

Zum Autor:



© Elisa Reicht

Mag. Mathias Metzger, Studium der Betriebswirtschaftslehre (Wirtschaftsuniversität Wien) mit Spezialisierungen in Projektmanagement, Organisation und Personalwirtschaft. Zertifizierter Senior Projektmanagementtrainer (IPMA/CST), zertifizierter Senior Projektmanager (IPMA/SPM) und Weiterbildung zum OKR Coach (OKRmentors).

Seit 2000 Tätigkeitsschwerpunkt im Projektgeschäft in Form von Trainings, Beratungen, Coachings und Projektsteuerung in den Branchen: Automobil, Bau- und Haustechnik, Bildung und Consulting, Elektronik, Energie, Finanz, Forschung und Entwicklung, Industrie- und Anlagenbau, Innenausstattung Yachtbau, IT, Maschinenbau, Metall, Non-Profit, Pharmazie, Produktion, Space und Telekom.

Lebt mit seiner Frau und den gemeinsamen drei Kindern in Wien.

Kickpoints **im Projektmanagement**

Kommunikative Schlüsselstellen für ProjektleiterInnen

2., überarbeitete Auflage

© 2024 Mathias Metzger
2., überarbeitete Auflage

Autor: Mathias Metzger
Umschlaggestaltung und Illustrationen: Mathias Metzger

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors: Buchschmiede von Dataform Media
GmbH, Wien
www.buchschmiede.at - Folge deinem Buchgefühl!
978-3-99165-412-4 (Softcover)
978-3-99165-411-7 (E-Book)

Printed in Austria

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung, Danksagung und Figuren im Buch.....	6
2.	Kommunikation im Projekt	9
3.	Frugales Projektmanagement und Kickpoints im Projektmanagement	12
	Kickpoint 1 • Auftragsklärungsgespräch.....	18
	Kickpoint 2 • Startevent.....	28
	Kickpoint 3 • Ressourcenverhandlung.....	38
	Kickpoint 4 • Teammeeting.....	44
	Kickpoint 5 • Stakeholder Präsentation	52
	Kickpoint 6 • Change- und Claimverhandlung.....	59
	Kickpoint 7 • Feedbackgespräch	67
	Kickpoint 8 • Lessons Learned Workshop.....	74
4.	Zwölf Appelle und ein Tipp.....	81
5.	Epilog	87

1. Einleitung, Danksagung und Figuren im Buch

Drei Jahre nach Ersterscheinung liegt jetzt die 2. Auflage in Ihren Händen. Neu ist nicht nur der Titel. Aus „Kickpoints im Projekt“ wurde „**Kickpoints im Projektmanagement**“. Mit dem Anspruch auf einen allgemeingültigen Projektmanagementansatz hätte dieser Titel bereits für die erste Auflage seine Richtigkeit gehabt. Der aktuelle Untertitel verzichtet bewusst auf eine bestimmte Anzahl an Schlüsselstellen, wurde aber um den zentralen Begriff „kommunikativ“ ergänzt.

Welche Motivation steckt hinter dieser Neuauflage? Zum einen hielten die Kickpoints dem Praxistest stand und erprobte Erkenntnisse aus dem Projektmanagementalltag sollen dem interessierten Leser anwendungsfreudlich verfügbar sein. Im Aufbau blieb die Neuauflage größtenteils dem Erstlingswerk treu. Neu dazugekommen sind Figuren einer Projektorganisation. Die Gesichter sind bereits aus dem ersten Buch bekannt. Jetzt haben sie auch Namen und Rollen. In Erscheinung treten sie als Einstiegszenen der Kickpointkapitel, um den Leser an die Situationen heranzuführen.

Ein weiterer Grund eine Neufassung vorzulegen, liegt in der Hypothese, Projektmanagement erfährt aktuell eine Renaissance. Agilität, SCRUM, BIM, Lean, OKR etc., können Projektmanagement nicht ersetzen. Es scheint so, als ob grundlegende Prinzipien des Projektmanagements im Schatten von Hypes und Moden ein wenig in Vergessenheit gerieten und aktuell in ihrer Bedeutung wieder entdeckt werden.

