

Übung 11: Projektdurchführung

Aufgabe 1: Motivation

Helena Kraus leitet ein Organisationsprojekt. Ziel des Projekts ist die Überarbeitung des bereichsweiten Beschaffungsprozesses für die Abteilungen Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Service und Qualität. Das Projekt wird als Einflussprojekt organisiert. Frau Kraus ist selbst Produktmanagerin und in der Marketingabteilung angesiedelt. Wie alle Teammitglieder muss sie das Organisationsprojekt neben ihren Aufgaben der Linienorganisation und anderer Projekte bearbeiten.

In ihrem Team ist jeweils ein Mitarbeiter der betroffenen Abteilungen sowie ein Mitarbeiter des Rechenzentrums, der eventuell notwendige Änderungen am ERP-System (Enterprise-Resource-Planning-System: Software zur unternehmensweiten Unterstützung (möglichst) aller in einem Unternehmen ablaufender Geschäftsprozesse, beispielsweise für die Beschaffung, Finanzen, Produktion etc. des Unternehmens) vornehmen soll. Die Mitarbeiter sind schon länger im Unternehmen und kennen den Beschaffungsprozess gut.

Das Team kommt zunächst zügig voran: Die wichtigsten Meilensteine sind geplant, eine Analyse des aktuellen Prozesses und dessen Schwachstellen ist erstellt. Das Team beginnt nun, Verbesserungen zu erarbeiten und deren Machbarkeit mit dem Mitarbeiter des Rechenzentrums zu diskutieren, Herrn Walter Immenbauer.

Viele der Ideen werden von Herrn Immenbauer sofort als nicht realisierbar bewertet. Entweder biete das ERP-System die gewünschte Funktionalität gar nicht oder der Aufwand, diese zu konfigurieren, sei zu groß. Helena Kraus ärgert sich etwas über die Art der Ablehnung der Ideen durch Herrn Immenbauer, der selbst keine Lösungen präsentiert und die Ideen der anderen nicht sonderlich genau auf Realisierbarkeit zu prüfen scheint.

Nach einer Projektbesprechung nimmt Frau Kraus Herrn Immenbauer deshalb zur Seite und bittet ihn, sich kurz Zeit für ein Gespräch zu nehmen. Leider sieht Frau Kraus keine Möglichkeiten, Herrn Immenbauer motivierendere Arbeitspakete zu geben. Sie benötigt seinen Beitrag genau für die Prüfung der Machbarkeit und die spätere Umsetzung. Dennoch versucht Sie, Herrn Immenbauer stärker für diese Arbeitspakete zu begeistern, indem Sie ihm deren Bedeutung für den Projekterfolg genauer erläutert:

Kraus: „Herr Immenbauer, das war ja mal wieder eine spannende Projektbesprechung. Mich würde mal Ihre Meinung zu den entwickelten Ideen und Lösungsansätzen interessieren.“

Immenbauer: „Ich sehe ja ein, dass der aktuelle Beschaffungsprozess nicht optimal ist. Aber die von Ihnen vorgeschlagenen Lösungen werden das Problem nicht beheben, da sie allesamt nicht realisierbar sind.“

Kraus: „So hatte ich Sie bisher auch verstanden. Können Sie das für mich noch einmal klarer fassen: Beurteilen Sie den Aufwand als sehr oder sogar zu groß, haben wir nicht die erforderlichen Rechte, um die Software anzupassen oder geht es einfach nicht?“ Immenbauer: „Einige Ideen gehen nicht - da müssten wir ein komplett neues ERP-System beschaffen. Sie wissen ja selbst, wie teuer das ist. Andere Vorschläge ließen sich rein theoretisch - ich betone theoretisch - umsetzen. Aber erstens müssten wir uns hier erst einmal einarbeiten und dann neue Funktionen selbst entwickeln. Ich glaube, Sie unterschätzen den Aufwand hierfür.“

Kraus: „Genau deshalb habe ich mit Ihnen ja den Experten im Team. Wie groß ist der Aufwand denn genau, und was würden wir benötigen, um die Ideen umsetzen zu können?“ Immenbauer: „So aus dem Stand kann ich Ihnen das nicht sagen. Aber ich als einziges Teammitglied würde das nicht im gesteckten Zeitplan schaffen. Deshalb sage ich ja: auch wenn der aktuelle Prozess nicht optimal ist - er läuft ja doch irgendwie“

