



Dr. Thorsten Schneider

# *Grundlagen des Projektmanagements*

*Webprojekte erfolgreich durchführen*

**Ein Webmasters Press Lernbuch**

Version 1.1.0 vom 21.02.2019

Autorisiertes Curriculum für das Webmasters Europe Ausbildungs- und Zertifizierungsprogramm

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	11
<b>1 Was ist ein Projekt?</b>	13
1.1 Eigenschaften eines Projektes	13
1.1.1 Projektziele: Klar, eindeutig und erreichbar sollten sie sein.	13
1.1.2 Koordination von Tätigkeiten, die voneinander abhängen	16
1.1.3 Projekt-Zeitraum	16
1.1.4 Einzigartigkeit	16
1.1.5 Budget	17
1.1.6 Risiko	17
1.1.7 Projektstress	18
1.2 Der Lebenszyklus eines Projekts	18
1.2.1 Projektauswahl	18
1.2.2 Planung	19
1.2.3 Umsetzung/Implementierung	19
1.2.4 Kontrolle	19
1.2.5 Bewertung	20
1.2.6 Abschluss	20
<b>2 Was bedeutet Projektmanagement?</b>	22
2.1 Aufgaben des Projektmanagers	22
2.1.1 Triple Constraint	22
2.1.2 Projekt-Kontrolle	22
2.2 Warum kann ein Projekt scheitern?	23
2.2.1 Probleme innerhalb der Projektumgebung	23
2.2.2 Mangelhafte Identifikation der Kundenbedürfnisse und inadäquate Formulierung der Projektziele	23
2.2.3 Mangelhafte Planung und Kontrolle	25
2.2.4 Kein geeignetes Vorgehensmodell	25
2.3 Die Projekt-Umgebung	25
2.3.1 In welchem Kontext laufen Webprojekte ab?	25
2.3.2 Die Trennung von Verantwortung und Autorität	26
2.4 Projektpolitik	28
2.4.1 Die Projektumgebung erfassen und bewerten	28
2.4.2 Die Ziele der wichtigsten Projekt-Beteiligten identifizieren	29
2.4.3 Die eigenen Stärken und Schwächen abschätzen	29
2.4.4 Das Problem definieren	29
2.4.5 Lösungsansätze entwickeln	30
2.4.6 Die Lösung testen und optimieren	30
<b>3 Arbeiten im Team</b>	32
3.1 Team-Auswahl	32
3.2 Zum Projektteam gehört auch der Kunde	32
3.3 Das ideale Team-Mitglied	33
3.4 Ursachen für mangelnde Projektverbundenheit	33
3.4.1 Arbeitsumfeld	33
3.4.2 Psychosoziales Umfeld	34
3.5 Grundregeln für die erfolgreiche Projektarbeit im Team	34

3.5.1	Machen Sie schon beim ersten Mal alles richtig	34
3.5.2	Geben Sie realistische Ziele vor	34
3.5.3	Setzen Sie nur fachlich kompetente Leute ein	35
3.6	Führungsstile	35
3.6.1	Autokratischer Stil	35
3.6.2	Laissez-faire-Stil	36
3.6.3	Demokratischer Stil	36
3.6.4	Welcher Führungsstil ist der richtige?	36
3.7	Stukturierung des Projektteams	37
3.7.1	Grundlagen	37
3.7.2	Reibungsverluste auf Grund der Matrix-Struktur	37
3.7.3	Schlechte Kommunikation	38
3.7.4	Schlechte Integration der Arbeitsergebnisse	39
3.8	Wie man Teamgeist herstellt	40
3.8.1	Das Team »fassbar« machen	40
3.8.2	Ein Belohnungssystem aufbauen	41
3.8.3	Einen persönlichen Umgang pflegen	41
3.9	Konflikte im Team	41
<b>4</b>	<b>Projektauswahl</b>	<b>44</b>
4.1	Opportunitätskosten	44
4.2	Auswahl des Kunden	44
4.3	Nutzwertanalyse	45
<b>5</b>	<b>Planung</b>	<b>49</b>
5.1	Wahl des Vorgehensmodells	49
5.2	Was bedeutet Planung?	50
5.3	Entwicklung der Online-Strategie	51
5.3.1	Produkt/Unternehmen	51
5.3.2	Marke	52
5.3.3	Zielgruppe	52
5.3.4	Wettbewerber	52
5.3.5	Methodik	53
5.4	Bedarfs- und Anforderungsanalyse	55
5.5	Festlegung der Projektziele	56
5.6	Entwicklung der Lösungsansätze	57
5.6.1	Inspiration	57
5.6.2	Techniken zur Ideenfindung	57
<b>6</b>	<b>Umsetzung &amp; Implementierung</b>	<b>60</b>
6.1	Tätigkeiten des Projektteams	60
6.2	Technische Infrastruktur	61
6.2.1	Integrierte Entwicklungsumgebung (Integrated Development Environment, IDE)	61
6.2.2	Versionsverwaltungssystem	62
6.2.3	Projektverwaltungssoftware	64
6.2.4	Testserver	64
<b>7</b>	<b>Kontrolle &amp; Qualitätssicherung</b>	<b>66</b>
7.1	Grundlagen	66
7.2	Pair Programming und Code Reviews	66
7.3	Softwaretests	67
7.4	Usability-Tests	68