Grundsätzlich sollte Projektmanagement den Zweck verfolgen den Ressourceneinsatz zu optimieren, um vereinbarte Ziele zu liefern. Die Praxis unterstellt Projektmanagement jedoch häufig einen Selbstzweck: theoretisch, umfangreich, umständlich, behäbig, kompliziert, aufwendig. Es liegt die Vermutung nahe, es hat seine eigentlichen Anwender – die Projektleiter – aus den Augen verloren. Kann es sein, dass Projektmanagement sich bereits selbst zu wichtig nimmt, sich als autopoetisches System permanent aus seiner inneren Logik reproduziert und den wechselseitigen Austausch mit seiner relevantesten Umwelt, den Nutzern, mehr und mehr vernachlässigt?

Das vorliegende Buch bietet allen Personen mit Projektverantwortung einen konkreten, übersichtlichen und praxisnahen Leitfaden vom Projektstart bis -abschluss in einer völlig neuen Ablauflogik. Dabei bleibt es unerheblich, ob der Leser aus einer klassischen, agilen oder hybriden Projektmanagement-Welt kommt, da der vorgestellte Ansatz die übergeordnete Ebene der **Kommunikation** ins Zentrum rückt. Wie die Umsetzung aussehen kann, zeigt hier das Beispiel eines österreichischen Unternehmens mit internationalem Projektgeschäft. Seit 2019 sind bei List General Contractor die Kickpoints der rote Faden im über die Jahre entwickelten Projektmanagementprozess, vereinfachten diesen und bilden den Rahmen für Weiterentwicklungen, wie z.B. die Einführung einer integrierten PM-Software. Im Jahr 2022 führte das Unternehmen einen Kickpoint Reality Check durch. Die Erkenntnisse mündeten in Anpassungen, die hier im Praxisfall berücksichtigt sind.

Eine Anmerkung und Danksagungen bevor es los geht: Zunächst der Hinweis, dass aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet wird. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe.

Mein Dank gilt allen Auftraggebern, Schulungsteilnehmern, Coachees, Kollegen und Mitstreitern in Projekten der vergangenen zwei Jahrzehnte für inspirierende Beobachtungen, Gespräche und Reflexionen. Hervorheben möchte ich die professionelle und innovative Zusammenarbeit mit List General Contractor. Besonders bedanke ich mich bei Rainer Gass und Ronald Morawetz, die die Implementierung und Weiterentwicklung der Kickpoints als Standard im Unternehmen maßgeblich prägten.

Das vorliegende Buch basiert auf dem Erstlingswerk, das Ergebnis toller Teamarbeit mit **Verena**. Dank ihrer Unterstützung war es mir möglich, dieses Projekt umzusetzen. Die Leichtigkeit, mit der die 2. Auflage realisiert wurde, hat ihren Ursprung in der harten Arbeit von damals. Die finale Freigabe verlangte abermals ihre Konzentration und akribische Genauigkeit (die ich so schätze).

Folgende Figuren begleiten den Leser durch die Kickpoints:

Max, Projektleiter



Gloria, seine interne Auftraggeberin und Vorgesetzte



Sebastian, Projektleiter des Kunden



Peter, Projektteammitglied



Emma, Projektteammitglied



Vincent, Projektteammitglied



Oliver, Abteilungsleiter und Vorgesetzter von Peter



2. Kommunikation im Projekt

„Auf der Ebene der Kommunikation entscheiden sich Erfolg und Misserfolg des Unternehmens. Denn alles, was im Unternehmen geschieht, ist ein Ereignis, auf das andere reagieren – oder auch nicht.“ Dirk Baecker, Soziologe¹

