

Holger Prescher

# Projektmanagement, aber richtig

Der Weg aus der Kapazitätsfalle

Ein Praxisleitfaden für Organisation, Kommunikation  
und Führung in Projekten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Checkliste für Auftraggeber.....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>6</b>
<b>Warum dieses Buch?.....</b>	<b>9</b>
<b>Gebrauchsanweisung für dieses Buch.....</b>	<b>10</b>
<b>1 Die Kapazitätsfalle - ein Projekt.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Beispielprojekt.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Projektmanagement.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Projektorganisation.....</b>	<b>24</b>
1.3.1 Einflussprojekt.....	26
1.3.2 Matrixprojekt.....	27
1.3.3 Autonomes Projekt.....	28
1.3.4 Agiles Projekt.....	29
<b>1.4 Rollen im Projektmanagement.....</b>	<b>30</b>
1.4.1 Das Projektmanagement Board.....	32
1.4.2 Der Auftraggeber.....	34
1.4.3 Der Projektmanager.....	36
1.4.4 Das Team.....	42
<b>2 Die Kapazitätshelfer - Werkzeuge in Projekten.....</b>	<b>46</b>
<b>2.1 Mindmaps.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2 SWOT-Analyse.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Meetings.....</b>	<b>49</b>
2.3.1 Wie funktioniert ein Meeting?.....	51
2.3.2 Organisation eines Meetings:.....	55
2.3.3 Umgang mit Zeitfressern in Meetings.....	56
<b>2.4 Entscheidungsfindung.....</b>	<b>59</b>
2.4.1 K.O. Methode.....	60
2.4.2 Entscheidungsbaum.....	60
2.4.3 Nutzwertanalyse.....	60
2.4.4 Demokratie.....	63
<b>2.5 Whistle blowing.....</b>	<b>64</b>
<b>2.6 Ursache-Wirkungs-Diagramm.....</b>	<b>66</b>
<b>2.7 Pareto-Prinzip.....</b>	<b>67</b>
<b>3 Der Kapazitätsprozess - Projektablauf.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Phase 1 - ohne Kapazitäten (Informelle Phase).....</b>	<b>69</b>

<b>3.2 Phase 2 – Kapazitäten schätzen (Definitions Phase)</b> .....	<b>70</b>
3.2.1 Ziele.....	72
3.2.2 Zielformulierung.....	73
3.2.3 Zielentwicklungsprozess.....	76
3.2.4 Zieltabelle.....	79
3.2.5 Zielhierarchie.....	81
3.2.6 Zielbeziehungsmatrix.....	83
3.2.7 Stakeholderanalyse.....	84
3.2.8 Risiko.....	90
3.2.9 Machbarkeitsanalyse.....	95
3.2.10 Projektauftrag.....	96
3.2.11 Projekte per Zuruf.....	99
3.2.12 Hidden Agenda.....	101
<b>3.3 Phase 3 – Kapazitäten buchen (Planungs Phase)</b> .....	<b>102</b>
3.3.1 Der Projektstrukturplan.....	104
3.3.2 Die Planungswerkzeuge.....	105
3.3.3 Der optimale Minimalplan.....	107
3.3.4 Der Normalplan.....	114
3.3.5 Der realistische Plan.....	119
<b>3.4 Phase 4 – Kapazitäten nutzen (Realisations Phase)</b> .....	<b>124</b>
3.4.1 Kick-off-Workshop.....	124
3.4.2 Projektcontrolling.....	125
3.4.3 Unternehmenskultur.....	127
3.4.4 Kapazitäten aktivieren.....	129
3.4.5 KANBAN für Mitarbeiter.....	135
3.4.6 Projektverbesserung mit KAIZEN.....	142
3.4.7 Umgang mit Zeitproblemen.....	143
3.4.8 Kommunikation in Projekten.....	146
3.4.9 Teamführung.....	149
3.4.10 Druck und Mehrarbeit.....	153
3.4.11 Kritik und Lob.....	156
3.4.12 Nachforderungsmanagement.....	157
3.4.13 Das magische Dreieck.....	160
<b>3.5 Phase 5 – Kapazitäten freigeben (Abschluss Phase)</b> .....	<b>162</b>
3.5.1 Projektende.....	162
3.5.2 Projektreview.....	164
3.5.3 Lessons learnt.....	166
3.5.4 Mitarbeiterbewertung.....	167
3.5.5 Mitarbeitermotivation für das nächste Projekt.....	168

