

Jochen Cholin
Yvonne Kraus

Next Level Projektmanagement – die Katana-Methode

Projekte effizient planen
und durchführen

2. Auflage



Springer Gabler

Next Level Projektmanagement – die Katana-Methode

Jochen Cholin • Yvonne Kraus

Next Level Projekt management – die Katana-Methode

Projekte effizient planen und
durchführen

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Jochen Cholin
Köln, Deutschland

Yvonne Kraus
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-662-62273-5

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62274-2>

ISBN 978-3-662-62274-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2018, 2020

Die 1. Auflage ist ursprünglich im Self-Publishing erschienen unter dem Titel „Die Katana-Methode: Next Level Projektmanagement“

1. Aufl. © Jochen Cholin, Yvonne Kraus 2018

2. Aufl. © Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Wer das richtige Werkzeug besitzt, kommt einfacher und schneller ans Ziel. Was sich so selbstverständlich anhört und was viele von uns im Alltag befolgen – sei es bei der Auswahl des Smartphones, einer Uhr oder eines Fahrrads –, scheint im Projektmanagement vollständig außer Kraft gesetzt zu sein. Denn obwohl in vielen Unternehmen Projekte aus dem Ruder laufen und zu Frustration führen, werden selten die vorhandenen Werkzeuge – hier: Methoden – in Frage gestellt. Stattdessen ist immer das Projekt selbst „schuld“, wird Einzelnen und nicht der Struktur die Verantwortung gegeben. Die vorliegende Methode soll dies ändern.

Dabei gibt es mittlerweile so viele Methoden zum Projektmanagement, dass man glauben könnte, eine weitere wäre das letzte, was Unternehmen heute brauchen. Manchmal zeugt ein gefühltes Zuviel von etwas jedoch auch davon, dass einfach das genau Richtige bisher noch nicht gefunden wurde. Und so haben wir uns entschlossen, mit der Katana-Methode allen Geschäftsführungen, Projektleitungen und Team Leads ein Werkzeug an die Hand zu geben, das als die eine ganzheitliche Methode besser geeignet ist, Projekte erfolgreich zum Abschluss zu bringen, als ein ganzer Koffer verschiedener Tools.

Als Katana bezeichnet man eine bestimmte Form eines japanischen Langschwerts. Es wird nach genau festgelegten Regeln in einem Zeitraum von mehreren Tagen bis Wochen hergestellt. Im Ergebnis ist es schlicht und vor allem effektiv. Dieser perfektionierte Herstellungspro-

zess sorgt dafür, dass das Schwert als besonders stabil und belastbar gilt und in jeglicher Situation ein verlässlicher Begleiter ist.

Inspiriert vom japanischen Katana haben wir dieses Schwert als Namenspatron für unsere Methode gewählt. Auch sie bezieht ihre Stärke aus klaren und genauen Regeln, die im Vorfeld des Projekts eingeführt und befolgt werden. Dadurch wird das Mindset aller Beteiligten geändert und die Rahmenbedingungen werden so angepasst, dass während des Projekts der Fokus ganz auf den eigentlichen Aufgaben liegt. Projekte werden so effizienter, transparenter und erfolgreicher, ohne dass das Team während der Arbeit ständig über Werkzeuge nachdenken muss. Denn ein wirklich gutes Werkzeug erkennt man daran, dass man es bei der Arbeit nicht bemerkt.

Die Prinzipien, die wir für die Katana-Methode entwickelt haben, stützen sich auf zusammengerechnet mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Projektarbeit, viele davon gemeinsam als Geschäftsführer und Geschäftsführerin eines sehr erfolgreichen mittelständischen E-Commerce-Unternehmens. Auf der Suche nach Möglichkeiten, schneller und agiler als der Wettbewerb zu werden und die Marktführerschaft weiter auszubauen, dabei früher neue Features für unsere Kundschaft auf den Markt zu bringen und gleichzeitig ein modernes und wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten, versuchten wir vieles und fanden doch nie das Richtige. Zu viel Kontrolle verprellte ansonsten hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu viel Freiheit ließ den Ernst bei der Arbeit in Vergessenheit geraten. Und ein Mittelmaß aus verschiedenen Richtungen führte zu ... Mittelmaß.

