

## Moving targets – wenn sich in Projekten die Ziele verändern

Viele Projektleiter schimpfen darüber, dass sich in ihren Projekten während der Laufzeit die Ziele verändern. Nun ist es aber müßig, sich über Dinge zu ärgern, die man nicht verhindern kann. Denn Änderungen der Projektziele sind in unserer schnelllebigen Zeit zur Normalität geworden.

Die Änderung an sich ist in den meisten Fällen auch nicht das Problem, sondern eher der inkonsequente Umgang mit den Auswirkungen der neuen Situation auf die Projektplanung.

### **DAS MAGISCHE DREIECK ALS ARGUMENTATIONSHILFE**

Wenn auf einmal mehr Funktionalität gebraucht wird, oder der Liefertermin wird vorgezogen, oder das Budget wird gekürzt, so ist der ursprüngliche Projektplan hinfällig, keine Frage. Denn es gibt keine Projekte (mehr), die mit solch üppigen Reserven ausgestattet sind, dass sie trotz des Mehraufwands oder trotz der Personalreduktion ihre Ziele „in time und in budget“ erreichen könnten. Als Argumentationshilfe hilft das magische Dreieck mit seiner Kernaussage, dass sich bei einer Änderung einer der drei Eckpunkte (Ergebnis/Qualität, Kosten, Termine) mindestens eine der beiden anderen Größen ebenfalls verändert.

### **„SIE HABEN KEINE CHANCE , ABER NUTZEN SIE SIE!“**

Und doch liegt genau hier der häufigste Grund für den Ärger bei Zieländerungen: Der Projektleiter erkennt natürlich die Notlage und klagt sein Leid beim internen Projektauftraggeber (zur Rolle des internen Projektauftraggebers siehe auch das Erfolgsrezept: „Der interne Auftraggeber – Freund oder Feind des Projektleiters?“).

Dieser möchte die Änderung implementiert haben – oder hat sie sogar veranlasst, er ist aber nicht bereit, an der ursprünglichen Planung zu rütteln. Also versucht er den Projektleiter zu überreden, dass auch ein Mehr an Funktionalität im ursprünglichen Termin- und Kostenrahmen geliefert werden kann: „Ich verstehe Ihre Sorge. Wir alle stehen unter Termindruck, und es

fehlen überall Ressourcen. Geben Sie Ihr Bestes, und wenn Sie Hilfe brauchen, meine Tür steht Ihnen immer offen...“

So oder so ähnlich klingen die beschwichtigenden Worte, und wie oft gibt sich der Projektleiter damit geschlagen, wohl wissend, dass sein Projekt ab sofort keine Chance mehr hat!

## WIE SIEHT KONSEQUENTES ÄNDERUNGSMANAGEMENT AUS?

Ich rede hier nicht von den Unternehmen, in denen Änderungswünsche grundsätzlich formalisiert als „Change Request“ an ein „Technical Review Board“ oder an ein „Change Control Board“ geleitet werden. Die Hausaufgaben zum Thema Änderungsmanagement sind erledigt, wenn diese Boards die Auswirkungen der Änderung prüfen und über die weitere Vorgehensweise entscheiden, wie zum Beispiel das Geltend machen von Nachforderungen gegenüber dem externen Kunden.

Gemeint sind hier eher die Projekte, in denen Änderungen informell, manchmal auf Zuruf, beschlossen werden; und alles Weitere wird dem Projektleiter überlassen.

Hier hilft kein Jammern, sondern nur der konstruktive Umgang mit der neuen Situation oder den veränderten Rahmenbedingungen. Der Projektleiter prüft zusammen mit seinen Experten im Team die Auswirkungen der Änderung auf den bisherigen Projektplan:

- Welche zusätzlichen Arbeitspakete brauchen wir? Welche bestehenden Pakete müssen wie erweitert werden?
- Welche Auswirkungen haben die zusätzlichen Aufgaben auf die Kapazitäten der Mitarbeiter? Sind zusätzliche Mitarbeiter verfügbar? Wäre eine Fremdvergabe sinnvoll und hilfreich?
- Wie wirkt sich die Änderung aus auf den Terminplan? Auf den Kostenplan?
- Welche neuen Risiken tauchen auf, etc. ?

Das Team entwickelt darauf hin mindestens 3 Alternativen, wie das veränderte Projektziel erreicht werden kann. Und zeigt bei jeder Option den dafür zu zahlenden Preis!

## BEISPIEL

In diesem konstruierten Projektbeispiel soll zusätzliche Funktionalität implementiert werden. Der Mehraufwand wird bagatellisiert („ein Aufwasch“), Kosten- und Terminrahmen sollen möglichst nicht tangiert werden.

Gute Dienste kann in dieser Situation eine einfache Tabelle leisten, als klare und übersichtliche Entscheidungsvorlage beispielsweise für den Lenkungsausschuss. Der Projektleiter listet in den einzelnen Spalten dieser Tabelle die denkbaren optionalen Maßnahmen, mit ihren jeweiligen Auswirkungen (dem „Preis“) auf die Eckpunkte des magischen Dreiecks.

Optionen	Auswirkung auf <b>Ergebnis</b>	Auswirkung auf <b>Kosten</b>	Auswirkung auf <b>Termine</b>
<b>1.</b> Realisierung der zusätzlichen Funktionalität im Team	<b>OK</b> Die Zusatzanforderungen werden zu 100% erfüllt	<b>▲</b> Die Kosten steigen um 50 Personentage (25.000 €)	<b>▲</b> Der ursprüngliche Termin verzögert sich um 4 Wochen
<b>2.</b> Realisierung der Funktionalität durch externen Dienstleister	<b>OK</b> Die Zusatzanforderungen werden zu 100% erfüllt	<b>▲▲</b> Die Kosten steigen um 40.000 € (Fixpreis)	<b>OK</b> Der ursprüngliche Termin wird eingehalten
<b>3.</b> Zusätze ja, aber Streichen der Nice-to-have Funktionen xyz	<b>▼</b> Zusätze zu 100%, aber deutliche Einbußen beim Komfort	<b>OK</b> Der geplante Kostenrahmen wird eingehalten	<b>OK</b> Der ursprüngliche Termin wird eingehalten

Tabelle 1: Mögliche Optionen und ihre Auswirkungen auf den Projektplan

Üblicherweise dreht sich die Diskussion nun um Themen wie Nutzen oder Schadensbegrenzung, genauso wie es der Rolle dieses Entscheidungsgremiums entspricht. Zufrieden beobachtet der Projektleiter, wie schließlich

eine seiner vorgeschlagenen Alternativen ausgewählt wird. Vielleicht bekommt er sogar ein Lob für die sauber ausgearbeiteten Handlungsoptionen. Die Idee, dass die Änderung ohne Einfluss auf die alte Projektplanung implementiert werden könnte, ist Gott sei dank kein Thema mehr!

## **FAZIT**

Änderungen der Projektziele während der Laufzeit sind heutzutage vorprogrammiert. Eine förderliche Haltung des Projektleiters sieht insofern eher so aus, dass er die Änderung grundsätzlich begrüßt, da sie sein Projektergebnis in den meisten Fällen attraktiver macht. Er muss allerdings beharrlich und konsequent auf den „Preis“ dieser Änderung hinweisen, indem er Optionen für die Realisierung aufzeigt mit den jeweiligen Auswirkungen auf Ergebnis, Kosten, Termine.

Nachdem eine der Optionen offiziell verabschiedet und der Projektplan angepasst wurde, arbeiten der Projektleiter und sein Team wieder in einem Projekt, das realistische Aussichten hat auf Erfolg!  
Bis zur nächsten Änderung...