MARIO
NEUMANN

ABENTEUER PROJEKTE

Einfache Werkzeuge für
kleine und mittlere Projekte

campus

© 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.

http://marioneumann.com/

Abenteuer Projekte ist nach *Projekt-Safari* und *Abenteuer Führung* sein drittes Buch beim Campus Verlag.

© Campus Verlag GmbH

Mario Neumann

Abenteuer Projekte

Einfache Werkzeuge für kleine und mittlere Projekte

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50769-9 Print
ISBN 978-3-593-43696-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-42730-0 E-Book (EPUB)

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 © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung: www.hausammeer.org
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Gesetzt aus: Minion und Motiva
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

INHALT

Einleitung 9

1. Die Auftragsklärung 17
Wie aus vagen Ideen ein konkreter Projektauftrag wird

1.1 Die Lösung ist nicht das Ziel 19
Wer tut, was der Chef sagt, macht einen Fehler

1.2 Das Projektziel klären 25
Das erste Gespräch mit dem Auftraggeber

1.3 Die Eckdaten festlegen 30
Kosten und Termine: Zahlen auf den Tisch!

1.4 Die Prioritäten aushandeln 36
Nicht alles ist gleich wichtig!

1.5 Die Projektskizze erstellen 40
Die Projektzielsetzung auf den Punkt bringen

1.6 Das Projekt richtig anpacken 45
Jedes Projekt hat so seine Tücken

2. Die Planung 57
Wie Sie Chaos durch Struktur ersetzen

2.1 Der Meilensteinplan 59
Das Projekt zunächst in Etappen gedacht

© Campus Verlag GmbH

2.2 Der Projektstrukturplan 65
Alle wichtigen Projektarbeiten auf einen Blick
2.3 Der Ablaufplan 74
Alle Tätigkeiten in der richtigen Reihenfolge
2.4 Die Kunst der Schätzung 79
Kosten und Termine in den Griff bekommen
2.5 Balken- und Terminpläne 91
Die Arbeit verteilen: Wer macht was bis wann?
2.6 Das Unmögliche möglich machen 94
Was tun, wenn der Projektplan nicht aufgehen will?

3. Der Risiko-Check 103
Wie Sie unliebsame Überraschungen vermeiden

3.1 Typische Projektrisiken 105
Risiken, die gerne übersehen werden
3.2 Die Risiken auflisten 113
Zu viel Optimismus kann gefährlich sein
3.3 Die Risiken bewerten 120
Von Wahrscheinlichkeiten und Schadensprognosen
3.4 Vorkehrungen treffen 124
Gut gewappnet ist halb gewonnen

4. Der Projektbeginn 133
Wie Sie für einen perfekten Projektstart sorgen

4.1 Geeignete Mitstreiter finden 135
»Teilzeitkräfte« für das Projekt rekrutieren
4.2 Aufstellung nehmen im Projekt 140
Der Kick-off sorgt für den perfekten Start ins Projekt
4.3 ... und den Turbo zünden 149
Mit dem Take-off hebt das Projekt spürbar ab
4.4 Das Team zusammenschweißen 158
Die Zusammenarbeit ordentlich auf Touren bringen
4.5 Die Projektarbeit anschieben 167
Wenn bei den ersten Aufgaben alle in Deckung gehen

© Campus Verlag GmbH

5. Die Bewährungsprobe 175
Wie Sie Schwierigkeiten im Projektalltag meistern

5.1 Projektleiter ist nicht gleich Projektleiter 177
Wichtige Rollen und Aufgaben eines Projektleiters
5.2 Alles hört auf mein Kommando 182
Auf der Suche nach dem richtigen Führungsstil
5.3 Die Kunst, zu delegieren 193
Wer nicht delegiert, macht am Ende alles allein
5.4 Entscheiden statt debattieren 201
Entscheidungen treffen und konsequent umsetzen
5.5 Möge die Macht mit Ihnen sein 207
Wie man im Projekt an Einfluss gewinnt

6. Die Projektsteuerung 215
Wie Sie die Fäden in der Hand behalten

6.1 Die Steuerungsmechanismen 217
Das Projekt souverän navigieren
6.2 Das Elend mit den Abweichungen 222
Zeitverzug in den Griff bekommen
6.3 Die Administrivialitäten 228
Die Projektarbeit vernünftig organisieren
6.4 Dicke Luft im Projekt 239
Konflikte rechtzeitig entschärfen
6.5 Eskalation statt Resignation 252
Projektprobleme schnell und gezielt eskalieren
6.6 Hände weg von meinem Projekt! 259
Das Projekt gegen Widerstände verteidigen

7. Der Projektabschluss 269
Wie Sie die Ziellinie sicher erreichen

7.1 Die letzten Meter im Projekt 271
Die wichtigsten Aufgaben zum Projektabschluss
7.2 Ende gut, alles gut? 279
Die Protagonisten blicken zurück

© Campus Verlag GmbH

© Campus Verlag GmbH

EINLEITUNG

Meistens ist es nur eine vage Idee, aus der heraus ein kleines oder mittelgroßes Projekt gestartet wird. Noch ist nicht klar, welches das eigentliche Projektziel ist und was da im Projektverlauf auf die Beteiligten zukommen wird. Viele dieser Projekte werden deshalb nicht richtig eingeschätzt – früher oder später gerät das Vorhaben in Schwierigkeiten.

Da taucht der Chef auf, betraut einen seiner Mitarbeiter mit einem Projekt – und überlässt ihn mit einem aufmunternden »Machen Sie mal!« sich selbst. Der Betroffene fühlt sich überfordert und weiß nicht, wie er das Projekt halbwegs ordentlich über die Bühne bringen soll. Er sucht Rat in Büchern und Seminaren, kann aber damit nur wenig anfangen: Die dort vorgestellten Instrumente sind meist weit überdimensioniert. Diese PM-Techniken wurden für Großprojekte wie Autobahnen oder milliardenschwere Kraftwerke entwickelt, nicht jedoch für kleinere und mittlere Projekte. Jene hierauf anzuwenden ist vergleichbar mit dem Ansinnen, eine Molkerei zu bauen, um ein Glas Milch zu bekommen.

