

MARIO
NEUMANN

ABENTEUER PROJEKTE

Einfache Werkzeuge für
kleine und mittlere Projekte

campus

Abenteuer Projekte

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 »situitives 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.

Mario Neumann

Abenteuer Projekte

Einfache Werkzeuge für kleine
und mittlere Projekte

Campus Verlag
Frankfurt/New York

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

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	

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	

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	

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.

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:

- **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 Erfolgchancen 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

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.marionemann.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

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.

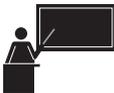


Projekt 2: **Saskia & die Themenwoche**

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-

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

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-Dienstleister möchte seine Zeiterfassung professionalisieren. Die Zahl der Kundenprojekte ist stark gestiegen, was dazu ge-

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.

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.

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 unausgelegene 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

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 präziserte 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

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!