

Projektmanagement

**EIN LEITFADEN FÜR
BAULEITER**



Perception
is everything

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Was ist überhaupt ein Projekt?	7
Was ist das Ziel dieses Reportes?	7
Wer soll diesen Report kaufen?	7
Legen Sie die Visionen und Ziele fest	9
Begriffe:	14
Materiallogistik:	14
Personallogistik:	14
Ressourcen:	15
Initialisierung	16
SMART	16
Planung	17
Planung als Handlungsvorbereitung	17
Der Projektablaufplan	18
Durchführung:	19
Festlegen der Rollen im Team, Teambildung	19
Einen ersten Projektplan entwickeln	21
Verantwortung	22
Kritischer Weg - Der Bauzeitenplan	22
Das Gantt-Diagramm	23
Controlling	23
Festlegen wie Erfolge gemessen werden.	26
Kommunikation	28
Regeneration	29
Dokumentation	30
Controlling	30
Werkzeuge im Projektmanagement	31
Bevor es losgeht	32
Folgende Softskills sind für das Projektteam ausschlaggebend.	34
Leitfaden Projekt	35
Die SMART Regel	38
Checklisten	40
Bauzeitenplan	41
Tagesplanung	41
Vorbereitung einer Besprechung / Konferenz	42
Checkliste zur Gesprächsvorbereitung	42
Einfache Checkliste zur Dokumentation	42

Wie jedes Projekt gelingt

Einleitung

Projekte sind überall und bestimmen einen großen Teil unseres Lebens. Sei es im Job, bei der Arbeit, beim Anlegen eines Gartens, einen Baum pflanzen, die Wohnung tapezieren oder einen Hund ausbilden.

Mittlerweile sind Projekte so allgegenwärtig, dass man sie schon unbewusst oder auch gar nicht mehr wahrnimmt.

Für einen Gärtner kann das Pflanzen eines Baumes als wiederholende Tätigkeit ein Teil seiner Arbeit sein. Für den Auftraggeber ist es ein Teil seines Gesamtprojekts.

Wenn der Projektleiter der Meinung ist, dass ein Projekt fertig abgearbeitet wurde, aber der Bauherr völlig anderer Meinung ist, dann haben beide unterschiedliche Ziele im Blick .

Damit aber genau das nicht passiert, gibt es einheitliche Herangehensweisen, nach denen sich alle richten sollten. Diese müssen aber klar formuliert und festgesetzt werden.

Ein Projekt umzusetzen bedeutet, sich von üblichen und althergebrachten Herangehensweisen und Denkmustern zu verabschieden. Gerade in hierarchischen Unternehmensstrukturen haben sich unter Umständen Prozesse durchgesetzt, welche einem strukturierten Projektablauf häufig entgegenstehen.

Projekteigene Prozesse sollten während der Durchführung auf die Mitarbeiter übertragen werden.

Im privaten Umfeld wird ein Projekt in der Regel nicht nach klaren Strukturen abgearbeitet und das ist auch gut so. Immerhin wollen wir Menschen uns gerade im privaten Bereich nicht nach Prozessen und Vorgaben richten müssen. Im eigenen Haus werkeln und etwas neues erschaffen macht einfach Spaß.

Wer einmal die Herangehensweise der Projektorganisation verinnerlicht hat, kann auch im beruflichen Umfeld, in Firmen oder großen Unternehmen mitsprechen.

Projektorientiertes Handeln erfordert sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern ganz eigene, unterschiedliche Kompetenzen. Diese werden oft auch als "Skills" bezeichnet. Dazu später mehr.

Mein Name ist Thomas Ernst, Ingenieur der Elektrotechnik und Dozent für Elektro- und Kommunikationstechnik an einer Berufsbildungseinrichtung für angehende Elektromeister.

In der beruflichen Weiterbildung zum Handwerksmeister, Bauleiter oder im Projektmanagement werden lösungsorientierte Handlungskompetenzen unterrichtet, welche im Grundsatz immer wiederkehrend sind.

Dieser Report gibt einen Einblick in das Thema Projektmanagement und beschreibt grundlegende Begriffe und Herangehensweisen zum Thema Projektmanagement und Projektbearbeitung.

Trotz sorgfältiger Recherche und täglichem Umgang im Beruf kann und wird keine Garantie auf Vollständigkeit übernommen.

Was ist überhaupt ein Projekt?

Per Definition hat ein Projekt einen definierten Anfang und ein Ende. Ein Projekt ist immer zeitlich begrenzt. Darüber hinaus ist es einmalig, innovativ und neu.

An einem Projekt sind häufig viele Personen beteiligt, wodurch jedes Projekt komplex wird.

Je nach Schwierigkeitsgrad ist ein Projekt mit entsprechenden Risiken behaftet, ein Scheitern ist also immer im Rahmen des möglichen.

Allein die Tatsache, dass ein Projekt zeitlich begrenzt ist, birgt bereits die Gefahr, dass Termine nicht eingehalten werden können.

Innerhalb eines Projektes herrscht fast immer Zeitknappheit. Damit das nicht zum Problem wird, gibt es Regeln, welche zu beachten und zu befolgen sind.

Während ich diesen Report schrieb, habe ich überlegt, an welchem Beispiel ich die Vorgehensweise erläutern kann.

Dabei habe ich mir folgende Fragen gestellt:

Was ist das Ziel dieses Reportes?

Mein Ziel ist es, dem Leser nahezubringen, wie ein Projektablauf gestaltet wird, um jedes Projekt zum Erfolg zu führen.

Wer soll diesen Report kaufen?

Dieser Report ist an diejenigen Leser gerichtet, die für jemand anderen ein Projekt umsetzen sollen.

Dabei hat der Leser wenig Erfahrung in der Umsetzung von Projekten und benötigt Checklisten, um das angestrebte Projektziel zu erreichen.

Bereits hier sollte aufgefallen sein, dass auch das Schreiben dieses Buches ein Projekt darstellt.

Per Definition hat es sowohl einen Anfang als auch ein Ende, und es ist zeitlich begrenzt, in meinem Fall auf maximal drei Monate, die ich mir selber gesetzt habe.

Es ist ein einmaliges Projekt, da ich bestimmt kein weiteres Buch über Projektmanagement schreiben werde. Es ist innovativ und neu, da ich die Herangehensweise so umschreibe, dass jeder Leser sich einen eigenen Plan erstellen kann.

Und auch wenn es erstmal nicht so scheint, auch an einem Buch sind viele Personen beteiligt.

Dazu gehören Tutoren, Verleger, Marketing, und noch viele andere mit denen ich sprechen muss, damit das Buch fertig wird. Ich benötige einen Designer für das Cover usw.

Jeder hat Projekte.

Und damit kommen wir zum wichtigsten Punkt bei jedem Projekt.

Legen Sie die Visionen und Ziele fest

Viele, mit denen ich gesprochen habe, haben mir immer wieder bestätigt, dass sie zwar sagen, ein Ziel zu haben, dies aber nicht benennen können.

Ein Ziel zu bestimmen ist häufig nicht so einfach, wie es auf den ersten Blick erscheint. Die meisten sagen zwar, dass sie ein Ziel haben, dieses Ziel aber nicht umfassend beschreiben können. Das haben mir viele Personen im Gespräch über die Zielsetzung bestätigt.

Aber genau darauf kommt es an.

Dennoch kann das Formulieren eines Zieles ganz einfach sein, wenn man sich fokussiert.

Ich umschreibe das mal etwas anders.

Was will ich eigentlich machen?

Wenn klar ist, was ich eigentlich machen will, dann wird auch das Ziel klar, denn damit ist das Ziel ja schon beschrieben.

Die Grundregel:

Wenn ich mein Ziel kenne, es zu groß erscheint und dabei nicht realistisch ist, dann teile ich das Ziel in kleinere Schritte auf.

Als Beispiel nehme ich hier ein Gartenhaus.

Kann ich ein ganzes Gartenhaus alleine bauen? - Einige schon, andere eher nicht.

Kann ich einzelne Arbeitsschritte vom gesamten Umfang lösen, damit andere das für mich machen? - Ja, kann ich.