4 Typische Kapazitätsprobleme.....	170
4.1 Probleme der Teammitarbeiter.....	170
4.2 Probleme des Projektmanagers.....	171
4.3 Probleme des Auftraggebers.....	172
4.4 Probleme aus dem Umfeld.....	173
5 Kennzahlen für Kapazitäten.....	175
5.1 Kapazität.....	175
5.2 Ermüdungsgrad.....	176
5.3 Erholungszeitraum.....	176
5.4 Arbeitsleistung.....	177
5.5 Konsequenz für den Projektmanager.....	180
5.6 Projektarbeitspunkte.....	181
6 Fazit am Ende des Weges.....	183
7 Arbeitsmittel.....	184
7.1 Projektantrag.....	184
7.2 Agenda.....	186
7.3 Protokoll.....	187
7.4 Risikotabelle.....	188
7.5 Nutzwertanalyse / Entscheidungsmatrix.....	189
7.6 Magisches Dreieck.....	190
7.7 Personal KANBAN Karte.....	191
8 Anhang:.....	192
8.1 Verzeichnis der beantworteten Fragen.....	192
8.2 Tabellenverzeichnis.....	195
8.3 Abbildungsverzeichnis.....	195
8.4 Stichwortverzeichnis.....	196
8.5 Literaturliste.....	199
Danksagung.....	200

## 8 Anhang:

### 8.1 Verzeichnis der beantworteten Fragen

Was ist ein Projekt?.....	11
Ist mein Problem ein Projekt?.....	11
Was passiert, wenn ein Projekt unvollständig definiert ist?.....	11
Wie gehe ich mit mehreren Auftraggebern um?.....	11
Funktioniert ein Projekt ohne Team?.....	11
Wie könnte ein einfaches Projekt aussehen?.....	17
Wie sieht ein Ablaufplan aus?.....	17
Wie sieht ein Balkenplan aus?.....	17
Wie sieht ein Netzplan aus?.....	17
Wofür gibt es eine Vorwärts- und eine Rückwärtsplanung?.....	17
Wie finde ich mögliche Zeitpuffer in meinem Projekt heraus?.....	17
Was ist Projektmanagement?.....	21
Welche Vorteile bietet konsequentes Projektmanagement?.....	21
Spart Projektmanagement Zeit ein?.....	21
Werden Problemlösungen durch Projektmanagement besser?.....	21
Wie binde ich das Projekt in die Unternehmensprozesse ein?.....	24
Welche Organisationsformen für Projekte gibt es?.....	24
Welche Organisationsform passt für mein Projekt?.....	24
Wie binde ich Projektmanagement im Unternehmen ein?.....	30
Wie koordiniere ich Aufgaben zwischen Auftraggeber und Team?.....	30
Welche Rollen müssen im Projekt besetzt werden?.....	30
Was macht ein Projektmanagement Board?.....	32
Wer sitzt in dem Projektmanagement Board?.....	32
Wann bin ich ein Auftraggeber?.....	34
Wann darf ich als Auftraggeber mit dem Projektmanager reden?.....	34
Wie intensiv darf ich als Auftraggeber mein Projekt begleiten?.....	34
Sind Projektverantwortliche und Auftraggeber automatisch „Gegner“?.....	34
Was macht ein Projektmanager?.....	36
Was ist der Unterschied zwischen Projektleiter und -manager?.....	36
Welche Kompetenz braucht ein Projektmanager?.....	36
Müssen Projektziele immer schriftlich fixiert werden?.....	36
Wie viel Fachwissen des Projektthemas braucht ein Projektmanager?.....	36
Was kostet die meiste Arbeitszeit eines Projektmanagers?.....	36
Darf ein Projektmanager liegengelassene Arbeit seines Teams erledigen?.....	36
Was ist der Unterschied zwischen Ressource und Kapazität?.....	42
Warum sind im Projekt nie die besten Fachleute aus den Abteilungen?.....	42
Wann brauche ich ein Team?.....	42
Wie strukturiere ich Gedanken?.....	46
Wie finde ich Lücken in Konzepten?.....	46

