

MERTEN



MEIN PROJEKT BERUFLICH NEUES WAGEN

AUF ZU NEUEN UFERN

maudrich



MEIN
PROJEKT
BERUFLICH
NEUES
WAGEN

AUF ZU NEUEN UFERN

Band 1

RENÉ MERTEN

MEIN
PROJEKT
**BERUFLICH
NEUES
WAGEN**

maudrich



Wegen stilistischer Klarheit und leichter Lesbarkeit wurde im Text auf die sprachliche Verwendung weiblicher Formen verzichtet. Die Verwendung der männlichen Form gilt inhaltlich für alle Geschlechter gleichermaßen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Copyright © 2020 maudrich Verlag
Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien, Austria
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der
Übersetzung, sind vorbehalten.
Umschlaggestaltung: Facultas Verlags- und Buchhandels AG
Umschlagbild, S. 8–9, 14–15, 86–87: © Peshkova, istockphoto.com
Lektorat: Astrid Fischer, Berlin, www.astridfischer.eu
Coverentwurf und Grafiken: Facultas Verlags- und Buchhandels AG (Marcus Balogh)
Typographie und Satz: Hannes Strobl, Neunkirchen/NÖ
Druck: Finidr, Tschechien

ISBN 978-3-99002-102-6 print

ISBN 978-3-99030-969-8 online-Leserecht

ISBN 978-3-99030-941-4 ebook

Vorwort

Super – Sie wollen sich beruflich weiterentwickeln, halten diesen Ratgeber in Händen und möchten am liebsten gleich starten. Das tun viele – und nicht wenige scheitern genau daran! Vielleicht hatten Sie auch einmal den ein oder anderen Kunden oder Vorgesetzten, der lieber gestern als heute schon die ersten Ergebnisse auf dem Tisch sehen wollte? Unter Managern ist dies als Whisky-Syndrom bekannt, das für die Frage steht: „Why isn’t Sam coding yet?“ („Wieso programmiert Sam noch immer nicht?“). Daran erkennen Sie mindestens zweierlei: Zum einen, dass Projektmanagement ursprünglich aus der IT-Branche stammt (und nicht aus dem Spirituosenhandel). Zum anderen, dass Ungeduld und Aktionismus selbst dann nicht weiterhelfen, wenn sie wie so oft Hand in Hand gehen.

Projektmanagement-Tools sind eine großartige Hilfe, wenn man sie zweckgemäß einsetzt und sich zuvor einige Grundsätze klarmacht – das lesen Sie im ersten Kapitel. Darüber hinaus lebt ein gutes Management von einer vorausschauenden Planung dessen, was man wie und wann, womit und mit wem, wie lange und in welcher Weise vorhat – davon handelt das zweite Kapitel. Erst dann geht es an die Umsetzung, die mehr ist, als Papier in Taten umzuwandeln – dies erfahren Sie im dritten Kapitel.

Sie lernen dabei nicht nur einen bunten Methodenkoffer kennen. Sie probieren jedes Tool auch praktisch an Ihrem Projekt aus.

Viel Spaß dabei – get your project started!

Wien, im Juli 2019

Ihr René Merten

Inhalt

I MEIN PROJEKT, DESSEN MANAGEMENT UND ICH	9
Projektorientiertes Handeln – Passt mein Vorhaben dazu?	10
Projektarten – 3 Beispiele aus der Praxis.	13
II MEINE PROJEKTPLANUNG – EINE FRAGE DER TECHNIK	15
Ziel und Auftrag – Es beginnt schon vor dem Anfang	16
Das Ziel festlegen – mehr als eine Absichtserklärung.	17
Mich selbst beauftragen – verbindlich zum „Jetzt geht’s los!“	24
Ergebnisse und Leistungen – Was soll in welcher Qualität herauskommen? ..	27
Die Ergebnisse bestimmen – Zutaten für ein schmackhaftes Mahl	28
Die Leistungen aufteilen – Was tun in welcher Reihenfolge?	32
Ressourcen und Kosten – Was kann und will ich wirklich investieren? ...	40
Die Ressourcen definieren – nicht nur Geld und Zeit.	41
Die Kosten berechnen – Wofür reicht mein Budget?	45
Team und Stakeholder – Das soziale Gefüge nutzen.	51
Das Kernteam – Gemeinsam sind wir stark	52
Die Stakeholder – Wen betrifft das Projekt noch?	62
Ablauf – mit kleinen Schritten große Sprünge machen	68
Die Meilensteine – wichtige Etappen auf dem Weg zum Erfolg.	69
Der Balkenplan – ein Wasserfall zum Eintauchen	72
Gefahren – Stolperfallen erkennen und damit umgehen	77
Die Risiken aufspüren und bewerten – Was bedroht das Projekt?	78
Mit Risiken umgehen – wirksame Gegenmaßnahmen planen	82