Kraus: „Ich gebe Ihnen Recht: der Beschaffungsprozess läuft irgendwie - aber wenn wir rechnen, wie viel unnötige Kapazität wir mit jedem Beschaffungsvorgang binden, bin ich überzeugt, dass sich der zu investierende Aufwand bei einem flüssigeren Prozess schnell rechnen würde. Um dies abschließend beurteilen zu können, müssen wir diesen Aufwand aberkennen, und dafür benötigen wir Ihre Expertise.“

Immenbauer: „Allein die Erstellung des Arbeitsplans und die darauf aufbauende Schätzung ist mehr als ich im Moment leisten kann. Wir führen im Rechenzentrum gerade die Umstellung auf das neue Betriebssystem durch. Sie können sich sicher vorstellen, dass dies oberste Priorität hat, da davon wirklich alle Mitarbeiter betroffen sind.“

Kraus: „Was halten Sie von folgendem Vorschlag: Ich versuche eine Unterstützung für Ihre Arbeiten an der Betriebssystemumstellung aufzutreiben, und falls das gelingt, erstellen Sie mir die benötigte Aufwandsschätzung?“

- **Wie beurteilen Sie den bisherigen Gesprächsverlauf?**
- **Welche Strategie setzt Helena Kraus am Ende ein?**
- **Welche weiteren Möglichkeiten hat Frau Kraus, falls diese Strategie fehlschlägt?**

Der bisherige Gesprächsverlauf verläuft insgesamt konfliktfrei. Es gelingt Frau Kraus jedoch nicht, bei Herrn Immenbauer irgendeine Form von Ehrgeiz zu wecken. Dieser bleibt bei seinem Standpunkt, dass die Lösungen nicht realisierbar sind.

In der Folge verabschiedet sich Frau Kraus von ihrem Ziel, Herrn Immenbauer durch die Arbeitspakete selbst zu motivieren. Sie möchte aber genauer verstehen, weshalb sich die Lösungen nicht realisieren lassen und kommt in diesem Punkt tatsächlich einen kleinen Schritt weiter. Dennoch macht ihr Herr Immenbauer keine Hoffnung, dass er ihr Minimalziel, einen vernünftigen Arbeitsplan für die notwendigen Aufgaben zu erhalten, umsetzen wird.

Frau Kraus versucht es nun mit einer anderen Strategie und bietet Herrn Kraus eine **Gegenleistung für seine Leistung** an: Sie organisiert Unterstützung für dessen Routinetätigkeiten, wenn er dafür die erforderliche Aufwandsschätzung erstellt.

Ob diese Strategie erfolgreich ist, geht aus der Fallstudie nicht hervor. Sollte sie fehlschlagen, beispielsweise da es Frau Kraus nicht gelingt, Unterstützung zu organisieren oder da sich Herr Immenbauer darauf nicht einlassen möchte, bleiben Frau Kraus **weitere Möglichkeiten**, zu ihrem Ziel zu kommen:

- Sie könnte die jahrelange gute Zusammenarbeit betonen und darauf hoffen, dass Herr Immenbauer ihr am Ende einen Gefallen tut, indem er die Aufwandsschätzung doch irgendwie zu erledigen versucht. Auf Basis der gegebenen Informationen ist jedoch zu vermuten, dass sich Herr Immenbauer mangels Zeit darauf nicht einlässt.
- Frau Kraus könnte ferner an das Pflichtbewusstsein von Herrn Immenbauer appellieren, das Projektziel betonen und hervorheben, dass er - genau wie sie selbst - für die Bearbeitung und den Erfolg des Projekts eingesetzt wurde.

- Als letzte Möglichkeit bleibt Frau Kraus das Mittel der Eskalation an den Vorgesetzten von Herrn Immenbauer. Sie ist auf die Unterstützung des Rechenzentrums angewiesen und hat einen Mitarbeiter zugeteilt bekommen, der nicht in der Lage ist, relevante Beiträge zum Projekt zu leisten. Bleibt auch diese Eskalation folgenlos, wird Frau Kraus an die Auftraggeber des Projekts eskalieren müssen.

