SO GELINGT DIE ANWENDUNG VON PRINCE2

Erfolgsfaktoren – Quick Wins – Stolperfallen

OLIVER BUHR

So gelingt die Anwendung von PRINCE2

von Oliver Buhr

Gehen wir mal davon aus, Sie haben ganz frisch ein PRINCE2-Foundationtraining besucht und nun halten Sie es in der Hand: das Zertifikat zum bestandenen Examen. Sie haben Ihren Marktwert als Projektmanager gesteigert, Ihre Chancen auf eine gut bezahlte Position sind gestiegen. Sie haben gelernt, wie Projekte strukturiert gemanagt werden können. Da kann jetzt ja nichts mehr schiefgehen.

Die Vergangenheit: Unklare Projektziele, Ressourcenmangel, hinausgezögerte Entscheidungen, unzählige Änderungen, ausufernde Kosten. Alles Schnee von gestern! Die Best Management Practice Methode hat es ja beschrieben, wie schön alles sein kann. Also Ärmel hochgekrempelt und angepackt!

Ihr erster Tag wieder im Büro. Die Kollegen kommen mit der (schon erwarteten) Bemerkung „da sind wir ja mal gespannt, wie du jetzt deine Projekte in den Griff kriegst“. Es vergeht keine Stunde, da geht die Tür auf, und der Chef fragt, ob Sie „mal eben“ ein zusätzliches Feature in die Softwarelösung Ihres Projekts aufnehmen können, er habe das mit dem Kunden so besprochen. Am Nachmittag klingelt das Telefon und der Teammanager erklärt, dass ein Serverabsturz in der Pilotumgebung dazu geführt hat, dass eine ganze Abteilung nicht arbeiten kann…
Willkommen zurück im Alltag!

Erkennen Sie sich wieder? Wie oft hören wir von unseren Schulungsteilnehmern im Practitionertraining ähnliche Erfahrungsberichte.

PRINCE2 ist eine eingetragene Handelsmarken von AXELOS Limited, verwendet mit der Genehmigung von AXELOS Limited. Alle Rechte vorbehalten.

Sie sind aber standfest, das PRINCE2-Training hat eine nachhaltige Wirkung bei Ihnen hinterlassen. Sie sind nach wie vor von der Methode überzeugt. Genau das ist der Grund, warum ich dieses Kapitel in unser Buch aufgenommen habe. Am eigenen Leib habe auch ich erfahren, dass viele Stolpersteine auf dem Weg liegen können. Und ich habe ein paar Tipps, wie Sie sie umgehen und schneller zu einer positiven Wirkung kommen können. Ich möchte, dass PRINCE2 auch bei Ihnen zum Fliegen kommt!

Und das sind die drei Schritte für Ihren Abflug:

1. Erfolgsfaktoren

Zunächst einmal schlage ich Ihnen acht einfache Regeln vor, die nach meiner Erfahrung die Erfolgschance für eine wirksame Anwendung von PRINCE2 enorm erhöhen.

2. Quick Wins

Für eine nachhaltige Verbesserung in der Projektarbeit braucht es eine gewisse Zeit. Lange Konzeptphasen und epische Ausarbeitungen von Projekthandbüchern sind aber Gift für die Akzeptanz bei Ihren Projektmitarbeitern. Es gilt, schnell „aus dem Quark“ zu kommen, positive Erfahrungen bei den Beteiligten zu ermöglichen. In diesem Abschnitt gebe ich Ihnen Impulse, wie Sie das erreichen können.

3. Stolperfallen

Eine Betrachtung genau der Gegenseite schafft zusätzliche Klarheit. Aus diesem Grund ergänze ich im letzten Teil fünf Dinge, die Sie auf keinen Fall tun sollten.

Erfolgsfaktoren

Die nun kommenden Vorschläge basieren auf meiner Erfahrung in vielen Projekten, die ich gemeinsam mit Kunden durchgeführt habe, um mit PRINCE2 die Projektarbeit zu optimieren. Eine Vorbemerkung an dieser Stelle ist als Hintergrund enorm wichtig. Nicht so wie das Kompetenzmodell der IPMA (deutscher Vertreter ist die GPM), oder auch in großen Teilen die Wissenssammlung von PMI ist PRINCE2 als eine Best Practice für Organisationen gedacht. Natürlich profitiert jeder einzelne Projektmanager von der Anwendung von PRINCE2, doch der große Nutzen entsteht, wenn eine Organisation diese Methodik anwendet. Im Folgenden gehe ich also davon aus, dass Sie PRINCE2 nicht nur persönlich anwenden wollen, sondern die Organisation, in der Sie arbeiten davon profitieren lassen wollen.

