



MARIO NEUMANN

PROJEKT

SAFARI

DAS HANDBUCH
FÜR SOUVERÄNES
PROJEKTMANAGEMENT

2., erweiterte Auflage
Mit Projekt-Safari-App

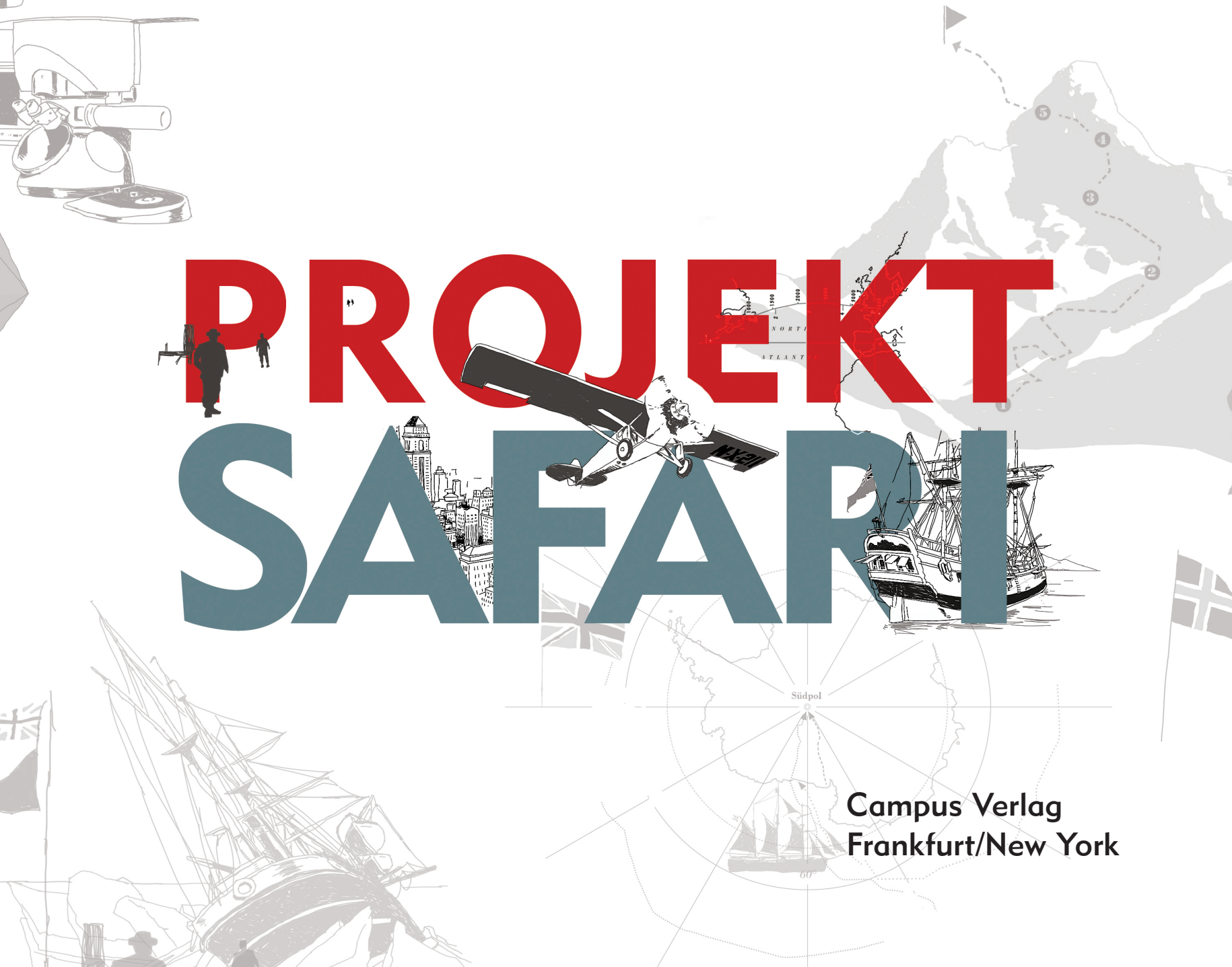
campus

Projekt-Safari

© Campus Verlag GmbH

Mario Neumann ist Projekt-Abenteurer: 15 Jahre leitete er internationale Projekte bei Hewlett-Packard. Aus seinem fundierten Know-how entstand das »Abenteuer Projekte«, ein Trainingskonzept für »Situatives Projektmanagement«, mit dem er Projektleiter für alle Phasen ihrer Projekte fit macht. Für seine Arbeit wurde er mehrfach mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis ausgezeichnet.

© Campus Verlag GmbH



PROJEKT SAFARI

Campus Verlag
Frankfurt/New York

2., erweiterte Auflage 2017

ISBN 978-3-593-50691-3 (Print)

ISBN 978-3-593-43582-4 (PDF-E-Book)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2012, 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Illustrationen und Umschlagmotiv: © Harald Oehlerking, Berlin

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus der Sabon und der Metro

Druck und Bindung: Beltz, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

5

Vorwort 11

Etappe 1

Lust auf ein Abenteuer? 15

Von der Idee zum Projektauftrag

1.1 Ein Abenteuer geschickt einfädeln

Wie aus einer Idee ein Projekt wird 17

- Der Projektleiter als Aufklärer 19
- Eine erste Landkarte: Die Projektskizze 19
- Schritt 1: Zielsetzung klären 19
- Schritt 2: Eckdaten festlegen 20
- Schritt 3: Prioritäten setzen 22
- Schritt 4: Projektkern formulieren 24
- Schritt 5: Projektskizze verfassen 24
- Aus Toms Tagebuch 25

1.2 Das Abenteuer solide beginnen

Klarheit schaffen über die Projektanforderungen 27

- Die Tücken der Anforderungsanalyse 28

- Der Projektleiter holt sich einen Architekten 29
- Das Fundament: Geschäftstreiber und Geschäftsziele 30
- Die Architekturskizze 32
- Die vier Bausteine der Lösungsarchitektur 33
- Baustein 1: Die geschäftliche Sicht 33
- Baustein 2: Die funktionale Sicht 34
- Baustein 3: Die technische Sicht 35
- Baustein 4: Die organisatorische Sicht 36
- Aus Toms Tagebuch 37

1.3 Den Schiffbruch vermeiden

Frühwarnsignale richtig deuten 40

- Warnsignal 1: Euphorie und Optimismus 40
- Warnsignal 2: Ohne Legitimation 43
- Warnsignal 3: Halbwissen statt Expertise 45
- Warnsignal 4: Unklare und divergierende Ziele 47
- Aus Toms Tagebuch 51

© Campus Verlag GmbH

Etappe 2**Der Abenteuer-Plan 55****Das Geheimnis erfolgreicher Projektplanung****2.1 Die Etappen werden geplant****Projektplanung mit einfachen Werkzeugen 57**

Regeln, was geregelt werden muss 58

Werkzeug 1: Der Meilenstein – alle Etappen im Überblick 59

Werkzeug 2: Der Strukturplan – der Plan der Pläne 60

Werkzeug 3: Der Terminplan – die hohe Kunst der Schätzung 65

Werkzeug 4: Der Netzplan – alle Arbeiten in der Reihenfolge 69

Werkzeug 5: Der Balkenplan – die grafische Darstellung 70

»Der Plan ist nichts, die Planung ist alles« 70

Aus Toms Tagebuch 72

2.2 Die Reisepläne werden optimiert**Zeiten kürzen und Kosten einsparen 74**

Pufferzeiten intelligent einsetzen 76

Den Projektplan optimieren 76

Aus Toms Tagebuch 78

2.3 Die Risiken werden gemanagt**Böse Überraschungen vermeiden 80**

Eine Hitliste übersehener Risiken 82

Risiken im Projektteam 82

Risiken im Projektumfeld 83

Risiken bei der Projektplanung 83

Risiken bei der Durchführung 83

Technologische Risiken 84

Risikomanagement in vier Schritten 84

Schritt 1: Risiken erkennen 84

Schritt 2: Risiken bewerten 86

Schritt 3: Vorkehrungen treffen 88

Schritt 4: Risiken überwachen 91

Aus Toms Tagebuch 92

2.4 Der Rucksack wird gepackt**Einfache Tools erleichtern die Projektarbeit 94**

Mit einfachen Mitteln das Projekt auf Kurs halten 96

Werkzeug 1: Die Meilenstein-Trendanalyse 96

Werkzeug 2: Die Aufgabenliste 98

Werkzeug 3: Der Änderungsantrag 100

Werkzeug 4: Das Risiko-Logbuch 102

Werkzeug 5: Das Projekttagbuch 102

Konsequenz und Disziplin gehören dazu 103

Aus Toms Tagebuch 104

Etappe 3**Das Abenteuer beginnt 107****Einen Fehlstart vermeiden****3.1 Wer hat das Zeug für ein Abenteuer?****Die richtigen Projektmitarbeiter auswählen 109**

