

Das Projekt retten

Anleitung für Projekt-Superhelden

Das Projekt retten

Anleitung für Projekt-Superhelden

Leider treffe ich immer wieder auf Projekte, in denen versucht wurde, Aufwand und Geld zu sparen, indem auf grundlegende Methoden oder Prinzipien des Projektmanagements verzichtet wird. Tatsächlich kann das gelegentlich gut gehen, in der Regel werden solche Projekte am Ende aber deutlich teurer oder scheitern gar.

Wenn Sie nun die zweifelhafte Ehre erhalten haben, ein solches Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu führen, will ich Ihnen ein paar Hinweise geben, die Sie bei dieser Aufgabe unterstützen sollen.

Der Selbstläufer droht gegen die Wand zu laufen

Es kommt gelegentlich vor, dass ein Projekt nicht so läuft, wie es gedacht war. Nun, meist war es dann wohl als eine Art Selbstläufer gedacht, für den man nicht extra mit erhöhtem Aufwand ein ordentliches Projektmanagement aufsetzen muss. Sprich: Stakeholder und Risiken wurden nicht im nötigen Umfang berücksichtigt.

Spätestens wenn man erkennt, dass dieses Projekt sich so ganz anders entwickelt, als man sich das vorgestellt hat, wird es höchste Zeit für Korrekturen.

Normalerweise realisiert man das drohende Scheitern des Projekts aber zu einem äußerst ungünstigen Zeitpunkt, weil man vorher noch mit viel Aufwand und Stress versucht hat, gegenzusteuern, was natürlich nicht viel nützt, da man dadurch oft nur noch mehr den Überblick verliert.

Hier hilft nur der etwas paradox klingende Rat:

„Wenn Du es eilig hast, geh langsam. Wenn du es noch eiliger hast, mach einen Umweg.“

Und ich würde ergänzen,

„Und wenn es so richtig pressiert, dann mach eine Pause.“

Was steckt hinter diesen Ratschlägen?

Manchmal hört man Projektleiter von „ihrem Baby“ sprechen, wenn es um ein Entwicklungsprojekt geht. In „Bärentango“ („Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects“, Tom DeMarco und Timothy R. Lister, ©2003) wird das Managen von Projektrisiken beschrieben, das ebenso anregend sein kann wie der Tanz mit einem Bären. Es geht dabei in gewisser Weise um eine Personifizierung des Projektes, die deswegen nicht unsinnig ist, weil ein Projekt je nach Komplexität auch eine entsprechende Individualität entwickeln kann, wie ein Lebewesen. Tatsächlich besteht ein Projekt ja aus einer Menge Menschen, die daran arbeiten oder sonst irgendwie damit in Verbindung stehen. Steht man nun als Projektleiter mit all diesen Menschen in Kontakt, kann man an deren Stimmung die Stimmung des Projektes ablesen, sofern man auch noch persönliche Einflüsse der einzelnen Menschen berücksichtigt.

Die Wahrnehmung dieser Stimmung des Projektes wird Ihnen dabei helfen, nun innerhalb kürzester Zeit nachzuholen und angemessen zu behandeln, was während der Initiierung des Projektes versäumt wurde.

Risk Management on the fly

Einen Vorteil hat die aktuelle Situation: Sie haben keine Liste mit möglicherweise eintretenden abstrakten Risiken vor sich, die Sie bewerten und für die Sie entsprechende Maßnahmen beschreiben sollen. Sie stehen mitten in mindestens einem real eingetretenen Risiko, dessen Auswirkungen gerade deutlich erfahrbar sind. Leider überwiegen die Nachteile.

Ein erfahrener Projektmanager spürt oft mehr als er es an bestimmten Zahlen ablesen kann, wie ein Projekt läuft und „wo der Schuh drückt“. Dieses Gespür nennt man Achtsamkeit. Und Achtsamkeit funktioniert besonders gut ohne Stress und Eile.

Wenn Sie also die Ehre haben, ein ins Schlingern geratenes Projekt retten zu dürfen, dann nehmen Sie sich die Zeit, um die Achtsamkeit zu entwickeln, die nötig ist, um die Störungen und Probleme zu identifizieren. Aber aufgepasst! Es geht nicht um die vordergründigen Auswirkungen, sondern um die Wurzeln, von denen diese Probleme ausgehen.