Wie arbeite ich mit einer Gruppe an Konzepten?.....	46
Wie finde ich Risiken, Chancen, Stärken und Schwächen?.....	47
Was ist der Sinn eines Meetings?.....	49
Wie vermeide ich sinnlose Meetings?.....	49
Wie berechnen sich die Kosten eines Meetings?.....	49
Wann ist ein Meeting erfolgreich?.....	51
Gibt es typische Fehler in Meetings?.....	51
Wie wird das Protokoll schon vor dem Meetingende fertig?.....	51
Wie funktioniert der Meetingablauf?.....	55
Wie bleibt Besprechungszeit planbar?.....	55
Welche Rollen müssen im Meeting besetzt werden?.....	55
Sind schnelle Entscheidungen immer gut für das Projekt?.....	59
Warum halten einige Entscheidungen das Projekt auf?.....	59
Welche Entscheidungsmethode sollte ich wann einsetzen?.....	59
Wie erfahre ich auch unangenehme Nachrichten?.....	64
Wie finde ich die eigentliche Ursache eines Problems?.....	66
Wie finde ich ALLE Ursachen eines Problems?.....	66
Wie finde ich die wichtigsten Ursachen eines Problems?.....	67
Wie schaffe ich mit 20% Aufwand 80% Wertschöpfung?.....	67
Welche Struktur haben Projekte?.....	68
Welche Phasen gibt es in Projekten und was passiert da?.....	68
Wie wird aus einer Idee ein Projekt?.....	69
Was sind Projektziele?.....	70
Was sind Nicht-Ziele?.....	70
Was unterscheidet einen Weg von einem Ziel?.....	70
Welche Funktionen haben Ziele?.....	72
Was passiert, wenn Ziele sich ändern?.....	72
Wie erkenne ich „gute“ Ziele?.....	73
Welche Fragen darf ich zur Zielfindung stellen?.....	73
Wie finde ich die richtigen Projektziele?.....	76
Wie viel Zeit spart mir eine gründliche Zieldefinition im Projekt?.....	76
Wie dokumentiere ich erkannte Ziele?.....	79
Wie strukturiere ich die Projektziele?.....	81
Wie gehe ich mit Konflikten zwischen Zielen um?.....	83
Was macht das Projekt mit seinem Umfeld?.....	84
Was macht das Umfeld mit dem Projekt?.....	84
Was ist ein Stakeholder?.....	84
Stört der Stakeholder nur oder nutzt der auch?.....	84
Was ist der Unterschied zwischen Changemanagement und Stakeholder Relationship Management?.....	84
Wie bereite ich mich auf Störungen meines Projektes vor?.....	90
Wie berechnet sich das Risiko?.....	90
Ist jedes Risiko in Geld bewertbar?.....	90