Dringlichkeit

Es muss gute Gründe geben, Dinge zu ändern

Mit dem Vorhaben, in Ihren Projekten zukünftig PRINCE2 anzuwenden, werden im Projektumfeld einige zum Teil gravierende Veränderungen stattfinden. Wenn Sie es Ernst meinen, dann sollten Sie diesen „Change“ aktiv gestalten. Demnach sind einige der Empfehlungen auch in Literatur zum Change Management zu finden. [Eine Buchempfehlung an dieser Stelle ist „Leading Change“ von John Kotter]

Ihre Initiative braucht eine Veranlassung. Es braucht eine Notwendigkeit, etwas zu tun. Je höher die Dringlichkeit Ihnen, den anderen Entscheidern und Ihren Kollegen klar vor Augen ist, um so größer ist auch die Bereitschaft, etwas zu tun und Energie in eine neue Sache zu stecken. Diese Dringlichkeit können Sie auf unterschiedlichen Wegen erzeugen. Gibt es aktuell Projekte, die in der Krise sind? Dann

zeigen Sie mit dem Finger da drauf. Gibt es Wettbewerber, die in Ihren Projekten klar besser sind? Packen Sie Ihre Kollegen bei der Ehre und erklären deren Qualitätsstand zum neuen Mindeststandard. Wenn sich in den Projekten nichts verändert, wie steht Ihr Unternehmens in einem, in drei oder in fünf Jahren da? Zeichnen Sie ein düsteres Bild der Zukunft. Verstehen Sie mich richtig: Es geht nicht darum, Ihren Kollegen etwas vorzumachen, sondern den Handlungsbedarf, der nach Ihrer Meinung notwendig ist, auch den anderen klar zu machen.

Bestandsaufnahme

Wo stehen wir heute überhaupt?

Beginnen Sie mit einer Bestandsaufnahme Ihrer aktuellen Situation. Am besten eignet sich dafür ein Workshop. Setzen Sie sich mit Ihren Kollegen zusammen und stellen sich gemeinsam die folgenden Fragen: Welche Projekte sind nicht gut gelaufen?“ Was sind die Ursachen dafür? Wo sind unsere Engpässe bei der Durchführung von Projekten? Welche Chancen werden nicht genutzt?“ Wählen Sie für den Workshop bewusst Personen aus verschiedenen Projektbereichen und –rollen aus: Jeder sieht „seine“ aus seiner persönlichen Perspektive. Die Gesamtheit macht’s!

Sie werden schnell erkennen, in welchen Bereichen Prozesse bereits strukturiert ablaufen, und wo es auf Grund fehlender Methodik dem Zufall überlassen ist, ob Ihre Projekte erfolgreich sein werden oder nicht. Auch das, was gut läuft sollte auf jeden Fall festgehalten werden. Dies sind die Aspekte der Projektarbeit, an der wir nichts zu ändern brauchen. Wenn wir später mit den Änderungen durch PRINCE2 in die Organisation gehen, sollten diese Dinge besonders geschützt sein.

Halten Sie den Ist-Stand Ihrer Projektarbeit in Zahlen fest. Beispiele:

- nicht beendete Projekte in %
- durchschnittliche Budgetüberschreitung in €
- Zeitverzug gegenüber erstem Fertigstellungsdatum
- Nacharbeitsaufwand nach Ende des Projekts
- Erfüllungsgrad der ursprünglichen Anforderungen

Diese Kennzahlen (KPIs) können Sie im weiteren Verlauf sehr gut verwenden um den Erfolg Ihrer Arbeit unter Beweis zu stellen.

SWOT-Analyse

Ein passendes und einfaches Instrument, die aktuelle Situation strukturiert darzustellen ist eine SWOT-Analyse. SWOT steht für:

Strength (existierende Stärken)

Weaknesses (existierende Schwächen)

Opportunities (mögliche Chancen)

Threats (mögliche Gefahren)

Näheres dazu finden Sie unter: www.smart-pm.de/swot/

Klares Zielbild

Die attraktive Zukunft aufzeigen!

Sorgen Sie für eine Beschreibung des Zustandes, den Sie erreichen möchten. Solch eine Darlegung, dessen, was am Ende erreicht sein soll, hat zwei wichtige Vorteile.

Der erste Nutzen ist für Sie als Projektmanager fast eine Selbstverständlichkeit. Mit der Formulierung eines klaren Ziels schaffen Sie einen Konsens. Alle, die an der Formulierung des Ziels mitgewirkt haben, haben ein gleiches Bild über das, was erreicht werden soll. Und aus der eindeutigen Festlegung, was zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein soll, leiten Sie die Inhalte und den Scope des Projektes ab.

