

MERTEN



MEIN
PROJEKT

**BERUFLICH
NEUES
WAGEN**

AUF ZU NEUEN UFERN

maudrich 

Sie wollen **BERUFLICH NEUES WAGEN**, aber es klappt nicht?
Lassen Sie sich vom erfahrenen Projektmanagement-Kursleiter
René Merten zielsicher mit erprobten Tools durch Ihr Vorhaben
leiten.

Egal, ob Sie ein **Startup gründen**, Ihren **Jobwechsel managen** oder
einen **Zuverdienst etablieren** wollen – seine bewährte Methode
lässt sich ideal auf Ihr persönliches Vorhaben anwenden.

Damit klappt es problemlos:

- ❑ Realistische Projektplanung
- ❑ Übersichtliche Strukturierung
- ❑ Dauerhafte Motivation
- ❑ Erfolgreiche Suche von Mitstreitern
- ❑ Konstruktives Risiko- und Krisenmanagement

Blättern Sie rein und starten Sie durch!



(Textauszug unkorrigiert)

Inhalt

I Mein Projekt, dessen Management und ich

II Meine Projektplanung – eine Frage der Technik

Ziel und Auftrag – Es beginnt schon vor dem Anfang

Das Ziel festlegen – mehr als eine Absichtserklärung

Mich selbst beauftragen – verbindlich zum „Jetzt geht’s los!“

Ergebnisse und Leistungen – Was soll in welcher Qualität herauskommen?

Die Ergebnisse bestimmen – Zutaten für ein schmackhaftes Mahl

Die Leistungen aufteilen – Was tun in welcher Reihenfolge?

Ressourcen und Kosten – Was kann und will ich wirklich investieren?

Die Ressourcen definieren – nicht nur Geld und Zeit

Die Kosten berechnen – Wofür reicht mein Budget?

Team und Stakeholder – Das soziale Gefüge nutzen

Das Kernteam – Gemeinsam sind wir stark

Die Projekt-Stakeholder – Wen betrifft das Projekt noch?

Ablauf – mit kleinen Schritten große Sprünge machen

Die Meilensteine – wichtige Etappen auf dem Weg zum Erfolg

Der Balkenplan – ein Wasserfall zum Eintauchen

Gefahren – Stolperfallen erkennen und umgehen

Die Risiken aufspüren und bewerten – Was bedroht das Projekt?

Mit Risiken umgehen – wirksame Gegenmaßnahmen planen

III Meine Projektumsetzung – nicht nur Pläne abarbeiten

Kultur und Durchführung – der Rahmen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Controlling – Was funktioniert und was nicht?

Krisen, Chancen und Abschluss – Stoppen, weitermachen oder beenden?

Checkliste „Projekt und Projektmanagement“

- Was ist das Neuartige an meinem Vorhaben, was ich bisher so noch nie gemacht habe?
- Habe ich ein Bild von der derzeitigen Ausgangslage und bin ich mir bewusst, was ich daran verändern möchte?
- Bin ich der Typ für projektorientiertes Arbeiten mit Strukturierung, Kommunikation und Zeitplanung?
- Was hat mein persönliches Vorhaben mit einem oder mehreren der drei Praxisbeispiele gemeinsam?



Ziel und Auftrag – Es beginnt schon vor dem Anfang

Bevor Sie mit der konkreten Umsetzung beginnen, sollten Sie wissen, was am Ende herauskommen soll. Ein **Ziel** zu finden, damit zu arbeiten und es schließlich zu überprüfen, hat einen mehrfachen Zweck:

Zum einen ist es motivierend, dieses eigens festzulegen und selbstbestimmt davon auszugehen, was Sie gerne in Ihrer **Zukunft** hätten. Wie bei jedem Vertrag können Sie auch mit sich selbst nur etwas verbindlich ausmachen, was hinreichend klar bestimmt ist. Wenn Sie sich ein Ziel setzen, hilft dies oft dabei, sich nicht auf Nebenschauplätzen zu tummeln. Sie können so ganz mit sich im Reinen sein, was (und was nicht!) in welcher Form, Qualität und Menge, aber auch bis wann erreicht sein sollte. Planen Sie z. B. ein Kleingewerbe als Zuverdienst-Quelle mit der Option, dies bei steigender Nachfrage zu Ihrem Vollzeitjob zu machen? Dann ist es jetzt entscheidend, ob Sie sich als Ziel bereits den Vollzeitjob vornehmen oder als erstes Zwischenziel zunächst das vorausgehende Kleingewerbe. Das hängt u. a. davon ab, was für Sie derzeit am wichtigsten und auch machbar ist. Wie bei einem 400-Meter-Lauf hilft Ihnen die so gekennzeichnete Zielgerade bildlich gesprochen dabei, zunächst einmal überhaupt in die richtige **Richtung** zu sprinten.

