



7 gelebte Regeln, um sich überflüssig zu machen.

Wer kennt das nicht: Ständige Besprechungen, Austausche, Rücksprachen usw. Wäre es da nicht schön als Projektmanager einfach die richtigen Zahlen schön aufbereitet zu bekommen? Durch Prozesse und Tools alles zweifelsfrei klar geregelt zu haben? In einer eigenen Welt zu leben?

Genauso denkt auch Thomas, unser Held in der nachfolgenden Schilderung. Durch 7 gelebte Regeln zeigt er uns, wie er es schafft in seinem eigenen Kosmos selbstzufrieden zu leben. Das eigentliche Ziel oder sollte das Große und Ganze doch eine Rolle spielen? Muss ein Projektleiter denn wirklich unternehmerisch denken und das Produkt und Marktumfeld kennen? Ist es wirklich nötig ein motivierendes Umfeld für alle Beteiligten zu schaffen?

Vorsicht ansteckend.

Kennzahlen sind schön. Ich sehe auf einen Blick, wie es um mein Projekt steht. Zahlen sind herrlich unbestechlich. Schriftliche Statusreports sagen mir schwarz auf weiß den Zustand der lebenserhaltenden Projektelemente. Wenn ich es nun auch noch schaffe, der Mittelpunkt aller Entscheidungen zu sein, habe ich es geschafft: absolute Kontrolle über das Projektgeschehen, alleiniger Ansprechpartner, wichtigstes Glied in der Kette. Das fördert mein Wohlbefinden, dadurch geht es mir gut und das ist gut für mein Projekt.

Gespräche hingegen bewirken das Gegenteil: Man weiß oft nicht zweifelsfrei, was gemeint ist, nach einiger Zeit will sich keiner mehr erinnern oder es war alles anders gemeint. Es ist darüber hinaus anstrengend sich auf andere einzustellen, zu moderieren, sich dumme Meinungen anzuhören und einen Konsens zu schaffen. Das stresst mich, sorgt für Unbehagen und dadurch erkrankt das gesamte Projekt. Und am Ende will auch noch jemand motiviert werden. Dabei ist es doch motivierend genug, Ergebnisse nach meinen Vorgaben abzuliefern. Oder etwa nicht?

Genauso denkt auch Thomas, unser Projektleiter, in der nachfolgenden Schilderung der Ereignisse, die sich aufgrund einer Reorganisation ereignen. Thomas ist ein gestandener Projektleiter, der kennzahlenorientiert ist und seine Arbeit im Planen, Steuern und Präsentieren sieht. Sein Auftrag: Multiprojektmanagement durch Steuerung der einzelnen Projektleiter.

Eine Kur für ein kränkendes System.

Produktmanager Karl ist verantwortlich für die Entwicklung von Internetradios. Genauer gesagt für die technische Plattform, die an verschiedene Endgerätehersteller verkauft wird. Die technische Plattform ist generisch und wird durch kleine Projektteams an

die speziellen Kundenanforderungen angepasst. Mal muss das User-Interface angepasst werden, mal spezielle Übertragungsprotokolle hinzugefügt werden, mal andere Komponenten angebunden werden oder mal auch alles zusammen.

Das Projektökosystem ist in Schiefelage: Die Projekte sind meist verzögert oder erfordern mehr Aufwand als gedacht, sodass der Business Case nicht mehr stimmt. Die Lösung sieht er in der Einführung eines Projektmanagementoffices mit der einfachen Aufgabe, alle Probleme zu lösen. Die zuständige Fachstelle nennt ihm Thomas als seinen Problemlöser.

Thomas bekommt alle Informationen einschließlich einer langen Problemliste. Er erkennt sofort: „Ich weiß genau, was zu tun ist.“ Das Angebot von Karl, sich mit ihm über die Ziele auszutauschen, schlägt er aus: „Das verwirrt nur. Die Daten und Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache.“ Dies teilt er Karl mit, der verwundert über diese Antwort ist. Karl beschließt abzuwarten und wendet sich seinen anderen Aufgaben zu.

