen und anzuwenden, muss dies der Verkaufs- und Logistikchef als Projektleiter jetzt nachholen und sofort umsetzen. Wichtig ist, dass die Informationen stets nach dem gleichen Schema aufbereitet werden und die Berichterstattung wie festgelegt periodisch erfolgt. Nur wenn in der Firma WerkFun ein kollektives Verständnis für die Arbeiten im Projekt «OptiAuftrag» besteht, bekommen die zu erledigenden Arbeiten die notwendige Wichtigkeit im Tagesgeschäft. Doch ein effizienter Informationsfluss bedeutet noch nicht, dass sicher-

gestellt ist, dass die Mitarbeiter relevante Informationen erhalten. Die Effektivität des Informationsaustausches zeigt sich in der Art und Weise der Inhaltsgestaltung. Typische Rapportierungspunkte für den Projektfortschritt, Projektstatusbericht und Projektstand sind:

Projektfortschritt

- Welche Arbeiten sind erledigt, welche in Arbeit, welche für die nächste Woche geplant?
- Welche Probleme bestehen, welche Lösungsansätze sind möglich?
- Welche offenen Punkte sind erledigt, welche neu zu bearbeiten?

Projektstatusbericht

- Bewertung Projektstand (im Plan, kritisch, ausser Plan)
- Termin- und Kostensituation
- Signifikante Ergebnisse
- Geplante Ergebnisse
- Problemfelder und mögliche Massnahmen
- Anstehende und getroffene Entscheidungen

Projektstand

- Grobplan und Meilensteine
- Nächste Schritte

Nachdem bei WerkFun der Projektkommunikationsplan in Kraft gesetzt wurde und alle Mitarbeiter wie vereinbart monatlich über den Projektstand informiert wurden, gab es nur noch von den Projektbeteiligten sporadisch Klagen über fehlende oder ungenügende Informationen. In all diesen Fällen wurden diese vom Projektleiter gebeten, die vereinbarte Spielregel anzuwenden: «Jeder, der Informationen hat, gibt diese freigie-

exkurs

Potenzielle Kommunikationsünden in der Projektarbeit

- ↓
- Dumme Sprüche
 - Ungeduld, Abwürgen von Themen
 - Zu persönliche, zu ausdauernde, immer wieder von vorn aufgerollte Gespräche
 - Masslose Übertreibungen
 - Nachts E-Mails schreiben und morgens Feedback erwarten
 - E-Mails wahllos weiterleiten
 - Immer der Wortführer in Meetings, Workshops sein
 - Unsachlicher Umgangston, respektlose Kommentare
 - Dazwischenreden und unterbrechen
 - Schönreden von negativen Abläufen im Projekt

Abbildung 10 **Kommunikationsplan für einen effizienten Informationsaustausch**

Was?	Wer?	Wann?	Wem?	Form?	Medium?	Wer muss während des Projekts wen wann worüber und wie informieren? Eine saubere Auflistung schafft Verbindlichkeit und dient dazu, die Kommunikation so effizient als möglich zu gestalten.
Projektfortschritt	Projektmitarbeiter	Jeden Freitag	Projektleiter	Mündlich	Meeting	
Projektstatusbericht	Projektleiter	Am 3. Montag jeden Monats	Auftraggeberin	Schriftlich	E-Mail	
Projektstand	Auftraggeberin	Am 3. Freitag jeden Monats	GL-Mitglieder Alle Mitarbeiter	Mündlich Schriftlich	Meeting Infomail	

Konfliktpotenzial bei Projekten minimieren

big weiter. Jeder, der Informationen braucht, kümmert sich darum, dass er sie bekommt». Am Tag vor der Einführung des Projektkommunikationsplans wurden mit den Projektbeteiligten in einer kurzen Coachingssession die nachfolgenden wegweisenden Formulierungen für konstruktives Feedback erarbeitet.

- **Ratschlag geben:** Finde ich gut und Folgendes (...) bitte ändern.
- **Kritik äussern:** Finde ich nicht gut, bitte Folgendes (...) ändern.
- **Kompliment machen:** Finde ich gut und bitte so weiter machen.
- **Hinweis geben:** Finde ich nicht gut, kann aber damit leben.

Ergänzend wurden potenzielle Kommunikations-sünden in der Projektarbeit aufgezeigt und das Team gebeten, diese wann immer möglich zu vermeiden (siehe Exkurs Seite 21). Damit konnte auch die mündliche Projektkommunikation effektiver gestaltet werden.

Konflikte erkennen und bearbeiten

Beim Projekt «OptiAuftrag» kommt es während der Realisierungs- und Testphase öfters vor, dass der Verkaufsmitarbeiter Heinz Musterchen gefällte Entscheidungen für die Softwareeinstellungen hinterfragt und neue Anforderungen einbringt. Er will sich auch nicht definitiv festlegen, wie bei der Datenübernahme vorzugehen ist. Der Berater des Lieferanten beklagt sich beim Projektleiter, dass er nun durch dieses Hin und Her mit seinen Aufgaben in Verzug geraten ist. Auch sei es sehr mühsam, wenn das besprochene Vorgehen für die

Testdurchführung von der Finanzchefin regelmässig in Frage gestellt werde. Der Projektleiter verspricht dem Berater, mit den beiden zu reden. In den folgenden zwei Wochen ändert sich nichts. Im Gegenteil: Es werden vermehrt Diskussionen mit unsachlichen, respektlosen Äusserungen über die Zweckmässigkeit des Vorgehens geführt und der Projektfortschritt harzt.

