



Klassisches Projektmanagement

Buch
Management

KeieiDo

經營道

Der Weg des Managements

Titel	Klassisches Projektmanagement
Untertitel	Theorie & Praxis
Kurzbeschreibung	Theorie und Praxis klassischen Projektmanagements
Reihe/ Serie	KeieiDo – Der Weg des Managements
Auflage	1
Autor	Michael Dahl
Ort	Potsdam, Deutschland
Erstausgabe	2019
Verlag	methoform
Internetseiten	www.methoform.de www.keieido.de
Verlagsseite	https://www.methoform.de/verlag/
Feedback zum Buch	https://www.methoform.de/verlag/feedback/
Verlagsnummer	978-3-96796
ISBN	978-3-96796-190-4
Veröffentlichung	2020 (geplant)
Copyright	(c) 2019-2020
Stichworte/ Tags	Projektmanagement, Management, klassisch, Organisation, Wirtschaft, Verwaltung
Bitte	Bitte nicht ohne Erlaubnis vervielfältigen.

Weitere Bücher finden Sie ab der Seite 360, in unserem Bookshop, direkt unter unserer Verlagsseite sowie unter dem Suchbegriff:

- <https://www.methoform.de/verlag/>
- methoform Verlag.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	10
1.1 Gesamtzusammenhang	10
1.2 KeieiDo	11
1.3 Unsere Seminare und Workshops	14
2. Grundlagen	16
2.1 Idee von Projekten	16
2.2 Methode Linienprojekte	17
2.3 Etikettenschwindel	18
2.4 Persönliche Erfahrungen	20
2.5 Klassische und agile Projekte	22
2.6 Projekt versus Prozess	23
2.7 Einbettung in die Organisation	24
3. Funktionsweise klassischer Projekte	25
3.1 Kernessenz Projektmanagement?	29
4. Projektstruktur	30
4.1 Vor- und Hauptprojekt	30
4.1.1 Die Pathologie des Drucks	32
4.1.2 Besonderheit Change-Projekt	34
4.1.2.1 Generelles	34
4.1.2.2 Change-Projekt-Struktur	35
4.1.2.3 Hauptanteil Kommunikation	36
4.1.2.4 Risikofaktor „Mensch“	37
4.2 Vorprojekt	38
4.2.1 Phase Initiierung	40
4.2.1.1 Methode Zieldefinition	41
4.2.1.2 Methode Projektvision	42
4.2.1.3 Methode Projektlogo	44
4.2.1.4 Methode Risiko- und Chancenbetrachtung	45
4.2.1.5 Methode SWOT-Analyse	46
4.2.1.6 Methode Projektsteckbrief	47
4.2.1.7 Methode Ablagestruktur	49
4.2.1.8 Methode Stakeholderaufstellung	50
4.2.1.9 Methode Vorlaufplan	53
4.2.1.10 Methode Entscheidungsfindung Initiierungsphase	55
4.2.1.11 Initiierung Projektoffice (Vorprojekt)	56
4.2.1.11.1 Methode Projektoffice	57
4.2.1.11.2 Methode PO-Checkliste	58
4.2.2 Phase Vorlauf	59
4.2.2.1 Generelles	59
4.2.2.2 Methode Ablagestruktur	60

4.2.2.3 Methode Projektklasse	63
4.2.2.4 Methode Projektklassen-Checkliste	64
4.2.2.5 Methode Projektklasse und Projektleitung	66
4.2.2.6 Methode Projektleitung bestimmen und einbinden	68
4.2.2.7 Methode Projektlogbuch	69
4.2.2.8 Methode Lastenheft	70
4.2.2.9 Methode Pflichtenheft	71
4.2.2.10 Methode Konzeptworkshop	72
4.2.2.11 Methode Stakeholdererwartungsmanagement	73
4.2.2.12 Methode Projektbedeutung	75
4.2.2.13 Methode Projektportfolio	76
4.2.2.14 Methode Risikomanagement	77
4.2.2.14.1 Methode Risikoprozess	78
4.2.2.14.2 Methode Risikoportfolio	79
4.2.2.14.3 Methode Risikopuffer	82
4.2.2.14.4 Methode Risikomaßnahmen	85
4.2.2.14.5 Methode Risikodatenbank	86
4.2.2.14.6 Methode Maßnahmetabelle	88
4.2.2.14.7 Verantwortung Risikomanagement	89
4.2.2.15 Metarisiken	90
4.2.2.15.1 Metarisiko Risiken hinzunehmen	90
4.2.2.15.2 Metarisiko Planung ins Ungewisse	93
4.2.2.15.3 Metarisiko Feind hört mit	95
4.2.2.15.4 Metarisiko Führungsbruderschaft	97
4.2.2.15.5 Metarisiko Puffertransparenz	99
4.2.2.15.6 Metarisiko Kunde & Puffer	102
4.2.2.16 Methode Vorkonzeptworkshop	104
4.2.2.16.1 Methode Datensammlung	105
4.2.2.16.2 Methode Themen- und Expertenzusammenstellung	106
4.2.2.17 Methode Themen-Experten-Matrix	108
4.2.2.18 Methode PAP für Grobkonzeptphase	109
4.2.3 Phase Konzeption	110
4.2.3.1 Generelles	110
4.2.3.2 Methode Konzept-Mindmap	112
4.2.4 Phase Grobkonzept	113
4.2.4.1 Unterphasen	114
4.2.4.2 Methode Zentraler initialer Grobkonzeptworkshop	115
4.2.4.3 Methode Dezentrale modulare Konzepterstellung	120
4.2.4.3.1 Vorgehen im Detail	122
4.2.4.4 Methode Zentrale Grobkonzeptvorstellung und Auswahl	127
4.2.4.5 Vorbereitung der Feinkonzeptphase	129
4.2.4.6 Methode Entscheidungsfindung für eine Fortsetzung	130

4.2.4.7 Psychologie der Entscheidungsfindung	132
4.2.4.7.1 Projekt als Heldenreise/ Held*innenreise	132
4.2.4.7.2 Systempsychologische Archetypen	134
4.2.4.7.3 Inneres Chaos	139
4.2.4.7.4 Projektleitung als Therapeut*in	141
4.2.5 Phase Feinkonzept	142
4.2.5.1 Unterphasen	143
4.2.5.2 Methode Zentraler initialer Workshop	145
4.2.5.3 Methode Dezentrale modulare Feinkonzepterstellung	147
4.2.5.3.1 Detaillierung	148
4.2.5.3.2 Methode Modulweises Vorgehen	151
4.2.5.3.3 Voraussetzungen und Risiken zusammenstellen	152
4.2.5.3.4 Maßnahmen aus Voraussetzungen und Risiken ableiten	153
4.2.5.3.5 Weitere Rollen ergänzen	154
4.2.5.4 Methode Zentrale Vorstellung und Auswahl	155
4.2.5.4.1 Maßnahmen verteilen	156
4.2.5.4.2 Zwischenstand	160
4.2.5.4.3 Methode Umwandlung in Netzplankarten (PERT)	162
4.2.5.4.4 Ressourcennamen ergänzen	165
4.2.5.4.5 Erste grobe Abschätzungen	167
4.2.5.4.6 Freigabe des Feinkonzepts	168
4.3 Phase Planung	170
4.3.1 Phase Grobplanung	171
4.3.1.1 Varianten und Szenarien	171
4.3.1.2 Unterphasen	172
4.3.1.3 Methode Initialer Grobplanungsworkshop	174
4.3.1.3.1 Methode Netzplantechnik / PERT	175
4.3.1.3.2 Moderative Veranschaulichung	179
4.3.1.3.3 Module kausal verknüpfen	180
4.3.1.3.4 PERT lesen	182
4.3.1.3.5 Methode Meilensteinplan	183
4.3.1.4 Methode Dezentrale Einzelausarbeitung	185
4.3.1.5 Methode Zentraler abschließender Grobplanungsworkshop	186
4.3.2 Phase Feinplanung	187
4.3.2.1 Methode Vorbereitung PAP	190
4.3.2.1.1 Methode Projektmanagementsoftware	191
4.3.2.2 Unterphasen	193
4.3.2.3 Methode Zentraler initialer Feinplanungsworkshop	195
4.3.2.4 Methode Dezentrale Feinplanung	196
4.3.2.4.1 Methode Detaillierung des Projektablaufplans (PAP)	197
4.3.2.4.2 Beispiel für die Interaktion in der Detaillierungsphase	199
4.3.2.4.3 Herausforderung Ausschreibung	202

4.3.2.4.4 Methode Freistellung	204
4.3.2.5 Methode Abschießender Feinplanungsworkshop	205
4.3.2.5.1 Methode Projektsimulation	206
4.3.2.5.2 Methode Basisplan	208
4.3.3 Projektablaufplan (PAP)	209
4.3.3.1 Struktur klassischer Projekte	209
4.3.3.1.1 Tipps & Tricks	211
4.3.3.1.2 Größte Vorsicht	212
4.3.3.2 Methode Projektablaufplan (PAP)	213
4.3.3.2.1 Übersicht	213
4.3.3.2.2 Aufbau	214
4.3.3.2.3 Methode Modularisierung großer PAPs	216
4.3.3.3 Methode Ressourcentabelle	219
4.3.3.3.1 Methode Lesen von Projektablaufplan und Ressourcentabelle	220
4.3.3.3.2 Vorgängerelemente	222
4.3.3.4 Weitere Bestandteile und Anteile	223
4.3.3.5 Methode Projektleitungsausschuss (PLA)	225
4.3.3.6 PAP in MS-Excel	227
4.3.4 Zusammenfassung Vorprojekt	229
4.3.4.1 Funktionsweise des Vorprojekts	229
4.3.4.2 Übersicht Vorprojekt	230
4.3.4.3 Methode Klassenspezifische Vorprojektstruktur	231
4.4 Entscheidung & Beauftragung	232
4.4.1 Folgekosten	233
4.4.1.1 Serviceverträge	233
4.4.1.2 Wartung & Instandhaltung	235
4.4.1.3 Vorausdenken	236
4.4.1.4 Business Case/ WiBe	237
4.4.1.5 Berechnungsbeispiel	239
4.4.2 Finanzierung des Projekts	243
4.4.3 Projektvertrag	244
4.4.4 Vertragsverhandlung	245
4.4.4.1 Feind in eigenen Reihen	245
4.4.4.1.1 EGO von Kolleg*innen	245
4.4.4.1.2 Management by Objectives (MBO)	246
4.4.5 Methode Projektkultur festlegen	249
4.4.6 Methode Projektvertrag und Risikomanagement	250
4.4.7 Pufferstreichung	251
4.4.8 Warnung vor dem Grauen Schaf	252
4.4.9 Methode Vertragslesung	254
4.5 Hauptprojekt	255
4.5.1 Leitung des Hauptprojekts	256

4.5.2 Phase Initiierung	257
4.5.2.1 Initiierung der Projektleitung (Hauptprojekt)	258
4.5.2.2 Initiierung der Co-Projektleitung	259
4.5.2.3 Initiierung Projektassistenz	260
4.5.2.4 Initiierung des Projektoffice (Hauptprojekt)	263
4.5.2.5 Initiierung der Orchestrierung	264
4.5.2.6 Initiierung der Steuerung	265
4.5.2.7 Initiierung Zeiterfassung	266
4.5.2.7.1 Methode MS-Project-Makro	269
4.5.2.8 Initiierung Risikomanagement & Compliance	270
4.5.2.9 Initiierung Claim-Management	272
4.5.2.10 Initiierung Controlling	274
4.5.2.10.1 Methode PDCA (modifiziert)	274
4.5.2.10.2 Typische Daten	276
4.5.2.10.3 Methode Projektcontrolling	277
4.5.2.10.4 Methode Meilensteincontrolling	280
4.5.2.10.5 Methode Aufwandscontrolling	283
4.5.2.10.6 Methode Kostencontrolling	284
4.5.2.10.7 Methode MS-Project-Controlling	285
4.5.2.10.8 Konkrete Aufgaben des Projektcontrollings	287
4.5.2.10.9 Projektcontrolling in der Organisation	288
4.5.2.10.10 Projektcontrolling als Beratung	289
4.5.2.10.11 Vorsicht Politik	291
4.5.2.10.12 Menschentypus Controller	294
4.5.2.10.13 Zwei gleichwichtige Perspektiven	296
4.5.2.11 Initiierung Qualitätsmanagement	298
4.5.2.12 Initiierung Berichtswesen	301
4.5.2.12.1 Übersicht	301
4.5.2.12.2 Kommunizierter Status	303
4.5.2.12.3 Berichtesarten	304
4.5.2.12.4 Methode Statusampeln	305
4.5.2.12.5 Methode Ampelaggregation	306
4.5.2.12.6 Methode Berichtsmatrix	307
4.5.2.12.7 Methode Fortschrittsbericht	308
4.5.2.13 Initiierung Ressourcenmanagement	309
4.5.2.13.1 Was sind Ressourcen?	309
4.5.2.13.2 Methode Matrixorganisation	311
4.5.2.13.3 Methode Rollenplanung	312
4.5.2.14 Initiierung Projektleitungsausschuss (PLA)	314
4.5.2.14.1 Aufgaben	314
4.5.2.14.2 Eskalationen im Projekt	316
4.5.2.14.3 Methode Eskalationsklasse	317

4.5.2.14.4 Gehorsam	318
4.5.2.15 Initiierung der Jour fixe	320
4.5.2.16 Methode Kickoff-Meeting (Hauptprojekt)	321
4.5.2.16.1 Methode Kickoff & Controlling	324
4.5.2.16.2 Methode Zeiterfassung	325
4.5.2.16.3 Methode Zeiterfassungsdatei	327
4.5.2.16.4 Thema Projektkultur	328
4.5.3 Phase Durchführung	329
4.5.3.1 Methode Orchestrierung	330
4.5.3.2 Aufgaben der Projektmitarbeiter*innen	331
4.5.3.2.1 Herausforderung Projektmitarbeit	331
4.5.3.2.2 Aufgaben der Projektmitarbeiter*innen	334
4.5.4 Phase Qualitätssicherung (QS/ QM)	335
4.5.5 Phase Abnahme	336
4.5.6 Phase Betriebsübergabe	338
4.5.7 Phase Projektabschluss	340
4.5.7.1 Aufgaben	340
4.5.7.2 Methode Kickout-Meeting	341
4.5.8 Phase Lessons Learnt	342
4.5.8.1 Methode Reflexionsfragen	344
4.5.8.2 Methode Feedbackbogen	346
5. Methode Projektmanagementhandbuch (PMH)	347
5.1 Rollen im Projekt	349
5.2 Projektprozesse	351
5.3 Standardisierte Projektmanagementplattform (PMP)	352
5.4 Change-Requests (CR)	354
5.5 Tipps & Tricks	356
5.5.1 Was oft vergessen wird	356
6. Ausblick	357
6.1 Projekt als lebendiger Mythos	357
6.2 Weitere Bücher aus unserem Verlag	360
6.2.1 Buch Agiles Projektmanagement	361
6.2.2 Buch Multiprojektmanagement (MPM)	362
6.2.3 Buch Risikomanagement	363
6.2.4 Buch Organisationsarchitektur	364
6.2.5 Buch Zeitmanagement	365
6.2.6 Buch Systemische Psychologie	366
6.2.7 Buch Wahrhaftige Führung	367
6.2.8 Buch Die Heldenreise	368
6.2.9 Buch Diskursive Moderation	369
7. Verzeichnisse	370
7.1 Abkürzungen	370

1. Einführung

1.1 Gesamtzusammenhang

Empfohlene vorbereitende Bücher:

- keine

Weiterführende Bücher (s. S. 360ff):

- Change-Management
- Claim-Management
- Führung
- Konfliktmanagement
- MPM (Multiprojektmanagement)
- Systemische Psychologie
- Risikomanagement
- Wahrhaftige Führung
- Zeitmanagement

Bezugsquelle der Bücher:

Weitere Bücher finden Sie in unserem Bookshop, direkt auf der Verlagsseite sowie unter dem Suchbegriff:

- <https://www.methoform.de/verlag/>
- methoform Verlag.

1.2 KeieiDo

KeieiDo ist angelehnt an die vielen japanischen Wege der Perfektionierung einer Technik – wie die des Bogenschießens, des Schwertkampfes oder der Art der Teezubereitung. Auch im Projektmanagement basiert ein Großteil auf Technik – auf Methoden, die im richtigen Moment sinnvoll angewendet werden wollen. Doch, wie im Kyudo, Kendo bzw. Sado, ist Technik nur ein Teil.

So gibt es Projektleiter*innen, die sich in reiner Fachlichkeit schulen und dennoch in der Umsetzung scheitern. Es ist eben nicht Fachwissen allein, das ein Projekt punktgenau ins Ziel führt. Struktur und Transparenz sind nur ein Teil von Projektmanagement – wenn auch vielleicht der speziellste.

Management hat generell zwar mit Methoden und Analysen zu tun – doch darüber hinaus immer mit dem Menschen, mit seinen Wünschen, Bedürfnissen, Hoffnungen und Eigenheiten.

In Projekten und ihrem Umfeld trifft man Mitarbeiter*innen, die seit langem innerlich gekündigt haben. Man arbeitet mit Führungskräften zusammen, die nie eine Führungsschulung besucht haben - oder Dozenten und „Vorbilder“ hatten, die selbst nicht zu führen vermochten. Man begegnet Entscheider*innen, die sich profilieren wollen, weil sie sich insgeheim minderwertig fühlen und einem kompensierenden Narzissmus verfallen sind, der sie Ihre frühen Kindheitserinnerungen verblassen lässt.

Verstand, um den es sich in diesem Buch und Handout vor allem dreht, ist nur eine Seite des Geschäfts. Genau das macht Projektmanagement so schwierig. Man hat auf weit mehr Disziplinen gleichzeitig belehrt zu sein, um das Ganze hinzubekommen.

KeieiDo ist genau hierauf ausgerichtet: viele Perspektiven zu berücksichtigen und miteinander zu integrieren. Dazu verwendet es ein Farbsystem, das sich im Text und in den Abbildungen wiederfindet. Es ordnet zu, welchen überfachlichen Bezug der jeweilige Zusammenhang hat:

- Orange steht für das Bewusstmachen, für Führung und das *Gesunde Erwachsene*
- Blau verweist auf Struktur, Analytik, Transparenz und Logik
- Grün assoziiert das Soziale, Empathische, Mitfühlende und die Gemeinschaft
- Schwarz symbolisiert Ängste, Verwirrung, Desorientierung und Unlust
- Rot bezieht sich auf Kampf, Wut, Arroganz - den Symptomen empfundener Minderwertigkeit
- Grau sind Persönlichkeitsstörungen, geistige Krankheiten, das Sabotierende, Hass
- Lila ist intrinsische Motivation, Neugier, Offenheit und Menschlichkeit.

Das System ermöglicht die Reflexion, mit welcher Art hintergründiger, meist unterbewusster Herausforderung man ausgesetzt ist.

- Die eigene Persönlichkeit zu entwickeln
- sich selbst dabei kennenzulernen
- sich mit Protagonisten und Antihelden auseinanderzusetzen
- mit Gut und Böse konfrontiert zu werden
- Menschen zu finden, die wollen,
- und andere, die verhindern, tricksen, manipulieren und korrumpieren,

hierfür gibt es kaum einen geeigneteren Weg als das Management von Projekten.

KeieiDo ist dabei ein Hilfsmittel, dieses Management bewusst und reflektiert durchzuführen. Es zielt darauf ab, sich in der Reflexion der eigenen Handlungen und des eigenen Verhaltens zu erfahren. In jedem Moment des Geschehens gilt es, sich so zu entscheiden, dass man sich am Abend im inneren Spiegel unverdrossen in die Augen zu sehen vermag und Herausforderungen dennoch gemeistert wurden.

Der ZEN-Meister Dogen fasste es vor achthundert Jahren mit den Worten zusammen: *Augen waagerecht, Nase senkrecht*. Es ging ihm um die Geradlinigkeit des eigenen Weges, *vor allem*, wenn das Umfeld „krumm und schief ist“.

Ein Projekt ist wie ein kleines Kind. Es will behütet, umsorgt, geschützt, gepflegt, gehegt, ernährt und kuriert werden. Wie bei einem Säugling führt schon die marginalste Unaufmerksamkeit schnell zum Verhängnis. Leitet man sein Vorhaben nicht situativ passiv, aktiv und pro-aktiv – in diesen drei ständig alternierenden Varianten – wird es kein Erfolg. Die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns eines Projektes ist immer höher als die eines Gelingens.

Daher ist die Entscheidung, Projektleitung zu werden, ein Sprung ins kalte Wasser und bedarf des hemdsärmeligen Wissens, dass man es hinbekommt, auch mit hasserfüllten und psychopathologischen Stakeholdern, die in ihrem Leben nie Herzlichkeit erfahren hatten, zurechtzukommen.

Kommt man mit Angst zur Arbeit, weil man sich sorgt, dass etwas falsch laufen wird? Oder ist es doch eher ein Spiel, in dem man entweder zu hoher Flexibilität fähig ist oder zu Oberflächlichkeit tendiert? All dies wird man für sich reflektieren – so wie die lichten und schattene Seiten, die einem in Projektpartnern und Stakeholdern begegnen werden, und die man bei mutigem Hinsehen auch in sich selbst wiedererkennen wird.

Gelingt es:

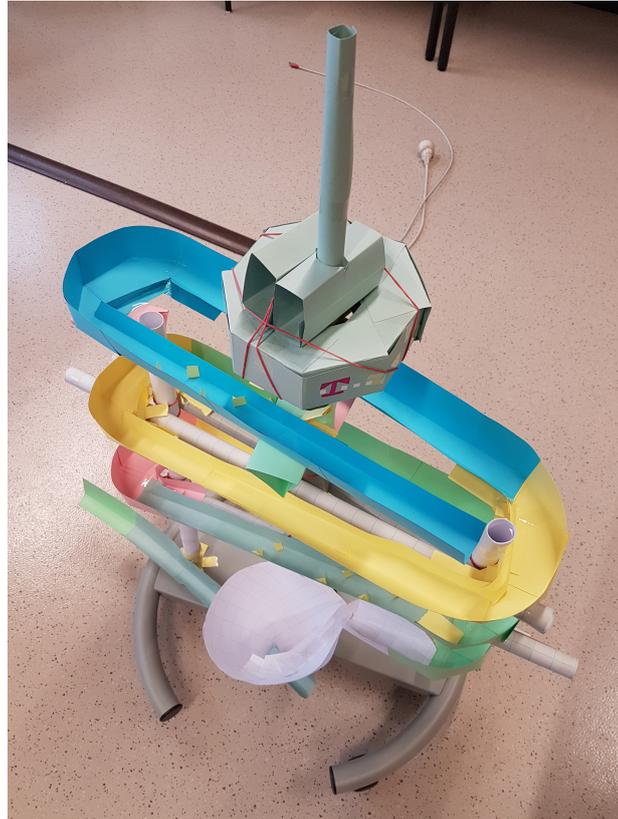
- nichts zu verurteilen
- den objektiven Abstand zu wahren (und)
- Mensch zu bleiben
- im Sinne eines/ einer* Therapeut*in zu wirken,

wird die Rolle der Projektleitung das ihre zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit beitragen – gleich, ob ein Projekt am Ende das geplante Ziel erreicht hat oder nicht.

Somit ist Projektmanagement die Gratwanderung zwischen Licht und Schatten – ein Spiegel des eigenen Wesens und eine der besten Möglichkeiten, sich selbst zu entwickeln, das Ego zu schleifen und über seine vorher oft unbekanntes Grenzen hinauszuschreiten.

1.3 Unsere Seminare und Workshops

Seit vielen Jahren führe ich Seminare und Workshops zum Projektmanagement durch. Zwei Tage braucht man, um das komplexe Thema sinnhaft zu vermitteln. Werden weitere Tage bereitgestellt, können klassische Projekte in diesem Rahmen komplett durchgespielt werden.

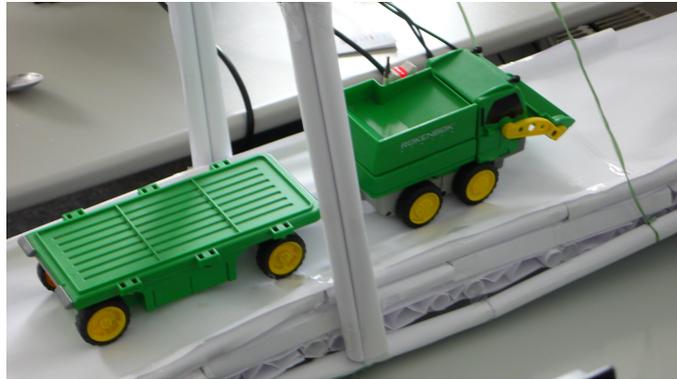


Projektierung einer Marmelbahn mit einer Mindestrollzeit von 10 Sekunden – als Modell für eine Touristenattraktion in der Stadt.

Beispielsweise werden Marmelbahnen aus Papier gebastelt und in einen wirtschaftspolitischen Gesamtzusammenhang eingebettet. Die Seminarteilnehmer*innen sammeln im geschützten Raum des Seminars praxisnahe Projekterfahrungen. Diese bleiben hierdurch noch präsenter abrufbar, als schon bei häufigen Kleingruppenarbeiten. Hier ein Videolink:

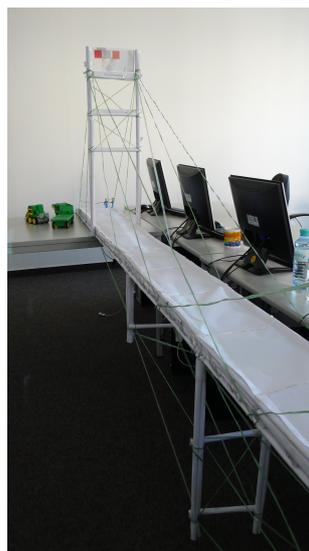
- <https://www.methoform.de/support/video/seminare/>

Vor allem für die Schulungen von MS-Project, *dem* Werkzeug klassischer Projekte, ist ein naher Praxisbezug kaum wegzudenken. Organisationen, für die professionelle Projektleitung eine Kernkompetenz darstellen, investieren oft sechs bis zehn Tage in Trainings. Im Anschluss weiß man als Partizipant*in nicht nur, wie Projekte aufgebaut sind – sondern auch, dass man sie planen und leiten werden *kann*.



Ferngesteuert Testfahrt erst einmal ohne Videokamera

In einem dieser zehntägigen Workshops wurde von den Teilnehmer*innen eine Brücke aus Druckerpapier projiziert. Fünf Meter lang und freischwebend musste sie sein. Ein ferngesteuertes Baufahrzeug mit montierter Videokamera sollte sie tragen können. In dieser Fahrt lag der krönende Abschluss. Die einzigen Hilfsmittel waren 2 cm lange Klebebandstreifen und Schnur. Vom Design, über eine Ausschreibung, den Einkauf, die Materialbeschaffung, bis zum Durchführen, Controlling und Berichten wurde alles komplett durchgespielt.



Fertige Brücke vor der Probefahrt

2. Grundlagen

2.1 Idee von Projekten

Was versteckt sich hinter dem Begriff *Projekt*? In seinem Fokus liegt die Erschaffung:

- von etwas komplett Neuem
- in unbekanntem Terrain
- bei begrenzten Ressourcen.

Ein solches Vorhaben hat bestenfalls auch noch eine hohe Bedeutung und stellt damit eine Chance dar - ist jedoch meist auch entsprechend „gefährlich“.

Unterschieden werden zwei verschiedene Arten der Abwicklung:

- klassisches Projektmanagement
- agiles Projektmanagement.

In der Realität findet man in den meisten Fällen eine Mischung aus beidem:

- hybrides Projektmanagement.

Weicht die Managementform von beiden Grundtypen und dieser Mischvariante ab, wäre dies denkbar, sie beispielhaft zu benennen, mit:

- Guerillaprojektmanagement
- Glücksspiel.

Guerillaprojektmanagement bedeutet, dass die methodischen Grundvoraussetzungen weder für klassisches noch agiles Projektmanagement gegeben sind, es aber dennoch „bis gestern fertig geworden sein musste“. Hier ist waghalsige Improvisation gefragt - nur Taktik, ohne Strategie und Planung.

Glücksspiel meint, dass die Pathologie *um* das und *im* Projekt derart hoch ist, dass Struktur und Prozesse vollständig fehlen. Zum Teil ist in solchen Fällen nicht einmal eine eindeutige Projektleitung benannt worden: „Machen Sie das mal...“.

Bei der Definition des Begriffs und Vorgehens geht es nicht um Dogmen, die es einzuhalten gilt, um richtig oder falsch. Vielmehr dreht es sich um das **Bewusstmachen** des Notwendigen und das explizite Aufzeigen von Kausalitäten bei Abweichungen vom Ideal.

2.2 Methode Linienprojekte

Im Wandel hin zu immer gesünderen Organisationsformen, also Organisationen ohne die typischen soziopathologischen Indikatoren von:

- Hierarchien
- Führungskräften
- Macht (und)
- Politik,

spielt eine weitere Projektart eine wichtige Rolle:

- Linienprojekte.

Liniale Projekte bilden Linienaufgaben ab, wie:

- Buchhaltung
- Personal
- Controlling.

Der Unterschied zu konventionellen Linienfunktionen besteht darin, dass:

- Linienprojekt auf ein Jahr begrenzt sind und danach neu instanziiert werden.
- Linienaufgaben hierdurch einem höheren Wandel ausgeliefert sind.
- Personal dadurch besser zum Wandeln gebracht wird.
- Führungskräfte nicht generell entlassen werden müssen, sondern sich zu Projektleitungen weiterbilden lassen können
- nur ein Ressourcenplanungstool notwendig ist, in dem klassische, agile und liniale Projekte gemeinsam mit Urlauben geplant werden
- eine einzige Portfoliodarstellung für alle Projekte genutzt werden kann
- eine schnelle und vollständige Hierarchieabflachung ermöglicht wird
- Prozessdenken ein starres strukturelles Nicht-Denken überwindet.

2.3 Etikettenschwindel

Da in den meisten Vorhaben, die mit „Projekt“ betitelt werden, für keine der drei ersten Managementvarianten die jeweiligen Projektmanagementmethoden vollumfänglich, lehrbuchartig eingesetzt werden, *spricht* man in diesen Fällen zwar von einem „Projekt“ im Sinne eines Etiketts, man findet jedoch keine Äquivalenz in der Verpackung.

Der Hauptgrund liegt meist in den "Wirren der Menschheit" und ihren Widersprüchlichkeiten:

- Projekte kosten Geld, das man eigentlich gar nicht aufbringen möchte.
- Im klassischen Projektmanagement dauern Konzeption und Planung meist lange.
- Erst nach beiden Phasen ist man über Laufzeit und Budget aussagekräftig.
- Professionelle Arbeit benötigt oft rare fachkompetente Mitarbeiter*innen.
- Mitarbeiterstellen werden gekürzt – da müssen zwangsläufig „nebenbei laufen“.
- Externe Mitarbeiter*innen sind teuer – man scheut sich, sie zu finanzieren.
- Häufig ist ein Projekt Voraussetzung für die Verlängerung der Legislaturperiode.
- Das „Lostreten“ desselben ist dabei entscheidend – nicht das Ergebnis.
- Der Druck in Richtung eines frühen Projektbeginns ist daher meist hoch.
- Vor allem im Spannungsfeld der (Organisations-) Politik, dreht es sich primär um Machterhalt und Statusausbau – Projekte sind entweder Mittel oder Verhinderer.
- Projektleitungen brechen häufig vor hohlen Machtfloskeln ein.
- Viele Projektleitungen sind selbst oder werden durch das Umfeld machtaffin.
- Hierarchien verhindern Veränderungen aus ihrer Wesensnatur heraus.
- Projektleitungen werden von den "Machthaber*innen der Hierarchie" häufig als „Emporkömmlinge“ bezeichnet, ohne entsprechende „Leichen im Keller“.
- Vor allem im Top-Management ist die Zielerreichung meist nicht Primärziel.
- Insbesondere das „Wie“ spielt keine Rolle, sondern höchstens „dass“.
- Die mit der Großprojektleitung (GPL) einhergehende Macht führt zu Entfremdung.
- Die meisten Top-Manager*innen und viele GPLs sind nicht wegen überdurchschnittlicher Intelligenz und/ oder Sozialkompetenz an ihre Positionen gekommen (s. Buch *Systemische Psychologie*, S. 366).
- ... [Die Liste ist weit länger, Sie werden sie leicht selbst ergänzen können.]

Um es systempsychologisch in aller Kontroversität auf den Punkt zu bringen: Die Herausforderung besteht psychologisch im Umstand, dass man es bei den beschriebenen Verhaltensweisen und Paradigmen nicht wirklich mit *Menschen* zu tun hat. Sobald man eine offizielle Rolle annimmt, wird man sich mit ihr identifizieren – eben *mit der Rolle* und nicht mehr mit *sich selbst*. Der Wunsch nach Perfektion und Anerkennung treibt dazu an. Hinter jeder Rolle befindet sich jedoch immer ein *Archetypus* oder ein

Cluster aus *Archetypen*. Hinter diesem verschanzt man sich – bewusst und unbewusst.

Bei Archetypen handelt es sich um komplexe, stereotype Verhaltensmuster, denen man - vor allem als unreflektiertes Wesen - die Kontrolle überlassen *kann* oder gar zwanghaft *muss*. Es sind Algorithmen, die den *eigentlichen* Menschen nach deren Aktivierung zu einer Maschine werden lassen. Das Individuelle, wirklich Menschliche, wird hinter der Maske des Archetypischen schrittweise verschwinden. Diesen Prozess nennt man *Entfremdung*.

So sind auch die meisten Projektleiter*innen Präsentationen von Archetypen. Die einen sind strukturierter, die nächsten sozialer, andere sind aggressiver oder übervorsichtig – einige von Selbsthass zerrissen. Welcher Typus Sie auch sein mögen – eine gute Projektleitung wird man, wenn es gelingt, die hinter den Verhaltensweisen liegenden Kompetenzen zu finden und widerspruchsfrei miteinander zu koppeln. Dann wird das Menschliche in den Vordergrund treten. Darum geht es.

2.4 Persönliche Erfahrungen

Es gibt viele wirklich gute Projektleiter*innen, die Menschen geblieben oder mittels ihrer Projekte geworden sind. Ein Großteil von ihnen kommt aus den Ingenieurwissenschaften. Das Wissen um den strukturellen Aufbau eines Projekts ist dabei nicht weniger bedeutend als:

- psychotherapeutische Fähigkeiten
- Führungskompetenz (und)
- innere Ruhe.

Daher empfehlen wir ergänzend die Bücher *Systemische Psychologie* (s. S. 366) und *Wahrhaftige Führung* (s. S. 367). Denn man wird als Projektleitung früher oder später scheitern, wenn man glaubte, die Agendapunkte eines Kickout-Meetings aufsagen zu können hätte irgend eine Bedeutung im Vergleich zur politischen Willkür von Stakeholdern. Dies ist besonders für Naturwissenschaftler ernüchternd.

Dennoch gibt es kaum einen besseren Weg, die eigene Persönlichkeit zu erweitern und voranzubringen, als die Leitung von Projekten zu übernehmen - und dabei Augen und Ohren offen zu halten und auch das zu lernen, was man eigentlich nie eingeplant hatte. Dies vor allem deshalb, weil sich die Welt plötzlich ganz anders darstellt, als man es bisher weisgemacht bekommen hatte oder wahrhaben wollte.

"Verkehrte Welt" spielten mein Sohn und ich, als er klein war. Alles stellte sich anders dar, als man es kannte. Je größer die Projekte, umso realer dasselbe Spiel. Dort, wo man Weitblick und Nachhaltigkeit erwarten würde, trifft man häufig weit eher auf unreflektierte Persönlichkeitsstörungen und ernstere Psychopathologien.

Ein Blick in den ICD 10, den derzeit aktuellen normierten Krankheitskatalog, wird ernüchternd zeigen, dass wir *alle* sie in uns tragen, teils sogar "unterbewusst bewusst". Die damit einhergehende Brachialität (Soziopathien), „Heimtückisheiten“ (Psycho-pathie), „Illusionshaftigkeit“ (Schizophrenie), Bedeutungsträchtigkeit (Narzissmus) usw. bringen Menschen nicht nur an die Spitzen der Hierarchiepyramiden.

In umgekehrter Richtung verstärken und erzeugen diese Pyramiden wechselwirkend überhaupt erst jene pathologischen Verhaltensmuster. Man erhält auf dem Weg „nach oben“ den Freibrief und Zugehörigkeitssiegel, das herauslassen zu dürfen bzw. zu müssen, über das eine entwickelte Gesellschaft hinauszuwachsen hat und das sie vehement sanktionieren muss, um nachhaltig funktionieren zu können.

Gemeint ist dies alles, trotz des zynischen Beigeschmacks, neutral. Aus systempsychologischer - und aus lebensmythologischer - Sicht ist die Konfrontation mit den Schattenanteilen nicht nur wichtig, sondern notwendig. Erst hierdurch wird man diese dysfunktionalen Anteile, ist man entsprechend aufmerksam, schließlich auch in sich selbst entdecken. Daraufhin kann man bewusst mit ihnen arbeiten und gewinnt so Schritt für Schritt über diesen Integrationsprozess die innere Freiheit.

Weit wichtiger, als das Projekt um jeden Preis ins Ziel zu führen, ist dann, *wie* man es leitet. Kommt man vom Kurs ab und wählt Mittel abseits des eigenen Pfades, lässt man also zu, dass Archetypen das Handeln und Wertesystem bestimmen, führt diese meist zunehmende Entfremdung sowohl geistig als auch körperlich in die Krankheit.

- Zusammengefasst: Immer an sich glauben und nicht entmutigen lassen.

2.5 Klassische und agile Projekte

Wie oben gesehen, werden diese beiden Haupttypen für die Umsetzung großer Vorhaben unterschieden. In beiden Fällen geht es um eine Reise oder Expedition ins Unbekannte, wobei man:

- im *klassischen Projektmanagement* erst mit der Reise beginnt, wenn die komplette Landkarte des noch unbekanntes Landes, das bereist werden will, gefüllt ist,
- im *agilen Projektmanagement* hingegen sofort mit der Reise startet, ohne eine Karte, aber dafür immer nur etappenweise voranschreitet, auf Sichtweite, "von der Hand in den Mund".

Im klassischen Projekt muss man entsprechend gute Nerven haben, um der Startverzögerung standzuhalten, damit die Karte gezeichnet werden kann, vermag dafür aber vor Reisebeginn präzise zu sagen, wann man wo ankommt und was das Ganze kosten wird.

Im agilen Projekt braucht es eine andere Art an Nerven: Denn man reist zwar sofort los, weiß aber erst dann, wo das Ziel liegt, wenn man es erreicht hat.

Beide Wege brauchen umfangreiches Methodenwissen und Disziplin in der Anwendung. Die Innenreflexion wird zeigen, ob und warum man selbst eher zum einen oder zum anderen Weg tendiert – ob man also eher distanzierte*r Denker*in (klassisch) oder menschnahe*r Moderator*in (agil) ist.

Um es begrifflich noch einmal deutlich herauszustellen: Eigentlich gibt es gar kein klassisches oder agiles *Projekt*. Vielmehr ist es die Art der Umsetzung, das *Management*, das klassisch bzw. agil gewählt werden kann. Wichtig ist dabei die Entscheidung für:

1. *überhaupt* eine der beiden Varianten und
2. für die jeweils *sinnvollste*.

Ob klassisches/ agiles Projekt oder analoges Projektmanagement – im Sprachgebrauch ist es meist bedeutungsgleich.

2.6 Projekt versus Prozess

Was ein klassisches Hauptprojekt und einen Prozess voneinander unterscheidet, sind:

Projekt	Prozess
Einmaliger Prozess	Mehrfache Durchführung
Fehler sind nicht erlaubt.	Mit jedem Durchlauf verringern sich Fehler, wenn man sie aktiv angeht.
Lessons learnt behebt Fehler in künftigen Projekten (dieser Art)	Prozessoptimierung/ KVP behebt Fehler.
Hohe Risiken durch viele Unbekannte	Routine führt zu immer besseren Risikoeinschätzungen.
Ziel ist eine hohe methodische Fähigkeit.	Ziel ist eine Standardisierung.

Führt man ein ähnliches Projekt ein zweites Mal durch, hat dies Prozesscharakter. Die Größe der dennoch verbleibenden Risiken entscheidet über die Art der Durchführung.

Vorgreifend ist ein Projekt – präziser: das *Hauptprojekt* – also ein Einmalprozess. Ein *Vorprojekt* bereitet diesen Einmalprozess, also das Hauptprojekt vor. Das Vorprojekt kann auf dieselbe Weise aber auch einen klassischen (Mehrfach-)Prozess vorbereiten.

Das Management von Projekten und Prozessen selbst ist hingegen immer ein Prozesscluster, das spezifisch für die jeweilige Art der Durchführung konzipiert worden ist. Daher handelt dieses Buch im Wesentlichen von Prozessen, mit denen man ein Projekt professionelle schmieden und abwickeln kann.

2.7 Einbettung in die Organisation

Eingebettet wird Projektmanagement, also das *spezielle Prozesscluster*, am besten in Form einer standardisierten Projektmanagementplattform (PMP). Hierzu gehört eine Meta-Ebene, wie der Tower auf einem Flughafen – ein Multiprojektmanagement (MPM). Das MPM falls alle Projektaktivitäten übergeordnet zusammen, steuert und koordiniert sie. Es ist wie der Leitstand in einer Fabrik oder die Brücke auf einem Schiff.

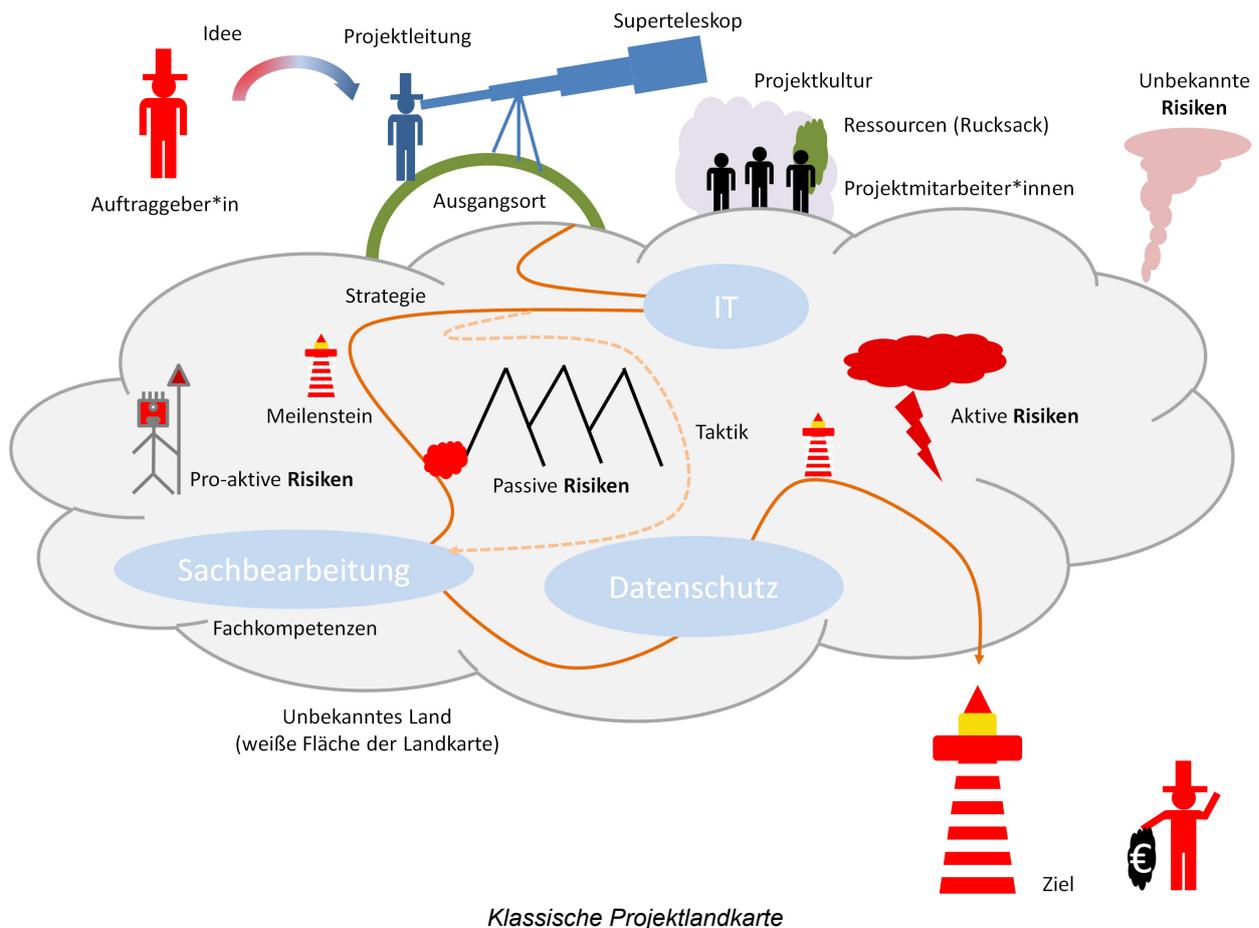
MPM beinhaltet ein Ressourcenmanagement. Wichtig ist, dass dieses nicht nur für Projekte greifen darf, sondern *alle* Ressourcen im Unternehmen umfassen muss. Ansonsten werden Medienbrüche und Komplexität das Gesamtsystem zum Erliegen bringen.

Ein gutes Ressourcenmanagementsystem zu finden – ohne IT ist das Vorhaben komplett undenkbar – ist schwierig. Hingegen bieten viele Projektmanagementsysteme oft nahtlos integrierte Ressourcenlösungen mit an. Daraus abgeleitet, wird es sinnvoll sein, *alle* ressourcenabhängigen Tätigkeiten der Organisation über Projekte abzuwickeln. Es geht um ein Umdenken auf großer Ebene. Ein Change ist hier vorprogrammiert.

Damit werden aus klassischen Linienaufgaben *Linienprojekte*. Diese sind allerdings derart simpel gestrickt, dass die Nutzung desselben Ressourcensystems im Vordergrund steht. *Organisationen, denen von Beratungshäusern empfohlen wurde, Linienprojekte einzuführen und die daran scheitern, sind diese Aufgabe zu komplex angegangen. Es ist derselbe Grund, aus dem Balanced Scorecards als strategische Führungsinstrumente scheitern – man macht eine Wissenschaft aus etwas eigentlich ganz Simplem.*

Dennoch ergeben sich aus diesem ganzheitlichen Perspektivenwechsel in Richtung Projektmanagement mannigfaltige Vorteile für die Organisation, auf die im Wesentlichen im Buch *Organisationsarchitektur* (s. S. 364) eingegangen wird. Wir kämen ansonsten zu weit von Thema ab.

3. Funktionsweise klassischer Projekte



Eine Landkarte soll das klassische Vorgehen erläutern:

Der Auftraggeber/ die Auftraggeber*in (rot, oben links) hat eine Idee und vermittelt sie der Projektleitung (blau). Die Projektleitung erzählt den Projektmitarbeiter*innen (schwarz) davon. Gemeinsam wird das Ziel der Reise festgelegt, eingetragen als Leuchtturm, unten rechts. Dort wird man, nach der Reise, den Auftraggeber/ die Auftraggeber*in wiedertreffen. Erwartet wird von ihm/ ihr/ * die Begleichung der Aufwände.

Die Projektreise verläuft durch das unbekannte Land einer unbekannt Zukunft. Möchte man am Ziel eine *Punktlandung* hinbekommen, muss das nicht Bekannte vorerst erkundet werden. Hierzu steigt die Projektleitung am Ausgangsort auf einen Berg (grüner Bogen) und inspiziert die Route mit dem „Superteleskop“.

Risiken – Hindernisse und Gefahren – auf der Reiseroute, werden auf dem Berg zuerst ausgemacht. Unterschieden wird zwischen:

- *passiven Risiken*, die man sicher zu umwandern vermag
- *aktiven Risiken*, die sich bewegen und womöglich sogar ihre Richtung ändern
- *pro-aktiven Risiken*, die die Verfolgung aufnehmen und es auf Projekt und/ oder Projektleitung abgesehen haben. Meist sind dies konkrete Personen (jetzt wissen wir: eigentlich *Archetypen*), erschaffen *aus* und angetrieben *von* Ängsten, Minderwertigkeit, Neid, Habgier, Missgunst, Hass, Dummheit usw..

Ressourcen, die man zeitweise auf Wegabschnitten benötigt, werden lokalisiert, um, ergänzend zu den Risiken, die best mögliche **Strategie** herauszuarbeiten, die sicher zum Ziel führt, zum Leuchtturm. Auf der Karte sind dies die hellblauen Ovale. Das Wort „Strategie“ bedeutet nichts weiter, als: „Weg zum Ziel“. Sie ist als orange Kurve dargestellt.

Aber auch **Taktiken** wollen schon jetzt gefunden und verortet werden. Bricht vor den Reisenden eine Lawine los, entsteht Stress – also eine analoge Lawine aus Adrenalin und Cortisol im Inneren des Menschen. Sie reduziert das für eine Problemlösung unabdingbare logische und systemische Denkvermögen. Nur ein zuvor vollständig ausgearbeiteter **Notfallplan**, der lediglich abgearbeitet zu werden braucht, wird Erlösung bringen.

Damit umschifft die Strategie nicht nur bewusst alle Risiken, sondern findet zudem für möglichst (erneut) *alle* verbleibenden Restrisiken taktische Notfallmaßnahmen. Diese müssen berücksichtigen, dass man unbekanntem Herausforderungen begegnen *wird*, mit denen man „beim besten Willen“ vorab nicht gerechnet hätte.

Der erste Leitsatz des klassischen Projektmanagements lautet:

- §1 – Im Projekt kommt *immer anders als geplant*.

Jetzt könnte man denken, es gälte die bekannte Aussage: „Besser eine schlechte Planung als keine Planung“. Doch das ist bei Projekten anders. Die Planung eines klassischen Projektes muss perfekt sein und alle eventuellen Abweichungen mit berücksichtigen. Daher ist dieses Buch so umfangreich.

Auch die **Projektkultur** stellt ein Risiko dar. Denn:

- fehlende Offenheit
- mangelnde Transparenz
- tabuisierte Themen (und)
- Politik

sind nur einige der kulturellen Risiken, die ein Projekt schnell zum Scheitern bringen.

Die Projektleitung steht – wie *jede* wahrhaftige Führungsperson – dafür ein, dass soziale Grundwerte über die gesamte Laufzeit aufrecht erhalten bleiben. Hierzu gehören vor allem:

- gegenseitiger Respekt (und)
- uneingeschränktes Vertrauen.

Hält sich die Projektleitung selbst nicht an diese Leitlinien, hat man, wie in der „Führungskraft“ (sie *führt* dann nicht mehr, daher die Anführungszeichen):

1. den größten Feind in den eigenen Reihen und
2. an der denkbar ungünstigsten Position.

Dann kann man als Projektmitarbeiter*in (PMA) nur noch:

- verzeifeln
- resignieren
- **kämpfen**
- **therapieren oder**
- **austricksen.**

Die Projektkultur wandelt sich damit.

„Loyalität“ wird auch oft als kulturell wichtiger Wert aufgeführt. Doch ist dies ein meist missinterpretiertes Wort, das durch die Assoziierung mit „Gehorsam“ einem Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit eher zu Schaden gereicht. Gehorsamkeit ist immer ein Zeichen von Pathologie. Hier empfehle ich Arno Gruen-s Buch: „Wider den Gehorsam“.

Zurück zur Landkarte: Für weite Reiserouten wird das große Ziel in **Meilensteine**, also Teilziele, untergliedert. Es sind Zwischenmomente des Verschlaufens, Ausruhens, der Reflexion und des Feierns – sowie der Vorbereitung auf die nächste Etappe. Bei mehrjährigen Projekten werden zudem nicht alle, die zur Reise aufbrechen, dabei sein, wenn das Ziel erreicht wird. Doch ist das Erreichen eines Ziels immer ein Erfolgserlebnis, das neue Kraft gibt. Es sollte niemandem vorenthalten bleiben, **wenn man die Motivation hochhalten möchte**.

Möchte man eine sichere und punktgenau landende Reise hinbekommen, darf diese erst beginnen, wenn die weiße Fläche der Landkarte *vollständig* ausgefüllt worden ist. Es dürfen keine Unbekannten verbleiben. Allerhöchste Präzision ist gefragt.

Bedenkt man all dies, erkennt man, wie viel Zeit am Ausgangsort (Berg, Superteleskop) vergehen wird, bevor die eigentliche Reise überhaupt beginnen kann. Erst, wenn alle Parameter bekannt sind, direkt vor dem allerersten Schritt, kennt man belastbare Daten:

- wie lange die Reise dauert
- welche Ressourcen benötigt werden
- wann Ziel und Teilziele erreicht werden
- was es kostet (und)
- welche Puffer gebraucht werden.

Jede Art von **Druck** gefährdet das Vorhaben im höchsten Maße. Er ist der größte Feind des klassischen Projektes. Eine professionelle Projektleitung wird ihm gegenüber daher nicht einbrechen dürfen, sondern standhaft auf dem Bestehen, was die Erkundungen *benötigen* und *ergeben*:

- **§2 – Druck ist der größte Feind des Projektmanagements.**

3.1 Kernessenz Projektmanagement?

Sieht man sich die Landkarte noch einmal an, wird klar, warum nicht nur das Vorprojekt Kosten verursacht, sondern, dass auch die Durchführung der Reise einen hohen organisatorischen Aufwand abverlangt. Der Umfang für Projektleitungstätigkeiten liegt meist zwischen 15 – 30 % des Gesamtprojektvolumens.

Würde man diesen Preis nicht bezahlen, ist es, als überließe man beim Hausbau Maurer, Elektriker, Klempner und Dachdecker sich selbst. Das geht erfahrungsgemäß schief. Ihre Aufgaben wollen wohl verzahnt, aufeinander aufbauend gestaltet sein.

Stellt man sich die Frage, welche Veränderungen man an der Karte durchführen müsste, um ohne Projektleitung sicher zum Ziel zu gelangen, stößt man auf die Kerndefinition von Projektmanagement:

- *Welche Elemente bräuchte man nur aus der Karte zu entfernen und man würde auch ohne den Overhead von Projektmanagement das Ziel sicher erreichen?*

Sie werden es erraten: Entfernte man alle *Risiken* aus der Karte, das hieße auch (siehe Din-Norm):

- es gibt *keinen* festen Anfangstermin
- es gibt *keinen* festen Endtermin
- Kosten und Budget sind *nicht* begrenzt
- die Tätigkeit wurde schon *mehrfach* durchgeführt
- usw.

benötigt man auch kein Projektmanagement mehr. Entsprechend lautet die Kerndefinition:

- **§3 – Projektmanagement ist Risikomanagement.**

Ein Projekt ist also ausschließlich durch seine Risiken bestimmt. Oder: Jedes riskante Vorhaben sollte immer als Projekt (heißt: *mittels Projektmanagementmethodik*) abgewickelt werden.

4. Projektstruktur

4.1 Vor- und Hauptprojekt

Klassische Projekte untergliedern sich, eben wurde es schon angedeutet, immer in Vor- und Hauptprojekt. Im Falle von Ausschreibungen kann eine dritte, mittlere Phase hinzukommen. Wichtig ist, dass diese Grundstruktur - wie auch alles andere im Projektmanagement - einem sinnhaften Pragmatismus entspringt. Dogmatik führt häufig in blinden Aktionismus.



Das Vorprojekt dient im Wesentlichen der:

- Konzeption und
- Planung

des Hauptprojekts. Erst nach dem Abschluss des Vorprojekts sind:

- Dauer
- Kosten
- Ressourcenaufwand

des Hauptprojekts benannt.

Der mit vielen Projekten einhergehende Druck verhindert meist die vollständige Abarbeitung des Vorprojekts. Oben ist es schon kurz angesprochen worden. Einige "klassische" Projekte verzichten sogar aus Zeitnot auf ein Vorprojekt. Doch dann ist:

- es kein *klassisches* Projektmanagement mehr
- das Scheitern des Vorhabens sicher.

„Scheitern“ ist dabei ein relativer Begriff. Gemeint ist, dass es zu keiner Punktlandung kommt – denn ohne Vorprojekt kennt man diesen Punkt nicht. Die andere häufige Variante ist, dass ein Punkt vorgegeben wird:

- Bis zum xx.yy.zzzz muss das Projekt abgeschlossen sein.
- Eine Budget von x € steht hierfür zur Verfügung.

Dann kennt man zwar den Punkt, aber nicht das, was nötig ist, um darauf zu landen – und ob eine Landung überhaupt möglich ist. Das ist *gesunder* Menschenverstand.

Anders als klassische Hauptprojekte sind klassische Vorprojekte paradoxerweise meist agil: Erst der Abschluss einer Phase des Vorprojektes gibt einen Anhaltspunkt über die Dauer der Folgephase. Der symbolische Nebel ist ohne das Durchschreiten im Vorprojekt zu dicht, um für das Hauptprojekt aussagekräftig zu sein. Daher gilt:

- §4 – **Vorprojekte dauern, so lange wie sie dauern.**

Das heißt: bis die Landkarte makellos gefertigt wurde.

Fassen wir zusammen:

- **Projektmanagement ist Risikomanagement.**
- Es kommt *immer* anders als geplant.
- **Druck ist der größte *Feind* des klassischen Projekts.**
- Das Vorprojekt dauert, solange wie es *dauert*.
- Das **klassische Vorprojekt ist paradoxerweise *agil*.**
- Wird das Hauptprojekt begonnen, gibt es *keine Unbekannten* mehr.

4.1.1 Die Pathologie des Drucks

Wenn ein Säugling Hunger bekommt, ist das Geschrei vielleicht der einzige Ausweg vor dem Tod. Grund ist der Mangel von:

- Sozialkompetenz – sie würde einen adäquateren Kommunikationsweg ermöglichen
- Intellekt – der Säugling würde Kochrezepte aus dem Schrank holen (und)
- Sprache – er könnte verbal kommunizieren und bräuchte kein Alarmton zu senden
- manuellen Fertigkeiten – er könnte eine Dose öffnen.

Im Ausüben von Druck passiert dasselbe. Er entspringt der Sorge vor einem meist fiktiven körperlichen Tod, den der Geist als ungreifbares Monster vorgaukelt (Phobiker*in). Alternativ löst es bei *stark* entfremdeten „Menschen“ (auch dann kein Mensch mehr, sondern Archetypus Vernichter*in) Freude aus, andere unter Druck zu setzen, und sie darunter leiden zu sehen.

Druck kann aber auch aus einem Konkurrenzverhalten heraus als Waffe verwendet werden – im Spiel: „wer bricht zuerst ein?!“. Auch hier hätten wir es nicht mehr mit einem Menschen zu tun, sondern mit der in ihm führenden archetypischen Subroutine der Krieger*in.

Das Monster – welcher Archetypus der drei es auch sein mag – aktiviert das Stammhirn. Das Stammhirn *ist* das Monster – hier genau liegt der Teufelskreis. Meist ist es der Krieger, der initiiert wird. Mit dessen Führungsübernahme wird der Mensch zum geistigen Äquivalent einer Eidechse. Das Stammhirn heißt umgangssprachlich *Reptilienhirn* – auch wenn es offenbar zeitlich vor den Reptilien entwickelt wurde. Psychologisch entspricht dieser Modus dem Entwicklungsalter eines sechsjährigen Kindes.

Grund dafür für diese geistige Rückentwicklung ist das Abschalten des Sozialhirns und des Intellekts durch den Kriegerarchetypus. Das Stammhirn kappt die Energiezufuhr zu den weiterentwickelten Arealen. Der oder die Betroffene ist durch Angst und Druck nicht mehr dazu fähig, Sozialkompetenz, systemisches Denkvermögen und Intelligenz für eine Lösung herbeizurufen – die anderes aussieht als zu sirenen. Es ergeht den Erwachsenen wie dem Säugling. Somit ist der Druck ein projizierender Hilfeschrei an die Außenwelt. Er „erbittet“ von ihr eine Leistung, die man selbst nicht (mehr) zu erbringen vermag.

Wichtig ist, diesem in der Rolle der Projektleitung eher *nicht* wie folgt zu begegnen:

- intellektuell, denn der Intellekt ist im Druckausübenden deaktiviert
- mitfühlend, zumal die Sozialkompetenz ebenfalls abgeschaltet ist
- mitleidend – heißt: herablassend – denn dies verstärkt die Entfremdung eher noch
- ängstlich – damit verlöre man sein Ansehen (vollständig)
- wütend – weil hierdurch ein Kampf entfacht werden kann/ eher wird.

Vielmehr ist ein professionell-pragmatisches Vorgehen meist zielführend, in dem „über die Schandtät hinweggesehen wird“ und die Herausforderung so gelöst wird, dass sich der Kriegerarchetypus im Druckausübenden deaktiviert und sich dahinter - nach Möglichkeit - der wahre Mensch wieder zeigt. Denn ihn braucht man, wenn es darum geht:

1. gemeinsam
2. eine Lösung zu finden.

Es ist *therapeutisches* Geschick gefragt.

Statistisch ist es weit wahrscheinlicher, dass ein Säugling irgendwann einmal kochen lernt, als dass ein Mensch, der sich bewusst dafür entscheidet, Druck auszuüben, erkennen wird, in welcher sozialen und intellektuellen Unzulänglichkeit er sich damit selbst entfremdet hat. Diese Sackgasse entsteht fast immer aus dem Leidensweg einer Kindheit in einem leistungsorientierten, unempathischen Umfeld. Er erklärt das Verhalten, das dennoch dysfunktional *bleibt*.

4.1.2 Besonderheit Change-Projekt

4.1.2.1 Generelles

Jedes Projekt bewirkt einen Wandel, einen „Change“. Das Besondere an Change-Projekten liegt in einem sehr *umfangreichen* Wandel, der die Identität und die Kultur einer Organisation verändert und damit auf Verhalten und Gewohnheiten der Belegschaft Einfluss nimmt.

Beispiele für Change-Projekte sind:

- Standortwechsel
- Einführung einer neuen ERP-Software
- Implementierung eines Prozessmanagements.

Laut Statistik scheitern Change-Projekte für gewöhnlich eher, als dass sie erfolgreich beendet werden. Mit 80 bis 90 Prozent gibt das Internet die Scheiterwahrscheinlichkeit an. Hierfür steht eine Reihe an Gründen zu Auswahl:

- Der Kommunikationsaufwand wird unterschätzt.
- Es wird zu wenig Zeit einkalkuliert.
- Man hat den Fokus auf dem Inhaltlichen.
- Ängste von Stakeholdern bleiben unberücksichtigt.
- Einzelpersonen und Gremien korrumpieren den Prozess offen oder verdeckt.
- Die Investitionsbereitschaft des Top-Managements war zu gering.
- Das Top-Management korrumpiert den Prozess selbst, da mitbetroffen.
- Man beendet das Projekt vor der Individualisierung.
- Zu lange wurde gezögert, der Umfang war daher zu groß.
- Ideen-, Innovationsmanagement und KVP (Kontinuierliche Verbesserungsprozesse) wurden nicht etabliert.
- Es gibt weder Change-Manager noch Change-Team.

4.1.2.2 Change-Projekt-Struktur

Change-Projekte haben in ihrer Essenz dieselbe oben angegebene Projektstruktur. Es kommen jedoch noch zwei weitere Phasen hinzu:

1. eine davor
2. eine danach.

Dazu kommt ein oft gewaltiger Kommunikationsaufwand, der der (wahrhaftigen) *Führung* aller Beteiligten dient.



Die Phase vor der generischen Projektstruktur, dient der Bewusstmachung, der Ankündigung der Notwendigkeit zum Wandeln: „Wir müssen uns verändern, wenn wir nicht ...“. Die Phase im Anschluss zielt auf die Individualisierung des Gewandelten ab – dem Finden der neuen Identität. Die Benennungen der Blöcke sind weniger wichtig als deren Inhalte.

Der vierstufige Prozess ist zyklisch. Nach der Individualisierung beginnt sofort wieder die Bewusstmachung. Mehr hierzu im eigens dazu konzipierten Buch *Die Heldenreise* (s. S. 368). Dort werden auch die vier Schwellen aus der Abbildung genau erklärt. Hier würde all dies bei weitem den Rahmen sprengen.

4.1.2.3 Hauptanteil Kommunikation

Die begleitende Führung und Kommunikation beinhaltet unter anderem:

- Ankündigungen
- Mitarbeiterbefragungen
- Roadshows
- Tätigkeit eines Krisen- und Beraterstabs
- Einzelgespräche
- Team-Gespräche
- Ombudstätigkeiten
- Eskalationsgespräche
- Psychologische Betreuung
- Krisen- und Notfalltelefone
- Konfliktmanagement
- Deeskalationen
- Supervision
- Mediation
- Nachbetreuung.

*Ich wollte in einem der ersten offenen Change-Management-Seminare mit Behörden ein für mich überzogenes Beispiel zur Veranschaulichung einbringen: Man solle sich vorstellen, dass ein Mitarbeiter wegen einer neuen Excel-Liste eine Krankmeldung einreiche und den Betriebsrat hinzu hole. Über den betriebspsychologischen Dienst erfolge eine Untauglichkeitsbescheinigung. Sechs der zehn Teilnehmer*innen starrten mich daraufhin verzweifelt an – dies war ihr realer Alltag.*

Die Schwelle für eine Weigerung einer passiven oder gar aktiven Mitarbeit in Change-Projekten schwankt gewaltig. Betroffen sind alle Ebenen der Organisation und jede Position. Daher kann man gar nicht genug kommunizieren. Bis zu 80 % muss der Kommunikationsanteil im Vergleich zum Inhaltlichen teils ausmachen.

4.1.2.4 Risikofaktor „Mensch“

Das größte Risiko für Projekte ist das menschliche. Wir alle tragen einen stattlichen Anteil Angst, Wut und - daraus resultierend – Hass mit uns umher. Die einen werden ihnen los beim Fußballspielen, Joggen oder in aggressiven Videospiele. Den meisten Menschen gelingt dies nicht vollumfänglich. Sie tragen ihren Wunsch, etwas zu vernichten, mit in Privat- und Berufsleben. Schon an der Wahl des Berufs erkennt man einen nicht anderweitig verarbeiteten Hassanteil.

Hassergetriebe „Menschen“ findet man oft in „gottgleichen“ Positionen, in denen, wenn man geschickt ist, ungehindert und vermeintlicherweise „zum Wohle aller“ bestrafen, geistig und körperlich quälen und verurteilen „darf“. Zum Teil sind Sozio- und Psychopathie und damit assoziierte Gewaltbereitschaft ein Einstellungskriterium. Ein Beispiel hierfür ist das Top-Management westlicher Wirtschaftskonzerne. Kaum sonst findet man derartige „Brutstätte“ paranoider Schizophrenie.

Dies ist hier nicht zynisch, sarkastisch oder esoterisch gemeint, sondern schaut uns Menschen unbefangen in die Augen. Im Sinne: *Werde erst einmal Top-Manager*in und beobachte, was mit Dir passiert.*

*Druck, Stress und enorme Verantwortung – vor Kolleg*innen, der Presse, Nachbarn und Familie – tun das ihre, ob man es will oder nicht. Ich war selbst Geschäftsführer und habe am eigenen Leibe erfahren, wie schnell sich das archetypische unbemerkt, listenreich einschleicht und welch enormer – allein zeitlicher – Aufwand damit verbunden ist, dagegen zu arbeiten und Mensch zu bleiben oder wieder zu werden. Wenigstens, wenn man sich dies zum Ziel setzt und nicht schon von dem korrumpiert wurde, das man selbst erschaffen (archetypisch: zugelassen) hat.*

Personen in solchen „(schein)heiligen“ Positionen stellen die größte Gefahr dar – vor allem für Change-Projekte. Sie zu identifizieren ist schwierig wie riskant zugleich. Denn häufig verfügen sie über Positionsmacht, inklusive mächtiger „Freunde“ in anderen einflussreichen Rollen des eigenen Netzwerks. Oft entdeckt man diese Saboteure erst, wenn ein Vorhaben schon mehrfach gescheitert ist und man ein externes Beratungshaus beauftragt, das erstmals den Mut und die Erfahrung hat, die richtigen Fragen zu stellen: „Was müssten wir tun, damit das Projekt erneut scheitert?“.

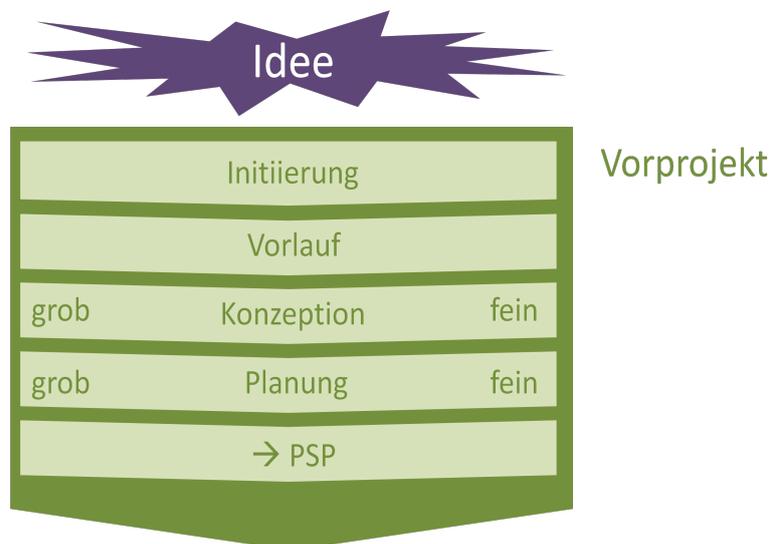
Ein Buch und Hörbuch, das ich dazu sehr empfehlen kann:

- Die Pinguinstrategie.

4.2 Vorprojekt

Sehen wir uns das Vorprojekt genauer an. Es dient der Beseitigung des Nebels auf der Reiseroute und dem Befüllen der Landkarte, über die die Reisestrategie verlaufen wird. Ziel ist höchste Präzision. Ein anschauliches Beispiel für zu überwindende Risiken findet man in der Planung der Mondlandung:

- der Tod der Astronauten muss um jeden Preis verhindert werden
- allein der Imageschaden wäre bei einem Scheitern fatal
- man darf nichts vergessen, wie etwa den Fallschirm für die Landekapsel
- eine zeit- und ortgenaue Landung im Ozean ist unabdingbar.



Typischer Aufbau eines Vorprojekts

Das Vorprojekt ist ein stufenweiser Prozess, der in Phasen untergliedert ist. Phasenweise nehmen Aufwand und Wissen um die Rahmendaten zu. Nach einer jeden Phase kann daher „die Reißleine gezogen“ und entschieden werden, ob es noch Sinn macht, weiter zu fortzuschreiten. Ziel dieses Vorgehens ist, nicht unnötig Zeit in etwas zu investieren, nachdem man dessen Sinnlosigkeit erkannt hat.

Das Vorprojekt mündet im PAP, dem Projektablaufplan. Erst, wenn dieser Gesamtplan die komplette Strategie des Projektes im tiefsten Detail wiedergibt, hat dieser Projektteil seine Aufgabe erfüllt. Denn erst durch den PAP wird man wissen, wie teuer das Vorhaben ist, wie lange es dauert und wen/ was man wann in welchem Umfang benötigt.

Entsprechend teuer kann das Vorprojekt sein und dauern – ohne dass man aussagefähig ist und die finale Entscheidung zu treffen vermag, ob man das Hauptprojekt überhaupt durchführen wird.

Wie teuer und lange das Vorprojekt selbst dauert, kann man ebenso wenig vorab beurteilen. Dies liegt daran, dass man sich durch den Nebel des Unbekannten arbeite und nie genau weiß, was darin auftauchen wird. Daher gilt die obige Regel der unbestimmbaren Dauer.

Sehen wir uns nun die einzelnen Fragmente des Vorprojekts im Detail an.

4.2.1 Phase Initiierung



In der Initiierungsphase verschafft man sich einen groben Überblick über das Projekt. Es werden:

- das Ziel/ die Ziele festgelegt
- eine motivierende Projektvision aufgestellt
- eine erste Risiko- und Chancenbetrachtung durchgeführt
- ein übersichtlicher Projektsteckbrief erstellt, der das Obige zusammenfasst
- am Projekt beteiligte und von ihm Betroffene zusammengestellt – also *Stakeholder*
- die Vorlaufphase vorbereitet
- die Entscheidung getroffen, ob das Vorprojekt in die Folgephase wechselt.

Es braucht nicht mehr als drei Teilnehmer*innen in der Initiierungsphase. Sie sollten sich auskennen mit:

- Projektmanagement im Generellen
- dem Fachthema des Projektes
- dem Management von Produkten, Zielen und Strategien.

Tiefgehendes Expertenwissen wird an *dieser* Stelle noch nicht benötigt. Dies ändert sich in den nachfolgenden Phasen. So sind *allerspätestens* in der Feinkonzeptphase professionelle Fachexpert*innen unabdingbar.

4.2.1.1 Methode Zieldefinition

Sie kennen diese Methode bestimmt aus vielen anderen Quellen. Daher nur kurz aufgeführt. Warum? Weil die meisten Projektziele – wenn sie überhaupt definiert worden sind, was eher selten geschieht – nicht den SMART-Kriterien entsprechen:

S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig und genau abgegrenzt definiert sein.
M	Messbar	Ziele sind messbar. Nur so kann deren Erreichen überprüft werden.
A	Akzeptiert	Chancen und Risiken stehen in einem guten Verhältnis zueinander und für keinen Stakeholder im Widerspruch zu eigenen Vorhaben.
R	Realistisch	Ziele sind inhaltlich, zeitlich und finanziell erreichbar.
T	Terminiert	Es wird angegeben, bis wann die Ziele erreicht sein werden.

Im Projektsteckbrief, den wir uns gleich ansehen werden, sollte eine kleine Checkliste enthalten sein, anhand derer sofort geprüft werden kann, ob diese fünf Kriterien erfüllt sind.

Allerdings motiviert ein rein sachliches Ziel den durchschnittlichen Stakeholder nur gerade einmal zu 10 %. Es packt den Menschen meist nicht auf *emotionaler* Ebene. Von dort kommt jedoch die Energie.

4.2.1.2 Methode Projektvision

Die *emotionale* Motivation wird von der Projektvision aktiv angegangen. Die Ratio wird außen vor gelassen. Daher darf nur eines der fünf SMART-Kriterien gelten:

S	Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein.
M	Messbar	Ziele müssen messbar sein. Nur so kann deren Erreichen überprüft werden.
A	Akzeptiert	Chancen und Risiken stehen in einem guten Verhältnis zueinander und für keinen Stakeholder im Widerspruch zu eigenen Vorhaben.
R	Realistisch	Ziele müssen inhaltlich, zeitlich und finanziell erreichbar sein.
T	Terminiert	Es wird angegeben, bis wann die Ziele erreicht sein sollen.

Eine Projektvision ist wie der Sonnenaufgang, auf den man zugeht, oder wie das Würstchen vor der Nase des Schlittenhundes. Sie muss begeistern, motivieren, anspornen – ist altruistisch.



Typisches Visionsbild

(https://www.just-kiss.com/images/product_images/original_images/8-598-serenity.jpg)

Ein Beispiel:

*Montag ist für unsere Kunden der schönste Wochentag. Das Wochenende ist endlich vorbei - unsere liebenswerten Servicemitarbeiter*innen sind wieder telefonisch erreichbar.*

Tipps & Tricks

Wenn Sie nicht von „Projektvision“, sondern nur von „Vision“ sprechen, werden Sie mit Sicherheit „zum Arzt geschickt“. Ich habe kein einziges Projekttreffen oder Seminar erlebt, in dem Helmut Schmidts Ausspruch ansonsten nicht zitiert wurde.

4.2.1.3 Methode Projektlogo

Bei großen Projekten – aber auch bei kleinen, für den Teamgeist – werden oft, ergänzend zur Projektvision, *Projektlogos* entworfen.

Ein solches Logo wird als *Project Identity*, im Sinne einer *Corporate Identity*, auf allen Präsentationen und Projektunterlagen erscheinen:

- Für Mitarbeiter*innen ist es damit leichter, sich mit dem Projekt zu identifizieren.
- Politisch gewinnt ein Projekt mit Logo meist an Bedeutung („Schall und Rauch“).

Hier ein Beispiel aus dem Internet:



Beispiel für ein Projektlogo

(https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn%3AANd9GcQj6gZkal0vT6GUws_gDgsP-1Lgs7O7QFFLU-v0-OkDAE7EV9J_v)

Wird ein solches Logo gemeinsam vom Projektteam erstellt oder führt man gar einen Kreativwettbewerb durch (in dem es keine Verlierer geben darf), ist dies Teambuilding.

4.2.1.4 Methode Risiko- und Chancenbetrachtung

In der Initiierungsphase geht es jeweils nur um die Top 3 beider Welten:

- Risiken stellen dabei das Bedrohungspotential für ein Projekt dar
- Chancen sind die Möglichkeiten, die sich aus dem Vorhaben ergeben.

Beide wollen gegeneinander abgewogen werden. Sinnvoll wird das Projekt pragmatischerweise, wenn die Chancen größer als die Risiken sind. Eine auf dieser Idee basierende und immer noch recht einfache Analysemethode ist die SWOT-Analyse. Sie ergänzt Stärken und Schwächen zu ersten beiden Dimensionen - und macht einen professionellen Eindruck.

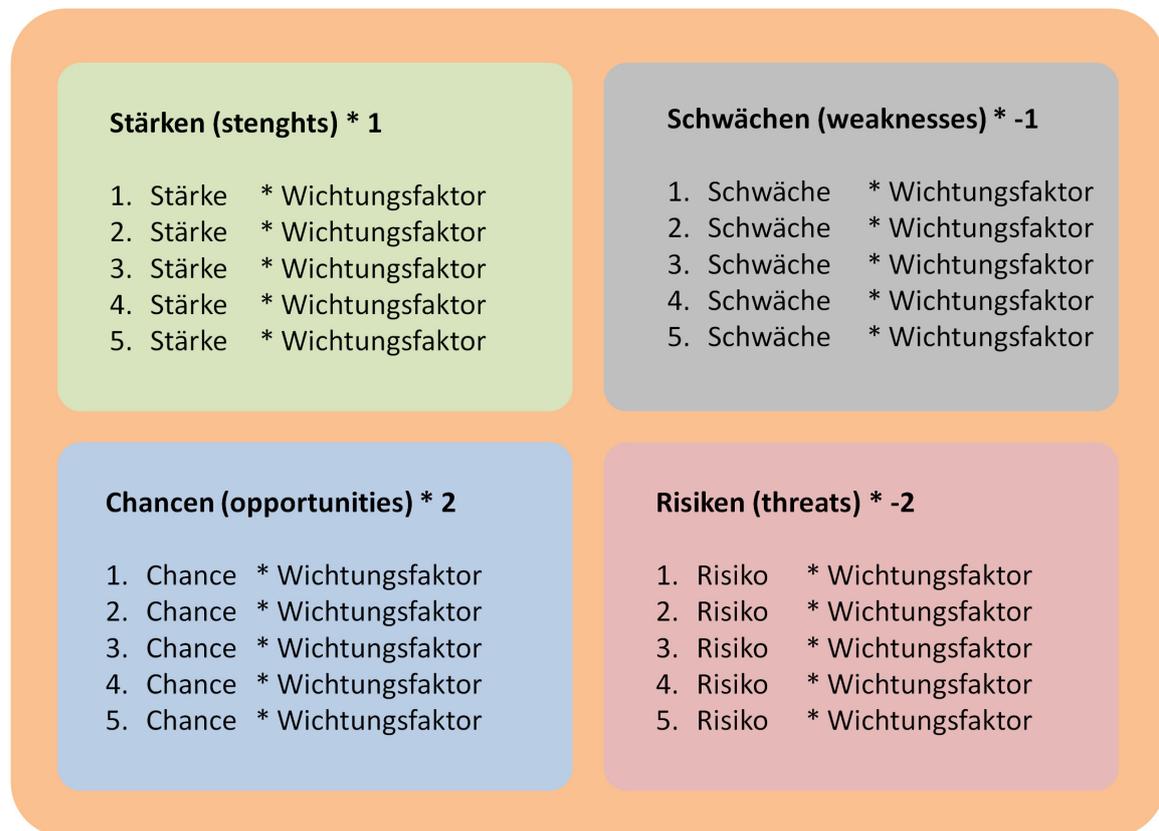
Jeweils drei bis fünf Aspekte werden zusammengetragen. Möglich ist deren eine Priorisierung in Form einer Wichtung.

Integriert werden die Risiken und Chancen - oder die SWOT-Analyse – in den Projektsteckbrief. Dieser bietet nicht nur eine schnelle Übersicht über das Projekt. Er stellt auch eine gute Entscheidungsvorlage dar.

4.2.1.5 Methode SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine einfache wie übersichtliche Analysemethode, die auch vom Top-Management, unter Stress des Spurts von Meeting zu Meeting, gut verstanden wird und für die keine lange Einarbeitungszeit notwendig ist.

Hier werden nicht nur die Stärken den Schwächen gegenübergestellt. Es wird darüber hinaus in die Zukunft geschaut und überlegt, welchen Chancen sich nach dem Durchführen des Projektes *durch* dessen Durchführung ergeben - aber auch, welche Risiken mit dem Vorhaben verbunden sind.



Gewichtete SWOT-Analyse

Die Wichtungsfaktoren dienen dem Kontrast – dem deutlichen Herausarbeiten der fördernden und hinderlichen Prioritäten.

4.2.1.6 Methode Projektsteckbrief

Aspekt	Werte
Projektname	[Einführung ERP-System]
Projektnummer	[2030_05_01_IT_00103_MKT]
Auftraggeber	[intern - Abteilung Marketing]
Projektleitung intern	[Michael Meier]
Projektleitung extern	[Walter Fritsche]
Kurzbeschreibung	Ziel des Projektes ist die Einführung ...
Managementsummary	Eine Art Elevator-Pitch mit Management-Buzzwords
Ziel	Klare Zieldefinition
Zielüberprüfung auf SMART	<input type="checkbox"/> spezifisch <input type="checkbox"/> messbar <input type="checkbox"/> akzeptiert <input type="checkbox"/> realistisch <input type="checkbox"/> terminiert
Vision	Emotionales "Ziel"
Nutzen	Welchen Nutzen bietet das Projekt(ergebnis)
Projektklasse	[A]
Projektart	[klassisch/ agil/ hybrid/ guerilla/ linial]
Geplanter Start	[01.07.2030]
Geplantes Ende	[01.07.2033]
Budgetrahmen [€]	zum Soll-Ist-Vergleich
Kostenrahmen [€]	Verbrauchtes Budget
Beteiligte Teams:	[Vertrieb, Einkauf, PM, IT]
Beteiligte Partner:	[SAP, SAP-Berater SAB]
SWOT-Analyse:	
Top-Stärken	3 – 5 Stück (gewichtet)
Top-Schwächen	3 – 5 Stück (gewichtet)
Top-Risiken:	3 – 5 Stück (gewichtet)
Top-Chancen:	3 – 5 Stück (gewichtet)
Top-Meilensteine:	3 - 5 an der Zahl
Top-Stakeholder:	[Vorstand, Geschäftsführung, Datenschutz, BGB, Belegschaft, ...]

Der Steckbrief ist immer nur eine Seite lang – er soll schließlich gelesen werden und nicht abschrecken. Er basiert auf einem in allen Projekten gleichermaßen verwendeten Template, das zentral bereitgestellt wird.

Der Steckbrief wird zwar gleich eingangs erstellt. Er ist jedoch als lebendiges Dokument zu verstehen. Denn auch, wenn man anfangs grob Kosten und Aufwände schätzen wird, werden diese Projektphase für Phase immer genauer abgeschätzt. So ist es auch möglich, dass sich die Projektklasse während der Laufzeit eines Projektes ändert und neue Top-Risiken die bisherigen ersetzen.

4.2.1.7 Methode Ablagestruktur

Abgelegt wird der Steckbrief sinnvoll in einer Ordnerstruktur, anhand derer man den Status der enthaltenen Projekte erkennen kann:

1. Vorprojekt
2. **Hauptprojekt**
3. Abgeschlossen
4. Lessons Learnt (damit es nicht vergessen wird)
5. Storniert (/ gescheitert).



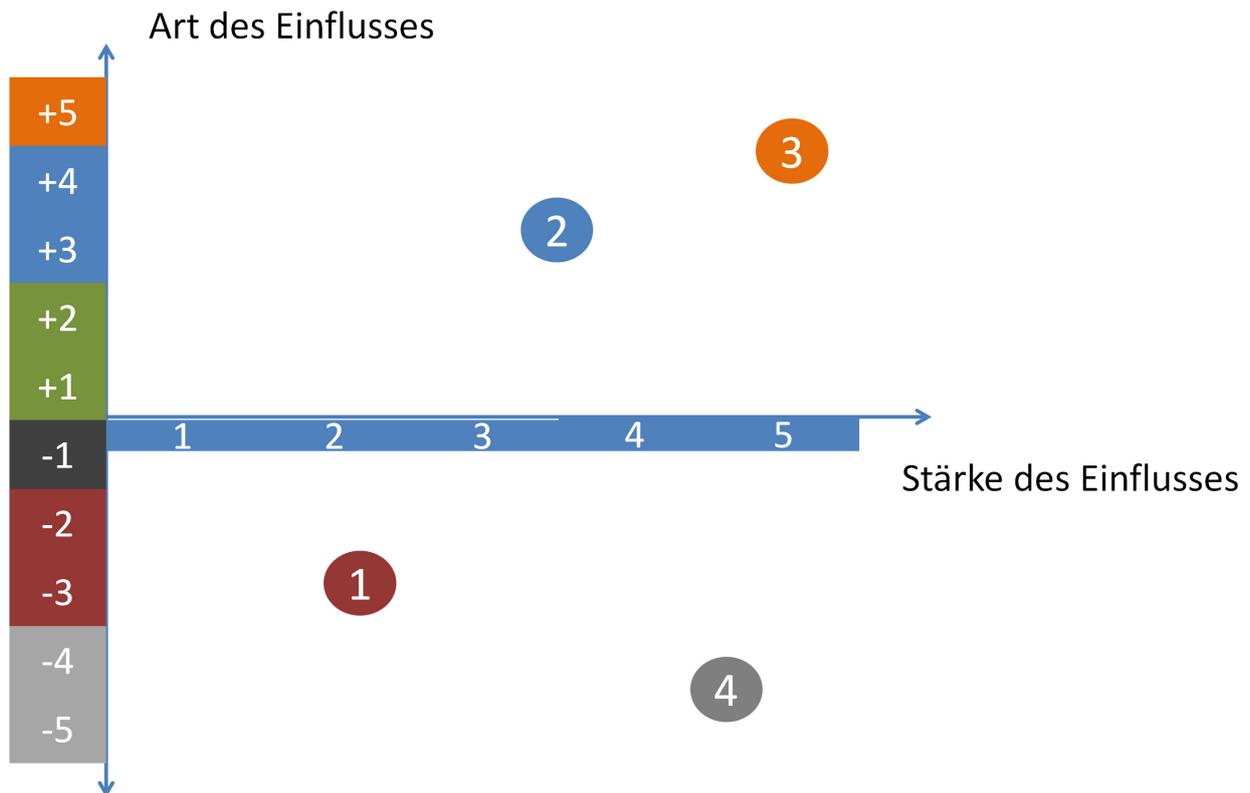
Praktische Ordnerstruktur für Steckbriefe - und, darüber hinaus, die Projektdokumentationen.

Der Blick in den Hauptprojektordner zeigt alle laufenden Projekte mittels der enthaltenen Steckbriefdateien an. Schnell erfährt man dank der Steckbriefe, worum es jeweils geht. Damit liegt er auf der höchsten Strukturebene der Projektdokumentation.

Der Ordner *Lessons Learnt* weist auf die Wichtigkeit der namensgleichen Phase hin und zielt darauf ab, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sie tatsächlich durchgeführt wird. In 95 % aller Projekte findet keine Rückreflexion statt. Mehr hierzu später.

4.2.1.8 Methode Stakeholderaufstellung

Es gibt zwei Hauptvarianten an Organisationsaufstellungen. Am häufigsten wird eine analytische Darstellung für Stakeholder verwendet. Sie fällt unter Risiko- und Chancenmanagement. Denn häufig sind es Top-Stakeholder die Projekte mehrfach zum Scheitern bzw. deutlich voranbringen können.



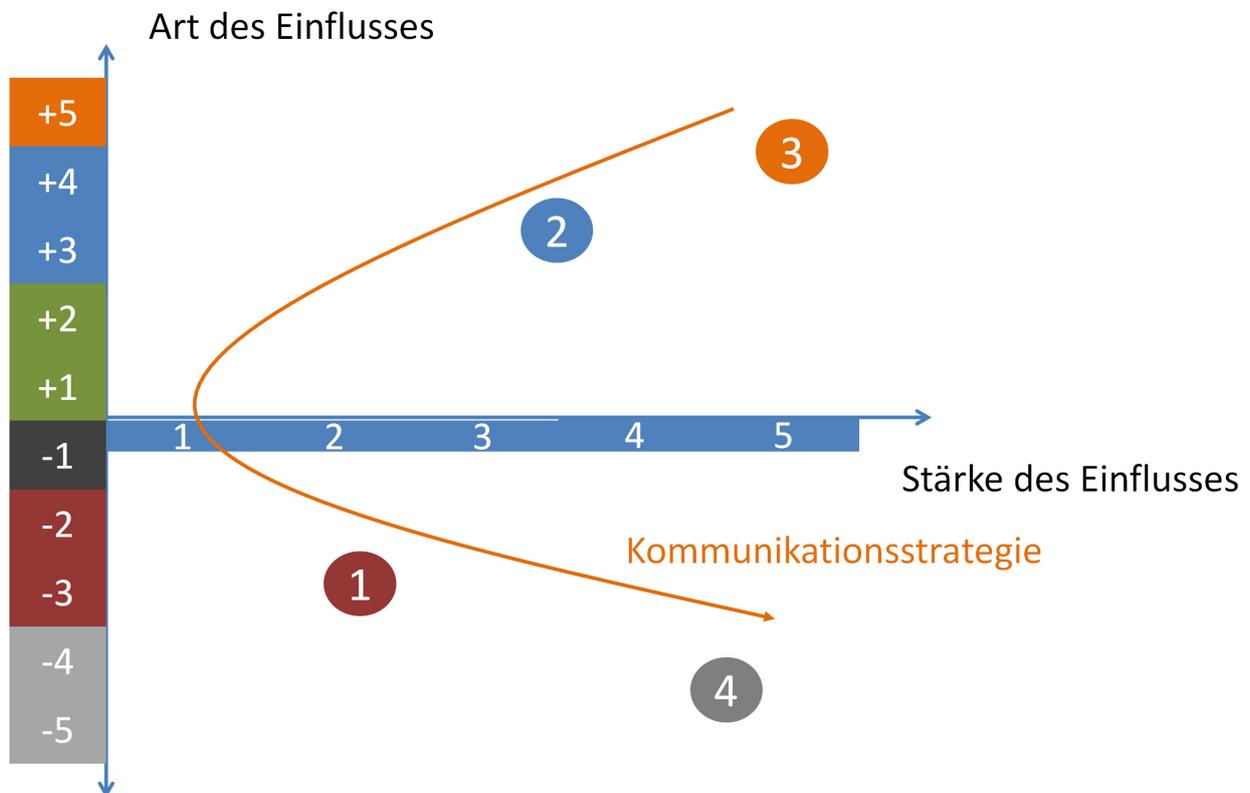
Analytische Stakeholderaufstellung im Diagramm – Chancen (+) und Risiken (-)

In obigen Diagramm gibt es:

- zwei Protagonisten - einen Gesunden Erwachsenen (3) und einen Analytiker (2)
- zwei Despoten - einen emotionsinstabilen Choleriker (1) und einen Vernichter (4).

Die Zahlen sollten *behutsam* in Personen- oder Gruppennamen aufgeschlüsselt werden, um Fauxpas zu vermeiden. Es empfiehlt sich die Verwendung von Codes. Aufgestellt werden Stakeholder vorzugsweise in der Gruppe. Zuerst brainstormt man anonym die Namen. Im Anschluss werden sie bewertet, zum Beispiel mittels *Planning Poker* (s. Buch *Agiles Projektmanagement*, S. 361).

Angegangen werden die Stakeholder in diesem Diagramm am sinnvollsten von oben nach unten. Erst sucht man Verbündete und Multiplikatoren. Gemeinsam mit ihnen verringert man das Bedrohungspotential der unteren Hemisphäre.



Die Stakeholderstrategie bestimmt die Reihenfolge des Involvierens.

Stakeholder des Typs (4) werden ein Projekt geschickt und unauffällig komplett zum Scheitern bringen wollen. Meist findet man den Typus an Spitzen von Hierarchiepyramiden, in Rollen wie: Vorstandsvorsitzenden oder Leitern des Betriebsrats. Dies *muss* frühzeitig thematisiert werden, wenn man nicht bis zum dritten Projektscheitern warten möchte, um erst aus der Resignation heraus die wirklich wichtigen Fragen zu stellen. Nicht die Augen vor der Dunkelheit verschließen!

Besonders die Stakeholderbetrachtung ist für die Risikobetrachtung von Bedeutung. Denn, auch wenn von den Teilnehmer*innen tiefstes Stillschweigen in dieser anfänglichen Projektphase vereinbart wird, werden Flur- und Buschfunk dennoch spätestens umgehend nach dieser Phase initiiert. Wohlwollende Stakeholder sollten dabei schnellstmöglich an Bord geholt werden (5 – 30 %), um verhindernde bis sabotierende (5 – 70 %) möglichst schnell in ihrem negativen Einfluss auf die Zielerreichung des Projektes zu mindern.

Auf archetypischer Ebene werden im Stille-Post-Effekt Informationen:

- gedeutet
- interpretiert
- verstärkt
- missinterpretiert
- getrübt
- manipuliert (bewusst oder unterbewusst).

Schnell entsteht ein „Monster“, dem bestmöglich vorgebeugt werden will. Der Buschfunk selbst kann nicht verhindert werden, ohne ihn mit dem Versuch noch anzuschüren. Ihn sinnvoll zu nutzen verlangt den Archetypus des *Tricksters*.

4.2.1.9 Methode Vorlaufplan

In der Initiierungsphase wird die Vorlaufphase vorbereitet, für den meist wahrscheinlichen Fall, dass das Vorprojekt fortgesetzt wird. Im Wesentlichen heißt das, zusammenzustellen, welche Personen für den Vorlauf eingesetzt werden. Denn die Vorlaufphase bereitet wiederum die Konzeptphase vor, in der tiefreichende Expertenkompetenzen gefragt sind. Wie in der Initiierungsphase greift man auch vorerst meist noch auf interne Ressourcen zurück.

Man könnte für die Planung der Vorlaufphase einen kleinen, groben Projektablaufplan (PAP) erstellen. Mehr dazu später im Detail. Alternativ sind folgende Zusammenstellungen hilfreich:

- eine Fachthemenliste
- eine Ressourcentabelle
- ein grober Ablaufplan
- ein Kostenplan.