Was bedeutet „Tragweite“?.....	90
Wie kommt ein Auftrag zustande?.....	96
Was steht in einem Projektauftrag?.....	96
Was ist der Unterschied zwischen Lastenheft und Pflichtenheft?.....	96
Brauchen innerbetriebliche Projekte einen schriftlichen Auftrag?.....	99
Wie bekomme ich den Projektauftrag intern schriftlich?.....	99
Gibt es „geheime“Projektziele?.....	101
Wie erreiche ich unbekannte Ziele?.....	101
Warum und wofür brauche ich einen Projektplan?.....	102
Was steht in einem Projektplan?.....	102
Auf welchem Weg komme ich zu einem guten Projektplan?.....	102
Wie bereite ich mich auf Änderungen an meinem Plan vor?.....	102
Was steht in einem Projektstrukturplan?.....	104
Welche Struktur hat der Projektstrukturplan?.....	104
Wie nummeriere ich einen Projektstrukturplan?.....	104
Welche Planungswerkzeuge kann ich verwenden?.....	105
Wie erfahre ich, ob mein Projekt machbar ist?.....	107
Wie erfahre ich den organisatorische Aufwand meines Projektes?.....	114
Wie erfahre ich die maximal benötigte Anzahl Fachleute?.....	114
Wie erfahre ich den frühesten Fertigstellungstermin meines Projektes?.....	114
Wann können Termine mit externen und internen Fachleuten frühestens vereinbart werden?.....	119
Wann stehen die Termine für die Meilensteine fest?.....	119
Wie Sorge ich dafür, dass meine Risikozeitpuffer nicht gestrichen werden?.....	119
Wie setze ich einen Plan in die Tat um?.....	124
Wie schwöre ich mein Team auf das Projekt ein?.....	124
Wie behalte ich als Projektmanager den Überblick?.....	125
Wie bekommt mein Projekt eine eigene „Projektkultur“?.....	127
Was ist Kapazitätsmanagement?.....	129
Wie bekomme ich die gewünschte Kapazität der Mitarbeiter in das Projekt?.....	129
Was ist „personal KANBAN“?.....	135
Wie schützen sich Mitarbeiter gegen Überlastung?.....	135
Wie funktioniert ständige Verbesserung in Projekten?.....	142
Was wird durch KAIZEN verbessert?.....	142
Was mache ich bei Zeitmangel in meinem Projekt?.....	143
Wie plane ich Zeitmangel ein?.....	143
Wie funktioniert Kommunikation in Projekten?.....	146
Wie sieht das Kommunikationsmodell aus?.....	146
Was hat ein Eisberg mit Kommunikation zu tun?.....	146
Welcher Führungsstil passt zu mir und meinen Mitarbeitern?.....	149
Was ist situatives Führen?.....	149
Was hat das Engagement der Mitarbeiter mit dem Aufwand des Projektmanagers zu tun?.....	149

Wie viel Druck verträgt mein Team?.....	153
Wie viel Mehrarbeit sollte im Projekt eingeplant werden?.....	153
Welchen Einfluss hat die Unternehmenskultur auf den Projekterfolg?.....	156
Wie lobe ich richtig?.....	156
Wie kritisiere ich richtig?.....	156
Wie gehe ich mit Nachforderungen im Projekt um?.....	157
Kann ich Nachforderungen verhindern?.....	157
Wie wirken sich abgelehnte Nachforderungen aus?.....	157
Wie wirken sich Änderungen an Inhalt, Zeit oder Ressourcen aus?.....	160
Wann ist ein Projekt beendet und wann ist es abgeschlossen?.....	162
Wie messe ich Erfolg?.....	162
Was passiert am Ende eines Projektes?.....	164
Ist Erfahrung auch ein Projektergebnis?.....	164
Was kann ich Erfahrungen aus dem Projekt sichern?.....	166
Wie motiviere ich mein Team für das nächste Projekt?.....	166
Wie nutze ich Projektarbeit als Assessmentcenter?.....	167
Gibt es etwas Besseres als den Bildungslebenslauf?.....	167
Wie sieht eine optimale Projektprämie aus?.....	168
Muss eine Projektprämie immer in Geld ausgezahlt werden?.....	168
Wie berechnet sich die Kapazität unserer Mitarbeiter?.....	175
Was hat der Ermüdungsgrad mit der Erholungszeit zu tun?.....	175
Meine Mitarbeiter arbeiten unter Vollast, warum schaffen die nichts weg?.....	175
Wie erreiche ich mehr Leistung mit weniger Kapazität?.....	175
Wie bekommen Mitarbeiter ein Interesse an Projektzielen?.....	181

## 8.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse.....	48	Tabelle 7: Stakeholdertabelle.....	85
Tabelle 2: Agenda für Meetings.....	53	Tabelle 8: Rückmeldung „fertig“.....	127
Tabelle 3: Nutzwertanalyse.....	62	Tabelle 9: KANBAN-Board.....	138
Tabelle 4: Pareto-Prinzip.....	67	Tabelle 10: Entwicklungsstufen.....	151
Tabelle 5: Zieltabelle.....	80	Tabelle 11: Projektabschlussitzung.....	165
Tabelle 6: Zielbeziehungsmatrix.....	84		

## 8.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kochrezept.....	17
Abbildung 2: Kochrezept als Projektablaufplan.....	18
Abbildung 3: Beispiel entnommen aus „Projektmanagement Kochbuch“.....	19
Abbildung 4: Kochrezept als Netzplan.....	21
Abbildung 5: Projekteinbindung in Organigramm.....	25
Abbildung 6: Rollen und Kommunikation in Projekten.....	31
Abbildung 7: Fähigkeiten Projektmanager.....	38