7.5	Performance-Tests	68
7.6	Fehlerprotokolle	68
<b>8</b>	<b>Abschluss und Bewertung</b>	<b>70</b>
8.1	Wann endet ein Webprojekt?	70
8.2	Bewertung ( Evaluation)	71
8.2.1	Bewertung des Vorgehensmodells	71
8.2.2	Überprüfung der Zielerreichung	71
8.3	Projektabschluss	71
<b>9</b>	<b>Vorgehensmodelle für die Webentwicklung</b>	<b>73</b>
9.1	Was ist ein Vorgehensmodell und warum sollte man eines einsetzen?	73
9.2	Traditionelle Vorgehensmodelle	74
9.2.1	Ein Phasenmodell für Webprojekte	75
9.2.2	Problembereiche traditioneller Vorgehensmodelle	77
9.3	Agile Vorgehensmodelle	78
9.3.1	Prinzip	78
9.3.2	Beispiele agiler Vorgehensmodelle	80
	<b>Lösungen der Wissensfragen</b>	<b>82</b>
	<b>Index</b>	<b>87</b>

## 2

# Was bedeutet Projektmanagement?

## In dieser Lektion lernen Sie

- worin die Hauptaufgaben eines Projektmanagers bestehen.
- worauf ein Projektmanager ganz besonders achten sollte.
- was die häufigsten Gründe für das Scheitern eines Projektes sind.
- welche sechs wichtigen Punkte sich ein Projektmanager der Reihe nach genauer anschauen sollte.

## 2.1 Aufgaben des Projektmanagers

### 2.1.1 Triple Constraint

Wie im vorherigen Abschnitt deutlich geworden sein dürfte, handelt es sich bei einem Projekt um ein komplexes System. Je komplexer ein Projekt-System ist, desto schneller entwickelt es ein Eigenleben – schneller als es Ihnen lieb sein kann. Dabei kann alles mögliche mit dem Projekt passieren: Die Ziele können nicht erreicht werden. Oder nicht in der vorgesehenen Zeit. Oder zu wesentlichen höheren Kosten als geplant. Das Projekt kann auf der Stelle treten oder auf einmal stellen Sie fest, dass die Projektmitarbeiter, – einer nach dem anderen – ihre Arbeit eingestellt haben. Das Projekt hat sich sozusagen aufgelöst.

Diese Dinge zu verhindern, ist Ihre Aufgabe als Projektmanager. Ihre Hauptaufgabe lässt sich auf eine einfache Formel bringen:



Als Projektmanager sorgen Sie dafür, dass die Projektziele erreicht werden:

- innerhalb der vorgesehenen Zeit
- mit dem zur Verfügung stehenden Budget
- gemäß der Projektspezifikation.

Diese drei Faktoren (Zeit, Budget, Projektspezifikationen) spielen eine so dominante Rolle, dass in der Projektmanagement-Literatur dafür ein eigener Begriff geprägt wurde: **the triple constraint**<sup>5</sup> – die entscheidenden drei Dinge, um die sich ein Projektmanager kümmern muss.

### 2.1.2 Projekt-Kontrolle

Man kann sich leicht vorstellen, dass dies in der Regel umso schwieriger wird, je größer und komplexer ein Projekt ist. Glücklicherweise bietet die heute verfügbare Projektmanagement-Software eine Vielzahl von Werkzeugen, mit denen sich verschiedene Projekt-Parameter leicht überwachen lassen..

5. constraint, engl. = Beschränkung, Zwang

Aber Vorsicht: Die Kenntnis dieser PM-Software verleitet dazu zu glauben, man brauche sie nur konsistent anzuwenden und schon werden alle Projekte zum Erfolg. Das ist mitnichten so! Kaum ein Projekt dürfte jemals daran gescheitert sein, dass diese Tools nicht eingesetzt wurden. Im Gegenteil: Projektmanager, die einen Großteil ihrer Zeit mit der Projektmanagement-Software verbringen, versäumen ihre wichtigste Aufgabe: Nämlich dafür zu sorgen, dass das Projekt vorangebracht wird, dass Dinge realisiert werden.



Ebenso falsch wäre jedoch, wenn Sie als Projektmanager möglichst viel selbst an dem Projekt mitarbeiten. Die nötige Kontrolle des Projektteams wird Ihnen dann entgleiten. Für jeden der Projektmitarbeiter müssen Sie durchschnittlich ca. 15% Ihrer Zeit reservieren. Schon bei relativ kleinen Teams bleibt für die Mitarbeit am Projekt dementsprechend kaum oder keine Zeit mehr zur Verfügung.

Als Projektmanager benötigen Sie eine Mischung aus Fachwissen, psychologischem Know-how und Erfahrung sowie das Wissen darüber, welche Fallstricke es beim Projektmanagement gibt und wie Sie es vermeiden können, über diese zu stolpern.