Themenliste (Fachthemen)

- Thema 1
- Thema 2
- usw.

Ressourcentabelle Vorlaufphase

Name	Thema	Abteilung
Gertrud	Thema 1	IT
Walter	Thema 2	Buchhaltung

Grober Ablauf der Vorlaufphase

1. Personen kontaktieren
2. Personen einladen
3. Workshop abhalten
4. Konzeptphase vorbereiten.

Grober Zeit- und Kostenaufwand

- Zeitaufwand: ca. 2 Wochen
- Personalkosten (intern): ca. 2.500 Euro
- Kosten (weitere): ca. 3.000 Euro für Raum, Material und Catering.

Für eine Wirtschaftlichkeitsberechnung ist der aktuelle Kenntnisstand noch weit zu ungenau. Belastbar kann sie erst zum Ende der Vorlaufphase erstellt werden.

Setzt man für das Hauptprojekt ein IT-Tool ein, um den Projektablaufplan dafür zu erstellen und es auf dieser Basis zu steuern, kann man auch die genannten Zusammenstellungen in diese Checklistenstruktur aufnehmen. Baut man aus den Checklisten Templates, vereinheitlicht man das Vorgehen in der Organisation und vermeidet Fehler.

4.2.1.10 Methode Entscheidungsfindung Initiierungsphase

Für die Entscheidung der Fortsetzung des Projektes über die Vorlaufphase liefert die Initiierungsphase folgende Dokumente:

- Projektsteckbrief
- Stakeholderaufstellung
- Vorlaufplan
- Zeit- und Kostenaufstellung.

Diese Dokumente werden dem Entscheidungsgremium vorgelegt. Hier bietet sich der Projektrat an. Einzelentscheider stellen ein hohes Risiko aufgrund ihrer ihnen teils unbewussten Subjektivität dar.

4.2.1.11 Initiierung Projektoffice (Vorprojekt)

Das Projektoffice (PO) ist ein standardisiertes, zentrales Shared-Service-Center für *alle* Projekte der Organisation. Sobald ein neues Projekt startet, wird das Projektoffice aktiviert und unterstützt, vergleichbar mit der Funktionsweise eines hoch professionellen Reisebüros oder Concierge', die Projektleitung über den gesamten Projektverlauf.

Die Arbeit des Projektoffice' basiert auf skalierbaren Prozessen, die mittels Checklisten beschrieben sind. Die Mitarbeiter*innen im Office arbeiten diese Checklisten ab. Ausgelöst werden die Tätigkeiten durch zeitgesteuerte und kausale Ereignisse im Projekt. Der nächste Abschnitt zeigt beispielhaft eine Liste.

Möchte man Projektmanagement in der Organisation standardisieren, kommt man um ein Projektoffice nicht hinweg. Denn es ist der Motor, das Herz, einer jeder Projektmanagementplattform (PMP).

Das Kosteneinsparungspotenzial für Projektleitungstätigkeiten durch ein Projektoffice beträgt mindestens 50%. Das Projektrisiko reduziert sich um mindestens 10%. Der Grund, aus dem sich dennoch die meisten Organisationen gegen die Einführung eines Projektoffice' entscheiden, liegt weder im Rational-Logischen und noch ist sie finanziell begründbar.

4.2.1.11.1 Methode Projektoffice

Die Tabelle unten zeigt, dass ein Großteil an Aufgaben an das Office abgegeben werden kann. Dies ist die Voraussetzung für professionelles Projektmanagement. „X“ bezeichnet den initialen Auslösungsort. Die Pfeile zeigen den Prozessverlauf auf.

Aufgabe	Projektleitung	Projektoffice	Projektcontrolling
Planung	X →	→	→
Koordination	←	X →	→ ←
Organisation		X	
Dokumentation		X	
Protokollierung		X	
Ablage		X	
Kontrolle	←	X →	→ ←
Leitung	X		
Entscheidungen	X		
Führung	X		

Das PO hat die Aufgabe, alle standardisierten und standardisierbaren Logistikprozesse in Projekten abzudecken. Es handelt sich um meist zeitlich, teils eventgetriggerte Massenprozesse. Diese Auslagerung der Massenprozesse an das PO hat unter anderem die Vorteile:

- Zeitersparnis durch Standardisierung
- Zeitersparnis durch Rollenzuordnung
- Qualitätsgewinn durch Professionalisierung
- Entlastung der Projektleitung
- Entlastung des Projektcontrollings – „Es kann sich um das fachlich anspruchsvolle Controlling kümmern und braucht nicht ausbleibenden Zeitmeldungen hinterherzurennen“.
- Einheitlichere Dokumentation der Projektprozesse
- dynamische Skalierbarkeit.

Mehr zum Projektoffice ist im Buch *Multiprojektmanagement (MPM, S. 362)* zu finden.

4.2.1.11.2 Methode PO-Checkliste

Hier ein auszugsweises Beispiel für eine Checkliste des Projektoffice'. „\$Projekte“ bezeichnet den Stammordner für die Projektdatenablage:

Checkliste Projektstart

- Projektnamen und -leitung erfragen
 - An den Projektrat wenden und nachfragen: projektrat@organisation.de
- Projektnummer generieren
 - Excel-Liste öffnen: \$Projekte/Projektnummer.xls
 - Neue Nummer anlegen (linke Spalte) und Projektnamen dazu tragen (rechte Spalte)
- Projektordner anlegen
 - Ordner \$Projekte/1_Vorprojekt/<Projektnummer>_<Projektname>
- Projektsteckbriefvorbereiten
 - Template aus Ordner kopieren in den neuen Projektordner:
 - \$Projekte/0_Templates/Projektsteckbrief_aktuell.docx
- Stakeholderaufstellung vorbereiten
 - Template aus Ordner kopieren in den neuen Projektordner/Initiierung/:
 - \$Projekte/0_Templates/1_Initiierung/Stakeholderaufstellung.docx
- Kickoff-Protokoll vorbereiten
 - Template aus Ordner kopieren in den neuen Projektordner/Initiierung/:
 - \$Projekte/0_Template/0_Allgemein/Protokoll.docx
- Kick-off-Meeting vorbereiten
 - Teilnehmer*innen erfragen: bei Projektleitung
 - Raum für Meeting reservieren
 - Catering bestellen
 - Teilenehmer*innen einladen (per E-Mail anschreiben oder anrufen):
 - Mail-Template auf: \$Projekte/0_Templates/Initiierung/Mail_Einladung_Kick-off.txt
 - Termine notfalls auf doodle abstimmen (Link und Anweisung, Video)
 - Terminbestätigungen an alle versenden
 - Protokollanten organisieren
 - Medien organisieren: 2 Flipcharts, 2 Moderationswände, 1 Koffer, 1 Beamer
 - usw.

Eine solche Liste muss derart genau und einfach aufgebaut sein, dass auch ein Neuling sie sofort, ohne Rückfragen, bearbeiten kann. Sollte von der ausführenden Person etwas nicht umsetzbar sein, wie in der Liste beschrieben, wird zum Beispiel ein Template nicht gefunden, wird sofort an den Process-Owner des Projektoffice' eskaliert, damit er/ sie/ * den Notstand umgehend behebt.

4.2.2 Phase Vorlauf



4.2.2.1 Generelles

Die Vorlaufphase startet erst, nachdem in der Initiierungsphase aktiv beschlossen wurde, dass das Projekt weiter fortgeführt wird. Denn der Aufwand steigt weiter an.

In diese Phase werden:

- Ablagestruktur angelegt
- Projektklasse ermittelt
- Projektleitung bestimmt und eingebunden
- Projektbedeutung festgelegt
- Erwartungen der Stakeholder abgefragt
- Risiken genauer aufgestellt
- Lastenheft entgegengenommen
- Pflichtenheft erstellt
- Konzeptworkshop durchgeführt (alternativ Lasten- und Pflichtenheft)
- Daten für die Konzeptphase gesammelt und bereitgestellt
- Konzeptphase vorbereitet
- erneute Entscheidung getroffen, ob das Projekt weitergeht.

4.2.2.2 Methode Ablagestruktur

Schnell entsteht Dokumentenchaos, wenn es keine *sinnvolle* und *standardisierte* Ablagestruktur für projektbezogene Dokumente gibt.

Jedes neue Dokument wird dort sofort abgelegt. Wichtig ist dabei:

- es schnell wiederfinden zu können
- die Zugriffsberechtigungen zu regeln
- die jeweilige Dokumentenversion zu hinterlegen
- einen Verweis auf den Autor/ die Autor*in zu haben
- das Erstellungs- und Modifikationsdatum zu kennen
- Redundanzen um jeden Preis zu vermeiden.

Um dies technisch souverän zu meistern, empfiehlt sich der Einsatz eines Dokumentenmanagementsystems (DMS). Die Mühe, die man sich mit einem DMS machen muss, ist dennoch oft größer, als würde man alle Dokumente im Dateisystem ablegen. Hinzu kommt, dass man eine zumindest kurze Schulung benötigt, um mit einem DMS arbeiten zu können. Denn dort müssen:

- ein Projekt angelegt werden
- die Ablagestandardstruktur importiert werden
- Projektrollen mit dem Berechtigungskonzept synchronisiert werden
- alle Projektmitarbeiter*innen passende Zugriffsberechtigungen erhalten
- Stakeholder geregelten Zugriff bekommen
- der Datenschutz und Vertraulichkeiten berücksichtigt werden.

Eine ideale Ablagestruktur gibt es nicht. Sie wird sich meist im Rahmen eines Projektes entwickeln, optimieren und, wenn sie sich bewähren sollte, als Template für das nächste Projekt verwendet werden.

Was sich in der Praxis bewährt hat, ist eine Ablagestruktur, die den Projektphasen entspricht (siehe Abschnitt *Projektphasen*). Die folgende Tabelle zeigt grob die Meisterung einer solchen Ablage. Vorteile an diesem analogen Weg sind, dass:

- man sich nur einmal in die Grundstruktur des Projektes einzuarbeiten braucht
- die Struktur systemisch hilft, Projektaufbau und -ablauf besser zu verstehen
- man recht schnell weiß, auf welchem Verzeichnis gerade der Fokus liegt.

Nr	Phase/ Teilphase = Ordnername	Inhalte (unter anderem)
1	Vorprojekt	
1.1	Initiierung	
1.1.1		Steckbrief
1.1.2		Stakeholderaufstellung
1.1.3		Vorlaufplanung
1.1.X		Entscheidungsdokument für Fortsetzung
1.2	Vorlauf	
1.3	Konzept	
1.3.1	Grobkonzept	
1.3.2	Feinkonzept	
1.4	Planung	
1.4.1	Grobplanung	
1.4.2	Feinplanung	
1.5	Ergebnisse Vorprojekt	
1.5.1		Projektablaufplan
1.5.2		Risikodaten
1.5.3		Projektvertrag
1.5.4		Projektrollen
2	Hauptprojekt	
2.1	Initiierung	
2.1.1	Kickoff-Meeting	
2.1.1.1		Teilnehmer*innen
2.1.1.2		Agenda
2.1.1.3		Protokoll
2.2	Durchführung	
2.2.1	Steuerung	
2.2.1.1		PAP aktuell
2.2.2	Controlling	

Jede Phase sollte dabei mit einem Entscheidungsverzeichnis X versehen werden. Hierüber werden die abgeschlossenen Phasenendmeilensteine dokumentiert. Erst, wenn in einem X-Ordner das eingescannte, unterschriebene Abnahmedokument der Phase liegt, darf die Folgephase begonnen werden. Dies als ein mögliches Vorgehensmodell. Es kann projektklassenspezifisch sein (siehe unten).

Geregelt wird die operative Ablage von Dokumenten vom Projektoffice (PO).

Eine Nummerierung vor den Ordernamen im Verzeichnisbaum – gleich, ob im Dateisystem oder DMS – hilft, die Parallelität mit den jeweiligen Projektphasen aufrecht zu erhalten und verhindert eine chaosstiftende, weil nicht chronologische, alphabetische Sortierung.

4.2.2.3 Methode Projektklasse

Weiterhin wird schon jetzt die Projektklasse bestimmt. Sie gibt an, wie riskant ein Projekt ist und welche Mühe entsprechend mit der Durchführung verbunden sein wird. Unterschieden werden für gewöhnlich vier Klassen: A-, B-, C- und D-Projekte.

Klasse	Bedeutung	Risiko (→ Aufwand)
A	großes, komplexes Projekt	sehr groß
B	mittelgroßes, aufwändiges Projekt	groß
C	kleines bis mittleres Projekt	mittel
D	kleines Projekt	klein
E	kein Projekt mehr, zu klein und unriskant	kaum

Für jede Projektklasse gibt es eine entsprechend geschulte Leitung. A-Projekte brauchen sogar zwei vollzeitige Projektleitungen:

1. eine A-Projektleitung (A-PL) und
2. eine B-Projektleitung (B-PL) als Co-Projektleitung,

die sich:

- täglich synchronisieren
- die Arbeit stärkenorientiert teilen.

4.2.2.4 Methode Projektklassen-Checkliste

Die Ermittlung der Projektklasse erfolgt meist über eine Checkliste aus zehn Kriterien. Jedem wird eine Zahl zwischen 0 bis 5 zugeordnet. Alle Wertungen werden automatisch addiert. Aus der sich ergebenden Punktzahl ergibt sich die Klasse.

Nr.	Kriterium	Aufspaltung	Auswahl
1	Politisch relevant	5 - EU-politisch 1 - stadtpolitisch 0 - nein	0 - 5
2	Öffentlichkeitsichtbar	5 - Pressesichtbar 1 - Newsletter	0 - 5
3	Länderübergreifend	5 - Welt 4 - Europa 3 - Land 2 - Bundesland 1 - Stadt	0 - 5
4	Mehrsprachig	5 - alle Sprachen 4 - mehr Sprachen 2 - 3 Sprachen 1 - zudem Englisch 0 - einsprachig	0 - 5
5	Laufzeit	5 - > 20 Jahre 4 - > 10 Jahre 3 - > 5 Jahre 2 - > 2 Jahre 1 - 1 Jahr 0 - < 1 Jahr	0 - 5
6	Komplexe Thematik	...	0 - 5
7	Neuland		0 - 5
8	Anzahl Stakeholder		0 - 5
9	Anzahl Partner		0 - 5
10	Anzahl Teams		0 - 5
	SUMME		0 - 50

Tipps & Tricks

Diese Tabelle ist nicht genormt und ist individuell anpassbar. Empfehlenswert ist eine Standardisierung für eine wirkliche Vergleichbarkeit aller bewerteten Projekte der Organisation.

Das Ausfüllen sollte nicht allein erfolgen – oder wenigstens von weiteren Personen, wie dem Projektrat, eingesehen werden. In der Gruppe ist das Manipulationsrisiko geringer. Es passiert immer wieder, dass eine Projektleitung ein A-Projekt scheut und solange mit den Bewertungen „spielt“, bis die Klasse sinkt. Anders herum kann man die eigene Karriere fördern, wenn man „hoch pokert“.

4.2.2.5 Methode Projektklasse und Projektleitung

Erst nach der Ermittlung der Projektklasse kann eine geeignete Projektleitung gefunden werden. Sie sollte - notfalls wenigstens als Co-Projektleitung - bereits Projekte der entsprechenden Klasse (mit)geleitet haben.

Klasse	Projektleitung primär	Projektleitung sekundär	Synchronisation
A	1 Vollzeitkraft als A-Projektleitung	1 Vollzeitkraft als Copilot*in und B-Projektleitung	täglich
B	1 Vollzeitkraft als B-Projektleitung	1 Stellvertretende C-Projektleitung	1 – 2 Mal wöchentlich
C	1/2 Vollzeitkraft als C-Projektleitung	1 D-Projektleitung als Backup aus dem Pool bei Bedarf	im Moment der Übernahme
D	1/4 Vollzeitkraft als D-Projektleitung	kein Backup, aber die Möglichkeit, erste Erfahrungen zu sammeln	entfällt, nur Einarbeitung an den Unterlagen

Soll Projektmanagement professionell betrieben werden, ist ein entsprechendes Ausbildungsprogramm unabdingbar, sowie eine Karriere als Projektleitung. Dann arbeiten sich Projektleitungen von D- zu A-Klasse-Projekten hoch. Erst nach mehreren gut bewerteten Co-Projektleitungen sollte eine Leitung für eine Hauptprojektleitung erwogen werden. Auch die Begleitung durch Mentoren sollte in Erwägung gezogen werden.

*Mein erstes Jahr als Projektleiter bei einer Unternehmensberatung umfasste nur C-Projekte. Sie dauerten 1 – 3 Monate, umfassten ein Budget von 100 – 500 k€, waren ein wenig riskant – aber greifbar – also „spannend“. Sie waren immer mit einer oder zwei Flügen zum Kunden, an dessen Produktionsstandort, verbunden. Zwei bis fünf Kolleg*innen waren mit eingebunden. Dazu kamen Vor- und Nachbetreuung.*

So konnte ich mich gut in das Management von Projekten und in MS-Project einarbeiten. Schon im zweiten Jahr folgten dann C-Projekte. Ein solches Vorgehen kann ich nur wärmstens empfehlen. Seminare sollten das Lernen begleiten. Ich musste das alles leider eigenmotiviert, selbstfinanziert und autodidaktisch an Wochenenden erlernen – zum Leidwesen meiner wohlwollenden Familie. Das kann man als Unternehmen professioneller organisieren.

Die Empfehlung des obigen Karrierepfades liegt darin begründet, dass die Anforderungen an eine Projektleitung die an Führungskräfte weit übersteigen. Und Führungskräfte, die *wahrhaftig* führen können, gibt es mit 5 % höchst selten. Um ein Projekt professionell leiten zu können, ist weitgefächertes Wissen notwendig. Es braucht Zeit – vor allem die Führung von Projektmitarbeiter*innen.

Ich hatte ein wichtiges Dreijahresprojekt geleitet. Während meines Urlaubs übernahm ein kostspieliger Berater eines bekannten internationalen Beratungsunternehmens die Stellvertretung. Als ich wiederkam, waren alle Kunden und unser Hauptdienstleister in Rage. Meine Stellvertretung hatte - wahrscheinlich sogar unbewusst – alle Beteiligten gegeneinander ausgespielt. Große Projekte hatte er noch nie auf prozessualer und fachlicher Ebene geleitet. Auch serviceorientierte Arbeit mit Kunden war ihm in der Praxis noch unbekannt. Dennoch war er gut geschult in Politik. So hielten ihn trotz des Chaos, das er gestiftet hatte, alle für den „Retter“.

Arbeitet man im Rahmen von Tarifverträgen, ist die Karriere als Projektleitung noch herausfordernder. Dies liegt daran – Sie wissen es wahrscheinlich – dass die Rolle „Projektleitung“ tariflich noch nicht definiert ist (Stand 2020). Daher gibt es auch keine projektklassenbezogene Vergütung oder Personalentwicklung. Hier muss man sich behelfen.

4.2.2.6 Methode Projektleitung bestimmen und einbinden

Es wäre fahrlässig, die Projektleitung *nicht* jetzt schon, im Vorprojekt, einzubinden. Ein Großteil an Informationen wird in keinem Protokoll stehen und auch sonst nicht übermittelt. Viel Wissen „steht zwischen den Zeilen“.

Tipps & Tricks

Mit diesem Personalaufwand sind zwar Kosten verbunden, doch sind diese unverhältnismäßig klein, verglichen mit dem Risiko, dass die Projektleitung erst zu Beginn des Hauptprojektes aktiv wird. Eher wird empfohlen, das Angebot für die Leitung eines Projektes *nicht* anzunehmen, wenn man nicht bereits im Vorprojekt involviert gewesen ist.

4.2.2.7 Methode Projektlogbuch

Werden Sie – gleich ob schon hier oder erst später – zur Projektleitung gewählt, erstellen Sie sofort ein geheimes, geschütztes, wohlbehütetes Logbuch. Tragen Sie Datum, Uhrzeit, Geschehen, Verhalten, Entscheidungen und Handlungen ein, die Sie beobachten oder treffen.

Dieses Logbuch wird Sie schützen, wenn Sie irgendwann einmal unter Druck geraten sollten, Stress Ihr Erinnerungsvermögen trübt oder man versucht, Sie zum/ zur/ * Schuldigen zu machen.

Datum	Uhrzeit	Geschehen	Verhalten	Entscheidung
01.03.2030	10:21	Vorstand Walter ruft mich an und verlangt, dass ich Puffer streiche: „Ich habe mir ihren PAP angesehen. Es kann doch nicht Ihr Ernst sein, dass Sie wirklich Puffer in das Projekt einbetten?!!“	Ich war irritiert und drückte meine Irritation im Gespräch aus. Ich riet von einem Streichen ab und wollte die Konsequenzen aufzeigen. Der Druck durch Vorstand Walter erhöhte sich noch. Ich versuchte, eine Entscheidungsvorlage ins Spiel zu bringen. Dies sei keine Option, wurde mir mitgeteilt.	Es blieb mir nichts anderes übrig, als die Puffer herauszunehmen.

Ein solcher Eintrag ist in drei Minuten geschrieben – und rettet Stunden und Wochen an späteren Klärungen – vielleicht sogar die Karriere (wenigstens die eigene).

4.2.2.8 Methode Lastenheft

Das Lastenheft wird vom Auftraggeber erstellt und beinhaltet dessen Anforderungen an das Projekt. Fachkompetenz braucht nicht enthalten zu sein. Dies entlastet den Autor/ die Autor*in. Es brauchen nur Ideen, Wünsche, Visionen eingetragen zu werden oder Anwendungsbeispiele. Je genauer die Beschreibungen, umso belastbarer wird das Dokument. Damit sinkt das Risiko einer Missinterpretation deutlich.

Typischerweise verwendet man für das Lastenheft eine Tabelle, im Sinne einer Inventarliste:

LASTENHEFT

Last- Nr*	Lastname	Beschreibung	Qualität	Risiko	OK
1	IT-System einführen	CRM-System	10.000 Kunden	zu langsam	
2	Schulungen		100 MA*	zu schwierig	
3	...				

Die Lastnummer ist dabei indiziert (Asterix). Jede Zahl ist ein-eindeutig. Das OK-Feld dient dem checklistenartigen Abhaken der Lasten beim späteren Eintragen in das Pflichtenheft.

Unterschrieben wird das Lastenheft von beiden Parteien:

1. Auftraggeber*in
2. Projektdienstleister/ Auftragnehmer*in.

Die Auftraggeber*in bestätigt mit seiner/ ihrer/ * Unterschrift die Richtigkeit und Vollständigkeit. Der Dienstleister bestätigt, dass er jede Last in eine oder mehrere Pflichten überführt hat und über die nötige Umsetzungskompetenz verfügt.

4.2.2.9 Methode Pflichtenheft

Das Pflichtenheft ergänzt das Lastenheft um Fachkompetenz. Erstellt wird es vom Projektdienstleister/ von der Auftragnehmer*in. Es ist, wie das Lastenheft, auf einer sehr groben Ebene „unterwegs“. Beide Dokumente dienen vor allem dem gemeinsamen Grundverständnis und einem ersten Vertrauensgewinn.

Im Pflichtenheft wird jeder Last mindestens eine Pflicht zugewiesen. Es können aber mit einer Last auch mehrere Pflichten verbunden sein. Das Pflichtenheft ist daher ebenfalls gut als Tabelle gestaltbar:

Last-Nr*	Pflicht-Nr*	Lastname	Beschreibung	Qualität	Risiko	Expert*in
1	1.1	System	aussuchen	skalierbar	teuer	CRM
	1.2	Beweis	Hersteller einladen	kostenlos	Vertriebler	CRM

Die Nummerierung der Pflicht beinhaltet immer die Lastnummer. Damit werden Zusammenhänge deutlicher.

Auch das Pflichtenheft wird unterschrieben von, nun in umgekehrter Reihenfolge:

1. Projektdienstleister/ Auftragnehmer*in
2. Auftraggeber*in.

Der Dienstleister bestätigt, dass alle Pflichten professionell umsetzbar sind und eingeplant werden. Die Auftraggeber*in erklärt sich mit dem Vorgehen einverstanden, kann es nachvollziehen, so wie es ihr/ ihm erklärt worden ist.

4.2.2.10 Methode Konzeptworkshop

In sehr vielen klassischen Projekten gibt es weder Lasten- noch Pflichtenheft. Die Argumente oder Ausreden hierfür sind meist dieselben:

- keine Zeit
- kein Budget
- kein Interesse.

Daher tendiert man seit einigen Jahren dazu, alternativ einen *Konzeptworkshop* durchzuführen. In dessen Rahmen werden Lasten- und Pflichtenheft auf Basis einer Kartenmoderation *gemeinsam* von Auftraggeber*in und Dienstleister erstellt.

Moderiert wird der Workshop meist durch eine Moderation seitens des Dienstleisters. Die Rolle kann gut von der Projektleitung erfüllt werden – eine professionelle Befähigung vorausgesetzt (zum Beispiel durch uns [etwas Werbung soll sein] oder ein beeindruckendes Unternehmen wie Metaplan aus Quickborn). Die Kosten für den Workshop trägt für gewöhnlich die Auftraggeber*in, „denn sie hätte schließlich auch von sich heraus ein Lastenheft erstellen können“. *Das ist logisch-pragmatisch gemeint.*

Ein solcher Workshop hat grob folgenden Aufbau:

1. Zusammentragen aller Lasten
2. Clustern der Lasten in Gruppen
3. Ermitteln der Qualitätsmerkmale der Lasten
4. Ergänzen der Risiken zu den Lasten
5. Brainstormen von Pflichten zu den Lasten
6. Ermitteln der Qualitätsmerkmale zu den Pflichten
7. Ergänzen der Risiken zu den Pflichten
8. Zusammenstellen der benötigten Fachkompetenzen/ Expert*innen.

Er dauert meist zwischen einem halben Tag und drei Tagen. Ein Fotoprotokoll hält das Ergebnis fest. Es wird von beiden Parteien unterschrieben und bildet die Basis für das weitere Vorgehen. Wie bei allen Protokollen sollten die Signaturen noch innerhalb des Workshops erfolgen. So werden Pingpongeffekte im Nachgang möglichst vermieden.

4.2.2.11 Methode Stakeholdererwartungsmanagement

Mittlerweile schlägt der Flurfunk Wellen und erzeugt „Kawenzmänner“. Wie immer wieder erwähnt, ist es die Politik und die dort offen ausgelebte und zur Schau gestellte Pathologie, die Projekte im Wesentlichen zum Scheitern bringt. Daher ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger:

- Stakeholdergespräche
- erste Roadshows
- Mitarbeiterbefragungen
- Multiplikatorenschulungen für Führungskräfte, um Mitarbeiterfragen einheitlich zu beantworten.

Wie im Buch *Systemische Psychologie* (s. S. 366) ausführlich dargestellt, sind es die Ängste und die Kompensationsmechanismen des *Kleinen Ichs* in den Menschen, die das Archetypische hervorrufen, in seiner meist verheerenden Dysfunktionalität.

Im Stakeholdererwartungsmanagement wird jeder als relevant identifizierte Stakeholder interviewt und hat drei Wünsche frei, die bestmöglich umgesetzt werden, damit der befragte Stakeholder:

- einen Mehrwert im Projekt zu sehen vermag
- es womöglich sogar unterstützt
- aber es vor allem nicht sabotiert.

Ist der Stakeholder eine Gruppe an Menschen, werden Stellvertreter gewählt, die einbezogen werden. Diese Gruppe muss dann hinter den Stellvertretern stehen. Erst dann sind diese entscheidungsbefugt und Meetings werden nicht zu einer (=zu keiner) Farce.

Handelt es sich um abstrakte Gebilde, wie die Gesetzgebung oder den Staat, kann die Methode *Persona* aus dem agilen Projektmanagement genutzt werden (siehe Buch *Agiles Projektmanagement*, S. 361). Aus dem Projekt heraus versetzen sich einzelne Projektbeteiligte in die Rolle der Stakeholder hinein und interagieren in deren Sinne bestmöglich.

Werden direkte Gespräche mit Stakeholdern geführt, finden sie unter vier oder sechs Augen statt. Die vier Augen dienen der Vertraulichkeit. Sechs Augen geben dem Interviewer Sicherheit, wenn sein Stakeholder „grau ist“, also einen starken Vernichteranteil in sich hat. Es sollte protokolliert werden – notfalls führt die Projektleitung das oben beschriebene Logbuch für sich, nach dem Gespräch.

Verwendet wird für die Dokumentation der Wünsche in den Interviews ein einheitliches Formular, mit den Feldern:

- Projektname:
- Stakeholdername:
- Datum:
- Ort:
- Wunsch 1:
- Wunsch 2:
- Wunsch 3:
- NoGo:

Nicht selten erklären Stakeholder Projekte für gescheitert, obwohl die Projektleitung „selbstzufrieden“ nur grüne Ampeln präsentieren durfte. Oft ist der politische Druck auf Beteiligte einfach derart stark, dass ein regelmäßiges Informiertwerden, um auf politischer Ebene stets pro-aktiv vorbereitet zu sein, weit wichtiger „als jede Ampelfarbe“. Genau hierfür ist diese Tabelle gedacht.

Das NoGo beschreibt, was aus Sicht des Stakeholders auf gar keinen Fall im Projekt passieren darf.

Ein solches Dokument kann und sollte während des Hauptprojektes für ein regelmäßiges Zufriedenheitscontrolling mit jedem einzelnen Stakeholder vertrauensvoll verwendet werden. Der Turnus der Befragungen, die auch auf das Projektcontrolling Einfluss haben, ist wöchentlich bis monatlich.

4.2.2.12 Methode Projektbedeutung

Wurde die Projektleitung benannt, wird die Bedeutung des Projektes für die Organisation/ das Unternehmen festgelegt. Alle Projekte sollten dabei unter denselben zwei Kriterien bewertet werden. Nur so ist ein Vergleich der Projekte untereinander möglich. Stellt sich heraus, dass ein Projekt nicht bedeutend genug ist, kann umgehend dessen Ende eingeleitet werden.

Die zwei Bewertungskriterien sind abhängig von Unternehmensform und Branche. Im Allgemeinen bewertet die Kriterien die Projektbedeutung für:

1. die Zukunft,
2. **die Gegenwart.**

Im Zeitmanagement entsprechen diese Dimensionen:

1. Wichtigkeit (Zukunft)
2. **Dringlichkeit (Gegenwart).**

Im Wirtschaftsbereich sind es meist konkret:

1. strategische Bedeutung (Zukunft)
2. **wirtschaftliche Bedeutung (Gegenwart).**

Im Behördlichen sind es zum Beispiel:

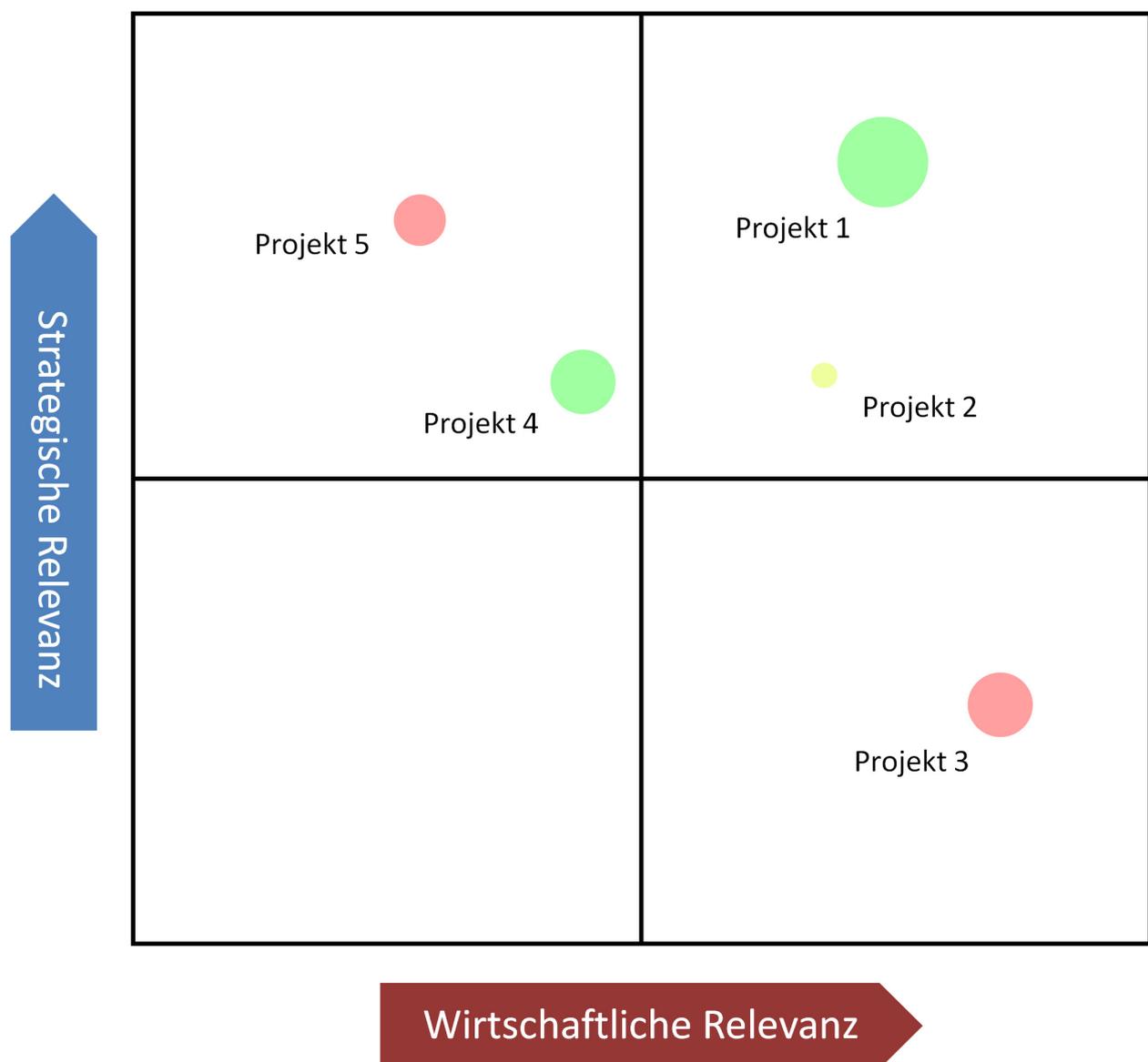
1. künftige Bedeutung für die Bürger
2. **Bedeutung aus Sicht der Gesetzgebung.**

4.2.2.13 Methode Projektportfolio

Eingetragen wird das Projekt, samt Klasse, nach der Bewertung, in das Projektportfolio oder:

- Projektmanagementportfolio
- Multiprojektmanagementportfolio
- MPM-Portfolio.

Mehr hierzu ausführlich im Buch *Multiprojektmanagement (MPM, S. 362)*, da hier nicht weiter wichtig.



Projektportfolio zum Vergleich von Projekten

4.2.2.14 Methode Risikomanagement

In Projekten geht es um nichts anderes, als um das Management von Risiken. Projektmanagement ist nichts anderes als Risikomanagement. Dies hatten wir gleich zu Anfang erörtert. Daher ist das Managen von Risiken auch in *jeder* Projektphase präsent. Nicht umsonst tauchen die Top-Risiken bereits im Projektsteckbrief auf.

Die Analyse von Gefahren, im Rahmen der Projektplanung, ist wichtig, damit diesen durch entsprechende Maßnahmen vorgebeugt werden kann. Im Sinne: Je mehr im Vorfeld des Projekts nachgedacht wird, desto geringer sind Überraschungen im Verlauf des Hauptprojektes.

Risiken werden, wie im Risikomanagement üblich, primär mit deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen beurteilt. Auch Abfragen nach Risikoindikatoren und neuen potenziellen Risiken können später ohne großen Mehraufwand in das Projektcontrolling integriert werden.

Ausführlich wird das Thema im Buch *Risikomanagement* (s. S. 363) betrachtet und hergeleitet. Hier die Zusammenfassungen und Ergebnisse, die für das Management von Projekten wichtig sind.

4.2.2.14.1 Methode Risikoprozess

Der Prozess des Risikomanagements sieht grob wie folgt aus:

Vorprojekt

1. Identifikation von Risiken
2. Wertung der identifizierten Risiken
3. Einstufung der Risiken
4. Handling der Risiken
5. **Kommunikation der Risiken**

Hauptprojekt

6. Beobachtung von Risiken
7. Abfrage von Risiken
8. Controlling der Risiken
9. Reaktion auf aufgetretene und nicht aufgetretene Risiken
10. Bericht von Risiken
11. Regelmäßiges Update von Risiken

Lessons Learnt

12. **Reflexion der realen Risiken und Maßnahmen**

Diese Schritte geht man am besten mit fachlich heterogenen Projektmitarbeiter*innen gemeinsam durch. Hierdurch werden mehr Risiken gefunden, als wenn nur eine Person beteiligt wäre. Zudem blickt man über den Rand der eigenen Kompetenzen hinaus und ist treffsicherer in der Einstufung.

4.2.2.14.2 Methode Risikoportfolio

Für die Visualisierung von Risiken wird das **Risikoportfolio verwendet**. Wie bei allen Portfolios im Managementbereich, so auch dem schon betrachteten Projektportfolio, handelt es sich um eine zweidimensionale Darstellung. Als Digitalisierungsraster empfiehlt sich, wie in den meisten Fällen, eine 5 x 5-Matrix. Sie ist nicht so grobschlüchtig wie die oft verwendete 3 x 3-Matrix und nicht unnötig detailliert wie eine 10 x 10-Auflösung.

Eintrittswahrscheinlichkeit	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Auswirkung				
		<i>Risikoportfolio</i>				

Unterschieden werden die Risiken – wie im Risikomanagement generell gang und gäbe – in den zwei oben erwähnten Dimensionen:

1. Eintrittswahrscheinlichkeit (in %) – kurz: E%
2. Auswirkung (in € oder Zeiteinheit) – kurz: A€ bzw. At.

Hieraus wird der Risikowert R berechnet:

$$R = E\% * A€.$$

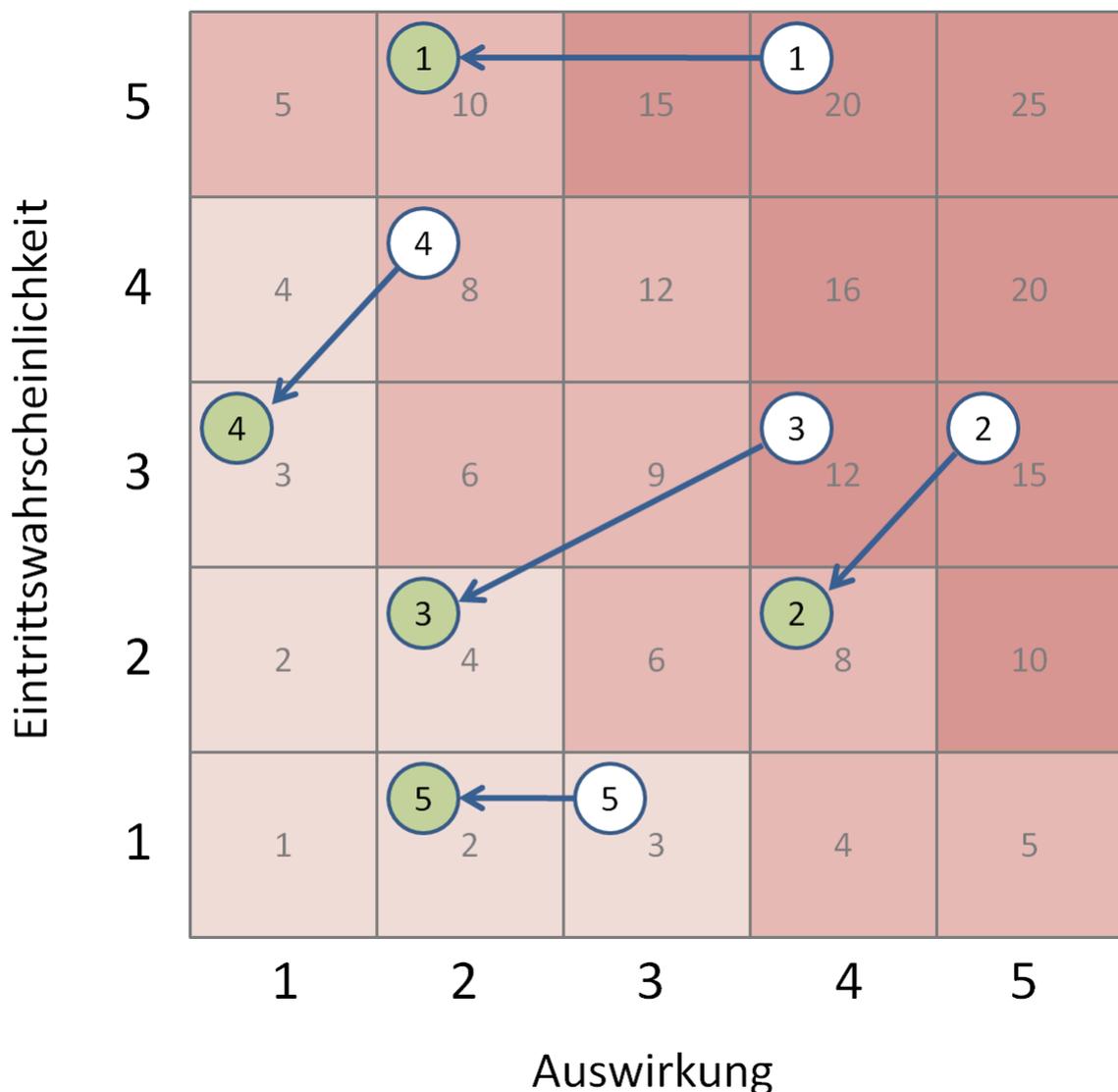
Er gilt als statistisch Orientierung für eine Rücklage in Form eines Sicherheitspuffers.

Wie schon erwähnt, ist es empfehlenswert, die Risiken in einer heterogenen Gruppe zu brainstormen und zu bewerten.

Eine mittlerweile oft eingesetzte und schnelle Methode für die Bewertung ist auch hier das *Planning-Poker* aus dem *agilen* Projektmanagement. Dabei heben die Teilnehmer*innen zum Bewerten von E% und A€ nacheinander je eine Moderationskarte mit einer Zahl zwischen 0 und 5 nach oben.

Die Moderator*in der Runde berechnet den Mittelwert aller Meldungen und trägt das jeweilige Risiko bei den gemittelten Koordinaten ein. Lange Diskussionen werden dadurch vermieden. Mehr zur Pokerrunde im Buch *Agiles Projektmanagement* (s. S. 361).

Nach der Identifikation und Bewertung der Risiken werden Maßnahmen gefunden, um den Einfluss der Risiken bestmöglich zu reduzieren.

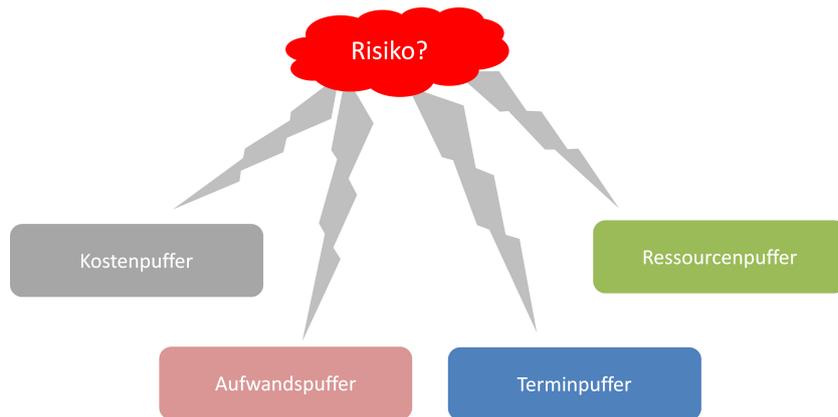


Die daraus resultierenden Maßnahmen werden in das Projekt eingeplant und verursachen entsprechende Kosten, Zeitaufwände und Ressourcenbedarfe. Im einfachsten Fall handelt es sich um simple finanzielle Puffer.

Bei einem professionell durchgeführten Risikomanagement alle Maßnahmen und Puffer gut argumentiert und können hierdurch nicht mehr „wegargumentiert“ werden - zum Beispiel von Personen, die Kosten auf dem Rücken von Projektleitung und Projekt einsparen und/ oder beiden schaden wollen.

Das Wort „Puffer“ löst oft Misstrauen aus, das eine psychologische Kettenreaktion im Betroffenen in Gang setzt.

4.2.2.14.3 Methode Risikopuffer



Risikopufferarten

Es gibt vier Arten von Puffern, die für ein Projekt benötigt werden:

Pufferart	Beschreibung	Herausforderung
Terminpuffer	Meilensteine können über einen davor liegenden Zeitpuffer gesichert werden.	Mehrkosten und weitere Ressourcenbedarfe sind hierüber nicht abgedeckt.
Ressourcenpuffer	Zeitpuffer sind meist mit Ressourcenpuffern verbunden, denn erstens müssen die Ressourcen über die gepufferte Zeit definitiv zur Verfügung stehen – zweitens kosten sie Geld, das kontiert werden möchte.	Notfalls kosten gepufferte Ressourcen Geld, auch dann, wenn diese nichts zu tun haben, das heißt, ein Puffer gar nicht benötigt wird. Hieraus ergeben sich Chancen. Es ist empfehlenswert, vorab zu schauen, an welchen anderen „Baustellen“ die gepufferten Ressourcen notfalls mitarbeiten könnten, falls sie tatsächlich nicht gebraucht werden sollten. So werden taktisch Kosten eingespart. <i>Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie umsonst „vorgehalten“ worden sind. Man hat lediglich Glück gehabt.</i>

Kostenpuffer

Anders als Zeit- und Ressourcenpuffer brauchen Kostenpuffer nicht „am Ort des Geschehens“ zu liegen – also nicht bei den PAP-Elementen, die betroffen sind. Teils gibt es *einen* großen Kostenpuffer für das Gesamtprojekt. Dennoch hat eine modulare Zuordnung den Vorteil, dass man auch diese Pufferart hierdurch im Nachhinein nachvollziehbarer dem kausalen Zusammenhang zuzuordnen vermag.

Als grobe Daumenregel liegt der Kostenpuffer bei etwa $\frac{1}{3}$ der Gesamtprojektkosten. Ein professionelles Risikomanagement kann sich an dieser Größe orientieren.

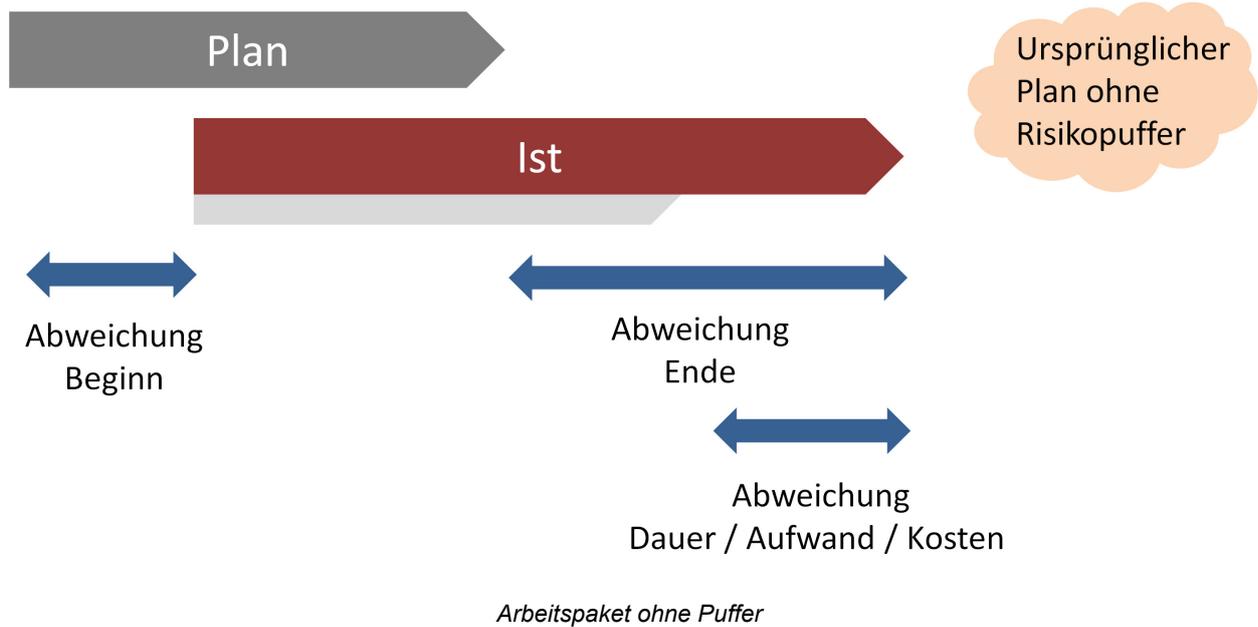
Aufwandspuffer

Aufwände steigen. Arbeiten dauern länger oder Korrekturen kosten ihre Zeit.

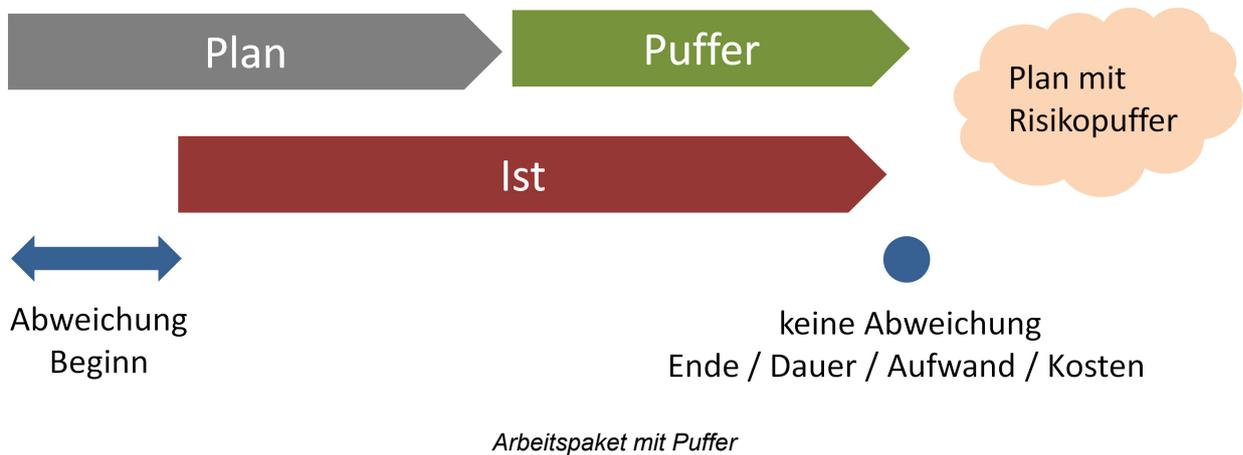
Hierfür müssen Mehraufwände eingeplant werden. Werden für diese – was wahrscheinlich ist – Ressourcen benötigt, sollten auch diese und deren Kosten abgepuffert werden.

Um dies zu veranschaulichen, nehmen wir an, in der folgenden Abbildung stellt der graue Plan-Pfeil, oben links, eine geplante Aufgabe im Gantt-Diagramm dar. Das *Gantt-Diagramm* visualisiert Vorgänge auf einem Zeitstrahl. Es kommt zu einer Abweichung des Beginns. Die Verschiebung des Anfangstermins führt zum hellgrauen Pfeil hinter dem roten. Zudem dauert die Aufgabe länger. Sie verursacht damit gleichzeitig mehr Aufwand und Kosten. Der Endtermin verschiebt sich. Dies ist im roten Ist-Pfeil verdeutlicht.

Ungepuffert wird eine Kettenreaktion auf alle folgenden Vorgänge ausgelöst. Denn ohne zeitlichen Puffer liegt die Aufgabe auf dem *kritischen Pfad*. Er ist vergleichbar mit einem ein Berghang ohne Lawinenpuffer.



Puffert man hingegen einen Vorgang von vorn herein angemessen, kann es sowohl zu Abweichungen des Beginns kommen als auch zu einer Erhöhung von Aufwand und Kosten. Die Aufgabe nicht mehr auf dem *kritischen Pfad*. Der Puffer wirkt wie ein Lawinestopper.



4.2.2.14.4 Methode Risikomaßnahmen

Risiken wird mit Risikomaßnahmen vorbeugt. Dabei gibt es drei Arten an Maßnahmen:

Art der Maßnahme	Funktionsweise
strategisch	Man plant Maßnahmen und deren definitive Durchführung in den Projektablaufplan (PAP) ein.
taktisch	Man plant Maßnahmen ohne deren Durchführungsschritte in den PAP ein. Man weiß noch nicht, ob sie später überhaupt notwendig werden, ob das Risiko tatsächlich eintreten wird. Das Stichwort ist hier <i>Notfallplan</i> .
operativ	Treten Risiken spontan und unerwartet auf – zum Beispiel infolge eines zu laxen Risikomanagements – muss spontan reagiert werden. Hierzu empfehlen sich entsprechende Rücklagen. Auch unbenannte Risiken fallen hierunter, die <i>immer</i> eintreten werden, auch wenn man sie nicht einmal unter höchstem Zeitaufwand vorab zu identifizieren vermochte.

4.2.2.14.5 Methode Risikodatenbank

Alle Risiken und deren Puffer werden *im Projektablaufplan (PAP)* deutlich gekennzeichnet. Auch Maßnahmen, die abgeleitet werden, *müssen* im PAP kenntlich gemacht werden. Nur so werden und bleiben Zusammenhänge deutlich.

Dennoch ist dabei Vorsicht geboten. Das Wort Projektablaufplan ist oben kursiv dargestellt, da es sich um das einzige Dokument handelt, in dem Puffer „irgendwie“ kenntlich gemacht werden müssen. Auch, wenn man statt der Begriffe „Puffer“ und „Risiko“ alternativ Synonyme wählt, die ein Außenstehender „beim besten Willen nicht“ als solche identifizieren kann.

Die meisten Außenstehenden verstehen „Puffer“ als Schwäche, einen Ausdruck des Versagens. Da Puffer jedoch lediglich ein statistischer Bestandteil eines Projektes sind,

- man aber nicht allen Außenstehenden die Funktionsweise von Projektmanagement ausführlich genug erklären werden kann*
- einige von ihnen keine Zeit und/ oder Geduld haben*
- oft der Intellekt weniger bedeutend ist als die Konditionierung (oder)*
- sie auf Sanktionierungen und Bestrafungen aus sind, weil sie ihre Rolle darüber bewusst/ unbewusst definieren und sie daher gewählt haben,*

empfiehlt das ausschließlich mit solchen Erfahrungen gebrandmarkte Kind das strikte Unkenntlichmachen von Puffern. Die Alternative wäre das Arbeiten mit zahllosen Entscheidungsvorlagen – die manchmal jedoch eher den „Missemut der Götter“ auf sich ziehen und final das Projekt dennoch vor dessen Scheitern nicht bewahren werden.

Mit Manipulation und Unprofessionalität hat dieses pragmatische Vorgehen nichts zu tun. Vielmehr geht man hier gezielt eine therapeutische Co-Pathologie ein.

Zurück zum PAP. In guten Projektmanagementtools, wie MS-Project, können gekennzeichnete Risiken über Filter zusammenhängend sichtbar gemacht werden.

Zudem empfiehlt es sich, Risiken in eine Risikomanagementdatenbank oder Risikodatenbank (RDB) aufzunehmen. Im Projekt reicht hierzu eine Tabelle, zum Beispiel in MS-Excel. Professionalisiert man Projektmanagement einheitlich in der Organisation und baut ein Multiprojektmanagement (MPM) auf, kommt man um eine *Datenbank jedoch* nicht hinweg. Mehr hierzu ausführlich im Buch *Multiprojektmanagement (MPM, S. 362)*.

Der Aufbau einer Risikotabelle sieht exemplarisch wie folgt aus:

Risiko-Nr *	Name	Beschreibung	Eintrittswahr- scheinlichkeit [%]	Auswirkung [€]	Risikower t [€]	Indikatoren
BAU-1	Blitz	Blitz schlägt ein	10	10.000	1.000	Leuchten am Horizont
IT-1	Stromausfall	Server laufen nicht mehr	1	100.000	1.000	keine Reaktion in den Clients

Indikatoren sind erste Anzeichen für das Auftreten eines Risikos. Sie helfen, Risiken im Vorfeld zu erkennen, ohne sich bei jeder Risikoüberprüfung erneut in die Zusammenhänge einarbeiten zu müssen.

Auswirkungen bezeichnet, „was“ passiert, wenn die Situation eintritt, wie sich dies auf Kosten, Budget, Termine und Qualität des Projekts auswirkt. Für die Vergleichbarkeit die Reduzierung auf die Einheit *Euro*. Es ist aber darüber hinaus möglich, Felder für eine textliche Beschreibung und für Zeitverzögerungen in die Tabelle zu integrieren.

Typische Projektrisiken brauchen hier nicht aufgeführt zu werden, da sie auf höherer Ebene abgefangen werden (müssen):

- Ressourcenengpässe
- Krankheitsausfälle
- Ausfall der Projektleitung
- Geldnot.

Vor allem in einer großen Risikobesprechung würde es auf einen teilnehmenden Auftraggeber eher irritierend wirken, wenn der Dienstleister mit ihm über diese Standardrisiken sprechen würde und sie nicht intern im eigenen Hause klärt. Schnell entsteht der Eindruck von Unprofessionalität.

4.2.2.14.6 Methode Maßnahmetabelle

Nach Analyse der potenziellen Risiken werden Maßnahmen aufgestellt, die diese Risiken reduzieren können. Diese Maßnahmen, wenn vor der Angebotserstellung bekannt, können und sollten in die Planung des Projekts integriert werden. Dies ist oben beschrieben worden, genau wie das Fingerspitzengefühl hinsichtlich der Kommunikation.

Die Maßnahmentabelle steht in einer n:m-Beziehung zur Risikotabelle und ist auch Teil der Risikodatenbank:

- ein Risiko kann mit einer oder mehreren Maßnahmen angegangen werden
- eine Maßnahme kann sich gleichzeitig auf mehrere Risiken auswirken.

Die Risikonummer (Risiko-Nr*) ist in dieser Datenbanktabelle der Fremdschlüssel. Vereinfacht in einer 1:n-Tabelle dargestellt:

Maßnahmen-Nr*	Risiko-Nr*	Maßname	Beschreibung	Kosten [€]	Eintrittswahrscheinlichkeit (neu) [%]	Auswirkung (neu) [€]	Risikowert (neu) [€]
Bau-1.1	Bau-1	Ableiter	Blitzableiter installieren	5.000	10	0	0
IT-1.1	IT-1	USV	USV installieren	2.000	1	0	0
IT-1.2	IT-1	Cluster	über 2. RZ	5.000	1	0	0

Der Vorteil einer solchen Datenbank besteht darin, dass sie nicht nur für ein Projekt verwendet werden kann, sondern auch für:

- Folgeprojekte
- alle Projekte der Organisation
- Organisationsrisiken im Generellen.

Man kann auf Bewehrtes zurückgreifen, „braucht das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden“, und spart Zeit für Brainstorming und Evaluation ein.

4.2.2.14.7 Verantwortung Risikomanagement

Das Risikomanagement im Projekt ist erst einmal, wie das Meiste, *Aufgabe der Projektleitung*. Die Verantwortung kann jedoch, vor allem in A- und B-Projekten, delegiert werden, an:

- eine*n explizit für das Projekt benannten Risikomanager*in
- an das Organisationsrisikomanagement, das eine Mitarbeiter*in für das Projekt freistellt, vielleicht sogar die *Stabsstelle Risikomanagement* selbst.

Wie auch an anderen Stellen erwähnt, ist eine Kombination mit den folgenden Themen sinnvoll:

- Claim-Management (Schadenersatz- und Nachforderungen)
- Compliance (Rechts- und Werteverletzungen).

Durch eine solche Synergie werden mindestens 60% an Aufwänden eingespart.

Die Rolle, die die Verantwortung für die Themen erhält, sollte wöchentlich:

- die Datenbanken mit entsprechenden Risiken durchgehen und aktualisieren
- das Thema in den regelmäßigen Projekt-Jour Fixe ansprechen.

Risikomanagement ist ein aktiver Prozess. Die Risikodatenbank ein lebendiges System. Ohne pro-aktives Risikomanagement braucht ein Projekt nicht begonnen zu werden.

4.2.2.15 Metarisiken

4.2.2.15.1 Metarisiko Risiken hinzunehmen

Wenn ich in Seminaren zum Projektrisikomanagement komme und mit den Teilnehmer*innen gemeinsam das Vorgehen bespreche, taucht immer wieder die Frage oder der Einwand auf:

- „Man kann Risiken doch aber auch hinnehmen!?!“

Im klassischen Projektmanagement nimmt man alle Risiken hin – als gegeben. Man geht das große Risiko ein, die kleinen Risiken zu akzeptieren und anzunehmen. Aber man macht das nicht ohne eine statistische Abschätzung und ohne vorbeugende Gegenmaßnahmen.

Würde man ein Risiko hinnehmen, ohne es mit Maßnahmen zu beantworten, hätte dies:

1. Glücksspielcharakter – an Stelle eines professionellen Vorgehens
2. dennoch Folgen, wenn das Risiko eintritt, für die „irgendjemand“ aufkommen muss.

Nehmen wir ein Beispiel aus dem Alltag. Wenn ein Kunde in ein Casino geht, wird der Betreiber sicherstellen, dass er im Fall eines Verlustes den entstandenen „Schaden“ decken kann – und sei es die Hypothek auf das Privathaus. Bestenfalls wird niemand ein Risiko eingehen können, das ihm/ ihr/ * nicht bewusst ist und das er/ sie/ * nicht tragen kann. Es sei denn, der Casinobetreiber/ die Betreiber*in hat ein anderes Interesse am Kunden als das finanzielle. Spätestens hier wird es illegal.

So kann man auch als Geschäftsführer das Risiko eines Projektes eingehen, hoffen, dass alles gut geht, und notfalls die halbe Belegschaft entlassen oder die Firma verpfänden. Unabhängig davon, ob und welches Urteil man darüber fällt – es ist nicht im Sinne des Projektmanagements.

Dort muss man von vorn herein den Einsatz auf den Tisch legen – sich und allen Beteiligten also klar machen, welcher Preis zu bezahlen ist, wenn das Glücksspiel schiefgehen sollte:

1. Vielleicht ist man nach geglückter Aktion Marktführer*in und wird als Held*in der Wirtschaft gefeiert
2. oder aber man landet hierfür im Gefängnis, muss eine hohe Geldstrafe bezahlen
3. man macht weiter, als wenn nichts gewesen wäre
4. empfängt eine hohe Abfindung „für den Mut, den man hatte“
5. oder verkauft den maroden Rest des Unternehmens und gründet ein neues.

Psychologisch deutet jedes Szenario auf eine Pathologie hin, auf das *krankhaft Kindliche* – oder auf Potenziale, die man noch nicht angegangen worden ist, um es wohlwollender zu beschreiben:

1. Minderwertigkeit, Leichtsinn, Narzissmus
2. Selbsthass
3. Verantwortungslosigkeit
4. Pathologie des Systems (Hierarchie)
5. Verantwortungslosigkeit.

Es gibt nicht wenige Geschäftsführer, die ihr Unternehmen und die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter*innen imm wieder erneut „aufs Spiel setzen“, im Sinne: *alles oder nichts*.

Im Projektmanagement geht es hingegen wertfrei darum, *gesund erwachsen* zu handeln und mit sich in die bewusste Selbstreflexion zu gehen. Daher will jedes Risiko angemessen, mit einer bewussten Einlage, angegangen werden. Kann man diese nicht entsprechend aufbringen, gibt es „eben“ kein Projekt – es sei denn, dass ansonsten eh schon alles verloren ist. Dann ist es *in dieser vorangeschrittenen Situation* womöglich wieder *gesund erwachsen*.

Dies gilt auch für die Ressourcenverfügbarkeit. Auch mit Ressourcen stellt man eine Einlage. Wenn all Mitarbeiter*innen bereits in Projekten eingeplant sind oder über ihre Linientätigkeit hinaus keine Projektmitarbeit leisten können, ohne Überstunden machen zu müssen, kann man „halt“ kein weiteres Projekt starten. Ansonsten profiliert man sich auf Kosten anderer. Das ist immer symptomatisch pathologisch. Das kranke Kind ist seinen Traumata noch nicht entkommen.

Hier schein ein moralischer Aspekt mit ins Spiel zu kommen. Dies ist aber nicht in diesem Sinne gemeint. Vielmehr besteht das Ziel des Exkurses darin, *funktionales* von *dysfunktionalem* Handeln nüchtern und systemisch zu unterscheiden. Es sind die Indikatoren für die Projektleitung, die zeigen, ob sie noch:

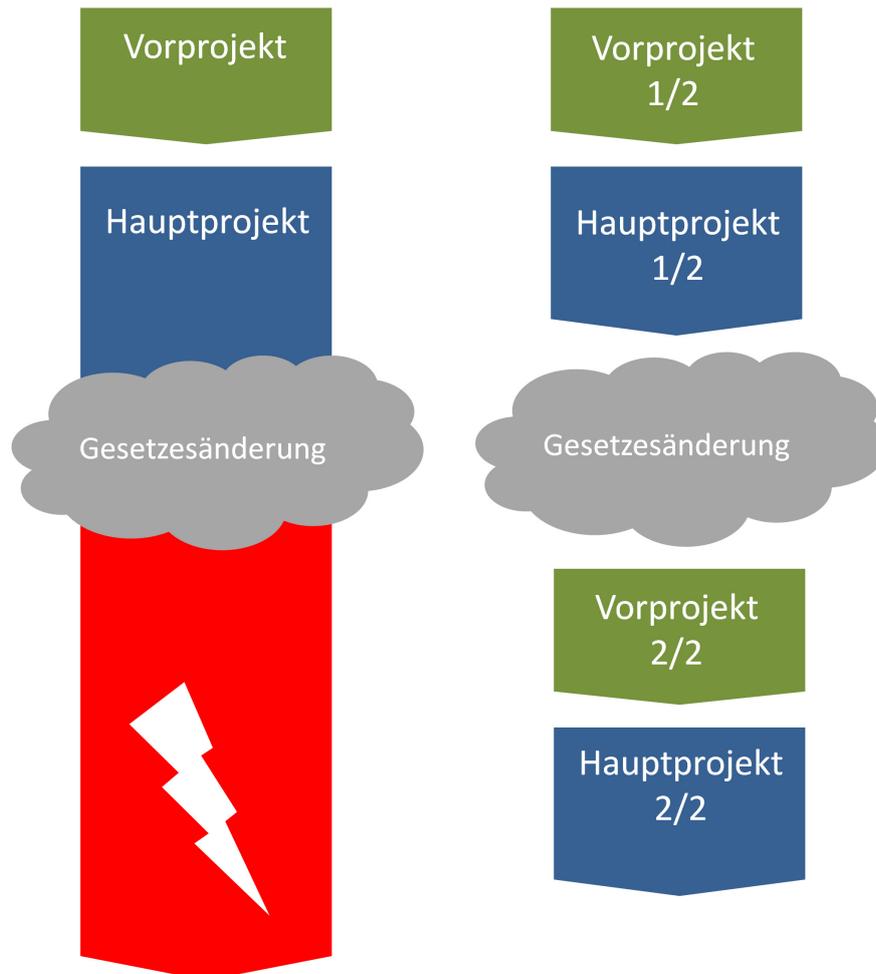
- „auf dem Weg ist“ oder
- „vom Weg abgekommen ist“.

Ansonsten wäre das Ganze ein Dogma. Es würde das Gegenteil bewirken: Die bewusste, wertungsfreie Reflexionsfähigkeit verhindern anstatt sie zu fördern.

4.2.2.15.2 Metarisiko Planung ins Ungewisse

Vor allem im behördlichen Umfeld, in dem es in Projekten oft um die Umsetzung neuer Gesetzesvorlagen geht, besteht das Risiko, dass während der Laufzeit des Hauptprojektes:

- Gesetzesänderungen stattfinden (oder)
- Regierungswechsel vollzogen werden.



Niemals über das Ungewisse hinausplanen.

Der Druck, der dabei auf die Projektleitung gemacht wird, im Vorprojekt dennoch verlässliche Plandaten für das *Gesamt*projekt zu liefern, hat schon viele den „Pakt mit dem Teufel“ schließen lassen: Man plante über das „Unberechenbare“ hinaus. Die Folge einer Planung ins Ungewisse wird *immer* ein Scheitern des Projektes sein.

Dem druckausübenden Auftraggeber ist das meist egal, weil er seiner vermeintlichen doppelten Verpflichtung nachgekommen ist:

- Er/ sie/ * hat dafür gesorgt, dass das Projekt vollumfänglich abgeschätzt und begonnen wird.
- Gleichzeitig wird er/ sie/ * nicht am Scheitern schuld sein, da hierfür nur die Projektleitung/ die durchführende Partei infrage kommt.

Aus Letzterem ergibt sich vielmehr häufig die Chance, die eigene Legislaturperiode durch das „Köpfen“ der vorher schon festgemachten Schuldigen zu verlängern. So ist die Natur der Politik, auch in der Organisation. Es ist also sachlich gemeint.

Alle Projektleitungen, die mir begegnet sind, die vor dem Druck eingebrochen sind und ein solches Wagnis eingegangen waren, sind daran gescheitert. Anfang 2020 berichtete ein Seminarteilnehmer einer Verwaltung, dass er für den Hauptprojektteil nach der Gesetzesänderung einen schier gewaltigen Risikoaufschlag von 400% (!) auf das Projekt herauf gerechnet hatte – und dennoch gescheitert war. Zum Zeitpunkt des Seminars war bereits das doppelte des Puffers, also 800%, „verbraucht“ (es gab nichts zum Verbrauchen), Tendenz steigend.

An dieser Stelle braucht man als Planer*in Rückgrat und muss das Projekt notfalls abgeben. Ansonsten wird es zu einer Heldenreise/ Held*innenreise. Hier steht die persönliche Entwicklung durch Herausforderungen und wahrscheinlichen Scheiterns im Vordergrund.

4.2.2.15.3 Metarisiko Feind hört mit

Es ist immer gut, davon auszugehen, dass alle E-Mails, die man im Netzwerk der Organisation schreibt, und jedes Telefonat, das man führt, mitgelesen bzw. -gehört wird.

In diesem Sinne hatte uns eine unserer Führungskräfte im Konzern gebeten, das war 2001, ein von ihr geschriebenes Performance-Tool auf unseren Firmennotebooks zu installieren. Viele Jahre hätte er daran gearbeitet. Es sollte uns – bei Bedarf mit seiner Hilfe – die Möglichkeit geben, die Computer kontinuierlich auf optimalem Stand zu halten.

Nach einer Weile bestätigte sich der immer deutlicher werdende Verdacht, dass sein „Performance-Programm“ jeden unserer Tastenanschläge mit loggte und in Paketen an sein eigenes Notebook sendete, auf dem der Server zu den bei uns installierten Clients lief. Auch vertrauliche Gesprächsinhalte von Telefonaten tauchten immer wieder in Gesprächen mit der Führungskraft auf.

Damals arbeitete ich in vielen Projekten eng dem Konzernrechenzentrum zusammen. Dessen Leiter war einer der kompetentesten und souveränsten, psychisch gesund erwachsensten Menschen, denen ich je begegnet bin. In aller Offenheit und größtem Vertrauen konnte man mit ihm alles besprechen. Zudem war er Leiter des Betriebsrats – niemand besseren hätte ich mir für diesen Posten vorstellen können.

So entschied ich mich, ihn in seiner Dreiheit – Führungskraft, Betriebsrat und Vertrauter (fast Freund) – auf das Mitlesen und -hören anzusprechen. Seine Reaktion war unerwartet entspannt. Zwischen den Zeilen stand die Botschaft: „So ist das halt“.

*Letztens hatte ich diese Situation in einem Seminar zum Thema Corporate Compliance angebracht. Ein Teilnehmer, der als Vorzeigekorruptionsbeauftragter für eine Stadtverwaltung tätig war, rief voller Empörung in den Raum, dass sowohl das Mithören als auch das Mitlesen Gesetzesverstöße darstellten. So mag es sein, dennoch bestätigen viele Beispiele – auch die einer ganzen Reihe an Seminarteilnehmer*innen – immer wieder eine gegenteilige Praxis in Wirtschaft und Verwaltung.*

Unproblematisch wird dieser Umstand – wenigsten inhaltlich – wenn man als Projektleitung immer aufrecht und geradlinig unterwegs ist, sich nicht auf die Ebene der Politik hinab begibt, sein eigenes hohes Wertesystem hochhält und sich nichts zuschuldenkommen lässt. Dann gibt es auch nichts, das zu verheimlichen wäre.

Konflikte schnell, *offen* und lösungsorientiert anzugehen ist immer die erste Wahl, wenn es um nachhaltiges Wirken geht. Alles im Projektlogbuch zu protokollieren – auch die Pathologien, auf die man zwangsweise stoßen wird – hilft sowohl bei der Eigenreflexion als auch als Sicherheitsnetz, falls doch einmal etwas anders interpretiert wird, als es beabsichtigt gewesen war. Sie erinnern sich an Meister Dogen:

- Augen waagerecht, Nase senkrecht.

Dies kann ich aus meiner Erfahrung nur unterstreichen:

- *Lügen Sie nie*
- *schaffen Sie immer Transparenz*
- *haben Sie Mut zur „wahrhaftigen Wahrheit“*
- *manipulieren Sie nicht*
- *verurteilen Sie nicht*
- *drücken Sie kein Auge zu*
- *seien Sie nicht loyal, wenn es gegen ihren Verstand und Ihr Gewissen geht*
- *versuchen Sie nicht, politisch mitzumischen (Politik verdirbt den Menschen immer!)*
- *verbünden Sie sich nicht mit dem Freund, der sich morgen als Feind entpuppen könnte (Archetypus Gestaltwandler/ Shape Shifter/ Wechselbalg).*

Aber zögern Sie notfalls auch nicht, wenn Ihnen das archetypische Grau(en) begegnet, im Sinne eines Projekterfolgs, den Archetypus des Tricksters zu nutzen. Doch dieses „Spiel“ ist riskant, denn schnell verwischen Grenze: Man erblickt im beiläufigen Blick in den eigenen Spiegel plötzlich den Wolf - und nicht mehr das Rotkäppchen, für das man sich immer gehalten hatte.

4.2.2.15.4 Metarisiko Führungsbruderschaft

Ein weiteres Risiko stellt die Bruderschaft der Führungskräfte dar. Wie oben schon erwähnt, werden Projekt und dessen Leitung von der Hierarchie immer als Fremdkörper gesehen. Die Hierarchie ist ein eigener evolutionärer Organismus, in dem alle Mitglieder nur archetypisch-maschinell reagieren:

- **Die Hierarchie ist ein *Superarchetypus* –**
- ein eigens, komplexes Lebewesen mit klaren evolutionären Regeln.

Bereits ein Schwarm (Fische, Vögel, Insekten) ist ein Superorganismus. Die Hierarchie ist eine Kopplung verschiedener Superorganismen mit verschiedenen archetypischen Aufgaben. Zudem sind reine Schwärme intelligent.

Man ordnet sich in die Hierarchie *ein* und ihr *unter*, wenn man Teil von ihr werden möchte. Man nimmt die Rolle eines der drei dysfunktionalen Archetypen an: Phobiker*in, Krieger*in oder Vernichter*in. Dies hängt von der Position ab. Man wird damit unbemerkt zur Marionette des *Organismus*. Ansonsten macht man sich den *Organismus* zum Feind. Der Mensch verschwindet im Bauch des Molochs.

Es ist ein stilles, unsichtbares, ungeschriebenes Gesetz, das unter allen (wenigstens männlichen) Führungskräften einer Hierarchie gilt:

- **Wende Dich nie gegen die Bruderschaft.**

Dort gilt die bekannte Aussage 1:1, in der klar wird, was man über Außenstehende (oft „eben“ auch Projektleiter*innen) denkt:

- „Either you are with us – or you are with the terrorists.“

Ein Kampf gegen die Hierarchie – schon gegen eine einzige Führungskraft – wird *immer* „nach hinten losgehen“. Man kann nicht gewinnen. Denn ein Angriff auf die Hierarchie wird von ihr und ihren Mitgliedern als Wunsch nach einem „Machtkampf bis zum Tod“ gedeutet. Man wird – besser: jede *Veränderung* wird – zum Feind aller drei Marionettenarchetypen. Sie schützen den Superarchetypus, der hierdurch wiederum sie schützt.

Hier kann ich den Film: „Kampf der Kriegeraffen“ empfehlen. Wobei er nichts für schwache Gemüter ist. Eine Seminarteilnehmerin berichtete mir letztens, dass sie den Film nicht zu Ende schauen konnte. Mir war es zuvor genauso ergangen. Ein analoges Buch heißt ähnlich: „Der Affe in uns“, vom Verhaltensforscher Frans de Waal. Auch dieses konnte und wollte ich nicht abschließen.

Der Hierarchieorganismus wird sich gegen den „Emporkömmling von außen“ zur Wehr setzen. Niemand aus der Führungsliga wird sich mit ihm verbünden können und dürfen. Es gibt daher nur drei Ausgänge:

- Man wird für das eigene Verhalten abgemahnt.
- Man erhält das Attribut *Königsmörder*in*, wenn der „Putschversuch“ tatsächlich gelingen sollte.
- Verbündet sich eine Führungskraft mit dem „Angreifer“/ der „Angreifer*in“, verrät diese die Bruderschaft und wird sie „verlassen“ müssen. Der/ die Angreifer*in wird dabei als Querulant gebrandmarkt.
- Querdenker sind aus Sicht der Hierarchie immer Querulanten.

All dies ist wieder kein Scherz oder eine Verschwörungstheorie, sondern Alltag und Funktionsweise einer jeden Hierarchie.

4.2.2.15.5 Metarisiko Puffertransparenz

Puffer müssen für alle fachlich Mitplanenden im Projektplan deutlich gekennzeichnet werden. Ansonsten ist es möglich, dass mehrere Personen voneinander unabhängig Puffer einbauen:

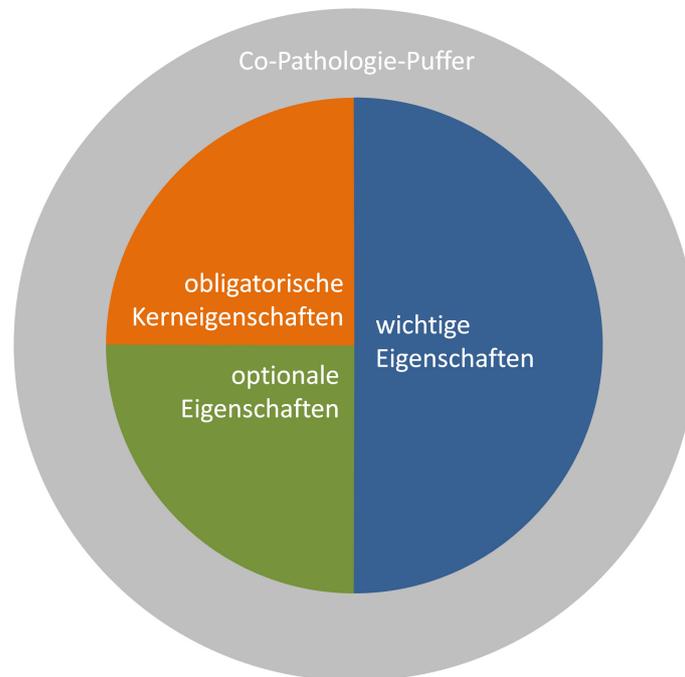
1. Der Azubi bekommt die Möglichkeit, erstmals im Projekt mitzuarbeiten.
2. Er plant 2 Leistungstage (LT) dafür ein.
3. Da er noch unsicher ist, macht er einen Risikoaufschlag von satten 2 LT.
4. Er weiß um die Pathologie der Politik in Hierarchien und informiert niemanden davon.
5. Seine Führungskraft muss die Abschätzung freigeben. Sie sieht 4 LT.
6. Für einen Azubi ist die Aufgabe riskant, denkt er, und ergänzt 3 LT an Puffer.
7. Die Projektleitung erhält die Meldung von 7 LT und sieht den Namen des Azubis.
8. 10 LT sind ihr sicherer, damit nichts schief gehen kann.

Nach der Planung, sobald es wirtschaftspolitisch wird, gilt hingegen:

- **Deklarieren Sie Puffer niemals „beim Zoll“.**

In Wirtschaft und Verwaltung reagieren Entscheider*innen gleichermaßen auf Puffer. Sie werden mit dem „Blick des Entsetzens des Unterverständnisses und Abscheu“ rigoros aus der Planung gestrichen.

In der Verwaltung kommt hinzu, dass es oft, während der Laufzeit von Projekten, Haushaltsmittelkürzungen gibt. Diese müssen von vorn herein mit einkalkuliert werden. Daher empfiehlt sich die folgende Vorgehensweise:



1. Ermitteln Sie die Essenz, die, umgesetzt werden *muss* - auch wenn das Ergebnis durch diese Reduzierung „nicht schön“ sein wird - damit Sie Ihren Verpflichtungen in Planung, Leitung und Ergebniserreichung gerecht werden. Dies sind die *obligatorischen Kerneigenschaften*. Streicht jemand Budget, Zeit oder Ressourcen für diese, kann und sollte die Projektleitung besten Wissens und Gewissens das Mandat abgeben.
2. Konzipieren und planen Sie davon abgesondert *wichtige* Eigenschaften für das Projektergebnis. Damit sind *keine optionalen* Features gemeint. Ist zum Beispiel die Erstellung einer Datenbank die *obligatorische Kerneigenschaft*, ist die Benutzeroberfläche eine *wichtige Eigenschaft*. Ansonsten kann die Datenbank weder befüllt noch zur Recherche genutzt werden. Sollen diese *wichtigen Eigenschaften* gestrichen werden, generieren Sie eine Entscheidungsvorlage und vermitteln Sie damit die Konsequenzen einer Streichung. Im Sinne: Es ist final nicht *Ihr* Problem, dass Sie zwar die Datenbank, „wie verlangt“, erstellt haben, dass sie allerdings nicht genutzt werden kann. *So ist es halt im Management, wie eingangs schon und abschließend noch einmal beschrieben. Projektmanagement ist immer eine Heldenreise/ Held*innenreise.*

3. „Schön“ werden auch noch weitere *optionale Eigenschaften* sein. Hierzu gehören zum Beispiel das Farbsystem der Corporate Identity, das Logo der Behörde, Mehrsprachigkeit, Hilfsfunktionen, ein Handbuch und ähnliches. Gehen Sie besser von vorn herein davon aus, dass diese Features wahrscheinlich gestrichen werden. Welche*r Entscheider*in möchte in Wirtschaft und Verwaltung schon als großzügig gelten. Planen sie die „Nice-To-Haves“ aber auf jeden Fall mit *ein*. Seien Sie nur nicht „enttäuscht“, wenn sie nicht bewilligt werden. Deshalb heißt dieser grüne Bereich in der Abbildung für einen solchen Fall auch „Streichmasse“.
4. Ebenfalls wieder in beiden Welten, in Wirtschaft und Verwaltung, wird man auf Entscheider stoßen, die aus Prinzip „ihre 20 %“ herunterstreichen wollen (Lust) oder müssen (Zwang). Dies kann aus Dummheit, Ignoranz, Unverständnis der Sache, Missverständnis der eignen Rollenverantwortung, fehlender Sozialkompetenz, Angst, Zwang der Selbstbestrafung, Lust am Unterwerfen, Missgunst, Neid oder einen bewussten/ unbewussten Sabotageakt heraus erfolgen. *Das weiß man nie so genau*. Hier ist es wie in der Psychiatrie: Nennen Sie ihren Patienten auf seinen Wunsch hin doch einfach „Eure Hoheit“. Dann wissen Sie wenigstens, dass er seine Medikation nehmen wird. Analog gehen Sie im Projektmanagement auch in die bewusste „Co-Pathologie“ und geben dem Streichenden etwas zum Herausstreichen. Hier stehen das Projekt und Professionalität im Vordergrund - und nicht das Leid des kleinen Archetypischen.

Wichtig ist bei all dem nur, dass Sie die Planung und Abschätzungen auch *wirklich* professionell und mit bestem Wissen und Gewissen durchgeführt haben. Denn die Selbstreflexion, dass man immer aufrecht und geradlinig gearbeitet hat, ist für die eigene Psyche und Entwicklung essentiell.

Erneut: Auch hat diese Art der mehrschichtigen Planung nichts mit Manipulation, Lüge oder was auch immer zu tun. Im Projektmanagement geht es eben nur um Risiken. Daher sind die daraus resultierenden Puffer Teil des Projektes – und nichts Menschlich-Phobiebedingtes. Es ist ein rein professionelles Vorgehen. Hier sind Missverständnisse vorprogrammiert. Es sind Logik und Pragmatismus gefordert.

4.2.2.15.6 Metarisiko Kunde & Puffer

Es ist denkbar, dass der Kunde von Puffern erfährt, die in den PAP eingebettet worden sind. Dies kann dazu führen, dass er sich - zum Beispiel in seiner Unwissenheit über die professionell-pragmatischen Zusammenhänge - hintergangen vorkommt. Daher ist beim Einbau von Puffern in die Planung auch dem Auftraggeber/ Kund*in gegenüber Vorsicht geboten. Man sollte behutsam abtesten, wie die Einstellung zu Puffern ist, bevor man aktiv über sie spricht.

Auf jeden Fall sollte jeder Puffer logisch argumentiert werden können. Sie dürfen nicht abgestempelt werden können, als:

- Planungsunfähigkeit
- fehlende Fachkompetenz
- mangelndes Selbstvertrauen (oder)
- unfaire Umsatzbeschaffungsmaßnahme.

An dieser Stelle sind von der Projektleitung gefordert:

- Professionalität
- Therapiesgeschick (und)
- Rückgrat.

Es hängt ab, von ihrer:

- Sozialkompetenz
- Überzeugungskraft (und)
- Glaubwürdigkeit

ab, jeden Puffer zu begründen, im Sinne einer Erklärung, nicht einer (keiner) Rechtfertigung. Möchte der Kunde Puffer aus dem Projekt herausnehmen, so *kann* dies geschehen. Es **muss** aber *mindestens* schriftlich festgehalten werden, da das Projekt beim Herausnehmen von Puffern, die wohl kalkuliert waren, definitiv scheitern wird.

Es sollte dennoch bewusst entschieden werden, ob man das Projekt trotzdem starten möchte. Sollte zum Beispiel gesetzlich klar geregelt sein, dass die Risiken „eh“ vom Auftraggeber getragen werden müssen, spricht wirtschaftlich vielleicht nichts gegen einen Start. Die Entscheidung ist jedoch eher kultureller Natur.

Natürlich gibt es später immer die Möglichkeit von Change-Requests. Ein solcher Änderungsantrag wird gestellt, wenn das Projekt aus dem Ruder läuft. Es wird daraufhin erst einmal gestoppt, dann neu geplant und eventuell wieder gestartet. Aber den großen politischen Kampf, der damit fast immer ausgelöst wird, kann man sich ersparen, indem man den kleinen nicht umgeht – und ihm um Puffer führt, bevor es losgeht.

Kurz: Das Risiko, Puffer nicht einzuplanen, sollte nur dann eingegangen werden, wenn die Sozialkompetenz und das „Rückgrat“ der mit dem Kunden verhandelnden Personen den mit höherer Wahrscheinlichkeit entstehenden Konflikten bei Planüberschreitung angemessen entgegenstehen.

Versteht ein Kunde Puffer „beim besten Willen nicht“ und wird er sie immer streichen wollen, dürfen Puffer ihm gegenüber „halt nicht mehr erwähnt werden“. Dies ist weder Lüge, noch Manipulation oder Co-Pathologie, sondern lediglich therapeutische Professionalität – oder eine „therapeutisch bewusste, scheinbare Co-Pathologie“.

Schließlich will auch der Kunde, dass das Projekt sicher in seinen Hafen einläuft, auch wenn er in diesem Fall keine Ahnung davon hat, was dafür notwendig ist. So handelt man funktional im strategischen Interesse des Projektes und des Kunden, nicht jedoch im – hier dysfunktional- – taktischen Sinne. Man dient der *Sache*, nicht der Pathologie des Archetypischen.

4.2.2.16 Methode Vorkonzeptworkshop

Die Projektgruppe, die in der Initiierungsphase nur aus 1 - 3 Personen bestanden hatte, wird in der Vorlaufphase schon auf 5 - 7 erweitert, mit heterogenen Fachkompetenzen. Letztere sind wichtig, um Themen und geeignete Expert*innen für die Grobkonzeptphase zusammenzustellen.

Auch hier wieder kann eine Moderation genutzt werden, um gemeinsam schnell zu einem guten Ergebnis zu kommen. Die Projektleitung übernimmt die Rolle der Moderator*in/ des Moderators.

Folgende Prozessschritte sind empfehlenswert:

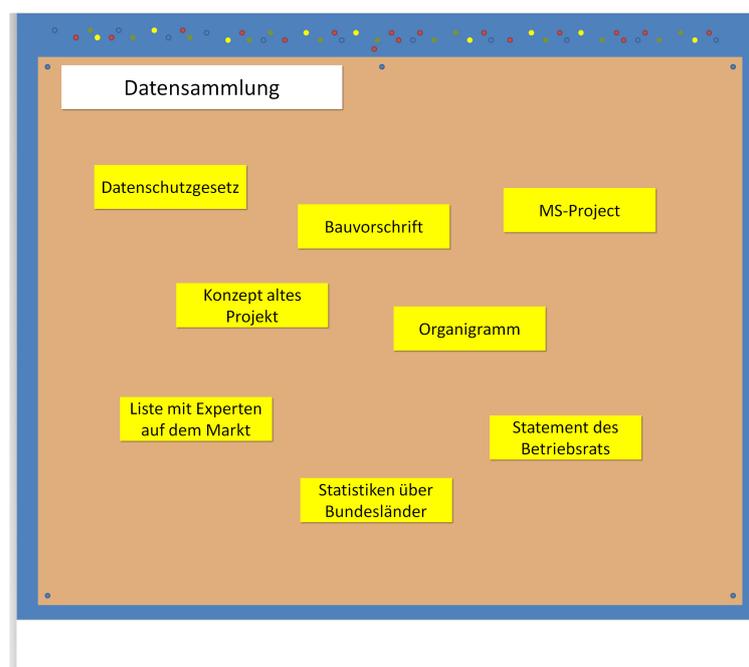
1. Fachthemen grob zusammentragen
2. (Interne) fachaffine Kolleg*innen auswählen
3. Gruppe einladen
4. Gemeinsamer Workshop
5. Projektvorstellung
6. Brainstorming
 - Benötigte Daten sammeln
 - Betroffene Fachthemen/ Expertenkompetenzen
 - Geeignete Expert*innen
 - aus dem eigenem Hause
 - oder externe Berater.
7. Aktionsplan zusammenstellen (3 - MS-Word-Fehler).

4.2.2.16.1 Methode Datensammlung

Für die Vorbereitung der Konzeptphase wird mit der erweiterten Gruppe an Personen zusammengestellt, was an Daten/ Informationen benötigt wird:

- Gesetzestexte
- Referenzprojekte
- Recherchen aller Art
- Risiken aus ähnlichen Projekten
- Erfahrungen mit den Projektthemen
- Berichte
- Studien
- Artikel.

Das Aufstellen der benötigten Daten kann gut moderativ geschehen. Ob man dies über eine Karten- oder Zurufabfrage regelt, wird individuell entschieden. Die Projektleitung übernimmt meist die Moderation.

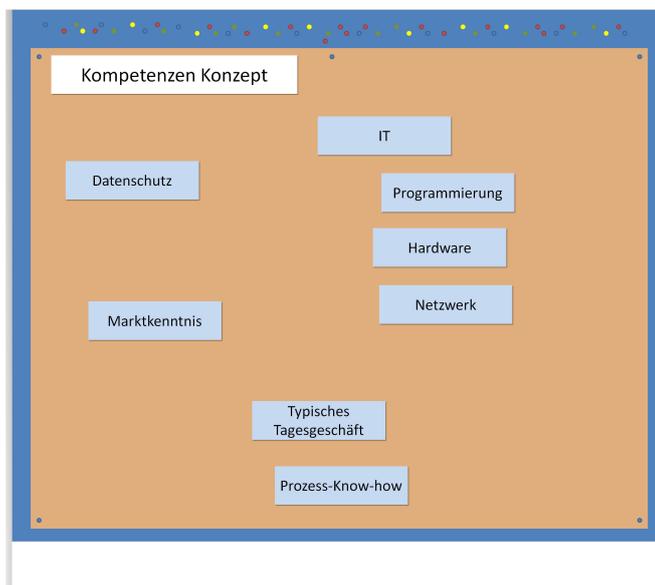


Gut geeignet ist eine Moderation mit Zurufabfragen.

Es folgen nun viele moderative Beispiele mit Moderationswänden zur visuellen Veranschaulichung der Prozesse. Auch, wenn Sie in Ihren Projekten ein anderes Vorgehen wählen, sollte die Methode/ das Prinzip hierdurch einfach übertragbar sein.

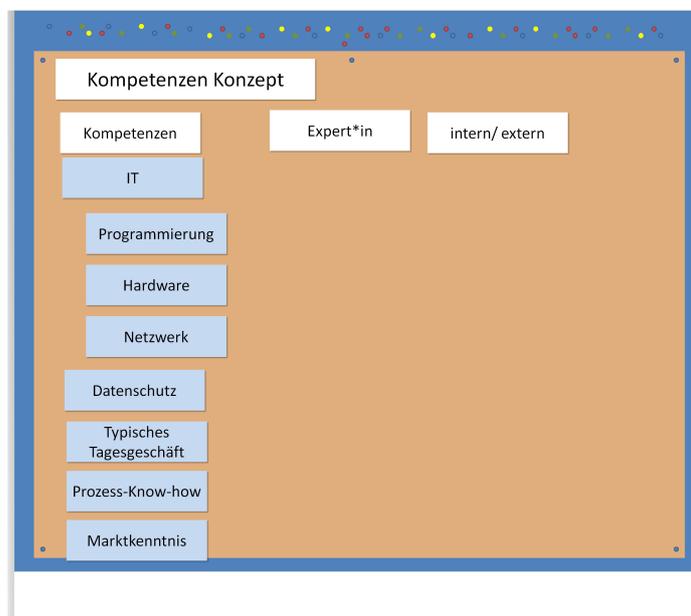
4.2.2.16.2 Methode Themen- und Expertenzusammenstellung

Im Anschluss werden im Vorbereitungsworkshop die Expertenkompetenzen in Form einer Zurufabfrage (notfalls anonyme Kartenabfrage) gebrainstormt.



1. Zurufabfrage

Die gefundenen Ressourcen werden geclustert, und es wird eine Tabellenstruktur vorbereitet.