Zum Zweiten ist solch ein Zielzustand ein unschätzbares Motivationsinstrument für den gesamten Verlauf Ihrer Initiative. Ihre Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Ziel. Sie sehen die Zukunft als eine für sie persönlich erstrebenswerte Situation an. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass dieser Zielzustand die Mitarbeiter emotional anspricht. Eine rein faktenbasierte Zielbeschreibung hilft da wenig. Viel besser hilft da eine Geschichte! Versetzen Sie sich mit Ihren Kollegen in den Zeitpunkt zum Ende des Projektes und beschreiben Sie ganz plastisch die idealen Situationen, die Sie sich herbeisehnen. Beispielsweise könnten Sie aus der faktischen Zielformulierung „ hohe Kundenzufriedenheit hat oberste Priorität " folgende Geschichte machen: *„das Projektabschlussgespräch mit Herrn Schneider von der Oilex AG verlief höchst erfreulich. So entspannt hatte ich Ihn noch nie erlebt. Zwar gingen wir eifrig unsere neu erarbeitete Feedbackliste durch, doch immer wieder erinnerten wir uns an Erlebnisse aus unserem Projekt und lachten herzlich über kuriose Situationen. Als wir zum Punkt Benutzerfreundlichkeit kamen, gab er dem Projekt die Höchstnote und berichtete mir von „standing ovations" bei der Präsentation vor den Anwendern. Unser Gespräch dauerte über eine Stunde. Herr Schneider verabschiedete sich mit einem anerkennenden Schulterklopfen und den Worten „ich freue mich auf das nächste Projekt mit Ihrem Unternehmen und hoffe, dass es bald sein wird".*

Die wünschenswerten Situationsbeschreibungen Ihrer Kollegen ergeben aneinander gereiht und in einen sinnvollen Kontext gepackt

einen wirkungsvollen und motivierenden Erfolgsfall. Dieser wird dann zu einer passenden Gelegenheit stimmungsvoll verlesen, natürlich am Besten durch den Auftraggeber Ihrer Initiative. Anschließend publizieren Sie den vorweggenommenen Erfolgsfall an prominenter Stelle.

Storytelling

Mein Vorschlag zur Beschreibung eines Erfolgsfalles basiert auf einem Ansatz, der als Storytelling bezeichnet wird. Die Prinzipien von Storytelling können überall dort angewendet werden, wo eine positive Wirkung und Motivation beim Publikum erzielt werden soll. Also bei Präsentationen, bei Vorträgen, aber auch in Fachartikeln, und natürlich in Projekten.

Mit Instrumenten wie sympathischen Charakteren, anregenden Handlungen und aufschlussreichen Konsequenzen schafft man so über Geschichten einen attraktiven Rahmen zur Vermittlung wichtiger Botschaften.

Näheres dazu an dieser Stelle: www.smart-pm.de/story/

Fokus auf die echten Projekte

Aufräumen heißt die Devise!

Ist wirklich alles, was Sie unter dem Begriff „Projekt“ führen, ein Projekt? Sind nicht vielleicht kleinere Vorhaben darunter, für die es sich gar nicht lohnt, eine Projektorganisation auf die Beine zu stellen?

Sind alle Projekte wirklich strategiekonform? Können Sie all das wirklich in diesem Jahr durchführen? Fokus ist angesagt!

Sie werden erstaunt sein, wie wenige Projekte tatsächlich wünschenswert, lohnend und realisierbar sind, wenn Sie mal für alle einen Business Case erstellt haben.

Ihre Kollegen erwarten vielleicht, dass Ihr Vorstoß zu noch mehr Arbeit führen wird. Überraschen Sie sie mit dem Gegenteil und präsentieren eine Streichliste!

Praxisbericht

Einer unserer Kunden hat sich daran gemacht, seine Projektwelt zu durchforsten: Als Allererstes hat er sich gefragt, welche Projekte tatsächlich die Strategie des Unternehmens unterstützen. Da fiel schon fast die Hälfte der Projekte aus dem Raster. Für die restlichen Projekte wurde ein Business Case erstellt. Wieder fielen etliche Projekte heraus. Für die 30 Projekte, die unterm Strich übrigblieben, schaute er sich die Ressourcen- und Zeitpläne an. Dabei stellte er fest, dass bei einem Drittel der Projekte dieselben Spezialisten mehrfach eingeplant waren. Das Ergebnis dieser Aktion war eine Reduzierung von 75 auf ganze 16 Projekte, weitere 4 wurden um ein bzw. zwei Jahre verschoben.

Leuchtturmprojekte

Orientierung geben und Vorbild sein

Erinnern Sie sich an Ihre ersten Fahrstunden? In der Theorie hatten Sie gelernt wie das geht mit der Kupplung, dem Schalten, Blick in den Seitenspiegel… Und dann saßen Sie im Auto. Es war gar nicht so

einfach, an alles zu denken. Ganz vorsichtig kurvten Sie bei der ersten Fahrt durch ein ruhiges Industriegebiet. Kein Fahrlehrer der Welt würde einen Fahrschüler in seiner ersten Fahrstunde in die Großstadt auf 6-spurige Straßen schicken. Es wäre ganz einfach Glück, wenn beide Insassen (und das Auto) heil von dieser Fahrstunde zurückkehren würden.

