

Lerninhalte

1. Das war wirklich gut:

- + Im Grossen und Ganzen haben Sie Mitarbeiter ausgewählt, deren Qualifikationen den für die auszuführenden Tätigkeiten nötigen Qualifikationen gut entsprachen. Gut so!
- + Sie haben gute Werkzeuge für Ihr Team angeschafft.
- + Sie liessen Mitarbeiter immer ihre angefangenen Vorgänge beenden. Gut so!
- + Sie haben die Endbenutzer einbezogen.
- + Wenn Sie einen Vorgang delegieren, erklären Sie Ihrem Team den Kontext. Gut so.

Persönliche Eigenschaften*

- + Sie hören den Stakeholdern zu, verstehen deren Bedürfnisse und antworten entsprechend
- + Sie verteilen Informationen mittels formellen sowie informellen Mitteilungen.
- + Sie garantieren die Qualität der verteilten Informationen.
- + Sie passen Ihre Mitteilungen dem Publikum entsprechend an.
- + Sie erschaffen für Ihr Team ein Umfeld, welches hohe Leistung fördert.
- + Sie bauen effiziente Beziehungen auf und erhalten diese aufrecht.
- + Sie motivieren und unterstützen Ihre Teammitglieder.
- + Sie übernehmen die Verantwortung für die Realisation sowie die Abgabe des Projektes.
- + Sie setzen Ihre Überzeugungsfähigkeit ein, wenn erforderlich.
- + Sie erstellen das Projektteam und erhalten dieses aufrecht.
- + Sie sind beim Planen und Verwalten des Projektes sehr organisiert, damit es erfolgreich wird.
- + Sie beheben Konflikte zwischen dem Projektteam und den Stakeholdern.
- + Sie haben eine gute Gesamtübersicht des Projektes.
- + Sie erkennen und lösen Probleme auf effiziente Art.
- + Sie wenden die entsprechenden Techniken und Werkzeuge des Projektmanagements an.
- + Sie suchen nach Möglichkeiten, die das Projektergebnis verbessern.

- + Sie erhalten die Beteiligung, Motivation sowie Unterstützung der Stakeholder aufrecht.
 - + Sie kümmern sich fortlaufend um Änderungsanforderungen, um den Bedürfnissen des Projektes gerecht zu werden.
 - + Sie setzen sich durch, wenn notwendig.
 - + Sie zeigen, dass Sie sich für das Projekt engagieren.
 - + Sie handeln mit Integrität.
 - + Sie behandeln individuelle sowie kollektive Schwierigkeiten angemessen.
 - + Sie leiten vielfältige Mitarbeiter.
 - + Sie lösen individuelle und organisatorische Probleme objektiv.
-

2. Das könnten Sie noch verbessern:

- Man sollte nicht auf den kritischen Pfad fixiert sein und unkritische Vorgänge vernachlässigen. Bestimmte unkritische Vorgänge sind kritisch geworden: dies ist fast immer ein Zeichen für schlechtes Management!
- Sie haben eine Entscheidung oft zu lange hinausgezögert.
- Das Team sollte unter einem Dach gehalten werden.
- Abwesenheiten sind in der Planung zu berücksichtigen.
- Sie haben zuviel Zeit in Meetings mit dem Team verbracht.

Persönliche Eigenschaften*

es gibt keinen Hinweis, dass

- Sie lösen Probleme innerhalb des Projektes.

*Die Analyse basiert auf dem "Project Manager Competency Development Framework" 2. Ausgabe, dem Standard des Project Management Institute Global Standard.

*Disclaimer: STS SA übernimmt keine Haftung gegenüber Dritten in Bezug auf den Inhalt seiner Software und der Bewertungsergebnisse wie auch immer entstanden. STS SA behält sich das Recht vor, Änderungen und Aktualisierungen dieser Software und deren Inhalte nach eigenem Ermessen durchzuführen.

3. Ihr Resultat

Woche 13, Montag, 8:00

Cost Performance Index (CPI) 90 %

Schedule Performance Index (SPI) 89 %

Qualität 100 %

Motivation 100 %

Details

4. Budget: Material

In der Angelegenheit "Wahl der Computer" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Das Materialbudget wird dadurch zwar um 25% überschritten, aber das macht nichts. Ich wähle ohne zu zögern die neuste Notebooktechnologie: es gibt nichts besseres, um die Mitarbeiter zu motivieren.

Kosten: 20000.-

In der Angelegenheit "Wahl der technischen Lösung" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich wähle eine elegante, innovative Lösung, bitte aber Sue an einer Alternativlösung zu arbeiten, sollte die Erstere nicht funktionieren.

Kosten: 4000.-

In der Angelegenheit "Kunde: Neue Werbeflächen" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Die Gewährung der Werbefläche kostet uns im Endeffekt nichts – wenn wir dadurch die gute Beziehung zum Kunden erhalten können, sollten wir ihm diesen Gefallen tun.

Kosten: 2300.-

5. Die folgenden Entscheidungen haben die Motivation des Teams verbessert

Sie haben ein Teammeeting organisiert. Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Einrichtung der Büros" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich weigere mich, mein Team in solchen Büros arbeiten zu lassen, und ich werde von Jeff verlangen, dass er mir die beiden Büros im vierten Stock, die eben renoviert wurden, zur Verfügung stellt. Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Wahl der Computer" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Das Materialbudget wird dadurch zwar um 25% überschritten, aber das macht nichts. Ich wähle ohne zu zögern die neuste Notebooktechnologie: es gibt nichts besseres, um die Mitarbeiter zu motivieren. Auswirkung: ++

In der Angelegenheit "Ziele festlegen" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich werde die Ziele genau so festlegen, wie die Leute es von sich aus machen würden. So werden sie die Ziele ganz leicht erreichen können, und das wird sie anspornen. Auswirkung: +

Sie haben Qualitätsreviews organisiert. Auswirkung: +

Sie haben eine Grill-Party organisiert. Auswirkung: +

Diskussion mit Sue. Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Reto braucht Sue" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich suche Reto auf, um ihm zu sagen, dass das nicht in Frage kommt, dass mein Projekt höhere Priorität hat, und dass Sue für mich arbeiten muss. Auswirkung: ++

In der Angelegenheit "Über den Fortschritt unterrichten" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich werde das Team wöchentlich und detailliert darüber unterrichten, wie das Projekt voranschreitet – auch wenn es im wöchentlichen Meeting etwas Zeit in Anspruch nimmt. Ich werde auch den Kunden und die Direktion unterrichten. Auswirkung: +

Sie haben Projektreviews organisiert. Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Tonio nimmt Büroausstattung" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich sende Jeff ein Memo, damit er seine Verantwortungen übernimmt und eine klare und eindeutige Entscheidung trifft. Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Mangel an Freiwilligen" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich bitte das Team, einen effizienteren und für Freiwillige attraktiveren Kommunikationsplan aufzustellen. Wir werden ein besonderes "Freiwilligen-Paket" anbieten, das Erfahrung und Anreiz verspricht. Allerdings, wird dies zweifelsohne das Budget erhöhen. Auswirkung: +

Sie haben das Team zum Mittagessen eingeladen. Auswirkung: +

Sie haben ein Teammeeting organisiert. Auswirkung: ++

In der Angelegenheit "Ausgaben für Gesellschaftsanlässe" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich bin der Meinung, dass die Unternehmung für solche Anlässe bezahlen muss, und werde dies Jeff auch mitteilen. Ich erinnere mich noch daran, wie vor zwei Jahren eine ähnliche Entscheidung getroffen wurde, nur um sie dann nach drei Monaten voller Konflikte wieder rückgängig zu machen.

Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Jeff: Reise nach Asien" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich sage Jeff, dass es mir Leid tut, aber dass ich das Projekt unmöglich im jetzigen Stand sich selbst überlassen kann. Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Jeff ist pessimistisch" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich gehe gleich zu Jeff hoch, um ihm zu zeigen, dass ich an das Projekt glaube, dass das Team auch daran glaubt, und dass wir es schaffen werden. Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Für die Arbeit danken" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich werde mich bei ihm bedanken und mit ihm zusammen die Arbeit ansehen. Wenn die Arbeit wirklich gut ist, werde ich das auch sagen. Man muss den Leuten Feedback geben! Auswirkung: +

In der Angelegenheit "Rachel: Qualifikationen diskutieren" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Gute Idee, ich kann ihr so ein Feedback über die Arbeit geben, die die Leute in meinem Projekt leisten. Auswirkung: ++

6. Die folgenden Entscheidungen haben die Motivation des Teams verringert

In der Angelegenheit "Ersatzmaterial" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich bitte einen der Mitarbeiter, mir eine Liste der Lieferanten vorzubereiten, die Ersatzmaterial auf Lager haben, falls wir es brauchen sollten. Auswirkung: -

In der Angelegenheit "Einrichtung der Büros (Fortsetzung)" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ideal ist es nicht, aber dafür können wir sofort mit der Arbeit beginnen, und das ist die Hauptsache. Ich werde dann später sehen, ob man, was die Möbel und die Beleuchtung betrifft, noch einiges verbessern kann. Auswirkung: -

In der Angelegenheit "Die Kommunikation organisieren" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Nach dem wöchentlichen Meeting schicke ich allen Mitgliedern des Projektteams ein schriftliches Protokoll. Auswirkung: -

In der Angelegenheit "Sue: Zu Hause arbeiten" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich könnte dies unterstützen, wenn es sich um einen Tag pro Woche handelt; doch jeden Morgen zu Hause zu arbeiten, kann ich nicht gutheissen. Dies würde den Informationsfluss innerhalb des Projektteams beeinträchtigen. Auswirkung: --

Die Leute sind unzufrieden, weil Sie so wenig Zeit mit ihnen verbringen. Auswirkung: --

In der Angelegenheit "Pflichtenheft der Mitarbeiter" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Man darf nicht alles verwechseln. Das Pflichtenheft ist für das Projekt, nicht für die Mitarbeiter vorgesehen! Natürlich sollen die Verantwortungen zugewiesen werden, aber nicht, was jeder zu tun hat. Das wird bei den wöchentlichen Meetings entschieden. Auswirkung: -

