

5E-Projektmanagement

Ein Beitrag von Lothar Aldinger

[\(Thema des Monats Dezember 2008\)](#)

Stand: 11.12.2008

Es ist bestimmt nicht neu oder überraschend, wenn wir feststellen, dass eine sich schnell verändernde Welt anstelle Routinearbeiten immer mehr zeitlich begrenzte, sich nicht wiederholende Aktivitäten betont. Dabei besteht durch die bestehende Konkurrenzsituation ein erhöhter Druck Termine einzuhalten und mit vertretbarem Kosten- und Ressourcenaufwand den gestellten Auftrag zu erfüllen. Dies wird in der ISO 9000 als Projekt-Arbeit bezeichnet:

*Ein **Projekt** ist ein einmaliger Prozess, der aus einem Satz von abgestimmten und gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit, Kosten und Ressourcen ein Ziel zu erreichen, das spezifische Anforderungen erfüllt.*

Und es ist notwendig solche Projekte sich nicht selbst zu überlassen, sondern professionell zu managen. Es bedarf also eines Projektmanagements.

Für den Begriff Projektmanagement gibt es in den DIN-Normen eine aus unserer Sicht sehr gut zutreffende Definition:

"Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes".

Der Projektmanager oder Projektleiter braucht hier neben seiner Erfahrung auch geeignetes Methodenwissen. Er arbeitet mit einem oder mehreren Projektteams zusammen, die z.T. sehr wenige, aber z.B. in der Automobilindustrie oder im Flugzeugbau mehrere tausend Personen umfassen können. Somit ist Teamfähigkeit und Führungskompetenz gefordert.

Je nach Projektumfang muss ein Projektmanager beginnend bei einfachen Massnahmen-Listen bis hin zu komplexen Terminberechnungssystemen eine Vielzahl von Methoden und Systemen anwenden. Es finden auch EDV-Systeme Anwendung, die neben der Terminliste, den geplanten Aktivitäten, den Stand des Projektes auch administrative Unterstützung wie z.B. die email-basierte Kommunikation bieten.

Es ergeben sich somit vielschichtige Anforderungen an das Projektmanagement.

Die Aufgaben eines Projektmanagement beinhalten:

- Projektauftrag mit Auftraggeber abklären - Projektziel und Teilziele klar festlegen und verbindlich kommunizieren - Projektressourcen vereinbaren - Projektstruktur festlegen: Berichtsverhältnis, Projektunterstützung, - Projektorganisation, Projektteams - Projekt inhaltlich und terminlich treiben - Projektsituation für die Projektbeteiligten transparent halten und kommunizieren:

inhaltlicher und terminlicher Fortschritt eines Projektes, Ressourcen-Situation:

verbrauchte noch verfügbare kritische Ressource

- Risiken rechtzeitig erkennen, kommunizieren und behandeln.

- Gesamt-Verantwortung übernehmen und Teilverantwortlichkeiten zuordnen

Bei einer so starken fachlichen Herausforderung vergessen wir leicht, dass wir öfter politischen und zwischenmenschlichen Problemen gegenüberstehen, als wir uns bei Projektbeginn vorstellen konnten. Wir möchten bei unseren Projekten am liebsten hoch kompetente, sich stark engagierende Kollegen und Mitarbeiter mit vielen Erfahrungen einsetzen.

Es wird aber auch notwendig sein, in Projektteams durchschnittliche begabte und motivierte Kollegen als auch junge Mitglieder mit wenig Erfahrung einzubinden. Deshalb gehört es auch zu der Aufgabe des Projektleiters, die Zusammenarbeit und Teamfähigkeit zu fördern: Der Austausch der fachlichen Kompetenz zwischen Kollegen ist sicher zu stellen. Da dies oft nicht immer so einfach und konfliktfrei abläuft, hat der Projektleiter/-manager somit die Aufgabe, eine wirkungsvolle Regelkommunikation aufzubauen und beim Auftreten von Konflikten diese schnell zu erkennen und zu lösen. Dabei können sowohl interne als auch externe Konflikte auftreten. Externe Konflikte können ihren Ursprung beim Auftraggeber, aber auch bei den vom Projekt direkt oder indirekt betroffenen Bereichen haben. Hier sprechen wir dann gern von den sogenannten unternehmenspolitischen Auseinandersetzungen.