Wenn ich beispielsweise gut mit Holz umgehen kann, dann kann ich das selber machen. Wenn mir die Elektrik aber nicht liegt, dann sollte ich die Finger davon lassen.

Es erscheint logisch, Dinge, von denen ich keine Ahnung habe, durch andere durchführen zu lassen. Wenn aber andere für mich die Arbeiten übernehmen, dann sollte der Weg zum Ziel sehr genau beschrieben werden.

Denn für einen Elektriker beispielsweise ergibt es einen Unterschied, ob für die Beleuchtung nur ein Schalter oder zwei gesetzt werden sollen.

Ein großes Ziel in allen Einzelheiten umfänglich zu beschreiben ist nicht ganz so einfach. Kleine Abschnitte zu definieren und anderen zu sagen, wie die Abschnitte aussehen sollen, ist da schon einfacher.

Die Kunst ist es also, sein Ziel zu kennen, also eine Vision zu haben, das große Ganze in Teilabschnitte aufzuteilen und die einzelnen Abschnitte in der richtigen Reihenfolge wieder zusammenzusetzen.

Ich bleibe bei dem Beispiel Gartenhaus.

Jeder, der einen eigenen Garten sein Eigen nennen darf, hat sich bestimmt schon einmal vorgestellt, ein Gartenhaus zu bauen, um seine Gartengeräte einzulagern.

Ich versuche einmal das Gartenhaus zu beschreiben.

Die Tür geht nach außen auf, um im Inneren keinen Platz zu verlieren. Der Rasenmäher steht auf der linken Seite, die Gartengeräte hängen auf der rechten Seite an der Wand. Das Licht geht automatisch per Bewegungsmelder an. Der abschließbare Schrank an der gegenüberliegenden Giebelseite soll später Blumensamen, Düngemittel und Kleingeräte enthalten, aber auch Zubehör für die elektrischen Geräte wie Heckenschere und Rasentrimmer.

Was ich hier in wenigen Zeilen als "Vision" beschrieben habe, ist bereits der Beginn einer klar umrissenen Zielvorgabe für das Projekt.

Diese "Vision" ist das, was der Kunde will. Und häufig will er das noch nicht einmal das, sondern er will eigentlich nur seinen Rasenmäher trocken unterstellen können.

Damit meine ich, dass die Motivation, die hinter dem Bau eines Gartenhäuschen steht, oftmals eine andere ist als zunächst angenommen. Die Motivation kann dabei sein, dass die Geräte trocken untergestellt sein sollen oder dass der Garten einfach nur einen aufgeräumten Eindruck hinterlassen soll.

Dem Errichter von dem Gartenhaus fehlen dabei noch weitere Informationen. Dazu gehört z.B.:

Wie groß ist die Grundfläche?

Wie hoch sind die Seitenwände?

Satteldach oder Flachdach?

Wie kommt das Stromkabel in die Hütte hinein?

Wird eine Unterverteilung benötigt oder nicht?

Wie wird die Regenrinne montiert?

Ist der Boden ausgepflastert und wie sieht die Zuwegung aus?

Und das wichtigste, benötige ich eine Genehmigung und wie hoch ist der Kostenrahmen angesetzt?

.

.

Die Liste kann beliebig fortgesetzt werden.

Derjenige, der das Projekt umsetzen soll, also der Errichter, muss dem zukünftigen Nutzer diese Fragen stellen.

Je genauer er diese Fragen stellt, umso besser kann er in die Umsetzung kommen.

Was soll erreicht werden?

Ist der Aufwand einmalig?

In welcher Zeit?

Mit welchen Mitteln?

Mit welchem Budget?

Wer muss beteiligt werden?

Ich habe auf der nächsten Seite eine kleine Übung angesetzt, um ein Teilziel zum Thema Gartenhaus zu beschreiben.

Ich gebe das Thema vor und du wirst das Ziel beschreiben.

Wenn du diese Übung gemacht hast, solltest du an diesem Beispiel erkannt haben, dass dir noch viele Informationen fehlen, die erst erfragt werden müssen, bevor es an die Umsetzung geht.

Obstbaum oder Linde?

Wenn Obstbäume, welche Sorte? Apfel oder Birne?

Rechts oder links vom Gartenhaus?

Könnte der Nachbar etwas dagegen einzuwenden haben?

Es empfiehlt sich die bekannte Vorgehensweise. Wir teilen das "große" Projekt in "kleine" Teilaufgaben auf.

Das hat mehrere Vorteile. Zum einen wird die Aufgabe überschaubarer, zum anderen brauchen wir als Menschen Erfolgserlebnisse, die uns auf dem Weg zum Ziel begleiten.

Und das ist meiner Meinung nach auch der Grund, weshalb uns Projekte im Job weniger Spaß machen als im privaten Bereich. Im Job werden wir als Mitarbeiter leider zu wenig an den Zwischenergebnissen beteiligt.

Wenn das Gesamtprojekt dann fertig gestellt wurde, sind wir oft schon dabei, das Nächste umzusetzen.

Begriffe:

Projektmanagement ist eine Form von Logistik, die direkt am Objekt ausgelegt ist. Im Folgenden werden drei wichtige Begriffe erklärt, die im Zusammenhang mit Projektmanagement häufig vorkommen.

Per Definition ist Logistik das zeitgerechte Bereitstellen von Material und Personal innerhalb eines Unternehmens, einer Branche oder eines Projektes. Es gibt für den organisatorischen Ablauf eines Unternehmens nichts Schlimmeres als fehlerhafte Logistik. Mit Logistik werden Kriege gewonnen, Wirtschaftszweige aufrechterhalten und der Welthandel durchgeführt. Der Bauleiter sollte deshalb unbedingt die Material- und Personallogistik und auch die Ressourcen im Blick haben, um Unstimmigkeiten frühzeitig erkennen zu können.

Materiallogistik:

Sind Lagerflächen vorhanden? Ist der Lagerbereich gesichert? Sind die Materialien der Witterung ausgesetzt?

Diese Fragen werden normalerweise in den Vorbesprechungen bei der Baustelleneinrichtung geklärt.

Häufig wird aber die Masse an Baumaterial unterschätzt. Eventuell gibt es Lieferschwierigkeiten, oder die Materialien können nicht zeitgerecht verarbeitet werden, weil Personal ausgefallen ist. Der Bauleiter ist nun gefragt, dies zu organisieren und bei Bedarf einem Engpass entgegenzuwirken.

Personallogistik:

In den meisten Fällen sind bereits die richtigen Mitarbeiter am Projekt beteiligt. Dennoch gibt es spezielle Aufgaben, welche besondere Kenntnisse und Fähigkeiten erfordern. Der Bauleiter sollte deshalb seine Mitarbeiter kennen und richtig einsetzen.

Es gilt, für die Mitarbeiter die passenden Aufgaben herauszuarbeiten, diese einzeln zu beschreiben und umzusetzen.

Ressourcen:

Jeder Monteur verfügt in der Regel über seine persönliche Werkzeugausstattung und Schutzausrüstung. Dennoch benötigen viele Arbeitsschritte spezielle Werkzeuge, welche in der Regel vom Unternehmer angeschafft werden und dabei einem allgemeinen Werkzeugpool zugeordnet werden. Diese Werkzeugausstattung sollte bei einzelnen Arbeitsschritten extra angefordert und zur Verfügung gestellt werden.

Das können Bohrgeräte, Hebebühnen oder spezielle Messgeräte sein. Manchmal in Verbindung mit speziell geschultem Personal.

Dabei gilt es abzustimmen, wie sich die eingeplanten Zeiten bzgl. Lieferzeiten und ggf. auch die Bereitstellungskosten darstellen.

Initialisierung

In der Initialisierungsphase wird eine Projektidee beschrieben und alle relevanten Informationen zusammengetragen. Das eigentliche Projektziel wird definiert. Es empfiehlt sich, bereits jetzt ein geeignetes Schema zu verfolgen, um die Zieldefinition zu beschreiben. Ich möchte hier auf die gängigste Regel eingehen, die SMART-Regel.

