



- Natürlich steht im Zentrum aller Pläne dein **Zeitplan** mitsamt den **Meilensteinen** – vielleicht arbeitest du ja heute sogar schon mit der Vorlage aus [Folge #11](#). Aus denen kann jedes einzelne Teammitglied seine oder ihre individuelle ToDo-Liste ableiten. Noch mehr Pläne.
- Ganz sicher hast du nicht den alles überspannenden **Projektstrukturplan** aus [Folge #7](#) vergessen.
- Und wenn wir fast ganz an den Anfang dieses Tutorial Podcasts zurückspringen, da ging es in der Doppelfolge [#3](#) und [#4](#) um das Sammeln und strukturieren von **Anforderungen**, SMARTe Qualitätskriterien und das Ableiten von Testplänen, um herauszufinden, ob die Anforderungen auch erfüllt sind.

### Woran wird deine Leistung als Projektleiter:in bemessen?

Die Kernfragen für DICH als Projektleiter:in sind:

- **Was genau sind deine Aufgaben in der Umsetzungsphase deines Projekts?**
- **Worauf kommt es für dich als Projektleiter:in nun an?**  
Besonders wenn du eine Doppelrolle innehabst und nun plötzlich auch noch zum/zur Entwickler:in oder Ingenieur:in wirst oder in irgendeiner anderen Form inhaltlich mit Hand anlegst.
- **Woran wird deine Leistung bemessen? Wofür wirst du von deinem Auftraggeber, deinen Kunden und deinem Team angeschaut?**

## Alles im Blick?

Sooo, was du oben in den Bulletpoints liest, das ist mal **eine lange Liste an Plänen**. Krass oder?

Zur besseren Veranschaulichung der Zusammenhänge habe ich dir ein **Schaubild** erstellt, das dir Schritt für Schritt zeigt, wie die Pläne zusammenhängen und **wie die verschiedenen Pläne ineinander greifen, um schlussendlich Einzug in den Zeitplan zu halten**. Denn das ist dein zentraler Plan im Projekt. Dieses Schaubild findest du [hier](#) und in den Shownotes verlinkt. Als nettes Gimmick zeigt es dir auch gleich, welcher Teilschritt in welcher Podcast-Folge zu finden ist. Nice Service, oder?

Die hohe Kunst ist nämlich, dass **all deine verschiedenen Pläne auch wirklich zusammenpassen**.

Denn jetzt geht es erst so richtig los. Dein Projekt startet in die **Umsetzungsphase**. Idealerweise, kann dein Team nun mit Struktur und einem durchdachten Plan an die Arbeit gehen, um fokussiert Ergebnisse zu produzieren. Wie genau diese inhaltliche Arbeit aussieht, da gibt es unendlich viele Möglichkeiten. Das hängt zum einen von der Branche ab, in der du unterwegs bist. Genauso wie vom Projekttyp. Mit Projekttyp ist gemeint, ob es sich um ein Produktentwicklungsprojekt, eine Prozessoptimierung, ein Event, eine Reorganisation, eine Marketing-Kampagne, die Installation einer neuen Anlage in der Fertigung oder eine IT-Tooleinführung handelt – und diese Liste an Projekttypen geht noch weiter. UND, natürlich hängt der Inhalt jeweils ganz fundamental vom Projektgegenstand ab, also dem, was am Ende mit dem Projekt realisiert werden soll.

Doch all diese inhaltlichen Tätigkeiten, das ist die Arbeit der Experten:innen in deinem Team.

Aber in dieser Folge schauen wir auf **DEINE Aufgaben**. Genau darum geht es in dieser Folge. Die Erfolgsfaktoren der **Execution-Phase**, also der **Umsetzungsphase**, wenn alles Planen erledigt ist und **die eigentliche Arbeit** beginnt.

