

# + wirtschaft weiterbildung

11/12\_07

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

8,70 Euro

**Vorbilder-Serie**\_Die Arcandor AG setzt auf Action Learning s. 8

**Coaching**\_Jobsuchende über den Nutzen von Online-Coaching s. 42

**Umfrage**\_Die brennendsten Probleme der Personalentwickler s. 62

## Erfahrungen weitergeben

So geht Wissen älterer Mitarbeiter nicht verloren s. 18



# Komplexe Projekte planen mit Tapetenbahnen

**METHODE „ROADMAPPING“.** Beim Planen komplexer Projekte gilt es, viele Bereiche und Menschen mit teils unterschiedlichen Interessen zu integrieren. Einfach und für alle anschaulich gelingt dies mit der Roadmap-Methode - ein paar Tapetenbahnen und Tischkärtchen genügen als Hilfsmittel.

Wie können wir unser Projekt so planen und durchführen, dass die Produktion möglichst kurz gestoppt werden muss oder sich die Einführung des neuen Produkts nicht verzögert? Vor solchen Fragen stehen Projektmanager immer wieder. Einfach zu beantworten sind sie in der Regel nicht. Vor allem, weil bei der Projektplanung häufig die Interessen vieler Beteiligten zu berücksichtigen sind - zum Beispiel von mehreren Abteilungen, zuweilen aber auch von Lieferanten und

Kunden. Entsprechend schnell verlieren Projektmanager bei komplexen Projekten oft den Überblick. Deshalb nutzen sie meist Softwareprogramme wie Microsoft Project oder Power Project, mit denen sich der Projektverlauf und die verschiedenen Projektschritte gut dokumentieren lassen. Nur bedingt geeignet ist die Software jedoch, um ein Projekt gemeinsam mit allen Beteiligten zu planen. Nicht nur, weil sich dann alle um einen Bildschirm scharen müssten, sondern auch,

weil die Darstellung den Beteiligten den möglichen Verlauf nicht bildhaft genug vor Augen führt. Deshalb werden mögliche Versäumnisse und Engpässe oft erst erkannt, wenn es bereits zu spät ist.

## Projektplanung ohne Computer

Aus diesem Grund suchen Unternehmen häufig nach anderen, nicht computergestützten Methoden, um den Verlauf von Projekten zu planen. Eine solche ist die

## Achtung: Erfolgsfallen!

**Praxistipps.** Eine Roadmap hilft, komplexe Projekte mit vielen Beteiligten abzustimmen. Ihre Vorzüge:

- **Einfach:** Tapetenbahnen, Krepp-Papier, Stifte, Kärtchen und ein Moderator genügen. Kenntnisse in Projektmanagement-Software sind nicht erforderlich.
- **Schnell:** Komplexe Projekte lassen sich innerhalb von Stunden planen.
- **Guter Überblick:** Die übersichtliche Darstellung ermöglicht es allen, sich den Projektablauf vorzustellen.
- **Geringer Abstimmungsbedarf:** Da alle gemeinsam die Lösung entwickeln, sind nachträgliche Diskussionen selten.
- **Weniger Konflikte:** Durch das frühe Einbinden aller Beteiligten können Vorbehalte rechtzeitig geäußert und geklärt werden.
- **Höhere Motivation:** Da alle Beteiligten die Planung mitgestalten und ihnen der Sinn hinter ihren Aufgaben klar wird, fühlen sie sich mitverantwortlich, das gemeinsame Ziel zu erreichen.
- **Einbindung großer Gruppen:** Auch größere Personengruppen von bis zu 25 Personen können einbezogen werden. Dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit von Denkfehlern und vergessenen Teilaufgaben.
- **Flexibel:** Verzögert sich eine Aufgabe, wird diese und alle von dieser abhängigen einfach auf der Roadmap verschoben. Die Roadmap zeigt, wo bereits weitergearbeitet werden kann.





Roadmap-Methode. Mit ihr lassen sich auch komplexe Projekte (fast) ohne Computer planen - ein paar Tapetenbahnen und Tischkärtchen sowie einige dicke Stifte und Krepp-Papier genügen als Hilfsmittel. Die Methode funktioniert wie folgt: Wenn ein umfangreiches Projekt ansteht, lädt der Projektleiter alle betroffenen Bereiche oder Personen sowie die erforderlichen Experten zu einem Workshop ein. Dies können bis zu 25 Personen sein. Sie treffen sich in einem Tagungs- oder Besprechungsraum und setzen sich dort an einen großen Tisch oder - wenn dieser fehlt - in einen Kreis.