## 2.2 Warum kann ein Projekt scheitern?

Das Scheitern eines Projektes ist in den meisten Fällen auf einen oder mehrere von vier prinzipiellen Gründen zurückzuführen:

- Probleme innerhalb der Projektumgebung
- Mangelhafte Identifikation der Kundenbedürfnisse und inadäquate Formulierung der Projektziele
- Mangelhafte Planung und Kontrolle
- Kein geeignetes Vorgehensmodell

### 2.2.1 Probleme innerhalb der Projektumgebung

Projekte werden nahezu immer im Kontext einer Firma oder Organisation ausgeführt. Der Projektleiter hat es in der Regel mit Menschen verschiedener Abteilungen und auf verschiedenen Hierarchieebenen zu tun. Innerhalb der Organisation gibt es Vorschriften und Regeln, sowie liebgewonnene Gewohnheiten und Gepflogenheiten. Ein Projekt innerhalb dieser Umgebung durchzuführen, ist nicht einfach.

Ein Kernproblem ist, dass Sie als Projektmanager in aller Regel wenig **formale Autorität** gegenüber dem Projektteam besitzen - Sie sind nicht der Chef, der über Einstellungen, Entlassungen oder Gehalt entscheiden kann. Sie sind lediglich Koordinator und Lenker. Das lässt sich auch gar nicht anders realisieren, denn die Projektmitarbeiter sind nur für die Dauer der Projektes, d.h. temporär, dem Projektleiter unterstellt. Die damit zusammenhängenden Probleme liegen auf der Hand: Wie schaffen Sie es, dass das Projektteam auf Sie hört und Ihre Anweisungen befolgen?

Versteht es ein Projektleiter nicht, die fehlende formale Autorität durch andere Formen der Autorität auszugleichen, kann dies zu großen Problemen führen.

### 2.2.2 Mangelhafte Identifikation der Kundenbedürfnisse und inadäquate Formulierung der Projektziele

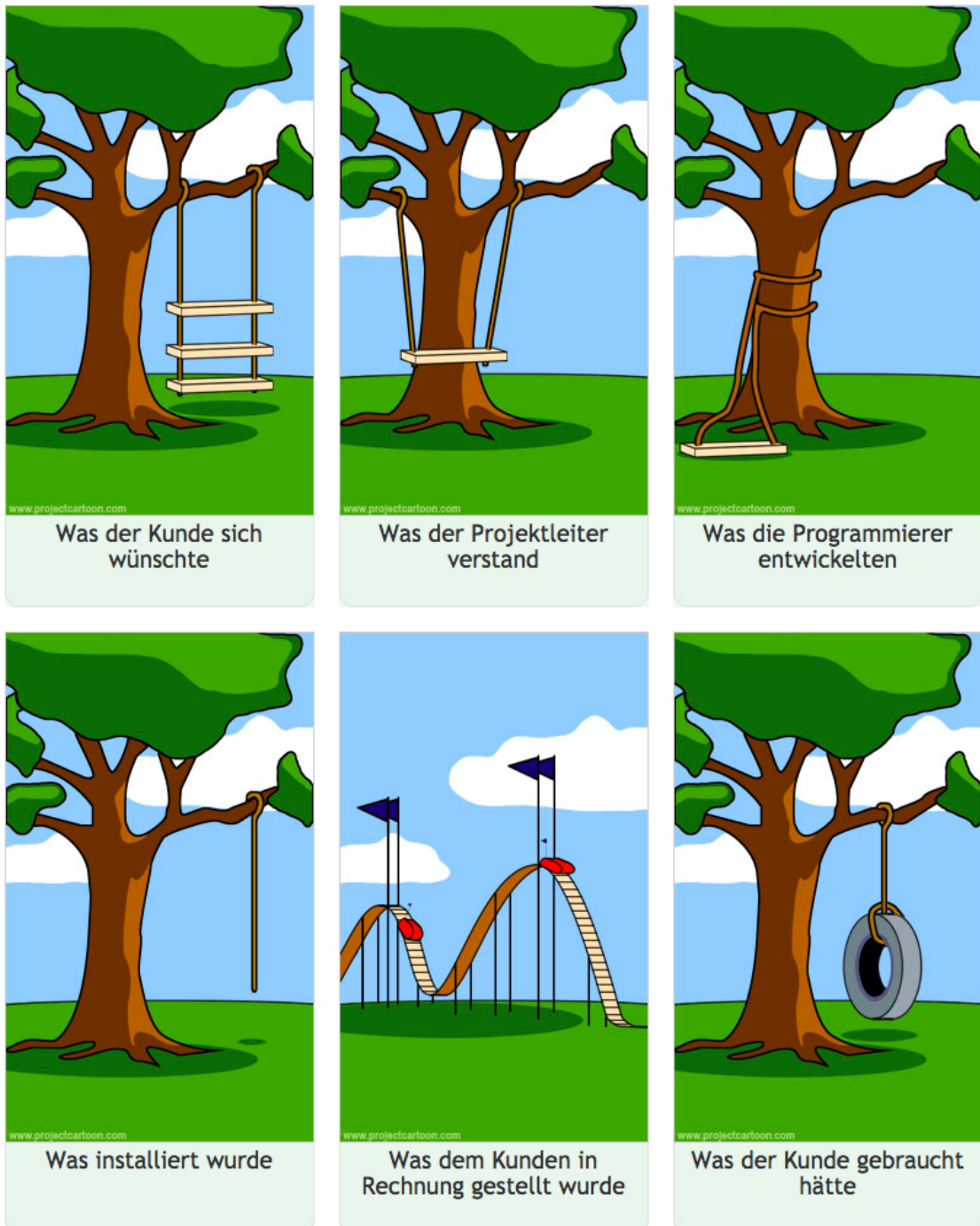
Viel zu oft werden für Kunden Produkte entwickelt, die sie nicht brauchen. Ein Produkt, das der Kunde letztlich nicht benutzt oder nicht in dem geplanten Maße nutzt, ist eine Fehlproduktion. Das Projekt ist gescheitert, obwohl ein Produkt hergestellt wurde.