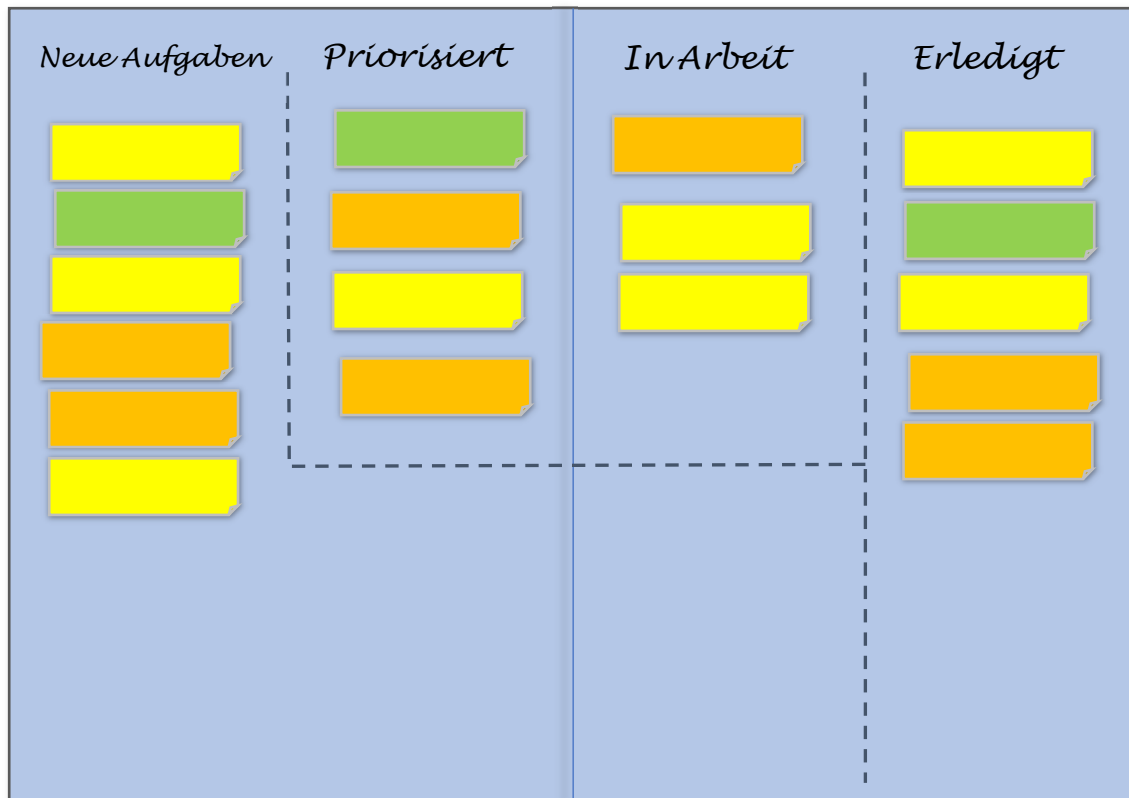
In einer solchen Situation gibt es meist viele Symptome, an denen Sie viel Aufwand verschwenden können. Solange Sie nicht beherzt gegen die Ursachen vorgehen, wird die Situation nicht wirklich besser.

Multitasking? Ja gerne!

Sie werden aber in der Regel auch nicht einfach alle Arbeiten am Projekt anhalten können bis die grundlegenden Probleme gefunden und beseitigt sind. Deshalb empfehle ich ein an die jeweilige Projektsituation angepasstes mehrgleisiges Vorgehen.

Natürlich funktioniert Multitasking nicht, auch wenn das toll wäre – besonders in einer Projektphase, in der alles am besten schon gestern erledigt sein sollte. Sie müssen sich also – wenigstens für ein paar Wochen – eine Arbeitsweise zulegen, die einen sinnvollen Kompromiss zwischen der menschlichen Leistungs- und Leidensfähigkeit sowie den Anforderungen der schwierigen Situation bildet.

Legen Sie sich zum Beispiel ein eigenes kleines Kanban-Board zu und machen Sie sich dann an die Abarbeitung der untenstehenden Aufgaben. Mein kleines Kanban-Board passt auf die Innenseite meines Notizbuchs und besteht aus beschrifteten verschiedenfarbigen Haftstreifen oder Mini-Post-its. Die Haftstreifen, die ich verwende, sind 15 x 50 mm, und ich bekomme leicht vier Reihen mit jeweils 12 Zettelchen auf die ersten beiden Innenseiten.



Die Darstellung oben soll Ihnen einen Eindruck vermitteln, wie das dann ungefähr aussehen kann.