## Mein Tipp für dich

Und da will ich gleich mit einem unschätzbar wertvollen Tipp starten. Der da lautet:

- **Schließe die Planungsphase offiziell ab, indem du alle Pläne einfrierst.** Im Englischen sagt man „freeze“, daher meine Übersetzung mit „einfrieren“. Was ich damit meine ist: Benenne deine Pläne mit Version1, drück auf Speichern und erstell aus den Plänen ggf. sogar ein PDF, sodass an diesem Stand niemand mehr Änderungen vornehmen kann. Denn dieser Stand, das ist eure Baseline, eure Absprungbasis.
- **Damit verhinderst du, dass Planungs- und Umsetzungsphase miteinander verschwimmen, intransparente Zwischenpläne entstehen**, die niemals final sind und die stets mehr Fragen als Antworten bei allen Beteiligten auslösen. So schaffst du Klarheit für alle und die Pläne bieten somit eine tatsächliche Orientierungshilfe für die Umsetzung. Genau jetzt, wo du mit der eigentlichen Arbeit an den Projektergebnissen loslegst, ist das essentiell.

**Essentiell deshalb, weil:** Wenn du keine **fixe Absprungbasis** hast, dann wird es unfassbar schwer bis unmöglich, zu vergleichen, wie das Projekt vorankommt. Wenn du alle Pläne permanent änderst und nie eine fixe Version abspeicherst, die allen als offizielle Richtschnur dient, dann ist alles ständig in Bewegung.

Jetzt wirst du sagen „Ja es ist ja auch ständig alles in Bewegung“. Wie bei einem Boot auf See. Da kannst du machen, was du willst, es wird nie frei von äußeren Einflüssen und damit immer in Bewegung sein. Dann sage ich: Tolles Bild! Und: Das ist richtig.

*„Fixierte Pläne sind dein Vergleichspunkt. Sie helfen dir beim Navigieren.“*

Nur: **Ohne Land oder Sterne oder irgendeinen Fixpunkt kannst du nicht navigieren.** Du weißt im Nu nicht mehr, wo du eigentlich wirklich stehst und wie nah das an dem dran ist, was eigentlich geplant war.

Daher sind die **fixierten Pläne** eure Vergleichsbasis an der ihr eure Aktivitäten ausrichtet. Deine eingefrorenen Pläne sind deine Baseline, dein **Bezugspunkt**. Damit gleichst du nun alle Änderungen ab. Und Änderungen sind so sicher wie das Amen in der Kirche. Die ergeben sich zwangsläufig.

## Die Umsetzungsphase in 9 Punkten

Was uns zu Punkt 1 der Dinge bringt, mit denen du dich als Projektleiter:in in der **Umsetzungsphase** auseinandersetzen wirst. Nein, keine Predigten, wie in der Kirche. Sondern Änderungen, die sich immer wieder und sukzessive ergeben werden.

- Modifikation von Anforderungen, sprich es tritt eine Änderung der Kundenwünsche ein.
- Änderungen bzgl. der zeitlichen und budgetären Annahmen, die ihr zu Beginn getroffen habt. Stopp gerne mal aus Spaß die Zeit, bis die erste Person aus deinem Team sich zu Wort meldet, um mitzuteilen, dass sie mehr Zeit als eingeplant für ihre Tätigkeiten braucht. Das ist das Normalste der Welt.
- Änderungen können sich auch in Bezug auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Auswirkungen der zu Beginn des Projekts betrachteten Projektrisiken ergeben. Gerade im Verlauf des Projekts, wenn ihr zu den am Anfang identifizierten Risiken weitere Informationen sammeln konntet.
- Änderungen ergeben sich auch seitens der Stakeholder, die am Projekt beteiligt sind. Denn in Organisationen wird ständig umorganisiert, Ansprechpartner bei Lieferanten (und vielleicht sogar beim Kunden) ändern sich, um nur einige Beispiele zu nennen.
- Änderungen ergeben sich dann auch im Hinblick darauf, wie du folglich mit den jeweiligen Personen kommunizierst.
- Und so weiter und sofort.