SMART

Um Ziele festzulegen, wird in den allermeisten Fällen die SMART-Regel angewendet. SMART steht dabei für:

Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realisierbar, Terminiert. Die folgenden Kapitel befassen sich im Kern mit dieser Regel. Eine komplette Definition dazu befindet sich im Anhang dieses Reports.

Sind alle Ziele mit der Smart Methode abbildbar?

Nicht jedes Ziel kann nach der Smart Methode formuliert werden. Muss es auch nicht. Realistische Ziele ergeben sich häufig von allein und damit auch die Akzeptanz. Bei dem Vergleich privater Ziele mit denen im Job kommen die privaten einem immer "realistischer" vor als die Projektziele im Job. Ziele, die ohnehin niemand erreichen kann, werden fast immer mit den ersten Ideen und zu hohen Anforderungen verworfen.

Sobald das Ziel klar formuliert ist, muss der Weg abgesteckt werden, um dieses auch zu erreichen.

Es folgt die **Initialisierungsphase**, in der die Ziele besprochen werden. Dabei ist das Brainstorming eines der wichtigsten Mittel, um einen Weg zu einem Ziel zu beschreiben. Ich ziehe wieder einen Vergleich.

"Im privaten Umfeld bespricht man sich mit seinem Partner, im Job gibt häufig der Chef den Weg vor."

Es gilt zu bedenken, dass der Chef schon einige Schritte im Voraus geplant hat. Dadurch entsteht häufig der Eindruck, dass einzelne Mitarbeiter nicht beteiligt werden.

In dieser Phase der Initialisierung hingegen sollte Brainstorming praktiziert werden. Alles und jeder Gedanke ist wichtig und sei er auch noch so seltsam, unwahrscheinlich, lächerlich oder spannend. Aus den

seltensamen Ideen sind schon bedeutende Entwicklungen hervorgegangen.

Brainstorming fördert die Kreativität und sollte niemals belächelt werden.

Der Mix aus Ziel, Zielbeschreibung und Brainstorming formt letztlich das Ergebnis.

Einiges wird verworfen, geändert oder weiterentwickelt. Anderes bleibt gesetzt. Das Ergebnis ist erst dann in Ordnung, wenn alle relevanten Punkte besprochen und in einem Plan festgesetzt wurden.

Planung

Planung beschreibt zukünftige Handlungen und hilft dabei, die richtigen Entscheidungen vorzubereiten. In der Planungsphase sollen sich die handelnden Akteure über den Weg zum Ziel klar werden. Aber auch Grenzen müssen berücksichtigt werden. Einem sorgfältig erstellten Plan muss von allen Beteiligten zugestimmt werden. Wenn ein Akteur ausgelassen wird, besteht immer die Gefahr, dass dieser im Nachgang Änderungen einbringen möchte, die den Fertigstellungstermin gefährden.

Planung als Handlungsvorbereitung

Planung bedeutet vorausschauend denken.

Wer nicht im Voraus plant, muss improvisieren und wer improvisiert, kann nicht agieren, sondern muss reagieren.

Planung soll also zukünftige Handlungen vorbereiten und in eine systematische Reihenfolge bringen, um das vorgegebene Ziel zu erreichen.

Abhängigkeiten der einzelnen Schritte werden erkannt. Es entsteht ein Modell, eventuell als Skizze oder als Tabelle, der den genauen Ablauf des Projektes, einen Projektablaufplan, wiedergibt.

Der Fokus sollte dabei auf der **systematischen** und der **zeitlichen Reihenfolge** liegen. Um dies umsetzen zu können, werden Kenntnisse aus den unterschiedlichen Gewerken benötigt. Der eigentliche Planer ist niemals in der Lage, ein komplexes Projekt alleine umzusetzen. Einzelne Gewerke werden deshalb von Fachplanern übernommen.

Der Projektablaufplan

Im Projektablaufplan werden Zwischenergebnisse als Meilensteine definiert. Meilensteine sind ganz bestimmte Punkte im Entstehungsprozess, die für den Projekterfolg wichtig sind. Diese werden auch als Zwischenziele oder Teilziele bezeichnet.

Die Begriffe sind synonym zueinander. Das bedeutet, dass die Begriffe austauschbar sind, aber letztlich dasselbe bedeuten.

Der Fokus der Planung liegt dabei auf

- den unterschiedlichen Aufgaben,
- der Zeit, in denen die Aufgaben erledigt sein müssen und
- den Ressourcen, die zur Verfügung stehen.

Um das in einem Satz auszudrücken:

Die zu erledigenden Aufgaben werden unter Berücksichtigung festgelegter Ressourcen in eine zeitliche Reihenfolge gebracht.

Das Fundament vor den Grundmauern errichten und danach das Dach. Das bedeutet auch: Zuerst Mörtel anrühren und dann die Mauer aufsetzen, und davor Mischmühle in Betrieb nehmen, Mauerkies mit Zement und Wasser vermengen und dann verarbeiten.

Was hier noch selbsterklärend ist, kann in einem komplexen Projekt sehr umfangreich werden. Je nach Zielvorgabe müssen unterschiedliche Gewerke, Ressourcen, Materialien, Lieferanten, Planer und Bauherren koordiniert werden.

Es entstehen Abläufe, welche zum Beispiel durch den bauleitenden Monteur vor Ort einzuhalten sind.

Dabei bitte nicht vergessen: Jeder Meilenstein ist ein emotionales Feuerwerk für den Kunden. Wird ein Meilenstein in der geplanten Zeit erreicht, dann ist der Kunde zufrieden. Kommt es zu Verzögerungen, dann sucht der Kunde einen Schuldigen. Und den sucht er bei den Planern und Architekten und die geben es weiter an den Bauleiter vor Ort. Hat der auch keine Schuld an der Verzögerung, dann wird meistens der Lieferant hinzugezogen usw.

Wie bereits angesprochen hat der Kunde ein eigenes Ziel mit einer eigenen Motivation dahinter. In unserem Fall soll der Rasenmäher untergebracht werden.

Planung muss einem realistisch gesteckten Ziel folgen.

Vorausschauende Planung folgt dem Weg zum Ziel.

Durchführung:

Festlegen der Rollen im Team, Teambildung

Die Projektziele sind definiert, nun geht es an die Umsetzung. Viele sprechen dabei von Projektmanagement, Bauleitung oder leitender Monteur. Was steckt dahinter?

Immer dann, wenn mehrere Personen oder Gewerke an einem Projekt beteiligt werden, ist eine gute Organisation durch einen Bauleiter, leitenden Monteur oder Projektverantwortlichen notwendig. Dieser ist das Bindeglied zwischen den Gewerken und sorgt für eine reibungslose Umsetzung und Kommunikation untereinander.

Während bei unserem Gartenhaus der Eigentümer meist alle Rollen in einer Person vereint, so ist das bei einem großen Projekt zuweilen etwas komplizierter.

Jeder der ein Projekt oder Teile davon leitet, ist auf die vorhergehende Zieldefinition angewiesen.

Es gilt immer noch, je genauer das Ziel beschrieben wurde, desto besser ist das für die Umsetzung.

Benötigt wird die Antwort auf die Frage, was soll eigentlich gemacht werden?

Teilziele, auch beim Gartenhaus, werden an ausführende Personen abgeben. Das Dach an den Zimmermann, die Elektrik an den Elektroinstallateur, der Fußboden an den Bodenleger, usw.

In der Durchführungsphase werden die einzelnen Arbeitsschritte aus der Planung in der vorgegebenen Reihenfolge abgearbeitet.

Wir erinnern uns:

Vorausschauende Planung folgt dem Weg zum Ziel.

Während der Durchführungsphase wird etwas sichtbar, was vorher immer nur auf Skizzen und in Plänen dargestellt wurde.

Für den Bauleiter ist das Projekt eventuell ein Job wie jeder andere. Aber der Architekt oder der Chef steht bereits seit mehreren Wochen oder auch Monaten in Kontakt mit dem Auftraggeber. Emotionen, die beim Auftraggeber während der Durchführung entstehen, sollten **niemals unterschätzt** werden.

