

Projektfallen vermeiden

Was schief gehen kann,
wenn sich die Ziele während der Projektlaufzeit verändern



Mittelständische Unternehmen haben einen großen Wettbewerbsvorteil: Klein und wendig, flexibel und schnell, können Sie sich gut auf Veränderungen einstellen. Wenn es neue Technologien, neue Trends oder veränderte Kundenanforderungen gibt, dann wird reagiert. Zielkorrekturen und Flexibilität bei Prozessen und Produkten sind wünschenswert und sichern den Erfolg. Während aber ständige Anpassungen und Neuausrichtungen nach außen sinnvoll und hilfreich sind, wirken sie nach innen oft hinderlich.

Projektverantwortliche, die für Ihre Projekte eine klare Zielvorgabe und eine vollständige Anforderungsbeschreibung brauchen, verzweifeln oft daran, dass „sich immer alles ändert“. Grund genug, einmal die Aspekte unter die Lupe zu nehmen, die zu beachten sind, wenn Projektziele ständigen Veränderungen unterworfen sind.

Veränderungen positiv bewerten...

Im Beitrag „Was schief gehen kann, noch bevor das Projekt beginnt“ in der letzten Ausgabe dieser Zeitschrift haben wir von festgelegten Projektzielen gesprochen. Wir haben aber nicht dazu gesagt, „wie fest eigentlich?“

Eine gängige Metapher für Zielerreichung ist das Bogenschießen. Wir haben das Bild eines Schützen vor Augen, der konzentriert den Bogen spannt und die Strohscheibe ins Visier nimmt, den Pfeil loslässt und ... ins Schwarze trifft.

Wenn Sie nun allerdings die Geschwindigkeit berücksichtigen, mit

der sich heutzutage Rahmenbedingungen und Unternehmensstrategien verändern, dann ist dieses Bild eigentlich recht unpassend gewählt.

Es wäre nicht einmal zutreffend, an Tontaubenschießen zu denken. Denn immerhin folgt die gleichmäßige Flugbahn der Tonscheiben ja physikalischen Gesetzmäßigkeiten und lässt sich somit im Voraus berechnen. Nein, wenn wir ehrlich sind, gleichen Projektziele eher lebenden Enten, die in wildem Zickzack vor der Flinte des Jägers hin und her fliegen.

Es gibt eine wichtige Disziplin im Projektmanagement, die sich mit diesem Effekt auseinandersetzt: Das ist das so genannte *Change Management*.

Es ist sehr freundlich von der Welt, dass sie sich weiterdreht, während Ihr Projekt läuft. Klar dass sich da so ganz nebenbei die organisatorischen, technischen, politischen und sonstigen Rahmenbedingungen verändern, die Sie zum Zeitpunkt der Auftragserteilung oder bei Projektstart im Projektauftrag niedergelegt haben. Es ist auch erlaubt im Verlauf eines Projekts klüger und anspruchsvoller zu werden. Aber das darf niemals dazu führen, dass Ihnen Ihre Projektziele wie die Mohrrübe am Faden immer wieder vor der Nase weggezogen werden.

Damit das nicht passiert, brauchen Sie *Change Management*.

... und genau dokumentieren.

Mit buchhalterischer Genauigkeit muss aufgeschrieben werden, welche Zusatzanforderungen der Auftraggeber angemeldet hat und welche Auswirkung das auf den Kosten- und Zeitplan hat. Das magische Dreieck des Projektmanagements weist uns hier den Weg zu einer einfachen Formel:

Mehr Leistung? Gerne! Dann brauchen wir mehr Zeit und mehr Geld!

Doch das *Change Management* muss sich nicht nur um zusätzliche Anforderungen an das Projekter-



gebnis kümmern, sondern auch kostentreibende und zeittressende Auswirkungen von veränderten Rahmenbedingungen oder fehlenden Zulieferungen erfassen.

Wie gut, dass wir die Rahmenbedingungen, Beistellungen und Messkriterien im Projektauftrag verankert haben. Das ist die stabile Basis, auf der Sie *Change Management* aufsetzen können.

Wenn Sie Veränderungen am ursprünglich vereinbarten Projekt-

auftrag dokumentieren, dann nennt man das eine Änderungsanforderung oder einen *Change Request*.

