

Podcast-Folge #17

Wie du Meilensteine setzen & Bottlenecks managen kannst

Vorlagen und Downloads:


MIN SPECS



AM BSP. „ERFOLGREICHES KUNDENMEETING“

METHODE DER LIBERATING STRUCTURES

List notwendiger Arbeitsschritte für ein erfolgreiches Meeting laut Spezifikation bzw. den vorher definierten Anforderungen	Min Specs Kernfrage: Kann der Arbeitsschritt weggelassen werden, ohne das Ziel zu gefährden? (wenn ja, streiche den Schritt von deiner Liste)
(1) Zeit und Ort bekanntgeben	Min Spec
(2) Moderator vorab bestimmen und briefen	nicht unbedingt notwendig
(3) Detaillierte Agenda vorab definieren und verteilen	nicht unbedingt notwendig
(4) Powerpoint Präsentation erstellen	nicht unbedingt notwendig
(5) Ziele und Zweck des Meetings definieren	Min Spec



Link zum Original Beispiel auf English

Min-Specs-Methode hier herunterladen: <https://drive.google.com/file/d/1ccmQJth61a87vk64E8DNvpuJnU1ICT6/view>

Skript:

#17 Meilensteine & Bottlenecks – wie du sehr ambitionierte Zeitpläne realisierst

Wenn ich eine Schätzung abgeben sollte, dann werden **90% aller Projekte** mit einem Genfehler geboren. Und zwar dem, dass sie **zu spät gestartet** werden.

Kennst du das? Von Anfang an **fehlt dir die Zeit** entsprechend deiner Ambition und nach deinem besten Wissen die Dinge richtig anzugehen, alles ordentlich aufzusetzen und kontrolliert gesteuert zur Umsetzung zu bringen. Ich schätze, das kommt dir irgendwie bekannt vor, oder?

Das eigentlich unangenehme daran ist, dass somit vom Start weg ein **permanenter Zeitdruck und Dauerstress für dich und dein Team** herrscht, der sich obendrein sinnlos anfühlt, höre ich dich sagen. Wie recht du hast!

Und ich verstehe dich auch, wenn du sagst „Ja Chris, leider sind mir da ja auch gänzlich die Hände gebunden.“ Klar, weil du in der Regel von deinem Auftraggeber abhängig bist, wann das Projekte wirklich gestartet wird. Du selbst hast da keinen Einfluss drauf.

Gehen wir mal davon aus, dass dein Auftraggeber genau wie du auch sein/ihr Bestes gibt und DAS eben **die besten Startvoraussetzungen** sind, die es geben wird. Dann ist es an dir einen gesunden Umgang mit solchen Situationen zu

finden. Konzentrieren wir beide uns also auf die **Stellschrauben**, die dir dann noch bleiben, also auf den Einfluss, den du hast.

Und dabei kann ich dir mit meinem Podcast und **speziell mit dieser Folge** behilflich sein. In der Form, dass dich die Inhalte dabei unterstützt werden, in solchen **Projekten souverän und ermutigt** voranzugehen.

Damit das gelingt, gebe ich dir **mein Wissen und meine Erfahrung aus 15 Jahren Projektmanagement** mit an die Hand. Deine Zeit hier mit mir wird sich also lohnen. Versprochen!

Was ist Min Specs und wie wendet man das an?

Auf geht's, schnapp dir **Zettel und Stift!** Und lass uns mit dieser sechsten und abschließenden Folge, zum schrittweisen **Verfeinern deines Zeitplans** an dem wir seit [Folge #11](#) arbeiten, folgende **Kernfragen** beantworten.

1. Wie helfen dir **Meilensteine** dabei, dein Projekt **souverän** und mutig voranzutreiben?
2. Was sind die **drei verschiedenen Typen von Meilensteinen**, die es in deinem Projekt geben sollte?
3. Und wie gehst du mit **Engpässen**, also **Bottlenecks** um, wenn du erkennst, dass dir die Zeit vorne und hinten nicht reichen wird.