Das gilt auch für Webprojekte: Viel zu häufig werden Websites erstellt, die den Kunden nicht weiterbringen. Reine »Online-Prospekte«, Image-Auftritte ohne Online-Mehrwerte, Websites, die man in den Suchmaschinen nicht findet. Websites, die eine Firma mehr kosten als sie einbringen, mit denen der Ruf geschädigt, keine neuen Kunden gewonnen oder Bestandskunden nicht gebunden werden.

Eine Ursache dafür, die gerade im Web-Bereich häufig anzutreffen ist, ist, dass Webagenturen die Website nach Wunsch des Kunden produzieren, ohne diesen Wunsch kritisch zu hinterfragen.



Was ein Kunde wünscht und in Auftrag gibt, ist sehr häufig nicht das, was der Kunde braucht.



**Abb. 1** Wie Projekte ablaufen ... Quelle und Lizenz: <http://www.projectcartoon.com/> Creative Commons Attribution 3.0 Unported License

Gerade in dem komplexen Thema Web fehlt vielen Auftraggebern das nötige Know-how, um zu erkennen, was genau sie benötigen, welche Ziele mit der Website erreicht werden sollen und wie (z. B. mit Hilfe welcher Technologien, welchem Content, welchen Funktionen) man diese erreichen kann.

Hierzu gibt es nur eine mögliche Gegenmaßnahme: Der unbedarfte Kunde muss ausführlich und ehrlich darüber beraten werden, was er tatsächlich braucht. Erweist sich der Kunde als beratungsresistent,

sollte man als Agentur von dem Kunden die Hände lassen. Der Misserfolg des Projektes ist vorprogrammiert und wird letztlich auf die Agentur zurückfallen.

Eine andere Ursache kann sein, dass das Projekt »von oben herunter« geplant wurde und nicht aus der Sicht der Zielgruppe. Die Vorgaben reflektieren dann z.B. das, was das Management oder irgendein Experte meint, wie die Zielgruppe sei und was sie brauche - und das kann dramatisch von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen.

### **2.2.3 Mangelhafte Planung und Kontrolle**

Eine gute Planung ist eine Grundvoraussetzung für den Projekt-Erfolg! Dabei ist zu wenig Planung genauso schädlich wie zu viel Planung. Gerade bei der Entwicklung von komplexen Webanwendungen ist es oftmals nicht möglich, zu Beginn bereits alle Anforderungen im Detail festzulegen. Auf der anderen Seite müssen die Entwickler exakt wissen, was eine bestimmte Funktion im Detail leisten soll und wie sich diese unter allen denkbaren Umständen verhalten soll.

Es sollte daher genau festgelegt sein, wann und wie häufig Planung im Projektverlauf stattfindet.

Nach der Planung erfolgt in der Regel die Umsetzung. Der Projektmanager muss dafür sorgen, dass die verschiedenen Projekt-Anforderungen gemäß der Spezifikation umgesetzt werden. Dabei kann sehr viel schiefgehen. Die Fachexperten des Projektteams können die Planungsdokumente missverstehen, und das Ergebnis weicht dann von der Planung ab. Es kann viel länger dauern als geplant, bestimmte Funktionen umzusetzen. Es kann zu Kommunikationsproblemen oder Konflikten im Team kommen. Und viele andere Dinge können schiefgehen. Diese muss der Projektmanager erkennen und gegensteuern, sonst kann das Projekt leicht aus dem Ruder laufen.

### **2.2.4 Kein geeignetes Vorgehensmodell**

Es ist erstaunlich, wie viele Webprojekte heute immer noch ohne die Anwendung eines Vorgehensmodells durchgeführt werden, und vor diesem Hintergrund erstaunt es keineswegs, dass so viele Projekte scheitern. Ein Vorgehensmodell beschreibt Vorgehensweisen, Richtlinien, Empfehlungen und Prozesse bei der Durchführung des Projektes (vergl. [Lektion 9](#)).

## **2.3 Die Projekt-Umgebung**

### **2.3.1 In welchem Kontext laufen Webprojekte ab?**

Webprojekte können in unterschiedlichen Kontexten ablaufen. Die Projektumgebung kann also schon von der Struktur her äußerst unterschiedlich sein. Webprojekte werden in der Regel als internes Projekt einer Organisation, als externes Kundenprojekt einer Agentur oder als Projekt eines oder mehrerer Freelancer durchgeführt.