Diese Lücke, die aus unserer Sicht bei allen Projektmanagement-Tools und -Methoden nach wie vor herrscht, schließen wir mit dem hier vorgestellten System. Damit werden Projekte schnell, in guter Qualität und zuverlässig durchgeführt. Was sich auf den ersten Blick schon fast zu einfach anhört, ist in Wahrheit genau das System, das bisher fehlte. Den Kern unserer Strategie machen die in diesem Buch vorgestellten fünf Prinzipien aus: *Dinge weglassen*, die stören, für absolute *Transparenz*, *Einfachheit* und *Klarheit* bei allen Beteiligten sorgen und *Erwachsene wie Erwachsene behandeln*.

Dieses Buch bezieht sich – wie der Titel und diese Einführung zeigen – in erster Linie auf Projektmanagement, da die Projektarbeit in modernen

Unternehmen einen großen Teil der Arbeit ausmacht und über Erfolg oder Misserfolg einer Firma entscheiden kann. Selbstverständlich lässt sich das System aber auch in den Arbeitsalltag übertragen, um so die Effizienz und Zufriedenheit auch außerhalb der Projektarbeit zu steigern.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Wir sind davon überzeugt, dass Einfachheit und Transparenz sowie der Fokus auf das Wesentliche der Schlüssel zum Erfolg im Projektmanagement und im Arbeitsumfeld allgemein sind. Dieselben Kriterien haben wir daher auch konsequent bei der Erstellung dieses Buchs angewendet.

Im *ersten Kapitel* schildern wir aus unserer Erfahrung, warum Projekte immer wieder aus dem Ruder laufen und wie sehr Vorstellung und Wirklichkeit in der Projektwelt auseinanderklaffen. Außerdem stellen wir die drei wichtigsten Einflussfaktoren vor, die dafür sorgen, dass Projekte länger dauern als erwartet oder zu Konflikten und Schwierigkeiten führen. Nicht alle Punkte kann man unter die eigene Kontrolle bringen. Aber zu wissen, welche Faktoren in der Projektarbeit kritisch werden können, ist wichtig, um den Blick auf das Wesentliche zu lenken.

Im *zweiten Kapitel* stellen wir unsere fünf Prinzipien für gelungenes Projektmanagement vor und erklären Ihnen, wie Sie diese im Projekt gewinnbringend einsetzen. Wenn Sie wenig Zeit haben und am liebsten direkt loslegen wollen, können Sie sofort zu Kapitel 2 springen.

Das *dritte Kapitel* erklärt Ihnen, wie unsere Methode konkret eingesetzt wird, und illustriert anhand eines Beispiels ihre Wirkungsweise. Kapitel 4 widmet sich einem Thema, das immer aktueller wird: Hier erfahren Sie, wie Sie die Katana-Methode auch dann anwenden können, wenn einzelne oder mehrere Ihrer Mitarbeiter remote arbeiten. Abschließend ziehen wir ein Fazit.

Im Buch finden Sie etliche Vorlagen und Arbeitsblätter, die Ihnen die praktische Anwendung unseres Systems erleichtern. Unter <https://www.springer.com/de/book/9783662622735> können Sie sich die Vorlagen kostenlos herunterladen.

Für ganz Eilige hält dieses Buch eine Besonderheit bereit: die Management Summarys zu Beginn jedes größeren Unterkapitels. Diese fassen die wichtigsten Punkte so zusammen, dass Sie einen guten Überblick über die Methode gewinnen und genau da in die Details einsteigen können,

wo Ihre eigene Projektsituation es erfordert. Auf diese Weise sparen Sie noch mehr Zeit für das Wesentliche: Ihre Projektarbeit.

