

So managen Sie Ihr erstes Projekt – legen Sie sofort los!

## Projektmanagement- Grundlagen

Sie leiten Ihr erstes Projekt, brauchen dringend Basiswissen über Projektmanagement, haben aber keine Zeit, dicke Lehrbücher zu wälzen? Sie wollen eine Einführung in die Grundlagen des Projektmanagements?

Mit diesem Leitfaden können Sie einfach loslegen! Er führt Sie durch die wichtigsten Schritte des Projektmanagements von der Auftragsklärung bis zur Abnahme.

## Grundlage für den Projektalltag: Das Projekttagebuch

Beginnen wir mit dem wichtigsten Tool, das es für Projektmanager:innen gibt: Das Projekttagebuch! Hier notieren Sie chronologisch alle Notizen über den Projektverlauf. Wie Sie Ihr Projekttagebuch gestalten, ist vollständig Ihnen überlassen, hierfür gibt es keine Norm, sondern nur Erfahrungen. Entscheiden Sie zunächst, ob Sie Ihr Tagebuch klassisch analog oder digital führen möchten:

- Ein **fest gebundenes Buch** mit Seitenzahlen braucht weder Akku noch WLAN und übersteht Stürze auch ohne Datenverlust. Notizen, die Sie mit Stift und Papier anfertigen, bleiben Ihnen außerdem länger im Gedächtnis. Vor allem aber notieren Sie sich so nur die wirklich wichtigen Dinge.
- Mit einem **digitalen Projekttagebuch**, das in einer Cloud abgespeichert wird, sind Ihre Notizen jederzeit und bei der entsprechenden Anwendung auch ortsunabhängig verfügbar. Darüber hinaus sind digitale Notizen vor Verlust und Wasserschäden geschützt – vorausgesetzt, Sie machen regelmäßig Backups. Viele Anwendungen bieten zudem Suchfunktionen an.

Damit Sie Ihr Projekttagebuch effizient nutzen können, empfehlen wir, die folgenden drei Elemente einzubauen:

### Übersichtsinformationen

Halten Sie wichtige Informationen zum Projekt, wie z.B. Kontaktlisten, Projektstrukturplan usw., in Ihrem Tagebuch fest. Benutzen Sie ein Buch, können Sie hierfür die ersten Seiten reservieren und am besten einen Puffer einplanen; bei der digitalen Variante können Sie hierfür einen eigenen Bereich anlegen.



**Dr. Georg Angermeier**  
selbst. Berater, Trainer und  
Fachautor



**Noemi Eberlein**  
Redaktion projektmagazin

### Chronologische Mitschrift

Die chronologische Mitschrift ist ein echtes Tagebuch. D.h. jeden Tag tragen Sie das Datum als Überschrift ein und darunter stichpunktartig Ihre Notizen. Mit wem haben Sie worüber gesprochen? Was haben Sie entschieden? Was haben Sie erledigt? Was müssen Sie sich merken?

### Optional: Nachspann

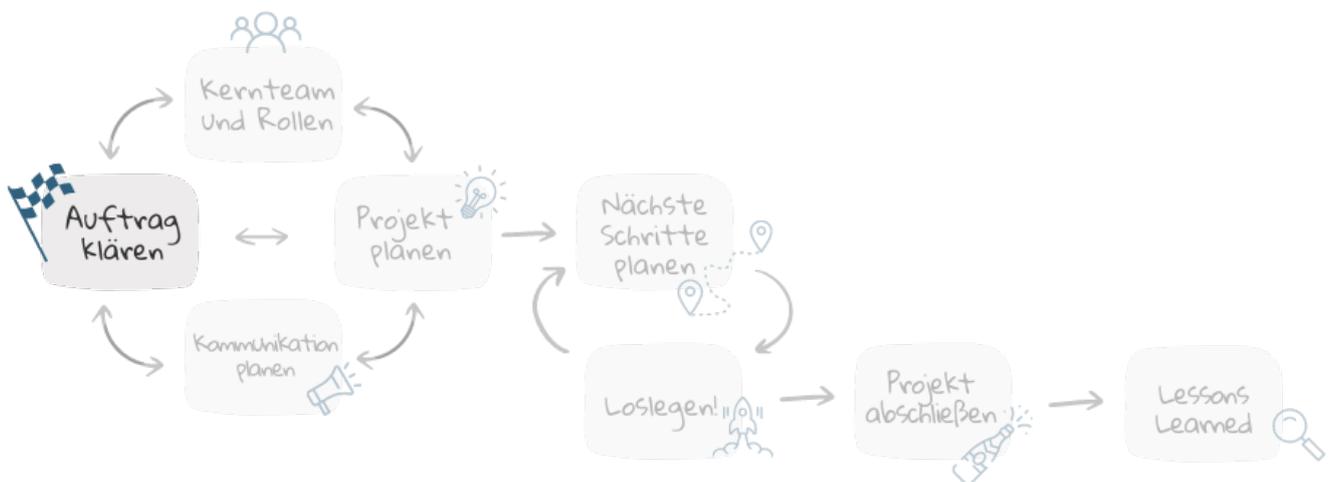
Verwenden Sie ein Buch, können Sie die letzten Seiten z.B. für Lessons Learned und Vorbereitung des Projektabschlussberichts reservieren. In der digitalen Variante können Sie hierfür wieder einen eigenen Bereich anlegen.

Mit der Zeit wird das Projekttagbuch zu Ihrem treuen Begleiter im Projekt werden – pflegen Sie es gut!

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- **Notizbuch mit System – Effiziente Arbeitsorganisation mit dem "Super-Buch"**
- **Genial einfach: Selbstorganisation mit dem Bullet Journal**

## Grundlage für Ihr Projekt: Klären Sie den Auftrag!



Wissen Sie eigentlich, was ein Projekt im ursprünglichen Sinne ist? Das Wort "Projekt" kommt aus dem Lateinischen und bedeutet – ähnlich wie "Projektion" und "Projektil" – das "nach vorne Geworfene". Wenn also jemand eine Idee hat, wie etwas künftig aussehen soll und will, dass es ein Volltreffer wird, dann startet diese Person ein Projekt.

Wenn Sie wissen wollen, was "Projekt" und "Projektmanagement" ganz genau bedeuten: Basiswissen über Projektmanagement haben wir für Sie in **Projektmanagement kompakt** zur kostenfreien Verfügung zusammengestellt.

Der erste Schritt ist dabei stets die Klärung des Auftrags: Was ist das Ziel bzw. welches Ergebnis will der Auftraggeber haben? Wenn dies nicht geklärt ist, ist es nur ein "Arbeiten an einer Idee und schauen, was dabei herauskommt." Das ist selbstverständlich auch okay, aber eben kein Projekt. Damit sind wir auch schon bei einem wichtigen Unterschied zwischen Projektmanagement und "einfach drauflosarbeiten". Kleine Arbeitsaufträge erledigen Sie sofort. Größere Vorhaben – insbesondere Projekte – erfordern ein systematisches Vorgehen.

Klären Sie also zunächst, was genau geliefert werden soll. Wer dafür was zu tun hat, ist zunächst völlig unwichtig. Geht es z.B. um eine Software, dann kommt ja vielleicht heraus, dass man diese am einfachsten kauft, statt sie selbst zu erstellen.

Vereinbaren Sie also ein Gespräch mit der Ansprechperson der auftraggebenden Organisation und klären Sie folgende Fragen:

- Was muss vorliegen, damit das Projekt erfolgreich ist?
- Welche Anforderungen müssen am Ende des Projekts erfüllt sein und wie werden diese überprüft?

Was Sie **nicht** fragen sollten: "Was muss alles getan werden?" Denn darauf kommt es bei einem Projekt zunächst nicht an. Sondern eben nur darauf, was "hinten rauskommt".

Dokumentieren Sie den so vereinbarten Projektauftrag und machen Sie dies auch dem Auftraggeber transparent. Selbstverständlich wird es Änderungen geben und diese sollen auch möglich sein. Aber es ist auch wichtig, diese Änderungen zu dokumentieren, damit man stets bewusst entscheiden kann, ob eine Änderung einen zusätzlichen Aufwand und eine längere Dauer wert ist.



In Ihrem Projekttagbuch stehen nun mindestens die Kontaktdaten der Person, die auf Seiten des Auftraggebers für Ihr Projekt verantwortlich ist, wann Sie das Gespräch geführt haben und wo der Projektauftrag abgelegt ist.

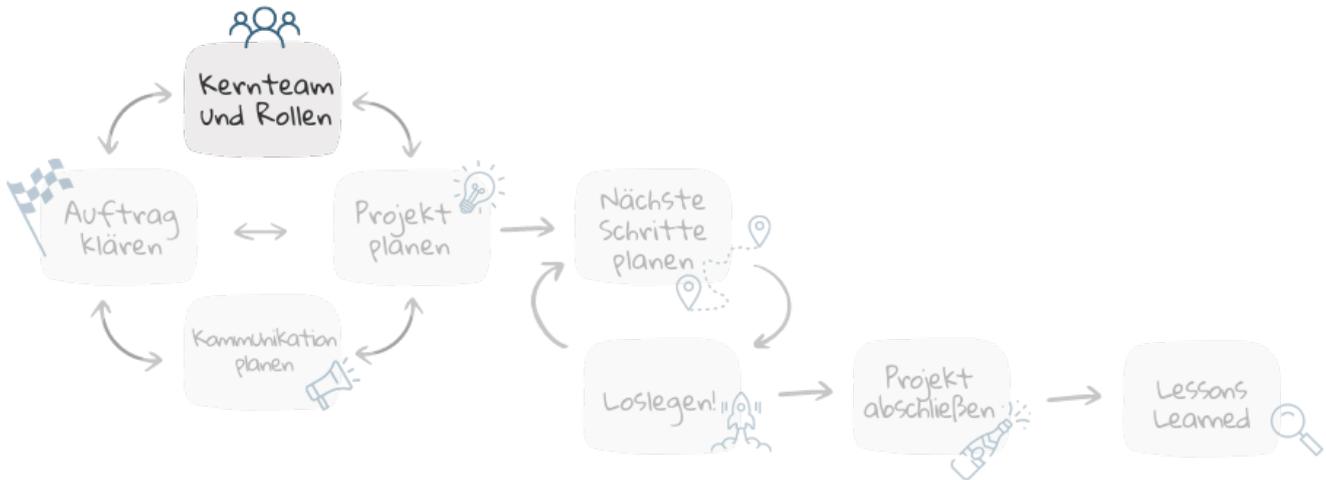
Auch wenn es Ihnen nun schon in den Fingern juckt und Sie am liebsten gleich loslegen würden: Projektmanagement heißt vor allem **Management** des Projekts und nicht "schon mal anfangen".