Vorgang 4: Sie haben der Aktivität zu viele Leute zugeteilt. Das wird zu chaotischen Zuständen und niedriger Produktivität führen. Auswirkung: -

In der Angelegenheit "Fortbildungskurs" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Das hat doch gar nichts mit unserem Projekt zu tun. Ich werde Fred erklären, dass der Verband gerne Kurse finanziert, aber nicht über irgendwelche, beliebige Themen. Auswirkung: --

In der Angelegenheit "Neues Entwicklungswerkzeug" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ausgeschlossen. Ich ändere die Werkzeuge nie mitten im Projekt. Auswirkung: -

In der Angelegenheit "Feste organisieren" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich finde diese Mode lächerlich. Natürlich ist

es wichtig, den Mitarbeitern für ihre Arbeit zu danken, und das werde ich auch tun. Aber diese ständigen Feste bringen die Arbeit durcheinander – und nach einem Aperitif sind die Leute am Nachmittag nicht mehr ganz aufnahmefähig. Auswirkung: -

Vorgang 5: Sie haben der Aktivität zu viele Leute zugeteilt. Das wird zu chaotischen Zuständen und niedriger Produktivität führen. Auswirkung: -

In der Angelegenheit "Team: Web-basierte Kommunikationsinstrumente an Stelle von Sitzungen" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Nein, ich bestehe auf eine wöchentliche Zusammenkunft. Auswirkung: --

In der Angelegenheit "Prämien für das Team" haben Sie folgende Entscheidung getroffen: Ich bevorzuge, das Geld als Reserve zu behalten. Das Projektbudget könnte überschritten werden und da ist es gut, eine finanzielle Reserve zu haben, um eine Katastrophe abzuwenden. Auswirkung: --

Die unzähligen Überstunden wurden überhaupt nicht geschätzt. Auswirkung: --

7. Sie haben die folgenden Entscheidungen getroffen

KICK-OFF-MEETING

SITUATION: . Ihr Team schlägt ein 2 stündiges Kick-off-Meeting vor.

GEWÄHLTE OPTION: OK, aber aufgrund der dringenden Arbeit, die wir zu erledigen haben, wird das Meeting nur eine Stunde dauern.

MEINUNG DES EXPERTEN: Auch wenn die Sachlage klar ist, ist es sehr wichtig, sich Zeit zu nehmen, um das Team aufzubauen. Wenn Sie es nicht tun, wird das Team langsamer starten und Sie werden möglicherweise Konflikte oder Kommunikationsprobleme haben.

VERWEIGERTE OPTION: OK, einverstanden mit dem Kick-off.

VERWEIGERTE OPTION: Nein. Die Sachlage ist für jedermann klar, ein Meeting ist heute gänzlich überflüssig.

TEAM: WEB-BASIERTE KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE AN STELLE VON SITZUNGEN

SITUATION: . Fred schlägt vor, dass wir die wöchentlichen Teamsitzungen durch ein Online-Forum und wöchentlichen

Zusammenfassungen per e-mail ersetzen.

GEWÄHLTE OPTION: Nein, ich bestehe auf eine wöchentliche Zusammenkunft.

MEINUNG DES EXPERTEN: Einverstanden. Der direkte Kontakt zwischen Projektleiter und Team kann nicht durch ein elektronisches Instrument ersetzt werden.

VERWEIGERTE OPTION: Einverstanden. Dies ist eine ausgezeichnete Idee.

VERWEIGERTE OPTION: Nein, aber man könnte die Sitzungen mit Hilfe der Online-Instrumente vor- und nachbereiten.

JEFF: BÜROS BEI SIXROADS

SITUATION: . Jeff hat Ihnen mitgeteilt, dass er Ihnen die beiden geräumigen Büros, die für das Projekt vorgesehen waren, nicht überlassen kann. Eines der beiden geräumigen Büros wird dem Projekt Mintox zugeteilt. Das heisst, dass die Hälfte Ihres Teams bei SixRoads arbeiten muss – also 2 km vom Hauptunternehmen entfernt.

GEWÄHLTE OPTION: Ich sehe keine Nachteile, und einige Mitarbeiter ziehen es sogar vor, bei SixRoads Crossing zu arbeiten, wegen der Tennisplätze, die sich ganz in der Nähe befinden.

MEINUNG DES EXPERTEN: Achtung! Es ist unentbehrlich, dass die Mitglieder des Projektteams eine gute Kommunikation haben, was geographische Nähe voraussetzt. Die Teamaufsplittung bedroht die Kommunikation.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde sofort zum Projektleiter von Mintox gehen, um ihn zu überzeugen, mir diese Büros zu überlassen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich verabrede mich mit Jeff, um ihm seine Entscheidung auszureden.

MANGEL AN FREIWILLIGEN

SITUATION: . Gegenwärtig sind wir auf der Suche nach 50 Freiwilligen und wir haben auf unserer Turnier-Website einen Link für die Anmeldung eingerichtet. Jedoch haben wir bis heute nur 10 Anmeldungen von Freiwilligen erhalten.

GEWÄHLTE OPTION: Ich bitte das Team, einen effizienteren und für Freiwillige attraktiveren Kommunikationsplan aufzustellen. Wir werden ein besonderes "Freiwilligen-Paket" anbieten, das Erfahrung und Anreiz verspricht. Allerdings, wird dies zweifelsohne das Budget erhöhen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gute Entscheidung! Behandeln Sie Freiwillige immer so, als ob sie zu Ihrem Personal gehören. Ohne Freiwillige könnte Ihr Event gefährdet sein.

VERWEIGERTE OPTION: Keine Sorge. Die Freiwilligen kommen immer erst in den letzten 2 Wochen. Meiner Erfahrung nach haben wir

immer mehr als nötig. Die 40 fehlenden Freiwilligen werden schon bald kommen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde mit dem Team reden und Ihnen vorschlagen, ihre Familienmitglieder und Freunde zu bitten sich als Freiwillige zu melden.

JEFF: REISE NACH ASIEN

SITUATION: . Notiz von Lea, der Sekretärin von Jeff: Jeff fährt nächste Woche nach Japan, Korea und Malaysia. Da sein Assistent schwer krank ist, möchte er unbedingt, dass Sie ihn auf dieser zweiwöchigen Reise begleiten. Bitte antworten Sie sofort.

GEWÄHLTE OPTION: Ich sage Jeff, dass es mir Leid tut, aber dass ich das Projekt unmöglich im jetzigen Stand sich selbst überlassen kann.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gut. Der Kapitän verlässt sein Schiff niemals mitten im Sturm. Als Projektleiter müssen Sie mit gutem Beispiel vorangehen – Sie sind ein gutes Vorbild.

VERWEIGERTE OPTION: Ich rufe Jeff an, um mich bei ihm für diesen Vorschlag zu bedanken: ich habe schon lange davon geträumt, einmal nach Asien zu reisen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich versuche im Projektteam jemanden zu finden, der mich während dieser zwei Wochen ersetzen kann. Wenn ich jemanden finde, dann verreise ich mit Jeff.

RETO BRAUCHT SUE

SITUATION: . Notiz von Lea: Reto braucht unbedingt Sue für eine Wartungsarbeit in einem früheren Programm. Es sollte nicht allzu lange dauern, höchstens zwei Wochen.

GEWÄHLTE OPTION: Ich suche Reto auf, um ihm zu sagen, dass das nicht in Frage kommt, dass mein Projekt höhere Priorität hat, und dass Sue für mich arbeiten muss.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gut gemacht! Sie müssen um ihre Mitarbeiter kämpfen. Wenn Sie zugestimmt hätten, dann hätten Sie doch indirekt gesagt: «Mein Projekt ist nicht sehr wichtig, alle anderen Aktivitäten sind viel wichtiger.»

VERWEIGERTE OPTION: Ich suche sofort jemanden, der Sue ersetzen kann.

VERWEIGERTE OPTION: Ich suche Jeff auf, um ihm die Folgen Sue's Abwesenheit zu erklären, und ihn zu bitten, die Prioritäten in seinem Unternehmen festzulegen.

PARTNER: ZUSÄTZLICHE KOSTEN

SITUATION: . Memo vom Stadion-Manager: "Ich habe eben einen Artikel über neue Informationstafeln gelesen und es scheint mir

unbedingt nötig, diese in das Projekt zu integrieren. Ich nehme an, dass eine solche Veränderung leicht und ohne Auswirkung auf das bestehende Budget durchzuführen wäre.

GEWÄHLTE OPTION: Ich rufe den Stadion-Manager an, um ihm mitzuteilen, dass eine solche Änderung sicherlich wesentliche Zusatzkosten zur Folge haben wird.

MEINUNG DES EXPERTEN: Okay, es handelt sich hier nicht bloss um eine rein finanzielle Frage, Ihr Partner will im Grunde das Pflichtenheft ändern.

VERWEIGERTE OPTION: Ach, diese Leute, die nichts von Budgets verstehen! Ich bitte meine Assistentin, ihm eine Dokumentation über die Komplexität der finanziellen Abläufe zu schicken. Dann werde ich ihn anrufen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich bitte Tim, der sich mit den neuesten Entwicklungen sehr gut auskennt, den Stadion-Manager anzurufen.

KUNDE: NEUE WERBEFLÄCHEN

SITUATION: . Notiz von Ihrer Assistentin: Der Kunde hat soeben recht wütend angerufen. Er hat gerade das endgültige Pflichtenheft durchgelesen und findet seine zusätzliche Werbefläche nirgends vermerkt. Er behauptet, dass Ihr Vorgänger ihm diese – mündlich – versprochen hatte. Er verlangt, dass wir diese gratis implementieren.

GEWÄHLTE OPTION: Die Gewährung der Werbefläche kostet uns im Endeffekt nichts – wenn wir dadurch die gute Beziehung zum Kunden erhalten können, sollten wir ihm diesen Gefallen tun.

MEINUNG DES EXPERTEN: Aufgepasst! Gib den kleinen Finger und man nimmt die ganze Hand...

Wenn Sie nicht von Anfang an unnachgiebig mit Geschäftspartnern sind, werden Sie mit sich ewig steigenden Anfragen konfrontiert sein.