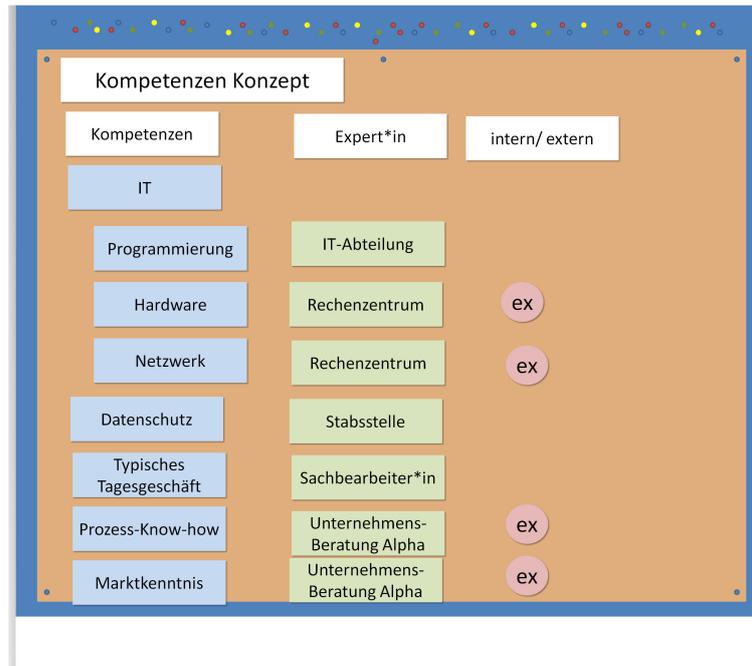


2. Cluster und Tabelle vorbereiten

Gemeinsam überlegt man:

- woher die Expert*innen „bezogen“ werden
- ob sie intern oder extern sind.

Beide Szenarien haben ihre Vor- und Nachteile.



3. Diskussion des Staffings

4.2.2.17 Methode Themen-Experten-Matrix

Die wenigen Personalressourcen der Initiierungs- und Vorlaufphase werden für die Konzeption nicht mehr ausreichen. Dort sind professionelle Fachexpert*innen gefragt. Sind diese im eigenen Hause nicht vorhanden, müssen sie eingekauft werden.

Um aufzustellen, welche Ressourcen man für die Konzeption benötigt, hilft eine einfache Tabelle. Es ist dieselbe, die im Workshop im vorherigen Abschnitt erstellt worden ist:

Thema	Expert*in	Intern
IT	Interne IT	X
Programmierung	IT	X
Hardware	Software-Haus	
Schulungen	Rechenzentrum	X
Wartung	Rechenzentrum	X
Sicherheit	Datenschutz	

Diese Expert*innen werden in der Konzeptphase:

- sowohl konzentriert für sich alleine
- als auch eng miteinander zusammenarbeiten.

Hierfür muss festgelegt werden, wo und wann - hier im ersten Schritt die Grobkonzeption - stattfinden soll, wo also *beides* möglich ist:

- Ort
- Raum
- Zeit.

An- und Abreisen, Unterkünfte, Mittagsversorgung und Catering sind, neben anderen Randthemen, ebenfalls zu beachten. Es bietet sich an, für die Planung der Konzeptionen bereits einen einfachen Projektablaufplan (PAP) zu verwenden. Dieser gibt eine wenigstens *grobe* checklistenartige Orientierung.

4.2.2.18 Methode PAP für Grobkonzeptphase

Wie später ausführlich beschrieben, ist ein Projektablaufplan (PAP) im einfachsten Fall eine Checkliste. Diese wird eigentlich nur für das Hauptprojekt erstellt, dort besonders für die Durchführungsphase. Dennoch ist es hilfreich und vermeidet Vergesslichkeit, wenn schon für das Vorprojekt ein PAP, in Form einer fertig ausgefüllten Vorlage, vorliegt.

Für die Grobkonzeption könnte eine Checkliste – ein „kleiner PAP“ - wie folgt aussehen:

PAP Grobkonzeption

Vorbereitung

- Beteiligtenliste zusammenstellen (Fachexpert*innen)
- Beteiligte nach Termin für Workshop abfragen
- Raum reservieren
- Beteiligte einladen
- Raum vorbereiten
- Medien bereitstellen
- Catering organisieren

Durchführung des ersten Vorkonzeptworkshops

- Projektvorstellung
- Methode Datensammlung
- Methode Themen-Expertenzusammenstellung
- Ort und Raum für Konzeptionsphase festlegen
- Beginn und Dauer abschätzen
- Teilnehmer*Innenliste mit Kontaktdaten aufstellen
- Fotoprotokoll und Konzept erstellen
- Daten ablegen
- Workshop
- Entscheidungsvorlage für Vorprojektfortsetzung aufbereiten
- Entscheidungsvorlage an Projektrat übermitteln
- ...

Für *alle* Phasen des Vor- und Hauptprojekts können Checklisten-Templates dieser Art – oder die umfangreicheren PAPs – erstellt werden. Für jede Organisation und Branche sind diese Zusammenstellungen spezifisch.

4.2.3 Phase Konzeption

4.2.3.1 Generelles



In der Konzeption geht es um die:

- **Struktur** des Projektes – gemeint ist das Hauptprojekt und dort vor allem die Umsetzungsphase – und/ oder des Projektergebnisses.

Erstellt wird eine:

- Mindmap.

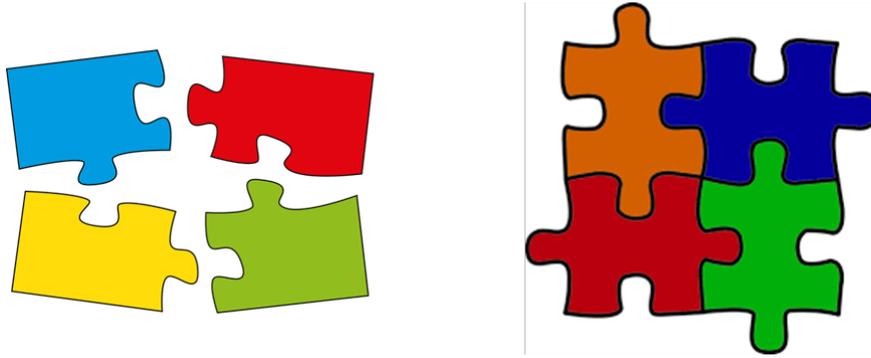
Die Konzeptionsphase untergliedert sich meist - vor allem bei größeren A- und B-Projekten – gemeint ist die Projektklasse – in:

- Grobkonzept (und)
- Feinkonzept.

Zeitliche Abhängigkeiten sind hier noch nicht von Bedeutung. Vielmehr liegt die strukturelle Zusammenstellung von fachlichen Modulen im Fokus. Diese können wie die Puzzleteile eines großen Ganzen verstanden werden.

Grob- und Feinkonzeption stehen wie folgt in Bezug zueinander:

1. Erstellen der Puzzleteile, auch in verschiedenen Varianten – im Grobkonzept
2. Ordnung der Puzzleteile und Zusammenstecken – im Feinkonzept.

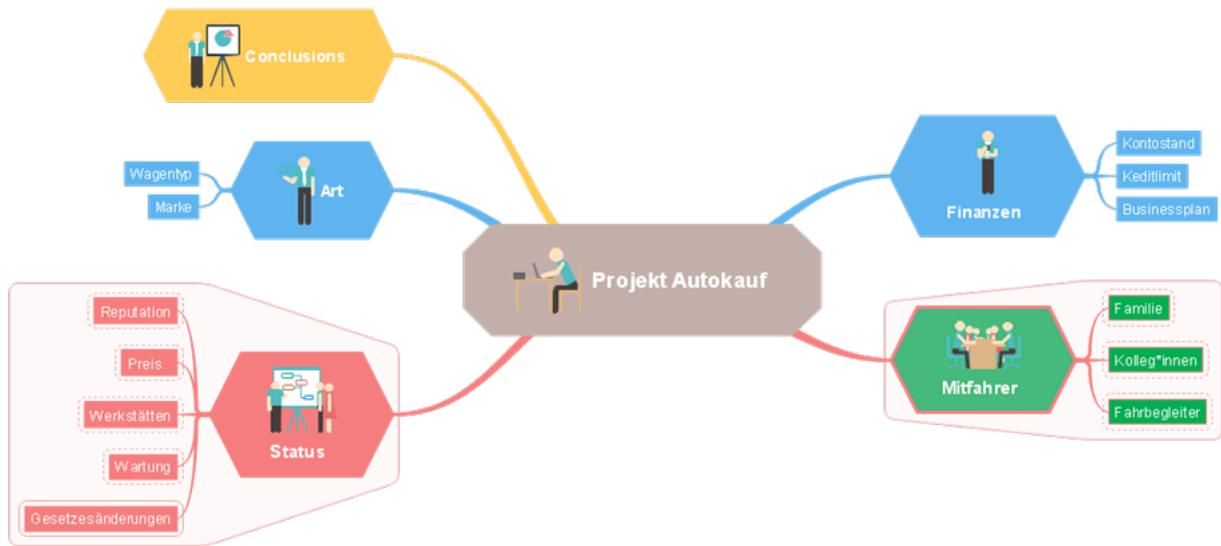


Mindmaps sind perfekt für die Konzeptphase – es geht um Struktur.

Tipps & Tricks

- Wichtig ist, auf Prosatexte in der Konzeptphase zu verzichten:
 - Lange Texte müssten redigiert werden.
 - Jeder Rechtschreib- und Grammatikfehler schwächt Vertrauen.
 - Veränderungen komplexer Texte nehmen viel Zeit in Anspruch.
- Die Struktur kann mittels einer Mindmap gehirngerecht abgebildet werden.
- Sie ist sowohl in Workshops als auch als IT-Tool das Werkzeug der Wahl.

4.2.3.2 Methode Konzept-Mindmap



Mindmap als ideales Werkzeug für die Konzepterstellung. Hier sieht man die fünf Hauptmodule des Projektes Autokauf. In welcher Reihenfolge die Module später abgewickelt werden, wird erst in der späteren Planungsphase festgelegt.

Schnell und unkompliziert kann man über eine Mindmap auch umfangreiche Paradigmenwechsel abbilden.

Tipps & Tricks

- Der *Microsoft Mindmanager* empfiehlt sich beim Einsatz von MS-Project für die Projektplanung. Es gibt dort eine Exportschnittstelle. Diese spart Zeit und vermindert Übertragungsfehler.
- In Workshops empfiehlt sich die Methode der Kartenmoderation zur Erstellung der Map. Alle Beteiligten können aktiv mitarbeiten, niemand langweilt sich, die Haptik schafft Motivation. Im Nachhinein werden die Ergebnisse aus dem Fotoprotokoll bei Bedarf in eine elektronische Map überführt.

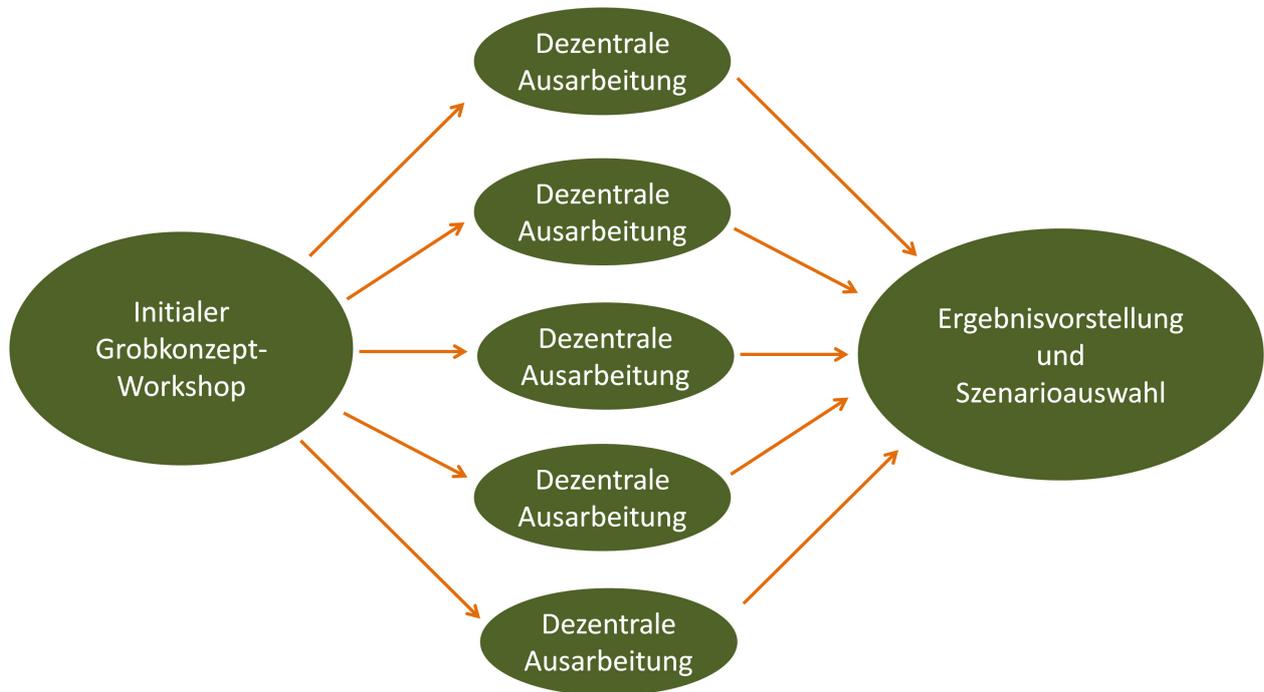
Hinweise

- Es gibt Menschen, die Mindmaps und Stichworte nicht verstehen können oder wollen. So lähmen beispielsweise hohe Verantwortungen, Druck und resultierender Stress die notwendigen Gehirnareale, um Mindmaps zu deuten.
- Vereinfachen Sie die Darstellung durch Zusammenklappen der Map.

4.2.4 Phase Grobkonzept



In der Grobkonzeptphase muss pro Fachthema eine konkrete Person benannt sein, die sowohl das Grobkonzept fachlich mit zu erstellen vermag, als auch in den stattfindenden Workshops präsent und entscheidungsbefugt ist. Letztes ist wichtig, um Pingpongeffekte zu vermeiden und Politik aus dem Geschehen bestmöglich heraus zu halten.



Drei Phasen der Grobkonzeption

4.2.4.1 Unterphasen

Drei Phasen können in der Grobkonzeptphase unterschieden werden:

Nr	Phasenname	Inhalt	Ressourcen
1	Zentraler initialer Workshop	Gemeinsame Simulation des Projektinhaltes	ein*e Expertein* für jedes Fachthema, eine Moderation (häufig PL)
2	Dezentrale modulare Grobkonzepterstellung	Konzeptmodule werden erstellt, im Wesentlichen nur mit groben Überschriften und Erklärungen – bei Bedarf mit möglichen Varianten.	Jede*r Expert*in zieht sich zurück in sein/ ihr/ * „stilles Kämmerlein“, dort bei Bedarf mit weiteren Kolleg*innen
3	Zentrale Vorstellung und Auswahl	Module und Varianten werden einzeln vorgestellt. Im Falle von Variationen werden gemeinsam die besten ausgewählt.	ein*e Experte*in für jedes Fachthema, eine Moderation (häufig PL)

4.2.4.2 Methode Zentraler initialer Grobkonzeptworkshop

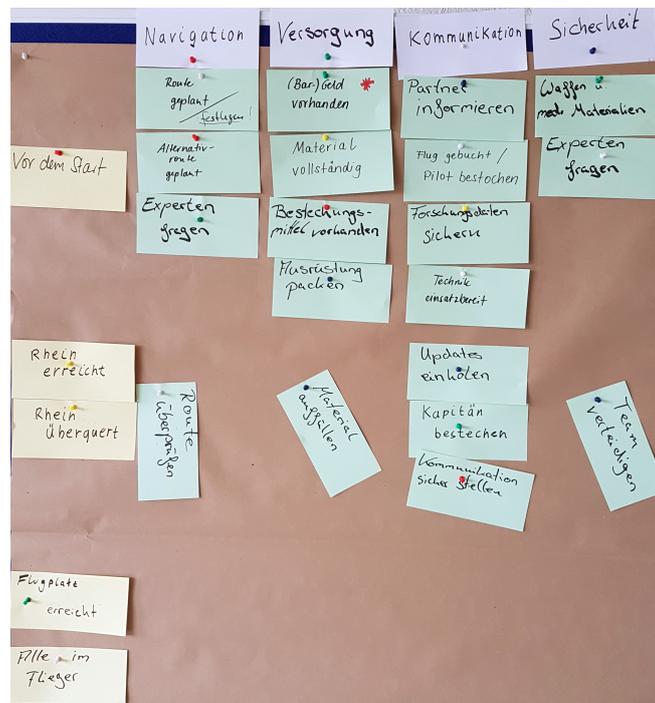
Im zentralen – also gemeinsam mit allen Beteiligten durchgeführten – Erstworkshop stellt die Projektleitung meist die Moderation. Das Projekt wird eingangs von der Projektleitung beschrieben.

- Der Projektsteckbrief
- die Stakeholderaufstellung
- die Vorbereitungen aus der Vorlaufphase
- Lastenheft und
- Pflichtenheft
- alternativ die Ergebnisse eines Vorkonzeptworkshops

sind dafür die Grundlagen.

Während das Projekt von der Projektleitung beschrieben wird, machen sich die beteiligten Expert*innen Notizen. Sie schreiben auf, welche Tätigkeiten aus aktueller Sicht auf sie zukommen werden.

Um den Prozess nicht zu verzögern, sollten die identifizierten Aufgaben gleich auf *Moderationskarten* festgehalten werden. Ohne Abschrift von einem Notizzettel können die Karten im Anschluss angepinnt werden. Auf jede Karte werden atomar die groben Aufgaben geschrieben, die die Expert*innen identifizieren: Pro Karte wird nur eine Aufgabe festgehalten.



Beispiel aus dem Seminar

Im Anschluss erhalten die Expert*innen die Möglichkeit, Fragen stellen, die beim Notizenmachen aufgetreten sind. Dabei ist es wichtig:

- weder zu oberflächlich (bleibt zu unkonkret)
- noch zu detailliert (kostet zu viel Zeit - vor allem kann die grobe Richtung eine andere sein: man verliert sich)

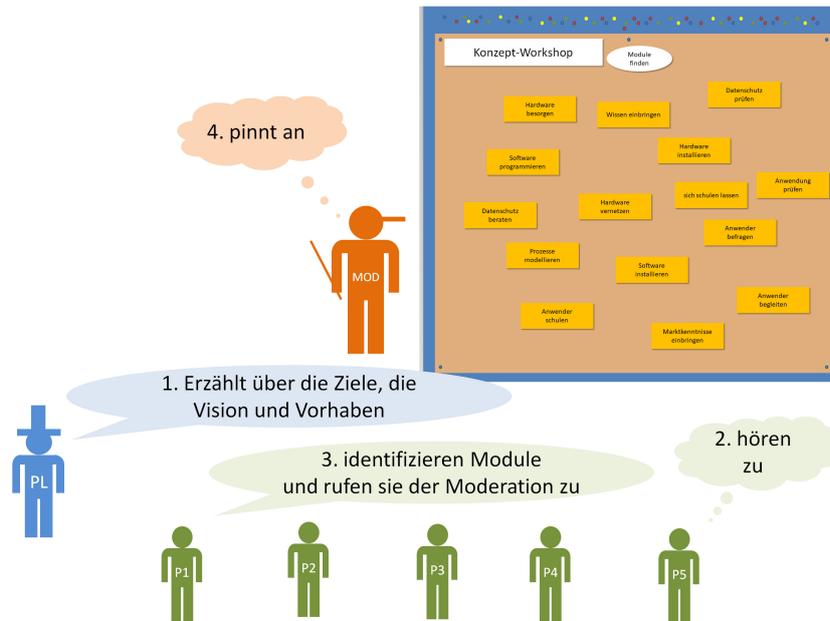
zu arbeiten.

Sind:

1. alle Fragen geklärt
2. alle Karten angepinnt (und)
3. zu zusammenfassenden Überschriften geclustert,
4. stellen die Expert*innen nacheinander ihre jeweilig identifizierten Module vor.

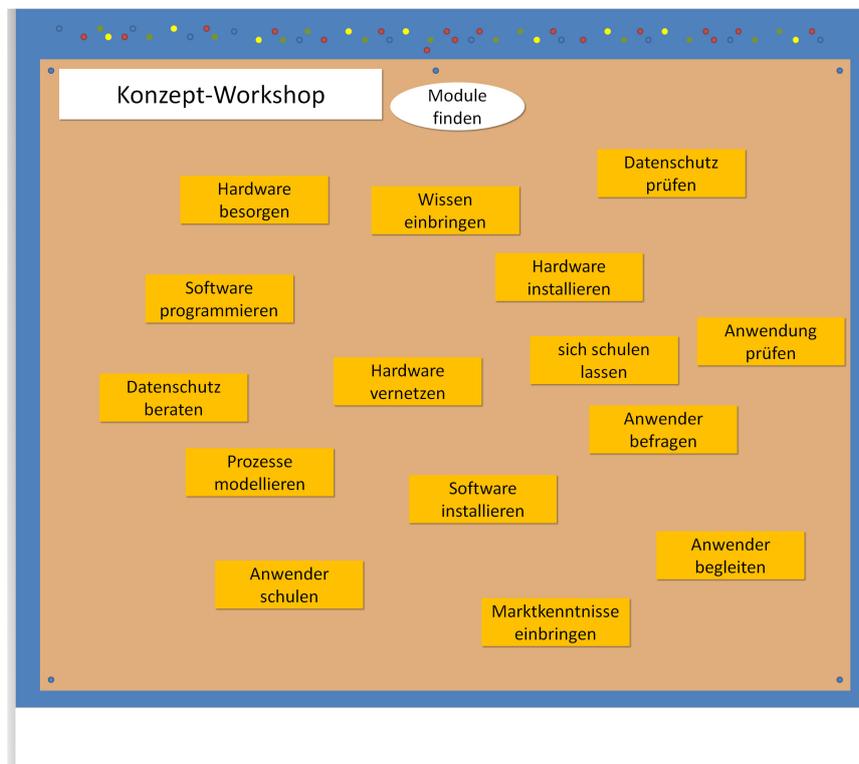
Die Reihenfolge spielt hierbei keine Rolle. Sie wird erst in der Planungsphase relevant. Für den detaillierten Moderationsprozess wird auf das Buch *Diskursive Moderation* (s. S. 368) verwiesen.

Nach einer jeweiligen Vorstellung können von allen andern Expert*innen und der Projektleitung Fragen gestellt werden. Diese führen zu Anpassungen und Ergänzungen der Modullisten.

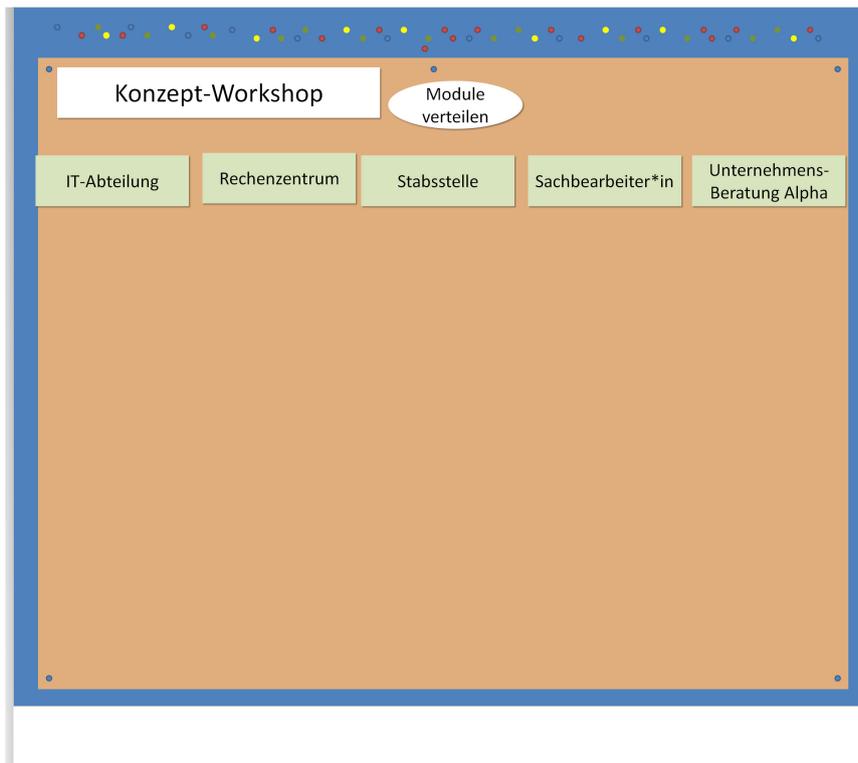


Ablauf eines Konzept-Workshops, mit fünf Expertenpartnern (P1-P5), einer Projektleitung (PL) und einer Moderation (MOD), die in Personalunion durch die Projektleitung erfolgen kann.

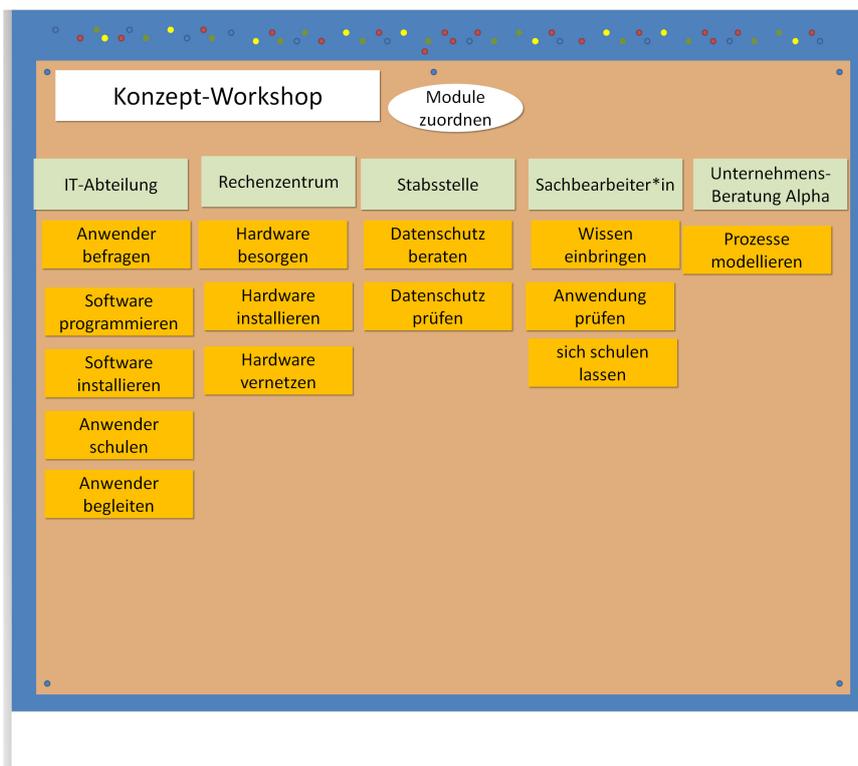
Im Folgenden die Schritte im Detail. Erst einmal die Arbeit mit wenigen Moderationswänden.



1. Grobe Module identifizieren – Brainstorming

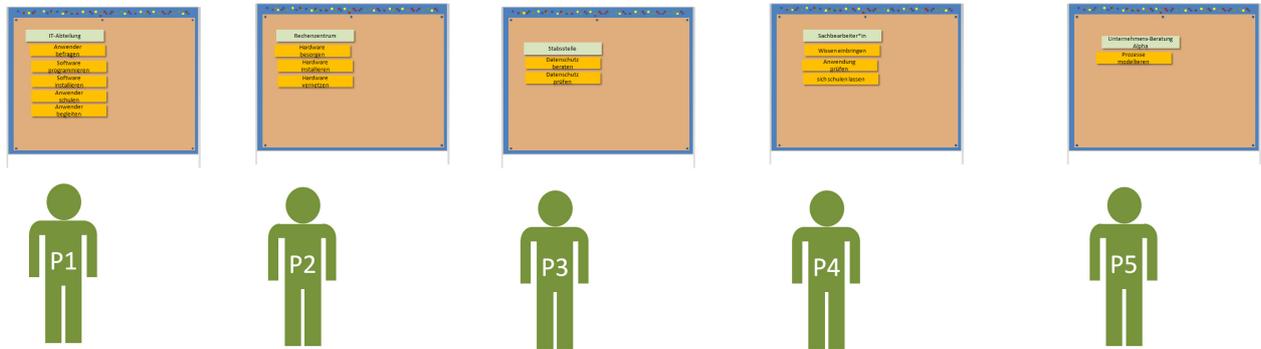


2. Experten aufstellen – Brainstorming



3. Module den Experten zuordnen – moderiertes Zusammenfügen

Es ist möglich, dass jede Expertenpartei eine eigene Wand oder gar *mehrere* Moderationswände erhält. So kommt man sich weniger in die Quere und vermag konzentrierter zu arbeiten.

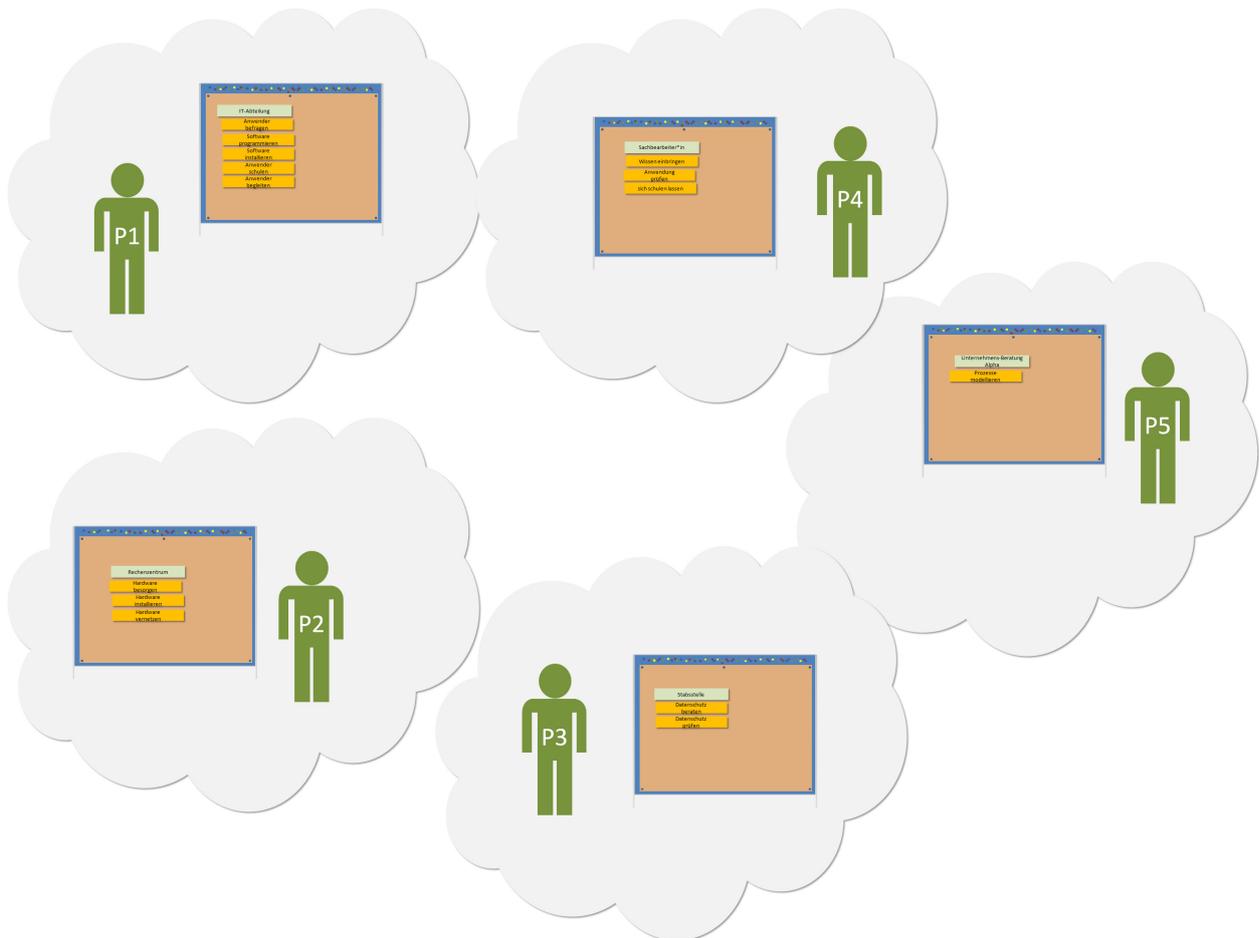


Pro Expertenpartei mindestens eine freie Wand – wenn nicht gleich mehrere. Es wird viel Platz benötigt.

4.2.4.3 Methode Dezentrale modulare Konzepterstellung

Mit den so entstandenen Modullisten auf hoher Ebene ziehen sich die Expert*innen zurück und:

- prüfen diese auf **Vollständigkeit**
- überlegen sich bei Bedarf mehrere **Lösungsvarianten/ Lösungsszenarien**.



*Rückzug der Expert*innen für den zweiten, dezentralen Teil des Grobkonzepts.*

Dieser Rückzug:

- könnte jeweils in den eigenen Häusern stattfinden
- oder aber, da es schnell gehen soll, empfehlenerweise -
- in einem großen **Workshopraum**, der für die Zeit der Konzeption „angemietet“ wurde.

Entstehen für ein Thema mehrere Lösungsansätze, werden diese von den Expert*innen risiko- und chancenbetrachtet. Hier bietet sich erneut die SWOT-Analyse an. Bei der späteren Vorstellung vereinfacht dieses Vorgehen die Gruppenentscheidung für die endgültigen Lösungsszenarien.

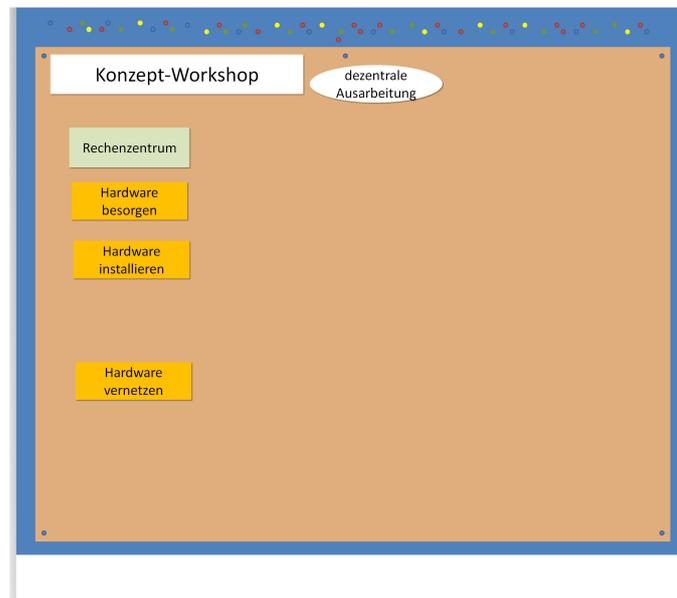
Detailierung ist hier nicht erforderlich. Weit wichtiger sind, in dieser Reihenfolge:

1. **Übersichtlichkeit** – an mangelnder Transparenz scheitern Projekte.
2. **Vollständigkeit** – Projektmanagement ist immer Risikomanagement.
3. **Sinnhaftigkeit** – Effizienz und Effektivität sind generelle Managementausrichtungen.

Notiert werden hier wieder alle Fragen, die sich ergeben. Entweder sie werden in der Folgerunde, Schritt 3, gemeinsam geklärt. Alternativ, wenn alle Parteien gleichzeitig in dieser Teilphase arbeiten – vielleicht sogar in selben großen Raum – können Fragen an andere Gruppen auch sofort gestellt werden. Dieser Teil ist, wie man erahnen kann, sehr kommunikationsintensiv. Bei räumlicher Trennung sollten auf jeden Fall gemeinsame Zeiten und Kontaktdatenlisten ausgetauscht werden.

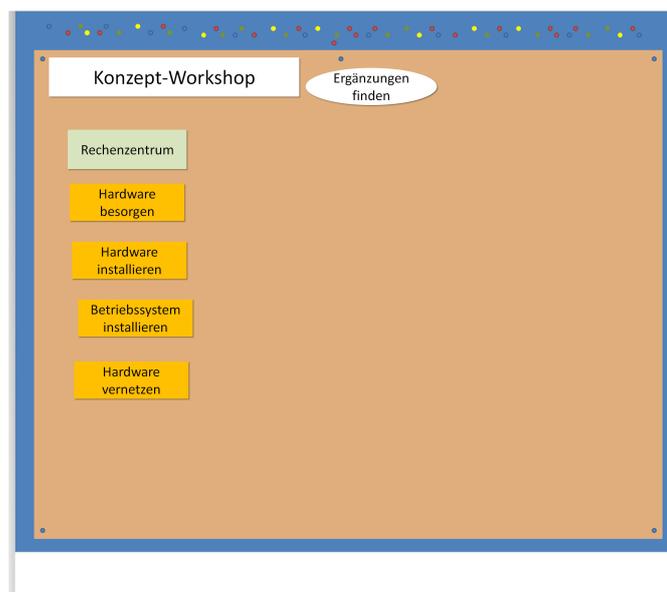
4.2.4.3.1 Vorgehen im Detail

Die Expertengruppen nehmen sich ihre Aufgaben aus der zentralen Zusammenkunft mit in die dezentrale Arbeit. Wird auch dezentral mit Moderationswänden und Karten gearbeitet, hat dies den Vorteil, dass im anschließenden, erneut zentralen Workshop, nahtlos weitergearbeitet werden kann.



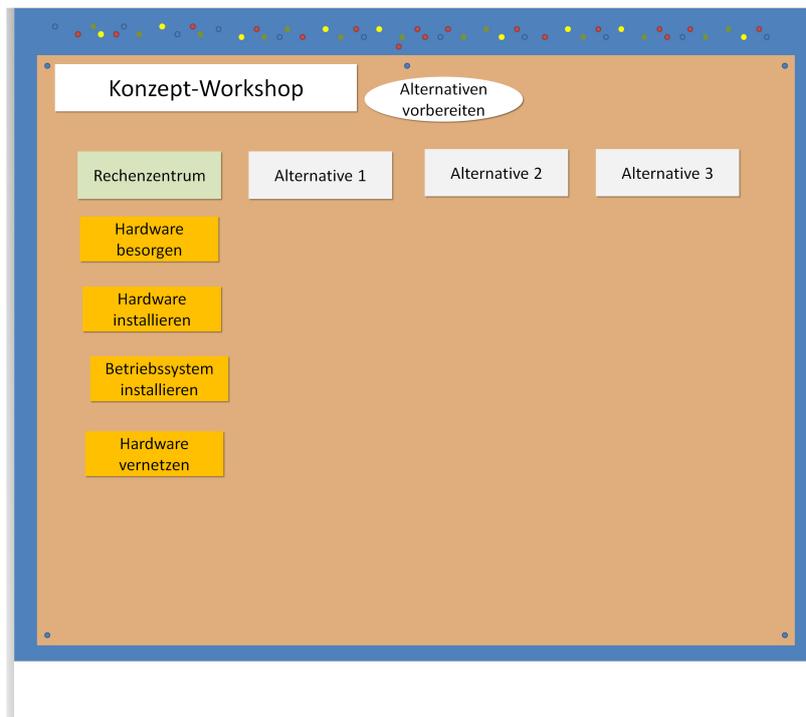
Dezentrale Arbeit am Beispiel der Experten für das Rechenzentrum: Man nimmt die Punkte aus dem initialen Workshop mit „nach Hause“

Erst einmal wird geschaut, ob auch wirklich alle Aufgaben identifiziert wurden. Fehlende werden ansonsten ergänzt.



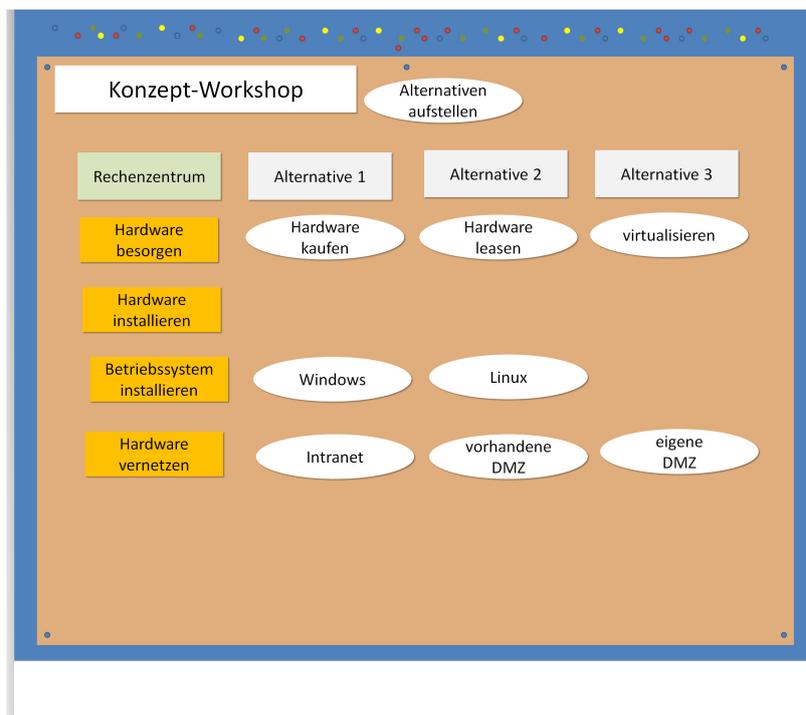
Man ergänzt weitere Module, die man im zentralen Workshop womöglich vergessen hatte.

Für den Fall, dass Aufgaben alternativ angegangen werden können, werden entsprechende Spalten ergänzt.



Man überlegt sich alternative Vorgehensweisen.

Pro Aufgabe werden alle sinnvollen Alternativen zusammengestellt.

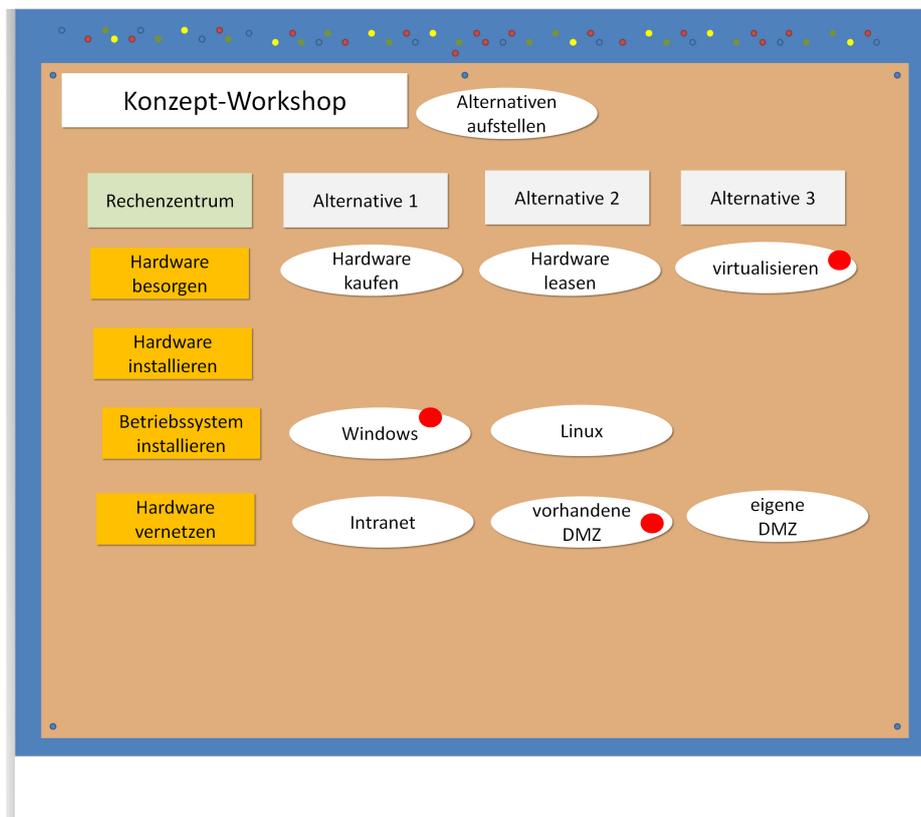


Die Alternativen werden angepinnt, um sie später, im dritten Teil, den anderen vorzustellen.

Jeweils eine der Alternativen wird als Empfehlung markiert. Entscheidend für die Auswahl der empfohlenen Varianten sind unter anderem:

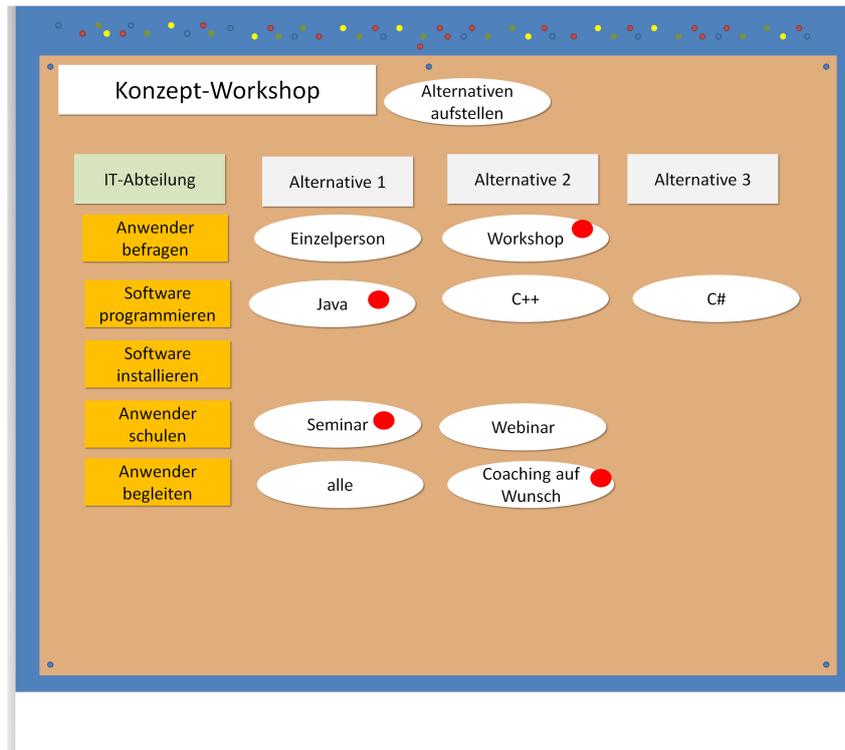
- geringeres Risiko
- Chancen, die sich im Nachhinein daraus ergeben
- ein höhere – angemessene – Qualität
- Kosten, die eingespart werden können – allerdings oft zulasten der Qualität.

Die Stichworte „Risiko“ und „Chance“ bringen hier wieder die SWOT-Analyse ins Spiel.

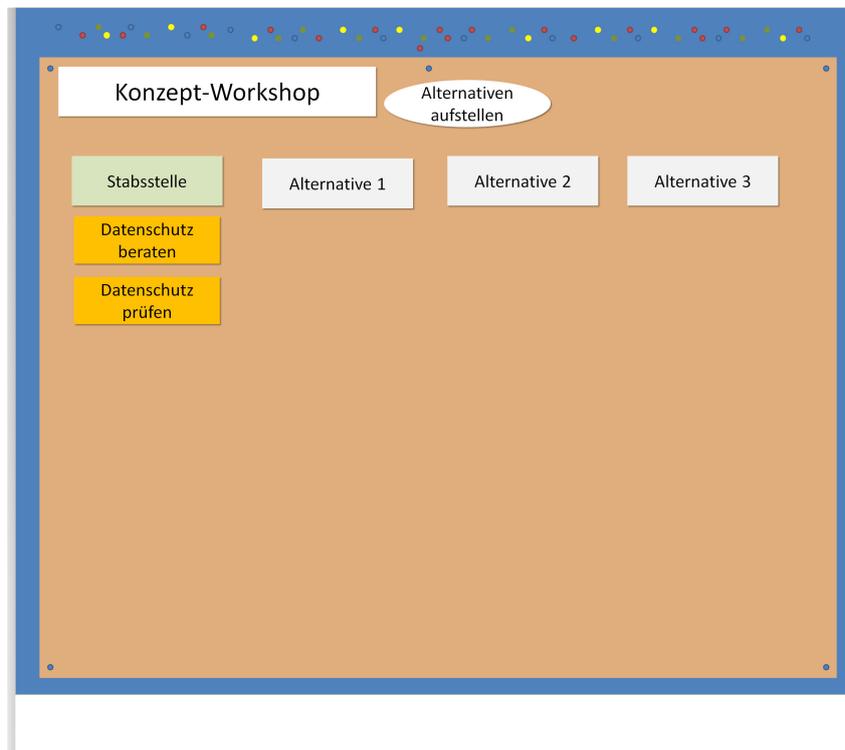


*Man markiert die empfohlenen Wege.
SWOT-Analysen können dies bei Bedarf untermauern.*

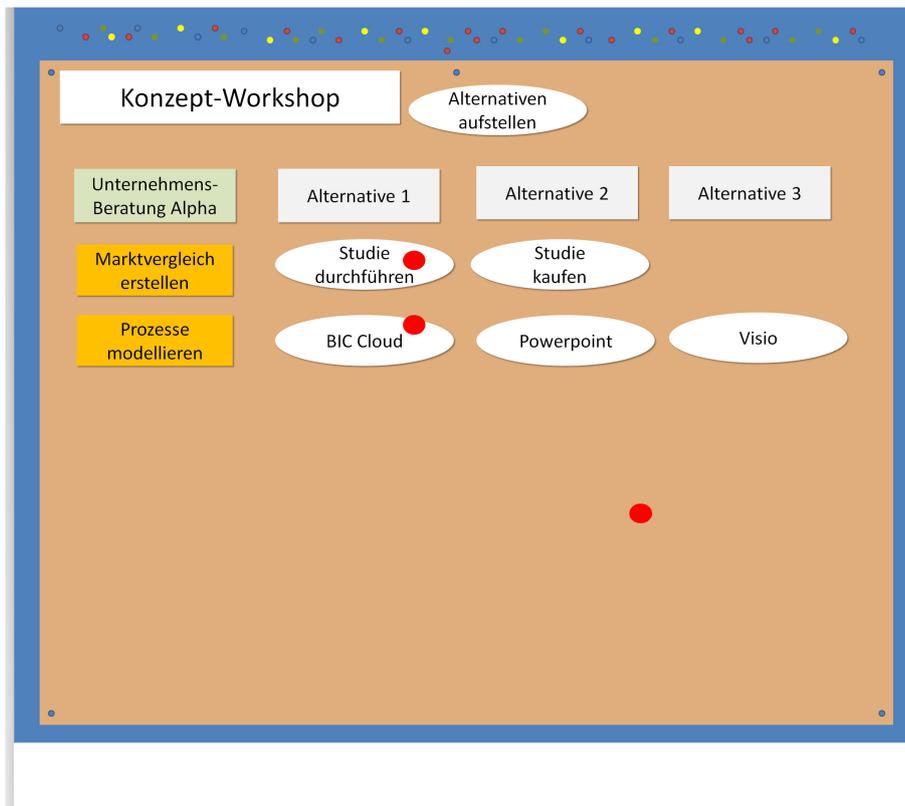
Die anderen Parteien gehen ebenso vor. Damit der Gesamtzusammenhang erhalten bleibt, hier im Detail exemplarisch abgebildet.



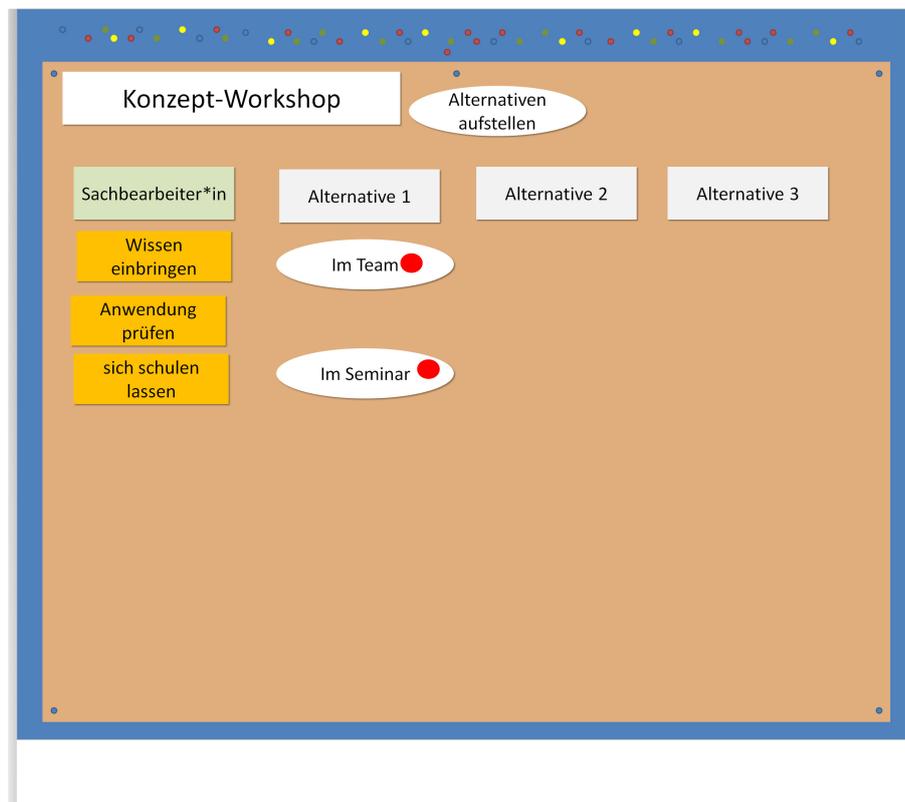
Aufstellung der IT-Abteilung



Aufstellung der Stabsstelle – alternative Wege wurden nicht gefunden.



Aufstellung der Unternehmensberatung

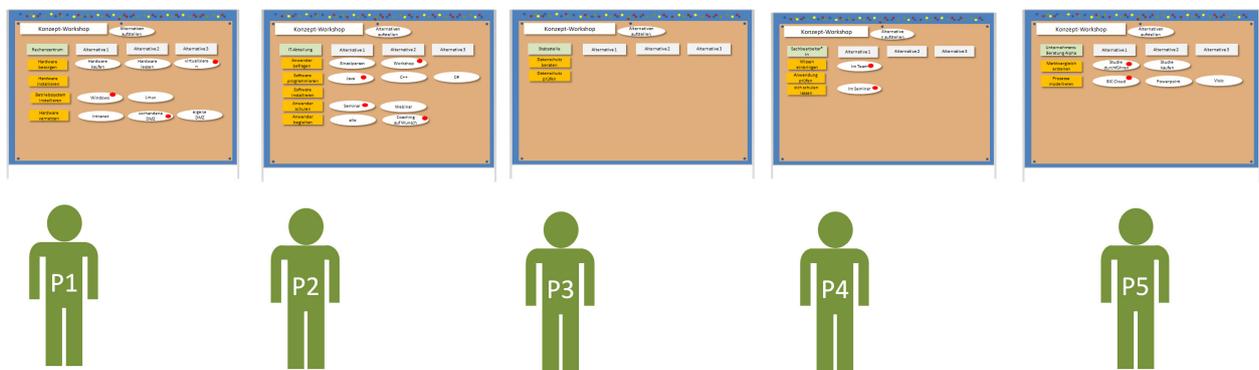


*Aufstellung der Sachbearbeiter*innen*

4.2.4.4 Methode Zentrale Grobkonzeptvorstellung und Auswahl

Nach den Detailarbeiten treffen sich alle Parteien erneut im Plenum. Schritt für Schritt stellen sie ihre Ausarbeitungen vor. Dabei werden, wenn vorhanden, die verschiedenen Lösungsvarianten aufgezeigt, mit Entscheidungsempfehlungen. Die SWOT-Analysen können als Backup dienen.

Etappenweise werden auch gleich auftretende Verständnisfragen gestellt und Hinweise gegeben. Jede Antwort, Ergänzung oder Anpassung wird sofort moderativ abgebildet. Das Fotoprotokoll, das am Ende des Workshops erstellt wird, ist eine Art Vertrag, den die Beteiligten miteinander abschließen. Ein Stichwortzettel ist nicht für alle sichtbar.

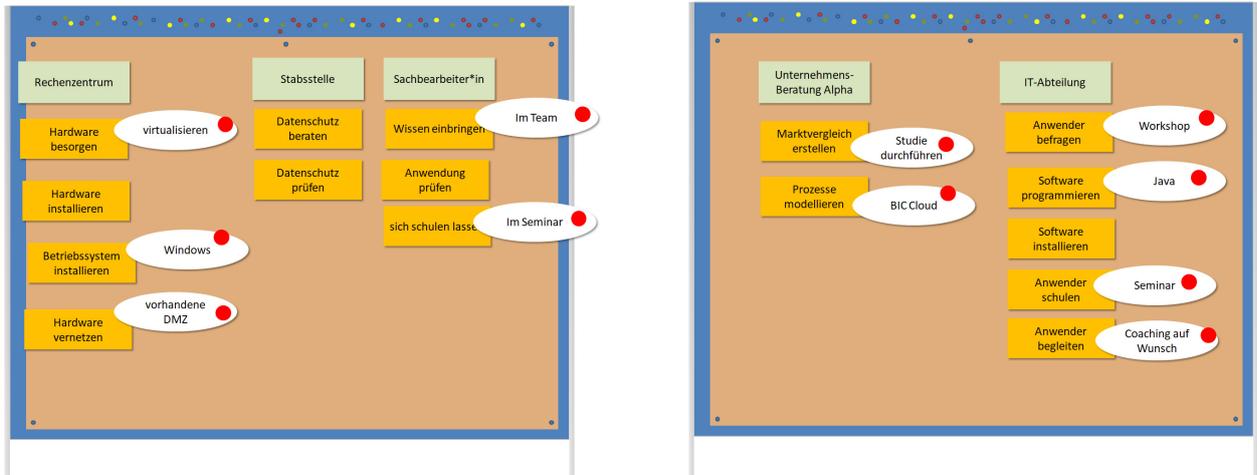


*Zentrale Vorstellung der erweiterten Modulliste, Alternativen und Empfehlungen nacheinander.
Im Anschluss gleich Fragen klären und Karten entsprechend anpassen oder ergänzen.*

Nach der Vorstellung verschiedener Varianten oder im Anschluss aller Präsentationen, finden die Entscheidungen für die jeweiligen Szenarien statt. Die ausgewählten Lösungswege werden (erst) in der kommenden Feinkonzeptphase detailliert.

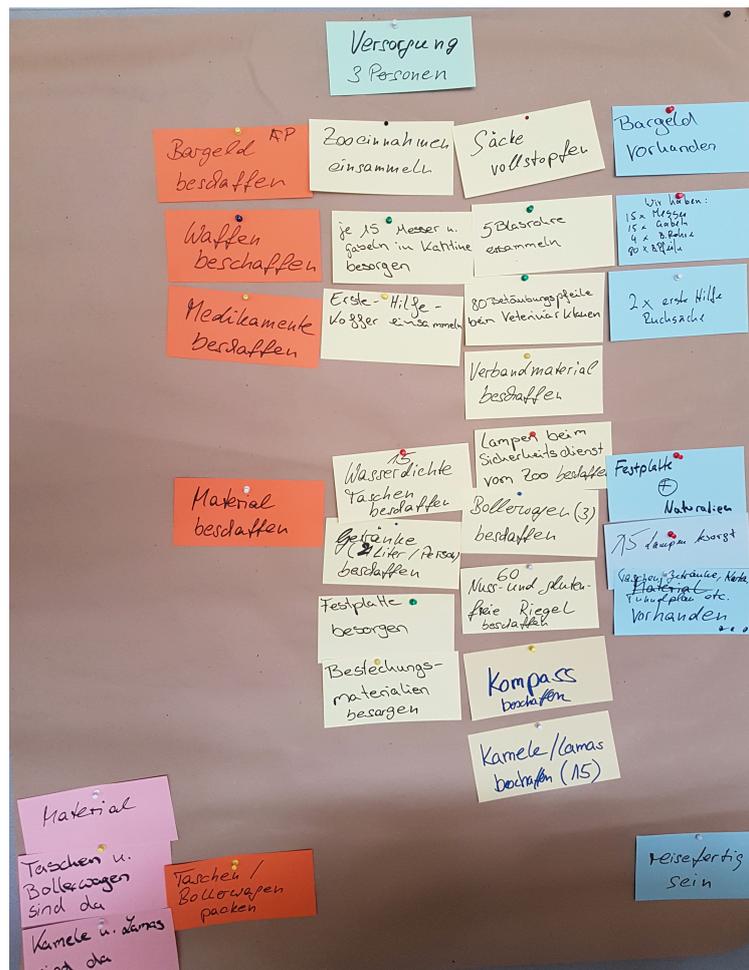
Eine schnelle Entscheidungsmethode ist das *Planning Poker*. Wie bei den Juroren im Schlittschuhlauf werden Zahlenkarten für Wertungen gehoben. Dies vermindert endlose philosophische oder machtpolitische Diskussionen. Hier kann es von Vorteil sein, wenn die Juror*innen nicht die Karten ihrer Nachbarn sehen können. Mehr hierzu im Buch *Agiles Projektmanagement* (s. S. 361).

Final trägt man alle Aufgaben mit deren ausgewählten Varianten zusammen und fotoprotokolliert sie.



Zusammentragen und -fassen der Ergebnisse.

Ziel der Zusammenstellung ist es, die Feinkonzeptphase vorbereitet zu haben.



Beispiel aus dem Seminar: Orange: Arbeitspakete – Gelb: Aufgaben – Blau: Qualitätskriterien – Rot: Risiken

4.2.4.5 Vorbereitung der Feinkonzeptphase

Ob die Feinkonzeptionsphase nach dieser Grobkonzeptphase (überhaupt) stattfindet, bestimmt der/ die/ *

- verantwortliche*r Entscheider*in
- ein Entscheidungsgremium, wie der Projektrat
- die Projektleitung selbst oder
- der Auftraggeber/ die Auftraggeber*in.

Das aus dieser Grobphase entstandene Fotoprotokoll ist die Grundlage hierfür. Es kann zu einer Entscheidungsvorlage mit SWOT-Analyse erweitert werden.

Für den Fall einer Fortsetzung wird besprochen, wann und wo die Feinkonzeptphase stattfindet. Damit warten die Parteien nur noch auf das „Go“ der Entscheider. Da Entscheider hierfür Zeit benötigen, sollte Puffer eingebaut werden.

Wichtig ist es, die Entscheider*innen hier behutsam aber deutlich in die Pflicht zu nehmen – denn häufig wird von ihnen final auf das Projekt Druck ausgeübt, obwohl sie sich selbst Zeit lassen. Dies liegt in der Pathologie des Entscheidendürfens.

Hier benötigt man therapeutisches Feingefühl seitens der Projektleitung. Schnell führt ein zu grobschlächtiges Vorgehen zu einer pathologisch bedingten Entscheidung gegen das Projekt. Mehr hierzu in den Büchern *Systemische Psychologie* (s. S. 366) und *Wahrhaftige Führung* (s. S. 367).

4.2.4.6 Methode Entscheidungsfindung für eine Fortsetzung

Den Entscheider*innen, das kann der Projektrat sein, wird:

- das Projekt mittels des Projektsteckbriefs vorgestellt (Einführung)
- das Fotoprotokoll des letzten Workshops kurz überflogen (Beweis)
- die SWOT-Analyse für die Vorgehensempfehlung vorstellt.

Dabei sollten die aus der SWOT-Analyse resultierenden Fragen und Bedenken der Entscheider*innen vorhergesehen werden, um schnell darauf antworten zu können. Ein Beispiel:

- *Entscheider*in*: „Das kann doch nicht Ihr Ernst sein, dass Sie keine internen Ressourcen einsetzen!“
- *PL*: „Ich kann Ihre Bedenken verstehen. Interne Ressourcen wären mir auch lieber gewesen. Doch nur mit externen lässt sich der Termin halten.“

Hier wird die Tods Schlagfloskel des Vernichter-Archetypus in das Gesunde Erwachsene gewandelt. Mehr hierzu im Buch *Systemische Psychologie* (s. S. 366).

- *Entscheider*in*: „Sie hatten Zeit für einen Risikoworkshop?!? Ich dachte, Sie wäre ein Profi. Wir sind hier chancenorientiert!“
- *PL*: „Wir haben darüber hinaus auch die Chancen betrachtet. In der Kosten-Nutzen-Betrachtung wollen wir alle Potenziale nutzen.“

Dasselbe noch einmal.

Jede Verzögerung in der Antwort, jedes Grübeln und Stottern der Projektleitung gegenüber den Entscheider*innen, würde als Unsicherheit interpretiert und deren Triumph gedeutet werden (dies ist Resultat des Grundgefühls der Minderwertigkeit vieler Entscheider*innen), die schnell zu einer dysfunktionalen „Entscheidung“ gegen die Projektleitung und damit gegen das Projekt führen kann.

Geht ein Kind bettelnd zu seinem Vater und wirkt unsicher, wird im Vater oft das narzisstische Stammhirn aktiviert. Gönnerhaft genießt er die Macht über eine Zusage – ebenso wird die Macht einer sanktionierenden Absage genossen, vielleicht noch mit einer mitleidigen - nicht *wirklich* mitfühlenden – Floskel. Das Kind erkennt beides: Scheinheiligkeit, Willkür und schmerzliche Abhängigkeit vom Übervater. Schnell rutschen Projektleitung und Entscheider*in unbemerkt oder nicht aufhaltbar in dieselben Rollen. Beide Situationen haben nichts mit psychischer Gesundheit (gesund erwachsen) und Professionalität zu tun, sondern mit Pathologie (krankhaft kindlich).

Eine *Gesunde Erwachsene* Körpersprache und ein entsprechendes *Verhalten* der Projektleitung sind vor allem hier unabdingbar. Wir sprechen hier über einen gut versteckten Therapieprozess, in dem die Projektleitung der Therapeut/ die Therapeut*in ist und der Entscheider – im unglücklichen, doch eher anzutreffenden Fall – der Patient.

4.2.4.7 Psychologie der Entscheidungsfindung

4.2.4.7.1 Projekt als Heldenreise/ Held*innenreise

Hat man zuvor noch nie ein Projekt geleitet oder Mitarbeiter*innen geführt, kratzte man meist nur unbewusst an der Oberfläche und errahnt bestenfalls nur, was im Projektverlauf womöglich bevorstehen. Denn jedes Projekt entspricht „persönlichkeitsmythologisch“ immer der Reise des Helden oder der Held*in in die Unterwelt.

In dieser Anderswelt erwartet den aufrechten, disziplinierten Menschen oft nicht nur die Abgründigkeit hinter der glitzernden Maske des Organisationsleitbildes. Auch die eigene Dunkelheit wird sich hierdurch schnell enttarnen und auf die Probe stellen.

Die Gestalten dieser unterbewussten Welt sind Archetypen. Komplexe psychologische Algorithmen, die in den meisten Lebewesen – so auch in uns Menschen – nur darauf warten, aus ihrem wachsamem Dornröschenschlaf gerissen zu werden und die Kontrolle übernehmen zu können. Sie stammen aus grauer Vorzeit und wurden von der Evolution vermutlich als Schutz - im Sinne situativer Autopiloten - in uns integriert.

Sie fallen uns im Alltag meist nicht auf, da der soziale Schmierfilm, der uns vor ständigem Anecken mit anderen bewahrt, sie verschleiert. Zudem sind sie derart gesellschaftstypisch und damit präsent, dass sie schnell übersehen werden. Im Projekt hingegen, in dem man Schmierfilme durchdringen *muss*, um etwas mit anderen erreichen zu können, werden die Archetypen – in ihrem algorithmisches, roboterartiges, stereotypes Verhalten – schnell zur größten Herausforderung.

Ihre eigentlichen Aufgaben von Archetypen sind vielfältig: Sie helfen uns, unsere Selbstständigkeit und Unabhängigkeit zu bewahren, uns Sicherheit und Geborgenheit zu geben, uns und unser Fortbestehen zu schützen, für uns selbst Entscheidungen treffen zu können und nicht unter die Kontrolle anderer zu geraten. Sie verdecken aber auch erlebte Traumata, lassen diese aber oft hinter ihrer Maske errahnen.

Aus psychologischer Sicht und aus dem Mythos der eigenen Persönlichkeitsentwicklung betrachtet, ist die Konfrontation mit den Archetypen weit wichtiger als ein Projekterfolg. Denn sie bewirkt Initiationsprozesse, in denen sich die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln vermag. Ein Projekterfolg kann dies nicht – im Gegenteil.

Ein nicht erfolgreiches Projekt kann der eigenen Entwicklung einen weit größeren Dienst erweisen. Denn, wenn man den Mut aufbringt, die Zusammenhänge bewusst zu reflektieren, wird man sich selbst erst wirklich kennenlernen können und vom Wertedenken ablassen, das zu Machtdenken und Politik führt und dessen Schaden schier unermesslich ist.

Das Spannendste passiert, wenn man feststellt, dass man trotz des Scheiterns eines verantworteten Vorhabens eigentlich alles richtig gemacht hatte. Neue Erkenntnisse tun sich auf, die zu einem komplett anderen Verhalten führen können. Ein Beispiel:

Scheitert man an einem Projekt und stellt im Nachhinein fest, dass der Betriebsratsvorsitzende im Unternehmen das „Graue Schaf“ ist, das den Projekterfolg verhindert hat, indem es die Belegschaft gegen Projekt und Leitung aufgebracht hatte, braucht man das Projekt nicht erneut zu beginnen, bevor man diesen Schwellwächter nicht angegangen ist.

Man kann nun:

1. erlernen, wie man dies professionell macht
2. entscheiden, ob man diesen Weg wirklich gehen möchte (und)
3. sich selbst durch diese Entscheidung wohlwollend kennenlernen.

4.2.4.7.2 Systempsychologische Archetypen

Mit vor die größte Herausforderung wird die Projektleitung in der Konfrontation mit „Entscheidern/ Executives“ gestellt. Wird ein Mensch zu einem Entscheider, rücken im systempsychologischen inneren Theaterspiel dieser Person das Stammhirn und damit die Archetypen von:

- **Krieger*in** und mit ihm/ ihr (löst alles durch Kampf, ohne Verstand und Empathie)
- Phobiker*in, (versteckt sich gerne und meidet jede Konfrontation) und
- Vernichter*in (freut sich am Kaputtmachen und Quälen anderer und sich selbst)

in den Vordergrund. Denn es sind Stammhirn und assoziierte*r Krieger*in, die werten, bewerten, entscheiden und ihren „ganz besonderen“ Status damit definieren. Wird jedoch das Stammhirn aktiviert, bzw. systempsychologisch Krieger*in & Co., werden Intellekt und Sozialkompetenz gleichzeitig „vollautomatisch“ deaktiviert.

Entscheidungen sind damit nicht mehr logisch und systemisch bedacht – vielmehr übernimmt die reine Egozentrik. Die Entscheidungsfrage lautet also nicht mehr: „Macht es Sinn, bringt es uns weiter und passt es zu uns?“ – sondern: „Hilft es mir selbst und/ oder schadet es anderen?“.

Gelingt es dem Entscheider/ der Entscheiderin nicht, sich dies bewusst zu machen und damit diesen evolutionär rückschrittlichen Prozess zu stoppen, werden die „Entscheidungen“ nicht nur *nicht* auf Basis von Intelligenz und systemischem Verständnis getroffen – vielmehr wird der Vernichteranteil, aus reinem Selbsthass heraus, den dysfunktionalen Weg

- der Starrsinnigkeit und Ignoranz
- des Trotzes und Querulatorischen und
- der Ablehnung und Bestrafung

einschlagen. Es ist jetzt aber nicht mehr der Mensch selbst, der am Knopf sitzt – sondern ein universeller Archetypus. Nicht der Mensch ist starrsinnig, ignorant und fernab jeder Logik. Vielmehr hat der Mensch zugelassen, dass ein ihm immanentes starrsinniges, ignorantes und unlogisches Unterprogramm über ihn die Kontrolle übernommen hat.

Der Mensch merkt dies meist gar nicht, sondern fühlt sich damit wohl. Denn der Archetypus wird wohlwollentlich verhindern, dass er vom eigentlichen Menschen wieder deaktiviert wird. Der Roboter in uns hat die Kontrolle übernommen.

Da es sehr schwierig ist, diesen inneren Impulsen zu widerstehen – überhaupt: sie erst einmal zu erkennen und sich einzugestehen – schaden sehr viele Entscheider*innen *im Zulassen des Archetypischen* statistisch der Organisation und ihren Mitarbeiter*innen weit eher, als dass sie ihnen von Nutzen wären.

Einfacher wäre es, gar nicht erst Entscheider*in zu werden. Somit kann man einer unreflektierten Entfremdung, heißt Entmenschlichung, also vor allem Intelligenz- und Empathieverlust, am nachhaltigsten vorbeugen. Sich jedoch bewusst gegen eine Karriere als Entscheider*in *zu entscheiden*, verlangt eine Reflektiertheit ab, die sich meist erst in der Heldenreise des Entscheiders/ der Entscheider*in selbst offenbart – wenn überhaupt.

Die mit dem Entscheidendürfen einhergehende Macht – wie am Beispiel des Vaters und seines Kindes oben aufgezeigt – verblendet. Man vergisst seine Notmalsterblichkeit. Vielmehr erblüht Narzissmus und erschafft eine Nebelzone, die Gottgleichheit vorgaukelt. *Wehe dem, der den Nebel versucht zu lichten!* Das brachiale Schutzverhalten von hierarchischen Systemen liegt genau hierin begründet.

Niemand möchte in seinem berauscheden Narzissmus erkannt und als normal – vielleicht sogar unterdurchschnittlich – enttarnt werden. Genauer: Keiner der Archetypen der Hierarchie – die drei oben erwähnten – möchten dadurch entmachtet werden, dass man sie als Masken vor dem eigentlich Menschlichen erkennt und sie dem Menschen entreißt. Daher sind Hierarchien Maschinerien, die pro-aktiv gegen das Menschliche gerichtet sind. Die Hierarchie entmenschlicht.

Der Prozess erfolgt stufenweise. Auf den unteren hierarischen Stufen wird dem Mitarbeiter/ der Mitarbeiter*in von den oberen Ebenen deutlich gemacht, dass er/ sie/ * nichts wert wäre. Blinde Loyalität ist der einzige Weg, Strafen zu entgehen. Aus dem Menschen wird der Phobiker/ die Phobiker*in herausgepresst, von den Krieger*innen der oberen Level.

Aber auch als Krieger*in ist man nicht vor Bestrafung gefeit. Man ist zwar etwas Besseres als die Phobiker*innen, doch immer noch „unwürdig“. Die Traumata der Kindheit führen hier deutlich zu deren eigener Selbsterneuerung. Als Radfahrer in dieser Sandwichposition genießt man das Bestrafen schnell. Die ausgeschütteten Neurotransmitteropiate öffnen das Tor zur Selbstbeweihräucherung.

Der entstehende Narzissmus ernährt sich selbst. Es ist ein Teufelskreis, den man meist nur ganz zu Anfang stoppen kann, bevor der Vernichterarchetypus vollständig die Macht über einen (den Menschen) gewonnen hat. Denn so verlockend die Macht ist, so viral wird sie den Menschen – bis zum Tod hin – innerlich zerfressen und vernichten.

Denn Psychopathologien finden im Narzissmus den perfekten Nährboden. Paranoidität, Schizophrenie, Größenwahnsinn, Intelligenzminderungen und vieles mehr gedeihen unbemerkt. Schnell greift man früher oder später zu Drogen, wenn dem *Archetypus* mit seinen „pathologischen Freunden“ die Freude am Bestrafen und Vernichten nicht mehr reicht. Die Drogenabhängigkeit des Top-Management liegt nicht umsonst bei mindestens 80%.

Im Alltag sieht man es in hierarchiefördernden Umgebungen gleichermaßen – so auch auf der Autobahn. Jeder SUV auf unseren Straßen ist nur *Indikator* für dasselbe und die Fortsetzung der selbstaufgebenden Resignation im Inneren des Fahrers/ der Fahrer*in: *Ich bin größer, schneller, teurer, besser, wertiger! Mein Auto beweist es!* Der Mensch identifiziert sich mit der Maschine. Geht der SUV kaputt, wird der Titel genommen, zerbricht die komplette Identität – man fällt in einen leeren, glanzlosen Abgrund. *„Der Schatzzzzz wurde einem gestooooohlen“.*

Der Mensch hinter dem Entscheider/ der Entscheider*in ist hier das nachlässige Opfer, das den Prozess der Selbstopferung und dessen Konsequenzen nicht früh genug erkannt hatte, um ihn noch stoppen zu können: „Zu verlockend waren die goldenen Götzenkälber.“ Doch häufig waren eben die Traumata aus der Kindheit in einem identischen Umfeld derart groß, dass sich das erwachsene Opfer gar nicht gegen den Prozess zu wehren vermag, der es in dieselben Fußstapfen der damaligen elterlichen Despoten treten ließ. „Betrachte Deine Mitarbeiter*innen wie Deine Kinder“, ist nur eine von vielen Symptomatiken dieser Psychopathologie.

Aber auch als Mitarbeiter*in, die gebeten oder aufgefordert wird, in einem Projekt mitzuarbeiten, ist man in der Entscheiderrolle. Schließlich möchte man selbst über sich entscheiden von nicht Opfer der Entscheidungen anderer sein – und damit das Opfer dieser Anderen. „Das steht aber nicht in meiner Stellenbeschreibung!“, ist nur eine Variante, wie sich dies, hier aus der empfundenen Opferrolle heraus, bemerkbar machen kann.

Alle wollen eigentlich nur respektiert werden – und nicht durch Respektlosigkeit aus dem Umfeld auf dessen Kosten Lebensenergie und damit Lebensfreude verlieren.

Die Aktivierung der Archetypen zeigt sich symptomatisch im Kriegeranteil durch:

- Arroganz und
- statisch in Statussymbolen (Titel, SUV, Anzug usw.),

mit denen sich der Krieger/ die Krieger*in umgibt.

Beim Vernichteranteil zeigt es sich durch Killerphrasen und Logik entbehrender Gegenentscheidungen:

- „Das kann doch nicht Ihr Ernst sein!“
- „Da hätte ich aber mehr von Ihnen erwartet!“
- „Ich hoffe, ich habe mich nicht in Ihnen geirrt!“
- „Das lernen Sie schon noch!“

In beiden Fällen begegnet man im Gegenüber keinem *Menschen*. Das soll hier deutlich werden. Man trifft auf *Algorithmen*, die den Menschen kontrollieren, dem man zu begegnen *gehofft* hatte. An beidem kann man schnell erkennen, wen man *wahrscheinlich* (nie in Schubkästen packen und zuschieben) vor sich hat, und worauf man gegenüber dem jeweiligen Archetypus (den Menschen gibt es nicht, er hat sich verführen lassen und selbst geopfert) aufpassen muss.

Krieger*in und Vernichter*in basieren, wie erwähnt, ursächlich in innerlich empfundener Minderwertigkeit, die symptomatisch in ihre Kompensationsmechanismen ausgeleitet wird. Meist wird das Gefühl der Wertlosigkeit durch ein herablassendes Elternhaus gefördert. Nur wenige Entscheider*innen, 5%, erkennen dies und arbeiten pro-aktiv dagegen an. Sicher ist man vor diesen Archetypen dennoch nie – gleich wie idealistisch man an die Sache herantritt. Schon die Idee des Idealismus bewirkt oft das genaue Gegenteil.

Wie bereits beschrieben, erweckt sich zudem durch die Ermächtigung, (nun endlich auch einmal) entscheiden zu *dürfen*, der Narzissmus, *dass man tatsächlich etwas Besonderes sein könnte und sich von anderen – den Nicht-Entscheidern – schließlich durch einzigartige Fähigkeiten abheben müsse. Ansonsten wären diese „ja ebenfalls“ zu Entscheider*innen auserwählt worden. Man musste also in der Tat der/ die/ * Beste für die Rolle gewesen sein!*

Entscheider*in zu sein, ist darüber hinaus mit der Angst verbunden, dass dieses *Besondere* vom Umfeld nicht gesehen und man trotz oder *gerade* wegen seiner Rolle respektlos behandelt werden könnte. Dies ergänzt Paranoia.

Hier beginnt die paranoide Schizophrenie – im psychologischen Sinne, nicht im Umgangssprachlichen – die Entfremdung in eine illusorische Scheinwelt: Man bildet sich ein, dass es alle auf einen abgesehen haben. „Das hat der doch nur gemacht, weil ...“

Sie ist die psychologische Haupterkrankung von Entscheider*innen, Führungskräften und Großprojektleiter*innen – oder allgemeiner – in der Hierarchie. Schizophrenie ist, genau wie Narzissmus, Sozio- und Psychopathie *hierarchieimmanent*. Nur beginnt mit ihr meist erst die vermeintlich kompensatorische Reise in die labyrinthische Dunkelheit des unbearbeiteten Unterbewusstseins.

Ängste entstehen aber auch durch die Möglichkeit einer Fehlentscheidung. Damit wird die Sorge vor Bloßstellung und Scham ausgelöst. Dies würde die eigenen Selbstzweifel und den fehlenden Selbstrespekt verstärken, den *alle* Menschen – wenigstens unterbewusst – in sich tragen. Der Kompensationsmechanismus des Narzissmus will dies noch stärker verdecken. Paranoia werden gestärkt.

Für einen solchen Notfall wird vorgesorgt, indem schon vorab halbwegs überzeugende Schuldige und entsprechende Taktiken gefunden werden, die abrufbereit in der Hinterhand liegen. Dieser *Circulus diaboli*, der Teufelskreis der Hierarchie, wird seine eigentlichen Opfer – die entfremdeten Täter*innen – nicht mehr aus seinem Bann lassen. Hannah Arendt hatte ihn als *das Böse* bezeichnet.

Einige „Entscheider*innen“ legen sich ganze Erzählungszyklen zurecht, warum nicht sie selbst an den Konsequenzen ihrer heroischen Entscheidungen schuld sein können – und glauben in ihrer narzisstischen Pathologie schließlich an ihr eigenes Konstrukt. Aber hier sei nochmals betont, dass sich kein Wesen einfach gegen diesen Mechanismus wehren kann. Nicht umsonst führt jede Revolution immer in die künftige Diktatur.

4.2.4.7.3 Inneres Chaos

Hinzu kommen die Fragen aus dem Inneren der Entscheider*innen – also den generischen Archteypen:

- was eigentlich eine gute Entscheidung kennzeichnet
- ob man auch tatsächlich in diesem Sinne zu entscheiden vermag
- was einen Entscheider ausmacht
- wie ein Entscheider aussieht und handelt
- woran man also einen Entscheider von außen ein-eindeutig erkennen kann
- wie man in den Schwarm der anderen Entscheider passt
- welche Bekleidung man trägt
- welches Vokabular man verwendet
- ob es Erkennungszeichen vom Weitem gibt
- wie man sich vor Angriffen aus dem diesem selben Schwarm schützen kann
- wie man sich also behauptet und
- ob man diesen Schwarm nicht eigentlich sogar anführen sollte
- obwohl man sich aufgrund des Verhaltens der anderen gar nicht sicher ist, ob man überhaupt wirklich dazugehört.

Erkennen Sie das Labyrinth, das sich nicht nur unbemerkt auftut, sondern in das man noch weit unbewusster hineingesogen wird?

Es ist ein multiples Wechselspiel aus Gedanken und Gefühlen, Ängsten und Überlebenswillen, das im wallenden inneren Chaos fast *notgedrungen* dazu führen *muss*, dass Entscheider*innen, die auf die drei oben genannten Archetypen zurückgreifen, auf äußere unbedachte Beobachter „ungewöhnlich“ wirken – wenigstens solange sie nicht über innere Ruhe ihren eigenen *Gesunden Erwachsenen* Anteil als Stabilisator verfügen.

Angst, Minderwertigkeit und Verzweiflung sind sehr starke Gefühle, in allen Lebewesen. Daher vor dem Steinewerfen, also der Projektion der eignen desintegrierten Anteile auf andere, sich selbst reflektierten. Die Theorie über das eigene, *weit bessere* Verhalten in der Entscheiderrolle kann und *wird* sich in der Praxis schnell komplementär darstellen, sobald man in Zugzwang, Stress und Erklärungsnot gerät.

Daher muss die Projektleitung, die eine Entscheidungsvorlage präsentiert, mit entsprechendem prophylaktischen Geschick vorgehen, das:

- Entscheidern das Recht *gibt*, zu entscheiden (notfalls bewusste Co-Pathologie)
- ihnen in der intellektuellen und systemischen Not eine Entscheidung *empfiehlt*
- alle Informationen sehr einfach hält und auf das Wesentliche konzentriert
- alles *immer* – ernst, kurz und prägnant - erklärt
- stets ein Backup bereithält, für „Schüsse aus dem Hinterhalt“ – meist nur Tests
- sich für den Notfall nicht alleine in die „Höhle des Löwen“ wagt
- sich dabei dennoch nicht anbiedert.

Wie schon erwähnt, ist das Wichtigste eine *gesunde erwachsene* Körpersprache.

4.2.4.7.4 Projektleitung als Therapeut*in

Ein *gesundes erwachsenes* Auftreten ist auf Seiten der Projektleitung unabdingbar. Mit therapeutisch wohlwollender Ernsthaftigkeit und Respekt wird dem Pathologisch-Unmenschlichen, Archetypischen, begegnet. Ein derart offenes und gleichzeitig distanzierendes Vorgehen vermeidet eine unterbewusste Co-Pathologie.

Mehr hierzu in den Büchern *Systemische Psychologie* (s. S. 366) und *Wahrhaftige Führung* (s. S. 367). Dort wird auch beschrieben und hergeleitet, weshalb es so schwierig ist, gekoppelt, auf rationaler und systemischer Ebene zu agieren. Dennoch ist genau dies das primäre Ziel der Persönlichkeitsentwicklung: das Erlernen der Selbstführung. Hinbekommen werden es 5% der Menschheit und der Führungskräfte, so die Statistik.

Viele Entscheider*innen werden, aufgrund fehlender Fachkompetenz dieser Art, auf „Schüsse unter der Gürtellinie“ zurückgreifen, um:

- sich hinsichtlich ihrer erhobene Rolle vermeintlicherweise selbst bestätigt zu sehen
- die fachliche Stabilität der Projektleitung zu testen (s. o.).

Das Erstere ist pathologisch, das Zweite pragmatisch. Denn, wie will ein Mensch, der eine Entscheidung verantwortet, fachlich aber nicht kompetent ist und/ oder im notwendigen Maße sein *kann*, sonst herausfinden, ob die Quellen für seine Entscheidung auch wirklich sicher und belastbar sind. Man attackiert das Gegenüber und hofft, ob es souverän reagiert. Die meisten Angriffe sind hilferufende Sonden.

In der Rolle der Projektleitung muss man unbedingt darüber stehen. Auch selbst ist man – wie jeder Mensch – vor einem analogen Verhalten nicht geschützt. Umso mehr wird Professionalität abverlangt und gleichzeitig, im Ausüben der Rolle, für sich selbst geschuldet.

4.2.5 Phase Feinkonzept

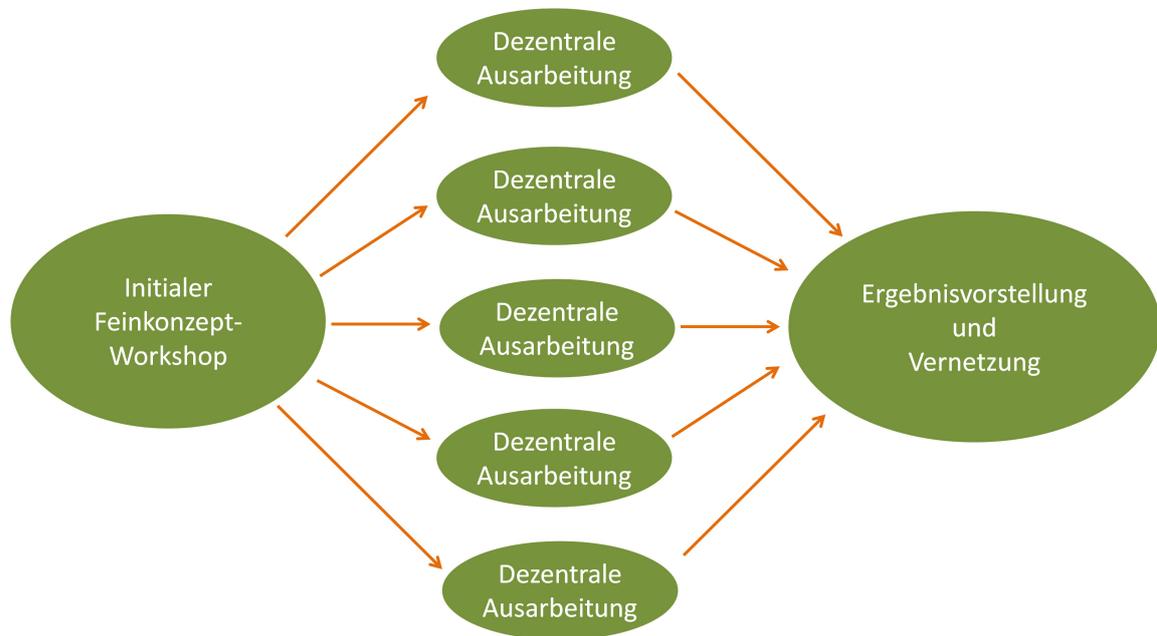


Kommen wir zurück zu den Phasen des Vorprojektes. Nach der Erstellung des Grobkonzeptes folgt die Feinkonzeptphase. Sie hat die Aufgaben:

- Verfeinerung der ausgewählten Grobkonzeptmodule
- genauere Risikobetrachtung der Module
- Bestimmung der beteiligten generischen Ressourcen
- Vorbereitung der Planungsphase.

4.2.5.1 Unterphasen

Meist sind die Mitarbeiter*innen am Feinkonzept dieselben wie im Grobkonzept. Ein Austausch führte zu einem Informationsverlust. Dasselbe gilt nach wie vor auch für die Projektleitung.



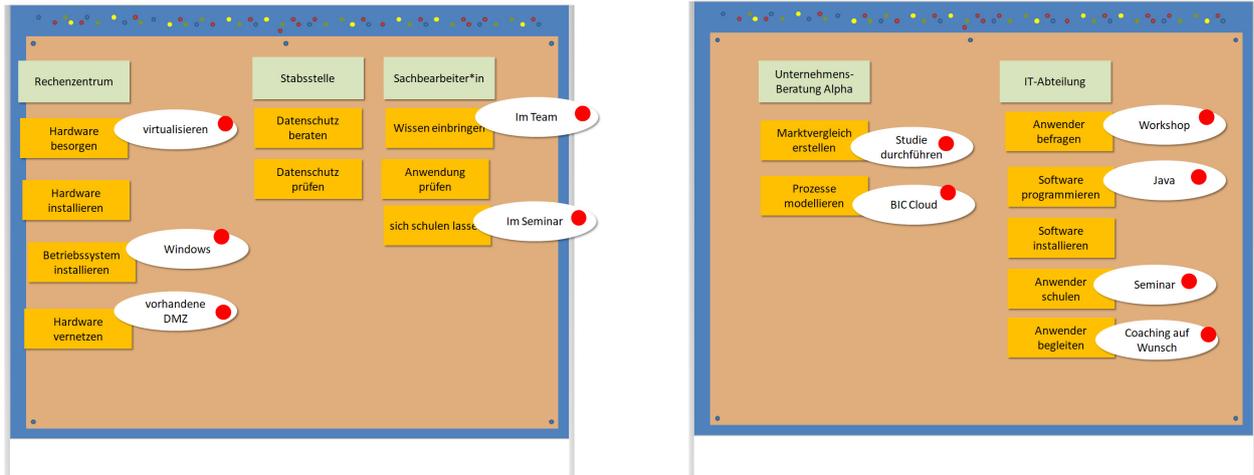
Drei Phasen der Feinkonzeption

Der Aufbau der Feinkonzeptphase ist ähnlich wie der der Grobkonzeptphase:

Nr	Phasenname	Inhalt	Ressourcen
1	Zentraler initialer Workshop	Gemeinsame Simulation des Projekthinhaltes, nun auf Detailebene, mit den ausgewählten Varianten aus dem Grobkonzept	ein*e Expert*in für jedes Fachthema, eine Moderation (häufig PL)
2	Dezentrale modulare Konzepterstellung	Feinkonzeptmodule werden erstellt, im Detail. Hierbei kann bereits die Netzplantechnik zum Einsatz kommen. Dies bietet für die dritte Phase der Feinkonzipierung einen großen Vorteil. Generische Ressourcen werden benannt. Erste Kostenabschätzungen erfolgen orientierungsgebend.	Die Projektparteien arbeiten für sich separat die Feinkonzepte aus. Dabei sind Absprachen zwischen den Gruppen wichtig wie zeitintensiv. Es ist auch möglich, dass alle Parteien in einem großen Raum gemeinsam parallel arbeiten. Dies ermöglicht eine direkte und spontane Kommunikation.
3	Zentrale Vorstellung und Auswahl	Module und mögliche Szenarien werden nacheinander vor der Gruppe vorgestellt. Im Falle von Varianten werden gemeinsam wieder die besten ausgewählt.	ein*e Expert*in für jedes Fachthema, eine Moderation (häufig PL)

4.2.5.2 Methode Zentraler initialer Workshop

Am gemeinsamen, initialen Workshop der Feinkonzeptphase nehmen wieder alle Expertenparteien statt. Es wird ein Resümee über das Ergebnis der Grobkonzeptphase gezogen. Module und ausgewählte Szenarien werden erneut vorgestellt. Jede Partei zeigt, was sie verstanden hat, wie ihr Blickwinkel aussieht und welche groben Tätigkeiten sie hierfür abgeleitet hat.

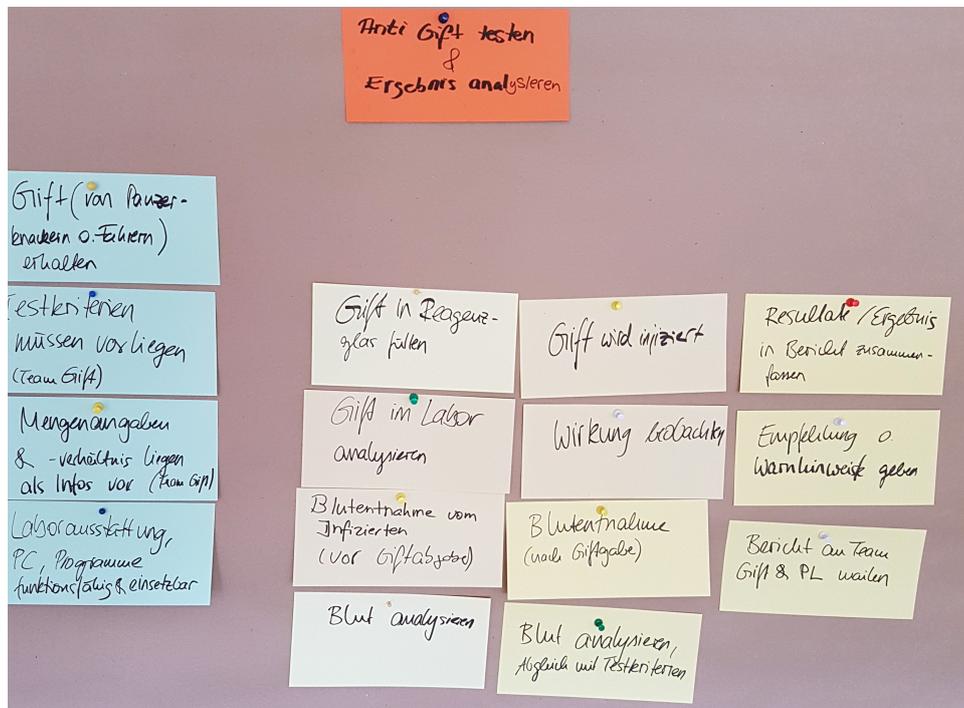


Dasselbe Bild wie oben – denn auf dieser Basis geht es nun weiter.