Der Mythos des perfekten Teams 111

Die Teamrollen des Professor Belbin 111

Nicht einfach alles hinnehmen 115

Aus Toms Tagebuch 116

3.2 Von null auf hundert

Das Team zur Höchstleistung entwickeln 119

- In vier Stufen zum High-Performance-Team 120
- Forming: Das Team lernt sich kennen 121
- Storming: Das Team probt den Aufstand 122
- Norming: Die Spielregeln werden gesetzt 123
- Performing: Das Team entfaltet Höchstleistung 124
- Auf alle vier Stufen kommt es an 125
- Aus Toms Tagebuch 125

3.3 Erfolgreich starten

Das gelungene Kick-off-Meeting 127

- Das Projekt nimmt Fahrt auf 129
- Kick-off – gleich zweimal? 129
- Ranghohe Unterstützung 130
- Das Kick-off-Meeting vorbereiten 130
- Entwicklungsphase 1: Kennenlernen und Vertrauen gewinnen 131
- Entwicklungsphase 2: Konflikte und Machtspiele 131
- Entwicklungsphase 3: Die Spielregeln finden 133
- Ablauf eines Projekt-Kick-offs 133
- Aus Toms Tagebuch 135

3.4 Schlagkräftig aufgestellt

Eine effektive Projektorganisation schaffen 138

- Die Projektadministration reduzieren 139
- Die Projektabläufe einfach halten 140
- Verbindliche Spielregeln vereinbaren 141
- Tägliche Einsatzbesprechung abhalten 143
- Fester Termin, fester Zeitrahmen 143
- Einsatzplanung am Task Board 143
- Regeln für Projektbesprechungen festlegen 144

- Der Jour fixe: eine Diskussionsrunde zum Stand der Dinge 144
- Die Teamsitzung: Zusammenkunft für Ergebnisse und Entscheidungen 145
- Ein Projektbüro einrichten 145
- Aus Toms Tagebuch 146

Etappe 4

Das Umfeld gewinnen 149

Widerstände managen

4.1 Macht – der unsichtbare Helfer

Wie der Projektleiter sich Einfluss verschafft 151

- Macht lässt sich organisieren 152
- Variante 1: Belohnungsmacht 152
- Variante 2: Zwangsmacht 153
- Variante 3: Legitime Macht 154
- Variante 4: Identifikationsmacht 155
- Variante 5: Expertenmacht 155
- Variante 6: Informationsvorsprung 156
- Einflussreich ohne formale Macht 157
- Aus Toms Tagebuch 157

4.2 Freund oder Feind?

Stakeholder erkennen und managen 159

- Der Mensch im Fokus: Die Stakeholderanalyse 160
- Schritt 1: Die Spieler identifizieren 161
- Schritt 2: Die Spieler einschätzen 161
- Schritt 3: Die Situation darstellen 163

Schritt 4: Maßnahmen ergreifen 165

Aus Toms Tagebuch 166

4.3 Erfolgsfaktor Kommunikation

Das Umfeld in das Projekt einbinden 169

Kommunikationskonzept aus vier Bausteinen 170

Baustein 1: Der Kommunikationsplan 170

Baustein 2: Der Lenkungsausschuss 171

Baustein 3: Der Statusbericht 173

Baustein 4: Die Eskalationsregeln 178

Aus Toms Tagebuch 180

4.4 Die Ängste der Betroffenen

Der Projektleiter wird zum Change-Manager 182

Flankierende Strategie: Management of Change 183

Wie Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren 185

Bausteine des Managements of Change 186

Baustein 1: Zielklarheit herstellen 187

Baustein 2: Bedürfnisse berücksichtigen 187

Baustein 3: Projektmarketing betreiben 189

Baustein 4: Die Anwender schulen 191

Ein Blick in Toms Tagebuch 191

Etappe 5

Alles hört auf mein Kommando 195

Führen, ohne Chef zu sein

5.1 Das Team der Abenteurer anführen

Auf der Suche nach dem perfekten Führungsstil 197

Den perfekten Führungsstil gibt es nicht 199

Situative Führung als Herausforderung 200

Bestimmung der Reifegrade 200

Reifegrad 1: Geringe Qualifikation, aber hohe Motivation 200

Reifegrad 2: Geringe Qualifikation, geringe Motivation 201

Reifegrad 3: Hohe Qualifikation, aber geringe Motivation 201

Reifegrad 4: Hohe Qualifikation, hohe Motivation 202

Bestimmung der Führungsstile 202

Die Wahl des richtigen Führungsstils 203

Reifegrad 1: Ein autoritärer Führungsstil leitet an 203

Reifegrad 2: Ein kooperativer Führungsstil coacht 203

Reifegrad 3: Ein karitativer Führungsstil unterstützt 204

Reifegrad 4: Ein Laissez-faire-Führungsstil delegiert 204

Situativ führen im Projekt 205

Aus Toms Tagebuch 206

5.2 Motivier mich mal!

Das Team für das Abenteuer gewinnen 207

Den wahren Motiven auf der Spur 208

Sechzehn Lebensmotive bedingen unser Verhalten 210

Den Lebensmotiven auf die Spur kommen 211

Fragen an den Mitarbeiter 214

Beobachtung des Mitarbeiters 214

Vom Motiv zur Motivation: Ein Blick auf Toms Team 215

Motivorientiertes Führen 216

Franz, Bettina und die »Macht« 217

Adreas, Karin und die »Neugier« 217

Wie tickt Ihr Team? 218

Aus Toms Tagebuch 220

© Campus Verlag GmbH

5.3 Delegieren, aber richtig!

Wege aus dem Monkey Business 223

Delegieren im Projekt – die Grundlagen 224

Monkey Business – Wer macht für wen die Arbeit? 226

Strategien gegen die Affenfalle 227

Aus Toms Tagebuch 229

5.4 Bei Sturm steht der Kapitän mit an Deck

Die Abenteurer wollen einen starken Projektleiter 231

Die Führungsrollen des Projektleiters 232

Die Leadership-Formel 234

Komponente 1: Leadership braucht eine Vision 234

Komponente 2: Leadership braucht Leidenschaft 235

Komponente 3: Leadership braucht Disziplin 236

Komponente 4: Leadership braucht Vertrauen 237

Aus Toms Tagebuch 239

Etappe 6

Kurs halten in gefährlichen Gewässern 241

Konflikte und Krisen meistern

6.1 Rosenkriege und Grabenkämpfe

In Konflikte eingreifen, bevor alles zu spät ist 244

Wie Konflikte eskalieren: Schritt für Schritt in den

Rosenkrieg 246

Vom Disput zum Konflikt 246

Das Modell der Eskalationsstufen 246

Eskalation: Level 1 – Es fängt ganz harmlos an 247

Die Eskalationsstufen 1 bis 3 247

Das Konfliktgespräch einfädeln 249

Das Konfliktgespräch führen 250

Eskalation: Level 2 – Es kommt zu Auseinandersetzungen 251

Die Eskalationsstufen 4 bis 6 252

Rechtzeitig Hilfe holen: Konfliktcoach oder Mediator 253

Eskalation: Level 3 – Der totale Krieg 254

Aus Toms Tagebuch 255

6.2 Der Feind in meinem Projekt

Gefährliche Projektgegner rechtzeitig entmachten 257

Verzögern, blockieren, sabotieren: Wie kommt es dazu? 259

Jedes Projekt stößt auf Widerstände 259

Motive: Warum Projektgegner zu Saboteuren werden 259

Symptome und Warnzeichen:

Die drohende Sabotage erkennen 260

Strategien gegen die häufigsten Saboteure 261

Der sabotierende Linienmanager 262

Der sabotierende Spezialist 263

Der sabotierende Anwender 264

Der sabotierende Auftraggeber 266

Der sabotierende Betriebsrat 267

6.3 Houston, wir haben ein Problem!

Wenn der Projektplan plötzlich versagt 269

Pläne scheitern – nicht immer, aber immer wieder 270

Das Projekt gerät außer Kontrolle 271

Die Begegnung mit dem schwarzen Schwan 271

Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns 272

Kurs halten ohne Plan 273

© Campus Verlag GmbH

Bewahren Sie einen kühlen Kopf 273
 Setzen Sie auf die Kunst der Improvisation 274
 Aus Toms Tagebuch 275

6.4 Wenn das Abenteuer aus dem Ruder läuft

Projektkrisen souverän meistern 277

Einen Ausweg finden: Blicken Sie nach vorn! 280
 Weg 1: Der Projektleiter führt das Projekt aus der Krise 281
 Weg 2: Ein Sanierungs-Krisenstab wird eingerichtet 283
 Weg 3: Ein Krisenmanager übernimmt das Zepter 285
 Aus Toms Tagebuch 287