„Fünf Anrufe in Abwesenheit“ zeigt das Telefon von Max auf dem Weg zum nächsten Termin an. In den vergangenen beiden Stunden wiederholte der Kollege vom Qualitätsmanagement detailliert die Vorgabe an die Dokumentation der Kundenanforderungen mit der neuen App. Aus einer Stunde wurden zwei. Bis das zwöchentliche Projektteammeeting mit Peter, Emma und Vincent startet, bleibt Zeit für zumindest einen Rückruf. Die Motive der Anrufer sind bereits zu erahnen: Für Sebastian, den Kundenprojektleiter ist der Projektfortschritt unzureichend. Und ein Lieferant wundert sich, dass seine letzte Rechnung noch nicht überwiesen wurde. Dass sich Gloria, seine interne Projektauftraggeberin nach dem Stand der Dinge erkundigen wird, wäre nachvollziehbar. Von Oliver, dem Abteilungsleiter, sollte endlich eine Zustimmung für Peter, einer Schlüsselressource fürs Projekt, kommen. Und seine zehnjährige Tochter? Das lässt sich sicher zu Hause am Abend noch regeln.

Dringend und wichtig erscheinen alle fünf Anrufe. Um grobe Probleme zu vermeiden, ruft Max erstmals Sebastian zurück. Auf die Frage „Warum der Fortschritt nachhinkt“, folgen Begründungen und Erklärungsversuche mit einer vorschnellen Zusage, die Max unmittelbar nach Beendigung des Gesprächs bereut.

Mit ein paar Minuten Verspätung startet das Teammeeting. An das verspätete Erscheinen von Vincent hat sich Max schon irgendwie gewöhnt. Auch an die Möglichkeit bei längeren Diskussionen rasch einige Mails parallel abzuarbeiten. Es wird viel geredet und wenig vereinbart. Die Stimmung im Team

¹ Postheroisches Management. Ein Vademeum. Berlin (Merve), 1994

scheint gut zu sein. Lockere Atmosphäre und Herstellen von Verbindlichkeiten kann doch nicht zusammengehen, oder? Die eigene To-do-Liste von Max füllt sich verlässlich in den Teammeetings. Wieder einmal um ein paar Minuten überzogen, geht es zurück an den Arbeitsplatz. Der Blick in den Mai-leingang verschreckt ihn doch ein wenig: 38 unbeantwortete Mails. Der Magen knurrt, doch die Motivation bleibt ungebrochen hoch. Seine schleichende Erschöpfung ignoriert er mit der Kraft seines Willens.

Willkommen im Alltag von Projektleiter Max. Zu Hause, abends im Bett kreisen vor dem Einschlafen noch seine Gedanken zum vergangenen Tag. Dem üblichen positivem Eindruck es heute wieder irgendwie geschafft zu haben, weicht eine selbstkritische Reflexion seiner Rolle als Projektleiter. Wann genau stellte sich das Gefühl ein, ein Getriebener zu sein? Welche Ereignisse im Projektverlauf waren hierfür ausschlaggebend? Es folgen Erinnerungen an zwischenmenschliche Momente, in denen es um Entscheidendes für Projektbeteiligte ging: Meetings, Präsentationen, Einzelgespräche, Verhandlungen, Workshops und spezielle Mails. In der Nachbetrachtung scheinen oftmals Kleinigkeiten für den Verlauf dieser Momente ausschlaggebend. Was wurde wann und wie gesagt, geschrieben, präsentiert bzw. auch nicht? Und wie wurde es verstanden? Bei genauerer Betrachtung gesteht sich Max ein, dass bereits im Projektstart unzählige Gelegenheiten ungenutzt blieben, im Projekt zu agieren, statt verspätet zu reagieren. Solche Fragen verstärken das aufkommende Gefühl ein Getriebener im eigenen Projekt geworden zu sein. Max entscheidet sich, das nächste Projekt vom Beginn an proaktiver zu führen, seine eigenen Möglichkeiten besser auszuschöpfen, seine Wirksamkeit als Projektleiter zu steigern und den Takt stärker vorzugeben.

