



Hervorragende Leute, aber über den halben Erdball verteilt. Klarer Projektauftrag, doch aus allen Himmelsrichtungen taucht Unvorhersehbares auf. Definierte Projektsponsoren und -kunden und auf einmal machen Menschen Stimmung, die man vorher noch gar nicht kannte. Übertrieben? In vielen Projekten vielleicht. Doch so wie die Produkte in der Industrie immer komplexer werden, so werden auch die Projekte zunehmend undurchsichtig. Zumindest auf den ersten Blick. Denn schaut man genauer hin, wird schnell klar, dass diese Erscheinungen auf Menschen zurückzuführen sind, die im Projekt irgendwie eine Rolle spielen. In der Projektliteratur gerne als Stakeholder bezeichnet. Ideen sind gefragt. Nicht nur vom Projektleiter selbst sondern vom gesamten Projektteam. Doch wie schaffe ich ein Umfeld, damit in meinem Projekt Ideen entstehen und so Lösungen gefunden werden? Entscheidend ist der Anfang, denn: wir ernten, was wir säen.

Wir ernten, was wir säen: Ein Projektumfeld für Ideen.

1 Einleitung

Hervorragende Leute, aber über den halben Erdball verteilt. Klarer Projektauftrag, doch aus allen Himmelsrichtungen taucht Unvorhersehbares auf. Definierte Projektsponsoren und -kunden und auf einmal machen Menschen Stimmung, die man vorher noch gar nicht kannte. Übertrieben? In vielen Projekten vielleicht. Doch so wie die Produkte in der Industrie immer komplexer werden, so werden auch die Projekte zunehmend undurchsichtig. Zumindest auf den ersten Blick. Denn schaut man genauer hin, wird schnell klar, dass diese Erscheinungen auf Menschen zurückzuführen sind, die im Projekt irgendwie eine Rolle spielen. In der Projektliteratur gerne als Stakeholder bezeichnet. Ideen sind gefragt. Nicht nur vom Projektleiter selbst sondern vom gesamten Projektteam. Doch wie schaffe ich ein Umfeld, damit in meinem Projekt Ideen entstehen und so Lösungen gefunden werden? Entscheidend ist der Anfang, denn: wir ernten, was wir säen. Die folgende kleine Geschichte zeigt im Zeitraffer einen Weg auf. Sie beruht auf eigenen Erfahrungen, ist aber in Bezug auf Branche und Personen fiktiv.

2 Die Idee

Mittwoch, 10. März, 08.30 Uhr. Mir war mulmig zumute.

Ging das nicht irgendwie strukturierter? Natürlich war mir klar, dass internationale Produktstandardisierungen schon etwas Eigenartiges sind. In Gremien wird debattiert und im Konsens entschieden. Das, was standardisiert wird, wird erst, wenn überhaupt, in ein paar Jahren den Weg in die Produkte finden. D.h. die eigenen Entwickler wissen manchmal noch gar nicht, wie es aus Firmensicht am besten gemacht werden soll. Im eigenen Management hat jeder eine Meinung, nur keine einheitliche. Und unsere Delegierten operierten in den verschiedenen Gremien mit Vorgaben aus verschiedenen Quellen. Mein Auftrag war die Koordinierung und Leitung aller Aktivitäten. Es musste etwas geschehen, um ein Team mit Identität und Orientierung zu bilden.

