

2

Beispiele aus dem Projektmanagement-Alltag

Projekt Hausmesse: Jeder kocht sein eigenes Süppchen

Klaus ist seit einigen Monaten Marketingleiter einer Reha-Klinik und hat nun vom Klinikvorstand ein erstes Projekt übertragen bekommen: Er soll eine Hausmesse auf die Beine stellen, um die Klinik, ihre Abteilungen und einige Dienstleistungspartner einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen. Der Vorstand will vor allem mehr Privatpatienten anlocken. Und, wo man schon dabei ist, soll auch gleich der neue Ärztliche Direktor der Orthopädie vorgestellt werden. Klaus durfte sich ein kleines, feines Team zusammenstellen – der Vorstand besteht außerdem darauf, die langjährige Pflegedienstleiterin und die Ärztlichen Direktoren mit einzubinden. Vom Marketing unterstützen ihn zwei Kolleginnen, die schon vor seiner Zeit hier beschäftigt waren. Aus jeder der vier Klinik-Abteilungen ist die jeweilige Leitung im Projektteam. Sie haben drei

Monate Zeit zur Vorbereitung der Hausmesse, knappe vier Wochen sind schon rum. Während der Projektleiter selbst Arbeitspakete für jedes Teammitglied geschnürt, einen Zeitplan ausgearbeitet und sich vom Vorstand ein – zugegeben mageres – Budget in mittlerer vierstelliger Höhe gesichert hat, geht es beim restlichen Team eher schleppend dahin. Marketing-Kollegin Andrea soll die Pressearbeit übernehmen, hat aber bislang nur Entwürfe gespeichert und ist ansonsten „schwer beschäftigt“ mit der Überarbeitung einer Broschüre, die momentan warten könnte. Die andere Kollegin, Martha, soll Druck-sachen wie Flyer und Roll-ups vorbereiten. Doch beim ersten Jour fixe präsentiert sie Angebote von Druckereien, die zu viel vom Budget fressen würden. Die anderen Teammitglieder scheinen irgendwas falsch verstanden zu haben: Pflegedienstleiterin Renate schleppt stapelweise Recherche-Ausdrucke ins Meeting, die Klaus nie im Leben durcharbeiten kann. Psychosomatik-Chef Dieter hat sich beim letzten Meeting übergangen gefühlt und bleibt dem Jour fixe demonstrativ fern. Die Leiterinnen von Geriatrie und Ambulanter Reha konnten sich – wie Klaus jetzt erfährt – noch nie leiden und sabotieren im Gespräch jeweils die Ideen der anderen. Klaus kriegt zum ersten Mal Panik. Das ist ja wie im Kindergarten! Fast täglich muss er sich nun damit auseinander setzen, wer was warum noch nicht gemacht hat und auf Befindlichkeiten Rücksicht nehmen, die das Projekt bremsen. Nächste Woche wollte er eigentlich dem Vorstand einen ersten Zwischenstand präsentieren. Aber daraus wird wohl nichts ...

Projekt Grünes Image: Es qualmt an allen Ecken!

Susanne, Produktmanagerin bei einem Bohrmaschinenhersteller, wurde zur internen Umweltbeauftragten des Unternehmens ernannt. Die Firma möchte sich ein umweltfreundliches Image verschaffen. Die Geschäftsleitung beschließt, dass der Betrieb in genau 18 Monaten, pünktlich zum 100. Firmenjubiläum, das offizielle Label „Grüner Betrieb“ tragen soll. Susannes Auftrag als Projektleiterin ist, in allen Abteilungen, einschließlich der oberen Etage, den nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen und Energie durchzusetzen und die Ergebnisse für die Label-Prüfungskommission aufzubereiten. Sie hat schon einige Projekte recht gut gestemmt und ist, ausgerüstet mit einem zunächst motivierten Team und konkreten Plänen, ans Werk gegangen. Das ist acht Monate her.

Bei den regelmäßigen Jours fixes stellt sich leider heraus, dass die Mitarbeiter das Projekt offenbar nicht so ernst nehmen („Ein bisschen Papier sparen hier und da – wozu so einen Wirbel machen?“) und Probleme haben, die geplanten Maßnahmen in der Linie durchzusetzen. So läuft die neue Software zur digitalen Dokumentenverwaltung noch nicht an allen Arbeitsplätzen rund und wird aus Zeitgründen und wohl auch aus Bequemlichkeit nicht flächendeckend genutzt – noch immer wird zu viel ausgedruckt und in Ordnern gelagert. Dabei war eines der Teilziele, pro Mitarbeiter nur noch zwei Ordner im Umlauf zu haben. Einmal abgesehen davon, dass die Firma keine eigene IT-Abteilung hat und die Kollegen bei Fragen nur eine externe Hotline anrufen können. Eigentlich gibt es auch ein Budget, um für die Außendienstleiter drei Elektroautos anzuschaffen. Doch weil die fürs