Projektleiter kennen die Bedeutung von Kommunikation im Projekt. Ein Projekt lebt, wenn kommuniziert wird. Wie gut es (über-)lebt, hängt maßgeblich von der Qualität der Kommunikation zwischen den Beteiligten ab.

Studien² weisen wiederholt „schlechte Kommunikation“ als eine Kernursache für das Scheitern von Projekten aus. Und aus dem Projektalltag hallt wiederkehrend der Wunsch nach verbesserter Kommunikation – über alle Hierarchieebenen hinweg. Welche Lösungsansätze bietet hier Projektmanagement an? Klassische und agile Ansätze betonen stark die Bedeutung von Kommunikation für den Projekterfolg, verbleiben jedoch im Kern Prozessmodelle. Ein Prozessmodell (z.B. Start, Planung, Steuerung, Abschluss) bildet einen hilfreichen Rahmen, die eigentlichen zielgerichteten Interventionen geschehen jedoch ausschließlich durch kommunikative Impulse im Projekt. Was der Projektleiter wem, wie und wann vermittelt oder auch nicht, macht den relevanten Unterschied aus.

Verlagert sich die Aufmerksamkeit vom prozessgesteuerten hin zum kommunikationszentrierten Projektmanagement, rückt ein systemischer Ansatz ins Zentrum. Organisationen werden hier als soziale Systeme verstanden. Seine Elemente sind Kommunikationen und nicht Personen. Personen im und um das Projekt sind „nur“ Kommunikationsträger. Als Träger von Kommunikation setzt der Projektleiter dort den Hebel an, wo die potenziell größte Wirkung zu erzielen ist, und zwar unmittelbar in Momenten zwischenmenschlicher Kommunikation relevanter Projektsituationen. Interessanterweise scheint das Wissen über diese Potentiale zur Steigerung der eigenen Wirksamkeit bei Projektleitern vorhanden zu sein. Gleichzeitig hadern viele mit der Feststellung es fehle an Zeit, um sich beispielsweise auf Gespräche ausreichend gut vorzubereiten. Ein Ausweg aus diesem Dilemma führt über die persönliche Entscheidung, Kommunikationen als oberste Priorität des Projektmanagements für sich festzulegen. Die nun folgenden Kickpoints bieten dem interessierten Leser einen Leitfaden durch den Dschungel sozialer Interaktionen vom Projektstart bis zum Projektabschluss.

² <https://www.gpm-ipma.de/wissen/studien#c1201>

3. Frugales Projektmanagement und Kickpoints im Projektmanagement

„Man kann die Dinge so tief sehen, dass sie einfach werden.“ Konrad Adenauer

Dreh- und Angelpunkte sind Momente zwischenmenschlicher Kommunikation. Je besser die Gestaltung von Kommunikation im Projekt gelingt, desto berechenbarer wird diese. Unvorhergesehenes passiert naturgemäß fortlaufend, jedoch nicht mit der Konsequenz, Unmengen an Zusatzkommunikation zu erzeugen (Gespräch folgt dem Gespräch folgt dem Gespräch usw., und die dazugehörige Dokumentation, weitere Entscheidungen, Einsatz von Methoden etc.), die mit Abstand betrachtet, nicht notwendig gewesen wären.

Mit den Kickpoints richtet der Projektleiter seinen Blick auf das Wesentliche und entschlackt gleichzeitig Projektmanagement an sich.