Dasselbe gilt natürlich auch für Projektmanagement. Nehmen Sie die (neue) Liste Ihrer Projekte vor und wählen Sie ein Pilotprojekt aus. Es soll in überschaubarer Zeit durchzuführen sein, vom Umfang nicht zu komplex und in der Wahrnehmung der Stakeholder positiv eingeschätzt werden. Dieses Projekt wird Ihr „Leuchtturmprojekt“. Mit diesem Vorbild-Projekt werden Sie Best Management Practice zeigen!

Wählen Sie bevorzugt Mitarbeiter aus, die mit Ihnen an einem Strang ziehen, die sich ebenso für dieses Ziel einsetzen. Nutzen Sie die Motivation, die noch aus den Trainings zurückkommt.

Setzen Sie klare Meilensteine in Ihrem Leuchtturmprojekt und kommunizieren Sie diese Zwischenerfolge. Diese Meilensteine haben dieselbe Wirkung wie die Aussichtsplätze bei einem anstrengenden Bergaufstieg: Der Wanderer hält kurz inne und blickt stolz zurück auf das bereits Geleistete. So gestärkt kann es weitergehen.

Damit sind wir wieder bei den Kennzahlen: Einfache, messbare Zwischenbilanzen können einen großartigen Motivationsschub für alle bringen.

Eine Heimat für die Projekte

Einmal angekommen, wollen wir nicht mehr zurück

Jede Veränderung geht von einem stabilen Kern aus. In Ihrem Projekt sollte es ein Kernteam geben. Dieses Kernteam spielt eine Vorreiterrolle, es besteht aus Multiplikatoren, die ihre Erfahrungen und ihre Motivation weitergeben. Es stellt sicher, dass die neuen Prozesse und Vorgaben gesteuert eingeführt werden. Es ist auch Anlaufstelle für Projektmitarbeiter, die zum Beispiel nach ihrer PRINCE2-Schulung das erste Mal eine produktbasierte Planung aufstellen sollen und ratlos vor dieser Aufgabe stehen. Das Kernteam kann Tipps geben oder auch über die Schulter schauen, wenn es mal nicht so klappt.

Gleichzeitig stellt das Kernteam sicher, dass Vorgaben auch eingehalten und gelebt werden, Templates vernünftig ausgefüllt werden. Sie sind auch diejenigen, die erkennen können, wann die vorgesehenen Prozesse doch nicht so funktionieren wie geplant. Gegen Ende Ihrer Initiative ist es wichtig, die Funktion des Kernteams in eine dauerhafte Instanz zu überführen. Damit die bisher wahrgenommenen Aufgaben auch danach noch gelebt werden. Es muss nicht immer eine Stabstelle mit Vollzeitbesetzung sein. Hier ist Flexibilität und Angemessenheit an Ihre Organisationsgröße und –form gefragt. Es ist zum Beispiel vorstellbar, dass die engagierte Assistentin des Abteilungsleiters diese Rolle einnimmt. Oder einer der Projektmanager wird zu dem Prozessexperten für Projektmanagement ernannt. Auch die Einrichtung einer Projektmanager-Community, die ohne jegliche Verankerung in der Organisation gelebt wird, kann die nötige Heimat für Projekt darstellen.

Der Blick aufs Ganze

Wehe, wenn wir jemanden übergehen

In vielen Unternehmen, und so möglicherweise auch bei Ihnen, ist die Arbeit in Projekten von essenzieller Bedeutung. Projekte machen einen bedeutsamen Teil der Unternehmensleistung aus. Weil das so ist, sind Projekte in vielfacher Hinsicht im Unternehmen von Bedeutung. Ihre Initiative hat mehr Schnittstellen und mehr betroffene Parteien als Sie im ersten Moment mutmaßen. Projektarbeit zu optimieren ist nun mal nicht einfach die Wissensvermittlung von einer neuen Methodik und auch nicht die Einführung eines neuen Tools. Es ist eine Veränderung mit Auswirkungen auf viele andere Facetten in Ihrem Unternehmen. Eine kleine Hilfestellung gefällig?

Vertrieb	Welche zusätzlichen Informationen benötigen Sie zukünftig von neu akquirierten Kundenprojekten
Personal	Stellenbeschreibung und Karrierepfade für Projektmanager
Personal	Koordination interner PRINCE2-Weiterbildung
Controlling	Erhebung von Budget- und Verbrauchskennzahlen von Projekten
Controlling	Business Case von Projekten
IT	Tools zur Unterstützung der Projektarbeit
Organisations-entwicklung	Prozessanalyse und –dokumentation. Unterstützung von Changeprojekten
Betriebsrat	Leistungserfassung in Projekten

Nehmen Sie diese Liste als Anregung für Funktionen, bei denen in Ihrem Unternehmen überall betroffene Interessensparteien vorhanden sein könnten.

