

# Trotz später Änderungen Projekte pünktlich beenden

**PROJEKTMANAGEMENT.** Nachträgliche Änderungen sind die Achillesferse bei Projekten. Je später Änderungen kommen, desto schlimmer. Sie bringen gut laufende Projekte ins Trudeln, treten eine Lawine neuer Aufgaben los, stürzen das Team in Hektik und kosten Geld. Wie Profis späte Änderungswünsche doch noch in ein Projekt integrieren können, zeigt unser Fachartikel.

Das Entwicklerteam eines Elektrotechnik-Konzerns tüftelte an einem handlichen Messgerät für die Industrie. Für das formschöne Design standen bereits Modelle auf den Tischen. Der Projektleiter testete mit seinem Team das Zusammenspiel von Elektronik und Software, da forderte sein Geschäftsführer einen Kurswechsel im Projekt. Statt mit Kabel sollte das Messgerät seine Daten per Funk an die Computer übermitteln. Kabel seien „out“, teilte die Firmenspitze nach einem Messebesuch in den USA mit. Die Zukunft gehöre dem Funk. Doch mit dieser späten Projekt-

änderung machte der Geschäftsführer ein „großes Fass“ auf. Das Team musste Gehäuse, Technikplatine, Mess-Software und sogar die wenigen mechanischen Bauteile neu gestalten. In der Eile kam es zu Fehlern; am Ende brauchte das Team eineinhalb Jahre länger, um das Gerät auf den Markt zu bringen.

Vom kleinen Entwicklungsprojekt bis hin zu Mega-Vorhaben wie Flughafenbauten: Änderungen sind die Achillesferse bei Projekten. Je später Änderungen kommen, desto schlimmer. Sie bringen gut laufende Projekte ins Trudeln, tre-

ten eine Lawine neuer Aufgaben los, stürzen das Team in Hektik und kosten Geld. Vor allem gelten sie als erstrangige Fehlerquelle. Späte Änderungen zwingen Projekte dazu, bereits erledigte Arbeitspakete wieder aufzuschnüren und längst Fertiggestelltes anzupassen. Dabei darf das Team bei aller Eile kein Detail übersehen. Andrenfalls passen am Ende die Puzzlestücke des Projekts nicht zusammen. Hinzu kommen schwierige Verhandlungen mit dem Auftraggeber. Projektmanager müssen auch die Finanzierung der Änderung klären. Wird sie



Foto: Thampaporn / shutterstock.com

**Zauberei.** Wenn auf den „letzten Drücker“ Projekte verändert werden sollen, müssen auch neue Ressourcen her.

aus dem Projektbudget bestritten – oder kommt der Auftraggeber dafür auf und schießt Geld in die Projektkasse nach? So zählen Probleme mit Änderungen durch Kunden zu den Top Five der größten Schwierigkeiten beim Projektmanagement, wie eine Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement ergeben hat.

## Doppelstrategie gegen Änderungen

Erfahrene Projektmanager folgen einer Doppelstrategie, um Änderungen in den Griff zu bekommen. Die erste Strategie: Bei Projektstart werden die Erwartungen und Anforderungen des Kunden systematisch erfragt. Gründliche Auftragsklärung vermeidet spätere Änderungen. Wie soll beispielsweise das zu entwickelnde Messgerät genau eingesetzt werden? Was genau soll es leisten? Was erwartet die Zielgruppe, was die Geschäftsführung, was wichtige Interessengruppen? Manche Projektprofis klären solche Anforderungen in speziell moderierten Workshops. Sie nehmen ihren Auftraggeber gewissermaßen an die Hand und erarbeiten mit ihm gemeinsam die Eckdaten für ihr

Projekt. Hilfreich dabei sind virtuelle Simulationen oder Modelle, die man anfragen und „ausprobieren“ kann. Je besser Auftraggeber etwa technische Lösungen begreifen können, desto präziser können sie ihre Wünsche und Ideen formulieren. Dies reduziert spätere Änderungen deutlich. Indes, trotz dieser sorgfältigen Startanalyse werden sich Änderungen während des Projekts nicht ausschließen lassen.

