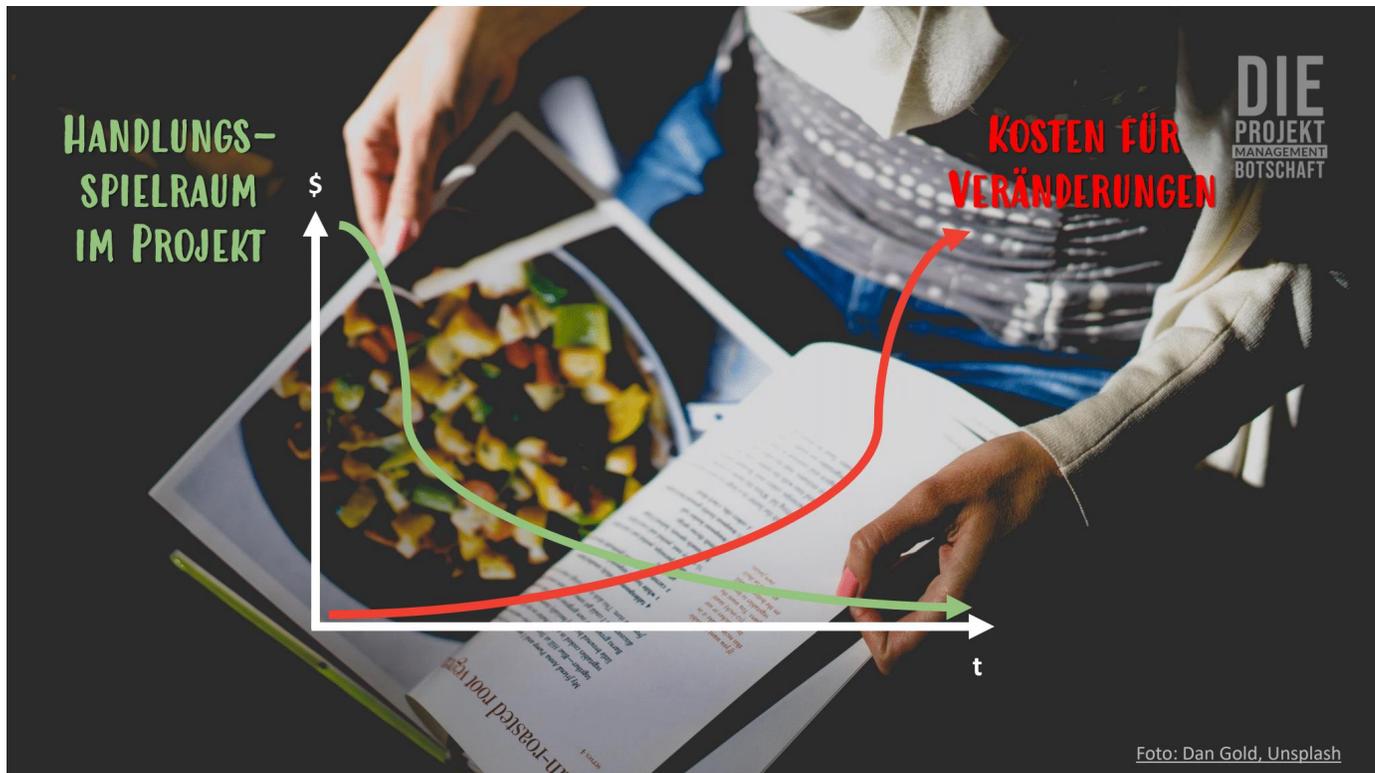


## Podcast-Folge #9

# Wie du deinen Projektzeitplan dank Frontloading einhältst

Vorlagen und Downloads:



Frontloading-Grafik hier herunterladen: [https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2023/01/09\\_Frontloading-Investiere-in-die-Fruhe-Phase.pdf](https://pm-botschaft.com/wp-content/uploads/2023/01/09_Frontloading-Investiere-in-die-Fruhe-Phase.pdf)

Skript:

## #9 Frontloading: Belastbarer Projektzeitplan trotz Zeitdruck

Wie kannst du auch unter hohem Zeitdruck einen **sauberen Zeitplan** aufsetzen?

Das ist die zentrale Frage, die wir in den drei Folgen [#9](#), [#10](#) und [#11](#) beantworten.