Starten wir mal mit etwas, das häufig vernachlässigt wird:

Begrifflichkeiten. Begrifflichkeiten und ein einheitliches Verständnis zum Vokabular, das in Projekten häufig benutzt wird. **Denn verstehen wir nicht dasselbe, benutzen aber die identischen Begriffe, werden wir aneinander vorbeireden.** Das gilt für dich und mich im Podcast – und ebenso für dich und dein Team im Projekt.

Sehen wir uns also die Bedeutung der Begriffe **Meilensteine & Bottlenecks** kurz näher an.

Die sind nämlich gar nicht so selbsterklärend. Ich persönlich stehe aber total auf Klarheit und in meinen Ohren erklingt dazu Peter Fox, wie er in „Alles neu“ singt: „Nur noch konkret reden“ und „Schluss mit Larifari“. Den Song kennst du wahrscheinlich. 😊

Meilenstein, da hast du recht, der Begriff geht vielleicht noch. Immerhin ist die Assoziation mit echten Steinen als Wegmarkierung oder Grenzstein oder Distanzmarker wie beim Rudersport recht nahe als Bild in unseren Köpfen verhaftet. Und so soll es auch sein, immerhin sind **Orientierungsmarken** ja super hilfreich. Beim Wandern, beim Sport – also in anderen Lebensbereichen genau wie im Terminplan deines Projekts. Schöne Synonyme wären auch „**Schlüsselmomente**“ oder „**Etappenziele**“. Vielleicht spricht dich die Formulierung sogar eher an.

Schau gerne mal auf [DeepL.com](#) vorbei, das ist nicht nur ein ausgezeichnetes Übersetzungsprogramm, sondern findet auch herrliche Synonyme für sperrige Worte. [Unbeauftragte Werbung]

Ich hab bei DeepL für dich auch mal den Begriff „**Bottleneck**“ eingegeben. „**Engpass**“ ist da im Deutschen ne ganz großartige Übersetzung wie ich finde. Vor allem, weil es uns schon hinführt zur Bedeutung, dem eigentlichen Thema und Problem mitsamt einem Gefühl, wie es ist, wenn dir im Projekt die Ressourcen fehlen. Und es buchstäblich „eng“ wird, wenn du den nächsten Meilenstein, dein Etappenziel doch noch rechtzeitig erreichen möchtest oder sollst.

Drei Arten von Meilensteinen

Und da tauchen wir jetzt tiefer ein. Ich sprach eingangs von **drei verschiedenen Typen von Meilensteinen**, denn der kann **grundsätzlich unterschiedlicher** Natur sein.

1. Typ Nummer 1: Hier wird ein **Ergebnis** fertiggestellt oder geliefert, damit du damit weiterarbeiten kannst. Das können technische Dokumente sein, oder natürlich physische Produkte oder programmierter Code oder die aufgebaute Bühne beim Event oder der Brückenpfeiler für die Autobahn im Bau. Dieser Typ repräsentiert die Bedeutung „**Etappenziel**“ sehr deutlich.
2. Der zweite Typ Meilenstein, den es gibt, zielt eher auf die Bedeutung „**Schlüsselmoment**“ ab. Denn hier kommt es zur Abstimmung und Synchronisation zwischen Stakeholdern. Das können wichtige Informationen sein, die ausgetauscht und zusammengebracht werden. Aber auch Arbeitspakete, die nun zusammengeführt werden, **wie Schlüssel und Schloss**. Ein Schlüsselmoment eben.
3. Und der dritte Typ Meilenstein, das sind die **Fortschrittsbewertungen** (im Englischen: „**Reviews**“) der Ergebnisse. Hier seht ihr euch als Team den Arbeitsstand an und gleicht diesen mit dem Plan ab und bespricht, wie es konsequenterweise weiter geht.