5E für das Projektmanagement

In Anlehnung und auf Basis der 5E-Methode zur Problem- und Konfliktlösung ist eine Methode erarbeitet worden, die zum einen die handwerklichen Inhalte des Projektmanagements und zum anderen auch die Inhalte abdeckt, die gerne als "besondere" Erfahrungen, Eigenschaften und Fähigkeiten der Projektleiter bezeichnet werden. Bei dem zweiten Teil handelt es sich aber nicht um angeborene Talente von Kollegen oder Führungskräften, sondern auch um zu erlernendes Methodenwissen.

1.E: Engage Management: Der Projektauftrag

Ziel in diesem ersten Schritt ist es, zwischen Projektleiter und Auftraggeber Klarheit zu haben, was erwartet und was zugesagt wird. Dies scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein, dennoch gibt es hier bereits den ersten Stolperstein: Es wird nur vage definiert, was sich z.B. die Geschäftsleitung von dem Projekt verspricht. Warum sollte sich auch das Management die Mühe machen, Details eines Projektauftrages zu beschreiben? Hierzu gibt es doch den Projektleiter. Z.B. kann gefordert werden, die Produktivität deutlich zu steigern. Oder es wird dem Projektleiter ein Auftrag gegeben, ein neues Produkt mit hohem Marktpotential zu entwickeln. Wieso können solche Projektbeschreibungen Schwierigkeiten bereiten? Nun beim ersten Thema kommt im Verlauf des Projektes sicherlich die Frage auf, welche Investitionsmittel werden abrufbar sein, wer ist z.B. verantwortlich für die Einbindung des Betriebsrates (der Projektleiter oder das operative Linienmanagement?), welche Entscheidungen kann die Projektleitung selbstständig treffen usw. Beim zweiten Projekt stellt sich die Frage, wie neben der Entwicklung der Vertrieb, die Planung usw. eingebunden werden dürfen bzw. welche fachliche und disziplinarische Kompetenzen der Projektleiter über seinen angestammten Bereich hinaus hat.

Hier geben uns die Methoden der Problemlösung (5E, Six Sigma,...) Hilfestellung, denn bei z.B. bei Six Sigma wird von Problemlösungsprojekten gesprochen. Six Sigma verwendet sogenannte Projektcharters, deren Erstellung und Unterzeichnung der erste wichtige Schritt in einem Six Sigma-Projekt ist. Jedoch empfehlen sich vor allem bei Projekten, die im Dienstleistungsbereich angesiedelt sind, Ergänzungen (siehe auch 5E- der Problemlösung). Neben den Beschreibungen, was man erreichen möchte, was Inhalt des Projektes ist usw. sind interessanter Weise Beschreibungen hilfreich, die beschreiben was man nicht erreichen möchte (vermeiden möchte), was nicht mehr Inhalt des Projektes ist usw.

Nachdem viele Projekte immer wieder in das Spannungsfeld zwischen aktueller Linienaufgabe mit seiner hohen Dringlichkeit und Bedeutung und Zukünftigem gerät, das Ergebnisse erst in ein paar Tagen, Wochen, Monaten liefern muss, muss ein geschickter Projektleiter sich beim Management ein regelmäßiges Zeitfenster reservieren lassen, zu dem er

über den aktuellen Stand des Projektes und
der Zusammenarbeit innerhalb des Teams und
der Zusammenarbeit mit den Linienbereiche berichtet.

Hierbei ist ein guter Mix von Management-Informationen und interessanten Fachdetails empfehlenswert

Zu Beginn des Projektes sollte der Projektleiter mit dem Management vereinbaren, wie das Projekt zwischenzeitlich und am Ende zu beurteilt werden soll. Hier gilt es Mindestanforderungen an eine gute Projektarbeit zu beschreiben, aber auch darzulegen, was über die Auftragsstellung hinausgeht und als Übererfüllung der Aufgabe bewertet werden kann.