Zoomen wir zu Beginn kurz raus:

- Am Ende von [Folge #7](#) hatten wir den Projektstrukturplan erarbeitet:
- Mit Blick auf das Große Ganze ist der nächste Schritt nun, dass du eure Arbeitspakete in eine logische Reihenfolge bringst.
- Anschließend verteilst du die Aufgaben und gießt das in einen Zeitplan.
- Fortan könnt ihr im Team so Status beurteilen und den Fortschritt monitoren.

Bevor du also **Version 1** deines Zeitplans in den Händen hältst, ist also noch ein wenig an Vorarbeit zu leisten. **Wie umfangreich** diese tatsächlich ist? Das hängt natürlich von der Größe deines Projekts ab.

In jedem Fall gelten ein paar ganz **grundsätzliche Prinzipien**.

## Was bedeutet eigentlich Frontloading im Projekt??

### Kernfragen dieser Folge:

1. **Was** ist zu tun, um gemäß Lehrbuchansatz einen **soliden Zeitplan** aufzusetzen?
2. **Welchen Prinzipien** kannst du folgen, wenn die **Zeit zu knapp** ist, um dem Ansatz aus dem Lehrbuch zu folgen?
3. **Warum** ist **Frontloading** dabei dein magischer Projekt-Skill?

Eines noch vorweg: Mir ist bewusst, dass dieser **Podcast etwas speziell** ist, weil er als **Tutorial** konzipiert ist. Es ist nicht so leicht, ihn zu konsumieren, wenn du gerade Auto fährst oder Lasagne zubereitest. Da ist der Genuss beim Hören vielleicht schnell dahin, weil du abgelenkt wirst oder den Faden verlierst ... und dir eben keine Notizen machen kannst.

[Daher empfehle ich dir, die Podcast-Nullfolge anzuhören.](#) Darin erläutere ich nämlich, **warum** ich ihn als Tutorial gestaltet habe. Hörst du den Podcast stattdessen am Frühstückstisch oder zurückgezogen in einem Meetingraum, kannst du dich mit mir richtig in die Materie vertiefen und dir wertvolle Notizen zu machen. Deine Aufzeichnungen nimmst du dann mit in dein Projekt, um dort dein neu erlangtes Wissen direkt umzusetzen.

### Das ist der Deal:

Du gibst mir 15-20 Minuten lang deinen vollen Fokus und ich gebe dir konzentriertes Wissen, damit du im Projekt brillierst.

Außerdem findest du **alle Skripte** der Podcast-Folgen [hier](#) auf meiner **Homepage**. So kannst du alle Inhalte nachlesen und deine Notizen zu jeder Folge mit meinen Skripten ergänzen – oder ohne den Podcast alles durchgehen, falls du eher Lerntyp „Lesen“ statt „Hören“ bist.

## Die 7 Schritte zum Projektzeitplan laut Lehrbuch

Und damit zurück zum Thema: Wir arbeiten mit dem Projektstrukturplan aus [Folge #7](#) weiter, um jetzt einen soliden Zeitplan aufzusetzen. An der Stelle wollen wir jetzt methodisch weiter machen.

Wie ginge es jetzt eigentlich klassisch weiter, wenn wir ins **Lehrbuch** schauen?

1. Da würden wir die **Arbeitspakete aus dem Projektstrukturplan so genau wie möglich beschreiben**. Nicht nur das **Ergebnis**, sondern alle weiteren Parameter, sofern bekannt:
  - einzelne Arbeitsschritte
  - Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen
  - benötigte Ressourcen
  - Kompetenzen (Fähigkeiten und Knowhow)Und ggf. noch weitere Parameter, um die Arbeit planbar zu machen – z. B. geltende Annahmen und etwaige [Risiken](#).
2. Alle Arbeitspakete würde ich dann in einem fancy [Netzplan](#) in eine Reihenfolge bringen und sowohl logische als auch zeitliche **Abhängigkeiten visualisieren**:  
Was muss vor/nach/parallel wozu erfolgen?  
Diese Übersicht wird oft „**Synchro-Plan**“ genannt. Sie ist sehr hilfreich, wenn du die Zeit zur Erstellung hast. Aber dazu kommen wir gleich noch.

