

Leseprobe



Verlag Books on Demand,
ISBN 978-3-8370-6173-4, Euro 24, 80

Projektidee	11	... noch ein Alleingang	180
Kernteam	13	Projektcontrolling	183
Berater ...	16	Meilenstein-Trend-Analyse	191
... und Berater	20	Aufgaben des Projektleiters	193
Warum überhaupt Projektmanagement ...	24	Stimmung im Projekt	199
Ausgangsanalyse	28	Neu im Projekt	207
Projektauftrag	35	Kommunikation	210
Zieldefinition	39	Das Ende der Euphorie - Ernüchterung	215
Zieldefinition - Fortsetzung	48	Unterschrift vom Auftraggeber	219
Rituale - Pünktlichkeit	56	Änderungsanträge	223
Risikomanagement	58	Verbesserte Tools	226
Veränderungen durch das Projekt	63	Kreative Lösungsfindung	229
Projektname	66	Konflikte brauchen ein Ende	231
Phasen und Teilprojekte	67	Konfliktmanagement	234
Rituale – noch einmal Pünktlichkeit	73	XXL-Besprechungen	237
Planung	74	Qualitätsmanagement	242
Tools	82	Entscheidungen treffen	245
Planung – Fortsetzung	85	Risikomanagement – mal wieder	247
Planung – der erste Rauswurf ...	87	Projektzeitung und anderes Marketing	252
Aufwandsschätzung	92	Lenkungsausschuss – eine günstige Gelegenheit	255
Personalauswahl	98	Eine Projektkultur	258
... noch mehr Planung	102	Rituale	261
Der vorläufig endgültige Projektplan	110	Unvorhergesehenes	262
Kosten	113	Marktplatz der Ideen	265
Der Besuch beim Gesamtbetriebsrat	115	Es wird Ernst	270
Kick-off-Workshop: die Vorbereitung	120	Testen	271
Projektorganisation	124	Die Planung für den Rollout stimmt nicht	273
Projektmarketing	126	Zaubern	275
Kick-off-Workshop: die Durchführung	129	Der erste Rollout – beginners luck	277
Das Projekt fängt an ...	145	Wütende Anwender	278
Teamzusammenarbeit	147	Wütende Mitarbeiter	282
Besprechungen und Protokolle	150	Noch mehr zaubern	285
... und wer die Protokolle liest	154	Wunder	288
Vertretungsregelung	156	Projektabschluss	293
Rückmeldung	159	Abnahme	295
Controlling versus Gesamtbetriebsrat	165	Close-down-Workshop	297
Statusberichte	169	Literaturverzeichnis	308
Alleingang	174	Danksagungen	308
Delegation	176		

Niodusch Consulting
Sperberhorst 6
22459 Hamburg

Telefon
Fax
E-Mail
Internet

040 – 63 91 66 49
040 – 63 91 66 62
Sabine.Niodusch@niodusch.de
www.niodusch.de

Projektidee

»Und eines noch, Herr Adler, ich gehe davon aus, dass das Projekt bis Ende 2012 abgeschlossen ist«, mit diesen Worten entließ Dr. Simon Profitlich, Vorstandsvorsitzender der HUMOR AG, Helmut Adler endgültig aus seinem Büro.

Helmut Adler ging an den Vorstandsassistentinnen von Dr. Simon Profitlich vorbei, nickte kurz, war jedoch völlig in Gedanken versunken. In seinem Kopf tobten die Gedanken. *Neue Software und neue Hardware in die 1024 Filialen der HUMOR AG ausliefern, das Ganze bis Ende 2012, also noch gut zwei Jahre. Eigentlich sollte das zu schaffen sein, wenn die Hardware pünktlich geliefert wird, wenn die Software dann fertig ist, wenn...* Helmut Adler war völlig verblüfft, als er merkte, dass er vor dem Eingang zum großen Konferenzraum stand. Eigentlich hatte er den Fahrstuhl nach unten zu seinem Büro nehmen wollen, doch er war sehr in Gedanken. Also ging er zurück zum Fahrstuhl.

Im 6. Stock stieg Charlie Keyser in den Aufzug. »Hallo Chef, wie geht's?«

»Mmh«, brummte Helmut Adler.

»Okay, ich sehe schon, kein guter Tag.«

Fast hätte Helmut Adler auch noch den 4. Stock verpasst, doch Charlie Keyser fragte ihn: »Willst du hier nicht aussteigen?«

»Doch, doch natürlich«, stammelte Helmut Adler und eilte in sein Büro. Hier schaute er lange aus dem Fenster, beobachtete das Spiel der Wolken, das genauso chaotisch zu sein schien wie seine Gedanken. Dann setzte er sich auf seinen Schreibtischstuhl, lehnte sich zurück und versuchte, seine Gedanken zu sortieren.

Helmut Adler, Mitte fünfzig, stets gut und eher sportlich gekleidet, immer mit Krawatte. Heute trug er statt dem sonst üblichen Jackett eine Wildlederjacke. Er war seit Jahren bei der HUMOR AG, kannte das Unternehmen gut. Den IT- und den Organisationsbereich natürlich besonders gut, hatte er doch in der Vergangenheit viele Projekte in diesen Bereichen durchgeführt, die meisten selbst geleitet. Einige waren erfolgreich gewesen, andere das reinste Himmelfahrtskommando; doch das waren zum Glück nur wenige. Dr. Simon Profitlich hatte immer zu ihm gehalten. Sie hatten aus den schief gelaufenen Projekten viel gelernt. Und sie hatten sich wirklich bemüht, es beim nächsten Projekt besser zu machen.