Wenn Sie tiefer in das Thema Projektauftrag einsteigen wollen, in dieser [kostenlosen Leseprobe](#) finden Sie alle Grundlagen.

Mit einem [projektmagazin-Abonnement](#) erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- [Auftragsklärung in 11 Schritten](#)
- [4 Kernfragen](#)

## Grundlage für die Arbeit: Kernteam und Rollen



Das "Was" ist definiert, bzw. es gibt dafür eine erste Version, die im Laufe des Projekts weiterentwickelt wird. Bevor Sie das "Wie" überlegen, klären Sie unbedingt zuerst das "Wer"! Das entspricht allerdings nicht ganz dem, was in Richtlinien und Lehrbüchern steht, die direkt aus den Anforderungen die zu erledigenden Aufgaben ableiten.

Aber bevor Sie wissen, mit welchen Menschen Sie zusammenarbeiten werden, sind Ihnen die Hände gebunden. Ganz einfach deshalb, weil niemand da ist, der etwas tun kann. Und sobald Sie Mitstreiter:innen für Ihr Projekt haben, müssen Sie diese in die Aufgabenplanung einbeziehen oder diese sogar ganz an das Team übergeben.

Natürlich wird sich an der Zusammensetzung des Teams im Laufe des Projekts noch einiges ändern. Aber sehr wahrscheinlich haben Sie keine große Wahl, wen Sie in Ihr Team holen. In den meisten Fällen wird Ihnen das Umfeld (Auftraggeberseite, Vorgesetzte, Ressourcenverfügbarkeit) vorgeben, mit wem Sie die Herausforderungen des Projekts angehen werden.

Gehen Sie hierzu folgendermaßen vor:

- Fragen Sie auf Auftraggeberseite nach, wer Sie im Projekt unterstützen kann. Meist haben Auftraggeber bereits eine sehr klare Vorstellung davon, welche Ressourcen sie für das Projekt zur Verfügung stellen. Immerhin gehört dies zu ihren zentralen Aufgaben (s.u.).
- Überlegen Sie, welches Fachwissen, welche Qualifikationen und welche Fertigkeiten für die Erfüllung des Projektauftrags erforderlich sind.
- Erstellen Sie eine Liste von Personen, die diese Anforderungen erfüllen. Berücksichtigen Sie dabei die Ressourcen, die Ihnen die Auftraggeberseite bereits genannt hat.
- Wenn Sie weitere Ressourcen benötigen, stimmen Sie dies mit Ihrem Auftraggeber ab. Je nachdem, ob diese Ressourcen verfügbar sind oder nicht, kann sich der Projektauftrag verändern. Z.B. kann es sein, dass sich der Funktionsumfang reduziert oder das Projekt erst später beginnen oder zum Abschluss kommen kann.



Tragen Sie jedes Teammitglied mit E-Mail-Adresse und Mobil-Telefonnummer in Ihr Projektta- gebuch ein. Verwenden Sie dazu eine eigene Seite im Vorspann als Kontaktliste. Ggf. struktu- rieren Sie diese nach "Kernteam", "Projektteam" sowie "Stakeholder außerhalb des Projekts".

Übrigens: Nicht nur die Zusammensetzung macht erfolgreiche Teams aus. Matthias Eberspächer identifiziert in seinem kostenfrei verfügbaren Artikel **Was macht ein gutes Projektteam aus?** insge- samt acht Kriterien, die erfolgreiche Teams abbilden. Ein Indikator: klare Rollen!

## Rollen in Projekten – wer hat was zu sagen?

Sie wissen jetzt, wer Teil Ihres Teams ist? Dann klären Sie im nächsten Schritt, wer in Ihrem Team wel- che Rolle einnimmt (Bild 1). Denn eine unklare Rollenverteilung ist neben dem unklaren Projektauftrag ebenfalls ein Top-Grund für Projektdesaster. Die folgenden Rollen sind **Stakeholder** Ihres Projekts und müssen dementsprechend klar definiert sein. Wie Sie diese und weitere Stakeholder managen können, erfahren Sie im Abschnitt "Managen Sie Ihre Stakeholder!" (s.u.).



Bild 1: Klären Sie im Team die Rollen im Projekt, damit es keine Missverständnisse gibt

## Auftraggeber

Der **Auftraggeber** – meist eine Organisation – genehmigt bzw. beauftragt das Projekt und muss durch eine Person verantwortlich repräsentiert werden. Diese Person entscheidet letztverantwortlich über alle Angelegenheiten im Projekt. Sie bestimmt, wer das Projekt leitet und delegiert damit die konkrete Durchführung an diese Person – in Ihrem Fall an Sie!

Der Auftraggeber finanziert das Projekt und stellt die benötigten Ressourcen zur Verfügung. Damit ist er auch dafür verantwortlich, dass das Projekt gerechtfertigt ist. Deshalb benötigt er regelmäßig Informationen über den Projektstatus und sofortige Kenntnis über besondere Ereignisse, die den Projekterfolg beeinflussen.

Für Sie bedeutet dies:

- Sorgen Sie dafür, dass eindeutig klar ist, welche Person den Auftraggeber vertritt! Wenn es mehrere Personen gibt, die Ihnen Anweisungen bzgl. des Projekts erteilen können, ist der Erfolg Ihres Projekts stark gefährdet, da Sie dann beständig zwischen zwei Stühlen sitzen und keine klaren Entscheidungen bekommen. Dies gilt insbesondere bei externen Projekten: Wer ist hier Ihr Auftraggeber? Direkt der externe Auftraggeber oder die Kontaktperson Ihres Unternehmens zum externen Auftraggeber?
- Vergewissern Sie sich, dass diese Person sich über ihre Rolle klar ist!
- Seien Sie sich stets bewusst, dass der Auftraggeber für Sie der wichtigste Stakeholder ist!

**!** Tipp: Auftraggeber ist nicht gleich Auftraggeber! So kann ein interner Auftraggeber beispielsweise keine Claims (Nachforderungen, Regressansprüche) gegen Sie als Auftragnehmer stellen. Ein externer Auftraggeber hingegen steht mit Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen in einem gesetzlich geregelten Vertragsverhältnis.

## Projektmanager:in

Als **Projektmanager:in** sind Sie verantwortlich für das Planen, Überwachen und Steuern des Projekts sowie die Erfüllung des Auftrags. Zudem führt diese Rolle das Team, berichtet an den Auftraggeber bzw. seine Vertretung und eskaliert Entscheidungen an die zuständige Stelle, wenn die eigenen Befugnisse nicht ausreichen.

Klären Sie für sich:

- Fühlen Sie sich dieser Aufgabe gewachsen? Wenn die Antwort darauf "Nein" lautet, suchen Sie das Gespräch mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten.
- Welche Unterstützung brauchen Sie? Die Zeit für Held:innen ist vorbei! Auch wenn Sie voller Selbstbewusstsein diese Herausforderung angehen, lassen Sie sich von erfahrenen Kolleg:innen coachen!

Projektleiter:innen haben verschiedene Verantwortungsbereiche und damit verbunden auch zahlreiche Aufgaben. Eine Zusammenstellung dieser Aufgaben und welche Anforderungen die Projektleitung erfüllen muss sowie welche Kompetenzen sie haben sollte, finden Sie im unserem kostenfrei verfügbaren Artikel [Verantwortungsbereiche und Aufgaben des Projektleiters](#).

## Lieferanten

Als Lieferanten werden diejenigen Stakeholder bezeichnet, die operativ die Leistungen erbringen. Der:die Projektmanager:in plant, beauftragt und überwacht die Tätigkeit der Lieferanten. Er:sie nimmt deren Leistungen entgegen und sorgt dafür, dass diese von der zuständigen Person oder Organisation abgenommen werden.

- Klären Sie, welche bisherigen Teammitglieder die Rolle "Lieferant" haben. Auch der Auftraggeber kann für bestimmte Ergebnisse Lieferant sein.
- Prüfen Sie, ob es weitere Lieferanten gibt, die in Ihrer Projektteamliste noch fehlen. Insbesondere Leistungen, die Sie als selbstverständlich vorhanden ansehen, z.B. Rechenkapazität oder Softwarelizenzen, können plötzlich zu unerwarteten Engpässen im Projekt werden.
- Klären Sie für alle Lieferanten die Ansprechpersonen und ergänzen Sie diese in Ihrer Stakeholderliste im Projekttagbuch.

## Benutzer

Die Benutzer sind die Anwender:innen der im Projekt erbrachten Leistungen (z.B. Produkte, Dienstleistungen). Hinweis: Bei einer Produktentwicklung ist z.B. auch der Vertrieb ein Benutzer, da er das entwickelte Produkt verwendet, um Umsätze zu generieren.