Abbildung 8: Verantwortung und Aufgaben Projektmanager.....	40
Abbildung 9: Teamqualifikation.....	45
Abbildung 10: Mindmapmethode.....	47
Abbildung 11: Ursache-Wirkungs-Diagramm.....	66
Abbildung 12: Projektmanagement Phasen.....	68
Abbildung 13: Zielhierarchie.....	81
Abbildung 14: Stakeholderportfoliomatrix.....	86
Abbildung 15: Risikomatrix.....	93
Abbildung 16: Projektstrukturplan.....	104
Abbildung 17: MindMap Arbeitspakete Entscheidungsprojekt.....	108
Abbildung 18: Minimalplan.....	111
Abbildung 19: Normalplan.....	115
Abbildung 20: persönlicher Kalender.....	116
Abbildung 21: Zuordnung des persönlichen Kalenders.....	117
Abbildung 22: realistischer Plan.....	120
Abbildung 23: Controllingkreis.....	125
Abbildung 24: Die vier Führungsstile.....	152
Abbildung 25: magisches Dreieck.....	161
Abbildung 26: Problembereiche.....	170
Abbildung 27: Teamprobleme.....	170
Abbildung 28: PM Probleme.....	171
Abbildung 29: AG Probleme.....	172
Abbildung 30: Probleme im Umfeld.....	173
Abbildung 31: Arbeitsleistung pro Tag.....	178
Abbildung 32: Einladung / Agenda.....	186
Abbildung 33: Protokoll.....	187
Abbildung 34: personal KANBAN Karte.....	191

## 8.4 Stichwortverzeichnis

80:20 Regel.....	67	Autonomes Projekt.....	25, 28
Abbruch des Gesamtprojektes.....	<b>114</b>	BackLog.....	29
ABC-Analyse.....	67	Bauchgefühl.....	<b>165</b>
Agenda.....	<b>52</b>	Bauleiter.....	37
Agil.....	122	Baumdiagramm.....	<b>81</b>
Änderungen.....	<b>158</b>	Belohnen.....	<b>129</b>
Änderungsausschuss.....	<b>31</b>	Betriebsrat.....	<b>32</b>
Appellebene.....	148	Beziehungsebene.....	148
Arbeitsgeschwindigkeit.....	<b>128</b>	Biorhythmus.....	131
Arbeitskapazität.....	137	Burnout.....	<b>42</b>
Assessmentcenter.....	<b>167</b>	Chancen.....	<b>48</b>
Auftraggeber.....	<b>14, 24, 34</b>	Change Request.....	<b>123</b>
Aufwandoptimierung.....	<b>161</b>	Changemanagement.....	87