10.00 Uhr, Telefonkonferenz mit meinem internationalen Delegiertenteam.

Ein neuer Standardisierungsrelease steht an. „Wie können wir, aus unserer Erfahrung heraus, noch besser werden?“ „Wir brauchen die Strategie des Produktmanagements.“ „Und wir müssen wissen, was die Entwicklung will.“ „Klare Vorgaben.“ „Wir brauchen von...“ Und so weiter. „Alles wichtige Punkte, die wir alle klären müssen. Jetzt möchte ich, dass wir uns darauf fokussieren, was wir machen können.“ Großes Schweigen. Einer begann zögerlich: „Wie wär’s, wenn wir etwas total Verrücktes machen und ein Projekt etablieren? Ein Standardisierungsprojekt eben.“ Wirklich verrückte Idee

dachte ich, das hat ja noch keiner so gemacht. Doch dann begannen schon die Ideen zu sprudeln, wie das aussehen müsste. Jeder beteiligte sich, was an sich schon ungewöhnlich war, und am Schluss stand fest: Wir gründen unser eigenes Projekt. Projektleitung und Themenverantwortliche. Fertig! Die Entspannung unter den Teilnehmern war durch das Telefon zu spüren. Scherze machten die Runde. Visionen wurden gesponnen.

Was habe ich gelernt?

- Wenn das Wir in den Mittelpunkt gestellt wird, wird offen das eigene Handeln reflektiert.
- Werden auch verrückte Ideen zugelassen, entstehen weitere neue Ideen und somit angepasste Lösungen.
- Erarbeitet das gesamte Team eine Lösung, ist es auch motiviert sie gemeinsam umzusetzen. Teamgeist entsteht.

11.00 Uhr, Nachbesprechung im kleinen Kreis.

Uns war klar, dass wir alles so einfach wie möglich halten wollten. Die Organisationsstruktur war schnell gefunden: Jeder Delegierte war themenverantwortlich für die Funktionen, die hauptsächlich in seinem Gremium behandelt wurden. Die Projektleitung teilten wir auf: Da ich auch in Gremien tätig war, übernahm ich die strategische und operative Koordination. Ein Kollege übernahm die Projektplanung. Eine gewagte Aufteilung, die uns aber in diesem speziellen Umfeld geeignet schien.

12.00 Uhr, die Idee ist mit dem Management abgesprochen und wir haben das offizielle Go.

13.00 Uhr, Noch eine Telefonkonferenz mit meinem internationalen Delegationsteam.

Nun galt es, die Spielregeln im Projektteam zu klären. Überraschenderweise gab es keine große Diskussion zur Projektstruktur. Sie war einfach und wurde von jedem verstanden. Sollten Funktionen in mehreren Gremien besprochen werden, arbeiten alle zusammen, die Hauptverantwortung bleibt bei einem. Nun war die Meetingstruktur noch wichtig. Mir war klar, dass alle sowieso schon zu viele Be-

sprechungen besuchten und darüber klagten. Zudem hatte ja noch jeder seine weltweit stattfindenden Gremiensitzungen. Also musste eine überzeugende Planung her: jeder Besprechungstyp bekam ein klares Ziel. So kam ich auf einen ungeheuerlichen Vorschlag: Vor- und Nach-Briefings zu den Gremiensitzungen. Da summierte sich schon ganz schön was zusammen. „Das ist viel zu viel“. „Das ist nicht zu schaffen!“. Wir tauschten die Argumente aus und befanden, dass wir es ausprobieren würden, dass wir aber nicht länger als eine Stunde pro Briefing verbringen wollten. Die Spielregeln standen.

Was habe ich gelernt?

- Wenn die Projektstruktur einfach ist, entsteht Verständnis und Orientierung.
- Wenn die Projektstruktur auf das spezifische Umfeld angepasst ist, entsteht Akzeptanz und Identität.
- Besprechungen müssen ein Ziel haben und somit Sinn bekommen. Die fundamentale Basis für engagierte Zusammenarbeit.