Etappe 7

Zum Endspurt ansetzen 289

Das Projekt erfolgreich abschließen

7.1 Einen Knopf dranmachen

Die Abnahme erfolgreich managen 291

Die Abnahme sichern 292
 Rechtliche Klippen umschiffen 293
 Aus Toms Tagebuch 294

7.2 Ende gut, alles gut?

Jedes Projekt braucht ein klares Ende 296

Das Projektende vorbereiten: Was gehört dazu? 297
 Die Nachkalkulation 297

Der Projektabschlussbericht 298
 Archivierung der Projektdokumente 299
 Freigabe der Projektmitarbeiter 299
 Der Schlusspunkt: Die Abschlussfeier 300
 Aus Toms Tagebuch 300

7.3 Aus Erfahrung klug

Damit das nächste Projekt besser wird 302

Der Projektreview: Mitarbeiter zu Wissensträgern machen 304
 Schritt 1: Zielerreichung im Projekt 304
 Schritt 2: Strukturierung des Projekts 305
 Schritt 3: Zusammenarbeit im Projekt 305
 Der Review-Workshop: Maßgeschneiderte Routenführung 306
 Das Projektpanorama: Den Überblick gewinnen 306
 Fortschritte und Rückschritte: Die Erkenntnisse formulieren 307
 Unter der Lupe: Stärken und Schwächen analysieren 307
 Die Fünf-Meilen-Stiefel: Maßnahmen festlegen 308
 Vor dem nächsten Abenteuer: So schärfen Sie Ihre Axt 309
 Aus Toms Tagebuch 309

Toms Tagebuch: die Akteure 312

Projekt-Safari als App 317

Literatur 319

Vorwort

Der Helikopter landet auf einer freien Fläche mitten im Urwald. Eine Gruppe von Menschen wird herausgestoßen; geblendet vom grellen Sonnenlicht blicken sie sich unsicher um, ohne zu wissen, was sie erwartet. Erst vor wenigen Minuten haben sie das Ziel ihrer Expedition erfahren – und schon hebt der Helikopter wieder ab und lässt sie im Dschungel zurück. Ihr Abenteuer beginnt.

Genau so starten auch viele Projekte: ein schnelles Briefing, eine grobe Auswahl von Teammitgliedern, und schon geht das Abenteuer los. Manches ist klar, das meiste unklar. Große Überraschungen warten auf den Projektverantwortlichen, mitunter auch Katastrophen. Dieses Buch möchte ein Survival-Guide für Projektleiter sein. Anhand von Situationen aus dem Unternehmensalltag zeigt es, wie das Überleben im Projektdschungel gelingen kann.

Wenn wir an Abenteuer denken, fallen uns große Helden ein. Etwa Indiana Jones, der in halsbrecherische Situationen gerät und immer einen Ausweg findet. Keine Gefahr, die er nicht meistert! Doch als Projektleiter brauchen Sie nicht der

große Held zu sein, der sich blindlings ins Abenteuer stürzt. Wichtig sind nur eine sorgfältige Vorbereitung und eine wildnistaugliche Ausrüstung.

Das weiß auch der Leiter jener Gruppe, die sich nun plötzlich im Urwald wiederfindet. Anstatt gleich in den Dschungel einzudringen, lässt er seine Leute am Landungsplatz die Zelte aufschlagen. So kann sich das Team erst einmal kennenlernen. Dann sucht der Expeditionsleiter den Funkkontakt zu seinem Auftraggeber, um noch einige wichtige Punkte zu klären. Wer steht eigentlich hinter dem Auftrag? Was genau ist das Ziel? Worauf kommt es an? Diese und einige andere Fragen sind wegen des überhasteten Abflugs deutlich zu kurz gekommen.

Nun informiert der Expeditionsleiter seine Leute über das Gespräch. Gemeinsam mit ihnen erarbeitet er einen Plan, sondiert die größten Risiken, bespricht Notfallpläne und vereinbart Regeln, die für die Zeit der Expedition gelten. Erst dann bricht die Gruppe auf. Trotz all dieser Vorbereitungen bleibt es eine Reise ins Ungewisse. Auf Schritt und Tritt lauern Gefahren, denen das Projektteam nicht immer ausweichen kann.

© Campus Verlag GmbH

Immer wieder ist eine pragmatische Lösung, manchmal auch geschicktes Improvisieren notwendig. Ein bisschen Indiana Jones hilft da schon ...

Dieses Buch lädt Sie ein, an einer Projektsafari in sieben Etappen teilzunehmen. Es möchte Ihnen das Rüstzeug geben, um die zahlreichen Abenteuer, die einem Projektleiter begegnen, erfolgreich zu bestehen. Das Buch enthält zahlreiche Tipps, berichtet von den Erlebnissen anderer Projektleiter und gibt Ihnen einfache Modelle und wirksame Werkzeuge an die Hand, mit denen Sie Ihr eigenes Projektabenteuer erfolgreich managen können.

Die *erste Etappe* leitet uns von der Idee zum konkreten Projektauftrag. Es geht darum, das vom Auftraggeber oft leicht hin vergebene Projekt zu konkretisieren und erste absehbare Klippen zu umschiffen.

Trotz Termindruck nehmen wir uns in der *zweiten Etappe* die Zeit, das Vorhaben solide vorzubereiten: Wir beginnen mit der Projektplanung, optimieren diese Planung, denken über Risiken nach – und entscheiden darüber, welche Werkzeuge wir mit auf die Reise nehmen.

Bei der *dritten Etappe* stehen wir unmittelbar vor dem Aufbruch: Der Projektleiter befasst sich intensiv mit seinem Team, bereitet das Kick-off-Meeting vor und sorgt für eine funktionsfähige Projektorganisation.

In der *vierten Etappe* widmen wir uns dem Projektumfeld: Wer steht wie zum Projekt? Wir identifizieren Skeptiker und Quertreiber, um Widerstände gegen das Projekt rechtzeitig zu

erkennen. In dieser Etappe geht es um die Akzeptanz, aber auch darum, uns als Projektleiter ausreichend Macht und Einfluss zu sichern, um die Projektinteressen durchsetzen zu können.

Die *fünfte Etappe* ist die Frühphase der Umsetzung: Das Team ist aufgebrochen und soll nun Höchstleistungen erbringen. Damit das gelingt, kommt es vor allem auf das Führungsgeschick des Projektleiters an.

Unerwartete Ereignisse stürzen das Projekt in die Krise. In der *sechsten Etappe* sehen wir uns mit eskalierenden Konflikten, Saboteuren und insolventen Lieferanten konfrontiert. Jetzt kommt es darauf an, das Projekt in der Ausnahmesituation der Krise zu managen und wieder auf Kurs zu bringen.

Mit der *siebten Etappe* befinden wir uns auf der Zielgeraden. Hier gilt es, die Abnahme zu sichern und das Projekt angemessen abzuschließen. Noch einmal trifft sich das Projektteam, um die gemeinsamen Erfolge und Misserfolge Revue passieren und das Projekt würdig ausklingen zu lassen. Künftige Projekte sollen von diesen Erfahrungen profitieren, aus Fehlern lernen und Erfolge wiederholen.

Durch alle sieben Etappen der Projektsafari wird uns Tom begleiten. Wir lernen ihn gleich in der ersten Etappe kennen. Der 35-jährige Diplom-Ingenieur sammelte schon während seines Informatikstudiums an einer Dualen Hochschule Praxiserfahrung im IT-Bereich eines namhaften Elektrogeräteherstellers. Als junger Mitarbeiter verantwortete er dann maßgeblich die Einführung einer innovativen Produktions-

steuerung und verschaffte sich damit großes Ansehen in der Firma. Seither übernimmt er regelmäßig die operative Leitung von IT-Projekten.

Nun wurde Tom ein besonders anspruchsvolles Projekt übertragen: die Einführung einer Vertriebssoftware. Der Auftrag kommt von der Geschäftsführung selbst. Für das Familienunternehmen mit weltweit rund 6 000 Mitarbeitern hat das Projekt eine große strategische Bedeutung.

In einem Tagebuch, das uns durch alle Etappen begleiten wird, notiert Tom einen Teil seiner Erlebnisse und lässt uns an seinen Schlussfolgerungen teilhaben.

Etappe 1

LUST AUF EIN ABENTEUER?

Von der Idee zum Projektauftrag



Christoph Kolumbus war ein Abenteurer. Und doch wusste er ganz genau: Die faszinierende Idee, Indien auf dem Weg nach Westen anzusteuern, war das eine; dieses Ziel wirklich zu erreichen etwas ganz anderes. Hierzu benötigte er eine sorgfältige Vorbereitung und einen klaren Auftrag.