Die linke Spalte mit neuen Aufgaben wird sich immer rasch füllen, und es kann nötig sein, die unteren Hälften der beiden benachbarten Spalten dazu zu nehmen. Das hat den positiven Nebeneffekt, dass der Platz für „In Arbeit“-befindliche Aufgaben eingeschränkt wird. Am Anfang hatte ich versucht die Farben entsprechend der Priorität zu verwenden, aber das funktioniert nicht wirklich. Also habe ich sie entsprechend der Quelle der Anforderung gewählt. Das könnte ungefähr so gehen:

- Gelb: Aufgabe aus eigener Erkenntnis
- Orange: Aufgabe vom Auftraggeber / Lenkungsreis
- Grün: Aufgabe von Dritten (z.B. Teamleiter, QS, ...)

Entweder wenn eine neue Aufgabe besonders wichtig ist oder wenn wieder freie Kapazität vorhanden ist, können maximal die beiden dringendsten Aufgaben in die Spalte „Priorisiert“ einsortiert werden, damit sie schon einmal im Fokus stehen. Die oberste priorisierte Aufgabe kann dann „In Arbeit“ genommen werden.

Leider kommt es immer wieder vor, dass man sich Aufgaben notiert, die auf die Zulieferung Dritter angewiesen sind und deswegen in der Spalte „In Arbeit“ verweilen müssen, obwohl man gerade nichts dafür tun kann – außer hin und wieder nach dem Status zu fragen. Letztlich müssen Sie Ihr System finden, mit dem Sie gut zurechtkommen. Ob Sie Aufgaben dort aufteilen, wo Sie auf Beiträge Dritter angewiesen sind, oder ob Sie zulassen, dass dadurch mehrere aktive Aufgaben in der „In Arbeit“-Spalte hängen, ist ganz Ihnen überlassen.

Es gibt auch noch andere Tools (möglicherweise gibt es bereits in Ihrem Unternehmen eine geeignete Auswahl), die Sie dabei unterstützen, die Aufgaben zu erledigen, die den folgenden Aufgabengebieten entspringen:

1. Tätigkeiten, die unerlässlich sind und allem Anschein nach wenig bis nichts mit den Problemen zu tun haben, sollten fortgesetzt werden. (Z.B. Arbeiten an einem Thema, das von den Problemen nicht betroffen ist, oder Arbeiten an Dokumenten, die aktualisiert werden müssen. Gelegentlich kann die Arbeit an Dokumenten sogar dazu beitragen, Probleme zu lösen.)
 - a. Falls das geforderte Projektergebnis von der Organisation benötigt wird, um betriebliche Vorgänge zu unterstützen, kann es vordringlich sein, eine alternative Übergangslösung zu finden, um diesen Druck aus dem Projekt zu nehmen.
 - b. Evtl. kann eine bisherige Vorgehensweise bis zur Ablösung durch das Projektergebnis fortgeführt werden oder es kann eine Vereinbarung getroffen werden, die anderweitig dem Projekt etwas mehr Zeit verschafft.
2. Sie sollten die Probleme mit möglichst vielen Projektmitarbeitern, die im Bereich der Probleme tätig sind, einzeln besprechen.
 - a. Einzelgespräche sind deshalb notwendig, weil Sie nur so die persönliche Meinung einzelner Mitarbeiter in Erfahrung bringen können, und nicht eine angepasste Version, die den anderen Anwesenden auch gefällt.
 - b. Manchmal ist eine bestimmte Person die Ursache von Problemen, was Sie aber bestenfalls in einem Einzelgespräch erfahren werden.
 - c. Manche Experten, die das Problem und passende Lösungen meist schon erkannt haben, können sich nur in Einzelgesprächen dazu äußern. In Besprechungen fühlen sie sich oft unwohl und halten sich mit ihrer Meinung zurück.
 - d. Meist ist es unnötig oder gar unmöglich, mit allen Projektbeteiligten einen intensiven Kontakt zu pflegen, insbesondere bei großen Projekten, die über mehrere Standorte verteilt sind. Dann sollte zumindest zu denjenigen Mitarbeitern ein guter Kontakt bestehen, die an Schlüsselpositionen tätig sind und dort den Überblick besitzen. Ideal eignen sich dafür manchmal gut informierte Experten, die zu ihrem Projektbereich ein verlässlicheres Gespür haben als der zuständige Teilprojektleiter.
3. Durchsicht der vorhandenen Projektdokumentation (Projektplanung, Meilensteine, Ziele, Anforderungen, Projekttagbuch, Risikoliste, Stakeholder-Analyse, ...) soweit vorhanden und Feststellung des möglichst genauen Projektstatus.
 - a. Ziel dieser Aktivitäten ist eine genaue Positions- und Zielbestimmung. Sie werden nur dann erkennen, in welche Richtung Sie steuern müssen, wenn Sie wissen, wo Sie sich mit dem Projekt befinden und wohin Sie wollen.
 - b. Erfahrungsgemäß gibt es in einer derartigen Situation keinen passenden Projektplan, so dass Sie diesen erst einmal (evtl. auf Basis des vorhandenen Projektplans) neu erstellen müssen. Sie sollten also zusammen mit den Experten oder Fachbereichen den Projektplan für die nächsten zwei bis drei Wochen im Detail überarbeiten. Die Grobplanung sollten Sie bis zum Projektende anpassen, um Meilensteine entsprechend neu verhandeln zu können.
 - c. Sie kommen nicht umhin, den Lenkungskreis (bzw. Auftraggeber) über den aktuellen Stand und die dringendsten Maßnahmen zu informieren. Wenn es noch keine konkreten Maßnahmen gibt, sollten Sie zumindest