Auf der Seite Methoden kann das Quality Function Deployment, die Kano-Methode, Kundenbefragung (beauftragendes Management), CT-Matrizen, Conjoint-Analyse, Stakeholder-Analysen usw. zur Anwendung kommen.

Interessant bleibt noch zu diskutieren, welcher Managementebene der Projektleiter angehören sollte. In deutschen Unternehmen werden Projektleitungen gerne jungen Mitarbeitern übergeben, die ein Führungspotential vermuten lassen. Somit stellt ein Projekt eine Art von Bewährungsprobe dar. Nach erfolgreichem Abschluss winkt dann die Beförderung. In japanischen Unternehmen werden gerne Manager genommen, die am Ende ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Ihre Berufserfahrung, ihre Erfahrung als Projektmitarbeiter und ihre vielseitigen Kontakte sollen eine reibungsfreie und effektive Projektarbeit erleichtern.

Wenn man beide Ansätze miteinander vergleicht, gibt es bei beiden Vor- und Nachteile. Interessant sind in diesem Zusammenhang Erfahrungen, die belegen, dass bei einem Projektleiter aus einer Top-Managementebene ein Projekt wesentlich weniger unter internen Schnittstellenproblemen und Störungen leidet, als dies bei einem Projektleitern aus der Sachbearbeiterebene der Fall ist.

2.E : Engage Team und Erfahrungen nutzen

Bei der Abstimmung mit dem Management / Auftraggeber wird das Thema Ressourcen angesprochen. Es kann hierbei durchaus geschehen sein, dass schon bei der Auftragsklärung die Key Player eines Projektes besprochen werden. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn einer der Key Player nur über Prioritätsentscheidungen des Managements für ein Projekt gewinnbar sind.

Jedoch müssen weitere Personen für die Projektarbeit gewonnen werden.

Dies Zusammensetzung des Projektteams sollte sich nach den fachlichen Notwendigkeiten richten.

Es werden sich nicht für alle Positionen im einem Projektteam sehr erfahrene Kollegen finden lassen. Dieser im ersten Augenblick vermeintliche Nachteil hat auch seine Vorteile, denn besteht nicht Gefahr, dass die Erfahrenen nur aus den Erfolgen der Vergangenheit Rückschlüsse auf zukünftige Konzepte ziehen und dabei die eingefahrenen Wege nicht mehr verlassen? Besteht auch nicht die Gefahr, dass die Erfahrenen auf die Erfolge der Vergangenheit pochen und damit die Richtigkeit ihrer Aussagen so untermauern, sodass Aussage, Erfahrung, Meinung gegen Aussage, Erfahrung, Meinung steht? Werden so nicht letztendlich Konflikte heraufbeschwört werden, die leichter vermieden werden könnten, wenn junge und wenig erfahrende Projektmitglieder aufgenommen werden, die auch mal losgelöst von den Pfaden der alten Erfolge Neues ausprobieren und vorschlagen möchten?

Die Forderung nach teamfähigen Projektmitgliedern ist sicherlich verständlich, deren Erfüllung erleichtert die Arbeit des Projektleiters. Allerdings ist zu beachten, dass ein zu viel an Harmonie manchmal Ausdruck von in Wirklichkeit unterdrückten Konflikten oder der Ausdruck von Angst ist, schwierige Themen anzusprechen.

Engagierte und kontroverse Diskussionen können im Augenblick als Störung eines guten Betriebsklimas gewertet werden, jedoch ergeben solche Diskussionen oft einen wichtigen Fortschritt in schwierigen Situationen.

Der Projektleiter sollte also nicht versuchen, die totale Harmonie als oberstes Prinzip seines Verständnisses von Zusammenarbeit aufzustellen. Es gilt vielmehr mit Konflikten konstruktiv umzugehen und sie nicht zu unterdrücken, zu ignorieren oder einfach zu beschwichtigen.