Im 15. Jahrhundert waren Indien und China wichtige Handelspartner für Europa, denn von dort kamen wertvolle Güter wie Seide und Gewürze. Doch es gab Probleme auf den Landwegen zwischen Europa und dem Osten, weil das Osmanische Reich die Gebiete beherrschte. Während Vasco da Gama eine Seeroute nach Indien südostwärts um Afrika herum erkundete, verfolgte Kolumbus die Idee, Indien auf einer Westroute zu erreichen. Er stützte sich auf Indizien, die für das Vorhandensein einer Landmasse westlich von Europa sprachen. Außerdem kannte Kolumbus die Aufzeichnungen portugiesischer Seefahrer, wonach man sich die Passatwinde für eine schnelle Fahrt nach Westen zunutze machen konnte, indem man zunächst südlich steuerte. Die Kugelform der Erde, Voraussetzung für ein Gelingen des Plans, war Ende des 15. Jahrhunderts unter den Gelehrten allgemein akzeptiert, auch von der katholischen Kirche.

Und doch war es ein waghalsiges Unterfangen, für das Kolumbus die Unterstützung eines Staates oder Staatsoberhauptes benötigte. Zunächst stellte er dem portugiesischen König Johann II. detailliert ausgearbeitete Pläne einer Expeditionsfahrt vor. Der Ratgeber des Königs lehnte jedoch ab. Die Pläne seien undurchführbar.

Etwa ein Jahr später, nach dem Tod seiner Frau, verließ Kolumbus 1485 Lissabon in Richtung Spanien. Er hoffte, das Königspaar Ferdinand II. von Aragón und Isabella I. von Kastilien für seine Pläne gewinnen zu können. Und es begann verheißungsvoll: 1486 kam er auf Aufforderung von Königin Isabella erstmals zum Hof nach Córdoba – und der Verwalter der Krongüter und Schatzmeister der Santa Hermandad erwärmte sich für die Idee des Christoph Kolumbus. Ein Komitee, das zur Prüfung der Pläne eingesetzt wurde, lehnte das Vorhaben dann jedoch als unpraktikabel ab.

Kolumbus ließ nicht locker. Er folgte dem spanischen Hof von Ort zu Ort. Endlich, fünf Jahre später, erhielt er 1491 vom Königspaar die Zusage, dass man sich nach dem Krieg gegen Granada, dem letzten maurischen Fürstentum auf der iberischen Halbinsel, erneut seinen Plänen widmen werde. Kolumbus verzweifelte fast, doch am 2. Januar 1492 kapitulierten die Mauren tatsächlich, und er konnte die Verhandlungen fortsetzen. Ein hartes Pokern begann. Als die Spanier seine Bedingungen ablehnten, machte Kolumbus sich auf den Weg nach Frankreich, das ihm, so behauptete er, ein besseres Angebot gemacht habe. Auf Drängen verschiedener Personen am Hof, unter anderem des Schatzmeisters Luis de Santángel, entschied sich die Königin nun doch, die Forderungen zu akzeptieren. Ein Eilbote holte Kolumbus zurück.

Am 17. April 1492 unterzeichneten Christoph Kolumbus und das spanische Königspaar die legendäre »Kapitulation von Santa Fe«. In diesem Vertrag setzte Kolumbus alle seine

© Campus Verlag GmbH

Forderungen durch, von denen er das Projekt seiner Indienfahrt abhängig gemacht hatte.

Die eigenen Vorstellungen durchsetzen und einen klaren Auftrag erhalten: Was Christoph Kolumbus mit unglaublicher Beharrlichkeit fertigbrachte, ist auch für den Projektleiter unserer Tage oft ein hartes Stück Arbeit. Ein neues Projekt kann von heute auf morgen auftauchen – ein Beschluss des Vorstands, eine kurz dahingeworfene Idee des Geschäftsführers. Der Druck ist groß, dann sofort loszulegen. Doch wie einst der Seefahrer Kolumbus sollte der Projektleiter vor dem Aufbruch noch einige wichtige Dinge regeln und mit seinem Auftraggeber einen Vertrag abschließen. Die Vorbereitungen können darüber entscheiden, ob das Vorhaben scheitert oder gelingt – und ob es Lust auf weitere Abenteuer macht.

Damit sind wir bei Etappe 1 unserer Expedition in die Welt der Projekte, der Phase von der Idee bis zum Projektauftrag. In Abschnitt 1.1 beginnen wir mit den Reisevorbereitungen. Es geht darum, die noch unausgegrenzte Idee konstruktiv aufzugreifen und mit dem Auftraggeber die Hintergründe zu klären: Was ist das Ziel des Projektes? Worin liegt der Kern des Auftrags?

Auf Grundlage einer Projektskizze geht der designierte Projektleiter dann auf die Beteiligten zu, um die unterschiedlichen Anforderungen an das Projekt zu erfahren (Abschnitt 1.2): Was ist dem Fachbereich wichtig? Worauf besteht die IT-Abteilung? Alle Beteiligten bringen ihre Wünsche ein. Schon jetzt, bevor überhaupt die Reise richtig losgeht, droht Chaos. Wir

lernen eine Vorgehensweise kennen, um in dieser kritischen Situation den Prozess sauber zu strukturieren. Nun hält der Projektleiter kurz inne und fragt sich: Welche schwierigen Konstellationen können auftreten? Was lässt sich schon jetzt beachten, damit das Projekt nicht scheitert? Es geht darum, die absehbaren Klippen frühzeitig zu erkennen, um einen Schiffbruch von vornherein zu vermeiden (Abschnitt 1.3).

1.1 Ein Abenteuer geschickt einfädeln

Wie aus einer Idee ein Projekt wird

So einfach wie möglich.
Aber nicht einfacher.

Albert Einstein

Nach acht Wochen ist es so weit, das Projektteam präsentiert die ersten Ergebnisse. Der Geschäftsführer, zugleich Auftraggeber des Projekts, hört wie versteinert zu. Sichtlich verärgert meint er dann: »Das habe ich mir aber anders vorgestellt.« Alle Lust auf Abenteuer ist verflogen. Enttäuschung, Ratlosigkeit und Frust verbreiten sich im Projektteam. Der Einwurf, dass der Chef seine Vorstellungen doch schon früher hätte darlegen können, macht die Sache auch nicht besser. Fakt bleibt: Das Projektteam ist wochenlang in die falsche Richtung gelaufen.

Diese Szene spielte sich in einem mittelständischen Systemhaus für die Kfz-Branche ab. Die Geschäftsleitung hatte sich

ein neues Werkstatt-Informationssystem ausgedacht: Die Mechaniker sollten bei der Wartung von Fahrzeugen künftig nicht mehr mit einer Vielzahl an Systemen konfrontiert werden, sondern alle Informationen auf einen Blick erhalten. Die Geschäftsleitung setzte große Hoffnungen in das Vorhaben und stellte auch erhebliche Ressourcen zur Verfügung. Letztlich war die Projektidee noch recht vage. Dennoch machte sich der Projektleiter ans Werk, präzierte die Idee nach seinen eigenen Vorstellungen – und das Unheil nahm seinen Lauf. Statt die Informationen direkt am Fahrzeug verfügbar zu machen, hatte er einen Leitstand entwickelt. Das entsprach ganz und gar nicht den Vorstellungen der Geschäftsleitung.

In eine ähnlich prekäre Lage brachte sich der Projektleiter eines Anlagenbauers für die Brau- und Getränkeindustrie. Von seinem Abteilungsleiter erhielt er den Auftrag, beim Bau einer neuen Mälzerei auf regenerative Energien zu setzen. Das klang kühn. Im Grunde seines Herzens hielt der Projektleiter die Idee für ein ökologisches Hirngespinnst und zweifelte an ihrer Umsetzbarkeit. Zudem lag eine machbare, ökologisch verträgliche Alternative eigentlich auf der Hand. Doch redete er sich ein, dass sein Chef schon wisse, was er da sage. Den Mut, sich mit seinem Chef ernsthaft auseinanderzusetzen und ihn zum Überdenken seines Auftrags zu bewegen, brachte er nicht auf.

Nach einigen Wochen geriet der Projektleiter mit seinem Team in eine Sackgasse. Damit war die Arbeit der letzten Wo-

chen umsonst. Schließlich wurde das Projekt so umgesetzt, wie der Projektleiter es sich von Anfang an vorgestellt hatte. Warum nicht gleich so?

Die beiden Fälle zeigen: Es ist höchst riskant, davon auszugehen, dass der Auftraggeber eine Projektidee durchdacht hat. Wer versucht, einen solchen »Auftrag« direkt in die Tat umzusetzen, begibt sich in Gefahr. Fast immer scheitert ein so voreilig begonnenes Projekt. Das kostet nicht nur das Unternehmen viel Geld, sondern auch der Ruf des Projektleiters leidet darunter. Sein Name wird künftig mit dem missglückten Projekt verbunden sein.