Architekten oder Planer haben häufig immer das Gesamtprojekt im Blick. Andere Teammitglieder bearbeiten die meisten Arbeitsschritte kleinteiliger ab. Das muss auch so sein, denn der Architekt kann sich nicht mit den notwendigen Details einzelner Gewerke bis in die fachliche Tiefe auskennen.

Dieser Umstand ist häufig für Konflikte ausschlaggebend. Monteure und Handwerker kennen sich nun einmal besser mit ihrem Gewerk aus als Architekten.

Der gemeinsame Nenner, auf den es letztlich ankommt, ist das Erreichen des Projektziels. Das bedeutet, dass sich die Akteure im Team auch entgegenkommen müssen. Je kleiner der gemeinsame Nenner ist, desto einfacher ist es, miteinander zu arbeiten.

Suche immer den kleinsten gemeinsamen Nenner im Team und richte dann den "Weg zum Ziel" danach aus.

Das bedeutet, dass bereits in der Initialisierungsphase ein zukünftiges Team im Fokus der Planung mit aufgenommen werden sollte.

Passt das Team zusammen und wird dieses gut geführt, dann ist die Erfolgsaussicht wesentlich größer.

Neben der Zielbeschreibung für den Planer ist der direkte Kontakt zwischen Architekt und den ausführenden Handwerkern sowie den bauleitenden Monteuren sehr wichtig.

In der Umsetzungs- und Ausführungsphase werden Fakten geschaffen. Das Ziel wird Realität.

Einen ersten Projektplan entwickeln

Große Ziele in Teilziele aufteilen und formulieren.

Ob persönliche Ziele, technische, oder finanzielle Ziele. Je genauer Sie die Ziele und die Zwischenziele beschreiben, desto klarer können die einzelnen Schritte herausgearbeitet und umgesetzt werden. Dabei wird jedes Teilziel nach den bereits beschriebenen Aspekten ausformuliert. Die ausführende Person hat somit eine klare Vorgabe und der Projektleiter kann den Fortschritt leichter kontrollieren.

Kleine dokumentierte Schritte sind grundsätzlich leichter nachzuvollziehen als große Sprünge.

Teile dein Ziel in kleine Teilziele auf und beschreibe diese ausführlich.

Das Ganze wird jetzt als **Projektmanagement** bezeichnet.

Fragen auf dem Weg zum Projektziel:

- *Was passiert eigentlich zuerst?*
- *Wann wird die Arbeit ausgeführt?*
- *Wer organisiert was?*
- *Wie wird vorgegangen?*
- ...
- ...

Typische W-Fragen, die wiederholt abgearbeitet werden müssen.

Je nach Projekt werden die Antworten in **systematischer Reihenfolge sortiert** und **Verantwortlichkeiten im Team** abgestimmt.

Auch dabei sollte immer der gemeinsame Nenner im Focus bleiben. Je einfacher die Aufgabe für den Verantwortlichen ist, desto leichter ist es für ihn, diese auch eigenverantwortlich umzusetzen. Das schafft Vertrauen im Team, in der Teambildung und vor allem zu sich selbst.

Ein Mitarbeiter, der persönliche Erfolgserlebnisse für sich verbuchen kann, ist motivierter und bereit, weitere Verantwortung zu übernehmen.

Verantwortung

Verantwortung zu übernehmen ist eines der elementarsten persönlichen Softskills, die ein Bauleiter mitbringen muss. Wenn sich der Planer nicht auf die ausführenden Mitarbeiter verlassen kann, ist das Projekt gescheitert.

Allerdings muss der Planer darauf achten, dass die Verantwortlichen auch mit notwendigen Kompetenzen und Befugnissen ausgestattet werden. Dem Projekt bringt es gar nichts, wenn ein Bauleiter zwar die Arbeiten koordinieren soll, aber eigenständig kein fehlendes Material oder Werkzeuge bestellen darf. Außerdem sollten die Verantwortlichkeiten nicht soweit ausgedehnt werden, dass einzelne Mitarbeiter überfordert werden.

Das Aufteilen des Projektzieles in kleine Eigenverantwortlichkeiten hilft dem Bauleiter dabei, diverse Arbeiten an die durchführenden Monteure abzugeben.

Der beauftragte Monteur hat somit eine klare Aufgabe, die er abarbeiten kann, gleichzeitig kann der Bauleiter diese Aufgabe im Nachgang leichter bewerten.

Suche den kleinsten gemeinsamen Nenner!

Kritischer Weg - Der Bauzeitenplan

Ein Plan soll Lösungsoptionen entwickeln und bewerten.

In einem Plan werden die Ideen, welche im Brainstorming herausgearbeitet wurden, in eine systematische und zeitliche Reihenfolge gebracht, teilweise aber auch wieder verworfen oder weiter verfeinert.

Einzelaufgaben werden Personen oder Personengruppen zugeordnet und dabei in eine logische Reihenfolge gebracht. Es werden die Details herausgearbeitet und Abhängigkeiten zueinander dargestellt.

Es entsteht der kritische Weg und damit auch eine wichtige Erkenntnis für den Projektmanager.

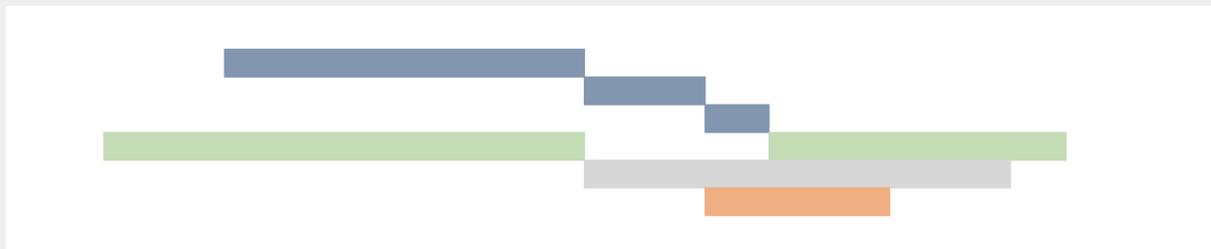
Wird dieser kritische Weg in einem Diagramm visualisiert, kann jeder Projektbeteiligte Abweichungen schnell erkennen und diesen ggf. entgegenwirken.

Das Gantt-Diagramm

Die gängigste Form der Darstellung ist das Gantt-Diagramm, eine spezielle Form eines Balkendiagramms. Das Gantt-Diagramm ist benannt nach *Henry L. Gantt* und stellt die zeitlichen Reihenfolgen oder logischen Abhängigkeiten einer Aktivität bzw. eines Projektes dar. Darüber hinaus werden verfügbare Ressourcen und zeitliche Engpässe aufgezeigt.

Ein Gantt-Diagramm stellt den „Kritischen Pfad“ dar.

Der „Kritische Pfad“ im Projektablauf ist die längste Kette von Vorgängen **ohne einen zeitlichen Puffer**. Wichtige Ereignisse auf dem kritischen Pfad markieren die „Meilensteine“ im Projektablauf.



Wege auf dem „Kritischen Pfad“ müssen engmaschig überwacht werden, wobei jede Zeiteinsparung auf dem kritischen Pfad die Projektlaufzeit verkürzen kann.

Teilaufgaben, die nicht auf dem kritischen Pfad liegen, sollten im Projekt so untergebracht werden, dass diese den zeitlichen Puffer nicht gefährden.

Eine Änderung des Projektziels stört den kritischen Weg massiver als Lieferschwierigkeiten von Material. Dies sollte bereits bei der Zielsetzung berücksichtigt werden, indem alle Beteiligten dem Plan zustimmen. Beispiel: Eine zusätzliche Toilette im Erdgeschoss nach Fertigstellung der Fundamente einbauen zu wollen wirkt sich schwerwiegender auf das Projekt aus als Lieferengpässe bei der Auswahl der Wandfliesen.