3 Aller Anfang ist schwer

15.00 Uhr, Definition der Arbeitspakete.

Standardisierung unterscheidet sich von der Produktentwicklung dadurch, dass nicht nur die eigenen Produktinteressen berücksichtigt werden können, sondern alle Standardisierungsgegenstände im Auge behalten werden müssen. Schließlich könnte etwas geändert werden, was der eigenen Produktentwicklung hohe Kosten verursacht. Dementsprechend umfasste unser Projektinhalt per Definition alle Funktionen, die in den Gremien als Arbeitsziele definiert wurden. Doch wie unterscheiden wir wichtige von vernachlässigbaren Funktionen? Wie verhalte ich mich am geschicktesten, um den Fokus auf die mir wichtigen Punkte zu lenken? Wir brauchten Positionspapiere. Aber woher nehmen, wenn nicht stehlen? Eine Risikoanalyse brachte uns zu folgendem Ergebnis: Einer hohen Wahrscheinlichkeit nach rennen wir den Produktmanagern monate-

lang hinterher und sind weiterhin orientierungslos. Daher werden wir unseren eigenen Verstand einsetzen und eigene Vorschläge schreiben. Sie sollten unsere Position zur jeweiligen Funktion und unsere Strategie, also unsere Vorgehensweise, definieren. Die Vorschläge sollen dann mit den Produktverantwortlichen abgesprochen werden, sodass ein gemeinsames Verständnis über die Ziele herrscht. Die Arbeit teilten wir unter allen Themenverantwortlichen auf, einige übernahm ich selbst.

Ich bin überzeugt davon, dass eigenständiges Arbeiten motiviert und jeder im Team seine Vorstellungen und seine Ideen zu seinem Thema hat. Daher machte ich mir keine Sorgen über die Fertigstellung. Und siehe da, viele Positionspapiere entstanden in kurzer Zeit. Aber nicht alle!

16.00 Uhr, Mein amerikanischer Kollege weiß nicht, was er definieren soll.

„Schreib doch deine Meinung zu dem Thema. Was meinst du sollten wir machen?“ „Das ist nicht so einfach. Dies ist komplett neu und wird auch noch rechtlich zwingend in Zukunft nötig sein. Es gibt einfach zu viele Möglichkeiten.“ „Kannst du nicht einfach eine Annahme treffen.“ „Wie soll das gehen?“... Mein schwedischer, mein spanischer, mein deutscher Kollege: andere Funktion, gleiche Diskussion. Mir reichte es und ich begann zu telefonieren, fand die richtigen Ansprechpartner, die zwar keine konkreten Antworten hatten, jedoch Überlegungen. Die teilte ich in speziellen Workshops mit, einschließlich Ansprechpartner. „Mensch, dann wäre es doch am besten so vorzugehen.“ „Wenn wir dann noch hier ein wenig auf die Bremse treten und da Vollgas geben.“ Ja.

Die Absprachen mit den Produktverantwortlichen waren einfacher als gedacht. Sie waren sogar froh, dass sie einen konkreten Vorschlag hatten.

Was habe ich gelernt?

→ "Was wäre wenn" Szenarien sind essentiell, um sich auf eine Situation vorzubereiten. Selbst Undenkbares muss durchgespielt werden.

→ Eigenverantwortliches Arbeiten fördert neue Ideen und somit Kreativität, Identifikation und Motivation.

→ Für das eigenverantwortliche Arbeiten sind Ziele und Rahmenbedingungen wichtig, damit die eigenen Freiräume genutzt werden können und eigene Ideen entstehen können.

→ Das schriftliche Fixieren der Position und Strategie schafft Klarheit und Transparenz zu unseren Stakeholdern.

Um Positionen und Strategien richtig zu schärfen, muss man natürlich wissen, wen es alles betrifft. Die Produktstrategen und -manager hatten wir während der Arbeit an den Positionspapieren mit ins Boot geholt. Mit der Entwicklung verhielt es sich schon schwieriger. Die hatten ihre Probleme im Tagesgeschäft und kein großes Interesse, ihre ohnehin ausgefüllte Zeit noch mit Sachen von übermorgen zu verschwenden. Dennoch war es mir wichtig, auch sie einzubinden. Aus zwei Gründen:

1. Sollten komplexe Zusammenhänge zu bearbeiten sein, brauchten wir technische Unterstützung.
2. Ich wollte vermeiden, dass später wieder behauptet wird: "Das hättet ihr ganz anders machen sollen."