Du hast längst erkannt, worauf das hinausläuft. Die Aufzählung kennen wir doch. Genau, es ist exakt dieselbe wie die der Dinge, die wir zu Projektbeginn geplant haben. **Alles was du geplant hast kann sich ändern.** Und vieles wird sich ändern. Vieles sogar sehr schnell.

Insbesondere weil niemand in die Zukunft sehen kann und viele unserer Pläne zu Projektbeginn auf Hypothesen, also Annahmen und Erfahrungswerten, fußen.

*„Pläne im Projekt sind wie der Wetterbericht: fußt beides auf Prognosen.“*

Die sind je nach Vorerfahrung der Beteiligten und Vergleichbarkeit des Projektziels und der Projekthinhalte mit schon einmal Dagewesenem mehr oder weniger exakt. Ein bisschen wie der Wetterbericht. Die nächsten drei Tage können wir da ganz gut absehen. Für die nächsten sieben Tagen haben wir sicher eine Tendenz, doch darüber hinaus wird es sehr spekulativ. Nun sind die Zeithorizonte bei Projekten sicher etwas anders, und du und dein Team ihr überblickt mitunter sogar die nächsten Wochen ganz gut im Detail, doch danach wird es auch hier immer ungenauer und noch weiter darüber hinaus projizieren wir eher Trends und Erfahrungswerte aus der Vergangenheit in die Zukunft. Denn: Ganz genau kann es niemand wissen.

**Klassisches Projektmanagement** verfolgt hier also einen prädiktiven Ansatz, versucht so viel wie möglich vorherzusehen, zu antizipieren und möglichst exakte Pläne anzufertigen, bevor es losgeht. Und zwar mit dem Ziel, den Umfang der ungeplanten Änderungen und der unbekannten Risiken zu minimieren. Denn beides ist i.d.R. sehr teuer und nicht planbar.

**Im Agilen** geht man da andere Wege und fußt die nächsten Schritte stets auf konkretes Feedback, das ihr euch als Projektteam sehr rasch und sehr regelmäßig von den Stakeholdern einholt. Agile Rahmenwerke zum Management von Projekten verfolgen also einen empirischen Ansatz. Dabei beherzigen sie für die Kurskorrektur das schnelle und regelmäßige Feedback von verschiedensten Stakeholdern.

Und genau dazu will ich dich auch motivieren. Du musst kein SCRUM einführen oder agile Teams aufstellen und agile Rollen einführen, um dich regelmäßig mit den Beteiligten, deinem Kunden, deinen Auftraggebern, deinem Chef / deiner Chefin abzustimmen. Feedback zum Stand der Dinge und den Zwischenergebnissen kannst du jederzeit einholen, indem du ein Review organisierst.

Und das bringt uns zu **Punkt 2** der Dinge, mit denen du dich als Projektleiter:in während der Umsetzung beschäftigst: die Vorbereitung von Status-Reviews oder Produkt-Präsentationen oder Quality-Checks oder Acceptance Tests. Mir ist dabei nicht wichtig, wie wir das nennen, denn überall passiert im Prinzip dasselbe. Und überall wird ein ganz identischer Zweck verfolgt. Du als Projektleiter:in, ihr als Projektteam und dein Kunde wollen wissen, wo genau du stehst und Feedback einholen UND geben. Um sich zu vergewissern, dass an den richtigen Dingen gearbeitet wird, die beauftragten Ergebnisse geliefert werden und möglichst viel Mehrwert geschaffen wird.

Es ist eine deiner Hauptaufgaben, das zu organisieren und zu moderieren. Immerhin bist du Projektmanager:in. Und du erinnerst dich an den Managementzyklus in [Folge #10](#): Planen-Durchführen-Überprüfen-Anpassen. Du bist eine Managerin bzw. ein Manager. Das ist dein Prozess! Du stellst sicher, dass Feedback für Kurskorrekturen eingeholt wird.