VERWEIGERTE OPTION: Ich rufe den Sponsor an, um ihm zu erklären, dass alle Verpflichtungen immer schriftlich fixiert werden. Die zusätzliche Werbefläche wurde niemals angezeigt. Er kann sie haben, aber das wird nicht gratis sein.

VERWEIGERTE OPTION: Ich rufe den Kunden an, um ihm zu sagen, dass das sehr wohl möglich ist, aber dass er dafür zahlen muss.

SUE: ZU HAUSE ARBEITEN

SITUATION: . Memo von Sue: Ich mag dieses Projekt, aber ich werde sehr oft von den Telefonanrufen, die meine Bürokollegen erhalten, gestört. Um leistungsfähig zu sein, möchte ich zu Hause arbeiten. Das beste Szenario wäre, dass ich jeden Morgen zu Hause arbeite.

GEWÄHLTE OPTION: Ich könnte dies unterstützen, wenn es sich um einen Tag pro Woche handelt; doch jeden Morgen zu Hause zu arbeiten, kann ich nicht gutheissen. Dies würde den Informationsfluss

innerhalb des Projektteams beeinträchtigen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Einem Mitarbeitenden Heimarbeit zu ermöglichen, ist eine gute Sache, aber Teamarbeit bedingt intensive Kommunikation. Man sollte Richtlinien bezüglich Kommunikation erstellen. Frage: Ist dies eine Angelegenheit, die Sie selbst beantworten müssen? Oder wäre es angebracht, dieses Thema an der nächsten Projektsitzung zu behandeln?

VERWEIGERTE OPTION: Ich bin einverstanden und unterstütze Heimarbeit. Ich schätze Mitarbeiter, die den Wirkungsgrad ihrer Arbeit zu verbessern suchen.

VERWEIGERTE OPTION: Sue ist ein wichtiges Teammitglied im Projekt. Ich werde das Thema auf die Traktandenliste der nächsten Projektsitzung nehmen und auf die Wichtigkeit einer guten Kommunikation zwischen den Teammitgliedern hinweisen. Ich werde festhalten, dass ich es bevorzuge, dass Sue eine bestimmte Anzahl Tage pro Woche zu Hause arbeitet.

TONIO ZWEIFELT AM TURNIER

SITUATION: . Ihre Assistentin hat Ihnen ein Gespräch aus der Cafeteria zugetragen. Tonio, der Verantwortliche für das Venue-Management, hat von Ihrem Projekt gesagt: "Ach, dieses neue Turnierprojekt hatte einen schlechten Start, es sollte mich nicht wundern, wenn Jeff es fallen lässt. Auf jeden Fall werde ich mich in Zukunft für dieses Projekt nicht zerreißen, es führt ohnehin zu nichts."

GEWÄHLTE OPTION: Ich suche Tonio auf, um ihm die Wichtigkeit des Projektes klarzumachen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Okay. Man muss den Stier an den Hörnern packen – und wenn Tonio Zweifel hat, so liegt das vielleicht an mangelnder Information.

VERWEIGERTE OPTION: Ich suche Jeff auf, um ihm die Situation darzulegen und ihn zu bitten, an der nächsten Direktionssitzung den Akzent auf die Wichtigkeit des Turniers zu setzen.

VERWEIGERTE OPTION: Tonio war immer ein Typ, der mir in die Quere zu kommen suchte. Mein Motto in diesem Fall ist Folgendes: Meine Sache – machen und reden lassen.

TONIO NIMMT BÜROAUSSTATTUNG

SITUATION: . Memo des Teams: Die Büroausstattung, die wir für die Organisation des Turniers bestellt hatten, ist angekommen, aber Tonio hat sofort das meiste für seine Projekte genommen. Was sollen wir tun?

GEWÄHLTE OPTION: Ich sende Jeff ein Memo, damit er seine Verantwortungen übernimmt und eine klare und eindeutige

Entscheidung trifft.

MEINUNG DES EXPERTEN: In einem gewissen Sinn haben Sie recht. Ein Projektleiter muss zeigen, dass er/sie kämpfen kann! Aber ist es wirklich nötig, den Direktor mit dieser Geschichte zu belästigen? Ihre Beziehungen zum Direktor sind wertvoll, überbeanspruchen Sie sie nicht!

VERWEIGERTE OPTION: Ich suche Tonio auf, um zu versuchen, eine gütliche Regelung einzuleiten. Ich finde, er könnte uns einen Teil der Ausstattung zurückgeben. Das ist ein fairer Kompromiss.

VERWEIGERTE OPTION: Ich suche Tonio auf, um ihm klar zu machen, dass solches Verhalten nicht akzeptabel ist, und dass ich die sofortige Rückerstattung der gesamten Ausstattung verlange.

WAHL DER COMPUTER

SITUATION: . Für die Informatik-Ausrüstung der Projektmitarbeiter, stehen Ihnen 3 Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung: für einen Apfel und ein Ei Computer abstauben, die während 2 Jahren von der Marketingabteilung benutzt wurden (welche gerade ihren Informatikpark erneuert hat), von einem Sonderangebot eines Anbieters profitieren, der seine Auslaufmodelle durch neue Computer ersetzt, oder das neuste Notebook mit zwei Prozessoren kaufen.

GEWÄHLTE OPTION: Das Materialbudget wird dadurch zwar um 25% überschritten, aber das macht nichts. Ich wähle ohne zu zögern die neuste Notebooktechnologie: es gibt nichts besseres, um die Mitarbeiter zu motivieren.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo, gute Entscheidung! Die Mehrkosten für leistungsfähige Computer sind verschwindend klein im Vergleich zur gesteigerten Motivation – und natürlich der Produktivität. Jede Handlung beinhaltet auch eine "Meldung zwischen den Zeilen". Gutes Material zu kaufen heisst soviel wie: "Das Projekt ist wichtig, eure Arbeit auch."

VERWEIGERTE OPTION: Meine grösste Sorge ist es, nicht das Budget zu überschreiten – in diesem Fall kann ich 25% an meinem Materialbudget einsparen. Deshalb übernehme ich die zwei Jahre alten Computer der Marketingabteilung: Sie kosten fast nichts, sind noch in gutem Zustand und werden, auch wenn sie ein bisschen langsam sind, für dieses Projekt völlig ausreichen.

VERWEIGERTE OPTION: Dieses Sonderangebot ist eine Gelegenheit, die man nicht ausschlagen kann, auch wenn dabei das Materialbudget leicht überschritten wird (etwa 12%). Obwohl der Bildschirm etwas klein ist, so sind es doch ziemlich gute Computer und sie werden für mein Projekt genügen.

RACHEL: QUALIFIKATIONEN DISKUTIEREN

SITUATION: . Rachel möchte die Qualifikationen ihrer Mitarbeiter erfassen. Da Sie mit einigen ihrer Mitarbeiter intensiv zusammengearbeitet haben, möchte sie Sie einen Nachmittag lang sehen, um mit Ihnen detailliert zu diskutieren, was jede Person geleistet hat.

GEWÄHLTE OPTION: Gute Idee, ich kann ihr so ein Feedback über die Arbeit geben, die die Leute in meinem Projekt leisten.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo. Ihre Mitarbeiter haben sich voll für Ihr Projekt eingesetzt, es ist richtig, dass Sie sich Zeit nehmen, um ihre Qualifikationen zu bewerten.

VERWEIGERTE OPTION: Unmöglich, ich habe bereits alle Hände voll zu tun. Ich schicke ihr ein Memo, dass ich keine Zeit habe.

VERWEIGERTE OPTION: Rachel wird die Matrixorganisation nie kapieren... Für die Qualifikationen sind die Linienverantwortlichen zuständig, nicht die Projektleiter! Ich schicke ihr eine Notiz und eine Kopie an Jeff.

MEETINGS AUSFALLEN LASSEN

SITUATION: . Memo des Teams: es gibt jetzt so viel Arbeit, und wir tun unser Bestes, um beizeiten fertig zu werden. Aber die Projekt-Meetings sind echte Zeitverschwendung. Könnte man sie nicht ausfallen lassen?

GEWÄHLTE OPTION: Tatsächlich, ein Meeting alle zwei Wochen würde ausreichen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Irrtum. Es stimmt, dass es immer weniger grosse Diskussionen gibt, je weiter das Projekt fortschreitet. Es ist aber lebenswichtig, den Rhythmus der Meetings beizubehalten – man kann sie dafür unter Umständen verkürzen.

VERWEIGERTE OPTION: Nein. Ich finde es sehr wichtig, dass regelmässige Meetings stattfinden. Ich schicke dem Team ein entsprechendes Memo.

VERWEIGERTE OPTION: Beim nächsten Treffen des Teams werde ich versuchen, die Leute zu überzeugen, dass regelmässige Meetings unabdingbar sind.

NEUES ENTWICKLUNGSWERKZEUG

SITUATION: . Ein Teammitglied hat ein neues Werkzeug gefunden, das "AB Finance Pro". Dieses Werkzeug ermöglicht eine einfache Verwaltung der finanziellen Seite des Events. Es ist vollständiger als das Werkzeug, das wir jetzt benutzen. Sollen wir es verwenden?

GEWÄHLTE OPTION: Ausgeschlossen. Ich ändere die Werkzeuge nie mitten im Projekt.

MEINUNG DES EXPERTEN: Im Prinzip einverstanden: man wechselt nicht mitten im Projekt die Werkzeuge. Was die Form betrifft: Sie

treffen die Entscheidungen ganz allein. Wieso? Fürchten Sie sich vor dem Team?

VERWEIGERTE OPTION: Ich schlage vor, die mit der finanziellen Seite des Projekts beschäftigten Personen zusammenzurufen, sie zu fragen was sie davon halten und sie entscheiden zu lassen.

VERWEIGERTE OPTION: Wir müssen es verwenden! Ein gutes System für die Finanzverwaltung ist essentiell für unser Projekt.

RETO BLEIBT HART

SITUATION: . Reto wollte einfach nicht einlenken – er will unbedingt, dass Sue zwei Wochen an dieser Wartungsangelegenheit arbeitet.

GEWÄHLTE OPTION: Ich organisiere ein Treffen mit Reto und Jeff, damit Jeff die Prioritäten setzen kann.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gut gemacht! Sie müssen für Ihre Mitarbeiter kämpfen. In diesem Fall muss Jeff entscheiden.