Dieser Nutzen gilt zum anderen unabhängig davon, ob Sie das Ziel letztlich erreichen oder nicht! Auch wenn Sie nur bis zur Hälfte des Ziels gekommen sind, können Sie später an dieser Stelle wieder ansetzen, ohne noch einmal von ganz vorne anfangen zu müssen. Nicht zuletzt dienen Ziele auch der wirklichen Selbstkontrolle. Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Diese Frage ist bereits vor dem Start anhand einer genauen Zielformulierung zu beantworten.

Das Ziel festlegen – mehr als eine Absichtserklärung

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender Zustand, der im Vergleich mit der Gegenwart erstrebenswert erscheint. Wohlgeformte Ziele beschreiben daher die Situation, so wie sie (idealerweise) nach erfolgreichem Abschluss Ihres Projektes

von jedem objektiv erkannt werden könnte. Sie erklären weder den Weg dorthin noch die Tätigkeiten oder Mittel, die dafür benötigt werden – schließlich geht es bei der Zielformulierung allein um das erfolgreiche **Projektende**.

„Wie mein Umfeld auf die Idee reagieren wird, meinen gut bezahlten Job als langjähriger Werksmeister aufzugeben und eine pädagogische Grundausbildung zu machen, habe ich total unterschätzt!“

(Markus, 38, angestellter Kindergärtner in Ausbildung)

Ihr Ziel ist von generell erwünschten (aber akut nicht angestrebten) Zuständen ebenso zu unterscheiden wie von bloßen Visionen, Träumen, Wünschen oder Absichten und Hoffnungen. Letztgenanntes kann zwar helfen, Ideen für die Konkretisierung Ihres Vorhabens zu entwickeln, **Motivationen** zu ergründen oder das Ziel mit Ihrer Lebenssituation zusammenzubringen. „Ich möchte im E-Commerce groß rauskommen!“ oder „Mein neuer Leitungsjob soll mehr Gestaltungsfreiheit und eine bessere Work-Life-Balance bieten!“ sind Anhaltspunkte. Wohlgeformte Ziele hingegen sollten der **S.M.A.R.T.-Formel** entsprechen, welche die wichtigsten Kriterien benennt:

- konkret [S]
- messbar/überprüfbar [M]
- ambitioniert/akzeptiert [A]
- realistisch [R]
- terminisiert/mit einem Zeitpunkt versehen [T]

Konkret [S] ist ein Ziel nur dann, wenn es alle Komponenten beinhaltet, die Sie unbedingt erreichen möchten. Wenn Sie im neuen Job eine bestimmte Gestaltungsfreiheit, die Führung eines Teams oder einen eigenen Dienst-Laptop wollen, gehört dies mit in Ihre Zieldefinition. Wenn Ihnen ein internes Weiterbildungsprogramm, flexible Arbeitszeiten oder Außendienst-Fahrten nicht gleichgültig, aber weniger wichtig erscheinen, lassen Sie diese weg. Bei diesem Punkt geht es darum, was Sie genau wollen. Welche Dinge würden Ihnen rückblickend

S.M.A.R.T.