#### **Internes Projekt einer Organisation**

Viele Organisationen verfügen heute über eine IT-, EDV oder Webabteilungen und entwickeln Webprojekte inhouse. Aber auch, wenn eine Agentur mit der Umsetzung beauftragt wird, entsteht für die Organisation ein internes Projekt, das Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell) bindet. Schließlich muss die Organisation auch als Kunde aktiv am Projekt mitarbeiten. Die Ziele des Projektes müssen in Arbeitsgruppen erarbeitet, Mitarbeiter müssen ggf. geschult werden. Der Agentur müssen entscheidungsbefugte Mitarbeiter als Ansprechpartner zur Verfügung gestellt werden. Der Zeit- und Kostenaufwand, den die Durchführung eines Webprojektes mit sich bringt, wird vom Management vieler Unternehmen unterschätzt, was regelmäßig zu Problemen im Projektverlauf führt.



### **Kundenprojekt einer Agentur**

Viele verschiedene Dienstleister befassen sich heute mit der Durchführung von Webprojekten. Werbe-, Web-, Multimedia- und Fullservice-Agenturen buhlen mit Systemhäusern und Softwareschmieden um die Gunst der Kunden. Die meisten Agenturen setzen in Projekten neben den fest angestellten auch freie Mitarbeiter ein. Manche, vor allem kleinere Agenturen, arbeiten sogar fast ausschließlich mit freien Mitarbeitern, um die monatlichen Fixkosten gering zu halten.

### **Projekt eines Freiberuflers**

Kleinere Webprojekte werden häufig von Freiberuflern alleine oder in Zusammenarbeit mit anderen Freiberuflern oder Agenturen durchgeführt.

## **2.3.2 Die Trennung von Verantwortung und Autorität**

Ein grundsätzliches Problem, mit dem sich die meisten Projektmanager konfrontiert sehen, ist, dass sie zwar Verantwortung für die Durchführung eines Projektes übertragen bekommen haben, aber sehr wenig direkte Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern besitzen.

Dieses Prinzip, die **Trennung von Verantwortung und Autorität**, ist beim Managen von Projekten die Regel. Alle Ressourcen wie z.B. die Mitglieder des Projektteams, aber auch materielle Ressourcen, sind dem Projektleiter nur »geliehen« - er ist nicht der Besitzer der Ressourcen und in aller Regel noch nicht einmal direkt weisungsbefugt.

Könnte man das Problem nicht dadurch umgehen, dass man in Projekten dem Projektmanager alle Ressourcen komplett überstellt?

Um diese Art von Kontrolle über ihre Projektmitarbeiter zu bekommen, müsste ein Projektmanager über die Karriere aller beteiligten Personen entscheiden können. Das wäre nicht nur unrealistisch, sondern sicherlich auch nicht wünschenswert.

In Projekten wird außerdem die Arbeitskraft der verschiedenen Projektmitarbeiter nur phasenweise benötigt. Dies trifft umso mehr zu, je spezialisierter die Projektmitarbeiter sind. Daher ist es wesentlich ökonomischer, wenn die Fachkräfte zur gleichen Zeit in mehreren Projekten mitarbeiten.

Autorität ist die Fähigkeit, von anderen Personen ernst genommen zu werden und diese dazu zu bringen, eine Anweisung zu befolgen. Dies hat nichts mit einem autoritären Führungsstil zu tun. Die Projektleiter mit der größten Autorität sind oft solche, die einen demokratischen Stil bevorzugen.

Die Kunst des Projektmanagements besteht gerade auch darin, die Mitglieder des Projektteams dazu zu bewegen, die ihnen zugedachten Aufgaben innerhalb der eingeplanten Zeit auch tatsächlich zu erledigen. Da Projektleiter keine Chefs sind, müssen sie sich anderer Mittel bedienen, diese Autorität zu erlangen. Hierzu wollen wir fünf verschiedene Bereiche betrachten, in denen sich Autorität aufbauen lässt. Die ersten drei haben mit der Organisation zu tun, die letzten beiden sind eine Frage der Persönlichkeit. Erfolgreiche Projektmanager wenden Mittel an, um ihre Autorität in allen Bereichen zu vermehren oder effektiv einzusetzen.

### **Formale Autorität**

Projektleiter werden in der Regel von der Geschäftsführung zur Leitung des Projektes beauftragt und erhalten dadurch eine formale Legitimation Ihrer Position im Projektteam. Da den Teammitgliedern bewusst ist, wer den Projektleiter eingesetzt hat, verfügt dieser dadurch über einen gewissen Grad an formaler Autorität. Die Teammitglieder müssen davon ausgehen, dass der Projektleiter im Auftrag der Geschäftsführung arbeitet und von der Geschäftsführung Rückendeckung hat. Das Problem mit der formalen Autorität ist, dass die wenigsten Projektmanager eine 100%ige, für die Teammitglieder auch sichtbare Unterstützung durch die Geschäftsführung genießen.

Die Geschäftsführung könnte z.B. den Projektleiter bei den Teammitgliedern vorstellen und klar machen, dass der Projektmanager das vollste Vertrauen und die Unterstützung der Geschäftsführung genießt, um die formale Autorität des Projektmanager zu stärken. In der Praxis ist das jedoch selten der Fall. Die formale Autorität ist oftmals wenig spürbar. Genau daran sollte ein Projektmanager arbeiten, um seine formale Autorität zu stärken!

