

Fachbeitrag

Planwirtschaft reloaded

Projekte flexibler planen mit verbindlichem Change-Request-Prozess

Ein Blick in die Praxis zeigt: Anspruchsvolle, komplexe Projekte sind ohne methodisches Vorgehen, (IT-)Tool-Unterstützung und kohärente Vorgehensmodelle nicht erfolgreich zu bewältigen. Professionelles Projektmanagement ist ohne die entsprechende Projektmanagement-Methodik schlicht und ergreifend nicht vorstellbar. Der zweite Blick in die Praxis und die aktuelle Diskussion um Großprojekte zeigt dann aber leider auch, dass diese hilfreiche Methodik oft zum Selbstzweck wird, und sich die Profession Projektmanagement zunehmend lächerlich macht.

Projekte, die streng nach Modell geführt werden, sind wie in die Dose gepresstes Fleisch: in Form gebracht, in Struktur gequetscht und damit jeder eigenen Form beraubt! Es werden Aktivitäten und Arbeitsschritte in die Software eingegeben, es werden Meilensteine bestimmt und Termine zugeordnet. Heraus kommt am Ende ein Gesamt-Terminplan, mit dem sich mühelos die Wände des Büros tapezieren lassen. Wenn diese Pläne dann erst einmal hängen, dann gelten sie auch. Es herrscht pure Planwirtschaft.

Projektplanung mit der Glaskugel

Tatsächlich geht es in der Projektplanung immer noch zu wie auf einem Rummelplatz in den 50er Jahren; dort gab es noch die sog. Wahrsager, die einem die Zukunft wiesen. Was damals ein Gag war, weil die Vorhersagen natürlich von niemandem ernst genommen wurden, wird heutzutage von Projektmanagern immer noch verlangt: eine Planung, die auch genauso eintrifft; Planwirtschaft eben!

Dies drangsaliert jeden strategisch denkenden und wirtschaftlich handelnden Mitarbeiter. Im Versuch die Kontrollillusion der Managementhelden in den Führungsetagen durchzusetzen, wird die Kreativität und Energie der Mannschaft im Maschinenraum der Instrumenten-Ebene gefangen genommen, statt sie auf das Führen durch die ungewisse Projektsee auszurichten.

Was wir eigentlich brauchen...

Ändern muss sich folglich das Verständnis von Planung! Projektmanager können sich heute nicht mehr auf die Sicherheit von Ereignissen bzw. die Stabilität von Trends verlassen. Unerwartetes begegnet uns überall, seien es besondere Vorfälle oder auch nur die Veränderung eines Kundenwunsches im laufenden Tagesgeschäft.

Autor



Olaf Hinz

selbständiger Berater und Coach für Projektleiter und Führungskräfte; Beratung

bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen

Kontakt: oh@hinz-wirkt.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› [Das Prinzip der kleinen Pyramide](#)

› [Mit Moving Targets sinnvoll umgehen](#)

sowie in den Rubriken:

› [Projektmanagementplanung](#)

› [Ablauf / Termine](#)

› [Änderungs- / Konfigurationsmanagement](#)

Aus diesem Grund sollte die Projektplanung eher Leitplanken gleichen, an denen sich der Projektmanager orientieren und bei Bedarf flexibel reagieren kann. Ob Veränderungen, Probleme oder eine sich heraufbeschwörende Krise – der Projektmanager hat jederzeit die Möglichkeit zu entscheiden, wie die nächsten Schritte im Projekt auszusehen haben; und das ohne eine vorher aufwändig erstellte Planung – wieder einmal – über den Haufen zu werfen.

Der Gedanke, während der Projektdurchführung flexibel zu sein und zeitnah auf Unerwartetes reagieren zu können, hat in den vergangenen Jahren vor allem im Agilen Projektmanagement Einzug gehalten. Besonders Projekte aus der IT sowie der Organisationsentwicklung profitieren mittlerweile von diesem Vorgehen. Doch meines Erachtens ist ein flexibler Prozess für die Projektabwicklung in allen PM-Methoden und -Schulen, quer durch alle Branchen und Projektarten, möglich und nötig. Modernes Projektmanagement, das sich mit Fehlplanungen, unseriösen Zeitplänen und "politischen" Plänen nicht weiter lächerlich machen will, muss das Dogma einer detaillierten und langfristigen Planung ablösen.