Meilensteine und Zeitplan

Alle drei Typen von Meilensteinen haben gemeinsam, dass sie in deinem **Zeitplan** mit der **Dauer Null** gekennzeichnet sind. Auch wenn euer Meeting zur Fortschrittsbewertung ein paar Stunden oder mehrere Tage dauern kann. Das wäre dann die dem Meilenstein zugeordnete Aktivität. Dein Meilenstein selbst markiert lediglich diesen wichtigen Wegpunkt, damit alles auf diesen Zeitpunkt hin abgestimmt werden kann. Auf diesen Schlüsselmoment arbeiten du und dein Team also explizit und ganz gezielt hin.

„Zumeist werden Meilensteine im Zeitplan mit einer Raute kenntlich gemacht.“

Im Zeitplan werden Meilensteine zumeist mit einer **Raute** graphisch symbolisiert. Ich füge ganz gerne noch zusätzlich eine farbige Linie von oben nach unten durch meinen Kalender dazu. So siehst du es auch in der Zeitplan-Vorlage, die es in [Folge #11](#) zum Download für dich gab. Ach weißt du, das Dokument verlinke ich dir [hier](#) auch noch mal.

Wie du Meilensteine optimal setzt

So, wie helfen dir die Meilensteine nun, dein **Projekt souverän und mutig** voranzutreiben?

Mitunter ahnst du es schon.

Sobald sie nämlich die wichtigen Schlüsselmomente und Etappenziele in deinem Projekt repräsentieren, weißt du genau, **worauf du mit deinem Team zusteuern** musst. Du kannst dich absolut fokussieren. Und den Kram rechts und links vorerst weglassen. Wenn die Zeit eng wird, hilft dieser **Fokus** ungemein. Und damit reduzierst du die Ablenkung und kannst Sonderwünschen und Störungen mit Souveränität begegnen. Mit Souveränität in der Form, dass du die **Stakeholder**, die Sonderwünsche hervorbringen und Störung verursachen, damit konfrontieren kannst, ob Sie wollen, dass das Team den Fokus dafür vom vereinbarten Meilenstein weglenkt.

Und so bewerten du und dein Gegenüber zusammen die **Wichtigkeit und Dringlichkeit** der Angelegenheiten. Du wirst sehen, vieles könnt ihr getrost parken. Und wenn nicht, hast du genau die richtige Diskussion geführt. So hast du keine Schwierigkeiten, anschließend dem Team gegenüber zu begründen, dass nun alle ihren Fokus verändern müssen und ihr auch den **Meilenstein verrücken** müsst.

Doch, was tust du nun, wenn du realisierst, dass dein **Zeitplan so nicht aufgehen** wird?

Und da reichen ja auch manchmal schon Urlaube oder Feiertage oder Ausfälle durch Krankheiten oder die übliche Fluktuation in der Belegschaft oder Entscheidungen, die einfach nicht gefällt werden. So ziehen sich Arbeitspakete ungeplant in die Länge und dein **Zeitplan kommt ins Wanken**. Etwas, das du kaum abschalten oder abstellen kannst. Finden wir beide, du und ich, also einen Weg mit klarem Kopf die Herausforderung anzugehen.

Zunächst die Theorie: Nach der hast du **zwei Möglichkeiten**, deinen **Zeitplan** zu optimieren ohne an den **Inhalten**, also der tatsächlichen Arbeit etwas zu ändern.

1. Nummer 1, heißt „**Crashing**“, also die Zeit oder Dauer des Arbeitspakets verkürzen. Wie bei einem Crashtest, wo das Auto, nachdem es gegen die Wand gefahren wurde, kürzer ist. Daher Crashing. **Der Umfang ändert sich nicht**, nur die Gestalt. Du lässt also nix weg.