Auf jeden Fall jedoch sollte sich der Projektleiter soweit absichern, dass das Projekt von der Geschäftsleitung offiziell und dokumentierbar beauftragt wurde und unterstützt wird.



### **Finanzielle Autorität**

Wenn Projektmanager über ein eigenes Budget verfügen, können Sie dies natürlich auch zum Aufbau von Autorität nutzen. Insbesondere externe Auftragnehmer, die der Projektleiter einbindet, können so unter Druck gesetzt werden, ihre Dienstleistungen oder Waren z.B. termingerecht und gemäß der Projektspezifikation zu liefern.

Aber auch wenn der Projektmanager finanzielle Dinge nicht direkt entscheiden kann, hat er oftmals einen gewissen Einfluss über materielle Aspekte wie z.B. die Nutzung von Ressourcen wie Computern, Büroräumen, Notebooks, Geschäftsfahrzeugen usw. Durch die Zuweisung von Ressourcen kann der Projektmanager z.B. ein Belohnungssystem für engagierte Mitarbeiter aufbauen, ohne dass Geld unmittelbar beteiligt ist. Auf ähnliche Weise können externen Dienstleistern z.B. Folgeaufträge in Aussicht gestellt werden, wenn sie ihre Arbeit gut erledigen.

### **Bürokratische Autorität**

In vielen großen Organisationen, Firmen wie Behörden, werden Projekte auf sehr bürokratische Art und Weise abgewickelt. Viele Vorgehensmodelle sind stark formalisiert. Es sind eine Unmenge an Formularen auszufüllen, Berichte und Dokumentationen zu erstellen und zu festgelegten Fristen den richtigen Personen vorzulegen. Projektleiter, die sich im bürokratischen Dickicht auskennen und alle Hürden mit scheinbarer Leichtigkeit überwinden, gewinnen vor allem gegenüber der Organisation eine Autorität, da diese ihnen bei der Erreichung der Projektziele nicht mehr im Wege steht. Projektmitarbeiter, manchmal auch die Geschäftsführung, für die die bürokratischen Anforderungen oftmals verwirrend, wenn nicht bedrohlich erscheinen, überlassen diese Arbeiten gerne dem Projektleiter und geraten dadurch in eine gewisse Abhängigkeit.

### **Fachliche Autorität**

Wir tendieren dazu, Menschen mit besonderen Fähigkeiten zu bewundern. Von Kollegen mit besonderer fachlicher Qualifikation lassen wir uns gerne Dinge erläutern und befolgen deren Rat, wir bringen Ihnen Respekt entgegen. Für Projektleiter ist es extrem wichtig, über fachliche Kompetenz zu verfügen. Sie können diese effektiv dazu einsetzen, Projektmitarbeiter zu Höchstleistungen zu bewegen. Projektmanager, die Projekte in ihnen fachfremden Gebieten leiten wollen, haben oftmals sehr schnell ein Problem mit der Akzeptanz ihrer Person. Java-Programmierer, die unter einem Projektleiter arbeiten müssen, der nicht mal grundlegende Programmierkenntnisse hat und auch noch Java und JavaScript dauern verwechselt, werden schnell über ihren unfähigen Projektleiter herziehen und Entscheidungen anzweifeln. Der Projektleiter wird Schwierigkeiten haben, zu einer realistischen Einschätzung des Projektverlauf zu kommen und die Schwierigkeiten der Projektmitarbeiter zu begreifen.

In den Naturwissenschaften ist es üblich, dass ein Wissenschaftler erst jahrelang selbst im Labor Experimente durchführen muss, bevor er eine Arbeitsgruppe leiten darf. Die Erfahrungen, die er dabei sammelt, sind in den wissenschaftlichen Projekten, die er dann leitet, oftmals Gold wert. Warum sollte es im EDV-Bereich anders sein?

### Charismatische Autorität

Manche Menschen verfügen über Persönlichkeitsmerkmale, die es ihnen scheinbar ermöglichen, andere Menschen zu beeinflussen und alles von ihnen zu bekommen. Menschen mit natürlichem Charisma sind Führungspersönlichkeiten, die andere für eine Sache begeistern können, die eine positive Ausstrahlung besitzen, die von anderen bewundert werden, z.B. weil sie so produktiv sind, weil sie Dinge voranbringen können.



Um Ihre Autorität zu stärken, sollten Sie als Projektmanager analysieren, in welchen der beschriebenen Bereiche Sie wenig Autorität haben und dann daran arbeiten, diese Defizite zu verringern.

## 2.4 Projektpolitik

Wie wir gesehen haben, ist die Projektumgebung in der Regel komplex und bringt typische Probleme mit sich. Da Projekte aber nun einmal in solchen Umgebungen ablaufen, muss ein Projektmanager innerhalb dieser Umgebung erfolgreich operieren können. Die Projektumgebung wird vor allem durch die beteiligten Menschen geprägt. Für den Projektmanager stellt sich dabei im Wesentlichen die Frage, wie er diese Menschen im Sinne seines Projektes beeinflussen kann. Dies ist die hohe Schule der Projektpolitik.