Doch es gibt sie tatsächlich – die PM-Methoden, mit denen man auch und gerade kleinere und mittlere Projekte professionell managen kann. Noch dazu sind diese Methoden einfach, schnell anwendbar und leicht verständlich. Mario Neumann stellt in seinen Seminaren und im vorliegenden Handbuch diese wirkungsvollen und bewährten Instrumente vor. Wie bereits in seinem Buch *Projekt-Safari* nimmt er seine Leser mit auf eine abenteuerliche Reise in die Welt der Projekte. Lauernde Gefahren, Praxistipps für den Ernstfall, Erlebnisse von Projektleitern und theoretische Hintergründe fügen sich zu diesem neuartigen Handbuch für Projektleiter.

© Campus Verlag GmbH

Das Buch wendet sich in erster Linie an Projektleiter und Mitarbeiter in Projekten, die schon erste Projekterfahrungen gesammelt haben. Sie werden sich in vielen Situationen wiederfinden und ein spontanes »Ja, das kenne ich auch!« ausrufen. Aber auch Leser, die sich als »Projektneulinge« verstehen, finden in diesem Buch das notwendige Rüstzeug, um die ihnen bevorstehenden Herausforderungen zu meistern.

Die sieben immer gleichen Probleme

- *Was will der eigentlich?* Oft äußert der Auftraggeber pauschale Wünsche, anstatt für das Projekt klare Ziele zu benennen. Die allenfalls einzigen Vorgaben sind viel zu knapp bemessene Termine.
- *Wie genau soll ich vorgehen?* In vielen Projekten wirft die Projektplanung mehr Fragen auf, als sie beantwortet. Am Ende weiß keiner so genau, was er eigentlich machen soll.
- *Und jetzt?!* Im Projektverlauf tauchen Probleme auf, mit denen keiner gerechnet hat.
- *Wie starte ich?* Viele Projekte werden überhastet begonnen. Das rächt sich: Die Beteiligten arbeiten planlos, häufig eher gegeneinander als miteinander.
- *Wie setze ich mich durch?* Ein Projektleiter ist gegenüber seinen Teammitgliedern in der Regel nicht weisungsbefugt. Die große Gefahr: Jeder macht, was er will, und keiner macht, was er soll.
- *Wie steuere ich das Projekt?* Im Projektverlauf gibt es Rückstände und Rückschläge, die es zügig und ohne großes Aufsehen aufzuholen gilt.
- *Wie beende ich das Projekt?* Viele Projekte finden keinen geordneten Abschluss. Der Projektleiter wird nicht offiziell entlastet – mit der Gefahr, dass er das Thema nicht loswird.

Sieben einfache Werkzeuge

Für den Umgang mit den sieben typischen Projektproblemen gibt es sieben einfache und wirkungsvolle Instrumente, die wir in den folgenden Etappen kennenlernen. Hier vorab ein kurzer Überblick:

© Campus Verlag GmbH

- **Die Auftragsklärung:** Projekte sind selten durchdacht – entsprechend unklar ist der Auftrag. Eine saubere Auftragsklärung zwischen Auftraggeber und Projektleitung ist der Grundstein zum späteren Projekterfolg. Wie das geht, erfahren Sie in der ersten Etappe des Buches.
- **Die Planung:** Gerade bei kleineren Projekten besteht die Neigung, auf eine Planung kurzerhand zu verzichten. Diese Haltung ist naiv und gefährdet den Projekterfolg. Auch ein kleineres Projekt hat komplexe Aufgaben, braucht neue Lösungswege, birgt Risiken und muss mehrere Beteiligte koordinieren. Wer das alles in den Griff bekommen möchte, braucht eine gute Planung. Die Kunst besteht darin, mit wenig Aufwand so zu planen, dass alles Notwendige geregelt ist. Etappe 2 zeigt, wie das gelingt.
- **Der Risiko-Check:** Jedes Projekt birgt Risiken. Ob Veränderungsvorhaben oder Großveranstaltung, Entwicklungsprojekt oder IT-Vorhaben: Immer besteht die Gefahr, im Projektverlauf auf gravierende sachliche, technische oder politische Hindernisse zu treffen. Diese Risiken verschwinden nicht, indem man die Augen vor ihnen verschließt. Um böse Überraschungen während des Projektverlaufs zu vermeiden, lohnt sich deshalb ein kurzer Risiko-Check im Vorfeld – nachzulesen in Etappe 3.
- **Der Projektstart:** Der gelungene Auftakt ist enorm wichtig. Er prägt die Erwartungen der Projektmitglieder ebenso wie die des Umfelds. Jeder Beteiligte entscheidet jetzt für sich, wie er die Erfolgschancen des Projekts einschätzt, wie wichtig das Projekt für ihn persönlich ist und wie sehr er sich engagieren wird. Etappe 4 zeigt, worauf es beim Projektstart ankommt.
- **Die Bewährungsprobe:** »Schluss! Aus! Basta! Wir machen es jetzt so, wie ich es sage!« Viele Projektleiter träumen davon, sich bei Bedarf mit einem Machtwort durchzusetzen. Meistens jedoch fehlt ihnen dazu schlicht die Weisungsbefugnis. Wie Sie als Projektleiter Ihre Projektmitarbeiter trotzdem zielgerichtet führen, erfahren Sie in Etappe 5.
- **Die Projektsteuerung:** Die Projektsteuerung gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines Projektleiters. Auch wenn das Projekt sorgfältig vorbereitet ist und das Team motiviert mitarbeitet, muss er sicherstellen, dass die Umsetzung nach Plan läuft. Abweichungen vom Plan muss er frühzeitig erkennen und schnell in den Griff bekommen. Etappe 6 hilft Ihnen, das Steuer während der Umsetzung des Projektes sicher in der Hand zu halten.
- **Der Projektabschluss:** Jedes Projekt geht zu Ende. Sollte es zumindest. Und

© Campus Verlag GmbH

zwar so, dass es alle wissen und möglichst auch damit zufrieden sind. Dazu müssen sämtliche Projektaktivitäten korrekt abgeschlossen werden – was keineswegs von allein geschieht. Wenn ein Projektleiter nicht für einen Projektabschluss sorgt, läuft er Gefahr, mit diesen Abschlussarbeiten allein auf weiter Flur zu stehen.