Er saß an seinem Schreibtisch, fuhr sich mit den Händen durch das volle, inzwischen silbergraue Haar, stützte den Kopf auf die Hände, fuhr sich erneut durch das Haar. Er versuchte, seine Gedanken zu sortieren. Es gelang ihm nicht. *Sonderbar, ich habe schon so viele Projekte geleitet. Und bin immer noch aufgeregt, wenn Profitlich mich als Projektleiter benennt*, dachte er. Gleichzeitig war er mächtig stolz, dass Dr. Simon Profitlich ihn benannt hatte, zeigte es doch wieder einmal, dass er das vollste Vertrauen des Vorstandsvorsitzenden hatte. Helmut Adler lehnte sich zurück. Was hatte er aus den ganzen Jahren im Projektgeschäft gelernt? Es war unendlich wichtig, das Projekt von Anfang an richtig aufzusetzen. Dazu brauchte er einen Projektauftrag, der klar und deutlich den Umfang des Projektes festlegte. Um diesen Projektauftrag würde er Dr. Simon Profitlich bitten, wenn er selbst seine Gedanken etwas klarer sortiert hatte.

Kernteam

Wen will ich im Projektteam haben? Helmut Adler lehnte sich zurück und überlegte. *Es ist immer besser, wenn man selbst sagen kann, was man will. Oft bekommt man das dann auch.* Das zumindest war seine Erfahrung. Er lächelte.

Die Teilprojektleiter sollten intern besetzt werden. Das war klar. Nur mit wem? An Charlie Keyser kam keiner vorbei. *Herr der Netze* nannten ihn einige, hatte er doch die gesamte Netzwerkarchitektur in der HUMOR AG aufgebaut. Er meldete zwar ständig seine Bedenken an, wenn er etwas hörte oder sah oder machen sollte, was er nicht kannte. Dann musste man ihn manchmal *an die Hand nehmen*. Um ihm dann wieder den vollen Gestaltungsspielraum zu geben, wenn es um inhaltliche Details ging. Dann war er in seinem Element, dann konnte er richtig gut arbeiten. Denn das konnte er! Waren erst einmal alle seine Bedenken ausgeräumt, dann legte er los – und zwar richtig. Das hatte Helmut Adler damals in dem Außendienstprojekt erstmalig erlebt, als Charlie noch neu war im Unternehmen. Alle Außendienstmitarbeiter hatten Notebooks bekommen, das war ein Riesenprojekt für die HUMOR AG gewesen, eine gewaltige Kraftanstrengung – und alle hatten viel dabei gelernt! Also, Charlie musste ins Projekt. blieb noch das Problem, dass Stefan Bieler, Leiter Systemadministration und Systembetrieb, und damit Charlies Chef, an ihm festhielt, ihn einerseits förderte, doch immer sofort zu jammern anfang, wenn Charlie eine Zeit lang in ein Projekt gehen sollte. Dieses Problem sollte besser Profitlich für ihn lösen.

Wer soll noch dabei sein? Helmut Adler ließ seine Gedanken schweifen, schmunzelte, als er merkte, dass er fast übermütig wurde in seinen Gedankenspielen. Doch Profitlich hatte ihm keine Einschränkungen auferlegt – das würde später sowieso kommen. Also wollte er aus dem Vollen schöpfen – und das bedeutete, er wollte Julia Matthies für die Software-Entwicklung haben. Die Frau war richtig gut, hatte schon mehrere Projekte erfolgreich abgeschlossen. Sie war sehr zielorientiert, so wie Frauen das in IT-Projekten sind. Von ihr hatte er gelernt, die Dinge, die anstehen, sofort zu erledigen. Und nichts auf die lange Bank zu schieben! Fachlich war sie brillant. Menschlich schätzte er sie sehr. Alle diese Fähigkeiten schienen in krassem Gegensatz zu ihrem Äußeren zu stehen, das eher naturbelassen war. Sie kleidete sich schlich, fast zurückhaltend. Äußerlich fiel sie kaum auf, wollte das vielleicht auch nicht. Er griff lächelnd zum Telefonhörer.

»Was machen Sie gerade?«

»Softwarewartung, das neue Release für die Außendienstsoftware. Nicht gerade der Traum meiner schlaflosen Nächte. Doch ...«, eine kleine Pause entstand, bevor sie zögerlich fragte: »Was ist eigentlich dran an dem Gerücht, dass die Filialen auch endlich neue Rechner und neue Software bekommen sollen? Das würde uns hier nämlich das Leben erheblich vereinfachen.« Und schon musste Helmut Adler einen Redeschwall über sich ergehen lassen. *Frauen*, dachte er, *gib ihnen ein Thema und sie hören einfach nicht mehr zu reden auf.*

»Darüber wollte ich gerade mit Ihnen reden.«

»Worüber?«

»Na, über die neue Hard- und Software für die Filialen. Haben Sie Zeit? Vielleicht heute

Leseprobe

Berater ...