Von erfolgreichen Politikern können Projektmanager daher viel lernen. R. Block definiert in seinem 1983 erschienenen Buch »The Politics of Projects« **6 Schritte**, denen ein guter Projektmanager der Reihe nach folgen sollte:

- die Projektumgebung erfassen und bewerten
- die Ziele der wichtigsten Projekt-Beteiligten identifizieren
- die eigenen Stärken und Schwächen abschätzen
- das Problem definieren
- Lösungsansätze entwickeln
- die Lösung testen und optimieren



Wichtig ist hierbei, exakt die vorgeschlagene Reihenfolge einzuhalten.

### 2.4.1 Die Projektumgebung erfassen und bewerten

Der wichtigste Teil der Projektumgebung sind die am Projekt unmittelbar oder mittelbar beteiligten Personen. Die komplette Projektumgebung zu erfassen, ist gar nicht so einfach. Oftmals gehören zu dieser Umgebung mehr und andere Personen als es auf den ersten Blick den Anschein hat.

#### Beispiel

Betrachten wir z.B. eine Webagentur, die soeben einen Auftrag zur Erstellung einer Website für die Firma Musixx erhalten hat. Musixx verkauft CDs über eine Kette von CD-Läden in verschiedenen Städten und möchte jetzt einen Online-CD-Shop entwickeln lassen. Als guter Projektmanager fragen wir uns zuerst, wer die Zielgruppe und Kunden der zu entwickelnden Webanwendung sind. Es ist offensichtlich, dass es sich dabei um Internet-Nutzer handelt, die online CDs bestellen. Auf den zweiten Blick jedoch gibt es noch eine Reihe anderer Akteure, die zur Projektumgebung gehören, z. B.:

- das Management der Fa. Musixx
- der Projektverantwortliche der Fa. Musixx
- die Marketing-Abteilung der Fa. Musixx
- eventuell die IT-Abteilung der Fa. Musixx

- die Leiter und Mitarbeiter der Geschäftsfilialen, die Musixx betreibt

Jeder dieser am Projekt beteiligten Akteure hätte das Potenzial, uns während des Projektverlaufs Probleme zu bereiten. Durch die Entwicklung einer zentralen Musixx-Website könnten sich die Leiter der Filialen z.B. in ihrer Existenz bedroht fühlen, was alle möglichen Aktionen auslösen könnte. Z.B. könnte ein Filialleiter die Überzeugung erlangen, dass er sowieso bald wegrationalisiert wird und sich einen neuen Job suchen muss. Es könnten sich mehrere Filialleiter zusammenschließen und Druck auf die Geschäftsleitung ausüben, wenn die Entwicklung der Website (aus ihrer Sicht) an den eigenen Bedürfnissen vorbeigeht.

Wir würden offenbar sehr gut daran tun, uns Gedanken über die Ziele dieser am Projekt beteiligten Akteure zu machen und diese zu berücksichtigen.

### **2.4.2 Die Ziele der wichtigsten Projekt-Beteiligten identifizieren**

Menschen handeln in erster Linie zielorientiert, d. h. sie möchten durch ihr Tun der Erreichung ihrer Ziele näher kommen. Diese Ziele können offen oder versteckt sein. Offene Ziele sind solche, die für uns als Außenstehender offensichtlich sind oder von den am Projekt beteiligten Personen offen artikuliert werden. Ein offenes Ziel des Managements der Fa. Musixx wird sein, mit dem Webshop Umsatz und Profit zu erhöhen. Darüber hinaus gibt es jedoch oftmals auch versteckte Ziele. Ein verstecktes Ziel des Projektbeauftragten bei Musixx könnte z.B. sein, sich durch die Projektleitung bei der Geschäftsführung zu profilieren, um eine Beförderung zu erlangen. Ein verstecktes Ziel der Geschäftsführung könnte z.B. sein, mittelfristig die Filialen abzuschaffen und einen reinen Online-Versandhandel aufzubauen.

Es ist für uns als Projektmanager wichtig, diese Ziele so weit wie möglich zu identifizieren. Bei den versteckten Zielen wird das nicht sofort gelingen. Daher sollten Sie die Akteure auch während des Projektverlaufs immer im Auge behalten; versteckte Ziele, die eine größere Rolle spielen, werden zwangsläufig ihren Ausdruck in der einen oder anderen Aktion finden.

Je besser wir die Motive und Ziele der am Projekt beteiligten Akteure kennen, desto effektiver können wir dieses Know-how einsetzen, um sich anbahnende Schwierigkeiten rechtzeitig zu erkennen, dagegen zu arbeiten und die Projektziele zu erreichen.

### **2.4.3 Die eigenen Stärken und Schwächen abschätzen**

Wir alle haben unsere Stärken und Schwächen. Projektmanager sollten ihre eigenen Stärken und Schwächen sehr gut kennen und realistisch bewerten. Fehleinschätzungen werden sehr wahrscheinlich zu Problemen während des Projektverlaufs führen. Eine besonders wichtige Fähigkeit, die ein Projektmanager haben sollte, ist, produktiv mit anderen zusammenzuarbeiten und die eigenen Ideen, Einschätzungen und Anweisungen gut kommunizieren zu können.

Projektmanager sollten dafür sorgen, dass sie Schwächen durch geschickte Kooperationen mit anderen Projektmitarbeitern ausgleichen und Situationen vermeiden, in denen ihre Schwächen offengelegt werden.

