

projekt **MANAGEMENT**

aktuell

14. Jahrgang

1/2003

VW-Studie zu Stand und Trends des Projektmanagements in Deutschland bestätigt:

Strategische Potenziale häufig ungenutzt

**Spirale statt Wasserfall:
Neues IT-Projekt-
management**

**Im Westen nichts Neues?
PMBOK Guide
2000 Edition**

**Noch immer ein „Tabu“:
Coaching für
Projektmanager**

**Kein „Lehrbuchluxus“:
Professioneller
Projektstart**



Herausgeber:
Unter Mitwirkung von:

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement und Projekt Management Austria

Hamburger „ELAN“-Projekt: Mit Stakeholder-Management zum globalen Datennetz!

■ Seine Geschäftsbeziehungen hat der hanseatische Ölspezialist „Marquard & Bahls AG“ weltweit ausgedehnt. Jetzt zurret Europas größter konzernunabhängiger Mineralölim-



Foto: privat

„Wir mussten die einzelnen Tochtergesellschaften und deren Mitarbeiter für unser Projekt gewinnen“, erklärt Projektleiter Christoph Lindke (Marquard & Bahls), der sein weltweit verteiltes Team von Hamburg aus koordiniert.

porteur und Tanklagerhalter auch sein Datennetz rund um den Globus fester. Die Tochtergesellschaften in rund dreißig Ländern Europas, Asiens und Amerikas rücken datentechnisch näher an die IT-Struktur der Mutter in der traditionsreichen Hamburger Admiralitätsstraße. Mit dem rund neunmonatigen IT-Projekt „ELAN“ („Environment for Launching Applications & Networking“) spannt Marquard & Bahls sein Netz und entwickelt eine einheitliche Kommunikationsplattform. Spätestens im Frühjahr soll, so die Planung, die Plattform auf Basis von „Lotus Notes“ arbeiten. Ein Projekt, das den Arbeitsalltag der meisten der 1.400 Mitarbeiter berührt. Die neue Plattform erleichtert die tägliche Arbeit, beschleunigt die Kommunikation, schafft Transparenz. Rund um den Globus loggen sich die Spezialisten für Ölhandel

und Öllagerung ins Firmennetz ein. Keine geringfügigen Tugenden auf dem umkämpften, sich ständig wandelnden Markt. Herausforderung für das Unternehmen: erstmals ein wirklich globales Projekt, das sich über alle Ländergrenzen und (vor allem) über alle Grenzen der eigenständigen Firmentöchter erstreckt. Für das im technischen Projektmanagement versierte Handelshaus eine neue Dimension, für die es international erfahrene, externe Projektbegleiter einschaltete.

„Wir mussten die einzelnen Tochtergesellschaften und deren Mitar-



Foto: privat

ELAN-Projektleiter Christoph Lindke: „Beim Projektmarketing reichte es nicht aus, Informationen allein im Intranet auf einer speziellen Projektwebseite bereitzustellen.“

beiter für unser Projekt gewinnen“, erklärt Projektleiter **Christoph Lindke**, der sein weltweit verteiltes Team von Hamburg aus koordiniert. Und: „Überzeugungsarbeit war neben der technischen Realisierung eine wichtige Projektanforderung.“ Eine IT-Lösung, weiß er, funktioniert nur so gut, wie die künftigen Nutzer sie auch akzeptieren. Wer hier ausschließlich die Technik im Auge hat, kann schnell mit seinem Vorhaben Schiffbruch erleiden. Projektmarketing, mehr als nur ein „Nice-to-have“.

Die Stakeholder-Analyse beim Kick-off listete zehn verschiedene Gruppen auf – angefangen vom Vorstand über Senior-Manager, Abteilungsleiter und Bereichsleiter bis hin zu Sekretariat und Power-User. „Jede Gruppe hat andere Informationsbedürfnisse“, hat Christoph Lindke festgestellt. Die künftigen Nutzer, beispielsweise im Sekretariat, müssen mit dem System arbeiten lernen. Anders das Top-Management. Es benötigt zusätzlich strategisch wichtige Nachrichten aus dem Projekt. Noch anders die IT-Fachleute des Unternehmens, die technische Informationen brauchen.