VERWEIGERTE OPTION: Ich will keine Feindschaft im Betrieb aufbauen. Ich suche jemanden, der Sue ersetzen kann.

VERWEIGERTE OPTION: Ich lade Sue in mein Büro ein, um ihr zu verbieten, mit Reto zu arbeiten.

TRAINER MITMACHEN LASSEN

SITUATION: . Ein Teammitglied schlägt vor, 2-3 Trainer der Jugendmannschaften an gewissen Projekt- Meetings mitmachen zu lassen. Er hatte in einer früheren Eventvorbereitung gute Erfahrungen damit gemacht.

GEWÄHLTE OPTION: Warum auch nicht? Das scheint eine interessante Idee zu sein, ich werde den Verband bitten, zwei Trainer zu bestimmen, die ich zu gewissen Projekt-Meetings einladen werde.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gute Entscheidung! Wir brauchen die Meinungen von Personen, die "felderprobt" sind. Deshalb ist es sehr oft empfehlenswert, Trainer an den Meetings teilnehmen zu lassen.

VERWEIGERTE OPTION: Als Projektleiter bin ich mit den Trainern in stetigem Kontakt. Mehr Leute einzuführen würde sicherlich nur zu Verwirrung führen und eine Abschwächung der Verantwortungen herbeiführen.

VERWEIGERTE OPTION: Mir ist vor allem ein guter Verlauf der Projekt-Meetings wichtig. Zwei zusätzliche, auswärtige Personen dabeizuhaben, könnte die Meetings chaotisch und unwirksam machen und würde auch die guten Beziehungen, die in einem Projektteam herrschen müssen, gefährden.

JEFF MÖCHTE UNTERRICHTET SEIN

SITUATION: . Meldung vom Direktor, Jeff: Ich weiss nicht, wie weit Ihr Projekt fortgeschritten ist. Ich möchte wöchentlich einen

Fortschrittsbericht erhalten, der den Status, den Fortschritt und die Hauptschwierigkeiten des Projektes zusammenfasst.

GEWÄHLTE OPTION: Ich finde es wichtig, den Chef regelmässig zu unterrichten. Ich werde jede Woche einen kleinen Bericht schreiben – ich muss eine gute Beziehung mit Jeff aufrechterhalten.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo. Das Problem von Jeff ist, dass er beruhigt werden möchte. Das nennt man das Managementsyndrom: da er selbst nicht am Projekt mitarbeitet, neigt er dazu, das Vertrauen zu verlieren. Nehmen Sie sein Bedürfnis nach Information ernst, reden Sie mit ihm, das ist die beste Art, sein Vertrauen zurückzugewinnen.

VERWEIGERTE OPTION: Jeff könnte einen wirklich rasend machen. Er muss wirklich immer alles wissen – und sofort. Wenn ich auf ihn hören würde, wäre ich nur noch mit Berichten beschäftigt, statt am Projekt zu arbeiten. Ich glaube, das Einfachste ist, ihm eine Kopie der Protokolle der wöchentlichen Projekt-Meetings zu schicken.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde Jeff beim nächsten Kader-Meeting sehen. Ich habe keine Lust, Stunden mit Berichten zu verbringen, die sich sowieso bloss auf seinem Schreibtisch anhäufen werden und die er nie lesen wird. Ich werde ihm vorschlagen, dass ich ihn im Anschluss an die Kadersitzung mündlich unterrichten werde.

WIE SOLL MAN DIE ARBEIT ERKLÄREN?

SITUATION: . Die Mitglieder des Kernteams, die oft den anderen die Arbeit erklären müssen, sind zu mir gekommen, da sie offensichtlich mit ihrer Art zu erklären, Schwierigkeiten haben. Gewisse Leute haben sich darüber beklagt, wie man ihnen ihre Aufgaben erklärt.

GEWÄHLTE OPTION: Ich sage ihnen, dass man vor allem das Problem, das es zu lösen gilt, und die Gründe, die zu der Aufgabe führten, erklären muss. Man sollte nicht allzu viel Zeit darüber verschwenden, zu erklären, wie das Ziel zu erreichen ist.

MEINUNG DES EXPERTEN: Sie haben ganz recht: man muss die Ursache des Problems, das warum erklären. Wenn Sie so vorgehen, werden Sie sehen, dass die Mitarbeiter manchmal eine andere Lösung (ein anderes Ziel) für das gegebene Problem finden.

VERWEIGERTE OPTION: Ich sage ihnen, dass man vor allem das Ziel der Aufgabe gut erklären muss; man muss sich kurz und bündig fassen, aber man muss auch genau sein. Vor allem nicht zu viel Informationen geben! Nicht allzu viel Zeit darüber verlieren, wie man das Ziel erreicht – ausser wenn der Mitarbeiter es ausdrücklich wünscht. Wichtig ist Was?, nicht Wie?.

VERWEIGERTE OPTION: Ich sage ihnen, dass man das Ziel der Aufgabe erklären muss, aber wichtiger sei, Schritt für Schritt zu erklären, wie man das Problem lösen kann, und dann muss man sich davon überzeugen, dass die andere Person wirklich alles verstanden

hat. Wichtig ist vor allem, wie man etwas macht.

JEFF SPRICHT VON DEN GEGNERN

SITUATION: . Bei einem Mittagessen unter vier Augen sagte Ihnen Jeff, dass es im Unternehmen einige Leute gibt, die etwas gegen Ihr Projekt zu haben scheinen. Er hat Ihnen vorgeschlagen, mit diesen Leuten zu reden.

GEWÄHLTE OPTION: Ich werde versuchen, die Leute, die das Projekt schlecht machen, zu finden und mit ihnen zu reden. Wer weiss, das könnte mir zukünftige Schwierigkeiten ersparen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo. Der Projektleiter muss sich unbedingt um die Feinde des Projektes kümmern, mit ihnen reden, versuchen sie zu neutralisieren oder zu überzeugen. Der schlimmste Fehler ist, sie zu ignorieren.

VERWEIGERTE OPTION: Jedes Projekt kennt eine Opposition, das ist doch bekannt. Vor allem Eifersüchtige und Neidische stellen sich ein. Ich werde mich deshalb nicht aufregen und nicht meine Zeit mit sinnlosem Palaver vergeuden. Falls sich diese Leute lautstark äussern, kann ich auch dann noch mit ihnen reden.

VERWEIGERTE OPTION: Jeff ist immer derselbe. Schlau wie ein Fuchs, wenn es darum geht, seine Arbeit anderen zu überlassen. Aber diesmal ist es mir zu viel. Es ist nun wirklich seine Sache, die Prioritäten im Unternehmen festzulegen und die Mitarbeiter seinen Entscheidungen unterzuordnen.

FESTE ORGANISIEREN

SITUATION: . Ich frage mich, ob ich dieser Gewohnheit, jeden kleinsten Projekterfolg zu feiern, und die unter anderen Projektleitern ziemlich verbreitet ist, nachgeben will.

GEWÄHLTE OPTION: Ich finde diese Mode lächerlich. Natürlich ist es wichtig, den Mitarbeitern für ihre Arbeit zu danken, und das werde ich auch tun. Aber diese ständigen Feste bringen die Arbeit durcheinander – und nach einem Aperitif sind die Leute am Nachmittag nicht mehr ganz aufnahmefähig.

MEINUNG DES EXPERTEN: Ja, ja, Puritanismus und gutes Gewissen durch Arbeit... Aber Prinzip Nr. 534 des Projektmanagements besagt, dass ein Fest zu viel besser ist als ein Fest zu wenig.

VERWEIGERTE OPTION: Ich finde es richtig, einen Erfolg zu feiern, aber jeden Augenblick zu feiern ist Zeitverschwendung und lässt die Leute glauben, sie seien bereits am Ziel. Wir werden das Projektende feiern.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde es nicht übertreiben, aber ich denke, man feiert nie genug. Ich werde auf jeden Fall jeden

Meilenstein feiern: z.B. wenn ein kritischer Vorgang beendet ist, werde ich eine Flasche spendieren.

DIE KOMMUNIKATION ORGANISIEREN

SITUATION: . Ihr Vorgesetzter Reto hat jedem Projektleiter aufgetragen, ein kleines Merkblatt darüber zu verfassen, wie er im Projekt die Kommunikation organisiert.

GEWÄHLTE OPTION: Nach dem wöchentlichen Meeting schicke ich allen Mitgliedern des Projektteams ein schriftliches Protokoll.

MEINUNG DES EXPERTEN: Ein Protokoll, das ist gut – aber der direkte Kontakt ist noch viel besser! Ein Projektleiter, der nicht jeden Tag bei seinen Mitarbeitern vorbeigeht, ist eigentlich gar kein Projektleiter, sondern ein Projektverwalter. Das ist nicht ganz dasselbe...

VERWEIGERTE OPTION: Zusätzlich zum einstündigen, wöchentlichen Meeting können mich die Mitarbeiter jederzeit sehen: meine Tür wird immer offenstehen.

VERWEIGERTE OPTION: Zusätzlich zu dem einstündigen, wöchentlichen Meeting will ich jeden Tag in den Büros vorbeigehen und mit jedem eine Weile reden.

DER STADTABGEORDNETE MÖCHTE AUCH TEILNEHMEN.

SITUATION: . Der Stadtabgeordnete ruft Sie an und erkundigt sich, wie er aktiver an dem Projekt teilnehmen kann.

GEWÄHLTE OPTION: Ich schlage dem Stadtabgeordneten vor, dass wir einen Tag zusammen verbringen, um seine Zuständigkeiten während der unterschiedlichen Projektphasen genau zu definieren.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo, gute Entscheidung! Wenn der Stadtabgeordnete sich engagieren will, ist das ein Glücksfall für Sie. Es ermöglicht Ihnen, Unklarheiten schnellstens zu klären.

VERWEIGERTE OPTION: Jetzt geht das schon wieder los: noch so ein Beamter, der dauernd alles ändern will. Ich bedanke mich höflich bei ihm, teile ihm mit, dass alles auf dem besten Wege ist, und dass ich mich gegebenenfalls bei ihm melde.

