

AUSZUG:
ROMAN
PHASE 1

TURN / AROUND

**WENN PROJEKTE KOPFSTEHEN UND KLASSISCHES
PROJEKTMANAGEMENT VERSAGT**

**ROGER DANNENHAUER
TORSTEN J. KOERTING
MICHAEL MERKWITZA**

Entwickelt in Zusammenarbeit
mit über 40 Co-Autoren



Der Melonen- status: außen grün, innen rot

Der Melonen- status: außen grün, innen rot

Ein Projekt wie viele andere auch: Alle geben sich geschäftig. Meilensteine werden eingehalten. Zwischenergebnisse geliefert. Aber auf einmal wird das Budget knapp. Und der Liefertermin für das Endergebnis gekippt. Irgendwann stellt sich heraus: Alles war nur Show. Alle haben nur so getan, als ob. In Wahrheit ist das Projekt wie eine Melone: außen grün, innen rot.

Die wichtigsten Protagonisten

Der TurnAround-Projekt- manager:

Thomas Steinmann ist 38 Jahre alt – ein hagerer, großer und sportlicher Typ. Sein letztes Projekt ist nicht optimal gelaufen, deshalb braucht er im Moment viel Bestätigung. Er ist ungeduldig, sehr technikaffin, kommuniziert klar und manchmal zu direkt. Vor dominanten Frauen fürchtet er sich. Er hasst emotionales Rumgezicke. Er hat zwei Kinder, lebt getrennt von seiner Frau.

Die Auftraggeberin:

Silvia Schmitt ist 47 Jahre alt, fachlich sehr gut qualifiziert und hat eine recht strenge Ausstrahlung, die sie durch eine schwarze Hornbrille noch betont. Sie steht voll hinter ihren Mitarbeitern, allerdings nur, wenn diese ebenfalls vollen Einsatz bringen. Schwäche duldet sie ebensowenig wie Widerspruch oder ungeschickte Fragen. Sie hat ein Kind, ihr Mann hat die Rolle des Hausmannes übernommen.

Der Coach:

Alexander Schumann, 52 Jahre, hat langjährige Erfahrung als Fachbereichs- und Projektleiter, ist dabei durch viele Höhen und Tiefen gegangen und gibt nun seine Erfahrungen aus einem langjährigen, intensiven Transformationsprozess an seine Coaching-Klienten weiter. Er ist ein ruhiger, mittelgroßer, sportlicher, eher unscheinbarer Mensch, in zweiter Ehe verheiratet und mit zwei Kindern.



**FORTSETZUNG IN PHASE 1
ERKENNEN & IDENTIFIZIEREN
SEITE 160**

„Unser Projekt macht gute Fortschritte!“

Freitagnachmittag, 24. Mai 2013, 14.30 Uhr ...

... im großen Meeting-Raum des Unternehmens TicketWW. Es ist ein Freitag wie so viele andere – das wöchentliche Statusmeeting des Projekts „Pfeil“ steht an. Eigentlich nichts Besonderes. Nächste Woche tagt allerdings der Lenkungsausschuss mit dem Gesamtvorstand. Und der will Ergebnisse sehen – lief das Projekt bislang doch nicht so wie erwartet. Silvia Schmitt, die Auftraggeberin des Projekts, läuft hin und her. Sie weiß, dass der Lenkungsausschuss ein sehr kritisches Auge auf das Projekt geworfen hat. Noch ist sie allein. Ihre Stirn liegt in Falten. Nach und nach betreten die Teilnehmer des Statusmeetings den Raum. Silvia Schmitt setzt sich an ihren angestammten Platz am Kopfende des großen Tisches. Ihre Augen hinter der schwarzen Hornbrille sind konzentriert auf ihre Unterlagen gerichtet, ihr Rücken sehr gerade. Dass schon wieder zwei aus dem Team fehlen, hat sie sehr wohl registriert.

Ihr gegenüber hat sich Frank Henning niedergelassen. Er leitet das Projekt „Pfeil“. Wie immer hat er um sich herum einen Wall aus dicken Aktenordnern und Unterlagen aufgebaut. Die Präsentation, die er gerade auf seinem Notebook startet, sieht so aus wie üblich: sehr detailliert und umfangreich.

„Also, liebe Kolleginnen und Kollegen, unser Projekt macht gute Fortschritte“, eröffnet Frank Henning das Statusmeeting. „Die ersten Module des Ticketsystems für die Badminton-Weltmeisterschaft liegen vor“, sagt er und wirft einen Blick hinüber zu Anja Fuchs, die den Fachbereich leitet. Sie tippt unter dem Tisch auf ihrem Smartphone herum und verzieht keine Miene.

„Alles läuft nach Plan“, fährt Frank Henning fort, lehnt sich in seinem Stuhl zurück und faltet seine Hände über seinem Bauch. „Anja Fuchs hat ja schon zusätzliche Anforderungen formuliert. Aber auch die werden wir bis zum GoLive-Termin erfüllen können. Überhaupt kein Problem. Allerdings brauchen wir für diesen Change Request mehr Budget, schließlich hat sich der Projektumfang dadurch deutlich erhöht. Darüber können wir gleich noch sprechen, wenn ich zu den Entscheidungsbedarfen komme.“

„Was macht denn die Testdurchführung?“, will Silvia Schmitt wissen.