Bei den Kickpoints handelt es sich um eine Innovation frugalen³ Charakters. Frugale Innovationen brechen mit dem weit verbreiteten Paradigma „immer mehr, immer besser“ und stellen eine vereinfachte und anwendungsorientierte Lösung dar. Eigenschaften frugaler Innovationen, die auf den Projektmanagementansatz mit Kickpoints zutreffen, sind:

- Mehr für weniger: Kickpoints als Projektmanagementstandard weisen einen, relativ zum Aufwand, hohen Nutzen für das projektführende Unternehmen auf.
- Asset-light: Traditionelle Projektmanagementprozesse verursachen häufig ein Aufblähen der Organisation, die dann dazu neigt, sich selbst zu reproduziert (z.B. die Liste für die Listen) und in Folge einen Wartungsaufwand nach sich zieht. Dass viele Projektleiter nicht mehr wissen, wo sie was finden, ist ein bekanntes Phänomen geworden. Kickpoints verlagern den Fokus von Prozessen auf Momente, um die Kraftübertragung zu optimieren.

³ frugal bedeutet einfach, bescheiden, genügsam (www.wissen.de)

- Gut genug: Kickpoints folgen dem Grundgedanken des Pareto-Prinzips: mit 20 % Aufwand 80 % Ergebnis erzielen. Die aktive Gestaltung der kommunikativen Schlüsselstellen im Projekt reicht bereits aus, um einen Großteil des Projektmanagementerfolges zu erreichen.
- Sinn: Kickpoints hinterfragen gelebte Überzeugungen und überraschen mit bekannten, sinnvollen Herangehensweisen.

Der Wunsch nach Konzentration auf das Wesentliche ist durch den agilen Hype im letzten Jahrzehnt als klares Signal zu werten. Nur lassen sich die Prinzipien und Prozesse von z.B. SCRUM und Lean nicht so einfach für den Projektleiter auf sein konkretes Projekt umsetzen. Agiles Projektmanagement zu leben, setzt bei vielen Unternehmen eine notwendige Kultur- und Strukturänderung voraus. Das kann zur Überforderung führen. Ungeachtet dessen bleibt die Verantwortung beim Projektleiter und seinem Team. Unaufhaltsam tickt die Uhr, und die Abnahme kommt mit jedem Tag näher. Kickpoints hingegen, bieten dem Projektleiter und seinem Team unmittelbare Hinweise zur Nutzung der Schlüsselstellen im Projekt.

Kickpoints im Projektmanagement

- sind immer Momente zwischenmenschlicher Kommunikation.
- haben unmittelbare Wirkung auf den weiteren Projektverlauf.
- sind somit Schlüsselstellen für Projektleiter, um Steuerungsimpulse zu geben.
- fördern bzw. fordern Entscheidungen für den weiteren Projektfortschritt.
- koppeln mit gültigen Projektmanagement-Ansätzen (klassisch, hybrid oder agil) und den dazu notwendigen Methoden.
- kommen in allen Projektarten vor und sind branchenübergreifend anwendbar.
- sind einmalige Chancen für den Projektleiter.

Im übertragenen Sinn handelt es sich bei den Kickpoints um *die* – durchwegs bekannten – **Kommunikationsmomente** für Projektleiter:

- Kickpoint 1 ● Auftragsklärungsgespräch

- Kickpoint 2 ● Startevent
- Kickpoint 3 ● Ressourcenverhandlung
- Kickpoint 4 ● Teammeeting
- Kickpoint 5 ● Stakeholder Präsentation
- Kickpoint 6 ● Change- und Claimverhandlung
- Kickpoint 7 ● Feedbackgespräch
- Kickpoint 8 ● Lessons Learned Workshop

Die ersten drei Kickpoints liegen in der Projektstart- und -planungsphase. „So wie Du Dich bettest, so liegst Du.“ Das gilt selbst im agilen Zeitalter als Binsenweisheit. Möglicherweise mehr denn je. Dennoch werden immer wieder die ersten drei Kickpoints unzureichend wahrgenommen, weil z.B.