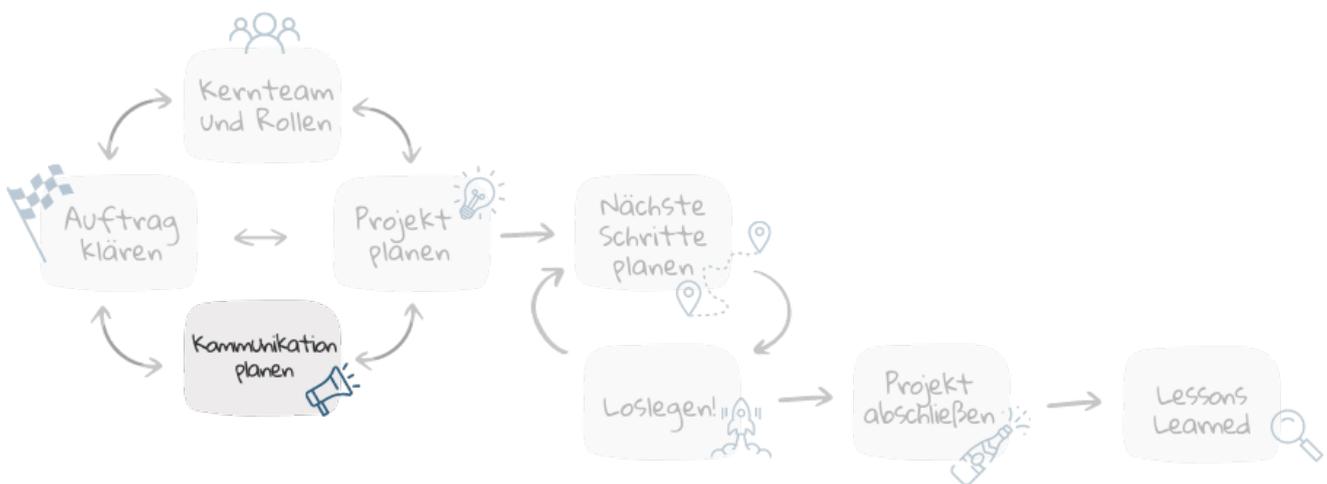
- Klären Sie, welche bisherigen Teammitglieder die Rolle "Benutzer" haben. Auch Lieferanten und Auftraggeber können zugleich Benutzer sein.
- Prüfen Sie, ob es weitere Benutzer gibt, die bisher noch nicht in Ihrer Teamliste stehen.
- Klären Sie für alle Benutzer die Ansprechpersonen und ergänzen Sie diese in Ihrer Stakeholderliste im Projekttagbuch.

Weitere mögliche Rollen in der Projektorganisation selbst sind z.B. Projektcontrolling, Projektassistenz oder Teamleitung. Außerhalb der Projektorganisation können Qualitätssicherung, Programm-Management, Projektportfoliomanagement und Geschäftsführung einen Einfluss auf das Projekt nehmen.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- **Role Model Canvas**
- **Delegation Poker**
- **Mit klaren Rollen zur effizienten Projektorganisation**

## Grundlage der Zusammenarbeit: Planen Sie die Kommunikation!



Das Wichtigste im Projektmanagement ist die Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten. Damit ist auch Ihre Hauptaufgabe als Projektmanager:in definiert: Sorgen Sie dafür, dass alle Stakeholder die für sie jeweils wichtigen Informationen rechtzeitig und verständlich erhalten! Genau dies verbirgt sich hinter dem Buzz-Word "Transparenz". Um genau diese Transparenz herbeizuführen, erstellen Sie einen Kommunikationsplan.

### Kommunikationsplan

In einem Kommunikationsplan halten Sie u.a. folgende Punkte fest:

- Welche Medien (z.B. Kollaborationssoftware, E-Mail, Kanban-Board) werden im Projekt eingesetzt?
- Welche Treffen (z.B. Jour Fixe) werden im Projekt durchgeführt?
- Welche Berichte (z.B. Statusbericht oder offener Punkt) werden wie häufig erstellt?

Zusammen mit der Kontaktliste aus Ihrem Projekttagbuch können Sie daraus einen rudimentären Kommunikationsplan erstellen. Dieser ist ganz einfach eine Tabelle, in deren Zeilen Sie die Stakeholder eintragen. In den

Spalten stehen die zu übermittelnden Informationen. In den Zellen steht dann, wie häufig diese Kommunikationsaufgabe mit welchem Kommunikationsmittel durchzuführen ist. Dies sieht dann z.B. so aus wie in Tabelle 1.

Adressat:in	Art der Information				
	Projekt-statusbericht	Ergebnis zur Prüfung bereit	Ergebnis freigegeben	Offener Punkt / Änderungsantrag	beschlossene Änderung
Auftraggeber [Name der Ansprechperson]	Monatlich per E-Mail				
Projektleitung [Ihr Name]				Jederzeit über Kollaborations-Tool	Mit Beschluss per E-Mail oder über Kollaborations-Tool
Projektteam		Bei Fertigstellung über Kanban-Board	Nach Freigabe über Kanban-Board		
Teammitglied A					
Teammitglied B					
Stakeholder A			Für Ergebnisse A, C und F per E-Mail		
Stakeholder B			Für Ergebnisse B, D und E über das Kollaborationstool		
...					

Tabelle1: Verteiler für Projektinformationen als Teil des Kommunikationsplans

Weiterhin sollten Sie auf jeden Fall die folgenden Punkte in Ihrem Kommunikationsplan definieren.

## Berichte

Berichte sind kein Selbstzweck, sondern ein Medium für Kommunikation. Ein Bericht, der nicht gelesen wird, ist überflüssig. Beschränken Sie sich deshalb in Ihrem ersten Projekt auf die drei elementaren Berichtsarten:

- Statusbericht: Eine prägnante, zusammenfassende Information über den aktuellen Stand des Projekts zu einem bestimmten Stichtag – ausführlichere Informationen hierzu finden Sie im Glossar

- Abschlussbericht: Ergebnisorientierte Darstellung des abgeschlossenen Projekts inklusive Lessons Learned – ausführliche Informationen hierfür finden Sie im Glossar
- Offener Punkt: Mitteilung eines beliebigen Stakeholders an die Projektleitung über eine Beobachtung oder ein Anliegen, die das Projekt betrifft und eine Entscheidung erfordert – ausführliche Informationen hierfür finden Sie im Glossar

Es gibt noch viele weitere Berichte, wie z.B. Phasenabschlussbericht, Meilensteinbericht oder Ausnahmebericht. In Ihrem ersten Projekt sollten Sie aber den Overhead möglichst gering halten und erst nach und nach anhand Ihrer Erfahrungen weitere Projektdokumente hinzunehmen, wenn Sie diese als nützlich erkannt haben.

## Kommunikationswege

Vereinbaren Sie mit den Stakeholdern, mit welchen Medien sie zu welchem Anlass kommunizieren wollen. Längst gibt es mehr als nur mündliche und schriftliche Kommunikation. Informelle Kommunikation kann genauso über z.B. SMS oder Messenger-Dienste erfolgen.

Verbindliche Kommunikation bedarf stets einer überprüfbaren Dokumentation. Kollaborationsplattformen ermöglichen es meistens, Kommunikationsabläufe rückwirkend nachzuvollziehen. Die Kommunikation per E-Mail liegt in der Grauzone zwischen informell und verbindlich, da sie zwar dokumentiert, aber weder zuverlässig noch fälschungssicher ist.

Für zentrale Kommunikationsabläufe, wie z.B. die rechtsverbindliche Erteilung eines Auftrags, ist oftmals nach wie vor die traditionelle Schriftform die sicherste Methode.

## Projektgremien

Projektgremien sind wichtige Orte der Kommunikation und der Entscheidung. Dies können neben dem Kernteam und dem Lenkungsausschuss z.B. eine Benutzergruppe oder ein Lieferantenforum sowie weitere Arbeitsgruppen sein.

Der einzige Zweck von Projektgremien besteht darin, die Arbeit im Projekt voranzubringen. Dazu gehört es z.B. Probleme zu lösen, neue Ideen für Verbesserungen zu entwickeln, die Unterstützung von Stakeholdern zu sichern oder erforderliche Entscheidungen unverzüglich zu treffen. Deshalb sollten in den Gremien ausschließlich Personen sitzen, die sowohl die benötigte Qualifikation als auch die Befugnis haben, diese Aufgaben zu erfüllen.

Gremien sind kein Selbstzweck. Die besten Sitzungen sind diejenigen, die ausfallen, weil nichts zu besprechen ist. Die zweitbesten Sitzungen sind diejenigen, nach denen es nichts mehr zu besprechen gibt, weil alle Punkte abschließend entschieden sind.

Beschränken Sie in Ihrem ersten Projekt die Gremien nach Möglichkeit auf Ihr Kernteam, d.h. Sie und Ihre wichtigsten Ansprechpartner:innen, und auf den Lenkungsausschuss, im einfachsten Fall ist dies nur die Ansprechperson des Auftraggebers.

## Lenkungsausschuss

Der **Lenkungsausschuss** ist das oberste beschlussfassende Gremium der Projektorganisation. Der Lenkungsausschuss beauftragt die Projektleitung, stattet das Projekt mit den erforderlichen Ressourcen aus und überwacht die Projektergebnisse bzw. Fortschritte anhand der Berichte.

Vorsitzende:r des Lenkungsausschusses ist immer die Person, die auf Seiten des Auftraggebers für das Projekt verantwortlich ist. Diese Person trifft auch letztverantwortlich alle Entscheidungen, die das Projekt betreffen. Weitere Mitglieder des Lenkungsausschusses können Vertreter:innen z.B. des Programm-Managements, der Lieferanten, der Benutzer oder anderer Stakeholdergruppen sein. Diese beraten und unterstützen den:die Vorsitzende.