Bei WerkFun sind drei altbekannte Projektkonflikte entstanden: Erstens können Termine nicht eingehalten werden, zweitens sind die Aufgaben schwieriger als angenommen und drittens verändert sich der Projektumfang immer wieder. Die Auslöser dafür sind die folgenlosen Entscheidungen und die Entscheidungsunfähigkeit sowie unterschiedliche Interessen und sicher auch wie so oft einfach nur Missverständnisse.

Kooperative Konfliktbehandlung. In einer solchen Konfliktsituation braucht es die steuernde Hand der Projektauftraggeberin. Um den Konflikt fassbar zu machen, klärt die Geschäftsführerin der WerkFun zuerst mit dem Projektleiter, wer aus seiner Sicht mit wem in welcher Art von Konflikt (sachliche Meinungsverschiedenheiten oder emotionaler Disput) steht. Und sie bittet ihn, künftig die Spielregel «Konflikte werden als solche akzeptiert und nicht unter den Tisch gekehrt, sondern zielgerichtet und fair ausgetragen» wie ausgemacht anzuwenden. Für den nächsten Tag vereinbart sie ein klärendes Meeting mit dem Berater, Heinz Musterchen und der Finanzchefin, jedoch ohne Projektleiter, da dieser nicht Konfliktpartei ist. Sie bittet die Anwesenden, nacheinander ihre Sichtweise darzulegen und vorerst nur Verständnisfragen zu stellen. Nachdem die Problematik offengelegt wurde, weist sie darauf hin,

exkurs

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter, dass folgendes Verhalten unweigerlich zu Konflikten führt:

- ↓
1. Probleme unter den Tisch kehren
 2. Bei Unklarheiten keine Fragen stellen
 3. Inkompetenz verheimlichen
 4. So wenig wie möglich kommunizieren
 5. Unterstützung nicht annehmen und nichts delegieren
 6. Sich nicht an Abmachungen halten
 7. Alle relevanten Entscheidungen möglichst lange vor sich herschieben

Abbildung 11 **Konfliktpotenzial in der Projektabwicklung auf ein Minimum reduzieren**



dass nun bei der Diskussion und Lösungssuche wie vereinbart unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen respektiert werden und persönliche Angriffe tabu sind. Dank diesen Verhaltensanweisungen und der Offenlegung der Unstimmigkeiten kann zielorientiert an der Lösung der Konfliktpunkte gearbeitet werden. Nach zwei Stunden ist es klar, was zu tun ist, um die Blockaden in den Projektaufgaben Softwareeinstellung, Datenübernahme und Testen aufzulösen. Die getroffenen Vereinbarungen und die Aktionen zur Umsetzung werden von der Projektauftraggeberin protokolliert. Die Teilnehmer des Klärungsmeetings und der Projektleiter werden gebeten, sicherzustellen, dass die Absprachen, wie schriftlich festgehalten, wirklich eingehalten werden.

Vor- und Nachteile. Eine solche kooperative Konfliktbehandlung hat – wie alle Methoden – Vor- und Nachteile: Positiv ist, dass die Entscheidungen, die aus der Konfliktbearbeitung hervorgehen, tragfähig sind, da die Beteiligten sie selbst getroffen haben. Zudem verhindert dieses sozial förderliche Verfahren Gesichtverlust und Beharren auf Standpunkten. Nachteilig wirkt sich aus, dass diese Methode mehr Zeit braucht, als wenn Konflikte aus einer Machtposition per Anweisung beendet werden. Zudem ist die Methode nur anwendbar, wenn die Projektteammitglieder bereit sind, sich offen und ehrlich zu äussern.

Die Erfahrung aber zeigt, dass Vertrauen und der respektvolle Umgang in der Projektarbeit gestärkt werden, je häufiger es gelingt, Konflikte im Projektteam kooperativ zu lösen. Die Zeit für Klärungsmeetings ist daher gut investiert. Denn Projektmanagement ist immer auch Konfliktmanagement. Konflikte in Projekten wird es immer geben, denn das Team und die Aufgabenstellung sind neu, Erfahrungswerte fehlen und der Termindruck ist hoch. Haben jedoch alle Projektbeteiligten das gleiche Verständnis darüber, was Konflikte fördert respektive was zu Missverständnissen und Meinungsverschiedenheit führt, kann das Konfliktpotenzial entschärft werden.

Fazit

Im Projektmanagement spielt nicht nur das **Womit** eine wichtige Rolle, sondern auch das **Wie**. Um Konflikten vorzubeugen, helfen neben klaren, schriftlich definierten Aufgaben auch Verhaltensspielregeln und ein Kommunikationsplan, um alle Beteiligten mit relevanten Informationen zu versorgen. Entstehen während eines Projekts dennoch Konflikte, ist eine kooperative Konfliktbehandlung empfehlenswert.

Checkliste: Der Wegweiser für ein leistungsstarkes Projektteam

Mit diesen richtungweisenden Checkpunkten schaffen Sie die notwendigen Rahmenbedingungen, damit Ihre Mitarbeiter engagiert und fokussiert in Projekten mitarbeiten.

