

Projektplanung als Team-Workshop

Eine solide Projektplanung ist Sache des Projektleiters, keine Frage. Er ist schließlich dafür verantwortlich, dass den Leuten im Team klar definierte Arbeitspakete zugeordnet werden.

Aber heißt verantwortlich sein zwingend immer selber machen? Für viele Projektleiter sind diese beiden Dinge gleichbedeutend.

WER SCHREIBT DAS PROTOKOLL ?

So sind sie beispielsweise überzeugt, dass sie in Teamsitzungen das Protokoll selber schreiben müssen, um sicher zu gehen, dass alles Wichtige darin festgehalten wird...

Natürlich muss der Projektleiter *dafür sorgen*, dass es ein aussagekräftiges Protokoll gibt. Aber er könnte jemanden aus dem Team bitten, es zu tun. Und während dieser Mitarbeiter im Teammeeting Beschlüsse und Maßnahmen zeitnah am Flipchart festhält, könnte er sein Augenmerk auf wichtigere Dinge lenken: gibt es Konsens im Team im Hinblick auf die soeben getroffene Maßnahme? Wie wirkt diese Entscheidung auf die Stakeholder, etc.? Denn diese Überlegungen nimmt ihm normalerweise keiner ab im Team. Und so sorgt er für ein qualitativ hochwertiges Protokoll, indem er das eigentliche Schreiben und das anschließende Versenden anderen überlässt. In diesem Sinne heißt verantwortlich sein eher Regie führen und dafür sorgen, dass es geschieht, in den seltensten Fällen aber selber machen.

Doch zurück zum Thema Projektplanung. Die Kernfrage lautet auch hier: bedeutet verantwortlich sein eher selber planen, alleine, oder kann der Projektleiter das Team gewinnbringend mit einbeziehen?

WEISSER RAUCH AUS DEM BÜRO DES PROJEKTL EITERS

Selber machen bedeutet meist angestregtes Brüten über einer geeigneten Projektstruktur, das Schnüren von zahlreichen Arbeitspaketen, das Abschätzen von Aufwänden und Abhängigkeiten, das Einschätzen von

Risiken etc. etc. Während es für den Projektleiter abends im stillen Kämmerlein des Öfteren recht spät werden kann, ist das Team in dieser Phase eher unterfordert, da ja noch niemand so recht weiß, was denn seine Aufgabe genau sein wird. Und so wartet man geduldig, bis aus dem Büro der Projektleitung der weiße Rauch aufsteigt...

Dies mag dem einen oder anderen etwas überzeichnet vorkommen - ist es ja vielleicht auch. Nichtsdestotrotz findet man die Auswirkungen dieser sicher gut gemeinten Haltung des Projektleiters in nahezu allen Projekten wieder. Was genau ist das Kontraproduktive an diesem Alleingang?

MEIN ZAHNRAD ALS TEIL DES GESAMTGETRIEBES

Nun, kaum jemand im Team hat einen vollständigen Überblick über das Projekt. Man kennt das eigene Arbeitspaket und vielleicht noch zwei oder drei andere; weitere Zusammenhänge sind jedoch nicht wirklich transparent. Wie aber kann es motivierend wirken, wenn ich nur mein eigenes kleines Zahnrad kenne, aber nicht verstehe, wie es zum Funktionieren der gesamten Maschine beiträgt? Vielleicht kennen Sie die Metapher von den beiden Mauern, von denen der eine erzählt, dass er eine Mauer baut - Stein auf Stein, während der andere mit leuchtenden Augen und stolz geschwellter Brust berichtet, dass er an einer Kathedrale arbeitet...

IST JEDER IM TEAM FÜR DAS GELINGEN DES GESAMTPROJEKTES MIT VERANTWORTLICH ?

Bei Teammitgliedern, die vom Planungsprozess weitgehend ausgeschlossen bleiben, kommt die Botschaft an, dass der Projektleiter plant und steuert, während der einzelne Mitarbeiter sich ausschließlich um seine Arbeitspakete kümmern soll. Dies ist zwar im Grundsatz nicht falsch; es erzieht die Leute aber zum „Dienst nach Arbeitspaket“. In den Statusmeetings interessiert sich später kaum jemand für die anderen - dafür ist man schließlich nicht zuständig. Wenn der Projektleiter hingegen möchte, dass sich jeder im Team für das Gesamtprojekt verantwortlich fühlt, dass jeder verinnerlicht, dass das Projekt nur als Ganzes ein Erfolg oder ein Misserfolg werden kann, dann gibt er in dieser frühen Phase das falsche Signal.