Aufgabe 2: Kommunikation

Frau Meier leitet ein unternehmensinternes Entwicklungsprojekt und ist mit der Arbeitsweise von Herrn Kugler unzufrieden, der die Rolle des Systemarchitekten innehat. Die inhaltlichen Beiträge beanstandet sie nicht, wohl aber die Termintreue und Qualität der Dokumentation. Dabei war sich Frau Meier ziemlich sicher, gut mit Herrn Kugler zusammenarbeiten zu können. Beide kennen sich aus früheren Projekten, als Frau Meier selbst noch das Anforderungsmanagement koordinierte und eng mit dem Systemarchitekten zusammenarbeiten musste. Seit sie jedoch zur Projektmanagerin befördert wurde, reagiert Herr Kugler immer wieder sehr empfindlich auf ihre Gespräche.

Deshalb hat Frau Meier Herrn Kugler vorausschauend nur mit Arbeitspaketen versorgt, die ihm liegen und seiner Qualifikation entsprechen. Unliebsame Nebenarbeiten hat sie anders im Projekt verteilt. Einen Deal - Gegenleistung für erbrachte Leistung - will Frau Meier Herrn Kugler nicht anbieten, da sie weiß, dass er sich darauf nicht einlassen wird. In einem Gespräch mit ihm möchte sie nun über die weitere Zusammenarbeit reden. Nach Fertigstellung der Systemarchitektur erwartet Frau Meier einige zeitkritische Designentwürfe für Komponenten des Systems. Ziel soll sein, Herrn Kugler über ihre Anforderungen an die Qualität der Ergebnisse zu informieren und Wege zu definieren, die ihm die Erbringung dieser Qualität ermöglicht.

Frau Meier: „Herr Kugler, schön dass Sie so schnell Zeit für das Gespräch haben. Wir arbeiten ja schon ein paar Jahre zusammen, und Sie wissen, dass Ihre und meine Ansichten über die Produktanforderungen und die Systemarchitektur sehr ähnlich sind. Ihre inhaltlichen Beiträge schätze ich sehr. Es ist Ihnen aber vermutlich aufgefallen, dass wir über deren Übergabe in letzter Zeit nicht immer einer Meinung waren.“

Herr Kugler: „Was heißt denn nicht einer Meinung waren? Waren die Ergebnisse nun gut oder nicht?“

Frau Meier: „Inhaltlich habe ich nichts auszusetzen. Ich hätte mir aber gewünscht, dass Sie die im Projektplan vereinbarten Termine einhalten. Außerdem war ich überrascht, dass Sie bei allen Dokumenten eine veraltete Dokumentenvorlage verwendet haben.“ Herr Kugler: „Das hätten Sie aber auch vorher sagen können. Wieso legen Sie denn die aktuellen Vorlagen nicht auf unser Projektaufwerk?“

Frau Meier: „Die Anregung, wie wir sicherstellen können, dass alle im Team einfacher Zugang zu den aktuellen Vorlagen erhalten, greife ich gerne nachher noch einmal auf. Jetzt möchte ich aber zunächst über unsere Zusammenarbeit und die anstehenden Arbeitspakete zum Komponentendesign sprechen. Sie wissen, dass diese zeitkritisch und inhaltlich anspruchsvoll sind. Genau deshalb wollte ich Sie im Team haben. Wie können Sie sicherstellen, dass wir den nächsten Meilenstein erreichen? Benötigen Sie Unterstützung und wenn ja, in welcher Form?"

Herr Kugler: „Lassen Sie mich doch einfach meine Arbeit machen. Sie wissen, dass ich viel zu tun habe, und anstatt mich um die wirklich wichtigen Aufgaben zu kümmern, soll ich mich um irgendwelche Vorlagendokumente kümmern. Das ist doch Ihre Aufgabe als Projektmanagerin.“

- **Welche Strategie verfolgt Herr Kugler und wie sollte Frau Meier darauf reagieren?**
- **Wie entwickelt sich das Gespräch? Wie sollte Frau Meier auf diese Entwicklung reagieren?**

Leitfrage 1: Herr Kugler verfolgt die Strategie, den Gesprächsfluss zu stören und die Verantwortung für die Probleme auf seine Gesprächspartnerin zu wälzen. Frau Meier sei die Projektmanagerin und hätte sich entsprechend zu kümmern.