die nächsten Aktivitäten vorstellen können, mit denen Sie die notwendigen Maßnahmen identifizieren wollen.

4. Denken Sie auch darüber nach, ob das Projekt beendet werden sollte und versuchen Sie, diese Option und deren Folgen mit dem Lenkungskreis (bzw. Auftraggeber) zu erörtern.
 - a. Manchmal hat ein Projekt nicht die nötige Aufmerksamkeit oder Unterstützung durch den Lenkungskreis (bzw. Auftraggeber) und droht deshalb zu scheitern. Wenn Sie die Möglichkeit des Scheiterns konkret ansprechen, können Sie nur gewinnen – entweder indem das Projekt wieder mehr Unterstützung erfährt, oder indem es eingestellt wird und Sie sich nicht länger damit herumärgern brauchen.
 - b. Indem Sie über die Möglichkeit des Scheiterns des Projektes nachdenken, öffnen Sie sich für diese Option und können auch entspannter über die Fortführung des Projektes nachdenken, was Ihnen evtl. etwas Druck nimmt. Deshalb sollten Sie sich ein besonders glorreiches Scheitern des Projektes vorstellen und auch mit einem netten Kollegen darüber sprechen. Das kann richtig guttun. (Es muss nicht unbedingt ein kompletter Misserfolg werden. Vielleicht können Teile des Projektes weiter genutzt werden. Möglicherweise in einem Folgeprojekt, das dann aber hoffentlich ein Erfolg wird...)
5. Sorge für ausreichend Ausgleich!
 - a. Während der Rettungsmaßnahmen für das Projekt sind Sie besonders großen Erwartungen und infolge dessen einem besonders großen Stress ausgesetzt. Da aber die Achtsamkeit für das Projekt Ihre wichtigste Fähigkeit in dieser Phase ist, müssen Sie sich diese bewahren indem Sie...
 - i. Einzelgespräche in die Cafeteria oder auf einen gemeinsamen Spaziergang verlegen.
 - ii. sich selbst gegenüber achtsam sind und Auszeiten nehmen, wenn Sie spüren, dass Sie sie brauchen. Z.B. können Sie die Vorbereitung für einen Termin in eine entspanntere Atmosphäre verlegen, wo auch kein Telefon stören kann.
 - iii. Sprechen Sie mit Menschen, die es gut mit Ihnen meinen. Wenn es zudem Menschen sind, die das Projekt kennen, kommt manchmal auch eine hilfreiche Idee dabei raus.
 - b. Planen Sie Termine mit ausreichenden Abständen dazwischen, die Ihnen jeweils die Vorbereitung sowie eine Nachbereitung erlauben und zusätzlich Zeit lassen für die anderen Projektmanagement-Tätigkeiten und viele kurze Pausen. In der Regel bleiben von den vielen Pausen nur wenige übrig, und die haben Sie dann auch dringend nötig.
 - c. Sorgen Sie für ausgewogene Ernährung und genügend Flüssigkeitszufuhr. Kraftsportler benötigen ausreichend Eiweiß, Kopfarbeiter ausreichend Kohlenhydrate. Von den Vitaminen D und B12 kann man bei Stress nicht genug aufnehmen.
 - i. Gute Lieferanten für Vitamin D sind Lachs, Hering, Thunfisch aber auch Käse, Eier und Pilze. Dies sind auch sehr gute Lieferanten für Vitamin B12.
 - ii. Zusätzlich zu den oben genannten Lieferanten für Vitamin B12 gelten insbesondere Innereien (z.B. Leber), Milchprodukte allgemein, Fleisch oder mit eher geringem Anteil Sauerkraut und Bier.