1 Schnelle Lösungen stärken Geist und Seele.

Thomas analysiert die Probleme blitzschnell, denn mit seinem Standardmethodenkoffer ist er gut gerüstet. Tatsächlich, alles lässt sich mit einigen Handgriffen beheben:

- Unklare Anforderungen: Einfach nicht anfangen, solange der Vertrieb nicht weiß, was er will.
- Keine Ressourcen: Die Entwicklung muss die notwendigen Leute einfach kurzfristig beschaffen. Für das Anfordern von Ressourcen und deren Zuweisung wird eine Software verwendet. Dann ist später auch die Schuldfrage geklärt.
- Späte Änderungen: Einführung eines formalen Antragswesens.
- Unterschiedliche Prozesse abhängig von der länderspezifischen Vertriebsorganisation: „Einfache Änderung: alles geht über mich und wir

führen ein Tool ein. Dann ergibt sich der Prozess von selbst.“

- Aufwände sind nicht klar: Aufwände werden in Tabellen vom zuständigen Projektleiter eingetragen und nachgehalten.
- Unklare Kommunikation: Alles schriftlich einfordern und immer Thomas mit einbinden.
- ...

Die beteiligten Projektleiter in die Analyse mit einzubeziehen, hält Thomas nicht für notwendig. „Da wollen nur zu viele mitreden und wir brauchen ewig bis zu einer Entscheidung. Außerdem kenne ich das richtige Konzept. Das werden alle gleich einsehen.“

In den Projektorganisationen macht sich unterdessen Unruhe breit. Seitdem Karl eine Reorganisation angekündigt hat, hat keiner etwas von dem Neuen gehört. Was wird aus uns? Was wird aus mir? Wie kann ich meine ganz speziellen Anliegen einbringen und wie kann ich zur Lösung beitragen? Schließlich wissen wir am besten, was zu machen ist.

2 Ein kurzer Prozess ist ein guter Prozess.

Thomas spürt, dass es Zeit ist, sich in Szene zu setzen. Als erfahrener Projektleiter weiß er, dass er die Hoheit über die Schnittstellen haben muss, um Kontrolle über alle Aktivitäten zu bekommen. Da nach seiner festen Überzeugung persönliche Gespräche so weit wie möglich vermieden werden müssen, schreibt er dem Projektleiterteam eine E-Mail. In ihr verkündet er den neuen Entscheidungsprozess: Alle Projektentscheidungen werden durch das Projektmanagementoffice, also durch Thomas, getroffen. „Einfach, radikal, genial.“ denkt sich Thomas. „Zuständigkeiten auf eine Person zu konzentrieren, schafft gesunde Klarheit! Eigenständiges Arbeiten zur Motivation braucht doch kein Mensch. Wenn jeder weiß, wie die Regeln sind, reicht das völlig aus.“

Als die Projektleiter Thomas' Standardwerk lesen, wird ihnen schlagartig klar, dass ihr Beitrag zur Umgestaltung nicht gefragt ist. Eine spontane Initiative gründet sich....

3 Als Allheilmittel komplexe Tools einführen, die alles können.

Um alle Daten direkt zu bekommen, richtig dargestellt und für den Statusbericht aufbereitet, fackelt Thomas nicht lange und gibt ein Projektmanagement- und Reporting-Tool in Auftrag. Es soll genau die Daten liefern, die er, also das Projektmanagementoffice, für seine Arbeit braucht. Schließlich liegt auch hier die Verantwortung. Zukünftig legen die Projektleiter in diesem Programm ihre Projekte an, tragen ihre geplanten Meilensteine und den Ist-Stand sowie den geplanten und den tatsächlichen Aufwand ein. Zweimal die Woche sind diese Daten zu liefern. „Perfekt!“ denkt sich Thomas. Alles auf einen Blick und per Knopfdruck beim Produktmanagement. Da wird Karl richtig staunen. Kurzerhand wird der Prozess so geändert, wie es das Tool vorgibt. Thomas verfasst wieder ein Rundschreiben.

Projektleiterin Sandra sitzt wenig später vor ihrem Bildschirm, überträgt die Daten aus ihrer Planung in die neuen Masken. Sie fordert von ihrem Entwicklerteam die Ist-Stunden an, die diese nun zum dritten Mal in ein anderes Format bringen und bereitstellen müssen. Sie sucht eine Stunde die richtige Kombination an Schritten, um die Daten zu senden, um danach festzustellen, dass die Verbindung zum Server nicht aufgebaut werden kann.