17.30 Uhr, wir haben endlich Namen.

Kontaktamen wurden gefunden. Damit sie nicht schnell wieder von der Bildfläche verschwanden, musste uns wieder etwas einfallen. Ideenaustausch: „Wie wäre es, wenn wir sie mit zu unseren Besprechungen einladen?“ „Bedeutet das nicht einen ungeheuren Zeitaufwand, der das Gegenteil bewirkt: Desinteresse?“ „Stimmt, es müsste also nach Bedarf sein.“ „Ja. Ich denke aber, dass wir nicht nur formale, sondern auch informelle Kontakte schaffen müssen. Wenn Diskussionen mit anderen Firmen sich festfahren, brauchen unsere Delegierten direkte Unterstützung.“ „D.h. wir müssen den direkten Kontakt herstellen.“ Das war's!

18.00 Uhr, Kick-off Meeting, persönliches Treffen aller Beteiligten.

Hier lernten wir uns kennen und wussten mit wem wir es zu tun haben. Weitere Schnittstellen und Zusammenarbeitsmodelle wurden definiert.

20.00 Uhr, ungezwungene Abendveranstaltung.
Aus Ansprechpartnern wurden Verbündete. Noch verblüffender: Ideen wurden ausgetauscht und neue entwickelt, die wir tatsächlich am nächsten Tag weiterverfolgt haben.

Was habe ich gelernt?

- Es gibt drei Erfolgsfaktoren: sprechen, sprechen, sprechen.
- Sind die beteiligten Parteien mit im Boot, entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine offene Haltung neuen Ideen gegenüber.
- Sprechen ist wichtig. Sich ab und zu persönlich zu treffen ist immens wichtig. Informeller Austausch ist der Verstärker das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Nächster Tag, 08.00 Uhr, Projektrisiken.

„Wir müssen die Projektrisiken analysieren.“ Richtig. Keiner tat es gerne, doch es war unvermeidlich. Wir sammelten im Team die größten potentiellen Probleme. Viele hatten damit zu tun, dass uns irgendeine andere Firma einen Strich durch unsere Pläne macht oder jemand seine Meinung ändert oder der Markt sich verändert usw. Eine unglaubliche Anzahl von wahrscheinlichen Szenarien. „Ich habe eine Idee. Wir sollten nicht Einzelmaßnahmen definieren, sondern Mechanismen, mit denen jeder einzelne eine derartige Situation handhaben kann.“ Der Mechanismus war denkbar einfach: Durch unser geschaffenes Netzwerk konnten wir blitzschnell reagieren, ad hoc passende Maßnahmen definieren und wurden so wieder handlungsfähig. Ein Telefonanruf in einer Pause einer Gremiensitzung reichte.

Was habe ich gelernt?

- Komplexe Risikogebilde können mit Hilfe von generischen Mechanismen anstelle von konkreten Maßnahmen in Schach gehalten werden.
- Gut überlegte Abweichung von etablierten Methoden eröffnen Chancen auf weitere Ideen.

4 Der Fall

10.00 Uhr, es läuft.

Wir nutzten die Kontakte und tauschten uns aus. Die Vor- und Nachbesprechungen häuften sich, aber die Teilnahme riss nicht ab. Jeder wollte unbedingt den Status des anderen hören. Zwei wichtige Lektionen lernte ich währenddessen.

1. Ich richtete die Besprechungen strikt nach Agenda aus. Wurde ein Zeitfenster überschritten, verwies ich die Diskussion auf außerhalb des Meetings. Einmal unterbrach mich ein Kollege: "Lass uns den Punkt erst zu Ende diskutieren." Ich dachte lange darüber nach und änderte die Vorgehensweise in der Art, dass ich nicht mehr strikt am Zeitplan festhielt, sondern ein Thema moderierte, solange noch nicht alle Argumente ausgetauscht waren. Und siehe da: Oft erreichten wir noch eine Lösung und die Besprechungsdauer wurde eigentlich nie wirklich gesprengt.
2. Das Besprechungsprotokoll muss kein Roman sein. Es reicht in der Tat der kurze Status, die Beschlüsse mit Begründung und die offenen Punkte mit Fertigstellungsdatum und Verantwortlichkeiten. Wichtig ist aber, dass es geschrieben wird.