Klar definierte Projektaufgaben und Zuständigkeiten	
<input type="checkbox"/>	Verbindliche Spielregeln für das Verhalten und Handeln in der Projektarbeit aufstellen
<input type="checkbox"/>	Die Aufgaben konkret und schriftlich dokumentieren: Wer liefert welches Ergebnis bis wann in welcher Form?
<input type="checkbox"/>	Jederzeit auf die Nichteinhaltung der definierten Spielregeln hinweisen und deren Einhaltung einfordern
Effektiver und effizienter Informationsaustausch	
<input type="checkbox"/>	Projektkommunikationsplan beim Projektstart erstellen: Über was informiert wer, wann, an wen, in welcher Form, mit welchem Medium?
<input type="checkbox"/>	Definierter Informationsfluss konsequent sicherstellen. Kommunikationssünden ansprechen
<input type="checkbox"/>	Wegweisende Formulierungen für konstruktives Feedback im Sinne von Rat geben, Kritik äussern, Kompliment machen, Hinweis geben, erarbeiten und anwenden
Aktiv Konflikte bearbeiten	
<input type="checkbox"/>	Potenzielle Konflikte durch klare und für alle verständliche Darlegung der Projektziele, -aufgaben, Verantwortung, Kompetenz und der Projektspielregeln sowie durch klaren Informationsfluss auf ein Minimum reduzieren
<input type="checkbox"/>	Konflikte zeitnah und in Klärungsmeetings kooperativ lösen
<input type="checkbox"/>	Massnahmen aus Meetings zur Konfliktklärung schriftlich festhalten und deren Umsetzung überwachen
Das hat sich zudem auch bewährt	
<input type="checkbox"/>	Widerstände, Boykotte thematisieren. Blockaden nicht akzeptieren. Position beziehen
<input type="checkbox"/>	Regelmässig im Projektteam nachfragen: Was funktioniert gut, was ist anders zu machen?
<input type="checkbox"/>	Widerspruch nutzen, um Bewährtes und Vertrautes kritisch auf Gültigkeit zu prüfen

«Das Projekt in Biel hat uns stressresistent gemacht.»

Bowling Bienne SA



Unternehmen und Sitz Bowling Bienne SA, Biel/Bienne, bowling-bienne.ch

Branche, Tätigkeit Betrieb eines Bowlingcenters mit Bar, Bowlingshop und Spielgeräten

Gründung 2011

Anzahl Mitarbeitende 10 Teilzeitangestellte und die Geschäftsführerin

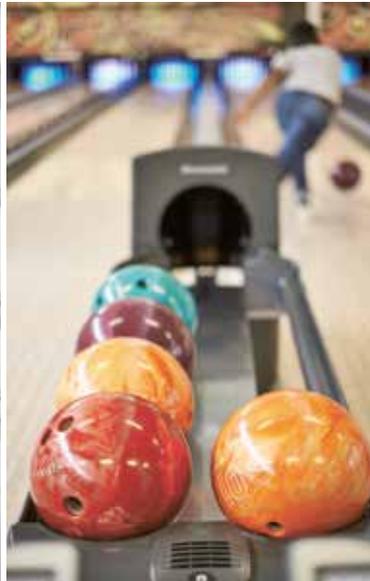
Ziel Das Bowling Bienne noch bekannter machen

Seit über 16 Jahren betreibt die Familie Schneider das Bowlingcenter im Marzili in Bern. Die Realisation eines zweiten Centers in Biel stellte das Familienunternehmen vor besondere Herausforderungen. «Das war ein sehr intensives Projekt», sagt Geschäftsführerin Stephanie Schneider. «Aber das Durchhalten hat sich gelohnt.»

Die Idee, ein zweites Bowlingcenter zu eröffnen, stand beim Familienunternehmen der Schneiders schon seit geraumer Zeit im Raum. «Aber es war nicht einfach, eine geeignete – das heisst grosse, hohe, helle, zentral gelegene und bezahlbare – Fläche zu finden», erklärt Simon Schneider, der vor vier Jahren die Führung des Bowlingcenters Bern von seinem Vater übernommen hat. Doch als die Familie Schneider die Halle an der G.F. Heilmannstrasse 39 in Biel zum ersten Mal

«Bei einem Projekt wie der Realisation eines zweiten Standorts ist es wichtig, sich Zeit zu nehmen für Details – auch wenn diese noch so klein sind.»

Simon Schneider, Geschäftsführer Bowlingcenter Bern, und Stephanie Schneider, Geschäftsführerin Bowling Bienne



«Ohne ausführlichen Businessplan wären wir nicht weitergekommen.»

**Stephanie Schneider, Geschäftsführerin
Bowling Bienne**

besichtigte, war der Entscheid sofort und einstimmig gefallen: Diese Liegenschaft muss es sein.

Businessplan notwendig. Von da an ging alles schnell: Simon Schneider und seine Schwester Stephanie Schneider – sie ist die jetzige Geschäftsführerin des zweiten Standorts – erstellten für das Projekt «Bowling Bienne SA» einen 50-seitigen Businessplan inklusive Finanzierungs- und Projektplan. «Ohne dieses Dokument kommt man nicht weiter. Allein schon die Lieferanten, die in die Infrastruktur investieren, fordern detaillierte Angaben zum geplanten Geschäft.»

Nach der Klärung der Grundsatzfragen starteten die beiden mit dem Umbau der Halle. Um den streng getakteten Zeitplan einzuhalten, musste Hand in Hand gearbeitet werden. «Der Koordinationsaufwand zwischen dem Lieferanten der Bowlingbahnen, dem Architekten und den Handwerkern war riesig. Hinzu kam die laufende Aufgabe, die Finanzierung im Griff zu behalten», betont Simon Schneider, der ursprünglich als Kommunikationsplaner in einer Werbeagentur arbeitete. Als gemeinsames Arbeitsinstrument diente ein riesiger Terminplan, auf dem alle Aufgaben ersichtlich waren.

Gutes Team. Während der hektischen Zeit auf der Bowling-Baustelle versuchten Stephanie und Simon Schneider vor allem etwas: ruhig Blut zu bewahren und mit sämtlichen Beteiligten das Gespräch zu suchen, auch mit jenen, welche die Arbeiten umsetzten. «Wir hatten ein tolles Team auf der Baustelle. Doch nicht immer läuft alles wie geplant. Da braucht man Geduld und Nerven. Heute sind wir stressresistent», sagt Stephanie Schneider. Der Umbau habe sie aber auch viel gelehrt. Etwa wie wichtig es ist, sich Zeit zu nehmen für eine saubere Abklärung von Details, auch wenn diese noch so klein sind. Das hilft, böse Überraschungen zu vermeiden.»