Führen wir uns vor Augen, wie ein Projekt entsteht. Meist ist es doch so, dass ein Mitglied der Geschäftsführung oder der Abteilungsleiter eines Fachbereichs eine Idee hat. Diese ist ziemlich vage, manchmal nicht viel mehr als ein Schlagwort. Der Auftraggeber reißt das Thema lediglich an, statt es als Projekt zu präzisieren. Wesentliche Eckpunkte wie Zeitrahmen, Kosten und Umfang sind entweder gar nicht oder nur bruchstückhaft definiert.

Legt der Projektleiter nun los, begibt er sich in ein fragwürdiges Abenteuer. Überraschungen und Kehrtwendungen sind unvermeidlich, ein Zickzackkurs ist vorprogrammiert und gefährdet den Projekterfolg. Doch wäre es falsch, die Verantwortung hierfür nun dem Auftraggeber zuzuschieben und ihm vorzuwerfen, dass er offenbar nicht weiß, was er will. Vielmehr obliegt es dem Projektleiter, vor dem Projektstart für die notwendige Präzisierung des Auftrags zu sorgen.

Der Projektleiter als Aufklärer

Als designierter Projektleiter stecken Sie bereits mitten im ersten Abenteuer. Es gab ein kurzes Gespräch zwischen Ihnen und dem Auftraggeber, und schon wurde das Projekt gestartet. Wie üblich drängt die Zeit, Taten werden erwartet. Doch was möchte der Auftraggeber wirklich? Irgendwie haben Sie das Gefühl, dass er es selbst nicht so genau weiß. Auch die Rahmenbedingungen liegen im Dunkeln, ebenso wie die weiteren Interessen, die das Projekt im Unternehmen berührt.

Um den Auftrag zu präzisieren, müssen Sie sich selbst als Aufklärer betätigen. Nur so können Sie das Projekt im Sinne des Auftraggebers, aber auch im eigenen Interesse mit einem möglichst geringen persönlichen Risiko durchführen. Auch wenn das Projekt in den Augen des Auftraggebers bereits begonnen hat, sollten Sie vorab die grundlegenden Dinge klarstellen.

Projektbegleitende Auftragsklärung – ist das nicht ein Widerspruch in sich? Jeder angehende Projektleiter lernt, dass ein Projekt erst dann startet, wenn es ein konkretes Ziel, ein Anfangs- und Enddatum, ein fixes Budget und festgelegte Randbedingungen gibt. Das klingt zu schön, um wahr zu sein. Tatsächlich trifft man diese lehrbuchhaft geordnete Ausgangssituation nur selten an. In den meisten Fällen kommt es deshalb darauf an, pragmatisch vorzugehen und die Klärung in Form einer »Projektskizze« nachzuholen.

Eine erste Landkarte: Die Projektskizze

Die Projektskizze ist vergleichbar mit einer Landkarte, deren Maßstab sehr grob ist, die den Beteiligten jedoch eine erste Orientierung gibt. Das Ziel ist darauf eingezeichnet. Damit steht auch die Richtung fest, in die das Projektteam gehen muss. So lässt sich verhindern, dass eine Mannschaft wochenlang marschiert und von ihrem Auftraggeber dann ein »Das habe ich mir aber anders vorgestellt« zu hören bekommt. In Umrissen sind auf dieser Landkarte auch schon die großen Hindernisse eingezeichnet, für Wege und andere Details ist der Maßstab jedoch noch viel zu klein.

Aufgabe des Projektleiters ist es, eine solche Projektskizze zu erstellen. Sie lässt sich in fünf Schritten erarbeiten. In den ersten vier Schritten klären wir die Zielsetzung, legen die Eckdaten fest, setzen Prioritäten und formulieren in wenigen Worten den Projektkern. Im fünften Schritt fassen wir dann die vier Bausteine zur Projektskizze zusammen.

Schritt 1: Zielsetzung klären

Das erste, meist überraschend angesetzte Gespräch mit dem Auftraggeber vermittelt ein ungefähres Bild vom Ziel des Projekts. Vieles bleibt jedoch unklar. Was genau möchte der Auftraggeber, was möchte das Unternehmen mit dem Projekt erreichen? Im ersten Schritt geht es darum, zur eigentlichen Zielsetzung des Projekts vorzustoßen. Es hat sich bewährt, in

verschiedenen Varianten nach dem Ziel zu fragen, um so das Projektziel aus allen Richtungen zu beleuchten. Folgende Leitfragen eignen sich hierfür:

Leitfrage 1: Wozu dient das Projektergebnis?

- Was ist Sinn und Zweck des Projekts?
- Gibt es einen Anlass?
- Vor welchem Hintergrund erfolgte der Projektauftrag?

Leitfrage 2: Für wen führen wir das Projekt durch?

- Wer ist der Auftraggeber?
- Wer ist vom Projekt betroffen?
- Wer hat etwas davon? Und was?

Leitfrage 3: Was soll mit dem Projektergebnis erreicht werden?

- Was soll am Ende des Projekts anders sein als vorher?
- Wie soll das Endergebnis aussehen?

Leitfrage 4: Woran erkennen wir, dass das Projekt erfolgreich war?

- Wann gilt das Projekt als erfolgreich?
- Woran wird der Erfolg gemessen?
- Gibt es Erfolgskriterien?

Manche Antwort wird im ersten Anlauf unbefriedigend ausfallen. Dann gilt es, beharrlich zu sein und so lange nachzufragen, bis das Ziel deutlich geworden ist. Die Antworten ergeben den ersten wesentlichen Baustein der Projektskizze: den Zielkatalog.

Auch unser Tagebuchschreiber Tom, der als Projektleiter bei einem mittelständischen Elektrogerätehersteller eine neue Vertriebssoftware einführen soll, skizzierte zuerst anhand der Leitfragen einen Zielkatalog (siehe S. 21).

Schritt 2: Eckdaten festlegen

Ein Projektleiter kämpft gleichzeitig an drei Fronten: Umfang, Zeitraum und Aufwand. Er hat mit den Inhalten, den Terminen und den Kosten des Projekts zu tun – drei Größen, die sich nur schwer miteinander vereinbaren lassen. Setzt er inhaltlich die Messlatte zu hoch, laufen Termine und Aufwand aus dem Ruder. Ist dagegen die Zeit zu knapp bemessen, schießen die Kosten in die Höhe und die Qualität der Ergebnisse leidet. Das eine ist also nur auf Kosten des anderen zu haben, die Größen konkurrieren miteinander. Dieses Phänomen ist auch als »Magisches Dreieck des Projektmanagements« bekannt.

Keine Frage: Das Magische Dreieck macht ein Projekt zum echten Abenteuer! Verkürzt zum Beispiel der Auftraggeber die Zeit für das Projekt, müssen Sie als Projektleiter entweder die Ressourcen erhöhen oder den Projektumfang reduzieren. Die Kunst liegt darin, alle drei Größen des Magischen Drei-

ecks während der gesamten »Projektreise« im Auge zu behalten und erfolgreich zu managen. Damit Ihnen das gelingt, sollten Sie bereits vor dem Aufbruch für alle drei Felder Eckdaten festlegen und mit dem Auftraggeber abstimmen.

Das Magische Dreieck lässt sich als Instrument nutzen, um die zentralen Aspekte des Projekts zu strukturieren, dem Auftraggeber die richtigen Fragen zu stellen und die Erwartungen mit ihm abzugleichen. Es schafft die Grundlage für einen Vertrag zwischen Projektleiter und Auftraggeber: Der Projektleiter verpflichtet sich, in der vereinbarten Zeit mit festgelegten Ressourcen einen definierten Projektumfang zu realisieren. Im Gegenzug akzeptiert der Auftraggeber den Endzeitpunkt und erklärt sich bereit, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Wie lassen sich die Eckdaten konkret bestimmen? Sehen wir uns hierzu die drei Felder etwas näher an. Das Magische Dreieck beschreibt ...