Moderiert wird der Workshop erneut durch eine Moderation, die auch hier wieder die Projektleitung sein kann. Moderationswände, -koffer und ein großer Raum werden weiterhin benötigt.

Nachdem ein gemeinsames Verständnis hergestellt worden ist und alle neuen Fragen geklärt sind, teilen sich die Parteien auf.

Jetzt stehen nicht mehr grobe Szenarien und Varianten im Vordergrund – wie in der Grobkonzeptphase. Vielmehr dreht sich alles um deren Detaillierung. Jede Expertenpartei füllt hierzu ihre benannten Arbeitspakete mit konkreten, detaillierten Aufgaben.

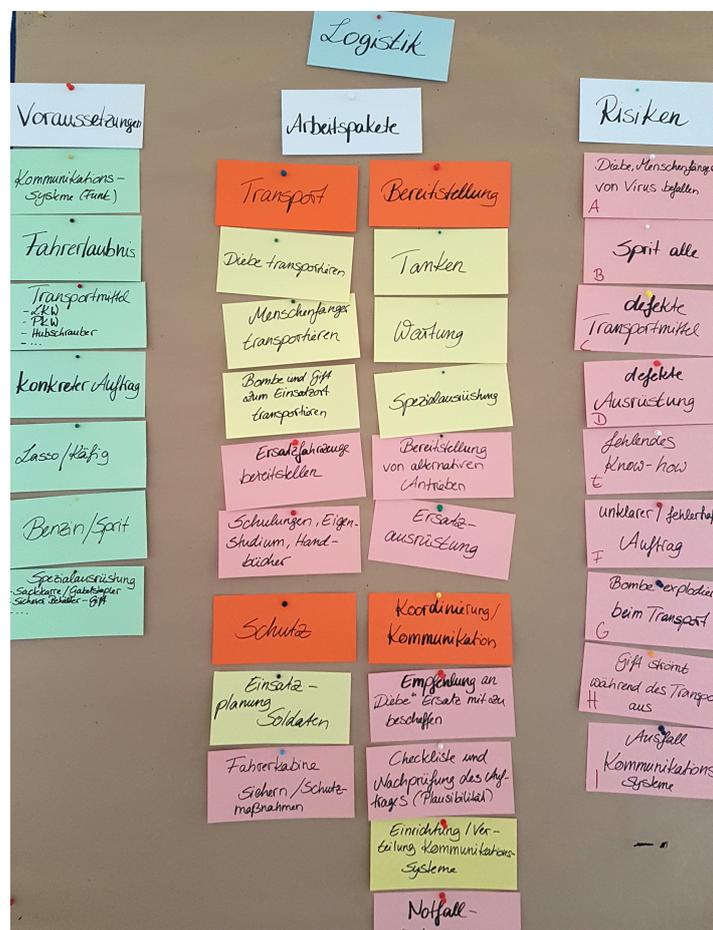


Beispiel für die Aufspaltung von Arbeitspaketen in Aufgaben: orange: das Arbeitspaket (oben, mittig) – gelb die enthaltenen Einzelaufgaben (unten rechts) – links die Voraussetzungen für die Umsetzung der Aufgaben.

4.2.5.3 Methode Dezentrale modulare Feinkonzepterstellung

Die dezentrale modulare Konzepterstellung findet entweder im großen Workshopraum statt oder in den Häusern der Expertenpartner. Dies ist vom Umfang des Projekts abhängig. Aufgrund des wahrscheinlich hohen Kommunikationsaufwands ist Ersteres von Vorteil.

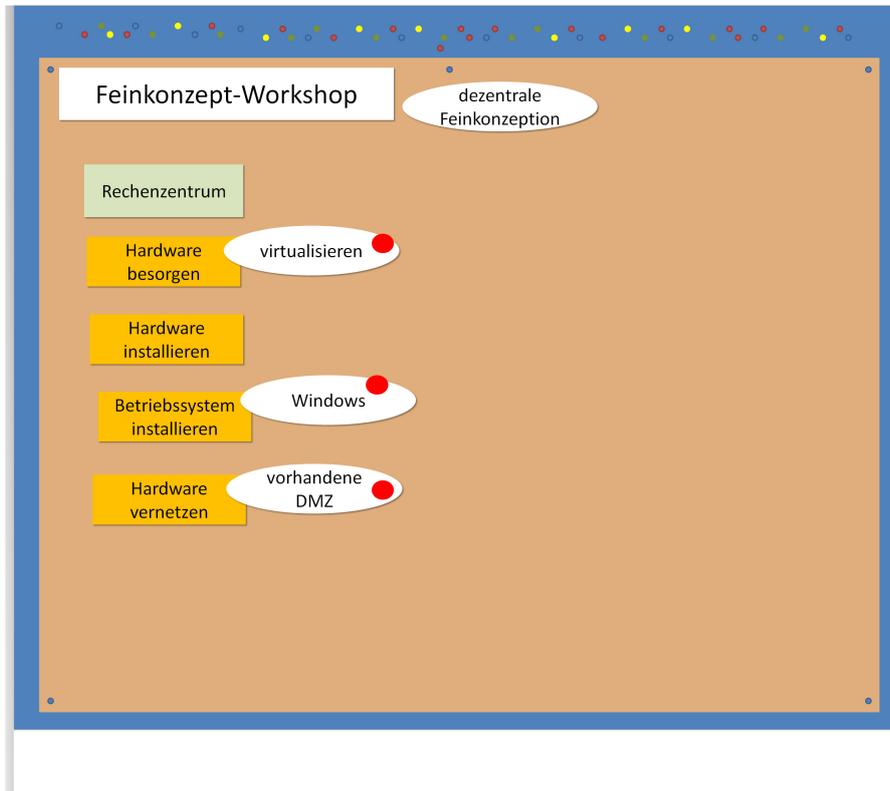
Die Arbeitspakete (APs) aus der Grobkonzeptphase werden in Aufgaben verfeinert. Zu den Letzteren finden Risikobetrachtungen statt. Zudem werden die Voraussetzungen zusammengestellt, die für eine erfolgreiche Umsetzung erfüllt sein müssen. Hiermit wird die Planungsphase vorbereitet, in der mittels dieser Vorbedingungen die kausal-zeitliche Reihenfolge im Projektablaufplan (PAP) entsteht.



Beispiel der Feinkonzeptphase aus dem Seminar: Die Fachexpert*innen für Logistik (oben, mittig, blau) haben ihre vier Arbeitspakete (orange: Transport, Bereitstellung, Schutz, Koordination) in Aufgaben (gelb) und Risikomaßnahmen (rot, mittig, auch unter den Arbeitspaketen) aufgespalten. In der linken Spalte sind die Voraussetzungen aufgeführt. Auf der rechten Seite identifizierte Risiken.

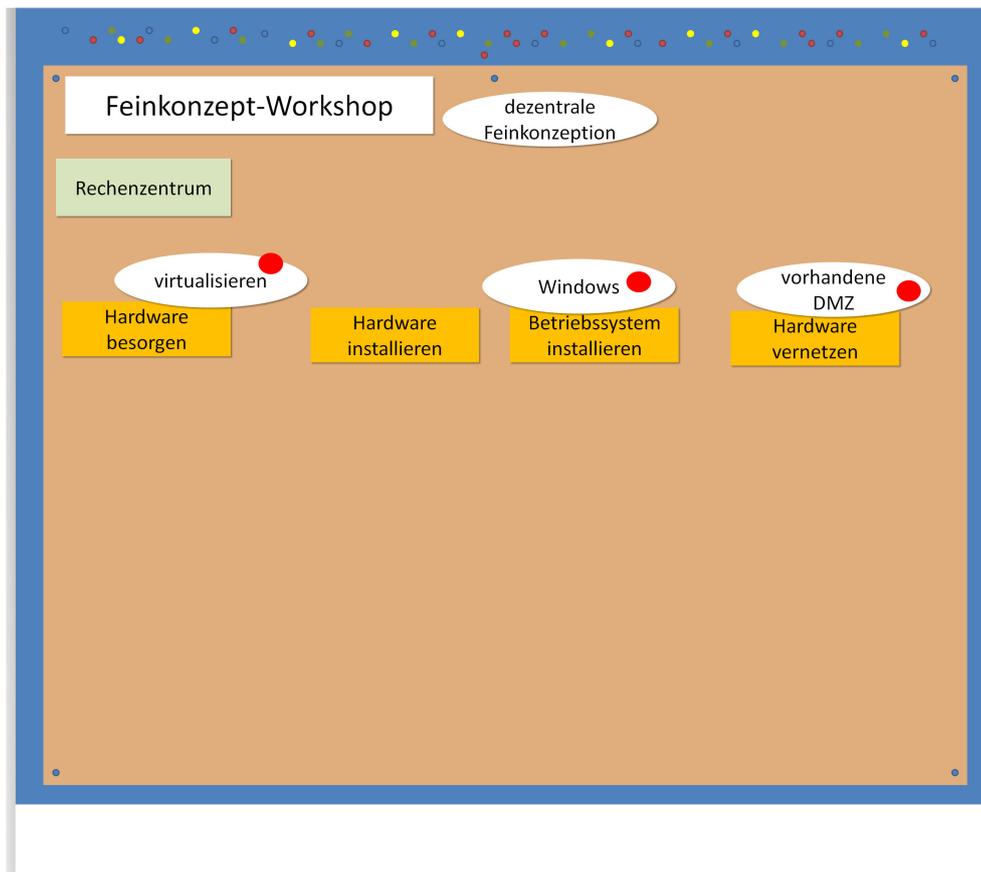
4.2.5.3.1 Detaillierung

Im Detail sieht das dezentrale Vorgehen der einzelnen Expertenparteien wie folgt aus. Jede Expertengruppe „schnappt“ sich die für sich identifizierten Arbeitspakete. In den Abbildungen ist dies exemplarisch für das Rechenzentrum unseres Beispielprojektes dargestellt.



Experten nehmen ihre groben und abgestimmten Aufgaben mit zu sich.

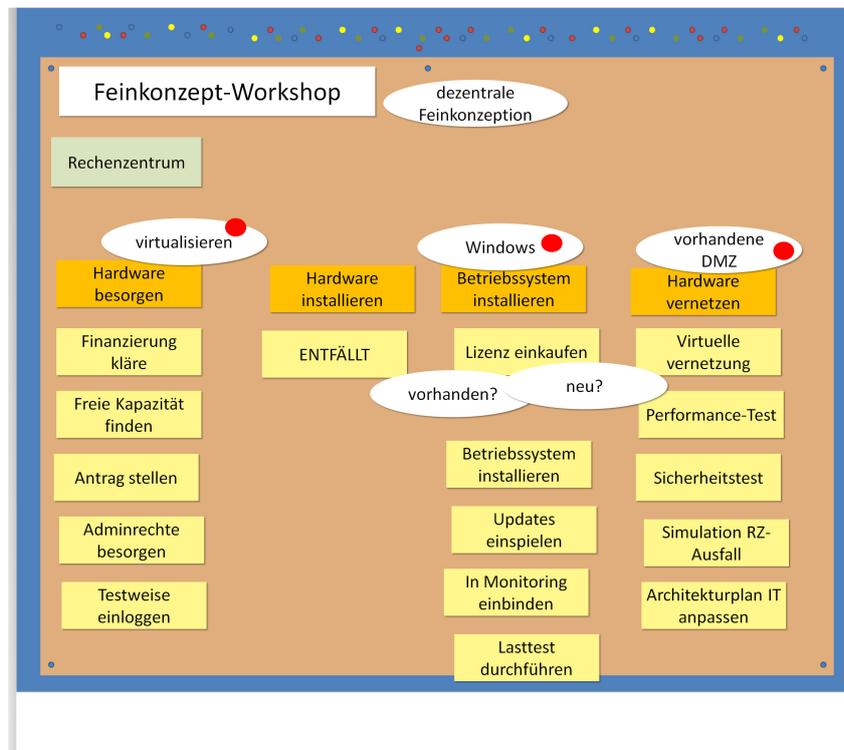
Für die Detaillierung wird die Aufgabenspalte in eine Zeile transformiert. Hierdurch kann die Untergliederung platzsparend vertikal erfolgen.



Es werden die groben Module für ihre Detaillierung vorbereitet.

Ergeben sich mehrere Umsetzungsmöglichkeiten, werden sie wieder auf weißen Ovalen ergänzt. Damit ist der erste Schritt abgeschlossen.

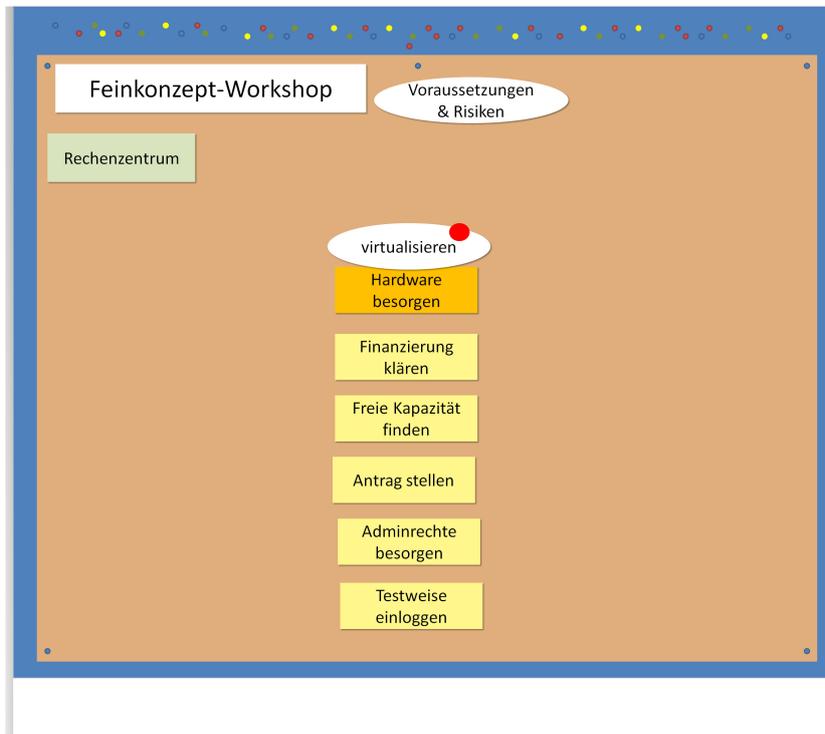
Für die Aufstellung von Voraussetzungen, Risiken und aus diesen abgeleiteten Maßnahmen reicht diese eine Wand nicht mehr aus. Daher werden die Arbeitspakete im Folgeschritt auf Einzelwände verteilt.



Module werden untergliedert. Alternativen werden auch hier vermerkt.

4.2.5.3.2 Methode Modulweises Vorgehen

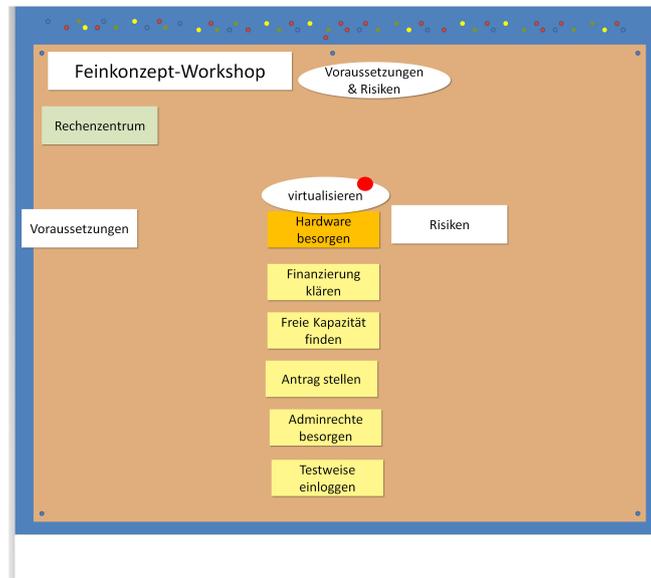
Jedes aufgespaltene Modul erhält eine eigene Wand. Angepinnt werden die Arbeitspakete und Aufgaben jeweils mittig. Hier ist dies für das Paket „Hardware besorgen“ ausführlich dargestellt.



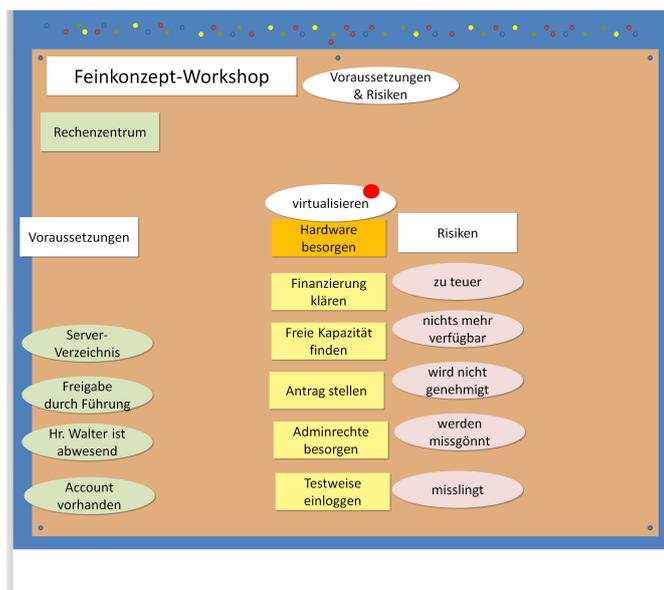
Greifen wir uns ein Modul heraus, um uns den weiteren Prozess im Detail anzusehen.

4.2.5.3.3 Voraussetzungen und Risiken zusammenstellen

Links neben Tätigkeitsspalte werden die Voraussetzungen, rechts die Risiken angepinnt. Beide werden durch ein jeweiliges Brainstorming über eine Zuruf- oder Kartenabfrage ermittelt.



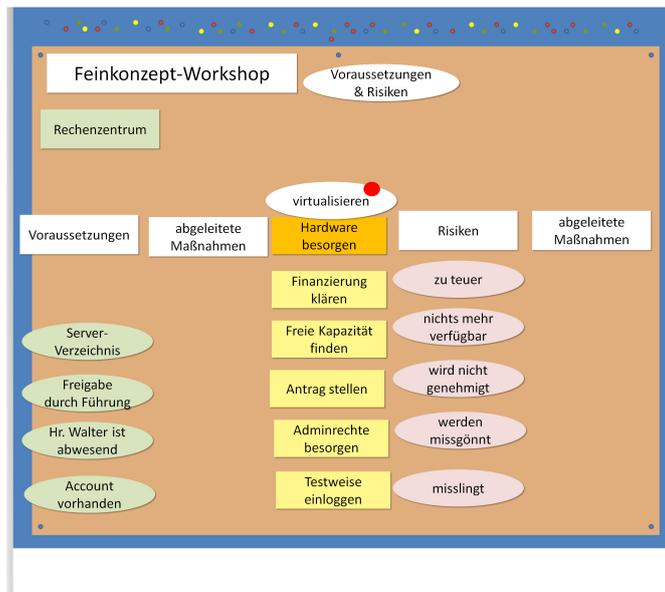
Für jedes Modul und alle enthaltenen Aufgaben werden sowohl Voraussetzungen als auch Risiken zusammengestellt. Hier die exemplarische Vorbereitung einer Wand.



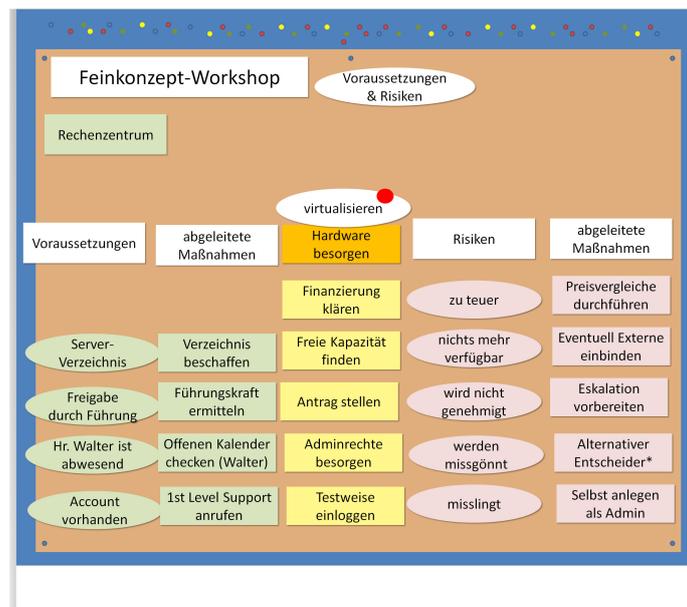
Bei den grünen und roten ovalen Karten handelt es sich noch nicht um konkrete Aufgaben, sondern um den Hinweis auf noch fehlende Aufgaben.

4.2.5.3.4 Maßnahmen aus Voraussetzungen und Risiken ableiten

Für jede Voraussetzung und jedes Risiko wird jetzt bestmöglich jeweils mindestens eine Maßnahme gefunden, um sie zu erfüllen bzw. ihm vorzubeugen. Wie oben beschrieben können aber auch mehrere alternative oder ergänzende Maßnahmen identifiziert werden.



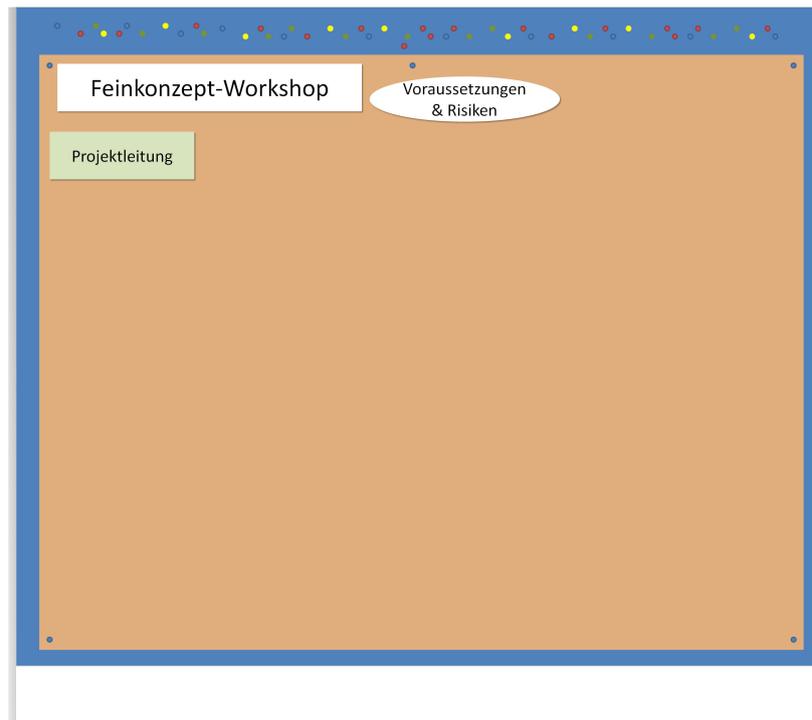
Aus den zu erfüllenden Voraussetzungen und den Risiken werden konkrete Maßnahmen abgeleitet, in Form von Aufgaben oder Arbeitspaketen. Hier erst einmal wieder die Vorbereitung der Wand.



Alle neuen Aufgaben sind hier noch dem Rechenzentrum zugeordnet. Dies ändert sich jedoch gleich.

4.2.5.3.5 Weitere Rollen ergänzen

Alle anderen Gruppen vollziehen modulweise dasselbe. Neue Module und Rollen können bei Bedarf ergänzt werden. Oft empfiehlt sich eine Aufgabenwand für die Projektleitung. Zumal sie in die Planung und Organisation involviert ist, wird auch sie einige der Aufgaben übernehmen.



Alle anderen Parteien machen dasselbe. Auch eine Wand sollte nun für dir Projektleitung vorbereitet werden.

4.2.5.4 Methode Zentrale Vorstellung und Auswahl

Die somit entstandenen Übersichten über die detaillierten Tätigkeiten, deren Risiken und – vor allem – Voraussetzungen werden wieder gemeinsam im Plenum vorgestellt.

Wichtig ist, dass jede Partei aus der Vorstellung der anderen ableitet, was auf in ihren Wänden – also inhaltlichen Verantwortungen – ergänzt werden muss, damit die Voraussetzungen aller anderen, inhaltlich abhängigen Parteien, erfüllt werden. Noch ist man auch hier *strukturell* unterwegs. **Dennoch wird diese Transformation in das Prozessuale, zeitlich Abfolgende, explizit vorbereitet.**

Jede ovale Voraussetzung muss in der eckigen Form:

- eines Arbeitspakets oder
- einer Aufgabe

abgedeckt sein. Jedes Risiko will durch eine“eckige“ Maßnahme beantwortet sein:

- ein Arbeitspaket
- eine Aufgabe
- einen Puffer.

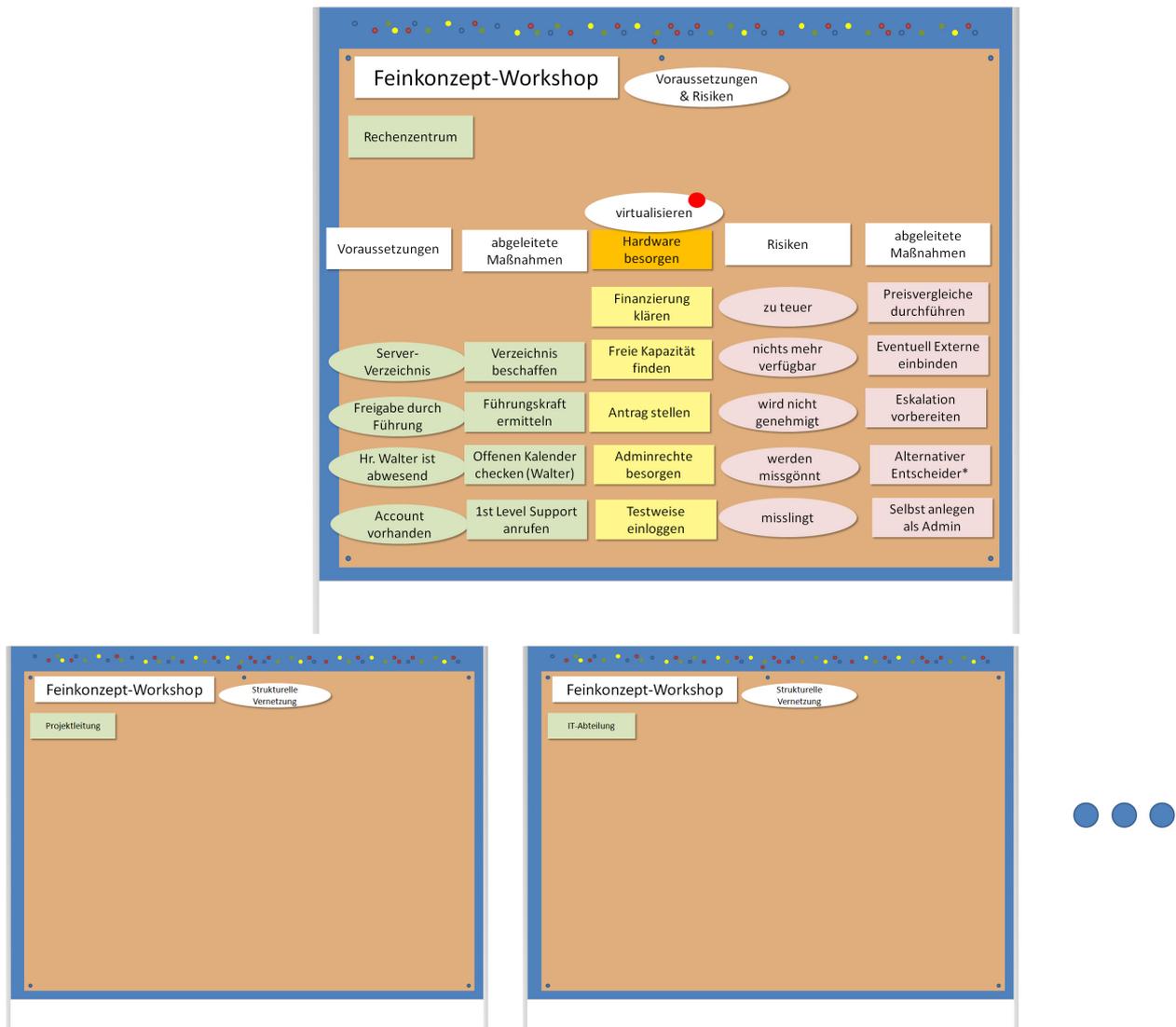
Es gibt final keine inhaltliche Information mehr, die nicht auf einer eckigen Moderationskarte steht. Ansonsten wäre die Aufgabe der Feinkonzeptphase nicht erfüllt und es könnte kein Wechsel in die Folgephase stattfinden. Hintergrund für dieses detaillierte, fast schon akribisch-fundamentalistische Vorgehen, ist die maximale Komplexitätsreduktion durch:

- schrittweises, stufenweises Erarbeiten
- immer wieder stattfindende Rekapitulationen.

Pausen und Catering sind dabei unabdingbar. Druck ist nach wie vor der größte Feind von – einer jeden – Professionalität.

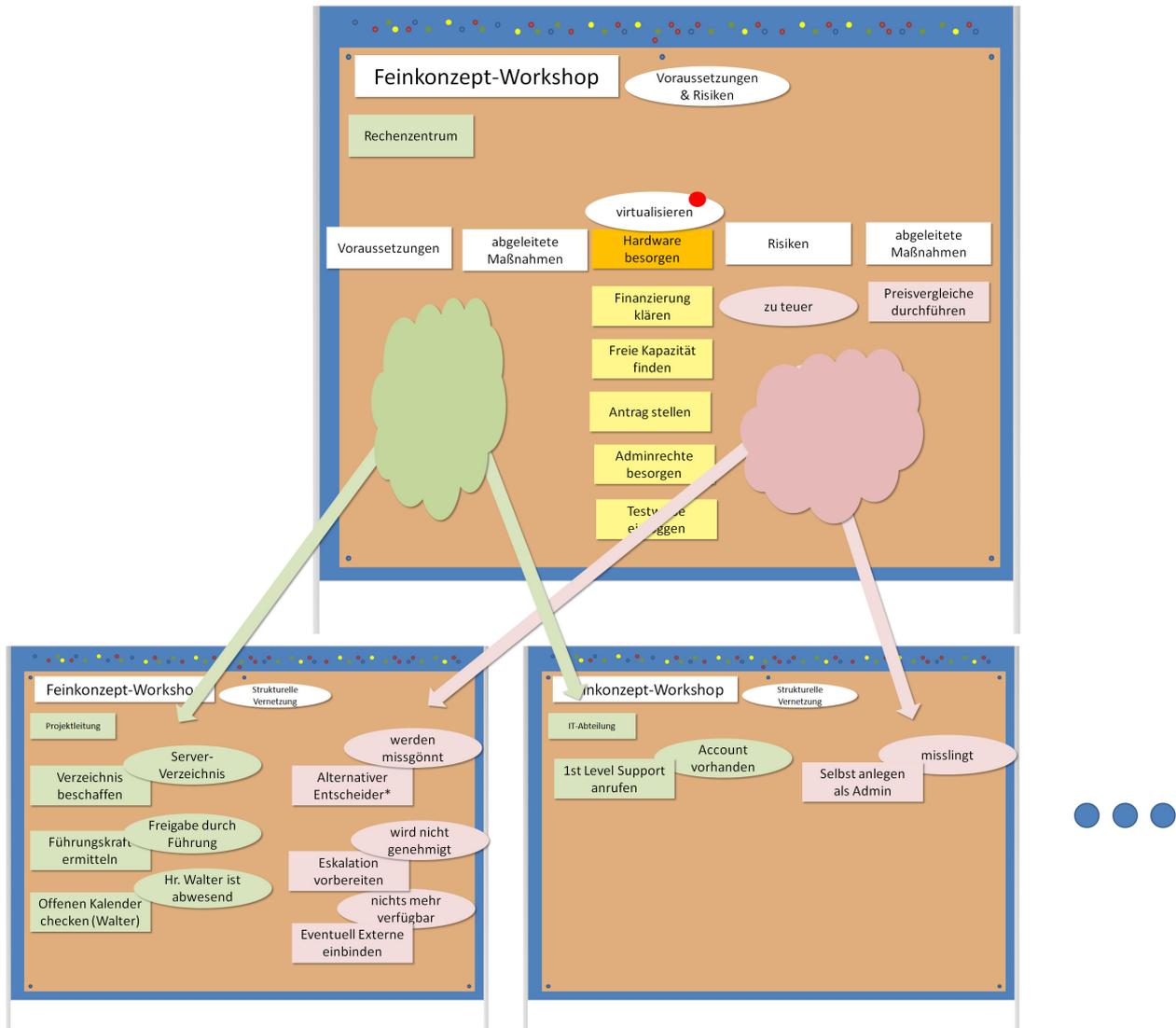
4.2.5.4.1 Maßnahmen verteilen

Alle Wände mit den detaillierten Einzelmodulen aller Parteien werden nebeneinandergestellt. *Der Platz reicht hier im Buch nicht aus, um dies erkenntlich dazustellen.* Daher betrachten wir das Vorgehen an einem Einzelfall. Es erfolgt für alle anderen Wände auf dieselbe Weise. Dabei entstehen kausale Vernetzungen.



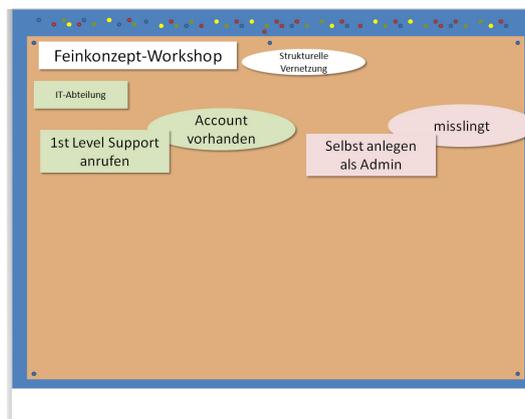
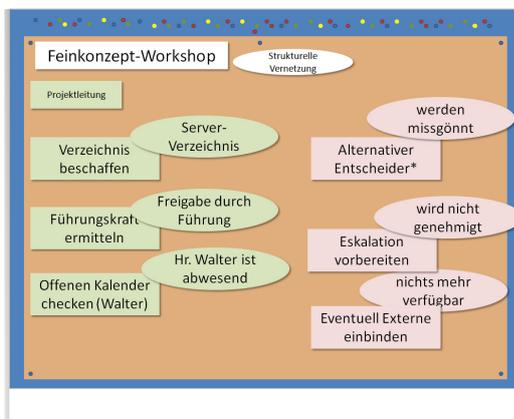
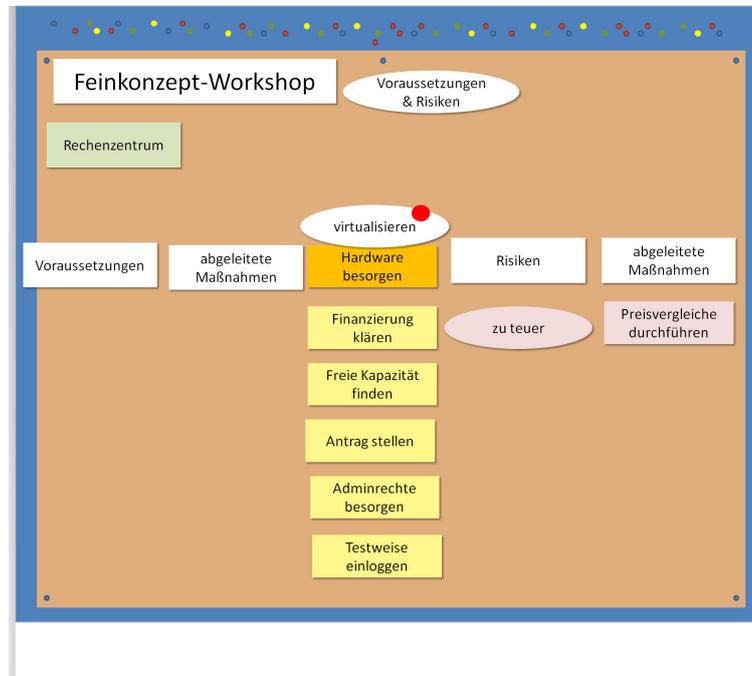
Ressourcenbezogene Übertragung vorbereitender und risikobezogener Maßnahmen wird vorbereitet

Nacheinander werden die Wände durchgegangen die Aufgaben modulweise erklärt. Im Anschluss werden identifizierte die Voraussetzungen und Risiken beschrieben. Die zugehörigen Maßnahmen werden an diejenigen Parteien delegiert, die diese Zusatzmaßnahmen thematisch, fachlich umsetzen werden.



In der Abbildung ist dieser Transferprozess beispielhaft nur in einer Richtung dargestellt, hier vom Rechenzentrumsmodul „Hardware besorgen“ auf die Boards von Projektleitung, IT-Abteilung usw. (drei Punkte rechts). Aber auch in allen anderen Richtungen finden diese Umordnungen multidirektional statt.

Nicht alle Voraussetzungs- und Risikomaßnahmen brauchen verschoben zu werden. Einige werden bei der jeweiligen Partei fachlich verbleiben. Die sinnstiftendste Zuordnung ist wichtig.

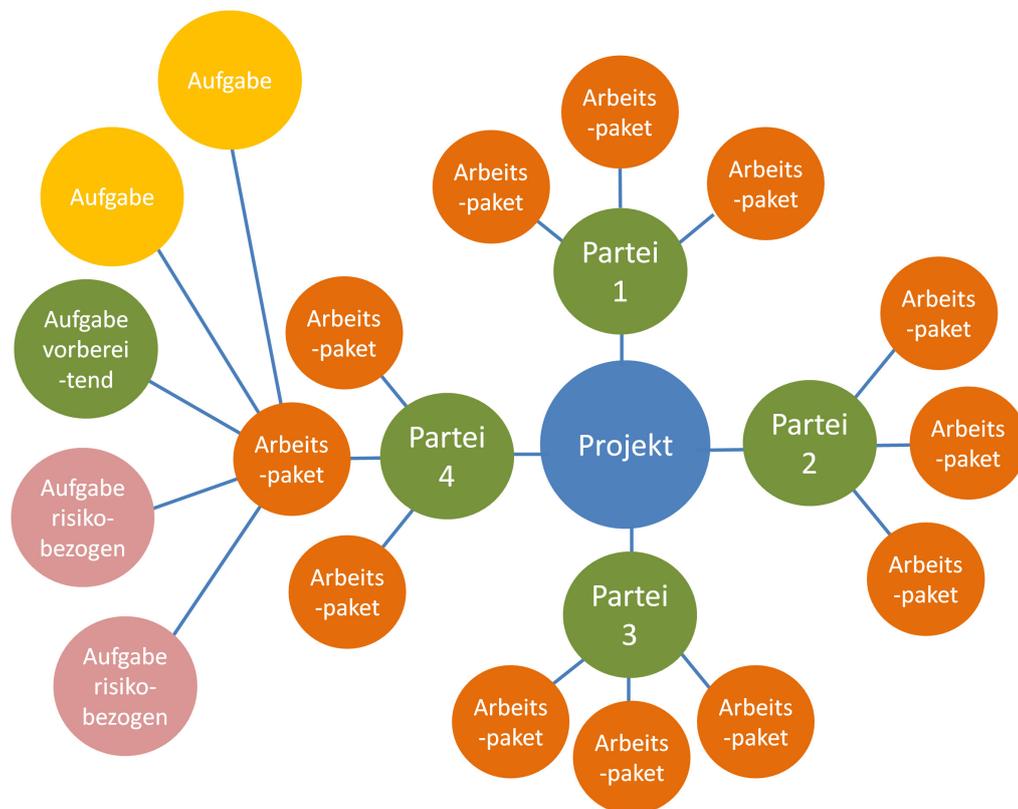


„Wie die Jungfrau zum Kinde“ kommen alle Beteiligte so zu neuen Aufgaben, mit denen sie vorab vielleicht nie gerechnet hätten.

Am Ende dieses Umshiftungsvorgangs sind bestenfalls alle zusätzlichen Aufgaben identifiziert worden. Zudem weiß jede Expertenpartei genau, was von ihr erwartet wird.

Viele Teil-Mindmaps bilden, trüge man sie zusammen, eine Gesamt-Mindmap. Von den Ebenen her:

1. In der Mitte steht das Projekt
2. darum sind die Expertenparteien verteilt
3. diese untergliedern sich in Module/ Arbeitspakete
4. die sich in die Überschriften aufteilen.
 - Aufgaben
 - Vorbereitungsaufgaben
 - Risikoaufgaben.
5. Jede dieser drei Aufgabengruppen bestehen wiederum aus Aufgaben der jeweiligen Art.

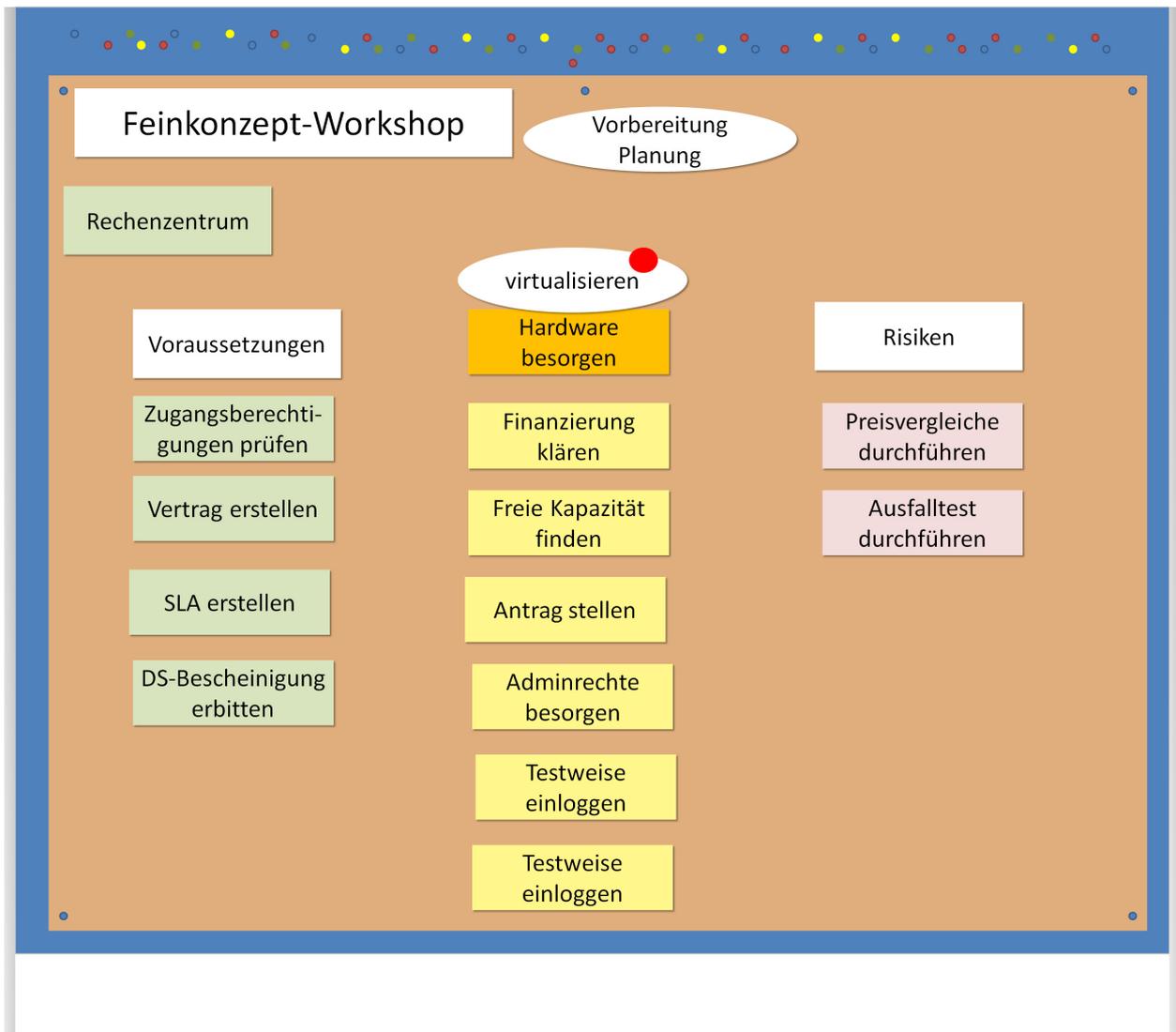


Feinkonzept übersichtlich als Structure Map dargestellt erspart Prosatexte.

Mit dieser großen *Structure Map* ist nicht nur die Feinkonzeptphase abgeschlossen – sondern gleichzeitig die komplette Konzeption. Es folgt die Planung. Dort wird die Mindmap auf Basis von Logik und Kausalität sequenzialisiert. Aus der Struktur entsteht ein chronologischer Ablauf.

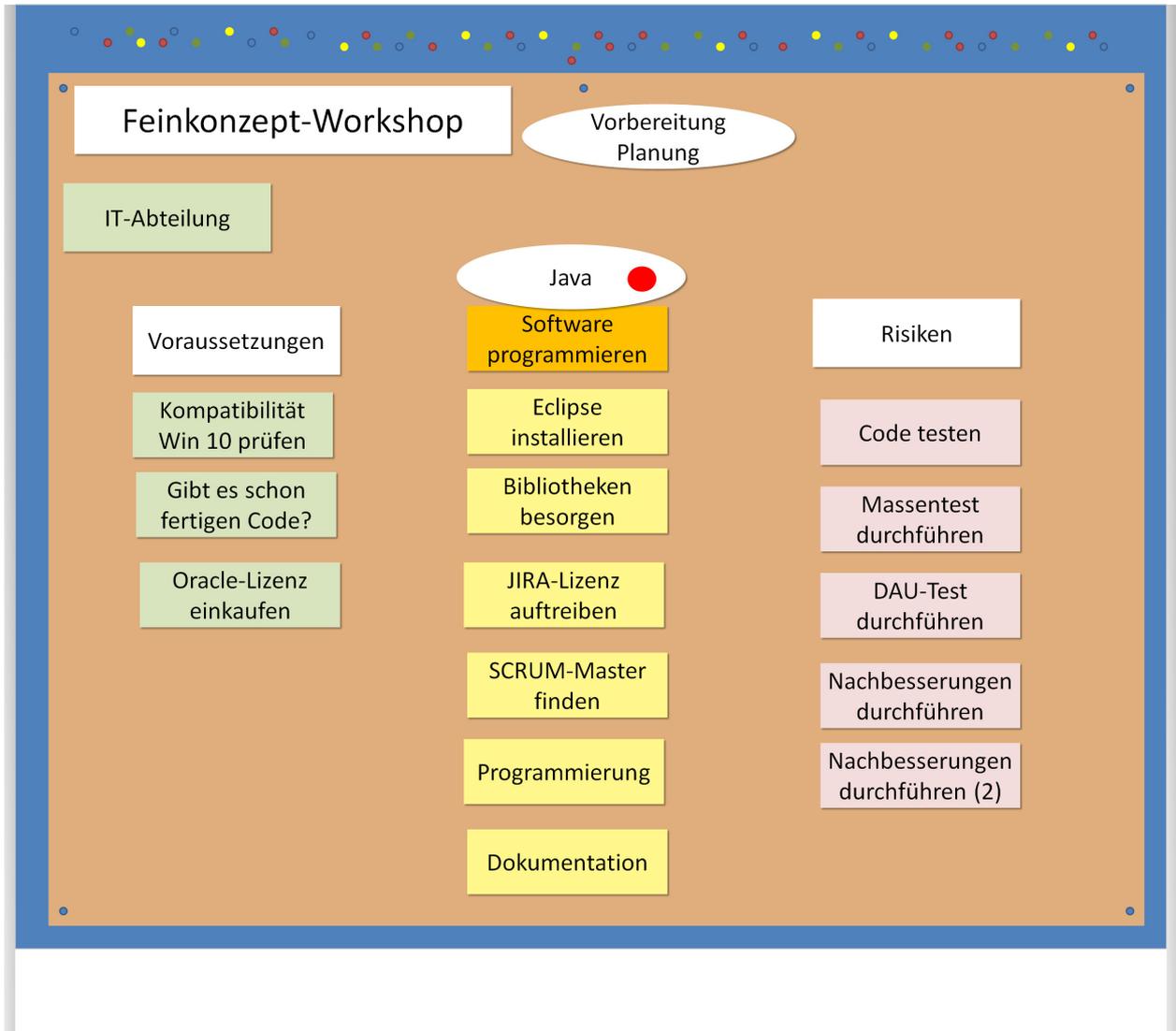
4.2.5.4.2 Zwischenstand

Jede Partei hat nun für jedes Modul „eine Wand“ – dies kann eine reale Moderationswand sein oder aber etwas Äquivalentes. Das hier verwendete moderative Modell kann in der Praxis sowohl gut genutzt als auch abstrahiert werden. Hier einer der Wände des Rechenzentrums, mit dem Modul „Hardware besorgen“. Alle für das Thema notwendigen Tätigkeiten, incl. der Voraussetzungs- und Risikotätigkeiten, sind vollständig aufgeführt.



Fertige Detailwand am Beispiels des Moduls „Hardware besorgen“ des Rechenzentrums

Auch alle weiteren Module des Rechenzentrums, als auch jene der anderen Beteiligten werden entsprechend aufgeschlüsselt. Hier ein weiteres Beispiel für das Modul „Programmierung“ der IT-Abteilung:



Ein weiteres Beispiel einer Aufschlüsselung – hier des Moduls „Software programmieren“ der IT-Abteilung.

4.2.5.4.3 Methode Umwandlung in Netzplankarten (PERT)

Bereits an dieser Stelle kann auf eine Technik zurückgegriffen werden, die eigentlich erst in der Grobplanungsphase wirkliche Anwendung finden wird. Die Vorbereitung dieser *Netzplantechnik* oder *PERT* erfolgt schon jetzt. Dazu werden alle Aufgabenkarten in Netzplankarten umgewandelt. Um die ausführliche Beschreibung der Methode in diesem Buch nicht allzu sehr zu zerstückeln, sei hier auf die spätere Seite verwiesen (s. S. 175).

Eine Netzplankarte verfügt über eine Matrixstruktur. Genormt ist diese nicht, daher hier eine mögliche Variante. Es gibt drei Zeilen, von denen die unteren beiden in je drei Spalten untergliedert werden. In der ersten Zeile steht jeweils der Name einer Tätigkeit, in der zweiten deren Planwerte, die dritte beherbergt Puffer und Ressourcen.

Die erste der unteren Spalte bezieht auf den mit der Tätigkeit verbundenen:

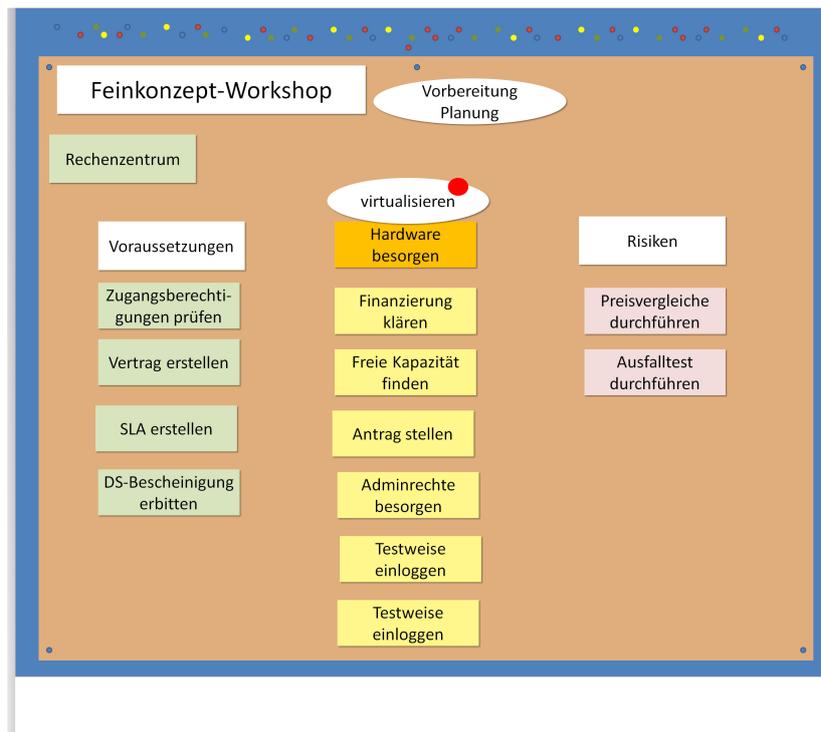
- Aufwand in Leistungstagen oder
- die Dauer in Tagen.

Dauert ein Workshop beispielsweise einen Tag, nehmen daran aber drei Personen teil, beträgt der sich daraus ergebende Aufwand drei Leistungstage oder Projektstage. An Stelle von Tagen können natürlich auch andere Zeiteinheiten verwendet werden. Wichtig ist, dass diese im gesamten Projekt einheitlich sind. Im Jahr 2000, im Rahmen der Umstellung von Deutscher Mark auf Euro gab es unzählige Verwechslungen. Einigen Projekten stand - wenigstens vereinzelt – das doppelte Planungsbudget zur Verfügung. Andere standen vor einer Herausforderung.

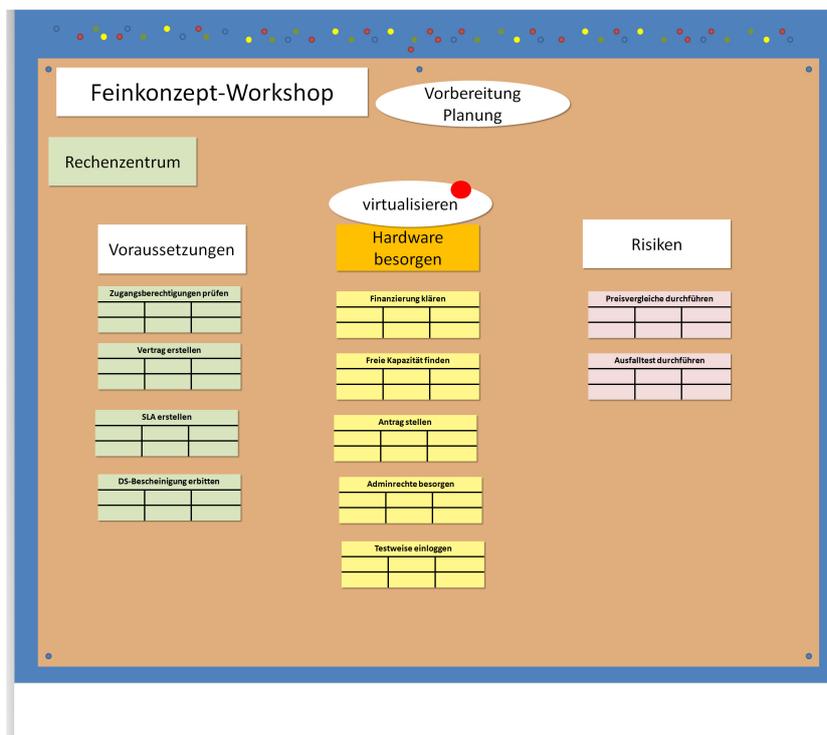
Vorgangsname / Name des Arbeitspakets		
Dauer / Aufwand	Kosten	Ressourcen
Puffer	Kostenpuffer	Ressourcenpuffer

Möglicher Aufbau einer Netzplankarte – wie gesagt, später mehr.

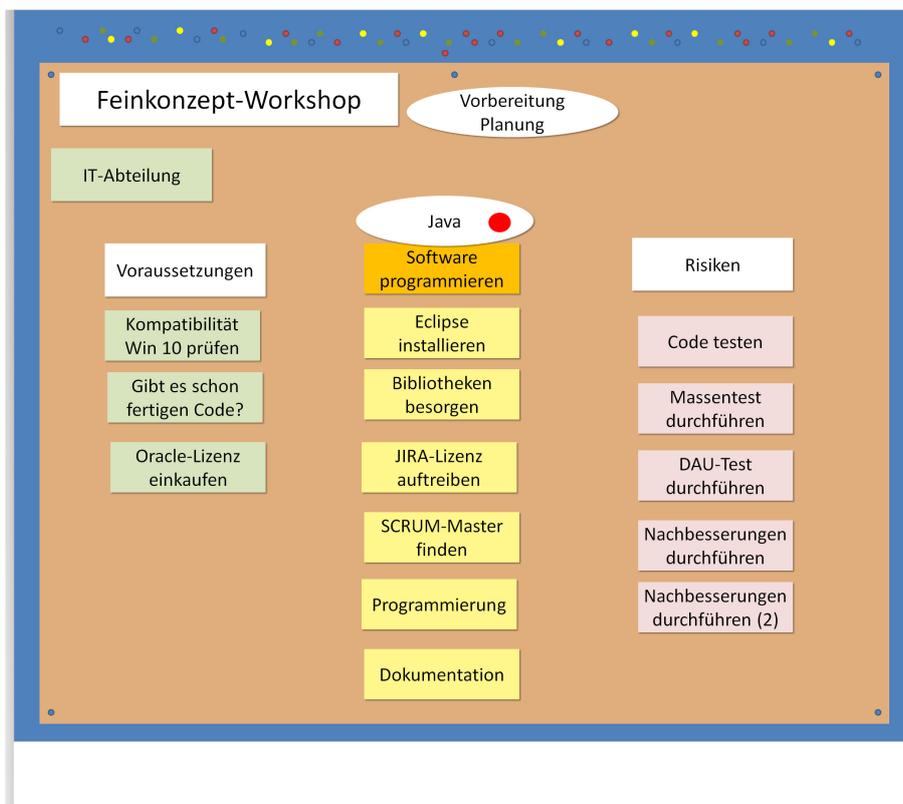
Die Konvertierung in Netzplankarten wird von allen Parteien vorbereitet. Hier wieder exemplarisch für die ausgewählten Module des Rechenzentrums und der IT-Abteilung.



Bisherige Wand des Rechenzentrums, für „Hardware besorgen“ ...



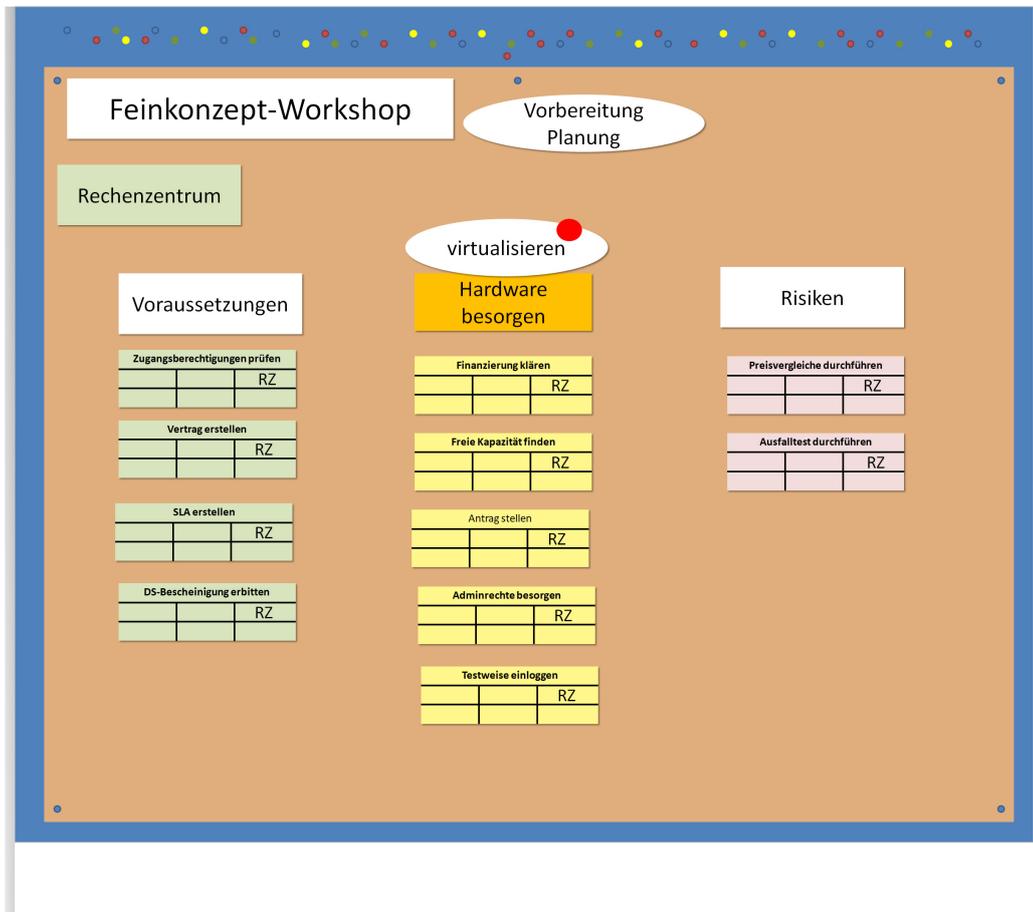
... wir zu dieser Netzplanwand.



Bisherige Wand der IT-Abteilung, für das Modul „Software programmieren“ ...

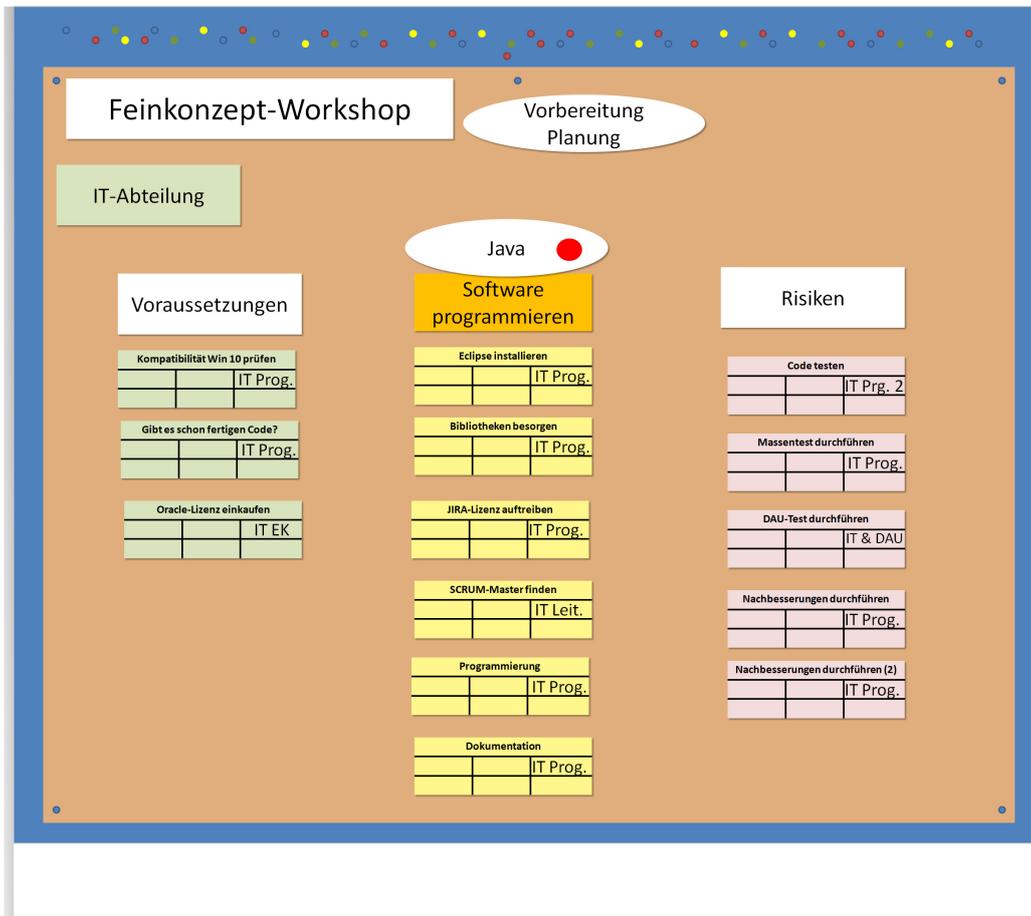
4.2.5.4.4 Ressourcennamen ergänzen

Da die Kartenzusammenstellung in der gleich folgenden Grobplanungsphase zerpfückt wird, werden auf jeder Karte die Namen der Ressourcen ergänzt, die die jeweiligen Arbeitspakete oder Aufgaben durchführen werden.



Ergänzung der Ressourcennamen für „Hardware besorgen“. Es wurde die generische Ressource RZ (Rechenzentrum) eingetragen.

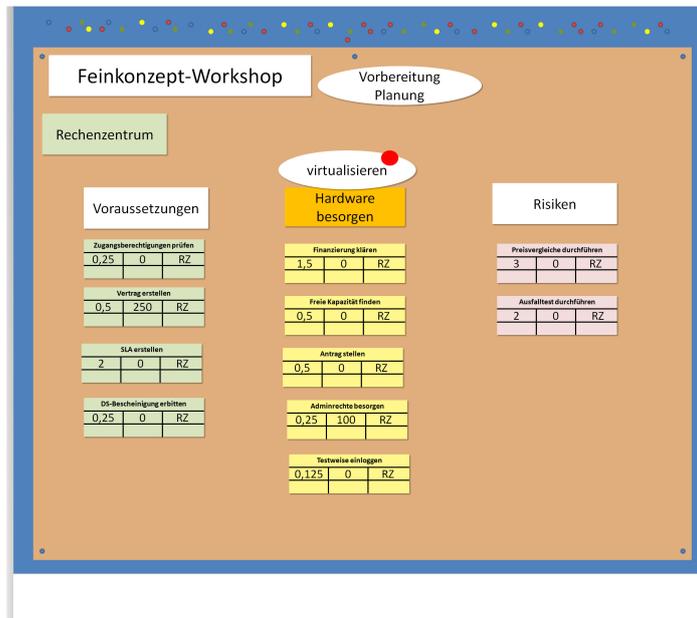
Konkrete Personennamen werden noch nicht verwendet. Zu viele Fragen wären hierfür offen. Daher arbeitet man mit generischen Ressourcen.



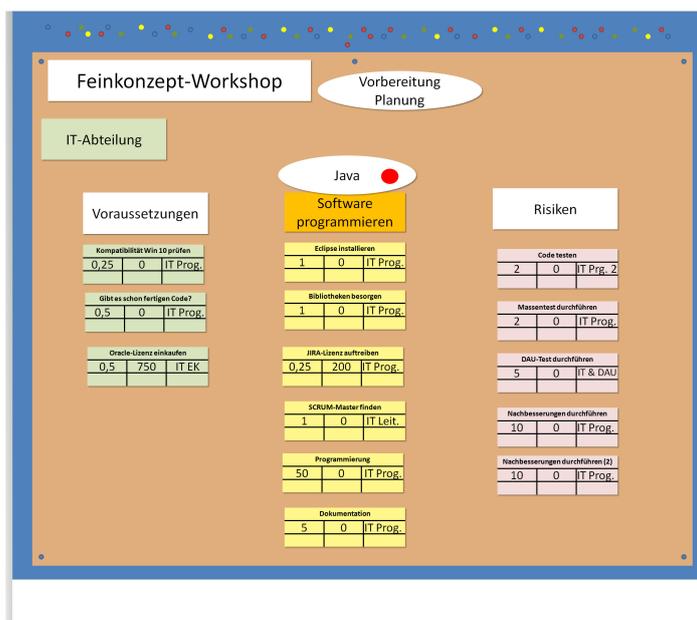
*Differenzierter muss in der IT-Abteilung vorgegangen werden. Es wird zwar auch hier noch mit generischen Ressourcen gearbeitet. Allerdings wird schon unterschieden in „IT-Programmierer“ (IT Prog.), „IT-Einkauf“ (IT EK) sowie einen zweiten „IT-Programmierer/ eine zweite Programmier*in“ (IT Prg. 2). Zudem wird der Bedarf an eine Ressource „DAU“ gestellt, den „Dümmsten anzunehmenden User“, eine Person, die die Programmierung testen wird und sich dabei explizit linksfüßig anstellt.*

4.2.5.4.5 Erste grobe Abschätzungen

Auf Basis generischer Ressourcen und fehlender Angebote kann noch nicht detailliert geplant werden. Dennoch sollten von den Fachabteilungen schon erste Planwerte erhoben werden. Würde man auf deren Grundlage, nach der Feinkonzeption, erkennen, dass das Projekt gar nicht finanzierbar sein wird, kann man sich die nachfolgende Planungsphase einsparen.



Bezifferung von Aufwand/ Dauer und Kosten. Letztere beinhalten dabei keine Personalkosten (Tagessätze), da dies zu unkonkret wäre und immer wieder herausgerechnet werden müsste.



Dasselbe macht auch die IT-Abteilung, mit all ihren Modulen. Hier wieder das Beispiel „Software programmieren“.

4.2.5.4.6 Freigabe des Feinkonzepts

Ich hatte im berufsbegleitenden Informatikstudium das Thema IT-Grob- und Feinkonzept durchgenommen. Wir entwarfen dort in den Praktika professionelle Konzepttemplates. Diese verwendete ich später zur Erstellung von Projektkonzepten im Konzern. Geschuldet war dies einem hohen Eigenanspruch – was nicht wertend gemeint ist. Perfektionismus hat immer zwei Seiten.

Ein paar Mal hatte ich solche, von mir erstellte Konzepte an meine damaligen Führungskräfte im Top-Management-Segment übergeben, mit Bitte um Feedback und Freigabe. Es war mir wichtig, dass auch für sie alles passgenau war und sie sich nicht gegen das Projekt oder mich wendeten. Doch vor allem war ich an ihren Verbesserungsideen interessiert.

Die erste Führungskraft meldete mir auf ein – ich schätze mal – 50- bis 100-seitiges Konzept zurück, ich sollte ein Semikolon in der Einleitung durch ein Komma ersetzen. Seine Mutter sei Lehrerin und daher wisse er mit absoluter Sicherheit, dass Semikola nicht „in solchen Dokumenten“ verwendet werden. Die Diskussion darum, zu viert, mit zwei seiner Kollegen, dauerte eine gute halbe Stunde. Alles Verständnis und alle Gegenargumentation waren vergebens.

Das zweite Mal war die Nachfolgeführungskraft der obigen bezüglich eines weiteren Konzeptes irritiert, dass ich das Wort „vehement“ benutzt hätte, in einem anderen Zusammenhang als dem ihr einzig und allein bekannten – „und damit gültigen“. Eine Gegenargumentation ersparte ich mir nach der Ersterfahrung.

Ein anderes Mal war die Bedingung für die Freigabe, dass ich alle Kommata vollständig aus dem Konzept entfernte. Die Freundin der Führungskraft sei Grundschullehrerin. Daher wisse er, dass nach der neuen Rechtschreibung keine Kommas mehr notwendig wären.

*Anders als in den ersten beiden Fällen, in denen mir das Semikolon ebenso unwichtig war wie ein Wort unter tausend anderen, erstellte ich eine Sicherheitskopie des Ursprungsdokumentes. Dann entfernte ich alle „nicht mehr gebräuchlichen Satzzeichen“, ließ mir diese Lightversion freigeben und versandte selbstsprechend die Sicherheitskopie an die offiziellen Konzeptempfänger*innen.*

(Erst Jahre später stellte sich durch einen Zufall heraus, dass es eine solche Freundin real nie gegeben hatte. Vielmehr sollte die Geschichte seine Affinität für Grundschulkinder in ein entspannteres Licht rücken.)

Einem Kollegen, Dirk, der kurz nach mir, direkt nach seiner Promotion in Luft- und Raumfahrttechnik, in den Konzern gekommen war, ist dasselbe geschehen. Er hatte zuvor, wie ich, die Hoffnung, in berufserfahrenen Vorgesetzten aus dem Top-Management erfahrene Lehrmeister zu finden, die ihr Wissen weitergeben und den Führungsnachwuchs „in ihre Fußstapfen treten lassen“. Wenig später hatte er den Konzern verlassen und ist als Dozent zurück an die Universität gegangen.

*Für Akademiker und vor allem Naturwissenschaftler kann die Erfahrung mit dem „Top-Management“ sehr ernüchternd sein. Durch Presse, Medien, unsere Gesellschaftskultur, das Verhalten und die Körpersprache der Top-Manager*innen erwartet man hoch gebildete Mentoren und Mentor*innen. Personen, die ihren Karriere- und finanziellen Erfolg sowie ihr scheinbares Selbstbewusstsein hoher Intelligenz und Erfahrung verdanken und Vorbilder sind – vielleicht so, wie der eine oder die andere Professor*in oder Ausbilder*in an der eigenen Ausbildungsstätte. Ich selbst habe sie in den bisherigen 25 Berufsjahren nicht gefunden. Das heißt natürlich nicht, dass es sie generell nicht gäbe.*

*Für mich und für die Projekte, die ich konzipierte, machten diese Erfahrungen fachlich keinen Unterschied. Ein übersichtliches, strukturiertes Konzept hat den größten Nutzen für die Projektleitung selbst. Hat man es zudem mit neugierigen Kolleg*innen und interessierten Kunden und Fachprojektleiter*innen zu tun, wird man dankbare Abnehmer finden. Allerdings wechselte ich von umfangreichen Prosatexten erfolgreich auf Mindmaps – und habe nur bei explizitem Bedarf aus ihnen Texte entwickelt.*

*Kritik – oder neutraler: ein fachliches Feedback – habe ich tatsächlich auf Konzepte nie erhalten, auch nicht von Kolleg*innen und Kunden. Ich denke heute, das liegt daran, dass „alle nur mit Wasser kochen“. Niemand möchte sich versehentlich „zu weit aus dem Fenster lehnen“ oder vermeintlich „mit Steinen werfen“.*

Wut- und Hassausbrüche haben ich hingegen nicht selten mitbekommen. Doch ging es dabei nie um das Inhaltlich-Fachliche. Vielmehr standen hier ausschließlich Politik, Neid, Missgunst und Karrierewahn im Vordergrund. Für einen Nicht-Politiker ist das „irritierend“. Aber vielleicht geht es ja genau darum – mit Seiten konfrontiert zu werden, die man selbst in sich bewusst nicht kennt und sich mit ihnen auseinandersetzen:

- 1. sie zu erkennen*
- 2. zu klären ob und wie man sie in sich hat*
- 3. sie eventuell selbst bewusst anzuwenden, sei es „experimentell“*
- 4. zu entscheiden, ob und wie man sie integrieren möchte bzw. kann*
- 5. sich eine individuell-passende Umgangsweise mit dem Neuen zu überlegen.*

4.3 Phase Planung



Nachdem alles detailliert für die Planung vorbereitet worden ist, beginnt die Planungsphase. Sie untergliedert sich, wie die Konzeption, vor allem bei mittleren und großen Projekten, in:

- Grobplanung (und)
- Feinplanung.

In der Planung geht es um:

- Logik
- Kausalität
- Chronologie
- Konkretisierung.

Erstellt wird ein:

- einmaliger Prozess.

Abgebildet wird dieser final über den:

- Projektablaufplan - PAP.

4.3.1 Phase Grobplanung



4.3.1.1 Varianten und Szenarien

Analog zu Grob- und Feinkonzept können auch in der Grobplanung verschiedene Varianten betrachtet werden. In der Konzeptphase wurde geklärt, *was* getan wird. Hier wird evaluiert, *wer* dies tun wird. Die Entscheidung für konkrete Ausprägungen findet zum Ende der Grobplanungsphase statt.

In diesem Sinne bleibt es anfangs bei der Benennung generischer Ressourcen. Man plant beispielhaft eine IT-Programmiererin mit guten Java-Kenntnissen ein, keine konkrete Person. Im zweiten Teil der Grobplanung wird man verschiedene Ressourcenvarianten aufstellen und gegeneinander abwägen. Zum Ende der Phase spricht man eine Empfehlung aus.

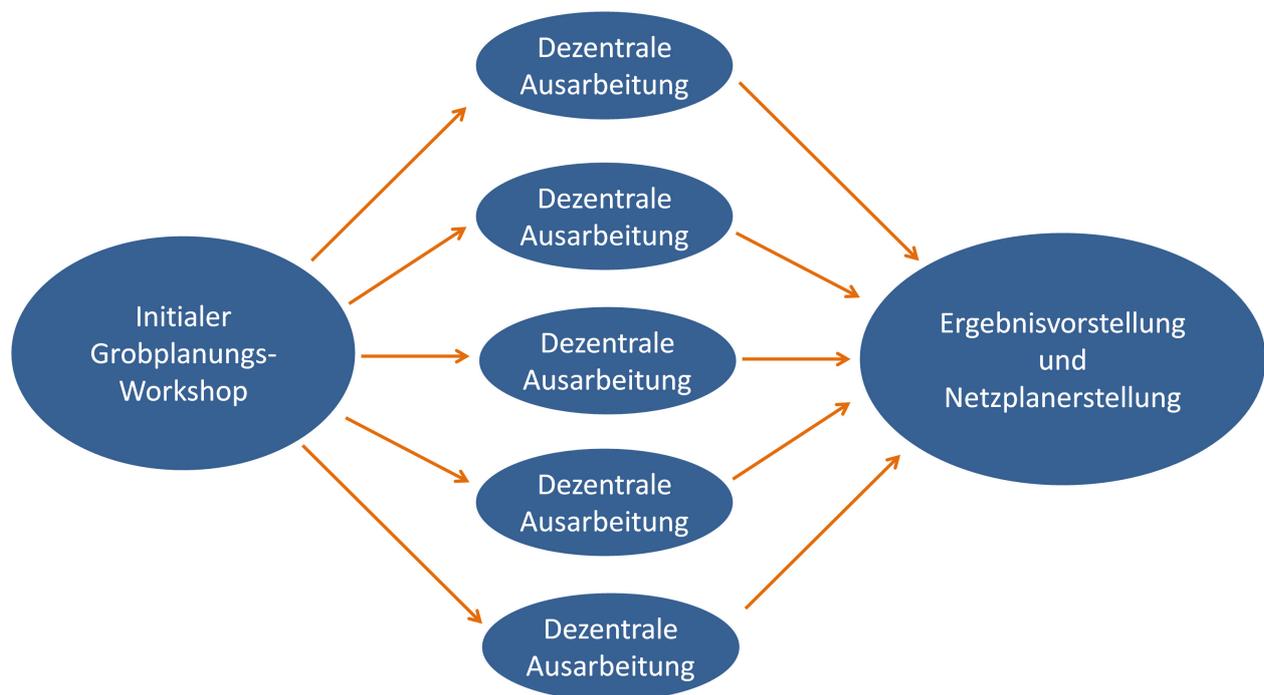
Ob diese letztendlich tatsächlich im Hauptprojekt eingesetzt wird, hängt jedoch von dessen Starttermin ab. Festgelegt wird dieser zu Beginn der Feinplanungsphase. Dabei kann sich durchaus herausstellen, dass die empfohlene Ressource zum Wunschzeitraum gar nicht zur Verfügung stehen wird. Man wird dann auf eine andere Variante aus der Grobplanung zurückgreifen.

Da Ressourcen nicht nur mit Arbeitsqualität, sondern auch mit Kosten verbunden sind, wird man hier von allen Partnern Angebote erbitten und sie alternativ im Kosten-Nutzen-Sinne gegenüberstellen. Damit erfolgt ebenfalls die Projektpartnerwahl an dieser Stelle. Der Grund für die Arbeit mit Varianten besteht in der *Planungsphase* darin, dass man die *konkreten* Arbeitsqualitäten, Kosten, Dauern und Risiken vergleichen kann.

4.3.1.2 Unterphasen

Vor allem bei komplexen Projekten (A-, B-, eventuell C-Klasse) bietet sich erneut folgendes Vorgehen an:

1. gemeinsamer Workshop aller Fachbeteiligten auf grober Ebene
2. dezentrale Einzelausarbeitung der Ressourcenvarianten
3. gemeinsamer Workshop für Ergebnisvorstellung und Szenarioentscheidungen.



Drei Phasen der Grobplanung

Vorteile eines ersten gemeinsamen Workshops sind erneut, dass:

- man sich kennenlernt oder Kontakte vertieft
- sich Zusammenhängen kollektiv bewusst wird
- Unstimmigkeiten in der Gruppe schneller erkennt
- Verantwortungen deutlich verteilt
- ein gemeinsames Verständnis fördert
- weniger vergessen wird.

Die *dezentrale* Arbeit erfolgt, damit in Ruhe die jeweilige Kompetenz eingebracht werden kann, zum Beispiel im Rahmen dezentraler Teilworkshops. Es ist denkbar, dass die Tätigkeiten bei den jeweiligen Partnern als kleine klassische oder agile Projekte abgewickelt werden.

Im gemeinsamen Abschlussworkshop werden wieder Varianten durchgespielt. Am Ende wird das Gesamtprojekt einmal komplett durchsimuliert werden. Alle offenen Fragen werden nach Möglichkeit geklärt werden.

4.3.1.3 Methode Initialer Grobplanungsworkshop

Für die Grobplanungsphase bietet sich, vor allem wenn man diese als Workshop durchführt, die Methode der Netzplantechnik an. Die in der Grobkonzeptphase identifizierten und in der Feinkonzeptphase verfeinerten Module werden in eine zeitliche Reihenfolge gebracht, aufgrund kausaler Zusammenhänge.

Schritt für Schritt wird gemeinsam das Projekt chronologisch durchsimuliert. Die Projektleitung gibt moderativ die Taktung an. Jede teilnehmende Partei meldet sich sofort bei einem Taktschlag, wenn sie für sich Handlungsbedarf sieht, Sinnfragen, Handlungshinweise oder Bedanken hat.

Identifiziert eine Partei in diesem zeitlichen Kontext eigene Aufgaben, also Handlungsbedarf, werden diese sofort auf der jeweiligen, vorbereiteten Netzplankarten der Moderation übergeben. Diese pinnt die Karte rechts neben (sequentieller Ablauf) oder unter der letzten (paralleler Ablauf) Karte an. Fehlende Karten werden umgehend von der entsprechenden Expertenpartei erstellt und wieder von der Moderation angepinnt.

Beim Montieren der Karten sollte horizontal Platz gelassen werden, damit nicht alles komplett umgesteckt werden muss, wenn etwas im zeitlichen Ablauf vergessen worden ist. Das Anpinnen sollte immer nur durch die Moderation erfolgen. Ansonsten ist das Chaos vorprogrammiert. schnell passt niemand mehr auf – doch ist im Gegenteil *allerhöchste* Konzentration gefordert. Noch deutlicher:

Ist auch nur eine Partei/ Expertenkompetenz nicht anwesend, kann der Workshop sofort beendet werden. Lücken, Ungenauigkeiten und Fehler darf man sich hier auf keinen Fall erlauben.

Von links nach rechts und von oben nach unten füllen sich damit die Moderationswände. Live entsteht somit die finale Strategie. In dieser Phasen werden entsprechend viel Platz und massig Moderationswände benötigt.

Alle Parteien erstellen für sich Stichpunkte, damit in der folgenden dezentralen Detaillierungsphase auch wirklich *nichts* vergessen wird. Filmt man die Wände über den Workshop in ihrer Befüllung, können sich die Expertinnen diesen in der Detaillierung rückblickend ansehen, um für sich Fragen zu klären. Die Detailliedichte an Informationen kann *enorm* sein.

Mindestens ein Fotoprotokoll hält das Ergebnis fest. Es wird sofort nach dem Workshop an alle Beteiligten verteilt.

4.3.1.3.1 Methode Netzplantechnik / PERT

PERT steht für *Programm Evaluation and Review Technique*. PERT ist dasselbe wie die Netzplantechnik. Die Planung von Programmen und Projekten sowie das Aufzeigen von Zusammenhängen erfolgt in der Visualisierung über Netzplankarten. Der Aufbau dieser Karten ist nicht normiert, wie oben schon erwähnt. Möglich ist beispielsweise die folgende Struktur.

Vorgangsname / Name des Arbeitspakets		
Dauer / Aufwand	Kosten	Ressourcen generisch
Puffer	Kostenpuffer	Ressourcen konkret

Mögliche Struktur einer Netzplankarte

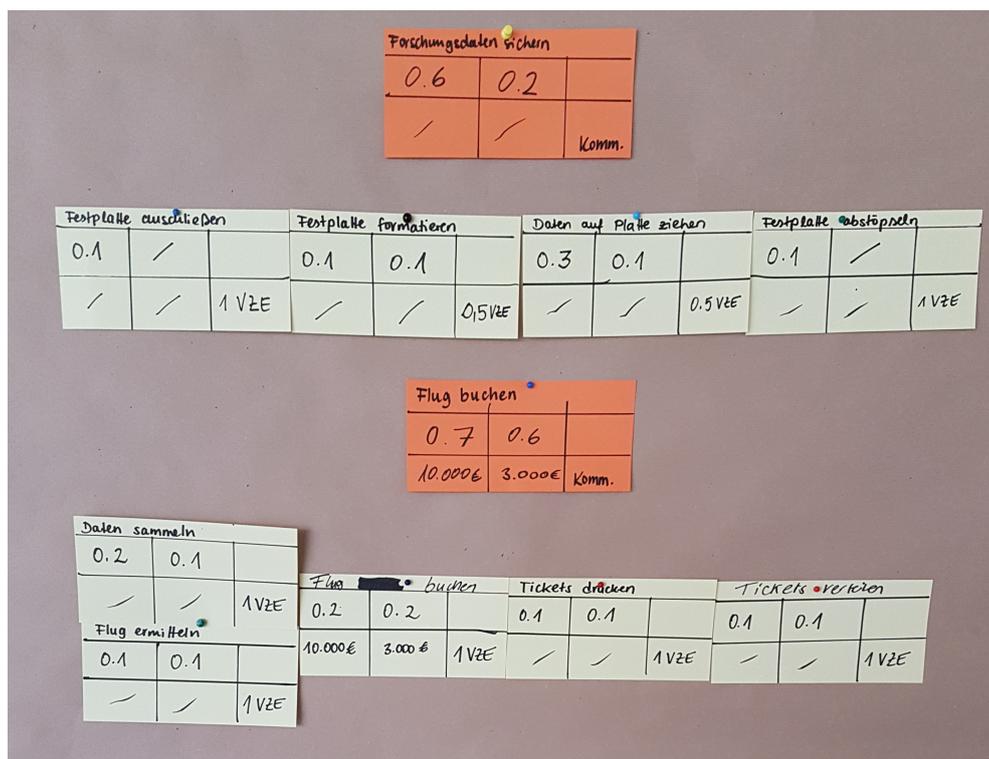
Vorgangsname / Name des Arbeitspakets		
Code programmieren		
Dauer / Aufwand	Kosten	Ressourcen generisch
0,5 T		IT-Prog.
Puffer	Kostenpuffer	Ressourcen konkret
0,25 T		

Konkret ausgefüllte Karte

Die Kosten umfassen hier nach wie vor keine Personalkosten – solange keine konkreten Personen – mit ihren individuellen Tagessätzen – ausgewählt worden sind.

Der Vorteil der Verwendung von Netzplankarten liegt vor allem in der Visualisierung in kartenmoderierten Workshops. In diesem Falle werden Moderationskarten verwendet. Diese werden von einer Projektplanungsgruppe gemeinsam beschriftet und auf Moderationswänden ausgerichtet.

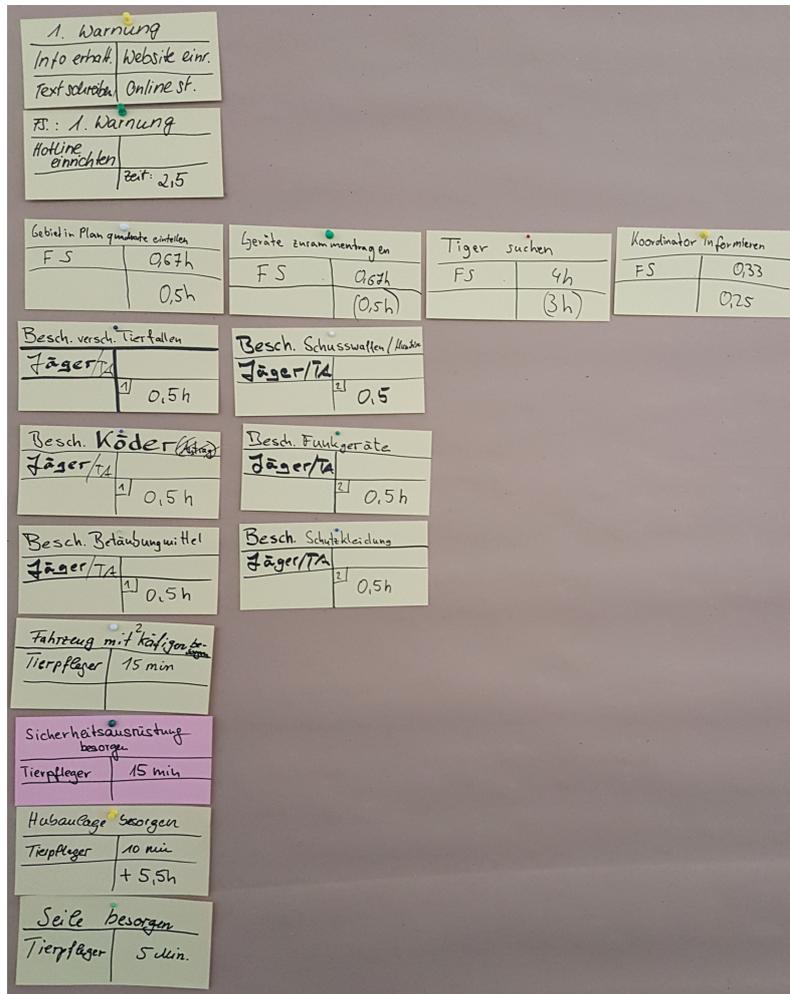
Wie im agilen Projektmanagement können anstelle großer Karten alternativ Post-its verwendet werden. Allerdings sind diese in Workshops aus der Entfernung von der Wand schwieriger entzifferbar.



Netzplantechnik im Workshop – orange: Arbeitspakete, gelb: Aufgaben (die beiden Ressourcenfelder wurden hier anders genutzt)

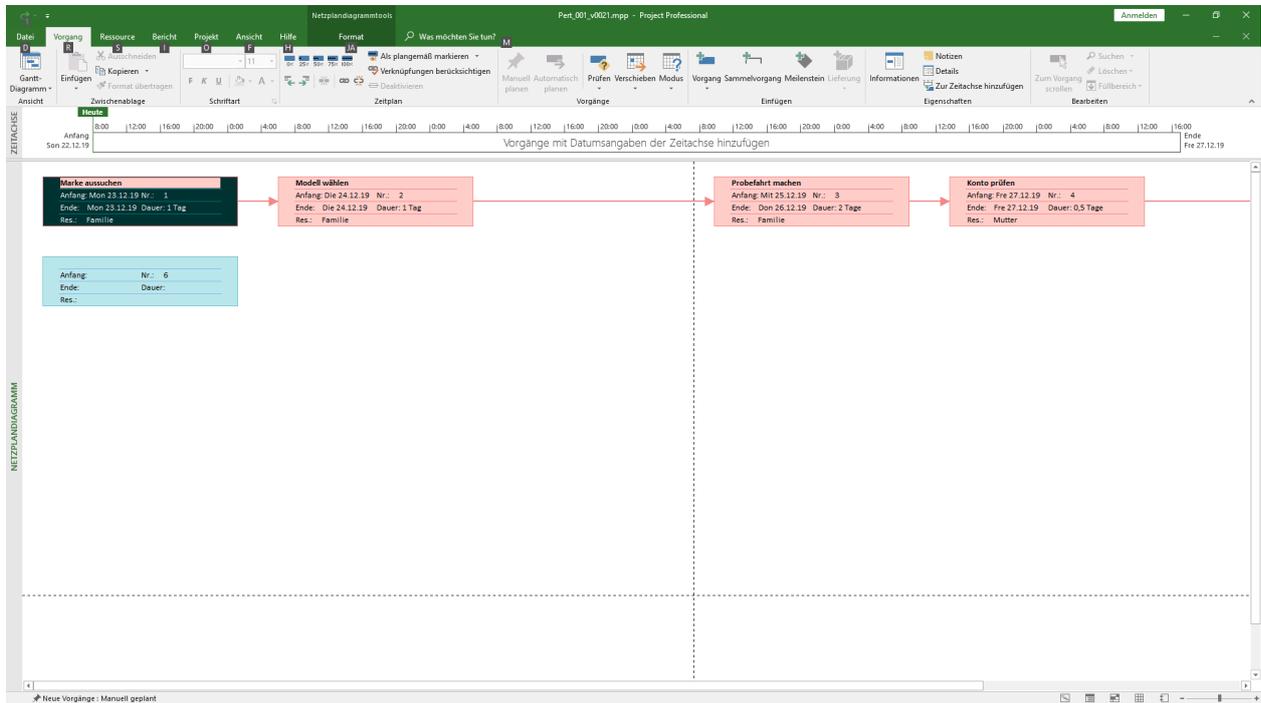
Gelesen werden die Karten von links nach rechts. Parallel abwickelbare Vorgänge werden vertikal untereinander gepinnt. In der Abbildung aus dem Workshop finden „Daten sammeln“ und „Flug ermitteln“ gleichzeitig statt. Dargestellt sind hier auf gelben Karten die Aufgaben, unter den orangen Arbeitspaketen.

Auch risikobedingte Maßnahmen können hier schon gut mit eingebettet werden. Wie gewohnt werden dazu rote Karten verwendet. An dieser Farbwahl erkennt man, dass überhaupt eine Risikobetrachtung stattgefunden hat.



PERT-Diagramm mit roter Risikokarte („Sicherheitsausrüstung besorgen“, unten links) – hier wurde für die Netzplankarten eine andere Struktur gewählt.