In unserer Vorstellung vom alten Ägypten, hättest du vielleicht sogar die Peitsche geschwungen oder noch ein paar Sklav:innen rangeschafft, um die Arbeit schnell weg zu schaffen. Beide Beispiele finde ich keineswegs lustig – sie dienen lediglich der Visualisierung bei dir im Kopf, damit du das Gesagte besser im Gedächtnis behältst. Dieser Tage und in deinem Projekt funktioniert Crashing meist, indem du **mehr Ressourcen und Budget** frei machst und der Arbeit zuordnest, Dinge auslagerst oder Externe hinzuziehst, die die Arbeit mit dir gemeinsam wegschaffen. Oder bei 80% oder noch früher aufhörst. Das Risiko ist also, dass die **Qualität** leidet. Sind die Arbeitspakete zu klein und zu kurz, wird das allerdings kaum funktionieren. Denn mit mehr Leute auf dem Projekt zu arbeiten? Das führt zunächst einmal zu mehr Abstimmungsaufwand und Zeit, die du in die Koordination stecken musst. Nehmen wir an, du willst auf eine Zeitspanne von drei Monaten insgesamt zwei Wochen rausholen, das könnte gelingen. Bei etwas, das drei Stunden dauert, 30 Minuten zu sparen? Da wird die Taktik eher nicht funktionieren. Außer die zusätzliche Kraft ist total vertraut mit der Arbeit und kann sofort ohne Instruktionen und Onboarding beginnen. Im Restaurant- und Barbetrieb wären das deine Springer.

2. Die zweite Möglichkeit heißt „**Fast Tracking**“. Zu Deutsch „Beschleunigen“ oder „**Schnellabfertigung**“. Auch hier veränderst du nicht den Umfang des Projekts. Du versuchst weiterhin alles zu schaffen, was erledigt werden soll. Doch was du nun tust, wie die Übersetzung schon zeigt, ist: Du suchst nach Möglichkeiten, die **Arbeitspakete schneller zu erledigen** bzw. mehrere Dinge gleichzeitig anzugehen.

Wie gut **Multitasking** klappt, kennst du wahrscheinlich von dir selbst. Das bringt meist einiges an Risiken mit sich. In einem ganzen Projektteam kann das z.B. dazu führen, dass die Arbeit nicht aufeinander abgestimmt, wie wild an allen Ecken und Enden gewuselt wird und dann zusätzliche Schleifen zu drehen sind, damit wieder alles zusammenpasst. Was sonst sauber nacheinander abgearbeitet worden wäre, wird nun **parallelisiert**. Wie du siehst, auch hier steigt das Risiko für mangelhafte Qualität deiner Arbeitsergebnisse.

Wie praktikabel?

Soweit die Theorie, und in manchen Fällen leistet sie einen hervorragenden Dienst und gibt dir erste Ideen, was du **konkret verschieben und umshiften** kannst. Und wo du nach mehr Ressourcen fragen musst und welche Risiken ihr damit eingeht. Doch was, wenn du die benötigten Ressourcen nicht bekommst und auch das Risiko von Parallelisieren zu hoch oder einfach nicht sinnvoll ist?

Wenn all das nichts hilft, hilft häufig nur **Entrümpeln**, oder Weglassen oder im Englischen „**De-Scoping**“. Dann muss du bei gleichbleibenden zeitlichen Rahmenbedingungen und gleichbleibenden Ressourcen und finanziellen Mitteln, den Umfang deines Projekts reduzieren, an dem gearbeitet werden soll. Das ist wie im wahren Leben.

Daher sagt auch Axel Straschil, ein geschätzter Kollege, von mir: **Ein Zeit-Problem ist in Wahrheit ein Problem, sich zu viel vorgenommen zu haben.** Man kann Zeit nicht managen, am Ende managt man immer den **Scope**, also den Umfang dessen, was in die ja bereits fixe Zeit hineinpasst. Das war für mich eine echte Erleuchtung. Klingt so logisch und dennoch habe auch ich schon so oft am falschen Ende rumgespielt: Hier ein wenig schneller sein, da die Pause weglassen, da eine Stunde weniger Schlaf, am Wochenende Arbeiten, Laptop mit in den Urlaub. Und trotzdem wirst du der Flut an Arbeit nie Herr. Mehr E-Mails befruchten mehr E-Mails – damit befeuerst du den Ofen, der so heiß wird, dass du dich verbrennen MUSST. Bzw. dass du ausbrennst.