Nachmittag?«

Schweigen am anderen Ende. »Also, was ist dran an dem Gerücht? Und seien Sie ehrlich. Ich will es genau wissen.«

Helmut Adler hatte keine Chance; er musste mit seinen Gedanken herausrücken: »Also gut, die Filialen bekommen neue PCs und neue Software. Profitlich hat mich damit beauftragt. Und ich mache mir gerade Gedanken, wen ich als Teilprojektleiter an Bord haben will. Und da sind Sie mir eingefallen. Doch behalten Sie das vorerst für sich. Lassen sie uns heute Nachmittag Genauerer besprechen.«

»Worauf Sie sich verlassen können. Ich bin um 14:00 Uhr bei Ihnen. Ist das in Ordnung?«

»Ja.«

»Und übrigens Herr Adler, vielen Dank dafür, dass Sie meinen Tag gerettet haben.«

Wenn das immer so einfach wäre... Helmut Adler schmunzelte. Jetzt fehlte ihm noch der Teilprojektleiter für die Hardware. Wer käme dafür infrage? Er ging die ihm bekannten Personen durch, warf einen Blick auf seine Telefonliste. Klar doch, Thomas Hartmann. Wer sonst? Der Mann, der schnelle Autos über alles liebte. Das war die private Seite; in der HUMOR AG hatte er ihn als fleißig, zuverlässig, kompetent, meist ruhig und besonnen erlebt. Brauchte er noch mehr Eigenschaften, um ein guter Teilprojektleiter zu sein? Morgen würde er ihn auf dem Meeting für das Multiprojekt-Management der HUMOR AG treffen. Dann würde er ihn fragen. Helmut Adler lehnte sich bequem zurück. *Warum bis morgen warten?* Er griff erneut zum Telefonhörer. Und hatte am anderen Ende nur die Voicemailbox von Thomas Hartmann. *Das ist auch so eine von den Erfindungen, die ich hasse. Wenn ich anrufe, dann will ich die Person sprechen und nicht ihren Anrufbeantworter.* Also schickte Helmut Adler eine E-Mail an Thomas Hartmann.

Wer fehlte jetzt noch? Für die Schulungen würde es später sicherlich noch ein eigenes Teilprojekt geben müssen. Doch das konnte er nachher mit Julia Matthies besprechen. Auch würde die Schnittstelle zum Großrechner bedient werden müssen, ebenso sollte jemand von der Systemintegration mit an Bord sein. Und nicht zu vergessen die Betriebsorganisation. Doch müssen das eigenständige Teilprojekte werden?

Ich will diesmal mit einer kleinen Mannschaft starten. Je ein Teilprojekt für Hardware, Software und Netze, das muss reichen, dachte er.

Die Teilprojektleiter werden sich später ihre Mitarbeiter selbst aussuchen wollen und das auch sollen, dennoch gibt es kaum genügend Mitarbeiter in der HUMOR AG, die für dieses Projekt zeitweise freigestellt werden können. Also müssen die fehlenden Kapazitäten mit Externen abgedeckt werden, dachte Helmut Adler und griff beherzt zum Telefonhörer. Da die HUMOR AG schon immer mit der Top-Berater AG zusammenarbeitete, rief er dort Piet Maatens, den lustigen Holländer, an.

»Sie wissen schon, ich brauche ein paar Berater, vor allen Dingen für Software-Entwicklung und Netze. Die sollen fit sein, auch was die soziale Kompetenz angeht.« Helmut Adler lehnte sich diesmal weit aus dem Fenster, hatte doch gerade eine Studie den führenden deutschen IT-Beratungsfirmen schlechte Noten für die soziale Kompetenz ihrer Berater gegeben.

Piet Maatens mailte sofort ein paar Beraterprofile; Helmut Adler wählte vier davon aus und vereinbarte einen Termin.

Die Berater kamen. Helmut Adler wählte nicht zum ersten Mal Berater aus, doch diesmal fiel ihm auf, dass die Vier alle gleich aussahen, die gleichen Anzüge, fast die gleichen Hemden, die gleichen Aktenkoffer, vermutlich auch die gleichen Schuhe. Nur die Krawatten waren unterschiedlich – wenigstens etwas. Von hanseatisch konservativ bis krass bunt. *Der ist wohl gerade bei Disney entlassen worden,* dachte Helmut Adler.

Man unterhielt sich über das anstehende Projekt, über das Können der jungen Männer. Zweifelsohne, die fachliche Kompetenz der Berater ließ nichts zu wünschen übrig, darin war die Top-Berater AG schon immer unübertroffen gewesen. Prädikatsexamen, Promotion summa cum laude. Projekterfahrungen vom Feinsten. Und alles war in den Projekten immer so glatt gelaufen, erzählten sie. Doch, doch, sie hielten den Fragen Stand, antworten oft geradezu brillant. Helmut Adler war sich allerdings im Anschluss an die manchmal ausschweifenden Antworten nicht ganz sicher, welche Frage er eigentlich gestellt hatte.

»Was machen Sie eigentlich, wenn ein Problem hochpeppt, das das ganze Projekt in Schiefelage bringen kann?«, fragte Helmut Adler, nachdem ihn schon eine Weile die Antworten nur noch gelangweilt hatten.

»Im Decision Board muss dann schnellstmöglich eine Solution gefunden werden«, meinte der Disney-Typ.

»Ich will nicht wissen, was der Lenkungsausschuss machen soll. Ich will wissen, was Sie in der Situation machen, wenn Sie das Problem entdecken.« Das *Sie* betonte er jedes Mal außergewöhnlich stark. Er klang leicht gereizt.

Schweigen.