VERWEIGERTE OPTION: Ich bedanke mich herzlich beim Stadtabgeordneten für seine Fürsorge und sage ihm, dass ich mich unverzüglich bei ihm melde, sobald ich ihn brauche.

EIN MITARBEITER HAT MÜHE

SITUATION: . Ein Mitarbeiter sucht Sie auf, weil er seit einigen Tagen mit einem Problem, das für ihn neu ist, Mühe hat. Er erklärt kurz das Problem und bittet um Ihre Hilfe.

GEWÄHLTE OPTION: Sie nehmen sich Zeit, das Problem mit ihm durchzugehen, und Sie finden gemeinsam eine Lösung.

MEINUNG DES EXPERTEN: Sie sind lieb, aber nicht sehr wirkungsvoll. Die Rolle des Projektleiters ist, die Arbeit zu organisieren, und nicht, sie selbst zu erledigen. Es wäre besser gewesen, jemand anderes zu suchen, der ihm hätte helfen können.

VERWEIGERTE OPTION: Sie erklären ihm das Prinzip der Matrixorganisation: der Projektleiter ist verantwortlich für die Aufgabenstellung, und die Linienleiter sind verantwortlich für die Art der Aufgabenerledigung. Sie rufen seinen Linienchef an, um ihn von dem Problem zu unterrichten.

VERWEIGERTE OPTION: Sie suchen im Team eine Person, die ihm helfen könnte.

SCHÄTZUNGEN ÜBERPRÜFEN

SITUATION: . Bevor das Projekt startete, hatten Sie die Kosten und die Dauer ungefähr abgeschätzt. Jetzt, da das Kernteam feststeht, und die ersten Mitarbeiter angestellt sind, sollte man das Budget und die Dauer für jeden Vorgang noch einmal genauer bestimmen.

GEWÄHLTE OPTION: Das ist typischerweise eine Aufgabe des Projektleiters. Ich werde die Planung in aller Ruhe am Wochenende durcharbeiten.

MEINUNG DES EXPERTEN: Vielleicht verwechseln Sie Projektmanagement mit Solitaire... Bei der Erstellung und Kontrolle von Schätzungen mithelfen zu dürfen, ist für alle Mitglieder des Teams sehr motivierend. Darüber hinaus zeigt die Erfahrung, dass die Termine viel besser eingehalten werden, wenn die Mitarbeiter dabei mitgeholfen haben.

VERWEIGERTE OPTION: Um die Abschätzungen der Aufgabendauer zu überprüfen, werde ich ein Meeting mit dem Kernteam einberufen. Ich will die Mitarbeiter nicht mit administrativen Aufgaben langweilen.

VERWEIGERTE OPTION: Das ist eine wichtige Aufgabe für das ganze Team. Ich halte einen Morgen für diese Aufgabe frei.

SCHLÜSSELDATEN BEKANNTGEBEN

SITUATION: . Einer Ihrer Freunde, auch Projektleiter, sagte Ihnen, dass man in seinem Unternehmen immer die Schlüsseldaten des Projektes an die Wand hängt, und dass das für die Mitarbeiter ein Ansporn ist.

GEWÄHLTE OPTION: Okay, ich werde im Meeting-Raum die Gantt-Diagramme und den Netzplan aufhängen lassen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gute Entscheidung! Das Gantt-Diagramm und der Netzplan sind ganz wichtige Instrumente, um die Schlüsseldaten eines Projektes zu kommunizieren.

VERWEIGERTE OPTION: Okay, ich werde die Hauptziele des

Projektes sowie die wichtigsten Meilensteine im Meeting-Raum aufhängen.

VERWEIGERTE OPTION: Solche Informationen freizugeben, öffnet der Kritik Tür und Tor. Ich will die Information lieber in den Projekt-Meetings vermitteln.

FRED + TIM: PROJEKTMANAGEMENT-KURS

SITUATION: . Fred und Tim arbeiten zum ersten Mal an einem solchen wichtigen Projekt mit. Sie möchten einen zweitägigen Kurs zum Thema Projektmanagement besuchen.

GEWÄHLTE OPTION: Okay, Fred kann gehen, aber Tim ist noch zu unerfahren. Er sollte zuerst an diesem Projekt mitarbeiten, und dann kann er ein anderes Mal einen Kurs besuchen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Die Arbeit an einem Projekt ist sehr verschieden von der Arbeit in einer Abteilung. Das Prinzip des Projektmanagements und die Probleme zu kennen, wird sicherlich die Arbeit dieser Mitarbeiter wesentlich erleichtern. Wenn Sie Tim daran hindern, an so einem Kurs teilzunehmen, verhalten Sie sich ähnlich wie jene Eltern, die ihren Kindern verbieten, an den Strand zu gehen, solange sie noch nicht schwimmen können...

VERWEIGERTE OPTION: Okay, ich finde es wichtig, dass meine Hauptmitarbeiter das Prinzip des Projektmanagements kennen.

VERWEIGERTE OPTION: Da weder Fred noch Tim das Projekt leiten müssen, werde ich sie eher zu einem eintägigen Kurs über Teamarbeit schicken. Den Projektmanagement-Kurs werden sie besuchen, wenn sie ein Projekt zu leiten haben.

JEFF IST PESSIMISTISCH

SITUATION: . Sie haben in der Kantine mit Lea, Jeffs Sekretärin, geplaudert. Sie erzählte Ihnen, dass am letzten Direktions-Meeting alle am Erfolg Ihres Projektes zu zweifeln schienen. Besonders Jeff schien sehr pessimistisch.

GEWÄHLTE OPTION: Ich gehe gleich zu Jeff hoch, um ihm zu zeigen, dass ich an das Projekt glaube, dass das Team auch daran glaubt, und dass wir es schaffen werden.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo. Diese Leute, die am Projekt zweifeln, untergraben es. Man muss den Stier an den Hörnern zu packen wissen – und wenn ein Mitglied der Direktion Zweifel hat, so liegt das vielleicht an mangelnder Information. Kämpfen Sie!

VERWEIGERTE OPTION: Die werden schon sehen, dass wir dieses Projekt zu Ende führen können! Ich freue mich schon darauf, ihren Gesichtsausdruck zu sehen, wenn ich ihnen mitteilen werde, dass das Projekt beendet ist!

VERWEIGERTE OPTION: Ist das ein Leben, Projektleiter zu sein...

Als ob wir nicht schon genügend technische Schwierigkeiten hätten, jetzt soll man auch noch Politik betreiben. Wenn Jeff den nächsten Projektbericht liest, wird er ja sehen, dass das Projekt voranschreitet.

PROTOKOLL DER MEETINGS

SITUATION: . Beim nächsten Meeting werden wir eine Entscheidung bzgl. der Protokolle treffen müssen.

GEWÄHLTE OPTION: Ich bestehe auf Protokolle, und ich will, dass eine Kopie von jedem Protokoll an Reto geschickt wird. Es ist unerlässlich, dass mein Vorgesetzter sofort darüber informiert wird, was im Projekt geschieht.

MEINUNG DES EXPERTEN: Protokolle sind unerlässlich, und sie müssen jedem Teammitglied zugänglich sein. Eine elektronische Handhabung der Protokolle ist eine wesentlich bessere Lösung als Tonnen von Papier. Andererseits sind Protokolle aber nicht die beste Art, das Management zu unterrichten. Um das Management zu unterrichten, sind kurze, bündige Berichte vorzuziehen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich denke, dass die direkte Kommunikation in einem kleinen Team wie dem unsrigen am besten funktioniert, und dass das Erstellen von Protokollen nur eine bürokratische Bürde ist.

VERWEIGERTE OPTION: Ich bestehe auf Protokolle. Es wird über jedes Team-Meeting ein Protokoll geben, und das Protokoll wird an das ganze Team verteilt.

MANGELNDE OFFENHEIT

SITUATION: . Gewisse Mitglieder des Teams haben sich scheinbar über meine mangelnde Offenheit beklagt. Sie behaupten, dass ich ihnen bei Diskussionen unter vier Augen nicht immer die ganze Wahrheit sage.

GEWÄHLTE OPTION: Ich spreche den einen oder anderen meiner Mitarbeiter darauf an und erkläre ihm meine Position, um ihm zu verstehen zu geben, dass es für einen Projektleiter normal ist, gewisse Informationen für sich zu behalten.

MEINUNG DES EXPERTEN: Wenn Ihnen mangelnde Offenheit vorgeworfen wird, so heisst das, dass das ganze Vertrauen Ihrer Mitarbeiter gefährdet ist. Sie müssen also entsprechende Konzessionen machen.

VERWEIGERTE OPTION: Nicht jede Wahrheit sollte laut gesagt werden. Wenn ich alles allen sagen müsste, wäre ich schon lange nicht mehr hier.

VERWEIGERTE OPTION: Okay, ich werde zukünftig versuchen, offener zu sein und nichts mehr für mich zu behalten.

ZIELE FESTLEGEN

SITUATION: . In diesem Projekt werde ich, um jedem seine Ziele vorzulegen, folgendermassen vorgehen:

GEWÄHLTE OPTION: Ich werde die Ziele genau so festlegen, wie die Leute es von sich aus machen würden. So werden sie die Ziele ganz leicht erreichen können, und das wird sie anspornen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Es ist richtig, dass man keine unerreichbaren Ziele festlegen sollte. Aber wenn man mir ein Ziel gibt, dass genau dem entspricht, was ich sowieso tun würde, dann gibt es keine Herausforderung. Man hat festgestellt, dass die Motivation viel grösser ist, wenn das Ziel eine Herausforderung darstellt.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde anspruchsvolle aber realistische Ziele festlegen – das heisst, ein bisschen höher, als das was die Leute von sich aus leisten würden. So werden die Leute die Ziele erreichen können und zugleich motiviert sein.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde die Ziele ein bisschen weniger anspruchsvoll ansetzen, als die Leute es von sich aus tun würden. So werden sie die Ziele übertreffen, und das wird sie anspornen.

FÜR DIE ARBEIT DANKEN

SITUATION: . In diesem Projekt werde ich, wenn mir ein Mitarbeiter eine beendete Arbeit bringt, folgendermassen vorgehen:

GEWÄHLTE OPTION: Ich werde mich bei ihm bedanken und mit ihm zusammen die Arbeit ansehen. Wenn die Arbeit wirklich gut ist, werde ich das auch sagen. Man muss den Leuten Feedback geben!