S	SPEZIFISCH	Ist mein Ziel konkret und unmissverständlich?
M	MESSBAR	Wie überprüfe ich, ob das Ziel erreicht wurde?
A	AMBITIONIERT	Ist mein Ziel kraft meiner Leistung zu erreichen?
R	REALISTISCH	Reichen meine Ressourcen für das Ziel aus?
T	TERMINISIERT	An welchem Tag soll mein Ziel erreicht sein?

für ein erfolgreiches Projektende fehlen? Wie schaut dieser Zustand präzise aus, wie fühlt er sich an, wie groß oder klein, laut oder leise bzw. hell oder dunkel ist er? Achten Sie darauf, nicht zu verklausulieren: Fach- und Fremdwörter sollten genauso vermieden werden wie Abkürzungen, lokale Bezeichnungen oder Slang-Begriffe. Je einfacher Sie sich ausdrücken, desto weniger lassen Sie das Ziel Ihnen selbst gegenüber offen! Auch wenn das Ziel in erster Linie zu Ihrer Selbststeuerung dient und zunächst nur Sie betroffen sind: Lesen Sie es jemandem vor, der möglichst nicht vom Fach ist. Versteht auch er auf Anhieb, worauf es Ihnen ankommt? Falls Sie in die Konkretisierung Ihres Ziels etwas aufnehmen wollen, aber dazu noch Fakten fehlen, können Sie auch Varianten definieren:

- ein Mindestziel: „Arbeitsplatz nicht mehr als 10 km vom Wohnort entfernt“
- eine Bandbreite: „zwischen drei und vier Arbeitstagen Präsenzzeit vor Ort“

...



Schauen Sie sich noch einmal die Ausgangslage Ihrer Projektidee an und formulieren Sie ein bis drei s.m.a.r.t.e Ziele Ihres Vorhabens schriftlich aus. Bilden Sie dazu ganze Sätze gemäß der Struktur: „Am XX.XX.XXXX liegt ... in Form von ... vor!“ Überprüfen Sie Ihre Formulierung anschließend anhand jedes einzelnen Kriteriums der S.M.A.R.T.-Formel.

Ein wohlgeformtes Ziel vermeidet Negationen wie „nicht“, „kein“ oder „ohne“ ebenso wie Beschreibungen, die eine reine Unterlassung beinhalten. Der Zustand am Ende Ihres Projekts sollte positiv beschrieben werden. Andere Personen sollten die Formulierung leicht verstehen können. Ein neu zu eröffnendes Schmuckgeschäft würden Sie bestimmt nicht mit den Worten „Kein Waschsalon, kein Restaurant, keine Garage!“ erklären, oder? Statt „Alten Maurerjob aufgeben!“ könnten Sie etwa „Neuer Job im Mechatronik-Bereich!“ notieren und statt „Auf fünf ärgerliche Bürotage pro Monat reduziert!“ zum Beispiel „Mindestens 25 fröhliche Bürotage im Monat!“. Die Formulierung sollte optimistisch und bestätigend sein. (Fast) jede Negation können Sie sprachlich auch ins Positive wenden. Indem Sie sich nicht fragen, was alles nicht mehr sein soll bzw. wovon Sie weg wollen, vermeiden Sie eine fluchtgetriebene, wenig motivierende Opferhaltung. Außerdem setzen Sie sich auch gedanklich bereits damit auseinander, was der neue Zustand nach dem Abschluss Ihres Vorhabens gegebenenfalls bedeutet.

Ziele sind so zu fassen, als wären Sie bereits erreicht – obwohl das erst in der Zukunft passiert. Formulierungen mit Modalverben wie „man könnte ...“, „es sollte ...“ oder „ich will ...“ haben in Zieldefinitionen ebenso wenig etwas verloren wie Konjunktive im Stil von „ich wäre ...“ oder „es hätte ...“ bzw. Zukunfts-Formen wie „ich werde ...“. Stattdessen beschreiben Sie den künftigen Zustand, als würden Sie ihn am Ende Ihres Projektes positiv feststellen, etwa: „Ich bin Inhaber eines Gewerbes zum ...!“. Dabei geht es nicht um Selbstbetrug – da Sie Ihr Vorhaben erst angehen wollen, weiß niemand besser als Sie, dass das Ziel jetzt noch nicht erreicht ist. Vielmehr ist es motivierender, sich den angestrebten Zustand im Ideal vor Augen zu führen, die damit einhergehenden, positiven Emotionen schon jetzt zu genießen und sich bereits darauf zu freuen.