Controlling

Die Arbeiten auf der Baustelle beginnen, der kritische Weg wurde beschrieben. Durch den Bauzeitenplan weiss der Bauleiter, welche Arbeiten als erstes beginnen müssen und wie der zeitliche Ablauf bei folgenden Arbeitsschritten ist.

Die Kontrolle der Bauzeitenpläne obliegt dem Bauleiter. Dieser muss bei Engpässen entsprechend handeln und notwendige Schritte unternehmen.

Verzögerungen im Baufortschritt kosten Geld, da diese im Regelfall nur mit zusätzlichen finanziellen Mitteln ausgeglichen werden können.

Damit das nicht passiert, werden zusätzliche Instanzen eingesetzt, welche neben dem eigentlichen Baustellengeschehen auch andere Dinge im Blick haben. Dies wird als Controlling bezeichnet.

Controlling ist das Überwachen der Durchführung, Termine, Ressourceneinsatz, Qualität, Kosten und Arbeitsbedingungen.

Die wesentliche Aufgabe besteht darin, die festgelegten Ziele mit den tatsächlich durchgeführten Arbeitsschritten zu vergleichen: Soll-Ist-Vergleich.

Eventuelle Störungen im Projektablauf sollten dabei bereits vorausschauend erkannt und vermieden werden.

Es gilt: Je größer die Störung, desto größer sind auch die Auswirkungen auf den kritischen Weg und damit auf den Zeitablauf.

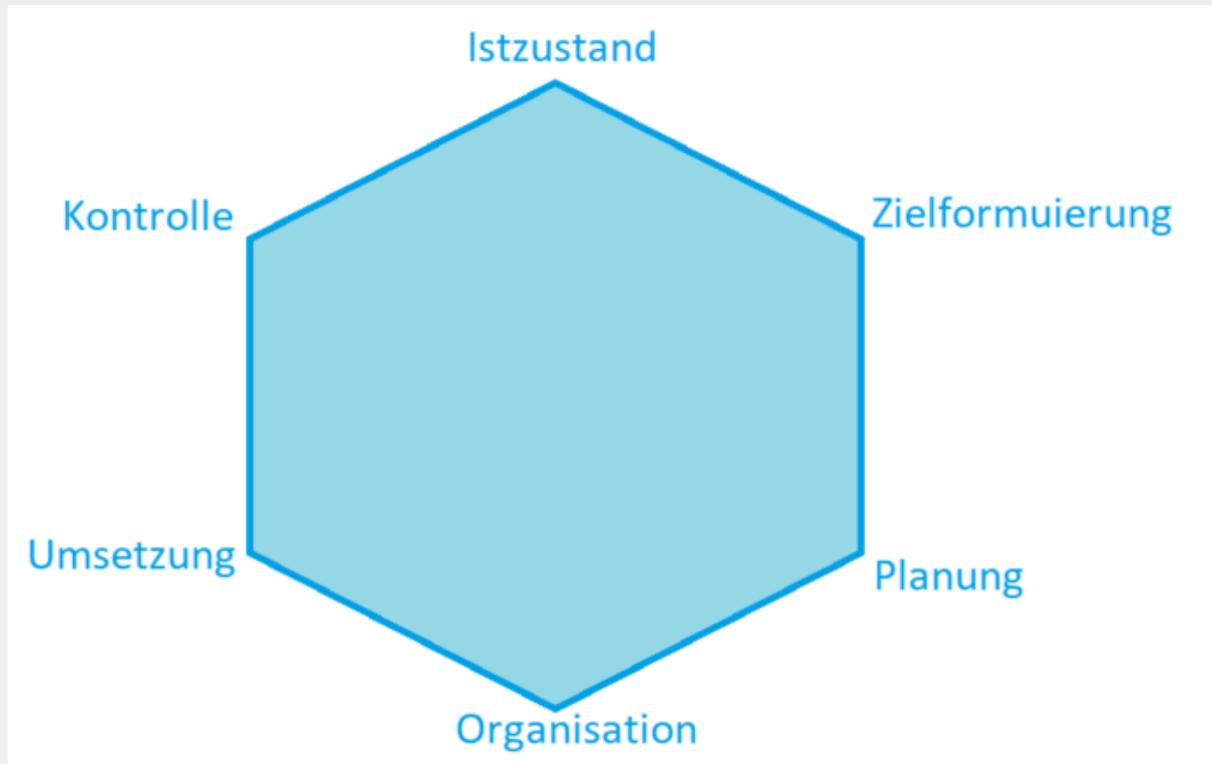
Dabei wirkt sich eine Änderung an früheren Projektschritten auch gravierender auf den Ablauf aus.

Aber nicht nur der Baufortschritt wird überwacht und ausgewertet, auch Hintergrundprozesse müssen im Blick behalten werden.

Personalausfälle, Materialengpässe, Logistikprobleme, Wartungsarbeiten, usw. Alles Dinge, die der Bauleiter nicht im Blick haben muss und kann.

Das Controlling ist auf die aktuellen Informationen von der Baustelle angewiesen. Die Auswertung der Informationen hat entsprechende Auswirkungen auf nachfolgende Projekte. Der Grundgedanke beim Controlling ist das Lernen aus Fehlern. Dies setzt eine gute Kommunikation aller Projektverantwortlichen voraus.

Der Prozess des Controllings ist iterativ, er wiederholt sich ständig.



Es ist wichtig für den Bauleiter, das Ziel des Projektes zu kennen, um den Monteur wiederum so genau wie möglich einweisen zu können. Dabei muss dieser sein Team kennen und den einzelnen Teammitgliedern die passende Aufgabe zuweisen.

Controlling baut auf den vorangegangenen Punkten auf. Jeder Schritt in Richtung Projektziel verfeinert das Ergebnis. Gleichzeitig wird klar, an welche Punkte in der Zieldefinition noch nicht gedacht wurde oder welche nicht klar umschrieben oder definiert wurden.

Im Controlling ist Erfahrung aus anderen Projekten eine wichtige Ressource.

Die Erkenntnisse aus dem Controlling liefern wichtige Informationen zu nachfolgenden Projekten, zeigen Verbesserungen auf und liefern Transparenz, um Lieferengpässe aufzudecken. Kosten werden langfristig eingespart. Dies geht aber nur, wenn Erfolge messbar sind.

Festlegen, wie Erfolge gemessen werden.

An der Messbarkeit scheitern die meisten SMART formulierten Ziele. Deshalb betrachten wir an dieser Stelle einmal, was genau eigentlich messbar ist und vor allem: Wie?

Vom Grundsatz her sind alle physikalischen Größen messbar. Je nachdem, wie sich eine Größe darstellt, ist diese direkt oder indirekt messbar. Eine Besuchermenge auf einem Konzert zum Beispiel ist durch das Zählen der Personen direkt messbar.

Der Fortschritt eines Fundaments wie bei unserem Beispiel, dem Gartenhaus, kann hingegen über den Materialverbrauch von Betonkies und Zement gemessen werden. Das wäre dann eine indirekte Messung.

Ein anderes Beispiel ist der elektrische Strom. Elektrischer Strom kann direkt gemessen werden, indem ein passendes Strommessgerät in den Stromkreis eingebracht wird.

Bei der indirekten Methode hingegen wird eine Spannung über einen bekannten elektrischen Widerstand gemessen. Daraus kann dann der Strom berechnet werden.

Dabei geht jeder Messung oder jeder Überprüfung eine Erwartungshaltung voraus. Das bedeutet, dass ein Ergebnis schon vor einer Messung bekannt sein sollte. Denn nur wenn ich eine bestimmte Erwartungshaltung habe, kann ich auch einen Vergleich ziehen, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht.

In einem Projekt ist das Ergebnis als definiertes Ziel im Plan gesetzt. Stimmen die Messergebnisse nicht mit der Erwartungshaltung, also dem Plan, überein, muss nachgearbeitet werden.

Je genauer die Ergebnisse der Überprüfung mit dem Plan übereinstimmen, desto genauer können nachfolgende Abschnitte durchgeführt werden.