Sie bekommen erst Klarheit über die spezifische Interessenslage in Ihrem Unternehmen, wenn Sie zu Beginn Ihrer Maßnahme eine Stakeholderanalyse durchführen. Dies ist ein weiterer konkreter Ratschlag zur gelungenen Umsetzung von PRINCE2 in Ihrem Unternehmen.

Stakeholderanalyse

Eine Stakeholderanalyse ist eine strukturierte Erhebung aller von den Veränderungen durch ein Projekt betroffenen Interessensparteien. In einer Stakeholderanalyse werden die jeweiligen Parteien identifiziert und hinsichtlich ihres Einflusses auf das Projekt und ihrer Betroffenheit durch das Projekt bewertet. Die Ergebnisse sind eine wertvolle Grundlage für die Festlegung der Projektorganisation, der Definition von Projektschnittstellen und der Planung einer zielgerichteten Kommunikation.

Weitere Informationen über eine Stakeholderanalyse erhalten Sie hier: www.smart-pm.de/sha/

Schritt für Schritt

Erproben ohne zu stolpern

Im Seminar haben Sie sehr viele Anregungen und das vollständige Bild einer erfolgreichen Managementumgebung nach PRINCE2 erhalten. In den meisten Projekten ist das, was Sie kennen gelernt haben, jedoch zu viel für Ihre Projekte. Denken Sie an die 26 (!) Managementprodukte. Mein Rat: Fangen Sie mit wenig an, setzen Sie das aber konsequent ein. Schaffen Sie ein Basis-Set mit 5 -8 wesentlichen Dokumenten, die Sie mit Ihren Kollegen in der Projektarbeit ausprobieren. Und dann nehmen Sie sukzessive und bedarfsgerecht neue Instrumente hinzu. Fragen Sie sich bei jedem neuen Instrument, das Sie neu einsetzen wollen: "Welchen Nutzen hat es für mein Projekte, und welche Bestandteile sind wirklich nötig?" Denken Sie LEAN! Schaffen Sie eine Plattform für Feedback durch die anwendenden Kollegen. Beispielsweise jeden Monat eine Lessons learned-Runde mit den Projektmanagern. Auch eine Wiki-Plattform leistet gute Dienste. Dort können für jede Vorlage und jedes Instrument gute Anwendungsbeispiele hinterlegt werden. So wächst sukzessive eine umfangreiche Wissensbasis für Ihre Projekte heran.

Wenn Sie konsequent einen Schritt nach dem anderen gehen, werden Sie sich wundern, wie schnell Ihre Projektarbeit besser wird. Man überschätzt meistens, was man in einer Woche erreichen kann, aber man unterschätzt, was man in einem Jahr schafft.

One Page Project Management

Eine spannende Form der Vereinfachung bietet ein Konzept, die Dokumentation eines Projektes in nur einem Dokument zusammenzufassen. Kunden, bei denen wir es vorgeschlagen haben, waren von dem Konzept sofort überzeugt und haben es für Light-Projekte oder auch als erste Stufe eines Rollout verwendet. Die Idee ist, die sukzessive detaillierter werdende Dokumentation eines Projektes in einem Dokument wachsen zu lassen. Wenn das Projekt dann in das Tagesgeschäft übergeht, beherbergt dieses Dokument auch die Aufzeichnungen und die Berichte des Projektes.

Quick Wins

Die wirksame Anwendung von PRINCE2 ist oftmals mit einer gravierenden Veränderung der Arbeit in Projekten verbunden. So eine Veränderung braucht immer mehr Zeit, als man zunächst denkt.

Da brauchen alle die Gewissheit, dass sie auf dem richtigen Weg sind und der Weg der richtige ist. Quick Wins, die schnell eingeführt sind und kurzfristig Ergebnisse bringen, sind da gute und notwendige „Motivationsspritzen“.

Was könnten solche „Quick Wins“ von PRINCE2 sein, die relativ kurzfristig eingebracht werden können? Und zwar ohne dass die Unternehmensprozesse schon geändert wurden. Welche Maßnahmen könnten Sie als Projektmanager oder Teammanager einführen, die den Projekten einem sofortigen Mehrwert bringen würden?

Meine Vorschläge ganz konkret:

1. Beginnen Sie jedes Projekt mit einem **Startup-Workshop**
2. Führen Sie ein **Register der offenen Punkte** ein
3. Regelmäßige, knackige **Jour Fixes** mit einer festen Agenda

Startup-Workshop

Anfang gut, alles gut

Der Prozess „Vorbereiten eines Projekts“ ist sehr PRINCE2-spezifisch und in der Praxis kaum üblich. Er ist jedoch enorm hilfreich bei der Beurteilung, inwiefern ein Projekt überhaupt gestartet werden soll. Oft wird ein Projekt gestartet, indem Zeit und Budget vorgegeben werden, ein Thema in den Raum geworfen wird, aber ein eindeutiges Projektziel in keiner Weise festgelegt worden ist. Im späteren Verlauf ändern sich

die Projektziele und der Umfang womöglich mehrfach, aber die Zeit- und Kostenvorgaben werden konsequent weiter eingefordert.