Mich selbst beauftragen – verbindlich zum „Jetzt geht’s los!“

Noch mehr als im Arbeitsleben gilt für den Privatbereich: Ein Ziel, das einseitig von jemand anderem vorgegeben oder gar von einem Vorgesetzten verordnet wird, hat wenig Wirkkraft. Ziele sollten vereinbart werden, damit Sie selbst wie die anderen Beteiligten das Ziel nicht nur abarbeiten, weil „es eben sein muss“, sondern zustimmend mittragen. Ein wohlwollendes Einverständnis gegenüber dem Ziel ist genauso notwendig, wenn Sie sich das Ziel eigenverantwortlich selbst setzen. Gerade wenn dies als Reaktion auf etwas geschieht, sollten Sie sich fragen, ob Sie allem daran aktiv zustimmen können oder sich vielleicht noch einzelne innere Stimmen dagegen wehren. Hier hilft es, gute Freunde danach zu fragen, wie diese Ihre Zielsetzung beurteilen: „Passt das Ziel zu mir?“, „Traust du mir das Erreichen dieses Ziels zu?“ etc. Rufen Sie sich in Erinnerung, wozu Ihnen das Projekt dient: Welcher persönliche Zweck steht dahinter? Versetzen Sie sich gedanklich in die Zeit, nachdem das Ziel erreicht wurde: Was ist jetzt genau anders, wie fühlt es sich an und wie geht es womöglich weiter?

...

Ein Vorhaben, welches in Teilen gegen Ihre Überzeugungen verstößt, werden Sie erfahrungsgemäß nur schwer umsetzen können. Vielleicht wollen Sie nebenberuflich mit Wertpapieren handeln und in Aktien einer Unternehmung investieren? Als womöglich naturverbundener und sozial orientierter Mensch wird dies nicht von Erfolg gekrönt sein, wenn das betreffende Unternehmen z. B. wegen seiner umstrittenen Arbeitsbedingungen oder Umweltverschmutzungen in Verfall geraten ist. Ihren ethischen Standards sollten auch Sie selbst folgen: Hegen Sie innerlich Zweifel an der moralischen Korrektheit Ihres Tuns? Haben Sie zum Beispiel Ihren Großeltern versprochen, dass Sie über die Sommermonate zuhause aushelfen, dann wird Ihnen das ergatterte Praktikum zu dieser Zeit Gewissensbisse bereiten und den Genuss verhindern – selbst wenn es eine Tür zu Ihrer beruflichen Veränderung aufmachen könnte.

...

...

Haben Sie mehrere Ziele, empfiehlt es sich, diese in eine **Reihenfolge** zu bringen. Welches Ihrer Ziele hat für Sie Top-Priorität? Welches ist Ihnen – sollte Ihre Zeit und Energie doch nicht ganz für alle reichen – wichtiger als andere Ziele? Denken Sie bei mehreren Zielen daran, dass jedes für sich der S.M.A.R.T.-Formel entspricht, d. h. insbesondere realistisch im Verhältnis zu den anderen ist: Haben Sie wirklich für alle diese Ziele genügend Zeit, Geld, Kompetenz und Energie? Die Reihenfolge selbst ist kein Argument. Noch mehr Ziele aufzunehmen, von denen die Erreichung der hinten stehenden schon jetzt fraglich ist, ist nicht sinnvoll. Setzen Sie sich lieber **wenige, ausgewählte Ziele**, und nehmen Sie sich die übrig gebliebenen für ein Folgeprojekt vor!

...

“
think
OUTSIDE
the box
”

Checkliste „Projektziel und Projektauftrag“

- Entsprechen meine Ziele inhaltlich und mit Blick auf meine Motivation genau dem, was mir wirklich wichtig ist?
- Genügen meine Ziele den Kriterien der S.M.A.R.T.-Formel?
- Sind alle Ziele als positive Zustände in der Zukunft ohne Negationen beschrieben?
- Stehe ich persönlich uneingeschränkt hinter jedem Ziel, ohne moralische Gewissensbisse?
- Welchem Zweck dient mein Projekt und was passiert nach der Zielerreichung?
- Habe ich mein ausformuliertes Ziel unterzeichnet, an einem wichtigen Platz positioniert und dieses anderen Menschen mitgeteilt?
- Habe ich mehrere Ziele in eine Reihenfolge gebracht?