- noch vermeintlich Zeit verbleibt, bis es wirklich losgeht.
- das Projekt inhaltlich voll durchstartet und der erste Meilenstein naht.
- der Projektleiter passiv auf Klärung offener Punkte wartet.
- der Projektleiter noch in anderen Projekten verhaftet ist und seine Prioritäten kurzfristig setzt.
- schlichtweg das Wissen über notwendige Projektmanagementaufgaben in der Start- und Planungsphase fehlt. Dazu gehören vor allem die Auftragsklärung, das Set-up von Projektorganisation und Team, das Projektkommunikations- und -informationssystem, das Reporting, das anzuwendende Prozessmodell (klassisch, hybrid, agil), die Klärung und Vorbereiten notwendiger Werkzeuge für die Planung und die Steuerung. Im laufenden Projekt ist das Nachholen solcher Aufgaben schwierig und um ein Vielfaches aufwändiger, teilweise wirkungslos und in Folge frustrierend.
- der Mut fehlt, bisherige Routinen zu hinterfragen, z.B. „Die Projekttermine bekomme ich vom Vertrieb vorgegeben.“ „Den Kick-off macht man bei uns halt so.“ „Das Projektbudget entspricht der Vertriebskalkulation.“ „Die Zusammensetzung des Teams läuft über die Linienorganisation.“

Erfreulicherweise sind die Kickpoints den meisten Projektleitern thematisch sehr gut bekannt. Dem vorliegenden Buch soll es daher erlaubt sein, Basiswissen über Projektmanagement beim Leser vorauszusetzen, um direkt auf den Punkt zu kommen – ersichtlich durch den häufigen Einsatz von Aufzählungen. Dabei bleibt ein Anspruch auf inhaltliche Vollständigkeit bewusst unerfüllt, da der Versuch Projektmanagement auf das Wesentlichste zu reduzieren im Vordergrund steht.

Jeder Kickpoint präsentiert sich hier dem Leser mit folgendem Aufbau:

- Einstiegszene mit Projektleiter Max
- Um was es geht
- Situationen, die Ihre Aufmerksamkeit auf den Kickpoint lenken
- Typische Schwierigkeiten aber auch Chancen für Projektleiter
- Checkliste für Umsetzer mit praxiserprobten Tipps für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Kickpoints
- Kickpoint als Standard im Unternehmen: Praxisfall eines projektorientierten Unternehmens, das Kickpoints als Projektmanagementstandard einföhrte und lebt

Das Fallbeispiel des österreichischen Familienunternehmens List GC veranschaulicht die organisatorische Einbettung der Kickpoints als Standard für die Projektabwicklung. Das Unternehmen entwickelte sich innerhalb drei Generationen von einer lokalen Tischlerei zu einem globalen „best-in-class“ Innenausstatter für Luxusyachten und Hochbauprojekten. Der Umsatz (ca. 90 Millionen EUR im Jahr 2023) wird mit Auftragsprojekten erwirtschaftet, d.h. Projektmanagement gilt als Geschäftsprozess.

Im Zuge der Strategiearbeit im Jahr 2018/2019 entschied sich die Eigentümerfamilie und Geschäftsleitung den Projektmanagementreifegrad auf die höchste Stufe – „gelebt“ – zu heben. Eine weitere Optimierung auf Prozessebene versprach keine ausreichende Verbesserung im Verhältnis zum Aufwand. Gleichzeitig verlangten der hohe Qualitätsanspruch auf Produkt- und Abwicklungsseite, das internationale, dynamische Umfeld, ein spürbar steigender Kostendruck, und auch die sich ändernde Werthaltung jüngerer Mit-

arbeiter eine Neuausrichtung im Verständnis von Projektarbeit. Die Einführung der Kickpoints als Projektmanagementstandard lief parallel zu den Trainings der Projektleiter und ihren Stellvertretern. Transfercoachings begleiteten beim „ins Leben bringen“. Angepasste Trainings mit Transfercoachings durchliefen auch alle anderen Kernteamrollen (Engineering, Manufacturing, Outfitting). Nach ca. 2 Jahren führte ein Kickpoint Reality Check zu Anpassungen. Die wesentlichen Änderungen bestanden darin, das Auftragsklärungsgespräch in drei (statt bisher zwei) Kickpoints zu unterteilen und die Claim- und Changeverhandlung nicht mehr als Kickpoint zu listen, da der COR (Change Order Request) Prozess den Ansprüchen genügte. Seiner frugalen Werthaltung verpflichtet, verschlanken sich Kickpoints, wo sie keinen Mehrwert mehr liefern.