3. Danach würdest du eine **Schätzung** vornehmen, welcher **Aufwand** im jeweiligen Arbeitspaket steckt.
4. Als nächstes würdest du **Rollen und Verantwortlichkeiten definieren**, und damit meine ich keine Namen den Aufgaben zuordnen, sondern wirklich Rollen definieren, die benötigt werden. Und zwar in Abhängigkeit von den pro Arbeitspaket benötigten Kompetenzen, Fähigkeiten und Befugnissen (AKV). Das sollte optimalerweise gut aufeinander zugeschnitten sein.
5. Erst dann würdest du schauen, welche Namen bzw. Personen du diesen **Rollen** tatsächlich zuordnest. Es können mehrere Personen die gleiche Rolle erhalten oder auch eine Person mehrere Rollen übernehmen. Der Teil führt häufig zu Verwirrung, weshalb wir uns Rollen und Verantwortung lieber im Detail anschauen.
6. Als nächstes würdest du eruieren, wann diese Personen überhaupt für die Arbeiten **verfügbar** sind.
7. Und erst dann würdest du deinen **Zeitplan final aufsetzen** und festzurren – also z. B. „Was startet wann?“ und „Wie lange dauert xy?“

Diese 7 Schritte sind teilweise extrem **diskussionsintensiv**.

Ich denke da vor allem an die Aufwandschätzung sowie die angesprochene Verteilung von Zuständigkeiten und Verfügbarkeit auf die entsprechenden Personen. Da ist ein bisschen PingPong nötig, damit alles sitzt – und das braucht Zeit.

Und genau deswegen habe ich gesagt, würde man diese Schritte so *eigentlich* durchexerzieren.

## Was kann schon schiefgehen? Ehrlich: eine Menge.

De facto ist im **Arbeitsalltag** häufig keine Zeit dafür, die 7 Schritte nach Lehrbuch durch zu exerzieren.

Vielleicht kennst du den Spruch:

*„There is no glory in preparation, only in execution.“*

Vorbereitung und Planung erhalten oft nicht die gebührende Wertschätzung – doch jeder weiß, dass es sich rächen wird, ein Projekt schlecht oder nur halbseiden aufzusetzen.

Das **Verständnis für ausgedehnte Planungsphasen** fehlt häufig. Denn darin wird kein direkter **Mehrwert** gesehen.

Stattdessen hört man Parolen wie „**Just do it!**“ und „**We're building the plane while were flying!**“

Das ist ja auch okay, solange die Bereitschaft besteht, den Preis dafür zu zahlen. Sprich: In Teams, die nach solchen Leitsätzen agieren, dürfen Fehler (auch kostspielige und zeitraubende) gemacht werden. Außerdem muss Zeit für Nachjustieren eingeplant sein und dabei sollte das Team nicht verheizt werden. Du kennst sicher den Wunsch nach **First-Time-Right** und **Null-Fehler-Politik**.

Ganz logisch analytisch kommt hinzu, dass viele **Informationen** am Anfang noch nicht vorliegen. Und damit einer ausgedehnten Planung eine **Scheingenauigkeit** zugrunde liegt. Auch will das Management um jeden Preis vermeiden, dass **Puffer** eingeplant wird.

Und Unsicherheit und Risiken will zwar jeder von Beginn an berücksichtigt sehen, aber eben damit sie **NIE** eintreten, man immer um sie herumkommt und nie dafür bezahlt – weder mit **Geld** noch mit **Zeit** noch mit **Qualitätseinbußen**.

Wer auch nur etwas Vorstellungskraft und/oder Erfahrung hat, weiß: **Projekte laufen nur ganz selten von Anfang bis Ende glatt.**

*„Projekte laufen nur ganz selten von Anfang bis Ende glatt.“*

Wir sehen: das ist genau der Mix an Gründen, warum es so oft **mit wenig Anlauf direkt los** geht. Personen werden dann nach bloßer Verfügbarkeit oder gefühlter Kompetenz zugeordnet. Oft genug kommt das Projekt einfach oben drauf und wird buchstäblich über den Zaun geworfen.

**Aufwände** werden wenn dann über den Daumen gepeilt geschätzt und Deadlines mit der Frage „Wie viel Zeit bleibt noch?“ durch **Rückwärtsterminieren** ermittelt. Oft entsteht dabei der Eindruck, dass jedwede Kausalität, Logik, und Zusammenhänge bewusst ignoriert werden – sonst hätte man ja schon vor einem halben Jahr beginnen müssen. Das ist aber natürlich keine Option mehr.