Nachfolgende Punkte sind abhängig von der Zieldefinition, aber auch davon, wie die Ausgangslage zu Beginn eines Teilabschnittes bzw. Meilenstein oder Planungspunkt ist. Je genauer das vorangegangene Ziel erreicht wurde, desto einfacher ist die Durchführung nachfolgender Planungspunkte.

Dabei sollten Abweichungen mit nachfolgenden Gewerken richtig und vor allem zeitnah kommuniziert werden.

Es gilt: Der erste Schaden ist der geringste!

Eine Verzögerung durch fehlende oder falsche Kommunikation erhöht den Schaden erheblich. Dabei muss vorausgesetzt sein, dass ein funktionierendes Team seinen Schaden bekannt gibt. Der Bauleiter sollte unbedingt in der Lage sein, sein Team auf der persönlichen Kommunikationsebene so zu führen, dass Fehler bekannt gegeben werden. (Teambildung)

Neben der persönlichen Kommunikation mit den Mitarbeitern helfen unterschiedliche Möglichkeiten der technischen Kommunikation.

Kommunikation

Der **wichtigste Faktor im Controlling** und damit im gesamten Projektmanagement ist die Kommunikation.

Ziel der Kommunikation ist es, Störgrößen zu identifizieren, damit diese im weiteren Projektverlauf ausgeräumt werden.

Kommunikation mit Mitarbeitern ist für den Projekterfolg ein wesentlicher Faktor für einen Bauleiter. Informationen der Planungsebene müssen an die Projektmitarbeiter und Monteure weitergegeben werden. Häufig müssen diese Informationen auch in das jeweilige Gewerk übersetzt werden.

Kommunikation findet immer in zwei Richtungen statt.

Es gilt, die Kommunikationsstruktur im Projekt herauszuarbeiten.

Was sind Kommunikationsmittel auf der Baustelle?

Wie wird Kommunikation auf der Baustelle organisiert?

Flache Ebenen, hierarchisch, transparent?

Was möchte ich mitteilen? Was versteht der andere?

Die Rolle des Bauleiters: Übersetzer und Vermittler zwischen Bauherr, Architekt und Monteur?

Schriftlich, digital, per Telefon, persönlich?

Regelmäßigkeit in der Kommunikation - gerade was Besprechungen angeht.

Transparenz, Protokolle und Regeln auf der Baustelle sind wichtige Eckpfeiler in der Baustellenkommunikation.

Der Bauleiter muss regelmäßig ansprechbar sein.

Zu **jedem Projekt** sollte es eine **Nachbesprechung** geben, bei der man Ergebnisse übergibt, Abnahmen erstellt und Erfahrungssicherung betreibt. Das Projektabschlussgespräch vergleicht dabei ein letztes Mal das angestrebte Ziel mit den fertigen Ergebnissen.

Oftmals übernimmt die oberste Leitung des gesamten Vorhabens den Projektabschluss.

Erfahrungen aus der Umsetzung sollten weitergegeben und gesichert werden. Was lief gut, was weniger gut? Erkenntnisse aus dem Controlling müssen an den Bauleiter herangetragen werden.

Verbesserungsmöglichkeiten im Ablauf des Projektes sollten ins nächste Vorhaben einfließen.

Nachbesprechungen werden bereits nach erfolgtem Abschluss einzelner Meilensteine durchgeführt. Dies hilft beim Controlling und bei der Kontrolle des Bauzeitenplans.

Regeneration

Im Nachgang erfolgt dann die Regeneration. Als Regeneration wird der Zeitraum genannt, in dem das Material gepflegt wird und die Mitarbeiter selber das Projekt für sich nochmal gedanklich durchgehen.

Viele dieser Punkte werden häufig nicht umgesetzt. Oft sind Zeit- und Kostendruck sehr hoch oder das nachfolgende Bauvorhaben hat bereits begonnen.

Dokumentation

Eine ausführliche Dokumentation der Abläufe sollte gerade bei längeren Projekten unbedingt durchgeführt werden.

[Hier gibt es einen einfachen Dokumentationsleitfaden als Download.](#)

Die Dokumentation ist für das Controlling eines Projektes sehr wichtig. Das Controlling überwacht den gesamten Ablauf und passt die Vorgänge bei Bedarf an.

In einigen Bereichen, z.B. wenn nach der HOAI (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure) gearbeitet wird, ist dies sogar zwingend vorgeschrieben.

In der Dokumentation kann nachgelesen werden, warum der kritische Pfad nicht eingehalten wurde oder wieso die Installation nicht durchgeführt wurde. Lag es am Wetter, waren die Monteure erkrankt, fehlte Spezialwerkzeug - die Baustellendokumentation ist also ein Nachweis für unvorhergesehene Dinge, die ggf. nicht dem Auftragnehmer angelastet werden.

Das erste Mittel auf der Baustelle ist das Bautagebuch. Es sollte täglich geführt werden. Das Führen eines Bautagebuches folgt keiner festen Struktur. Dieses kann handschriftlich oder digital erfolgen. Allerdings kann der Architekt je nach Honorargrundlage zum Führen eines Bautagebuches verpflichtet werden. Dieses wird dann häufig an den Bauleiter vor Ort weiterdelegiert.

Warum die Dokumentation so wichtig ist:

Dokumentation, auch das Bautagebuch, enthält die Grundlagen zum Controlling.

Alle wichtigen und messbaren Größen aus dem SMART formulierten Ziel sollten dokumentiert werden.

Controlling

Ziel des Controllings ist zu erörtern, wie und auf welche Weise man seine Handlungen zum Ziel ausrichten sollte.

Dabei steht das planmäßige Erreichen des Ziels im Vordergrund.

Der Begriff Controlling kommt aus dem Englischen ‚to control‘ und bedeutet so viel wie steuern oder lenken. Dabei wird das strategische und operative Controlling unterschieden.

Während das operative Controlling sich mehr einem einzelnen Projekt zuwendet, behält das strategische Controlling das Unternehmensziel im Fokus und richtet Handlungen danach aus.

Um dies zu erreichen, wird in der Regel ein umfangreiches Dokumentations- und Berichtswesen aufgebaut.

Dabei überwacht das Controlling während der Überwachungsphase die Arbeiten in Bezug auf Planung und Durchführung und vergleicht die Soll-Daten zum Projekt mit dem jeweiligen Ist-Zustand.

Die Ergebnisse daraus fließen wiederum direkt in die Projektumsetzung ein und der Vorgang wiederholt sich

Regelkreis Controlling einführen (Siehe Powerpoint)

Controlling soll Transparenz durch Kommunikationsstrukturen sicherstellen. Dabei gilt: Aktualität vor Genauigkeit. Informationen, die schon drei Tage alt sind, werden zur Entscheidungsfindung unter Umständen nicht mehr herangezogen.

