

## Die Planungsphase eines Projektes – Ein unbeschriebenes Blatt voller Chancen

Ein Fachbeitrag von DDIM Interim Managerin Vera Schmidt



**„Niemand erwartet die Spanische Inquisition! Unsere wichtigste Waffe ist die Überraschung!“**

*Kardinal Ximenes hat großzügigerweise zugestimmt, den heutigen Artikel zu eröffnen! Denn genau das wird oft aus einer Überraschung: die Qual der spanischen Inquisition. Heute reden wir deswegen über die am meisten unterschätzte Phase eines Projektes: die Planungsphase – und wie sie uns dabei helfen kann, in der Abwesenheit einer Kristallkugel auf plötzliche Wendungen und böse Überraschungen optimal vorbereitet zu sein. Weitere Beiträge der DDIM.fachgruppe // Projekt- und Programm-Management finden Sie im [DDIM Blog](#) und bei [LinkedIn](#).*

Der erste Schritt im Umgang mit einem Problem ist die **radikale Akzeptanz**: Wir können die Zukunft nicht vorhersehen und werden es auch nie können. Punkt. Die einzige Möglichkeit, völlig risikofrei zu handeln, wäre, uns nichts Neues zu wagen. Dies ist jedoch nicht machbar – oder zumindest sehr langweilig. Au contraire, wir möchten uns auf riskante Unternehmungen einlassen, neue Ansätze ausprobieren, neue Produkte einführen und generell neue Dinge ausprobieren – nicht nur, weil dies mehr oder weniger eine schulbuchmäßige Definition von Entwicklung ist, sondern auch, weil das Risiko mit der Aussicht auf höhere Gewinne und unbegrenztes Potenzial verbunden sind.

Da Menschen auf Anreize reagieren, ist es nur natürlich, dass wir diese Aussicht beibehalten und das Risiko begrenzen wollen. Was wir also *tatsächlich* vermeiden wollen, wenn es um unerwartete Wendungen und Entwicklungen in einem Projekt geht, ist: überrascht zu werden, unvorbereitet dastehen und im schlimmsten Fall sogar mit heruntergelassenen Hosen ertappt werden. Unser Hauptziel ist es daher, die spanische Inquisition in Form steigender Fehlerkosten auszuschalten, indem wir die Überraschungskomponente minimieren und sicherstellen, dass wir vorbereitet sind.

Glücklicherweise gibt es zwei Phasen im Projektleben, die genau zu diesem Zweck geschaffen sind, und zwar **die Planung und das Testing**. Und heute werden wir uns die Planung genauer anschauen.

*Planungsphase: Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne (H. Hesse)*

Wie ein kitschiges, aber zutreffendes Sprichwort besagt, „**wer am Planen scheitert, plant zu scheitern**“. Dennoch ist die Planungsphase eine der am meisten unterschätzten Phasen eines Projekts: Die Zeit scheint oft unendlich zu sein, und dringendere Probleme beschäftigen den Geist. Die Planungsphase eines Projekts ist jedoch mehr als nur eine großartige Gelegenheit, einige Agendapunkte abzarbeiten und das Projektteam in einem informellen Rahmen kennenzulernen. Realistisch betrachtet ist dies Deine beste Chance, Routinen frühzeitig in das Projektleben einzubringen, die viel später im Projektleben und dennoch genau dann greifen werden, wenn Du sie am meisten brauchst. Zu diesen Routinen gehören selbstverständlich mögliche Projektstoppläne bzw. harte, vordefinierte Kriterien für einen Projektstop, Notfallpläne sowie Kommunikationsstrategien.

Diese **Routinen** helfen Dir, vorbereitet zu bleiben und völlig unüberrascht zu sein, sollten die Dinge zu einem bestimmten Zeitpunkt schief gehen, nicht fliegen oder sich sogar die „fünfte Dimension“ direkt vor Dir öffnet. In der Planungsphase wird der Status quo neu verhandelt, und das ist die Schönheit und Magie dieser Phase. In gewisser Hinsicht kann man sich diese Phase als ein unbeschriebenes Blatt, eine frisch ausgepackte Leinwand oder ein Schachbrett zu Beginn eines neuen Spiels vorstellen. Der Spielraum für Manöver ist hier am größten, den Du bis zum Ende des Projekts haben wirst, denn mit jeder Entscheidung wirst Du natürlicherweise die potenziellen Entwicklungspfade einschränken oder sogar abschneiden. In dieser Phase legst Du die Grundlage und die Grundstruktur dafür fest, wie Dinge erledigt und Probleme angegangen werden. Die Macht liegt direkt vor Dir und muss nur genommen werden!