Projektmanager sollten sich auch der eigenen persönlichen Werte immer bewusst sein. Hier kann es gewaltige Unterschiede geben. Ein Projektmanager ist geradezu besessen, das Projekt voran zu treiben und arbeitet, ohne darunter zu leiden, bis tief in die Nacht und an den Wochenenden, während ein anderer Projektmanager vielleicht einen klaren Trennstrich zwischen Arbeit und Freizeit und Familie zieht. Nur wer sein eigenes Wertesystem kennt, kann sein Verhalten darauf ausrichten, Konflikte damit zu vermeiden.

### **2.4.4 Das Problem definieren**

Erst nachdem der Projektmanager die Projektumgebung gründlich erfasst und die Ziele der beteiligten Akteure analysiert hat, sollte er sich mit der Problemstellung des Projektes auseinandersetzen. Dabei ist es wichtig, »hinter die Dinge« zu schauen und sich nicht mit einer oberflächlichen Sichtweise zufriedenzustellen.

zu geben. Ein Problem verhält sich nämlich wie ein Eisberg. Sichtbar ist höchstens das oberste Zehntel, das sich über der Wasseroberfläche befindet. Den größten Teil, nämlich die 85% des Eisbergs unter der Wasseroberfläche, werden wir nur erkennen, wenn wir den Aufwand nicht scheuen, unter Wasser zu tauchen und das Verborgene in Augenschein zu nehmen.

### 2.4.5 Lösungsansätze entwickeln

Einer der häufigsten Fehler, den Projektmanager begehen, ist, vorschnell mit der Entwicklung der Lösungen zu beginnen, ohne das eigentliche Problem erkannt und die Projektumgebung analysiert zu haben. Webprojekte bilden da keine Ausnahme. Die entwickelten Lösungen sind dann oft nicht sehr nützlich oder erfolgreich. Nur wenn Projektmanager der Versuchung widerstehen, vorschnell Lösungsansätze anzubieten, werden sie zu Lösungen gelangen, die das tatsächliche Problem adäquat adressieren und in der Praxis funktionieren werden.

### 2.4.6 Die Lösung testen und optimieren

Niemals sollte ein Projekt mit der Implementierung der entwickelten Lösung enden. Jedes Produkt, insbesondere auch eine Website, muss sich erst einmal als praxistauglich beweisen und im Alltag bewähren. Insbesondere bei Websites schließt sich nach der Entwicklung und Implementierung die Phase der Wartung und Pflege (engl. Maintenance) an. Es ist fast zwangsläufig so, dass in dieser Phase Probleme und Defizite erkannt werden, die es zu beseitigen gilt. Erfolgt dies nicht, verschenkt man wichtige Marktchancen. Es ist die Aufgabe des Projektmanagers, auf diesen Zusammenhang hinzuweisen und dafür zu sorgen, dass der Auftraggeber versteht, dass Optimierungsschritte immer sinnvoll und nötig sind und der erzielte Nutzen in einem sehr guten Verhältnis zum eingesetzten Aufwand steht.

#### Testen Sie Ihr Wissen!

1. Nach R. Block (The Politics of Projects, 1983) sollte ein Projektmanager sich der Reihenfolge nach mit sechs Aspekten des Projektes beschäftigen. Identifizieren Sie, welche der folgenden Aspekte zu den sechs von R. Block genannten gehören:

*Bitte ankreuzen:*

- a. Die Projektumgebung erfassen und bewerten
  - b. Die eigenen Stärken und Schwächen abschätzen
  - c. Das Team zusammenstellen
  - d. Die Projektziele definieren
2. Was bedeutet der Begriff »triple constraint«?
 

*Bitte ankreuzen:*

    - a. dass die Projektziele innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens, innerhalb des vorhandenen Budgets und gemäß der Projektspezifikation erreicht werden sollen.
    - b. dass ein Projektmanager mindestens drei Methoden beherrschen sollte, mit denen sich seine/ ihre Autorität steigern lässt.
    - c. dass es drei Hauptgründe gibt, warum ein Projekt scheitern kann: mangelnde Autorität des Projektmanagers, versteckte Ziele der Projektbeteiligten, mangelnde Planung und Kontrolle
    - d. dass der Projekterfolg vor allem von den folgenden drei Aspekten abhängt: Definition des Problems, Entwicklung der Lösungsansätze, Testen und Optimieren der Lösung
  3. Was bedeutet »bürokratische Autorität«?

*Bitte ankreuzen:*

- a.** Ein Projektmanager, der die bürokratischen Prozesse und Hürden, die im Zusammenhang mit dem Projekt eine Rolle spielen, gut kennt und umsetzen bzw. überwinden kann, gewinnt an Autorität.
- b.** Gesetze und Vorschriften, die das Projekt behindern oder verzögern, stellen eine Hürde dar, die als »bürokratische Autorität« bezeichnet werden.
- c.** Als »bürokratische Autorität« werden Behörden bezeichnet, die die Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen überwachen, die für das Projekt relevant sind, z.B. die Datenschutzbehörden.
- d.** Als »bürokratische Autorität« werden hierarchische Strukturen innerhalb einer Organisation bezeichnet, da diese den Projektverlauf stark beeinflussen können.