Helmut Adler schaute jeden direkt an. Nur der Disney-Typ hielt seinem Blick ein paar Sekunden lang Stand, dann blickte auch er vielsagend nach oben. Helmut Adler war sich nicht sicher, ob er da ein ganz leichtes, kaum sichtbares Achselzucken wahrgenommen hatte.

»Also noch einmal: Ein Problem kommt an die Oberfläche, keiner hat es bisher bemerkt. Das Problem kann das Projekt in Schiefelage bringen, es im schlimmsten Fall versenken. Sie

Leseprobe

bemerken das Problem. Was machen Sie?»

Wieder preschte der Disney-Typ vor: »Klar, wir werden das Problem an die zuständigen Positions delivern. Vielleicht ist da noch ein Konzept notwendig, das die Probleme und die Tasks und die Does und die Donts verdeutlicht. Dann werden wir ein Konzept schreiben.«

Helmut Adler schüttelte heftig den Kopf: »Nein, nein, so nicht. Ich bin hier die zuständige Position im Projekt. Und an mich brauchen Sie nichts delivern, mir sollen sie ganz einfach mitteilen, wenn Sie ein Problem entdecken. Soll ich Ihnen mal was sagen«, und jetzt fing seine Stimme an, sich bedrohlich zu überschlagen, »wenn hier ein Problem auftaucht, dann werden Sie alles tun, um Ihren A... zu retten, koste es, was es wolle. Und das sind meine Kosten.« Er stieß dabei mit dem Zeigefinger mehrmals auf seine Brust. »Sie sollen reden! Reden! Verstehen Sie, ganz einfach reden, wenn es Probleme gibt, keine Konzepte schreiben. Nein, so geht das nicht. Bestellen Sie Piet einen schönen Gruß von mir. Er soll erst einmal was für Ihre Kommunikation, für Ihre soziale Kompetenz tun. Raus.« Er stand auf und ging wieder zu seinem Schreibtisch. Die Berater sahen sich ungläubig an.

»Herr Adler, ich verstehe Sie nicht. Wie meinen Sie das?«, fragte einer.

»Um es Ihnen in aller Deutlichkeit zu sagen: Sie packen jetzt Ihre Sachen zusammen, stehen auf und verlassen dieses Zimmer und dann das Gebäude.«

Wieder schauten sich die Berater an.

»Was genau wollen Sie von uns?«, fragte der Berater mit der hanseatisch konservativen Krawatte.

»Dass Sie jetzt gehen.«

»Aber vorhin wollten Sie doch wissen, wie wir ein Problem, das heute noch nicht existent ist, benennen würden, wenn es rein theoretisch betrachtet zukünftig eintreten sollte.«

Helmut Adler ging wieder an den Besprechungstisch zurück, schob den Stuhl, auf dem er gesessen hatte, zur Seite und stützte sich auf die Tischplatte: »Vorbei! Das ist schon lange vorbei! Packen Sie jetzt endlich Ihre Sachen und gehen Sie! Und schauen Sie mich nicht so ungläubig an. Ich meine das so, wie ich es sage.«

Die Berater verabschiedeten sich höflich und gingen.

Helmut Adler öffnete das Fenster, atmete ein paarmal tief durch, dann setzte er sich wieder an den Schreibtisch. *Ich brauche doch nur ganz normale Menschen, die Ahnung von der Materie haben und die im Projekt mit anpacken – und die einen ganz normalen, gesunden Menschenverstand haben. Ist das denn zu viel verlangt?* Er schüttelte den Kopf, faltete die Hände und streckte sie flehentlich zur Zimmerdecke.

Helmut Adler griff erneut zum Telefonhörer und rief Stefan Zimmermann an. Er hatte ihn vor langer Zeit in einem gemeinsamen Projekt kennen und schätzen gelernt. Gern erinnerte er sich an die Zeit, an ihre *gemeinsam geschlagenen Schlachten*. Inzwischen waren Jahre, sogar Jahrzehnte vergangen, Stefan Zimmermann hatte seine eigene Beratungsfirma und von Zeit zu Zeit hatte Helmut Adler ihm einen Gefallen tun können. Jetzt sollte Stefan Zimmermann ihm einen Gefallen tun.

»Du, Stefan, ich brauche Berater für ein Projekt. Software-Entwicklung und Netze. Und vor allen Dingen sollen sie klar reden und sich wie normale Menschen benehmen können. Und wirklich mit anpacken!«

»Ich sehe zu, was sich machen lässt«, sagte Stefan Zimmermann und dann redeten beide eine Weile über all das, was sich inzwischen ereignet hatte.

Keine zwei Stunden später hatte er Stefan Zimmermann wieder am Telefon. »Ich habe da eine Beraterin, absolut klar und taff. Die kann ich dir als Coach anbieten. Sie hat jede Menge Erfahrung in IT-Projekten, und sie hat eine hohe soziale Kompetenz. Genau das, was du brauchst.«

»Aber ich brauche keinen Coach, ich brauche Berater, die im Projekt mitmachen.«

»Denk doch einfach mal darüber nach! Ihr Profil habe ich dir schon gemailt. Außerdem kann sie auch Teamentwicklung für das Projektteam machen.«

»Stefan Zimmermann«, Helmut Adler holte tief Luft, »ich brauche Berater, die mitmachen. Verstehst du, die die Ärmel hochkrepeln. Die, die nur beraten, die habe ich gerade rausgeschmissen. Was ich brauche, sind Leute, die mit anpacken!«

»Helmut Adler, gib mir noch ein wenig Zeit, ich werde Leute für dich finden, vertraue mir. Und schau dir erst einmal das Profil von Anna Lembach an. Sie ist eine Top-Beraterin. Schau es dir an, dann denk drüber nach und ruf mich an! Und ich suche inzwischen weitere Berater für dich.«

Irgendwie hatte Stefan Zimmermann es wieder geschafft, beruhigend auf Helmut Adler zu wirken. Er hatte volles Vertrauen in Stefan Zimmermann. Er würde schon gute Berater für ihn finden. Einstweilen schaute er sich das Profil von Anna Lembach an. *Ach, auch eine von diesen Top-Beraterinnen. Irgendwie sind sie doch alle gleich*, dachte Helmut Adler.

