

Tipp: Wie Sie Projektideen managen

von Wilfried Reiter, www.wilfried-reiter.com

Sie haben kein Team, kaum Budget – aber eine Menge kleiner und mittlerer Projekte am Hals: eine neue Bürosoftware aussuchen und implementieren, eine Marktstudie für ein Produkt erstellen, das nächste Betriebsfest organisieren usw. Diese Projekte haben sich peu à peu bei Ihnen angesammelt und sollten eigentlich "nebenher" erledigt werden. Meist aber entpuppen sich scheinbar harmlose Projekte als so aufwändig, dass man sie nicht nebenher erledigen kann und sogar noch Kollegen mit ins Boot holen muss.



Wilfried Reiter

Dipl.-Ing. (FH) und MA, Autor, Trainer und Berater, Beratungsschwerpunkt: Zusammenarbeit von Projekt- und Linienorganisation

Kontakt: office@wilfried-reiter.com

Mehr Informationen unter: www.projektmagazin.de/autoren/

Um Zeit für seine eigentliche Arbeit zu haben, ist es entscheidend, nur die Projekte durchzuführen, die unbedingt notwendig sind. Hat man aber einen einfallreichen Chef, der täglich mit drei Projektideen aufwartet, ist es gar nicht so einfach, diesen Vorsatz einzuhalten. Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie es trotzdem schaffen können.

Ihr Vorsatz: Nur wichtige Projekte durchführen

Führen Sie ein Projekt nur durch, wenn ansonsten mit großer Wahrscheinlichkeit ein hoher Schaden entstünde. Wenn Sie den üblichen Ansatz verfolgen und Projekte durchführen, sobald sie sinnvoll sind und "was bringen", laden Sie sich damit eine Unmenge von Projekten auf – denn sinnvolle Projekte gibt es viele. Folgen Sie also der ersten Vorgehensweise. Was ein "hoher Schaden" ist, bleibt Ihrer Einschätzung überlassen. Wenn Sie z.B. ohne das Projekt nicht nur irgendeinen sondern den Top-Kunden des Unternehmens verlören, ist das ein großer Schaden. Dasselbe gilt, wenn Ihr Chef nicht nur etwas ungehalten reagieren, sondern ein Riesendonnerwetter veranstalten würde.

Bei der Beurteilung von Projektideen helfen zwei Fragen:

- **Existenzfrage:** Muss das Projekt sein? (Z.B. gesetzliche Vorschriften müssen erfüllt werden).
- **Konsequenzfrage:** Was geschieht, wenn das Projekt nicht durchgeführt wird? (Entsteht ein großer Schaden: ja oder nein?).

Meiner Erfahrung nach lässt sich die Projektlast mit diesen beiden Fragen um bis zu zwei Drittel reduzieren.

Ihr Problem: Wie sag ich´s meinem Chef?

Kleine und mittlere Projekte bekommt man in der Regel von seinem Vorgesetzten übertragen. Dieser ist natürlich wenig begeistert, wenn Sie ihm sagen, dass Sie seine Idee nicht umsetzen möchten, weil das Projekt Ihrer Ansicht nach keinen überragenden Nutzen hat. Im Folgenden werden ein paar Taktiken vorgestellt, wie Sie mit den Ideen Ihres Chefs umgehen können, um sich vor einer Projektflut zu schützen.

Die Erst-beim-zweiten-Mal-Technik

Viele Angestellte versuchen zunächst, den Wünschen ihres Vorgesetzten zu entsprechen und alle Projektideen umzusetzen. Diese Bemühungen sind in der Regel zum Scheitern verurteilt, weil die meisten Vorgesetzten sehr viele Ideen haben, von denen die meisten nur mit großem Aufwand tatsächlich verwirklicht werden können.

Viele Ideen vergessen die Vorgesetzten wieder und fragen kein zweites Mal danach. Wenn Ihr Vorgesetzter Ihnen also zum ersten Mal eine bestimmte Idee vorträgt, nehmen Sie diese dankend an. Stellen Sie sich anschließend die Existenz- und die Konsequenzfrage. Wenn Sie auf dieser Basis zu dem Ergebnis kommen, dass das Projekt es nicht wert ist, durchgeführt zu werden, warten Sie erst einmal ab. Vergisst Ihr Vorgesetzter die Idee und spricht Sie kein zweites Mal darauf an, ist die Sache für Sie erledigt. Kommt das Thema erneut auf und wird deutlich, dass das Projekt Ihrem Vorgesetzten oder einem Sponsor sehr am Herzen liegt, wenden Sie die Kastanien-Technik an.

Die Kastanien-Technik

Diese Technik ist nach der Marone (Esskastanie) benannt, die hinter einer harten Schale einen süßen Kern verbirgt. Hier geht es darum, einem Auftraggeber eine Projektidee auszureden (harte Schale), ihm aber gleichzeitig einen Gegenvorschlag anzubieten (weicher Kern). Dabei sollten Sie folgende Grundsätze beachten:

- Überlegen Sie sich vor dem Gespräch Ihre Argumentation und machen Sie sich Notizen. Das bringt Sicherheit.
- Vermeiden Sie jede Wertung wie "Das Projekt bringt doch nichts!"
- Argumentieren Sie nicht mit Ihrer hohen Arbeitsbelastung. Das nützt bei Vorgesetzten und Sponsoren meist nichts, es schadet eher, und lenkt von der sachlichen Argumentation ab.
- Zeigen Sie sachlich auf, weshalb Sie das Projekt für nicht durchführbar halten: "Ich habe mir das Projekt angeschaut. Ich finde es sehr gut, und es wäre schön, wenn wir es umsetzen könnten. Der Haken ist allerdings, dass der Aufwand im Vergleich zum Nutzen unverhältnismäßig hoch wäre."
- Unterbreiten Sie ein Gegenangebot: "Ich möchte die Sache trotzdem anpacken. Wie wäre es mit ...?"

Als "weichen Kern" bieten Sie eine Maßnahmen an, die Ihnen deutlich weniger Aufwand verursacht, aber eine ähnliche Wirkung erzielt wie das ursprünglich vorgesehene Projekt – vielleicht nicht im selben Umfang, aber immerhin in derselben Richtung.

Beispiel

Der Niederlassungsleiter eines Pharmaunternehmens sollte auf Wunsch seines Regionalleiters einen Workshop organisieren, um die Referenten in der "Einwandbehandlung" zu schulen. Das ist eine Gesprächstechnik, bei welcher der Einwand eines Interessenten wertschätzend aufgenommen und anschließend entkräftet wird.

Er wandte die Kastanientechnik an und schlug vor, die Referenten für das Thema auf andere Art zu sensibilisieren: Die Referenten sollten jeweils zu zweit die fünf häufigsten Einwände von Kunden sammeln, zu jedem Punkt wirksame Argumentationen niederschreiben und ihm zuschicken. Er würde diesen Pool an Argumentationen allen Referenten zur Verfügung stellen, damit sie damit arbeiten konnten. Der Workshop sollte erst durchgeführt werden, wenn diese Maßnahme fehlschlug.

Die Kastanientechnik funktionierte: Der Niederlassungsleiter ersparte sich den Aufwand für den Workshop, stellte seinen Regionalleiter zufrieden und erreichte eine Sensibilisierung der Referenten.

Mehr zu diesem Thema finden Sie in dem Buch "Projektmanagement für Einzelkämpfer. Kein Team, kaum Budget und trotzdem erfolgreich" von Wilfried Reiter, Hoffmann und Campe Verlag.