Zwei Wochen später ist sie schon geübter: Sie trägt abgeschätzte Werte ein, da sie auch vom Team nur sporadisch Input bekommt. „Hauptsache es steht etwas da.“ Ob die Verbindung steht oder nicht, ist schließlich nicht ihr Problem. Dann fallen die Statusberichte eben aus.

4 Auf Viren achten: Keinen Dialog mit dem Sponsor.

Warum groß die Zielsetzung diskutieren? Ergebnisse sind das was zählt, nichts anderes! Das standardisierte Reporting reicht aus. Die automatisch generierten Kennzahlen, die tollen Grafiken und ein paar ausgewählte Worte, die die eigene Kompetenz untermauern. „Einfach perfekt“, Thomas lehnt sich zurück. Er hat es geschafft. Seine Zahlen zeigen ihm, wie gut die Projekte laufen. Das ist alles sein Verdienst. So, jetzt erst einmal ein paar wichtige Telefongespräche führen.

Produktmanager Karl wundert sich: der Report sagt, alle Projekte liegen im Budget und alle liefern pünktlich. Die Vertriebsorganisationen allerdings melden Vertragsstrafen, da die Lieferzeiten nicht eingehalten werden oder beschwerten sich über Kostenexplosionen. Von ein paar Projektleitern, mit denen er guten Kontakt hat, wird ihm berichtet, dass sie immer noch mit den gleichen Problemen kämpfen. Er greift zum Telefon.

5 Unangenehmes schnell erledigen.

Thomas kann es leider nicht mehr umgehen: Das unvermeidliche Treffen von Projektsponsor, Projektteam und ihm selbst. Auf Drängen von Karl werden alle Probleme auf den Tisch gebracht. Die Projektleiter präsentieren die Problemliste, die Thomas aus seiner Sicht schon als gelöst ansah. Thomas weiß geschickt die Diskussion auf die Lösungen zu lenken. „Seht her, alles schon geregelt“. Karl versteht das nicht: „Vom Vertrieb kommt ein anderes Bild“. Thomas holt seine E-Mail Anweisungen hervor: „Weil das hier nicht richtig befolgt wird.“ Die Diskussion konzentriert sich auf die Umsetzung von Thomas Punkten. Schnelle Lösungen werden entworfen. Weiterhin kritische Themen sollen von den

Projektleitern ausführlich analysiert werden. „Ein gutes Ergebnis“, denkt sich Thomas.

Karl kommen später Zweifel, ob der gewählte organisatorische Ansatz richtig ist. Die Projektleiter wollen die Probleme nicht noch einmal analysieren. Sie schmieden einen Alternativplan und wollen bestehende Kontakte nutzen.

6 Verunsicherung vermeiden: Bloß nicht den Kunden nach seiner Meinung fragen.

Thomas Regelung, nur mit kompletter Anforderungsliste anzufangen, hat beim Vertrieb für Aufsehen gesorgt. Auch werden Änderungen der Kundenwünsche aus formalen Gründen immer wieder abgelehnt oder verzögert. In der Meinung, „die sollen nehmen, was wir ihnen geben“ ist Thomas felsenfest davon überzeugt, dass es der Fehler des Vertriebs ist, wenn sich das Produkt nicht verkaufen lässt. Regelungen mit dem Vertrieb treffen? Viel zu stressig.

Nachdem die Vertriebsmannschaften der verschiedenen Märkte monatelang vergeblich versucht haben, die formalen Anforderungsbögen und Änderungsanträge zu benutzen, etablieren die findigen Vertriebsprofis plötzlich neue, direktere Kommunikationskanäle zu Projektleitern und Entwicklung. Eine Parallelwelt entsteht.

7 Druck von oben muss nach unten weitergegeben werden.

Das ist bitter. Ein Großkunde droht mit empfindlichen Strafen. Karl macht Thomas gehörig Druck und verlangt eine fristgerechte Lieferung. Trotzig erinnert sich Thomas an ein altes Projektmanagementmittel: Er verlangt von der zuständigen Projektleiterin ab sofort einen täglichen Statusreport. „Das

treibt das Projekt richtig an.“ Mit den gewonnenen Statistiken kann er dem Produktmanager viel Aktivität aufzeigen.

