



Die 8 Prinzipien klaren
Projektdenkens

intern

intern

Für Martin

Inhalt

Vorwort.....	4
Die 8 Prinzipien klaren Projektdenkens.....	5
Entstehungsgeschichte, Dank und Quellenverzeichnis.....	6

inten*•*

Vorwort

Auf der folgenden Seite sind die 8 Prinzipien des klaren Projektdenkens aufgeführt. Die 8 Prinzipien sind der Leitfaden meines unternehmerischen Handelns. Ich habe sie über 20 Jahre lang intuitiv in Projekten gelebt, bevor ich sie mit einem Theoriegerüst hinterlegen und niederschreiben konnte. Davon berichtet die Entstehungsgeschichte am Ende dieser kleinen Broschüre.

Ulrich Döres

Köln, Januar 2026

interviu

Die 8 Prinzipien klaren Projektdenkens

1. Wir trennen konsequent zwischen Aufgabe und Lösung.
2. Bevor wir die Lösung erarbeiten, haben wir die Aufgabe verstanden.
3. Ein Sachverhalt gilt erst dann als verstanden, wenn er aus allen für das Projekt relevanten Perspektiven betrachtet wurde.
4. Wir haben zu jedem Zeitpunkt Klarheit: Was wissen wir? Was wissen wir nicht?
5. Unsicherheit ist ein Steuerfaktor (kein Störfaktor).
6. Das Projekt darf lernen.
7. Wir messen keine Abweichungen, sondern interpretieren Veränderungen.
8. Keinen Meilenstein ohne definierten Reifegrad.

inten*•*r

Entstehungsgeschichte, Dank und Quellenverzeichnis.

Seit 1993 umfasst meine berufliche Tätigkeit zahlreiche verantwortliche Rollen in Großprojekten. Viele dieser Vorhaben wurden im laufenden Betrieb „geerbt“ – weil sie bereits in Schieflage geraten waren oder weil die Projektleitung kurzfristig ausfiel (krankheitsbedingt, und das bereits mehrfach). Zu Beginn waren diese Einsätze meist von hoher Unübersichtlichkeit geprägt. Ordnung entstand, indem für die relevante Rolle entscheidenden Personen identifiziert und in persönliche Gespräche einbezogen wurden: Welche Aufgabe wird im Detail wahrgenommen? Wie ist der Fortschritt? Wie wird das Gesamtprojekt eingeschätzt? Wo liegen Risiken? Welche Unterstützung wird benötigt? Auf diese Weise ließ sich das Projekt schnell strukturieren. Oft entstand innerhalb von zwei Wochen ein tragfähiger Überblick, um anstehende Aufgaben gezielt zu lösen.

In meinen ersten Berufsjahren hatte ich die Vermutung, dass „gutes Projektmanagement“ ausreicht, um Ruhe in Projekte zu bringen. Handwerklich waren viele Vorhaben durchaus solide aufgesetzt: Lenkungskreise, Protokolle, regelmäßige Meetings, engagierte Mitarbeitende und umfangreiche Meilensteinpläne. Und dennoch gerieten zahlreiche Projekte nach kurzer Zeit in chaotische Zustände. Die reine Lehre des Projektmanagements war also nicht der Schlüssel zum Erfolg.

Dieser Schlüssel sollte sich viel später zeigen. Im Jahr 2004 begann die Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Martin Polke († 7. Juni 2018). Gemeinsam mit seinen Doktoranden arbeitete er unter anderem an formalisierten Prozessbeschreibungen für die Prozessindustrie – ein Ansatz, der später in die DIN 3682 einfloss. Obwohl der Kontext aus der Verfahrenstechnik stammte, ließ mich der Gedanke nicht los, auch Geschäftsprozesse formalisiert zu beschreiben. Prägend war dabei Polkes strikte Trennung von Aufgabe und Lösung. Es ging nicht darum, wie ein Werkstoff zu behandeln ist, sondern welche Eigenschaften er im nächsten Schritt besitzen soll. Erst wenn das Zielbild klar war, wurde über geeignete Wege zur Erreichung dieser Eigenschaften nachgedacht. Die Tragweite dieser Trennung wurde für mich erst Jahre später vollständig greifbar – und bildet heute die Grundlage, das eigene Projektmodell präzise zu formulieren.

Zwischen 2006 und den Folgejahren gab es mehrere Anläufe, die Polke-Methodik gemeinsam mit verschiedenen Projektgruppen auf die Projektarbeit zu übertragen. Diese Versuche blieben zunächst ohne

intervi.
w

nachhaltigen Erfolg: Es entstanden umfangreiche Checklisten, die in der Praxis kaum Wirkung entfalteten.

Im Sommer 2025 kam die Projektanfrage eines großen Konzerns. Im laufenden Betrieb sollten sicherheitskritische technische Systeme ersetzt werden. Das wurde zum Anlass, die Aufzeichnungen der Polke-Workshops erneut zu sichten und zentrale Dissertationen aus dem Umfeld der Polke-Schule wieder heranzuziehen. Zwei Wochen nach Beginn der Studien lagen die acht Prinzipien des klaren Projektdenkens in ausformulierten, anwendbaren Sätzen vor. Es handelt sich dabei um Prinzipien der Polke-Denkschule – zusammengetragen, verdichtet und für die eigene Projektpraxis nutzbar gemacht.

Mein besonderer Dank gilt Martin Polke für seine Hartnäckigkeit und für die Klarheit seines Denkansatzes. Es hat lange gedauert – nun fügt sich das Bild zusammen. Wertvolle Impulse entstanden zudem durch die Teilnahme an mehreren NAMUR-Hauptsitzungen, die mir einen Zugang zur Prozessleittechnik auch aus fachfremder Perspektive ermöglichen. Besonderer Dank gilt hierfür Dr. Norbert Kuschnerus, dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der NAMUR. Vielen Dank, Norbert, dass ich als „Externer“ teilnehmen durfte. Wesentliche Beiträge zu den zitierten Prinzipien stammen aus den Dissertationen von Holger, Jens, Richard, Dirk, Michael und Mattias (s.u.).

Köln im Dezember 2025

Ulrich Döres

Die ausgewerteten Dissertationen und ihre Autoren:

- Dr. Holger Buchner, 1989, Grundlagen der nichtmetrischen Prozeßbeschreibung als Basis der informationsorientierten leittechnischen Modellbildung.
- Dr. Jens Lauber, 1996, Methode zur funktionalen Beschreibung und Analyse von Produktionsprozessen als Basis zur Realisierung leittechnischer Lösungen
- Prof. Dr. Richard Alznauer, 1999, Semantisches Informationsmodell für ein ganzheitliches, rechnergestütztes Engineering am Beispiel der Prozeßleittechnik

interna

- Dr. Matthias Arnold, 1989, Kommunikationskonzept für die Prozeßleittechnik
- Prof. Dr. Michael Felleisen, 1998, Ein neuartiger, ganzheitlicher Prozeßleittechnik Entwurf für die Entsorgungstechnik.
- Dr. Dirk Neupert, 1996, Mensch-Prozeß-Kommunikation und der Beitrag der Datenreduktion

intern