- iii. Da Vitamin B12 wasserlöslich und wie alle Vitamine hitzeempfindlich ist, sollten die Speisen mit wenig Wasser zubereitet und möglichst kurz bei nicht zu hohen Temperaturen gegart werden. Zum Essen solltest Du ausreichend trinken, damit die Vitamine vom Körper aufgenommen werden können.

Mit diesen ersten Maßnahmen können Sie schon einmal die erste Woche ausfüllen und sind der Lösung des Problems wahrscheinlich schon ein Stückchen nähergekommen. Diese Maßnahmen reichen sicher noch weit über die erste Woche hinaus, aber bis dahin haben Sie vermutlich schon einen besseren Überblick und können die Maßnahmen besser priorisieren und weitere Verbesserungen am Projektverlauf vornehmen.

Da sich Ihr Projekt in einer besonders schwierigen Situation befindet, werden die bisherigen Aktivitäten noch lange nicht genügen.

Im Zusammenhang mit der detaillierten Projektplanung für die nächsten zwei bis drei Wochen gehe ich davon aus, dass Sie Ergebnisse vereinbart haben, die nach wenigen Tagen erbracht und überprüft werden können. Das ist in einer solchen Situation sehr gut, denn so kann das Projekt wieder spürbar Fahrt aufnehmen.

Sehen wir uns ein paar Werkzeuge an, die in verschiedenen Situationen gut geeignet sind, zum Projekterfolg beizutragen, und die Sie jetzt entsprechend der Probleme einsetzen können, um weiter Klarheit zu erlangen.

Situation	Werkzeug	Bemerkung
Einzelne Personen schaden dem Projekt	Stakeholder-Analyse	Es muss nicht gleich so weit gehen, dass einzelne Personen gezielte Aktionen gegen das Projekt ausführen. Oft handelt es sich um fehlende Unterstützung, die sich negativ auf das Projekt auswirkt. Die Stakeholder-Analyse hilft dabei, Maßnahmen zu identifizieren, um negative Einflüsse durch Personen oder Gruppen zu minimieren.
Unvorhergesehene Risiken wirken sich schädlich für das Projekt aus	Risikomanagement	Möglicherweise steht zum eingetretenen Risiko bereits etwas in der Risikoliste, was zur Minimierung der Auswirkungen genutzt werden kann. Ansonsten muss dringend das Risikomanagement aktualisiert werden. Möglicherweise gibt es hierbei Unterstützung durch das Qualitätsmanagement des Unternehmens.
Die Aufwände für einzelne Aufgaben sind viel höher als abgeschätzt	Optimierte Projektplanung	Die optimierte Projektplanung erfordert eine sehr kreative und lösungsorientierte Vorgehensweise. Es gibt verschiedene Überlegungen, die möglicherweise zu einem Lösungsweg führen. Evtl. muss aber auch das Projektziel angepasst werden.