MEINUNG DES EXPERTEN: Danken ist gut – und es ist so motivierend für den Mitarbeiter, wenn Sie sich seine Arbeit sofort ansehen!

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde mich bei ihm bedanken. Später werde ich mir seine Arbeit ansehen, und dann werde ich am nächsten Projekt-Meeting darüber sprechen. Das ganze Team muss wissen, was getan worden ist.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde mich bei ihm bedanken und sofort mit ihm zusammen seine Arbeit ansehen. Auch wenn es einige Kleinigkeiten zu überarbeiten gibt, werde ich ihm sagen, dass seine Arbeit gut war. Es ist so wichtig, die Mitarbeiter zu motivieren!

FRED BEKLAGT SICH ÜBER TIM

SITUATION: . Fred ist zu Ihnen gekommen, um sich über Tim zu beklagen. Tim sei immer mürrisch und verstimmt und nicht sehr geneigt, dort zu helfen, wo es nötig wäre.

GEWÄHLTE OPTION: Ich suche mal Tim auf und versuche herauszukriegen, was los ist.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gute Entscheidung. Wenn sich eine Person über eine andere beklagt, ist es wichtig, den anderen

Standpunkt einzuholen. Aber vor allem muss man etwas unternehmen, und die Sache nicht auf sich beruhen lassen.

VERWEIGERTE OPTION: Fred regt mich auf. Nie ist er mit seinen Mitarbeitern zufrieden, und das war schon immer so, er möchte die anderen ändern, obwohl er sich doch selbst ändern sollte.

VERWEIGERTE OPTION: Ich weiss nicht, was ich darüber denken soll. Ich frage mal Sue, die weiss immer Rat.

PRÄMIEN FÜR DAS TEAM

SITUATION: . Reto will wissen, wie Sie das Gratifikationssystem organisieren wollen, falls das Projekt rechtzeitig und zur Zufriedenheit des Kunden abgeschlossen wird. Innerhalb der Unternehmung gibt es keine speziellen Richtlinien; Sie können selbst entscheiden, wie Sie die zusätzlich 10'000 verteilen wollen.

GEWÄHLTE OPTION: Ich bevorzuge, das Geld als Reserve zu behalten. Das Projektbudget könnte überschritten werden und da ist es gut, eine finanzielle Reserve zu haben, um eine Katastrophe abzuwenden.

MEINUNG DES EXPERTEN: Es ist schwierig, Ihnen zuzustimmen. Das Projektteam wird Ihre Entscheidung nicht teilen. Ein motiviertes Projektteam trägt zur Wertschöpfung bei, die grösser sein kann als der erwähnte Betrag.

VERWEIGERTE OPTION: Ich gebe die Prämie den drei Mitgliedern des Kernteams. Schliesslich haben sie am meisten und am längsten für das Projekt gearbeitet. Es wäre doch ungerecht, die Prämie mit Leuten zu teilen, die nur wenige Tage am Projekt gearbeitet haben.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde das Geld für ein tolles Fest auf die Seite legen, zu dem alle Projektteilnehmer eingeladen werden.

ENTLASSUNGEN

SITUATION: . Memo von Reto: im Rahmen des aktuellen Projektportfolios und den verfügbaren Ressourcen, müssen Sie einige Ihrer Projektteammitglieder anderen Projekten zur Verfügung stellen. Konkret heisst das, dass Fred das Projekt unverzüglich verlassen muss.

GEWÄHLTE OPTION: Das kommt doch gar nicht in Frage! Ich gehe sofort zu Reto, um ihm zu erklären, dass es unmöglich ist, Fred mitten im Projekt vor die Tür zu setzen. Er gehört zum Kernteam und kennt das Projekt in all seinen Details. Fred muss im Projektteam bleiben, bis das Projekt beendet ist.

MEINUNG DES EXPERTEN: Ausgezeichnet! Ein Projektleiter muss für sein Team kämpfen. Selbst wenn Fred nicht das beste Pferd im Stall ist, könnte seine Entlassung das Team durcheinander bringen.

VERWEIGERTE OPTION: Fred ist nicht das Vorzeigemitglied im

Projektteam. Wenn ich es mir so überlege, bin ich froh, dass er geht. Ich sage Reto, dass ich damit einverstanden bin.

VERWEIGERTE OPTION: Um ehrlich zu sein: Ich bin froh, ihn loszuwerden! Aber der Form halber werde ich Reto doch sagen, dass ich dagegen bin. Und ich werde auch dem Team mitteilen, dass ich mich gegen Abzug von Fred gewehrt habe.

DIE DIREKTION ZWEIFELT AM PROJEKT

SITUATION: . Als ich mit Rachel beim Kaffee sass, sagte sie mir mehr oder weniger klar, dass sich mehrere Leute beim letzten Direktions-Meeting zweifelnd über mein Projekt geäussert hatten. Manche hatten sogar behauptet, mein Projekt gehe direkt auf eine Katastrophe zu.

GEWÄHLTE OPTION: Ich werde mich mit Jeff verabreden, um ihn zu fragen, was los ist, und um ihm zu beweisen, dass mein Projekt normal voranschreitet und beizeiten beendet sein wird. Ich muss mir Jeffs Unterstützung sichern.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo. In jedem Projekt ist es notwendig, von der Direktion unterstützt zu werden. Wenn an hoher Stelle Zweifel auftreten, müssen Sie sofort reagieren, kämpfen und versuchen zu überzeugen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich glaube, das ist mit allen Projekten so: es gibt immer Kaderleute, die nicht an den Erfolg glauben können, bevor er eingetreten ist. Ich werde mit solchen Leuten keine Zeit verlieren.

VERWEIGERTE OPTION: Diesmal ist es mir zu viel. Ich gehe zu Jeff und verlange, dass ich mein Projekt am nächsten Direktions-Meeting vorstellen kann. Ich will direkt mit ihnen reden können, um ihnen zu beweisen, dass mein Projekt normal vorwärts kommt und beizeiten beendet sein wird.

SITZUNGEN MIT DEN STADION-MANAGERN

SITUATION: . Reto hat Sie gefragt, wie Sie den Kontakt mit den Stadion-Managern zu organisieren gedenken.

GEWÄHLTE OPTION: Ich werde die Stadion-Manager im ersten Monat jede Woche einmal sehen. Dann gedenke ich, grössere Abstände zwischen den Zusammenkünften zu lassen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gut. Man muss die Stadion-Manager vor allem am Anfang des Projektes häufig sehen, dann kann man grössere Abstände zwischen den Zusammenkünften lassen. Den Stadion-Managern von Anfang an mitteilen, wie die Kontakte vor sich gehen werden, stärkt das Vertrauensverhältnis.

VERWEIGERTE OPTION: Ist das ein Pedant, dieser Reto, er muss immer alles schriftlich haben. Der kann mich mal... Ich sage ihm, dass ich die Stadion-Manager sehen werde, wenn es nötig ist.

VERWEIGERTE OPTION: Für mich ist es wichtig, einen konstanten Rhythmus beizubehalten, seien das nun Meetings mit dem Team, dem Chef oder den Stadion-Managern. Ich werde also alle zwei Wochen eine Zusammenkunft mit den Stadion-Managern organisieren.

MARKETING-KONFERENZ

SITUATION: Sue möchte an einer Marketing-Konferenz teilnehmen. Sie denkt, dass sie vieles lernen könnte, was sehr nützlich für das laufende Projekt wäre.

GEWÄHLTE OPTION: Was ist denn das für eine Idee? Alle ertrinken fast in der Arbeit, und da will sie noch an einer Konferenz teilnehmen? Ich denke, dass Kurse und Konferenzen vom Linienverantwortlichen und nicht vom Projektleiter organisiert werden sollten. Ich werde ihr das so sagen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Schon wieder eine verpasste Gelegenheit... Mit dieser Entscheidung zeigen Sie doch, dass Ihnen nur das Projekt wichtig und Ihnen die Fortbildung der Mitarbeiter vollkommen gleichgültig ist. Das werden die Leute bestimmt schätzen.

VERWEIGERTE OPTION: Gute Idee, auch wenn es zwei Arbeitstage kostet, denke ich, dass es viele neue Ideen bringen könnte.

VERWEIGERTE OPTION: Mitten im Projektverlauf neue Impulse zu gewinnen, ist keine sinnvolle Idee. Sue kommt dann zurück und wird alles nochmals in Frage stellen. Ich erkläre es beim nächsten Projekt-Meeting.

ALLGEMEINE INFORMATION

SITUATION: Ich bereite das nächste Projekt-Meeting vor. Ich frage mich, wie ich den ersten Teil des Meetings, in dem ich dem Team allgemeine Information zum Projekt geben will, gestalten soll.

GEWÄHLTE OPTION: Projekt-Meetings sind nicht dazu da, um zu politisieren – ich nehme mir lieber mehr Zeit für die aktuellen Probleme. Projekt-Meetings sind doch vor allem dazu da, konkrete Lösungen für konkrete Probleme zu finden.

MEINUNG DES EXPERTEN: Als Projektleiter müssen Sie immer die Wichtigkeit des Projektes unterstreichen – wie könnte man Leute für etwas begeistern, wenn gar nichts auf dem Spiel steht? Ausserdem sind Sie der Einzige, der über gewisse allgemeine Informationen verfügt. Wenn Sie sie Ihrem Team nicht mitteilen, werden die Leute das Gesamtbild des Projektes nicht mitkriegen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde die Information kurz und objektiv mitteilen, denn das Team muss wissen, worum es geht. Dann werde ich zur Diskussion der aktuellen Probleme übergehen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde mir zuerst Zeit nehmen, um die

Wichtigkeit des Projektes für das ganze Unternehmen zu unterstreichen. Erst dann werde ich auf Allgemeineres und auf die Diskussion von aktuellen Problemen übergehen.

EINRICHTUNG DER BÜROS

SITUATION: . Heute haben Sie die beiden neuen Büros im dritten Stock, in denen Ihr Team arbeiten wird, besichtigt. Die Stühle und die Tische sind nicht supermodern, die Beleuchtung ist nicht ideal, aber dafür sind die Büros sofort verfügbar.