Deshalb die zweite Strategie: Jede Änderung, die während des laufenden Projekts eintrifft, wird nach festgelegten Regeln bearbeitet. Entscheidend ist das systematische Vorgehen – auch dann, wenn der Terminplan drückt, der Kunde drängt und die Methodik beim sogenannten Änderungsmanagement mitunter bürokratisch wirkt. Projektmanager sprechen bewusst vom „Änderungsprozess“, den sie zu Beginn des Projekts minutiös und für das Team verbindlich festlegen. Der wichtigste Grundsatz ist das „Nicht-Heute-Prinzip“: Keine Änderung wird sofort umgesetzt. Vorschnelle Zusagen rächen sich meistens. Denn zum einen können die allerwenigsten Projektmanager auf einen Blick hin abschätzen, welche Folgen ein Änderungswunsch für das Projekt

hat. Zum anderen leiten Kunden aus eilfertigen Zusagen gerne Präzedenzfälle ab. Folgende „Eckpfeiler“ gehören in jedem Fall zu einem Änderungsprozess:

### 1. Schritt: Den Änderungsprozess immer im Team festlegen.

Das Projektteam muss verstehen, weshalb Änderungen höchste Sorgfalt und Disziplin erfordern. Bereits zum Projektstart macht der Projektmanager deshalb seine Mannschaft mit dem Änderungsprozess vertraut, erläutert die Vorgehensweise und erläutert Hilfsmittel wie Formulare. Er erklärt, dass es sich um einen projektinternen, pragmatisch-flexiblen Änderungsablauf handelt – und nicht um eine schwierige Prozedur, wie sie bei Änderung von bereits auf dem Markt befindlichen Produkten nötig ist. Auch richtet der Projektmanager innerhalb seines Teams ein „Gremium“ ein, mit dem er größere Änderungen bewertet und entscheidet. Dieser Kreis setzt sich aus Mitarbeitern aus allen beteiligten Disziplinen zusammen, beispielsweise Elektronik, Programmierung, Mechanik oder Prototypenbau. Er analysiert eintreffende Änderungswünsche und ermittelt interdisziplinär die Konsequenzen. →

## Misserfolgskriterien in der Projektarbeit

**Personalentwicklung.** Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. hat Ende März 2013 die Studie „Misserfolgskriterien in der Projektarbeit“ fertiggestellt.

Am häufigsten nannten die Befragten das Problem, dass das Topmanagement das Projektportfolio-Controlling nicht zur Steuerung der gesamten Unternehmensentwicklung nutzt. Das Fehlen regelmäßiger Treffen eines Projektteams schätzen die Teilnehmer hingegen als weniger problematisch ein. Großen Einfluss auf den Projekterfolg haben vor allem Projektziele und Projektplanung. Am schwierigsten zu lösen sind Probleme im Bereich der Rahmenbedingungen. Dazu gehören alle zusätzliche Anforderungen an ein Projekt, die auf den letzten Drücker gestellt werden. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass die am häufigsten auftretenden Probleme nicht notwendigerweise auch die am schwierigsten zu lösenden Probleme sind.

Eine Arbeitsgruppe des Forschungsprogrammes „Theorie(n) der Projektarbeit“ entwickelte die Studie in

Kooperation mit der European Business School Paris sowie der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und unter Mitwirkung der SPM Swiss Project Management Association. Die Online-Umfrage zur Studie, an der sich über 150 Personen beteiligten, setzte sich bewusst mit negativen Erfahrungen auseinander. Ein ausführlicherer Artikel mit weitergehenden Analysen ist für die Septemberausgabe des GPM Fachmagazins „Projektmanagement aktuell“ vorgesehen.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 5.900 Mitgliedern und 300 Firmenmitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem Europäischen Kontinent.