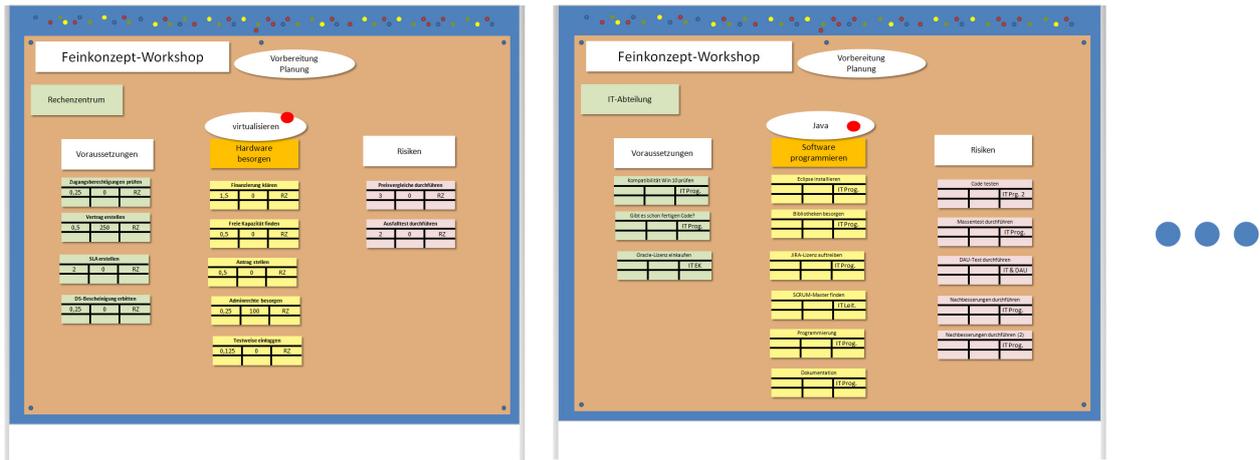
Alle professionellen IT-Werkzeuge für klassisches Projektmanagement, wie MS-Project, verfügen über die Netzplantechnik. Zusammenhänge werden mittels Pfeilen dargestellt. Diese sind moderativ schwierig abbildbar.



Netzplantechnik im MS-Project (hier Version 2016)

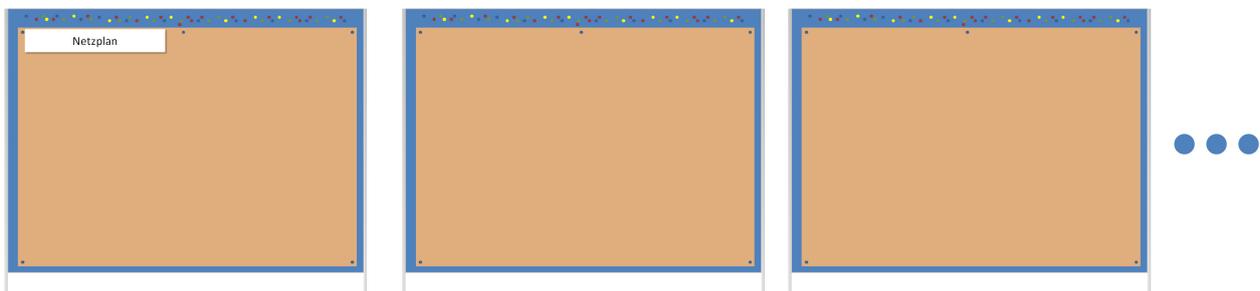
4.3.1.3.2 Moderative Veranschaulichung

Den soeben beschriebenen Prozess sehen wir uns nun noch einmal im Detail an. Alle Wände aller Partner mit allen Modulen, aufgespaltet in bewertete Netzplankarten, werden jetzt nebeneinander aufgestellt. Nun erkennt man den vollen Umfang des Projektes.



Alle modularen Netzplankarten werden nebeneinander aufgereiht. Hier an den letzten Beispielen veranschaulicht.

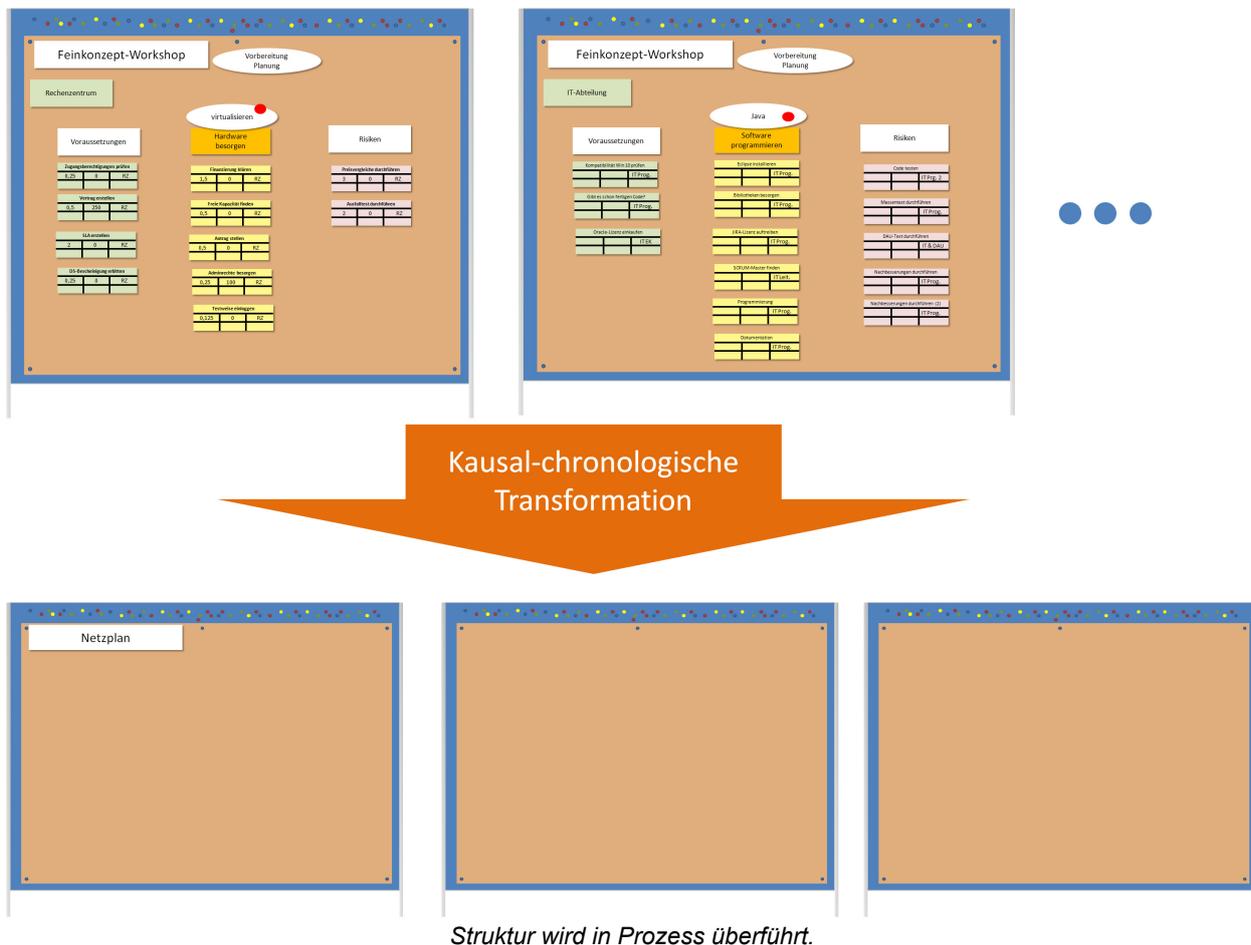
Im nächsten Schritt wird das Projekt vom Startpunkt bis zum Abschluss durchsimuliert, moderiert von der Projektleitung oder einer expliziten Moderation. Dabei wird ein Netzplan erstellt oder, synonym, ein PERT-Diagramm. Vorbereitet werden hierfür viele leere Moderationswände.



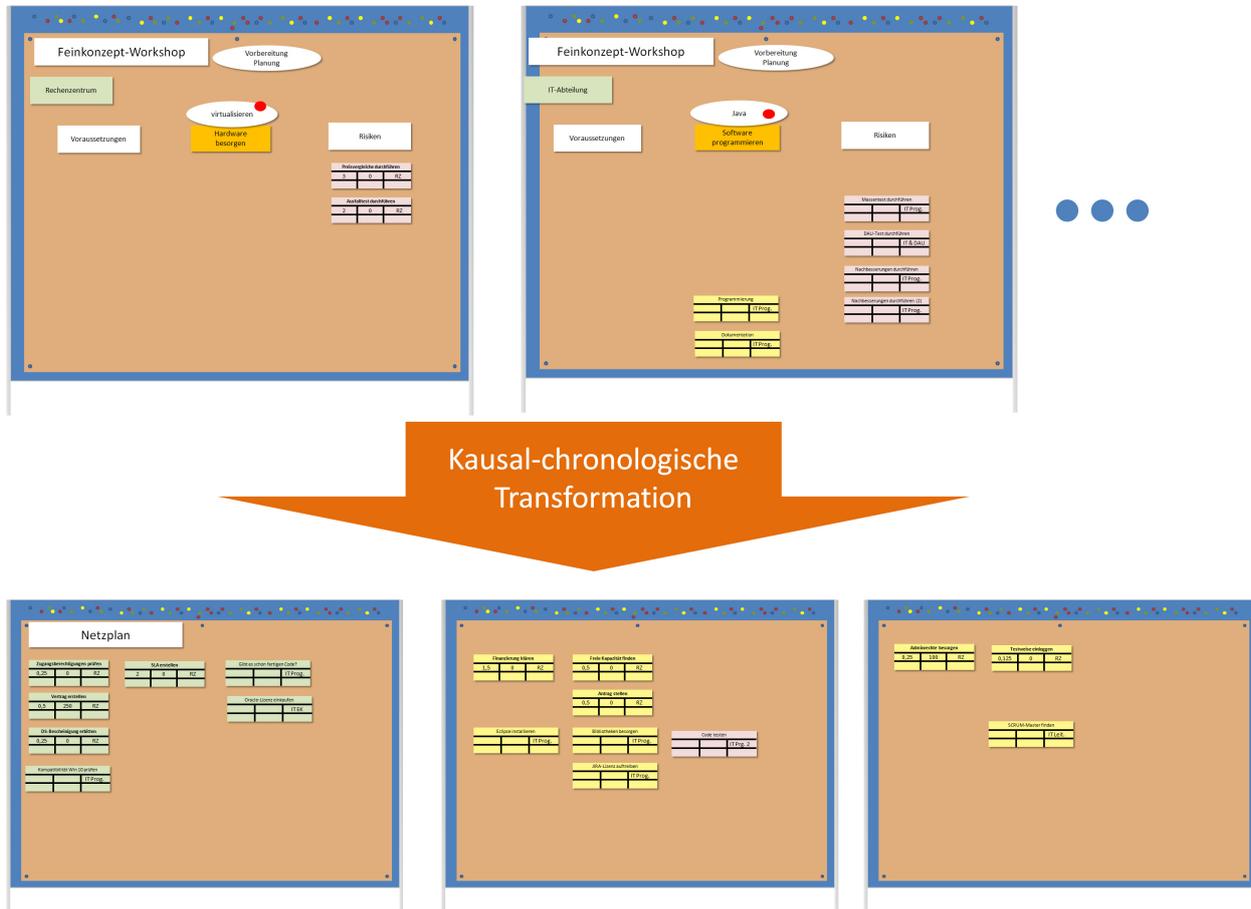
Vorbereitete Wände für den Netzplan

4.3.1.3.3 Module kausal verknüpfen

Aus den bisher noch nicht chronologisierten Modulstrukturen findet die Transformation in einen Projektprozess statt, also einen zeitlichen Ablauf. Dabei sind die Abhängigkeiten der Arbeitspakete und Aufgaben, in die sich die einzelnen Module aufgliedern, auf kausal-logischer Ebene entscheidend, um sie zeitlich bestmöglich zu ordnen.



Die einzelnen strukturellen Modulwände leeren sich bis zur Vollständigkeit auf die chronologischen PERT-Wände. Hierzu geht die Projektleitung/ Moderation „in unübertreffbarer Geduld“ das Projekt durch und wendet sich dabei kontinuierlich an alle (vollzählig) teilnehmenden Expertengruppen.

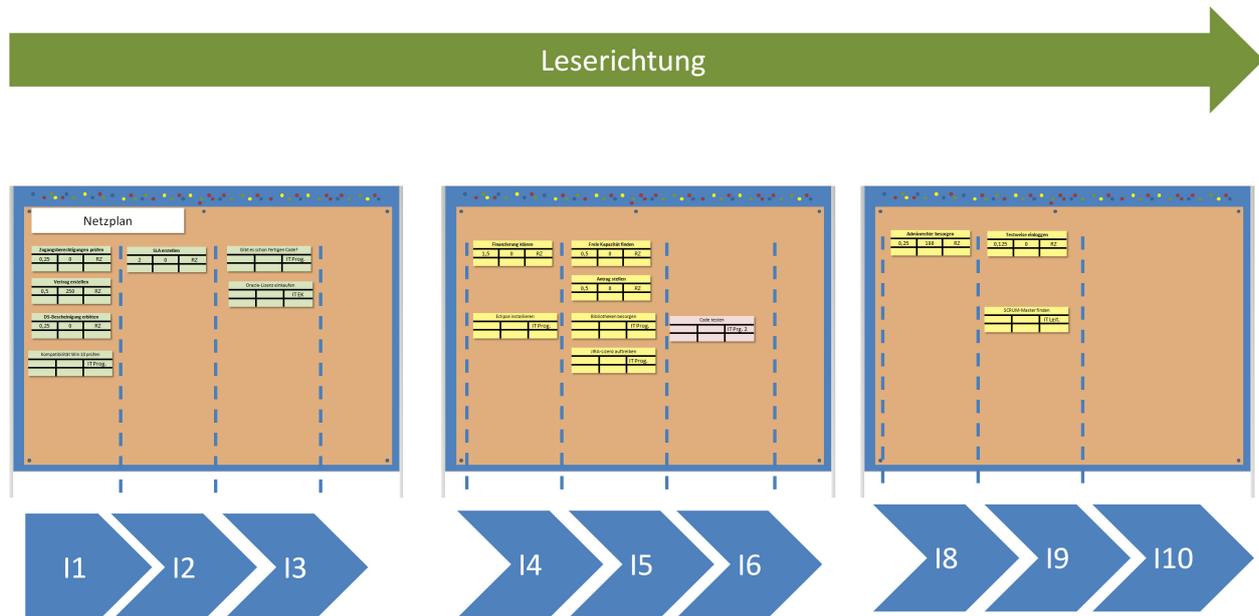


Die Projektleitung simuliert verbal das Projekt. Jede Partei meldet sich, sobald sie Handlungsmöglichkeit oder -bedarf sieht.

Diese melden sich pro-aktiv, sobald eines ihrer Arbeitspakete oder eine ihrer Aufgaben zum simulierten Zeitpunkt theoretisch umgesetzt werden könnten. Alle anderen Parteien schauen, ob dies auch aus ihrer Sicht Sinn ergibt, stellen Fragen, kommentieren, ändern bei Bedarf ihre eigene Denkweise. Dieser Abschnitt kann, man errahnt es, lange dauern. Listen mit offenen Punkten/ Fragen, gleich mit Klärungsverantwortlichen, helfen, spontan nicht Lösbares nicht zu vergessen.

4.3.1.3.4 PERT lesen

Die Leserichtung des Netzplans oder PERT-Diagramms ist immer von links nach rechts. Alle untereinanderliegenden Karten bilden ein Intervall. Erst, wenn ein solches abgeschlossen ist, beginnt das nächste.



Jeweils vollständig abgeschlossene Zeitintervalle
(die Nummerierung dient nur der Veranschaulichung)

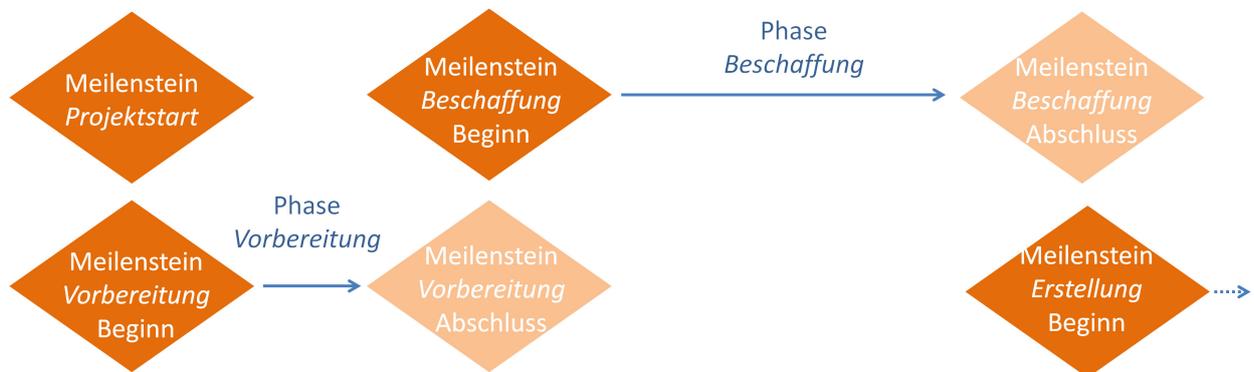
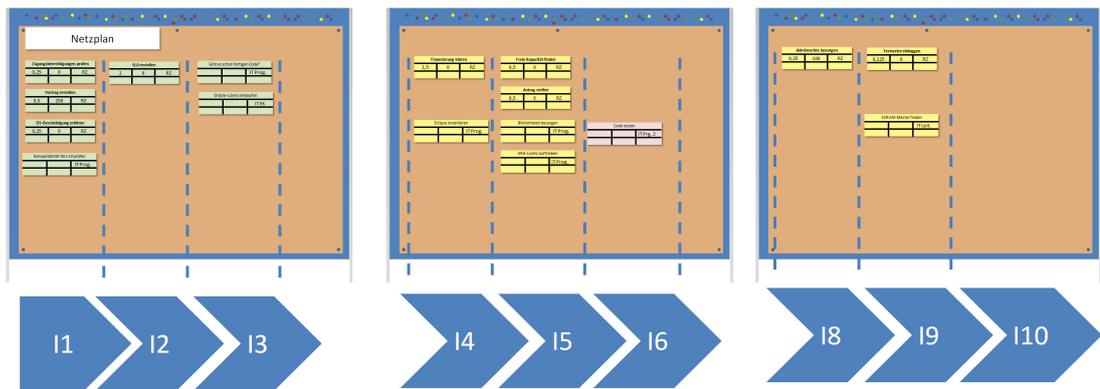
Hiermit geschieht eine erste Parallelisierung von Aufgaben. Allerdings ist diese noch unabhängig von den in der folgenden Feinplanung konkretisierten Ressourcen. Abgebildet wird an dieser Stelle das *logisch* Machbare, das heißt, *die Theorie*. In der Feinplanungsphase wird man überlegen, mit welchen *konkreten* Ressourcen das Projekt ressourcenseitig belegt wird. Dabei kann es beides passieren:

- Im Detail erhöht sich der Parallelisierungsgrad, da man die Möglichkeit hat und sich entscheidet, mehrere Personen oder Maschinen für fachgleiche Aufgaben gleichzeitig einzusetzen. Hierdurch verringert sich die Projektdauer.
- Durch begrenzte Ressourcen lösen sich Parallelisierungen in sequenzielle Abläufe auf. Es erhöht sich dadurch die Laufzeit des Projektes.

4.3.1.3.5 Methode Meilensteinplan

In diesem Prozessabschnitt entsteht eine neue Struktur, die auf Logik basiert und die bisherigen Module zerreißt. Um mehr Transparenz einbringen, werden zeitlich zusammenhängende Intervallgruppen in Phasen zusammengefasst.

Jede Phase beginnt und endet jeweils mit einem Meilenstein. Wird zwischen zwei aufeinanderfolgenden Phasen kein zeitlicher Puffer gelassen, liegen der Endmeilenstein der vorherigen und der Startmeilenstein der beginnenden Folgephase deckungsgleich übereinander.



Benennung von Phasen und Meilensteinen

Hieraus abgeleitet wird der Meilensteinplan.

Nummer	Phase	Meilenstein	Datum	Abgeschlossen
1	Projekt	Projektstart		
2	Vorbereitung	Beginn		
3		Abschluss		
4	Beschaffung	Beginn		
5		Abschluss		
6	Erstellung	Beginn		
7		...		

Die terminlichen Daten können erst eingetragen werden, sobald diese in der Feinplanungsphase festgelegt werden. Die Abschlusspalte kann im Hauptprojekt als Checkliste verwendet werden, die *das* oder einen Teil *des* Controlling(s) ermöglicht.

4.3.1.4 Methode Dezentrale Einzelausarbeitung

Die dezentrale Arbeit verwendet das Fotoprotokoll und die Notizen aus dem vorherigen Workshop. Die Fachparteien agieren wieder einzeln und konzentriert. Für die oft zersplitterten – oder wenigstens theoretisch zersplitterbaren – Tätigkeiten wird in dieser Teilphase von den Beteiligten die oben benannte Konkretisierung angegangen. Jede Partei ersetzt die generischen Ressourcen durch konkrete. Dabei sind auch wieder Varianten möglich:

- In der Konzeptphase bestand die Frage, *was* man auf *welche Weise* macht.
- In der Planungsphase wird entschieden, *wo* es *wer* machen soll.

Der Projektort kann sein:

- Berlin (oder)
- Paris.

Die Programmierer können gestellt werden:

- intern (oder)
- extern.

Als Versicherer kann genommen werden:

- Assur direct
- Pentaversicherungen.

Jede Partei evaluiert die Vor- und Nachteile aller Varianten und spricht Empfehlungen aus. SWOT-Analysen helfen dabei. Die Auswahl findet zum Ende der Grobplanung statt.

Bei Bedarf holt man sich unterschiedliche Angebote ein - wie bei den obigen Versicherungen – oder führt eine Ausschreibung durch. Erste Ressourcenanfragen erfolgen, welche Spezialist*innen für das Projekt Zeit und Interesse hätten. In alten Projektauswertungen wird recherchiert, wer sich gut in bisherigen Projekten bewährt hatte. Bewerbungsgespräche sind ebenfalls denkbar.

Man sammelt hier also erneut vergleichbare Daten, für die im folgenden Workshop die finale Auswahl erfolgt.

4.3.1.5 Methode Zentraler abschließender Grobplanungsworkshop

Erneut trifft man sich zum gemeinsamen Workshop. Nacheinander werden die empfohlenen konkreten Ressourcen vorgestellt und argumentiert. Auf den Netzplankarten wird das noch freie, untere rechte Feld zusammen gefüllt. Dabei einigt man sich auf die Nomenklatur und Schreibweise der Ressourcennamen. Damit spart man sich klärende Nachfragen und nachträgliche Standardisierungen in der Freinplanungsphase.

Vorgangsname / Name des Arbeitspakets		
Code programmieren		
Dauer / Aufwand	Kosten	Ressourcen generisch
0,5 T		IT-Prog.
Puffer	Kostenpuffer	Ressourcen konkret
0,25 T		Gertrud

Konkrete Ressourcen werden nachgetragen

4.3.2 Phase Feinplanung



In der Feinplanung wird *final*:

- konkretisiert
- kausalisiert
- chronologisiert
- parallelisiert (und)
- berechnet.

Hierfür muss der Beginn des Hauptprojektes *final* festgelegt werden. Alle Plandaten basieren auf ihm. Dabei ist zu berücksichtigen, dass:

- das der Projektablaufplan (PAP) noch nicht erstellt ist
- aus dem PAP ein Projektvertrag oder Verträge abgeleitet werden müssen
- das Projekt im Anschluss durch die Vertragslesungen abgesichert wird
- diverse Gremien, Abteilungen und Personen mitmischen wollen und werden
- Politik und andere Pathologie auftreten und Verwirrung und Blockaden schaffen
- eventuell Gelder beantragt werden müssen

und vieles mehr.

Da, für eine funktionierende Planung:

- alle Ressourcen fest geblockt werden müssen,
- dies viel Zeit in Anspruch nimmt und
- eine Neuplanung nicht nur noch *weit* mehr Mühe macht,
- sondern Projektmitarbeiter*innen, Partner und vor allem die meist emotional instabilen Entscheider*innen frustriert

sollte man in der Terminfestlegung großzügig sein. Auch hier wird eine Projektleitung benötigt, die professionell genug ist, dem erhöhten Druck wohlwollend – ohne Verlust der Sozialkompetenz – standzuhalten.

Eine passende Phrase, die Sie bestimmt kennen und bereits nutzen werden, in den Entscheidungsdokumenten ist hier:

- „Wird das Projekt bis zum tt.mm.jjjj beauftragt, ist ein Start zum tt.mm.jjjj möglich.“.

Dazu dann noch das „Kleingedruckte“:

- „Sollte der Termin nicht gehalten werden können, muss mit allen Beteiligten eine Neuplanung vorgenommen werden. Dies führt zu hohen zeitlichen und finanziellen Mehraufwänden. Alle vorher benannten Termine verfallen damit.“

Die Politiker dieser Welt, werden beide Sätze als Drohung interpretieren. Es ist besonders wichtig, den Pragmatismus immer wieder herauszustellen und als Projektleitung Rückgrat und therapeutisches Geschick zu wahren.

Gremien werden benannt. Dabei ist vor allem der Projektlenkungsausschuss von Bedeutung. Er schützt die Projektleitung vor den Irren und Wirren der Politik – wenigstens, wenn sein Prinzip verstanden wurde. Auch dies muss von der Projektleitung eingefordert werden.

Das wichtigste Dokument des *gesamten* Projektes – Vor- und Hauptprojekt – entsteht in dieser Phase als Ergebnis: der **Projektablaufplan** (PAP). Er ist das Kernstück eines jeden Projektes, der Gen-Code, der die Strategie nicht nur angibt, sondern zudem Fortschritt und Abweichungen misst.

Final zusammengestellt wird der PAP, nach den vielen bisherigen Workshops und Veranstaltungen von der Projektleitung oder dem Projektdesigner/ der Projektdesigner*in. Hierfür ist höchste Konzentration notwendig. Zum Anschluss findet eine gemeinsame Simulation des PAPs wieder in einem Workshop statt. Hierüber wird final die Qualität des Plans gesichert.

Der Einsatz eines professionellen Projektmanagementtools ist ab dieser Stelle *noch* unabdingbarer als schon in der Grobplanungsphase.

4.3.2.1 Methode Vorbereitung PAP

Handelt es sich um ein A- oder B-Projekt ist der Aufwand, Ressourcen zu finden, Kosten zu erfragen und zu blocken, recht groß. Daher ist es pragmatisch, die dreiteilige Struktur aus Unterphasen aufrecht zu erhalten. Ist die Projektklasse hingegen kleiner, kann diese letzte Planungsphase auch von der Projektleitung alleine durchgeführt werden.

Der in der Grobplanung erstellte Netzplan (PERT) wird in dieser Phase in einen perfekten Projektablaufplan (PAP) überführt. Aus einer Netzplankarte wird dabei ein PAP-Element, das heißt eine Zeile in dieser checklistenartigen Tabelle. Begonnen wird mit dem Groben, den zuvor festgelegten neuen Projektphasen, als oberste Strukturierungsebene. Immer feiner werden die Details innerhalb der Phasen, bis hinunter auf die Ebene der Arbeitspakete und ihrer enthaltenen Aufgaben.

Je genauer der mühsam erarbeitete Ablauf des Hauptprojekts in den PAP eingefasst wird, umso geringer ist die Fehler- und Missinterpretationswahrscheinlichkeit in der späteren Umsetzung. Oft glaubt man leichtfertig, eine Aufgabe wäre eindeutig beschrieben. Doch dies gilt meist nur für den Fall, dass man sie nach der eigenen Planung *selbst* durchführen würde.

Aufgaben sollten daher – vor allem hinsichtlich ihres erwarteten Ergebnisses und dessen Qualität – entsprechend ausführlich formulieren und beschrieben werden. Zum Teil muss auch der Weg, das *Wie*, vorgegeben werden, zum Leidwesen der durchführenden Projektmitarbeiter*innen, deren motivatorische Kreativität damit deutlich eingeschränkt wird. Der mit Detailbeschreibungen verbundene Aufwand ist ein weiterer Grund dafür, aus dem Vorprojekte viel Zeit in Anspruch nehmen.

Dennoch macht er sich meist bezahlt. Das Verwenden von Stichworten und einfachen Formularen spart Zeit ein. So können zum Beispiel wieder Freitextfelder in MS-Project verwendet werden, um diese Informationen im PAP festzuhalten.

In der Vorbereitung der Feinplanung – und auch erst dort, weil auch nach der Grobplanung die Fortsetzung des Projektes noch nicht sicher ist – geschieht die Sisyphusaufgabe der Übertragung des Netzplans in die erste, allerdings noch ungenaue Fassung des Projektablaufplans. Schließlich müssen vor allem die Ressourcen erst noch angefragt werden.

Jemand – empfehlenerweise die Projektleitung – erstellt den PAP aus den Fotoprotokollen der Netzpläne. Ist das Projekt sehr groß, erfolgt dieser erste Erstellungsschritt des PAPs modulweise.

4.3.2.1.1 Methode Projektmanagementsoftware

Es ist Leichtsinn und Glückspiel gleichermaßen, wenn ein klassisches Projekt ohne professionelle Software gestartet wird. **Dabei ist MS-Excel für Projektmanagement zu 90% ungeeignet.** Es erhöht ein Scheitern vehement.

Hingegen kann davon ausgegangen werden, dass ein professionelles Werkzeug das Projektgesamtrisiko um *mindestens* 10% senkt. Man kann nach Fertigstellung des Projektablaufplans 10% der Gesamtkosten berechnen und als letzte große Risikomaßnahme von dem sich ergebenden Betrag eine professionelle Software zulegen.

Zögern Sie nicht, dies einzuplanen, wenn Ihnen auf anderen Wegen kein äquivalentes Werkzeug zur Verfügung gestellt wird. Vergessen Sie aber nicht die Einarbeitungszeit, die man in die Software benötigt. Auch diese findet sich oft in den obigen 10% einer völlig legitimen Risikoschutzmaßnahme wieder.

Die Software- und – bei Bedarf – Schulungskosten werden damit nicht nur bereits von diesem *einen* Projekt getragen. Beides ist aber auch für die Folgeprojekte von Nutzen. Daher können die Kosten auch gesplittet werden. Bestenfalls findet eine solche Entscheidung auf strategischer Organisationsebene statt, wenn diese nicht „politisch unterwandert“ ist.

Für die Schulung von *MS-Project* sollten *mindestens* drei Tage eingeplant werden. Auch das Projektcontrolling und Projektoffice müssen geschult werden. Für die Installation von und Einweisung in *MS-Project-Server* muss ein Profi eingesetzt werden. Ansonsten wird die Investition umsonst gewesen sein. Die Entscheidung für die Servervariante sollte wohl abgewogen werden. Die meisten Unternehmen scheitern daran.

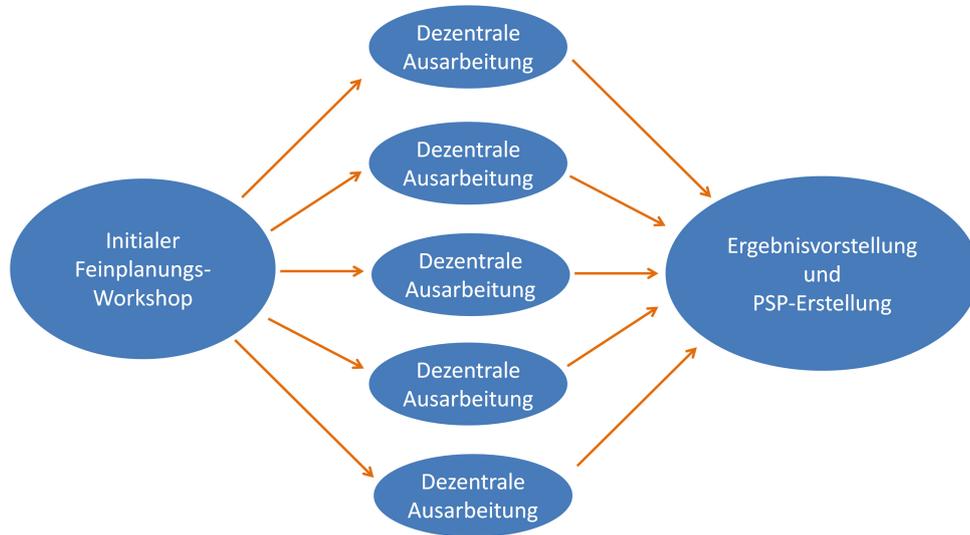
*Leider stoße ich im behördlichen Umfeld relativ häufig auf Fälle, in denen Mitarbeiter*innen, vor allem aus dem IT-Bereich, eigene Notebooks mit privat gekauften MS-Project-Lizenzen - oft vorsorglich unbemerkt - einsetzen, um die fehlende Professionalität ihrer Haushaltsmittelentscheider zu kompensieren. Es ist wie: „Bitte fahren Sie morgen die Stahlträger von Berlin nach München. Einen LKW finanzieren wir verständlichicher Weise nicht. Aber das schaffen Sie schon!“.*

Softwarelösungen, die aus eigener Erfahrung zu empfehlen sind:

Software	klassisches PM	MPM	Bemerkung
MS-Project	100%	50%	meistverbreitet in Welt und Deutschland, Einzelplatzversion
MS-Project Server	100%	100%	unter anderem mit Zeiterfassung, läuft auf MS-Sharepoint, Server- und Einzelplatzversion (<i>extrem</i> hoher Aufwand)
Project Libre	50%	0%	kostenlos, z. B. für erste Erfahrungen, Einzelplatzversion, kaum geeignet für Standardisierung
Wrike	30%	100%	Online-Lösung in US-Cloud, Zugriff über Browser und App
Factro	20%	100%	Online-Lösung in EU-Cloud, behördenlegitim, Zugriff über Browser und App

4.3.2.2 Unterphasen

Das typische dreistufige Vorgehen, das wir schon aus den bisherigen Phasen kennen, kann hier wiederholt werden.



Drei Phasen der Feinplanung

Die folgende Tabelle zeigt den groben Aufbau der drei Unterphasen.

Nr	Phasenname	Inhalt	Ressourcen
1	Zentraler initialer Workshop	Vorbereitend: Erstellung des modularisierten Grundgerüsts des PAPs. Im Workshop: gemeinsames Durchgehen der Phasen und Module. Abstimmung, wer sich um die Beschaffung welcher Ressourcen kümmert.	ein*e Expert*in pro Ressourcengruppe, eine Moderation (häufig PL)
2	Dezentrale modulare Ressourcenklärung	Jede Gruppe erstellt aus den ihr zugeordneten Modulen detaillierte Teil-PAP mit derselben Projektmanagementsoftware (MS-Project) und fragt Ressourcen an.	ein*e Expert*in pro Ressourcengruppe, Einkäufer*innen, da es jetzt um Vertragsvorbereitungen und Ausschreibungen geht
3	Zentrale Vorstellung und Zusammenstellung	Teil-PAPs werden vorgestellt und miteinander verknüpft. Der Gesamt-PAP entsteht. Schlimmstenfalls verschieben sich hier noch einmal Termine. Dies sollte man dennoch durch viele Absprachen in der zweiten Phase versuchen zu vermeiden. Ein Ressourcenpool wird erstellt.	ein*e Expert*in für jedes Fachthema, eine Moderation (häufig PL)

4.3.2.3 Methode Zentraler initialer Feinplanungsworkshop

Nach der oft mühsamen Vorbereitung der Erstellung eines 1:1 aus dem Netzplan abgeleiteten Projektablaufplans (PAP), wird dieser gemeinsam mit allen Expertenbeteiligten, die auch bisher schon beteiligt waren, durchgegangen.

Benötigt werden dafür:

- ein zentraler Computer, bedient von der Projektleitung
- die darauf installierte, einheitliche Projektmanagementsoftware (MS-Project & Co.)
- ein *hochauflösender* Beamer
- große Mengen guten Kaffees
- viele Konzentrationspausen
- gutes Catering
- genügend Zeit.

Ist die erste Version des PAPs modular erstellt und ist dabei auf Modulebene noch nicht ins Detail gegangen worden, kann die Detaillierung der Module an die beteiligten Parteien delegiert werden. Dies erspart der Projektleitung Mühe und verkürzt durch Parallelarbeiten die Zeit für die Feinplanung.

Die Aufgabe der in der kommenden Teilphase dezentral arbeitenden Gruppen besteht vor allem darin, konkrete Ressourcen auszumachen und alle Konditionen final zu verhandeln. Festgelegt werden müssen:

- wer *genau* die Tätigkeiten im Projekt durchführen wird
- die zeitlichen Verfügbarkeiten und Einsatzzeiten
- die Orte der Ressourceneinsätze
- die Garantie dieser Umsetzung
- die mit allen Leistungen verbundenen Kosten
- Notfallpuffer und -maßnahmen im Falle von Abweichungen.

Schon bei B-Projekten ist eine einzelne Projektleitung mit dieser Aufgabe maßlos überfordert. Werden externe Partner oder andere Abteilungen eingesetzt, sind zudem nur diese selbst über Fähigkeiten und Verfügbarkeiten ihrer eigenen Ressourcen aussagekräftig.

Wichtig ist dennoch, auch diese hier beschriebenen Abläufe nicht dogmatisch zu verstehen, sondern bei Bedarf der Logik oder Intuition zu vertrauen und ein passenderes Vorgehen zu wählen. Das Prinzip steht hier wieder nur im Vordergrund.

4.3.2.4 Methode Dezentrale Feinplanung

Engste Abstimmung – interaktive Arbeit an *einem* Plan – ist hier gefordert. Auch in der Feinplanung ist die zweite, dezentrale Teilphase, im höchsten Maße kommunikationsaufwändig. Für alle Beteiligten ist es eine Vollzeitbeschäftigung.

Modulweise wird der Gesamt-PAP (Projekttablaufplan) zusammengetragen. Da alle Module miteinander in Abhängigkeit stehen, wird jede Ressourcenkonkretisierung in einem Modul meist auch auf alle – wenigstens zeitlich folgenden – Module Auswirkung haben. Gemeinsam genutzte Ressourcen sollten namentlich standardisiert werden. Dabei hilft ein Ressourcenpool – eine Tabelle, in der alle Ressourcen aufgelistet sind.

Bestmöglich sollte man die Termine modulweise chronologisch nacheinander festlegen. Stehen Daten für ein Vormodul fest, kann im Folgemodul darauf aufgebaut werden. Man spart sich mit diesem sequenziellen Vorgehen Zeit und Nerven.

4.3.2.4.1 Methode Detaillierung des Projektablaufplans (PAP)

Die einzelnen Parteien – bei großen Projekten (A, B) – bei kleinen (C, D) die Projektleitung selbst – übertragen den Netzplan final (Teil-)Projektstrukturpläne. Für jede enthaltene Aufgabe werden *konkrete* Ressourcen (Personen, Maschinen, Räume usw.) ermittelt. Diese können zwischenzeitlich mit dem Haupt-PAP synchronisiert werden:

Passt eine Partei ihren modularen Teil-PAP an, übergibt sie ihn elektronisch an die zentrale Projektleitung. Diese pflegt die Teildaten ein und verteilt das neue Dokument an alle Parteien. Um das entstehende Chaos zu verringern, können feste Termine für diesen Prozess vereinbart werden:

- Bis Freitagmorgen werden alle neuen Teilmodule eingereicht.
- Am Freitagnachmittag erfolgt die Verteilung des synchronisierten Haupt-PAPs.

Oder:

- Bis 15 Uhr werden die tagesgenauen Anpassungen eingereicht.
- Bis 17 Uhr wird die Zusammenfassung verteilt.

Im Einzelnen werden konkrete, fachlich – und auch *sozial* – geeignete Mitarbeiter*innen kontaktiert und hinsichtlich ihrer fachlichen, willentlichen und zeitlichen Möglichkeiten zu einer Projektarbeit angefragt. Man garantiert ihnen in diesem Rahmen, dass sie für die Mitarbeit im Projekt freigestellt werden - anders wird man kaum jemanden „begeistern können“. Mehr hierzu im folgenden Abschnitt.

Dasselbe gilt für alle anderen Ressourcen:

- Hotels für Übernachtungen
- Ticketverfügbarkeiten für An- und Abreisen
- Versicherungsverträge
- Mietwagen
- usw..

Erhält man Zusagen – so auch für Maschinen, Räume und alle weiteren Ressourcenvarianten (Hotels, Flugtickets, Catering, ...) – werden diese im PAP als Ressourcen fest verankert. Auch hierzu gleich mehr im Abschnitt *Projektablaufplan*.

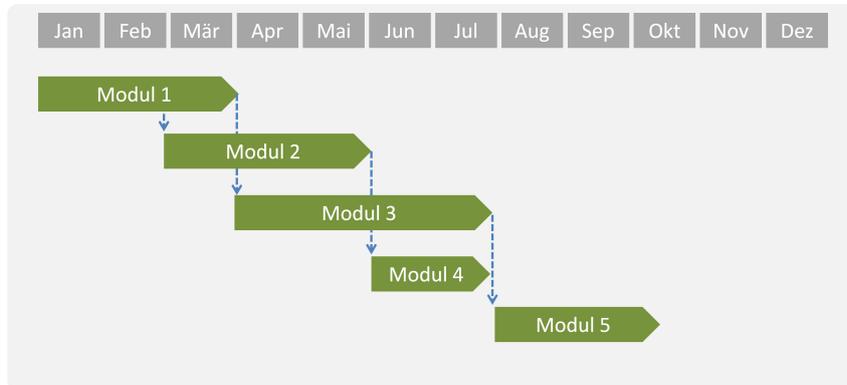
Verträge, zum Beispiel für Versicherungen oder Hotelzimmer, die man für das Projekt gedenkt, abzuschließen, werden vollständig verhandelt und kostenseitig im PAP hinterlegt. Ein LOI – ein Letter of Intent – zeigt den Vertragsparteien an, dass man gewillt ist, den Vertrag im Falle einer und *nach* der Beauftragung des Hauptprojektes zu unterschreiben, mit - vielleicht - 80%-iger Wahrscheinlichkeit. Die Zahl ist situationsabhängig.

Unterschrieben werden können die Dokumente jetzt zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Dies findet erst in der Initiierungsphase des beauftragten Hauptprojektes statt.

Bei Vertragsverhandlungen kann es von Vorteil oder unabdingbar sein, den Einkauf mit einzuschalten. Oft gibt es bereits fertige Rahmenverträge mit festen und damit bevorzugten Partnern. Außerdem sind Einkäufer häufig gut im Verhandeln geschult.

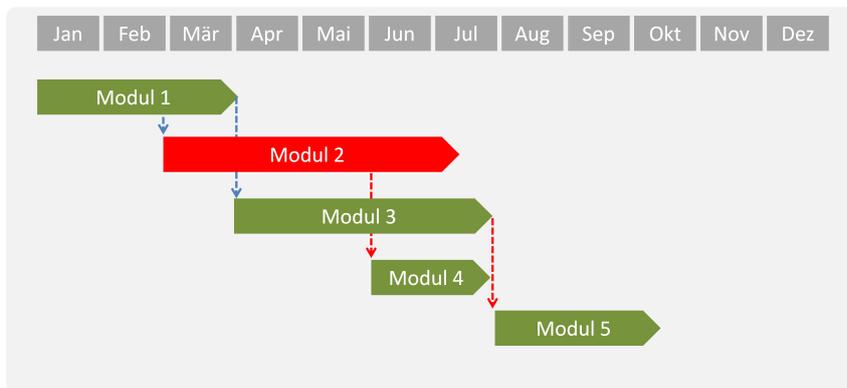
4.3.2.4.2 Beispiel für die Interaktion in der Detaillierungsphase

Um die Zusammenhänge zu visualisieren, ein konkretes Szenario. In Planung ist ein Projekt aus fünf Modulen. Jedes Modul wird von einer anderen Partei durchgeführt. Aus dem Netzplan der Grobkonzeptphase ergibt sich folgender Ablauf:



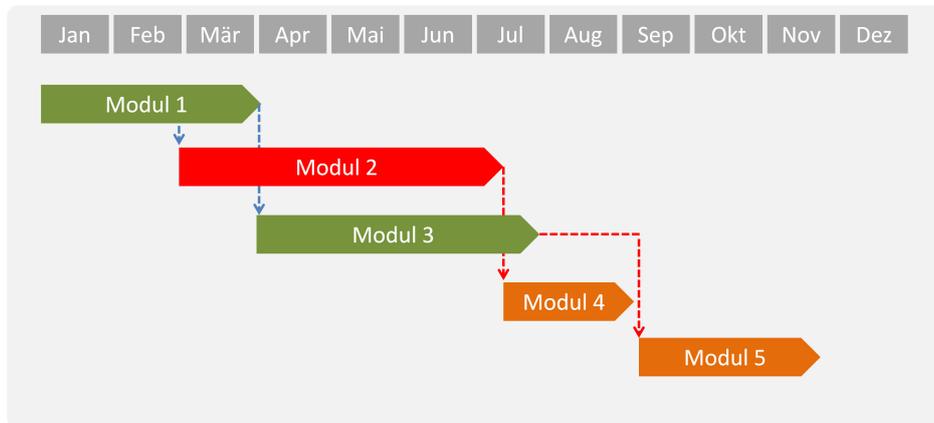
Gantt-Diagramm, abgeleitet aus dem Netzplan (PERT)

Schon in der ersten Feinplanungswoche meldet Partei 2 mit ihrem Modul 2 ein Ressourcenengpass in der Planung (besser hier als in der Umsetzung) und eine daraus resultierende Abweichung.



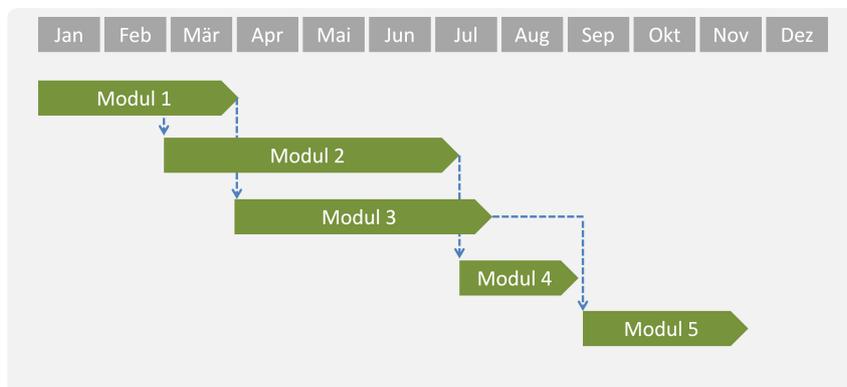
Partei 2 mit Modul 2 meldet eine Abweichung

Umgehend müssen alle anderen Parteien informiert werden. Sie müssen ihre Planungen nachziehen. Hier ist es von Vorteil, wenn Parteien (3), 4 und 5 noch nicht mit ihrer Detailplanung in der Finalisierung sind.



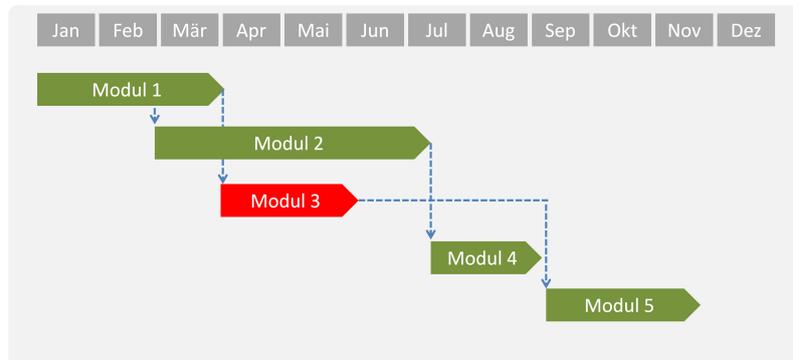
Auswirkungen werden nachgezogen.

Ist der systemische Ausgleich erfolgt, steht alles wieder „auf Grün“.



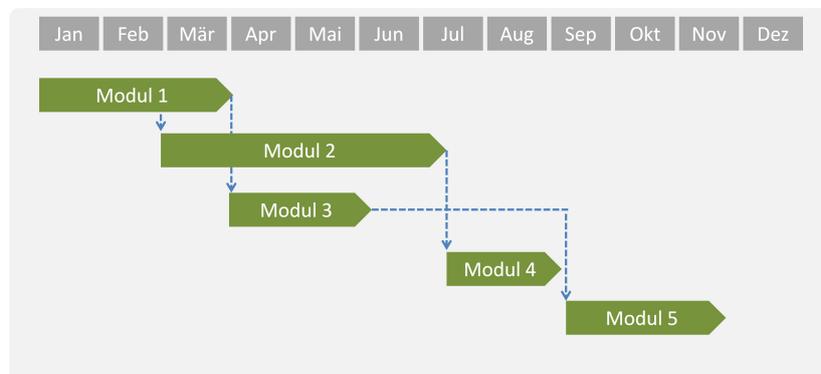
Neue Grundlage wurde geschaffen.

Es gibt aber auch Fälle, in denen eine Abweichung keinen systemischen Einfluss auf andere Module haben wird. In der Abbildung dauert die Abwicklung von Modul 3 kürzer als geplant.



Modul 3 verkürzt sich, vielleicht aufgrund einer Chance, die sich ergeben hat.

Andere Module bleiben nicht nur unbeeinflusst. Darüber hinaus liegt Modul 3 nicht mehr auf dem kritischen Pfad. Letzteres sollte immer ein Hauptziel aller Module sein. Verwirklicht werden kann dies meist nur über Puffer.



Plan-Update wurde vollzogen.

Abstrahiert ausgedrückt:

- **Puffer sind Garante für Termineinhaltung.**
- Je mehr Puffer gestrichen werden, desto unwahrscheinlicher wird eine Einhaltung.

4.3.2.4.3 Herausforderung Ausschreibung

Auch die Rechtsabteilung sollte bei kritischen Themen involviert werden. Vor allem in Ausschreibungen ist davon auszugehen, dass man sich auf *Ehre und Gewissen* „besser nicht verlassen sollte“. Viele Dienstleister sind auf Ausschreibungen angewiesen. Dort herrscht harter Preisdruck. Primär lautet hier die Frage fast nie:

- „Was *könnten* wir leisten“,

sondern vielmehr:

- „Was brauchen wir *nicht* zu leisten“.

Versteht man die Pathologie im Paradigma, immer den günstigsten Anbieter wählen zu müssen, erkennt man den Pragmatismus hinter dieser ansonsten vermeintlichen Falschheit eines Dienstleisters. Oder anders: Es verbirgt sich der *Zwang* zur „Falschheit“.

Wichtig ist, dass mit allen Projektbeteiligten ein absolutes Vertrauensverhältnis hergestellt wird. Alles nun festgelegte muss zu 100% belastbar sein. Hat man die Sorge, dass das nicht gegeben ist, fällt dies unter das Stichwort *Risikomanagement*.

In diesem Sinne werden alle im Projektablaufplan eingegebenen Element auch hier noch einmal hinsichtlich ihrer Risiken untersucht. Nicht nur werden die Risikopuffer aus der Konzeptphase und der Grobkonzeption berücksichtigt. Es wird darüber hinaus geschaut, wie sich Partner in der finalen Absprache verhalten und darauf reagiert.

Macht ein Lieferant beispielsweise eine Andeutung - und sei sie rein körpersprachlich:

- der verlegene Blick zum Boden,
- der verstohlene Blick zum Kollegen,

dass er eventuell nicht zum vereinbarten Zeitpunkt – vollumfänglich, entsprechend der Qualitätsvorgaben – liefern könnte, **muss** gehandelt werden. Das Beobachtete muss therapeutisch behutsam angesprochen werden. Notfalls wird zum Beispiel ein Zweitlieferant kontaktiert und mit ihm über eine Notlieferung gesprochen.

Alternativ kann exemplarisch ein Lager angelegt werden, in das gleich zu Projektbeginn geliefert wird. Erfolgt dies nicht, gibt es eine Schadenersatzsumme, über die von einem Alternativlieferanten noch entspannt Warenlieferungen finanziert werden können, weit

vor den eigentlichen Warenbedarf im Projekt. Es wird also nichts dem Zufall überlassen. Zufälle wird es dennoch genug geben.

Offenheit und unpolitisches (nicht-pathologisches) Vorgehen ist unabdingbar für einen Projekterfolg.

Zu jedem Puffer und jeder Risikomaßnahme sollten im PAP die dahinter liegenden Überlegungen hinterlegt werden. Ansonsten steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es jemandem gelingen könnte, die Puffer wieder herauszustreichen, weil man sie zu einem späteren Zeitpunkt, dement, nicht mehr zu verargumentieren vermag.

Alle Risikopuffer, die jetzt nicht eingeplant werden, fehlen später und lösen Lawineneffekte aus, denen das gesamte Projekt zum Opfer *wird*:

- MUT ZUM PUFFER!

4.3.2.4.4 Methode Freistellung

Wenn Sie in einer Behörde arbeiten sollten, werden Sie folgenden Satz kennen:

- „Bei uns laufen Projekte immer nebenbei“.

Hinter diesem Symptom versteckt sich eine schnell zu durchschauende schwerwiegende Pathologie. Schließlich ist es nicht möglich, an zwei Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten. **Der psychisch Gesunde Erwachsene weiß dies selbstsprechend.**

Daher ist es wichtig, dass man Mitarbeiter*innen, die im Projekt mitarbeiten sollen, offiziell für diese Tätigkeiten freistellen lässt – „mit Unterschrift, Brief und Siegel“. Damit überträgt man die Verantwortung für die Ressourcenverfügbarkeit auf die Linienführung. Dies sollte im Freistellungsantragsformular oder wenigstens in einer E-Mail geschickt erwähnt sein.

Da der PAP bisher noch dezentral bearbeitet wird und nicht zusammengefasst worden ist – dies geschieht erst in der folgenden Teilphase – stehen genaue Termine für den Ressourceneinsatz noch nicht fest. Daher steht hier vorerst einmal das generelle Wohlwollen im Hauptfokus und die aufrichtige Beteuerung einer Freistellung, sobald Termine festliegen.

Wird jetzt die Möglichkeit einer späteren Freistellung nicht eingeräumt oder wird eine solche später nicht genehmigt, muss:

- entweder eskaliert werden – zum Beispiel an den Projektleitungsausschuss (PLA) oder den Kunden/ die Auftraggeber*in
- auf externe, meist kostspieligere, häufig aber wohlqualifizierte und garantiert verfügbare Ressourcen zurückgegriffen werden
- oder das Projekt auf *gescheitert* gesetzt werden – nicht aus Trotz oder Feigheit (nichts, das man nicht einmal vernehmen wird), sondern aus einem reinen Pragmatismus heraus.

Mehr hierzu auch noch einmal an anderer Stelle, da essenziell wichtig.

4.3.2.5 Methode Abschießender Feinplanungsworkshop

Der oft enorme Abstimmungsaufwand der dezentralen Teilplanungsphase macht sich nun bezahlt. Das Kunstwerk ist fertig. Es wird jetzt meist ohne große Anpassungen durchgegangen werden können. Dennoch erfolgt dieses Durchgehen noch einmal gemeinsam, um – im Sinne einer Freigabe – von allen Seiten die finale Zustimmung auszudrücken.

Wenn Sie sich erinnern, hatte ein großes Bauunternehmen das ursprüngliche Angebot für den Berlin-Brandenburger Flughafen abgegeben, mit etwa 2 ½ Milliarden Euro (der Wert ist hier nicht relevant). Es wollte die Generalunternehmerschaft übernehmen. Die damalige Regierung Wowereit hatte sich dagegen entschieden. Man entschloss sich, die Koordinierung aller Subunternehmer selbst zu leiten.

Damit hatte man es mit Hunderten an Partnern zu tun, mit denen auf die oben und hier beschriebene Weise konzipiert bzw. geplant werden musste. Es wird deutlich, dass dieses Vorhaben scheitern musste. Deshalb sind Politik und Hierarchie immer wieder die größten Risiken des Projektmanagements.

Das Stammhirn verleitet zu vorschnellen Aktionen, die weder logisch noch systemisch durchdacht sind. Logiker und Systemiker müssen dies wieder geschickt kompensieren und stehen von vorn herein als Schuldige auf der Anklagebank - für das Nicht-Kompensierbare berufsimmanenter und -definierender Fehlentscheidungen. Es ist wichtig, sich dessen bewusst zu werden und als intelligente Projektleitung nicht selbst Psychosen, Schizophrenie und Narzissmus „auf den Leim zu gehen“.

Einer der elegantesten und sichersten Wege einer finalen Qualitätssicherung des PAPs findet sich in einer gemeinsamen Simulation des Projektes auf Basis der enthaltenen Orchestrierung.

4.3.2.5.1 Methode Projektsimulation

Ist die vorherige Phase dezentral – und doch hoch interaktiv – erfolgt, trifft sich die Gruppe nun wieder gemeinsam.

Der PAP wird an die Wand gebeamt. Die Projektleitung liest den PAP von oben nach unten chronologisch durch und orchestriert damit die Gedanken der Beteiligten, die kurz nicken und bestätigen und somit „ihren mündlichen Vertrag unterschreiben“ oder ihre Fragen, Hinweise, Interpretationen und Bedenken äußern.

Ein Beispiel, das ich gerne in Seminaren bringe, von einem meiner Kunden aus der Baubranche: Es gibt immer wieder Beton- oder Stahlträgerlieferanten, die zwar die Kosten für die Materialien in das Projekt einfließen lassen, aber „aus allen Wolken fallen“, wenn sie am ersten Projekttag erfahren, dass Sie das Material auch anliefern lassen sollen.

Wie schon gesagt, erklärt der enorme Preisdruck im Rahmen von Ausschreibungen ein „graues Verhalten“ – ob es dies rechtfertigt, kann jede*r nur für sich selbst beantworten. Genau, um solchen „grauen Schafen“ zuvorzukommen, findet die Projektsimulation statt, an der dann natürlich auch – wie hier – die Lieferanten teilnehmen. **Die Nicht-Teilnahme an gemeinsamen Veranstaltungen disqualifiziert sofort einen Partner. Auch das sollte vorab vertraglich festgehalten sein.**

Ein Videoprotokoll der Veranstaltung kann hilfreich sein – und/ oder das Beiwohnen von Juristen (aus dem eigenen Hause!). Es ist eben eine Heldenreise/ Held*innenreise, die hier vollzogen wird – ausführlich im Buch *Die Heldenreise* (s. S. 368). Man wird mit Abgründen konfrontiert – in anderen, aber auch in sich selbst. Psychologisch geht es um das Letztere.

Projektleitung: „Sie erstellen also 10 Tonnen Beton, der Qualitätsnorm X, die zertifiziert ist und durch eine Prüfung bei uns nachgemessen wird, liefern ihn am Tag Y, zur Uhrzeit Z, frühestens um V Uhr, gussbereit im Mischer an, der eine Länge von Q Metern nicht überschreitet, damit er auf die Baustelle passt, der Fahrer/ die Fahrer*in spricht Deutsch, mindestens im Spachlevel B1, und Sie garantieren die sofortige Verarbeitbarkeit vor Ort. Bis aller Beton ausgegossen worden ist, verbleiben Lastwagen und Fahrer auf der Baustelle. Alle damit verbundenen Kosten – auch Überstunden und Hotelübernachtungen - haben Sie in die Planung eingerechnet.“

Auch dies kostet Zeit – aber bewahrt vor einem weit größeren Aufwand, wenn man tatsächlich „dächte“, hier etwas einsparen zu können.

Gemeinsam wird also der PAP durchgegangen. Jede Partei mit Arbeitspaket oder Aufgabe beschreibt alternativ kurz, was sie im Projekt machen wird, durch wen und mit welchem Ergebnis. Die Parteien stellen sicher, dass ihnen alles vorliegt, was sie für ihre Arbeiten benötigten.

Zudem wird erneut geschaut, was alles schief gehen kann und ob die Risikopuffer hierfür nicht nur *vorhanden* sind, sondern auch *groß* genug. Denn ein fehlender Puffer wird recht wahrscheinlich eine Kettenreaktion über das gesamte Projekt auslösen. Jetzt ist der letzte Moment für Anpassungen des PAPs gekommen. Nach dieser Simulation ist eine weitere Veränderung kaum noch möglich.

Der Ablauf des Hauptprojekts wird damit „in Blei gegossen“. Der Projektvertrag und alle Teilverträge basieren auf diesen makellosen Plan. Nach dem Unterschreiben des Projektvertrags sind Änderungen keiner Weise mehr möglich. **Es ist der „Point of No Return“ erreicht:**

- Aus dem Projektablaufplan wird der Basisplan generiert.

4.3.2.5.2 Methode Basisplan

Der Basisplan ist die fixierte Version des Projektablaufplans (PAP), der als Grundlage für die Durchführung des Projektes in der Hauptprojektphase dient:

- der gesamten Orchestrierung aller Parteien und Ressourcen
- der Erfassung von Kosten und Aufwänden
- dem Vergleich von Ist- und Solldaten, also dem Controlling
- dem Generieren von Korrekturmaßnahmen, sprich Taktiken
- dem Aufbrauchen von Puffern
- der bedarfsgerechten Eskalation.

Kommt es im Rahmen des Hauptprojektes zu großen Abweichungen und werden Change-Requests (CRs) ausgelöst – mehr hierzu an späterer Stelle – werden Basispläne nach Bewilligung der CRs neu erstellt, in neuer Version. Die Versionierung der Pläne ist für einen Vergleich untereinander wichtig. Auch hier ist MS-Project mustergültig.

4.3.3 Projektablaufplan (PAP)



4.3.3.1 Struktur klassischer Projekte



Typische hierarchische Struktur klassischer Projekte

Die Strukturierung beginnt mit der Ebene des **Programms**. Ein Programm umfasst entweder mehrere *Projekte gleicher Art*, die dezentral ein Gesamtziel erreichen. Damit ist das Programm ein *Cluster aus Projekten*.

Oder aber ist ein Programm derart umfangreich, dass man es nicht selbst als Projekt abwickeln kann, sondern es in Projekte herunterbrechen *muss*, um es umsetzbar zu bekommen. Dann entspricht ein Projekt einem Teilprogramm. Programme funktionieren also wie Projekte, sind nur größer gedacht.

Klassische **Projekte** untergliedern sich immer in Vorprojekt und Hauptprojekt. Das Vorprojekt plant das Hauptprojekt punktgenau. Das Hauptprojekt ist die *eigentliche* Abwicklung des Projekts.

Sind Projekte zu umfangreich, untergliedert man sie in **Teilprojekte**. Jedes Teilprojekt hat eine eigene Teilprojektleitung.

Projekte und Teilprojekte, beide also, untergliedern sich in Phasen. Die **Projektphasen** sind für Projekte und Teilprojekte idealerweise dieselben.

Die Phasen bestehen aus **Vorgängen**. Ist die inhaltliche Komplexität auf dieser Ebene immer noch sehr hoch, können Vorgänge in Sammelvorgänge und Teilvorgänge untergliedert werden.

Vorgänge sind wiederum Container für **Arbeitspakete**. Sie enthalten ähnliche Aufgaben.

Aufgaben sind die tatsächlichen Tätigkeiten. Nur *Aufgaben* werden Ressourcen zugeordnet.

Puffer können sich auf alle Ebenen beziehen und sind für taktische Notfälle gedacht. Auch wieder nur auf Aufgabenebene können Puffern Ressourcen zugewiesen werden.

Meilensteine sind Teilziele, die meist das Erreichen eines Zwischenergebnisses anzeigen. Jede Phase und das Projekt selbst sollten mit einem Meilenstein beendet werden. Meilensteine können auch als Bojen vor wichtigen Ereignissen oder Abschnitten verwendet werden. Die Idee besteht darin, ein oft sehr mächtiges Projektziel greifbarer und erreichbarer zu machen.

Eines der wichtigsten Controllings im Projekt stellt daher das Meilensteincontrolling dar.

4.3.3.1.1 Tipps & Tricks

Unser Denkhirn verfügt nur über fünf bis neun Kurzwahlspeicher – also 7 ± 2 . Daher sollten nach Möglichkeit nicht zu viele Strukturebenen genutzt werden. Ansonsten wird unser Gehirn schon daran resignieren.

Die Strukturierung hat im Generellen die Aufgabe, die Transparenz eines Projektes maximal zu erhöhen. Denn es ist Chaos, das die meisten Projekte zum Scheitern bringt. Wird die Transparenz durch die Struktur erhöht, ist dies in diesem Sinne.

Projektphasen sollten immer vollständig abgeschlossen sein, bevor die Nachfolgenden beginnen. Sonst ist die kausale Sinnhaftigkeit nicht mehr gegeben.

Puffer kann es im Projekt nicht genug geben. Denn nur sie fangen Irregularitäten ab. Die Regeln lauten:

- Wenn eine Punktlandung hinbekommen werden soll, puffern, „was das Zeug hält“.
- Streicht jemand Puffer aus dem Projekt, ist diese Person nicht an einer Punktlandung interessiert, sondern hat andere, oft verschleierte, Eigeninteressen. Mehr hierzu im Buch *Systemische Psychologie* (s. S. 366).

Andererseits sollten Puffer derart berechnet und argumentiert werden können, dass sie nicht über das notwendige Maß hinausgehen. Dies ist eine schwierige Gratwanderung. Mehr dazu im Buch *Risikomanagement* (s. S. 363).

4.3.3.1.2 Größte Vorsicht

Menschen unter Druck – ob er von außen oder von innen kommt, ist gleich – sind stammhirnig unterwegs. Nur das Stammhirn kann Druck ausüben. Ist jedoch das Stammhirn eines Menschen aktiv, werden sowohl das strukturierende Hirn als auch das Sozialhirn abgeschaltet. Übt also Mensch in einem solchen Modus Druck auf die Projektleitung aus, ist dies das Schlimmste, was passieren kann.

Denn durch die abgeschalteten Areale im Druckausübenden ist auch das Erklären von Zusammenhängen durch die Projektleitung nicht nur umsonst, sondern wird vom „Drücker“ als Widerstand interpretiert. Dieser Zustand ist eine Pathologie, die sich als Persönlichkeitsstörung bemerkbar macht (siehe ICD 10, F.60).

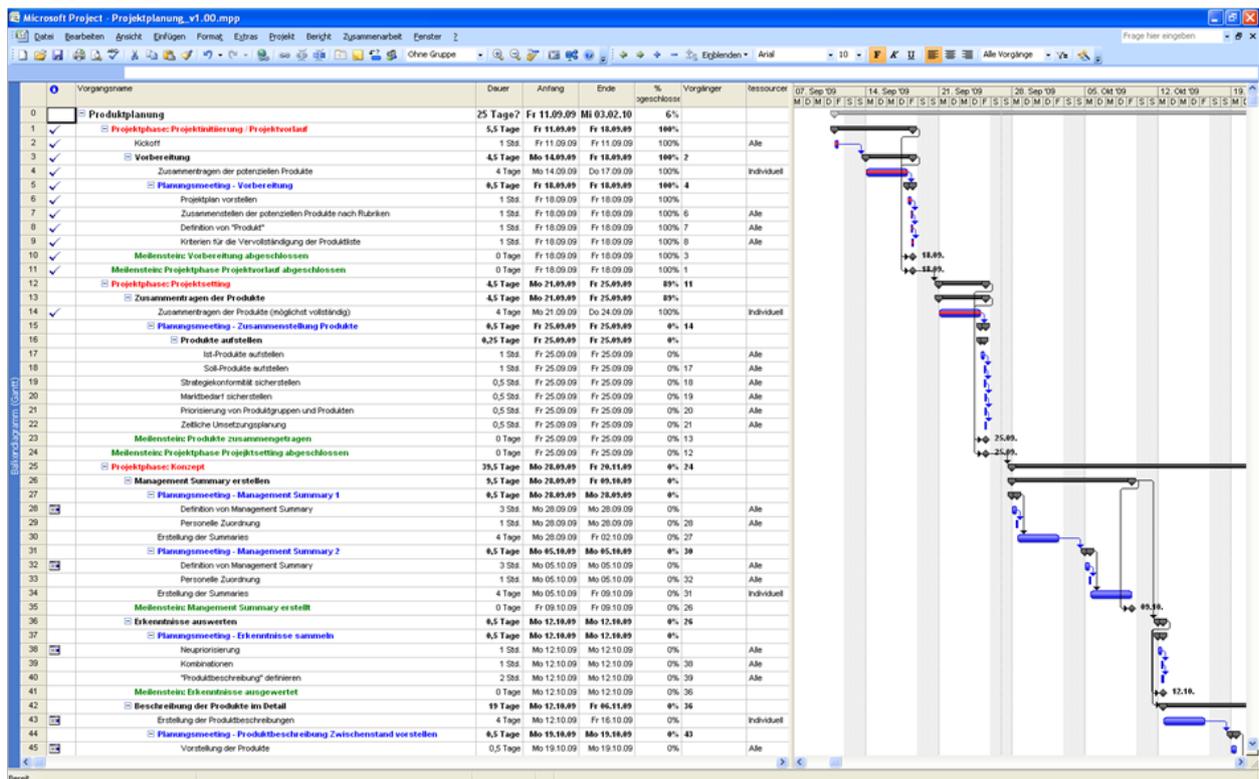
Wird die Projektleitung zu Änderungsmaßnahmen am PAP genötigt, sollte sie sich unbedingt, über Protokolle, geheimes Logbuch und/ oder Entscheidungsvorlagen sichern. Denn die Person, die Druck ausübt, ist auch immer diejenige, die am Ende eine*n Schuldige*n sucht. Dies ist politik- und hierarchieimmanent. Für gewöhnlich *trägt* immer die Projektleitung die Schuld – auch für ihren „Zusammenbruch unter Beschuss“.

4.3.3.2 Methode Projektablaufplan (PAP)

4.3.3.2.1 Übersicht

Der Projektablaufplan (PAP) ist das wichtigste Dokument eines klassischen Projektes. Es handelt sich dabei um eine Tabelle, die im Wesentlichen von oben nach unten gelesen wird. Vergleichbar ist es mit der Partitur einer Symphonie, die dem Dirigenten/ der Dirigent*in, bei uns: der Projektleitung, aufzeigt, welche Ressource wann und wie lange zum Einsatz kommt.

Solche Tabellen können sehr umfangreich werden. Zehntausend Zeilen sind keine Seltenheit. Damit eine „normalsterbliche Projektleitung“ damit noch zu arbeiten vermag, ist in den meisten Softwaretools für klassisches Projektmanagement gleich neben dem PAP auch ein Gantt-Diagramm (Gantt war US-Amerikaner) abgebildet, das die Tabelle in eine Grafik übersetzt.



Projektablaufplan (PAP) mit Gantt-Diagramm aus MS-Project

Der Projektablaufplan besteht aus Projektablaufplanelementen (PAP-Elemente). Dabei kann es sich um Projektphasen, Teilprojekte, Pakete bis hin zu Aufgaben und Meilensteinen handeln. Sie dienen der ein-eindeutigen Identifikation des jeweiligen Elements.

4.3.3.2.2 Aufbau

Der Aufbau der PAP-Tabelle sieht wie folgt aus:

Zeilen Nr*	PAP Element*	Vorgang	[Art]	Ressource	Dauer [h]	Arbeit/ Aufwand [Lh]	Vorgänger
1	1	Autokauf	Projekt				
2	1.1	Vorüberlegungen	Phase				
3	1.1.1	Workshop	Sammelvorgang				
4	1.1.1.1	Marke finden	Aufgabe	G; W; F	2 →	6	
5	1.1.1.2	Modell aussuchen	Aufgabe	G; W; F	2 →	6	4
6	1.1.2	Finanzierung	Arbeitspaket				3
7	1.1.2.1	Kreditrahmen ermitteln	Aufgabe	G[50%]	4 ←	2	
8	1.1.2.2	Konto prüfen	Aufgabe	W[200%]	1 ←	2	
9	1.1.3	Entscheidung fällen	Aufgabe	G; W; F	2 →	6	7
10	1.1.4	Puffer Entscheidung	Puffer	G; W; F	2 →	6	9
11	1.1.5	Vorüberlegungen Ende	Meilenstein		0		10 + 2h
12	1.3	Probefahrt	Phase				2

Die *Zeilennummer* ist dieselbe wie in allen Tabellenkalkulationsprogrammen. Das *PAP-Element* ist der ein-eindeutige Schlüssel. Die Asterixe (*) an den Spaltennamen zeigen dies an. In der Spalte *Vorgang* steht alles, was im Projekt passiert. *[Art]* gibt es in realen PAPs nicht – soll hier nur aufzeigen, worum es sich beim jeweiligen Vorgang handelt.

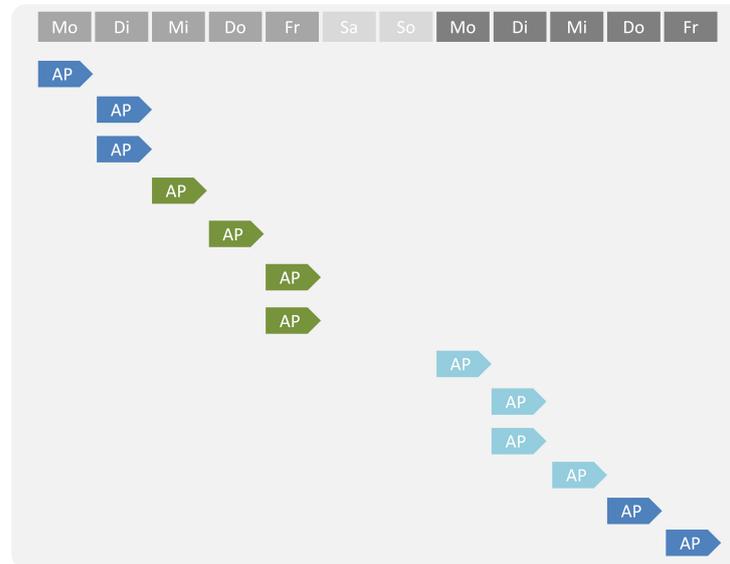
Ressource beinhaltet alle für die Aufgabe benötigten menschlichen, räumlichen, materiellen und finanziellen (uvm.) Bedarfe. Hier werden Abkürzungen verwendet, die auf eine zweite Tabelle verweisen, die *Ressourcentabelle*. Die Prozentzahlen in eckigen Klammern zeigen, in welchem Umfang Ressourcen zur Verfügung stehen. Keine Klammer bedeutet immer: [100%]. [50%] steht für „halbtags“. [200%] weist auf Überstunden einer Ressource hin oder auf zwei parallel arbeitende Vollzeitressourcen.

Die *Dauer* gibt die Kalenderzeit an, die *Arbeit*, hier in Leistungsstunden, den zeitlichen Gesamtaufwand. Das *Vorgängerelement* bestimmt die kausale und damit letztendlich auch zeitliche Reihenfolge der Elemente.

Es können sehr viel mehr Spalten als nur die hier aufgeführten verwendet werden. Meist findet man auch eine Kostenspalte und während des Hauptprojekts zudem Anfangs- und Endtermine. In vielen IT-Tools können diese Spalten ein- und ausgeblendet werden.

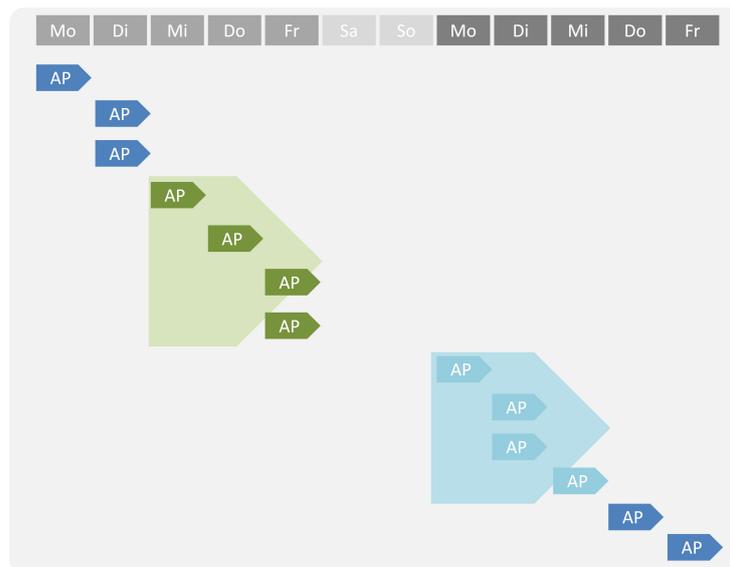
4.3.3.2.3 Methode Modularisierung großer PAPs

Sind unterschiedliche Fachgruppen tätig – möglichst zusammenhängend – können die Aufgaben in Module zusammengefasst werden. Dies ist oben bereits erwähnt worden.



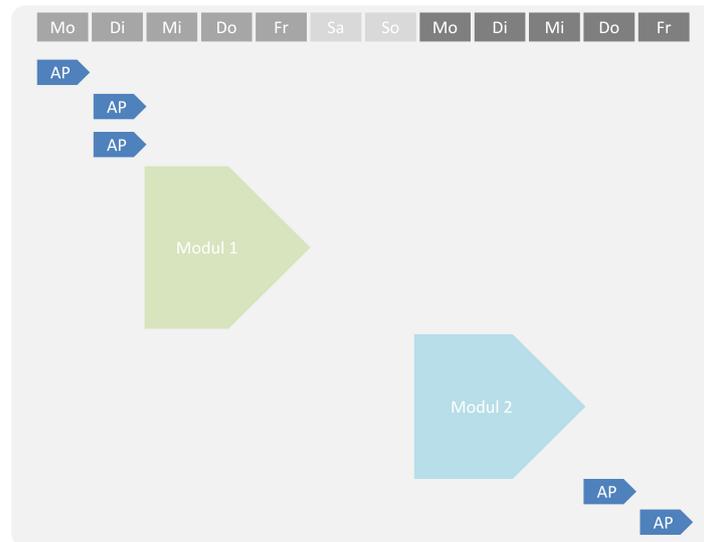
Drei Fachgruppen führen Arbeitspakete in diesem Gantt-Diagramm durch: Gruppe Blau, Grün und Türkis.

Aus großen Modulen werden in diesem Sinne *Teilprojekte* gebildet. Jedes Modul oder Teilprojekt hat eine eigene verantwortliche Leitung. Diese hat die Aufgabe, dezentral sicherzustellen, dass die in den Modulen enthaltenen Arbeitspakete und Aufgaben von der jeweiligen Fachgruppe planungsgerecht (Zeit, Qualität, Kosten) umgesetzt werden.



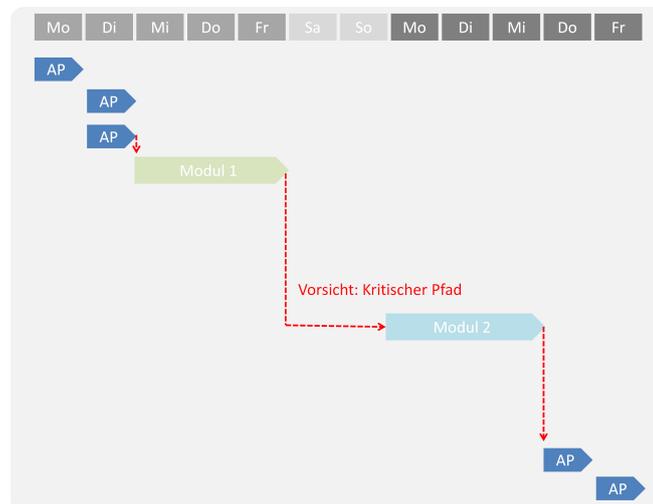
Die Arbeitspakete der Gruppen Grün und Türkis können jeweils in Module zusammengefasst werden.

Der Projektablaufplan und die synchrone Gantt-Darstellung vereinfachen sich durch die Modularisierung deutlich. Projektleitung und Außenstehende verstehen das Projekt hierdurch leichter. Zudem sind Verantwortungen offensichtlicher verteilt.



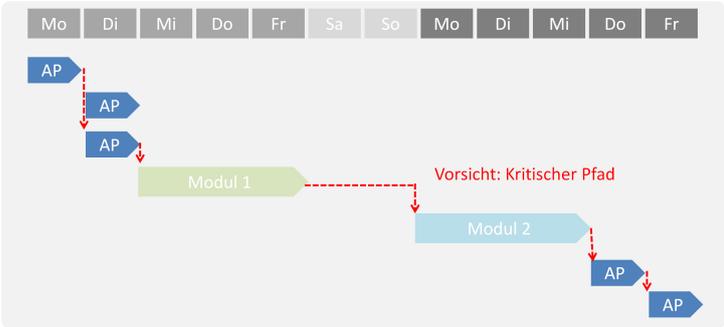
Hierdurch sieht nicht nur das Gantt-Diagramm überschaubarer aus. Auch kann die Verantwortung für die Module an Moduleleitungen übergeben werden.

Selbstverständlich bleiben die Module in den Gesamtkontext sowohl kausal als auch chronologisch eingebettet. Jede zeitliche Verschiebung vor oder innerhalb von Modulen kann schnell eine Kettenreaktion auslösen. Aufgrund der Komplexität innerhalb der Module sollte besonders auf Zeitpuffer geachtet werden.



Hier ist es, aus Sicht des Risikomanagements, besonders wichtig, dass Lawinenpuffer eingebettet werden, damit Verzögerungen in Modulen keine Kettenreaktion an Terminverschiebungen auslösen. Solche kritischen Pfade sollten im Allgemeinen bestmöglich vermieden werden.

Durch das Zusammenklappen von Modulen in professionellen klassischen Projektmanagementprogrammen wirken das Gantt-Diagramm und analoger PAP gleich viel überschaubarer.



„Zusammengeklappte“ Module im PAP/ Gantt-Diagramm

4.3.3.3 Methode Ressourcentabelle

Die Ressourcenspalte des Projektablaufplans (PAP) verweist auf die Ressourcentabelle. Dort sind alle im Projekt benötigten Ressourcen aufgeführt.

Ressourcen Nr*	Ressourcenname	Kürzel	Art	Stundensatz [€/h]	Kosten [€]	Einheit
1	Gertrud	G	Zeit	100		
2	Walter	W	Zeit	50		
3	Fritzi	F	Zeit	20		
4	Raum	R	Zeit	10		
5	Kaffee	K	Menge/ Material		10	Liter
6	Busfahrchein	B	Menge/ Material		3	Stück

Unterschieden werden unter anderem:

- *zeitliche* Ressourcen, die nach Aufwand berechnet werden, und
- *materielle* Ressourcen, die mengenweise anfallen.

Professionelle IT-Tools haben noch weit mehr Möglichkeiten der Differenzierung.

Über die Referenz aus dem PAP zur Ressourcentabelle können im PAP die anfallenden Kosten automatisiert berechnet werden. Bestenfalls sind im PAP selbst keine Kosten eingetragen, da sie ansonsten nur schwer benennbar sind.

4.3.3.3.1 Methode Lesen von Projektablaufplan und Ressourcentabelle

Lesen wir gemeinsam den obigen PAP:

1. Das Projekt heißt also Autokauf.
2. Die erste Phase sind Vorüberlegungen.
3. In diesen findet zuerst ein Workshop statt.
4. An diesem Workshop nehmen Gertrud (Mutter), Walter (Vater) und Fritz (Sohn) teil.
5. Einen Raum brauchen die drei für den Workshop nicht.
6. Ansonsten wäre auch die Ressource R in dieser Spalte aufgeführt.
7. Der Workshop dauert 2 Stunden.
8. Da drei Personen teilnehmen, ergibt sich also eine Arbeit von $3 * 2$ Stunden.
9. Der Workshop gliedert sich in zwei Teilphasen.
10. Diese Teilphasen finden hintereinander statt: Das Vorgängerelement referenziert auf die Zeilennummer(n), die vorher abgeschlossen sein müssen.
11. Die Teilphasen sind konkrete Aufgaben.
12. Nur bei konkreten Aufgaben sind Ressourcen hinterlegt.
13. Aufgabennamen bestehen immer aus Subjekt und Prädikat (hilft deutlich).
14. Erst nach Abschluss des Workshops folgt die Finanzierung.
15. In der Finanzierung werden das Konto geprüft und der Kreditrahmen bemessen.
16. Da Walter und Gertrud unabhängig voneinander arbeiten, können die beiden Aufgaben parallel zueinander ablaufen.
17. Gleichzeitig arbeiten also Walter und Gertrud.
18. Dabei sieht Gertrud nur zu 50% halbtags zur Verfügung. Sie arbeitet vielleicht noch parallel an einem zweiten Projekt.
19. Sie bräuchte eigentlich nur 2 Leistungsstunden an Aufwand, doch dauern diese durch die Beschränkung 4 Stunden.
20. Walter sieht für die Kontoprüfung hingegen zu 200% zur Verfügung. Offenbar hat er viel Kaffee getrunken und arbeitet doppelt so schnell. Der Kaffee K müsste dazu in der Ressourcenspalte ergänzt werden. In der Projektrealität beziehen sich 200% auf den hinterlegten Kalender. Sagt dieser, dass ein Arbeitstag 8h hat, stünde Walter hier zu 16h zur Verfügung. Er macht also Überstunden. Bei nur 2 Leistungsstunden an Aufwand verwirrt diese prozentuale Angabe eher.
21. Erst wenn beide fertig sind und damit auch das Arbeitspaket Finanzierung, beginnt die Entscheidungsfindung.
22. Die Entscheidung wird wieder von allen dreien getroffen.

23. Falls sie sich nicht spontan entscheiden können sollten, gibt es einen Puffer.
24. Dieser kann, muss aber nicht genutzt werden.
25. Wichtig ist, dass dieser Puffer nicht nur zeitlicher Natur ist, sondern auch sicherstellt, dass die Ressourcen zur Verfügung stehen und, über die Ressourcentabelle, auch die Kosten, um die Ressourcen zu finanzieren.
26. Beides, die Entscheidung und den Entscheidungspuffer, könnte man auch in einen Sammelvorgang legen.
27. Ob es sich bei gekoppelten Aufgaben um einen Sammelvorgang oder ein Arbeitspaket handelt, kann frei entschieden werden. Es ist lediglich ein Etikett, das dem Verständnis dienen soll.
28. Erst wenn die Entscheidung inklusive Puffer - genutzt oder ungenutzt – gefällt ist, sind auch die Vorüberlegungen abgeschlossen.
29. Der entsprechende Meilenstein ist noch einmal mit 2h zeitgepuffert.
30. Meilensteine haben per Definition immer eine Dauer von 0.
31. Ressourcen- und damit Kostenpuffer sind hier jedoch nicht enthalten.
32. Dennoch entspannt man das Projekt hierdurch. Durch diesen Lawinenpuffer wird angemessen verhindert, dass sich Verzögerungen in den Vorüberlegungen auf folgende Meilensteine auswirken.
33. Der Meilenstein liegt damit nicht auf den kritischen Pfad.
34. Das Meilensteinelement sollte sich immer auf der *Unterebene* befinden. So ist eine sinnvolle weitere Nummerierung möglich.
35. Erst wenn die gesamten Vorüberlegungen, samt Meilenstein, abgeschlossen sind, beginnt die Probefahrt als nächste Phase. Wichtig ist, dass sich meilensteingekoppelte Phasen nicht überschneiden. Ansonsten ist die Funktion der Meilensteine obsolet. Es geht um eine saubere Trennung zum Nutzen der Risikoreduzierung.
36. Ebenso könnte man die nächste Phase über den Meilenstein der Vorphase koppeln. Dies würde jedoch schnell zu einer Spaghettivernetzung führen. Der Transparenz halber wird hier mit Phasenvernetzung gearbeitet. Womöglich ist dies aber Geschmackssache – also archetypenbedingt.

An der Nummerierung der Aufzählung erkennt man den enormen Informationsgrad eines PAPs. Er hat sich exemplarisch verdreifacht.

4.3.3.3.2 Vorgängerelemente

Plant man das Projekt ab einem bestimmten Zeitpunkt, werden meist:

- Ende-Anfang-Beziehungen oder
- Anfang-Anfang-Beziehungen verwendet.

Endet ein Vorgang „anfängt“ der nächste bzw. fangen Vorgänge zum selben Zeitpunkt an.

Wird ein Projekt rückwärts geplant, kennt man also den Endtermin und möchte den Anfangstermin ermitteln, dreht sich das Prinzip um. Es gibt dann:

- Anfang-Ende-Beziehungen bzw.
- Ende-Ende-Beziehungen.

Naturwissenschaftler verwenden erfahrungsgemäß eher die erste Planungsvariante, Betriebswirte die zweite.

Verknüpfungsart	Beschreibung
Ende – Anfang	Nach dem Ende eines Arbeitspakets beginnt das folgende.
Anfang – Anfang	Zwei Arbeitspakete beginnen zeitgleich.
Anfang – Ende	Das zweite Arbeitspakete endet zum Anfang des erst genannten. Das Erstgenannte ist das führende, terminbestimmende Arbeitspaket. Es muss begonnen haben, bevor das zweite endet.
Ende – Ende	Zwei Arbeitspakete enden zeitgleich.

4.3.3.4 Weitere Bestandteile und Anteile

Zum Inhaltlichen des Projektes kommen noch folgende Aufgaben anteilig (grob) hinzu:

Steuerungsbestandteil	Anteil am Gesamtprojekt	Bemerkung
Projektleitung	7 - 15 %	Leitung des Gesamtprojekts, incl. Projektoffice und Projektcontrolling
Kommunikation	30-80 %	Absprachen mit Fachkräften und Anwendern, den Projektpartnern untereinander, Jour fixe
Qualitätssicherung	5 %	Sicherstellung, dass das Projekt selbst und die Inhalte die gewünschte Qualität haben
Dokumentation	8 %	Dokumentation von Zwischenständen und des Projektergebnisses

Beispiel

Ein Projekt hat 100 Leistungstage. Diese teilen sich wie folgt auf:

Steuerungsbestandteil	Anteil am Gesamtprojekt	Leistungstage
Projektleitung	10 %	10
Kommunikation	10 %	10
Qualitätssicherung	5 %	5
Dokumentation	8 %	8
Umsetzung		ca. 30

Eingebettet werden solche relativen Leistungen über „Hängemattenvorgänge“. Professionelle IT-Tools berechnen diese automatisch auf Basis von Anfangs- und Endterminen.

4.3.3.5 Methode Projektlungsausschuss (PLA)

Synonyme für den PLA sind unter anderem:

- Entscheidungsgremium
- Steering Board
- Steering Committee
- Steuerungsausschuss
- Projektrat (mehrfach belegt).

Etwas, das häufig missverstanden wird, ist, dass es sich hierbei um *Unterstützer*, also *Freunde* der Projektleitung handelt, um es ganz deutlich zu sagen. In der Realität verfallen Menschen, wenn sie in einer derart „privilegierte“ Rolle „berufen werden“, dem unterbewussten oder gar bewussten Wahn, jetzt Macht *gegen* die Projektleitung ausüben zu dürfen.

Wie im Buch *Systemische Psychologie* (s. S. 366) hergeleitet, bereitet dieses Unterwerfen und Demütigen neuronale Freude. *Hier* geht es jedoch um das komplette Gegenteil:

Wenn die Puffer im Projekt nicht ausreichen, eine Wendung im Projekt abzufangen, muss eine Entscheidung getroffen werden, die nicht mehr allein Projektleitung gefällt werden kann – eben weil sich das Projekt hier nicht mehr selbst stemmen kann. Der PLA verfügt daher über:

- wirtschaftliche Handlungsvollmachten über das Projekt hinaus
- politischen Einfluss, der die Projektleitung *unterstützt*.

Der PLA *schützt und unterstützt* also:

- Projektleitung (und)
- Projekt.

Der PLA kann aber auch den Abbruch eines Projektes bewirken. Dabei stammen alle Entscheidungsvorlagen für den PLA im Idealfall von der Projektleitung. Mehr hierzu ist im Buch *Wahrhaftige Führung* (s. S. 367) zu finden.

Typische Teilnehmer*innen im PLA sind, abhängig von der Projektklasse, dem Risikograd des Projektes geschuldet:

- Geschäftsführung / Bereichsleitung / Abteilungsleitung
- beteiligte Stabsstellen
- Key Accounter / Vertrieb.

Dabei ist es sinnvoll, zwei PLA zu bilden:

1. einen *internen*, ohne Kunden/ Auftraggeber
2. einen *externen*, mit Kunden/ Auftraggeber.

Die regelmäßigen Jour fixe sollten dann auch in dieser Reihenfolge nacheinander ablaufen, monatlich, mit einer Woche Versatz. So hat der interne PLA Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten vor dem externen PLA. Schließlich wollen Kunde/ Auftraggeber „ja eigentlich nur“, dass das Projekt rund läuft – und „keine schmutzige Wäsche waschen“.

4.3.3.6 PAP in MS-Excel

MS-Excel ist für die Erstellung von Projektstrukturplänen (PAP) nicht geeignet. Dies liegt an der hohen Komplexität der notwendigen Aggregationsalgorithmen. Sie sind in Excel nur unter größter Mühe mit Makros abbildbar.

Eine sehr einfache Excel-Variante, für entsprechend simple Projekten, in denen auf komplexe Berechnungen verzichtet werden kann, verknüpft den PAP mit der Ressourcentabelle:

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Jahr	KW	Datum	Tag	heute	PL	Walter	Getrud	Fritz
2									
3	2030	6	04.02.2030	MO		Planungsmeeting	Planungsmeeting	Planungsmeeting	Planungsmeeting
4		6	05.02.2030	DI	>>>	Meeting PLA	Programmierung Code 1	Bericht erstellen	Protokoll erstellen Planungsmeeting
5		6	06.02.2030	MI		Absprache Controlling	Programmierung Code 2	Kunden anrufen	Debugging Code 1
6		6	07.02.2030	DO		Update des PSP	Programmierung Code 2	Programmierung Code 5	Programmierung Code 3
7		6	08.02.2030	FR		Rücksprache Kunde	Programmierung Code 4	Debugging Code 2	Debugging Code 3
8		6	09.02.2030						
9		7	10.02.2030						
10		7	11.02.2030	MO		Jour Fixe	Jour Fixe	Jour Fixe	Jour Fixe
11		7	12.02.2030	DI					
12		7	13.02.2030	MI					
13		7	14.02.2030	DO					
14		7	15.02.2030	FR					
15		7	16.02.2030						
16		8	17.02.2030						
17		8	18.02.2030	MO					
18		8	19.02.2030	DI					
19		8	20.02.2030	MI					
20		8	21.02.2030	DO					
21		8	22.02.2030	FR					

Kombination aus PAP und Ressourcentabelle in MS-Excel

In den ersten fünf Spalten befinden sich die Tagesangaben über die Projektlaufzeit. Ein kleiner Marker zeigt auf den aktuellen Tag. Dabei können die Tage auch noch in vier Unterintervalle gegliedert werden:

1. früher Vormittag (8 – 10 Uhr)
2. später Vormittag (10 – 12 Uhr)
3. früher Nachmittag (13 – 15 Uhr)
4. später Nachmittag (15 – 17 Uhr).

Die weiteren Spalten stellen *Ressourcen* im Projekt dar. Diese können auch Räume und Medien beinhalten. Eingetragen wird in der Matrix die Tätigkeit, die die jeweilige Ressource im jeweiligen Intervall unternimmt.

Farbcodes zeigen Gemeinsamkeiten auf. Dabei können sich diese auf Fachlichkeiten beziehen. Hier steht Blau für Programmieren. Es können auf diese Weise aber auch thematische Zusammenhänge aufgezeigt werden.