Die traditionelle Vorstellung, dass ein Lenkungsausschuss sich regelmäßig trifft, den Bericht der Projektleitung entgegennimmt und dann gemäß Tagesordnung die anstehenden Entscheidungen nach ausführlicher Beratung vertagt, gehört der Vergangenheit an. Ein moderner Lenkungsausschuss trifft sich meist virtuell und ad hoc bei Bedarf, wenn z.B. eine Entscheidung ansteht. Diese wird längstens innerhalb eines Tages getroffen. Berichte werden gelesen und nicht mehr präsentiert – wozu auch? Die Mitglieder des Lenkungsausschusses sind Entscheider:innen und haben ausschließlich Zeit für beste und zweitbeste Sitzungen (s.o.).

! Tipp: Projektmanager:innen tendieren häufig dazu, Ihr Projekt erfolgreicher darzustellen, als es tatsächlich ist. Diese **Potemkinschen Fassaden** stellen große Risiken dar: Bekommen Sie Risse oder stürzen zusammen, setzen Projektmanager:innen nicht nur den Projekterfolg, sondern auch die eigene Karriere aufs Spiel. Mehr zum Thema **Potemkinsche Fassaden** erfahren Sie in unserer kostenfreien Leseprobe.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- **Mehr PM Know-how für den Lenkungsausschuss**
- **Lenken Sie den Lenkungsausschuss!**

## Besprechungen

Neben der Kommunikation innerhalb der Projektgremien ist auch die Kommunikation mit Ihrem Team wichtig. Diese können Sie durch regelmäßige Treffen sicherstellen, z.B. im Rahmen von Jour-Fixes, Reviews oder Retrospektiven.

## Jour-Fixe (Daily)

**Jour-Fixes** dienen der regelmäßigen Abstimmung des Teams über seine Arbeit bzw. seinen Arbeitsfortschritt. Sie finden regelmäßig mit einer definierten Frequenz statt, z.B. monatlich, wöchentlich oder sogar täglich – dann oft "Daily" genannt.

Egal, wie häufig Sie sich besprechen: Wichtig ist, dass Sie die Regelmäßigkeit einhalten und die Frequenz begründen können. Sie sollten keine Besprechungen nur pro forma abhalten, sondern diese anhand Ihrer Erfahrungen anpassen. Stellen Sie beispielsweise fest, dass Ihr wöchentlicher Jour-Fixe zu einer stundenlangen Besprechung ausartet, könnte die Form eines Dailys, das täglich im Rahmen einer Timebox von 15 Minuten abgehalten wird, evtl. besser zu Ihrer Arbeit passen. Wenn Sie umgekehrt feststellen, dass bei Ihren Dailys beständig dasselbe berichtet wird, ist evtl. ein wöchentlicher Jour-Fixe von 30 Minuten die bessere Lösung.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- [Daily Scrum](#)
- [5 Tipps für ein effizientes Daily](#)

## Reviews

Auch Reviews gehören zu wichtigen Besprechungen, die Sie abhalten sollten. Typischerweise werden in Reviews Zwischenergebnisse Ihres Projekts vorgestellt und Feedback durch die anwesenden Stakeholder eingeholt. So können Sie gemeinsam überprüfen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind: Läuft unser Projekt gut und woran erkennen wir das? Wenn es nicht gut läuft, wo können wir gegen- bzw. umsteuern? Gemeinsam besprechen Sie auch, welche nächsten Schritte in der folgenden Projektphase anstehen.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- [Projektreview mit Schwachstellenanalyse](#)
- [Sprint Review](#)

## Retrospektiven

In Retrospektiven reflektieren Sie als Team über Prozesse und die Zusammenarbeit in der zurückliegenden Projektphase. Durch den Austausch über positive Erfahrungen und Optimierungsbedarfe dienen Retrospektiven als Instrument für kontinuierliche Verbesserungen. Planen Sie daher genügend Zeit ein, abhängig von der Dauer der zurückliegenden Projektphase.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- **Sprint Retrospektive**
- **Mit dem Retroboard effektive Retrospektiven abhalten**
- **GROW-Coaching für Retrospektiven**
- **Slow Thinking in Retrospektiven**

! Tipp: Obwohl Meetings in der Regel notwendig und sinnvoll sind, werden diese in der beruflichen Realität oft inhaltlich aufgebläht. Die Folge: Ineffizienz und Ressourcenverschwendung. Wie Sie Meetings kürzer und zugleich produktiver gestalten, erfahren Sie in dem kostenfrei verfügbaren Artikel **So werden Ihre Meetings kürzer und produktiver**.

## Weitere Bestandteile des Kommunikationsplans

In einem umfangreichen Projekt mit vielen Beteiligten benötigen Sie weitere Bestandteile für einen vollständigen Kommunikationsplan: Verteilerlisten für Berichte und Protokolle, Eskalationsregeln, Vertraulichkeitsvereinbarungen usw.

Halten Sie in Ihrem ersten Projekt den Kommunikationsplan so einfach und überschaubar wie möglich!

## Grundlage der Durchführung: Planen Sie das Projekt!



Sie haben jetzt Ihr (vorläufiges) Team, Sie wissen – zumindest im Groben – was zu erreichen ist. In den folgenden drei Schritten geht es nun darum, den gemeinsamen Weg dorthin zu planen. Dies geschieht im Wesentlichen mit drei zentralen Instrumenten des Projektmanagements:

- Meilensteine (Roadmap)
- Produktstrukturplan (evtl. Projektstrukturplan)
- Phasen-Meilenstein-Plan

Diese drei Schritte sind unmittelbar voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Sie werden Ihre Meilensteinliste aktualisieren, nachdem Sie den Produktstrukturplan erstellt haben und Sie werden beide aktualisieren, nachdem Sie den Phasen-Meilenstein-Plan angefertigt haben. Sie können auch die Reihenfolge beliebig ändern, in der Sie diese drei Pläne erstellen. Unsere Empfehlung ist, mit den Meilensteinen anzufangen, da dies der geeignetste Einstieg ist, um ein gemeinsames Verständnis des Projekts zu erarbeiten.

## Vereinbaren Sie Meilensteine!

Sie verschaffen sich, Ihrem Team und dem Auftraggeber damit erste Orientierungspunkte im Projekt. Das eigentliche Projektziel liegt noch in weiter Ferne (wenn dem nicht so wäre, bräuchten Sie auch kein Projekt, sondern würden die Aufgabe einfach erledigen). Wie bei einer langen Reise sollten Sie sich daher Zwischenstationen einrichten. Nicht umsonst wird die Liste der Meilensteine oft auch Roadmap genannt. Mit der Definition von Meilensteinen haben Sie folgende Vorteile:

- Das nächste Ziel liegt nicht mehr in weiter Ferne, sondern direkt in Sichtweite. Das ist ein wesentlicher Ansporn, die nächsten Aufgaben nicht zu verschieben, sondern anzupacken.
- An die Stelle des anspruchsvollen Projektziels treten kleinere, machbar erscheinende Etappenziele. Dies erhöht die Motivation der Beteiligten.
- Meilensteine erhöhen die Erfolgchancen des Projekts, da sie bewusste Überprüfungs- und Steuerungsmöglichkeiten schaffen.



Bild 2: Projekte gleichen langen Wanderungen, Etappen erleichtern den Überblick

Für Auftraggeber sind Meilensteine wesentliche Indikatoren für den Projektfortschritt und damit auch Entscheidungspunkte, ob sie das Projekt weiter fortführen wollen. Zugleich haben Meilensteine auch eine wichtige psychologische Funktion: Sie beschreiben gewissermaßen Zwischenstationen oder Etappenziele, die bei einer langen Expedition Sicherheit geben, etwas erreicht zu haben, auf das man aufbauen kann (Bild 2). Für die Lieferanten hingegen sind Meilensteine vor allem fakturierbare Teilleistungen.

Sie als Projektmanager:in haben die Aufgabe, beide Perspektiven in Einklang zu bringen. Im Idealfall können Sie mit Auftraggebern und Lieferanten zusammen einen Meilenstein-Workshop durchführen. Leider ist dies nicht immer möglich. Dann haben Sie die Aufgabe, als Mittelsperson zwischen den beiden Interessensgruppen auszugleichen und indirekt ein gemeinsames Verständnis herbeizuführen.

An die Ansprechperson des Auftraggebers können Sie z.B. folgende Fragen stellen:

- Was ist das minimale Ergebnis, das Sie sich vom Projekt erwarten?
- Was muss in der Hälfte der geplanten Laufzeit erreicht sein, damit Sie das Projekt weiter unterstützen?
- An welchen Punkten wollen Sie über den Fortgang des Projekts neu entscheiden? Gibt es hierfür bestimmte Termine? Ist die Entscheidung von bestimmten Zwischenergebnissen abhängig?
- Welche Teilergebnisse haben für Sie einen Wert, selbst wenn das Projekt abgebrochen würde?

Den Lieferant:innen können Sie z.B. folgende Fragen stellen:

- Welche Beiträge können Sie leisten, damit wir das Projektziel erreichen?
- Wie lange benötigen Sie, um diese Leistung zu erbringen bzw. bis wann können Sie liefern?
- Welche Zwischenergebnisse benötigen Sie jeweils, um Ihre eigene Aufgabe erledigen zu können?

Aus diesen Antworten können Sie dann z.B. nach folgenden Kriterien Meilensteine ableiten:

- Welche Punkte werden sowohl vom Auftraggeber als auch von den Lieferanten als wichtige Zwischenergebnisse genannt (z.B. eine Finanzierungsplanung bei einem Investitionsprojekt)?
- An welchen Bedingungen entscheidet es sich innerhalb des Projekts, ob es abgebrochen oder fortgeführt werden soll (z.B. den Nachweis der Funktionsfähigkeit einer neuen Komponente)?
- Welche vertraglichen Termine gibt es, die für das Projekt wichtige Entscheidungspunkte sind (z.B. den letzten Termin für das Kündigen eines Veranstaltungsorts)?