## → 2. Schritt: „Meldesystem“ einrichten.

Ein Business-Softwareprojekt in Deutschland: Der Kunde bittet einen Programmierer, in der neuen Bildschirm-Arbeitsmaske einen Button zusätzlich anzubringen. Für den Programmierer kein Problem, eine Kleinigkeit von einer Stunde, die er kundenfreundlich-kostenfrei zu erledigen verspricht. Doch diese vermeintliche Bagatell-Änderung hat enorme Auswirkungen auf andere Softwaremodule. Das Team muss am Ende drei volle Arbeitstage in die Änderung investieren. Deshalb die eiserne Regel: Niemand ändert auf eigene Faust. Jeder Änderungswunsch – egal, von wem dieser stammt – wird dem Projektmanager gemeldet. Nur er entscheidet und genehmigt. Für die Meldung einer Änderung an den Projektmanager füllen Teammitglieder ein Formular aus. In diesem sogenannten „Änderungsantrag“ beschreiben sie kurz die Änderung sowie die Gründe dafür – und zwar so konkret wie möglich. Darüber hinaus kann diese Meldung eine erste Abschätzung enthalten, wie sich die Änderung auf das Projekt auswirkt, wie viel Arbeitszeit die Änderung erfordert

und was sie kosten wird. Projektmanager erwarten dabei von ihren Mitarbeitern keine tiefeschürfende Analyse, sondern eine schnelle Beschreibung mit erstem Ausloten der Konsequenzen.

## 3. Schritt: Änderungen bewerten.

Die erste Bewertungsfrage für Änderungen lautet: Große oder kleine Änderungen? Begrenzte Modifikationen ohne Wirkung auf das Gesamtprojekt kann der Projektmanager allein bewerten. Große Änderungen indes diskutiert er mit seinem Gremium aus Fachleuten aller am Projekt beteiligten Fachdisziplinen. Jedes Mitglied dieses Kreises erörtert die Änderung aus seiner Fachsicht. Am Ende steht eine Machbarkeitsanalyse. Im Idealfall spielt das Gremium gedanklich mehrere Szenarien durch, wie der Änderungswunsch umgesetzt werden kann. Diese Simulation hilft, die Konsequenzen aus der Änderung möglichst vollständig zu erfassen. Wichtig: Der Kreis sollte nicht nur technische Lösungen analysieren, sondern auch deren Kosten, Zeitbedarf und Wirkungen auf den Terminplan. Darüber hinaus sollte das Gremium im Blick behalten, inwieweit sich die Lösungen mit den Erwartungen von Interessengruppen („Stakeholdern“) vereinbaren lassen. Beispielsweise beim Bau von Flughäfen können auch kleine Änderungen des Lärmschutzkonzepts Bürgerinitiativen auf den Plan rufen.

## 4. Schritt: Über Änderungen entscheiden.

Viele Projektmanager gehen Verhandlungen mit ihrem Auftraggeber über dessen Änderungswünsche aus dem Wege. Sie versuchen, die Modifikationen auf Biegen und Brechen umzusetzen. Die Kosten dafür bestreiten sie aus ihrem Projektbudget und riskieren, dass ihr Projekt früher oder später finanziell in Schieflage gerät. Ein Fehler! Projektmanager müssen auch die Courage haben, für das Projekt zu riskante Änderungen zurückzuweisen – oder zumindest deutlich vor ihnen zu warnen. Doch auch bei technisch möglichen und wenig riskanten Änderungen stehen Fragen im Raum. Beispielsweise die Finanzierung. Wer bezahlt den zusätzlichen Aufwand? In manchen Projekten werden die Kosten durch Risiko-Rückstellungen gedeckt: Der Projektma-

nager hat von Anfang an eine bestimmte Summe für Änderungen eingeplant. Erfahrungswerte geben Anhaltspunkte für die Höhe solcher Rückstellungen. In anderen Projekten wird über jede Änderung zäh nachverhandelt. In wieder anderen Projekten ist vertraglich festgelegt, wer für welche Änderung bezahlt – der Auftraggeber oder das Projekt. Entscheidend: Änderungen werden erst freigegeben, wenn die Finanzierung geklärt ist. Zudem muss sich der Auftraggeber mit dem angepassten Terminplan einverstanden erklären.