» Alles läuft nach Plan.

Carsten Baumann, der Testmanager, holt Luft, um die Frage zu beantworten. Aber Frank Henning ist voll in Fahrt und redet schon wieder: „Das läuft auch alles planmäßig, wir treffen gerade schon die Vorbereitungen zur Betriebsaufnahme. Unterm Strich sieht es also so aus: Bezogen auf die Zeit ist der Projektstatus grün, bezogen auf den Termin auch. Beim Budget stehen wir allerdings noch auf Gelb, weil es durch die neuen Anforderungen Mehrkosten gibt.“

„Na, das hört sich doch ganz gut an“, sagt Silvia Schmitt und nickt dem Projektleiter zu. „Dann haben wir ja für die Lenkungsausschusssitzung nichts zu befürchten.“ Ganz glauben kann sie es zwar selbst nicht – das hatte doch vorletzte Woche noch ganz anders geklungen. Und dass die Chef-Entwicklerin Sandra Erlenbach rote Flecken am Hals bekommt und unter dem Tisch ihre Füße kaum noch unter Kontrolle hat, ist ihr schon vor einigen Minuten aufgefallen. Egal. Wenn der Projektleiter signalisiert, dass alles im grünen Bereich ist, wird das wohl stimmen. Und außerdem hat der Vorstand ihr in Aussicht gestellt, dass sie weitere Teams in ihren Verantwortungsbereich bekommt, wenn dieses Projekt erfolgreich abgeschlossen ist. Das wird ihre Karriere weiter vorantreiben! Wunderbar!

„Als nächstes komme ich zu den Risiken“, ergreift Frank Henning wieder das Wort. „Hauptrisiko ist weiterhin, dass unsere Entwickler ausfallen. Deren Aktivitäten liegen auf dem kritischen Pfad. Wenn da was verrutscht, dann verschiebt sich sofort der GoLive-Termin.“

Sandra Erlenbach und Stefan Scholz, die beiden Entwickler, werfen sich einen schnellen Blick zu. Frau Erlenbach, die ältere von beiden, hat mittlerweile nicht nur rote Flecken am Hals, sondern im ganzen Gesicht.

Frank Henning bemerkt von all dem nichts. „Die beiden sind jedoch gesund“, lacht er stattdessen. „Und außerdem besorge ich ihnen jeden Tag Obst aus der Kantine, sodass sie mit genügend Vitaminen versorgt sein dürften, um die anstehende Erkältungssaison gut zu überstehen.“ Keiner aus der Runde amüsiert sich über diesen kleinen Scherz.

„Die Anforderungen aus dem Fachbereich sind das zweite Risiko. Dass sich diese Anforderungen auf das Budget und auf den Termin auswirken, wissen Sie alle. Wir haben hier aber keine nennenswerten Problemfelder ...“ – an dieser Stelle rollt Fachbereichsleiterin Anja Fuchs die Augen an die Decke – „... schließlich erkennen und bearbeiten wir diese immer sofort. Wenn Sie das genauer wissen wollen, kann ich Ihnen gerne die entspre-

chenden Unterlagen zeigen, ich habe sie ja immer dabei“, sagt Frank Henning und zeigt auf die beiden dicken Ordner, die vor ihm liegen. „Wie sind Sie denn mit dem Projektverlauf zufrieden, Frau Schmitt?“, fragt er seine Auftraggeberin.

„Zunächst einmal klingt das alles ganz gut“, antwortet diese. „Aber jetzt kommen Sie doch bitte mal zum Haken an der ganzen Sache.“

„Gut. Reden wir also über die Entscheidungsbedarfe. Unsere Entwickler brauchen dringend eine neue Version der Entwicklungsumgebung, damit sie ihre weitere Arbeit effizienter verrichten können. Das würde eine Investition von 50.000 Euro bedeuten. Gemessen am Projektbudget von 750.000 Euro halte ich das für absolut im Rahmen und spreche mich eindeutig dafür aus, diese Entwicklungsumgebung anzupassen.“

„Was wird denn damit neuer und besser?“ Silvia Schmitts Stimme hat einen ungeduldigen Unterton.

Anstatt zu antworten, zieht Frank Henning eine 40-seitige Leistungsbeschreibung aus seinem Stapel mit den Unterlagen hervor und schiebt sie über den Tisch zu seiner Auftraggeberin.

Silvia Schmitt ignoriert das Machwerk und wendet sich gleich an Sandra Erlenbach, die Entwicklungsleiterin: „Wie viel schneller können Sie denn fertig sein, Frau Erlenbach, wenn Sie die neue Umgebung haben?“ In ihrem Kopf hat sie schnell ausgerechnet, dass sich durch einen um zwei Monate vorgezogenen Fertigstellungszeitpunkt die Kosten der freiberuflichen Entwickler fast schon amortisieren könnten – schließlich würden sie entsprechend kürzer beauftragt und auch bezahlt werden müssen.

