



## Wenn Du es eilig hast, dann gehe langsam...

- Dynamische Projektplanung und die Bedeutung der Kommunikation -

Nur jedes fünfte Projekt wird im erwarteten Kosten- und Zeitrahmen abgeschlossen. Das Ergebnis der branchenübergreifenden Umfrage des Standard Report bei Projektgebern schreckte vor einiger Zeit die Projektwelt auf. Unternehmen, die viele Projekte abwickeln, bestätigen häufig eine Diskrepanz zwischen anfänglicher Erwartungshaltung der Projektgeber auf der einen und den messbaren Resultaten der Projekte deren nach Abschluss auf der anderen Seite.

Was sind die Ursachen für diese Enttäuschungen?

Was können Sie als Projektleiter dazu beitragen, dieser Problematik vorzubeugen?

Das Körper Colleg hat im Rahmen eines Trainingsprogramms Erfahrungen gesammelt, die vielleicht auf Ihren Bereich übertragbar sind und Ihnen Anregungen bieten können.

### Die Theorie klingt so einfach...

Nürtingen, Mai 2003. Die Teilnehmer des Körper College besuchen ihre erste Kepner-Tregoe-Veranstaltung im Rahmen eines 14monatigen Trainingsprogramms für nachwachsende Projektleiter. Sie kommen aus Deutschland, der Schweiz, Italien und den USA und werden im nächsten Jahr an größeren Projekten arbeiten, die nach Abschluss dieser Zeit dem Vorstand der Körper AG vorgestellt werden. Da die Körper AG selbst sich wiederum aus verschiedenen Unternehmen zusammensetzt, spiegelt sich diese Vielfalt auch in der Zusammensetzung der Gruppe wieder. Von dem Zigarettenverpackungsmaschinenhersteller Hauni (Hamburg) über den Verpackungsmaschinenhersteller für Medikamente Dividella

(St. Gallen) sind verschiedene Unternehmen der Körper-Gruppe involviert. 5 Tage lang werden die Delinquenten in den Bereichen Projektmethodik, Projekt-Software und Performance-System von den Consultants Jonathan Evans und Markus Hesse geschult. In diesem Zusammenhang werden folgende Tools zur Definition, Planung und Implementierung von Projekten vertiefend besprochen:



Diese Reihenfolge erscheint den Teilnehmern schlüssig. Erst denken, dann handeln. Durch eine Investition von Zeit in die Vorbereitung Stress und Herztropfen in der Implementierung vermeiden. Klingt doch wirklich sehr simpel, oder? Aber was erwartet die Teilnehmer in der Realität?

### Phase 1: Begeisterung und Kreativität

In der Entwicklung der Zielsetzungen sprudelten die einzelnen Teams nach einer anfänglichen Findungsphase vor Begeisterung und Kreativität. Kein Ziel schien zu hoch, keine Ressource limitiert und das ist auch gut so. Durch diese Sammlung von Ideen bekamen

### Projekte versprechen oft mehr als sie bringen...

Projekte	Prozent
abgebrochen vor Beendigung	31 %
Kosten in Relation zum Budget	189 %
Zeit in Relation zum Zeitplan	222 %
ursprünglich vereinbarte Zielsetzungen	42 %
im Zeitrahmen, im Budget	16 %

*The Standish Report*



die Teammitglieder zum ersten Mal ein wirkliches Verständnis von der Art und der Zielsetzung des Projektes. Diese Ergebnisse wurden den Projekteignern vorgestellt. Diese anstecken und staunten nicht übel, was alles möglich ist.

Führungskräften der Teilnehmer abgesprochenen Zeitrahmen abgewickelt werden musste, wurden die Träume und Wünsche hart von der Realität der Restriktionen und Ressourcenverfügbarkeit eingeholt. Da die meisten Teilnehmer zum ersten Mal an einem Projekt dieser Größenordnung teilnahmen wurden Zweifel und sogar Frust geäußert.

**Phase 3: Aus dem Tal der Tränen hin zum Ziel** Hasenwinkel, November 2003. Seit der Initiierung der Projekte ist jetzt einige Zeit vergangen. Die Projektgruppen wurden an ihren Praxisprojekten durch einen Consultants bei Meetings gecoacht. Jede Gruppe hatte dafür ein Consultant-Zeitkonto, das sie nach eigenem Ermessen zum Coachen des eigenen Projektes einsetzen konnten. Einige Gruppen benötigen Unterstützung in dem Entwickeln der Zielsetzungen, andere wiederum möchten die

### KÖRBER AKTIENGESELLSCHAFT

Die Körper Aktiengesellschaft ist eine Management-Holding. Unter ihrem Dach agieren international über 60 Unternehmen in Europa, Amerika und Asien. Die Körper-Unternehmen entwickeln, produzieren und vertreiben Präzisionsmaschinen in den Bereichen Tabak, Papier-, Tissue- und Hygienetechnik, Werkzeugmaschinen sowie Pharma-Verpackungstechnik und Elektronik-Baugruppen. Alleinige Anteilseignerin der Körper AG ist die Körper-Stiftung in Hamburg.

### **Phase 2: Ernüchterung und Frust**

Nach der Zielsetzung folgte das Zergliedern der im Rahmen des Projektes zu erledigenden Arbeit in kleinere manageable Arbeitspakete. Beim Ermitteln und hinterfragen ("Was müssen wir denn alles machen, um diese Ziele zu erreichen?") sah man bereits in den Gesichtern des einen oder anderen ein leichtes Unbehagen angesichts der wachsenden Berge an Projektarbeit. Einige Teammitglieder meinten, wenn man einfach nicht so detailliert die Arbeit zerteilen würde, dann würde das Projekt reizvoller erscheinen.