Den Prozess können Sie sehr gut in Form eines „Start-Up Workshops“ durchführen. Gemeinsam mit einigen Personen aus beteiligten Bereichen definieren Sie die Projektziele, den Nutzen, den das Projekt erzielen soll, das Projektmanagementteam und die Projektabnahmekriterien. Wenn Sie diese Punkte erst einmal alle zusammengetragen haben, können Sie sicher entscheiden, ob Sie das Projekt starten wollen oder nicht.

Noch etwas haben Sie erreicht: Sie haben die Grundlage dafür gelegt, dass alle Beteiligten gemeinsam die Projektziele festgelegt haben. Das ist mehr wert als man vielleicht denkt.

Bluesheet und Project-Starter

Aus der Gestaltung von vielen Start-Up Workshops für Projekte unserer Kunden sind mit der Zeit konkrete Werkzeuge entstanden, die wir immer weiter verfeinert haben. Eines davon hat den Namen „Bluesheet“ erhalten. Es ist ein Poster, mit dessen Hilfe sukzessive alle in einem Startup-Workshop zu erarbeitenden Informationen gesammelt werden. Eine Weiterentwicklung davon bildet der Project Starter, der neben dem Bluesheet-Poster alles enthält, was für einen gelungenen Startup-Workshop benötigt wird.

Ein Bluesheet-Poster können Sie hier erhalten:

https://www.oliverbuhr.de/bluesheet/

Register der offenen Punkte

Die Dynamik im Griff behalten

Sie haben das *Register der offenen Punkte* im Foundationtraining kennengelernt. Sie kennen den Nutzen dieses Instruments. Damit sorgt das Team nämlich dafür, dass jedes unerwartete Ereignis, das den Plan beeinflussen könnte, strukturiert aufgenommen und bewertet wird. Passende Maßnahmen können daraufhin eingeleitet werden. So schafft es das Team, die Dynamik innerhalb eines Projektes im Griff zu behalten. Dieses Register hat den weiteren Vorteil, dass es für die Anwendung kein Gesamtverständnis für PRINCE2 braucht. Die Projektmanager können also ohne großen Wissensaufbau sofort beginnen und eine Ecke in ihrem Projekt aufräumen, in der es oft chaotisch zugeht.

Wenn das klappt, wäre der nächste folgerichtige Schritt, die Ereignisse nach Anliegen/Problem und Änderungsantrag zu unterscheiden.

Jour Fixes

Zusammenarbeit stärken

Meetings gehören nach meiner Erfahrung zu den größten Zeitfressern in Projekten. Andererseits sind sie aber auch essenziell für eine echte Teamzusammenarbeit. Schafft der Projektmanager keine Möglichkeit für einen persönlichen Informationsaustausch, besteht die Gefahr, dass die Kommunikation mehr und mehr über Emails läuft und die Projektmitglieder sich als Einzelkämpfer fühlen.

Richten Sie deshalb regelmäßige Jour Fixes ein. Damit sie jedoch nicht zu gefährlichen Zeitfressen werden, sollten die Zielsetzungen über eine klare Agenda manifestiert werden:

- Status aller Arbeitspakete
    - Fortschrittsgrad
    - Prognose
    - Hindernisse
- Vergabe neuer Arbeitspakete
- Neues aus der Projektumgebung
- Risiken und offene Punkte

Weiterhin sollten für die effiziente Durchführung von Jour Fixes Regeln festgelegt werden. Diese könnte ich empfehlen:

- Pünktlicher Beginn
- Pünktliches Ende (Abbruch, auch wenn nicht fertig)
- Teilnehmer füllen die Agenda im Vorfeld mit den Inhalten
- Jedes Thema endet mit einer Entscheidung und/oder einer Aufgabe
- Entscheidungen und Aufgaben werden protokolliert

Stolperfallen

Die PINO-Falle

Der Begriff *PINO (PRINCE2 in name only)* bezeichnet die Situation, in der PRINCE2 vorgegeben wird, sämtliche Dokumente verwendet und ausgefüllt werden, die Methodik aber letztendlich nicht gelebt wird. Die Templates werden zwar ordentlich ausgefüllt, aber keiner liest sie. Es werden zwar Rollenbeschreibungen erstellt, aber keiner hält sich dran. Es werden zwar in der Produktbeschreibung Vorgaben für die Produktprüfung gemacht, aber wenn sie nicht beachtet werden, merkt es auch keiner. Es gibt ein umfangreiches Projektmanagementhandbuch für PRINCE2, aber viele wissen gar nicht, dass es so etwas gibt.