An wen sich dieses Buch richtet

Dieses Buch ist aus der Praxis heraus entstanden, und es richtet sich an alle, die Projekte, Teams oder Unternehmen leiten. Wenn Sie keine Lust mehr auf gerissene Deadlines und unkontrollierbare Projekte haben und eine effiziente Projektmanagement-Methode für Ihr Unternehmen oder für Ihr Projekt suchen, ist dieses Buch das richtige für Sie. Aus diesem Grund ist es bewusst kürzer gehalten als viele andere Bücher zu ähnlichen Themen. Wir wissen, dass unsere Leserinnen und Leser nicht wochenlang Zeit mit einem Buch zum Projektmanagement verschwenden wollen, sondern lieber direkt in die Praxis einsteigen möchten. Daher haben wir alles Überflüssige weggelassen und bleiben zwar so ausführlich wie nötig, dabei aber so kurz wie möglich. Denn Projekte schneller durchzuführen bedeutet ganz klar auch, möglichst schnell und effizient in die eigentliche Arbeit einzusteigen.

Köln, Deutschland

Jochen Cholin
Yvonne Kraus

Inhaltsverzeichnis

1 Vorstellung und Wirklichkeit	1
1.1 Projekte verlaufen immer anders als geplant	2
1.2 Menschlicher Faktor	6
1.2.1 Die verschiedenen Charaktere im Team	8
1.2.2 Delegationsfähigkeit	13
1.2.3 Ausfall durch Krankheit und Kündigung	14
1.2.4 Innerer Widerstand und Effizienz	14
1.2.5 Persönliche Zielsetzungen	15
1.3 Rahmenbedingungen	16
1.3.1 Unternehmenskultur	17
1.3.2 Soziale Beziehungen	18
1.3.3 Gesellschafterstruktur	19
1.3.4 Position im Markt	19
1.3.5 Firmengeschichte	20
1.4 Komplexität	21
Literatur	25
2 Eine einfache Methode für besseres Projektmanagement in fünf Prinzipien	27
2.1 Prinzip 1: Unnötiges weglassen	28
2.1.1 Unnötiges weglassen bei den Rahmenbedingungen	30

2.1.2	Unnötiges weglassen in der Kommunikation	32
2.1.3	Unnötiges weglassen im Projekt-Verlauf	33
2.1.4	Unnötiges weglassen in der eigentlichen Arbeit	35
2.2	Prinzip 2: Transparenz	36
2.2.1	Was ist mit absoluter Transparenz gemeint?	37
2.2.2	Wie Sie in Ihrem Projekt vollständige Transparenz erreichen können	40
2.2.3	Transparenz und Kontrolle	43
2.3	Prinzip 3: Einfach mal machen	44
2.3.1	Die Netto-Arbeitszeit	47
2.3.2	Unterbrechungsfreies Arbeiten	47
2.3.3	Umgang mit Fehlern	49
2.3.4	Einfach mal machen vs. „könnte, müsste, sollte“	50
2.3.5	Produktive Arbeitsatmosphäre	51
2.4	Prinzip 4: Klarheit	52
2.4.1	Klarheit in der Kommunikation	54
2.4.2	Klarheit in den Strukturen	56
2.4.3	Erwartungen müssen von Anfang an geklärt werden.	58
2.4.4	Schwierigkeiten mit Klarheit	58
2.5	Prinzip 5: Erwachsene wie Erwachsene behandeln	61
2.5.1	Rechte gehen immer mit Verantwortung einher	62
2.5.2	Individuelles Commitment	63
2.5.3	Accountability	64
2.5.4	Ernsthaftigkeit	65
2.5.5	Angemessene Rücksichtnahme	66
2.5.6	Zuversicht einfordern und verbreiten	67
	Literatur	69
3	Die fünf Prinzipien in der Anwendung	71
3.1	Was können Sie noch vor Projekt-Beginn für ein erfolgreich verlaufendes Projekt tun?	73
3.1.1	Implementierung der Prinzipien „Unnötiges weglassen“ und „Einfach mal machen“	73
3.1.2	Implementierung des Prinzips „Transparenz“	76