Solch eine Anforderung kann sowohl vom Auftraggeber als auch vom Projektleiter gestellt werden. Ihr muss danach von beiden Seiten zugestimmt werden. Bedenken Sie, dass die Summe der vielen kleinen und großen *Change Requests* Ihr magisches Dreieck aus Ergebnis, Kosten und Zeit unter Umständen ganz schön verbiegen kann. Ihre

Change Requests: Notfalls reicht ein Formblatt auf Papier oder ein formloses Mail-Verfahren

Änderungsauftrag	
Projekt	
Datum	
Änderungswunsch	
Begründung	
Geschätzter Mehraufwand	
Neuer Termin	
Geschätzte Mehrkosten	
Neuer Termin	
Konsequenzen bei Nicht-Änderung	
Projektleiter	Auftraggeber
Unterschrift	Unterschrift
Abgelehnt	0
Genehmigt	0

neue Zieldefinition ergibt sich dann aus der Summe von ursprünglichem Auftrag und den gesammelten Änderungsanforderungen.

Für die Projektsteuerung ist es wichtig, jede Veränderung zu erfassen und integriert (das heißt in allen Ecken des magischen Dreiecks) zu bewerten. Dabei besteht manchmal der größte Teil der Arbeit darin, das Team dafür zu sensibilisieren, nicht *einfach so* Zusatzleistungen zu erbringen.

Diese Gefahr besteht nämlich ständig, da den Fachkräften und Technikern der Papierkram, der mit einem *Change Request* verbunden ist, oft viel zu lästig erscheint. „Bevor ich hier diese ganzen Vordrucke ausfülle, habe ich die Zusatzanforderung schon zweimal erledigt,“ ist dann oft das Argument. Das gilt vielleicht auch für eine einzelne Anforderung. Doch in der Summe aller Anforderungen geht die Rechnung nicht mehr auf, Zeit und Geld werden knapp.

Die ganz großen Veränderungen sind hierbei nicht einmal die schlimmsten, denn da sie offensichtlich sind, herrscht darüber meist Klarheit und auch ein gewisses Maß an Einsicht: Große Zusatzanforderungen erfordern eine neue Zeitplanung oder einen größeren Budgetrahmen. Besonders gefährlich sind die kleinen Veränderungen. Jede Einzelne ist harmlos, aber in der Summe sind sie gefährlich, weil die Größenordnung der schleichenden Veränderungen des Ziels (*Scope Creep*) oft gar nicht erkannt wird.

Wie schaffen Sie es nun, diese Veränderungen einzusammeln?

Wie Sie schon vermutet haben, reicht es nicht, die Vorschrift zu erlassen, dass bei jeder Veränderung der Anforderung ein *Change Request* ausgefüllt werden muss. Sie müssen auch dafür sorgen, dass dieser Prozess von „Neue Zusatzanforderung ermitteln, aufschreiben, einreichen, bewerten und bestätigen lassen“ wie eine Nähmaschine leicht gängig vor sich hin schnurrt.

Susanne Neuhaus (Neuhaus Consulting): Die Summe der vielen kleinen Veränderungen führt zum gefährlichen Scope Creep.



Die Verfahrensmaschinerie muss ständig gut geölt sein und darf nicht haken. Wenn das nicht der Fall ist, suchen die Projektbeteiligten eine weniger aufwendige Abkürzung. Und Sie als Projektleiter wundern sich zum Schluss vielleicht, warum Zeit und Kosten so aus dem Ruder laufen, wenn die Zusatzanforderungen die ganze Zeit an Ihnen vorbei von den Technikern „auf Zuruf, eben mal schnell“ realisiert wurden.

Probieren Sie aus, wie gut in Ihrem Projekt die „*Change Management*-Maschine“ funktioniert, in dem Sie gleich die erste kleine Veränderung, die Ihnen über den Weg läuft, in den Einfüllstutzen werfen. An der Verarbeitungsgeschwindigkeit können Sie erkennen, ob das gewählte Verfahren gut funktioniert.

Change Management muss kein datenbankgestützter Workflow sein. Ein formloses Mail-Verfahren reicht völlig aus. Notfalls installieren Sie ein Formblattsystem auf Papier oder führen eine Übersicht in einer Tabellenkalkulation. Wichtig ist, dass auch inoffizielle Zusatzanforderungen, die schnell mal per Telefon oder „auf dem Flur“ eingetroffen sind, in Ihrem *Change Management*-Verfahren dokumentiert sind.

Schreiben Sie auf, wann aus welchem Meeting, Telefonat oder Gespräch die Anforderungen gekommen sind. Benennen Sie die beteiligten Personen und schätzen Sie die Konsequenzen für Ihre Zeitplanung und Ihr Budget ein.

Wenn Sie als Projektleiter so auf die verlässliche und vollständige Sammlung aller *Change Requests* zurückgreifen können, dann werden auf einer solchen Datenbasis die Verhandlungen mit dem Auftraggeber über mehr Zeit oder über eine Aufstockung der Projektressourcen zum echten Vergnügen.

Susanne Neuhaus,
Neuhaus Consulting

Im nächsten Heft erfahren Sie:
Wie man vermeidet, dass etwas schief gehen kann
– Risikomanagement.