Für den Umgang mit Konflikten gibt es für die Projektleiter eine Reihe von interessanten Ansätzen. Manche dieser Ansätze verlangen aber eine Qualifikation, die einen eher nicht unerheblichen Aufwand darstellen. Interessanterweise gibt es aber auch einfache und leicht erlernbare Methoden der Problem- und Konfliktlösung (z.B. 6 Farben-Denken nach E. De Bono).

Darüber hinaus empfiehlt es sich, bei wichtigen Projekten sich die Zeit zu gönnen und in einem zwei- bis dreitägigen Workshop mit dem Team gemeinsam die Art und Weise der Projektarbeit zu besprechen. Inhaltlich gehört hier auch ein gemeinsames Verständnis für den Auftrag vom Auftraggeber dazu. Dieser Workshop hat durchaus auch den Charakter einer Teamentwicklung.

Bei sehr komplexen und langlaufenden Projekten kann man dem Projektleiter nur empfehlen, sich einen Kollegen des Vertrauens auszusuchen, der ihm hilft sich selbst zu coachen. Ideal wäre natürlich ein echter Coach, der den Projektleiter immer wieder hilft, die Projektsituation selbstkritisch zu reflektieren und hierbei auch ganz bewusst die eigenen Unzulänglichkeiten im Umgang mit Kollegen, Teammitglieder und Auftraggeber zu betrachten. Ähnliche Vorgehensweise gibt es bei einem Managementaudits oder bei der Betreuung von Managern durch Experten für "industrielle Beziehungen: industrial relationship officer". Jedoch kann mit einem Kollegen des Vertrauens durchaus vereinbart werden, auf was dieser zu achten hat und wie dem Projektleiter die Beobachtungen vermittelt werden.

Zurück zu den Key Playern bei einem Projekt. Häufig sind der oder die Key Player eines Projektes nicht nur in einem Projekt die Schlüsselpersonen für den Projekterfolg. Somit werden diese Personen in der Regel in mehreren Projekten eingebunden sein. Für diese Kollegen ist das ein Multitasking. Multitasking führt aber gerne dazu, dass

- zwischen den Themen gesprungen wird, die Themen jeweils erneut eine begrenzte "Einarbeitung" verlangen (zumindest muss man sich informieren, was in der Zeit geschehen

ist, als man bei dem anderen Projekt intensiver mitgearbeitet hat),

- die Terminkoordination schwierig wird und

- die Key Person selbst die Projektprioritäten nach dem Grad der "Krise" festlegt.

Deshalb sollte in solchen Situationen das Problem des Multitaskings entschärft werden und den Mitarbeitern feste Zeitfenster zu geordnet werden, zu denen sie ausreichend lang und intensiv nur ein Thema bearbeiten (ohne Kommunikationsrunden, ohne Telefon....).

Ein anderer Hinweis sei an dieser Stelle noch gegeben: Wenn die Zahl der Projektmitarbeiter ansteigt, steigt der Koordinations- und Kommunikationsaufwand überproportional an. Deshalb wäre es ein falsches Denken, möglichst viele Kollegen in ein Projekt zu bekommen um somit Risiken (Kapazität, fachliche Kompetenz,...) zu vermeiden. Vielmehr entsteht ein neues Risiko der Informationslücken, Falsch-Informationen oder Informationsflut, die kaum noch bewältigbar ist und Aussenstehende dazu verleiten kann, aus dem Zusammenhang Informationen herauszugreifen und diese falsch zu interpretieren.