Aufladen nötigen Stromanschlüsse auf dem Firmenparkplatz noch nicht installiert wurden, hat man die Fahrzeuge erst gar nicht vom Händler abgerufen. Außerdem haben zwei der Hauptsponsoren für diesen kostenintensiven Teil des Projekts nicht gezahlt! Dabei war Susanne davon ausgegangen, schon während der Projektlaufzeit wichtige Meilensteine, wie die Umstellung auf digitales Dokumentenmanagement und die Einführung der E-Mobile, medienwirksam an die Presse vermitteln zu können. Die Marketingabteilung fragt schon dauernd nach, ob es was Neues gibt – bisher konnte man nicht mal das kleinste Anzeigenblatt informieren. Dabei stellt sich die Geschäftsleitung ein riesiges Medienspektakel zur Label-Einführung vor... will aber keinesfalls das Budget erhöhen und auf Sponsorengelder verzichten!

Projekt gesunder Betrieb: Entscheider, die nicht wollen oder können

Die Megadruck GmbH & Co. KG ist ein echtes Familienunternehmen: Vom Großvater in der Nachkriegszeit als kleine Zeitungs-Druckerei gegründet, ist sie unter Sohn und Enkel zu einem Druckereibetrieb mit 40 Mitarbeitern gewachsen und um den Bereich Werbetechnik erweitert worden. Was der Betrieb in den letzten 15 Jahren allerdings versäumt hat, ist, die Produktions- und Arbeitsbedingungen dem Zeitgeist anzupassen. Viele Mitarbeiter aus der Produktion haben Rückenprobleme wegen der körperlich schweren Arbeit mit Kunststoffplanen und den riesigen Folienrollen. Das Bekleben von Großflächen oder die Beschriftung von Planen sind immer noch reine Handarbeit. Viele Handgriffe und die

Transportvorbereitung der Druckwaren bei der Zeitungsproduktion müssen mangels maschineller Unterstützung vom Personal ausgeführt werden. Die Büromöblierung ist alles andere als ergonomisch und stammt aus den 1980er Jahren, als der Opa noch im Betrieb war. Nur wenige Mitarbeiter sind mit augenfreundlichen Flachbildmonitoren versorgt. Die Firma hat viele Krankheitsfälle zu verbuchen, häufig fallen Kollegen aus der Offsetdruck-Nachtschicht aus. Vorwiegend wegen Rückenproblemen. Lars ist einer der lang gedienten Mitarbeiter und leitet die Grafik. Er hat seinen Chef, den schon 68-jährigen Sohn des Gründers, auf die vielen Fehlzeiten aufmerksam gemacht und auf diverse Gesundheitsmaßnahmen gedrängt. Nach zähem Ringen („Was soll das denn kosten? Wir haben doch erst in einen neuen Digitaldrucker investiert!“) hat der Seniorchef eingewilligt, etwas zu unternehmen. Lars solle das machen, schließlich kenne man sich lange, aber bitte unter der Aufsicht vom Juniorchef, dem Sohnnemann. Der hat zunächst einen externen Berater für Betriebliches Gesundheitsmanagement engagiert, der einige gute und bezahlbare Vorschläge hinterlassen hat, vom Seniorchef aus Kostengründen aber nach vier Wochen wieder abserviert wurde („das können wir auch selbst“). Lars hat dem Junior Angebote von Herstellern ergonomischer Büromöbel vorgelegt, diese will aber der Senior persönlich durchgehen. Mit der Produktion wurde über die Installation eines Förderbandes gesprochen, um das händische Bepacken der Paletten überflüssig zu machen – der Senior will sich das „mal überlegen“. Der BGM-Maßnahmenkatalog des Beraters, den Lars nun notgedrungen ersetzen muss, schlägt außerdem vor, einen vorhandenen Raum

mit Ergometern auszustatten oder sich an Fitnessklub-Mitgliedschaften der Mitarbeiter zu beteiligen: Für den Golf spielenden Senior ist das „neumodischer Kram, den ja doch keiner nutzen wird“. Junior, der die Entscheidungen eigentlich absegnen soll, aber am Papa nicht vorbeikommt, zuckt nur noch mit den Schultern. Sein Büro ist ja auch nagelneu eingerichtet und sein Smartphone ersetzt praktisch den ollen PC. So bleibt für die Mitarbeiter erst mal vieles beim Alten. Immerhin war der Seniorchef einverstanden, zweimal wöchentlich frisches Obst zu spendieren. Und ein Dutzend neuer Schreibtischstühle wurden bestellt. Lars will jedoch bei der Stange bleiben, schon seiner Kollegen wegen. Mit fünf von ihnen an seiner Seite will er binnen eines Jahres wenigstens den Krankenstand um die Hälfte reduzieren, indem vor allem weitere technische Vereinfachungen eingeführt werden.

Der Anti-Stress-Trainer für Projektmanager

Auf den Punkt geplant und trotzdem entspannt

Blaschka, M.

2017, XII, 74 S. 4 Abb., 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-15859-0