GEWÄHLTE OPTION: Ich weigere mich, mein Team in solchen Büros arbeiten zu lassen, und ich werde von Jeff verlangen, dass er mir die beiden Büros im vierten Stock, die eben renoviert wurden, zur Verfügung stellt.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo, gute Entscheidung! Die Umgebung am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Faktor für die Motivation der Mitarbeiter – sie werden es Ihnen danken.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde den technischen Dienst beauftragen, die Beleuchtung zu ändern, und fragen, ob man nicht modernere Stühle haben könnte. Aber ich werde mit der Einrichtung nicht allzu viel Zeit verlieren, das Projekt muss starten!

VERWEIGERTE OPTION: Ideal ist es nicht, aber dafür können wir sofort mit der Arbeit beginnen, und das ist die Hauptsache. Ich werde dann später sehen, ob man, was die Möbel und die Beleuchtung betrifft, noch etwas verbessern kann.

EINRICHTUNG DER BÜROS (FORTSETZUNG)

SITUATION: . Memo von Jeff: Ich habe über deine Bitte nachgedacht. Ich kann dir die Büros im vierten Stock nicht geben, denn ich brauche sie als Demonstrationsräume.

GEWÄHLTE OPTION: Ideal ist es nicht, aber dafür können wir sofort mit der Arbeit beginnen, und das ist die Hauptsache. Ich werde dann später sehen, ob man, was die Möbel und die Beleuchtung betrifft, noch einiges verbessern kann.

MEINUNG DES EXPERTEN: Okay, das Projekt muss starten, man muss die Dinge in Gang setzen. Haben Sie aber daran gedacht, was es bedeutet, in angenehmen Räumlichkeiten arbeiten zu dürfen?

Haben Sie daran gedacht, wie demotivierend es ist, sich jeden Tag in diesen alten Räumen mit den vergilbten Wänden wieder zu finden?

VERWEIGERTE OPTION: Ich gehe zu Jeff und kämpfe wie ein Löwe, aber ich will diese Büros für mein Team.

VERWEIGERTE OPTION: Macht nichts. Ich werde den technischen Dienst beauftragen, die Beleuchtung zu ändern, und auch fragen, ob man nicht modernere Stühle haben könnte.

AUSGABEN FÜR GESELLSCHAFTSANLÄSSE

SITUATION: . Memo von Jeff: Das Management hat aufgrund der finanziellen Situation entschieden, dass die Ausgaben für Gesellschaftsanlässe ausserhalb der Firma nicht mehr bezahlt werden. Die Mitarbeitenden sind aufgefordert, diese Kosten selbst zu übernehmen.

GEWÄHLTE OPTION: Ich bin der Meinung, dass die Unternehmung für solche Anlässe bezahlen muss, und werde dies Jeff auch mitteilen. Ich erinnere mich noch daran, wie vor zwei Jahren eine ähnliche Entscheidung getroffen wurde, nur um sie dann nach drei Monaten voller Konflikte wieder rückgängig zu machen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo. Ihr Einsatz lohnt sich. Auch wenn Sie es nicht schaffen, werden Sie sich etwas ganz Wesentliches bewahrt haben: das Vertrauen, das das Team Ihnen entgegen bringt.

VERWEIGERTE OPTION: Ich teile diese Ansicht voll und ganz. Und zudem könnte diese Entscheidung die Mitarbeitenden davon abhalten, zu oft an solchen Anlässen teilzunehmen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde das Team am nächsten Team-Meeting um seine Meinung bitten.

FEHLER BEI DER BESTELLUNG

SITUATION: . Als Sie mit dem Anbieter des ärztlichen Notdienstes telefonierten, haben Sie sich bezüglich der Spezifikationen getäuscht. Die gelieferte Servicebeschreibung muss zurückgeschickt werden.

GEWÄHLTE OPTION: Am nächsten Projekt-Meeting werde ich darauf zu sprechen kommen und versuchen, herauszufinden, wie solche Fehler in Zukunft vermieden werden können.

MEINUNG DES EXPERTEN: Ausgezeichnete Idee! Ein guter Projektleiter zögert nicht, seine Fehler zuzugeben. Und zusätzlich bietet jeder Fehler eine Gelegenheit dazu zu lernen: wie solche Fehler in Zukunft vermieden werden können.

VERWEIGERTE OPTION: Na gut, so was kommt vor. Ich schicke die Spezifikation zurück, machen wir kein Drama draus. Vor allem sollten wir das Team nicht mit einem im Grunde unwesentlichen Problem belasten.

VERWEIGERTE OPTION: Angriff ist die beste Verteidigung. Ich schicke die Spezifikation zurück und teile dem Serviceanbieter mit, er sollte lieber erst nachdenken, anstatt uns irgendetwas zu schicken – er könnte sonst einen guten Kunden verlieren.

PRIORITÄTEN SETZEN

SITUATION: . Die Organisation der Arbeit ist meiner Meinung nach eine der wichtigsten Angelegenheiten. Deshalb werde ich am Ende des Projekt-Meetings so vorgehen:

GEWÄHLTE OPTION: Ich teile jedem mehrere Aufgaben mit einer schriftlichen Liste der Prioritäten zu, damit jeder zuerst das erledigt, was ich für das Wichtigste halte.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gut! Prioritäten sind zu wichtig um dem Zufall überlassen zu werden: Legen Sie die Prioritäten sinnvoll fest, und zwar schriftlich. So können Sie etliche Probleme vermeiden.

VERWEIGERTE OPTION: Ich teile jedem mehrere Aufgaben zu. Damit sich jeder selbst die Prioritäten setzt und die Aufgaben in der Reihenfolge erledigt, die der Verfügbarkeit des Materials am besten Rechnung trägt. Man muss die Mitarbeiter an der Verantwortung teilhaben lassen!

VERWEIGERTE OPTION: Ich finde es wichtig, dass sich das Team verantwortlich fühlt und selbst die Entscheidungen über den Arbeitsvorgang trifft. Ich überlasse es dem Team, die Prioritäten festzulegen.

PROJEKTMANAGEMENT-SOFTWARE

SITUATION: . Reto hat mir das Programm HD Project Manager gegeben, um das Projekt zu verfolgen. Es ist ein ziemlich altes Programm, das das Erstellen der Netzpläne und der Gantt-Diagramme ermöglicht.

GEWÄHLTE OPTION: Okay, es ist nicht das Modernste, was es gibt, aber es genügt. Projektmanagement besteht sowieso vor allem darin, die Mitarbeiter zu leiten, und ich will nicht stundenlang vor dem Computer sitzen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Es stimmt, ein Projekt zu leiten, das heisst vor allem, Menschen zu leiten. Aber trotzdem... Eine moderne und effektive Software kann Ihnen eine grosse Hilfe sein, wenn es darum geht, in der Planung Abwesenheiten, Ferien und die Verfügbarkeit von Material zu berücksichtigen.

VERWEIGERTE OPTION: Kommt nicht in Frage, dass ich mit solcher Technologie aus dem Steinzeitalter arbeite. Ich bestelle sofort die neuste Version von einer effektiven Software und melde mich für einen Kurs an. So kann ich Zeit sparen, und die Berichte für die Direktion werden viel verständlicher sein.

VERWEIGERTE OPTION: Ach ja, diese Managementprogramme... Ich finde, die bringen nicht viel, und die Hauptsache ist sowieso das Leiten der Mitarbeiter. Was die Gantt-Diagramme betrifft, die kann ich doch wirklich schnell aufs Papier zeichnen. Zeitlich kommt das auf dasselbe.

ÜBER DEN FORTSCHRITT UNTERRICHTEN

SITUATION: . Ich muss festlegen, wie die Kommunikation im Projekt erfolgen soll. Der erste Punkt, den es zu klären gibt, betrifft die

Informationspolitik im Zusammenhang mit dem Projektfortschritt.

GEWÄHLTE OPTION: Ich werde das Team wöchentlich und detailliert darüber unterrichten, wie das Projekt voranschreitet – auch wenn es im wöchentlichen Meeting etwas Zeit in Anspruch nimmt. Ich werde auch den Kunden und die Direktion unterrichten.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo! Damit die Motivation des Teams erhalten werden kann, muss das Team ständig über den Fortschritt unterrichtet sein. Es muss das Projekt als sein Projekt empfinden können und nicht bloss als Ihr Projekt.

VERWEIGERTE OPTION: Ich werde wöchentlich einen Fortschrittsbericht schreiben, den ich per elektronischer Post an die Mitglieder des Teams und an die Direktion schicken werde. Den Kunden werde ich mündlich unterrichten, wenn ich ihn sehe.

VERWEIGERTE OPTION: Zuviel Information ist kontraproduktiv. Ich denke, der Projektleiter muss sein Team auch zu schützen verstehen, darauf achten, dass es nicht von unnützer Information überhäuft wird. Aber selbstverständlich werde ich das Team jederzeit informieren, wenn man mich fragt.

VERANTWORTUNG

SITUATION: . Beim nächsten Team-Meeting muss ich die Verantwortungen für die Qualitätssicherung der verschiedenen Elemente des Projektes zuteilen.

GEWÄHLTE OPTION: Ich finde, dass die Verantwortungen genau festgelegt werden müssen, und dass eine Person für die Qualitätssicherung verantwortlich sein soll.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo! Verantwortung sollte nicht auf mehrere Personen verteilt werden. Unklare Verantwortlichkeiten sind eine häufige Ursache für das Scheitern von Projekten. Bei der Durchführung der Qualitätssicherung ist jedor ein Team viel wirksamer, als ein Individuum. Die eigenen Fehler sind oft schwer zu finden, aber die Fehler anderer Leute stechen ins Auge.

VERWEIGERTE OPTION: Ich denke, es ist besser, die Verantwortung kleinen Gruppen von zwei bis drei Personen zuzuweisen – im Team wird die Qualitätssicherung besser erfolgen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich denke, dass man das Team fragen sollte, und sich die Leute dann untereinander organisieren können – so werden die Leute angespornt, und alles läuft reibungslos.