Optimierte Projektplanung

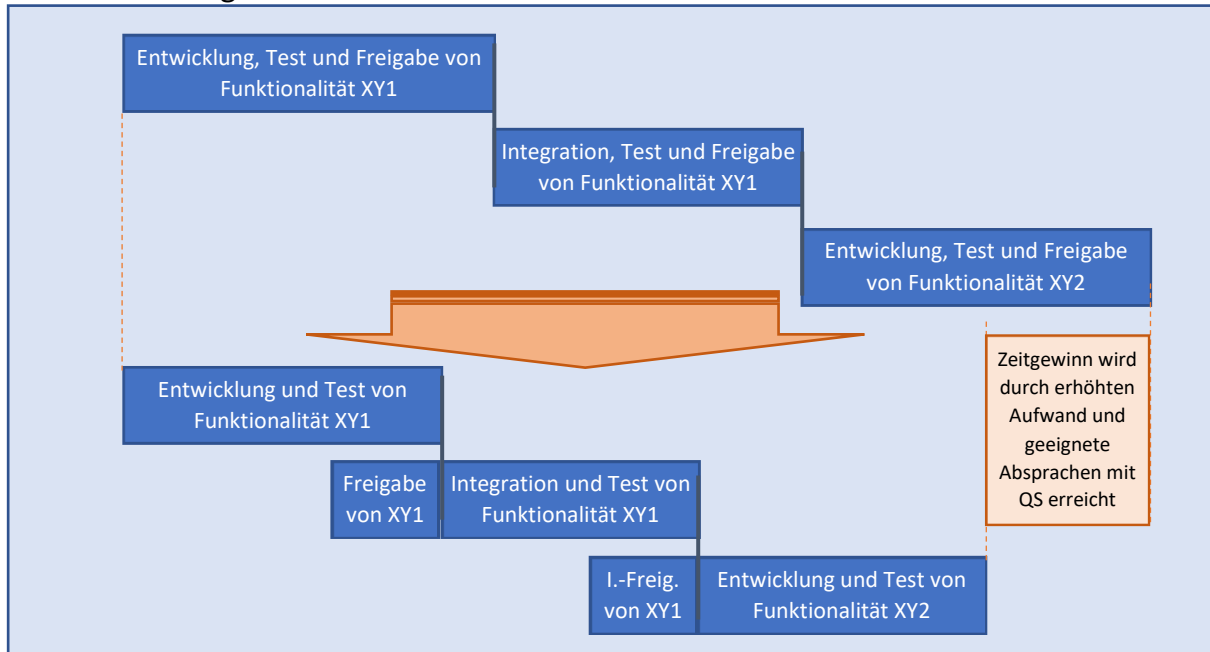
Bei der optimierten Projektplanung, wie ich sie meine, werden folgende Überlegungen angestellt:

1. Sind die Abschätzungen zu den offenen Arbeitspaketen korrekt? (Idealerweise wird die Abschätzung noch einmal für die Arbeitspakete auf dem kritischen Pfad – wahrscheinlich für alle – aktualisiert.)
 - a. Wenn schon einzelne aktuelle Arbeitspakete einen viel höheren Aufwand verursachen, sind dann andere Arbeitspakete auch falsch abgeschätzt oder gibt es Gründe, weshalb nur die bekannten Abschätzungen daneben liegen?
 - b. Sind vielleicht andere Arbeitspakete zum Ausgleich höher abgeschätzt als tatsächlich erforderlich, d.h. gibt es Arbeitspakete, die weniger Aufwand benötigen, als aktuell abgeschätzt?
2. Von welchen anderen Projekten ist dieses Projekt abhängig?
 - a. Können Synergien genutzt werden? (Gibt es in einem anderen Projekt Ergebnisse, Fähigkeiten oder Kenntnisse, die mit wenig Aufwand für Ihr Projekt genutzt werden können? Oder anders herum?)
 - b. Gibt es Ressourcenkonflikte, die geklärt bzw. neu verhandelt werden müssen? (Z.B. durch Priorisierung von Entwicklungs- oder Testressourcen.)
 - c. Können / müssen Projektziele und Termine mit einem anderen Projekt abgestimmt werden? (Möglicherweise können einzelne Projektziele und Termine mit einem parallellaufenden oder einem „Nachfolgeprojekt“ abgestimmt werden.)
3. Gibt es neue Erkenntnisse, nach denen die Projektziele mit weniger Aufwand realisiert werden können?
 - a. Können spezielle Techniken bei der Implementierung genutzt werden, wodurch Zeit und / oder Ressourcen eingespart werden können? (Z.B. Automatisiertes Testen, Modularisierung oder die Integration von fertigen Komponenten aus anderen Projekten oder Zukauf.)
 - b. Können einzelne Teilprojekte vom klassischen Vorgehensmodell auf ein agiles (Scrum oder Kanban) umgestellt werden, wodurch der Verwaltungsaufwand innerhalb des Teilprojektes reduziert und die Ergebnisorientiertheit gesteigert wird?
 - c. Kann eine bestehende agile Vorgehensweise optimiert werden, indem ein erfahrener Scrum Master die Teams unterstützt oder die Methode in den Teams geschärft wird? (Auch in Scrum Teams kann es vorkommen, dass die Selbstorganisation einmal nicht so gut funktioniert. Dann ist es sinnvoll, einen Scrum Master einzusetzen, der das Team neu ausrichtet und frische Motivation verbreitet.)
4. Welche Aufgaben tragen wieviel zum Projektziel bei?
 - a. Gibt es Aufgaben, die weggelassen oder im Umfang reduziert werden können, ohne die Projektziele wesentlich zu kürzen?
 - b. Wie sind die Prioritäten bei den nichtfunktionalen Anforderungen? (Welche nichtfunktionalen Anforderungen benötigen viel Aufwand und können evtl. reduziert oder mit weniger Aufwand realisiert werden?)
 - c. Wenn die Stakeholder wählen müssten, auf welche Anforderungen könnten sie am ehesten verzichten? (Evtl. kann dort zunächst ein