Doppelt gefeiert. Noch sehr präsent ist den Geschwistern der Moment, als sie die umgebaute Halle zum ersten Mal sahen. «Zum einen war da ein Gefühl von grosser Erleichterung, zum andern das Bewusstsein, dass es erst jetzt richtig losgeht», erklärt Simon Schneider. Doch gefeiert wurde der Projektabschluss trotz gemischten Gefühlen und vielen schlaflosen Nächten dennoch – und zwar gleich doppelt. Zuerst mit der Familie, Freunden und den Handwerkern. Später bei der offiziellen Eröffnung des Centers.

Leitplanken statt Vorgaben. Eine der grossen Herausforderungen am neuen Standort Biel ist für Stephanie Schneider der Aufbau eines eingespielten Teams. «Wir arbeiten mit Teilzeitangestellten und möchten, dass jeder seine eigene Art und seine Stärken einbringen kann. Statt strikter Vorgaben setzen wir auf Leitplanken, innerhalb derer auch einmal Fehler passieren dürfen», erklärt die Geschäftsführerin, die eine Ausbildung im Tourismus absolvierte. Dadurch sei die Führung des Personals anspruchsvoll und sehr zeitintensiv – aber dies zahle sich langfristig aus.

Gemeinsame Kultur. An einem Grundsatz hält sie strikte fest: «Wir möchten, dass es bei uns ungezwungen zu- und hergeht. Sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Gäste sollen sich bei uns wohlfühlen. Das ist ein Stück Unternehmenskultur, das wir vom Bowlingcenter Bern übernommen haben. Deshalb herrscht bei uns ebenfalls die Du-Kultur.»

Auch die Öffnungszeiten sind in beiden Betrieben gleich: «Wir haben an 364 Tagen offen. Einen Tag nehmen wir uns frei für den gemeinsamen Betriebsausflug», sagt die Chefin.

Ende gut, alles gut: Projekte sauber abschliessen

Michael Herrmann

Projekte neigen oft dazu, einfach auszulaufen und zu versanden. Um dies zu verhindern, hilft ein bewusster und geplanter Projektabschluss. Auf diese Weise kann das Kleinunternehmen aus den im Projekt gesammelten Erfahrungen lernen und sich weiterentwickeln.

Sind Sie einfach nur froh, dass das Projekt endlich fertig ist? Und würden Sie sich am liebsten allem anderen, aber nicht dem Abschluss des Projekts widmen? Tun Sie es nicht, Sie könnten eine grosse Chance verpassen und die Energie, die Sie in das Projekt gesteckt haben, verschwenden. Schliessen Sie ab, und zwar richtig. Allenfalls notwendige Restarbeiten oder Korrekturen sind dabei kein Hinderungsgrund.

Wann ist ein Projekt «fertig»? Diese Frage lässt sich nur beantworten, wenn dieser Punkt speziell festgelegt worden ist. Als das Projekt gestartet wurde, bestand eine klare Vorstellung davon, was erreicht werden sollte. Je präziser damals beschrieben wurde, welches das Projektprodukt sein soll, desto leichter wird es den Projektverantwortlichen fallen, das Projekt abzuschliessen.

Was tun, wenn der Projekterfolg ausbleibt? Auch wenn dies nie leichtfällt: Wenn ein Projekt die gesetzten Ziele nicht erreicht oder bereits während der Projektdurchführung offensichtlich wird, dass die Ziele nicht erreicht werden können, muss es vorzeitig abgeschlossen werden. Projekte, die versickern, lautlos sterben oder kein Ende finden, lösen bei allen Beteiligten Frustration aus. Ein sauberer Abschluss des Projekts ist auch ohne Erreichen des angestrebten Erfolgs wichtig.

Wer bestimmt über den Projektabschluss? Der Anstoss zum Projektabschluss sollte vom Projektleiter kommen, da dieser am besten über den Projektfortschritt orientiert ist. Er informiert den Auftraggeber über das Erreichen der Ziele oder über die Tatsache, dass diese nicht erreicht werden können. Schlussendlich entscheidet der Auftraggeber anhand der **Abschlusskriterien** (siehe Exkurs) darüber, ob das Projekt abgeschlossen werden kann respektive muss.

Projekte sauber abschliessen

Zu einem sauberen Projektabschluss gehören insbesondere drei Elemente: Abnahme der Projektergebnisse, Erkenntnissicherung sowie Auflösung des Projekts. Es ist also nicht damit getan, das Ende des Projekts zu verkünden. So wie die vorgängigen Projektphasen verfolgt auch der Projektabschluss klare Ziele. Er soll in erster Linie Klarheit über das Projekt bringen: Klarheit über den Erfolg und die Misserfolge, Klarheit über die Erfüllung der ursprünglichen Erwartungshaltungen, Klarheit über die Finanzen und die Risiken und auch darüber, wie es mit den Projektergebnissen respektive Projektprodukten weitergehen wird.