In ihrer Reaktion sollte Frau Meier die Anschuldigungen nicht aufgreifen. Sie sollte signalisieren, dass sie gehört hat, was Herr Kugler sagte und dass zu einem anderen Zeitpunkt auch über ihren Aufgabenbereich und generelle Prozessverbesserungen gesprochen werden könne, es jetzt aber darum gehe, die nächsten Arbeitspakete abzusichern.

Leitfrage 2: Verfolgt man den weiteren Gesprächsverlauf fällt auf, dass Frau Meier genau dies tut, Herr Kugler aber weitere Argumente und Anschuldigungen gegen Frau Meier vorbringt.

Frau Meiers weiteres Vorgehen wird davon abhängen, ob Herr Kugler auf die Sachebene zurückkehrt und erläutert, wie die frist- und qualitätsgerechte Erreichung der nächsten Arbeitspakete sichergestellt werden kann. In jedem Fall sollte Frau Meier eine Klärung des persönlichen Konflikts erwirken, um ihr Projekt nicht dauerhaft zu gefährden. Dieser muss offen angesprochen und analysiert werden. Wichtig ist, dass Sie mit Herrn Kugler über dessen Beweggründe und Erwartungshaltungen spricht und sie mit ihren eigenen abgleicht.

Sollte eine direkte Klärung des Konflikts nicht möglich sein, ist eine Eskalation an den Vorgesetzten von Herrn Kugler zu überlegen. Eventuell kann ein Dreiergespräch Klärung bringen oder die Einschaltung eines Mediators zur Lösung beitragen. Ansonsten wird Frau Meier auf die Mitwirkung von Herrn Kugler im Projekt verzichten müssen.

Aufgabe 3: Konfliktmanagement

Herr Kaiser ist Projektmanager eines Entwicklungsprojekts und gegenüber seinem 20-köpfigem Team fachlich weisungsbefugt. Die Projekte des Unternehmens sind als Matrix organisiert und die meisten Mitarbeiter in zwei oder drei Projekten eingeteilt.

Seit einiger Zeit hat Herr Kaiser Probleme mit dem Testmanager des Projekts, Herrn Bernhard. Dieser soll die Infrastruktur für den Systemtest spezifizieren und anschließend aufbauen, hängt aber mit seinen Arbeitspaketen deutlich hinter dem Zeitplan zurück. Herr Kaiser kennt Herrn Bernhard bereits aus früheren Projekten und hat meistens nur befriedigend mit ihm zusammengearbeitet. Er charakterisiert Herrn Bernhard als nicht sonderlich motivierten Mitarbeiter ohne weitere Karriereambitionen, der aber durchaus pflichtschuldig seine Aufgaben erledigt. Herr Bernhard gilt jedoch auch als sturer Mitarbeiter, der manchmal lieber seinen eigenen Plänen folgt als sich in die Pläne anderer einzuordnen.

Im jetzigen Fall haben die bisherigen Gespräche zwischen Herrn Kaiser und Herrn Bernhard zu keiner Lösung geführt. Herrn Bernhard zu motivieren war nicht möglich, und selbst der Appell an sein Pflichtbewusstsein hat nichts gebracht, da Herr Bernhard den Zeitplan des Projekts an sich in Frage stellt und der Meinung ist, dass es durchaus reicht, wenn seine Arbeiten zu einem späteren Zeitpunkt erledigt werden. Das Projekt wird nach Einschätzung von Herrn Bernhard dadurch nicht verzögert.

Herr Kaiser hatte die Arbeitspakete tatsächlich etwas früher als theoretisch notwendig eingeplant, da er im neuartigen Testaufbau Risiken sieht, die er gerne so früh wie möglich ausräumen möchte. Außerdem hat er Herrn Bernhard, der noch in einem anderen Projekt tätig ist, jetzt von dessen Linienmanager zugeteilt bekommen und besteht deshalb auch jetzt auf die Erbringung der Arbeitsleistung. Herr Bernhard glaubt hingegen, dass das Risiko nach seiner Einschätzung nicht eintreten wird und somit ausreichend Zeit ist, das Arbeitspaket später zu erledigen.