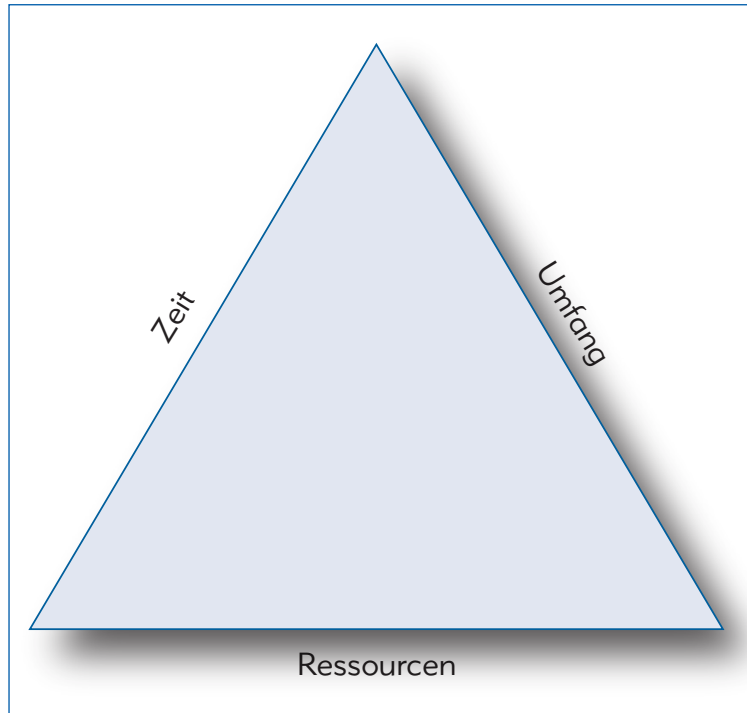
Wozu?	• zentraler Zugriff auf sämtliche Informationen zu potenziellen und bestehenden Kunden sowie Account-Aktivitäten • weitgehende Automatisierung der Vertriebsprozesse • bestehende Vertriebssoftware ist in weiten Teilen eine Einzelplatzlösung • nur wenige aufgabenspezifische Funktionen sind miteinander verzahnt • entscheidungsrelevante Daten (Berichte und Analysen) sind nur schwer zu bekommen	Was?	• Einführung einer modernen Vertriebsanwendung • Verzahnung von aufgabenspezifischen Funktionen über ein zentrales Data-Dictionary • Aufbau eines Workflows und Beschleunigung von Genehmigungen • Automatisierung des Account-Managements sowie der Bearbeitung von Opportunities und Angeboten • Präzisierung von Absatzmengen und Umsätzen über ein Informationssystem
Für wen?	• Außendienstmitarbeiter (Kundenpflege) • Vertriebsleitung (Reporting) • Vertriebscontrolling (Reporting)	Erfolg?	• Verfügbarkeit mobiler Konfigurationsmöglichkeiten • integrierte Vorgangsverarbeitung • Verfügbarkeit entscheidungsrelevanter Daten

Zielsetzungen aus Toms Vertriebsprojekt

... den *Umfang*, der mit einer bestimmten Qualität erreicht werden soll:

- Welche Ergebnisse sollen erreicht werden?
- Mit welcher Qualität sollen diese Ergebnisse erreicht werden?
- Welchen Umfang hat das Projekt? Was gehört dazu? Was nicht?

© Campus Verlag GmbH



Magisches Dreieck des Projektmanagements

... den *Zeitraum*, in dem das Projekt abgeschlossen werden muss:

- Wann müssen die Ergebnisse vorliegen?
- Welche Meilensteine sind einzuhalten?
- Welche Termine werden angestrebt?

... den *Aufwand*, der maximal für das Projekt eingesetzt werden darf:

- Wie hoch ist das Budget?
- Welche Mitarbeiter stehen bereit?
- Wie hoch darf der Materialeinsatz sein?

Aus der Antwort auf diese Fragen ergeben sich die Eckdaten des Projekts. Wir haben damit den zweiten Baustein für die Projektskizze erarbeitet. Tom hat die Eckdaten seines Projekts ebenfalls zusammengetragen (siehe S. 23).

Schritt 3: Prioritäten setzen

Der Konflikt ist typisch: Der Auftraggeber hat den Aufwand unterschätzt, will aber nicht wahrhaben, dass das Projekt immer mehr Geld verschlingt. Der Projektleiter wiederum regt sich darüber auf, dass der Auftraggeber nicht bereit ist, den Preis für ein gutes Ergebnis zu zahlen.

Dieser Streit entzündet sich immer dann, wenn die Prioritäten nicht geklärt sind. Während dem Projektleiter eine gute Lösung am Herzen liegt, stehen für den Auftraggeber die Kosten im Vordergrund. Das ist im Grunde nicht weiter schlimm – tragisch ist nur, wenn die beiden Protagonisten nicht wissen, dass sie die Prioritäten unterschiedlich setzen.

Der naheliegende Rat an den Projektleiter könnte nun lauten: »Fragen Sie Ihren Auftraggeber, was ihm wichtiger ist!« Das klingt gut, funktioniert jedoch nur selten. Wir sollten

Umfang	Zeitraum	Aufwand
• Account-Management Alles, was Vertriebsmitarbeiter über bestehende und potenzielle Kunden wissen müssen • Opportunities + Angebote Erweitern der Pipeline und gemeinsames Arbeiten an Angeboten • Vertriebsinformationssystem Ansiedeln von Absatzprognose, Quotenermittlung, Vertriebsdatenanalyse und Berichtswesen	• 12 Monate Projektlaufzeit • Einführung bis zum 31.12. • Go-Live am 02.01.	• Softwarekosten € 1 500 000,- (Lizenzen) € 400 000,- (Anpassungen) • Infrastrukturkosten € 800 000,- (Hardware) € 300 000,- (Mobility) • Projektkosten € 1 600 000,- (= 2000 MT)

Eckdaten aus Toms Vertriebsprojekt

nicht damit rechnen, auf diese scheinbar so einfache Frage eine vernünftige Antwort zu erhalten. Vor die Wahl gestellt, ob ihm die Kosten oder die Qualität der Lösung wichtiger sind, kennt ein Auftraggeber in aller Regel nur eine Antwort: beides!

Auch hier kann das Magische Dreieck entscheidend weiterhelfen. Stellen wir uns die drei Seiten des Dreiecks als Größen vor, mit denen wir auf Veränderungen im Projekt reagieren können. Ist eine Seite fest vorgegeben, lassen sich nur noch die beiden anderen verändern. Sind die Seiten zu starr, fehlen dem Projektleiter die entsprechenden Stellschrauben, um auf Abweichungen vom ursprünglichen Plan angemessen reagieren zu können.

Diesen Zusammenhang kann sich der Projektleiter zunutze machen, indem er mit dem Auftraggeber klärt, wie die Prioritäten zwischen den drei Parametern verteilt sind: Welche der drei Stellschrauben ist unantastbar, weil eine Änderung untragbare Konsequenzen hätte? Bei welchen Größen besteht ein gewisser Spielraum?

Die drei Seiten des Magischen Dreiecks dienen als Ausgangspunkt, um die Prioritäten zu definieren. Hierbei helfen drei einfache Leitfragen:

Erste Priorität: Was ist fix? (z. B. Fertigstellungstermin)

Zweite Priorität: Wo versuchen wir das Optimum zu erreichen? (z. B. bei den Kosten)

© Campus Verlag GmbH

Dritte Priorität: Wo haben wir die größte Flexibilität? (z. B. bei der Qualität)

Im Beispiel von Tom hat die Einhaltung des Fertigstellungstermins für den Auftraggeber oberste Priorität, die Kostenvorgaben sollten möglichst eingehalten werden (zweite Priorität), zur Not auch auf Kosten der Qualität der Projektergebnisse (dritte Priorität).

Schritt 4: Projektkern formulieren

Im vierten Schritt geht es um wenige Zeilen Text, die es jedoch in sich haben. Der Projektleiter fasst den Kern des Projektauftrags in maximal zwei bis drei Sätzen zusammen. Mehr als 50 Worte, etwa der Umfang dieses Abschnitts, sollten es nicht sein.

Im Jargon der Projektleiter hat dieser kurze Text einen eigenen Namen: Project Objective Statement, oder kurz ausgedrückt POS, zu Deutsch Projektzielerklärung. Das Statement zwingt dazu, sich auf den Kern des Projekts zu konzentrieren und das Wesentliche auf den Punkt zu bringen. Hinzu kommt ein zweiter Effekt: Der Auftraggeber wird die Projektzielerklärung in aller Regel mit größtem Interesse lesen und dann gemeinsam mit dem Projektleiter weiter am Text feilen.

Eine solche Reaktion ist perfekt. Der Auftraggeber merkt daran, dass der Projektauftrag an einigen Stellen noch unklar war. Im gemeinsamen Formulieren werden Ungereimtheiten

ausgeräumt. Am Ende dieses Prozesses herrscht Klarheit. Auch der Auftraggeber weiß nun, was er will!

Beim Verfassen der Projektzielerklärung kann folgende Frage helfen: »Was machen wir weshalb bis wann mit welchen Prioritäten oder welchen Erfolgskriterien?« Im Falle von Toms Projekt, der Einführung einer neuen Vertriebssoftware, lautete die Projektzielerklärung wie folgt:

Konzeption und Entwicklung einer Vertriebsanwendung auf Basis einer Standardsoftware bis Ende des Jahres. Ziel ist die Automatisierung des Account-Managements zur Bearbeitung von Opportunities und Angeboten sowie zur Gewinnung von entscheidungsrelevanten Daten. Mit der Software sollen rund 250 Vertriebsmitarbeiter überall mobil auf dem Laufenden bleiben.