## 5. Schritt: Das Projekt umplanen.

Größere Änderungen lassen sich kaum bei laufendem Betrieb einarbeiten. Erfahrene Projektmanager stoppen die Arbeiten, legen eine Planungspause ein und setzen ihr Projekt aufgrund der Änderung neu auf. Zeitplan, Kostenplan, Einsatzplan der Mitarbeiter, Analyse von Risiken und Interessen der Stakeholder – die typischen Aufgaben des Projektstarts werden wiederholt. Am Ende kann sogar ein veränderter Projektauftrag stehen. Für kleinere Änderungen indes, die keine Neuplanung erfordern, gilt: Alle von der Modifikation betroffenen Mitarbeiter müssen über die beschlossene Modifikation informiert werden.

## 6. Schritt: Änderungen dokumentieren.

Änderungen führen fast immer zu Zeitdruck. In der Hektik bleiben scheinbar nebensächliche Aufgaben wie die Dokumentation auf der Strecke. Doch gerade im Änderungsmanagement spielt das sorgfältige Protokollieren der Arbeiten eine wichtige Rolle – sowohl für die technische Dokumentation als auch für die spätere Abrechnung von Kosten oder das Durchsetzen von finanziellen Nachträgen. Den Vorwand, dass sich das Aufzeichnen von Bagatelländerungen nicht lohnt, lassen Experten nicht gelten. Kleinvieh macht bekanntlich auch Mist. Nicht nur bei Softwareprojekten summieren sich die Arbeitsstunden für geringfügig scheinende Änderungswünsche. Sorgfältig in der „Buchführung“ nachgehalten haben diese Extraleistungen schon manches Vorhaben finanziell über die Runden gebracht.

Dagmar Börsch ●



### AUTORIN

**Dr. Dagmar Börsch**

ist seit 18 Jahren Unternehmensberaterin und Geschäftsführerin der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Die Biologin und zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau (IPMA) begleitet mit ihrem Team vorwiegend Entwicklungsprojekte in der Pharma- und Chemiebranche sowie in der Medizintechnik. Zudem ist sie „Aktive“ beim Fachverband „GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.“ und als Jurymitglied beim „Deutschen Project Excellence Award“ tätig.

**Dr. Dagmar Börsch**  
Project Solutions GmbH  
Donnersbergweg 2  
67059 Ludwigshafen  
Tel. 0621 57058-21  
www.projectsolutions.de



# General Management

## Programm

Ganzheitliche Kompetenzentwicklung für Menschen in Führungspositionen

**Unternehmensführung heute hat eine enorme Komplexität erreicht und muss auf die Zukunft ausgerichtet sein. Für Manager und Führungskräfte stellt das eine enorme Herausforderung dar. Sie müssen über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus gesamtunternehmerisch denken und die Mitarbeiter so führen, dass diese selbstverantwortlich die Unternehmensziele mitverfolgen.**

In den Veranstaltungen des General Management Programms der Haufe Akademie finden Sie alle relevanten Management- und Leadershipthemen behandelt, die Sie bei Ihren Aufgaben unterstützen:

- **Junior Management Programm (JuMP)**
- **Leadership Programm**
- **NEU: Kooperationen erfolgreich gestalten**

Erweitern Sie Ihr Managementwissen, stärken Sie Ihre persönlichen Kompetenzen und bewältigen Sie so jede neue Herausforderung.

**Das General Management Programm –  
fordern Sie noch heute Ihr Exemplar an!**

Telefon: 0761 898-4422  
Hatun.Karakaya@haufe-akademie.de