Schließlich wirst Du in dieser konzeptionellen Phase des Projektlebens ermutigt, einen Schritt zurückzutreten, zu reflektieren und nachzudenken – ein Luxus, den Du während der Implementierung wahrscheinlich nicht haben wirst. Ganz zu schweigen davon, dass der Nutzen des Nachdenkens in keiner anderen Phase so groß ist. Das ideale Ergebnis dieser Phase umfasst:

- ein klar definiertes und messbares Ziel (Achtung: Du wirst das Ziel während der nächsten Projektphasen stetig prüfen und überarbeiten. Das Ergebnis dieser Überarbeitung sollte jedoch sein, dass das Ziel konkreter und präziser wird, nicht umgekehrt);
- eine Auflistung von Deliverables bzw. von konkreten Ergebnissen;
- Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten – das mag sehr banal klingen und ist es vermutlich auch. Dennoch: genau diese Klarheit fehlt sehr oft. Die Rollen bleiben oft all zu lange nicht klar definiert, weil das oft genug mit (vermeintlich) unangenehmen Gesprächen verbunden ist. Die Realität sieht aber ganz anders aus: je länger man mit solchen Klärungsgesprächen wartet, desto mehr Fehler passieren, Probleme entstehen und das Explosionspotenzial steigt;
- eine Reihe von Routinen, Regelterminen, Projekt-Health-Checks, Exit- bzw. Notfall-KPIs, etc. Diese Routinen werden Dich und das Projekt in Form halten. Genau diese Routinen werden ab dem bestimmten Moment das Projekt sogar "wie von alleine" nach vorne tragen. Damit diese Magie aber geschieht, muss man als Projektmanager bereits in der Planungsphase dafür sorgen.

Ein Punkt möchte ganz besonders betont werden: in der Planungsphase sind die Rahmenbedingungen noch sehr unsicher und das macht den wichtigsten Schritt, die Definition von Zielen, besonders schwierig. Genau das wird oft der Grund fürs Projektscheitern: wagt man es und macht man eine zu ambitionierte und vorschnelle Projektzusage, kann man mit einem völlig unrealistischen Ressourcenbudget dastehen. Will man genau dem vorbeugen (oder will man sich in dem Moment die Arbeit vermeintlich sparen), wird diese Unsicherheit zu einer Ausrede, warum man die Planung überhaupt halbherzig angeht.

Meine Herangehensweise ist immer, die Zielvalidierung mit allen Stakeholdern von so vielen Perspektiven beleuchten zu lassen, dass sie zu Beteiligten von dieser Problematik werden und die Zielvalidierung in jeder Projektphase immer wieder vorzunehmen. Das hilft unter anderem vorzubeugen, dass die Ziel- bzw. Scope-Entwicklung eine eigene Dynamik annimmt – darüber reden wir aber ein anderes Mal. Jetzt die Frage an Euch: was ist Euer Tipp? Wie geht Ihr mit der Zieldefinition um, im Kontext recht unsicherer Rahmenbedingungen des Projektes?

## Über die Autorin

**Vera Schmidt** ist Interim-Projektmanagerin. Sie bringt 10+ Jahre Führungserfahrung aus Operations- sowie Projektmanagement mit. Sie spezialisiert sich auf Change Management mit einem Fokus auf Prozesse im Kontext der Digitalisierung. Mit besonderer Leidenschaft begleitet sie Firmen bei dem wichtigen Schritt vom Start-Up zum Scale-Up, in dem etliche Prozesse und Abläufe auf den Prüfstand gestellt werden müssen.



## [Kontakt aufnehmen](#)

## Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

## [Mehr erfahren](#)

## Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

## [Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog](#)