Werkzeuge im Projektmanagement

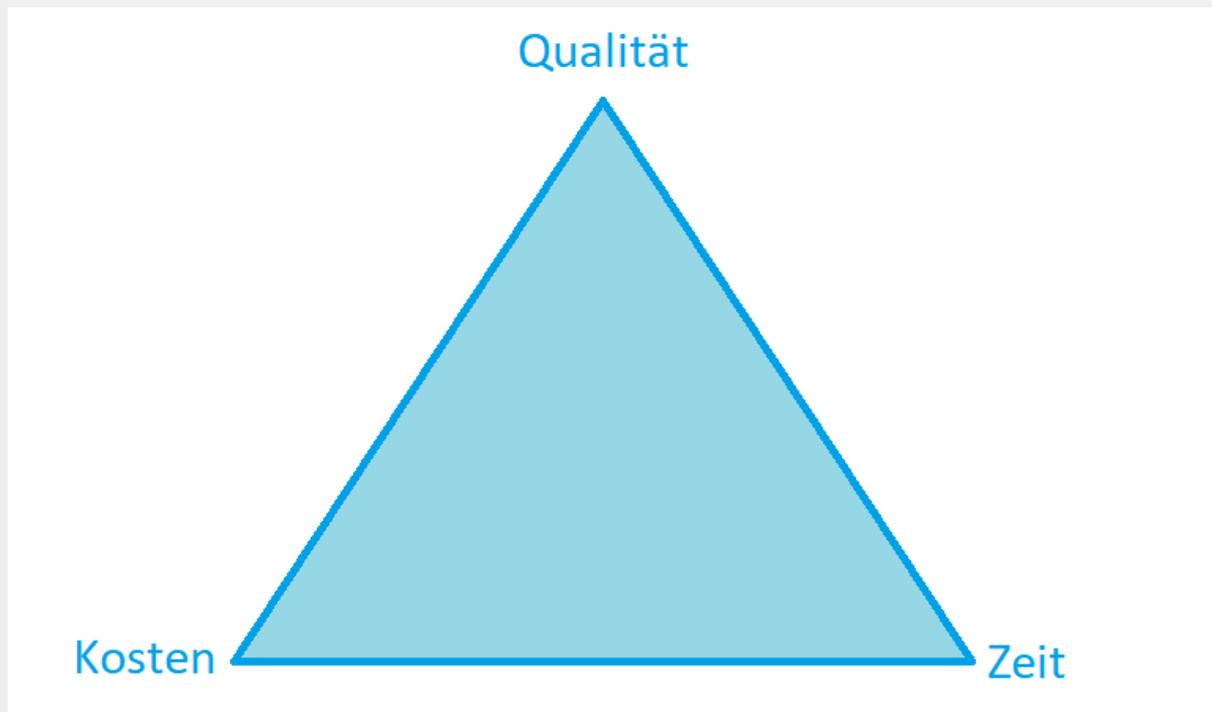
Um die Projektziele zu erreichen, bietet das Projektmanagement unterschiedliche Werkzeuge, Methoden, Verfahren und Tools.

Durch Planung, Überwachung und Steuerung des Projektes mit diesen Verfahren sowie durch gute Organisation der Abläufe wird auf das eigentliche Projektziel hingearbeitet.

Ziele des Projektmanagement:

- Vorausschauende Planung
- Koordination und Organisation der einzelnen Planungsschritte
- Überwachung und Kontrolle der Abläufe und Ergebnisse

Kosten, Zeit und Qualität



Grundsätzlich sind immer zwei Einflussgrößen miteinander vereinbar.

günstig und schnell -> wird nicht gut
günstig und gut -> ist nicht schnell
gut und schnell -> ist zu teuer

Die wichtigste Erkenntnis dabei: Was schnell gehen muss, ist teuer. Dies liegt daran, dass schnelle Ergebnisse in den meisten Fällen nur mit den notwendigen finanziellen Mitteln erreicht werden können.

Häufig bildet aber eine gut ausgearbeitete Basis den größeren und langfristigen Erfolg, da im Nachgang nicht mehr nachgearbeitet werden muss.

Bevor es losgeht

Beim sogenannten Kickoff-Meeting wird das Projektteam auf das eigentliche Ziel eingeschworen. Je nach Projektumfang sind unterschiedlich viele Informationen notwendig.

Es sollten alle Verantwortlichen benannt werden. Vor allen Dingen sollte klar sein, wer für welche Aufgaben im Projekt ansprechbar ist, wer Aufgaben delegieren darf und mit welchen Werkzeugen und Softwaretools gearbeitet wird.

Für die Kommunikation wird häufig die E-Mail eingesetzt. Da ist grundsätzlich erstmal nichts gegen einzuwenden. Je nach Projektgröße kann die Anzahl der eintreffenden E-Mail aber schnell unüberschaubar werden. Organisieren Sie entsprechend ihre eintreffenden E-Mails. Besonders spezialisierte Projektmanagementtools können die Kommunikation und Organisation professionell unterstützen. Es sollte deshalb vorab entschieden werden, welche Tools das Team verwenden soll und wie die Regeln dazu sind.

Folgende Softskills sind für das Projektteam ausschlaggebend.

Motivation

Der Projektmanager muss für die Motivation des Teams sorgen.

Konfliktmanagement

Meinungsdifferenzen müssen sachlich ausdiskutiert werden.

Teamfähigkeit

Alle arbeiten gemeinsam am Erfolg des Projektes.

Kommunikation

Sowohl im Team, als auch im Projektumfeld muss die Kommunikation angemessen ablaufen.

Führung

Führung bedeutet Verantwortung übernehmen und Entscheidungen fällen.

Leitfaden Projekt

An dieser Stelle fasse ich die wichtigsten Abläufe nochmal als Leitfaden zusammen.

Auch wenn ein Projekt per Definition einmalig und meistens komplex ist, wiederholen sich immer wieder einzelne Schritte.

1. Definiere das Ziel

Was ist das Ziel und vor allem, was ist die Motivation hinter dem Ziel?

Als Erstes muss die Motivation zum Ziel herausgefunden werden.

Was bewegt den Kunden? Warum macht er das? Der Kunde hat eine für sich passende Zieldefinition? Nur wenn du die Gründe hinter deinem Ziel verstehst, ist es möglich, einen Kunden zu seinem Ziel zu begleiten und sein Projekt erfolgreich abzuschließen.

Der Projektleiter muss sich auf das Ziel des Kunden einlassen.

Dabei gilt: Bietet dem Kunden zuerst das, was er will und gib ihm dann das, was er braucht.

Erst wenn der Kunde hat, was er will, wird er auch zufrieden sein.

2. Zerlege das Ziel in kleinere Abschnitte

Das eigentliche Ziel wird in Teilziele, auch als Meilensteine bezeichnet, zerlegt. Dabei können bzw. sollten die Gewerke getrennt werden. Der Projektleiter muss dabei aber unbedingt die gewerkeübergreifenden Schnittstellen im Blick behalten. Viele Herausforderungen treten in den Absprachen zwischen den unterschiedlichen Gewerken auf.

3. Lege die Arbeitsschritte fest

Um die Teilziele zu erreichen, werden alle erforderlichen Arbeitsschritte festgelegt. Diese Arbeitsschritte werden unter Anwendung eines Gantt-Diagramms in eine zeitliche und logische Reihenfolge gebracht. Mit der Darstellung in einem GANTT-Diagramm wird der kritische Weg visualisiert.

Der kritische Weg eines Projektes ist die längste Kette von Vorgängen ohne zeitlichen Puffer.

Am Gantt-Diagramm richten sich Materiallogistik, Personallogistik und Datenlogistik aus.

4. Kommuniziere mit dem Team

Kommunikation zwischen den Projektverantwortlichen auf der Baustelle oder zwischen den Abteilungen im Büro, z.B. Einkäufer und Planer etc., ist ein wichtiger Faktor im Projektablauf.

Damit die Kommunikation auf der Baustelle klappt, nimmt ein bauleitender Monteur häufig die Rolle eines Übersetzers ein. Hiermit sind nicht die unterschiedlichen Sprachen gemeint, sondern die Handlungsanweisungen vom Architekten oder Planer an den Monteur. Je komplexer das Projekt ist, desto mehr Gewerke sind beteiligt. Ein Planer ist nicht in der Lage, einzelne Gewerke bis ins Detail alleine zu organisieren, er ist auf die Hilfe der bauleitenden Monteure und die bereitgestellten Ressourcen vor Ort angewiesen.

5. Dokumentiere die Arbeitsschritte

In einer Dokumentation gehören alle relevanten Informationen, welche zum Einrichten, zur Durchführung oder zum Betrieb benötigt werden. Dies können Wartungsanweisungen und Pflegehinweise sein. In Softwareprojekten auch Passwörter oder Hinweise zur Inbetriebnahme. Einen Leitfaden zu einer einfachen Dokumentation gibt es hier: [Click!->](#)

6. Sorge für eine gute Logistik

Logistik ist die räumliche, zeitliche und mengenmäßige Bereitstellung von Personal, Material und anderen Ressourcen innerhalb eines Unternehmens oder eines Projektes.

Logistik richtet sich nach der Planung aus und stellt die benötigten Ressourcen zeitgerecht zur Verfügung.

7. Erstelle ein Leistungsverzeichnis

Die Leistungsbeschreibung enthält den strategischen Plan, die betriebliche Notwendigkeit und eine kleinteilige Beschreibung des gesamten Projektumfangs. Die Leistungsbeschreibung ist die fachliche Feinkonzeption des Projekts.