Schritt 5: Projektskizze verfassen

Zielsetzung, Eckdaten, Prioritäten und Projektzielerklärung sind erarbeitet. Sie bilden das Fundament des Projekts. Dieses Projektfundament lässt sich in Form einer Projektskizze darstellen. Auch wenn die Skizze lediglich zusammenfasst, was wir in den Schritten eins bis vier erarbeitet haben, lohnt sich der Aufwand: Die Projektabenteurer halten nun ihre erste Landkarte in Händen.

Auch für Außenstehende ist die Projektskizze nützlich, weil sie das Vorhaben nachvollziehbar darstellt. Zudem dient sie dem

Projektleiter zur Absicherung: Während man sich an den Inhalt mündlicher Gespräche nach längerer Zeit oft nicht mehr gut erinnern kann oder Gesprächsergebnisse vielleicht auch willentlich neu interpretiert, sind schriftlich festgehaltene Beschlüsse kaum angreifbar. Die schriftliche Dokumentation hilft auch, wenn während des Projekts Ansprechpartner oder Entscheider wechseln und plötzlich neue Anforderungen gestellt werden.

Aus Toms Tagebuch

Dienstag, 15. November

Eine Woche ist es jetzt her, da hat mir unser Vertriebsleiter Hans-Joachim dieses Projekt aufs Auge gedrückt. Wir sollen eine Standardsoftware im Vertrieb einführen. Ich habe einmal gelesen, dass man eine konstruktive Einstellung zu seinem Projekt entwickeln müsse. Das hört sich so einfach an: eine konstruktive Einstellung. Tatsächlich war es das Letzte, woran ich dachte, als ich von dieser Idee hörte.

Konstruktive Einstellung – auf den ersten Blick schien mir die Idee ziemlich hirnrissig. Ich hätte Hans-Joachim ein Dutzend guter Gründe nennen können, warum es nicht geht. Aber ich habe es mir verkniffen. Auch wenn er erst seit zwei Jahren an Bord ist, so kenne ich ihn doch gut genug, um seine Antwort schon vorher zu wissen: »Tom, sag mir nicht, warum es nicht geht. Sag mir, wie es geht.«

Das ändert nichts daran, dass die Vorstellungen von Hans-Joachim unrealistisch sind. Doch wie kann ich ihm das schonend beibringen? Als ich mir vor ein paar Tagen diese Frage stellte, wurde mir schlagartig

klar, wie wichtig eine positive Einstellung ist. Der Ton macht ja bekanntlich die Musik, und am Ende würde mir ein patziges »Wozu soll das denn gut sein?« nur schaden. Klar ist ja: Aus der Nummer komme ich nicht mehr raus!

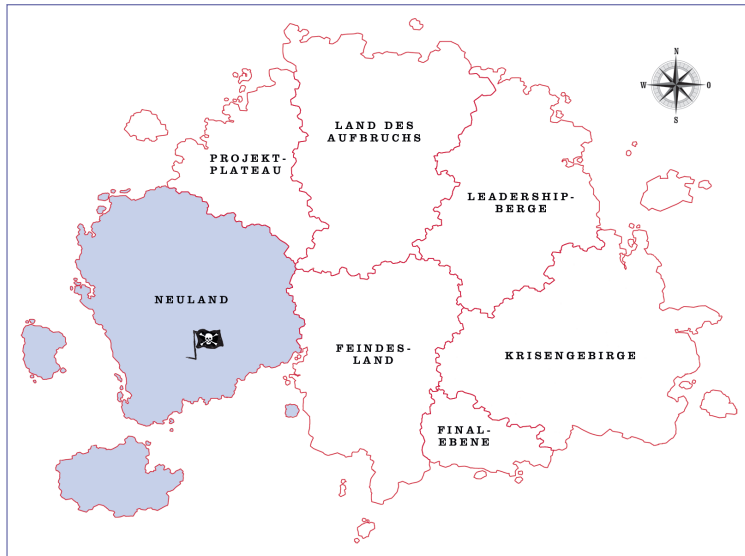
Zugegeben: Es hat ein paar Tage gedauert, bis ich meine negative Grundhaltung gegenüber dem Projekt abgelegt habe. Aber gestern, bei der zweiten Besprechung mit Hans-Joachim, hat mich dann doch eine gewisse Neugier gepackt: Was steckt hinter dem Projekt? Was könnte uns eine neue Standardsoftware bringen? Wie könnte sich der Einsatz einer solchen Software zu einer guten Sache entwickeln?

Aus meiner Neugier heraus entwickelte sich zwischen uns beiden ein interessanter Dialog. So erfuhr ich einiges über die Hintergründe – darüber, was die oberen Herrschaften auf ihrer Strategieklausur beschlossen hatten und was der Einsatz einer Standardsoftware dabei bringen soll. Hundertprozentig überzeugt bin ich zwar noch nicht. Immerhin fand ich heraus, was Hans-Joachim mit dem Projekt bezweckt. Und ist das nicht das Hauptziel einer guten Auftragsklärung – herausfinden, was der Auftraggeber eigentlich will?

Es war wirklich gut, dass ich mich zu einer positiven Einstellung zu diesem Projekt durchringen konnte. Dadurch nimmt Hans-Joachim meine Einwände ernst, und ich kann Bedingungen mitbestimmen. Auch hatte ich das Gefühl, mit ihm, dem Vertriebsleiter, auf Augenhöhe zu diskutieren! Das war eine gänzlich neue Erfahrung, denn im Arbeitsalltag kenne ich ihn nur als den autoritären Chef, der seinen Leuten gerne Anweisungen erteilt. In diesem Gespräch gab er mir das Gefühl, gleichberechtigt zu sein. Als sein Sparringspartner konnte ich mit ihm offen kritische Punkte diskutieren und nach Lösungen suchen.

Einige Dinge, die mir klargeworden sind:

- Wenn der Projektauftrag auf den ersten Blick etwas abstrus erscheint, finde heraus, warum er für den Auftraggeber Sinn macht.
- Gute Lösungen entstehen nicht durch Anweisung, sondern immer im Austausch. Gib also deinem Auftraggeber von Anfang an die Chance zum Dialog.
- Im Arbeitsalltag ist der Chef in erster Linie der Vorgesetzte, der von den Mitarbeitern erwartet, dass sie seinen Anweisungen Folge leisten. Im Projekt ist er dagegen Auftraggeber, der eher einen Partner braucht, mit dem er sich auf Augenhöhe austauschen kann.



Unklare Zielsetzung

Gehen Sie davon aus, dass Projektideen selten hundertprozentig durchdacht sind. Es ist ein Fehler, darauf zu vertrauen, dass sich der Auftrag im Laufe der Zeit schon klären wird. Meist geschieht dies, wenn überhaupt, viel zu spät – und kostet dann richtig viel Zeit und Geld.



So wappnen Sie sich

- Sorgen Sie dafür, dass Projektauftrag und Projektziele klar sind. Je schneller Sie das beherzigen und umsetzen, desto erfolgreicher wird Ihr Projekt.
- Erraten Sie die Ziele Ihres Auftraggebers nicht, sondern fragen Sie gezielt nach. Beginnen Sie das Projekt nicht ohne die notwendige Zielklarheit.
- Bleiben Sie hartnäckig, und entlocken Sie Ihrem Auftraggeber seine Prioritäten. Geben Sie sich erst zufrieden, wenn zumindest Größenordnungen für Termine und Kosten auf dem Tisch liegen.
- Formulieren Sie den Projektauftrag schriftlich, und lassen Sie diese »Projektskizze« vom Auftraggeber und gegebenenfalls von den anderen Entscheidungsträgern bestätigen.

© Campus Verlag GmbH

1.2 Das Abenteuer solide beginnen

Klarheit schaffen über die Projektanforderungen

Ein Werk erfordert umso mehr Vorarbeit,
je bedeutender und schwieriger es ist.

Henri de Saint-Simon

Mit der Projektskizze hat sich der designierte Projektleiter erste Klarheit verschafft. Er weiß nun, was der Auftraggeber mit dem Projekt erreichen möchte. Das klingt gut, ist aber bestenfalls die halbe Miete. Einigkeit mit dem Auftraggeber bedeutet noch lange nicht, dass auch die anderen Beteiligten das Projekt verstanden haben – und schon gar nicht, dass sie ihm in der geplanten Form zustimmen.