Häufig tritt der Fall ein, dass neue Aufgaben und Herausforderungen auf die Betroffenen warten und dass sich keiner der Verantwortlichen die Zeit nimmt, die für einen verantwortungsvollen Projektabschluss notwendigen Arbeiten durchzuführen. Wenn Sie jedoch keinen sauberen Projektabschluss machen, drohen insbesondere:

- eine mangelhafte Übergabe und fehlende Akzeptanz der Projektergebnisse
- ein mangelhafter Know-how-Transfer
- eine verpasste Chance, sich zu verbessern

exkurs

Abschlusskriterien frühzeitig festlegen



Um Diskussionen zu vermeiden, ob und wann ein Projekt abgeschlossen werden kann, lohnt es sich, bereits beim Projektstart die Kriterien für den Projektabschluss und die Abnahme der Projektergebnisse festzulegen. Gut eignet sich hierfür die Kick-off-Veranstaltung. Sprechen Sie sich darüber aus, welche Abweichung noch vertretbar ist. Halten Sie zudem die Projektziele und Rahmenbedingungen schriftlich fest – Sie werden mehr als einmal darauf zurückgreifen. Abschlusskriterien bei IT-Projekten sind z. B.:

- Erfüllung der funktionalen und technischen Anforderungen
- Schulung der Benutzer
- Erstellung der Dokumentationen
- Übergabe der Projektergebnisse usw.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 12 Den Projektabschluss in allen Projektphasen einbeziehen

Phase 1: Projektvorbereitung	Phase 2: Projektdefinition und -auftrag	Phase 3: Projektplanung	Phase 4: Projektdurchführung	Phase 5: Projektabschluss	Nach Projektende
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung der Abschlusskriterien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung Zieltermine für Projektabschluss ■ Festlegen, welche Aufgaben das Projektteam nach Projektabschluss wahrnehmen wird ■ Festlegen, wer nach Projektende die Verantwortung für das Projektprodukt übernehmen wird 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entscheidung über einen frühzeitigen Projektabschluss ■ Bei Bedarf Anpassung der Abschluss- und Abnahmekriterien 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abnahme der Projektprodukte ■ Rückschau und Erkenntnissicherung ■ Abschlussveranstaltung ■ Projektabschluss kommunizieren ■ Projektorganisation auflösen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durchführung von Nacharbeiten ■ Erkenntnisse und Erfahrungen in künftigen Projekten berücksichtigen

Es lohnt sich, nicht erst am Schluss des Projekts an den Projektabschluss zu denken. Vielmehr hilft es, bereits ab der Phase «Projektdefinition und -auftrag» Arbeiten zum Projektabschluss einzu-beziehen.

Abnahme der Projektergebnisse

Die Abnahme der Projektergebnisse und deren Übergabe in den Betrieb sind Kernelemente eines Projektabschlusses. Auch wenn ein Projekt beendet werden muss, bevor alle Ziele erreicht werden konnten, ist es höchst selten der Fall, dass die Projektarbeiten zu gar keinen Ergebnissen geführt haben. Die Dynamik eines Projekts bringt es häufig mit sich, dass das definitive Projektergebnis von den ursprünglichen Vorstellungen abweicht. Trotzdem oder gerade deswegen kann das Projektergebnis äusserst erfolgreich sein. Nutzen Sie die bereits investierte Energie, auch wenn Sie ein neues Projekt starten müssen, um die weiteren Arbeiten gut zu strukturieren. Voraussetzung ist die frühzeitige Festlegung der Abnahmekriterien. Dies erlaubt eine transparente Übergabe des Projektprodukts von der Projektleitung zur Person, welche die betriebliche Verantwortung übernehmen wird. Um nachträgliche Diskussionen auszuschliessen, empfiehlt sich, die Ergebnisse der Produktabnahme schriftlich festzuhalten.

Erkenntnissicherung

Was kann man aus dem Projekt lernen? Das aktuelle wird kaum das einzige und auch nicht das letzte Projekt gewesen sein, das Sie in Ihrem Unternehmen durchführen. Mit einem guten Rückblick können aus überstandenen Problemen, über die man sich geärgert hat, Erfahrungen und Erkenntnisse für die Zukunft gewonnen werden. Diese kommen nicht nur der Organisation, sondern auch den einzelnen Projektmitgliedern zugute. Wichtig ist, den angenehmen und unangenehmen Erfahrungen ins Auge zu blicken und

daraus zu lernen. Dazu sollte man sich ausgehend von einem Soll-Ist-Vergleich (was hat man sich bei Beginn des Projekts vorgestellt und wie ist es dann tatsächlich abgelaufen?) folgende Fragen stellen:

Schwächen

- Was war unbefriedigend, lief schief? Wieso?
- Was kann künftig verbessert werden?

Stärken

- Was ist gut gelaufen und wieso?
- Wie können wir dies künftig beibehalten?

Das Lernen aus den kleinen und grossen Erfolgen und Misserfolgen kommt dem Unternehmen zugute, wenn die kritischen Erfolgsfaktoren erkannt werden und darauf aufgebaut wird. So lassen sich Rückschlüsse gewinnen betreffend erfolgreiche und nicht erfolgreiche Lösungsstrategien, Methoden und Werkzeuge, Aufwand, Dauer und Kosten sowie Nutzen solcher Projekte. Zu guter Letzt sollte sichergestellt werden, dass die Erkenntnisse für Folgeprojekte gesichert und künftig zugänglich sind. Es ist oft nicht zielführend, umfangreiche Dokumentationen zu erstellen, die in den Schubladen verschwinden. Viel eher sollten die im Rahmen der Projekte gewonnenen Erkenntnisse über Checklisten oder Merkblätter in den Arbeitsprozess einfließen.

Auflösen des Projekts

Abschlussveranstaltung. Die am Projekt beteiligten Mitarbeiter haben während der Projektdauer meist viel Energie investiert und vielleicht auch Überstunden geleistet. Auch die nicht direkt am Projekt beteiligten Personen tragen oft indirekt

tipp

Beziehen Sie Ihre Kunden mit ein



Auch wenn Sie Ihre Projekte nicht im Auftrag eines Kunden durchführen, kann es sich lohnen, Ihre Kunden beim Projektabschluss zu berücksichtigen. Gezielte Kundenbefragungen können Aufschluss darüber geben, ob die Erwartungen auch von aussen betrachtet erfüllt wurden. Allenfalls können gute Kunden zur Abschlussveranstaltung eingeladen werden. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, über das Projekt zu informieren und hervorzuheben, welche Vorteile sich für die Kunden ergeben können.