DER EXPERTE KENNT DIE SCHRITTE ZU SEINEM ZIEL AM BESTEN

Ein weiteres Risiko betrifft die mögliche Demotivation der von der Planung ausgeschlossenen Experten: Der Projektleiter mag für einige Arbeitspakete der Fachmann sein. Auf Basis dieser fachlichen Erfahrung kann er einzelne Pakete auch sinnvoll strukturieren und terminieren. Aber für viele andere Pakete liegt das Expertenwissen eher im Team. Und gerade der engagierte Spezialist wird sich nicht unbedingt gewertschätzt fühlen, wenn der Projektleiter ihm seine Aufgaben und Termine haarklein vorgibt. Vor allem, wenn er die besseren Ideen hätte, aber er ist ja nicht gefragt worden!

Für die Planung ohne Mitwirkung seines Teams zahlt der Projektleiter also einen hohen Preis! Und das trotz seines Engagements und der langen Abende... Was also ist zu tun, um diese Probleme von Anfang an zu vermeiden?

Meine Antwort darauf lautet:

ENTWICKELN SIE DIE PROJEKTPLANUNG ZUSAMMEN MIT IHREM TEAM IM WORKSHOP !

Auf Grund zahlreicher guter Erfahrungen kann ich Ihnen dieses Vorgehen nur wärmstens empfehlen. Wie läuft ein solcher Planungsworkshop ab?

Sie brauchen das *gesamte* Team, soweit es in dieser frühen Phase bereits fest steht: sämtliche Schlüsselpersonen, inkl. der Leute, die ggfs. in anderen Geschäftsstellen oder Landesgesellschaften sitzen! Und dies für mindestens 2 volle Tage, am besten außerhalb des Firmengebäudes, beispielsweise im Seminarhotel. „Völlig unmöglich!“ höre ich da einige sagen. „Ich kriege das gesamte Team niemals für 2 volle Tage zusammen.“ Oder: „Dafür habe ich in meinem Projekt kein Budget!“

Mag sein. Doch ich versichere Ihnen, dass Ihr Projekt langwieriger und auch kostspieliger wird, wenn sich die Planungsphase über Wochen hin zieht, bis Sie auch dem letzten erklärt haben, was Sie wann von ihm erwarten. Und ein echter Teamgeist wird kaum entstehen, wenn sich jeweils nur die gerade verfügbaren Teammitglieder treffen. Damit kommen auch die wichtige Motivation und die Identifikation mit dem Projekt als Ganzem zu kurz!

TEAMENTWICKLUNG ALS KOSTBARES „ABFALLPRODUKT“

Wie anders stellt sich hingegen das Vorgehen im gemeinsamen Planungsworkshop dar:

Nachdem Ziele sowie Liefer- und Leistungsumfang allen transparent sind, steht das Team Schulter an Schulter vor der Pinnwand und entwickelt in einem kreativen Prozess den Projektstrukturplan. Alle bringen ihre Ideen, ihre Erfahrungen, ihr fachliches Knowhow mit ein. Jeder spürt die Wertschätzung seiner Fähigkeiten, und am Ende des iterativen Prozesses hat jeder das Gefühl, seinen Fingerabdruck im Projektfundament hinterlassen zu haben.

Der klassische Planungsprozess gibt die weitere Agenda des Workshops vor: Alle Arbeitspaketverantwortliche entwickeln nun in Einzelarbeit die detaillierte Beschreibung ihres Pakets, präsentieren es vor den anderen, bauen Korrekturen und Kommentare ein. Gemeinsam werden fachliche und terminliche Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Paketen geklärt; es entsteht ein Terminplan von hoher Qualität, den alle mittragen können. Im Brainstorming werden schließlich Risiken identifiziert und klassifiziert, es werden Gegenmaßnahmen definiert. Dann widmen Sie sich dem Thema Stakeholder Management, usw.

Die Identifikation mit dem Projekt wächst kontinuierlich. Der gemeinsame Kennenlern- und Gestaltungsprozess schweißt die Leute zusammen; die Teamentwicklung wird sozusagen gratis on-top mitgeliefert. Wenn Sie dann am Ende eines langen Planungstages noch ein passendes Teamevent in den Abendstunden vorsehen, ist eine positive Aufbruchstimmung und ein deutlich spürbares Wir-Gefühl kaum noch zu verhindern!

Viele Projektleiter waren nach dem Workshop überwältigt von dem Reichtum und der Vielfalt, von der Dynamik und der zielgerichteten Kreativität dieser Art von Teamarbeit.

FAZIT

Vergessen Sie die Idee, dass Sie als Projektleiter alle wesentlichen Planungsdaten selber zusammen stellen müssen, bevor Sie erstmalig im Detail mit Ihrem Team sprechen. Nehmen Sie sich 2 Tage Auszeit und machen Sie aus dem Kick-off einen gemeinsamen Planungsworkshop! Es ist die schnellste, preiswerteste und erfolgversprechendste Art, ein Projekt solide zu planen und mit einem hoch motivierten Team zum Erfolg zu führen.