Den sieben Werkzeugen und ihrer Anwendung im Projektalltag widmen sich die sieben Etappen dieses Buches. Sie werden sehen: Professionelles Projektmanagement ist im Grunde ganz einfach. Es benötigt keinen übertriebenen Aufwand, im Gegenteil: Sie sparen viel Zeit und Nerven und sind obendrein noch erfolgreich.

Die Praxisprojekte

Durch die Etappen dieses Buches begleiten uns sieben Mitarbeiter mit ihren Projekten. Sie kommen aus diversen Branchen, haben unterschiedliche Berufe gelernt und haben eigentlich nur eines gemeinsam: Sie sind keine professionellen Projektleiter – und wollen es auch nicht werden. Trotzdem müssen sie in ihrem Arbeitsalltag immer wieder die Verantwortung für kleinere Projekte übernehmen. Anhand ihrer Projektnotizen können wir im Verlauf der Etappen ihre Erlebnisse und Ergebnisse mitverfolgen und daraus wichtige Schlüsse ziehen. Die vollständige Dokumentation der sieben Projektbeispiele finden Sie im Internet unter **http://www.marioneumann.com/praxis-projekte**.

Projekt 1: **Marc & das Informationssystem**

Das erste Beispielprojekt spielt in der Produktion eines mittelständischen Getränkeherstellers. Dem Produktionsleiter schwebt ein Informationssystem vor: Die Mitarbeiter sollen bei der Überwachung der Getränkeabfüllung die Produktionsdaten künftig nicht mehr an einer Vielzahl von Anlagen abrufen müssen, sondern alle relevanten Informationen auf einen Blick erhalten.

Der Produktionsleiter setzt große Hoffnungen in das Vorhaben. Ein Mitarbeiter des IT-Bereichs soll die Entwicklung dieses Informationssystems vorantreiben. Die Wahl fällt auf den 35-jährigen Informatiker Marc, der seit

© Campus Verlag GmbH

einigen Jahren die Steuerung der Abfüllanlagen betreut. Er soll für die notwendige Konsolidierung der Produktionsdaten sorgen.

Marc steht mit seinem IT-Projekt vor einer großen Herausforderung. Er hat es mit vielfältigen Anforderungen zu tun, die er in dem Informationssystem abbilden muss. Wenn er nicht aufpasst, schleichen sich im Projektverlauf immer neue Ideen und Wünsche ein. Spätestens wenn die neu dazukommenden Funktionalitäten nichts mehr mit dem ursprünglichen Projektziel zu tun haben, wäre sein Projekt an »Creeping Featuritis« erkrankt.

Projekt 2: **Saskia & die Themenwoche**

Die 45-jährige Journalistin Saskia ist bei einem öffentlich-rechtlichen Spartensender angestellt. Sie arbeitet dort schon seit einigen Jahren als Redakteurin in der Redaktion für »Dokumentationen«. Zusammen mit ihren Kollegen recherchiert sie Dokumentarfilme, die der Sender täglich zur Primetime ausstrahlt.

Nun wurde Saskia ein anspruchsvolles Projekt übertragen: Sie soll für das Sommerprogramm eine ganze Themenwoche mit dem Titel »Orient & Okzident« gestalten. Der Auftrag kommt von der Programmgeschäftsführung selbst. Der Sender verspricht sich von dem Projekt eine Steigerung der Einschaltquoten zu den Hauptsendezeiten.

Saskias Themenwoche steht stellvertretend für all jene Projekte, in denen sich die Projektbeteiligten lieber mit der inhaltlichen Ausgestaltung befassen, statt sich um organisatorische Belange zu kümmern. Kein Wunder: Die kreative Arbeit ist nun einmal motivierender als der organisatorische »Kleinkram« drumherum. Doch mit dieser Einstellung verliert man schnell den Blick für das Wesentliche im Projektmanagement.

Projekt 3: **Monika & die Hausmesse**

Die 42-jährige Marketingexpertin Monika arbeitet für einen großen mittelständischen Anlagenbauer. Das Unternehmen möchte eine exklusive Hausmesse durchführen, um ausgewählten Kunden seine neuen Produktgene-

© Campus Verlag GmbH

rationen vorzustellen. Monika erhält von der Geschäftsleitung die Aufgabe, diese Hausmesse vorzubereiten.

Für die Marketingexpertin ist es die erste Veranstaltung überhaupt, die unter ihrer Regie stattfinden soll. Normalerweise befasst sie sich mit Interviews, Presseartikeln oder Produktbroschüren. Jetzt muss sie diese Hausmesse vorbereiten.

Eventprojekte (Messen, Konferenzen, Aktionärsversammlungen etc.) stehen unter einem hohen Zeitdruck, schließlich muss der Termin eingehalten werden. Zudem haben solche Projekte oft eine lange Planungsphase, während die tatsächliche Durchführung eher kurz ist. Deshalb wird bei klassischen Eventprojekten (z. B. Stadtfesten, Festivals oder Konzerten) die Organisation des Events meist an spezialisierte Agenturen übergeben. Monika dagegen muss sehen, wie sie alleine damit zurechtkommt.

Projekt 4: **Vanessa & die Buchhaltung**

Die 28-jährige Vanessa arbeitet in der Buchhaltung eines aufstrebenden Pharma-Unternehmens. Die starke Expansion der vergangenen Jahre hat dazu geführt, dass die Buchhaltung an den verschiedenen Standorten nicht mehr nach einheitlichen Regelungen arbeitet.

Vor diesem Hintergrund wird Vanessa mit einem wichtigen Projekt betraut: Alle Landesgesellschaften sollen ab einem festgelegten Stichtag ihre Transaktionen gemäß einer einheitlichen Kontierungsrichtlinie verbuchen. Das Projekt soll die Umstellung sicherstellen und zugleich vorhandene Verbesserungspotenziale ausschöpfen. Damit steht es im Zusammenhang mit einem »kontinuierlichen Verbesserungsprozess« (KVP), mit dem sich das Unternehmen ständig verbessern möchte.