Abbildung 13 **Projekte auf allen Ebenen abschliessen**



zum Projekterfolg bei, indem sie etwa Arbeiten übernehmen, die sonst unerledigt bleiben. Die Durchführung einer Abschlussveranstaltung im feierlichen Rahmen bietet dem Auftraggeber eine gute Gelegenheit, seine Wertschätzung auszudrücken und das Projekt gebührend abzuschliessen.

Gerade bei kleineren Unternehmungen ist eine solche Veranstaltung auch geeignet, um die Erkenntnissicherung vorzunehmen oder die Abnahme der Projektprodukte durchzuführen. Je offener die Beteiligten dabei über ihre Erfahrungen sprechen können, desto nachhaltiger werden die Erkenntnisse in die Betriebsprozesse einfließen. Voraussetzung sind jedoch ein fairer Umgang und ein vertrauensvolles Klima, in dem der Mitarbeiter nicht fürchten muss, dass ihm kritische Äusserungen später Ärger einbringen könnten.

Projektorganisation auflösen. Ist die Abschlussveranstaltung durchgeführt, bleibt die Auflösung der Projektorganisation. Dabei ist eine klare Regelung notwendig, was nach Ende des Projekts mit dem Projektpersonal geschehen soll. Vergessen Sie nicht, auch die Infrastruktur wieder freizugeben oder aufzulösen. Gehen Sie die Sachmittel systematisch durch und sorgen Sie dafür, dass keine versteckten Kosten weiterlaufen.

Über den Projekterfolg sprechen

Das erfolgreiche Abschliessen eines Projekts bietet auch Gelegenheit, über den Erfolg zu sprechen. Bei Projekten mit direktem Kundennutzen kann es sinnvoll sein, den Projektabschluss im Rahmen eines Events mit dem Kunden zu feiern und ihm die Ergebnisse des Projekts vorzustellen. Je nach Projekt können sich auch lokale oder überregionale Medien für Ihre Erfolge interessieren. Auf jeden Fall ist es empfehlenswert, die Projektergebnisse im Rahmen eines Newsletters zu präsentieren. Auch hier gilt: Nicht nur der erfolgreiche Abschluss zeugt von Kompetenz, auch das Überwinden von Schwierigkeiten vermittelt das Bild einer sich weiterentwickelnden Unternehmung, die an Herausforderungen wachsen kann.

Fazit

Nutzen Sie auch als Kleinunternehmen die Chancen, die Ihnen ein sorgfältig durchgeführter Projektabschluss bietet. Ob Sie nun einen grossen Erfolg feiern oder ein missglücktes Projekt bedauern – beides bietet Ihnen die Möglichkeit, zu lernen und sich als Unternehmen weiterzuentwickeln. Denn das nächste Projekt wird sicher nicht lange auf sich warten lassen.

Checkliste: Projektabschluss

Stellen Sie sich bei der Vorbereitung und Durchführung des Projektabschlusses folgende Fragen und vergessen Sie so keine wesentlichen Punkte.

Abnahme der Projektergebnisse	
<input type="checkbox"/>	Wurden die Abnahmekriterien rechtzeitig festgelegt und ausreichend konkretisiert?
<input type="checkbox"/>	Ist festgelegt, wer nach Projektabschluss die Verantwortung für das Projektprodukt übernehmen wird?
<input type="checkbox"/>	Steht die notwendige Infrastruktur für die Abnahmetests bereit?
<input type="checkbox"/>	Sind die für die Übergabe notwendigen Dokumente erstellt?
<input type="checkbox"/>	Wurde geklärt, in welcher Form die Ergebnisse der Produktabnahme festgehalten werden? Sind allenfalls (z. B. juristische) Formvorschriften einzuhalten?
<input type="checkbox"/>	Ist geklärt, welche Arbeiten allenfalls nach Projektende noch durchzuführen sind?
<input type="checkbox"/>	Wurden alle offenen Rechnungen beglichen (oder gestellt)?
Erkenntnissicherung	
<input type="checkbox"/>	Wurde ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt?
<input type="checkbox"/>	Wurden mit den Projektbeteiligten und -betroffenen die kritischen Erfolgsfaktoren ermittelt?
<input type="checkbox"/>	Wurde diskutiert, was unbefriedigend oder schief lief und wieso und was man für künftige Projekte lernen kann?
<input type="checkbox"/>	Wurde diskutiert, was gut lief und wieso und was man künftig unbedingt beibehalten sollte?
<input type="checkbox"/>	Wurde sichergestellt, dass die Erkenntnisse in die Betriebsabläufe einfließen und bei künftigen Projekten berücksichtigt werden (Checklisten, Merkblätter usw.)?
Auflösung des Projekts	
<input type="checkbox"/>	Wurde rechtzeitig geklärt, welche Aufgaben der Projektleiter und sein Team nach dem Projektende übernehmen werden?
<input type="checkbox"/>	Wurde eine Abschlussveranstaltung organisiert, die dem Projekt gerecht wird?
<input type="checkbox"/>	Haben Sie bei der Abschlussveranstaltung insbesondere daran gedacht: <ul style="list-style-type: none"> – die Erkenntnissicherung oder die Abnahme der Projektprodukte durchzuführen, falls Sie dies nicht schon vorher vorgenommen haben? – nicht nur die am Projekt beteiligten, sondern auch vom Projekt betroffenen Personen und allenfalls auch die Kunden oder sogar die Medien einzuladen? – dem Projektleiter und seinem Team die gebührende Wertschätzung auszudrücken und ihn dann von seinen Pflichten zu entlasten?
<input type="checkbox"/>	Wurde die Gelegenheit genutzt, einen breiteren Interessentenkreis über den erfolgreichen Projektabschluss zu informieren?