Nachdem Herr Kaiser alle relevanten Fakten zum vorliegenden Fall dokumentiert hat, kündigt er Herrn Bernhard an, mit dessen Linienmanager zu sprechen, wenn die Bearbeitung des Arbeitspakets jetzt nicht zügig voranschreitet. Da weiterhin kein Fortschritt zu verzeichnen ist, geht Herr Kaiser dann tatsächlich auch auf Herrn Bernhards Linienmanager zu und schildert ihm die Situation einschließlich der negativen Konsequenzen für das Projekt. Gemeinsam beschließen sie ein Dreiergespräch mit Herrn Bernhard, das kurze Zeit später stattfindet. Dieses verläuft jedoch anders, als von Herrn Kaiser erwartet, da sich der Linienmanager plötzlich Herrn Bernhards Meinung anschließt und vorschlägt, das Arbeitspaket zeitlich nach hinten zu verlagern.

Herr Kaiser ist mit dem Ergebnis nicht zufrieden und kommuniziert dies so auch den beiden Gesprächspartnern. Er legt dar, dass mit der Verschiebung eine risikomindernde Maßnahme nicht umgesetzt werden kann und er deshalb den internen Projektauftraggeber sowie den abteilungsübergreifenden Lenkungsausschuss informieren wird, was er dann auch macht.

- **Wie beurteilen Sie das bisherige Vorgehen des Projektmanagers Herrn Kaiser?**
- **Was, glauben Sie, wird im Lenkungsausschuss geschehen?**

Herr Kaiser ist bisher recht gewissenhaft vorgegangen. Er hat versucht, Herrn Bernhard für die anstehenden und eingeplanten Aufgaben zu motivieren und damit keinen Erfolg gehabt. Es scheint, dass dieser kein Verständnis für die risikominimierende Einplanung der Arbeitspakete

hat und seinem eigenen Zeitplan folgen möchte. Die Fallstudie sagt nichts darüber aus, ob Herr Bernhard in seinem zweiten Projekt übermäßig belastet ist, weshalb dies vermutlich keine Rolle spielt.

Unter der Annahme, dass die risikominimierende Bedeutung des Arbeitspakets für den Projekterfolg wichtig ist, muss Herr Kaiser auf dessen plangemäßer Bearbeitung bestehen. Andernfalls könnte er versuchen, mit Herrn Bernhard einen Kompromiss zwischen dessen und seinen eigenen Terminvorstellungen zu erzielen. Dann müsste er allerdings auch sicherstellen, dass er vom Linienmanager eine Freigabe für den zeitlich veränderten Einsatz von Herrn Bernhard erhält.

Eskalation fällt vielen Führungskräften schwer, da es sie manchmal an „petzen“ erinnert. Wenn Herr Kaiser die initiale Eskalation als zu hart empfindet, kann er dem Mitarbeiter anbieten

- vorher selbst mit seinem Vorgesetzten zu sprechen oder
- an dem Gespräch mit dem Vorgesetzten teilzunehmen.

Damit die Eskalation funktioniert und die Führungskraft sich nicht selbst schwächt, sollte sie transparent und offen verlaufen. Dass dabei dennoch etwas schief gehen kann, zeigt das Beispiel: Der Linienmanager folgt seinem Mitarbeiter und stärkt diesem den Rücken. Dies schadet nicht nur dem Projekt, sondern beschädigt auch Herrn Kaiser als Führungskraft.

Es bleibt Herrn Kaiser nun gar nichts anderes übrig, als die nächste Eskalationsinstanz, den Lenkungsausschuss anzurufen.

Dies ist nicht nur deshalb erforderlich, weil der Linienmanager Herrn Kaiser nicht unterstützt, sondern auch, weil Herr Kaiser für den Projekterfolg verantwortlich ist und sicherstellen muss, dass die von ihm als wichtig angesehenen Aufgaben erledigt werden. Dies nicht an seine Auftraggeber zu kommunizieren würde ihm im Falle der Nichterreichung der Projektziele zur Last gelegt werden.

Ob er im Lenkungsausschuss erfolgreich ist, wird maßgeblich davon abhängen, welche Bedeutung der Lenkungsausschuss den risikominimierenden Maßnahmen beimisst. Wurden diese so vom Lenkungsausschuss bzw. dem Auftraggeber verabschiedet, wird der Lenkungsausschuss diese jetzt nicht fallenlassen und stattdessen dem Projektmanager den Rücken stärken.