Zu Beginn des Workshops erläutert ein Moderator, wozu das Treffen dient: Der Weg zum Ziel des Projekts - also zum Beispiel eine „Neustrukturierung der Produktion“ - soll gemeinsam definiert werden. Dann schreibt er den Ausgangspunkt ans obere Ende mehrerer Tapetenbahnen, die er zuvor mit Krepp-Papier zusammengeklebt und auf den Tisch oder in den Kreis gelegt hat. Zum Beispiel: „Ende Juli 2007: Die Produktion stoppt.“ Am

unteren Ende notiert er das Ziel, zum Beispiel: „Mitte September 2007: Die umgebaute Produktionsanlage startet wieder - reibungslos.“ Anschließend bittet der Moderator die Anwesenden zu notieren, welchen Beitrag sie zum Erreichen des Ziels leisten - aufgrund ihrer Kompetenz und Funktion in der Organisation. Dazu teilt er Tischkärtchen aus, wie sie häufig bei Festtafeln verwendet werden. Die Teilnehmer schreiben nun jeweils auf die Vorderseite der Tischkärtchen ihre Aufgaben mit Enddatum und auf die Rückseite den Namen des Verantwortlichen. Also zum Beispiel auf die eine Seite „Leitung xy ist bis 10. August verlegt“ und auf die andere Seite „Werkstatt, Herr Müller“.

Der Vorteil dieses Vorgehens: Jeder Beteiligte benennt selbst, welchen Beitrag er zum Erreichen des großen Ziels leistet. Die Aufgaben werden also nicht von einem oder mehreren zentralen Planern den Einzelnen beziehungsweise deren Bereichen zugewiesen, gemäß dem Motto „Du machst dies, und du machst das“. Während die Teilnehmer die Tischkärt-



**AUTOR**

**Stefan Bald**

ist Trainer und Berater mit den Schwerpunkten Projekt- und Change-Management. Er leitet die K-Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner im badischen Bruchsal. Stefan Bald führt Seminare zur Roadmap-Methode durch.

**Nähere Informationen:**  
[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)  
[www.k-akademie.de](http://www.k-akademie.de)

chen ausfüllen, zeichnet der Moderator mehrere „Spuren“ (roads) auf die Tapetenbahnen. Auf diese schreibt er oben die verschiedenen Aufgabenbereiche - also zum Beispiel „Elektroarbeiten“, „Schlosserarbeiten“, „IT“ und „Buchhaltung“.



**Roadmap-Methode:** Jeder schreibt seinen Beitrag zum Gelingen eines Projekts auf Kärtchen und ordnet sie dann zeitlich ins Gesamtprojekt ein.

→ Danach stellen die Workshop-Teilnehmer ihre Kärtchen nach Datum geordnet auf die betreffende Spur. Gemeinsam haben sie so in kurzer Zeit einen ersten groben Ablaufplan für das Projekt, eine vorläufige „Roadmap“, angefertigt - und vor Augen.

### Wichtig ist das Feintuning

In der zweiten Phase, die nun beginnt, erfolgt die Feinarbeit: Die Beteiligten überprüfen anhand der „Roadmap“, ob Aufgaben vergessen wurden. Ist dies der Fall, wird ein weiteres Kärtchen beschriftet und aufgestellt. Gemeinsam prüfen sie zudem, wie die Aufgaben zusammenhängen und ob bestimmte Tätigkeiten verschoben oder vorgezogen werden sollten, damit das Ziel erreicht wird. Kommen die Teilnehmer zum Beispiel überein „Diese Leitung brauchen wir schon früher, sonst können wir an der Mischanlage nicht weitermachen“, wird das betreffende Kärtchen umgestellt. Ebenso wird verfahren, wenn zum Beispiel festgestellt wird „Hier gibt es einen Engpass, weil wir dieselben Mitarbeiter gleichzeitig an mehre-

ren Stellen eingeplant haben“. Dies ist ein weiterer Vorzug der Roadmap-Methode: Die (Grob-)Planung kann im Handumdrehen geändert werden - ohne erst den PC hochzufahren und die Änderungen zum Beispiel im Projektmanagement-Programm vorzunehmen.