Projekt 5: **Thomas & der neue Lüfter**

Der kaufmännische Geschäftsführer eines großen mittelständischen Anlagenbauers plant einen Lieferantenwechsel. Der bisherige Lieferant hat angekündigt, den Preis für einen bestimmten Lüfter stark zu erhöhen. Der Lüfter wird

© Campus Verlag GmbH

in allen Anlagen des Unternehmens verarbeitet, sodass der Wechsel zu einem preiswerteren Zulieferer eine große Einsparung verspricht. Allerdings müssen die Maschinen dann auf den neuen Filter technisch abgestimmt werden.

Der Geschäftsführer wendet sich hierzu an den 38-jährigen Thomas, der als Ingenieur in der Entwicklungsabteilung arbeitet. Er soll den Lieferantenwechsel vorbereiten und herausarbeiten, was notwendig ist, um künftig die Lüfter des neuen Anbieters in den eigenen Anlagen zu verbauen.

Das Projekt stellt Thomas vor eine große Herausforderung: Er muss die Konsequenzen durchdenken, die sich aus dem Filterwechsel ergeben. Das neue Bauteil darf keinesfalls die Qualität der eigenen Maschinen beeinträchtigen. Von Anfang an ist klar, dass dieses Projekt höchsten Qualitätsansprüchen genügen muss.

Projekt 6: **Matthias & der Speziallack**

Ein renommierter Farbenhersteller erhält den Auftrag, einen Speziallack für die Versiegelung von Holzoberflächen zu entwickeln. Der Kunde stellt jedoch eine besondere Anforderung: Der Lack muss selbst extremsten Witterungsverhältnissen standhalten.

Der 43-jährige Matthias, Chemiker in der Entwicklungsabteilung des Unternehmens, wird ausersehen, sich um den Auftrag zu kümmern. Eines Morgens steht sein Chef beim ihm »auf der Matte« und bittet ihn, in einer Versuchsreihe eine Farbzusammenstellung zu finden, die den speziellen Anforderungen des Kunden gerecht wird.

Forschungs- und Entwicklungsprojekte haben im Allgemeinen das Ziel, neue Verfahren oder Erkenntnisse zu generieren. Das Projekt von Matthias unterscheidet sich insofern davon, als es kein schrittweises »Abarbeiten« darstellt, sondern eher ein laufendes Suchen, Entdecken und Lernen erfordert.

Projekt 7: **Katharina & die Zeiterfassung**

Ein aufstrebender IT-Dienstleisters möchte seine Zeiterfassung professionalisieren. Die Zahl der Kundenprojekte ist stark gestiegen, was dazu ge-

© Campus Verlag GmbH

führt hat, dass die Erfassung von Projekt- und Zeitdaten immer unübersichtlicher geworden ist.

Die Geschäftsleitung wendet sich deshalb an die 32-jährige Katharina, die im Unternehmen für die Rechnungsstellung von IT-Dienstleistungen verantwortlich ist: Sie soll ein System einführen, mit dem die Mitarbeiter ihre Projekt- und Zeitdaten künftig akkurat erfassen können.

Das Projekt hat zunächst den Anschein, als ginge es nur um die Einführung einer neuen Software. Tatsächlich entpuppt es sich als veritables Organisationsprojekt, das einen grundsätzlichen Wandel in den Unternehmensabläufen auslöst. Wie Katharina feststellen muss, tangiert ihr Projekt auch Prozesse und Abläufe, ja sogar die Kultur und das Verhalten im Unternehmen.

© Campus Verlag GmbH

1. DIE AUFTRAGSKLÄRUNG

Wie aus vagen Ideen ein konkreter Projektauftrag wird

Eigentlich hört es sich selbstverständlich an: Wer ein Projekt startet, kennt dessen Ziele und Eckdaten. Tatsächlich jedoch werden gerade kleinere und mittelgroße Projekte häufig aus einer vagen Idee heraus begonnen. Nichts ist klar! Viele misslungene Projekte, so belegen Untersuchungen, sind auf einen nicht sauber geklärten Projektauftrag zurückzuführen.

Woran liegt es, dass der Auftragsklärung in kleineren und mittleren Projekten so wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird?

Viele angehende Projektleiter vertrauen darauf, dass der Auftraggeber sich »das mit dem Projekt« genau überlegt hat. Ein Trugschluss: Gerade die kleineren Projektideen fallen ihm morgens unter der Dusche, auf dem Weg zur Arbeit oder mitten in einer Besprechung ein. »Hey! Gute Idee! Darum sollte sich mal jemand kümmern«, denkt er. Und dann laufen Sie ihm über den Weg – und zack, schon haben Sie das Projekt am Hals. Getreu dem Motto: »Machen Sie mal!«

Auch wenn Sie Ihr Projekt nicht zwischen Tür und Angel erben, dürfen Sie keinen durchdachten Projektauftrag erwarten. Der Auftraggeber hat normalerweise weder die Zeit noch das Know-how, sich mit der Projektidee näher zu befassen. Das verspricht er sich insgeheim von Ihnen. Schließlich stecken Sie viel tiefer im Thema drin als er. Und so schwer kann das ja auch alles nicht sein, es handelt sich ja nur um ein kleineres Projekt …

Lassen Sie sich vom selbstsicheren Auftritt Ihres Auftraggebers nicht blenden. Wenn Sie glauben, dass er das Projekt durchdacht hat, stecken Sie schon im Schlamassel, bevor Sie mit der Projektarbeit begonnen haben. Es ist wie bei einem guten Politiker: Nur weil er ein Thema überzeugend präsentieren kann, heißt das noch lange nicht, dass es auch Hand und Fuß hat.

© Campus Verlag GmbH

Vertrauen Sie auch nicht darauf, dass sich der Auftrag im Laufe der Zeit schon klären wird. Meist geschieht dies, wenn überhaupt, viel zu spät. Die Botschaft lautet daher: Sorgen Sie vor Projektbeginn für einen klaren Auftrag!