Projektleiterin Sandra ist nicht sonderlich verwundert. Sie investiert ein wenig Zeit, bereitet alle Statusreports für die ganze Woche vor und kümmert sich dann um zielgerichtete Maßnahmen im Dialog mit dem Vertrieb. Die Parallelwelt lebt.

Depressionen vermeiden: nur nicht zurückschauen.

Dieses Projekt konnte gerade noch gerettet werden. Natürlich nur durch den Druck auf die Projektleiterin, der durch den täglichen Statusreport aufgebaut wurde. Was bei Thomas schlecht lief war nur Pech. Was gut lief ist auf die eigene Kompetenz zurückzuführen. Nichts anderes. Die gewonnenen Erfahrungen hat Thomas alle im Kopf. Kritik weist er entschieden zurück: „Die haben doch keine Ahnung.“

Die Zahlen sind stabil, der Organismus ist gesund.

Thomas lebt in seinem eigenen Kosmos und bekommt seine Zahlen, die ihm die perfekte Projektwelt zeigen. Er hat alles im Griff und ist der Kapitän. „Mann, was für eine Leistung! Der Laden ist komplett umgekrempelt.“

Produktmanager Karl ist wieder dazu übergegangen, direkt selbst mit den Projektleitern zu sprechen sowie auch mit dem Vertrieb. „Alles wie früher, aber zumindest weiß ich, dass die Message ankommt.“ Ein neuer Statusreport von Thomas erreicht ihn. „Den brauch ich zum Glück nicht mehr lesen. Aber wenn ich ihn nicht mehr lesen muss, dann ...“ Ein weiterer Anruf.

Die Therapie.

Thomas war letztlich nicht erfolgreich mit seinem Ansatz, die Multiprojektlandschaft zu therapieren.

Selbst seine zum Teil richtigen Ansätze laufen ins Leere. Doch wie hätte eine erfolgsversprechende Therapie ausgesehen? Was können wir aus der Geschichte lernen?

Betrachten wir dazu Mechanismen, die sich in der Praxis bewährt haben, und ihre Umsetzung in einem realen Projekt, dass genau dieselbe Aufgabenstellung hatte.

1. Die Ziele, die der Sponsor vorgibt, müssen hinterfragt und präzisiert werden. Erwartungshaltungen müssen geklärt und das wirkliche Ziel hinter dem Ziel zu erkennen.

Das langfristige Ziel waren weit größere unternehmensweite Einsparungen, die im ersten Moment nicht ersichtlich waren. Weitere Hintergründe, wie beispielsweise die Befindlichkeiten der Beteiligten oder Ereignisse in der Vergangenheit, waren wichtige Informationen, um das weitere Vorgehen zu planen.

2. Bei der Problemanalyse geht es nur um das Problem und nicht um die Lösung. Die Sichtweise aller Beteiligten muss eingeholt und zusammen mit Schlüsselpersonen der Ursache auf den Grund gegangen werden.

Eine lange Liste von Einzelproblemen konnte an nur 4 bis 5 Ursachen festgemacht und diese mit gezielten Maßnahmen bearbeitet werden. Die Investition in die Problemanalyse zahlte sich aus.

3. Entscheidungen sollten möglichst da getroffen werden, wo die Kompetenz liegt. In die Entscheidung sind die unmittelbar Betroffenen bzw. Experten mit einzubeziehen.

Der Prozess sah letztlich vor:

- Die Projektleiterebene entscheidet über Operatives, wie die Ressourcen- oder Meilensteinplanung.
- Die Multiprojektmanagerebene entscheidet über Änderungen, die mehrere Projekte oder den Prozess betreffen.

- Bei finanziellen oder inhaltlichen Änderungen am Endprodukt wird zwingend der Produktmanager mit einbezogen.

Rollenbeschreibungen klärten, wer welche Aufgaben bei der Entscheidungsfindung hat. Bei technischen Projektentscheidungen, wie z.B. Inhaltsänderungen, geben Experten ihre Empfehlung ab. Das Team empfand dieses System wertschätzend und dadurch motivierend.