TIM WILL DAS PROJEKT VERLASSEN

SITUATION: . Tim ist vorhin zu mir gekommen, um mir mitzuteilen, dass er das Projekt verlassen möchte, um fortan an einem anderen Projekt zu arbeiten, in dem er seine technischen Kenntnisse besser anwenden kann.

GEWÄHLTE OPTION: Ich werde versuchen, Tim zu überzeugen, noch bis zum Ende des Projektes zu bleiben – man kann ein Projekt doch nicht einfach so verlassen, mitten in der Arbeit.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo! Man kann ein Projekt nicht einfach so mitten in der Arbeit verlassen. Das könnte dem Teamzusammenhalt schaden.

VERWEIGERTE OPTION: Tim ist nicht der hellste Kopf im Team – nun, wenn er anderswo glücklicher ist, umso besser für ihn.

VERWEIGERTE OPTION: Das sollte im ganzen Team besprochen und entschieden werden – Tim kann sich dann immer noch entscheiden. Ich notiere das für das nächste Team-Meeting.

VERANTWORTUNG UND ZUSTÄNDIGKEIT

SITUATION: . Fred hat mich gefragt, ob ich die genauen Verantwortungen und Zuständigkeiten im Projekt zuteilen werde. Er arbeitete früher immer mit einem Chef, der das machte, und er fand das angenehm.

GEWÄHLTE OPTION: Okay, im nächsten Projekt-Meeting werde ich die Verantwortungen und Zuständigkeiten von jedem Mitarbeiter genauestens festlegen, damit es diesbezüglich keine Unklarheiten mehr gibt.

MEINUNG DES EXPERTEN: Bravo! die Verantwortungen und Zuständigkeiten von jedem Mitarbeiter festzulegen, das ist ganz wesentlich, um unzählige Probleme, Schwierigkeiten und Konflikte zu vermeiden. Die verschwommenen Rahmenbedingungen erfordern es.

VERWEIGERTE OPTION: Dieser Fred denkt wie ein Beamter. In einem Projekt ist es doch lächerlich, alles im Voraus planen zu wollen und auf solche Art alle Verantwortungen und Zuständigkeiten zuzuweisen.

VERWEIGERTE OPTION: Ja, ich bin einverstanden, dass man die Verantwortungen festlegt, aber ziemlich allgemein: man muss ungefähr wissen, wer für welches Gebiet zuständig ist. Aber ich will nicht eine militärische Ordnung einführen!

PFLICHTENHEFT DER MITARBEITER

SITUATION: . Fred – schon wieder Fred – hat mich gefragt, ob ich festlegen werde, was jeder zu tun hat. Er möchte gern von Anfang an ein Pflichtenheft.

GEWÄHLTE OPTION: Man darf nicht alles verwechseln. Das Pflichtenheft ist für das Projekt, nicht für die Mitarbeiter vorgesehen! Natürlich sollen die Verantwortungen zugewiesen werden, aber nicht, was jeder zu tun hat. Das wird bei den wöchentlichen Meetings entschieden.

MEINUNG DES EXPERTEN: Sind Sie sicher? Gerade weil das

Umfeld des Projektes oft verschwommen ist, ist es sehr wichtig, genau festzulegen, wer was tut. Das beruhigt die Leute, und vor allem verhindert es Konflikte.

VERWEIGERTE OPTION: Nein, das Umfeld des Projektes verlangt Anpassungsfähigkeit. In einem Pflichtenheft festzulegen, was jeder zu tun hat, das würde uns die Möglichkeit nehmen, schnell zu reagieren.

VERWEIGERTE OPTION: Okay, wenn Fred das will, machen wir eben für jeden ein Pflichtenheft. Ich finde das zwar etwas kompliziert, aber wenn es halt für die Mitarbeiter eine Erleichterung ist....

EIN PROBLEM LÖSEN

SITUATION: . Beim letzten Projekt-Meeting ist ein wichtiges Problem aufgetaucht: es hat sich gezeigt, dass das Pflichtenheft zum Teil widersprüchlich ist, und man muss jetzt unbedingt eine Lösung finden.

GEWÄHLTE OPTION: Sie berufen eine Sitzung mit 2 bis 3 Mitgliedern des Projektteams ein, um eine Lösung zu finden.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gut. In einem Projekt muss man Probleme gemeinsam lösen. Je wichtiger das Problem, desto notwendiger ist die Mithilfe des ganzen Teams.

VERWEIGERTE OPTION: Sie sagen den Mitgliedern Ihres Teams, dass Sie sich sofort um dieses Problem kümmern werden. Es ist ein zentrales Problem, und dafür ist der Projektleiter zuständig.

VERWEIGERTE OPTION: Sie suchen die Linienverantwortlichen auf, um sie ins Bild zu setzen und mit ihnen das Problem zu besprechen.

MAN UNTERBRICHT MICH OFT

SITUATION: . In letzter Zeit werde ich in meiner Arbeit oft von Mitarbeitern unterbrochen, die mir Fragen über Teilaspekte des Projektes stellen. Diese Störungen hindern mich in meiner Arbeit.

GEWÄHLTE OPTION: Im Grunde nutze ich die Projekt-Meetings schlecht. Ich sollte im wöchentlichen Meeting Zeit für Fragen einplanen. So werden auch gleich die anderen Mitarbeiter informiert.

MEINUNG DES EXPERTEN: Da begehen Sie einen Fehler. Als Projektleiter sind Sie das Nervensystem des Projektes – Sie müssen für die Fragen Ihrer Mitarbeiter verfügbar sein. Die Leute bis zum nächsten Projekt-Meeting warten zu lassen, um ihre Fragen stellen zu können, wird Ihr Projekt bremsen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich muss meine Arbeit besser organisieren. Ich sage meinen Mitarbeitern, dass sie mir ihre Fragen per E-Mail stellen sollen, was mir erlauben wird, dann zu antworten, wenn ich Zeit habe, und nicht gestört zu werden.

VERWEIGERTE OPTION: Was soll's? Der Projektleiter ist schliesslich dazu da, Fragen zu beantworten und den Mitgliedern des Teams, die Probleme haben, zur Verfügung zu stehen.

ZUSTÄNDIGKEITEN FESTLEGEN

SITUATION: . Im letzten Monat, als mich Reto mit der Leitung dieses Projektes beauftragt hat, erklärte er mir lange die finanziellen und technischen Seiten des Projektes, aber nur sehr ungenau meine Verantwortungen und Zuständigkeiten.

GEWÄHLTE OPTION: Ich gehe zu Reto, um mit ihm meine Verantwortungen und Zuständigkeiten zu besprechen. Ich möchte, dass wir uns auf eine genaue Festlegung einigen. Klar festgelegte Verantwortungen sind für mich unerlässlich.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gute Entscheidung! Es stimmt, dass das Umfeld eines Projektes oft von einer gewissen künstlerischen Verschwommenheit gekennzeichnet ist. Umso wichtiger ist es, am Anfang des Projektes genau festzulegen, wofür jeder zuständig ist – vor allem der Projektleiter! Viele Konflikte, die später auftauchen, haben ihren Ursprung in ungenau festgelegten Zuständigkeiten.

VERWEIGERTE OPTION: So ist es viel besser. Die unscharfen Konturen der Verantwortungen und Zuständigkeiten des Projektleiters sind ja gerade das, was ein Eingreifen seinerseits ermöglicht. Allzu genau festgelegte Zuständigkeiten könnten ein Hindernis sein, wenn Reaktionsfähigkeit gefragt ist.

VERWEIGERTE OPTION: Ich gehe zu Reto und sage ihm, dass er meine Verantwortungen und Zuständigkeiten genau festlegen muss. Ich will es schriftlich haben – sonst kommen bestimmt allerhand Unannehmlichkeiten und Ärger auf mich zu.

WAHL DER TECHNISCHEN LÖSUNG

SITUATION: . Um eine bestimmte Funktionalität zu realisieren, können Sie zwischen mehreren Optionen wählen:

GEWÄHLTE OPTION: Ich wähle eine elegante, innovative Lösung, bitte aber Sue an einer Alternativlösung zu arbeiten, sollte die Erstere nicht funktionieren.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gute Entscheidung. Manchmal muss man Risiken nehmen, aber man muss sich auch selber schützen.

VERWEIGERTE OPTION: Ich wähle eine Lösung die getestet und bewährt ist, aber das ist recht teuer.

VERWEIGERTE OPTION: Ich gehe das Risiko ein, eine innovative, elegante Lösung auszuprobieren, die nie vorher getestet wurde.

ERSATZMATERIAL

SITUATION: . Einer der Mitarbeiter schlägt vor, Ersatzmaterial einzuplanen, falls der Server, auf dem die gesamte Managementsoftware installiert ist, kaputt geht.

GEWÄHLTE OPTION: Ich bitte einen der Mitarbeiter, mir eine Liste

der Lieferanten vorzubereiten, die Ersatzmaterial auf Lager haben, falls wir es brauchen sollten.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gute Idee. Aber reicht das?

VERWEIGERTE OPTION: Wir brauchen kein Ersatzmaterial: mit den gegenwärtigen Servern ist das Risiko einer Panne sehr gering.

VERWEIGERTE OPTION: Ich bitte darum, dass ein komplettes Ersatzteilpaket gekauft wird.

PROJEKTMARKETING

SITUATION: . Reto fragt, wie viel Zeit Sie dem Projektmarketing widmen wollen.

GEWÄHLTE OPTION: Ich denke, ich muss dem Projektmarketing einige Zeit widmen. Ich beabsichtige, 2 Stunden pro Woche damit zu verbringen.

MEINUNG DES EXPERTEN: Gut gedacht, Sie müssen Zeit dafür aufwenden, Ihr Projekt innerhalb des Unternehmens zu fördern.

VERWEIGERTE OPTION: Da die Direktion das Projekt gestartet hat, ist Marketing überflüssig.

VERWEIGERTE OPTION: Projektmarketing, ist unentbehrlich, um den Erfolg des Projekts zu gewährleisten. Ich werde jede Woche 4 Stunden damit zubringen.

8. Sie haben die folgenden Entscheidungen nicht getroffen, also hat Jeff das für Sie getan:

Zeiteinteilung

Fortbildungskurs

Die Abteilungsleiter überzeugen