Damit steht bereits das nächste Abenteuer vor der Tür. Jede Abteilung, die von dem Vorhaben tangiert ist, hat ihre eigenen Interessen. Marketing, Produktion, Controlling, IT – alle wollen mitreden, alle artikulieren ihre Erwartungen und bringen Wünsche ein. Wie können Sie als Projektleiter Ihre Projektskizze gegen dieses Trommelfeuer verteidigen? Wie können Sie verhindern, dass das Projekt zerredet oder mit Sonderwünschen überfrachtet wird? Sollen Sie die diversen Ansinnen einfach ignorieren und sich konsequent an die mit dem Auftraggeber formulierten Ziele halten?

Noch bevor es offiziell begonnen hat, durchläuft das Projekt eine höchst kritische Phase. Das verdeutlicht ein Beispiel aus einem Großkonzern:

In dem Unternehmen existieren zwei unabhängig voneinander agierende Schulungsabteilungen. Da ist auf der einen Seite die Kundens Schulung, die eine hohe Anzahl an Standardveranstaltungen für Kunden abwickelt, und auf der anderen Seite die Mitarbeiterschulung, die individuelle Schulungen für die eigene Belegschaft anbietet. Dem Vorstand ist der parallele Betrieb der beiden Schulungsabteilungen ein Dorn im Auge, vermutet er doch hier ein erhebliches Einsparpotenzial. So entsteht die Idee, ein einheitliches »Learning-Management-System« zu schaffen, um die Lernvorgänge künftig besser zu steuern. Damit verbunden ist die Einführung einer sehr komplexen Software.

Zwei Jahre später steht das Projekt kurz vor dem Aus. Das Projektteam hat sich in den teils völlig konträren funktionalen Anforderungen der beiden Abteilungen hoffnungslos verheddert. Allein die Anpassungen der Software haben Millionen verschlungen. Der Vorstand, der dem Treiben nicht länger tatenlos zusehen und seinen eigenen Vorstellungen endlich mehr Nachdruck verleihen möchte, stellt den Projektleiter zur Rede.

Ein Jahr und weitere Millionen später hievt der Projektleiter das Projekt mit letzter Kraft über die Ziellinie. Geschafft! Nun spricht er bei der IT-Abteilung vor, um noch die Einführung und die Betreuung des Produktivsystems zu besprechen. Er fällt aus allen Wolken, als ihm der IT-Leiter die rote Karte zeigt: Die stark modifizierte Standardsoftware entspreche nicht mehr den Anforderungen und Richtlinien der IT-Abteilung. Damit hat der IT-Leiter das Todesurteil über das Projekt

© Campus Verlag GmbH

gefällt. Mit dem Projekt ist auch der Projektleiter gescheitert. Er kündigt und verlässt das Unternehmen.

Der Fehler, der diesem Projektleiter zum Verhängnis wurde, liegt auf der Hand: Er hat es versäumt, die IT-Abteilung in die Projektarbeit einzubeziehen. Hätte er von Beginn an Wert auf ein durchgängiges und alle Beteiligten einschließendes Anforderungsmanagement gelegt, wäre ihm die böse Überraschung am Ende erspart geblieben. Seine Aufgabe wäre es gewesen, die unterschiedlichen Anforderungen an das System systematisch zu erheben und zu berücksichtigen. In diese Systematik hätte er nicht nur die Anforderungen der IT aufnehmen müssen, sondern auch die der anderen Beteiligten, insbesondere der beiden Schulungsabteilungen.

Das Beispiel zeigt: Schon bevor die Reise richtig losgeht, können Versäumnisse den späteren Projekttod bedeuten. Doch auch wer versucht, den Wünschen und Anforderungen gerecht zu werden, begibt sich auf gefährliches Terrain. Das fängt schon bei der Anforderungsanalyse an, die manche Tücken in sich birgt.

Die Tücken der Anforderungsanalyse

Es scheint einfach: Vor einem größeren Projekt, etwa der Einführung einer neuen Software, fragt man die Betroffenen – und diese teilen ihre Erwartungen und Anforderungen mit. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass man diesen Auskünften nicht trauen darf.

Ein Beispiel: Um die Anforderungen an eine neue Software herauszubekommen, befragte der Projektleiter eine große Zahl von Anwendern. Diese gaben unter anderem an, die Hilfefunktionen seien wichtig und würden von ihnen auch genutzt. Vermutlich dachten die Befragten, sie müssten dies sagen, weil sie die Hilfefunktion ja eigentlich nutzen sollten; der Realität jedenfalls entsprachen die Antworten nicht.

Der Projektleiter verließ sich jedoch auf das Befragungsergebnis – und tappte prompt in die Falle. Die Software, die das Projektteam entwickelte, war nicht selbsterklärend, sondern setzte die Lektüre von Hilfetexten voraus. Da nun kaum ein Anwender diese Texte studieren mochte, liefen die Fachabteilungen Sturm gegen die Software: Sie enthalte viel zu viele schwer verständliche Funktionen.

Der Fall ist typisch. Bewusst oder unbewusst erteilen viele Anwender nicht über ihr tatsächliches Verhalten Auskunft, sondern schildern eher, wie sie sich gerne verhalten würden. Heraus kommt dann ein idealtypischer Verhaltensablauf, der nur wenig mit der Realität zu tun hat. Vergleicht man bei einem Befragten Selbstaussagen und Beobachtungen durch Dritte, ergeben sich oft eklatant unterschiedliche Ergebnisse.

Hinzu kommt, dass die Befragten gern alles benennen, was ihnen einfällt, anstatt sich auf die wenigen Anforderungen zu beschränken, die sie wirklich brauchen. Damit stellen sie dem Projektleiter ungewollt die nächste Falle. In der guten Absicht, den Bedürfnissen der Anwender entgegenzukommen, berücksichtigt er eine Vielzahl an Wünschen. Ergebnis ist dann oft

eine viel zu komplizierte Lösung. Eine neue Software zum Beispiel hat eigentlich das Ziel, bestimmte Arbeiten zu erleichtern, erreicht jedoch das Gegenteil, wenn sie mit Anforderungen überfrachtet wird und zahlreiche, im Grunde unnötige Funktionen erfüllt. Heraus kommt dann eine aufgeblähte Lösung, die berühmte »eierlegende Wollmilchsau« – etwa ein Anwendungsprogramm, das fast alles kann, aber vergleichsweise langsam und fehlerträchtig arbeitet, weil es zu komplex und im Detail unausgereift ist.

Bei Softwareentwicklern ist dieses Phänomen unter dem Begriff »Creeping Featuritis« bekannt. Nach und nach werden immer neue Zusatzfunktionen in eine Software eingebaut, um ihre Marktchancen zu halten oder zu steigern. Doch damit erhöhen sich die Anforderungen an die Hardware, die Bedienung wird komplizierter, und die Fehlerwahrscheinlichkeit wächst. Die »Creeping Featuritis« befällt längst nicht mehr nur IT-Projekte. Man denke etwa an die immer umfangreicher werdenden Bedienungsanleitungen von Elektrogeräten. Sie lassen darauf schließen, dass diese Geräte weit mehr Funktionen enthalten, als ein Anwender begreifen oder gar nutzen kann.

Mit einem Projekt verfolgt der Auftraggeber ein bestimmtes Ziel. Er möchte eine Innovation entwickeln, ein neues Geschäftsfeld erschließen oder einen wichtigen Geschäftsprozess systemtechnisch unterstützen. Doch im Projektverlauf schleichen sich immer neue Ideen und Wünsche ein. Spätestens wenn die neu dazukommenden Funktionalitäten nichts mehr mit

dem ursprünglichen Projektziel zu tun haben, ist das Projekt an »Creeping Featuritis« erkrankt.

Nicht nur das Projekt droht dann zu scheitern, weil es sich im Wirrwarr der Anforderungen verheddert hat, auch der Projektleiter selbst gerät in Gefahr. Gut möglich, dass er zwar die Ziellinie gerade noch erreicht, aber ein mangelhaftes Ergebnis abliefert. Die Folgen können für das Unternehmen teuer und für ihn persönlich unangenehm sein.

Besonders ungemütlich wird es für einen Projektleiter, wenn plötzlich die Staatsanwaltschaft vor der Tür steht – wie etwa im Fall eines mittelständischen Automobilzulieferers. Der Projektleiter hatte sich allzu blauäugig vor den Karren eines Entwicklungsprojekts für eine neue Generation von Airbags spannen lassen. Eigentlich hätte er spezifische Anforderungen an die Sicherheit identifizieren, entsprechende Prüfungen durchführen und eine abschließende Dokumentation erstellen müssen. Doch er versäumte es, die Anforderungen mit den entsprechenden Fachleuten zu erarbeiten und im Projekt zu berücksichtigen. Als ein Jahr später Probleme mit dem Airbag auftraten, ermittelte die Staatsanwaltschaft am Ende auch gegen ihn.

Der Projektleiter holt sich einen Architekten

Wünsche von allen Seiten, Wirrwarr, drohendes Chaos. Es ist nachvollziehbar, dass mancher Projektleiter lieber nach dem