Was kann man dagegen tun?

Führen Sie PRINCE2 nicht ein!

Damit meine ich natürlich nicht, dass alles bisher Gesagte falsch ist. Vielmehr empfehle ich Ihnen, Ihr Vorhaben nicht „Einführung von PRINCE2“ zu nennen. Denn das ist nicht Ihr Ziel. Ihr Ziel ist die Optimierung Ihrer Projektarbeit, so oder ähnlich. Also nennen Sie Ihr Vorhaben auch so. Es darf nie der Eindruck, oder noch schlimmer, die Intention entstehen, dass Sie eine Methode um Ihrer selbst einführen. Sie ist Mittel zum Zweck. Belassen Sie PRINCE2 bescheiden im Hintergrund. Oftmals ist es gar nicht nötig, das Kind beim Namen zu nennen. Es reicht, zu sagen, dass dahinter die weltweit verbreitetste Projektmanagementmethode steckt. In vielen Fällen entfachen Sie sogar mit der Hervorhebung von „PRINCE2“ eine hitzige Methodendiskussion unter vermeintlichen Projektexperten in Ihrer Organisation. „Warum nehmen wir nicht die Methode xy, aus den

Gründen a,b,c ist sie viel besser geeignet.“ Die Energie, die in solche Diskussionen führen, können Sie woanders viel besser gebrauchen.

Erst mal ist weniger meistens mehr. Jeder kennt das von Behörden, bei denen man dieselben Informationen oft mehrfach ausfüllen muss. Aber schreiben Sie die wichtigsten Informationen einmal kurz und übersichtlich untereinander, werden die Empfänger sicherlich begeistert sein. Lassen Sie die wöchentlichen Statussitzungen ausfallen, in denen man stets montags und freitags sitzen musste. Erwarten Sie stattdessen knappe, prägnante Statusberichte. Die reichen vollkommen aus. Und sie werden gelesen.

Sicherlich hilft es den Projektmitarbeitern auch, wenn sie einfache, übersichtliche Templates zur Verfügung gestellt bekommen und sich nicht jeder Projektmanager erst seine eigenen Tools entwickeln muss.

Die Toolfalle

Die gängigste Falle, der wir alle erliegen können ist die Toolfalle. Ein Indikator aus unserer COPARGO-Erfahrung: Der häufigste Download auf unserer Website ist der von uns angebotene Templatesatz.

Das Erste, was uns allen oft einfällt, wenn wir ein Problem lösen wollen, ist der Gedanke an ein Tool! “Das könnten wir doch mit einem Formular, einem Workflow oder einem Spreadsheet lösen”. Oder es kommt Ihnen in den Sinn, Ihre Projektprobleme mit einer kompletten Softwarelösung in den Griff zu bekommen. Das wird Ihnen meistens nicht gelingen.

Bitte erweitern Sie Ihre Sicht. Die Ursache vieler Probleme liegen vielfach bei uns Menschen, bei den Personen im Projekt und unserem Umgang miteinander. Auch hier haben Sie im PRINCE2-Training viel erfahren. Denken Sie an Stakeholder-Management, an das klare Rollenmodells, an wirkungsvolle Delegation oder Eskalation. Um hier

zu einer Lösung zu kommen, müssen uns mit den Menschen beschäftigen. Und manchmal sogar zum Äußersten greifen: miteinander zu reden!

Oft werden wir in unseren Schulungen gefragt, welche Projektmanagement-Tools wir empfehlen. Es gibt mittlerweile unzählige, richtig gute Tools, die die Effizienz der Projektarbeit enorm steigern, einen tollen Workflow und umfangreiche Möglichkeiten zur Dokumentation bieten. Viele der Tools sind auch bereits auf PRINCE2 abgestimmt und nennen sich teilweise sogar PRINCE2-Projektmanagementsoftware.

Die Gefahr besteht jedoch, dass man verleitet ist, die eigenen Projektprozesse an das Tool anzupassen und nicht umgekehrt. Und umgekehrt ist es eben sehr aufwendig und kostspielig. Die große Angebotspalette an Funktionen, die die Tools bieten, kann den Blick auf das Wesentliche, das für unser Projekt benötigt wird, vernebeln. Die Verwendung eines Projektmanagementtools setzt voraus, dass es konkret für die tatsächlichen Projektbedürfnisse angepasst wird und dann auch entsprechend angewandt wird. Dann sind solche Tools extrem hilfreich und effizient.

Die Reihenfolge bei einer Veränderung sollte immer sein:

1. Prozesse
2. Menschen
3. Tools

Also erst, wenn die Menschen ihre Rolle in Prozessen wie angestrebt wahrnehmen, dann kann die Implementierung eines Tools vorgenommen werden. Ein Tool dient dann dem Zweck, die Zusammenarbeit untereinander zu unterstützen und effizienter zu gestalten.