Und zack sind wir schon bei **Punkt 3** deiner Aufgaben angelangt. Du bist Moderator:in. Du moderierst und vermittelst zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern, also Interessensgruppen. Dabei gibst du stets Orientierung dahingehend, welche Ziele erreicht werden sollen, was abgesprochen ist, was vereinbart wurde, was entlang des Weges entschieden wurde. Du bist der Leuchtturm und Wegweiser in einem. Du hilfst dem Team, dass es seine Arbeit machen kann und auch dem Kunden bspw. dabei, seine Wünsche präzise zu formulieren und an die richtigen Ansprechpartner:innen zu adressieren. Denn dann lassen sich diese Wünsche und Anforderungen im laufenden Betrieb (also während das Projekt läuft) exakt einsortieren und integrieren.

Okay, du hast recht: Moderator:in allein, das ist ggf. etwas zu eng gefasst. Mediatoren- und Schlichterskills und Konfliktlösungsskills sind da ganz sicher auch gefragt.

Denn das Team wird in knifflige Situationen laufen, in denen es abzuwägen gilt und in denen sich unvorhergesehene Probleme auftun. Das Team wird dabei interne wie externe Konflikte austragen. In puncto Aufgaben und auch auf der Verhaltensebene. Hier sind ALL deine [Führungsskills](#) gefragt, die du aufwarten kannst.

**Punkt 4** sind also **Problemlösungstechniken**, die du in solchen Situationen zur Anwendung bringen möchtest, um das Team zu unterstützen.

Und **Punkt 5** sind **Konfliktlösungstechniken** bzw. Konfliktmanagement-Skills, die du einsetzen wollen wirst. Damit nichts überkocht und der Fokus nicht dauerhaft von der eigentlichen Arbeit abgelenkt wird.

Zum Glück haben wir uns über **Punkt 6, Führungs-Techniken** bereits in [Folge #8](#) unterhalten. Ich schicke dich und dein Team mit diesem Podcast also nicht gänzlich unvorbereitet in die Umsetzungsphase.

*„Wie bleibt dein Team motiviert und fokussiert?“*

Das führt uns aber auch direkt zu **Punkt 7**. Was ist, wenn alles super läuft, sich aber plötzlich das Team-Setup verändert, weil bspw. jemand aus deinem Team in ein anderes Projekt abberufen wird oder die Firma verlässt? Welchen Einfluss hat das auf das restliche Team. Welche **Dynamiken** stellen sich dann ein? Wie bleibt das Team motiviert und fokussiert? Wie kannst du darauf einwirken, dass Störungen leicht abgefedert werden und nicht alles aus der Balance werfen? Du siehst, auch das ist eine deiner zentralen Aufgaben in der Umsetzungsphase deines Projekts.

Wenn wir einmal beim Team sind: Wie entwickelt sich das Team kontinuierlich weiter? Individuell und ganz persönlich – Teammitglied für Teammitglied. Und auch in Bezug auf eine fortwährende und systematische Verbesserung der Zusammenarbeit und Abläufe, also dem Miteinander. Das ist **Punkt 8**, die kontinuierliche Verbesserung auf der Ebene der Ways of working, also wie ihr arbeitet, nicht was oder woran ihr arbeitet.

Und dann gibt es da noch **Punkt 9**, der Dinge die für dich als Projektleiter:in in der Umsetzungsphase wichtig sind: Du

wirst **Entscheidungen** zu treffen haben. Mal mehr, mal weniger erfolgsentscheidende. Mal bist es du, der die Entscheidung treffen kann, mal sollte es das Team als Gesamtheit tun, mal sind es der Lenkungskreis, dein Auftraggeber oder der Kunde. Den Entscheidungsprozesse zu steuern und zeitnahe Entscheidungen herbeiführen, sodass das Team handlungsfähig und in der Spur bleibt, das ist ganz essentiell, um deine Rolle als Projektleiter:in auszufüllen.