- verminderter Funktionsumfang implementiert und später nachgebessert werden?)
5. Kann unter Berücksichtigung der neuen Erkenntnisse und Absprachen bezüglich der Arbeitspakete etc. der Projektplan neu strukturiert werden, so dass die Realisierung des Projektes in einen akzeptablen Zeitraum passt?
 - a. Können Entwicklungs- und Testphasen so gut aufeinander abgestimmt und verzahnt werden, dass kaum Verluste durch Wartezeiten anfallen?
 - b. Können Freigabeprozesse optimiert werden, so dass in diesem Bereich weniger Aufwände oder Wartezeiten entstehen bzw. diese günstiger verteilt werden?
 - c. Es ist selten sinnvoll, weitere Entwickler oder Tester für das Projekt abzustellen, da diese erst eingearbeitet und in die Teams integriert werden müssen. Stattdessen sollten möglichst viele Belastungen, mit denen die Teams zu tun haben, beseitigt oder von anderen Mitarbeitern übernommen werden, die dafür eingesetzt werden können.
 - d. Sind dennoch genügend Puffer eingeplant um auf Risiken reagieren zu können? (Manchmal wird vergessen, dass Projektmitarbeiter auch Urlaub haben, aber sie werden leider auch manchmal krank oder verlassen im ungünstigen Fall das Unternehmen. Dies zu kompensieren erfordert ein gutes Risikomanagement aber stets auch etwas Zeit.)
 6. Ist es notwendig eine Art Situation Room einzurichten, so dass wichtige Stakeholder in einem Raum zusammensitzen und bei Bedarf rasch Entscheidungen treffen oder Freigaben unterzeichnen können?
 7. Suchen Sie sich einen guten Project Controller. Ein Project Controller ist ein Projektmitarbeiter (idealerweise aus dem Qualitätsmanagement), der auf anstehende Termine hinweist und an den verschiedenen Stellen den Bearbeitungsstand der Arbeitspakete sowie die verfügbaren Ressourcen kontrolliert und Sie mit diesen Informationen auf dem Laufenden hält. Er / Sie sollte also durchaus pingelig sein, was Termine und Daten angeht. Das kann Ihnen viel Arbeit abnehmen und so Zeit zur Lösung der Probleme verschaffen. Außerdem kann der Project Controller ein weiterer Gesprächspartner sein, der Ihnen zu einem besseren Gesamtbild des Projektes verhilft.
 8. Ist es notwendig Budget und Termine für das Projekt anzupassen? (Diese Frage steht bewusst als letzte, da sie erst dann gestellt werden sollte, wenn es keine weiteren Möglichkeiten zur Optimierung der Projektplanung mehr gibt.)

Für derartig granulares Projektmanagement eignet sich Kanban, das in vielen Unternehmen schon genutzt wird, aber leider auch manchmal nicht richtig umgesetzt ist. Es kann aber auch mit einem entsprechend granular ausgearbeiteten und gepflegten Projektplan erreicht werden.

Ein häufiger Fehler ist, dass viel zu komplexe Aufgaben, die bezüglich des benötigten Aufwandes nicht gut abgeschätzt werden können, aufgeschrieben werden. Solche Aufgaben, die länger als zwei Tage in Anspruch nehmen, müssen in kleinere Teilaufgaben unterteilt werden, um einerseits den Fortschritt messbar zu machen und andererseits, was nicht zu unterschätzen ist, die Arbeitsweise zu strukturieren. Auch wird oft erst bei einer Unterteilung von (komplexen) Aufgaben deren wahrer Aufwand ersichtlich, und es kann durch geeignete Maßnahmen unterstützend eingegriffen werden. (Z.B. durch die Zuteilung weiterer Ressourcen, den Einsatz von speziellen Tools oder eine Änderung der Vorgehensweise.) Zudem werden Optimierungsmöglichkeiten oft erst sichtbar, wenn ein Arbeitspaket in kleinere Abschnitte aufgeteilt wird.