Erstellen Sie eine Liste der Meilensteine als Basis für die weitere Projektplanung. Im einfachsten Fall besteht diese Liste aus der Bezeichnung des Meilensteins, dem Datum, wann er erreicht werden soll, der Beschreibung des Erfüllungskriteriums und der für seine Einhaltung verantwortlichen Person.

Meilensteine sind noch keine Detailplanung! Sie spiegeln jeweils den aktuellen Stand des Wissens der Projektbeteiligten über das Projekt wider. Im ersten Durchgang vereinbaren Sie vielleicht nur zwei oder drei Meilensteine, die zudem sehr allgemein beschrieben sind, z.B. "Ergebnisse der Kundenbefragung liegen vor", "Start der Marketingkampagne" oder "Prototyp kann getestet werden". Spätestens bei der Produktstrukturplanung werden Sie auf weitere zentrale Punkte stoßen, die ggf. geeignete Meilensteine sind.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- **Meilensteine – Orientierungspunkte im Projekt**
- **Wie Sie Meilensteine als Führungsinstrumente einsetzen**

## Erstellen Sie einen Produktstrukturplan!

Laut Lehrbuch erstellen Sie als erstes einen **Projektstrukturplan (PSP)** oder auf Englisch Work Break-down Structure (WBS). Dieser gliedert die Aufgaben eines Projekts auf, bis nur noch sogenannte Arbeitspakete übrigbleiben. Eine schöne Theorie. Denn Sie haben ja noch gar keine Ahnung davon, was Sie im Detail benötigen und was dafür eigentlich zu tun ist.

### Strukturieren Sie das Projektergebnis in seine Bestandteile!

Viel einfacher und intuitiver ist es, wenn Sie zusammen mit Ihrem Team einen Produktstrukturplan erstellen: Sie gliedern das im Projektauftrag definierte Projektergebnis in seine Bestandteile (Bild 3). Damit erreichen Sie zwei überaus wichtige Dinge:

1. Das zu erbringende Ergebnis wird in kleine, greifbare Zwischenergebnisse gegliedert. Das zunächst als herausfordernd erscheinende Projektziel wird dadurch aufgeteilt in Einzelleistungen, die jeweils wesentlich leichter zu erbringen sind.
2. Der tatsächliche Umfang des Projekts wird klarer definiert und Sie können abgrenzen, was kein Bestandteil davon ist. Wenn etwas nicht im Produktstrukturplan steht, gehört es auch nicht zu Ihrem Projekt.

Beides bewirkt, dass Sie planen können, wer wann welchen Beitrag zum Projekt leisten kann.

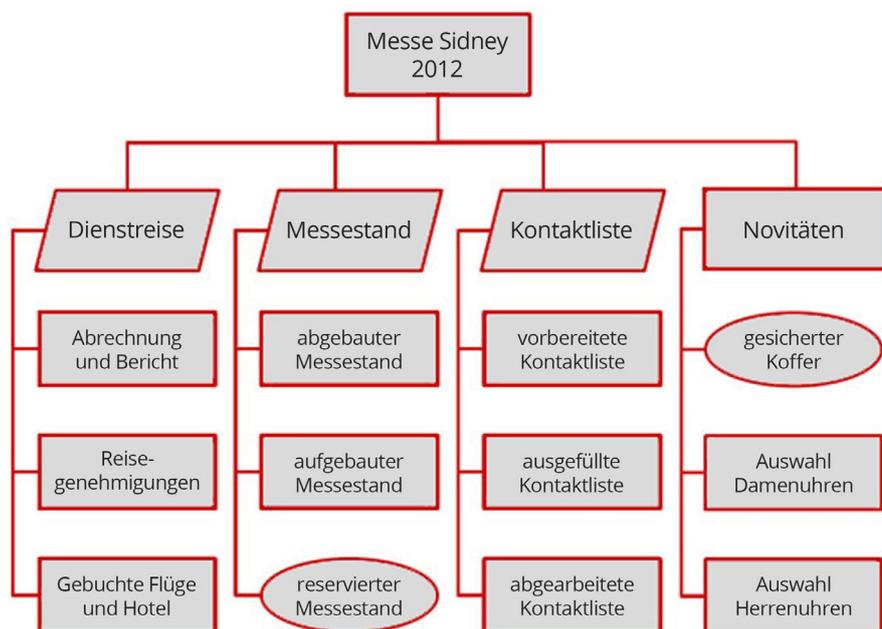


Bild 3: Beispiel eines Produktstrukturplans für einen Messeauftritt (erschienen im Artikel [Die Produktbasierte Planung nach PRINCE2, Teil 1: Produktbeschreibung und Produktstrukturplan](#))

Es kann sein, dass einzelne Elemente des Produktstrukturplans direkt Meilensteine sind. Es ist aber auch möglich, dass die wichtigen Zwischenergebnisse und die Meilensteine keine direkten Bezüge zueinander haben. Wichtig ist aber, dass die oben definierten Meilensteine und die ersten Ebenen des Produktstrukturplans zueinander passen und es keine Widersprüche zwischen den beiden Plänen gibt.

## Bringen Sie die Zwischenergebnisse auf Reihe!

Der Produktstrukturplan zeigt Ihnen zwar alle Leistungen Ihres Projekts vollständig auf, aber noch nicht, in welcher Reihenfolge Sie diese erbringen können. Hierzu sortieren Sie alle aufgeführten Teilergebnisse gemäß ihren Abhängigkeiten. Bei einem Hausbau können Sie z.B. den Fußboden erst verlegen, nachdem die Heizung installiert und der Estrich gegossen ist.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- **Produktbasierte Planung**
- **Projektstrukturplanung**
- **Projekt, Struktur, Plan: Projektstrukturpläne richtig einsetzen**

## Erstellen Sie einen Phasen-Meilensteinplan!

Jetzt geht es an die Ablaufplanung Ihres Projekts. Erstellen Sie dazu einen Phasen-Meilensteinplan. Dieser bietet eine übersichtliche Darstellung des Projektverlaufs und liefert Ihnen die Basis für weitere Planungsschritte. Das Beste: Sie haben bereits alle dafür benötigten Informationen vorliegen und können ihn deshalb leicht und schnell erstellen.

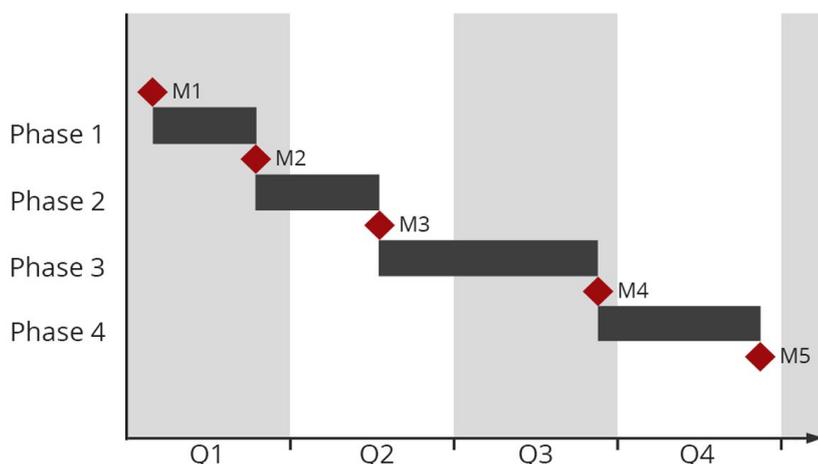


Bild 4: Einfaches Beispiel eines Phasen-Meilensteinplans in Form eines Balkenplans

Den Phasen-Meilensteinplan können Sie entweder alleine mit Papier und Stift oder gemeinsam im Team mit einem Whiteboard oder Flipchart erarbeiten. Gehen Sie dabei folgendermaßen vor:

1. Definieren Sie eine für Ihr Projekt sinnvolle Zeitachse, z.B. in Wochen, Monaten oder Quartalen. Zeichnen Sie diese Zeitachse als x-Achse unten auf Ihre Arbeitsfläche. Tipp: Lassen Sie nach rechts noch so viel Platz, wie es einem Viertel der geplanten Projektdauer entspricht.

2. Tragen Sie Ihre Meilensteine auf dieser Zeitachse in zeitlicher Reihenfolge ein. Die Zeiträume zwischen den Meilensteinen sind die Projektphasen.
3. Schreiben Sie in die Projektphasen nun die oben definierten Zwischenergebnisse ein, die jeweils zum Erreichen des nächsten Meilensteins erforderlich sind.