Du siehst: dir wird auch, ganz ohne dass du an den fachlich-inhaltlichen Arbeitspaketen im Projekt mitarbeitest, definitiv nicht langweilig. Und das führt mich zur **Kernbotschaft** dieser Podcast-Folge:

#### **Kernbotschaft:**

Mach dich frei von der inhaltlichen Arbeit am Projekt. Teile deine Aufmerksamkeit und Energie nicht auf.  
**Konzentriere dich auf deine Rolle und deine Aufgaben als Projektleiter:in.** Dein Team braucht dich in dieser Rolle. Und du brauchst all deinen Fokus auf diese Tätigkeiten. Andernfalls steigt das Risiko, dass das Projekt scheitert. Punkt!

Für dich heißt das, dass du aktiv von deinem Arbeitgeber und deinen Vorgesetzten einforderst, **dass du dich auf die Aufgaben und den Verantwortungsbereich deiner Projektleitungsrolle konzentrierst.** Und ich sage das so deutlich, weil genau denen, also deinen Chefs und deinem Arbeitgeber, häufig nicht bewusst ist, **was deine Rolle alles mit sich bringt.**

*„Projektmanagement ist mehr als eine Liste offener Punkte mit Fertigstellungsdatum.“*

Und wie wichtig eine **saubere Trennung der Verantwortlichkeiten** ist. Projektmanagement ist mehr als eine Liste offener Punkte mit Fertigstellungsdatum und Statusfeld. Das sollte im Verlauf dieser Folge sehr deutlich geworden sein. Nutze das gerne auch als **Argumentationshilfe**, wenn es da zu Zweifeln oder Diskussionen kommen sollte.

## **Die 9 Punkte auf einen Blick**

Wenn wir noch einmal kurz zusammenfassen, **worauf es in der Umsetzungsphase für dich als Projektleiter:in ankommt**, und worum es in den kommenden Podcast-Folgen gehen wird, dann wird klar, dass das eine Menge ist, du ganz vielseitige Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Einsatz bringen musst und dir viel abverlangt wird. Das ist kein Spaziergang im Park, sondern viel Verantwortung und harte Arbeit. DOCH: es ist machbar, und mit den richtigen Werkzeugen an der Hand ist es sogar sehr gut machbar. Das führt dich zu tollen Erfolgserlebnissen; jeden Tag. Und die machen Spaß und bringen dir über die Zeit ein vielleicht eher ungeahntes Gefühl der Leichtigkeit und Souveränität. So wünsche ich mir das für dich. So soll es sein, YEAH!

*„Woran wird deine Leistung bemessen?“*

Sehen wir uns gemeinsam noch einmal **alle 9 Punkte im Überblick** an, für die du in der Umsetzungsphase angeschaut wirst. **Woran wird deine Leistung bemessen?** Und das ist auch gleichzeitig der Ausblick, was dich in den nächsten Podcast-Folgen erwartet:

1. In der Umsetzungsphase gilt es **Änderungen** zu managen. Sogenannte Change Requests (also Änderungsanträge) sind da ein Begriff, der dir wahrscheinlich schon begegnet ist. Ich stelle dir in der kommenden Folge also Wege vor, wie du und dein Team systematisch mit Änderungen umgehen könnt.
2. Weiter gilt es, **Status-Reviews** zu organisieren, vorzubereiten und darin wertvolles **Feedback** einzusammeln. Dazwischen, also zwischen solch groß angelegten Reviews, trifft sich auch das Projektkernteam regelmäßigen, zumeist in wöchentlichen Projektstatusmeetings. Dazu sind Templates, also Vorlagen ganz hilfreich. Ich bringe dir welche mit.
3. Diese **Meetings** gilt es dann zu **moderieren**. Wir werden uns also über Tipps und Tricks beim Moderieren solcher Meetings unterhalten. Bzw. will ich dir da meine Erfahrungen mitgeben, worauf es aus meiner Sicht ankommt.
4. **Problemlösungstechniken** wie [Ishikawa Diagramm](#), [5 Why Technik](#) oder das Durchführen von Problem-Lösungsworkshops wird auch zu deinen Aufgaben gehören.
5. Genau wie zum Thema [Konfliktmanagement und Konfliktlösungstechniken](#).
6. Das Thema **Führungskompetenz** haben wir in [Folge #8](#) bereits mit dem Modell der situativen Führung betrachtet. Wir tauchen in das Thema Führung daher nochmal eine Ebene tiefer ein.
7. Und dann unterhalten wir uns über dein **Team**. Wie du überhaupt zu deinem Projektteam kommst und welche Dynamiken im Team über den Projektverlauf ganz natürlich vorkommen. Außerdem beleuchten wir in der Folge zu diesem Thema, was passiert, wenn das Team wächst, oder Teammitglieder ausgetauscht werden oder ersatzlos gehen.