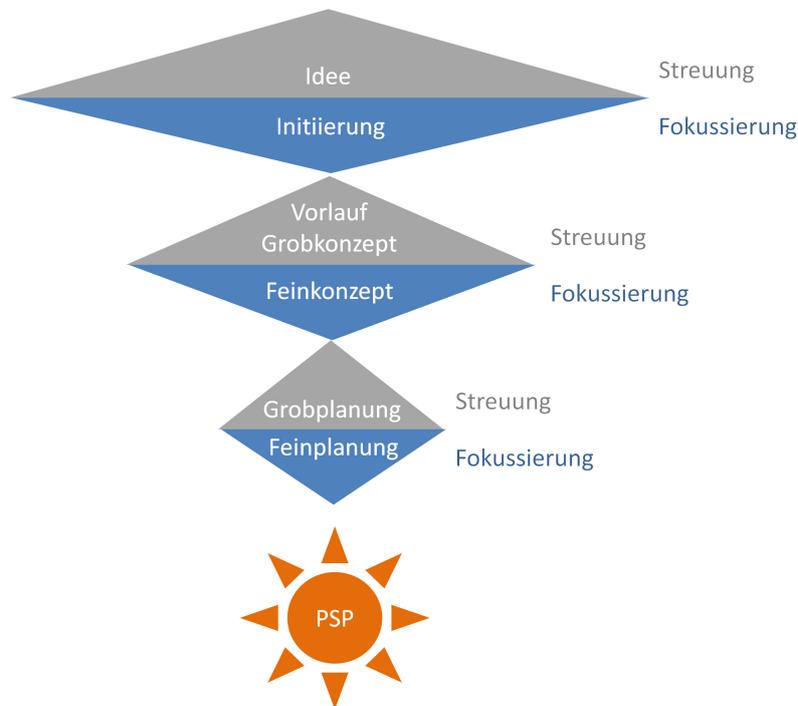
Die Tätigkeiten sind in der Matrix jeweils mit einem Rahmen umzogen. Markiert man eine oder mehrere mit der Maus, können diese einfach verschoben werden.

Nur schwer abbildbar sind die Vorgänger-Nachfolger-Relationen: Was muss abgeschlossen sein, damit das Nächste beginnen kann? MS-Excel ist dafür nicht geeignet. Allerdings kann man fertige Templates im Internet kaufen, die dieses Thema zu lösen versuchen.

4.3.4 Zusammenfassung Vorprojekt

4.3.4.1 Funktionsweise des Vorprojekts

Betrachtet man das Vorprojekt und sucht nach einheitlichen Mustern, ergibt sich das folgende Bild, vertikal von oben nach unten gelesen:



Das Vorprojekt alterniert zwischen Streuung und immer genauerer Fokussierung.

Die Idee des Projektes lässt viele Möglichkeiten offen. Die Initiierung legt konkrete Ziele fest. Die Grobkonzeptphase stellt verschiedene Strategien auf, die Ziele zu erreichen. Die Feinkonzeptphase entscheidet sich für eine konkrete modulare Strategie. Die Grobplanung zeigt Varianten innerhalb der gefundenen Strategie auf – Teilstrategien also und bringt alles in eine grobe zeitliche Reihenfolge. Die Feinplanung konkretisiert und „spuckt“ den PAP aus.

Von nun an ist nur noch der PAP entscheidend. Alles Weitere ist dem PAP untergeordnet – oder wird aus diesem abgeleitet. Hierzu zählt auch der Projektvertrag. Abweichungen vom Weg des PAP sind nicht mehr möglich. Ändert sich während des nun folgenden Hauptprojekts die Zielrichtung, muss von vorne begonnen werden. Der Preis hierfür ist hoch – für alle beteiligten. Entsprechend akribisch und *behutsam* (heißt oft: langsam) muss vorgegangen werden.

4.3.4.2 Übersicht Vorprojekt

Die folgende Tabelle zeigt die Konzept- und Planungsphase aus der Vogelperspektive.

Phase	Detail	Abschnitt	Vorgehen	Aufgaben
				WAS
Konzept	Grob	Anfang	Zentral	<ul style="list-style-type: none"> Ablauf erfahren Grobe Aufgaben identifizieren
		Mitte	Dezentral	<ul style="list-style-type: none"> Grobe Aufgaben ausarbeiten <i>Lösungsvarianten</i> identifizieren
		Ende	Zentral	<ul style="list-style-type: none"> Grobe Aufgaben mit Varianten vorstellen Für Varianten entscheiden
				WIE
	Fein	Anfang	Zentral	<ul style="list-style-type: none"> Grobe Aufgaben mit jeweiliger Variante vorstellen Fragen klären
		Mitte	Dezentral	<ul style="list-style-type: none"> <i>Aufgaben detaillieren</i> Risiken und Abhängigkeiten identifizieren
		Ende	Zentral	<ul style="list-style-type: none"> Feine Aufgaben mit Risiken & Maßnahmen vorstellen Abhängigkeiten vernetzen
				WER grob VERNETZ
Planung	Grob	Anfang	Zentral	<ul style="list-style-type: none"> Netzplan (PERT) erstellen Phasen des Hauptprojekts benennen
		Mitte	Dezentral	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ressourcenvarianten</i> durchspielen SWOT-Analyse für Ressourcenempfehlung nutzen
		Ende	Zentral	<ul style="list-style-type: none"> Netzplan mit konkreten Ressourcen vorstellen Hauptprojektphasen benennen (Durchführung)
				WER genau WANN
	Fein	Anfang	Zentral	<ul style="list-style-type: none"> PAP gemeinsam erstellen (modular) Phasen auf Teilnehmer*innen verteilen
		Mitte	Dezentral	<ul style="list-style-type: none"> <i>Teil-PAPs erstellen</i> (Teil-Projektstrukturpläne) Ressourcen und Verträge blocken bzw. vorbereiten
		Ende	Zentral	<ul style="list-style-type: none"> Teil-PAPs miteinander zu einem PAP verbinden Projekt gemeinsam durchsimulieren

4.3.4.3 Methode Klassenspezifische Vorprojektstruktur

Vor allem, wenn sich die Vorprojektphase in grobe und feine Konzeption und Planung untergliedert und immer wieder mit Freigabeprozessen mariniert ist, entsteht ein recht hoher Aufwand. Für große Projekte ist dieser gerechtfertigt. Kleinere kommen auch mit weit geringerer Komplexität aus.

Es bietet sich eine standardisierte Festlegung an, die projektklassenabhängig festlegt, welche Klassen und Freigaben ein Projekt benötigt. Hier am Beispiel einer Tabelle. Übertragen werden kann diese in vier klassenbedingte Projektablaufplantemplates.

Phase	A-Projekt	B-Projekt	C-Projekt	D-Projekt
Initiierung	x	x	x	x
Vorlauf	x	x	x	x
- Workshop	x	x		
* Freigabe	x			
Konzeption			x	
- Grobkonzeption	x	x		
* Freigabe	x			
- Feinkonzeption	x	x		
* Freigabe	x			
Planung			x	x
- Grobplanung	x	x		
* Freigabe	x			
- Feinplanung	x	x		
* Freigabe	x			
PAP	x	x	x	x

Diese Tabelle zeigt die Funktionsweise auf. Sie stellt keine generelle Empfehlung dar, sondern möchte nur die Idee veranschaulichen. Bauen Sie sich eigene Templates, die zu Ihren Projekten und Ihrer Organisation bestmöglich passen.

4.4 Entscheidung & Beauftragung

Erst nach dem Vorprojekt weiß man:

- wie lange das Hauptprojekt laufen wird
- welche Kosten anfallen werden (und)
- welche Ressourcen benötigt werden.

Wichtigstes Übergabedokument zwischen Vor- und Hauptprojekt ist der Projektablaufplan (PAP). Er ist das Herzstück, der Gen-Code, eines jeden Projektes.

Wenn es einen Planungsfehler gibt oder eine Realitätsverfremdung, dann findet man diese immer (auch) im PAP. Entsprechend sorgsam muss mit ihm vorgegangen werden.

Doch darüber hinaus muss ein Projekt auch im großen Ganzen betrachtet werden, strategisch. Denn nach Abschluss des Projektes ergeben sich nicht nur ein Nutzen, sondern auch Folgekosten, unter anderem für:

- Service
- Wartung
- Schulungen
- Instandhaltung
- Updates und Upgrades.

Für eine vollständige Kosten-Nutzen-Betrachtung müssen all diese Folgekosten bedacht werden. Es wäre leichtfertig, ein Projekt zu beauftragen, ohne:

- einen Business-Case (oder)
- eine analoge Wirtschaftlichkeitsbetrachtung/ -berechnung (WiBe)

durchgeführt zu haben. In der Projektmanagementphilosophie von *Prince2* spielt der Business-Case daher eine noch wichtigere Rolle als der Projektablaufplan (PAP).

4.4.1 Folgekosten

4.4.1.1 Serviceverträge

Nach Fertigstellung und Übergabe des Projektergebnisses zum Projektabschluss wird dieses häufig in den Service übergehen. Die Serviceliste ist branchenspezifisch individuell und kann lang sein:

- Ein Anwender-Support bearbeitet Fragen/ Tickets.
- Das Ergebnis wird gewartet und instandgehalten werden.
- Updates und Upgrades werden durchgeführt.
- Lizenzen müssen erneuert oder erweitert werden.

Es ist empfehlenswert, den Kunden vor der Beauftragung des Projektes auch gleich explizit darüber zu informieren, welche Folgekosten über die Jahre nach Projektabschluss auf ihn zukommen werden. Als Dienstleister oder Serviceanbieter ist man sich all dessen bewusst – es ist selbstverständlich. Doch Kunden vergessen diesen Aspekt nicht selten – unbewusst oder politisch absichtlich.

Serviceverträge müssen, genau wie Projekte, konzipiert, geplant, abgesprochen, verhandelt und abgeschlossen werden. Auch das kostet Zeit und muss in das Startdatum des Hauptprojektes, das in jetzt gerade festgelegt wird, einfließen. Ein nicht unterschriebener Servicevertrag kann zu einem Projektstopp oder gar -abbruch führen. In diesem Fall sollte zum Deutlichmachen ein Meilenstein „Abschluss des Servicevertrags“ in den PAP (Projektlaufplan) eingebettet werden, mit Pufferzeiten. Serviceverträge sind selbst kein Bestandteil von PAPs.

Gibt es ein fertiges Serviceportfolio, mit Service-Leveln (SLs), wird es auch standardisierte Serviceprozesse geben, die nach dem Projekt inkrafttreten. Der Kunde kann sich für einen SL entscheiden und ein SLA abschließen, ein Service Level Agreement. In diesem Fall braucht nicht viel konzipiert oder verhandelt zu werden. Es reichen das Wissen darum und eine Unterschrift.

Ein wichtiger Bestandteil eines SLAs ist das Thema *Business Continuity*. Es legt Ausfall- und Wiederherstellungszeiten fest. Diese gelten für ein IT-System und eine IT-Anwendung genau wie für eine Autobahnbrücke oder einen Fahrstuhl. Nehmen wir Letzteren als Beispiel.

Festgelegt wird auszugsweise:

- Wer berechtigt ist, einen Fahrstuhl ausfall zu melden.
- Wann eine Meldung möglich ist – Wochentage, Uhrzeiten, Feiertage usw.
- Auf welche Weise eine Meldung erfolgen muss (Post, E-Mail, SMS, Knopf).
- Wie viele Meldungen innerhalb eines Zeitraums erfolgen dürfen.
- Ob man die Meldung einem geschulten oder ungeschulten Mitarbeiter einreicht.
- Ob auf eine Meldung sofort reagiert werden muss (synchron).
- Wie lange nach Meldungseingang spätestens reagiert werden muss (asynchron).
- Ab wann eine Fehlerdiagnose fertig sein muss.
- Ob nach der Diagnose eine Beauftragung für die Behebung stattfinden muss.
- Wie lange es dauern darf, bis der Fehler behoben worden ist.
- Ab welchem Zeitpunkt der Fahrstuhl wieder laufen muss.
- Wer all die Kosten für die verschiedenen Tätigkeiten trägt.
- Wie häufig der Fahrstuhl im Jahr gewartet wird.
- Wie lange er für eine Wartung ausfällt.
- Was und auf welche Weise gewartet werden soll.
- Ob beim Auswechseln defekter Teile neue oder gebrauchte eingebaut werden.

Dabei ist Vorsicht geboten: Oft tendieren Auftraggeber*innen dazu, ein finanziell leichter tragbares Level als eigentlich notwendig auszuwählen, das dem Service Rückmelde-, Lösungs- und Wiederherstellungszeiten erlaubt, die realitätsfremd sind. Daher sollten mehrere Stakeholder bei der Bestimmung des Servicelevels befragt werden.

Immer wieder erlebe ich beispielsweise, dass sich Anwender bitterböse über den IT-Support beschweren, wegen ausbleibender Reaktionen und langer Ticketdauern. Meist stellt sich jedoch heraus, dass sich der Support pragmatisch an die im SLA festgelegten Zeiten gehalten hatte.

Tatsächlich - als Außenstehender kann man leicht reden – kann sich über Jahre hinweg eine regelrechte Feindschaft zwischen Anwendern und Support aufbauen, ohne, dass jemand die Ursache in den vereinbarten Reaktionszeiten des Service-Levels sucht. Wut schaltet auf den Verstand ab und kämpft um Positionen, anstatt interessenorientiert nach Ursachen und Lösungen zu suchen.

4.4.1.2 Wartung & Instandhaltung

Ein IT-Produkt muss regelmäßig upgedated werden. Mit wachsenden Anforderungen müssen Upgrades erfolgen. Beides ist mit Lizenzkosten verbunden und erfordert oft ein komplett neues Customizing. Produkte werden eingestellt – neue kommen an ihre Stelle. Ein Beispiel ist die Einführung von SAP S/4 HANA. Jedes Upgrade und neue Produkt erfordern (Um-)Schulungen von Mitarbeiter*innen.

Die Organisation eröffnet weitere Standorte. Modernere Technologien bedingen andere Möglichkeiten und Lösungen. Organisationsprozesse müssen angepasst werden. Change-Projekte sind die Folge.

Ebenso muss eine Autobahnbrücke regelmäßig gestrichen werden. Irgendwann kommt die große Instandsetzung. Eine Ersatzbrücke wird zeitweise errichtet. Jemand verwendet in der Wartung ungeeignete Materialien. Saurer Regen wirkt weit zerstörerischer, als man es zuvor erahnt hatte.

All dies führt zu Folgekosten. Diese müssen in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) des Business Case' berücksichtigt werden. Risiko- und Chancenmanagement sind auch dabei unabdingbar.

4.4.1.3 Vorausdenken

Immer wieder einmal bin ich auf Fälle gestoßen, in denen sich Unternehmen für die Einführung einer neuen Softwarelösung entschieden hatten, die gleich nach kompletter Installation und Customizing ein Upgrade erfahren musste. Ein zwei Fällen gab es kein Upgrade. Die Software wurde nicht länger vom Herstellerpartner unterstützt. Angeboten wurde ein neues „Alternativprodukt“.

Ebenso verhält es sich mit Gesetzesänderungen, die eine noch kurz eingeführte Software überflüssig machen oder eine ganz andere Lösung gefordert hätten – oder eine wechselnde Geschäftsführung, die neue Paradigmen und Steckenpferde mitbringt, als die bisherige. Das in diesem Buch an anderer Stelle erwähnte Berliner Non-Profit-Unternehmen wechselt beispielsweise jährlich die Geschäftsleitung. Jede von ihnen brachte ein neues Projektmanagementtool in die Organisation. Kürzlich zählte man 22 parallel betriebene Werkzeuge.

Einiges geschieht aus Nachlässigkeit, anderes mutwillig, teils aus einer für Außenstehende absurd wirkenden Steuervorteils- und Subventionsberechnung heraus. So hatten die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) in ihrer Geschichte, trotz verschärfter Umweltauflagen, eine Großinvestition in Busse getätigt, die wissentlich nur ein Jahr betrieben werden durften. Den Steuerzahler hatte es gewundert, der Businessplan des Unternehmens gab hingegen „grünes Licht“.

Der staatliche Zuschuss für die Ablösung von „Altfahrzeugen“ hatte diesen Weg eröffnet. Am Ende ist es eine unternehmenskulturelle Frage. Da im öffentlichen Nahverkehr Berlins fast nur die BVG fährt, war es wirtschaftlich unbedeutend, was der Bürger über das Ganze denkt.

Es ist auf jeden Fall empfehlenswert, sich, wie in der strategischen Unternehmensführung, auch in der Projektstrategie nicht nur die kurzfristigen Auswirkungen des Projekts nach dessen Abschluss anzusehen, sondern auch die mittel- und langfristigen. Je länger der entstehende Nutzen wirkt und desto kleiner die Folgekosten sind, umso strategisch sinnvoller wird die Entscheidung sein.

Jedes Ergebnis oder Produkt eines Projektes hat zudem eine Lebenszeit. Ist sie beendet, wird ein neues Projekt gestartet, das ein aktuelleres Produkt produzieren wird. Genau um diese Lebenszeit geht es in der strategischen Betrachtung. Irgendwann lohnen sich die obigen „lebenserhaltenden Maßnahmen“ (Service, Updates, Upgrades, Schulungen) nicht mehr und es muss etwas Neues her.

4.4.1.4 Business Case/ WiBe

Nun kennt man langsam immer genauer:

- Projektkosten (und)
- Service-Kosten
- weitere Folgekosten.

Spätestens jetzt können die aggregierten Gesamtkosten verlässlich mit dem *Nutzen* des Projektes verglichen werden. Ein Nutzen kann sich unter anderem ergeben aus:

- Kosteneinsparungen
- Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit
- Gesetzestreue Prozesse
- Gewinnzunahme durch neue Produkte/ Märkte
- Qualitätsverbesserung
- Nachhaltigkeit.

Erstellt wird ein zusammenfassender Business Case oder eine Wirtschaftlichkeitsberechnung/ Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe).



Auch STARCAR wird vor dem Startschuss jedes Projektes eine WiBe - Wirtschaftlichkeitsberechnung – durchgeführt oder einen Business Case erstellt haben. Beide zeigen analog auf, ob sich das Vorhaben in Gänze auszahlt.

Ein Business *Case* unterscheidet sich von einem Business *Plan* dadurch, dass:

- ein Plan die gesamte Organisation im Allgemeinen umfasst
- ein Case hingegen nur ein konkretes, zielgerichtetes Vorhaben innerhalb.

Begonnen wird mit dem Business-Case implizit schon durch den Projektsteckbrief. Ab dessen Erstellung kennt man nicht nur die Projektinhalte und damit die Projektkosten immer genauer – man wird auch die Folgekosten immer besser abschätzen können. Daher kann mit der Erstellung eines Business-Case' schon gleich nach dem Steckbrief begonnen werden. Beiden werden im Laufe der Vorlaufphase immer präziser und damit belastbarer.

4.4.1.5 Berechnungsbeispiel

Hier nur ein einfaches Beispiel: Die bisherige Softwarelösung hat quartärlich 20.000 Euro an Prozesskosten verursacht. Die Wartung der Software betrug – hier auseinander gerechnet – 10.000 Euro pro Quartal.

Im ersten Quartal 2030 werden 100.000 Euro für ein Ablöseprojekt investiert. Es dauert ein Jahr und „verschlingt“ pro Quartal etwa 25.000 Euro davon.

Während des Jahreswechsels 2030 – 2031 wird das Altsystem durch das Neusystem ausgetauscht. Ab Q1, 2031 fallen 5.000 Euro pro Quartal an Prozesskosten für das neue System an und 10.000 Euro pro Quartal für die Wartung.

Jahr	Quartal	Bisher		Neu			
		Kosten Prozesse [€]	Kosten Wartung [€]	Projekt Investition [€]	Projekt Kosten [€]	Kosten Prozesse [€]	Kosten Wartung [€]
2029	1	20000	10000				
	2	20000	10000				
	3	20000	10000				
	4	20000	10000				
2030	1	20000	10000	100000	25000		
	2	20000	10000		25000		
	3	20000	10000		25000		
	4	20000	10000		25000		
2031	1					5000	10000
	2					5000	10000
	3					5000	10000
	4					5000	10000
2032	1					5000	10000
	2					5000	10000
	3					5000	10000
	4					5000	10000
2033	1					5000	10000
	2					5000	10000
	3					5000	10000
	4					5000	10000

Tabellenbasis

Summiert man die bisherigen Kosten auf sowie die neuen Kosten und bildet die Summe, ergibt sich die folgende Tabelle. In der Summenzeile erkennt man drei Zeiträume:

1. 2029 fallen quartärlich 30.000 Euro an.
2. 2030 kommen je 25.000 Euro an Projektkosten hinzu.
3. 2031 leitet den letzten Abschnitt ein: Nur die laufenden Kosten für das Neusystem sind übrig, mit 15.000 Euro im Quartal.

Jahr	Quartal	Bisher Kosten SUMME [€]	Neu Kosten SUMME [€]	SUMME Kosten [€]
2029	1	30000		30000
	2	30000		30000
	3	30000		30000
	4	30000		30000
2030	1	30000	25000	55000
	2	30000	25000	55000
	3	30000	25000	55000
	4	30000	25000	55000
2031	1		15000	15000
	2		15000	15000
	3		15000	15000
	4		15000	15000
2032	1		15000	15000
	2		15000	15000
	3		15000	15000
	4		15000	15000
2033	1		15000	15000
	2		15000	15000
	3		15000	15000
	4		15000	15000

Fortsetzung der vorherigen Tabelle

Aggregiert man die Kosten, die bisher angefallen sind - und auch weiterhin anfallen würden, wenn man nichts täte – sowie die tatsächlichen Gesamtkosten und bildet die Differenz aus beiden, erkennt man schon an der Tabelle den Amortisationszeitpunkt im Übergang vom zweiten zum dritten Quartal 2032.

Trotz der Investition von 100.000 Euro in das Projekt werden durch die kleineren Neukosten bereits innerhalb von:

- 2 ½ Jahren nach Projektbeginn (oder)
- 1 ½ Jahren nach Projektende

Kosten eingespart: 60.000 Euro pro Jahr.

Jahr	Quartal	Bisher Kosten aggregiert [€]	Neu Kosten aggregiert [€]	Differenz Kosten aggregiert [€]
2029	1			
	2			
	3			
	4			
2030	1	30000	55000	-25000
	2	60000	110000	-50000
	3	90000	165000	-75000
	4	120000	220000	-100000
2031	1	150000	235000	-85000
	2	180000	250000	-70000
	3	210000	265000	-55000
	4	240000	280000	-40000
2032	1	270000	295000	-25000
	2	300000	310000	-10000
	3	330000	325000	5000
	4	360000	340000	20000
2033	1	390000	355000	35000
	2	420000	370000	50000
	3	450000	385000	65000
	4	480000	400000	80000

Fortsetzung der vorherigen beiden Tabellen

Hier noch einmal als Diagramm dargestellt. Der Schnittpunkt beider Kurven macht den Amortisationszeitpunkt deutlich. Damit rentiert sich das Projekt und wird höchstwahrscheinlich bewilligt.

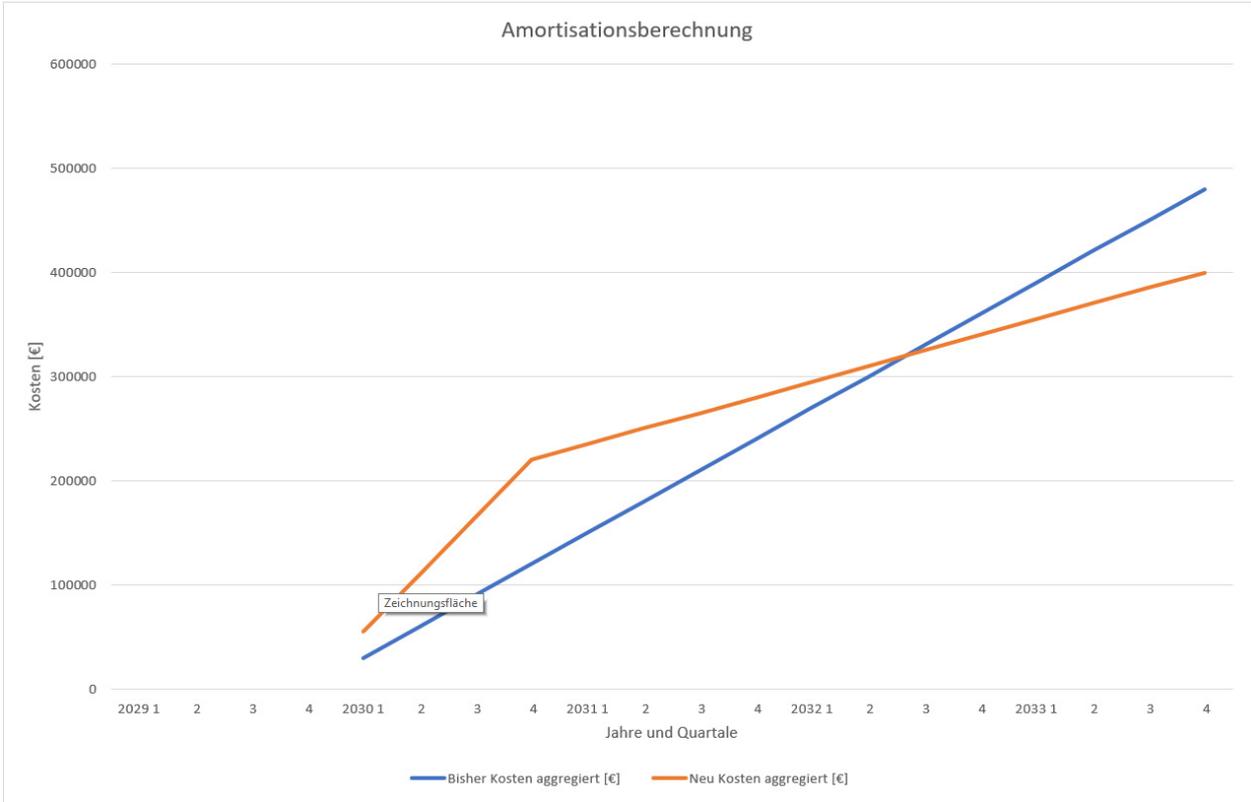


Diagramm zu den vorherigen Tabellen

4.4.2 Finanzierung des Projekts

Der Umfang des Hauptprojekts wird erst nach Beendigung des Vorprojektes deutlich. Dies ist eine der großen Herausforderungen der Finanzierung: Das Vorprojekt muss vorfinanziert werden, auch wenn das geplante Hauptprojekt womöglich gar nicht durchgeführt wird. Daher ist das beschriebene phasenweise Vorgehen so wichtig – um das Vorprojekt notfalls *zeitnah* zu beenden, sobald eine Hauptprojektdurchführung unsicher wird.

Wird das Hauptprojekt beauftragt, wird es vom Auftraggeber finanziert. Hierbei ist es gleich, ob dieser intern oder extern ist, es sich also um ein internes oder externes Projekt handelt. Der Auftraggeber beantragt hierfür im eigenen Hause Gelder. Sie sehen dann dem Projekt als Budget zur Verfügung. In Behörden müssen Mittel oft zwei, drei Jahre vor Beginn des Projektes beantragt werden. Das Meta-Risiko ist hierdurch gewaltig – denn was kann bereits in den Jahren vor dem Projekt alles geschehen.

Wurde das Risikomanagement professionell durchgeführt und wurde aller Druck auf das Vorprojekt abgefangen, werden die Mittel reichen, und das Projekt wird höchst wahrscheinlich „eine Punktlandung hinlegen“. Ist mindestens eines von beidem nicht geschehen, wird das Budget zu knapp bemessen sein.

Für den Fall, dass das Hauptprojekt beauftragt wird, kalkuliert man die Vorprojektkosten mit ein. Damit muss man die angefallenen Aufwände erst einmal auslegen, zum Beispiel über das Vertriebsbudget. Wird das Hauptprojekt nicht beauftragt, kann mit dem Auftraggeber vereinbart werden, dass er/ sie zumindest das Vorprojekt begleicht.

Es kann auch das Wagnis eingegangen werden, das Vorprojekt abzuschätzen, zeitlich und finanziell. Je häufiger Vorprojekte für eine bestimmte Projektart durchgeführt werden, umso genauer wird die Abschätzung sein.

Denkbar ist es auch, dass das Vorprojekt vom Projektdienstleister selbst getragen wird, zum Beispiel im Sinne einer Auftragsanbahnung. Aber auch dann bleibt einem kostenneutral agierenden genau wie dem gewinnorientierten Unternehmen nichts anderes übrig, als die angefallenen Aufwände über ein „üppiges Budget“ wieder „einzufahren“.

Auftraggeber*innen, die der Meinung sind, dass der Dienstleister das Vorprojekt pro bono durchführen müsste, ist sich des Prinzips der Marktwirtschaft nicht bewusst. Bei diesem und ähnlichen Fällen ist hohes therapeutisches Geschick auf Seiten des Vertriebs gefordert.

4.4.3 Projektvertrag

Der Projektvertrag ist Grundlage für die Beauftragung. Es referenziert vollständig auf den Projektablaufplan (PAP) und auf beteiligten Serviceverträge. Redundanzen sollten durch eine geschickte Verlinkung der Dokumente vollständig vermieden werden. Der PAP muss dafür eine entsprechende Qualität haben. SLAs brauchen erst nach dem Projektende unterschrieben zu werden. Das ist sicherer.

Auch Lasten- und Pflichtenheft können in den Vertrag mit einbezogen werden. Beide sind schließlich vollumfänglich in den PAP eingeflossen. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen unberücksichtigt gebliebene Bestandteile beider Dokumente im Vertrag explizit herausgestellt werden. Ansonsten greift schnell das Claim-Management und verlangt nach Schadenersatzforderungen.

Ich hatte eine Zeit lang ein berliner Unternehmen aus dem Non-Profit-Bereich als Kunden. Beauftragt wurde ich für eine Reihe an Vertriebsstrainings. Dort berichtete eine Projektleiterin von Ausschreibungen, an denen sich die NPO beteiligte. In vielen gab es die Floskel, dass im Falle nicht eindeutig geklärt inhaltlicher Sachverhalte immer der Auftraggeber das letzte Wort hätte.

Hier wurde immer wieder ein „Pakt mit dem Teufel geschlossen“. Leider weigerte sich die Geschäftsführung des Kunden auf meinen Rat hin, die naturwissenschaftlichen Projektleitungen durch geschulte Juristen vertraglich zu unterstützen. Daher kommt die Organisation bis heute nicht ohne Spendengelder aus.

Der Kern des Projektvertrags sind die Regelungen zwischen Auftraggeber und Projektdienstleister. Weitere Verträge regeln die Zusammenarbeit zwischen Projektdienstleister und Subunternehmern sowie Projektpartnern.

Wichtig ist, den Projektstarttermin anzugeben, auf den der PAP hin geplant worden ist, sowie das späteste Beauftragungsdatum, um diesen Termin einhalten zu können. Es sollte darauf hingewiesen werden, dass bei Überschreitung des Beauftragungstermins alle Ressourcen und einige Verträge neu geplant und verhandelt werden müssen. Um diesen Aufwand und seine politischen Wogen zu vermeiden, ist der oben schon erwähnte großzügige Sicherheitsabstand so wichtig.

4.4.4 Vertragsverhandlung

4.4.4.1 Feind in eigenen Reihen

4.4.4.1.1 EGO von Kolleg*innen

Oft werden Sie auf andere interne Partnerabteilungen zurückgreifen müssen, während Sie ein perfektes Projekt zusammenzimmern:

- Controlling
- Einkauf
- Recht
- Vertrieb
- usw..

Es ist wichtig, sich bewusst zu sein, dass jede* Kolleg*in und jeder Kollege dabei nicht nur ein *persönliches* bewusstes und ein unbewusstes, weil unterbewusstes, Eigeninteresse verfolgen könnten – nicht müssen.

Zu einer Kundenverhandlung wurde mir nahegelegt, den damaligen Business Development Manager (BDM) der Organisation in mitzunehmen. Fast regelmäßig erfolgten während der Verhandlung seinerseits teils offene, teils versteckte verbale Angriffe gegen mich. Die Kunden merkten dies zum Teil und waren irritiert wie neugierig zugleich, wie es ausgehen würde. Professionell wurde es nicht empfunden - hier war ein Archetypus unterwegs: der Vernichter in der Rolle des Mobbers.

Ich hatte ein vertrauliches Gespräch „mit dem Archetypus“ geführt. Der wirkliche Mensch ist nicht erschienen, alles war maskenhaft. Wechselte nicht der Archetypus – das geht auch nicht, da sich der selbtherrliche Archetypus ansonsten selbst deaktivieren müsste. Daher blieb mir nichts anderes übrig, als keine weiteren Verhandlungen mehr „gemeinsam“ zu führen.

4.4.4.1.2 Management by Objectives (MBO)

Ebenso „herausfordernd“ können sich auch Jahreszielvereinbarungsgespräche der Projektmitarbeiter*innen auf den gemeinsamen Geist eines Projektes auswirken. Ziele im Führungsparadigma MBO – Management by Objectives – *Management mittels Zielen* – sind auch „oft“ nicht einheitlich systemisch auf die nachhaltige Gesamtvision und die Gesamtziele der Organisation ausgerichtet.

Vielmehr finden sich deutlich häufiger dezentrale Ziele wieder, die für eine Abteilung funktionieren aber im Widerspruch zum Ganzheitlichen stehen. Außerdem lassen Führungskräfte teils ihre subjektiven Präferenzen im Sinne ihrer Karriere in die Ziele ihrer Mitarbeiter*innen einfließen und setzten diese unter teils erpresserischen Druck, diese auch umzusetzen.

Schlimmstenfalls entstehen für Mitarbeiter*innen Double Binds: Zentrale und dezentrale Ziele sind nicht *gleichzeitig* erfüllbar. Über diesen Umstand zu sprechen, kann in einer Abmahnung oder Mobbing durch die Führungskraft enden. Organisationsleitbilder werden umso mehr zu einer Farce.

Ich hatte für SLA-Verhandlungen (Service Level Agreement) mit meinen Kunden einen Einkäufer hinzunehmen müssen. Er war sehr kollegial und wirkte professionell. Anfangs sah ich darin daher weniger Problem als positive Unterstützung. Erst lange nach den Verhandlungen, „nach einigem Grübeln“, verstand ich das Verhandlungsverhalten meines Kollegen durch einen Zufall:

In seinen persönlichen Zielvereinbarungen, von deren Erreichen sein variabler Gehaltsanteil abhing, etwa $\frac{1}{3}$ seines Gesamtgehalts, das in Summe schätzungsweise 50.000 Euro betragen haben wird, gab es folgende Erfüllungskriterien:

- *Zufriedenheit der Kunden*
- *schnelle Vertragsabwicklung*
- *keine offenen Verhandlungen.*

Erst, wenn man darum weiß, wird deutlich, weshalb:

- *kaum ein von ihm abgeschlossener Vertrag kostendeckend war*
- *und, weit drastischer, dem Kunden garantiert wurde, dass über zwei Jahre keine Nachverhandlungen stattfinden würden.*

Für einen Idealisten, der sich als Teil eines Ganzen sah, war diese Erkenntnis weit mehr als nur „recht ernüchternd“. So entstehen solche Bücher.

Also Vorsicht mit Mitentscheider*innen, auch wenn es „liebe Kolleg*innen“ sind. Geben Sie sich nicht der Naivität hin. Fragen Sie solange nach und verfolgen Sie Ihren Weg, bis:

- *Ihr* Verstand
- *Ihr* systemisches Denken
- *Ihr* Bauchgefühl

alle „grünes Licht geben“. Unterbrechen Sie notfalls eine Verhandlung und klären Sie mit dem/ der/ * Kolleg*in das beobachtete Verhalten, bis Sie es verstanden haben. Beenden Sie die Verhandlung souverän, wenn Sie merken, dass Sie oder das Projekt gefährdet werden.

Überlegene Sie sich also vorher, bevor Sie mit Kolleg*innen in Verhandlungen gehen:

- Was könnte das persönliche Interesse meines Kollegen/ meine*r Kolleg*in sein?
- Worin könnte das Interesse der Abteilung bestehen?
- Welche Aspekte hat seine Führungsperson in MBO einfließen lassen?
- Was wird das Interesse der Organisation im Ganzen sein?

Paranoidität sollen diese Fragen nicht schüren, sondern „lediglich“ einen wachen Geist sicherstellen. Systemisches Denken wird hierdurch ungemein geschult.

Es geht auch nicht darum, über die Organisation oder die Welt zu wettern. Es wäre schlimmstenfalls ein Kampf gegen Windmühlen. Man würde sich dabei am ehesten selbst schaden. Vielmehr besteht das Ziel darin, „wenigstens“ nicht vom *eigenen* Weg abzukommen – und sich selbst zu hinterfragen, ob man sich nicht auf ähnliche Weise etwas zuschulden kommen lässt.

Behalten Sie hierzu immer das Projekt, dessen Vision und Ziel(e) im Auge, für die Sie die Verantwortung übernommen haben. Damit nehmen Sie auch ihre eigene Befindlichkeiten, ihr EGO, aus dem Spiel: „Es geht um die Sache“ – um das, was Ihre Kolleg*innen und Kunden nach Projektabschluss ausbaden müssen, wenn IHR Rückgrat und IHRE Wachsamkeit nicht groß genug waren.

4.4.5 Methode Projektkultur festlegen

Die Projektkultur, das Verständnis der Zusammenarbeit, sollte ebenfalls im Projektvertrag beschrieben werden. Mit der Unterschrift unter dem Vertrag bestätigt jede Partei, sich dieser Kultur zu verpflichten und sich entsprechend zu verhalten.

Im Wesentlichen hat die Kultur Einfluss auf die folgenden Themen, in dieser Reihenfolge:

1. Claim-Management
2. Compliance
3. Risikomanagement.

Im Claim-Management geht es um Schadenersatz- und Nachforderungen durch falsch oder nicht erbrachte Leistungen. Hier ist Kooperation gefragt und pro-aktives partnerschaftliches Verhalten. Ein Claim-Office will benannt werden, bei Bedarf neutral, durch einen externen Partner.

Compliance, also Rechts- und Werteverstöße, geht ebenfalls alle Parteien etwas an: Jede Partei achtet auf sich und auf alle anderen. Anlaufpunkt ist eine Ombudsperson oder ein Ombudsgremium, das aus den Ombudsleuten der Parteien gebildet wird. Meist sind Ombudspersonen freie Rechtsanwälte oder emeritierte Richter*innen. Keine Organisation keiner Größe ist vor Korruption, Geldwäsche und Betrugereien geschützt. All dies liegt in der Natur des Menschen. Allein der Begriff *Chancenmanagement* wird von den meisten am Ehesten mit „Manipulationsmöglichkeit“ und „Glücksspiel“ assoziiert.

Da Risiken in Projekten eine besondere Rolle spielen, will auch das Thema Risikomanagement in den Vertrag eingebettet werden.

*Hier ein Tipp, der ebenso übertrieben und arrogant klingt, wie er hilfreich ist: Gehen Sie immer davon aus, dass Sie der/ die/ * Einzige mit logischen Verstand, Sozialkompetenz und an einer Punktlandung des Projektes interessiert sind. Dann werden Sie auch entsprechend entschieden handeln und Dinge souverän einfordern, die andere aus Unwissenheit, Nachlässigkeit oder Absicht auszublenden versuchen.*

4.4.6 Methode Projektvertrag und Risikomanagement

Im Projektvertrag sollte es einen Abschnitt mit der Überschrift *Risikomanagement* geben. Dort werden alle wesentlichen projektkritischen Risiken aufgeführt und ein-eindeutig jeweils genau einer Projektpartei zugeordnet.

Risiko-Nr*	Name	Partei 1	Partei 2	Partei 3	Partei 4
PJ 101 – 1	Blitzeinschlag	X			
PJ 101 – 2	Wasserschaden	X			
PJ 101 – 3	Sturmschaden		X		

Schneller als man glauben mag, kommt es vor allem bei großen Projekten zu Streitigkeiten, die durchaus noch über Jahrzehnte nach Projektende gerichtlich verhandelt werden. Dies geschieht bereits bei nationalen Projekten. Ein Beispiel hierfür ist *Toll-Collect*. Im internationalen Projektgeschäft betritt man immer dunklere Grauzonen. So ist Deutschland eines der wenigen Länder, in denen Geldwäsche gesetzlich geahndet wird.

Eine solche Risikotabelle im Projektvertrag macht allen Beteiligten bewusst:

1. dass Risiken vorhanden sind
2. welche davon besonders gravierend sind (und)
3. wer sie trägt.

Ziel ist es, damit sogar Mediationsprozesse einzusparen, mit denen im Claim-Management Gerichtsverhandlungen vorgebeugt wird.

Ist ein Verantwortungskreuz bei einer Partei, erlangt diese das Recht, entsprechende Gegenmaßnahmen und deren Kosten in ihren Projektanteil mit einzuplanen. Eine Zeile ohne Kreuz darf es nicht geben. Ansonsten wäre das jeweilige Risiko „unter den Teppich gekehrt“. Somit können Risiken auch nicht aus der Tabelle gestrichen werden. Nur *verlagert* werden kann die Verantwortung.

Empfohlen ist, vor allem bei größeren Risiken, dass Risikoträger erläutern, auf welche Weise sie die Risiken angehen werden. Denn auch hier findet man immer wieder Nachlässigkeiten, Missbrauch und Korruption – bereits *innerhalb* von Organisationen.

4.4.7 Pufferstreichung

Sollte einer der vielen Projektpuffer oder eine Gegenmaßnahme gestrichen werden, vielleicht begleitet durch ein Totschlagsargument wie: „*Das kann doch nicht Ihr Ernst sein, dass sie hier einen Puffer einbauen. Wir dachten, Sie wären ein Profi?!?*“, darf der Puffer lediglich verlagert werden.

Jedes Streichen von Puffern muss dokumentiert werden, damit es jederzeit auf die Person zurückgeführt werden kann, die hierfür verantwortlich war. Begleitet ist dieser Vorgang immer mit der Alarmierung des Projektlenkungsausschusses, des Risikomanagement- und Compliance-Beauftragten.

Streicht der Vertrieb Puffer aus dem Projekt, um den Projektauftrag in Konkurrenz mit anderen Unternehmen noch gewinnen zu können, gehen die Risiken auf den Vertrieb über, der dann auch als Projektpartei in der (internen) Risikoliste aufgeführt wird.

Jede Budget- und Kostenkürzung durch den Vertrieb gehen 1:1 zu Lasten desselben und werden durch das Vertriebsbudget ausgeglichen. Ist dies nicht möglich, muss der Projektablaufplan (PAP) angepasst werden und Inhaltliches gestrichen werden.

Gibt es Beteiligte, die immer einen bestimmten Prozentsatz herunterstreichen wollen (Willkür) oder müssen (Zwangshandlung), ist eine solche Streichung jedoch nicht vom Projekt (PAP) tragbar, könnte über eine bewusste *Co-Pathologie* nachgedacht werden. Man baut explizit Streichpuffer für solche Fälle ein. Dies sollte behutsam dokumentiert werden und nach Möglichkeit abgesprochen sein. Denn auch hier ergeben sich schnell Missbrauchspotenziale.

Die Frage ist hier, ob eine Zusammenarbeit mit einem solchen pathologischen Projektpartner, der die Bedeutung von Projektpuffern nicht verstehen kann oder will, nicht eher generell vermieden werden sollte. Denn, wenn Unlogik und Machtspiele bereits vor dem eigentlichen (Haupt-)Projektstart beginnen, ist mit einer „Genesung“ im Rahmen des Hauptprojekts eher nicht zu rechnen.

Zudem ist darauf zu achten, ob die Legislaturperiode von „Pufferstreichern“ bis zum Projektende andauert. Ansonsten kann schnell eine konsequenzfreie Profilierung auf Kosten von Projekt und Projektleitung erfolgen.

Bis zu dieser Stelle kann die Projektleitung ihr Mandat notfalls noch abgeben. Nach der Beauftragung ist der „Point of No Return“ (PNR) erreicht. Dann wird man als benannte Leitung das Projekt meist nicht mehr los. Die Held*Innenreise beginnt.

4.4.8 Warnung vor dem *Grauen Schaf*

Vor allem, wenn Sie mit externen Projektpartnern zusammenarbeiten, muss der Projektvertrag auf die Goldfeinstaubwaage gelegt werden. Erbsenzählen reicht hier bei weitem nicht aus. Denn nicht wenige Vertragspartner haben in der Kooperation das primäre Ziel, Sie „über den Tisch zu ziehen“. Vor allem bei Ausschreibungen ist dies Gang und gäbe.

Sichert Ihnen ein langjähriger Partner im Vertrag die Erstellung eines Handbuchs zu, dürfen Sie dennoch *niemals* davon ausgehen, dass Sie es jemals zu Gesicht bekommen werden, geschweige denn ausgehändigt. Warum?

Weil diese Leistungen, falls kein Vollblutjurist aus Ihrem Hause bei der Vertragserstellung (oder Ausschreibung) beteiligt war, wahrscheinlich nicht ein-eindeutig im Vertrag festgehalten worden ist und damit für den Auftragnehmer leicht zu einer „Streichmasse“ wird. Ansonsten müsste im Vertrag etwas dieser Art stehen:

- Wir verpflichten uns, ein Handbuch zu erstellen.
- Dieses wird auf Deutsch geschrieben sein.
- Rechtschreibung und Grammatik entsprechen dem aktuellen Duden.
- Es hat 50 Seiten.
- Das Seitenformat ist Din-A4.
- Der Schriftfont ist Arial 11.
- Die Seitenränder sind maximal 2 cm.
- Zeilenabstände sind 0,25 der Fontgröße, also 1,5 mm (*hier nicht nachgerechnet*)
- Es werden maximal 10 Abbildungen mit in das Dokument eingebettet.
- Diese zählen nicht zum Seitenumfang. Nehmen 10 Abbildungen 10 Seiten ein, hat das Handbuch demnach 60 Seiten.
- Auch Titel, Inhaltsverzeichnis und Glossar zählen nicht zur Seitenanzahl dazu.
- Das Handbuch wird bis zum xx.xx.xxxx in Papierform in der Rohfassung persönlich überreicht.
- Wir haben zwei Tage für eventuelle Anpassungen eingerechnet.
- Zum xx.xx.xxxx garantieren wir die Übergabe von 10 fertigen identischen Handbüchern.
- Diese und deren Erstellung und alles damit Verbundene ist in den von uns benannten Kosten enthalten.
- Die Handbücher sehen identisch aus.
- Sie bestehen aus weißem 80-Gramm-Papier.
- Die Blätter sind durch eine Bindemaschine zusammengebunden worden.
- Auch das Binden ist in den Kosten enthalten.
- Vor- und Rückseite der Handbücher sind jeweils dickere Plastikcover.

- Auch die Handbücher werden persönlich übergeben, in sauberem, trockenem und professionellem Zustand.
- usw.

Ich habe selbst mit vielen Vertrieblern, Managern und Einkäufern in Unternehmen zusammengearbeitet. Es ist für mich auch im Nachhinein irritierend, dass es – und das ist kein Scherz – primär immer erst einmal darum ging, welche Leistung man wirklich nur erbringen müsste und was man sich aufgrund ungenauer Formulierungen einsparen könnte.

Zieht Sie ein Partner dennoch „über den Tisch“, bleibt in letzter Konsequenz vielleicht nur Eines: nicht wieder mit ihm zusammenzuarbeiten. Finden Sie nun nur noch einen Entscheider aus Ihrem Hause, der sich traut, dies auch umzusetzen. Es ist eher die Regel, dass mit solchen Unternehmen weiter zusammen gearbeitet wird, als wenn nichts gewesen wäre. Ein derart inkonsequentes Verhalten belohnt Betrug.

Auch die obige Behörde, die ihr Handbuch auch fünf Jahre nach dem Projektende noch immer nicht erhalten hat und es auch niemals erhalten wird, arbeitet noch heute (Jahr 2020) „unverdrossen“ mit demselben hochgelobten IT-Partner zusammen.

Nehmen Sie also, wenn immer möglich und nötig, eine Jurist*in/ einen Juristen dazu und sichern Sie sich ab. „Die anderen“ tun das auch – nur meist nicht mit derselben Absicht.

4.4.9 Methode Vertragslesung

Der Projektablaufplan (PAP) ist Grundlage für den Projektvertrag. Es darf keine einzige Abweichung geben. Daher wird im Vertrag auf den PAP referenziert. Dies spart auch Zeit in der Vertragsausgestaltung.

Eine gemeinsame Lesung des Vertrags ist ebenso immer mehr Gang und gäbe wie das Simulieren des PAP.

Die Projektleitung liest hierzu unter Beteiligung aller anderen entscheidungsbefugten Teilnehmer*innen der vollständig beiwohnenden Projektpartner den Vertrag vor. Es darf gefragt, ergänzt, verändert und gestrichen werden.

Nach der Lesung werden die Verträge unterschrieben. Damit endet das Vorprojekt und das Hauptprojekt wartet auf seinen festen Starttermin.

4.5 Hauptprojekt



Typischer Aufbau des Hauptprojekts

Das Hauptprojekt beginnt nach dessen Beauftragung. Inhalt ist die Orchestrierung und Abwicklung des Projektablaufplans (PAP). Nach dem Komponieren und Üben in der Vorprojektphase wird nun die Symphonie gespielt. Dank des PAPs weiß jede*r Projektbeteiligte:

- Was
- auf welche Weise
- an welchem Ort
- mit welchem Aufwand
- welcher Ergebniserwartung
- unter welchen Testszenarien

geleistet werden muss. Um die Analogie erneut zu verwenden, ist es wie im Konzert: Jede*r Musiker*in weiß, wann welcher Ton mit welcher Lautstärke und Länge gespielt werden muss, damit das Publikum begeistert wird. Dennoch gibt es eine*n Dirigenten*in.

Änderungsmöglichkeiten gibt es jetzt nicht mehr. Alle Varianten stehen zu 100,00% fest. Strategie und Plan sind ein Blei gegossen, in Stein gemeißelt im Basisplan festgehalten. Jede strategische Abweichung wird - wenn nicht in einer Katastrophe – auf jeden Fall in einem wenigstens zeitweisen Abbruch des Projektes durch einen Change-Request (CR) münden. Vertraglich muss dieser Zusammenhang „fettgedruckt“ allen Parteien, vor allem dem Auftraggeber, „überdeutlich“ bewusst gemacht werden.

Es gibt also keine Eventualitäten mehr. Nur winzige Änderungen können mit Puffern sorgfältig abgefedert worden sein.

4.5.1 Leitung des Hauptprojekts

Für die Projektleitung wird es nun ernst. Auch, wenn die folgenden Tätigkeiten von ihr teilweise delegiert werden können, liegen sie dennoch in ihrer eigenen Hauptverantwortungssphäre:

- Kommunizieren
- Teilnehmen an und Leiten von Jour fixe
- Orchestrieren
- Führen
- Konflikte erkennen und sofort angehen
- Risiko- und Claim-Management betreiben
- Compliance-Wachsamkeit
- Stakeholder umsorgen
- Steuern
- Messen
- Zeiterfassungen
- Fortschrittsberichte einholen
- Daten hinterherrennen
- Souveräne Führungsaufgaben, fall eine Kooperation ausbleibt
- Controlling
- Gegensteuern
- Berichten
- Tests
- Teilabnahmen
- Bei Bedarf den PLA (Projektlenkungsausschuss) einberufen
- Marketing betreiben
- Motivieren
- Demotivierung vermeiden

All dies kostet viel Zeit. Die Projektleitung muss hierfür freigestellt sein.

4.5.2 Phase Initiierung



Mit der Initiierungsphase beginnt auch das Hauptprojekt. Alles Vorbereitete wird "losgetreten":

- Geblockte Ressourcen werden fest reserviert.
- Unterschriftsreife Verträge werden final unterschrieben.
- Die ersten Räume, Hotels und Flüge werden gebucht.
- Projektmitarbeiter*innen lernen sich kennen.
- Gremien werden einberufen.
- Alle Orchestrierungsprozesse werden angeworfen.

Ausführlich finden Sie diese Themen in den kommenden Kapiteln.

4.5.2.1 Initiierung der Projektleitung (Hauptprojekt)

Wie schon erwähnt, sollte die Projektleitung für das Projekt nicht erst ab dem Hauptprojekt aktiv werden, sondern bereits das Vorprojekt betreuen. Aufgaben sind unter anderem:

Aufgabe	Beschreibung	delegierbar	an wen
Verantwortung	für Gesamtprojekt		
Steuerung	Orchestrierung des PAP	teilweise	Projektoffice
	Controlling	teilweise	Projektcontrolling
Dokumentation	Projektdokumentation		Projektoffice
	Protokollierung		Projektoffice
	Dokumentenablage		Projektoffice
Berichtswesen	Berichterstellung		Projektoffice
	Berichtfreigabe		
Kommunikation	Erste*r Ansprechpartner*in für Kunden		
	Moderation von Meetings & Workshops	teilweise	Moderator*in
	Betreuung von Eskalationen		
Marketing	Projektmarketing	teilweise	Marketing/ Interne Kommunikation
Management	Risikomanagement	teilweise	Stabsstelle
	Claim-Management (Nachforderungen)	teilweise	Stabsstelle
	Compliance	teilweise	Stabsstelle
Führung	Stakeholder		
	Projektmitarbeiter*innen		
	PLA		
Abnahmen	Begleitung der Abnahmen		
Konflikte	Auflösung		

4.5.2.2 Initiierung der Co-Projektleitung

Wie wir im Zusammenhang zwischen Projektklassen und Projektleitung gesehen haben, ist ein Klasse-A-Projekt (A-Projekt) nur mit *zwei* Projektleitungen durchführbar, also:

- einer Hauptprojektleitung
- einer Co-Projektleitung.

Gründe hierfür sind vor allem diese beiden:

- Man kann sich den Ausfall der Projektleitung „nicht leisten“.
- Der Aufwand für Leitungsaufgaben ist auch mit PC und PO noch gewaltig.

Um sich in einer solchen Gewaltenteilung nicht ständig in die Quere zu kommen und sich vielleicht am Ende auf politische, also gewaltvolle Weise, „zu einigen“, ist es denkbar, die Rolle *Co-Projektleitung* mit der Rolle *Projektassistenz* in Bezug auf ihr Tätigkeitsspektrum gleichzusetzen. Im Folgeabschnitt wird diese Rolle ausführlich beschreiben.

Dieses Vorgehen gibt der Co-Projektleitung die Möglichkeit, sich in der eher begleitenden, fachlichen Rolle, in die nächst höhere Projektklasse einzuarbeiten. Damit wird die obige Projektklassen-Projektleitungstabelle um diesen wichtigen Bestandteil erweitert.

4.5.2.3 Initiierung Projektassistenz

Der Energiewirtschaftskonzern, in dem ich acht Jahre als Projektleiter tätig war, war US-Börsen-notiert. Daher waren die Projekte vom Sarbanes-Oxley-Act betroffen. In dessen Rahmen sollte sichergestellt werden, dass auch die in Konzernberichte einfließenden Projektdaten verlässlich waren.

Für uns Projektleitungen bedeutete dies, dass jede einzelne Tätigkeit im Projektablaufplan (PAP) dokumentiert und belastbar auf die explizite Beauftragung durch den Auftraggeber zurückführbar war. „Fake-Tätigkeiten“ und deren Abrechnung sollten auf diese Weise vermieden werden.

Alle größeren Projekte unterlagen somit auch der Konzernrevision. Einmal im Jahr wurde im Vier-Augen-Gespräch von Projektleitung und Revisor für jedes Projekt eine etwa 300-zeilige Checkliste durchgegangen, die die Einhaltung der vernetzten Zusammenhänge qualitätssicherte und rechtskräftig belegte. Sogar Zugriffsberechtigungen und Dateizeitstempel wurden dabei überprüft.

Im Anschluss wurde ein Beanstandungsprotokoll erstellt und an alle Führungskräfte der Projektleitung sowie weitere verantwortliche Stellen versandt. Nicht nur der damit verbundene Stress - auch der Aufwand für diese makellose Dokumentation war enorm. Die Projektdokumentation hatte ein Ausmaß, das man alleine nicht hätte bewerkstelligen können. Hatte man sein Fortbestehen im Auge, durfte man sich hier nicht zuschuldenkommen lassen.

Ein Projektoffice gab es nicht. Das Projektcontrolling hatte sich zwar beste Mühe gegeben und war sowohl sehr empathisch, als auch kollegial, wurde aber eher als hinderlich empfunden – einfach aus der Zeitnot heraus: Ein multitaskingfähiger Hans Dampf in allen Gassen war gefragt.

Ich leitete damals gleichzeitig ein Prozessberatungs- und Supportteam. Eine mir sehr wertvolle Mitarbeiterin übernahm dankenswerterweise die Co-Projektleitung. Da man als Projektleitung nicht krank wurde, hatte ich sie zum Glück nicht aus ihren eigentlichen Tätigkeiten herausreißen müssen. Doch ohne eine Projektassistenz wäre all das nicht machbar gewesen.

Eine Kollegin aus einem anderen Bereich wollte sich in die Leitung von Projekten einarbeiten und erklärte sich - „learning by doing“ – dazu bereit, das Controlling und einen Teil des Berichtswesens zu übernehmen. Sie übernahm die Rolle der Projektassistenz.

Vor allem, wenn sich tatsächlich herausstellt, dass Projektpuffer nicht mehr reichen und man am PAP herumdoktern muss, macht sich eine Projektassistenz bezahlt. Damit haben wir eine vierte Partei an Bord:

- Projektleitung (PL)
- Projektcontrolling (PC)
- Projektoffice (PO)
- *Projektassistenz (PA).*

Ähnlich herausfordernd ist dabei die eher negativ konnotierte Bezeichnung des Begriffes „Assistenz“. Oft wird es als Privileg gesehen, dass man über eine eigene Assistenz „verfüge“. Zudem werden Assistenzen in diesem Sinne häufig nicht als gleichwertige professionelle Partner*innen mit lediglich unterschiedlichen Aufgaben betrachtet, sondern wird eine Weisungsbefugnis explizit ausgelebt. Man sieht in der Assistenz eine*n „berufliche*n Privatbedienstete*n“ und spricht auch in diesem Sinne über die Rolle. Hier ist Rückgrat gefordert – von beiden Seiten.

Hinzu kommt, dass Entscheider meist schon in schwere innere Konflikte abdriften, wenn sie erfahren, dass man:

- zwei Projektleitungen für ein Projekt benötigen sollte
- eine Projektleitung eine Assistenz bekommt (die ihnen außerhalb der Hierarchie eigentlich gar nicht zustehe, die sie selbst nicht „haben“ oder sich weit härter hatten erkämpfen müssen).

Hier stoßen wir also wieder auf „unsere hierarchieimmanenten Zwillinge“:

- *Neid und Missgunst.*

„Um nicht völlig über das Ziel hinauszuschießen und gleich beides, eine Co-Projektleitung und eine Projektassistenz, beantragen zu müssen“ lässt sich final empfehlen:

1. auf den Begriff Projektassistenz zu verzichten
2. die Aufgaben, die die Projektleitung assistieren, genau zu definieren
3. diese assistierenden Aufgaben der Co-Projektleitung zu übergeben

4. die Co-Projektleitung im Sinne einer Vize-Projektleitung zu sehen, die bei Ausfall der (Haupt-)Projektleitung adäquat das Steuer übernimmt.

Dies bewahrt auch vor der Aussage: „Die Projektleitung ist gerade im Urlaub. Die Assistenz leitet gerade unser Projekt“.

Weiterhin gibt dieses Vorgehen der Co-Projektleitung die Möglichkeit, sich in der eher begleitenden, fachlichen Rolle, in die nächst höhere Projektklasse einzuarbeiten. Damit wird die obige Projektlassen-Projektleitungstabelle um einen wichtigen Bestandteil erweitert.

Sehen wir uns nun die Rollendefinition an, von, ab jetzt synonym:

- **Co-Projektleitung**
- Vize-Projektleitung
- Projektassistenz.

4.5.2.4 Initiierung des Projektoffice (Hauptprojekt)

Ein professionelles Projektoffice (PO) ist bereits im Vorprojekt von großem Nutzen. Im Hauptprojekt wird es diesen nun vollumfänglich erfüllen. Das Projektoffice ist ein Shared-Service, also eine Funktionseinheit, die von allen Projekten der Organisation genutzt wird. Kosteneinsparungen durch diesen scheinbaren Mehraufwand von 50% sind leicht möglich.

Gearbeitet wird ausschließlich mit Checklisten. In diesen sind Standardabläufe dokumentiert. Sie können schnell angepasst werden. Die Standardisierung führt zu einer hohen Prozessqualität. Die Checklisten sind derart einfach und strukturiert, dass man zügig neue Mitarbeiter*innen einarbeiten kann.

Das Projektoffice wird über den Start des Hauptprojektes informiert. Damit beginnt die zeit- und ereignisgesteuerte Abarbeitung der Listen.

Mit die „leidigste“ Routinetätigkeit, ist die Orchestrierung von Projektmitarbeiter*innen. Oft muss man Projektmitarbeiter*innen „hinterherrennen“, „die Hand halten“, sie motivieren, „auf ungenutzte Potenziale hinweisen“ – wenige sind erfahrungsgemäß wirkliche Profis. Im folgenden Kapitel mehr zu Delegierungsmöglichkeiten an das P.O..

Weitere Tätigkeiten, die für das Projektoffice geeignet sind:

- Protokolle schreiben, fotografieren, abstimmen, freigeben lassen, versenden
- Berichte vorbereiten, erstellen, zur Freigabe senden, verteilen
- Dokumente aktiv bereitstellen
- Datenablage
- Raumbuchungen
- Terminerinnerungen
- Catering organisieren
- Hotels buchen
- Tickets buchen
- Medien vorbereiten
- Zeiterfassungsdaten ermitteln, hinterherrennen, einsammeln, aggregieren.

Je mehr dieser Tätigkeiten an das Office übergeben werden, umso mehr Zeit steht der Leitung für eigentliche Führungsaufgaben zu Verfügung.

4.5.2.5 Initiierung der Orchestrierung

Wann	Tätigkeit
Zwei Wochen ... vor jedem Arbeitspaket	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmitarbeiter*innen vor deren Arbeitsbeginn kontaktieren • Auf alle geplanten Arbeitspakete und deren PAP-Elemente ansprechen • Anfragen ob noch etwas benötigt wird
Eine Woche ... vor jedem Arbeitspaket	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmitarbeiter*innen kontaktieren • Auf alle geplanten Arbeitspaket und deren PAP-Elemente ansprechen • Anfragen ob noch etwas benötigt wird
Einen Tag ... vor jedem Arbeitspaket	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmitarbeiter*innen kontaktieren • Auf alle geplanten Arbeitspakete und deren PAP-Elemente ansprechen • Anfragen ob noch etwas benötigt wird • Auf Fortschrittsberichte hinweisen • Hinweisen, dass am Freitag, 12 Uhr, die Zeiterfassung der Woche abgeschlossen sein <i>soll</i>. • Hinweisen, dass am Freitag, 12 Uhr, der Wochenfortschritt für alle Arbeitspakete gemeldet sein <i>muss</i>. • Nachfragen, ob der Zeiterfassungsprozess bekannt ist – sonst informieren. • Bitte um sofortige Eskalation bei Problemen oder Risiken
Freitagmittag	<ul style="list-style-type: none"> • Aggregieren der IST-Daten: Aufwände, Kosten, Fortschritt • Fortschrittsdaten am Freitag, 12 Uhr einsammeln • Bei Bedarf fehlende Daten bis 14 Uhr nachfordern, hinweisen auf Eskalationsprozess • Eskalation an PL, wenn Daten bis 16 Uhr nicht vorliegen
Montagmorgen	<ul style="list-style-type: none"> • Direkter Kontakt zu allem Mitarbeiter*innen, die nicht oder falsch kontaktiert haben • Information an Projektleitung (PL) über diese Personen (PL geht auf Linienführungskräfte zu)
Montagmittag	<ul style="list-style-type: none"> • IST-Datenerfassung als abgeschlossen melden (Rundmail an alle Projektmitarbeiter*innen laufender Arbeitspakete) • Daten sammeln und aggregieren: Aufwände, Kosten, Fortschritte • Daten an das Controlling (s. u.) weiterleiten
Montagabend	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertungen vom Controlling (s. u.) entgegennehmen • Projektbericht generieren • Projektbericht an Projektleitung senden • Nach Freigabe durch die Projektleitung Bericht versenden (über Berichtsmatrix)

4.5.2.6 Initiierung der Steuerung

Die Steuerung des Projektes wird von der Projektleitung verantwortet. Sie kann, wie beschrieben, zum großen Teil an das Projektoffice übergeben werden, falls vorhanden. Die Steuerung im Projekt entspricht der Orchestrierung durch den Dirigenten im Konzert. Über den Projektablaufplan, die „Partitur“, findet man heraus, wer, wann, was, auf welche Weise bearbeitet und welche Ergebnisse geliefert werden sollten. Alle Ressourcen sind fest reserviert und müssten über ihre Aufgaben Bescheid wissen – ansonsten wird es jetzt schwierig.

Die Steuerung erfolgt einmal täglich. Das bedeutet:

- Es wird geschaut, wer laut PAP in zwei Wochen tätig wird. Alle Personen und Parteien werden mündlich kontaktiert. Es wird gefragt, ob sie in den Startlöchern sind. Jede Abweichung muss sofort angesprochen werden. Notfalls sofort über Führungskräfte/ Verantwortliche und Projektleitungsausschuss (PLA) eskalieren. Nur so kann man sich als Projektleitung (PL) keine Nachlässigkeit vorwerfen lassen.
- Am Tag vor Beginn einer +neuen Aufgabe oder eines Arbeitspakets die Verantwortlichen mündlich kontaktieren und daran erinnern, dass die Arbeitszeiten und Kosten erfasst werden müssen – falls Zeiterfassung und Controlling vorhanden. Hier sofort eskalieren, wenn etwas nicht wie geplant umgesetzt werden können sollte.
- Am Abend des ersten Tages einer neuen Aufgabe oder eines Arbeitspaketes bei den Verantwortlichen mündlich nachfragen, ob alles gut gelaufen ist. Bitten, dass pro-aktiv bei Problemen und Beendigung sofort die Projektsteuerung kontaktiert wird.

Es sollte davon ausgegangen werden, dass nur 5% aller Projektbeteiligten *vollumfängliche* Profis sind und sich entsprechend *rundum* eigenverantwortlich verhalten. Daher ist eher davon auszugehen, dass vor allem am Anfang alles schief geht, wenn man nicht hinter allem akribisch her ist – ohne dass man diese Gedanken durch Stress oder Misstrauen unbewusst kommuniziert.

Nach den ersten Wochen an Erfahrungen mit den Projektmitarbeiter*innen und Partnern wird sich ein konkreteres Bild abzeichnen und man kann den pragmatisch bedingten „Terror“, wenigstens bei einigen Beteiligten, etwas herunterfahren. Ein „schier gewaltiges Maß“ an Sozialkompetenz ist für diese kommunikative und für alle Beteiligten nervenaufreibende Gratwanderung unerlässlich.

4.5.2.7 Initiierung Zeiterfassung

Zeiterfassung ist ein höchst leidiges Thema. Sie verdirbt Projektleitung, Controllern – vor allem aber Projektmitarbeiter*innen – schnell „die ganze Laune an Projekten“. Für viele ist das Thema ebenso konnotiert wie die Steuererklärung – nur dass man Zeiten täglich und wöchentlich erfasst und nicht nur jährlich.

Möchte man eine transparente Zeiterfassung als Grundlage für ein aussagekräftiges Controlling, *wird* man als verantwortliche Person ohne Weiteres *einen bis drei Vollzeittage* pro Woche (1 – 3 VZÄ/ VZE/ FTE) alleine für die Sicherstellung der Qualität dieser Prozesse benötigen.

Am Ende einer jeden Kalenderwoche müssen *spätestens* alle angefallenen Arbeitszeiten und Forecasts angegeben werden. *Allerspätestens* nach dem Wochenende kann sich niemand mehr an die Arbeitszeiten der Woche zuvor erinnern können. Empfohlen ist daher aus Erfahrung eine *tägliche* Zeiterfassung, am Mittag oder Abend des jeweiligen Tages. Je einfacher das Verfahren ist, umso besser wird es funktionieren.

Allerhöchste Serviceorientierung gegenüber den Projektmitarbeiter*innen und Partnern hilft deutlich weiter, her scherzhaft aber nicht weltfremd: *Am Nachmittag schaut man bei ihnen vorbei. Man bringt Kekse, Kuchen, Tee und Kaffee mit. Man hält die Hand und tröstet. Ganz beiläufig fragt man, was denn so am Tag geschehen sein könnte. Es gibt ein Geschenk zum Abschied. So könnte es klappen.*

*Als ich Bereichsleiter für Projektmanagement bei einem Berliner Energieversorgungsunternehmen war, hatte meine Vorgängerin aus der Not heraus allen 45 Mitarbeiter*innen die abendliche Zeiterfassung als „Incentive“ zur Pflicht gemacht. Nur, wenn an allen Arbeitstagen die Tageszeiten korrekt erfasst wurden, wurde auch der variable Gehaltsanteil ausgezahlt. Hier erkennt man das Leid, das man mit dem Thema haben kann. Auch für meine Vorgängerin: Sie musste rechtsgültig täglich 45 Buchungen überprüfen, einzeln freigeben und dokumentieren. Ein Burnout ist dabei fast unvermeidlich – bei allen Beteiligten.*

Ableitungen daraus:

1. Daher bei jedem Kontakt mit Verantwortlichen daran erinnern, dass bis Freitagmittag, 12 Uhr, alle Zeiten erfasst sein müssen. Auch die prognostizierten Aufwände für den jeweiligen Freitagnachmittag müssen eingetragen werden. Sollten die Zeiten nicht bis Freitag, 12 Uhr, eingetragen worden sein, beginnt sofort der mehrstufige Eskalationsprozess mit der ersten Stufe.
2. Die Verantwortlichen werden sofort über mehrere Kanäle gleichzeitig kontaktiert. Bis 14 Uhr muss die Nachtpflege abgeschlossen sein. Erfolgt dies nicht, sofort in die zweite Eskalationsstufe gehen. Man ruft ein Krisengespräch ein, spätestens für den kommenden Montag.
3. Sind auch am Montagnachmittag nicht alle Zeiten erfasst worden, werden in der dritten Eskalationsstufe die Personalverantwortlichen der betroffenen Mitarbeiter*innen kontaktiert, mit der „Bitte um ‚freundliche‘ Regulation“. Nicht kontaktierte Zeiten gelten als nicht geleistet.
4. Ändert sich das Verhalten der Projektmitarbeiter*innen immer noch nicht, wird mit ihnen an jedem Freitag ein halbstündiges Jour fixe an deren Arbeitsplatz eingerichtet, damit die Zeiten „gemeinsam“ eingegeben werden können. Dies fällt unter „therapeutische Interaktion“.
5. Ändert sich ein Verhalten nicht innerhalb eines Monats, werden die Projektbeteiligten ausgewechselt. Spätestens jetzt muss der Projektlenkungsausschuss (PLA) informiert werden. Man kann den Austausch von dort auch über eine Entscheidungsvorlage absegnen lassen – die Kosten und Nutzen eines Austauschs aufzeigt.

Für Mensch mit wenig oder ohne Sozialkompetenz sind diese Aufgaben ein Horror. Sie sollte auf jeden Fall ebenfalls auf eine hoch sozialkompetente Person *im Projektoffice* übertragen werden. Ansonsten verprellt man schnell gute Projektleitungen. Auch das Hinzuholen von Betriebspsychologen kann hilfreich sein.

Für die Erfassung von Zeiten kann ein Zeiterfassungssystem verwendet werden, in das man sich zum Beispiel über einen Browser einwählt. Wichtig ist hier, dass man dies auch für externe Mitarbeiter*innen und Partner möglich macht. Aufgrund von Datenschutz und IT-Sicherheit kann der personelle und finanzielle Aufwand hierfür beträchtlich sein. Eine andere Variante wäre die Verwendung von Excel-Listen, die man zentral koordiniert an die Verantwortlichen wochenweise verteilt und wieder einfordert.

Auf jeden Fall sollte der Prozess best möglich automatisiert werden, da schon bei mittleren Projekten ansonsten der logistische Aufwand nicht mehr händelbar ist. Zudem ist mit einer 30%-igen Fehlerwahrscheinlichkeit in den erfassten Daten zu rechnen.

Am Freitagnachmittag werden alle Daten aus dem Zeiterfassungssystem eingesammelt. Sie werden auf Vollständigkeit und (wenigstens grob) auf Korrektheit überprüft. Dies erfolgt, wenn vorhanden, durch das Projektoffice, denn es handelt sich um eine Routinetätigkeit.

Die genaue Plausibilitätsprüfung erfolgt durch das Controlling oder die Projektleitung. Ein professionelles Projektmanagementwerkzeug wird mit seinen Algorithmen visuell auf Überschreitungen hinweisen. Ansonsten kann man nur „hoffen“, dass dann alles korrekt ist. Das wichtigste Indiz ist tatsächlich, *dass eine Meldung* von den verantwortlichen Projektmitarbeiter*innen erfolgt ist.

Das Projektoffice (PO) aggregiert alle Daten und sendet sie pro Projekt im Cluster an das Projektcontrolling (PC). Das Projektcontrolling führt den Datenabgleich mit dem Projektablaufplan (PAP) durch – falls dies nicht bereits automatisiert passiert ist –, berichtet über den PAP an die Projektleitung und berät diese bei Bedarf. Gemeinsam werden Ampelfarben für das Controlling festgelegt.

Segnet die Projektleitung die Daten und Ampelfarben ab, erstellt das Projektoffice offizielle Projektberichte und verteilte diese über eine Berichtsmatrix an alle aufgeführten Stakeholder.

4.5.2.7.1 Methode MS-Project-Makro

Ein solcher Zeiterfassungsdatenprozess kann mittels MS-Project und VBA-Makros auch gut automatisiert werden:

1. Es liest aus den PAPs der laufenden Projekte alle laufenden Arbeitspakete heraus,
2. ermittelt die jeweiligen Ressource und deren E-Mail-Adressen
3. befüllt die Zeiterfassungs-Excel-Listen mit den bisherigen Daten
4. sendet die befüllten Listen an die ermittelten Adressen – „liebevoll formuliert“
5. sammelt die Rückmeldungen aus dem eigens angelegten Zeiterfassungspostfach ein
6. analysiert die enthaltenen Daten
7. trägt die Daten in die IST-Spalten der PAPs ein
8. überprüft, ob die Meldungen vollständig eingegangen sind
9. sendet ansonsten eine „liebevolle Erinnerungs-Mail“ an Projektmitarbeiter*in und Projektoffice
10. weiter geht es in diesem Fall erneut mit (5).

Der Aufwand für eine solche Programmierung beträgt ca. fünf Leistungstage. Fünf weitere Tage braucht man, um die Fehler zu korrigieren und die Mitarbeiter*innen zu informieren. Die Aufwandsersparnis ist hierdurch enorm.

4.5.2.8 Initiierung Risikomanagement & Compliance

In Projekten geht es nur um Risiken, wie wir eingangs gesehen hatten. Compliance-Risiken, also eventuelle Rechts- und Werteverstöße, sind dabei womöglich die gravierendsten. Etabliert werden daher:

- Informationsseiten im Intranet
- Auslagen von Informationsflyern *Risk & Compliance*
- Das verpflichtende Ansehen von Compliance-Videos
- Anlaufstellen, wie Projektleitung, Risikomanager*in, Compliance-Verantwortliche*r, Ombudsleute, schwarze Briefkästen. Sie werden offiziell benannt. Die Benennung muss protokolliert werden.
- Regelmäßige Risikoworkshops, die Veränderungen im Risikoumfeld dokumentieren
- Protokollierung und Nachverfolgung von identifizierten Risiken.

Das Risikomanagement ist wie das Sonar im U-Boot. Ohne es ist man im Projekt blind wie unter Wasser. Dass Risiken und leider auch Compliance-Verstöße eintreten werden, ist sicher. Nur die souveräne und professionelle Prophylaxe und schnelle Reaktion darauf wird den Schaden klein halten. Das Tabuisieren beider Themen wäre für Projekterfolg, Projektleitung und Organisation fatal.

Weit schneller kommt es zu Korruption, Missbrauch und Bestechung, als man es wahrhaben möchte:

- Der Vertriebsmitarbeiter bietet dem Entscheider/ der Entscheider*in beim Kunden einen Prozentsatz seines Bonusanteils an. Meist sind es 5 - 10% des Auftragswertes oder $\frac{1}{4}$ – $\frac{1}{3}$ seiner Provision.
- "Wir könnten Dich, als Mitarbeiter* Deiner Firma, auch direkt beauftragen und nicht über Deine Firma. Nimm Dir doch einfach Urlaub. Dann haben wir beide etwas davon. Erfahren wird das niemand."
- Es kommt zu einem 3 für 2-Angebot: drei Küchen für den Preis von zweien: "Uns ist es gleich, wo die Küchen am Ende installiert sein werden". *Mir selbst sind drei solcher Fälle allein in den letzten zwei Jahren begegnet. Den Geschäftsführern wurde allesamt gekündigt.* Abfindungen gibt es für gewöhnlich dennoch.
- In Deutschland stellt Geldwäsche einen Gesetzesverstoß dar - in den meisten anderen Ländern dieser Welt nicht.
- In vielen "Drittländern" wird man ohne Schmiergelder und Bestechungen keine Projekte durchführen dürfen. Hier beginnt eine Gratwanderung.
- "Die ist ja nicht mal Deutsche. Lad' die mal besser nicht zum Bewerbungsgespräch ein".

Hier geht es darum, auf die Existenz *Grauer Schafe* ganz offen hinzuweisen, damit das Tabu, über solche Aspekte zu sprechen, gebrochen wird:

- Nicht selten sind es Vorstände und Geschäftsführer, die Projekten *offiziell* unterstützen, sie jedoch *hinter* der Linie perfide versuchen, zu Fall zu bringen. Die Saboteure rühmen sich dafür, verantwortliche Projektleitungen als vermeintlich Schuldige zu sanktionieren. Oft merkt man dies erst nach dem dritten Scheitern solcher Projekte, wenn jemand – oft ein zu Hilfe geholt Beratungshaus – Mut aufbringt, „die richtigen Fragen stellt“.
- Nie vergessen: Psychopathen schneiden in Psychotests immer besser ab als alle Nicht-Psychopathen. "Das Böse" (Hannah Arendt) schleicht sich *immer* ein.

Die Kultur des Projekts muss entsprechend Compliance-, risiko- und konfliktopen sein, wenn man sich dem Thema stellen möchte. Multiple Meldungsmöglichkeiten müssen gegeben sein:

- Wer sind Ombudspersonen?
- Wo gibt es anonyme Briefkästen?
- Gibt es eine externe Kanzlei, an die man sich wenden kann?
- Die Projektleitung allein reicht nicht aus - denn auch sie kann Täter*in sein.

4.5.2.9 Initiierung Claim-Management

Im Claim-Management geht es um Schadenersatzforderungen/ Nachforderungen bei nicht, nicht vollständig oder falsch erbrachten Leistungen im Projekt. Es gibt Projektpartner auf den Markt, die über das Claim-Management mehr Geld verdienen als über ihre eigentlichen Projektleistungen. Man erkennt dies an einer überdurchschnittlichen Anzahl an Juristen im Vergleich zu Projektmitarbeiter*innen.

Ein*e Claim-Manager*in verfolgt ab Beginn des Hauptprojektes alle erbrachten Leistungen und vergleicht diese mit den Erwartungen. Zudem werden alle Claim-Meldungen entgegengenommen, protokolliert und nachverfolgt.

Da dieses Thema recht umfangreich ist, ist es ausgelagert worden.

Schnell kommt man hier in eine subjektive Grauzone, dass zum Beispiel Leistungen nicht detailliert genug beschrieben wurden und Interpretationsspielraum lassen. Häufig passiert dies, falls:

- man zu nachlässig, selbstverständlich und/ oder naiv an die Projektplanung geht
- der Zeitdruck keine Detaillierung zulässt
- die Kosten für eine Verfeinerung von niemandem getragen werden wollen
- damit absichtlich geschickt Kapital geschlagen werden soll.

Tipps & Tricks

- Diejenigen, die darauf plädieren, hier "nachlässig zu sein", werden am Ende mit höchster Sicherheit nicht in die Verantwortung gezogen. Leidtragende sind immer die Projektleitungen:
 - "Wenn Ihnen diese Detaillierung wirklich wichtig gewesen wäre, hätten Sie es weit deutlicher kommunizieren müssen!", hört man immer wieder. Der Täter deklariert sich als Opfer - hier haben wir es mit grauen Vernichter*innen als Ankläger*innen zu tun.

Thematisiert werden solle:

- Bedeutung von Claim-Management
- Was kann schief gehen?
- Wozu ist man verpflichtet?
- Wie wird all dies sichergestellt?
- Was, wenn man selbst nicht alles erbracht hat?
- Was ist eine Selbstanzeige - und wie geht es danach weiter?
- Was, wenn eine andere Partei nicht alles erbracht hat?
- An wen wendet man sich?
- Wird die Anonymität gewahrt?
- Wie geschieht dies?
- Wie ist der Prozessablauf?

Allein schon, über solche Themen zu sprechen, hilft Claim-Risiken vorzubeugen. Die Kommunikation muss wieder sehr behutsam geschehen. Schnell neigen Mitarbeiter*innen zu querulatorischem Verhalten, wenn sie vermuten, dass man ihnen eventuell nicht vertraute.

4.5.2.10 Initiierung Controlling

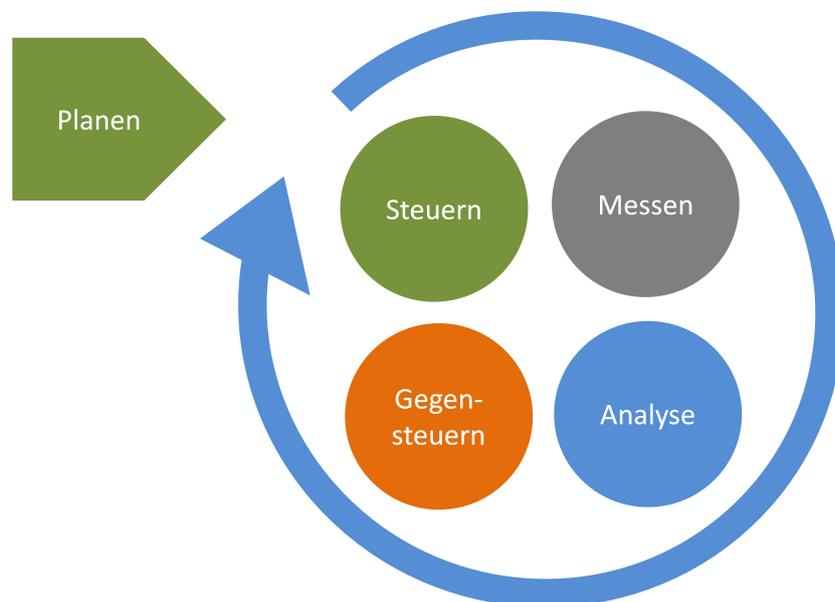
4.5.2.10.1 Methode PDCA (modifiziert)

Im Management gibt es den Begriff des PDCA-Zyklus:

1. **Plan**
2. **Do**
3. **Check**
4. **Act.**

Man plant etwas (P), „tut“ es (D), überprüft das Ergebnis (C) und (re)agiert bei Bedarf auf Planabweichungen (A).

Auf das Projektmanagement bezogen, findet im *Vorprojekt* die **Planung** statt. Das **Steuern (Do)**, **Messen und Analysieren (Check)** sowie das **Gegensteuern (Act)** sind hingegen in das *Hauptprojekt* verschoben. Planänderungen verlangen nach einem Projektstopp und dem Neustart. Damit verbunden ist ein Change-Request (CR). Es beginnt dann wieder mit P.



Kein PDCA-Zyklus im klassischen Projekt

Übertragen auf das Projektmanagement sind hier das erste und die folgenden drei Elemente voneinander getrennt gruppiert. Der PDCA-Zyklus findet sich *nicht* 1:1 im Projektmanagement wieder.

Für ein Projekt könnte man es wie folgt aufstellen:

- P – DCA – DCA – DCA – DCA - ...

oder, im Falle eines stattfindenden Change-Requests (CR):

- P – DCA – DCA – DCA – DCA - ... <CR> P – DCA – DCA – DCA – DCA - ...

Zu den Aufgaben des Projektcontrollings (PC) gehören:

1. Messen der Ist-Werte
2. Analyse der Abweichungen von den Soll-/ Planwerten
3. Beraten Projektleitung hinsichtlich einer Gegensteuerung.

Im Zyklus gehören **P**, **D** und **A** zu den Aufgaben der Leitung. **C** gehört zum Controlling und eingeschränkt, im beratenden Sinne, auch **A**. Das Steuern übernimmt wieder die Projektleitung, es ist aber zum Teil auch auf das Projektoffice (PO) verlagerbar. Das Messen kann ebenfalls vom Projektoffice übernommen werden, nicht aber die Auswertung der Messungen.

Damit wird das Controlling (PC) wenigstens zum Teil entlastet - vor allem, da man Daten oft „nachrechnen muss“. Nur die *Entscheidung* für eine Gegensteuerung unterliegt der Projektleitung (PL), da diese das Projekt (PJ) verantwortet. Das PC berät nur – auf Wunsch der PL.

4.5.2.10.2 Typische Daten

Das Projektcontrolling umfasst für gewöhnlich die folgenden Perspektiven:

- Aufwände
- Kosten
- Budget
- Inhalt/ Qualität
- Meilensteine und andere Termine
- Risiken
- Zufriedenheit von Stakeholdern (Kunde, Projektmitarbeiter*innen usw.)

Vor allem in der Zeiterfassung hängt das Controlling von der sorgsamen und disziplinierten Zuarbeit der Projektmitarbeiter*innen ab. Daher sollte auf einer Meta-Ebene auch diese Qualität – die Projektmitarbeiter*innenmeldequalität – dokumentiert werden. Sie hilft der Projektleitung, gezielt auf Mitarbeiter*innen zuzugehen, um sich zu bedanken oder „Potenziale zu heben“.

Das Stakeholdererwartungsmanagement, das weiter oben eingeführt worden ist, wird regelmäßige Jour fixe zwischen wichtigen Stakeholdern (SH) und Projektleitung (PL) zur Folge haben. PL interviewt in diesen Treffen den jeweiligen SH über dessen Zufriedenheit. Die resultierenden Daten fließen in das Zufriedenheitscontrolling ein.

4.5.2.10.3 Methode Projektcontrolling

Wie funktioniert das Controlling (PC) im Detail? Im Zusammenhang mit dem Risikomanagement werden idealerweise in diversen Bereichen des Projekts – sprich: bestimmten Stellen des Projektablaufplans (PAP) – Puffer eingebaut. Sie werden genutzt, also aufgebraucht, wenn das Projekt vom Idealplan abweicht, aber dennoch im Gesamtplan verbleiben soll. Typische Pufferarten sind:

- Zeitliche Puffer (Aufwand)
- Terminliche Puffer (vor Meilensteinen)
- Kostenpuffer (für das gesamte Projekt nutzbar)
- Budgetpuffer (Kunde möchte weniger bezahlen)
- Qualitätspuffer (besser etwas genauer als zu ungenau)
- Risikopuffer (Unwetter, Unruhen).

Während der *Projektdurchführung*, im Hauptprojekt also, geschieht das wesentliche Controlling. Damit ist gemeint, dass man auch das Vorprojekt kontrollieren kann (was nicht oft gemacht wird, da es sich nur um einen „Vorbrenner“ handelt) und für gewöhnlich *alle* Phasen des Hauptprojektes kontrolliert werden:

- Ist-Daten werden ermittelt.
- Plandaten werden mit diesen Ist-Daten verglichen.
- Abweichungen werden berechnet.
- Auswirkungen von Abweichungen werden auf das Gesamtprojekt extrapoliert.
- Empfehlungen werden ausgesprochen, wie gegengesteuert werden kann.
- Controllingergebnisse und Steuerungsmaßnahmen werden im Logbuch dokumentiert.
- Projektberichte werden
 - aus den Controlling-Daten erstellt
 - durch Projektleitung freigegeben und
 - an die verantwortlichen Personen weitergegeben.

Zeigen die im Projekt gemessenen Ist-Daten eine Abweichung von den Soll-/ Plandaten an, würde die Projektstatusampel ohne Pufferung sofort auf Rot schwenken und damit einen deutlichen Missstand aufzeigen. Zeitlich passiert dies, wenn Aufgaben auf dem *kritischen Pfad* liegen, das heißt, nicht terminlich abgepuffert sind. Da im Projekt *immer* alles anders kommt als geplant, stünde die Ampel auf Dauerrot.

Erfahrene Profis wissen darum und bauen die obigen Pufferarten sinnhaft verteilt in das Projekt ein. Ziel ist, dass es Abweichungen aus eigener Kraft „wegstecken kann“.

Es ist wie der Stoßdämpfer im Auto. Natürlich kann man ihn auch weglassen, um Konstruktionszeit, Herstellungskosten, Gewicht und damit Kraftstoff einzusparen. Dennoch werden damit Haltbarkeit und Verfügbarkeit des Fahrzeuges drastisch sinken. Niemand würde es konzipieren oder kaufen, solange *aufrechte und nachhaltige* Absichten verfolgt werden. Ein Projekt verhält sich identisch.

Wird eine Abweichung vom Plan durch einen Puffer abgefangen, zeigt die Statusampel im ersten Moment lediglich Gelb an: Es gibt zwar eine Differenz, diese gefährdet das Projekt wegen der Sicherheitspuffer jedoch nicht wirklich.

Das Controlling – gemeinsam mit der Projektleitung – reduziert daraufhin die passenden Ausgleichspuffer. Damit ist das Projekt wieder in Plan und die Projektampel zeigt erneut Grün an.

Erst wenn alle verwendbaren Puffer final aufgebraucht sind oder nicht mehr ausreichen, um das Projekt abzufangen, schwenkt die Ampel auf Rot. Dies sollte so dokumentiert werden, dass man in der letzten Hauptprojektphase, Lessons Learnt, etwas daraus für künftige Projekte lernen kann. Zudem wird jetzt vom Controlling empfohlen, den Projektleitungsausschuss (PLA) zu informieren. Auf dieser „höheren“ – heißt *politischen* – Ebene (evolutionspsychologisch ist es die *niedere*) kann entschieden werden, wie es mit dem Projekt weitergeht.

Meist wird nun ein Change Request (CR) initiiert. Dieser führt in der Regel zu einer vollständigen Neuplanung des noch verbleibenden Projektteils. Ein solches Vorgehen setzt natürlich Wissen um Projekte und generelle Intelligenz voraus. Beides sind leider keine Garantie. Vor allem Politik kommt in Unternehmen nicht nur ohne diese Aspekte zurecht – vielmehr untergräbt sie diese pro-aktiv.

Daher werden Puffer auch nur *bestenfalls* offen kommuniziert. „Bestenfalls“ bedeutet, dass die Organisationskultur es „zulässt“. Dies erhöht das Vertrauen, setzt aber Sozialkompetenz und Selbstbewusstsein der Projektleitung voraus – sowie die beschriebene unpolitische – also psychisch gesunde und zivilcouragierte - Unternehmenskultur.

Das Controlling, wie man an den Prozessen erkennt, muss über die Puffer informiert werden. Notwendig ist dies, damit das Controlling diese Puffer in der Auswertung und ihren Berichten aktiv nutzen kann. Jede Puffernutzung wird kurz dokumentiert, damit man bei Rückreflexionen des Projekts die Zusammenhänge rekonstruieren kann.

Politiker*innen im Controllingbereich sind mit das Paradoxeste, das Projektmanagement passieren kann. Man braucht dort vielmehr sachliche Analytik und Verbündete und nicht den „Feind in eigenen Reihen“. Mehr dazu später.

4.5.2.10.4 Methode Meilensteincontrolling

Meilensteine sind Wegmarken im Projekt, die Teilziele und Orientierungspunkte anzeigen. Bereits in der Grobplanung werden sie inhaltlich festgelegt. In der Feinplanung, zu der ein konkreter Starttermin für das Hauptprojekt festgelegt wird, sind alle Meilensteine fest terminiert. Damit vereinen Meilensteine zwei Ziele:

- ein inhaltliches
- ein zeitliches.

Hierdurch kann mittels der Meilensteine der Fortschritt eines Projektes einfach, aussagekräftig und, auf Wunsch, detailliert gemessen werden. Erst, wenn inhaltlich alles dem jeweiligen Meilenstein Zugeordnete erfüllt ist, ist auch der Meilenstein erreicht und kann damit „abgehakt werden“. Die Differenz zwischen geplantem und abweichendem Termin, oft in Wochen gemessen, ist für das Controlling wichtig.

Die folgende Tabelle zeigt eine Möglichkeit der Meilensteinkontrolle auf:

Meilenstein-Nr	Meilensteinname	Datum Plan (SOLL)	Datum Ist (IST)	Abweichung [Wochen]
1	Alle Tests abgeschlossen.	01.01.2030	01.02.2030	+4
2	Dokumentation fertig gestellt.	01.05.2030	01.04.2030	-4
...				

Abweichungen sind dabei weder „nach oben“ (Verzögerungen) noch „nach unten“ (Beschleunigungen) gut. Verzögerungen deuten auf zu knappe Planung und zu geringe Risikopuffer hin. Beschleunigungen könnte man aus *politischer* Sicht auf eine zu großzügige Planung zurückführen. Doch sind es nur „zum Glück“ ungenutzt gebliebene Puffer. Sie führen zu Pausen im Projekt, in denen die Projektmitarbeiter*innen anderweitig beschäftigt werden wollen, um ein boreout zu verhindern.

Ungenutzte Puffer können Politikern gegenüber gut als Chancen dargestellt werden. Dies ist weniger Co-Pathologie als bewusste Therapie. (Zur Erinnerung: Der Politiker/ die Politiker*in ist ein Archetyp – ein Algorithmus. So richtet sich die Therapie nicht gegen den Menschen, der diesen Archetypus verkörpert, sondern unterstützt ihn, sich seines „Psychoparasiten“ bewusst zu werden.)

Im Controlling-Diagramm werden die geplanten Meilensteindaten zeitlich auf der x-Achse dargestellt. Abweichungen werden über die y-Achse verdeutlicht. Dabei stellt der positive Bereich, über der x-Achse, Verzögerungen dar und der negative, unter der x-Achse, Beschleunigungen. Falls Sie dies vertauschen möchten, machen Sie es auf jeden Fall in der gesamten Organisation einheitlich.