„Mehr E-Mails befruchten mehr E-Mails!“

Also Obacht. Frag nicht, wie du alles Mögliche beschleunigen kannst. Frag lieber, wie ihr als Team den **Fokus erhöhen** könnt. Fragt euch gemeinsam, was ihr alles beiseitelassen könnt, damit das Endergebnis die Anforderungen und Ziele immer noch erfüllt. In der **Agilität** nennt man genau dieses Vorgehen **„Fokus auf Wertschöpfung“**. Klingt erstmal super, ist aber für die tägliche Arbeit schnell ein wenig zuuuu abstrakt.

Min-Specs

Was tatsächlich hilft sind konkrete Methoden. Und da habe ich dir eine mitgebracht. Sie heißt **Min-Specs** und kommt aus der Welt der Liberating Structures. Das ist ein Methodenbaukasten, der bekannte Teamprozesse und Tools zusammenbringt mit Modellen aus Moderation und Coaching. Sehr spannend.

Und Min-Specs, also Minimum Specification oder übersetzt **„Minimale Spezifikation“** ist eine der Methoden aus dem Werkzeugkoffer. Sie hat zum Ziel, Spezifikationen genau wie Arbeitsabläufe zu verschlanken. Und zwar auf das Minimal nötige. Daher der Name.

Richten wir den Blick gemeinsam auf ein schönes **Beispiel**, das ich dir auch [hier](#) und in den Shownotes als Grafik verlinkt habe. Es ist zugegebenermaßen recht simpel, doch du kannst es auf alles Mögliche in deinem Projekt anwenden. Und du kennst es ganz sicher... und kannst es so ganz einfach nachvollziehen.

Nehmen wir an, es ist dein **Etappenziel**, ein erfolgreiches Kundenmeeting abzuhalten. Das ist unser Beispiel. Und die fünf Arbeitsschritte in deinem Plan dazu lauten:

- (1) **Zeit und Ort** bekanntgeben.
- (2) Eine:n **Moderator:in** vorab bestimmen und briefen.
- (3) Eine detaillierte **Agenda** vorab definieren und verteilen.
- (4) Eine Powerpoint **Präsentation** erstellen.
- (5) Die **Ziele** und den **Zweck** des Meetings definieren.

Nun gerätst du in Zeitnot. Es ist 15:00 Uhr. Dein Kunde hat gerade angerufen. Morgen schon soll das Meeting stattfinden. Er betont, wie leid ihm die Spontanität tut, doch er ist in der Nähe und es wäre ihm ein wichtiges Anliegen, dies und das mal konzentriert gemeinsam mit dem Team zu besprechen.

Mit Überstunden und ner Nachtschicht schaffst du alle fünf Schritte, da bin ich mir ganz sicher. Doch genau diese **Extrameile** zu gehen willst du ja jetzt **vermeiden**. Nehmen wir an, du bist heute Abend mit Freunden verabredet & diese Verabredung ist dir wichtig. Und zu wenig Schlaf hattest du schon die letzten Nächte. Du erkennst also, **es MUSS**

auch anders gehen. Du kannst nicht immer alles andere hintenanstellen. Jetzt sagst du dir also heißt es „clever sein und pragmatische Wege finden“.

Okay, ich bin dabei. Gehen wir beide mal alle **fünf Arbeitsschritte** nach einander durch.

Lass uns überprüfen, ob die **wirklich alle notwendig** sind.

(1) Zeit und Ort bekanntgeben – ganz sicher nötig, so viel Vorplanung muss sein. Ein Meeting, bei dem keiner weiß wann und wo es stattfindet, wird nicht stattfinden.

(2) Eine:n Moderator:in vorab bestimmen und briefen – nee, wa, das ist „nice to have“ und sicher super entlastend. Das kannst du morgen aber auch selbst in die Hand nehmen und spart dir die Extraschleife zur Abstimmung.

(3) Eine detaillierte Agenda vorab definieren und verteilen – darüber lässt sich streiten, doch bei Zeitnot kann es viel erfolgsentscheidender für das Gelingen deines Meetings mit dem Kunden morgen sein, Punkt 5 zu priorisieren, die **Ziele und den Zweck des Meetings** zu definieren und den Teilnehmenden vorab mitzuteilen. Dann hat jede:r die Chance, sich vorzubereiten und ihr besprecht die Agenda z.B. kurz zu Beginn des Meetings gemeinsam.