Dies ist eine traurige Wahrheit, aber leider eine all zu bekannte. Wahrscheinlich ernte ich bei dir gerade einen nickenden Kopf.

Massiv unterschätzt wird dabei die Wichtigkeit und Bedeutung einer **Baseline**. Damit ist eine erste **Absprungbasis** als hypothetische Planung gemeint, mit der du jedweden Fortschritt und jedwede Änderung vergleichen kannst. Fehlt die Baseline, *schwimmt* das Projekt.

Welchen Prinzipien kannst du also selbst in solchen Situationen folgen, wenn die **Zeit zu knapp und der Druck hoch** ist?

## Frontloading und der PDCA-Zyklus im Projektmanagement

Wie gehst du vor, wenn du (wider besseren Wissens) gezwungen bist, nicht nach Lehrbuch zu agieren?

- **Prinzip 1: Frontloading.**  
Das lässt sich schön mit der Redewendung „in die Frühe Phase investieren“ erklären.
- **Prinzip 2: Der PDCA-Zyklus.**  
Dem widmen wir uns in Teil 2, also in [Folge #10](#).  
Diesem Prinzip folgen klassische wie agile Projekte gleichermaßen. Manche nennen ihn auch den Management-Zyklus oder Management Regelkreis. Er beschreibt einen vierstufigen Ablauf, nach welchem du deinen Zeitplan interaktiv, also zyklisch, verfeinerst.

Nachdem wir Prinzip 1 und 2 behandelt haben, bekommst du in Teil 3 ([Folge #11](#)) dann einen Bauplan für deinen ersten **Zeitplan**. Auch wenn dieser erste Wurf noch nicht sonderlich detailliert ist, wird dein **Risiko- und Änderungs-Management** bereits mit eingebaut sein. Ich bringe dir eine Vorlage mit, die dir dein künftiges Projektmanagement deutlich erleichtern wird.

Die Schattenseite dieses schnellen Wurfs wird sein, dass du deinen **Zeitplan häufiger anpassen** wirst als dir mitunter lieb ist und sehr **iterativ** arbeiten musst. Gesetzt dem Fall, dass du wenig Zeit für die Planungsphase hast, lässt sich das aber nicht vermeiden.

Keine Angst, du musst auf nichts verzichten. In den kommenden Folgen stelle ich dir die **7 Schritte nach Lehrbuch einzeln und detailliert** vor.

Solltest du also mehr Zeit haben, zeige ich dir, wie du deinen Zeitplan sauber aufsetzen kannst. Mindestens aber wirst du im späteren Projektverlauf beim Finetuning deines Zeitplans davon profitieren, was du in der aktuellen Folge lernst. Zuerst schaffst du dir also das Rüstzeug und die Grundlagen drauf: „Was brauchst du mindestens, um den nächsten Schritt zu gehen?“ Darauf aufbauend schauen wir, wie du deine Projektplanung zur Brillanz treibst.

## How To: Frontloading im Projekt erfolgreich anwenden

Wie funktioniert also dieses magische „in die frühe Phase investieren“ aka **Frontloading**?

Schnapp dir **Zettel und Stift**, wir zeichnen ein Diagramm.

- Starte mit einer senkrechten y-Achse. An die schreibst du ‚**Kosten**‘.
- Zeichne eine waagerechte x-Achse, welche die y-Achse im Nullpunkt schneidet – an die schreibst du ‚**Zeit**‘.
- Im Nullpunkt, wo sich beide Achsen treffen, sind die Kosten gleich Null und zeitlich ist das der Startpunkt deines Projekts.
- Ganz rechts auf der x-Achse befindet sich demnach der Zeitpunkt, an dem dein Projekt endet.
- Und ganz oben auf der y-Achse sind deine Kosten maximal hoch. Wie hoch genau, das ist für die Visualisierung des Prinzips nicht von Relevanz.
- Nun zeichnen wir 2 Linien ein. Die erste beginnt unten im Nullpunkt. Sie steigt langsam flach an, bis ca. 3/4 der Zeit vorüber sind, um dann plötzlich exponentiell steil anzusteigen. Die Linie endet bei maximalen Kosten dort, wo auch das Ende des Projekts ist. Beschrifte die Linie mit ‚**Kosten der Veränderung**‘. Sie sieht aus wie eine Rampe, die den Berg hinaufführt und plötzlich sehr steil bis nahezu senkrecht wird.
- Die zweite Linie ist ein Spiegelbild der ersten, beginnt also oben links, wo die Kosten maximal sind, fällt dann exponentiell steil ab, um bei ca. 1/4 der Kosten langsam und stetig nach rechts flach auszulaufen. An diese schreibst du ‚**Handlungsspielraum im Projekt**‘. Sie sieht aus wie deine Bergabfahrt: anfangs fürchterlich steil und dann stetig flacher werdend auslaufend.