Damit sind wir beim Thema der ersten Etappe. Kapitel 1.1 hilft Ihnen, die richtige Einstellung zum Projekt zu finden und einige gefährliche Fallen von vornherein zu vermeiden. Kapitel 1.2 bereitet Sie auf ein ausführliches Gespräch mit dem Auftraggeber vor: Es geht darum, die noch unausgegorene Idee konstruktiv aufzugreifen und vor allem das Projektziel zu klären. In Abstimmung mit dem Auftraggeber legen Sie zudem die Eckdaten des Projekts (Kapitel 1.3) und die Prioritäten (Kapitel 1.4) fest. Nun sind Sie in der Lage, eine Projektskizze zu erstellen (Kapitel 1.5). Damit steht die Richtung fest, in die Sie mit Ihrem Projektteam marschieren werden. Bevor Sie nun aufbrechen, erhalten Sie noch einige Hinweise, um das Vorhaben richtig anzupacken (Kapitel 1.6): Jedes Projekt hat so seine Tücken!

1.1 Die Lösung ist nicht das Ziel
Wer tut, was der Chef sagt, macht einen Fehler . . . . . S. 19

1.2 Das Projektziel klären
Das erste Gespräch mit dem Auftraggeber . . . . . S. 25

1.3 Die Eckdaten festlegen
Kosten und Termine: Zahlen auf den Tisch! . . . . . S. 30

1.4 Die Prioritäten aushandeln
Nicht alles ist gleich wichtig! . . . . . S. 36

1.5 Die Projektskizze erstellen
Die Projekt-Zielsetzung auf den Punkt bringen . . . . . S. 40

1.6 Das Projekt richtig anpacken
Jedes Projekt hat so seine Tücken . . . . . S. 45

© Campus Verlag GmbH

1.1 Die Lösung ist nicht das Ziel

Wer tut, was der Chef sagt, macht einen Fehler

Wenn Sie als Projektleiter das Projektziel nicht klar vor Augen haben und sich mit dem begnügen, was Ihr Chef sagt, geraten Sie in Teufels Küche. Meistens ist nämlich auch Ihrem Chef das Ziel nicht klar, auch er hat das Projekt nicht wirklich durchdacht. Ständig fallen ihm deshalb neue Lösungsideen ein, die zu Kehrtwendungen zwingen und unter denen der Projektverlauf immer stärker leidet.

Nach zehn Wochen ist es so weit. Marketingexpertin Monika präsentiert ihr Konzept für die geplante Hausmesse. Der Geschäftsführer, zugleich Auftraggeber des Projekts, hört wie versteinert zu. Sichtlich verärgert meint er dann: »Das habe ich mir aber anders vorgestellt.« Monikas Euphorie ist verflogen. Enttäuschung, Ratlosigkeit und Frust steigen in Monika auf. Der Einwurf, dass der Geschäftsführer seine Vorstellungen doch schon früher hätte darlegen können, macht die Sache auch nicht besser. Fakt bleibt: Monika ist wochenlang immer tiefer in eine Sackgasse geraten.

Die Szene spielte sich im Marketing eines mittelständischen Anlagenbauers ab. Das Unternehmen hatte eine neue Produktgeneration entwickelt, die der Geschäftsführer in einem exklusiven Rahmen präsentieren wollte. Er hatte sich hierzu eine Hausmesse ausgedacht, die ihm sehr wichtig war und für die er deshalb auch erhebliche Ressourcen bereitstellte. Letztlich war die Idee einer Hausmesse aber noch recht vage. Dennoch hatte sich Monika ans Werk gemacht. Sie präzisierte die Idee nach ihren eigenen Vorstellungen – und das Unheil nahm seinen Lauf. Während dem Geschäftsführer eine sehr exklusive Präsentation vorschwebte, wirkte das von Monika vorgestellte Konzept eher wie ein besserer Tag der offenen Tür.

In eine ähnlich prekäre Lage brachte sich Katharina, die bei einem IT-Dienstleister ein Projekt übernommen hatte. Das Unternehmen, so lautete der Auftrag, sollte künftig die Projekt- und Zeitdaten akkurat erfassen. »Das kann ich doch selbst machen«, dachte Katharina. Kurzerhand bekam sie einen Studenten zur Seite gestellt und legte mit ihrem kleinen IT-Projekt los. Schon bald merkte sie, wie vage das Ziel definiert und wie komplex die Aufgabe tatsächlich war. Auch ihr

© Campus Verlag GmbH

Student war zunehmend überfordert und schoss einen Bock nach dem anderen. Doch den Mut, sich mit ihren Chefs ernsthaft auseinanderzusetzen und sie zum Überdenken ihres Auftrags zu bewegen, brachte Katharina nicht auf.

Schließlich musste sie eingestehen, dass sie nicht weiterkam. Mehrere Wochen Arbeit waren weitgehend umsonst gewesen. Jetzt kam ihr Auftraggeber auf die Idee, den IT-Bereich einzubeziehen und das Projekt sauber aufzusetzen. Warum nicht gleich so?

Unklare Aufträge sind Zeitbomben

Wenn der Chef – wie bei Marketingexpertin Monika – wochenlange Projektarbeit mit einem Satz zerlegt, sind Ärger und Frust nachvollziehbar. Klar ist aber auch: Die Lunte ist schon viel früher gelegt worden, nämlich bei der Übernahme des Projekts. Man hatte versäumt, den Auftrag gründlich genug zu klären. Unklare Aufträge sind Zeitbomben!

Achtung! Wenn Sie nach fünf Wochen Projektarbeit merken, dass Sie auf dem Holzweg sind, liegt die Ursache meistens genau fünf Wochen zurück: Sie haben versäumt, den Auftrag bereits vor Beginn sorgfältig abzuklären. Ein klarer Auftrag ist eine gute Orientierung, um auch in schwierigen Situationen auf Kurs zu bleiben.