Die Trainingsfalle

Als Trainingsunternehmen können wir diesen Fehler sehr oft live erleben. Wie tritt er typischerweise auf? Der Leiter einer Projektabteilung erkennt, dass es um das Management von Projekten nicht gut bestellt ist. Sein Team hat auch schon eine Methode ausgekuckt, die Abhilfe leisten könnte. So wird er bei der Personalabteilung vorstellig und adressiert den Bedarf einer Schulung in dieser Methode. Dort beginnt man nun den Markt zu sondieren, holt Angebote ein und beauftragt das bestgeeignete Trainingsunternehmen damit, eine Schulung durchzuführen. Dieses Training wird mit einem abschließenden Examen zum Erfolg gebracht.

Wie die Geschichte weitergeht, können Sie sich fast denken. Die Teilnehmer kehren motiviert an ihren Arbeitsplatz zurück und wollen das Erlernte anwenden. Ansatzweise gelingt das auch. Nämlich immer dann, wenn es um Instrumente geht, die nur im eigenen Arbeitsumfeld angewendet werden. An vielen anderen Stellen stoßen sie aber Widerstand und Unverständnis. Nach und nach schwindet der Elan, die Energie wird für andere Probleme im Tagesgeschäft benötigt. Es gibt ja auch keinen Auftrag oder Budget, um sich darum offiziell weiter zu kommen. Zusammenfassend in einem Wort: Strohfeuer!

Wie macht man es nun richtig? Ja, Trainings werden für den Wissensaufbau benötigt. Sie können aber nur ein Bestandteil einer Gesamtmaßnahme sein. Sie müssen in diese Maßnahme eingebettet sein. Im Vorfeld gilt es, die Ziele einer Verbesserungsmaßnahme zu identifizieren und sich einen Weg zurecht zu legen, wie man es angehen wird. Die Trainings sollten so terminiert und organisiert sein, dass die Teilnehmer direkt im Anschluss an das Training ihr erworbenes Wissen auch in ihren Projekten anwenden können. Am besten liegt

schon ein Basis-Set an Instrumenten bereits und eine Coaching ist ebenfalls organisiert. So gelingt der Transfer vom Wissen ins TUN.

Übrigens, führen wir bei unseren Kunden nur noch Inhouse-Trainings durch, die in einen Gesamtrahmen eingebettet sind.

Die Heldenfalle

Sobald Sie Ihre Arbeit nicht nur für sich alleine machen, sondern in einem Team die Projektarbeit mitgestalten, dann trifft dieser Ratschlag auf Sie zu: **Versuchen Sie nicht alleine die Projektwelt zu retten**. Denn Projektmanagement funktioniert in hohem Maße über ein organisatorisches System, also ein Team, das aus mehreren Personen besteht. Wenn es im Projekt anders und besser laufen soll, dann müssen Sie weitere Schlüsselpersonen einbinden, insbesondere natürlich die Entscheider. Und dann mit ihnen zusammen die Veränderungen gestalten. Machen Sie Vorschläge, stoßen Sie eine Initiative im ganzen Team an! Sie alleine können meistens nur ein Bruchteil von dem verändern, was ein Team schafft. Andernfalls werden Sie mit großer Wahrscheinlichkeit frustriert sein, dass trotz großem persönlichen Einsatz nur wenig passiert.

Bei allen Stolperfallen gilt: Sie erscheinen auf den ersten logisch und nachvollziehbar. Denn Sie alle sind naheliegende Lösungen, so leicht greifbar und gegenständlich. Gerade das macht sie gefährlich. Auch die Umsetzung ist einfach. Trainings, Tools und Methoden einführen, das schafft man schnell und ohne große Probleme. Meine Darstellungen sollten Ihnen zeigen, dass wir uns keinen Gefallen tun, wenn wir eindimensional vorgehen. Projektarbeit ist eine komplexe Sache, heute mehr denn je. Um komplexe Dingen zu bewältigen, reicht es nicht aus, eine einzelne Maßnahme zu planen und umzusetzen. Wir brauchen die Intelligenz und Zusammenarbeit von einem ganzen Team, das der

Komplexität mit Vielfalt, mit Ausprobieren, mit viel Feedback und mit inkrementellen Schritten begegnet. Das sorgt für echte Verbesserung und für Nachhaltigkeit. Und ganz wichtig: Dieser Weg sorgt für Zufriedenheit und Motivation bei den Projektkollegen.

Ich wünsche Ihnen nun viel Erfolg dabei, Ihr Wissen um die beste Projektmanagementmethode der Welt in eine echte Wirkung in Ihrer Projektumgebung zu transferieren. Und glauben Sie mir: Es kann richtig Spaß machen!