Sandra Erlenbach antwortet mit gepresster Stimme: „Na ja, sagen wir mal so: Ich werde dadurch nicht früher fertig, sondern werde es gerade so schaffen, die vielen Fehler, die aus dem Test kommen und die auf eine falsche Konzeption zurückzuführen sind, bis zum geplanten GoLive zu bereinigen. So sieht das nämlich aus.“

„Welche vielen Fehler denn, um Himmels Willen?“ Silvia Schmitt zieht die Augenbrauen hoch und schiebt die Hornbrille in ihre blonden Haare.

Sandra Erlenbachs Gesicht wird noch ein bisschen röter: „Fehler gibt es bereits im Design der Anwendung, und die zu bereinigen, ist nun mal richtig aufwendig. Stefan, äh, Herr Scholz, hat übrigens mit den gleichen Problemen zu kämpfen“, sagt sie und schaut ihren jüngeren Kollegen an. „Außerdem bekommen wir laufend neue Architekturanforderungen von Herrn

Das Projekt steht auf grün!

Jetzt kommen Sie doch bitte mal zum Haken an der Sache!

Wollen Sie mich ans Messer liefern?

Braun“, – alle Augen fliegen kurz zu Peter Braun, dem Software-Architekten des Projekts –, „und das alles führt dazu, dass wir Module, die eigentlich schon fertiggestellt sind, nochmals anpacken müssen. Und der Fachbereich muss die dann auch noch mal testen und abnehmen. Das dauert alles ewig!“

„Wenn ich hier mal einhaken dürfte“, meldet sich da Anja Fuchs zu Wort. „Meine Anforderungen sind hier auch nicht so umgesetzt worden, wie es das Konzept vorgesehen hat. Absolut essentielle Funktionen, die wesentliche Prozesse bei uns unterstützen – einfach nicht berücksichtigt!“

Silvia Schmitt hat sich unterdessen das Handout des Meetings zu Gemüte geführt und darin entdeckt, dass im weiteren Entscheidungsbedarf noch einmal 75.000 Euro für neue Anforderungen des Fachbereichs beantragt werden.

Als Frank Henning das Wort wieder an sich reißt und etwas hilflos erklärt „Na ja, das hört sich alles schlimmer an, als es tatsächlich ist ...“, fährt sie ihm in die Parade: „Nicht schlimm, Herr Henning, nicht schlimm, sagen Sie da? Sie wollen also 125.000 Euro von mir dafür haben, dass im Projekt nicht sauber gearbeitet wird, und das nennen Sie nicht schlimm? Na, Sie haben Nerven! Wie können Sie einen grünen Projektstatus aufzeigen und uns zugleich hier solche Abgründe präsentieren? Wollen Sie mich im Lenkungsausschuss ans Messer liefern?“

„Sehen Sie es doch einfach mal so ...“, versucht Frank Henning hilflos den Redefluss seiner Auftraggeberin zu unterbrechen.

„Sie erklären mir überhaupt nicht, wie ich etwas zu sehen habe, Herr Henning! Von einem Projektleiter erwarte ich akzeptable Lösungen, und einfach so 125.000 Euro zu fordern, um konzeptionelle Schwächen auszubügeln, das kann ja wohl nicht wahr sein!“

„Wie viel können Sie denn dann an Budgeterhöhung abbilden?“

„Reden Sie doch nicht so geschwollen daher! Es ist überhaupt nicht die Frage, wie viel mehr an Budget ich bereitstellen kann, sondern vielmehr, ob Sie das Projekt überhaupt noch im Griff haben! Ob Sie es überhaupt je im Griff hatten! Das scheint mir nämlich ganz und gar nicht der Fall zu sein! Ich sehe hier kein Projekt auf Status Grün vor mir, sondern einen Projektleiter, der mit der Situation komplett überfordert ist!“

Silvia Schmitts Stimme ist immer lauter geworden. Irgendwie hat sie es doch schon immer gewusst, denkt sie sich zornig. Ihr gehen diverse Situationen aus den vergangenen Wochen durch den Kopf, in denen sich Frank

Henning auch nicht gerade mit Ruhm bekleckert hatte. Wie er einfach so, ohne sich mit ihr abzustimmen, den Termin zur Präsentation des neuen Ticketsystems mit dem Veranstalter der Badminton-WM vereinbart hatte – schon in zwei Wochen! Viel zu früh! Was sollen wir denn da zeigen? Wenn das schief geht – und das wird es, das weiß sie einfach! –, wird das eine sehr negative Außenwirkung für das Projekt und das Unternehmen haben.

Dieser Typ bringt es einfach nicht. Unfähig! Zeit, dem ein Ende zu machen. „Wissen Sie was? Wir brauchen hier eine komplett andere Lösung. Das Meeting ist hiermit beendet. Gehen Sie bitte alle an Ihre Arbeit zurück. Nein, Sie nicht, Herr Henning!“, schnaubt sie, als sie sieht, wie Frank Henning eilig seine Unterlagen zusammensammelt. „Wir haben noch zu reden.“

**FORTSETZUNG IN PHASE 2
ANALYSE & SOFORTMASSNAHMEN
SEITE 228**