So könnten Sie mit dem Qualitätsmanager ein Vorgehen vereinbaren, bei dem der Freigabeprozess weitestgehend parallel mit Entwicklung und Test durchgeführt wird. Wenn dabei auch noch die Entwickler und Tester größtmöglich von Freigabeaufwänden entlastet werden, was wahrscheinlich an anderer Stelle erhöhten Aufwand verursacht, können Sie die Zeitspanne für die Realisierung von Anforderungen verkürzen.

Natürlich gibt es Fristen, die nicht verkürzt werden können und deshalb in ihrer vollen Länge auch in einem granularen Plan erscheinen. (Z.B. können Fristen für Lieferwege, Tests und Freigaben durch externe Labore selten sinnvoll in kleinere Abschnitte unterteilt werden.)

Projektsteuerung und Kontrolle

Wie lange es dauert, bis Sie das Projekt mit den beschriebenen Überlegungen und daraus folgenden Maßnahmen eingefangen haben, lässt sich im Voraus nicht bestimmen. Vieles hängt davon ab, auf wieviel Unterstützung und Widerstände Sie dabei treffen und wie effektiv es Ihnen möglich ist, damit umzugehen.

Sobald sich jedoch abzeichnet, dass Ihre Maßnahmen Wirkung zeigen, wird sich eine neue Zuversicht im Projekt ausbreiten, die für zusätzliche Motivation sorgt.

In dieser Phase dürfen Sie nicht nachlassen, die Stimmungen im Projekt zu beachten und schon im Voraus auf mögliche Risiken einzugehen. Sie werden möglicherweise auch feststellen, dass einzelne Stakeholder mit neuen Anforderungen kommen, die sich dadurch ermutigt fühlen, dass das Projekt erkennbar Fahrt aufnimmt und Ergebnisse liefert. Auch hier empfehle ich ein achtsames Vorgehen, da manche Kompromisse sich für das Projekt auch positiv auswirken können und nicht nur zusätzlichen Aufwand bedeuten.

Feiern Sie das Projektende

Egal ob das Projekt erfolglos eingestellt werden muss oder im Nachhinein doch noch sein Ziel erreicht: Bedanken Sie sich bei allen Projektmitarbeitern und Stakeholdern und feiern Sie den Abschluss des Projektes. Manchmal sind es unscheinbare Mitarbeiter, die mit ihrer Zuverlässigkeit und unaufdringlichen Gewissenhaftigkeit dem Projekt viel Gutes tun. Solche Menschen haben besonders dann eine Anerkennung verdient, wenn das Projekt scheitert, denn die Anerkennung auf Grund des Projekterfolges bleibt ihnen verwehrt, obwohl sie höchstwahrscheinlich viel für das Projekt getan haben.

In einem meiner Projekte waren die Liefertermine wegen Problemen in der Produktion sehr stark gefährdet, so dass das Projekt in Gefahr geriet. Die zuständigen Kolleginnen und Kollegen machten ganz selbstverständlich Überstunden, sprachen sich untereinander ab und organisierten ihr Privatleben entsprechend, um die Lieferungen pünktlich fertig zu bekommen. Das Team vom Versand überredete sogar den Fahrer des Lieferdienstes zu zwei Tassen Kaffee, um Zeit zu gewinnen und sicherzustellen, dass die Lieferung noch von ihm abtransportiert wurde.

Vieles davon erfuhr ich erst im Nachhinein, und ich werde nie vergessen, wie sehr sich die entsprechenden Personen gefreut haben, als ich ihnen zum Projektende Gutscheine übergeben habe, mit denen sie zusammen mit ihren Familien gut essen gehen konnten. Derartige Anerkennungen waren im Bereich des Vertriebs und Projektmanagements durchaus üblich, aber diejenigen, die diesem Projekt am meisten zum Erfolg verholfen hatten, bekamen sie zum ersten Mal.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen gutes Gelingen und viele wunderbare Menschen an Ihrer Seite!

Martin Sulkowski

e:ndlich GmbH & Co. KG

Moststr. 33 | D - 90762 Fürth

Vertreten durch: Inhaber der e:ndlich GmbH & Co. KG: Stephan Witt und Alexander Weber

Kontakt:

eMail: info@endlich.it

Web: www.endlich.it

Tel. +49(0)911-4087-0555

Fax. +49(0)911-4087-884

© endlich GmbH & Co. KG
Moststr. 33
D-90762 Fürth
www.endlich.it

Alle Rechte bei den Autoren
Dezember 2020