Projektmanagement: Werkzeug-Box

Projekte zu managen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Folgende Werkzeuge unterstützen Kleinunternehmen dabei, ihre Projekte effizient und zielgerichtet abzuwickeln.

Projektauftrag

Am Anfang jedes Projekts steht ein schriftlicher Projektauftrag, der zwischen dem Projektauftraggeber und dem Projektleiter vereinbart wird. Er beinhaltet eine Kurzbeschreibung des Projekts, Angaben zum Projektstart und -ende, Ziele und Nicht-Ziele, die projektspezifischen Phasen, die erforderlichen Ressourcen, das Budget sowie die Projektorganisation.



Eine Vorlage für einen Projektauftrag finden Sie unter:
postfinance.ch/ku

Projektplanung



Die Projektplanung besteht aus mehreren Plänen. Die Basis bildet der Projektstrukturplan mit den Arbeitspaketen (siehe Abbildung 08). Darauf aufbauend werden der Termin-, der Kapazitäts- und der Kostenplan erstellt. Diese werden in der Regel in einer Excel-Datei als Balkenplan angelegt. Ebenfalls zur Projektplanung gehören die Planung der Projektorganisation (Darstellung als Organigramm), des Projektkontexts und der Risiken.



Ein Muster für die Projektplanung (Balkenplan) finden Sie unter:
postfinance.ch/ku

Statusberichte

Der Projektstatusbericht ist ein Instrument zur Projektsteuerung. Er fasst den Projektstand zusammen. Festgehalten werden der Gesamtstatus, die Situation bezüglich Termine, Ressourcen und Kosten, Organisation/Kommunikation/Teamarbeit, Kontext und Risiken sowie To-dos und Entscheidungen.



Projektampel zur Anzeige des Projektstatus



Eine Vorlage für einen Statusbericht finden Sie unter:
postfinance.ch/ku

Projektabschlussbericht

Im Projektabschlussbericht werden der Gesamteindruck und die Zielerreichung festgehalten. Zudem werden die Punkte Leistung/Termine, Ressourcen/Kosten, Organisation/Kommunikation/Teamarbeit, Projektkontext und -management reflektiert sowie Lessons Learned und allfällige Restaufgaben dokumentiert.



Eine Vorlage für einen Projektabschlussbericht finden Sie unter:
postfinance.ch/ku

Glossar

Abschlusskriterien. Die Abschlusskriterien sind jene Punkte, die bei Projektabschluss erfüllt sein müssen. Abschlusskriterien können zum Beispiel folgende Dimensionen beinhalten: Zeit (Anzahl Monate nach Projektstart), Geld (Budget verbraucht), Leistung (neue Anwendung ist 20 Prozent schneller als die bisherige) usw.

Änderungsmanagement. Änderungen im Projektmanagement sind etwas ganz Normales. Es liegt in der Natur von Projekten, dass zum Projektstart noch nicht alle wesentlichen Entwicklungen exakt vorhergesehen werden können. Die Herausforderung im Änderungsmanagement ist es, so viele Änderungen wie nötig konsequent durchzuführen und umzusetzen und so wenige wie möglich zuzulassen. Folgende Schritte sind dabei zu durchlaufen: 1. Änderungsbedarf identifizieren, 2. Änderungsantrag formulieren, 3. Änderungsantrag beraten und bewerten, 4. Änderungsantrag entscheiden, 5. Änderung konsequent durchführen, 6. Erfolg der Änderung prüfen.

Balkenplan. Der Balkenplan visualisiert die Ablaufstruktur des Projekts. Vorgänge werden über einer Zeitlinie als horizontale Balken gezeichnet.

Kick-off-Meeting. Im Kick-off-Meeting kommt das Projektteam erstmalig zusammen. Ziele dieser Sitzung sind der gemeinsame Start des Projekts, die Vorstellung, Abstimmung und Fertigstellung der Projektpläne und die Vereinbarung der Vorgehensweise. Ziel dieser Veranstaltung ist es auch, das Projektteam auf das Projekt einzuschwören und ein gemeinsames Bild vom Projekt zu generieren.

Machbarkeitsstudie. Eine Machbarkeitsstudie bezeichnet die Überprüfung der Umsetzung

von Projekten, insbesondere wenn Risiken nicht eingeschätzt werden können oder die Erreichbarkeit in Frage gestellt wird. Zwecke einer Machbarkeitsstudie sind das Verhindern von Fehlinvestitionen, die Identifizierung des optimalen Lösungswegs sowie die Identifizierung von Risiken. Fällt die Machbarkeitsstudie positiv aus, kann ein Projekt angenommen und durchgeführt werden. Sollte die Studie negativ ausfallen, wird das Projekt aus Gründen der Unwirtschaftlichkeit abgelehnt respektive im Ansatz modifiziert.

Organisatorisches Lernen. Organisatorisches Lernen beschreibt einen Lernprozess auf Ebene der Unternehmensorganisation. Durch Weiterentwicklung des Wissensstands und Aneignung bestimmter Kompetenzen kann die Organisation ihre Problemlösungs- und Handlungskompetenz erweitern. Dies basiert zunächst häufig auf individuellem Lernen der Mitarbeiter, das im Anschluss standardisiert und für alle Beteiligten verfügbar gemacht wird.

Projekt. Ein Projekt ist eine komplexe Aufgabenstellung, zeitlich begrenzt, mit einem definierten Budget, in dem definierte Projektziele umzusetzen sind. Projekte unterscheiden sich von Regelaufgaben durch höhere Komplexität. Ihre Umsetzung erfordert ein Projektmanagement.