Doch dann entdeckte er Lücken in ihrem Tätigkeitsprofil, Zeiten, in denen sie offensichtlich nicht gearbeitet hatte oder ein Projekt verschweigen wollte, das nicht so gut gelaufen war. Das wurde interessant. Außerdem hatte sie zusätzlich zu ihrem Informatik-Studium verschiedene interessante Zusatzqualifikationen, die darauf schließen ließen, dass es für sie eine Welt außerhalb von Bits und Bytes gab. *Und dann sieht sie, dem Foto nach zu urteilen, auch noch ganz gut aus*, fand Helmut Adler und wurde neugierig. Er vereinbarte einen Termin mit Anna Lembach.

Leseprobe

... und Berater

Anna Lembach war ihm sofort sympathisch. Sie war Anfang vierzig, sehr gut gekleidet mit schwarzer Hose und bordeauxroter Seidenbluse, dazu einen eleganten schwarzen Blazer. Die dunkelblonden Haare hatte sie hochgesteckt. Auffällig waren ihre goldenen Ohrringe, die fast ein wenig groß geraten waren, und die goldene Halskette. Die Handtasche war für eine Business-Frau ungewöhnlich klein, ein großes Spiralheft trug sie unter dem Arm. Sie unterhielten sich über das anstehende Projekt und über die Höhen und Tiefen ihrer bisherigen Projekte. Sie sprach mit erstaunlicher Offenheit darüber, dass das eine oder andere Projekt auch mal *den Bach runtergegangen war*.

Helmut Adler wurde schnell klar, dass Anna Lembach nicht im Projekt mitarbeiten würde, jedenfalls sagte sie das ziemlich direkt, und ihre Worte ließen keine Zweifel. Er hätte sie dennoch gern im Projekt gehabt! Sie hatte den ganzen IT-Background, viel Projekterfahrung, hatte auch etliche Projekte selbst geleitet. Ihre Art gefiel ihm. Er redete und redete. Vielleicht konnte er sie doch überreden, im Projekt mitzumachen.

»Werter Herr Adler, es macht keinen Sinn, wenn ich mich wieder hinsetze und Konzepte schreibe. Die Zeiten sind vorbei. Ich kann Ihnen gerne Coaching und Teamentwicklung anbieten und bei Bedarf auch Seminare zum Thema Projektmanagement. Alles andere würde uns beide unglücklich machen.«

»Nun ja, ich kann mir schon vorstellen, dass Sie mich oder die Teilprojektleiter auch coachen«, sagte er überlegen. »Und wenn Sie mich dann coachen, sind Sie dann ständig hier und machen im Projekt mit?«

»Nein, wir vereinbaren feste Coaching-Termine, an denen ich hier bin.«

Das gefiel ihm. Klar und zielgerichtet. Ohne Schnörkel. Zu gerne hätte er sie im Projekt gehabt! Doch wie?

»Was genau wollen Sie von mir?«, fragte Anna Lembach direkt. »Schauen Sie, Ihre Zeit ist kostbar, meine auch. Wenn wir beide klar die Ziele unserer Zusammenarbeit benennen können, dann ist das eine notwendige, aber noch nicht hinreichende Voraussetzung. Wir müssen auch ganz klar *Ja* zu diesen Zielen sagen, und zwar beide. Sie können jetzt noch stundenlang auf mich einreden, ich werde keine Konzepte schreiben, die Zeiten sind einfach vorbei.«

Verdammt, erwünscht, dachte Helmut Adler.

»Ich kann Ihnen, wie bereits erwähnt, Coaching anbieten, und falls nötig Teamentwicklung für das Leitungsteam. Und wenn wirklich nur wenig Projektmanagement-Know-how vorhanden ist, was ich allerdings nicht glaube, nachdem, was Sie mir erzählt haben, dann führe ich gern auch Schulungen zum Thema Projektmanagement durch, auch zu den Soft-Skills.«

Helmut Adler dachte: *Und irgendwann kriege ich Sie doch!* Beide schauten sich an, beide schmunzelten.

»Ich bin gerade dabei, meine eigene Firma zu vergrößern. Mal schauen, ob ich jemanden finde, der Sie im Projekt bei der Konzeption unterstützen kann.«

»Und bis Sie den oder die gefunden haben, solange machen Sie selbst mit?«

»Nein. Herr Adler. Wiederholung führt hier nicht unbedingt zu einem veränderten Ergeb-

nis. Ich bleibe dabei: Coaching, Teamentwicklung, Projektmanagement-Seminare. Und mein Vorschlag ist: Sie überlegen sich, *Was* genau die Ziele unserer Zusammenarbeit sind. Und dann denken wir über das *Wie* nach. Genau wie im Projekt: Erst das Ziel definieren und dann die Aktivitäten, die zum Ziel führen. Es könnte sonst schief gehen.« Sie lächelte vielsagend.