Sie haben jetzt Ihr gesamtes Projekt vor Augen. Prüfen Sie gemeinsam mit Ihrem Projektteam folgende Punkte:

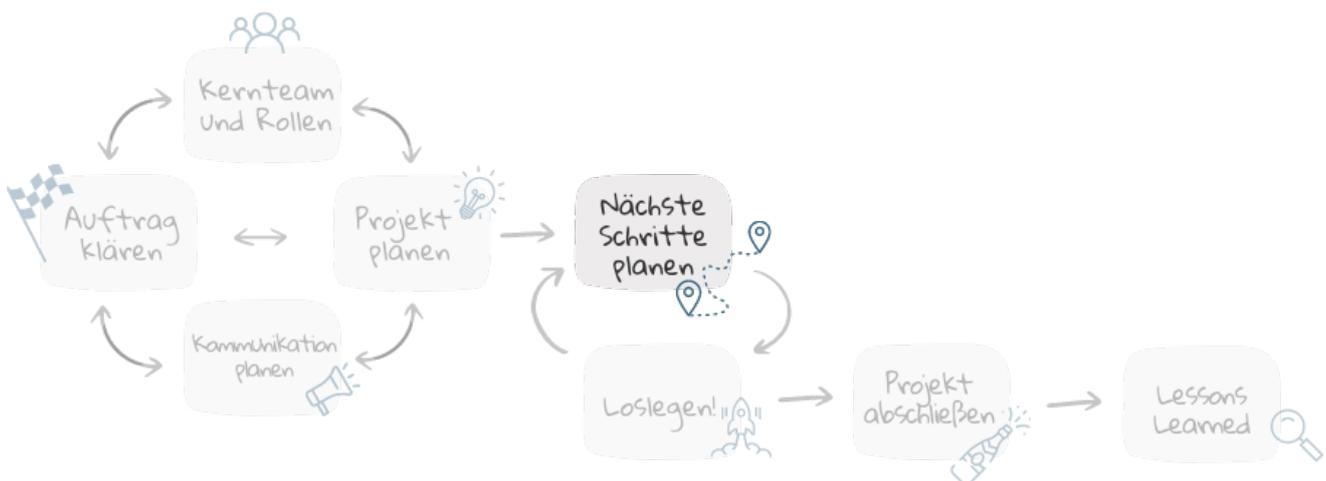
- Ist der Projektplan komplett oder fehlen noch zu erstellende Leistungen? Haben wir z.B. an erforderliche Dokumentationen gedacht?
- Schaffen wir es, die darin aufgeführten Ergebnisse bis zu den jeweiligen Meilensteinen zu erstellen?

Es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie aufgrund dieses genaueren Blicks auf Ihr Projekt mit dem Auftraggeber über den Projektauftrag und die Termine neu verhandeln müssen. Mit dem Produktstrukturplan und dem Phasen-Meilensteinplan können Sie anschaulich und leicht nachvollziehbar darlegen, wie Sie mit Ihrem Team den Auftrag erfüllen können. Zusammen mit dem Auftraggeber können Sie dann z.B. die Meilensteine justieren, den Einsatz weiterer Ressourcen klären oder den Projektumfang anpassen.

Mit einem [projektmagazin-Abonnement](#) erhalten Sie u.a. in folgendem Beitrag weitergehende Informationen:

- [Phasen-Meilenstein-Planung](#)

## Planen Sie gemeinsam die nächsten Schritte!



Sie haben jetzt alles vorliegen, was Sie zum Managen Ihres Projekts benötigen:

- Einen klaren **Projektauftrag** (der ggf. noch präzisiert wird)
- Eine arbeitsfähige Version des **Produktstrukturplans** zusammen mit einer Liste der Teilergebnisse in der Reihenfolge ihrer Erstellung. Beides wird im Laufe des Projekts noch weiter detailliert werden.

- Eine **Roadmap** in Form eines Phasen-Meilenstein-Plans, der die Basis für die eventuelle detaillierte Planung der Projektdurchführung und die Projektsteuerung ist.
- Eine **Liste der aktuellen Stakeholder** des Projekts, die im Laufe des Projekts ergänzt und gepflegt wird
- Einen **Kommunikationsplan**, dem alle Beteiligten entnehmen können, wer welche Informationen benötigt und wie diese verteilt werden.
- Und natürlich Ihr **Projekttagebuch**, das mittlerweile schon ein unverzichtbares Nachschlagewerk des bisherigen Geschehens geworden ist.

## Vereinbaren Sie die Arbeitsorganisation

Klären Sie mit Ihrem Team, wie Sie die laufende Projektarbeit organisieren. Sie können entweder mit den altbewährten **To-do-Listen** arbeiten oder ein gemeinsames Kanban-Board verwenden. Beides hat seine Vor- und Nachteile:

- **To-do-Listen** können sehr einfach in Tabellenkalkulationsprogrammen geführt werden. Diese haben komfortable Sortier- und Filterfunktionen, sodass z.B. jedes Teammitglied seine persönliche To-do-Liste absteigend nach Fälligkeitsdatum sehen kann.
- **Kanban-Boards** visualisieren intuitiv den gesamten Arbeitsumfang und den aktuellen Status des Projektfortschritts: Welche Aufgaben werden gerade bearbeitet, welche sind bereits erledigt?

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- **Kanban Light**
- **Den Output des Teams mit Kanban optimieren**
- **Kanban: 3 typische Fehler, 3 wichtige Tipps**
- **Arbeit priorisieren mit dem Aufgaben-Check**
- **5 Aufgabenmanagement-Tools für kleine und mittelständische Unternehmen**

## Planen Sie die erste Phase!

Konzentrieren Sie sich nun mit Ihrem Team auf die erste Projektphase und auf das, was dort alles zu liefern ist. Planen Sie gemeinsam, wie Sie dies angehen und wer was tut. Formulieren Sie die Aufgaben und füllen Sie die To-do-Liste oder das Kanban-Board.

## Führen Sie ein Kick-Off-Meeting durch

Ein wichtiges psychologisches Element ist ein Treffen aller wichtigen Stakeholder zu Beginn der Projektdurchführung. Im Rahmen dieses sogenannten Kick-Off-Meetings geht es in erster Linie darum, dass die Sta-

keholder sich persönlich kennenlernen und ihre Unterstützung für das Projekt deutlich machen. Inhaltlich stellen Sie die zentralen Pläne vor und beschreiben, wie Sie und Ihr Team die Projektarbeit organisieren.

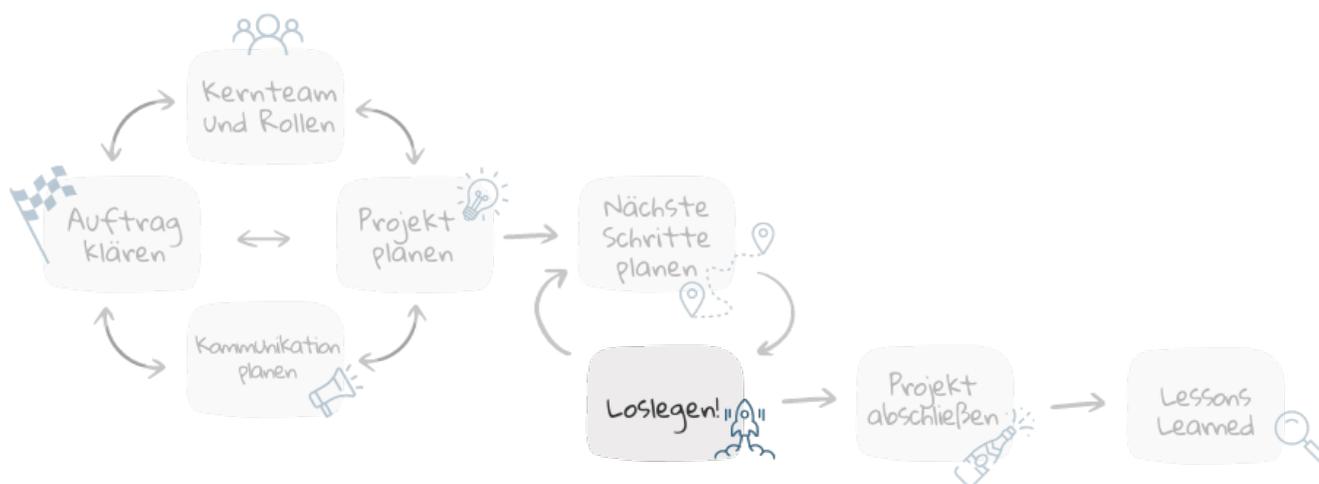
Die Wirkung eines erfolgreichen Kick-Offs sollten Sie nicht unterschätzen: Es legt die Basis für die gemeinsame Zusammenarbeit und schließlich auch für den Projekterfolg. Denn neben den formalen Abstimmungen zum Arbeitsrahmen wird hier eine gemeinsame Projektvision entwickelt und so die Motivation für das Projekt gesteigert.

Planen Sie hierfür genügend Zeit ein. Auch wenn der Termindruck hoch ist: Jede:r sollte die Möglichkeit bekommen, sich vorzustellen und die künftigen Kolleg:innen kennenzulernen.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- "Wow, das war ein toller Projektstart!"
- Fehlstart: Der halbherzige Kick-off

## Legen Sie los!



Ihr Team und die wichtigsten Stakeholder kennen nun die Projektpläne. Arbeitsorganisation und Kommunikationswege sind etabliert. Rollen und Aufgaben sind geklärt. Jetzt können Ihr Team und Sie mit der operativen Arbeit beginnen.

Ihre Aufgabe als Projektleiter:in ist nun, dafür zu sorgen, dass die Projektergebnisse möglichst plangemäß erstellt werden. Sie müssen also Ihr Projekt steuern.

## Steuern Sie Ihr Projekt – aber nicht zu sehr!

Der größte Unterschied zwischen einem Projekt und dem Tagesgeschäft besteht darin, dass die Projektarbeit voller Überraschungen ist. Frei nach dem berühmten Zitat von General Moltke: "Kein Operations-

plan reicht mit einiger Sicherheit über das erste Zusammentreffen mit der feindlichen Hauptmacht hinaus" (Quelle: Wikiquote) gilt auch in Projekten: Kein Plan überlebt den ersten Kontakt mit der Realität.

Projektmanagement bedeutet somit, beständig auf neue Erkenntnisse und Veränderungen adäquat zu reagieren. Mit anderen Worten: Sie müssen agil sein.