3.1.3	Implementierung der Prinzipien „Klarheit“ und „Erwachsene wie Erwachsene behandeln“	78
3.1.4	Gewünschter Qualitätsstandard des Projektes	80
3.2	Was müssen Sie bei der inhaltlichen Planung beachten?	84
3.2.1	Projekt-Vision formulieren	85
3.2.2	Ideen sammeln und generieren	86
3.2.3	Vorhandene Ideen bündeln	87
3.2.4	Stakeholder-Interviews durchführen und zusammenfassen	88
3.2.5	Internes Crowdsourcing und Selbst-Marketing	89
3.2.6	Projektziel	91
3.2.7	Finale Ideenauswahl	91
3.2.8	Zeitliche Planung	94
3.2.9	Kriterien für Projekterfolg festlegen	95
3.2.10	Planung zum Projektbeginn	96
3.2.11	Planung im weiteren Projekt-Verlauf	97
3.3	Was müssen Sie bei der Durchführung des Projektes beachten?	97
3.3.1	Niemand weiß, woran man gerade ist	98
3.3.2	Alles dauert länger	98
3.3.3	Informationen kommen zu spät an die relevanten Stellen	99
3.4	Was müssen Sie zum Projektabschluss und bei der Nachbereitung beachten?	99
4	Projekte effizient durchführen im Home- und Mobile Office: Die Katana-Methode im digitalen Zeitalter	103
4.1	Unnötiges weglassen: Ablenkungen nicht neu entstehen lassen	104
4.2	Transparenz: Wissen, was passiert	108
4.2.1	Befüllen der Projektmanagement-Tools zur Ermöglichung von Transparenz	109
4.2.2	Nutzen der Projektmanagement-Tools, um selbst den Überblick zu behalten	110
4.3	Einfach mal machen: Die Umsetzung immer im Blick	111

XII Inhaltsverzeichnis

4.4	Klarheit: Wie Sie auch aus der Ferne den Überblick behalten	112
4.4.1	Digital klar kommunizieren – worauf Sie achten müssen	113
4.4.2	Digitale Strukturen aufbauen	116
4.5	Erwachsene wie Erwachsene behandeln: Vertrauen ist der Schlüssel	117
5	Fazit	121

Über die Autoren



Jochen Cholin, Jahrgang 1976, baute in seiner Funktion als Geschäftsführer ein erfolgreiches E-Commerce-Unternehmen vom Start-up zum soliden Mittelständler aus. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit lag in den letzten 10 Jahren auf Themen wie agilen Arbeitsmethoden, Organisationsentwicklung und digitaler Transformation. Seit 2018 coacht und berät er Start-ups und E-Commerce-Unternehmen. Er lebt mit seiner Familie in Köln.



Yvonne Kraus, Ebenfalls Jahrgang 1976, blickt auf Berufserfahrung in der Management-Beratung und im E-Commerce zurück. Als Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens lag ihr Schwerpunkt unter anderem auf Projektcontrolling und Analytics sowie auf Change Management. 2018 gründete sie die Online-Lernplattform nachgeholfen.de. Sie lebt mit ihrem Mann in Köln.



1

Vorstellung und Wirklichkeit

Zusammenfassung Wer schon mal in einem Projekt mitgearbeitet hat, hat wahrscheinlich die Erfahrung gemacht, dass Projekte immer anders verlaufen als geplant. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und nur bedingt beherrschbar. Die wichtigsten Gründe, weswegen Projekte immer wieder aus dem Ruder laufen, ähneln sich. Der häufigste ist der menschliche Faktor, denn schließlich arbeiten in einem Projekt-Team immer viele sehr unterschiedliche Menschen mit verschiedenen Vorstellungen und Zielsetzungen zusammen. Daneben findet jedes Projekt innerhalb von unternehmerischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen statt, an die sich das Projekt anpassen muss. Der dritte wichtige Faktor, der dazu führt, dass Vorstellung und Wirklichkeit bei Projekten meist weit auseinanderliegen, ist die häufig unterschätzte Komplexität von Projekten. Hierzu tragen auch Projektmanagement-Methoden bei, die ihre Anwender glauben lassen, dass sie Komplexität nicht nur begreifbar machen, sondern sie sogar reduzieren – was in Wirklichkeit aber nicht möglich ist.