Controllingpunkt.....	123	Kenntnisse.....	150
Definition von Rollen.....	31	Klammeraffen.....	132
Definitions Phase.....	70	Kochrezept.....	17
Demokratische Entscheidung.....	63	Kommunikationsebenen.....	148
Der realistische Plan.....	119	Kompetenz.....	150
DIN 69901.....	12	Lastenheft.....	97
Disziplinarvorgesetzte.....	149	Lenkungskreis.....	31
Druck.....	153	Liquiditätsplanung.....	122
Ebenen einer Planung.....	102	Lob.....	156
Einflussprojekt.....	25f.	Machbarkeitsanalyse.....	95
Eintrittswahrscheinlichkeit.....	90	Magische Dreieck.....	160
Eisbergmodell.....	148	Masterplan.....	104
Engagement.....	150	Matrixprojekt.....	25, 27
Entscheidungsbaum.....	60	Meeting.....	50
Entscheidungsfindung.....	59	Meilensteinplan.....	103
Entscheidungstreffen.....	50	Messgrößen.....	77
Erfahrungssicherung.....	166	Microsoft Projekt.....	117
Erfahrungsspeicher.....	166	MindMap.....	46
Ergebnisziele.....	79	Minimalplan.....	109
Externe Druck.....	153	Mitarbeiter.....	42
Fertigkeit.....	150	Morphologischen Kasten.....	49
Freizeit.....	128	Motivation.....	150
Führungsstil.....	150	Multiprojektmanagement.....	68
Gebrauchsanweisung.....	10	Multitaskingfähig.....	130
Gefühlsebene.....	148	Nachforderungsmanagement.....	157
Genehmigung.....	123	Natürliche Zeitpuffer.....	120
Gesamtarbeitskapazität.....	130	Netzplan.....	21
Geschäftsführung.....	31	Neuroleadership.....	152
Handlungsbedarf.....	35	Normalplan.....	114
Ideengeber.....	24	Nutzwertanalyse.....	61
Informelle Phase.....	70	Pareto-Prinzip.....	67
Interne Druck.....	153	Personalrat.....	32
IPMA2 und GPM.....	12	Persönliche Ziele.....	45
Ishikawa Diagramm.....	66	Persönliches KANBAN System.....	136
K.O.-Bedingungen.....	77	Pflichtenheft.....	97
K.O.-Methode.....	60	Pipifaxprojekte.....	99
KAIZEN.....	142	Planung.....	14, 16
Kalender.....	117	Planungstool.....	105
KANBAN.....	135	PMI.....	12
Kapazität.....	42	PRINCE2.....	12
Kapazitätsfalle.....	11	Product Owner.....	29
Kapazitätskonflikt.....	19	Productbacklog.....	122
Kapazitätsüberschreitung.....	131	ProjectLibre.....	106

Projektabschluss.....	162	Schwächen.....	48
Projektabschlussitzung.....	164	SCRUM.....	122
Projektarbeitspunkte.....	129, 181	Selbstvertrauen.....	150
Projektauftrag.....	39, 96, 98	SMART.....	73
Projektcontrolling.....	125	Stabsprojekt.....	25
Projektende.....	162	Stakeholder.....	84
Projekttidee.....	70	Relationship Management.....	87
Projektkalender.....	116	Stammarbeitsplatz.....	130
Projektleiter.....	37	Stärken.....	48
Projektmanagement.....	21	Steuerungs Phase.....	124
Projektmanagement Board.....	32	Stresspegel.....	131
Projektmanagement Handbuch.....	32	SWOT-Analyse.....	47
Projektmanagementkapazität.....	16	Synergieeffekt.....	20
Projektmanagementphasen.....	68	Tabellenkalkulation.....	106
Projektmanager.....	36, 38	Tagungsordnungspunkt.....	52
Projektportfolio.....	30f.	Teamarbeit.....	13
Projektprogramm.....	30	Textverarbeitung.....	106
Projektreview.....	164	Todesarten eines Projektes.....	2
Projektstatusbord.....	148	Tragweite.....	94
Projektteam.....	15	Umschalten.....	130
Projektziele.....	14	Unternehmenskultur.....	127
Protokoll.....	54	Urlaubsgenehmigung.....	117
Pseudodemokratische Entscheidung..	63	Ursache-Wirkungs-Diagramm.....	66
Push Prinzip.....	147	Veränderungsantrag.....	123
Qualifikation.....	40	Verbesserungspotential.....	142
Qualitätsverbesserung.....	23	Verzögerungen.....	129
Realisations Phase).....	124	Vorgehensziele.....	79
Reibungsverluste.....	130	Vorprojekt.....	96
Reines Projekt.....	25	Vorwarnsystem für Fehlentwicklung. .	64
Releaseplan.....	30, 68	Vorwärtsplanung.....	20
Reptiliengehirn.....	154	Wartezeiten.....	120
Ressource.....	42	Zeitoptimierung.....	23, 161
Risiken.....	48	Zeitplanung.....	115
Risikoanalyse:.....	93	Zeitpuffer.....	120
Risikomanagement.....	23	Zielbeziehungsmatrix.....	78
Risikomatrix.....	93	Ziele.....	72
Risikowert.....	90	Zielentwicklungsprozess.....	76
Rückschau.....	164	Zielformulierung.....	73
Rückwärtsplanung.....	20	Zielhierarchie.....	81
Sachebene.....	148	Zielkonflikt.....	83
Sachverständiger.....	77	Zielkonfliktdreieck.....	160
Schadenhöhe.....	90	Zieltabelle.....	78