### Plan-Do-Check-Act – die Grundlage des Managements

Grundlage allen Managens in dynamischen Umgebungen (also in der sogenannten **VUCA-Welt**) ist der PDCA-Zyklus oder auch Deming-Zyklus:

- **Plan:** Hier ist nicht das Planen gemeint, wie es oben beschrieben ist. Vielmehr ist damit gemeint, in einer neuartigen Situation eine Idee zu entwickeln, wie diese Situation bewältigt werden kann. Natürlich sollte diese Idee plausibel sein und mit den anderen Teammitgliedern abgestimmt werden. Der entscheidende Punkt ist: Im Projekt müssen Sie schnell reagieren und zwar fast immer auf Basis unzureichender Information.
- **Do:** Als nächstes müssen Sie die beschlossene Korrekturmaßnahme umsetzen. Aber eben noch nicht in Form eines endgültigen Vorgehens, sondern eher als Experiment. Genau deswegen gibt es die nächsten beiden Schritte.
- **Check:** Überprüfen Sie laufend, ob die ergriffene Maßnahme auch den erwünschten Effekt hat. Dies geschieht in Projekten durch das sogenannte Controlling, z.B. in Form von Reviews. Nur so wissen Sie, ob Sie und Ihr Team noch auf dem richtigen Weg sind.
- **Act:** Wenn die Maßnahme greift, etablieren Sie diese. Wenn der Erfolg ausbleibt, müssen Sie neu nachdenken. In jedem Fall sollten Sie die Situation, die beschlossene Maßnahme und das beobachtete Ergebnis im Projekttagbuch notieren.

Dieser PDCA-Zyklus ist nun Ihr ständiger Begleiter. Er ist zudem die Grundlage aller Vorgehensmodelle im Projektmanagement. Wenn Sie eine Fortbildung für Projektmanagement besuchen oder sich sogar zertifizieren lassen wollen, werden Sie immer wieder auf den PDCA-Zyklus stoßen – oft unter anderen Bezeichnungen.

Mit einem **projektmagazin-Abonnement** erhalten Sie u.a. in folgendem Beitrag weitergehende Informationen:

- [Plan Do Check Act](#)

### Controlling – Überwachen – Fortschritt messen

Methoden zur Messung des Fortschritts in Projekten gibt es wie Sand am Meer. Lassen Sie sich davon nicht verwirren. Verwenden Sie für Ihr erstes Projekt die einfachste Art der Fortschrittsüberwachung, die es gibt: Die 0%-100%-Methode.

Gemeint ist damit: Alle in Ihrem Produktstrukturplan aufgeführten Ergebnisse, alle Meilensteine, alle To-dos haben ausschließlich zwei Zustände:

1. Offen
2. Erledigt

Jede:r erfahrene Projektmanager:in wird Ihnen bestätigen: Alles was zählt ist, ob etwas fertig ist, oder eben nicht. Ein "fast fertig", "zu 90% fertig", "im Prinzip fertig" oder auch nur ein "zur Hälfte fertig" ist alles nur eines: Offen. D.h. eben **NICHT** Erledigt.

Die Fortschrittsüberwachung ist dementsprechend einfach: Immer dann, wenn ein Ergebnis abgenommen wurde, streichen Sie es im Produktstrukturplan als "erledigt" durch. Wenn ein Meilenstein erreicht wurde, streichen Sie ihn durch. Wenn eine Aufgabe ausgeführt und abgenommen wurde, haken Sie diese ab oder schieben Sie den Zettel auf dem Kanban-Board in die Spalte "erledigt".

Mit einem Blick auf Ihren Produktstrukturplan und Ihre Meilensteinliste sehen Sie und Ihr Team, wie weit Ihr Projekt ist.

Die To-do-Liste oder das Kanban-Board geben ihnen keine Auskunft über den Projektfortschritt, sehr wohl aber über die Qualität der Arbeitsorganisation. Dümpeln dort z.B. immer dieselben Aufgaben unerledigt herum, müssen Sie mit Ihrem Team die Gründe dafür suchen. Sie können die Zahl der erledigten Aufgaben pro Woche als Frühindikator verwenden, ob Ihr Projekt vorankommt. Wenn z.B. in der dritten Woche die Zahl der erledigten Aufgaben pro Woche weniger wird, kann das bedeuten, dass erste Schwierigkeiten aufgetreten sind oder Ihre Teammitglieder durch andere Aufgaben von der Projektarbeit abgelenkt werden. Zeit für Sie zum Nachfragen und zum Steuern.

## Managen Sie Ihre Stakeholder!

Die Liste Ihrer Stakeholder und der Kommunikationsplan sind lebende Dokumente. Gehen Sie diese regelmäßig durch und prüfen Sie folgende Punkte:

- Ist dieser Stakeholder noch am Projekt beteiligt?
- Sind neue Stakeholder hinzugekommen?
- Hat jeder Stakeholder aktuell die benötigten Informationen?

Nicht alle Stakeholder sind gleich wichtig! Überprüfen Sie bei Ihren Stakeholdern folgende Punkte:

- Wie viel Einfluss kann er:sie auf das Projekt ausüben, d.h. über wie viel Macht verfügt er:sie?
- Wie groß ist sein:ihr Interesse am Projekt?
- Welchen Nutzen (oder welche Nachteile) hat er:sie vom Projekt?

Je stärker diese Faktoren ausgeprägt sind, desto wichtiger ist für Sie die Kommunikation mit diesem Stakeholder. Hierbei hilft Ihnen der Kommunikationsplan. Prüfen Sie folgende Punkte:

- Werden die als besonders wichtig identifizierten Stakeholder ausreichend über das Projekt informiert?
- Gibt es Möglichkeiten, die Stakeholder besser in das Projekt einzubeziehen, z.B. durch die Teilnahme an bestimmten Meetings?
- Wie können die Stakeholder über die Erfolge des Projekts (z.B. erreichte Meilensteine) informiert werden?

Mit einem [projektmagazin-Abonnement](#) erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- [Stakeholdermanagement](#)
- [So werben Sie für Ihr Projekt](#)
- [Wie Sie alle Stakeholder von Ihren Zielen überzeugen](#)
- [So managen Sie Beschwerden Ihrer Stakeholder in 5 Schritten](#)
- [Storytelling – mit Geschichten wichtige Stakeholder überzeugen](#)

## Aktualisieren Sie regelmäßig Ihre Planung!

In regelmäßigen Abständen, mindestens jedoch am Ende jeder Phase sollten Sie Ihre Projektplanung aktualisieren. D.h. Sie gehen einfach die oben beschriebenen Schritte erneut durch und prüfen, ob Ihr Produktstrukturplan und Ihr Phasen-Meilensteinplan noch aktuell sind.

Es gibt einige Ereignisse, bei denen Sie dies unverzüglich tun müssen:

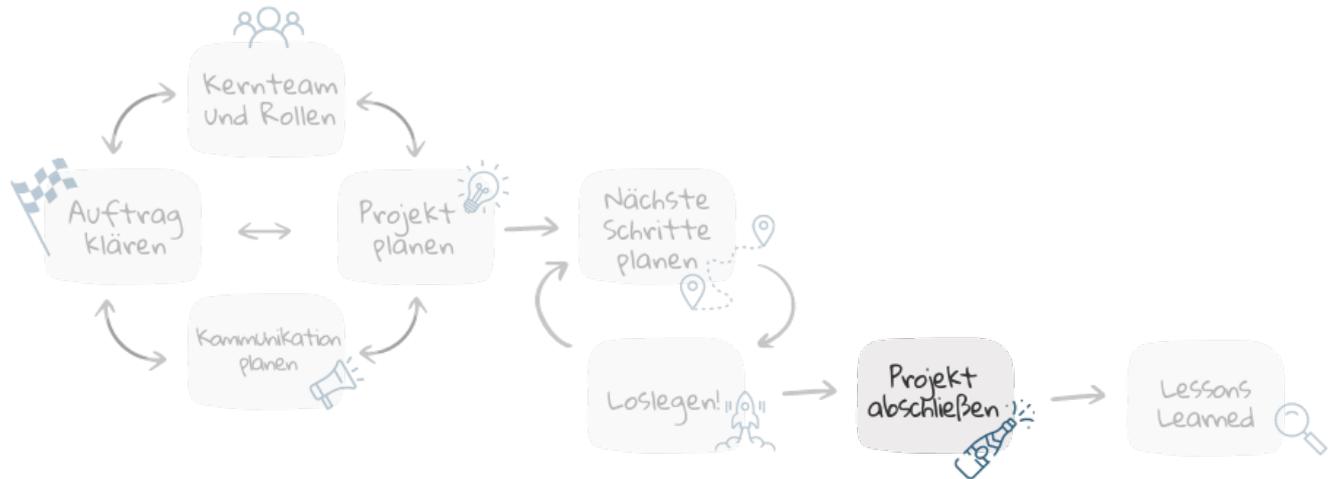
- Der Auftraggeber verändert den Projektauftrag. Selbst scheinbar unwesentliche Veränderungen im Auftrag können große Auswirkungen auf ein Projekt haben!
- Sie stellen fest, dass etwas nicht so klappt, wie gedacht.
- Eine Ressource fällt aus.

Auch hier gilt: Das Aktualisieren des Projektplans ist Bestandteil aller Vorgehensmodelle. Mit dem Grundgerüst aus Produktstrukturplan und Phasen-Meilensteinplan sind sie bestens darauf vorbereitet, die entsprechenden Vorgehensweisen und Methoden zu erlernen.

Mit einem [projektmagazin-Abonnement](#) erhalten Sie u.a. in folgenden Beiträgen weitergehende Informationen:

- [Das erste Projekt erfolgreich meistern. Teil 2: Rollende Planung und Staffellaufprinzip](#)
- [Sprint Planning](#)

## Schließen Sie Ihr Projekt ab!



Sie haben es fast geschafft – Sie sind jetzt in der letzten Phase Ihres Projekts angekommen! Widmen Sie sich dem Projektabschluss nun genauso intensiv wie den vorangegangenen Phasen, denn: Nach dem Projekt ist vor dem Projekt!