»Also gut. Ich will Sie auf jeden Fall im Projekt haben. Sie haben viele Workshops moderiert, also können Sie unseren Ziele-Workshop moderieren, dann bin ich nicht gleichzeitig in den verschiedenen Rollen: Moderator, Experte und Projektleiter. Wir werden weiterhin bestimmt noch jede Menge Workshops haben, die sollen Sie dann auch moderieren.«

»Genauer bitte: Welche Workshops?«

»Sie nehmen es aber wirklich sehr genau. Gut, die Workshops werde ich noch benennen. Ich habe aber vorher noch eine Frage zum Coaching, das ist mir noch nicht so ganz klar. Was wird da genau gemacht, was passiert da?«

Offensichtlich hatte Helmut Adler jetzt den *Nagel auf den Kopf getroffen*, Anna Lembach schien in ihrem Element und erzählte und erzählte. Es klang alles einleuchtend. *Ob Profitlich ihm das genehmigen würde, einen Berater, der nur für ihn da ist und im Projekt sonst nicht mitmacht?*

»Sagen Sie mal, wie machen das denn Ihre anderen Kunden? Das mit dem Coaching? Wie verrechnen die das oder wie machen die das dem Vorstand klar?«

»Nun, der Vorstand weiß entweder schon, wie gut es ist, einem Projektleiter einen Coach zur Seite zu stellen. Ansonsten weiß er es spätestens nach Ende des Projektes! Die Rolle des Projektleiters ist eine einsame Rolle. Da ist es sehr praktisch, ab und an einen Sparringspartner zu haben, mit dem man sich austauschen kann. Ein Coach stellt sinnvolle Fragen, bringt dadurch einen anderen Blickwinkel in die Arbeit. Er darf Fragen stellen, die Ihnen kein Interner stellen dürfte. Er gibt Ihnen Feedback, wenn Sie es wünschen, geht mit ihnen das durch, was gerade anliegt. Das ist bereichernd.«

»Ja, das leuchtet mir ein. Aber ist das nicht sonderbar, sich nur mit dem Coach zu unterhalten?«

»Nun, das ist kein Plauderstündchen, das ist eine zielgerichtete Besprechung der aktuellen Projektsituation. Schauen Sie, Sie machen Ihren ganz normalen Job als Projektleiter. Viele Situationen müssen Sie mit Ihrer Crew, mit den Teilprojektleitern besprechen. Das bleibt. Jetzt haben Sie zusätzlich die Möglichkeit eines Austausches zu Themen, bei denen Sie die Meinung eines Dritten hören wollen oder auch, wenn Themen hochkommen, die Sie mit den Teilprojektleitern nicht unbedingt besprechen wollen oder können.«

»Dann wissen Sie ja richtig viel über das Projekt, dann könnten Sie auch mitmachen, sagen wir, etwas von meinem Job machen.« Helmut Adler lächelte spitzbübisch.

Anna Lembach schüttelte den Kopf. »Eines muss klar sein, Sie machen Ihren Job. Da halte ich mich raus. Sie können mich fragen und fragen und fragen. Und ich antworte. Doch die Entscheidungen müssen Sie selbst treffen. Das kann und das werde ich Ihnen nicht abnehmen.«

»Schade.«

Anna Lembach zog die Brauen hoch. Noch bevor sie etwas sagen konnte, ergriff Helmut Adler wieder das Wort: »Ist schon gut, sollte ein Scherz sein. Das also ist Coaching. Kann ich

Leseprobe

mir gut vorstellen. Endlich mal jemanden zum Austauschen. Ich bin neugierig. Was genau passiert bei der Teamentwicklung?»

»Das Leitungsteam ist ja auch ein Team. Und da dieses Team, so wie Sie mir erzählt haben, in dieser Konstellation bisher noch nicht zusammengearbeitet hat, wird es genau wie jedes andere Team auch durch die Phasen der Teamentwicklung gehen: Forming, Storming, Norming und Performing. Dabei kann ich Sie begleiten und unterstützen. Wir werfen einen Blick auf die Hauptaufgaben und auf die Rechte und Pflichten des Teams. Zusätzlich schaue ich gern auf das Motto, das das Team sich gibt, auf das Teamselbstverständnis, die Spielregeln im Team, die Kommunikation und den Umgang miteinander. Und wie das Team mit den Unterschiedlichkeiten der Personen umgeht. Denn eines ist klar: Was das Leitungsteam vorlebt, wird das Projekt nachmachen.«

»Gibt es dann auch Teamentwicklung für die einzelnen Teams?»

»Ja, das ist möglich, doch ich schlage vor, das zu gegebener Zeit zu überprüfen.«

»Und wie lange dauert das?»

Anna Lembach beantwortete geduldig alle Fragen: »Ich schlage am Anfang einen zweitägigen Workshop vor, dann nach etwa zwei bis drei Monaten einen Folgetermin. Und dann schauen wir weiter. Sie brauchen ja auch die Möglichkeit, die Themen, die aus dem Workshop heraus entstehen, in der Praxis anzuwenden. Und da macht es wenig Sinn, wenn wir uns jede Woche zusammensetzen, weil es so schön ist. Sie haben ja schließlich noch ein Projekt, das es fertig zu stellen gilt.«

Helmut Adler dachte nach. Das alles klang gut, die Frau verstand ihr Geschäft. Und sie schien ihn und das Leitungsteam wirklich unterstützen zu können und zu wollen. Er war sich sicher, sie würden sich einig werden.