Führen wir uns vor Augen, wie ein kleines oder mittleres Projekt entsteht. Meist ist es doch so, dass der eigene Chef oder der Abteilungsleiter eines Fachbereichs eine Idee hat. Die meisten dieser Ideen fallen ihm morgens unter der Dusche, im täglichen Stau auf der Autobahn oder während einer langweiligen Besprechung ein. »Gute Idee, sollten wir mal machen«, freut er sich über seinen Gedankenblitz. Und dann laufen Sie ihm im Flur über den Weg…

Deutlich wird: Kleinere Projektideen sind fast nie durchdacht. Woher auch? Weder nimmt sich der Auftraggeber dafür die Zeit noch steckt er dazu tief genug im Thema. In aller Regel wird er das Thema deshalb nur kurz anreißen. Wesentliche Eckpunkte wie Zeitrahmen, Kosten und Umfang wird er höchstens in Ansätzen definieren. Kurzum: Er nimmt das Projekt auf die leichte Schulter. Es ist ja nur ein kleineres Projekt!

© Campus Verlag GmbH

Wenn Sie als Projektleiter die leichtfertige Haltung Ihres Auftraggebers übernehmen und nun einfach loslegen, begeben Sie sich in Teufels Küche. Überraschungen und Kehrtwendungen sind unvermeidlich, ein ständiger Zickzackkurs gefährdet den Projekterfolg. Zu spät dämmert dann die Erkenntnis, dass die Ursache in einem Projektauftrag liegt, der nicht zu Ende gedacht war.

Praxistipp! Normalerweise weiß der Chef Bescheid und gibt vor, wo es langgeht. Projekte sind jedoch per Definition keine »normale« Arbeit. Hier weiß der Chef es in der Regel nicht besser. Überspitzt formuliert: Wer im Projekt tut, was der Chef sagt, macht einen Fehler!

Der Projektleiter als Aufklärer

Keine angenehme Situation: Sie haben den Auftrag erhalten, ein kleineres Projekt zu übernehmen. Ein kurzes Gespräch zwischen Ihnen und dem Auftraggeber, und schon läuft das Projekt. Die Zeit drängt, die Umsetzung sollte schon gestern begonnen haben. Doch was möchte der Auftraggeber wirklich? Irgendwie haben Sie das ungute 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.

Achtung! Kleinere Projekte werden schnell auf die leichte Schulter genommen – eben weil sie so klein sind. Häufig wird deshalb auf einen klaren Auftrag und ein klar definiertes Ziel verzichtet. Mit fatalen Folgen. Je später Sie als Projektleiter den Fehler korrigieren und weiterhin ohne klare Zielsetzung agieren, desto länger haben Sie möglicherweise in die falsche Richtung gearbeitet.

Aus dieser Lage kommen Sie nur heraus, wenn 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 einige grundlegende Dinge klarstellen. Eine gründliche Auftragsklärung mag zwar lästig und zeitraubend erscheinen. Doch jede Mi-

© Campus Verlag GmbH

nute, die Sie hier scheinbar einsparen, kann Sie später Tage oder sogar Wochen kosten.

Ein Projekt startet erst dann, wenn es ein konkretes Ziel, ein Anfangs- und Enddatum, ein fixes Budget und festgelegte Randbedingungen gibt – so steht es in jedem Lehrbuch über Projektmanagement. Gerade bei kleineren und mittleren Projekten trifft man eine so mustergültige Ausgangssituation nur selten an.

Mit der Lösung am Ziel vorbei

Zwei eigentlich harmlose Begriffe können während der Auftragsklärung zu Missverständnissen führen und damit sogar den gesamten Projekterfolg gefährden: die Begriffe »Lösung« und »Ziel«. Im Eifer des Gefechts geraten sie gerne durcheinander und verursachen später oft gewaltige Probleme.

Achtung! Viele Projektleiter verwechseln Ziele und Lösungen. Sie glauben, dass sich während der Projektarbeit ständig ihre Ziele ändern. Entsprechend frustriert sind sie. Tatsächlich bleiben die Ziele konstant. Was sich ändert, sind die Lösungsansätze, um das Ziel zu erreichen. Dieses wirkliche Ziel jedoch haben sie nicht in Erfahrung gebracht.

Erinnern wir uns an Katharina. Die Geschäftsleitung hatte sie beauftragt, eine Lösung für die Projekt- und Zeitdatenerfassung zu finden: »Schnell, einfach, dezentral – am besten in Excel«, hatte der kaufmännische Leiter gefordert. Also setzte Katharina ihren Studenten darauf an, eine Excel-basierte Lösung zu basteln. Wenige Wochen später erhielt sie die Anweisung, das System nicht dezentral, sondern »zentral, für alle einsehbar« anzulegen. Kaum hatte sie diesen Schlag ins Kontor verdaut, kam die nächste Kehrtwende: »Wir haben eine Software gekauft, die nur noch angepasst werden muss.« Entnervt fuhr Katharina ihren Rechner herunter und ging erst einmal eine Runde shoppen, um ihren Frust abzubauen: »Diese Idioten! Wissen die denn überhaupt nicht, was sie wollen?«

Was war geschehen? Katharina hatte fälschlicherweise geglaubt, die Zeitdatenerfassung in Excel sei das Projektziel. Dabei war es nur eine mögliche Lösung für das Ziel. Das eigentliche Ziel ihres Auftraggebers lautete nämlich ganz anders: »Wir wollen Projekt- und Zeitdaten künftig akkurater erfassen, zentral auswerten

© Campus Verlag GmbH

und automatisiert in Rechnung stellen.« Um dieses Ziel zu erreichen, brachte der Auftraggeber verschiedene Lösungsmöglichkeiten ins Spiel: besagte Excel-Liste, eine zentrale Sharepoint-Lösung, schließlich eine spezielle Buchhaltungssoftware.

Praxistipp! Unterscheiden Sie zwischen Lösung und Ziel. Klären Sie immer die Ziele des Projektes, selbst wenn Ihr Auftraggeber zunächst nur die Lösung als Auftrag gibt. Fragen Sie beharrlich nach: Was wollen wir mit dem Projekt erreichen?