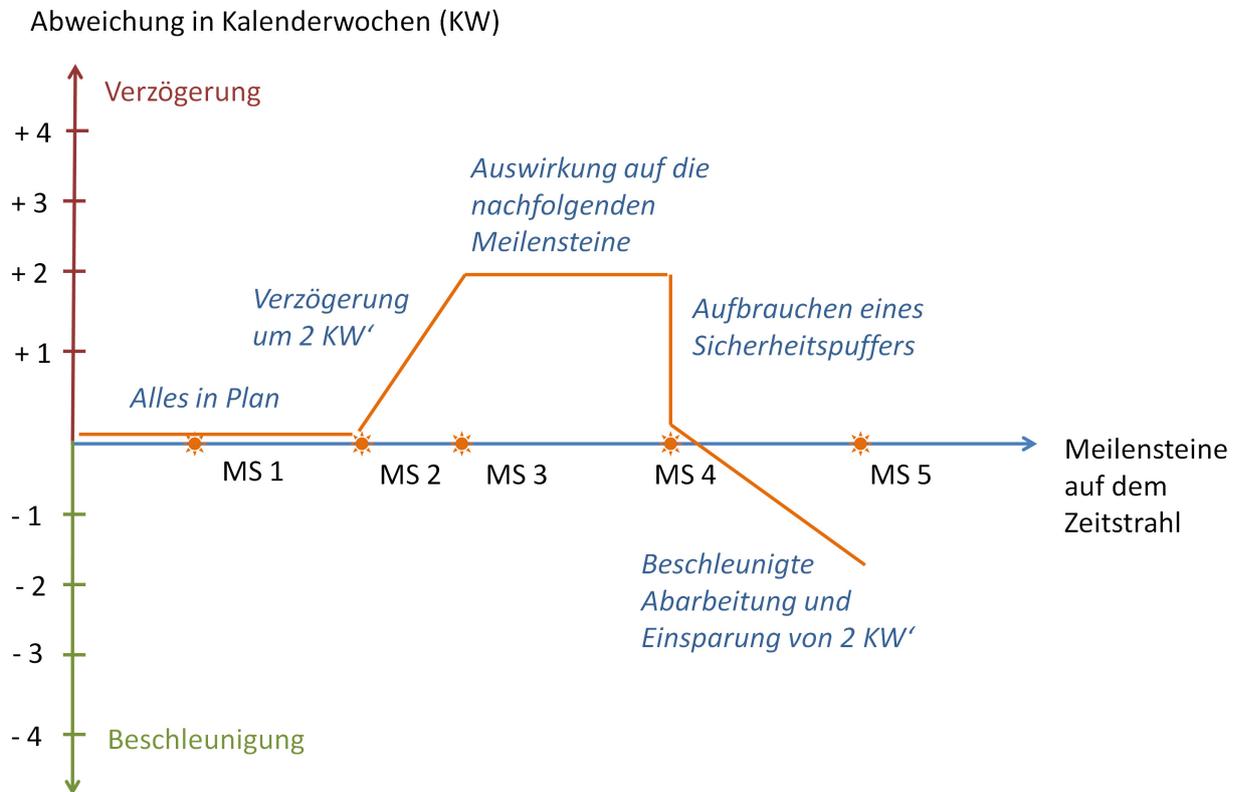


Diagramm zum Controlling von Meilensteinen

Die Pufferplanung war ideal, wenn sie über die gesamte Projektlaufzeit ermöglicht, die Kurve immer wieder auf die x-Achse, also $y = 0$, zurückzuführen. Generell gilt:

- Großzügigkeit in der Planung ist zehnmal harmloser als die Konsequenzen von Geiz.

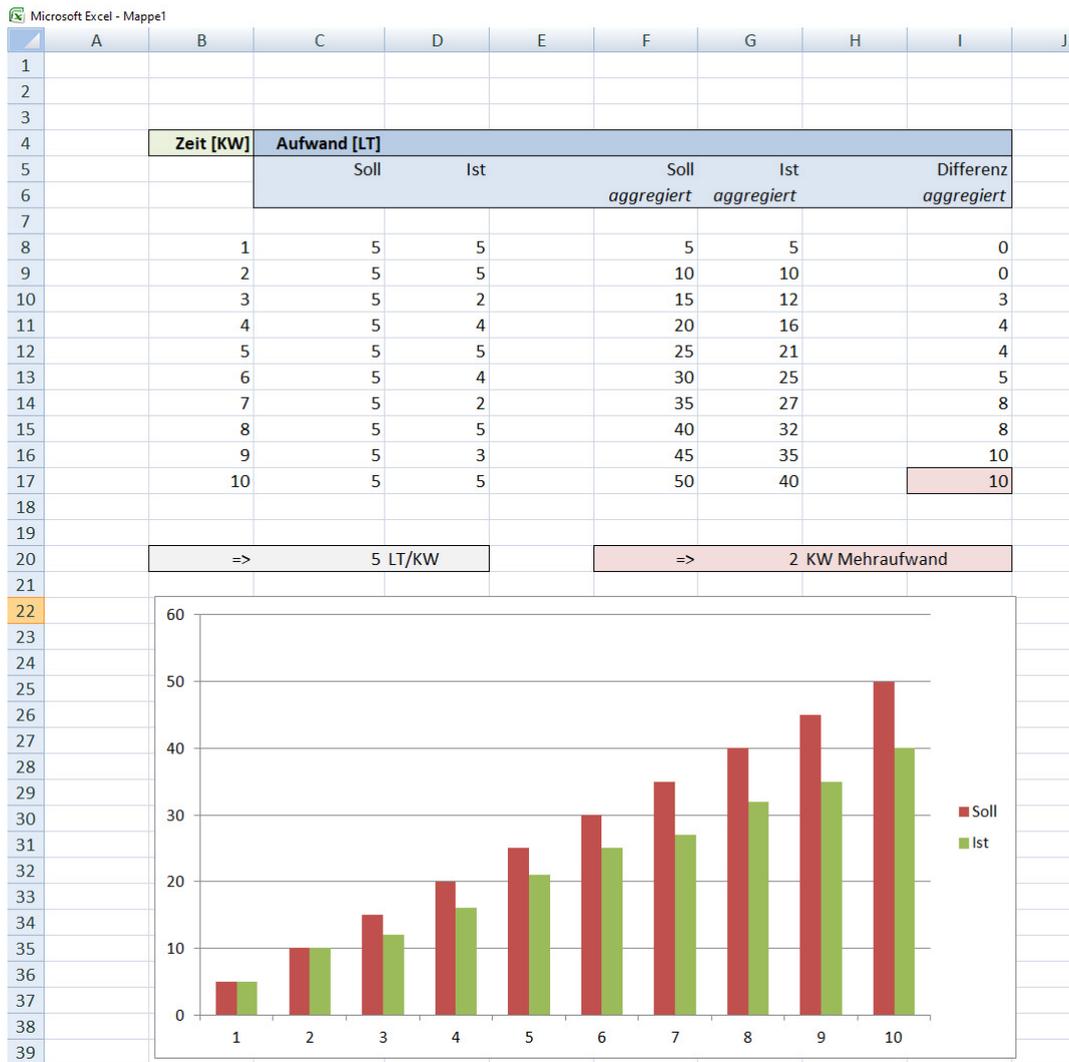
Nachdem das Projektcontrolling eine solche tabellarische und visuelle Auswertung durchgeführt hat, was **wöchentlich** - *mindestens* jedoch einmal pro Monat - erfolgen sollte, kann es - in seiner Funktion als Beratung – der Projektleitung empfehlen, wie mit den Abweichungen umgegangen wird. Eine geschulte Projektleitung kommt zum selben Ergebnis. Hier wird zum Beispiel das Auflösen eines konkreten Puffers angeboten.

In einem solchen Fall kann das Controlling dann auch gleich eine zweite, darauf *basierende* Auswertung erstellen, an der die Projektleitung erkennt, wie die Auswirkung auf das Projekt in diesem Szenario wäre. Auch mehrere Szenarien können so dargestellt und miteinander verglichen werden. Der Sammelbegriff für dieses Vorgehen lautet *Szenariomanagement*.

Ein auf dem Controlling basierender Projektbericht wird erst *nach* der Entscheidung und der Freigabe durch die Projektleitung für eines der möglichen Ausgleichsszenarien erstellt. Damit wird unnötiger Stress bei Stakeholdern vermieden und eine professionelle Führung demonstriert.

4.5.2.10.5 Methode Aufwandscontrolling

MS-Excel - oder ein anderes Tabellenkalkulationsprogramm - eignet sich gut für das Projektcontrolling. Nicht umsonst greifen neuere Versionen von MS-Project auf MS-Excel zurück, um visualisierte Berichte zu erstellen. Mehr dazu gleich. Aufwände, Budget und Kosten können als Soll- und Ist-Daten nebeneinander eingetragen und aggregiert werden. Diagramme sind ebenfalls einfach generierbar.



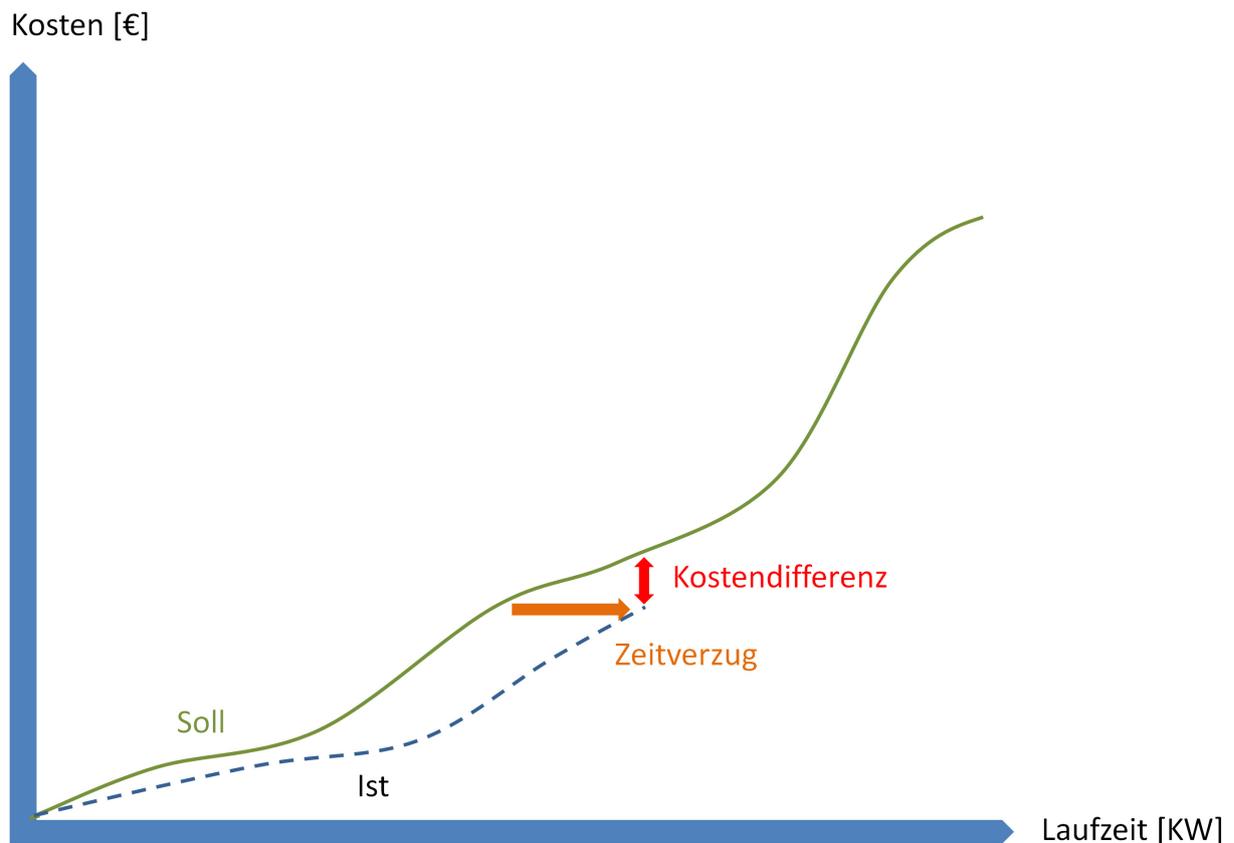
Projektcontrolling mit MS-Excel

Berechnet man den durchschnittlichen Aufwand pro Kalenderwoche, kann man aus der Aufwandsdifferenz den etwaigen Projektverzug berechnen lassen.

4.5.2.10.6 Methode Kostencontrolling

Sehr gängig ist ein Kosten- oder – analog – Budget- und Aufwandscontrolling. In allen Fällen werden sowohl die geplanten Daten als auch die tatsächlichen über der Laufzeit des Projektes aufgetragen.

Schnell erkennt man die Differenz zwischen Plan- und Ist-Daten. Zudem kann man grafisch leicht den Zeitverzug des Projektes ableiten.



Grafisches Kostencontrolling – hier verläuft das Projekt langsamer als geplant.

Viele professionelle Projektmanagementwerkzeuge erstellen diese Kurven automatisch. Oft fallen sie unter das Stichwort *EVA-Kurve*. EVA steht für *Earned Value Analysis* – auf Deutsch: Ertragswertanalyse. Wichtig ist sie vor allem, wenn man mit Projekten Einnahmen generieren möchte, also Kosten kleiner als Gewinne bleiben sollten.

4.5.2.10.7 Methode MS-Project-Controlling

Die vielleicht komfortabelste Möglichkeit eines Controllings liefert MS-Project. Alles ist dort vorbereitet, man braucht keine Tabellen und Formeln zu erfinden. Stattdessen sind in vorgefertigten Standardspalten (siehe Abbildung) für Vorgänge (Spalte *Vorgangname*) nur:

- die geplante Dauer (Spalte *Dauer*) einzugeben
- ein Basisplan zu erstellen, womit alle Plandauern „in Blei gegossen werden“
- Woche für Woche die bisher angefallene tatsächlich Ist-Dauer (Spalte *Ist-Dauer*) einzugeben (und dazu)
- die jeweils noch offene Dauer zu ergänzen (Spalte *Restdauer*).

		Vorgangname	Dauer	Ist-Dauer	Restdauer	Vorgänger	06 Apr '20
							M D M D F S S
1	✓	Ansehen	1 Tag	1 Tag	0 Tage		
2		Aussuchen	2,5 Tage	0,5 Tage	2 Tage	1	
3		Kaufen	1 Tag	0 Tage	1 Tag	2	

Controlling-Ansicht in MS-Project

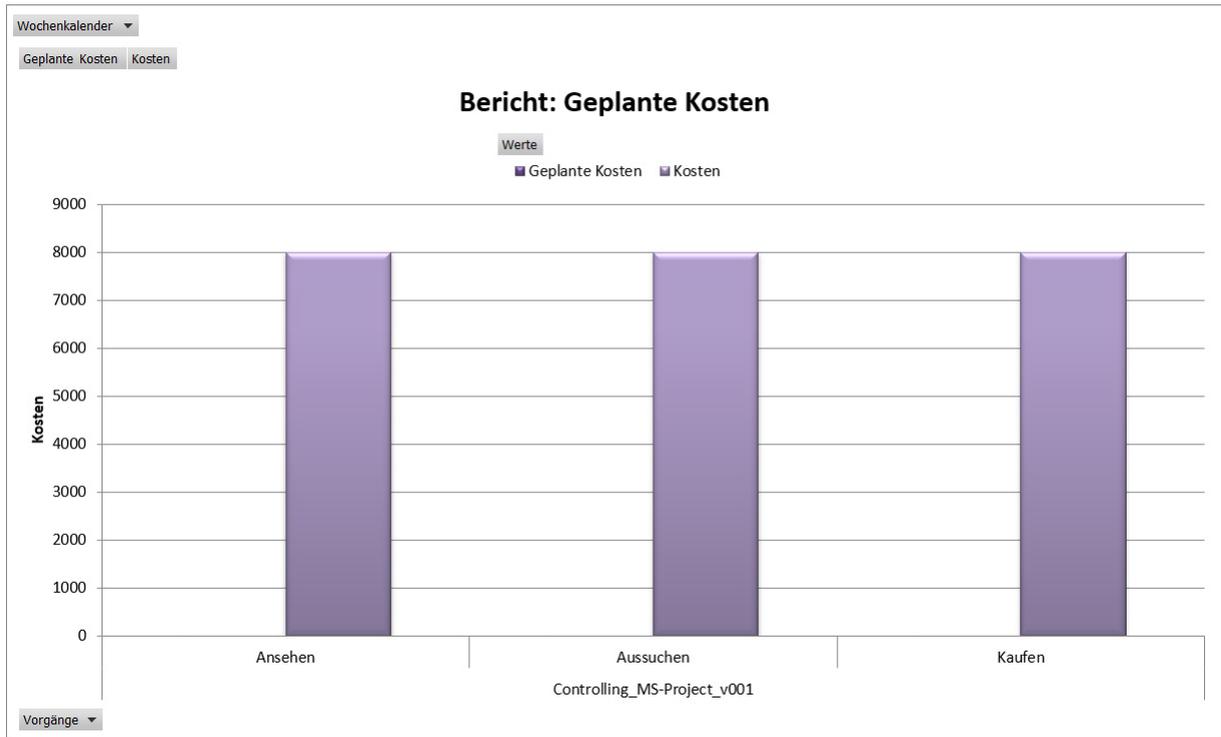
Automatisch stellt das Programm im Gantt-Chart, auf der rechten Seite, dar:

- die Plandaten (graue Balken)
- die passgenauen Ist-Daten (hier blauer Balken oben, 100% abgeschlossen)
- abweichende Zeiträume (hier hellrote Balken)
- verbrauchte Dauer in den abweichenden Zeiträumen (mittelrote Balken).

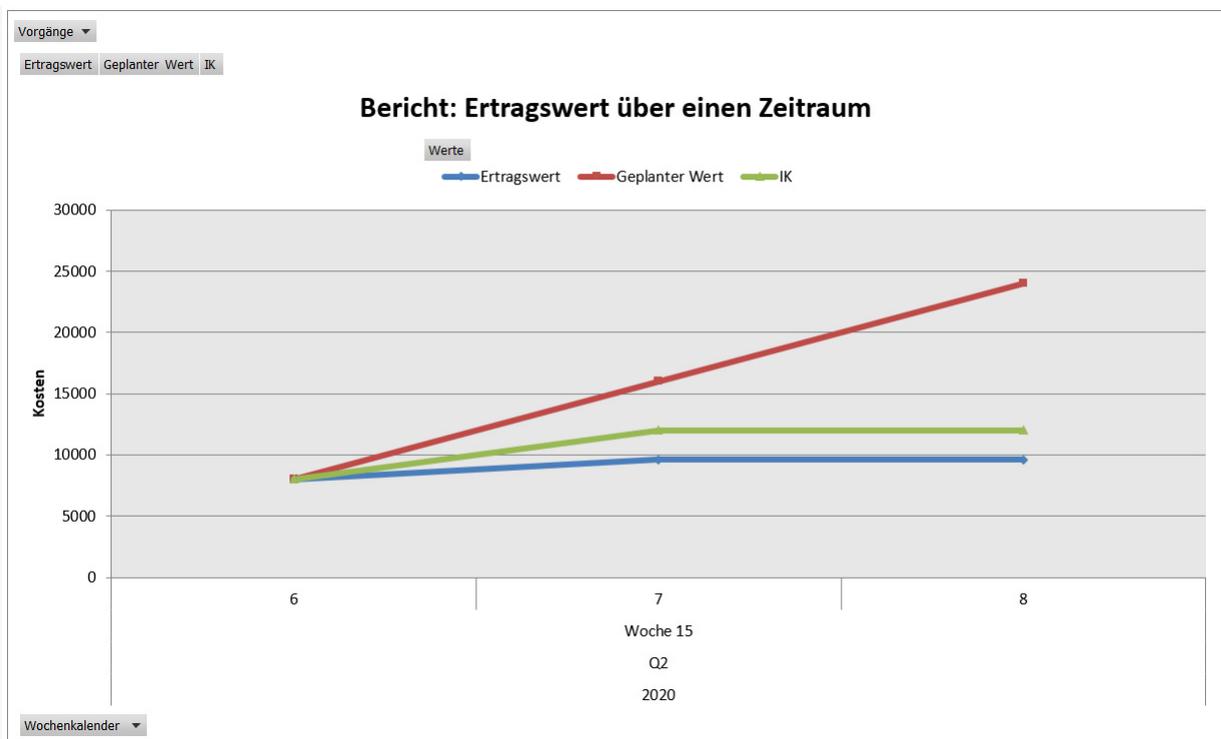
Für Projektleitung und -controller gibt dies eine schnelle und einfache Möglichkeit, Abweichungen sofort zu erkennen und zu reagieren. Das menschliche Unterbewusstsein wird durch Farben und Formen am Prozess beteiligt. Hinzu kommen zahlreiche Berichte, die auf Wunsch individualisiert werden können.

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, braucht man eine Weile, um MS-Project zu verstehen und anzuwenden. Hinzu kommen die Lizenzkosten. Ich selbst habe alle, nicht nur A- und B-, sondern auch C- und D-Projekte mit MS-Project geplant und bei Bedarf controlled. Für mich wird es immer das Tool der Wahl sein. Daher empfehle ich es fast bedenkenlos. Aber es gibt auch andere Möglichkeiten, Menschentypen (auch hier spielen Archetypen keine unwesentliche Rolle) und Geschmäcker.

Nun zwei Berichte aus MS-Project, zum obigen, sehr einfachen Beispielprojekt:



Typischer grafischer Projektbericht aus MS-Project.



EVA-Kurve (mit Plankosten (rot), Istkosten (IK, grün) und Ertragswert (blau))

4.5.2.10.8 Konkrete Aufgaben des Projektcontrollings

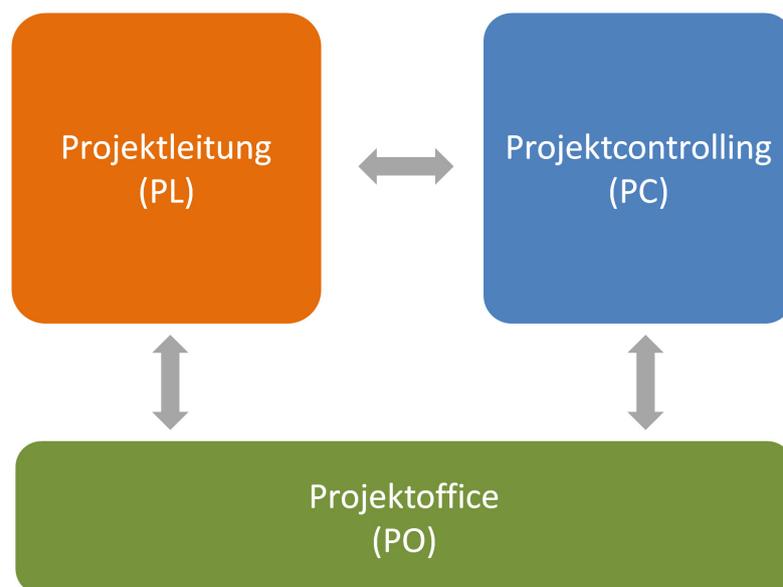
Die folgende Tabelle zeigt typische Controllingtätigkeiten auf. Sie sollten synchron mit den Aufgaben des unterstützenden Projektoffice' (PO) sein (s. S. 263).

Wann	Tätigkeit
Freitagnachmittag	<ul style="list-style-type: none">• Sammeln aller IST-Daten• diese oft leidige Aufgabe kann auch das Projektoffice übernehmen
Montagmittag	<ul style="list-style-type: none">• Gesammelte Daten aggregieren, also sinnvoll aufbereitet• Vergleich von Ist-und Plan-Daten• Update des Projektablaufplans (PAP)
Montagfrühnachmittag	<ul style="list-style-type: none">• Gantt-Diagramm für das Controlling ansehen• Berichte aus dem Projektmanagement-Tool erstellen lassen• Handlungsempfehlungen für die Gegensteuerung aussprechen• Alle Informationen an die Projektleitung weiterleiten• Auch ein Jour-Fixe von Leitung (PL) und Controlling (PC) ist denkbar.
Montagnachmittag	<ul style="list-style-type: none">• Gegensteuerung durch PL• auf Wunsch/ bei Bedarf beratende unterstützt vom PC• Anpassung des PAP nach den Steuermaßnahmen
Montagspätnachmittag	<ul style="list-style-type: none">• Erstellen der finalen Projektgesamtberichte, u. a.:<ul style="list-style-type: none">• Meilensteinbericht• EVA-Kurve• Ergebnisdaten des Controllings dem Projektoffice liefern• Dort finale Freigabe durch Projektleitung• Verteilen der Berichte anhand der Berichtsmatrix• Rechnungstellung auslösen

4.5.2.10.9 Projektcontrolling in der Organisation

In vielen Projekten übernimmt die Projektleitung auch das Controlling und die Berichterstattung für die eigenen Projekte. Dies hat den Vorteil, dass Kommunikationswege eingespart werden. Dennoch kostet beides Zeit – und zwar der wichtigsten Rolle im Projekt. In A- und B-Projekten hat die Projektleitung diese Zeit definitiv nicht mehr. Zudem werden Controllingprozess und Berichterstattung kaum einheitlich verlaufen, wenn keine zentral organisierte Lösung genutzt wird.

Da sich das Projektcontrolling auch auf das Gesamtcontrolling der Organisation auswirkt – vor allem pragmatischerweise wieder bei den Projektklassen A und B – können beide Themen nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Aus diesem Grunde ist es zu empfehlen, einen Teil des Organisationscontrollings für Projekte zu schulern. Dieses zentrale Projektcontrolling ist, wie das Projektoffice, ein Shared-Service, der Projekten aller Klassen (A bis D) angeboten oder zur Pflicht wird.



Synergetisches – kostensparendes – Dreiergespann

Man kann das Projektoffice als Service-Bus einer serviceorientierten Organisationsarchitektur verstehen. Das Prinzip kann als universelle Schnittstelle zu weit mehr als „nur“ für das Projektmanagement genutzt werden.

4.5.2.10.10 Projektcontrolling als Beratung

Analysiert das Projektcontrolling (PC) Abweichungen von Ist und Soll, kann es der Projektleitung (PL) beratend Empfehlungen aussprechen. Alternativ hätte die PL die Möglichkeit, das PC *explizit* um eine Beratung zu *bitten*. Es gibt Projektleitungen, die das „ungefragte Einmischen“ von Controllern als übergriffig empfinden.

In einem Gespräch überlegt man sich, welche – schließlich eigens für diesen Zweck geschaffenen – Projektpuffer als Kompensation aufgetretener Abweichungen genutzt werden können. Der Projektablaufplan (PAP) wird gemeinsam entsprechend angepasst. Entscheidet die Projektleitung für sich, ohne Absprache mit dem Projektcontrolling, den PAP anzupassen, ist es dennoch wichtig, das Projektcontrolling darüber zu informieren, falls dieses aktiv im Prozess involviert ist und das Projekt nicht nur *beiläufig* begleitet.

Fehlen Puffer oder sind diese bereits aufgebraucht, können:

- Ressourcen angepasst werden (günstigere nutzen)
- Inhaltlicher Umfang reduziert werden (man leistet weniger – wenn legitim!)
- Qualität reduziert werden (wenn legitim!)
- Auftraggeber*in mit an Bord geholt werden
- Projektlenausschuss (PLA) zu Hilfe gebeten werden.

Ressourcen anzupassen schafft eine Reihe neuer Risiken:

- die neu hinzugenommenen Personen sind nicht eingearbeitet
- sie arbeiten vielleicht mit geringerer Qualität oder anderer Methodik
- Die Frage wird auftauchen, weshalb man sie nicht gleich eingeplant hätte.

Umfang und Qualität zu reduzieren bedeutet meist:

- Projektziele zu gefährden
- Schadenersatzforderungen zu provozieren (Claim-Management)
- Folgerisiken zu erzeugen
- das Kundenvertrauen zu bedrohen (Meta-Risiko)
- den Ruf zu schädigen (Meta-Risiko).

Den Auftraggeber (AG) zu involvieren ist nur dann empfehlenswert, wenn dieser nicht politisch motiviert ist. Nur bei einem starken Vertrauensverhältnis und einer rein fachlichen Zielorientierung von PL und AG ist dies eine sinnvolle Option.

Der PLA (Projektlenkungsausschuss) ist speziell für solche Notfälle geschaffen worden, dass das Risiko außer Kontrolle gerät. Bestenfalls übernimmt es eine unterstützende Funktion – ist also psychologisch „*gesund Erwachsen*“.

Denn das „*krankhaft kindliche*“ Verhalten eines bestrafenden Organs bringt persönliche Pathologien ins Spiel, die die Gesamtorganisation unprofessionell dastehen lassen. Die Projektleitung muss auf „*Freunde*“ stoßen und nicht auf den *Feind in den eigenen Reihen*. Nur Vertrauen schafft Offenheit und Lösungsorientierung. Nochmals: Hierarchie ist immer ein kompensierendes Symptom unaufgelöster Pathologie.

Ich schreibe und sage dies immer wieder, da man im PLA meist keine Profis vorfindet – sondern archetypisches Verhalten.

4.5.2.10.11 Vorsicht Politik

Politik verhält sich wie der Gott *Loki* aus der altnordischen Edda. Er stiftet Chaos, spielt querulatorisch gegeneinander aus, ist doppelzünftig, von Selbsthass geleitet und möchte immer etwas zerstören, um sich selbst im Anschluss als Retter zu feiern. Denn Politik steht für das intellektuelle und soziale Unvermögen und daraus bedingte, meist unbewusste, psychopathologische Kompensationsmechanismen.



Loki – Archetypus des Urpolitikers

(<https://www.ancient-origins.net/myths-legends/loki-trickster-red-eemed-004657>)

Systempsychologisch ist das Dämonenhafte, Unkontrollierbare der Politik wichtig, denn es *verhindert* in seiner Selbstbeschäftigung meist einen Projekterfolg. Um diesen geht es psychologisch auch nicht – sondern vielmehr um die Selbstfindung in der (eigenen, nach außen projizierten) dysfunktionalen Unterwelt.

Im Rahmen dieses Buches kann das Thema nur „angekratzt“ werden. Wenn es Sie interessiert, kann ich die Bücher Systemische Psychologie (s. Seite 366) und Die Heldenreise (s. Seite 368) empfehlen.

Politik spiegelt in Organisation und Projekt das eigene schattenhafte Labyrinth des Unterbewusstseins in die Tagwelt. Dort muss sich die Projektleitung gegen die eigenen, nach außen projizierten, Dämonen beweisen. Denn Loki wie Politiker sind in jedem Menschen unterbewusst als Archetypen vorhanden, auch wenn man sich dies in der Regel nicht bewusst machen möchte. Daher Vorsicht mit dem Steinewerfen im Glashaus – im doppelten Sinne.



*Luke sieht sich selbst hinter der Maske des Bösen im Film
Star Wars*

<https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTgVEsolhLyeArMM4yoka6hpXlu3uL9SpeZWK3nwKe09Nly2xub&s>

Eine der Hauptverwirrungen, die Loki mittels Politik in Unternehmungen erschafft, sind:

- *Double Binds.*

Dies ist ein Begriff aus der Psychologie, der auf widersprüchliche, doch gleichermaßen angestrebte Ziele oder Paradigmen hinweist. Ein Beispiel ist die Mutter, die das Kind anbrüllt: „In unserer Familie wird man nicht wütend!“. Das betroffene Kind entwickelt einen Waschzwang, um sich vom Dämon des Unauflösbaren zu befreien.

Ein typischer Doublebind in Behörden ist das Paradigma der Kosteneinsparung durch Reduktion von Sachbearbeiter*innen und das Ziel, Verarbeitungszeit und Servicequalität gleichzeitig zu erhöhen. Ein weiteres Beispiel aus Unternehmen: Die Anordnung von Überstunden, mit dem Hinweis, das Arbeitszeitgesetz einzuhalten.

In Unternehmen führt dies zu bewusster und unterbewusster innerer Kündigung. Im Star-Trek-Universum gibt es dazu den Begriff des unlösbaren Tests:

- *Kobayashi Maru.*

Häufig ist vor allem in Konzernen – also der *Pathologie der Hierarchie* zum Opfer gefallenen Konstrukten – anzutreffen, dass die Jahresziele von Controllingmitarbeiter*innen nicht in Projekterfolgen liegen, sondern in *dezentralen* Ergebnissen beziffert werden, die weit eher ein Scheitern von Projekten bedingen.

In der häufig vorzufindenden Führungsweise des MBO (Management by Objectives – Führung mittels Zielen) gibt kein *systemisches* Denken, das ein kohärentes Gesamtzielsystem erschaffen würde. Auch MBO ist in den meisten Formen der Anwendung eine Folgepathologie der Hierarchie (Sekundärpathologie) – eine Kurzschlusshandlung. Das systemische und sinnhafte Denken fehlen (s. Nordsternmethode).

Bewusst, dann *insgeheim*, oder unbewusst, dann *fahrlässig*, arbeiten Controllingmitarbeiter*innen gegen das Projekt, die Projektleitung und einen Projekterfolg. Sich dies einzugestehen, geschweige denn darüber zu sprechen werden beide verhindern:

- das bewusste Ich und
- die Ängste des Unterbewussten.

Bereits in der Planungsphase werden Controller durch ihren ansonsten nicht ausbezahlten variablen Gehaltsanteil dazu verleitet sein, ein Projekt zu verschlanken und risikobedingte Puffer zum Nachteil des Projekts und damit des Gesamtunternehmens infrage zu stellen. Hier finden wir die Egozentrik einer jeden Politik wieder.

Dies sollte selbstbewusst und couragiert – zumindest von der Projektleitung – angesprochen werden. Notfalls hilft eine kurze Protokollierung per E-Mail, um bei einer häufig stattfindenden Suche eines Schuldigen am Ende auch den tatsächlichen Verursacher finden zu können. Eine weitere Maßnahme besteht darin, dass die projektbezogene Kommunikation nach außen nur über die Projektleitung verläuft, nicht direkt über das Controlling.

4.5.2.10.12 Menschentypus Controller

*In den acht Jahren als Projektleiter im Energiekonzern kamen meine Projekte schnell in eine Dimension, in der das Controlling über das zentrale Konzernprojektcontrolling laufen musste. Der verantwortlichen Controller war eine allseits regelrecht verhasste Person. Sein Kürzel war „HH“, falls eine*r meiner Exkolleg*innen dieses Buch lesen sollte. Jeder, den ich anfangs verwundert auf ihn ansprach, runzelte die Stirn und wechselte resigniert das Thema. Es war der „Voldemort“ des Konzerns.*

*Seine Controlling-Sheets, die von allen Projektleiter*innen von A- und B-Projekten verwendet und wöchentlich ausgefüllt werden mussten, waren sowohl nicht up to date als auch unnötig kompliziert. Es waren Kunstwerke, die für ihn wahrscheinlich eine Art Lebenswerk und Steckenpferd darstellten.*

Noch weit herausfordernder waren jedoch seine Anforderungen an das Beschaffen von Daten und das Ausfüllen der Dokumente: Beides war in der realen Projektwelt unerfüllbar. Nicht nur inhaltlich und prozessual war es nicht machbar – zudem hätte kein Projekt den Aufwand finanzieren können.

*Gleich, ob man sich dennoch – wissentlich, dass man damit scheitern musste – darauf einließ oder ob versuchte, sich man sich dagegen zu wehren: Ich habe unter den vielen Projektleitungen des Konzerns keine*n einzige*n getroffen, der/ die/ * von diesem Controller keine bitter-böse, hasserfüllte E-Mail bekommen hätte, die seinem Lebensfrust auf nicht sachliche Weise Raum gemacht hätte - und die nicht zudem auch an alle CEOs des gesamten Konzerns in Kopie geschickt worden wäre. „Geteert und gefedert“ war das Stichwort.*

Die in Kopie gesetzten CEOs hatten allerdings nie einen Kommentar zu den erhaltenen E-Mail abgegeben. Nie ist – soweit meine Neugier es in Erfahrung bringen konnte – eines seiner Hassopfer angegangen worden oder hätte Konsequenzen erfahren. Alle – somit auch CEOs und CIOs – wollten nur höchst möglichen Abstand zu HH halten – und genau das ist auch die einzige Regel, die es für narzisstische, anti-soziale Archetypen, gibt. Es ist dieselbe, wie im Kriminalprofiling bezüglich Psychopathen: Den Kontakt vermeiden – um jeden Preis.

Das Einzige, das man als Projektleitung machen konnte, war, gemeinsam mit den anderen „zu trauern“, das Offen-Pathologische therapeutisch, also gesund erwachsen, wegzustecken, unauffällig zu bleiben und notfalls zu tricksen „was das Zeug hielt“. Niemand hat dies übel genommen. Es gab daher immer zwei Controllingauswertungen. Denn korrekte Daten brauchte man als Projektleitung schon, auch wenn man diese schnell nicht mehr offiziell kommunizierte.

*Offenbar ist dieser Controller keine Ausnahme, bei dem der graue Archetypus des Vernichters/ der Vernichter*in die Kontrolle übernommen und den wirklichen Menschen verbannt hatte. Immer wieder höre ich ähnliche Geschichten in den Seminaren.*

*Allerdings kommen in Seminare ganz anderer Art: „Kommunikation für Controller“, „immer und ausschließlich“ herzliche, offene, neugierige und vor allem mensch-gebliebene Controller*innen mit deutlicher geistiger Gesundheit, die unter dem Negativimage vieler ihrer Kolleg*innen ernsthaft leiden. Sie wissen voller Unverständnis gar nicht, wie sie dieses ihnen aus dem eigenen Handeln und Denken heraus nicht erklärbare Controller-Stigma loswerden sollen.*

Der eigentliche Grund, aus dem ich über diese Erfahrungen schreibe, ist folgender:

1. Es ist über alle Maßen wichtig, das Projektcontrolling (PC) so simpel wie nur möglich zu gestalten. Der Einsatz eines ausgerollten und professionellen IT-Tools kann dazu deutlich beitragen, da das Controlling bestenfalls automatisiert, in Verbindung mit dem PAP (Projektablaufplan) eingebettet erfolgt.
2. Ist der Controller/ die Controller*in kein „immer und ausschließlich herzlicher, offener, neugieriger Mensch“, sollte man ihn bzw. sie „besser nicht“ auf Projektleitung (PL) und -mitarbeiter*innen (PMA) „loslassen“. Druck, Irritation und Missstimmungen korrumpieren jeden Prozess. „Lieber etwas Einfaches richtig machen, als bei etwas zu Kompliziertem tricksen zu müssen“. Bei einem wichtigen Thema wie dem Controlling sollte man sich das „besser nicht leisten“.
3. Ein Projektoffice (PO) ist ungemein hilfreich, wenn es um das Beschaffen und Zusammenstellen von Controllingdaten geht. Es entlastet die Projektleitung für weit wichtigere Steuerungs- und Führungsaufgaben.

4.5.2.10.13 Zwei gleichwichtige Perspektiven

Projektmitarbeiter*innen haben meist einen rein (1) *fachlichen Fokus*: Sie möchten ihre eigene Aufgabe (bestenfalls) bestmöglich ableisten. Dennoch ist es für das Controlling eines Projektes unabdingbar, dass man auch Folgendes transparent macht:

- Was ist bereits geleistet worden, an Aufwand und Kosten?
- Wie viel Zeit und Kosten werden noch benötigt, um den Rest zu leisten?
- Wie gut kommen die Mitarbeiter*innen voran?
- Gibt es Risiken, die sich anbahnen oder schon eingetreten sind?
- Wie motiviert ist der verantwortliche Mitarbeiter/ die Mitarbeiter*in?
- Stimmt das Ergebnis der Fachleistung mit der Planqualität überein?

Auskunftsfähig sind hier am ehesten die Fachmitarbeiter*innen selbst. Damit wird von ihnen abverlangt, dass sie nicht nur fachlich arbeiten, sondern immer wieder auf die Metaebene gehen und ihre (2) *Leistung selbst bewerten*. In mehrfacher Hinsicht „macht dies den meisten keinen Spaß“:

- Man wird aus dem Fachlichen herausgebracht.
- „Um Finanzen kümmern sich doch andere.“
- „Was passiert mit mir kurz-, mittel- und langfristig, wenn ich Abweichungen melde?“
- Möchte man sich dem Risiko aussetzen, politisch sichtbar zu werden?
- „Jeden Abend und/ oder jeder Woche Zeiten, Kosten und Fortschritt eintragen?“
- „Immer dieselbe nervenaufreibende Routine!?!“

Hinzu kommt, dass Mitarbeiter*innen oft nicht vollständig für ein Projekt freigestellt werden. Vielmehr arbeiten sie leider meistens noch in der Linie, also an regulären Aufgaben, und in anderen, parallelen Projekten. Zeit ist dabei das kostbarste Gut, das meist fehlt, wenn man den eigenen Ansprüchen und denen des unsynchronisierten Umfelds gerecht werden möchte und muss (siehe auch Buch *Zeitmanagement*, S. 365).

Die Phase der Projektdurchführung ist daher die logistisch und sozial anspruchsvollste:

- Ein, zwei Wochen vor dem Start von Arbeitspaketen sollten die durchführenden Personen kontaktiert und erinnert werden, dass „ihr“ Paket in Kürze beginnt.
- Ein, zwei Tage vor einem jeden Freitag, dem idealen Meldungstag der Controllingdaten durch die Projektmitarbeiter, sollten diese daran erinnert werden, dass bis Freitag, z. B. 12 Uhr, alle Daten „*allerspätstens*“ gemeldet sein müssen.

Ausführlicher ist dies in den Prozessen von Projektoffice und Controlling tabellarisch beschrieben.

Dennoch, trotz all des Aufwands, muss man davon ausgehen, dass:

- mindestens 20 % der Meldungen bis Freitag, 16 Uhr, nicht eingetroffen sein werden
- weitere 20 % im Nachhinein korrigiert werden
- 10 % unbewusst fehlerhaft sind
- immer wieder Arbeitspakete miteinander verwechselt werden
- Personen krank oder im Urlaub sind
- keine Stellvertreter benannt wurden
- Stellvertreter „auch nur Menschen sind“ (ab hier wird es rekursiv).

Hierdurch entsteht ein schier gewaltiger Logistikaufwand. Idealerweise wird dieser vom Projektoffice (PO) abgewickelt, Spezialisten für genau diese Soziallogistik.

4.5.2.11 Initiierung Qualitätsmanagement

Die Qualität wird im Projektmanagement häufig auch mit dem Wort *Inhalt* bezeichnet. Es geht um die inhaltliche Qualität oder Ergebnisqualität. Sie gibt an, wann (vorher durchdacht) und ob (nachher gemessen) ein Ergebnis, das im Projekt erzielt werden soll, den erwarteten Anforderungen entspricht. Damit sind Qualität und Risiko untrennbar miteinander gekoppelt. Denn eines der größten Risiken stellt das Nichterreichen von Qualitäten dar.

Qualitätskriterien können unterschiedlichster Art sein. Hier ein paar Beispiele, um die Mannigfaltigkeit erahnen zu lassen:

- Jede Code-Zeile im Java-Programm muss dokumentiert sein.
- Die Länge des Platinblocks muss 100 +/- 0,001 cm betragen.
- Die Strahlungsmenge darf 10.000 Becquerel nicht überschreiten.
- Der Server muss 20.000 User-Zugriffe pro Minute ermöglichen, ohne dass der User eine Verzögerung größer $\frac{1}{4}$ Sekunde im Browser bemerkt.
- Ein zweiter Aufzug muss auch nach zehn Jahren noch problemlos ergänzt werden können.
- Der Active-Passive-Cluster muss innerhalb von 30 Sekunden geschwenkt sein.

In vielen Projekten wird zur Sicherung der Qualität ein Qualitätshandbuch oder „lediglich“ ein ansonsten darin enthaltener *Testplan* erstellt. Er hat beispielhaft folgendes tabellenartiges Aussehen:

Test-Nr	PAP-Element	Testname	Testobjekt	Instrument	Prüfweise	Erwartetes Ergebnis
1	100.23.10	Messung der Länge	Schraube 3	Messschieber	Zweiter Experte vollzieht 4-Augen-Prüfung	Abweichung kleiner 10 Mikrometer

Für die Protokollierung der geplanten Tests wird ein *Testprotokoll* benötigt:

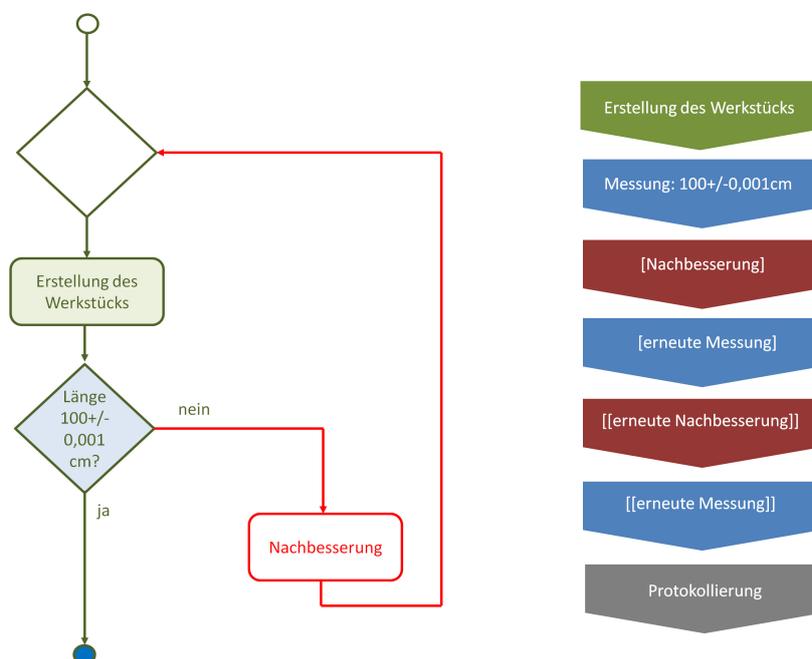
Test-Nr	Datum	Tester*in	Zielwert	Ist-Wert	Maßname	abgeschlossen
1	10.10.2030	Gertrud	10,0 mm	10,1 mm	Kürzung & Neumessung	Nein

Kurz etwas zur Namensgebung:

- Ein *Qualitätshandbuch* bezieht sich immer nur auf ein Projekt. Das ist hier gemeint.
- Ein *Qualitätsmanagementhandbuch* beschreibt das Qualitätsmanagement der gesamten Organisation
- Ein *Projektqualitätsmanagementhandbuch* (nichts, das man nicht noch steigern könnte) zeigt das Qualitätsvorgehen für das gesamte Projektmanagement auf.

Weit einfacher wird das Leben für die Projektleitung, wenn man den Projektablaufplan (PAP) – beispielsweise unter Nutzung von Freitextfeldern – um weitere Spalten ergänzt, die man für die Abbildung des obigen Testplans und -protokolls nutzt. In diesem Fall wird kein weiteres Dokument benötigt, das sowohl erstellt als auch gepflegt werden müsste und das schlimmstenfalls unnötige Redundanzen erzeugt. Nutzt man den PAP gleichzeitig als Testplan und -protokoll, wird es eine Abnahmespalte geben, in der ein Haken oder Kreuz gesetzt wird, wenn ein Test erfolgreich absolviert wurde.

Es ist wichtig, dabei zu berücksichtigen, dass ein Wunschergebnis oft nicht gleich beim ersten Durchlauf erreicht wird. Teils muss nachgebessert oder sogar von vorne begonnen werden. Genau diese Aufwände, für eine, zwei oder gar drei Nachbesserungen und -tests, incl. Material-, Raum-, Messinstrument- und Personalkosten, wollen im Projektablaufplan (PAP) vollständig eingeplant sein.



Umgang mit Abweichungen: links im Prozess, rechts im Projekt

Anders als im Prozessmanagement ist dabei die Verwendung von Schleifen nicht möglich. Im Projekt müssen Anzahl und Umfang von Messungen und Nachbesserungen vollumfänglich abgeschätzt und sequenzialisiert werden.

Dies gilt auch für den Fall, dass auf Anhieb die Zielqualität erreicht wurde. Nicht genutzte Nachbesserungs- und Messpuffer bieten die Möglichkeit einer Beschleunigung. Umgesetzt werden kann diese oft jedoch nicht, da auch alle nachfolgenden Aufgaben und Ressourcen meist fest terminiert worden sind. Dennoch bietet sich daraus eine Chance, die situativ genutzt werden kann.

Wirklich wichtig ist jedoch nur, dass keine Verzögerungen im Projektablauf auftreten. Ohne entsprechende Puffer wird ein Projekt schnell zum Glücksspiel. Mut zum Risiko ist immer relativ und im Projekt in den meisten Fällen von Nachteil – vor allem für die Projektleitung.

Perfekt wäre ein Projektablaufplan (PAP), in dem eventuell ungenutzte Puffer gleich als Chance konkret vermerkt werden und – komplementär zu einem Notfallplan – in einem taktischen Chancenplan münden: „Wenn wir früher fertig werden sollten, könnten wir diesen Puffer doch auch für ... nutzen. Was haltet Ihr davon?“.

Dabei ist es empfehlenswert, nicht pauschal mit einem Puffer zu arbeiten, hinter dem sich „alles und nichts verbergen kann“. Vielmehr ist es sinnvoll, explizite Bezüge herzustellen, im Sinne von Arbeitspaketen, denen man sowohl die konkreten Tätigkeiten als auch die dafür notwendigen Ressourcen zuordnen kann.

	 Vorgangsname	ist Puffer	Grund	Dauer	Vorgänge	13 Apr '20							
1	Zurechtsägen	Nein		2 Tage		F	S	S	M	D	M		
2	Zurechtsägen Puffer - Nachbesserung	Ja	Länge stimmt nicht	1 Tag	1								

Beispiel eines zugeordneten Puffers in MS-Project

4.5.2.12 Initiierung Berichtswesen

4.5.2.12.1 Übersicht

Projektberichte haben zugleich mehrere Aufgaben:

- sich des Status des Projektes objektiv bewusst zu werden
- aus dem Status Steuerungsmaßnahmen zu generieren
- als Projektleitung pro-aktive Präsenz zu zeigen
- deutlichzumachen, dass man das Projekt im Griff hat
- andere „mit an Bord zu holen“.

Interessanterweise ist es für die meisten Berichtsempfänger weit wichtiger, dass ein Bericht:

- zum vereinbarten, immer perfekt selben Zeitpunkt erscheint
- übersichtlich ist, also kurz, prägnant und strukturiert zusammenfasst
- grammatisch und von der Rechtschreibung korrekt ist

als dass er

- inhaltlich korrekt ist und
- sinnvolle Schlussfolgerungen getroffen werden.

Disziplin, Loyalität und Pflichtgefühl werden höher eingeschätzt, als analytische Fähigkeiten und taktisches sowie strategisches Geschick. Auch dies liegt in Hierarchie und ihrer Wurzel, der Angst, begründet, die die meisten Berichtsempfänger in ihrem Bann hält und das Konstrukt archetypisch nährt. Mehr dazu an anderen Stellen. Das bedeutet für Berichte:

- sie kommen regelmäßig
- sie sind einfach aufbereitet: unter Zeitdruck verstehbar
- sie sind kurz und prägnant
- sie verwenden einfachste Grammatik und Rechtschreibung
- sie sind zielgruppenorientiert.

Werden Berichtszeiten nicht eingehalten gilt die Projektleitung sofort und meist auf Dauer als inkompetent. Das Vertrauen wurde *nachhaltig* verstört. Jeder politische Mensch – also jeder graue Archetypus (wie gesagt, wurde das Menschliche von ihm verdrängt) – wird der Projektleitung dieses „Versagen“ schon aus Prinzip unnachlässig vorwerfen, um damit selbst jedes Mal „Punkte zu machen“:

„Sie wollen uns also sagen, dass Sie das Projekt im Griff hätten. Und dass, obwohl es Ihnen nicht einmal gelingt, Ihre Berichte pünktlich zu senden.“ All dies ist nur ein Test, ein Köder – wichtig ist, hier nicht wie ein ahnungsloser Fisch „anzubeißen“, sondern therapeutisch-souveräne Distanz zu wahren.

4.5.2.12.2 Kommunizierter Status

Häufig verwendet man für die Statusmeldungen in Projekten Ampeln. Die Ampelfarben werden meist wie folgt unterschieden:

- GRAU – Projekt ist nicht mehr zu retten. Abbruch oder CR sind unabdingbar.
- ROT – Projektpuffer reichen nicht aus, es aufzufangen. PLA wird einberufen.
- GELB – Projektpuffer fangen Abweichungen auf. Projekt rettet sich selbst.
- GRÜN – Ist-Werte entspricht den Plan-Werten/ Abweichungen wurden korrigiert.
- BLAU – im Moment ist noch keine Aussage möglich.

Da die meisten Berichtsempfänger unter hohem Druck stehen und Stress ausgesetzt sind – auch wenn dieser teils selbstgemacht ist – und zudem oft in politisch sichtbaren und umkämpften Positionen sitzen, trifft man auch hier wieder meist die folgenden drei Archetypen an:

- Phobiker*in – „Hauptsache ist, das Projekt bleibt unauffällig.“
- Krieger*in – „Das Wichtigste ist, dass ich alles unter Kontrolle habe.“
- Vernichter*in – „Auf jeden Fall muss jemand bestraft werden.“

Entsprechend subjektiv sind Wunschfarbe und Wertung von Ampeln.

- Phobiker*in – wünscht sich GRÜN, notfalls BLAU, erahnt aber immer GRAU.
- Krieger*in – wird den Melder/ die Melder*in von nicht-GRÜN bestrafen.
- Vernichter*in – ist die Farbe egal, denn kritisieren und bestrafen kann man immer.

Was heißt das nun für das Projekt? Empfohlen wird:

- eine objektive Ampelfarbe, bei Bedarf mit Begründung und in aller Ernsthaftigkeit
- eine Meldung erst *nach* eingeleiteten Korrekturmaßnahmen
- die Projektleitung hat das letzte Wort in der Farbfestlegung.

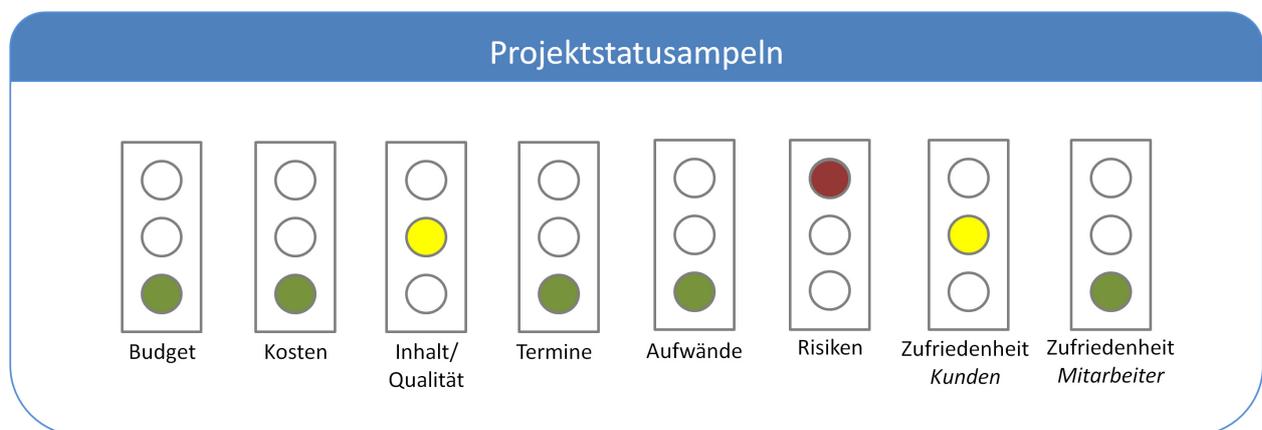
4.5.2.12.3 Berichtesarten

Berichtsarten	Beschreibung
MPM-Bericht	Der Multiprojektmanagementbericht fasst alle Projekte und Programme im Unternehmen oder eines Bereiches zusammen. Genutzt wird zum Beispiel die Portfoliodarstellung. Mehr hierzu im Buch <i>MPM</i> (s. S. 362). Eine Seite oder Folie ist für die Übersicht ausreichend.
Projektbericht grob	Der Projektbericht zeigt pro Projekt kurz dessen Inhalt sowie die aktuellen Statusampeln an. Schnell erkennt man, worum es geht und wie das Projekt unter finanzieller, terminlicher, inhaltlich-qualitativer und „zufriedenheitlicher“ Perspektive steht. Wie im Projektsteckbrief reicht auch hier eine Seite aus.
Projektbericht fein	Sollte ein Projekt Statusfarben in Gelb oder Rot aufweisen, wird es detaillierter dargestellt. Probleme werden aufgezeigt, deren Ursachen, Lösungsansätze, nächste Schritte und die Eskalationsstufe. Grafische Darstellungen aus dem Controlling ergänzen den Bericht, z. B ein Meilensteindiagramm oder die EVA-Kurve. Wichtig ist, dass nichts Überflüssiges enthalten ist, das keinen Informationsgewinn darstellt.
Risikobericht	Ein alle Projekt(e) umfassender Risikobericht gibt einen guten Überblick über identifizierte Risiken und kann für die Jour fixe verwendet werden bzw. in das Unternehmensrisikomanagement integriert werden.

4.5.2.12.4 Methode Statusampeln

Meist werden die folgenden Status und Ampeln verwendet:

- Budget – wie viel Geld steht noch zur Verfügung?
- Kosten – wie viel Geld ist bereits aufgebraucht worden?
- Qualität – wie gut entspricht das Projektergebnis den Anforderungen?
- Termine – können Meilensteine gehalten werden?
- Aufwände – reichen die geplanten Aufwandszeiten?
- Risiken – sind Risiken aufgetreten und sind sie vom Projekt händelbar?
- Zufriedenheit – Stimmung von Stakeholdern.



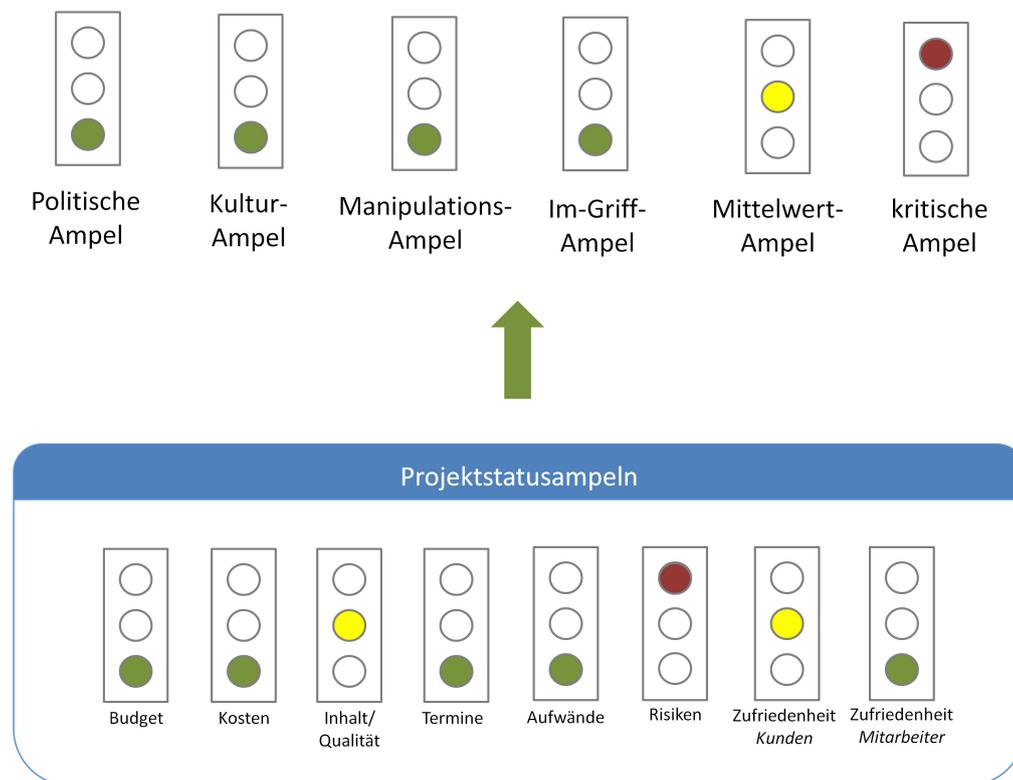
Typische Statusampeln im Projekt im Detail

Es stellt meist eine Herausforderung dar, wenn man diese vielen Ampeln auf eine einzige Ampelfarbe zusammenfassen möchte. In dem Bild oben: Welche Farbe würden Sie zusammenfassend melden?

4.5.2.12.5 Methode Ampelaggregation

Ein gemischtes Farbsystem auf eine einzige Farbe zusammenzufassen birgt immer ein Risiko. Folgende Algorithmen können dabei unter anderem gewählt werden:

- Politische Ampel – setzt politische Signale, um etwas zu bewirken.
- Kulturelle Ampel – Farbwahl entsprechend der Organisationskultur
- Manipulative Ampel – Manipulation der Ampelfarbe zum eigenen Nutzen
- Tricksterampel – Manipulation der Farbe zum Nutzen von Projekt und Organisation
- Im-Griff-Ampel – PL zeigt, dass sie das Projekt „im Griff hat“ und pro-aktiv ist.
- Mittelwertampel – statistisches Mittel (meist immer Gelb)
- Gewichtete Mittelwertampel – Wichtung von Perspektiven (meist monochrom)
- Kritische Ampel – gibt immer die kritischste Farbe wieder (meist immer rot)
- Spektralampel – liefert eine *analoge* Farbe statt einer digitalen (Hellorange).



Verschiedene Weisen, detaillierte Ampelfarben (unten) zu aggregieren (oben)

Die am häufigsten anzutreffende Ampel ist die „Im-Griff-Ampel“. Offensichtlich schützt sie Projekt und Leitung bestmöglich vor den drei dysfunktionalen Archetypen: Phobiker*in, Krieger*in und Vernichter*in.

4.5.2.12.6 Methode Berichtsmatrix

Eine Berichtsmatrix dient der Steuerung der Berichterstellung und -verteilung. Feldweise wird angegeben:

- wer
- von wem
- wann
- welchen

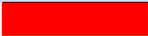
Bericht erhält. Auch Eskalationsstufen werden dabei berücksichtigt. Idealerweise stehen in der Berichtsmatrix die projektspezifischen *Rollen* - nicht die Namen bestimmter Personen. Auf diese Weise wird die Matrix kürzer, kompakter und übersichtlicher – und auf der anderen Seite braucht sie durch diese Vereinheitlichung nicht laufend angepasst zu werden. Irgendwann kennt man sie auswendig.

Die Matrix wird sich projektklassenweise unterscheiden. Ein A-Klasse-Projekt verwendet eine weit aufwändiger befüllte als eines der D-Klasse. Festgehalten werden diese Berichtsmatrizen im globalen Projektmanagementhandbuch. So wird die Standardisierung des Berichtswesens vorangetrieben. Über das spezifische Projekthandbuch kann der Standard *innerhalb eines Projektes* überschrieben werden. Die folgende Tabelle zeigt ein Beispiel für eine Berichtsmatrix:

von / an	MPM	PLA	PJO	PC	PL
PL	Großbericht wöchentlich	Detailbericht monatlich			
		Eskalation Stufe A Stündlich			
		Eskalation Stufe B täglich			
PMA			Zeiterfassung freitags 12:00 Uhr		
			Fortschritt freitags 12:00 Uhr		
PJO				Aggregiere Erfassungen montags 9:00 Uhr	
PC					Auswertung montags 12:00 Uhr

4.5.2.12.7 Methode Fortschrittsbericht

Die folgende Tabelle zeigt einen detaillierteren Arbeitspaketbericht mit neun Ampeln:

AP-Nr.	AP-Name	Fortschritt Plan	Fortschritt Ist	Status Termine	Status Kosten	Status Qualität
1	Parametrierung	50%	10%			
2	Installation	20%	15%			
3	Dokumentation	0%	0%			

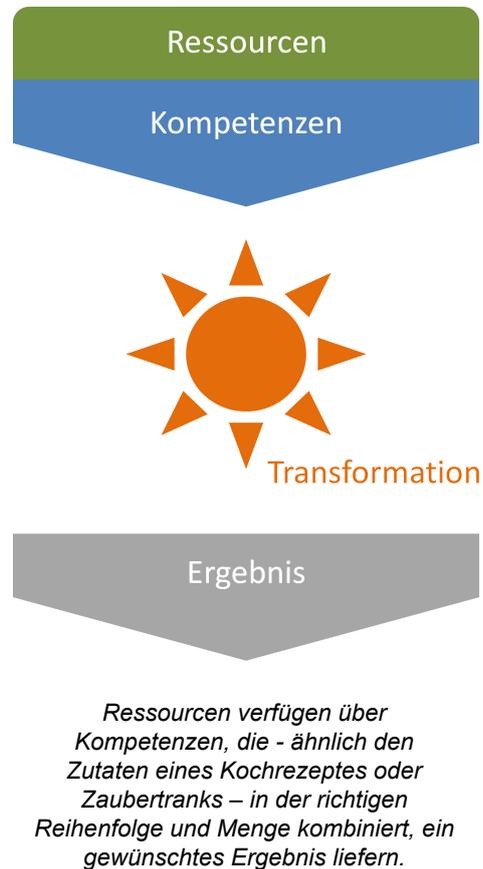
Die Fortschrittsdaten werden von den Arbeitspaketverantwortlichen erstellt und wöchentlich gemeldet.

Auch Berichte dieser Art können leicht mit einem professionellen Werkzeug wie *MS-Project* erstellt werden. *ProjectLibre* ermöglicht dies leider nicht.

4.5.2.13 Initiierung Ressourcenmanagement

4.5.2.13.1 Was sind Ressourcen?

Das Management von Ressourcen ist in Projekten vielleicht die größte Herausforderung. Ohne sie „läuft nichts“.



Ressourcen sind unter anderem:

- Menschen
- Maschinen
- Materialien
- Werkzeuge
- Räume
- Tickets.

Beispiele für Ressourcen sind:

- Gertrud, Walter, Fritz
- Notebook
- 10 Liter Kaffee
- 3 Kaffeekannen
- Besprechungsraum für 20 Personen mit abdunkelbaren Fenstern
- 5 Moderationswände, 1 Moderationskoffer
- Flugticket
- 2 Hotelübernachtungen
- Firewall.

Eingeplant werden Ressourcen immer inklusive aller Puffer. Nur so kann im Projekt sichergestellt werden, dass sie auch in kritischen Situationen zur Verfügung stehen und finanziert werden können. *Nur* so können Punktlandungen auf Meilensteinen bestmöglich garantiert werden.

In beiden Hauptsträngen des Projektmanagements, dem klassischen, das wir in diesem Buch betrachten, und dem agilen, wird ebenso gesorgt, dass Ressourcen vor der Durchführung vollständig zur Verfügung stehen.

Fassen wir dies in einer Regel zusammen:

- **§6 – Für die Durchführung stehen alle Ressourcen vollständig zur Verfügung.**

Genau hierfür gibt es:

- im klassischen Projektmanagement (PM) den *Projektablaufplan (PAP)*
- im agilen PM ein *agiles Team (A-Team)*, das fachlich alle Themen komplett abdeckt.

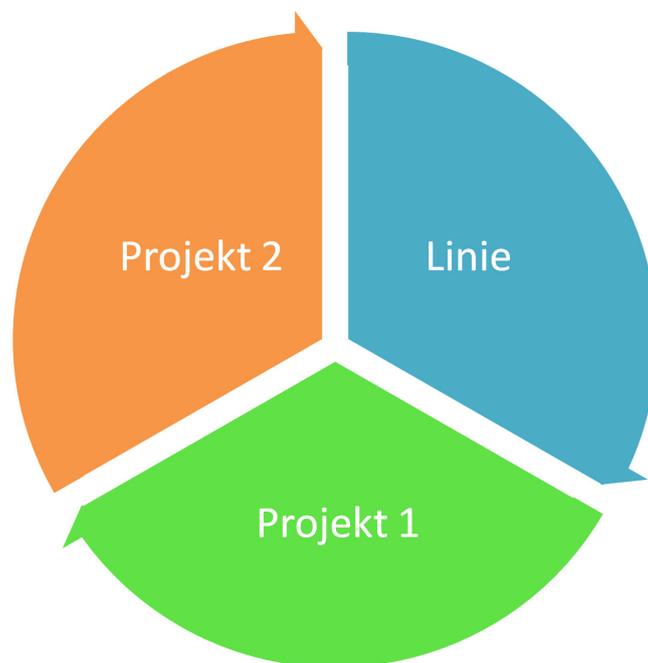
Vor allem hier und im behördlichen Umfeld klafft oft ein regelrechter Abgrund zwischen Theorie und Praxis. Stelle ich – abhängig von der verwendeten Methode – Regel 6 nicht sicher, betreibe ich kein Projektmanagement, sondern bestenfalls „Flickschusterei“. (*Dies ist pragmatisch gemeint, nicht emotional.*) Erwartet jemand von der „Projektleitung“, ein „Projekt“ zu starten, das die vollständige Ressourcenverfügbarkeit auf die jeweilige Weise nicht als Grundparadigma versteht (kann oder möchte), befindet sich dort die falsche Person in der falschen Rolle, wenn es um einen Projekterfolg geht.

Für eine weitere Detaillierung des Ressourcenthemas wird auf die Bücher *Multiprojektmanagement* (MPM, S. 362) und *Ressourcenmanagement* verwiesen.

4.5.2.13.2 Methode Matrixorganisation

Vor allem Projektmitarbeiter*innen sollten einem Projekt immer nur tageweise, *notfalls* halbtageweise, zugeordnet werden. Im Generellen ist eine konkrete Zuordnung unabdingbar. Die dafür notwendige Freistellung von Linienmitarbeiter*innen für ein Projekt ist Bestandteil der meist vorzufindenden Matrixorganisation. Mitarbeiter*innen arbeiten dort sowohl in der Linie als auch in Projekten.

Häufig hört man in Behörden die oben schon erwähnte Aussage: „Bei uns laufen Projekte nebenbei“. Dies muss *pragmatischerweise* zum Scheitern führen – von *beidem*: **Projekten und Linienaufgaben**. Erläutert zu werden braucht dies bestimmt nicht.



Gertrud

Zuordnung von Mitarbeiterressourcen auf Linie und Projekte

Für jede Mitarbeiter*in muss anteilig festgelegt werden, „auf welchen Baustellen“ er/ sie/ * arbeitet.

4.5.2.13.3 Methode Rollenplanung

Auch eine Rollentabelle ist Gang und gäbe. Sie ordnet noch genauer Mitarbeiter*innen fest Projekten zu. Auch die Linientätigkeit zählt als Projekt, um das Thema einheitlich angehen zu können:

Mitarbeiter*in	Projekt	Rolle	2030 Q1	2030 Q2	2030 Q3	2030 Q4
Gertrud	Linie	Sachbearbeitung	50 %	50 %	50 %	0 %
	Projekt 1	PL	50 %	50 %	25 %	25 %
	Projekt 2	PMA			25 %	75 %
SUMME			100 %	100 %	100 %	100 %

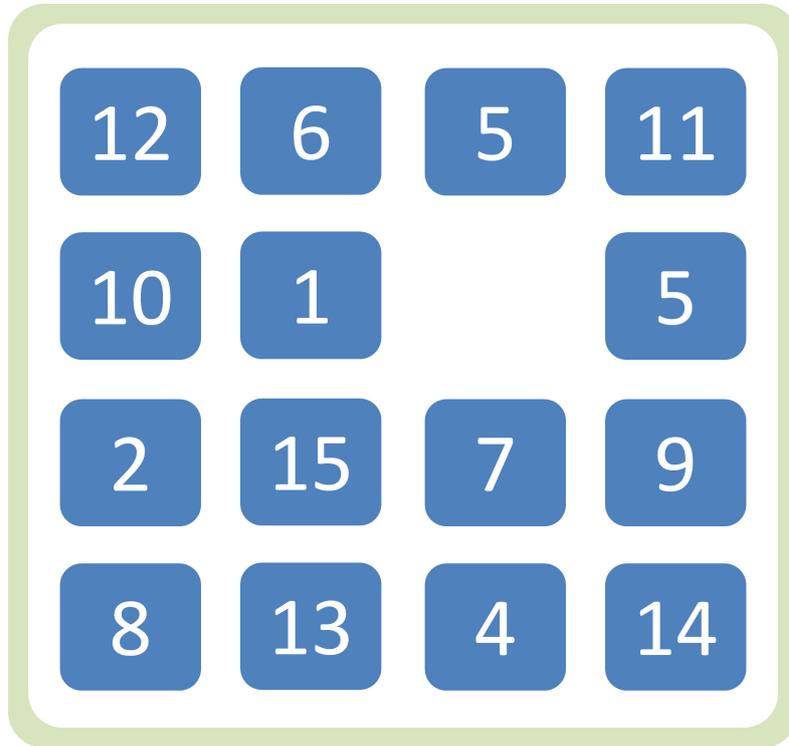
Als Mitarbeiter*in sollte ich mir eine solche Tabelle anlegen - meist gibt es sie ansonsten nicht, da viele Führungskräfte keine vollumfassenden Führungsschulungen erhalten haben - und damit zu Führungskraft und Projektleitungen gehen. Diese müssen sich *untereinander* einigen, wie die Aufteilung stattfinden soll. Die Mitarbeiter*in hat ein Veto-Recht. Eine solche Zuordnung sollte dann auch grob im Wochenkalender der Mitarbeiter*in hinterlegt sein:

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
Linie	Linie	Linie	Projekt 1	Projekt 1
Linie	Linie	Projekt 1	Projekt 1	Projekt 1

Zuordnung der Arbeitszeit einer Mitarbeiter*in auf Linie und Projekt(e)

Mehr hierzu im Buch *Zeitmanagement* (s. S. 365).

So werden Konflikte zwischen Linienführungskraft und Projektleitung(en) relativ gut vermieden – und werden zudem nicht auf dem Kopf der Mitarbeiter*in ausgetragen, sondern auf der entsprechenden Ebene in der derzeit oft noch vorhandenen Hierarchie. Ein spontaner Tausch der Blöcke zwischen Wochentagen muss ermöglicht bleiben.



Spiel „Rosssprung“ – alle Zahlen bleiben im System, können/ müssen aber sinnvoll geordnet werden.

4.5.2.14 Initiierung Projektlenkungsausschuss (PLA)

4.5.2.14.1 Aufgaben

Der Projektlenkungsausschuss wird für jedes Projekt neu gebildet. Er hat die Aufgabe, die Projektleitung auf politischer und wirtschaftlicher Ebene zu *unterstützen*. Mit einem sanktionierenden PLA fügt man Organisation und Projekt großen Schaden zu. Entsprechend müssen die Mitglieder aufgestellt sein.

Unterstützung wird vom PLA benötigt, wenn Puffer und Notfallpläne eines Projektes nicht (mehr) ausreichen, es zu tragen und selbst zu regulieren. Den Projektlenkungsausschuss einzuberufen ist wie das zu Papa oder Mama Rennen des Kindes. Bestenfalls braucht der PLA gar nicht einberufen zu werden, sondern erhält immer nur regelmäßig „grüne Berichte“.

Für jede Projektklasse sollte festgehalten sein, welche Rollen im PLA vertreten sein müssen. Nur in Ausnahmefällen sollte hiervon abgewichen werden, zum Beispiel, wenn eine Person dabei ist, die dem Projekterfolg entgegenwirken könnte. Bei einem A-Klasse-Projekt sind Mitglieder zum Beispiel:

- Organisationsleitung/ Geschäftsführung – oder der 1. Offizier in Stellvertretung
- Multiprojektmanager*in (Projektkoordinator*in)
- Stabsstelle Risiko-Claim-Compliance
- Führungskraft der Projektleitung.

In modernen Unternehmen haben Organisationsleitung/ Geschäftsführung „nur noch“ repräsentativen Charakter und dienen der Organisation im Sinne der Organisationsidentität. Dies verringert die Wahrscheinlichkeit der Aktivierung von Archetypen und deren verheerendes Vabanquespiel, auf dieser emotional oft eher instabilen Ebene.

Die operative Führung wird auf eine Rolle namens „1. Offizier“ übertragen, in Anlehnung an diese pazifistische Funktion auf Handels- und Passagierschiffen: „Während der Kapitän mit den VIP-Gästen diniert, leitet die *Nummer Eins* das Schiff.“. (So vermeidet man, dass die Organisation zur Titanic wird.)

Es gibt auch einen *erweiterten* PLA. An diesem nimmt zusätzlich der Kunde/ die Auftraggeber*in teil. Diese Trennung ist wichtig, da Probleme erst im eigenen Hause vorbesprochen werden sollten, bevor man den Kunden involviert. Auf diese Weise kann man:

- unnötigen Eskalationen vorbeugen
- als Organisation einheitlich auftreten
- „dreckige Wäsche im eigenen Hause waschen“
- Politik klein halten
- dem Kunden gleich Lösungen und Empfehlungen anbieten.

Jour fixe des PLA' finden monatlich statt. Eskalationen beziehen ihn hingegen *sofort* mit ein. Bis zu deren Lösung erhöht sich zeitweise die Frequenz von Treffen und Berichte.

4.5.2.14.2 Eskalationen im Projekt

Es liegt in der Natur eines Projekts, dass es hin und wieder zu Problemen kommt, die auf Projektebene nicht gelöst werden können. Dies können z. B. Ressourcenkonflikte zwischen Projekt und Linie sein oder aber Entscheidungen, die aufgrund fehlender Verantwortung von der Projektleitung nicht selbst getroffen werden können.

Für diesen Fall ist es wichtig, klare Wege zu haben, die im Sinne einer Eskalation beschritten werden.

Primär ist die Projektleitung für Erfolg und Misserfolg ihres Projektes verantwortlich. Daher sollte von ihr:

- im Bedarfsfall mit Eskalationen nicht gezögert werden
- solchen Bedarfsfällen durch Projektpuffer bestmöglich vorgebeugt werden.

Schnell kommt es zu einem Informationsversäumnis, nach dem sich die Projektleitung rechtfertigen muss. Es verursacht meist nachhaltigen Schaden auf Respekt- und damit Vertrauensebene.

Die Einbeziehung des PLA zwingt zu professionellem und entsprechend diszipliniertem Handeln. Dabei sollten nicht nur Probleme benannt, sondern auch pro Problem drei Lösungsvarianten aufgezeigt werden:

1. Risiko des Nicht-Handelns
2. Empfohlenes Handeln
3. Über das Ziel hinausgehende Handlung.

Sie erkennen hier bestimmt das typische Vorgehen in einer Entscheidungsvorlage wieder. SWOT-Analysen können Entscheidungen untermauern.

4.5.2.14.3 Methode Eskalationsklasse

Eskalationen haben, wie Projekte und Risiken, Klassenzuordnungen. Die Projekt- und Risikoklasse haben Einfluss auf diese Eskalationsklasse. Die folgende Tabelle zeigt eine Definitionsmöglichkeit auf:

Klasse	Art	Zu involvieren	Berichtsfrequenz	Kriterien
A	kritisch	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand • Pressesprecher*in • GF • PLA • MPM • PL 	stündlich	<ul style="list-style-type: none"> • organisationskritisch • öffentlichkeitswirksam • überregional
B	groß	<ul style="list-style-type: none"> • GF • PLA • MPM • PL 	1 – 2 * / Tag	<ul style="list-style-type: none"> • ...
C	mittel	<ul style="list-style-type: none"> • Projektrat • MPM PL 	1 – 5 * / Woche	
D	klein	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte*r/ Mentor*in • PL 	2 * / Woche	

Zumal Eskalationen nicht auf Projekte beschränkt sind, macht eine Definition außerhalb von Projekten, also organisationsübergreifend, Sinn. Diese kann für Projekte mitbenutzt werden. Standardisierungen helfen immer, Abläufe transparenter, sicherer und unpolitischer zu gestalten.

4.5.2.14.4 Gehorsam

Wie eingangs schon beschrieben sind Gehorsamkeit, „artig sein“ und Loyalität Formen der Entfremdung. Für die Persönlichkeitsentwicklung sind diese hinderlich bis eher verhindernd und gehören in den Bereich der Psychopathologie. Woher kommt diese für viele befremdlich klingende Stigmatisierung?

- **§7 – Sowohl die Gehorsamkeit einfordernde Person also auch die sich *freiwillig* unterwerfende *sind Archetypen*.**

Wie schon mehrfach beschrieben, handelt es sich bei Archetypen um feste *Evolutionsalgorithmen*, die das Menschliche im Menschen unterdrücken. Man verhält sich nicht freiwillig, sondern gezwungener Maßen auf eine bestimmte (nicht *selbst* bestimmte [zwei Wörter]), genormte und damit von der Umgebung akzeptierte Weise. Der Zwang – diese Zwangsstörung – kommt von innen *weit mehr* als von außen.

Die Hauptgefahr geht von der schnell entstehenden Schräglage von Sichtweisen und Handlungen aus. Die Scorecard ist nicht mehr in Balance. Intellektualisiert man zu sehr, geht das Soziale verloren, ist man wütend, fehlt die Logik usw.. *Möchte ich wirklicher Mensch werden, und nicht Maschine (Algorithmus) bleiben, muss ich alles Archetypische in mir erkennen und überwinden lernen.*

Dies ist nun aber kein psychologisch motivierter Aufruf zum Ungehorsam, denn auch dieser ist eine Form archetypischer Zwanghaftigkeit. Ein Kind wird diesen Weg zwar meist unbewusst wählen, um flügge zu werden – er schafft jedoch in der Zeit der Pubertät in der Familie einen „Kriegszustand“, der vermieden werden könnte, *wenn man als Kind über hohes therapeutisches Geschick verfügte, das den Eltern Verhaltenszusammenhänge liebevoll und verständlich zu erklären vermochte*. Einige wenige Kinder vermögen dies tatsächlich.

„Mama, ich sehe, dass es Dich wütend macht, dass ich Dein mühsam gekochtes Essen nicht aufesse. So viel Zeit, Mühe und Liebe hast Du investiert, um uns etwas Gutes zu tun – und nun das. Ich habe Dich auch sehr lieb. Daher, wenn es Dir dann besser geht, esse ich weiter. Wahrscheinlich wird jedoch mein Bauch dagegen rebellieren. Zudem wirft es andere Fragen empathischer Natur auf. Bitte verstehe, dass es nicht mein Wille ist, nicht weiter zu essen, sondern, dass mir mein Körper einfach nur ein Warnsignal sendet.“

Vielmehr geht es um die Befreiung von beidem, *Krieg um jeden Preis vermeidend*:

- *weder* gehorsam sein
- *noch* ungehorsam.

Eine reife, also gesund-erwachsene Persönlichkeit, denkt, erklärt, schafft Transparenz, zeigt Zusammenhänge auf, therapiert *unbemerkt* und fühlt sich nicht besser oder schlechter als andere. Vielmehr strebt sie in der eigenen Rolle eine auf Empathie basierende hohe Professionalität an, die man nur als selbstbestimmter, freier Mensch erreichen kann, zu dem man damit gleichzeitig wird.

Die Charaktere von *Jack Baur*, aus der Fernsehserie *24*, ist dafür ein recht gutes Beispiel. Er verhält sich gewählt loyal – um unnötige, politisch bedingte Nebenkriegsschauplätze zu vermeiden – ist final jedoch immer selbstbestimmt und den eigenen Werten treu verpflichtet.

Das Projekt – da Projektleiter oft außerhalb der Loyalität abverlangenden (und damit erneut stigmatisierten) Hierarchie stehen – ist für diesen Weg der selbstwerdenden Persönlichkeitsentwicklung mit geeignetste.

4.5.2.15 Initiierung der Jour fixe

Vor allem bei mittleren und großen Projekten gibt es viele unterschiedliche Jour fixe. Dabei handelt es sich um regelmäßige Meetings verschiedener Gruppen.

Folgende Jour fixe sind typisch, im Bezug auf die Projektklasse:

Art des Jour fixe / Projektklasse	A	B	C	D
Projektteamtreffen	1 / W	1 / W	1 / W	1 / W
Meetings mit Auftraggeber	1 / W	1 / M	1 / M	
Projektlenkungsausschuss	1 / M	1 / M		
Projektleitung mit Co-Projektleitung	1 / T	1 / W		

T: Tag, W: Woche, M: Monat

Jedes Jour fixe sollte nicht nur protokolliert werden. Direkt im Anschluss sollten:

- Protokolle sofort - noch im Treffen – von allen Teilnehmenden unterschrieben werden
- alle beschlossenen Folgeaktionen sofort in die Wege geleitet werden.

Eine Person kann fest für die Protokollierung eingesetzt werden. Diese kann aus dem Projektoffice (PO) gestellt werden. Alternativ rolliert die Aufgabe in der Gruppe. Verwendet wird ein standardisiertes Protokolltemplate als Vorlage. Die Verantwortung trägt - wie immer - die Projektleitung.

4.5.2.16 Methode Kickoff-Meeting (Hauptprojekt)

Das Kickoff-Meeting ist das wichtigste projektkulturprägende Element. Ziel des Kickoffs ist das Kennenlernen der Teilnehmer*innen untereinander sowie der Kenntnisabgleich zum Projekt. Inhalte, Verfahrensanweisungen, Termine und Regeln werden u. a. besprochen.

Es beginnt mit einer Vorstellungsrunde. Sie ist wichtig, damit "das Fremde", Unbekannte, das man im/ in der *Anderen* befürchtet, eine Zusammenarbeiten nicht verhindert. Daher ist es empfehlenswert, *alle* Beteiligten, auch, wenn die Runde groß wird, einzuladen und sich in Ruhe vorzustellen.

Eine paarweise gegenseitige Vorstellung kann hier interessant sein. Jede*r malt ein paar Bilder auf ein Flipchart, die ihn/ sie/ * und Meilensteine im Leben beschreiben. Das Flipchart wird der Nachbar*in/ dem Nachbarn erklärt und wird von dieser/ diesem im Anschluss für die Vorstellung im Pas de deux verwendet.

In großen Projekten gibt es oft mehrere Kickoff-Meetings mit verschiedenen Stakeholdergruppen, die man nicht in einem Treffen zusammenbringen möchte oder sollte, mit:

- Projektmitarbeiter*innen
- PLA - dem Projektlenkungsausschuss
- Auftraggeber*innen
- beteiligten Partnern.

Thematisch sind die Meetings unterschiedlich. Im einen geht es um Kooperation, im andern um Kosten, im übernächsten um Claims und Schadenersätze. Typische Inhalte des Kickoffs sind:

- Eröffnung des Meetings
- Vorstellungsrunde
- Vorstellung der Projektziele und Projektvision
- Informationen zum Kunden/ zur Auftraggeber*in
- Rahmendaten aus dem Projektsteckbrief (Beginn, Dauer, Kosten, Meilensteine...)
- Vorstellung von Teilprojekten und Teilprojektleitungen
- Bedeutung und Mitglieder des PLA' (Projektlenkungsausschuss)
- Weitere Ansprechpartner*innen (z. B. Ombudspersonen)
- Aufbau des Projektes
- Zeit- und Kostenerfassung
- Kultur des Miteinanders & Art der Zusammenarbeit
- Konflikte im Projekt und Anlaufstellen
- Psychologisches Grundgerüst (z. B. Aufstellung der Archetypen)
- Qualitätsmanagement
- Risiko- und Claim-Management & Kulturverständnis
- Compliance als Gesamtverantwortung
- Regeln, die zu beachten sind

Kickoffs ausfallen zu lassen, verringert die Kooperationsbereitschaft der Projektmitarbeiterinnen deutlich. Dies wäre ein erstes fatales Metarisiko im Hauptprojekt. Damit es nicht passieren kann, muss jedes Kickoff im PAP eingetragen sein: Dort werden auch die Ressourcen geblockt sowie Kosten für Raum, Catering, Anreise und Übernachtung hinterlegt.

Die Dauer eines einzelnen Kickoff-Meetings liegt meist bei 1 * 1 ½ bis 2 * 1 ½ Stunden.

Wie wir eingangs gesehen haben, geht in es Projekten eigentlich nur um Risiken. Daher ist *Risikomanagement* eines der wichtigsten Themen:

- Was sind Risiken
- Warum haben Sie die höchste Bedeutung im Projekt überhaupt
- Welche Top-Risiken wurden für das konkrete Projekt identifiziert
- Information über unbekannte Risiken
- Woran erkennt man Risiken (Indikatoren)
- An wen kann man sich wenden
- *Wann* wendet man sich an wen
- Wird notfalls Anonymität gewahrt
- Was passiert nach einer Meldung.

Tipps & Tricks

Es ist praktisch, sich eine Checkliste zu erstellen, damit man keines der hier genannten Themen vergisst. *Generell empfehlen wir immer wieder die Verwendung von Checklisten.*

4.5.2.16.1 Methode Kickoff & Controlling

Am Projekt-Kickoff-Meeting solle auch eine Mitarbeiter*in des Projektcontrollings (PC) - und Projektoffice' (PO) teilnehmen und sich und ihr Thema vorstellen. Zweck ist, Tabus zu brechen:

- Vorbehalte gegenüber Controllern (*teils „nicht unberechtigt“, teils völlig überflüssig*)
- Leidwesen der *notwendigen* Zeit-, Kosten- und Fortschrittserfassung
- Art und Weise der Erfassungen
- *Unterstützungsfunktion des Projektoffice'.*

Bei Bedarf halten die Abgesandten nicht nur Einführungsvorträge, sondern führen auch eine Einweisung durch. Ein Prozessablaufplan über die Zeiterfassung und die Eskalationsmechanismen, die weiter oben beschrieben wurden, kann dabei sehr hilfreich sein. Flyer oder Handouts können ausgelegt werden, die Abläufe zusammenfassen. Alternativ oder ergänzend wird die gehaltenen elektronische Präsentation im Anschluss an alle Teilnehmenden verteilt.

Wichtig ist das Bewusstmachen, dass man als Projektmitarbeiter*in für beide Perspektiven verantwortlich ist:

1. das eigene Fachliche
2. die Metaperspektive des Berichtens *über* das Fachliche.

Es wird also die „Awareness“ schaffen, warum das Controlling so derart wichtig ist.

Aufgezeigt wird:

- Was
- wann
- durch wen gemeldet werden wird (und)
- was passiert, wenn dies nicht geschieht.

Diese Folgen sollten *als Pragmatismus* dargestellt werden, *nicht als Bestrafung*, im Sinne: „Was können wir anderes tun, als solange zu nerven, bis die Daten gemeldet wurden. Schließlich *müssen* sie gemessen und berichtet werden, *wenn das Projekt kein Blindflug sein soll*. Es ist sogar schon einmal passiert, dass wir eskalieren mussten, weil Meldungen ausgeblieben waren.“

4.5.2.16.2 Methode Zeiterfassung

Zeiterfassung ist ungemein leidiges Thema. Dies sollte bereits deutlich geworden sein. *Wenn Sie auf eine Erfassung verzichten können, tun sie es unbedingt.* Der damit verbundene Aufwand wird schnell $\frac{1}{2}$ Vollzeitäquivalent (VZE, VZÄ, FTE) für die verantwortliche Person betragen. Zudem werden Projektmitarbeiter*innen vehement demotiviert. Nur, wenn man das Projekt nach tatsächlichem Aufwand abrechnet, wird man nicht darum hinwegkommen.

Im agilen Projektmanagement ist man sich dessen bewusst – auch der Schwierigkeit, bei einer zehntägigen Aufgaben einen aussagekräftigen Zwischenfortschritt zu melden. Daher wird die maximale Länge konkreter Arbeit auf drei Tage begrenzt. Dann spart man sich Fortschrittsberichte. Wichtig bleibt nur, ob:

- eine Aufgabe bereits begonnen wurde
- Probleme aufgetreten sind
- die Aufgabe abgeschlossen wurde.

Es spricht nichts dagegen, dem im klassischen Projektmanagement gleichzutun.

Zeiterfassungssysteme gibt es „wie Sand am Meer“. Wesentlich ist eine nahtlose Integration in das zwangsläufig vorhandene Projektmanagementsystem. Denn ohne dieses wird es keinen PAP (Projektablaufplan) geben, in den die erfassten Daten für einen Vergleich mit den Plandaten eingegeben werden können. Eine Systemintegration zweier Systeme unterschiedlicher Anbieter sollte unbedingt vermieden werden.

Als ich Bereichsleiter für Projekt- und Prozessmanagement in einem Berliner Energieversorgungsunternehmen war, wurde vor meinem Unternehmenseintritt beschlossen, folgende Systeme miteinander zu integrieren:

- SAP PM
- ein „schnell mal“ eigenentwickeltes Zeiterfassungssystem
- MS-Project
- ein zusätzliches, cloudbasiertes Projektmanagementsystem, das zeitgleich eingeführt wurde.

Das kann nur scheitern.

Alternativ zu einem professionellen Zeiterfassungssystem kann man pro Aufgabe oder Arbeitspaket auch eine einfache Excel-Liste verwenden. Solche Listen werden wöchentlich gezielt an die verantwortlichen Projektmitarbeiter*innen (PMA) durch das Projektoffice (PO) verteilt und wieder eingesammelt. Der Aufbau ist wie in der folgenden Tabelle.

Wird MS-Project als Projektmanagementsystem verwendet, ist es möglich, Makros zu entwickeln, die automatisiert Excel-Listen zur Zeiterfassung zu versenden, diese auswerten und die Daten in den jeweiligen PAP eintragen zu lassen. Der Programmieraufwand liegt bei etwa vier Wochen incl. Tests.

Alternativ bietet der MS-Project-Server ein eigenes Zeiterfassungsmodul. Notfalls kann der hohe Verwaltungsaufwand natürlich auch händisch vom PO bewältigt werden. Er ist allerdings oft „schier *gewaltig* hoch“.

4.5.2.16.3 Methode Zeiterfassungsdatei

Die folgende Tabelle kann zur dezentralen Zeit- und Kostenerfassung genutzt werden. Sie kann im MS-Excel-Format an alle gerade tätigen Projektmitarbeiter*innen arbeitspaketgenau per E-Mail versendet werden.

Projektname:	<i>Einführung ERP</i>
Projektnummer:	<i>IT.2025.1024.10</i>
Aufgabename:	<i>Firewall freischalten</i>
PAP-Element:	<i>18.5.10.3</i>
Jahr:	<i>2025</i>
KW:	<i>30</i>
Bisheriger Aufwand [LT]:	<i>0,5</i>
Bisherige Kosten [€]:	<i>0</i>
Hinzugekommener Aufwand [LT]:	x
Hinzugekommene Kosten [€]:	x
Verbleibender Aufwand [LT]:	x
Verbleibende Kosten [€]:	x
Risiken/ Probleme:	x
Zufriedenheit [0 – 10] (10 = hoch):	x
Verbesserungspotenziale:	x

Nur die hier farblich markierten und mit einem „x“ gekennzeichneten Felder brauchen ausgefüllt zu werden. Nach dem Eintragen der aktuellen Daten wird Dokument an das zentrale Projektofficepostfach per Button und Makro im Dateikopf zurückgeschickt.

Auch eine Korrekturmeldung sollte auf diese Weise möglich sein, mit einer scherzhaften wie ernst gemeinten Popup-Meldung:

- „Machen Sie das NIE WIEDER!“

Auch, wenn nun alles automatisiert ist, müssen doch irgendwann Auswertungen und Berichte erstellt werden. Jede Nachmeldung führt zu einem kompletten Neustart. Ist das Projekt politisch sichtbar, kann man sich diesen meist nicht leisten.

4.5.2.16.4 Thema Projektkultur

Gleich wie die Unternehmenskultur veranlagt ist - die Projektkultur muss auf:

- Transparenz
- Offenheit
- Respekt
- Vertrauen
- Gewaltfreiheit
- Kooperation (und)
- Zivilcourage

basieren, wenn man die größten Risiken heraushalten möchte:

- Politik
- Machtkämpfe
- Konkurrenz
- Sabotage.