Warum überhaupt Projektmanagement ...

Helmut Adler war glücklich. Er hatte Profitlich überzeugen können, dass er einen Coach braucht. Und er hatte Anna Lembach davon überzeugen können, dass sie mit ihm und den Teilprojektleitern gemeinsam das Projekt aufsetzte. Damit hatte er sie endlich *im Boot*, als Projektbegleiterin sozusagen.

Mit den Teilprojektleitern hatte er auch gesprochen. Alle waren einverstanden und wollten mitmachen. Damit hatte er genau das Team bekommen, das er sich vorgestellt hatte. Profitlich hatte ihm zugesichert, dass alle zu 100 % für das Projekt arbeiten würden, ein Traum. Der sollte allerdings erst später in Erfüllung gehen, denn Stefan Bieler musste sich erst langsam daran gewöhnen, auf Charlie Keyser zu verzichten und dessen Aufgaben auf die anderen Mitarbeiter in seiner Abteilung zu verteilen.

Helmut Adler war voller Tatendrang, das Kernteam war komplett, es konnte losgehen, und die Aussicht, das Projekt in genau vier Wochen zu starten, beflügelte ihn ungeheuer.

»Vier Wochen? Soll das ein Witz sein? In vier Wochen das gesamte Projekt aufzusetzen?« Charlie Keyser war entrüstet. »Ich habe auch noch ein paar andere Aufgaben. Außerdem hat es das noch nie gegeben, so viel Stress gleich am Anfang. Wir haben doch Zeit bis Ende 2012, wir können es doch langsam angehen lassen.«

»Und am Schluss hetzen wir dann wieder wie die Wilden und müssen zaubern«, hielt Julia Matthies dagegen. »Ich bin auch dafür, einen schnellen Start vorzulegen, dann kommt gleich der richtige Fahrtwind in das Projekt.«

»Sag mir, wie dein Projekt startet, und ich sage dir, wie dein Projekt endet«, ergänzte Anna Lembach ruhig.

»Wenn wir uns als Leitungsteam darin einig sind, dass wir alle Vorbereitungen treffen, damit das Projekt in vier Wochen beginnen kann, dann werden wir das auch schaffen. Komm Charlie, mach mit!« Helmut Adler beugte sich zu Charlie Keyser vor. »Vielleicht ist da ja etwas, was wir alle übersehen. Gibt es Gründe, die dagegen sprechen, dass wir die Projektinitialisierung in vier Wochen schaffen?«

»Chef, das ist echt Stress, Ziele definieren und Aktivitäten planen und schätzen.«

»Hat irgendwer behauptet, dass das Projekt ein Spaziergang wird?«, fragte Thomas Hartmann.

»Aber wir müssen doch noch mit den Leuten in den Filialen reden«, gab Charlie Keyser zu bedenken.

»Die Leute in den Filialen, die können Sie ruhig mir überlassen, die fachlichen Anforderungen dort, das ist meine Sache«, erwiderte Julia Matthies.

»Aber Sie haben keine Ahnung von den Netzen. Da muss ich schon dabei sein. Das muss ich genau in Augenschein nehmen, was da alles für die Netze gemacht werden muss, jede Filiale einzeln. Es kostet Zeit, die bestehenden Verkabelungspläne zu analysieren, durch die Republik zu reisen und in den Filialen zu schauen, was für dieses Projekt getan werden muss.«

Anna Lembach meldete sich zu Wort: »Kann es sein, dass Sie schon bei der Umsetzung, also beim eigentlichen Tun sind, und wir hier aber erst bei der Planung sind?«

»Die Planung nützt mir nichts, die ist immer zu ungenau.«

Leseprobe

»Genau diese Ungenauigkeit wird Sie das gesamte Projekt begleiten. Hier in der Projektinitialisierung geht es darum, die Ausgangslage anzuschauen, die Ziele zu definieren, eine erste Risikobetrachtung zu machen und die Aktivitäten zu planen, die Sie brauchen, um die Ziele zu erreichen. Für die Aktivitäten ist natürlich eine Aufwandsschätzung erforderlich. Zusätzlich brauchen Sie die Namen und die Verfügbarkeiten der Personen, die im Projekt mitmachen werden, damit Sie einen Mitarbeiterereinsatzplan und einen Projektdurchführungsplan erstellen können.«

Charlie Keyser schüttelte den Kopf: »Aber das habe ich heute doch alles noch nicht, die Aktivitäten, die Aufwände, die Mitarbeiter, ganz zu schweigen von deren Verfügbarkeiten. So kommen wir nicht weiter. Ich muss da erst einmal unsere Dokumentation über die Filialen sichten, dann prüfen, ob ich eine Ortsbegehung machen muss, und dann kann ich planen.«

»Genau, das sind schon Aktivitäten, die Sie in den ersten Plan aufnehmen können: Sichten der Dokumentation, Planung der Ortsbegehung, Durchführung der Ortsbegehung.«

»Und, dann schaue ich mir die Dokumentation an, und dann ändert sich wieder alles und ich muss die Planung noch einmal machen«, sagte Charlie Keyser resigniert.