Um die Informationen aus dem Team in die Breite zu tragen, definierte das Projektteam so genannte „Key Contacts“, rund sechzig Abteilungsleiter und Niederlassungsleiter, die in ihrer Mannschaft die neue Kommunikationsplattform promoten. Sie sind die Multiplikatoren und „Sprachrohre“ des Teams. Hinzu kommen achtzig



Foto: privat

Projektberater Michael Köhler (Consensa, Hamburg) begleitete das ELAN-Projekt: „Projektleiter im Tagesgeschäft haben nicht immer Zeit und Distanz, ganzheitlich die verschiedenen Prozessebenen im Auge zu halten.“

Power-User mit der Aufgabe, die Handhabung der neuen Kommunikationsplattform zu verbreiten. Dabei stellte das Team schnell fest, dass Projektmarketing ein aktiver Prozess ist, mehr ein „Verkaufen“ als nur Informationsangebot.



Foto: Marquard & Bahls AG

„Marquard & Bahls AG“ gilt als Europas größter konzernunabhängiger Mineralölimporteur und Tanklagerhalter.

„Es reicht nicht aus, Informationen allein im Intranet auf einer speziellen Projektwebseite bereitzustellen“, warnt Christoph Lindke vor einer Falle im Projektmarketing. Hier suchen bereits Interessierte nach Antworten auf ihre Fragen, Mitarbeiter, die dem Projekt gegenüber ohnehin aufgeschlossen sind. Um Informationen gezielt zu „pushen“, braucht man mehr: zunächst eine sorgfältige Analyse der Stakeholder, dann mögliche Informationskanäle, die tatsächlich bis auf die Schreibtische der Adressaten reichen.

„In einer Matrix haben wir den Stakeholdern die jeweiligen Informationsbedürfnisse mit entsprechenden Medien zugeordnet“, erläutert der Projektmanager. Wer bekommt den regelmäßigen E-Mail-Newsletter? Wer wird wie auf die Homepage des Projektteams aufmerksam gemacht? Wer wird über die Beiträge in der Firmenzeitschrift „Fleetpost“ erreicht? Wer benötigt technische Update-Informationen, wer strategische Informationen und Präsentationen, wer Schulungen? Mit diesem Plan in der Hand konnte das Team seine Aufgaben zuverlässig abarbeiten.

Was für die Stakeholder außerhalb des Projekts gilt, gilt auch für den Informationsfluss in dem international zusammengesetzten, weltweit verteilten Projektteam. Hier richtete das Team unter anderem eine Datenbank für die Projektdiskussion ein, eine Art erweiterten Chat, in dem Nachrichten diskutiert und Dateien bereitgestellt werden. Vor-

teil dieser Datenbank: Rund um die Uhr können alle Mitglieder auf aktuelle und zurückliegende Beiträge zugreifen. „Das macht Sinn, wenn aufgrund der Zeitverschiebung nicht alle Mitarbeiter beispielsweise an einer Telefonkonferenz teilnehmen können“, hat Christoph Lindke festgestellt.

Aktives Projektmarketing und zuverlässige Kommunikation kosten Zeit: eine Zusatzaufgabe für den ohnehin stark eingespannten Projektmanager. Christoph Lindke nahm Projektbegleiter an Bord, die den Prozess mitgestalteten und in den wichtigen Phasen das Projekt moderierten. „Das war“, meint Christoph Lindke, „eine wichtige Ergänzung zu unserer eigenen Methodik.“ Die Begleiter haben gewissermaßen den Prozess im Fluss gehalten, Hilfe zur Selbsthilfe, wie Christoph Lindke meint.

Positiv überraschend für das Projektteam war der ungewöhnlich umfassende Ansatz der Projektbegleiter. Das Problem vieler technischer Projekte: Ihr Hauptaugenmerk gilt zumeist den rein technisch-fachlichen Lösungen und Projektzielen. „Neben diesem reinen Produktionsprozess eines Projekts sind aber weitere Prozessebenen für den Projekterfolg bedeutsam“, erläutert **Michael Köhler**, der gemeinsam mit **Merle Runge** für die Beratungsgesellschaft Consensa (Hamburg) das ELAN-Projekt unterstützte. So werde der Projektprozess aus vier verschiedenen „Prozessfäden“ gesponnen: dem Produktionspro-



Foto: Marquard & Bahls AG

„Marquard & Bahls AG“ zurrst sein Datennetz rund um den Globus fester.