Und auch eine fancy **Powerpoint** aus Schritt (4) zu erstellen ist kein Must-Have. Es gab Zeiten ohne Powerpoint und da haben wir auch schon Brücken gebaut und Produkte gelauncht bekommen.

High Five – gut entrümpelt. **Drei von fünf Dingen sind runter von der Liste.** Darauf stehen nur noch Nr. 1: die Einladung mit Nr. 5 dem Ziel und Zweck des Meetings. Fertig. Go for it!

Meine Kernbotschaft lautet also:

Kernbotschaft:

Wenn du **Zeitnot** hast, halte inne, schau an, was zu tun ist und reduziere radikal mit **Fokus auf dein Ziel.**

So vermeidest du, dass der Engpass, dein **Bottleneck**, zum ShowStopper und Spielverderber wird und dein Meeting gegen die Wand fährt, weil du zwar ne tolle Powerpoint hast, aber leider nur das halbe Team anwesend ist und die noch nicht auf das Ziel des spontanen Kundenmeetings eingeschworen sind. So kann dir keiner helfen. Auch nicht der/die beste Moderator:in. Mit dem hier Vermittelten schon.

Und das kannst du zu deiner Stärke machen: **Fokus auf das Wesentliche**, kein Schnickschnack, wenn es die Zeit nicht erlaubt.

Wie gesagt bzw. gesungen „Schluss mit Larifari, ich lass‘ all die alten Faxen sein“. Du merkst, ich hab eine Schwäche für den Song von Peter Fox ...

Zusammenfassung

Sooo, jetzt sind wir schon fast am Ende und somit bei der Zusammenfassung angelangt – **Stift und Zettel** hast du hoffentlich weiterhin griffbereit, jetzt kommt alles noch mal geballt:

Ausgehend von der Bedeutung der Worte **Meilenstein und Bottleneck** haben wir uns angesehen, welche Meilensteine du grundsätzlich in den Zeitplan deines Projekts einbauen möchtest und wie sie dir Orientierung geben.

Nicht nur wenn es zeitlich eng wird, sind sie eine Chance, dir **Fokus** und damit auch **Souveränität** und Mut bei der **Umsetzung deines Projekts** zu verleihen.

Und dann haben wir reflektiert, welche Möglichkeiten uns das Lehrbuch und die Realität zur Verfügung stellen, um mit zeitlichen Engpässen, den **Bottlenecks**, umzugehen.

Ganz konkret habe ich dir die Methode namens [Min-Specs](#) vorgestellt – du erinnerst dich? Die Methode, mit der sich fünf Schritten für eine Meeting-Vorbereitung sinnvoll auf zwei runterkürzen ließen. Die Min-Specs-Vorlage gebe ich dir [hier](#) und in den Shownotes mit auf den Weg.

Mein Tipp: Obwohl du alles in den Notes verlinkt findest: Mach dir trotzdem **eigene Notizen**. So nimmst du auf jeden Fall das Maximum aus jeder Folge für dich mit & kannst dir all die Dinge notieren, die du sonst noch so besonders und bemerkenswert findest. Supercool!

Lass mich gerne wissen, **wie zielführend die Min-Specs Methode und das hier Besprochene für dich und dein Team sind**. Auf Feedback freue ich mich via E-Mail oder auch bei LinkedIn. Wenn du ganz groß ausholen willst, dann schreibst du sogar gleich eine Bewertung bei Google oder lässt eine Review bei LinkedIn da – das wäre natürlich überragend. Ich freue mich auf jeden Fall von dir zu hören und wünsche dir und deinem Team super Gelingen bei der Umsetzung und dem Sammeln eurer eigenen Erfahrungen. Beim Zusammenwachsen und Über-euch-Hinauswachsen.

Und damit auf zur Brillanz!

Chris



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

Website: www.pm-botschaft.com

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

E-Mail: 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/)