### Der Projektabschluss – Was muss getan werden?

**Überprüfen Sie, ob alle Projektergebnisse erbracht und abgenommen sind!**

Um Ihr Projekt erfolgreich abzuschließen, müssen sowohl Leistungsumfang als auch die Qualität Ihres Ergebnisses dem aktuellen Projektauftrag entsprechen. Das bedeutet, dass alle vereinbarten Produkte nicht nur erstellt und abgenommen, sondern auch dem Auftraggeber übergeben wurden. Erst wenn dieser sie abgenommen hat, liegen alle inhaltlichen Voraussetzungen für den Projektabschluss vor.

**Beenden Sie die Arbeit am Projekt!**

Als Projektmanager:in müssen Sie nicht nur dafür sorgen, dass Arbeiten am Projekt beginnen, sondern auch, dass alle spezifisch für das Projekt laufenden Prozesse zum Projektabschluss beendet werden. Überprüfen Sie die To-do-Listen bzw. das Kanban-Board: Sind alle Aufgaben abgehakt bzw. in der Spalte "Erledigt"? Wie können die Aufgaben, bei denen dies noch nicht der Fall ist, schnell zu Ende geführt werden?

Mit dem Beenden der Projektarbeit steht auch fest, wann welche Ressourcen nicht mehr benötigt werden. Informieren Sie die betroffenen Mitarbeiter:innen und die entsprechenden Ressourcenverantwortlichen unverzüglich über den Endtermin der Ressourcenzuordnung.

**Erstellen Sie Empfehlungen für Maßnahmen nach dem Projekt!**

Damit die erstellten Produkte ordnungsgemäß gewartet und eingesetzt werden können, müssen die nach dem Projektende verantwortlichen Personen (z.B. Auftraggeber, Benutzer der Produkte) Empfeh-

lungen erhalten. Diese enthalten Maßnahmen, die den neuen Verantwortlichen zeigen, wie sie mit den Projektergebnissen arbeiten können und welche Gefahren dabei zu berücksichtigen sind. Auch Möglichkeiten für weitere Entwicklungen können Sie dabei aufzeigen.

### **Erstellen Sie die Nachkalkulation!**

Wenn Sie budgetverantwortlich sind, dann müssen Sie eine genaue Nachkalkulation des Projekts erstellen. Dazu aktualisieren Sie die Projektkalkulation mit den tatsächlichen Kosten. Überprüfen Sie, ob alle für das Projekt entstandenen Kosten erfasst wurden und alle dem Projekt zugeordneten Kosten berechtigt sind. Stellen Sie ggf. alle durch das Projekt erzielten Erträge zusammen. Prüfen Sie, ob alle fakturierbaren Aufwände erfasst sind, erstellen Sie den Leistungsnachweis für das gesamte Projekt und übergeben Sie diesen an die für die Rechnungsstellung zuständige Abteilung. Diese Nachkalkulation ist zudem unverzichtbar, wenn der Nutzen des Projekts ermittelt werden soll.

### **Projektabschlussbericht erstellen**

Der Projektabschlussbericht ist das Minimum an Projektdokumentation, das Sie erbringen müssen. Seine Inhalte hängen davon ab, welche anderen Dokumente beim Projektabschluss erstellt werden müssen. Wenn z.B. kein eigener Erfahrungsbericht erstellt wird, dann sollten die Lessons Learned in den Projektabschlussbericht aufgenommen werden (s.u.). Wenn Sie keine anderen Vorgaben für den Projektabschlussbericht haben, verwenden Sie als Input den Projektauftrag und Ihr Projekttagbuch. Gehen Sie die einzelnen Punkte des Projektauftrags durch und beschreiben Sie das tatsächlich erzielte Ergebnis. Abschließend übergeben Sie den Abschlussbericht an die im Projektkommunikationsplan genannten Adressaten.

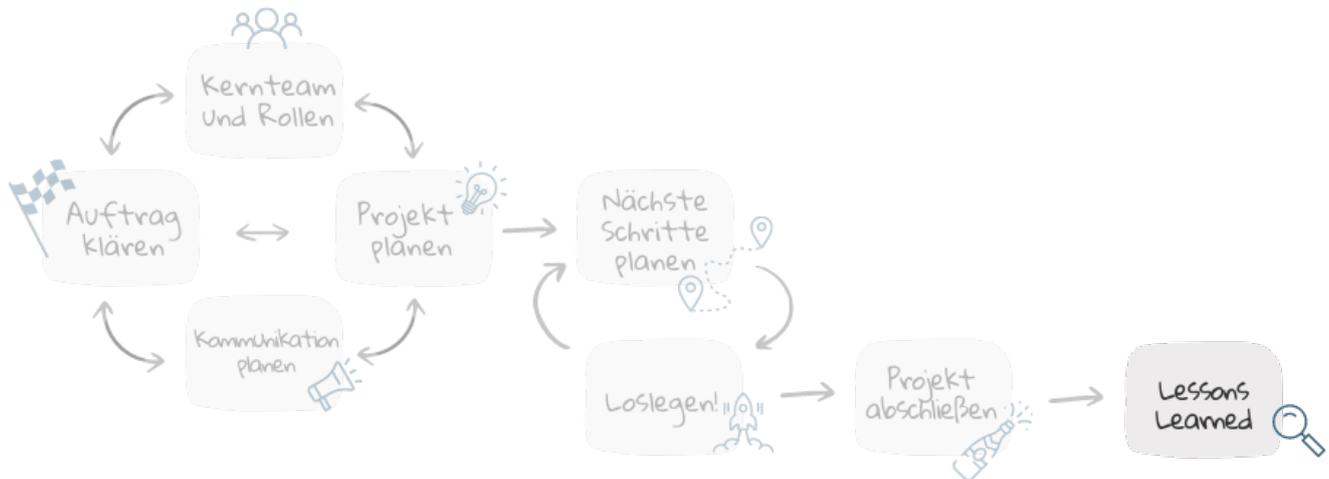
### **Bestätigung des Projektabschlusses beantragen**

Als Projektmanager:in haben Sie nicht die Befugnis, ein Projekt für beendet zu erklären. Dies kann nur der Auftraggeber bzw. der Lenkungsausschuss. Allerdings verfügen nur Sie über die notwendigen Informationen, um beurteilen zu können, dass die Arbeiten im Projekt tatsächlich beendet wurden. Informieren Sie also den Auftraggeber bzw. den Lenkungsausschuss darüber, dass alle Aufgaben des Projekts erfüllt wurden, und beantragen Sie, das Projekt zu einem bestimmten Termin als beendet zu erklären.

Mit einem [projektmagazin-Abonnement](#) erhalten Sie u.a. in folgendem Beitrag weitergehende Informationen:

- [Ein Projekt abschließen](#)

## Grundlage für das nächste Projekt: Lessons Learned!



Ihr Projekt wurde abgenommen? Dann haben Sie Ihr Projekt erfolgreich abgeschlossen – Herzlichen Glückwunsch! Aber bedenken Sie: Nach dem Projekt ist vor dem Projekt. Um Ihre künftigen Projekte noch reibungsloser und erfolgreicher durchzuführen, sollten Sie sich jetzt gemeinsam im Team mit folgenden Fragen kritisch auseinandersetzen:

- Warum lief unser Projekt gut?
- Was wollen wir in unserem nächsten Projekt genauso wieder machen?
- Was hätten wir im Projekt besser machen können?
- Welche Schwierigkeiten hätten wir im Projekt von vornherein verhindern können – und wie?

Als Hauptquelle für die Nachbereitung dient Ihr Projekttagbuch. Schließlich haben Sie hier alle Ihre positiven und negativen Erfahrungen dokumentiert, z.B. beim Steuern des Projekts.

Das Sammeln dieser Lessons Learned aus Projekten ist eigentlich die Aufgabe des Project Management Offices (PMO). Vermutlich gibt es in Ihrem Unternehmen diese Organisationseinheit noch nicht, da Sie sonst diesen Text hier nicht gelesen hätten. Halten Sie deshalb Ihre Lessons Learned am Schluss Ihres Projekttagbuchs fest. Für Ihr nächstes Projekt kann der Blick zurück auf die Erfahrungen Ihres ersten Projekts äußerst wertvoll sein. Und wer weiß – vielleicht werden Sie ja der:die erste Leiter:in des PMO in Ihrem Unternehmen, wenn das Topmanagement verstanden hat, wie wichtig und wertvoll Projektarbeit für Ihr Unternehmen ist.

## Abonnieren Sie das projektmagazin!

Wir hoffen, dass Ihnen unser Artikel über die "Projektmanagement-Grundlagen" eine wertvolle Hilfe für Ihr erstes Projekt ist. Wie Sie sicher schon bemerkten, haben wir sehr viele Aspekte nur grob behandelt oder sogar ganz weggelassen. So haben wir z.B. weder den Business Case des Projekts noch das Risiko-

management behandelt. Nicht weil diese Themen unwichtig wären, sondern weil Sie in Ihrem ersten Projekt mehr als genug damit zu tun haben, mit Ihrem Team zusammen das Ziel zu erreichen.

Aber bereits im nächsten Projekt werden Sie es besser machen – schließlich haben Sie ja Ihre Lessons Learned gesammelt. Und nach und nach werden Sie so durch langjährige Erfahrungen zu einem:einer professionellen Projektmanager:in.

Wollen Sie nicht so lange warten? Wollen Sie von Lessons Learned von über 1.000 Projektpert:innen profitieren? Wollen Sie fertige Lösungen aus der Praxis für Ihr Projekt zur Hand haben?

Dann **abonnieren Sie einfach das projektmagazin!**

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](https://www.projektmagazin.de)!

[➤ zum Artikel](#)