3.E : Establish Workprocedures und Verwendung exzellenter Methoden/ Systeme

Wenn alles vorbereitet ist beginnt die eigentliche Arbeit. Es gilt einen detaillierten Arbeitsplan zu erstellen. Dieser Arbeitsplan beinhaltet die zu erledigenden Teilaufgaben. Hierbei kann von anderen Projekten gelernt werden. Allerdings muss man leider immer wieder feststellen, dass es zwar z.B. ehemalige Projektleiter gibt, die gerne ihre Erfahrungen weitergeben würden, jedoch einige neue Projektleiter wohl besser wissen, wie der Job erledigt werden soll. Diese Aussage beruht auf der Sichtung von Projektabschlüssen, die darstellen was gut und was schlecht lief. Solche Lessons learned gib es fast nach jedem großen Projekt. Dennoch ist es für Außenstehende wohl schwer die Botschaften aufzugreifen und die begangenen Fehler zu vermeiden. Es muss wohl oft so sein, dass die Fehler erst selbst gemacht werden müssen, bevor man dazulernt. Für die Planung der Termine für die einzelnen Aufgaben versucht man die jeweiligen Zeitbedarfe und kritische Aufgabenfolge zu ermitteln. Von ihr ausgehend versucht man, entweder von Soll-Endtermin aus rückwärts zu terminieren oder vom aktuellen Datum ausgehend den zu erwartenden Projektabschluss mit einer Vorwärtsterminierung zu ermitteln. Hierbei gibt es Schätzungen oder Erfahrungswerte, wie lange Aufgabeninhalte bei der angenommenen Kapazität dauern werden. Es wird auch überlegt, welche vorausgehenden Aufgaben abgeschlossen sein müssen, bevor die nächste Stufe des Projektes eingeleitet bzw. gestartet werden kann. Zur Unterstützung hierfür gibt es eine Reihe bewährter Projektplanungs- und -überwachungstools, die neben Terminberechnungen auch die Kommunikation unterstützen.

Diese Berechnungen haben allerdings eine Scheingenaugigkeit, da die zukünftigen Aufgaben nur auf Basis bestehender Erfahrungen abgeschätzt werden können. Goldrath weist sogar nach, dass in der Regel diese Vorgehensweise zu Terminverzügen führt, da bei den Terminberechnungen nicht betrachtet wird, ob die kritische Kapazität zu dem benötigten Zeitpunkt auch wirklich zu Verfügung steht. Oft muss z.B. auf Experten gewartet werden, da diese bereits in anderen Projekten eingesetzt werden und auch hier kritisch sind. Deshalb müsste eigentlich bei der Terminierung der einzelnen Projektschritte darauf geachtet werden, welches die kritischen Kapazitäten sind und wie diese ausgelastet sind. Sollte ein Projekt jedoch eine absolut herausragende Priorität haben, könnte man davon ausgehen, dass bei der Aufnahme der Tätigkeit die benötigten Ressourcen termingerecht bereit gestellt wird,

Auch fehlen bei solchen Terminierungen Überlegungen, wie z.B es gelingen mag, bei Terminverschiebungen oder unerwarteten Problemen vom Management zusätzliche Unterstützung zu erhalten. Erfahrungsgemäß werden bei kritischen Projektsituationen durch Krisenstäbe bzw. dem Top-Management die Alternativen betrachtet und Entscheidungen getroffen, das Projekt wieder voranzubringen.

Leider geschieht es nur allzu oft, dass einige Projektleiter Fehler oder Versäumnisse bei deren Entdeckung nicht sofort wahrhaben wollen und immer wieder versuchen die Pannen mit eigener Kraft in den Griff zu bekommen. Denn es soll unbedingt vermieden werden, eine negative Botschaft zum Projekt abzusetzen.

Es taucht auch immer wieder das Problem auf, dass die Projektteams nach anfänglicher Euphorie in eine eher schleppende Projektarbeit geraten. Oder die Belastungen werden ständig größer, da unerwartete Schwierigkeiten zusätzliche Belastungen bedeuten. Jetzt muss der Projektleiter sich überlegen, wie er sein Team wieder hinter sich bringt und vom Management die entsprechende Unterstützung erhält. Hier ist das Interesse der Auftraggeber am Projektfortschritt als auch die deutliche Unterstützung des Projektleiters sehr hilfreich.

Solche Unterstützung gibt es in Krisensituationen. Ein Problem dabei ist allerdings, dass eben diese Krisen vermieden werden sollten. Also braucht man auf der einen Seite wohl

eine handfeste Krise, um ungeteilte Aufmerksamkeit und Support vom Top-Management zu bekommen. Auf der anderen Seite kann dies ins Auge gehen: Das Projekt kann nicht mehr gerettet werden, der Projektmanager und sein Team haben versagt.