Anna Lembach redete beruhigend auf ihn ein: »Ja, genau das ist Projektmanagement, auch *rollierende Planung* genannt. Idee ist es, am Anfang das Projekt einmal durchzuplanen. Dabei sind die Aktivitäten, die zuerst kommen, ziemlich klar zu benennen. Je weiter die Aktivitäten in der Zukunft liegen, desto ungenauer wird's. Damit müssen wir leben. Diese Unsicherheit wird uns das gesamte Projekt begleiten. Doch wir brauchen einmal einen Grundstock an Planung. Sie wollen schließlich eine Aussage darüber treffen, wie lange Sie brauchen und wie viel das Ganze kostet.«

»Nein, der 31. Dezember 2012 ist bereits festgelegt. Und das Budget auch. Stimmt's Chef?«

Helmut Adler schüttelte den Kopf: »Ja, Charlie, ich meine: Nein.«

»Was denn nun – Ja oder Nein?«

»Also, der Endtermin ist vorgegeben. Das heißt doch aber nicht, dass wir auch wirklich so lange brauchen.«

»Soll das ein Scherz sein?«, fragte er kopfschüttelnd. »Ich habe noch kein Projekt bei der HUMOR AG erlebt, das vor dem Endtermin fertig wurde.« Charlie Keyser rollte die Augen.

»Und woran lag's? Wir haben nicht richtig geplant. Nein, Charlie, ich will diesmal das Projekt ordentlich aufsetzen, damit es nach hinten hinaus nicht wieder so ein Durcheinander gibt. Und dazu brauchen wir eine vernünftige Planung. Frau Lembach hat Recht, wir müssen das Projekt einmal durchplanen und die Planung dann laufend aktualisieren. Das ist Projektmanagement. Und über das Budget hat Profitlich im Übrigen noch nichts gesagt.«

»Also, was ist, wollen wir anfangen?«, fragte Anna Lembach. »Im Moment drehen Sie sich nämlich im Kreis. Und das trägt leider nicht zum Projektfortschritt bei.«

»Werte Frau Lembach, ich habe keine Lust, ständig zu planen und alles wieder über den Haufen zu werfen«, sagte Charlie Keyser.

»Haben Sie einen anderen Vorschlag?« Pause. »Ich hänge auch nicht daran, doch ich habe noch keine Abkürzung kennen gelernt. Ich gebe zu, die Planung ist aufwändig, erfordert viel Zeit und muss laufend aktualisiert werden. Doch wenn Sie überhaupt nicht planen, dann müssen Sie, nach meiner Erfahrung, später sehr viel *zaubern*. Und Sie sind hier in der Kate-

gorie Großprojekte; mir persönlich wäre das zu risikoreich, ganz ohne Planung zu arbeiten.« Inzwischen hatte Anna Lembach folgende Grafik am Flipchart skizziert.

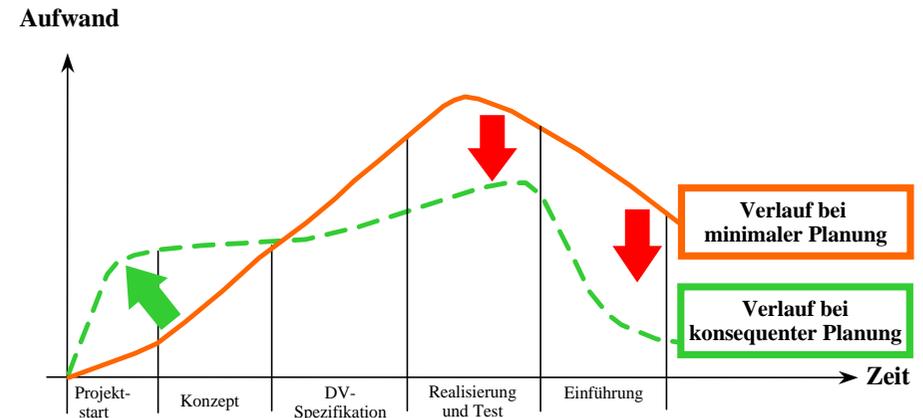


Abbildung 1: Projektaufwand mit und ohne Planung

»Vermutlich kennen Sie diese Skizze. Wenn Sie nicht planen und sofort loslegen, dann sparen Sie jetzt Aufwand.«

Charlie Keyser grinste: »Hab' ich doch gesagt!«

»Doch das bezahlen Sie später. Bleibt die Frage: Was ist Ihnen lieber, jetzt planen und später weniger *zaubern* oder eben *viel zaubern*? Also mehr Aufwand dann, wenn es ohnehin hektisch wird. In der Realisierung und bei der Einführung.«

»Ich bin hier der Projektleiter«, meldete sich Helmut Adler zu Wort. »Und ich bestimme, dass wir das Projekt ordentlich aufsetzen: Wir machen jetzt am Anfang eine Gesamtprojektplanung und werden diese dann laufend anpassen und aktualisieren.«

»Und wer bitte soll das machen?« Charlie Keyser ließ nicht locker.

»Du in deinem Teilprojekt und Frau Matthies und Herr Hartmann in ihren Teilprojekten. Charlie, du bist Teilprojektleiter, das ist dein Job. Dafür wirst du dich von der inhaltlichen Arbeit ein Stück weit verabschieden müssen.«

»Das hast du vorher nicht gesagt.«

»Aber das ist so.«

Charlie Keyser murmelte noch etwas Unverständliches.

Anna Lembach stand am Flipchart: »Also, was ist, können wir loslegen?« Alle nickten, auch Charlie Keyser.