Eine klare Rollentrennung ist notwendig, damit niemand versehentlich oder absichtlich „in das Revier“ eines/ einer/ * anderen kommt. Dennoch kann und *wird* dies passieren. Besprochen werden sollten daher sinnvollerweise auch die folgenden Themen:

- Kommunikation miteinander
- Umgang mit Konflikten
- Wenn die Chemie nicht passen sollte
- Anlaufstellen bei Konflikten
- Verantwortung der Projektleitung für das Lösen von Konflikten
- Umgang mit Emotionen, wie Wut, Hass, Verachtung, Angst und Stress
- Reaktion bei Verstößen – vor allem im Compliance-Bereich
- Verhalten gegenüber Querulanten und Saboteuren
- Umgang mit Druck
- Verhalten bei Pathologie – von Alkoholmissbrauch bis Mobbing
- Arbeiten in der Matrix (mehrere „Herren“ und/ oder „Herr*innen“).

4.5.3 Phase Durchführung



Die Durchführungsphase ist für gewöhnlich die längste Phase im klassischen Projekt. Sie beinhaltet die Projektstrategie und ist über den Projektablaufplan (PAP) vollständig und lücken- und makellos abgebildet. Im wesentlichen ist der PAP nur für genau diese Phase entwickelt worden - zu mindestens 90% seines Inhaltes. Denn in dieser Phase unterscheiden sich im Normalfall alle Projekte voneinander. Sie ist individuell.

Synonyme für die „Durchführungsphase“ sind unter anderem folgende Benennungen:

- Umsetzung
- Realisierung
- Bau (branchenspezifisch)
- Instandsetzung (branchenspezifisch).

Ein Glossar im Projektmanagementhandbuch sollte eine normierte Begrifflichkeit ermöglichen und über Synonyme aufklären: *„Jetzt kommt die Umsetzungsphase! Nein, erst kommt die Durchführung!“*. Zweimal durfte ich dieses Missverständnis miterleben.

4.5.3.1 Methode Orchestrierung

In dieser Phase erfolgt nun all das, was in der Initiierungsphase angestoßen worden ist. Es wird orchestriert:

- gesteuert
- umgesetzt
- qualitätsgesichert
- gemessen
- controlled
- gegengesteuert
- berichtet
- besprochen
- eskaliert
- deeskaliert
- befragt
- abgenommen
- notfalls gestoppt und neu umgeplant (CR)
- schlimmstenfalls abgebrochen („schlimm“ ist relativ).

Zum Einsatz kommen damit vor allem:

- Projektleitung (PL)
- Co-Projektleitung (cPL) – bei A- und B-Klasse-Projekten
- Projektoffice (PO)
- Projektcontrolling (PC)
- Projektlenkungsausschuss (PLA)
- Stabsstellen (MPM, Risiko, Claim, Compliance, Presse, Recht)
- Ombudspersonen (OB)
- IT (für Berechtigungen)
- Projektmitarbeiter*innen (PMA)
- Facility-Management.

Wenigstens anteilig müssen all diese Instanzen in den Projektablaufplan (PAP) mit einberechnet werden, wenn das Projekt realistische Zahlen präsentieren und kostendeckend sein soll. MS-Project bietet für solche anteiligen Vorgänge, wie PC und PO, „Hängemattenvorgänge“ an. Sie spannen sich automatisch zwischen Projektanfang und -ende auf und passen sich bei Änderungen automatisch an.

4.5.3.2 Aufgaben der Projektmitarbeiter*innen

4.5.3.2.1 Herausforderung Projektmitarbeit

Projektmitarbeiter*in zu sein ist etwas anderes, als in einer Linienposition zu arbeiten. Eigenverantwortung wird im Projekt meist weit expliziter abverlangt. „Man kann sich nicht mehr hinter seiner Führungskraft oder Kolleg*innen verstecken“, um es übertrieben zu formulieren.

Gemeint ist reflektiertes, pro-aktives Verhalten. Eine

- „Das-haben-wir-aber-schon-immer-so-gemacht-Einstellung“,

die bereits *in der Linie* ein KO-Kriterium darstellt – falls sie keine pragmatische Antwort auf eine pathologieschwangere Umgebung sein sollte – ist ein *absolutes* No-Go im Projektgeschäft. Bedenken müssen offen angesprochen, hinterfragt und begründet werden.

Sollte sich herausstellen, dass sich jemand in einer Depression oder „querulatorischen Episode“ (umgangssprachlich) befindet, sollte pragmatisch ein Austausch entsprechender Mitarbeiter*innen nicht herausgezögert werden. Die Kultur muss in dieser Weise formuliert und eingefordert werden (s. Kickoff-Meeting). Man braucht im Projekt Selbstläufer und niemanden, der/ die/ * „angeschoben werden muss“.

Dies ist vor allem in Verwaltungen ein sehr paradox behandeltes Thema. Man braucht für Projekte die Besten. Bereitgestellt werden aber (hinter dem bekannten und schon erwähnten Motto: „Projekte laufen bei uns nebenbei!“) doch meist – in der Beratung nannten wir sie – „Low-Performer“.

*Es handelt sich dabei um Mitarbeiter*innen, die:*

- *bereits vor Jahren in die innerliche Kündigung gegangen sind*
- *die Stunden bis zu Pensionierung und Tod zählen*
- *eh nichts mehr leisten können oder*
- *querulatorisch auftreten*
- *die Team und Führungskraft gerne loswerden wollten, was in Behörden jedoch noch schwieriger ist als schon in der Wirtschaft.*

Durch „Auslagerung in ein Projekt“ wird man sie los – wenigstens zeitweise. Aus Organisationssicht ist dies jedoch das komplette Gegenteil zu einem strategischen Vorgehen.

Da ein Projekt zeitlich begrenzt ist und die Projektleitung in die Generalverantwortung genommen wird, muss ein solches Mitarbeiterverhalten *umgehend* eskaliert werden. Das erste Gespräch erfolgt mit der Mitarbeiter*in (dem „Low-Performer“), mit dem Hinterfragen und der Bitte um Änderung des Verhaltens, *gewaltfrei (GFK)*.

Es kann durchaus sein, dass:

- ein Konflikt vorliegt
- etwas tabuisiertes beobachtet worden ist
- sich ein Psychopath enttarnt hat und gemobbt wird
- Druck von der Linienführung auf die Mitarbeiter*in ausgeübt wird
- etwas Frustrierendes erlebt worden ist
- und vieles mehr.

Oft wird – im Sinne der Hierarchie – erst gehandelt und dann gedacht. Die erlösende Querdenker*in wird zur Querulant*in. Dem Projekt entgeht damit der Schlüssel zum Erfolg.

Es ist wichtig, hier entschlossen, aber sehr behutsam vorzugehen. Die Sache ist wichtig und ernst. Dennoch kann hier viel kaputt gemacht werden. Großes therapeutisches Geschick ist gefordert. Es kann „eben“ auch gute und pragmatische Gründe für nur *vermeintlich* querulatorisch *wirkendes* Verhalten geben. Vielleicht entdeckt man in einem Klärungsgespräch sogar eine gute Co-Projektleitung.

Als ich Bereichsleiter wurde, informierte mich meine Vorgängerin – die ungeschickterweise zu meiner künftigen Mitarbeiterin enthauptet wurde – über eine sehr querulatorische und verirrte Mitarbeiterin und warnte mich vor ihr. Sie schicke immer noch endlosere E-Mails über vermeintliche Missstände. In den ersten Gesprächen mit ihr, in die sie aus Sicherheitsgründen immer eine Kollegin aus dem Betriebsrat hinzugezogen hatte, stellte sich heraus, dass sie sehr achtsam und lösungsorientiert war. Sie entpuppte sich als eine offenbar völlig verkannte A-Mitarbeiterin. Dort war sie ein richtiger Schatz.

Nicht selten hat sich ein Konflikt aufgeschaukelt und die Biochemie zwischen Projektmitarbeiter*innen final zerstört. Hier war die Projektleitung womöglich in ihrer Aufmerksamkeit für einen entscheidenden Moment nachlässig.

Sollte es sich bei einer „betroffenen“ Mitarbeiter*in tatsächlich um eine Person handeln kann, die bewusst oder unbewusst Psychopathologien mit sich trägt, was man an unlogischem, widersprüchlichem, nicht lösungsorientiertem, aggressivem oder schwankendem Verhalten erahnen könnte, sollte man sich als Projektleitung ebenso absichern. So, wie es meine querdenkende Mitarbeiterin im Beispiel eben getan hatte.

Ein Gespräch sollte man nicht alleine führen, sondern zusammen mit:

- Personalabteilung
- Betriebsrat
- Führungskraft oder/ und
- betriebspsychologischem Dienst.

Aber auch dort verstecken sich vereinzelt Sozio- und Psychopathen. Also Vorsicht bei der Wahl der Unterstützung.

Dabei wird diesen Parteien nur der Hinweis gegeben, *dass* ein Gespräch mit dem/ der Mitarbeiter*in geführt wird, und dieses eventuell „Wellen schlagen könnte“. Dieses Prozedere sollte liebevoll auch schon im Kickoff allen erläutert und erklärt werden:

- „Ich habe Euch alle sehr lieb.“
- „Unabhängig davon wird aus dem Projekt nur etwas, wenn jede*r alles gibt.“
- „Ein ‚haben wir aber noch nie so gemacht‘ können wir uns nicht leisten.“
- Bitte sprecht offen alles an, das Euch bedrückt, und zögert nicht.

Auch die Überlastung von Mitarbeiter*innen muss von der Projektleitung sofort durch eine Eskalation angegangen werden. Häufig tragen Projektleitungen und Führungskräfte ihre Kämpfe auf den Schultern der Mitarbeiter*innen aus, anstatt sich *einander* „zu stellen“. Der PLA (Projektlenkungsausschuss) muss in solchen Fällen unbedingt und sofort mit einbezogen werden, und sei es anfangs nur informativ. Er vertritt wirtschaftlich und politisch *beide* Welten: Projekt und Linie – also das bestenfalls widerspruchsfreie *Gesamt*interesse der Organisation.

4.5.3.2.2 Aufgaben der Projektmitarbeiter*innen

Fachlichkeit

- Arbeiten entsprechend der Aufgabenstellungen durchführen
- Vereinbarte Ergebnisse erzeugen
- Qualitätstests durchführen
- *Pro-aktiv* Rückmeldungen geben

IST-Daten-Meldung

- Zeiten wöchentlich, bis Freitag 12:00 Uhr, erfassen
- angefallene Kosten wöchentlich, bis Freitag 12:00 Uhr, erfassen
- Fortschritte oder verbleibenden Aufwand/ Kosten melden

Ereignisgerecht reagieren

- Eskalieren bei Bedarf
- Fertigstellungen melden

Tipps & Tricks

- Eine einheitliche Vorgehensbeschreibung im übergeordneten Projektmanagementhandbuch ist sehr empfehlenswert.
- Schulungen auch von Projektmitarbeitern sind hilfreich: „Das erste Mal im Projekt“
- Ein *besonderes* Auge auf Konflikte werfen
- Mobbing, Demütigung und Missbrauch treten in Projekten gehäuft auf und haben fatalere Folgen
- Zentrale Dienste ersparen viele Kosten (bis 50 %) und Mühen - und schaffen Standards:
 - Projekt-Office - Routinetätigkeiten
 - Projektcontrolling - spezielles Controlling für Projekte.

4.5.4 Phase Qualitätssicherung (QS/ QM)



Ziel der Qualitätssicherung (QS) oder – im Projektmanagement (PM) meist synonym verwendet – des Qualitätsmanagements (QM) ist die Sicherstellung der angestrebten Zielqualität hinsichtlich der zu erreichenden Projektergebnisse. Dazu gehört insbesondere die Planung und Durchführung von Tests, die garantieren bzw. belegen, dass notwendige und garantierte Qualitäten auch wirklich erreicht werden bzw. worden sind. Das Vorgehen wurde auf Seite 298 beschrieben.

In der Projektphasendarstellung wird diese Phase meist getrennt von der *Durchführung*, nachgelagert, aufgeführt. Doch erfolgt die Qualitätssicherung für gewöhnlich zeitlich *direkt* nach einzelnen Aufgaben, Arbeitspaketen oder vor Meilensteinen. Eine solche enge Verzahnung hat den Vorteil, dass man *sofort* reagieren und nachbessern kann – und *keinen Moment* „auf marodem Grund weiterbaut“.

Die Qualitätsprüfungen erfolgt meist durch eine neutrale Person, die für die fachliche Qualitätssicherung geeignet ist. Neutralität hat den Vorteil, dass man sich sicherer sein kann, dass die Messergebnisse korrekt sind. Vor allem in hierarchischen Systemen ist aufgrund der ihnen immanenten Pathologie mit einer Negativmeldung oft eine sofortige oder nachgelagerte Sanktionierung verbunden. Dies führt pragmatischerweise eher zum Vertuschen von Problemen als zu deren Lösung. Das Problem liegt hier an ganz anderer Stelle in der Organisation und ihrer Kultur.

Ein erfolgreich abgekommener Test und belegte Testergebnisse erleichtern die folgende Phase ungemein: die *Abnahme*.

4.5.5 Phase Abnahme



Die Abnahme erfolgt durch den Auftraggeber/ die Auftraggeber*in. Dabei ist ein Abnahmeplan empfehlenswert. Dieser sollte, analog zum Testplan, auch in den Projektablaufplan (PAP) integriert werden. So wird keine Abnahme vergessen. Existiert ein separates Abnahmedokument, das vom Auftraggeber/ von der Auftraggeber*in unterschrieben wird, verweist der PAP auf dieses.

Häufig erfolgen im Projekt Teilabnahmen, vor allem nach größeren Meilensteinen. Sie sind ähnlich mit der Durchführungsphase verzahnt wie schon die Qualitätssicherungen. Zudem folgt einer Sicherung auch meist eine Teilabnahme. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass man „auf solidem Grund weiterbaut“. Folgemeilensteine werden erst „begonnen“, nachdem die Abnahme des Vorabschnittes schriftlich erfolgt ist.

Vor allem dem Auftraggeber/ der Auftraggeber*in müssen die Konsequenzen einer Abnahmeverzögerung (empathisch-liebvoll) deutlich gemacht werden. Abgabetermine sollten mit ihnen vorab fest abgestimmt sein. Nicht selten sind Auftraggeber*innen zu wichtigen Terminen ansonsten nicht erreichbar – auf Reisen, im Urlaub, in andere Projekte eingebunden usw..

Vertraglich ist die Zuarbeit auch hier von Auftraggeber*innen einzufordern und hoch-präzise zu dokumentieren. Damit verpflichtete man nicht nur, sondern schützt zudem Projekt und (sich als) Projektleitung. Denn einige Verantwortliche lassen sich mit Abnahmen Zeit, verzögern hierdurch das Projekt, erzeugen „Lawinen“ und weigern sich, die Konsequenzen ihrer Handlungen zu tragen. Stattdessen wird Druck auf das Projekt ausgeübt, um die eigene Nachlässigkeit zu kompensieren und politisch zu kaschieren.

Jede Abnahme wird vom Auftraggeber unterschrieben. Eine Referenz auf das Lastenheft kann hierbei erfolgen, um den Zirkelschluss aufzuzeigen und mehr Transparenz zu erzeugen. Nach jeder Teilabnahme ist auch das Stellen einer Teilrechnung möglich.

Da immer davon ausgegangen werden kann, dass eine Abnahme beim ersten Durchlauf nicht erfolgt, sollte, wie im Qualitätsmanagement, gepuffert werden und Nachbesserungsmöglichkeiten und Neuabnahmen eingeplant sein.

Zögert sich eine (Teil-)Abnahme über die vorgesehene Pufferzeit des Abnahmemeilensteins hinaus, wird das Projekt gestoppt. Da am Ende immer nach einem Schuldigen gesucht wird, muss hier deutlich der Auftraggeber im Zugzwang sein. Es gilt: „Kein Erbarmen“. Das ist *halbspaßig* gemeint, ist aber dennoch eine Empfehlung. Das soll heißen, dass man das Spiel zwar auf diese Weise spielen muss/ sollte/ kann (hier nicht so wichtig), ohne sich dabei jedoch *tatsächlich* seinen eventuell aufkeimenden Emotionen hinzugeben und zum getriebenen Archetypus zu deformieren.

Der Projektlenkungsausschuss (PLA) macht einen Notfallstopp offiziell. So steht man auf politischer Flur nicht ungeschützt und alleine. Man lässt vielmehr „das Monster los“.

Sind schließlich alle Teilabnahmen erfolgt, ist auch die Endabnahme meist schnell vollzogen. Stufenweise nähert man sich logisch und pragmatisch dem Ziel und hebt damit die Politik bestmöglich aus. Die Abnahmephase ist damit abgeschlossen. Darum geht es im gesamten Projekt: in kleinen Schritten stetig voranzuschreiten und fast unbemerkt den großen Berg zu erklimmen.

4.5.6 Phase Betriebsübergabe

Nicht explizit in der hier verwendeten Phasenstruktur erwähnt, weil nicht in allen Projekten vorhanden, gibt es häufig eine Übergabe des Endergebnisses an die Gruppe der Anwender:

- Ein Schiff wird (1) der Reederei und (2) deren Crew übergeben.
- Ein neues IT-System wird (1) von den Usern eingesetzt und (2) vom IT-Service gewartet.

Hierfür sind oft nötig (natürlich wieder incl. Risikomaßnahmen):

- Schulungen (Vorsicht: MA können krank werden, es kommt zu Nachschulungen)
- Coaching (der Coach kann nicht passen)
- Psychologische Betreuung (nicht alle sind Profis)
- Begleitung in der ersten Praxiszeit (Theorie und Praxis)
- Nachbesserungen, die erst jetzt deutlich werden (zu wenig Zeit für Debugging)
- Verbesserungspotenziale für ein Folgeprojekt (auch immer gleich mit bedenken)
- Wartungs- und Service-Verträge (im IT-Bereich das SLA – Service Level Agreement).

Alle dies:

1. will bedacht sein
2. muss komplett im PAP vermerkt sein (und)
3. findet sich in der *Durchführungsphase* wieder.

Oft erfolgt auch nach der Betriebsübergabe eine letzte Abnahme. Denn teils werden Mängel am Projektergebnis erst beim Betrieb durch die Endanwender sichtbar. Hier ist unbedingt darauf zu achten, dass unterschieden wird, zwischen:

- *obligatorischen* Nachbesserung
- *optionalen* Verbesserungspotenzialen.

Obligatorische Nachbesserungen erfolgen noch in diesem Projekt. Diese wollen großzügig eingeplant sein. *Verbesserungspotenziale* kommen in das Folgeprojekt, da man sonst für gewöhnlich „den Boden aus dem Fass entfernt“. *Manchmal dauern so zweijährige Projekt „auch schnell mal 20 Jahre“ – ein reales Beispiel eines meiner Verwaltungskunden.*

Der Grund, warum häufig auch Verbesserungspotenziale noch im laufenden Projekt untergebracht werden, liegt darin, dass oft kein Nachfolgeprojekt stattfindet und/ oder genau das befürchtet wird.

Daher gilt es, nicht nur das SLA, sondern auch das Folgeverbesserungsprojekt von vorn herein immer wieder zu verbalisieren und einzuplanen. Es startet vielleicht auch erst ein halbes Jahr nach dem Abschluss des eigentlichen Projektes, um auch *genau* zu wissen, was *wirklich* noch getan werden muss.

Alternativ geht das Projekt mit seinen Prozessen in KVP über, in die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse. Dann spart man sich ein Projekt ein, nicht aber den Aufwand. Die Kostenstelle ändert sich höchstens. Doch sind die Änderungsnotwendigkeiten und -wünsche oft derart groß, dass man um ein separates Projekt kaum hinwegkommen wird.

Zudem stößt man nicht selten auf das Paradigma, ein Projekt genau wegen der Nachbesserungsmöglichkeiten im Rahmen einer kontinuierlichen Prozessoptimierung schlank zu halten:

*Mehrfach sind mir Situationen begegnet, in denen man im Rahmen des Projektes eher „gepfuscht“ hatte, um Aufwände und Kosten kleinzuhalten. Ausbügeln musste dies schließlich die Serviceabteilung – und der Kunde. Dessen frustrierte Fachmitarbeiter*innen verbrachten gefühlt mehr Zeit mit dem Öffnen von Tickets und dem Ausharren auf Lösungen, als mit ihrer eigentlichen Fachtätigkeit mit dem „verhiesenen System“. Sponsoren verstanden, warum das Projekt so günstig war. Für „aufrechte Menschen“ hinterlässt dies einen sehr unprofessionellen Nachgeschmack – gleich wie man das Vorgehen zu erklären oder zu rechtfertigen versucht.*

4.5.7 Phase Projektabschluss



4.5.7.1 Aufgaben

Der Projektabschluss lässt das Projekt ausklingen. Typischerweise finden statt:

- Projektabschlussfeier
- Danksagungen an alle Beteiligten und Stakeholder
- Finales Controlling
- Stellen der letzten Rechnungen
- Begleichen aller noch offenen Rechnungen
- Abschluss der Dokumentation
- Archivierung der Unterlagen
- Vorbereitung des Folgeprojektes (z. B. Nachbesserungen)
- Aktivierung des Servicevertrags (z. B. Service-Level-Agreement [SLA])
- Überleitung der Projektmitarbeiter*innen zurück in die Linie oder ein anderes Projekt
- Auflösen des Projektleitungsausschusses (PLA)
- Einstellen des Controllings für dieses Projekt
- Einstellen des Projektoffice' für dieses Projekt
- Verteilen von Feedbackbögen an alle Beteiligten (vorbereitend für Lessons Learnt)

So, wie die Projektabschlussfeier, wollen auch alle anderen Aktivitäten über den Projektablaufplan (PAP) eingeplant worden sein. Häufig hilft für die Feier ein verbleibendes Restbudget. Sollte keines übrig sein, ist es im Interesse der Organisation, die Feier dennoch zu organisieren, denn es gibt kaum eine bessere Wertschätzung der Projektbeteiligten und Motivation für das Folgeprojekt. Eine Feier als Luxus anzusehen ist eher pathologisch als kostenbewusst.

4.5.7.2 Methode Kickout-Meeting

Ziel des Kickouts ist der gemeinsame Abschluss des Projekts. Auch hier kann es, wie beim Kickoff, mehrere Meetings geben, abhängig von den Teilnehmergruppen. Agendapunkte können unter anderem sein:

- Präsentation des Ergebnisses
- Die neu entstandene Welt
- Abschlussbericht
- Dankesrede
- Projektfeier
- Belobigungen (Vorsicht: Niemanden vergessen!)
- Storytelling bereitet das gesamte Projekt noch einmal auf
- Gesammelte Erfahrungen - wichtig ist eine positive, wohlwollende Konnotation
- Ankündigung des Folgeprojektes
- Kulturelle Änderungen, die das Projekt zur Folge haben
- Hinweis auf Lessons Learnt-Phase
- Feedbackbögen als Vorbereitung des Lessons Learnt'
- letzte offene Punkte
- nächste Schritte.

Wie für das Kickoff werden auch hier Raum, Catering, Reisen, Ressourcen im PAP vorbereitet – mit Risikopuffern, „falls es regnet“.

4.5.8 Phase Lessons Learnt



Nach dem Abschluss des Projektes wird das gesamte Projekt – inklusive der die Abschlussphase – reflektiert. Es wird geschaut, wie das Projekt verlaufen ist, um aus eventuellen Fehlern für das nächste Projekt zu lernen und Verbesserungspotenziale umzusetzen.

Auch die Liste an Reflexionsfragen wird in dieser Phase ergänzt und verändert, im Sinne: *Welche wichtigen Fragen haben wir noch nicht gestellt?* Somit kann auch diese Frageliste, als lebendiges Checklistendokument, formalisiert werden.

Es gibt mehr Projekte, in denen diese Phase übersprungen wird, als dass sie sorgfältig eingebettet wurde. Damit vertut man sich die wichtigste Möglichkeit, am Projektmanagement zu arbeiten und es kontinuierliche zu verbessern. Gründe für ein Ausfallenlassen sind oft dieselben:

- „Keine Zeit – das nächste Projekt wartet!“
- „Das Budget ist aufgebraucht!“
- „Nicht noch mehr von diesem Projekt!“
- „Besser die Konflikte nicht noch einmal aufkochen!“
- „Das bringt doch eh nichts!“

Vor allem der letzte Punkt zeigt, wie wichtig es ist, die ermittelten Verbesserungspotenziale auch nachhaltig umzusetzen. Diese weiterführende Aufgabe hat nicht mehr die Projektleitung (PL), denn sie wird nach diesem Projekt schon das nächste übernehmen.

Vielmehr ist es der Projektrat, der diese Aufgabe übernimmt. Denn er ist es, der das Projektmanagement als Ganzes optimiert und standardisiert. Daher sollte ein Mitglied des Projektrats an allen Aktionen von Lessons Learnt beteiligt sein.

Empfehlenswert ist für die Initiierung ein halbtägiger Workshop mit Beteiligten aus möglichst verschiedenen Fachbereichen und verschiedener Projektpartner. So können vermeintliche Missverständnisse geklärt werden und man findet holistische Lösungen anstatt falscher Schuldiger. Wie in Kickoff und Kickout können auch getrennte Meetings nötig sein, mit:

- Projektmitarbeiter*innen
- PLA (Projektlenkungsschuss)
- Projektorganisation (PO, PC, MPM, Stabsstellen [Risiko, Claim, Compliance, ...])
- Auftraggeber*innen
- Partnern.

Die Moderation des Workshops kann ein Mitglied des Projektrats übernehmen. Die Projektleitung sollte teilnehmen, um Zusammenhänge zu erläutern und selbst Input zu liefern. Ein sehr wohlwollendes Catering steigert die Motivation einer pro-aktiven Beteiligung in dieser Phase ungemein. Einige Teilnehmer*innen kommen nur wegen dieser Wertschätzung.

4.5.8.1 Methode Reflexionsfragen

Hier ein paar Fragen, die reflektierend gestellt werden:

Struktur

- Wie gut war die Phasenstruktur des Projektes?
- War die Strukturierung der Durchführungsphase des Hauptprojektes transparent?
- Wurde eine jede Phase beendet, bevor die Folgephase begonnen wurde.

Planung

- Was sagt das Meilensteincontrolling über die Pufferung des Projektes aus?
- Wie hat die Ressourcenplanung funktioniert?
- Wie wurde mit Ressourcenengpässen umgegangen?

Prozesse

- Haben die Projektprozesse reibungslos funktioniert?
- Was kann optimiert oder verändert werden?
- Welche Prozesse fehlen?

Kommunikation

- Haben sich alle Beteiligten gut informiert gefühlt?
- Wie sind die Jour fixe verlaufen – muss sich an den Agenden etwas ändern?
- Ist genug, aber auch nicht zu viel kommuniziert worden?

Kooperation

- Wie war die Kommunikation mit Stakeholdern?
- Wer war Sponsor, wer eher Saboteur?
- Welcher Stakeholder sollte pro-aktiv angesprochen werden, um einen Austausch für das nächste Projekt sicherzustellen?

Rollen

- Wie wurde die Projektleitung (PL) empfunden?
- Wie war die Zuarbeit durch das Projektoffice (PO)?
- Wie hat das Controlling (PO) gearbeitet?

Risiken

- Wie gut waren die Risiken hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung kalkuliert?
- Haben die Puffer gereicht und Notfallpläne gegriffen?
- Welche Risiken wurden vor dem Projekte nicht gesehen?

Projektlenkungsausschuss (PLA)

- Wie war die Zusammenarbeit mit dem PLA?
- Hat der PLA unterstützt oder sanktioniert?
- Sollte der PLA künftig anders belegt sein?

Konflikte

- Wie wurde mit Konflikten umgegangen?
- Haben Projektleitung und PLA ihre Rollen erfüllt und deren Auflösung übernommen?
- War die Kommunikation gewaltfrei (GFK) oder eher -fördernd?

Matrix

- Wie war die Zusammenarbeit zwischen Projektleitung und Linienführungskräften?
- Wie stark haben Politik und Hierarchie das Projekt behindert und korrumpiert?
- Wie ging es den Mitarbeiter*innen in ihrer Zwiespaltenheit?

Zeiterfassung

- Wie diszipliniert ist die Erfassung erfolgt?
- Wie viel Zusatzzeit haben Nachhalten und Korrektur erfordert?
- Wie kann der Prozess vereinfacht werden?

4.5.8.2 Methode Feedbackbogen

Eine Frageliste, wie die obige, kann auch als Feedbackbogen – wie in einem Seminar – konzipiert und verteilt werden. Man kann einen solchen Bogen auch online stellen. Der Aufbau sähe dann exemplarisch wie folgt aus:

Thema	++	+	0	-	--	Potenziale
Planung	<input type="checkbox"/>					
Jour Fixe	<input type="checkbox"/>					
Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>					
Projektleitung	<input type="checkbox"/>					
Konfliktmanagement	<input type="checkbox"/>					
Ressourcenmanagement	<input type="checkbox"/>					
Überlastung	<input type="checkbox"/>					
Kommunikation	<input type="checkbox"/>					
Zeiterfassung	<input type="checkbox"/>					

Erweitern und individualisieren Sie diese Liste für Ihre Organisation.

5. Methode Projektmanagementhandbuch (PMH)

Wie schon mehrfach angesprochen, bieten Projektoffice (PO) und Projektcontrolling (PC) viele Synergiemöglichkeiten. Das Office kümmert sich um skalierbare Routineprozesse, wohingegen das Controlling Auswertungen, Diagnosen und Lösungen angeht.

Das PO übergibt die vollständigen Erfassungsmeldungen der Projektmitarbeiter*innen an das PC. Dieses braucht dann „nur noch“ die Daten zu aggregieren und auszuwerten. Nach Abschluss des Controllings übernimmt das PO die weitere Kommunikation der ausgewerteten Controllingdaten im Projekt und in der Organisation.

Diese Instanzen und übergreifenden Prozesse sowie die konkreten Abläufe im Detail, sollten in einem übergeordneten Projektmanagementhandbuch beschrieben werden. Darin werden auch alle Rollen, Aufgaben und Verantwortungen im Projekt aufgeführt, Projektklassen definiert, Schulungsprogramme aufgezeigt und der Karriereweg einer Projektleitung mit ihren zunehmenden Fähigkeiten und Pflichten dokumentiert.

Ein neuer Mitarbeiter/ eine neue Mitarbeiter*in kann sich mittels dieses Projekthandbuchs schnell in das Thema einfinden und bei Bedarf einarbeiten. Jede Rolle im Projekt erfährt genau über ihre Verpflichtungen.

Gepflegt wird das Handbuch von einem zentralen Komitee, zum Beispiel dem Projektrat. Alternativ ist es die Leitung der Projektmanagementplattform (PMP), also der *Process Owner Projektprozesse* oder eine Task Force, wenn schnelles Handeln notwendig ist. Verfügt die Organisation über Prozess- und Dokumentenmanagement, werden diese Werkzeuge zur Hilfe verwendet und es wird darauf verwiesen. Wichtig ist generell im Management jede Art von Redundanz zu vermeiden – doppelte Arbeiten an verschiedenen Stellen.

Oft wird das lange Wort „Projektmanagementhandbuch“ zu „Projekthandbuch“ reduziert. Für Letzteres gibt jedoch noch eine zweite Bedeutung: Oft werden für größere Projekte, vor allem gilt dies für A-Projekte (A-Klasse), *spezielle* Handbücher entworfen, die nur *für das eine* Projekt gelten. Darin finden Projektmitarbeiter*innen und weitere Interessierte alle wichtigen Informationen über das Projekt zusammengefasst.

Wichtig sind in diesem Zusammenhang zwei Aspekte:

1. Man sollte eine namentliche Unterscheidung finden, um Verwirrung zu vermeiden. So könnte man das übergeordnete „Projekt*management*handbuch“ und das spezielle durchgehend kurz „Projekthandbuch“ benennen.
2. Braucht man bei einem professionellen, standardisierten Projektmanagement in der Organisation tatsächlich noch ein spezielles Projekthandbuch – oder ist es nicht eher ein Indiz für ungenutzte Standardisierungsmöglichkeiten, b. B. in Form von Checklisten?

5.1 Rollen im Projekt

Projektdesigner*in

Konzipiert das Projekt und übergibt es zu Beginn des Hauptprojekts an die Projektleitung. Tätigkeiten sind unter anderem die Planung der Aufwände, Arbeitspakete und Ressourcen. Es ist empfehlenswert, das die *Projektleitung* auch das Projekt designt.

Projektleitung

Leitet das Projekt, schafft budgetseitig, inhaltliche, terminliche Transparenz, verantwortet den Projektverlauf, berichtet an den Auftraggeber, den Lenkungsausschuss und das Multiprojektmanagement, steuert das Projekt nach Vorgaben, orchestriert es also.

Projektmanager*in

In seltenen Fällen werden die Rollen Projektleitung (PL) und Projektmanager*in (PM) getrennt. Die Projektmanager*in hat in diesem Fall die *finanzielle* Verantwortung für das Projekt, nicht aber die inhaltliche. Die Projektleitung verantwortet das Projekt hingegen *inhaltlich und prozessual*, hat aber keine finanzielle Befugnis. Diese Rolle entspricht einem Teil des Projektlenkungsausschusses (PLA) und hat deutlich weit mehr Nachteile als Vorteile. Meist sind reines Macht- und Statusdenken, also Politik und empfundene Minderwertigkeiten auf Projektmanagerseite, Ursache für diese Gewaltenteilung. Der Projektmanager wird politisch gefördert, auf Kosten der Projektleitung, die willentlich bevormundet wird.

Projektkoordinator*in

Dies ist meist ein Synonym zur Multiprojektmanager*in (MPM), derjenigen Stabsstelle, die sich um *alle* Projekte und Ressourcen der Organisation im Überblick kümmert.

Projektoffice	Backoffice, organisiert alle Standardprojektprozesse, wie das Erstellen und Verteilen von Berichten, das Buchen von Räumen, Catering, Hotels und Reisen, stellt Unterlagen zur Verfügung und übernimmt einen Teil der Koordination. Die Steuerung erfolgt über standardisierte Checklisten. Das Projektoffice (PO) entlastet nicht nur die Projektleitung, sondern auch das Controlling deutlich. Eine Kosteneinsparung bis 50 % ist hierdurch möglich. Wird ein Projektoffice explizit <i>nicht</i> eingeführt, ist dies keine wirtschaftliche oder strategische Entscheidung, sondern manifestiert ein anderes, verdecktes, meist subjektives, dysfunktionales Interesse. Denn der Aufwand „fällt eh an“ – die Frage ist nur, wie viel Geld und Kompetenz man dafür opfern möchte.
Projektcontrolling	Bewertet Soll und Ist, berichtet an die Projektleitung und berät diese auf deren Wunsch hin.
Projektleitung fachlich	Fachliche und inhaltliche, qualitative Verantwortung, falls das Fachthema sehr in die Tiefe geht und die Gesamtprojektleitung diese nicht leisten kann - oder sollte, um sich nicht einzumischen („viele Köche...“).
Projektlenausschuss	PLA, Team an Personen, das bei Abweichungen vom Plan, die nicht durch Projektpuffer abgefangen werden können, entscheidungsbefugt ist. Er <i>unterstützt</i> im Idealfall die Projektleitung (<i>Big Friend</i> statt „Big Brother“).
Auftraggeber/ Sponsor*in	Finanzierung des Projekts, intern oder extern.
Projektrat	Festes Standardisierungsgremium, das kontinuierlich an der Verbesserung des Projektmanagements (PM) arbeitet. Erstellt und pflegt ein Projektmanagementhandbuch und die Intranetseite, auf der alles über PM in der Organisation zu lesen ist.

5.2 Projektprozesse

Jedes Projekt ist anders organisiert, solange man keinen einheitlichen Standard definiert hat. Typische Prozesse, die jede*r Projektmitarbeiter*in kennen sollte, sind:

- Wer gibt wann Bescheid, dass welches Arbeitspaket startet
- Einreichen von Fortschrittsberichten
- Durchführung der Zeiterfassung
- Konsequenzen unerfasster oder falsch erfasster Zeiten
- Umgang mit Ausfällen jeder Art (Krankheit, Unfall, Urlaub, Ressourcenknappheit)
- Risikomeldungen
- Claim-Meldungen
- Compliance-Meldungen
- Jour fixe und damit verbundene Teilnahmebedingungen

5.3 Standardisierte Projektmanagementplattform (PMP)

Die Fähigkeiten, die einer Projektleitung abverlangt werden, sind:

- Führung von Projektmitarbeiter*innen
- Führung von Stakeholdern
- Ressourceneinigung mit Linienführungskräften
- Ressourcenmanagement
- Qualitätsmanagement
- Strategische Steuerung
- Taktische Steuerung
- Operative Steuerung
- Politische Steuerung
- Messen
- Controlling
- Nachbessern
- Berichten
- Eskalationen betreuen
- Deeskalation
- Leitstandmanagement
- Kommunikation
- Konfliktmanagement
- Supervision
- Stakeholdermanagement
- Risikomanagement
- Claim-Management
- Compliance
- Kundenbetreuung
- Partnerbetreuung
- Motivationsreden
- Teilnahme an allen Jour fixe
- Moderation von Workshops
- Protokollieren
- Catering organisieren
- Räume und Reisen buchen
- Termine anfragen und bestätigen
- Besprechungen leiten
- Lösungen finden
- Abhalten von Präsentationen
- Projektmarketing

Obwohl diese Liste nicht vollständig ist, werden zwei Herausforderungen deutlich sichtbar:

1. Es sind sehr *vielen* Aufgaben – von der Menge her und dem verbundenen Zeitaufwand.
2. Es sind sehr *unterschiedliche* Tätigkeiten – die entsprechende Fähigkeiten voraussetzen und verschiedenste cerebrale Neuronennetze bedingen: Bei jeder andersartigen neuen Aufgabe muss ein solches Netz gewechselt werden. Jeder Wechsel dieser Art kostet viel Tagesenergie.

Aus diesen Gründen ist eine reibungslos funktionierende Projektmanagementplattform die einzige Möglichkeit, auf Dauer professionelles Projektmanagement hinzubekommen. Wir beschreiben Sie ausführlich im Buch Multiprojektmanagement (MPM, S. 362).

Die Projekt- oder Multiprojektmanagementplattform funktioniert von den Abläufen her wie ein Kriegsschiff – auch wenn man „hoffentlich“ pazifistischer „unterwegs ist“. An die Stelle pathologischer Loyalität (krankhaft kindlich) tritt eine professionelle, also vor allem *wohlwollende*, Serviceorientierung (gesund erwachsen).

Der Kapitän/ die Kapitän*in dieser Plattform, um beim Bild des Bootes zu bleiben, ist die Geschäftsführung. Der erste Offizier – den es auch auf Handelsschiffen gibt – ist die Schnittstelle vom Kapitän zu allen Projekten und Modulen, in der Rolle des Multiprojektmanagers/ der Multiprojektmanager*in. Die Module verfügen über Mitarbeiter*innen mit jeweils spezifischer Qualifikation, und sind mittels beschriebener Prozesse miteinander verbunden. Jede Abteilung des Bootes entspricht einem Servicemodul auf der Projektplattform.

Dies hört sich nach viel Aufwand und Kosten an – doch diese werden „eh“ anfallen. Eine professionelle Architektur wird hingegen nicht nur Aufwand und Kosten einsparen – sondern Projekte deutlich in ihrem Standard anheben. Wie schon einmal erwähnt ist die Frage, ob man eine solche Plattform aufbaut, weniger Frage der Finanzen, als der Strategie und Professionalität. Herausreden kann man sich als Entscheider*in kaum. Gefragt sind dauerhafte Entschlossenheit und anfängliche Investitionsbereitschaft.

Eine angehende Projektleitung durchläuft auf einer solchen Plattform schrittweise alle Stationen (Module) und lernt so die Prozesse und Funktionsweise kennen. Begleitet wird sie von einem Mentor/ einer Mentor*in und einem speziellen Schulungsprogramm, das die Vermittlung des für die Projektleitung notwendigen Breitbandwissens zum Ziel hat. Auf diese Weise fördert man Mitarbeiter*innen derart professionell, dass die Wahrscheinlichkeit einer Abdrift deutlich absinkt.

5.4 Change-Requests (CR)

Häufig

- ändern Auftraggeber*innen während eines Projektes ihre Meinung
- verändern sich äußere Umstände
- kommt man während des Projektes zu neuen Erkenntnissen.

Plötzlich passt die präzise Planung des PAP nicht mehr. Man kommt vom Weg ab.

Sind die Veränderungen groß, können nicht abgepuffert werden, fallen somit nicht unter die Kategorie „Taktik“, wird ein Change-Request (CR) ausgelöst.

Konkrete Auslöser für CRs sind:

- Gesetzesänderungen
- Regierungswechsel
- Technologieänderungen
- Paradigmenwechsel
- Personalwechsel
- Emotionale Instabilitäten.

Das bedeutet, dass man, wenn man weiterhin *klassisches* Projektmanagement betreiben möchte, das Projekt stoppen muss, um erneut an das Reißbrett zu gehen, für eine Um- und Neukonzeption und -planung. Man wechselt also in ein erneutes Vorprojekt. Dies kostet Zeit und Geld und erfordert vor allem meist eine komplett neue Ressourcenplanung. Projektkosten und -laufzeit werden sich vergrößern.

Da dies meist niemand verantworten möchte, wird in einem solchen Fall der Projektlenkungsausschuss (PLA) einberufen. Nur dort kann politisch und wirtschaftlich angemessen entschieden werden. Doch passiert es allzu häufig, dass Auftraggeber*innen/ Kunden mit ihren Änderungswünschen direkt auf Mitarbeiter*innen zugehen und sie bitten, „dies und das doch noch schnell einmal nebenbei zu ergänzen“. Dem muss im Kickoff-Meeting vorgebeugt werden.

Aber auch Projektmitarbeiter*innen mit hohem Qualitätsanspruch oder hoher Kreativität und Impulsivität scheuen oft nicht davor, mehr zu tun als im Projektablaufplan beschrieben. Das ist hier völlig wertfrei gemeint.

Um all dem vorzubeugen, muss jeder Änderungswunsch unbedingt „über den Tisch der Projektleitung“ gehen.

Entsprechend *Gesund Erwachsen* muss diese sein, da sie diesen Prozess ansonsten selbst verhindern wird. Dies fordert höchstes Kommunikationsgeschick ab.

Wichtig ist, dass die von Kunden und Mitarbeiter*innen nicht als Bevormundung verstanden wird, sondern als Managementnotwendigkeit.

5.5 Tipps & Tricks

5.5.1 Was oft vergessen wird

- Schulungen im Vorfeld, um Mitarbeiter*innen auf deren Aufgaben vorzubereiten
- Kickoff zur Motivation und Einstimmung
- Qualitätstests
- Schriftliche Abnahmen durch den Kunden
- Abholen des Kunden hinsichtlich seiner Erwartungshaltung
- Einplanen des Betriebsübergangs
- Aus abgeschlossenen Projekten lernen – Lessons Learnt
- Folgeprojekt einplanen

6. Ausblick

6.1 Projekt als lebendiger Mythos

Aus den Perspektiven der Psychologie und der Mythologie der Persönlichkeitsentwicklung ist es nicht wichtig, ob das Projekt, das Sie leiten, am Ende erfolgreich endet oder nicht. Es geht um etwas komplett anderes.

*Arbeiten Sie in einer Behörde, befinden Sie sich mythologisch im Schattenreich – der Welt der Toten und Scheintoten, der trügerischen Illusionshaftigkeit der Schizophrenie und des Dahinsiechen. Dort ein Projekt zu leiten und vielleicht dabei auf andere angewiesen zu sein, wird dem Helden/ der Held*in, in seiner bzw. ihrer Rolle als Projektleitung, ganz andere Fähigkeiten abverlangen, als „nur“ Projektstrukturpläne zu erstellen und zu orchestrieren.*

Weit mehr geht es darum, sich selbst überhaupt erst einmal bewusst als Teil dieses umgebenden Totenreichs wahrzunehmen und sich aus dessen alles verzehrendem, pilzartigen Sumpf initial zu befreien.

Es geht um Oger, Schreckenswesen, denen man begegnet, um Schwellwächter, die passiert werden müssen, ohne dabei die notwendige Lebens- und Projektenergie zu verlieren. Wie es so vielen ausbildenden Neulingen gegangen war, die hoch motiviert in die Organisation gekommen waren und schon nach kurzer Zeit denselben Trauermarsch singen wie die Alten, die ihre Tage bis zu Pensionierung über Jahre hinweg zweimal täglich auszählen.

*In der Wirtschaft ist es nicht viel anders – nur ist man auf der anderen Seite der Anderswelt unterwegs. Als aufstrebender Berater/ aufstrebende Berater*in blickt man der strahlenden Leuchtkraft des Olymps entgegen, in der glänzende Menschen, in funkelnden Kutschen, mit scheinenden Titeln den Traum eines jeden professionellen, innovativen, modernen Yuppies verkörpern.*

Doch auch hier trägt der Schein. Denn, wie es uns schon die alten griechischen Göttersagen verkündeten, ist es mit Sozialkompetenz und Intelligenz nicht weit, dort, in der Götterwelt. Sieht man genauer hin und lässt sich nicht vorschnell blenden, erkennt man das Blattgold auf dem maroden, madenzerfressen, morschen Holz darunter, das aus demselben Sumpf stammt, wie die Oger des Verwaltungsapparats.

Geschickt muss man Freund von Feind unterscheiden lernen – erkennen, dass man seine Aufgabe, das Projekt zum Erfolg zu führen, nur dann hinbekommen wird, wenn man versteht, dass man in einer anderen Dimension unterwegs ist - einer anderen Realität, als der, die man als rationaler Mensch (je) erwartet hätte.

*Doch all das, um den Helden und die Held*in herum, sind am Ende nur Projektionen der eigenen Schattenanteile, die man in sich selbst beherbergt. Entsprechend stark werden in beiden Reichen die Versuchungen sein, ebenfalls zu resignieren, nicht aufzufallen und zu verhindern – bzw. sich ebenfalls mit Goldspritze zu beweihräuchern und in der entstehenden Besudelung so zu tun, als hätte man auch nur den Hauch einer Ahnung von dem, was man tut - und dabei alles konsequent und nachhaltig zu zerstören, das einem als Wert einmal, in einer anderen Zeit und einer anderen Welt, wichtig gewesen ist.*

*Nur, wenn es gelingt, den vielen Versuchungen beider Reiche zu widerstehen, Unterwelt und Olymp, und die eignen Schattenanteile nicht nur zu erkennen, zu akzeptieren und zu integrieren – sondern sie final zu transzendieren – wird man die Initiation erfahren, die dort das Leben lang auf den Helden und die Held*in gewartet hat.*

*Wie der Wal den Raben in den alten Inuitsagen, wird das Projekt seine Projektleitung fressen und in die unterbewusste Tiefsee des Nachtmeeres hinabführen. Dort unten, im Labyrinth des Abgrunds, bei der Meeresgöttin Sedna (Inuit) und der Schattenkönigin Ereshkigal (Gilgamesch, Mesopotamien), gilt es, das Elixier zu finden, das hilft, beides zu meistern: das Lichtene aber auch das Schattenhafte – und damit Meister und Meister*in beider Welten zu werden.*

Der Name unseres Schattenreichs ist allen nur hinlänglich bekannt – und es hat überall auf der Welt denselben Namen. Es ist die größte und gefährlichste aller Dunkelzonen: die Hierarchie.

Realisiert man, dass man in dieser wohl menschenfeindlichsten und lebensverachtendsten Atmosphäre unterwegs ist, die die Evolution je geschaffen hat, schlimmer und verheerender als jede Pandemie – denn unbemerkt hat sie sich eingeschlichen – und dort nun nicht nur zu überleben hat, sondern als Leitung die Fackel am Leuchten halten muss, um mit ihr, zum Ende der Reise, in ein weit entferntes Ziel rennen zu können, wird man verstehen, dass dort ganz andere Regeln gelten, als die für ein ideales Projektmanagement notwendigen.

Genau an dieser Stelle kommt sein wichtigstes Element zum Tragen: der Projektablaufplan. Seine Meilensteine sind es, die in der völligen Dunkelheit den Weg markieren, den es nicht zu verlassen gilt. Sie sind die einzigen Orientierungspunkte, die man dort unten hat, der einzige Freund, der einzige Halt, die wärmende Hand des Mentors/ der Mentorin und das einzige Rettungsseil, das aus dem Labyrinth der Höhle des Drachen, tief unter dem Berg, wieder zurück ans Tageslicht zu führen vermag.

Daher ist es so wichtig, den PAP derart akribisch vorzubereiten – und auch für das Unsagbare einen Puffer einzubauen. Denn Logik, Verstand, Sinnhaftigkeit, Nachhaltigkeit, die kollaborativen Werte des hoch erkorenen Leitbilds – all diese Begriffe haben hier nicht nur keinerlei Bedeutung – vielmehr erkennt man sie als das süße Gift, mit dem die Welt von der Hierarchie vernebelt wird, um nur nicht hinter die goldglänzende Maske zu sehen.

Gelingt die Rückreise an diesem seidenen Faden, lässt man sich also auf die Veränderung der eigenen Wahrnehmung ein, die Erweiterung des eigenen Bewusstseins, das sich somit der verkehrten Welt stellen kann, wird man höchst wahrscheinlich auch das Projekt zum Erfolg führen.

Gelingt diese Transzendenz hingegen nicht, bleibt man also bei seinen bisherigen, hier aber nicht mehr gültigen Paradigmen, wird man in allen Reichen, dem des Schattens, dem des Olymps und jenem der eigenen Ideale, scheitern: an der Pathologie der Oger und falschen Götter – doch eigentlich, primär, an der eigenen Unentschlossenheit des Nicht-Wahrhaben-Wollens...

Viel Mut und Entschlossenheit wünsche ich Ihnen auf Ihren Reisen!

PS: Mehr hierzu finden Sie im Buch Die Heldenreise (s. S. 368).

6.2 Weitere Bücher aus unserem Verlag

Wir arbeiten seit dem Jahr 2019 an der Veröffentlichung von Büchern, die unsere Berufserfahrungen und Forschungsergebnisse zusammenfassen. Dies ist sehr aufwändig. Daher befinden sich einige der hier vorgestellten Bücher im Moment womöglich noch in Arbeit oder Planung.

Dennoch verweisen die Links hinter den Bildern auf die jeweilige Internetseite auf unserer Verlagspräsenz. Sollte ein Buch dort noch nicht verfügbar sein, können Sie gerne Ihre E-Mail-Adresse hinterlegen. Wir informieren Sie dann über diese Adresse, sobald das Buch fertiggestellt worden ist. Eine Verpflichtung gehen Sie damit nicht ein. Auch kein Newsletter verbirgt sich dahinter.

Die Verlagsseite finden Sie unter: www.methoform.de/verlag/.

6.2.1 Buch Agiles Projektmanagement

In Ergänzung zum klassischen Projektmanagement kümmert sich dieses um agile Projekte. Auch diese stellen eine Reise ins Unbekannte dar. Doch ist die verwendete Methodik eine komplett andere.

Wieder mit vielen Bildern wird der Prozess agilen Projektmanagements ausführlich und anschaulich beschrieben. Ziele ist auch hier, das vermittelte Wissen nach dem Lesen des Buches gleich anwenden zu können.



Methoden die im Fokus stehen, sind Kanban, SCRUM, Planning Poker, Time boxing, Sprints, Reviews, Retrospektiven und viele weitere. Schaut man genau hin, erkennt man die *Ähnlichkeiten* zum klassischen Projektmanagement. Nur ist alles kürzer, schneller, dynamischer und flexibler.

6.2.2 Buch Multiprojektmanagement (MPM)

MPM stellt die Meta-Methodik dar, mehrere Projekte gleichzeitig abzuwickeln, sowohl über das Jahr als auch parallel zu einander. Dabei spielt die Art des Projektes keine Rolle. MPM funktioniert für alle klassischen, agilen, hybriden und Linienprojekte auf dieselbe, standardisierte Weise.

Daher steht eine professionelle Projektmanagementplattform im Hauptfokus. Damit verknüpft ist ein nahtlos angebundenes Ressourcen-, Risiko-, Claim- und Compliance-Management. Was das Ressourcenmanagement anbelangt, ist ein Umdenken gefragt: Ressourcen suchen sich ihr Projekt – und nicht mehr das Projekt seine Ressourcen.



Ausführlich werden alle verbundenen Rollen und Prozesse beschrieben. Hierzu gehört vor allem die Stabsstelle Multiprojektmanagement (Projektkoordination). Ihr kommt in der modernen Organisationsarchitektur eine besondere Funktion zu, die mit der des ersten Offiziers an Bord eines Schiffes vergleichbar ist. Auch auf das bereits in diesem Buch mehrfach erwähnte Projektoffice wird ausführlich eingegangen.

6.2.3 Buch Risikomanagement

Dieses Thema wurde projektbezogen in diesem Buch grob beschrieben. Der reine Projektfokus wird im Buch *Risikomanagement* verlassen. Die Perspektive rückt auf Organisations-/ Unternehmensebene.

Aufgezeigt wird die Einbettung eines funktionierenden Risiko- und *Chancenmanagements* in die Gesamtorganisation, damit verbundene Rollen, Datenbanken und Prozesse.



Auch die Verwebung mit den Themen Compliance und Qualitätsmanagement spielen für diesen Gesamtzusammenhang eine wichtige Rolle.

6.2.4 Buch Organisationsarchitektur

Beschrieben wird der strukturelle und prozessuale Aufbau moderner Organisationen. Grundgerüst ist die Architekturpyramide, an der sich das Buch durchgehend orientiert. Viele überholte Paradigmen klassischer Unternehmen werden durch neue Designs ersetzt.

Mitarbeiter*innen, Projekte und Prozesse stehen im Mittelpunkt. Agiles Management und ein Mentorenmodell sieht die Mitarbeiterentwicklung im primären Fokus. Team- und Selbstverantwortung ersetzen klassische Führungsparadigmen. Entsprechend hoch ist die Mitarbeitermotivation.



Das Design moderner Unternehmen ist einheitlicher, auf Gleichheit getrimmt und schafft paradoxerweise durch seine Einfachheit Standards, die zu hoher Individualität, Stabilität und gleichzeitig Flexibilität führen. Erst hierdurch bringt eine Organisation seine wirklichen „PS auf die Straße“.

6.2.5 Buch Zeitmanagement

Aktuelles Zeitmanagement ist agil – und schafft damit hohe emotionale Stabilität bei gleichzeitig großer Flexibilität. Das Kanban-Prinzip steht methodisch im Zentrum, sowie agile Zeitmanagementwerkzeuge, wie Trello & Co.



Ich selbst hatte als Projektleiter immer wieder einmal Zeit- und Aufgabenmanagementseminare besucht. Dennoch ist mir von meiner Organisation über Jahre hinweg per Abmahnung angedroht worden, erlernte Werkzeuge in den Alltag zu integrieren. Dies ist die Pathologie der Hierarchie, die hier ungebremst und schamlos gegen jeden Fortschritt wirkte, wohl geschützt hinter einem Leitbild, das Innovation und Offenheit angepriesen hatte.

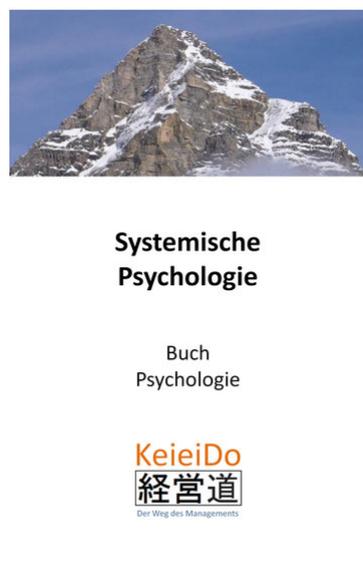
Natürlich hatte ich die Methoden dennoch einsetzen müssen, ob ich es wollte oder nicht. Ansonsten hätte ich nicht nur meine Arbeit und die vielen oft parallelen Projekte nicht hinbekommen. Ich hätte zudem das Unternehmen wechseln müssen, um mir selbst, meinem Verstand, treu bleiben zu können. Die Alternative wäre ein Burnout gewesen.

Daher werden auch dort die pragmatischen, therapeutischen Wege aufgezeigt, um in stark psychopathologischen Umfeldern das Beste aus sich herauszuholen, ohne dabei in eine Co-Pathologie abzudriften oder als Querulant abgestempelt zu werden.

6.2.6 Buch Systemische Psychologie

Hierbei handelt es sich um ein Kernwerk für KeieiDo – dem Weg des Managements. Ausführlich wird das Farbsystem hergeleitet und beschrieben, das im KeieiDo Verwendung findet.

Psychologie hört sich für viele hoch komplex und mysteriös an. In unseren Seminaren sind Teilnehmer*innen oft geängstigt, wenn dieser Themenblock eröffnet wird. Dieses Buch räumt mit Vorurteilen auf und zeigt vielmehr das eigentlich einfache Prinzip, das sich hinter der menschlichen Psyche verbirgt.



Die in diesem Projektmanagementbuch beschriebenen Archetypen, Gehirnareale und -systeme sowie die mit ihnen verbundenen Emotionen werden genauso erläutert und systematisiert wie das *Gesunde Erwachsene* und *Krankhaft Kindliche*. Man findet eine Art Bedienungsanleitung für den Menschen, die man eigentlich schon in der Grundschule hätte erhalten sollen.

6.2.7 Buch Wahrhaftige Führung

Führung ist eines der missverstandenen Themen überhaupt. Ich selbst habe ganze 45 Lebensjahre gebraucht, um es so zu verstehen, dass ich es erläutern und weiterzugeben vermochte.

Das Werk basiert auf dem Buch *Systemische Psychologie*. Jenes braucht zwar nicht vorab gelesene zu werden, da alle Bücher der KeieiDo-Reihe auch autark verstanden werden können sollen. Dennoch ist es sehr hilfreich und empfehlenswert, damit zu beginnen.



Ein sehr wichtiges Paradigma ist die Fähigkeit der Selbstführung. Diese gilt es zu erlangen, bevor man das Wagnis eingeht, *andere* führen zu wollen. Genau hierin liegt der Grund, aus dem lediglich 5 bis maximal 30% aller Führungskräfte von ihren Mitarbeiter*innen als funktional gesehen werden.

Auch dieses Buch stellt eine sinnvolle Ergänzung zum Projektmanagement dar.

6.2.8 Buch Die Heldenreise

Jedes Projekt – es wurde mehrfach erwähnt – ist immer auch eine Heldenreise oder Held*innenreise. Man verlässt den gewohnten Bereich des gewöhnlichen Alltags und taucht in das Unalltägliche ein. Dabei wird man mit den Dämonen in seinem Umfeld genauso konfrontiert wie mit denselben aus dem eigenen Unterbewusstsein.

Eine solche Held*innenreise ist ein psychologischer Initiationsprozess, in dem ein anfängliches Scheitern weit wichtiger ist als ein spontanes Gelingen eines Vorhabens. Der zwölfstufige Prozess der Reise in das eigene Nachtmeer wird als persönlicher Mythos, als Tagtraum, ausführlich beschrieben.



Die Heldenreise liefert zudem das Grundschema für jedes Change-Projekt. Dabei handelt es sich um ein klassisches Vorhaben, das der Organisation wie ihren Mitarbeiter*innen einen Kulturwandel abverlangt. Es ist daher weit riskanter als ein „gewöhnliches“ Projekt, das schließlich auch immer einen Wandel einleitet. Eingeführt wird der Archetypus des Mentors/ der Mentor*in – der für die Projektleitung ebenso bedeutsam ist wie für jede Führungskraft.

6.2.9 Buch Diskursive Moderation

Dieses Buch beschreibt das Vorgehen in Kartenmoderationen. Dabei ist das Herangehen ein diskursives. Es geht also nicht „nur“ darum, mit Gruppen in eine sachliche Konsensfindung zu gelangen. Vielmehr werden Emotionen und Bedürfnisse – als wesentliche Motivatoren und Demotivatoren – explizit in die Dramaturgie der Moderation eingebettet.



Vor allem in konflikträchtigen Situationen, in denen angespannte Emotionen eine Lösungsfindung behindern, ist dieser im Tieferen therapeutische Prozess oft die einfachste, schnellste, systemischste und zielführendste.

Durch ein anonymes Vorgehen kommen wahre Ursachen hinter blockierenden Symptomen zum Vorschein. Vor allem nach dem mehrfachen Scheitern von Change-Projekten gewinnt man hieraus oft wieder Vertrauen in einen neuen Anlauf, wenn man die Tabus gebrochen hat, die bisher den Erfolg verhindert hatten.

7. Verzeichnisse

7.1 Abkürzungen

Abkürzung	Bedeutung	Bemerkung
aPM	agiles PM	schnelles Loslegen
hPM	hybrides PM	Mischung klassisch-agil
kPM	klassisches PM	lange Planungsphase
LPM	Linien-PM	z. B. Buchhaltung als Projekt
DMS	Dokumentenmanagementsystem	professionelle Dateiablage
MPM	Multiprojektmanagement	viele Projekte gleichzeitig
MPM	Multiprojektmanager*in	Projektkoordinator*in
PA	Projektassistenz	oft Co-Projektleitung
PC / PjC	Projektcontrolling	spezielles Controlling
PH	Projekthandbuch	Spezifisches über <i>ein</i> Projekt
PO/ PjO	Projektoffice	Standardprozesse
PL	Projektleitung	Führt das Projekt
PLA	Projektlenkungsausschuss	unterstützt PL
PM / PjM	Projektmanagement	Überbegriff
PMA	Projektmitarbeiter*innen	intern und extern
PMH	Projektmanagementhandbuch	<i>übergreifende</i> Standards
PMP	Projektmanagementplattform	Mit PO und Handbuch
PMS	Projektmanagementsystem	Gesamte Projektprozesse
PRT	Projektrat	Standardisierung
RDB	Risiko(management)datenbank	Wiederverwendbarkeit wichtig
SL	Service-Level	„Art der Service“
SLA	Service-Level-Agreement	Service-Vertrag
SW	Software	Ohne SW geht es meist nicht.
TPL	Teilprojektleitung	Für große Projekte

7.2 Stichwortverzeichnis

Abgabetermine	336
Abkürzungen	370
Ablagestruktur	59f
Abmahnung	246
Abnahm	258
Abnahme	335ff
Abnahmedokument	62, 336
Abnahmeplan	336
Abnahmeverzögerung	336
Abschlussbericht	341
Abschlussphase	342
Abschlussworkshop	173
Abschluss	342
Abteilungsleitung	226
Abweichungen	275
Act	274
agiles Projektmanagement	16, 73, 80, 127, 361
Amortisationszeitpunkt	241f
Ampel	277
Ampelaggregation	306
Ampelfarbe	303
Ampelfarben	268
Analyse	88
Analysemethode	46
Anfang-Anfang-Beziehungen	222
Anfang-Ende-Beziehungen	222
Angebote	185
Angst	139
Anonymität	273
Anteile	223
AP	147
Arbeitspaket	84, 155
Arbeitspakete	147f, 150, 165
Arbeitsqualität	171
Archetyp	32, 103
Archetypen	132, 134, 303
Arroganz	137
Aufgabe	155, 165, 190, 210, 331, 334
Aufgaben	210
Auftraggeber	25, 70f, 129, 243, 336f, 350
Auftragnehmer	70f
Aufwandscontrolling	283f
Aufwände	276, 305
Ausschreibung	185, 202
Auswirkung	77, 79
A€	79
Basisplan	207f, 285
Bauunternehmen	205
Beamer	195
Beauftragung	232, 255
Begleitung	338
Behörde	311

Beispiel	239
Belobigungen	341
Beratung	281, 289
Berechnungsbeispiel	239
Bereichsleitung	226
Bericht	78, 301
Berichterstattung	288
Berichtesarten	304
Berichtsempfänger	303
Berichtsmatrix	268, 307
Berichtswesen	258, 301
Berichtszeiten	302
Beschleunigungen	280
Betriebsrat	333
Betriebsübergabe	338
Bewertungskriterien	75
boreout	280
Brainstorming	152
Bruderschaft	97
Buch Agiles Projektmanagement	361
Buch Die Heldenreise	368
Buch Diskursive Moderation	369
Buch Multiprojektmanagement (MPM)	362
Buch Organisationsarchitektur	364
Buch Risikomanagement	363
Buch Systemische Psychologie	366
Buch Wahrhaftige Führung+	367
Buch Zeitmanagement	365
Buchhaltung	17
Budget	100, 276, 305
Budgetpuffer	277
Business Case	235, 237f
Business Continuity	233
Business Plan	238
Business-Case	232, 238
Bücher	360
Catering	195
Chance	16, 45, 124
Chancenbetrachtung	40, 45
Chancenmanagement	50, 235, 249
Change Request	103, 208, 278, 354
Change-Projekt	34f
Change-Projekte	235
Change-Requests	354
Chaos	291
Check	274
Checkliste	54, 56, 58, 64, 108f, 184, 260, 263
Chronologie	170
chronologischer Ablauf	159
Circulus diaboli	138
Claim-Management	89, 244, 249f, 272f
Claim-Meldungen	351
Claim-Office	249
Claim-Risiken	273

Claimmanagement	322
Cluster	210
Co-Pathologie	86, 101, 103, 251
Co-Projektleitung	66, 259
Coaching	338
Compliance	89, 249, 270, 322
Compliance-Beaufragten	251
Compliance-Meldungen	351
Controller	293
Controlling	268, 274ff, 285, 288, 324
Controllingprozess	288
Corporate Identity	44
CR	208, 278, 330, 354
Customizing	236
Dankesrede	341
Dateisystem	62
Datensammlung	105
Dauern	171
Denkhirn	211
Despoten	50
Dezentrale modulare Konzepterstellung	120, 147
Die Heldenreise	368
Dienstleister	72
Digitalisierungsraster	79
Diskursive Moderation	116, 369
Disziplin	22, 301
DMS	60, 62
Do	274
Dokumentation	223, 258
Dokumentenmanagementsystem	60
dokumentiert	
Double Bind	246
Double Binds	292
Dringlichkeit	75
Drohung	188
Druchführungsphase	329
Druck	28, 32, 93, 129, 212, 243, 337
Durchführung	329, 335
Durchführungsphase	109, 329, 336
dysfunktional	103
Dysfunktionalität	73
E%	79
Earned Value Analysis	284
Edda	291
Eigenreflexion	96
Einbettung in die Organisation	24
Eintrittswahrscheinlichkeit	77, 79
Emotionale Instabilitäten	354
Ende-Anfang-Beziehungen	222
Ende-Ende-Beziehungen	222
Entfremdung	19
Entlastung	57
Entscheider	99
Entscheidung	232

Entscheidungsfindung	55, 130, 132
Entscheidungsgremium	129, 225
Entscheidungsvorlage	45, 109, 140, 316
Erfahrung	96
Erfahrungen	20
Erfassungsmeldungen	347
Ergebnisqualität	298
Ernsthaftigkeit	141
Ertragswertanalyse	284
Erwartungen	59
Eskalation	316f
Eskalationen	315f
Eskalationsklasse	317
Eskalationsmechanismen	324
Eskalationsstufe	267
Eskalationsstufen	307
Etikettenschwindel	18
EVA	284, 286
Expertenkompetenzen	53, 106
Expertenwissen	40
Expertenzusammenstellung	106
Exportschnittstelle	112
Fachkompetenz	71
Factro	192
Farce	246
Feedbackbogen	346
Fehlentscheidung	138
Feind	31, 95f
Feinkonzept	110, 142f, 171
Feinkonzepterstellung	147
Feinkonzeption	110
Feinkonzeptphase	128f, 142, 144f
Feinplanung	170, 187, 190, 196
Feinplanungsphase	171, 184
Feinplanungsworkshop	195, 205
Filter	86
Finanzierung	243
Folgekosten	232, 237f
Folgeprojekt	338
Fortschrittsbericht	308, 325
Fotoprotokoll	72, 112, 127, 129f, 174, 185
Freistellung	204, 311
Freund	96
FTE	325
Funktionsweise klassischer Projekte	25
Führung	35, 129, 225, 258, 367
Führungsbruderschaft	97
Führungskompetenz	20
Führungskraft	73, 265, 331, 333
Gantt	217f, 285
Gantt-Diagramm	83
Gegenmaßnahme	251
Gehirn	211
Geldnot	87

Geldwäsche	249
Gerichtsverhandlungen	250
Geschäftsführung	226, 314
Gesetzesänderungen	93, 354
Gesetzgebung	73
Gestaltwandler	96
Gewaltfreiheit	328
Gewinnzunahme	237
Glaubwürdigkeit	102
Glossar	329
Glücksspiel	16, 249, 300
Grobkonzept	110, 113, 143
Grobkonzeption	108f
Grobkonzeptphase	104, 113f, 129, 144f, 147, 174, 199
Grobkonzeptvorstellung	127
Grobphase	129
Grobplanung	170f, 190
Grobplanungsphase	162, 165, 171, 174, 189
Grobplanungsworkshop	174, 186
Gruppenentscheidung	121
Guerillaprojektmanagement	16
Handbuch	347
Haptik	112
Hass	37
Hauptprojekt	23, 30f, 78, 109, 171, 184, 210, 232, 243, 254f, 257
Hauptprojekte	31
Haushaltsmittelkürzungen	100
Hängemattenvorgänge	330
Heldenreise	132, 368
Hierarchie	17, 293
Hierarchieabflachung	17
hierarchieimmanent	138
Hinweise	112
Hybrides Projektmanagement	16
ICD 10	20, 212
Identifikation	78
Identität	34
Im-Griff-Ampel	306
Indikatoren	87
Initialer Grobplanungsworkshop	174
Initiierung	40, 257
Initiierung Berichtswesen	301
Initiierung Claim-Management	272
Initiierung Controlling	274
Initiierung der Co-Projektleitung	259
Initiierung der Jour fixe	320
Initiierung der Orchestrierung	264
Initiierung der Projektleitung	258
Initiierung des Projektoffice	263
Initiierung Projektlenkungsausschuss (PLA)	314
Initiierung Projektoffice	56
Initiierung Qualitätsmanagement	298
Initiierung Ressourcenmanagement	309
Initiierung Risikomanagement & Compliance	270

Initiierung Zeiterfassung	266
Initiierungsphase	40, 45, 53, 55, 59, 104, 257, 330
Instandhaltung	232, 235
Interviews	74
Intuition	195
Investition	241
IST-Daten-Meldung	334
Ist-Werte	275
IT-Tool	111
Jour fixe	315, 320
Jurist	253
Kanban	365
Karriereweg	347
Karten	122
Kartenabfrage	106, 152
Kartenmoderation	72, 112
Kausalität	159, 170
Kerndefinition	29
Kerneigenschaften	100
Kettenreaktion	83
Key Accounter	226
Kickoff	321f, 324, 341
Kickoff-Meeting	321
Kickout	341
Killerphrasen	137
Klasse	63, 65f, 307
Klassenspezifische Vorprojektstruktur	231
Klassische und agile Projekte	22
klassisches Projektmanagement	16
Kobayashi Maru	293
Kommunikation	36, 78, 223, 258
Kommunikationswege	288
Kompensationsmechanismen	73, 137f
Konflikte	258, 313, 322
Konkurrenz	328
Konzepterstellung	114, 120, 144
Konzeption	108, 110, 120, 231
Konzeptionsphase	110
Konzeptmodule	114
Konzeptphase	53, 59, 105, 108, 111, 171, 185
Konzeptworkshop	72
Konzernrevision	260
Kooperation	322, 328
Korruption	249f
Kosten	124, 171, 176, 216, 276, 305
Kosten-Nutzen	171
Kosten-Nutzen-Betrachtung	232
Kostencontrolling	284
Kosteneinsparungen	237, 263
Kosteneinsparungspotenzial	56
Kostenerfassung	322
Kostenpuffer	83, 277
Krankheitsausfälle	87
Kreativwettbewerb	44

Krieger	32, 97, 137, 303, 306
Kritische Ampel	306
kritischen Pfad	83, 277
kritischer Pfad	84
Kultur	34, 322, 335
Kulturelle Ampel	306
Kunde	103
Kundenzufriedenheit	237
Labyrinth	292
Lastenheft	59, 70ff, 115, 244, 337
Lawinen	337
Lawinenpuffer	83
Lawinestopper	84
Legislaturperiode	251
Leitung des Hauptprojekts	256
Lessons learnt	23, 49, 78, 341ff
Lesung	254
Letter of Intent	198
Liniale Projekte	17
Linie	311
Linienaufgaben	24
Linienfunktion	17
Linienführungskraft	313
Linienmitarbeiter	311
Linienposition	331
Linienprojekte	17, 24
Lizenzen	233
Logbuch	69
Logik	101, 159, 170, 195
Logistikprozesse	57
Logo	44
LOI	198
Loki	291f
Loyalität	301
Lösungsansätze	121
Lösungsszenarien	120f
Lösungsvarianten	120
Lüge	103
Macht	17
Machtkämpfe	328
Machtspiele	251
Makro	269
Management	258
Manipulation	101, 103
Manipulative Ampel	306
Marionette	97
Marketing	258
Massenprozesse	57
Maßnahmen	78, 80, 85, 88, 150, 153, 155, 177
Maßnahmentabelle	88
Maßnahmetabelle	88
Matrixorganisation	311
Matrixstruktur	162
Mediation	250

Mehrkosten	82
Meilenstein	336
Meilensteine	28, 82, 183, 210, 213, 276f, 280
Meilensteinkontrolle	280
Meilensteinplan	183f
Messen	275
Metarisiken	90
Metarisiko	95, 97
Metarisiko	93
Metharisiko Risiken hinnehmen	90
Methode	105
Methode Ablagestruktur	60
Methode Abschießender Feinplanungsworkshop	205
Methode Ampelagggregation	306
Methode Aufwandscontrolling	283
Methode Basisplan	208
Methode Berichtsmatrix	307
Methode Datensammlung	105
Methode Dezentrale Feinplanung	196
Methode Dezentrale modulare Konzepterstellung	120, 147
Methode Entscheidungsfindung	130
Methode Entscheidungsfindung Initiierungsphase	55
Methode Eskalationsklasse	317
Methode Fortschrittsbericht	308
Methode Freistellung	204
Methode Initialer Grobplanungsworkshop	174
Methode Kickoff & Controlling	324
Methode Kickoff-Meeting	321
Methode Kickout-Meeting	341
Methode Klassenspezifische Vorprojektstruktur	231
Methode Konzeptworkshop	72
Methode Kostencontrolling	284
Methode Lastenheft	70
Methode Lesen von Projektablaufplan und Ressourcentabelle	220
Methode Linienprojekte	17
Methode Maßnahmetabelle	88
Methode Matrixorganisation	311
Methode Meilensteinplan	183
Methode Mindmap	112
Methode Modularisierung großer PAPs	216
Methode MS-Project-Controlling	285
Methode MS-Project-Makro	269
Methode Netzplantechnik / PERT	175
Methode Orchestrierung	330
Methode PDCA	274
Methode Persona	73
Methode Pflichtenheft	71
Methode PO-Checkliste	58
Methode Projektassistenz	260
Methode Projektbedeutung	75
Methode Projektcontrolling	277
Methode Projektklasse	63
Methode Projektkultur festlegen	249
Methode Projektleitung bestimmen und einbinden	68

Methode Projektlogbuch	69
Methode Projektlogo	44
Methode Projektmanagementhandbuch	347
Methode Projektmanagementsoftware	191
Methode Projektoffice	57
Methode Projektportfolio	76
Methode Projektsimulation	206
Methode Projektsteckbrief	47
Methode Projektablaufplan (PAP)	213
Methode Projektvertrag und Risikomanagement	250
Methode Projektvision	42
Methode PAP für Grobkonzeptphase	109
Methode Reflexionsfragen	344
Methode Ressourcentabelle	219
Methode Risiko- und Chancenbetrachtung	45
Methode Risikodatenbank	86
Methode Risikomanagement	77
Methode Risikomaßnahmen	85
Methode Risikoportfolio	79
Methode Risikoprozess	78
Methode Risikopuffer	82
Methode Rollenplanung	312
Methode Stakeholderaufstellung	50
Methode Stakeholdererwartungsmanagement	73
Methode Statusampeln	305
Methode SWOT-Analyse	46
Methode Themen- und Expertenzusammenstellung	106
Methode Themen-Experten-Matrix	108
Methode Umwandlung in Netzplankarten (PERT)	162
Methode Vertragslesung	254
Methode Vorbereitung PAP	190
Methode Vorkonzeptworkshop	104
Methode Vorlaufplan	53
Methode Zeiterfassung	325
Methode Zentrale Vorstellung und Auswahl	127, 155
Methode Zentraler abschließender Grobplanungsworkshop	186
Methode Zentraler initialer Feinplanungsworkshop	195
Methode Zentraler initialer Workshop	115, 145
Methode Zieldefinition	41
Methodenwissen	22
Minderwertigkeit	137, 139
Mindmanager	112
Mindmap	110ff, 159
Missbrauch	250
Mitarbeiterbefragung	73
Mittelwertampel	306
Mobbing	246
Moderation	72, 104f, 115, 145, 181
Moderationskarten	115, 176
Moderationsprozess	116
Moderationswände	105, 179
Moderator	104
Modul	116, 199
Modularisierung	216f

Modulweises Vorgehen	151
Monster	32, 52
Motivation	42, 112
MPM	24, 86, 310, 362
MPM-Bericht	304
MPM-Portfolio	76
MS-Excel	86, 191, 227, 283
MS-Project	86, 112, 178, 191f, 208, 269, 283, 285, 326, 330
MS-Project Server	192
MS-Project-Server	191, 326
Multiplikatorenschulung	73
Multiprojektmanagement	24, 76, 86, 310, 362
Multiprojektmanagementportfolio	76
Multiprojektmanager	314
Mythos	357
Nachbesserungen	300, 338
Nachbesserungsmöglichkeiten	337
Nachfolgeprojekt	339
Nachforderungen	272
Nachhaltigkeit	237
Narzissmus	20, 138
Netzplan	190, 199
Netzplankarten	162, 176
Netzplantechnik	162, 174f, 178
Neuabnahmen	337
Neuplanung	188
Notfallplan	26, 85
Notfallpuffer	195
Notfälle	210
Nutzen	232, 237
Offenheit	328
Office	56, 263
Ombud	249, 271
Ombudsperson	322
Opfer	138
Orchestrierung	255, 258, 263f, 330
Ordnernamen	62
Ordnerstruktur	49
Organisation	24
Organisationsarchitektur	364
Organisationsaufstellung	50
Organisationscontrolling	288
Organisationsleitbild	246
Organisationsleitung	314
Organisationsprozesse	235
Organisationsrisikomanagement	89
Organismus	97
Orientierungspunkt	280
PA	261
Paradigmenwechsel	354
Paranoia	138
paranoide Schizophrenie	138
Pathologie	32, 103, 212, 293, 335
pathologischen Projektpartner	251

PC	268, 275, 277, 289, 324
PDCA-Zyklus	274
Personalabteilung	333
Personalkosten	176
Personalressourcen	108
Personalwechsel	354
Persönliche Erfahrungen	20
Persönlichkeitsentwicklung	141
Persönlichkeitsstörung	212
PERT	162, 175, 177, 179, 181f, 190
Pflichtenheft	59, 71f, 115, 244
Pflichtgefühl	301
Phase Abnahme	336
Phase Betriebsübergabe	338
Phase Durchführung	329
Phase Feinplanung	187
Phase Grobkonzept	113
Phase Grobplanung	171
Phase Konzeption	110
Phase Lessons Learnt	342
Phase Planung	170
Phase Projektabschluss	340
Phase Vorlauf	59
Phasen	210
Phobiker	32, 97, 303, 306
Pingpongeffekt	72
Pingpongeffekte	113
PL	275, 342
PLA	225f, 314, 316, 322, 333, 343, 354
Plan	274
Planning Poker	80, 127
Planung	170, 231
Planungsfehler	232
Planungsphase	142, 147, 167, 171, 185, 230
Planüberschreitung	103
PM	335
PMH	347
PMP	24, 56
PNR	251
PO	56f, 62, 263, 268, 287, 324, 326
Point of No Return	207, 251
Politik	17, 96, 113, 291f, 315, 328
Politiker	292
Politische Ampel	306
Portfolio	79
Portfoliodarstellung	17
Post-its	176
Pragmatismus	101
Präsentationen	127
Prince2	232
Professionalität	101ff
Programm	210
Programm Evaluation and Review Technique	175
Programme	175

Programmierung	269
Project Libre	192
Projekt	89
Projekt versus Prozess	23
Projektabschluss	340
Projektabschlussfeier	340
Projektassistenz	259ff
Projektbedeutung	75
Projektbericht	301, 304
Projektberichte	277
Projektcontrolling	77, 268, 276f, 281, 283, 287ff, 324, 350
Projektdesigner*in	349
Projektdienstleister	70f
Projekte	175
Projektfeier	341
Projekthandbuch	348
Projektklasse	59, 63, 66, 226, 314, 347
Projektklassen-Checkliste	64
Projektkoordinator	314, 349
Projektkosten	237
Projektkultur	27, 249, 328
Projektleiter fachlich	350
Projektleitung	66, 68, 75, 102, 104, 115f, 129f, 141, 181, 197, 206, 223, 256, 258, 265, 276, 313, 316, 342, 349
Projektlenkungsausschuss	225, 251, 314, 322, 333, 350, 354
Projektlogo	44
Projektmanagement	24, 29, 31, 66, 73, 86
Projektmanagementhandbuch	307, 329, 347f
Projektmanagementmethoden	18
Projektmanagementplattform	24, 56
Projektmanagementportfolio	76
Projektmanagementsoftware	191
Projektmanagementsystem	326
Projektmanagementtool	86, 189
Projektmanager	349
Projektmitarbeit	331
Projektoffice	56f, 62, 263, 268, 275, 287f, 324, 326, 350
Projektort	185
Projektpartner	254
Projektphasen	210f
Projektplan	99
Projektplanung	112
Projektportfolio	76, 79
Projektprozess	180, 351
Projektpuffer	251
Projektrat	55, 65, 129f, 225, 343, 347, 350
Projektsimulation	206
Projektsteckbrief	40f, 47, 77, 115, 130, 238, 322
Projektstruktur	35
Projektablaufplan	38, 53f, 86, 108f, 147, 170, 187, 190, 195f, 202, 207ff, 213, 217, 220, 227, 232f, 244, 254, 260, 265, 268, 299, 325, 336
Projektablaufplanelement	213
Projektablaufplantemplates	231
Projektteam	44
Projektvertrag	187, 207, 244, 250, 254

Projektvision	40, 42f, 322
Projektvorstellung	109
Projektziel	322
Protagonisten	50
Protokolle	263
Prozess	23, 78, 89, 170
Prozessablauf	273
Prozessablaufplan	324
Prozessdenken	17
Prozesskosten	239
Prozessoptimierung	23
Prozessqualität	263
Prozessschritte	104
PAP	38, 53, 83, 85f, 108f, 147, 170, 187, 190, 195, 197f, 203f, 206ff, 213f, 218f, 227, 232f, 244, 254f, 260, 265, 268f, 277, 299, 325, 336
PAP für Grobkonzeptphase	109
PAP-Element	190, 213f
Psychologie	292, 366
Psychologie der Entscheidungsfindung	132
Psychologische Betreuung	338
Psychopathie	20, 138
Psychopathologien	333
Puffer	81f, 86, 99, 102f, 129, 155, 183, 201, 203, 210, 225, 277f, 280, 310
Pufferarten	277
Pufferplanung	281
Pufferstreichung	251
Punktlandungen	310
Puzzleteile	110
QM	335
QS	335
Qualität	124, 216, 276, 298, 305
Qualitätskriterien	298
Qualitätsmanagement	298, 322, 335, 337
Qualitätsmanagementhandbuch	298
Qualitätsprüfungen	335
Qualitätspuffer	277
Qualitätssicherung	223, 335f
Qualitätsverbesserung	237
querulatorisch	273
RDB	86
Realisierung	329
Rechts- und Werteverletzungen	89
Rechtsabteilung	202
Rechtsanwälte	249
Redundanz	347
Referenz	337
Reflexionsfragen	342, 344
Regeln	322
Regierungswechsel	93, 354
Respekt	27, 141, 328
Ressourcen	26, 100, 106, 108, 142, 165, 167, 171, 188, 195, 197, 210, 214, 232, 309
Ressourceneinsatz	204
Ressourcenengpass	87, 199
Ressourcenmanagement	309

Ressourcenmanagementsystem	24
Ressourcenplanungstool	17
Ressourcenpuffer	82
Ressourcentabelle	214, 219f
Revier	328
Revisor	260
Richter	249
Risiken	26, 45, 59, 77, 85f, 88, 150, 152, 171, 250, 276, 305, 323, 328
Risiko	37, 55, 70, 87f, 97, 103, 124, 153, 155
Risiko- und Chancenmanagements	50
Risikobericht	304
Risikobetrachtung	51, 142, 177
Risikobetrachtungen	147
Risikodatenbank	86, 88f
Risikofaktor „Mensch“	37
Risikoindikatoren	77
Risikoklasse	317
Risikomanagement	31, 77f, 81, 89, 211, 243, 249f, 270, 363
Risikomanagementdatenbank	86
Risikomanager	89
Risikomaßnahme	203
Risikomaßnahmen	85
Risikomaßnamen	158
Risikomeldungen	351
Risikoportfolio	79f
Risikoprozess	78
Risikopuffer	82, 203, 277
Risikotabelle	87f, 250
Risikoüberprüfung	87
Risikowert	79
Roadshow	73
Rolle Co-Projektleitung	259
Rolle Projektassistenz	259
Rollen	154
Rollenplanung	312
Rollentrennung	328
Routineprozesse	347
Routinetätigkeit	263
Sabotage	328
Sammelvorgänge	210
Sarbanes-Oxley-Act	260
Schadenersatz	202, 322
Schadenersatzforderungen	89, 244, 249, 272
Scham	138
Scheitern	93
Schizophrenie	20
Schuld	212
Schulungen	232, 235, 338
Schwäche	45, 86
Selbstrespekt	138
Service	232
Service Level Agreement	233, 246, 338
Service-Kosten	237
Service-Verträge	338

Servicelevel	234
Serviceliste	233
Serviceverträge	233, 244
Shape Shifter	96
Shared-Service	263, 288
Shared-Service-Center	56
Simulation	114, 207
SLA	233, 244, 246, 338f
SMART	41f
Sozialkompetenz	32, 102, 265
Soziopathien	20
Spektralampel	306
Staat	73
Stabsstelle	314
Stakeholder	20, 40, 50f, 59, 73, 234, 268, 276, 305
Stakeholderaufstellung	50
Stakeholderbetrachtung	51
Stakeholdererwartungsmanagement	73, 276
Stammhirn	212
Standardisierung	57, 65
Starttermin	280
Status	303
Statusampeln	305
Statussymbole	137
Stärken	45
Steckbrief	48f, 238
Steering Board	225
Steering Committee	225
Stellvertreter	73
Steuern	275
Steuerung	258, 265
Steuerungsausschuss	225
Stille-Post	52
Storytelling	341
Strategie	26
Stress	46
Structure Map	159
Struktur	110, 159, 209
Strukturierung	210
Subjektivität	55
Superarchetypus	97
Support	233
SWOT-Analyse	45f, 121, 124, 129f, 185, 316
SWOT-Analysen	127
Synergiemöglichkeiten	347
Systemische Psychologie	129f, 211, 225, 366
Szenarien	146, 171
Szenariomanagement	282
Taktik	26
Täter	138
Teambuilding	44
Teamgeist	44
Technologieänderungen	354
Teilabnahmen	336

Teilprogramm	210
Teilprojekt	322
Teilprojekte	210, 216
Teilprojektleitung	210, 322
Teilrechnung	337
Teilvorgänge	210
Teilziele	210, 280
Template	54
Termine	305
Terminfestlegung	188
Terminliche Puffer	277
Testplan	298
Testplans	299
Testprotokoll	298
Tests	335
Teufelskreis	138
Themen-Experten-Matrix	108
Therapeut	131
Tipps & Tricks	65, 68, 111f, 211, 323, 334, 356
Tod	32
Toll-Collect	250
Top-Management	46
Top-Risiken	77
Transformation	155, 180
Transparenz	96, 328
Trello	365
Trickster	52
Tricksterampel	306
Tricksters	96
Umsetzung	329
Unternehmenskultur	328
Unterphasen	114, 143, 172, 193
Unterwerfen	101
Updates	232f
Upgrades	232f
Urlaub	17
US-Börse	260
Überlastung	333
Varianten	146, 171
VBA	269
Verfahrensanweisungen	321
Verfeinerung	142
Verlag	360
Vernichter	32, 97, 303, 306
Vertragslesung	187, 254
Vertragsverhandlung	245
Vertrauen	27, 71, 328
Vertrieb	226, 251
Verwaltung	99f
Verzeichnisbaum	62
Verzögerungen	280
Verzweiflung	139
Visualisierung	79, 176
Vollzeitäquivalent	325

Voraussetzungen	150, 152f, 155
Vorbereitungsworkshop	106
Vorgänge	210
Vorgänger	222
Vorgehensbeschreibung	334
Vorkonzeptworkshop	104, 115
Vorlauf	59
Vorlaufphase	40, 53, 59, 108, 115
Vorlaufplan	53
Vorprojekt	23, 29ff, 38, 40, 78, 109, 210, 229f, 232, 243, 254
Vorprojektphase	231
Vorprojektstruktur	231
Vorstellungsrunde	321f
VZÄ	325
VZE	325
Wahrhaftige Führung	367
Wartung	232, 235
Wechselbalg	96
Wertung	78
WiBe	232, 235, 237
Wichtigkeit	75
Wiederherstellungszeit	234
Willkür	20
Wirtschaft	99
Wirtschaftlichkeitsberechnung	54
Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	232, 235
Workshop	72, 108f, 114f, 122, 127, 130, 144f, 172, 174, 185, 194, 343
Workshopraum	120
Wrike	192
Wünsche	73
Zeit	216
Zeiterfassung	266, 276, 325, 351
Zeiterfassungsdatei	327
Zeiterfassungssystem	267f, 325
Zeitliche Puffer	277
Zeitmanagement	365
Zeitmanagementwerkzeuge	365
Zeitpuffer	217
Zentrale Vorstellung und Auswahl	127, 155
Zentraler initialer Workshop	145
Zieldefinition	41
Zielerreichung	51
Zielqualität	300
Zivilcourage	328
Zufriedenheit	276, 305
Zufriedenheitscontrolling	74
Zurufabfrage	105f
Zwang	101
Zyklus	275

Buchbeschreibung

Dieses Buch ist nach 15 Jahren Projektleitungserfahrung in Wirtschaft und Verwaltung entstanden, sowie zehn weiteren, in denen das Wissen in Seminaren, Coachings und Beratungen interaktiv weitervermittelt worden ist.

Es vermittelt neben dem Prinzip und der Theorie des klassischen Projektmanagements, den notwendigen Praxistransfer für dessen Umsetzung. Hierzu gehören Beispiele aus der Praxis. Denn in der Realität von Wirtschaft und Verwaltung scheitern viele vermeintlich klassische Projekte, da sie deren Methodik nicht verwenden.

An vielen Stellen des Buches werden zur Veranschaulichung Abbildungen aus moderierten Workshops verwendet. Moderationen werden für klassische Projekte empfohlen, da häufig viele Personen zusammenarbeiten. Doch kann die so veranschaulichte Methode auch leicht auf andere Wege übertragen werden. Das Moderative und die Verwendung von Karten sind also als Hilfsmittel in mehrerer Weise zu verstehen.

Statistisch scheitern viele klassische Projekte. Die Gründe hierfür sind bekannt, denn es sind meist dieselben. Einige davon kann man mittels Technik abfangen. Hier liegt der Hauptfokus dieses Buches. Andere bedingen sich aus Hierarchie, Politik und unserer menschlichen „Fragmentiertheit“.

Viel wird der Projektleitung nicht nur strukturell und prozessual abverlangt. Doch das ist eben nicht alles. Ohne ein stabiles Rückgrat und ein sehr hohes Geschick an therapeutischer Sozialkompetenz und hierfür notwendigem psychologischem Hintergrundwissen wird ein Projekt schnell zu einem Drahtseilakt. Immer wieder erfolgen daher Exkurse in die Psychologie, um auch diese nicht-technischen Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen.

Das Werk gehört zur KeieiDo-Reihe. Der japanische Begriff steht für „Der Weg des Managements“. Primäres Ziel ist die Vermittlung perfekter Managementmethodik, damit man weiß, *was* man tut. Da diese aber, wie oben beschrieben, nur mit einer stabilen Persönlichkeit umgesetzt werden kann, liegt darin das zweite Ziel. Es geht um das Erlernen, *wie* man es macht. Das eine bedingt immer auch das andere.

Autorenbeschreibung

Michael Dahl wurde 1968 in Berlin geboren und studierte Informatik und Physik an der TU-Berlin. Dort erhielt er zum Ende des Studiums als Mentor für technische Optik einen zweijährigen Lehrauftrag. Bereits in sehr frühen Jahren entwickelte er eine starke Affinität für Elektronik und Computer. Mit zwölf Jahren lötete er den ersten Computer zusammen und entwarf Programmiersprachen und Betriebssysteme – und gab Kurse für Schüler und Lehrer.

Das Interesse an der Funktionsweise des Menschen ließ ihn noch vor dem Studium das Improvisationstheater *imp-real* gründen. Gleich im Anschluss begann er die studiumsbegleitende Ausbildung zum Tänzer für Jazz- und Improvisationstanz mit klassischem Ballett als technische Unterstützung.

Nach Beendigung des Studiums sammelte er ab 1995 in einem internationalen Beratungshaus erste Projekterfahrungen. In den Folgejahren übernahm er Großprojektleitungen für deutsche Unternehmen in Europa. Der Fokus lag in Analyse, Optimierung und Automatisierung von Massenprozessen. Seine hohe IT-Affinität führte ihn in ein berufsbegleitendes Aufbaustudium der Informatik.

Im Jahr 2000 erfolgte der Wechsel als Manager und Großprojektleiter in einen der großen deutschen Stromkonzerne. Seine Aufgabe bestand in der Einführung und konzernweiten Standardisierung von Kommunikationsprozessen. Erneut berufsbegleitend erfolgte ein Studium der Psychologie.

Nach einer Zeit als Bereichsleiter für Projekt- und Prozessmanagement in einem weiteren Stromkonzern zog er 2010 für ein Jahr nach Schwaben. Dort übernahm er eine Interimsstelle als Geschäftsführer eines IT-Unternehmens.

Im Jahr 2011 erfolgte die Ausgründung des Beratungshauses methoform in Berlin. Hauptfokus seiner Arbeit sind Seminare, Coachings und Beratungen in den Disziplinen Management, Führung, Psychologie und Persönlichkeitsentwicklung. Berufsbegleitende Studien der Mythologie, Religionswissenschaften, des argentinischen Tangos, von ZEN und Schamanismus erweiterten schrittweise das Portfolio.

Im Winter 2018 wurde die ZEN-Ausbildung abgeschlossen. Seitdem entwickelt er den japanischen ZEN-Weg des KeieiDo (Weg des Managements) weiter - den „westlichen ZEN-Weg“. Ziel dieser Disziplin ist, über Managementmethodik nicht nur fachliche Perfektion zu erreichen, sondern sich auch als Mensch vollständig zu erkennen und zu entfalten. Damit verbunden ist, die Umwelt und sich selbst immer wieder „wohlwollend vollständig infrage zu stellen“.