Gleich deine Skizze gerne mit dem **Schaubild** ab, das ich dir [hier](#) sowie oben in den Show Notes verlinkt habe.

## Was zeigt dir das Projektschaubild auf?

Lass uns einen kritischen Blick auf die beiden eingezeichneten Linien werfen:

- **Handlungsspielraum im Projekt:**  
Dein **Handlungsspielraum** nimmt im Laufe deines Projektverlaufs sehr sehr schnell ab wie du siehst. Warum ist das so? Das kennst du sicher: Am Anfang hast du ja noch viele Möglichkeiten, um Probleme zu lösen. Dann werden die ersten Entscheidungen getroffen, Personen deinem Projekt zugewiesen und gegebenenfalls richtungsweisende Investitionen getätigt. Außerdem macht dein Team dem Kunden konkrete Zusagen und Versprechungen, die finanziell wie zeitlich bindende Konsequenzen nach sich ziehen.  
Diese zunehmenden Grundannahmen beschränkt dann im weiteren Projektverlauf deinen Handlungsspielraum ziemlich schnell, sogar ziemlich drastisch. Manche Dinge sind dann fix und mitunter nur schwer zu verändern oder nur mit sehr viel Aufwand rückgängig zu machen.

- **Kosten der Veränderung:**

Die zweite Kurve, die deine **Kosten der Veränderung** anzeigt, zeigt folgendes an: Je später im Projekt du Änderungen vornimmst, desto mehr Aufwand werden sie mit sich bringen.

Manch teure Maschine kann nicht einfach umgetauscht werden. Die Leute in deinem Team kannst du nicht einfach rausschmeißen. Entscheidungen müssen erst rückgängig gemacht werden, bevor du einen anderen Weg einschlagen kannst. Daher steigen die Kosten der Veränderung gen Ende des Projekts auch exponentiell an. Selbst wenn es dir gelingt, das Projekt in aller letzter Sekunde noch herumzureißen, wird die Änderung ein extremer Kraftakt und außerdem wird sie Unmengen an Ressourcen verschlingen. Eine Entscheidung, die zu Projektbeginn kaum Aufwand bedeutet hätte (weil du ja noch am Anfang standest und alle Möglichkeiten und verfügbarer Ressourcen hattest), zieht zu einem späteren Zeitpunkt meist extrem viel mehr Aufwand nach sich.

Wie ein **Schiff**, dessen **Wendekreis** umso größer ist, je schneller es fährt.

Oder nehmen wir eine Bergtour als Beispiel:

*„Du bist auf der Bergtour bereits eine Stunde in die falsche Richtung gelaufen ...“*

Wenn du bereits eine Stunde in die falsche Richtung gelaufen bist, weil du die Karte nicht richtig interpretiert hast und falsch abgebogen bist, dann musst du im schlimmsten Fall denselben Weg eine Stunde zurück gehen, bevor du wieder zurück bei der richtigen Abzweigung angelangt bist. Und erst dann machst du wieder Fortschritt. Und weil dir mittlerweile das Wasser ausgegangen ist und aus dem kurzen Spaziergang eine krasse Abenteuer tour geworden ist, kostet es dich viel mehr Kraft und Nerven als ursprünglich nötig gewesen wäre, um doch noch ans Ziel zu kommen.

## Was kannst du aus deinem Projektzeitplan alles ableiten?

Weil die **Änderungen im späteren Projektverlauf immer teurer** werden, willst du die **Weichen möglichst früh möglichst richtig** einstellen.

Um bei unserem Beispiel der **Bergwanderung** zu bleiben: Du würdest du dich also versichern, dass der Weg wirklich zum Ziel führt, Schilder mit Karte abgleichen, jemand ortskundigen fragen, ein GPS mitnehmen und unterwegs schon mal plausibilisieren, ob die eingeschlagene Richtung noch stimmen kann.