Was habe ich gelernt?

- Strikte Zeitpläne und eine straffe Führung sind zur Lösungsfindung ungeeignet. Es entsteht keine offene Einstellung, es geht hauptsächlich um Kompetenz- und Machtfragen. Eine Moderation der Themen setzt die Hemmschwelle herab, Ideen einzubringen und verhindert ausufernde Diskussionen. Lösungen werden erarbeitet.
- Eine schriftliche Fixierung erzeugt Transparenz und Orientierung. Eine gute Chance weitere Ideen darauf aufzubauen.

Alles lief gut und wir waren erfolgreich bis ans Ende der Projektstage. Denkste!

5 Hörensagen

11.00 Uhr, eine Bombe platzt.

Plötzlich war es da und ich sollte es in vielen zukünftigen Projekten noch häufig hören: Das ultimative Killerargument, warum etwas nicht geht! Wir standardisierten, sagen wir mal, die Antriebssteuerung eines Raumschiffs. Die Architektur, die wir bisher vorantrieben, war genau auf unsere Produktentwicklungspläne angepasst. Wir benutzten ein Protokoll aus der Fernsehtechnik zur Steuerung der Impulsdüsen. Und dann kommt jemand und behauptet, dass die Fernsehleute in ihrer Standardisierung etwas ganz anderes machen. Es gibt die Norm 123456ABC, die sagt, dass das alles so nicht geht. Jeder sagt „ah“ und „oh“ und es wird argumentiert, ohne Norm 123456ABC zu kennen. „Was wissen wir eigentlich ganz genau?“ stellte ich in einer Teamrunde in den Raum. So gut wie nichts.

12.30 Uhr, wir haben Kontakt.

Es gab tatsächlich jemanden, der sich auskannte. Wir arrangierten eine Besprechung und siehe da, 123456ABC war noch gar nicht fertig und beschrieb auch nur Teile unserer Anwendung.

Was habe ich gelernt?

→ Killerargumente, meistens eine Referenz auf eine fremde Norm, eine Technik einer anderen Branche oder ähnliches, müssen hinterfragt werden. Es gilt: Meinungen von Fakten trennen. Nur dann kann mit kühlem Kopf gehandelt werden.

→ Ruhe ins Projekt bringen gelingt durch Klarheit und Orientierung. Killerargumente und auch Stakeholder-Diskussionen müssen nach klaren Regeln bearbeitet werden, damit das Projekt nicht ins Schlingern gerät.

Wir konnten jetzt also groß in unseren Standardisierungsgremien auftreten. Aber halt. Konnten wir nicht noch mehr Nutzen aus unseren Erkenntnissen ziehen?

6 Die anderen

13.00 Uhr, die Post geht ab.

Unsere Kollegen, die die Fernsehstandardisierung betreuten, waren von einem ganz anderen Produktzweig. Dennoch waren wir eine Firma und könnten doch eine Strategie für ein gemeinsames Vorgehen definieren. Gesagt, getan. In der Fernsehstandardisierung trieben wir den Standard, den wir in unserer Antriebsstandardisierung brauchten und argumentierten nun in unseren Gremien, dass wir gar nicht anders könnten, da die Norm 123456ABC auf das und das hinausläuft. Wir operierten also getrennt für ein gemeinsames Ziel. Unser Mechanismus zur Problembehandlung erfuhr eine entsprechende Anpassung. Wir hatten gelernt.

Was habe ich gelernt?

→ Ein koordiniertes Vorgehen über Projektgrenzen hinweg, steigert die Erfolgsaussichten. Kommunikation ist alles.