Das traditionelle Verständnis von Planung

Die typische Reaktion von Projektleitern, nachdem sie von einem unerwarteten Ereignis "kalt" erwischt wurden, ist ein erhöhter Planungsaktionismus (mehr Pläne, detailliertere Pläne, langfristige Pläne), um die bisher unsicheren Elemente besser zu kontrollieren. Dies führt zu den bekannten vier Schritten:

1. Der Versuch, die Zukunft vorherzusagen (zu planen),
2. diese Vorhersage durch Teilprojektaufträge und Arbeitspaketbeschreibungen Wirklichkeit werden zu lassen,
3. das Erreichen dieser Aufträge zu kontrollieren, um dann
4. die Erfüllung des Plans und der Auftragsabarbeitung zu belohnen oder zu sanktionieren.

Mit diesem Vorgehen machen es Projektmanager meist nur noch schlimmer! Das traditionelle Vorgehen der o.g. vier Schritte ist für Unerwartetes nicht gewappnet. Es zwingt Projektmanager in ein starres Korsett und lässt sie nur schwerfällig reagieren.

Projektleiter, die auch in ungewissen Umgebungen erfolgreich sein wollen, lösen sich von bisherigen Planungsmethoden. Denn das traditionelle Planungsverständnis beinhaltet erhebliche Probleme:

- Pläne sind politisch, d.h. die von der Planung betroffenen Personen melden keine "realistischen", sondern von Taktik und Wunschenken geprägte Daten. Sie führen darüber hinaus oft zu Manipulation in den Prognosen oder zu "Buchhaltungstricks" bei der Zielerreichung. Typisches Beispiel dafür, dass die Planung nur noch zur Farce wird, sind Projektaufträge, die bei ihrer Vereinbarung bereits erfüllt sind und damit die Projektprämie schon sicher ist.
- Pläne machen blind für den Kontext und die Veränderung der Projektumwelt, wenn Mitarbeiter nur dem Projektauftrag und "stur" dem vorgezeichneten Weg folgen. So gibt es keine Chance, auf Veränderungen rasch und wirksam zu reagieren.
- Planwirtschaftliches Denken befördert die Suche nach Schuldigen für Abweichungen und deren Rechtfertigung. Diese Suche ist unproduktiver Zeitvertreib.
- Pläne und Budgets sind heilige Kühe. Einmal bewilligt, müssen sie verbraucht werden, damit man in den Verhandlungen für das nächste Projektbudget keine Nachteile hat. Die allseits bekannte Jahresendrallye,

d.h. das Verheizen von ungenutzten Ressourcen, damit das Projektbudget im Folgejahr nicht gekürzt wird, ist ja weithin bekannt. Dies verschwendet Ressourcen und demotiviert ökonomisch denkende Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte.

Ein neues Verständnis von Planung

Aus diesen typischen Problemen der traditionellen Planung folgt: Die Zukunft liegt im flexiblen Agieren auf der Grundlage einer soliden Planung. Das ist kein Widerspruch, sondern gerade die Kunst eines wirksamen Projektmanagements. Pläne sind dazu da, Orientierung zu geben. Sie stecken den Korridor ab, in dem das Projekt in der nächsten Phase mit hoher Wahrscheinlichkeit tätig sein wird. Pläne, die nach diesem neuen Verständnis erstellt werden, geben den Managern und Mitarbeitern die notwendige Orientierung, um auch unter wechselnden Rahmenbedingungen handlungsfähig zu sein.

Ein Beispiel aus einem Maschinenbauunternehmen soll dies verdeutlichen. Der jährliche Planungsprozess dauert von September bis Januar. Die einzelnen Produktbereiche planen für ihre Entwicklungsprojekte jeweils drei Szenarien:

- Produkt ist marktreif,
- Produkt ist testreif und
- Produktentwicklung stellt sich im Projektverlauf als technisch bzw. ökonomisch unmöglich heraus.