III MEINE PROJEKTUMSETZUNG – NICHT NUR PLÄNE ABARBEITEN	87
Kultur und Durchführung – der Rahmen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit	88
Die Kultur im Projekt – Wie funktioniert eine gute Zusammenarbeit	88
Die Durchführung – Spielräume, Eigenverantwortung und Dokumentation	92
Controlling – Was funktioniert und was nicht?	99
Die Controlling-Meetings – Projektfortschritte in der Teamdiskussion . . .	100
Der ausgewogene Berichtsbogen – die persönliche Balance finden	103
Krisen, Chancen und Abschluss – Stoppen, weitermachen oder beenden? .	109
Die Krisen – mit dem Unvorhersehbaren umgehen	110
Der Abschluss – Einbiegen in die Zielgerade!	117
Stichwortverzeichnis	121

”
 Das Leben ist ein einziges
Do-it-yourself-Projekt.
 “





I MEIN PROJEKT, DESSER MANAGEMENT UND ICH



Projektorientiertes Handeln – Passt mein Vorhaben dazu?

„Mach es zu deinem Projekt!“, lautete einst die Werbung einer bekannten Baumarktkette. Dahinter steht die Intention, dass die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes vornehmlich von Ihrer Einstellung zum Vorhaben abhängt. Sie mag marketingmäßig zu steigendem Absatz von Baumaterial und Heimwerker-Utensilien geführt haben – stimmen tut sie nicht.

Nicht alles, was Sie gerne in Projektform umsetzen würden, eignet sich dazu – genauso wenig wie ein Auto zum Schwimmen taugt oder ein Dreirad zum Drachensteigen. Projekte zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass zumindest ein Teil des beabsichtigten Vorhabens neuartig ist. Wenn Sie zum Beispiel endlich die lang ersehnte berufliche Selbstständigkeit anstreben, ist die Gründung eines Start-ups nicht per se neu – das findet fast täglich statt. Neu ist dies aber insofern, als Sie es selbst noch nie gemacht haben. Haben Sie beispielsweise viele Jahre Berufserfahrung als technischer Experte und wollen nun zum Leiter des Ingenieurbüros aufsteigen? Dann gründet die Neuartigkeit nicht im inhaltlichen Tun, sondern möglicherweise in der ungewohnten Führungsrolle. Typisch dafür ist stets eine gewisse **Unsicherheit**:

- ☐ Bin ich bereit für die Aufgabe?
- ☐ Wird es mit den begrenzten Mitteln klappen?
- ☐ Ist es die richtige Zeit dafür?
- ☐ Stimmen die engen Rahmenbedingungen?

Wenn Sie sich solche oder ähnliche Fragen stellen, ist Ihr Vorhaben projektwürdig. Um es anders auszudrücken: Projekte leben von dem **Risiko**, dass sie scheitern können!

Ein zweiter wichtiger Punkt ist die notwendige **Abgrenzung** und inhaltliche **Fokussierung**. Einfach gerne etwas Neues ausprobieren, sich treiben lassen oder sich nicht selbst gedanklich einschränken wollen – das sind perfekte Voraussetzungen z.B. für eine Abenteuertour oder ein lustiges Spielwochenende mit Freunden, aber nicht für ein Projekt. Die projektmäßige Umsetzung hat vor allem den Sinn, Ihr Vorhaben zu steuern. Dazu müssen Sie festlegen, in welche Richtung es gehen soll – „Einfach raus aufs Meer!“ taugt als Kurs wenig.

Wollen Sie weder nutzlose Energie aufwenden noch sich später über enttäuschte Erwartungen ärgern? Sie möchten keine handfesten Gefahren übersehen, sondern sich am Ende ehrlich über Ihren **messbaren Erfolg** freuen? Dann sollten Sie diesen vorher genau festlegen.