→ Neue Blickwinkel fördern neue Ideen.

14.00 Uhr, uns fällt etwas auf.

Unsere Fernsehkollegen arbeiteten in Australien. „Oh Mann. Wir haben Delegierte in Europa und USA. Wie sollen wir denn die Zeitzonen überwinden?“ Wir wussten mittlerweile über die Wichtigkeit von regelmäßigem Austausch und persönlichen Treffen. Fast waren wir bereit, unsere Besprechungen zu verdoppeln, was einen enormen Aufwand bedeutet hätte. Dann kam die Idee: „Die reisen doch auch zu ihren Gremien. Wenn sie in der Nähe sind, müssten doch Treffen möglich sein.“ „Ja. Um den regelmäßigen Austausch zu fördern, richten wir dann noch Beauftragte ein, die sich regelmäßig mit ihnen austauschen.“ „So müsste es gehen.“

14.30 Uhr, gemeinsame Besprechung.

Zusammen finden wir einen realistischen Weg. Ähnlich wie wir es während unserer Startphase beobachtet hatten, wurden die Beziehungen in der Tat immer enger, je öfter man sich traf.

Was habe ich gelernt?

➔ Um die Kommunikation mit internationalen Teams zu ermöglichen, braucht es individuelle Ansätze. Im Vordergrund muss immer das gegenseitige Verständnis und eine klare Verteilung der Verantwortungen stehen.

- Kommunikation und Vernetzung die Grundvoraussetzungen für Zusammenarbeit sind,
- neben den formalen Kontakten ein informeller Austausch wichtig ist, um gemeinsam Ideen zu entwickeln,
- eine Projektkultur entstehen sollte, die verrückte Ideen zulässt und weiterspinnt.

7 Der Abschluss

17.00 Uhr, der Standard ist fertig.

Die Architektur war standardisiert und passte ins Bild unserer damaligen Produktstrategie. Das heißt natürlich nicht, dass alles passte. Der Fluch der Standardisierung holte mich Monate später durch die Entwicklung ein. "Alles Mist. Was habt ihr euch dabei bloß gedacht?" Ich zählte bis 10, atmete tief durch und versuchte Ruhe zu bewahren. Was konnte ich anderes tun, als mich damit auseinanderzusetzen und Verständnis zu schaffen, das wirkliche Problem sachlich zu erörtern und dann gezielt nachzubessern wo möglich?

Dies ist die Aufgabe des Projektleiters. Er muss Orientierung geben, Ruhe in die Projektarbeit bringen und das Zusammenspiel fördern. Beherzigt er es, will man mit ihm zusammen ins Projektabenteuer ziehen und sein Bestes geben. Dabei ist die Anfangsphase von entscheidender Bedeutung. Denn: Wir ernten, was wir säen.

Nächster Tag, 09.00 Uhr, ein neues Standardisierungsprojekt beginnt.

8 Fazit

Projekten in einem internationalen Umfeld gepaart mit neuer Technologie begegnen wir häufig mit einer komplexen Struktur und ausgeklügelten Arbeitsmethoden. Manchmal übertrieben, manchmal richtig. Unverzichtbar sind in jedem Fall die Kommunikation und die Schaffung von Rahmenbedingungen für die Projektbeteiligten, damit Ideen von allen gemeinsam erarbeitet werden können. Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg ist, dass jedes Projektmitglied innovativ und kreativ auf Herausforderungen und Probleme reagieren kann. Das gelingt, wenn alle das Gefühl haben: Mein Beitrag ist wichtig. Die Erfahrungen aus dem oben beschriebenen Projekt sind exemplarisch und zeigen, dass

Peter Kobriger, Diplom Ingenieur (FH), ist seit über 5 Jahren als Managing Consultant für Whiteblue tätig. Er verfügt über 19 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.

Zurzeit engagiert sich Herr Kobriger für unsere Kunden u.a. im Projektcontrolling eines Standardisierungskonsortiums.

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