Lösungseuphorie zur Unzeit

Einmal angenommen, Sie sind Experte auf Ihrem Gebiet und bekommen ein Projekt übertragen, das gut zu Ihrem Wissen passt. Liegt es da nicht nahe, dass vor Ihrem geistigen Auge auch schon die ersten Lösungen entstehen? Begeistert fangen Sie an, Ideen zu entwickeln und zu diskutieren – bis Sie auf eine tolle Lösung stoßen. »Das ist es!«, denken Sie und stürzen sich auch schon in die Umsetzung. Auftragsklärung? Ist doch alles klar! Projektplanung? Wozu denn?!

So nachvollziehbar die Euphorie ist: Gepaart mit Unkenntnissen im Projektmanagement ergibt sie eine gefährliche Mischung. Anstatt sich vom Fachlichen mitreißen zu lassen, wäre es das Gebot der Stunde, erst einmal das Projekt vernünftig auf die Schiene zu setzen.

Achtung! Viele Projektleiter lassen sich von der Euphorie für eine tolle Lösung verleiten. Das kann gefährlich werden: Schnell gerät darüber das eigentliche Projektziel aus den Augen. Die Gefahr ist groß, eine bessere Lösung zu übersehen oder gar das Projekt in eine Sackgasse zu manövrieren.

Auch Katharina hatte sich zusammen mit ihrem pfiffigen Studenten in die Euphoriefalle manövriert. Die beiden waren von ihrer Excel-Lösung absolut begeistert und vertieften sich in ihre Arbeit – noch ein Makro hier, eine Pop-up Maske dort. An das Projektziel verlor Katharina indes keine Gedanken. Anstatt den Auftrag sauber zu klären, programmierte Sie munter drauflos und vergeudete unnötig Ressourcen.

© Campus Verlag GmbH

Die Lösungseuphorie kann im Laufe eines Projekts immer wieder auftreten. Gelegenheit für inhaltlich spannende Diskussionen bietet jedes Projekt – und immer besteht die Gefahr, dass Ziele und Eckdaten des Projektes aus dem Blickfeld geraten. Die Folgen können für den weiteren Projektverlauf fatal sein.

So sollte zum Beispiel Marc in seinem Informationssystem vielfältige Anforderungen abbilden – und musste aufpassen, dass sich im Projektverlauf nicht immer neue Ideen und Wünsche einschlichen. Mit dem Begriff »Creeping Featuritis« (auf Deutsch: ausufernde Funktionalitäten) hat die IT-Branche sogar den Namen für diese weitverbreitete »Projektkrankheit« geprägt.

Aber auch die Redakteurin Saskia lief Gefahr, bei der Gestaltung ihrer Themenwoche schnell in die inhaltliche Ausgestaltung des Abendprogramms abzudriften. Ebenso musste Monika aufpassen, sich mit der Gestaltung ihrer Hausmesse nicht allzu sehr zu »verkünsteln«. Und dann Thomas, der einen neuen Lüfter verbauen sollte, und Matthias, der einen Speziallack entwickeln sollte: Ingenieure wie Thomas und Matthias vertiefen sich in der Regel lieber in die technischen Aspekte ihrer Projekte, als zu viele Gedanken an das Projektziel zu verschwenden.

Die Projektskizze – eine erste Landkarte

Wie können Sie nun konkret vorgehen, wenn Sie als Projektleiter einen klaren Kurs fahren möchten? Ein bewährtes Instrument ist eine *Projektskizze*. Sie ist vergleichbar mit einer Landkarte, deren Maßstab sehr grob ist, aber doch eine gute 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 sich am Ende von ihrem Auftraggeber sagen lassen muss: »Das habe ich mir aber anders vorgestellt.« 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.

Erstellen Sie zunächst diese erste Landkarte. Wie in den folgenden Kapiteln dargelegt, lässt sich eine solche Projektskizze 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.

© Campus Verlag GmbH

1.2 Das Projektziel klären

Das erste Gespräch mit dem Auftraggeber

Es ist für jeden Projektleiter – selbst in kleineren Projekten – der Super-GAU: Im Laufe des Projekts tritt ein Problem auf, das sich nicht beheben lässt. Schwer angeschlagen wird das Projekt dann gerade noch über die Zeit gerettet, manchmal auch ganz zu Grabe getragen.

Marc und sein Chef, der Produktionsleiter eines mittelständischen Getränkeherstellers, unterhalten sich über das Projekt, das Marc übernehmen soll. Die beiden reden über die verschiedenen Systeme, die zur Auswahl stehen – über Kosten, Alternativen, Schnittstellen, Hardware … Keine Frage: Das sind spannende Themen, die irgendwann im Verlaufe des Projekts auch eine wichtige Rolle spielen. Im Eifer der Fachsimpelei hätte Marc jedoch beinahe vergessen, die Frage aller Fragen zu stellen: Wozu das Ganze überhaupt? Für wen ist das System gedacht? Was wollen wir mit dem Projekt erreichen?

Wir können uns leicht ausmalen, was beinahe passiert wäre: Marc hätte sich über Tage, vielleicht sogar Wochen hinweg größte Mühe mit seinem Projekt gegeben, am Ende aber höchstwahrscheinlich ein sattes Eigentor gelandet. Denn wie hätte er seinen Chef zufriedenstellen sollen, ohne die Erwartungen zu kennen? Dessen Wünsche zu treffen wäre reiner Zufall gewesen.

Gerade noch rechtzeitig hat Marc das Gespräch auf den entscheidenden Punkt gelenkt. So erfährt er, worum es wirklich geht: Der Produktionsleiter möchte bei der Überwachung der Getränkeabfüllung die Produktionsdaten künftig nicht mehr an einer Vielzahl von Anlagen abrufen müssen, sondern alle relevanten Informationen auf einen Blick erhalten.

Um einem Super-GAU im Projektverlauf zu entgehen, lohnt sich eine saubere Auftragsklärung. Sicher: Mit jedem Projekt betreten Sie Neuland, unerwartete Probleme werden daher immer auftauchen. Umso wichtiger ist es aber, das Vermeidbare zu vermeiden und das Projekt von vornherein geschickt einzufädeln. Hierzu gehört als erster Schritt die Klärung des Projektziels.