Projektabschlussbericht. Der Projektabschlussbericht ist die Bilanz des Projekts. Er enthält die zusammenfassende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte.

Projektauftrag. Der Projektauftrag ist ein Dokument, das die Existenz eines Projekts formell bestätigt.

Projektcontrolling. Das Projektcontrolling beschreibt alle Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein Projekt über seine gesamte Laufzeit hinweg zu steuern.

Projektcontrolling-Sitzung. In einer Projektcontrolling-Sitzung wird die Projektplanung mit dem Ist-Status des Projekts verglichen mit dem Ziel, Abweichungen zu erkennen, zu analysieren und steuernde Massnahmen abzuleiten. Eine Projektcontrolling-Sitzung sollte regelmässig stattfinden. Teilnehmer sind der Projektleiter und das Projektteam.

Projektkommunikationsplan. Ein Projektkommunikationsplan legt fest, welche Kommunikation in welcher Form, mit welchem Inhalt, wann, von wem und für wen erstellt wird. Er regelt Art, Frequenz und Inhalt von Projektmeetings.

Projektkontext. Unter Projektkontext werden andere beeinflussende Projekte, mögliche Unternehmensstrategien sowie insbesondere Personen und Institutionen verstanden, die Einfluss auf das Projekt nehmen könnten.

Projektmanagement. Als Projektmanagement bezeichnet man das Initiieren, Planen, Steuern und das Kontrollieren und Abschliessen von Projekten.

Projektplanung. Unter Projektplanung versteht man das Gewinnen von Informationen über den künftigen Ablauf des Projekts. Projektpläne legen die Sollvorgaben fest, anhand derer die Projektüberwachung und -steuerung den Soll-Ist-Vergleich macht, Abweichungen erkennt und geeignete Korrekturmassnahmen einleitet.

Projektrisikooanalyse. Jedes Projekt beinhaltet aufgrund seiner Komplexität zwangsläufig diverse Projektrisiken. Der Eintritt eines

solchen Risikos kann Kosten erhöhen, Bearbeitungszeiten verlängern, die Zielerreichung gefährden oder sogar den Abbruch eines Projekts bewirken. Aus diesem Grund ist es notwendig, Projektrisiken im Vorfeld zu identifizieren, zu bewerten und geeignete Gegenmassnahmen zu beschliessen.

Projektstatusbericht. Der Projektstatusbericht ist ein Dokument für das Projektcontrolling. In ihm wird der Projektstatus an einem bestimmten Stichtag umfassend dokumentiert.

Projektstrukturplan. Im Projektstrukturplan wird das Projekt strukturiert und in Teilprojekte sowie Arbeitspakete gegliedert. Zusätzlich enthält er Informationen über Verantwortlichkeiten und über Controllingdaten zu den relevanten Grössen im Projektmanagement: Kosten, Termine und Ergebnisse.

Risikomanagement. Risikomanagement umfasst sämtliche Massnahmen zur Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken eines Projekts.

Soft Facts. Unter Soft Facts (weiche Faktoren) versteht man die Projektorganisation, die Kultur und den Projektkontext. Sie sind ergänzend zu den Hard Facts (Ziele, Leistungen, Termine, Ressourcen, Kosten und Risiko) zu planen und regelmässig zu kontrollieren.

SWOT-Analyse. Die SWOT-Analyse stellt ein Instrument zur Situationsanalyse dar. In ihr werden die Analyse der Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie der Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) vereint.

Thema der nächsten Ausgabe: «Führungskompetenz»

Ausblick. Die nächste Ausgabe des Magazins «ku – Führung von Kleinunternehmen» zum Thema «Führungskompetenz» erscheint im November 2015.

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, benötigen die Geschäftsinhaberinnen und Geschäftsinhaber, aber auch die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer leitenden Position ein Set an Führungskompetenzen. Dazu zählt etwa die Kompetenz, Entscheidungen zu treffen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen, Beziehungen zu gestalten oder Veränderungen einzuleiten und zu realisieren.

Eigene Führungskompetenzen reflektieren. Die kommende «ku»-Ausgabe zeigt die verschiedenen Führungskompetenzen auf und bietet Tipps und Checklisten an, die es erlauben, die eigenen Fähigkeiten zu reflektieren. Beispiele aus dem Alltag von Kleinunternehmen verdeutlichen, wie Führungskompetenz in der Praxis gelebt wird.

Schwierige Führungssituationen meistern. In den Fachartikeln legen die Expertinnen und Experten zudem dar, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um schwierige Führungssituationen meistern und Teams führen zu können, und welche Rolle dabei die Kommunikation spielt.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: postfinance.ch/ku

Bisher erschienen:**Personalmanagement**
Nr. 1, November 2008**Preisgestaltung**
Nr. 2, Mai 2009**Entwicklungsschritte**
Nr. 3, November 2009**Finanzielle Führung**
Nr. 4, Mai 2010**Werbung**
Nr. 5, November 2010**Sich selbst führen**
Nr. 6, Mai 2011**Strategie**
Nr. 7, November 2011**Gründen**
Nr. 8, Mai 2012**Kundenpflege**
Nr. 9, November 2012**Kooperationen**
Nr. 10, Mai 2013**International geschäften**
Nr. 11, November 2013**E-Commerce**
Nr. 12, Mai 2014**Innovationen**
Nr. 13, November 2014

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: postfinance.ch/ku

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und Lehre. kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance gehört zu den führenden Schweizer Finanzinstituten und sorgt als Nummer eins im Zahlungsverkehr für einen reibungslosen Geldfluss. Sie ist die ideale Partnerin für alle, die ihre Finanzen selbstständig verwalten: Ob beim Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen oder Finanzieren – PostFinance bietet Privat- und Geschäftskunden verständliche Produkte zu attraktiven Konditionen. postfinance.ch