2023 unterzog sich das Unternehmen einer radikalen Reorganisation und verwandelte sich in eine Zellstruktur⁴. Projektkernteam bilden seither Peripheriezellen und agieren als selbstständig agierende Unternehmen im Unternehmen.

⁴ nach Nils Pfläging und Silke Hermann, „Zellstrukturdesign: Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht“, 2020

Die List GC Organisationsstruktur



Wir arbeiten in kleinen, interdisziplinären und selbstorganisierten Teams. Wir nennen sie Zellen bzw. Shops. In unserer Organisationsstruktur gibt es nur innen und außen – kein oben und unten. Außen befinden sich Zellen, die direkt am Kunden arbeiten. Innen befinden sich Shops, die die äußeren Teams unterstützen. Wir arbeiten nicht in Abteilungen und haben kein klassisches Organigramm mit Vorgesetzten.

Bei uns entscheiden die Könner*innen.

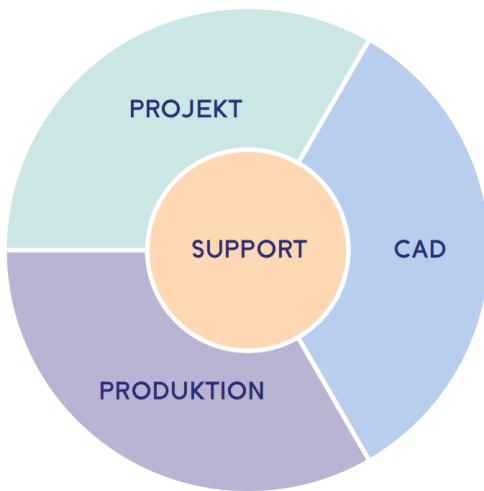
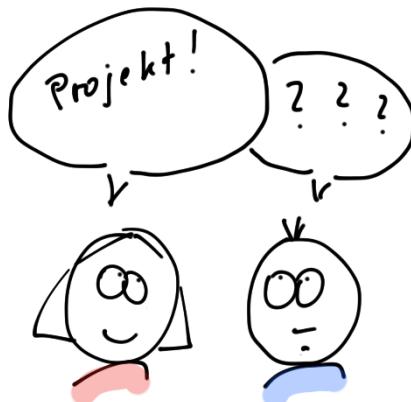


Abbildung: List GC Organisation (2024)

Die Darstellung des Praxisfalls deckt sich weitgehend wortgleich mit den Inhalten des unternehmensinternen Qualitätsmanagementdokuments „Kickpoints – der rote Faden im Projekt“ aus dem Jahr 2024.

Kickpoint 1 Auftragsklärungsgespräch



„Gute Nachrichten! Wir haben den Auftrag, die Bestellung kam gestern rein. Max, ich kann mit Dir rechnen?“ Das wöchentliche Jour fixe mit Gloria birgt immer wieder Überraschungen. So richtig glaubte Max nicht mehr an diesen Auftrag. Er erinnerte sich an den zähneknirschenden Gesichtsausdruck seines Kollegen aus der Projektkalkulation, nachdem Max ihm seine Schätzung der Planstunden rückmeldete und auf offensichtliche Terminrisiken hinwies. Und jetzt ist es da, das neue Projekt. Während Gloria eine Anekdote über die letzte Vertragsverhandlung zum Besten gibt, spürt Max eine widersprüchliche Mischung aus Freude über die kommende Herausforderung und Unruhe, die sich aus für ihn unzähligen offenen Fragen nährt. „Finden wir einen Termin für ein Auftragsklärungsgespräch“, fordert Max, „am besten noch diese Woche.“