© Campus Verlag GmbH

Die Zielsetzung klären

Wie gesagt: Es ist ganz normal, wenn das Projektziel am Anfang noch unklar ist. Nach einem kurzen Gespräch zwischen Tür und Angel verfügen Sie bestenfalls über ein ungefähres Bild. Nehmen Sie sich also die Zeit und setzen Sie sich noch einmal in Ruhe – und gut vorbereitet – mit ihrem Auftraggeber zusammen.

Um zur eigentlichen Zielsetzung des Projektes vorzustoßen, können folgende Leitfragen helfen (s. Checkliste 1):

Checkliste 1: **Fragen für den Zielkatalog**

Leitfrage 1:

Die Motivation – Wozu dient das Projektergebnis?

- Welches ist Sinn und Zweck des Projekts?
- Vor welchem Hintergrund erfolgt der Projektauftrag?
- Welches Ziel wird mit dem Projekt verfolgt?
- Was verspricht sich der Auftraggeber von dem Projekt?
- Wie dringend ist das Projekt? Was passiert, wenn nichts passiert?

Leitfrage 2:

Die Zielgruppe – Für wen ist das Projekt gedacht?

- Wer ist der Auftraggeber? Wer ist außerdem beteiligt?
- Wer ist vom Projekt betroffen? Inwiefern?
- Wem nützt ein erfolgreicher Projektabschluss?
- Wer wird das Projektergebnis nutzen bzw. einsetzen?
- Wer hat ggf. kein Interesse an einem Projekterfolg?

Leitfrage 3:

Die Inhalte – Was konkret soll erreicht werden?

- Welche Projektergebnisse sollen erreicht werden?
- Was soll am Ende entstehen? Was soll geliefert werden?
- Welche Aufgabenpakete sind zu erfüllen, um das Ziel zu erreichen?

© Campus Verlag GmbH

- Welche Leistungen sind zu erbringen? Welche nicht?
- Welche grundlegenden Anforderungen gibt es ans Projekt?

Leitfrage 4:
Die Wirkung – Was soll mit dem Projekt bewegt werden?

- Welche grundlegenden Vorgaben/Rahmenbedingungen gibt es?
- Was genau ist erreicht, wenn das Ziel erfüllt ist?
- Woran macht der Auftraggeber fest, dass der Auftrag erledigt wurde?
- Wann gilt das Projekt als erfolgreich? Woran kann man das erkennen?
- Was sollte keinesfalls passieren?

Beim Gespräch mit dem Auftraggeber wird manche Antwort im ersten Anlauf unbefriedigend ausfallen. Dann gilt es, beharrlich zu sein und so lange nachzuhaken, bis das Ziel deutlich geworden ist.

Praxistipp! Erraten Sie die Ziele Ihres Auftraggebers nicht, sondern fragen Sie gezielt nach. Beginnen Sie das Projekt nicht ohne die notwendige Zielklarheit.

Aus den Antworten können Sie nun den *Zielkatalog* für das Projekt zusammenstellen. Damit verfügen Sie über den ersten wesentlichen Baustein der Projektskizze. Wie ein solcher Zielkatalog aussehen kann, zeigt das folgende Beispiel von Marc.

Marc & das Informationssystem: **Der Zielkatalog**

Marc soll als Projektleiter die Entwicklung eines Informationssystems vorantreiben. Nach dem Gespräch mit dem Produktionsleiter skizzierte er den folgenden Zielkatalog:

Motivation

- Zentraler Zugriff auf wichtige Produktionsinformationen
- Informationen sind heute – wenn überhaupt – nur schwer zugänglich.

© Campus Verlag GmbH

- Nur wenige maschinenspezifische Funktionen sind miteinander verzahnt, eine Auswertung von Daten ist daher oft nur manuell möglich.
- Entscheidungsrelevante Daten (Analysen) sind nur schwer zu bekommen.
- Erkenntnisse aus Datenanalysen können nicht schnell genug im Produktionsprozess umgesetzt werden.
- Es fehlt an vergleichbaren Zahlen.

Zielgruppe

- Produktionsleiter (als Auftraggeber)
- Produktionsingenieure (effektive Produktionsüberwachung)
- Produktionsplaner (Steuerung der Produktionsplanung)
- Produktionsleiter (vereinfachtes Reporting)

Inhalte

- Auslesen der Daten aus den unterschiedlichen Abfüllanlagen
- Zusammenführen der Daten in einer zentralen Datenbasis
- Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Daten (Berichte + Analysen)
- Entwurf eines Produktions-Cockpits mit wichtigen Produktionsdaten
- Einführung der Mitarbeiter in die neue Produktionsanwendung

Wirkung

- Verfügbarkeit entscheidungsrelevanter Daten
- Verfügbarkeit der Daten auf mobilen Endgeräten (Touchpad)
- Bereitstellung der Produktionsanwendung zum Halbjahresende
- Einführung ohne Unterbrechung des laufenden Betriebs

Hinweis: *Die Zielkataloge der anderen Praxis-Projekte finden Sie im Internet unter* **http://www.marioneumann.com/praxis-projekte**.

Keine Angst vor hohen Tieren

Es hört sich so einfach an: »Frag den Auftraggeber, wenn du einen klaren Auftrag haben möchtest.« Nur: Der Auftraggeber ist nicht irgendwer, sondern meistens der eigene Chef oder womöglich ein hoher Manager. Da ist es nachvollziehbar, wenn einen der Mut verlässt. Viele angehende Projektleiter halten es für ein Zeichen von Schwäche, wenn sie zu Beginn des Projekts noch jede Menge Fragen haben. Deshalb trauen sie sich nicht, ihren Auftraggeber damit zu belästigen.

Das Gegenteil ist der Fall! Ein guter Chef schätzt es, wenn Sie Fragen stellen. Das zeigt Interesse und Engagement. Unwirsche Reaktionen sind da eher selten.

© Campus Verlag GmbH