In deiner **Projektwelt** heißt das:

- **Kritische Stakeholder** und vor allem Knowhow- und Erfahrungsträger:innen möchtest du **so früh wie möglich einbinden** und **mitverantwortlich** machen.
- Nehmt euch dediziert **Zeit am Stück**, denkt euch in das Projekt ein, zerlegt es gemeinsam, setzt es gemeinsam wieder zusammen. So entsteht **Ownership** sowie Verbindlichkeit durch das Mitwirken aller Beteiligten. Ein **gemeinsames Verständnis** über die wesentlichen Elemente und kritischen Knackpunkte kann mächtig sein, als ein am Reißbrett ausgetüftelter Plan.
- Baut **Sicherungsmechanismen** wie Review-Points ein. Damit sind Zeitpunkt gemeint, in denen ihr als Team die **aktuelle Lage reflektiert**. Das gibt euch die Chance, rechtzeitig zu reagieren, bevor es eben zu spät ist.

- Auch möchtest du **Entscheidungen so schnell wie möglich** treffen, denn dein Handlungsspielraum wird abnehmen und wirst so manche Optionen im späteren Projektverlauf einfach nicht mehr vorhanden sein. Dann steht dir z. B. deine Wunschbesetzung für das Team nicht mehr zur Verfügung, weil die Personen in anderen Projekten gebunden sind. Dann hat der Zulieferer keine freien Kapazitäten mehr, um euch rechtzeitig zu beliefern und ihr habt sie vorher nicht geblockt und reserviert. Dann wurde dem Kunden in der Zwischenzeit bereits versprochen, dass der erste Prototyp schon nächste Woche begutachtet werden kann. All das setzt dich später unnötig unter Druck.

Und so ist es verständlich, wenn prominente Speaker und Coaches wie Dieter Lange postulieren, dass man **Gewinner bereits vor dem Start** erkennt. Es geht schlichtweg darum, die Grundvoraussetzungen vorab zu schaffen und sich abzusichern.

Denn: Mit deiner Frontloading-Strategie definierst du vorab die wesentlichen **Eckpfeiler** und behältst sie im Blick. Auf diese Weise sind deine *unterwegs* getätigten Kurskorrekturen zum einen überhaupt möglich und zum anderen auch zielführend.

Neben deinem Frontloading optimierst du dein Projekt außerdem mit einem Framework. Und so ein Framework liefert uns das zweite Prinzip, der PDCA-Zyklus. Und den schauen wir uns [in der nächsten Folge an, in Teil 2](#).

#### **Kernbotschaft:**

**Investiere in die frühe Phase.**

**Und das heißt vor allem: profitiere von Hirnschmalz und Beteiligung deiner Stakeholder. Schaffe ein gemeinsames Verständnis über die wesentlichen Elemente und kritischen Knackpunkte im Projekt – das kann mächtiger sein als ein bis ins Detail ausgefuchster Plan.**

## Tipps und Hinweise zu deinem Projektzeitplan

Und dahin zu kommen muss nicht zwangsläufig unglaublich viel Zeit verschlingen. Überleg dir also konkret für dein Projekt, wie du einen guten Grundstein legst, um die **Weichen auf Erfolg** zu stellen. Schau dir dazu gerne die [„Anforderungen im Wandel“ aus Folge #4](#) an. Darin erfährst du, wie du Anforderungen zu Projektbeginn verständlich und wasserdicht formulierst.

Dabei wünsche ich dir gutes Gelingen. Teile das in der Folge erstellte Diagramm gerne mit deinem Team und findet in der frühen Phase des Projekts gemeinsam Orientierung durch regen Austausch und fleißiges Debattieren. Tauscht eure Erfahrungen aus und trifft passende Grundannahmen für die Zukunft.

Kontaktier mich gerne, wie dir der Podcast und die Online-Skripte so gefallen. Und ansonsten freue ich mich, wenn du dich bei mir meldest, um zu berichten, wie dir und deinem Team die Umsetzung gelingt.

Danke und auf zur Brillanz!

Chris



**Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:**

Website: [www.pm-botschaft.com](http://www.pm-botschaft.com)

LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)

E-Mail: [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com)

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>

auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)