Die Basis für das Leistungsverzeichnis sind das Projektziel und die Projektplanung.

Ein Leistungsverzeichnis sollte immer vollständig sein und transparent ausgeführt werden.

8. Controlling

Organisiere ein funktionierendes Projekt-Controlling.

Führe dabei auf jeden Fall einen Soll-Ist-Vergleich durch. Nutze die Pläne als Basis.

9 Projektabschluss

Feiere mit deinen Mitarbeitern den Abschluss des Projektes. Schaut euch gemeinsam an, was gut und was weniger gut gelaufen ist. Lernt aus den Erfahrungen und bringt diese in das nächste Projekt ein.

Die SMART Regel

SMART steht für:

Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realisierbar, Terminiert

Spezifisch:

Das Ziel ist eindeutig definiert. Nicht vage, sondern so genau wie möglich. Als Beispiel: Einen Youtube-Kanal aufbauen ist kein definiertes Ziel. Spezieller sind Ziele wie eine bestimmte Anzahl von Abonnenten oder eine definierte Anzahl von Klicks auf deinen Youtube Kanal zu generieren. Oder wie in unseren Beispielen die genaue Beschreibung des Gartenhauses oder die Spezifikation der Videokamera.

Messbar:

Messbar sind Materialmengen oder Zeitangaben. Wieviel Material wurde verbaut, wie viele Kabel wurden verlegt, wie lange hat die Inbetriebnahme gedauert, ... ?

Akzeptiert:

Kannst du dich mit dem Ziel identifizieren? Macht es Sinn, das Ziel zu erreichen? Nur wenn das Ziel auch akzeptiert wird, dann ist die Strategie dahinter umsetzbar.

Ziele, die von den einzelnen Projektbeteiligten nicht akzeptiert werden, sind in den meisten Fällen zum Scheitern verurteilt.

Sorge also dafür, dass dein Ziel bei deinen Mitarbeitern akzeptiert wird.

Realistisch:

Das Ziel muss realistisch sein. Ein Gartenhaus in zwei Tagen aufzustellen ist einfach unrealistisch. Natürlich gibt es fertig zugeschnittene Bausätze. Wenn man aber die Vorbereitungszeit mit einrechnet, das Fundament erstellen, die Farbe anbringen, die Verkabelung bei der Stromversorgung, dann stellt man fest, dass ein oder zwei Tage nicht passen. Außerdem müssen die Ressourcen frei sein, dazu gehören Mitarbeiter, aber auch Werkzeuge usw.

Ein Ziel zu erreichen bedeutet Arbeit. Ein Projekt umzusetzen kostet Zeit und Ressourcen. Dazu gehört neben Geld auch Arbeitskraft.

Druck aufbauen wird nicht funktionieren. Kontinuität bei der Umsetzung hingegen bringt langfristigen Erfolg.

Terminiert:

Wann soll das Ziel erreicht sein? Bei einem realistisch gesetzten Ziel kann man auch einen Termin angeben, wann das Ziel erreicht sein soll. Dabei sollte aber nicht nur das Ergebnis betrachtet werden, sondern auch viele kleine Zwischenziele gesetzt werden. Zwischenziele zeigen dir viel früher auf, was geht und was nicht. Zwischenziele helfen auch bei der Ergebniskontrolle und können Kriterium bei messbaren Ergebnissen sein.

Der erste Schaden ist der geringste. Wenn Ziele nicht erreicht werden, dann sollte so früh wie möglich der Weg korrigiert werden.

Nur durch das aktive Umsetzen der Einzelschritte kommst du deinem Ziel näher. Das Ziel, welches fest definiert ist und dabei der SMART-Methode folgt, sollte ab dann konsequent verfolgt werden und bei der Planung immer im Fokus der Bemühungen stehen.

Checklisten

Checklisten stellen ein wichtiges Hilfsmittel im Projektmanagement dar. Gleichzeitig unterstützen diese auch beim Selbstmanagement. Die wichtigsten Vorteile dabei sind, dass Routinevorgänge nicht immer neu durchdacht werden müssen. Es entlastet bei den Arbeitsabläufen, da wesentliche Punkte bei geringem Kontrollaufwand nicht vergessen werden können. Gerade bei sich wiederholenden Aktionen innerhalb eines Projektes geben Checklisten dem Bauleiter erhebliche Sicherheit.

Für wiederkehrende Arbeiten bieten Checklisten zwar höchstmögliche Kontrolle, allerdings sollte für jedes Projekt die Checkliste angepasst werden.

Aus den ersten Kapiteln wissen wir, dass ein Projekt einmalig ist. Demzufolge muss auch eine Checkliste einmalig sein. Dabei gilt es bei der Erstellung von Checklisten die Besonderheiten herauszuarbeiten. Im Folgenden sind einige Checklisten beispielhaft angegeben. Auch hier gilt kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Grundsätzlich bildet die Zielvereinbarung die Basis zur Erstellung der einzelnen Checklisten. Das Ziel, bzw. die Definition des Ziels muss herausgearbeitet werden.

Bauzeitenplan

- Liegt der Bauzeitenplan des gesamten Projektes vor?
- Liegen die Ausführungspläne vor?
- Liegt das Leistungsverzeichnis mit den Zeitvorgaben vor?
- Die chronologische Reihenfolge der Einzelaufgaben festlegen und eintragen.
- Den dazugehörigen Wochentag markieren.
- Ist die kalkulierte Zeit gleich der geplanten Zeit? Wenn nein, nachbessern.
- Ist ein Zeitpuffer vorgesehen?
- Lassen sich Einzelaufgaben parallel erledigen?
- Die Einzelaufgaben den Mitarbeitern (Facharbeiter, Hilfskräfte, Auszubildende, etc.) zuordnen.
- Welches Material muss für die Einzelaufgaben bereitgestellt werden?
- Sind für die Erledigung der Einzelaufgaben spezielle Werkzeuge oder Maschinen notwendig?
- Sind die Termine mit allen Projektbeteiligten abgestimmt?

Tagesplanung

- Wer soll welche Aktivitäten mit wem durchführen (Bauzeitenplan)?
- Angaben in den Arbeitsauftrag eintragen.
- Zeitvorgabe für die Aktivität eintragen.
- Material und Werkzeugeinsatz eintragen.
- Arbeitsauftrag an Mitarbeiter delegieren.

Vorbereitung einer Besprechung / Konferenz

- Jede Besprechung / Konferenz wird minutengenau angesetzt und begonnen (16:01 Uhr; 10:45 Uhr, ...).
- Außerhalb der Tagesordnung wird gleich zu Anfang über Persönliches, nächster Betriebsausflug, Erfolge der Firmen, u. ä. gesprochen.
- Der erste Tagesordnungspunkt (TOP) heißt immer: Ende der Besprechung! Am Anfang wird die Schlusszeit angegeben. Jede Besprechung hört zu dieser Zeit wirklich auf oder früher, aber nicht später! Erreichen kann man das z. B. durch angemessene Zeitvorgaben.
- Der TOP Verschiedenes ist ersatzlos zu streichen.
- Wenn Außergewöhnliches zu besprechen ist, sollte man die Besprechungsteilnehmer darüber kurz informieren.
- Protokoll sofort handschriftlich (leserlich) führen.

Checkliste zur Gesprächsvorbereitung

- Was ist das Ziel des Gesprächs?
- Welche Vorinformationen über das Gegenüber, das Unternehmen oder das Problem benötigt man?
- Welche Unterlagen oder Präsentationsmittel braucht man, um einen kompetenten Eindruck zu hinterlassen?
- Welche Besprechungspunkte sollen angesprochen werden?
- Mit welchen Einwänden ist zu rechnen und wie begegnet man ihnen?

Einfache Checkliste zur Dokumentation

- Was will der Kunde?
- Welches Material wird benötigt?
- Was ist für die Inbetriebnahme und Installation notwendig?
- Was ist für den Betrieb wichtig?
- Welche Kosten entstehen?