So spannt sich ein Korridor der Erwartungen für das nächste Jahr auf. Das Unternehmen hat sich ferner einen verbindlichen und klar beschriebenen Prozess der unterjährigen Projektportfoliosteuerung gegeben. Sollten also "rund um die Meilensteine" unerwartete Zahlen, Daten oder Fakten auftreten, ist jedem Projektmanager klar, wie diese Veränderung in den verabschiedeten Projektplan eingearbeitet und als Change Request entschieden wird. Das Unternehmen hat so die strukturellen Voraussetzungen für echte Führung von Projekten jenseits der Planwirtschaft geschaffen.

So gab es z.B. den Fall, dass ein bisher als testreif eingestuftes Projekt nach einem Drittel der Laufzeit ökonomisch unmöglich wurde. Wie konnte dies geschehen? In dem unternehmensweit definierten Portfoliosteuerungsprozess gibt es zu jedem Meilenstein das Berichtsfeld "Marktumfeld/Profitabilität" in dem die Experten aus Vertrieb, Länderorganisationen und dem Bereich "Volkswirtschaft & Politik" ihre Einschätzungen zu dem Gegenstand des Entwicklungsprojekts abgeben.

Das bisher als testreif eingestufte Projekt wurde auch zu diesem Meilenstein als technisch "on track" aber eben im Berichtsfeld "Marktumfeld/Profitabilität" als "close down" eingestuft, weil sich die Absatzprognosen wegen des Markteintritts eines Konkurrenzanbieters dramatisch verschlechtert hatten. Der zuständige Projektmanager wechselte daraufhin vom "testreif"-Szenario in das "ökonomisch unmöglich"-Szenario und gab – gemäß des klar beschriebenen Prozesses der unterjährigen Projektportfoliosteuerung – personelle und finanzielle Ressourcen frei und dokumentierte den Reifegrad der technischen Entwicklung in einem "project freeze".

Change Requests als zentrales Steuerungsinstrument

Damit sich dieses neue Vorgehen im Verhalten der Projektbeteiligten widerspiegelt, ist auch der Prozess des Führens mit Zielen dem Umgang mit Ungeplantem verschrieben. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen werden die individuellen Zielvereinbarungen nicht auf die konkreten Planzahlen der drei Szenarien bezogen, sondern auf ein Prozessziel: die Einhaltung des Change-Request- bzw. Claim-Management-Prozesses. So soll sichergestellt werden, dass Änderungen des Projektplans auch in das Projektportfolio des Maschinenbau-Unternehmens eingeplant werden. Das Unternehmen belohnt also nicht die Erreichung einer einmal geplanten Entwicklungsreife, sondern das angemessene Reagieren seiner Projektmitarbeiter auf Unerwartetes, Ungeplantes und Neues.

So wurde die Leistung des Projektmanagers, der sein Projekt nach einem Drittel der Laufzeit aufgrund der Einstufung "close down" im Berichtsfeld "Marktumfeld/ Profitabilität" eingefroren hatte, mit 100% bewertet, weil

- er zum Meilenstein alle Berichtsfelder abgefragt und deren Antworten zu einer Lageeinschätzung zusammengeführt hatte,
- er die erheblich veränderte (von "testreif" zu "ökonomisch unmöglich") Einschätzung umgehend berichtet hatte,
- er danach einerseits mit seinem Projektteam und andererseits mit wesentlichen Entscheidern im Portfolioausschuss den notwendigen Change Request vorab diskutiert und danach mit zentralen Stakeholdern abgestimmt hat,
- und so bereits zum Meilensteintermin nicht nur eine abweichende Lageeinschätzung von "on track" zu "close down" berichten konnte, sondern bereits einen Change Request zur Entscheidung vorlegte,
- den er in seinen wesentlichen Bestandteilen bereits im Planungsprozess im vergangenen September bis Januar im entsprechenden Szenario "Produktentwicklung stellt sich im Projektverlauf als technisch bzw. ökonomisch unmöglich heraus" in seinen Eckpunkten entwickelt hatte.