Und noch ein Plus: Jeder Teilnehmer kann mit ein, zwei Handgriffen seine Vorstellung vom Ablauf den anderen verdeutlichen - indem er einfach ein paar Kärtchen auf der Roadmap verschiebt. Entsprechend niedrig ist die Hemmschwelle, Ideen einzubringen - auch für Mitarbeiter ohne Projektmanagement-Erfahrung. Es dauert meist nur wenige Stunden, eine Roadmap zu erstellen und die Details abzustimmen. Die benötigte Zeit hängt jedoch von der Komplexität des Projekts, der Zahl der Beteiligten und vom Abstimmungsbedarf ab. Nach dem Treffen muss der Moderator nur noch die Teilaufgaben in eine Excel-Tabelle übertragen - und schon haben alle Projektbeteiligten den Projektplan zur Hand.

Doch die Methode ist nicht nur schnell. Sie hat auch den Vorteil, dass alle gemeinsam den Plan erarbeiten. Also fühlen

sie sich an ihn gebunden. Und weil die Roadmap sich auch visuell gut einprägt, bleibt das Beschlossene gut im Gedächtnis aller Beteiligten haften. Bewährt hat es sich übrigens, die Roadmap während des Projekts in einem Besprechungsraum stehen zu lassen. Oder die Tischkärtchen durch entsprechend beschriftete Moderationskärtchen zu ersetzen, die mit Klebeband zunächst auf die Tapetenbahnen fixiert werden, bevor die Roadmap an die Wand gehängt wird. Warum? Dadurch haben bei Projektmeetings alle stets den Gesamtprozess vor Augen und sehen sofort „Wo stehen wir gerade?“ und „Was gilt es als Nächstes zu tun?“. Zeigt sich, dass zur Zeit da oder dort etwas hakt, lässt sich der Projektplan sofort korrigieren: Indem einfach weitere „Aufgaben-Kärtchen“ hinzugefügt oder bereits vorhandene verschoben werden.

Unternehmen, die mit der Roadmap-Methode Projekte gemanagt haben, loben nicht nur deren Einfachheit, Schnelligkeit und Flexibilität. Ein weiterer Vorzug ist: Bei dieser Methode erstellen nicht zwei, drei Verantwortliche im stillen Kämmerlein den Projektplan, sondern alle Beteiligten gemeinsam. Deshalb können sie sich besser mit dem Plan identifizieren.

### Fazit

Die Roadmap-Methode eignet sich zum Planen komplexer Projekte, an denen viele Personen sowie Organisationen beziehungsweise Organisationseinheiten beteiligt sind. Ihre Stärke liegt vor allem darin, dass sie alle Beteiligten integriert und ihnen das Gesamtprojekt bildhaft vor Augen führt. Die Roadmap-Methode fördert zudem den Dialog zwischen den Beteiligten und sorgt somit dafür, dass mögliche Versäumnisse und Konflikte frühzeitig erkannt und vermieden werden. Weil alle ihre Aufgaben selbst formulieren, stärkt sie auch die Verbindlichkeit und Eigenverantwortung. Deshalb empfiehlt sich diese Methode insbesondere dann, wenn Menschen zunächst für ein Projekt und die damit verbundenen Aufgaben gewonnen werden müssen. Dies ist zum Beispiel häufig bei Projekten der Fall, die von den Beteiligten eine Verhaltensänderung erfordern.

Stefan Bald •

## Mit der Roadmap-Methode planen

1. Alle Projektbeteiligten treffen sich vor Projektbeginn um einen großen Tisch, auf dem Tapetenbahnen liegen.
2. Alle beschriften für jede ihrer Teilaufgaben je ein Klappkärtchen. Auf der einen Seite steht der Verantwortliche, auf der anderen Seite sein Beitrag und der Termin.
3. Die Roadmap wird in „Fahrbahnen“ unterteilt. Jeder Bereich stellt seine Kärtchen chronologisch auf „seine“ Bahn.
4. Die Roadmap zeigt die Abhängigkeiten. Zeitlich falsch ange setzte Tätigkeiten werden so deutlich.
5. Kärtchen werden hinzugefügt oder auf Zeitachse verschoben.
6. Zum Abschluss wird die fertige Roadmap in eine Excel-Tabelle übertragen, sodass alle den Zeitplan griffbereit haben.
7. Bei Verzögerungen oder Änderungen werden die entsprechenden Kärtchen einfach verschoben.