4. Einen Prozess erarbeitet man mit Schlüsselpersonen aller beteiligten Organisationen im Unternehmen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Vorgaben so definiert werden, dass eigenständiges Arbeiten möglich ist. Das motiviert und der Prozess wird akzeptiert.

Die Gliederung der Abläufe und Entscheidungsprozesse erfolgte nach Verantwortungsbereichen, z.B. in Auftragseingang, Analyse, Bearbeitung, Lieferung. Mit Vertretern der jeweils beteiligten Organisationen wurden die Abläufe pro Bereich ausgearbeitet. Es folgte eine intensiv betreute Einführungsphase. Schlüssel zum Erfolg war das gemeinsame Verständnis über die zu behobenden Ursachen, beispielsweise die Klärung, Dokumentation und Änderung von Anforderungen.

5. Vorsicht mit nützlichen Tools: Immer wenn die gleichen Daten mehrfach eingegeben oder in anderer Form gesammelt werden müssen, werden früher oder später keine verlässlichen Daten vorliegen. Auch sorgt nur eine zuverlässig funktionierende Software für Akzeptanz.

Daten, die ohnehin erfasst werden, wurden wiederverwendet. Beispielsweise konnte über das unternehmensweite Controlling Ist-Werte von Aufwänden erfasst werden. Kein zusätzlicher Report war notwendig.

6. Nichts klappt auf Anhieb. Kontinuierlich müssen die Mechanismen der Zusammenarbeit auf den Prüfstand.

Ein stetiger Dialog bewirkte, dass nicht nur sachbezogene Lösungen sondern auch emotionale Bindungen geschaffen wurden. Vertrauen

entstand und daraus wiederum Unterstützung für das Vorhaben.

Eine kurze und eindeutige Kommunikation zu den richtigen Stellen war der Schlüssel zum Erfolg. Liefergenauigkeit, verlässlicher Forecast, Budgettreue usw. waren dann die Konsequenz.

Diese Therapie zeigt nicht über Nacht Wirkung, sondern ist ein langer Weg, in den viel Arbeit investiert werden muss. Eine effiziente partnerschaftliche Kooperation ist der Erfolg und eine Kur für viele kränkelnde Projektlandschaften.

Die Kompetenz zum Fitnesscoach.

Es zeigt sich, dass der erfolgreiche Projektmanager viel mehr tun muss als nur Kennzahlen zu generieren und Stati abzufragen. Er muss unternehmerisch denken und nicht nur das Projektumfeld sondern auch das Produkt- und Marktumfeld kennen. Er braucht Führungsqualitäten, um ein motivierendes Umfeld für alle Beteiligten, einschließlich der Schnittstellenpartner, zu schaffen.

Dazu ist stetige Kommunikation nötig. Mit dem Projektsponsor, denn Ziele, Erwartungen und Rahmenbedingungen können sich ändern; mit dem Projektteam, das in die Lösung ihrer Probleme mit einbezogen werden muss, das ernst genommen werden und seinen Beitrag leisten will; mit dem internen Kunden, um Erwartungen auszutauschen und so zu einem partnerschaftlichen Prozess zu kommen.

Mit Kennzahlen allein bleibt kein Projekt langfristig gesund. Kommunikation, die für Kooperation sorgt, ist der Schlüssel zum Erfolg. Denn die Häufigkeit von Statusberichten hat noch nie über den Erfolg eines Projekts entschieden.

Die begleitende Präsentation ist auf [slideshare.net](https://www.slideshare.net) veröffentlicht.

Peter Kobriger, Diplom Ingenieur (FH), ist seit über 8 Jahren als Managing Consultant für Whiteblue tätig. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in internationalen Projekten, in denen er als Entwickler, Requirements-, Projekt- und Produktmanager Projekte begleitet, geleitet und gesteuert hat. Das daraus entwickelte Methoden- und Anwenderwissen berücksichtigt nicht nur fachliche Inhalte sondern auch das menschliche Verhalten.

peter.kobriger@whiteblue.com

Whiteblue Consulting GmbH
Emmy-Noether-Str. 4
80992 München

Tel.: +49 89 622338-0
Fax: +49 89 622338-50
info@whiteblue.com
www.whiteblue.com