Diese Projektkultur hält das Portfolio immer auf einem realistischen Stand und verhindert "window dressing", d.h. ein Berichtswesen, dass trotz gegenteiliger Informationen den Status "on track" vorgaukelt bzw. einen Status à la Melone (der Projektstatus ist nur von außen grün, innerhalb des Projekts jedoch tiefrot). Die Pläne für die Entwicklungsprojekte sind greifbar und beschreiben konkrete Handlungsabsichten. Sie sind aber nicht unantastbar oder beanspruchen eine hohe Prognosesicherheit. Es gilt statt des planwirtschaftlichen Gesetzes: "Was geplant ist, kommt auch!" die flexible, solide Planungsphilosophie:

- ! Es gibt einen Plan und für den Fall einer Planänderung existiert ein verbindlicher Change-Request-Prozess. Der Plan und der Prozess sind unantastbar – die Planzahlen selbst sind es nicht.

Flexible Planung erhöht den Erfolg

Eine flexible Planung versetzt Projektleiter in die Lage, das Projekt erfolgreich zu managen. Sie ist notwendig, um eine Veränderung überhaupt zu beurteilen und nicht der Beliebigkeit anheimfallen zu lassen. So wird ein Kapitän auch im schwersten Sturm die Steuerung und den Betrieb seines Projektschiffes nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen; denn sonst droht Chaos und – wenn die Mannschaft emotional aufgeladen ist – vielleicht

sogar Anarchie. Er wird sein Projekt deshalb immer genau in der Mitte der Fahrinne zwischen unverrückbaren Plänen und kontextloser Beliebigkeit halten.

Der Fragebogen, den Sie gemeinsam mit dem Artikel herunterladen können, hilft Ihnen dabei, sich selbst einzuschätzen: Mit welchen "Planungstypen" haben Sie es in Ihrem Projektteam zu tun? Daraus können sie dann für sich persönlich ableiten, wie leicht Ihnen die flexible Planung fallen wird...

Ohne Kulturwandel kein neues Planungsverständnis

Die neue Haltung einer Planung jenseits der Planwirtschaft benötigt nicht nur Korrekturen auf der Methoden- bzw. Verhaltensebene, sondern einen echten Kultur- und Strukturbruch. Dies zeigt das o.g. Beispiel der Planung von Entwicklungsprojekten eindeutig: Dort wird nicht nur ein PM-Handbuch angepasst oder ein Projektbericht-Design verändert, sondern der gesamte Planungsprozess und die Führungsphilosophie des Führen mit Zielens grundlegend verändert. So kann sich die Haltung entwickeln, die geprägt ist von Neugier, Risikobewusstsein und der Bereitschaft auch in unklaren Situationen die notwendigen "unentscheidbaren Entscheidungen" zu treffen.

Fazit

Projekte jenseits der Planwirtschaft zu steuern braucht einen deutlichen Strukturbruch und Kulturwandel, damit die wirksame, neue Haltung Einzug halten kann. Der erfolgreiche Projektkapitän unterscheidet sich vor allem in drei Punkten von seinem Kollegen, der immer noch auf die Kraft der Tools und Methoden setzt:

- Er arbeitet mit Beschreibungen, anstatt von einer "objektiven Wahrheit" auszugehen.
- Er denkt in flexiblen Plänen, anstatt nach eindeutigen Lösungen zu suchen.
- Er entscheidet die unentscheidbaren Entscheidungen, statt bei unerwarteten Situationen entscheidungsunfähig zu sein.

Mit diesen Anforderungsebenen souverän umzugehen, ist die große Herausforderung. Genau das ist der Grund, warum ich bei der Führung von Projekten gerne von der Königsdisziplin der Führung spreche.



Weitere Praxisempfehlungen für die professionelle Projektführung und -steuerung finden Sie in dem Buch "**Der Projektkapitän**" von Olaf Hinz, erschienen im Springer Gabler Verlag.

Service-Links



Bücher

› Für Experten & Profis



Termine

› Seminare, Veranstaltungen, Web-Events



Dienstleister

› Berater, Trainer, Verbände



Software

› SW-Lösungen für Projektmanagement

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2014> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.