Dieses entspricht der Formel:

Ich sehe das Problem nicht,  
also gibt es das Problem nicht,

und verschiebt das Problem lediglich so weit nach hinten, dass Maßnahmen zur Vorbeugung von Ressourcenproblemen nicht mehr getroffen werden können.

Da den Teilnehmern des College natürlich nicht unbegrenzte Zeit für die Arbeit an den Projekten zur Verfügung stand, sondern die Arbeit zusätzlich zum Tagesgeschäft in einem mit den

Unterstützung lieber bei den Meetings mit dem Projekteigner oder beim Überwachen des Fortschrittes während der Implementierung. Jetzt wurden die drei Seiten der Projektbezeichnung (Leistung, Kosten und Zeit) zu einer realistischen Projektzielsetzung zusammengeführt. Dadurch, dass diese Nachjustierung unter Einbeziehung aller Beteiligten (Projekteigner, Teilnehmer, Linenmanager der Teilnehmer und Körper Colleg) geschah, wurden Missverständnisse und falsche Erwartungshaltungen vermieden.

### **Lessons learned**

Die Projektbezeichnung am Anfang eines Projektes stellt lediglich eine Schätzung, bzw. Erwartung des Projekteigners dar. Je nach Umfang und Art des Projektes kann diese Vorgabe sich bis kurz vor dem Kickoff, bzw. dem Start der Implementierung ändern.

Es ist eben genau die Aufgabe des Projektleiters mit seinem Team und dem Eigner zusammen zu ermitteln, welche Leistung in welchem Zeitrahmen und bei welchem Budget realistisch ist.

In der Grafik "Erfüllungsgrad von Projekten"

sehen wir, dass nur knapp jedes dritte Projekt die Erwartungshaltung des Initiators erfüllt. Eine Ursachen hierfür ist, dass diese Vorgaben schlichtweg unrealistisch sind, dieses aber nicht oder zu spät durch die Projektleiter kommuniziert wird. Ein Grund für diese oftmals verspätete Kommunikation ist Aktionismus unter Zeitdruck. Der Projektleiter, der sofort mit der Implementierung einiger Arbeitspakete beginnt ("das können wir ja schon mal machen"), merkt die Unerfüllbarkeit erst in dem Moment, in dem ihm die Ressourcen ausgehen. Zu diesem Zeitpunkt hat er aber bereits Ressourcen verschwendet, da er mit Aufgaben begonnen hat, deren erfolgreicher Abschluss bei vorherigem Durchdenken stark in Zweifel gezogen werden müssten.

### Über den Autor

In den letzten 4 Jahren hat Markus Hesse als Coach über 500 Projektleiter im Managen von Projekten betreut und trainiert. Zu den von ihm betreuten Kunden gehören unter anderem ThyssenKrupp, Wrigley, Dade Behring, Körber und die DAL Group. Als Process Engineer entwickelt und betreut er in Europa Strategisches Projektmanagement und den Einsatz der Software eThink. Sie erreichen ihn bei Rückfragen unter [mhesse@kepner-tregoe.com](mailto:mhesse@kepner-tregoe.com)

Dennoch benötigen wir die Projektbezeichnung am Anfang des Projektes, um die Richtung und Hauptzielsetzung des Projektes zu verstehen und zu vermeiden, dass wir das Hauptziel aus den Augen verlieren.

Die gewonnenen Erkenntnisse der Teilnehmer des Körber Colleg waren folgende:

- Die Definition und Planung eines Projekts ist ein dynamischer und kein linearer Prozess. Projektmanagement ist keine Einbahnstrasse. Beispiele
  - Wenn Sie feststellen, dass der Ressourcenbedarf höher ist als die Vorgabe in der Projektbezeichnung, überlegen Sie, welche Zielsetzungen am meisten Ressourcen benötigen.

- Überdenken Sie ihre Zielsetzungen und priorisieren Sie diese.
- Wenn Sie bei der Zuordnung der Verantwortlichkeiten eines Arbeitspaketes unklar oder nicht eindeutig ist, gehen Sie zum Projektstrukturplan und zergliedern das betreffende Arbeitspaket. Vergeben Sie die primäre Verantwortung für die Teilaufgaben dieses Arbeitspakets.
- Die Bedeutung der Kommunikation mit dem Projektgeber ist nicht zu unterschätzen.
  - Bei Änderungen in den Zielsetzungen, der Ermittlung des Ressourcenbedarfs oder der Risikoeinschätzung ist es von elementarer Bedeutung, den Projektgeber in die Planung zu involvieren.

- Erst Denken, dann handeln
  - Auch wenn der Zeitdruck noch so hoch ist, nehmen Sie sich die Zeit für eine ausreichende Definition und Planung. Das Sprichwort: "Wenn Du es eilig hast, dann gehe langsam" verdeutlicht den Wert der Bedeutung einer Arbeit eben gerade bei hoher Dringlichkeit. Beispiel: Wenn Sie unter hohem Zeitdruck ein Ziel zu Fuß erreichen wollen, dann ist es um so wichtiger sicherzustellen, dass Sie nicht in die falsche Richtung laufen. Für Korrekturen ist später leider selten Zeit.

Für mehr information besuchen Sie uns bitte unter [www.kepner-tregoe.com/de](http://www.kepner-tregoe.com/de) oder schreiben Sie eine E-Mail an [europa.enquiries@kepner-tregoe.com](mailto:europa.enquiries@kepner-tregoe.com)



® Kepner-Tregoe Deutschland, LLC  
Aarstrasse 1  
65195 Wiesbaden  
Deutschland  
Telefon: +49 (0)611-41149-15  
Fax: +49 (0)611-41149-28