8. Mit dem Team geht es dann auch weiter, wenn wir uns gemeinsam ansehen, wie es sich kontinuierlich weiterentwickelt und an den Herausforderungen wachsen kann. Wovon dann nicht nur die Zusammenarbeit und Abläufe allgemein profitieren, sondern auch die Einzelpersonen im Team ganz individuell profitieren. Das ist ein Punkt, der bei klassischem Projektmanagement als Lessons Learned in die Closing-, also Projektabschlussphase gehört. Ich möchte dir aber empfehlen, die kontinuierlich **Weiterentwicklung des Teams** und eurer Zusammenarbeit in die Umsetzung zu integrieren. So fällt es leichter und ist auch viel natürlicher. Es stärkt euch als Team und macht euch flexibler.
9. Darüber hinaus sprechen wir über verschiedene Techniken der **Entscheidungsfindung** und wie ein Decision Log Transparenz schafft und Zeit spart, weil ihr nicht dieselben Dinge wieder und wieder diskutiert.

Das werden mächtige 9 Folgen, mindestens, auf die ich mich sehr freue. Schlagen wir das nächste Kapitel auf und meistern nach der Planungsphase nun auch die **Umsetzungsphase deines Projekts** gemeinsam.

## Reflexion

Reflektierend lässt sich also sagen: **Geh die Umsetzungsphase genauso strukturiert an, wie die Planungsphase.** Dann wirst du dein Projekt sehr wahrscheinlich erfolgreich meistern und auch viel gelassener und mit Freude und Leichtigkeit durch den Projektalltag gehen.

Denn jetzt fängt sich alles an zu drehen. Alles gerät in Bewegung.

Und du wirst den **Überblick behalten**, weil du weißt, wo du hinschauen musst, welche Fragen du stellen solltest und worauf das alles zusteuert. Du wirst sofort merken, wenn Sand im Getriebe steckt, weil du weißt auf welche Geräusche du achten musst. Weil – und das ist der Knackpunkt – **weil du deine Rolle als Projektleiter:in genau kennst.**

Ich hoffe du freust dich, genau wie ich, auf die nächsten Themen und Folgen. Mir fällt es auf jeden Fall viel leichter, diesen Podcast zu produzieren, weil die Dinge so schön zusammenhängen. Wenn diese Zusammenhänge bei dir ankommen, und dich das dabei unterstützt, dein Projekt besser zu managen, dann ist mein Ziel erreicht.

Und damit beende ich diese Art „**Fahrplanfolge** für die Umsetzungsphase deines Projekts“ und sage meinen Dank für deine Aufmerksamkeit. Und verweise noch einmal auf die Shownotes und das Schaubild, das dir deutlich vor Augen führen wird, wie viel wir schon gemeinsam erreicht haben und was all dein Planen und Mitskribbeln mit Zettel und Stift wert war. Wie die Podcast-Folgen ineinander greifen.

Nimm das gerne zum Anlass, mir **dein Feedback** dazulassen, zum Beispiel über LinkedIn oder per E-Mail Adresse: [chris@pm-botschaft.com](mailto:chris@pm-botschaft.com) und bis dahin:

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/)