Interessante Beispiele zeigen, dass kleine Krisen oder Ankündigungen echter Krisen vom Projektleiter sehr konstruktiv im Sinne des Projektfortschrittes genutzt werden können: Es ist in der betrieblichen Praxis durchaus denkbar- wenn auch sehr selten praktiziert - dass ein Projektleiter aufgrund seiner Prognose lang vor dem Eintreten der Krise bereits eine Krisensitzung einberuft und die Ausrichtung aller Ressourcen auf das Projektziel erneuert. Auf diese kleine Probleme reagiert normalerweise aber niemand, denn es gibt dringendere Themen. Deshalb kann der Projektleiter ein Problem, das man gegebenenfalls auch ohne Unterstützung vom Top-Management bewältigen kann, überproportional groß dargstellen. Dem Top-Management werden Lösungsalternativen angeboten, so dass das Management sich aktiv in den Prozess eingebunden fühlt, ohne dabei den Eindruck zu erhalten, von unfähigen Projektteams und Projektleitern umgeben zu sein. Die Bewältigung dieser Krise fördert den Teamgeist, gibt Anerkennung und Respekt für den Projektleiter, der diese Krise mit seinem Team gemeistert hat.

An dieser Stelle sei noch eine Anmerkung gestattet, die die Scheingenauigkeit der benötigten Zeitdauer für eine Aktivität / Projektschritt und daraus resultierend Ecktermine für die Projekte betrifft:

Unsere Berechnungen basieren auf der Einschätzung der zu erwartenden Aufwände und benötigten Zeitspannen für die einzelnen (Teil-) Aufgaben. Diese Einschätzungen beinhalten aber einen Angstfaktor: Denn wer möchte schon gerne mit seinem Projektumfang in Terminverzug gelangen und dabei vielleicht sogar das ganze Projekt gefährden? Deshalb gehen wir großzügig mit der Schätzung von Zeitspannen um. Trotz dieser Schätzungen mit Sicherheitsreserven (die jeder einplant) gibt es dennoch häufig Projekte, die verspätet abgeschlossen werden. Wieso eigentlich? Ein Grund liegt darin, dass jeder seine Zeitreserve für seine Teilaufgabe voll ausnutzt und nicht vorzeitig seine Arbeit als beendet meldet. Dabei kann aus Sicht des Einzelarbeitspaket diese ungeplant zur Verfügung stehende Zeit durchaus sinnvoll genutzt worden sein, um z.B. kleinere Verbesserungen bzw. weitere Optimierung zu machen. Deshalb wird im besten Fall die Teilaufgabe rechtzeitig fertiggestellt. Ein vorzeitiger Abschluss einer Teilaufgabe wird auch nicht belohnt. Somit sind die vielen Zeitreserven nicht wirklich von Nutzen für ein Projekt, denn eingesparte Zeit nutzt dem Projekt nicht, aber wenn auf dem kritischen Pfad die Probleme zu groß werden, führt der Terminverzug einer Aufgabe zum Terminverzug des gesamten Projektes.

Deshalb sollte überlegt werden, die Zeitspannen für eine Teilaufgabe um die individuelle Sicherheitsreserven zu kürzen und die gewonnene Zeit als Sicherheitsreserve für das Gesamtprojekt zu verwenden.

4.E : Execution-Guideline und Effizienz

Die Vorbereitung und der Start eines Projektes haben eine sehr hohe Bedeutung. Dennoch besteht wie so oft das Problem, dass Ideen und Visionen uns in Bewegung setzen, aber nur Kontrolle uns in Bewegung hält. Deshalb ist eine Leistungs- und Terminkontrolle unabdingbar. Die Frage ist nur, was wird wie kontrolliert. Sicherlich werden Termine, Kosten und die Qualität der Produkte, die am Ende eines jeden Projektschrittes bekannt sein sollten, betrachtet. In der Automobilindustrie gibt es hier z.B. umfangreiche Dokumente, die beschreiben, welche Ergebnisse in welcher Form am Ende eines jeden Projektabschnitts vorliegen müssen. Weiterhin gibt es klare Richtlinien, wie die Qualität des Arbeitsergebnisses erfasst und bewertet wird. Hierzu