Um was es geht

Starten statt Warten lautet die Devise. Projektleiter versuchen vom Start weg eine aktive Rolle einzunehmen, denn Projekte fallen nicht einfach so vom Himmel. Ausschlaggebend ist dabei der Zeitpunkt des Einstiegs. Kennt der Projektleiter das Projekt bereits aus der Vorprojektphase, z.B. Konzeptions- bzw. Vertriebsphase, ist eine frühzeitige Einflussnahme möglich. Übernimmt er vom Vertriebsverantwortlichen oder seinem internen Projektauftraggeber das Projekt, geschieht das meist, ohne über vorhandenes Detailwissen zu verfügen. Es liegt daher im Interesse des Projektleiters für eine klärende Projektbeauftragung zu sorgen. In einem oder mehreren Auftragsklärungsgesprächen⁵ versucht der Projektleiter ein mit dem Auftraggeber geteiltes **Be-wusstsein des Grades an Auftragsklarheit** zu folgenden Punkten zu erreichen:

- Sinn, Nutzen und Entstehungsgeschichte
- Liefer- und Leistungsumfang
- Hauptaufgaben und Meilensteine
- verfügbare Ressourcen
- potenzielle Risiken und Chancen
- Projekttrollen und Stakeholder

Achtung Kickpoint!

Situationen, in denen Sie einen Termin für ein (zusätzliches) Auftragsklärungsgespräch unverzüglich einfordern sollten:

- Sie wurden soeben als Projektleiter ernannt.
- Gefühlt leiten Sie ein Projekt, sind aber offiziell nicht Projektleiter.
- Ihr Kollege vom Vertrieb verkündet stolz den Vertragsabschluss mit dem Kunden, für den Sie als Projektleiter seit Jahren gesetzt sind.

⁵ Andere gängige Bezeichnungen sind Startgespräch, Handover-Meeting, Über-gabegespräch, Projekteinführungsgespräch

- Von vergangenen Projekten lernten Sie, dass zu viel Zeit verloren geht, wenn Sie auf eine Einladung zu einem Auftragsklärungsgespräch warten.
- Kernunterlagen aus der Vorprojektphase (Business Case, Vertrag, Lieferverzeichnis) bieten großzügig Raum für Annahmen und Interpretationen.
- Sie müssen sich zugestehen, im bereits stattgefundenen Auftragsklärungsgespräch wurde viel geredet, aber wenig gesagt.
- Die Befürchtung inkompotent zu wirken, lässt Sie zögern, ein weiteres Auftragsklärungsgespräch einzufordern.
- Erste Erzählungen über das Projekt klingen verniedlichend („Routine“, „einfach“, „schnell“, „wie immer“, „alles klar“ etc.).

Typische Schwierigkeiten für Projektleiter

- Für den Vertrieb ist das Ziel mit der Vertragsunterzeichnung emotional positiv erfüllt (cooling down), aber der Projektleiter beginnt erst jetzt richtig warm zu laufen (warming up).
- Der Projektleiter will sich umfassend informieren, aber sein Gegenüber möchte rasch übergeben.
- Dem Kunden wurden frühzeitig erste Ergebnisse in Aussicht gestellt, aber ein konzentrierter Projektstart benötigt Zeit.
- Auf Kundenseite wurden hohe Erwartungen im Zuge der Vertriebsphase geschürt, aber fachlicher Realismus für die Abwicklung steht dem jetzt gegenüber.
- Der Vertrieb kalkuliert nach der Logik von Produktgruppen bzw. Leistungsverzeichnis, aber der Projektleiter plant, denkt und handelt in Aufgaben und Terminabläufen.
- Der Projektleiter stellt berechtigte Verständnisfragen, aber sein Gegenüber reagiert mit Rechtfertigungen.
- Übernahme von „Oben“ ohne Widerrede, aber es bestehen substantielle Bedenken mit dem Projekt.