Foto: Marquard & Bahls AG

Auch wenn das Öl im Lager „ruht“: Schnelle Informationen sind im Ölgeschäft erfolgsentscheidend.

prozess, dem Projektmanagementprozess, dem Teamprozess und dem Entscheidungsprozess. Diese vier Ebenen gelte es im Auge zu halten. Prozessbegleiter – so die Strategie – tragen moderierend und coachend Sorge, dass möglichst alle vier Ebenen im Projekt berücksichtigt und bearbeitet werden.

Was im Vier-Ebenen-Modell noch theoretisch klingt, schlägt sich praxisnah auf das Projekt nieder. Beispiel Projektmanagementprozess: Hier klären Prozessbegleiter mit dem Team genau, welchen Input man für ein Projekt braucht, wo Grenzen und Restriktionen das Vorhaben einengen, welchen Nutzen das Projekt für Strategie und Mitarbeiter eines Unternehmens hat, welche Ergebnisse es haben soll und welche konkreten Aktivitäten sich daraus ergeben.

Ähnliches gilt für die Ebene der Entscheidungsprozesse: Hier stehen Entscheidungsgremien, beispielsweise Steuerungsausschuss und Lenkungsausschuss, im Fokus. Welche Rückendeckung hat ein Projekt, was ist an Entscheidungen gefordert, wo zeichnen sich Konflikte ab? – „Projektleiter im Tagesgeschäft haben nicht immer Zeit und Distanz, ganzheitlich die verschiedenen Ebenen im Auge zu behalten“, weiß Prozessexperte Köhler. So moderieren die Projektbegleiter wesentliche Meetings und achten dabei auf gründliche Aussprache zu allen vier Ebenen. Sie helfen – ebenfalls die vier Ebenen im Blick – bei Konflikten, coachen

Projektleiter und intervenieren bei plötzlich auftretenden Problemen. In einem umfangreichen Kick-off-Meeting schob Projektleiter Christoph Lindke gemeinsam mit den Consensa-Beratern und dem Projektponsor **Don Drescher** (Director IT Development, M&B AG) den Prozess an. Zwei Tage nahm sich das Team Zeit, die Mitarbeiter aus Belgien, den USA und Indien wurden eingeflogen. Diskussionspunkte: Wo liegen die genauen Projektziele? Was bedeutet die angepeilte Lotus-Notes-Lösung für die Anwender? Welche Arbeitspakete ergeben sich daraus? Wie sind die Rollen im Team definiert, wie

ist die Zusammenarbeit, die Kommunikation organisiert?

„Alles, was die Projektmitarbeiter im Laufe des Prozesses erarbeiten, wird auf Pinnwänden festgehalten und dem Team als Fotoprotokoll übergeben“, erläutert Michael Köhler. So können die getroffenen Vereinbarungen für alle verbindlich umgesetzt werden. – In einem weiteren Review-Meeting machte das Team fünf Monate später Halbzeit. Was haben wir erreicht? Was ist gut gelaufen – was weniger gut? Wo müssen wir justieren, wo können wir etwas lernen? – Prozessbegleitung kann einem Projektleiter hier viel Arbeit ersparen, er kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren. „Zudem wirkt sich externe Moderation positiv auf das Team aus“, nennt Christoph Lindke einen weiteren Vorteil der Begleitung.

Derlei Prozessbegleitung eigne sich, so Michael Köhler, im Prinzip für jedes Vorhaben. Das Team erarbeite seine Vorgehensweise selbst, ihm werde kein fremdes Modell für Projektmanagement „übergestülpt“. Auch rechnet er mit einem hohen Lerneffekt. Dem Team werde nicht Arbeit abgenommen, sondern geholfen, sich selbst zu managen und an der Aufgabe zu wachsen. „Am Ende des Projekts kann man in einem abschließenden Workshop Erfahrungen sichern“, ergänzt er, „das Know-how fließt ins Unternehmen.“

O. Steeger



Foto: Marquard & Bahls AG

Das hanseatische Traditionsunternehmen Marquard & Bahls hat weltweit Geschäftskontakte geknüpft.