gehören auch Trendanalysen und -aussagen bzw. Prognosen bezüglich des zu erwartenden weiteren Projektverlaufes. In Abhängigkeit der Ergebnisse am Ende der Projektschritte wird dann entschieden, wie im Projekt vorangeschritten werden kann. Allerdings sind die Entscheidungsalternativen im Vorfeld bereits festgelegt. Man spricht in der Automobilindustrie von Projekt- oder Quality-Gates, die durchlaufen werden müssen. Wichtige Quality-Gates werden z.T. vom Vorstand persönlich abgenommen. Hierzu organisiert die Projektleitung einen mehrstündigen Termin, zu dem die Projektergebnisse im Detail vorgestellt werden. Es bietet sich an, diese Kontroll- und Kommunikationsrunden auch zur Motivation der Projektteammitglieder zu nutzen, indem diese ihre Teilprojektergebnisse selbst präsentieren.

Bei diesen Sitzungen kann dann vom Top-Management entschieden werden, ob z.B. zusätzliche Ressourcen zu Verfügung gestellt werden müssen. Es sollte möglichst vermieden werden, Terminverzögerungen zu akzeptieren, da Terminverzögerungen am Ende mehr kosten als zusätzliche Kapazitäten.

Umsatzausfälle, verspätete Markteinführung oder vom Kunden bemerkte Qualitätsprobleme (auch wenn diese nur bei den ersten Produktauslieferungen diese Probleme auftreten) verursachen wesentlich höhere Kosten für das Unternehmen als Mehraufwände in der Projektphase.

5.E: Ergebnisse des Projektes und Evaluation

Am Ende des Projektes soll z.B. ein Produkt existieren, das die ursprünglichen Forderungen zumindest erfüllt. Diese Forderungen können sehr detailliert und umfangreich sein. Neben den geforderten Produkteigenschaften können auch fertigungs- und vertriebstechnische Umfänge Gegenstand einer kritischen Projektwürdigung sein. Wenn die Umfänge sehr groß werden, muss ein Projektabschluss umfangreich sein und im Detail diskutiert werden. Diese Abschlussdiskussion muss eine klare Botschaft ans Unternehmen und seine Belegschaft beinhalten. Auch sollte diese Abschlussdiskussion in einer dem Projektumfang angemessenen Form stattfinden. Auf jeden Fall muss der Auftraggeber das Projektergebnis abnehmen und die Projektgruppe entlasten. Das Ergebnis der Projektabschlussnahme kann dann in Form einer unternehmensweiten Freigabe des Produktes für den Markt sein. Nach dieser Freigabe wird die Verantwortlichkeit vom Projektleiter an die Linienbereiche übergeben. In dem Moment, in dem die Linienbereiche die Verantwortlichkeit übernommen haben, sind nur noch sie ausschließlich für alle weiteren Ergebnisse und Probleme verantwortlich. Deshalb sollte die Übergabe / Übernahme in allen Einzelheiten genau geplant sein und sorgfältig durchgeführt werden.

Nach einigen Monaten wird es dann Zeit, ein Projektreview zu machen, um daraus abzuleiten, was in der Zukunft besser gemacht werden soll. Die Erarbeitung der Lessons learned hat neben der fachlichen Seite auch noch den Vorteil, dem Projektteam nochmals die Möglichkeit zu geben, die entstandenen Probleme aufzuarbeiten. Hierbei werden mit einer gewissen inneren Distanz alte Irritationen und Schwierigkeiten aufgearbeitet. Dies hilft, die Beziehungsbande zu verfestigen und Störungen bei der zukünftigen Zusammenarbeit auszuräumen. Es entsteht hierbei eine gute Basis für die weitere Arbeit und weitere erfolgreiche Projekte.