Keine große Hilfe wird Ihnen das Projektmanagement sein, wenn Sie beispielsweise lediglich Ihren alten Job loswerden oder beruflich irgendetwas Neues ausprobieren wollen. Fragen Sie sich alleine oder gemeinsam mit einer vertrauten Person in solchen Fällen besser zunächst: Was möchte ich in der Zukunft konkret erreichen? Oder geben Sie sich die Zeit, dies in Ruhe herauszufinden.

Projektiddeen resultieren oft aus ähnlichen Situationen: Es gibt

- ❑ ein Problem (z. B. die Firmenhierarchie ist anstrengend)
- ❑ einen Mangel (z. B. der Job fordert Sie nicht genug)
- ❑ ein Defizit (z. B. die Bezahlung stimmt nicht mehr)

Oft reagieren Sie auch schlicht auf äußere Umstände: Beispielsweise dürfen Sie mit Ihrem alten Führerschein ab einem gesetzlichen Stichtag die Firmen-LKW nicht mehr fahren und wollen sich deswegen beruflich in eine andere Richtung entwickeln. Oder Sie haben so viel Spaß an Ihrem Hobby gewonnen, dass Sie dieses nun zum Beruf machen wollen. Vielleicht nehmen Sie auch einen Branchentrend am Markt wahr und möchten mit einer Geschäftsidee einsteigen, bevor das alle anderen tun?



Beschreiben Sie Ihre derzeitige Ausgangslage mit allen Pros und Contras. Stellen Sie sich dabei vor, Sie würden einen Brief an Ihren besten Freund verfassen, der Ihre Nachricht während einer Dschungel-Expedition ohne Strom und Telefon liest. Er freut sich riesig darüber, nach langer Zeit von Ihnen zu hören. Allerdings weiß er nicht, was in den letzten Jahren in Ihrem Leben passiert ist, und kann auch nicht zurückfragen. Schreiben Sie Ihre Ausgangslage daher so einfach und klar wie möglich auf, am besten in ganzen Sätzen.

Worin genau besteht der derzeitige, unbefriedigende Zustand? Seit wann denken Sie schon so? Ist dem ein konkretes Ereignis, ein Schlüsselerleb-

nis oder eine Entscheidung vorausgegangen? Was geben Sie durch die erwünschte Veränderung auf? Und auf welche Personen in Ihrem Umfeld hätte die Veränderung noch Auswirkungen?

Projekte leben von **Struktur, Zeit** und **Kommunikation**.

Projektmanagement kann strukturiert denkenden Menschen helfen, sich nicht in Details zu verheddern. Viele Planungsmittel sind hoffnungslos überdimensioniert – es gelten daher einige grundlegende Regeln:

- ☐ Komplexität reduzieren
- ☐ möglichst einfach planen
- ☐ nur das planen, was hilfreich und notwendig ist

Statt ausgefeilter Computer-Software und hoch komplizierten Analysen tun es meist schlichte Stichwortsammlungen, Tabellen und Zeichnungen. Weniger strukturiert denkenden Menschen kann das Projektmanagement Sicherheit geben: Es werden Gedanken geordnet, dokumentiert, visualisiert und verständlich heruntergebrochen.

Auch wenn es Ihr persönliches Vorhaben und damit Ihr eigenes Projekt ist – es betrifft nie nur Sie alleine! Dessen Management erfordert daher die **Kommunikation** mit anderen Menschen. Dazu gehört, dass Sie Ihr Projekt erklären oder Unterstützung suchen. Vielleicht müssen Sie z.B. im engen Familienkreis um Verständnis für Ihre Entscheidung zur beruflichen Veränderung bitten. Oder denken Sie im geschäftlichen Bereich etwa an die Werbung für Ihre Start-up-Idee oder an das Ansuchen um eine Genehmigung bei einer staatlichen Behörde.

Auch „arbeitet“ Ihre geplante Veränderung in Ihnen. Möglicherweise kommen in Ihnen Zweifel über einen gewagten Schritt auf oder Sie müssen Ihre mentale Energie gerade auf viele andere Dinge richten und für Ihr Vorhaben bleibt wenig übrig. Dann geht es um die Kommunikation mit Ihnen selbst: Wie gehen Sie z. B. mit Niederlagen oder Komplikationen um? Welche Fehler verzeihen Sie sich selbst oder wie motivieren Sie sich, am Ball zu bleiben?

Und schließlich verlangt projektorientiertes Arbeiten nach einem **persönlichen Zeitmanagement**. Sich selbst und anderen Deadlines zu setzen und diese ein-