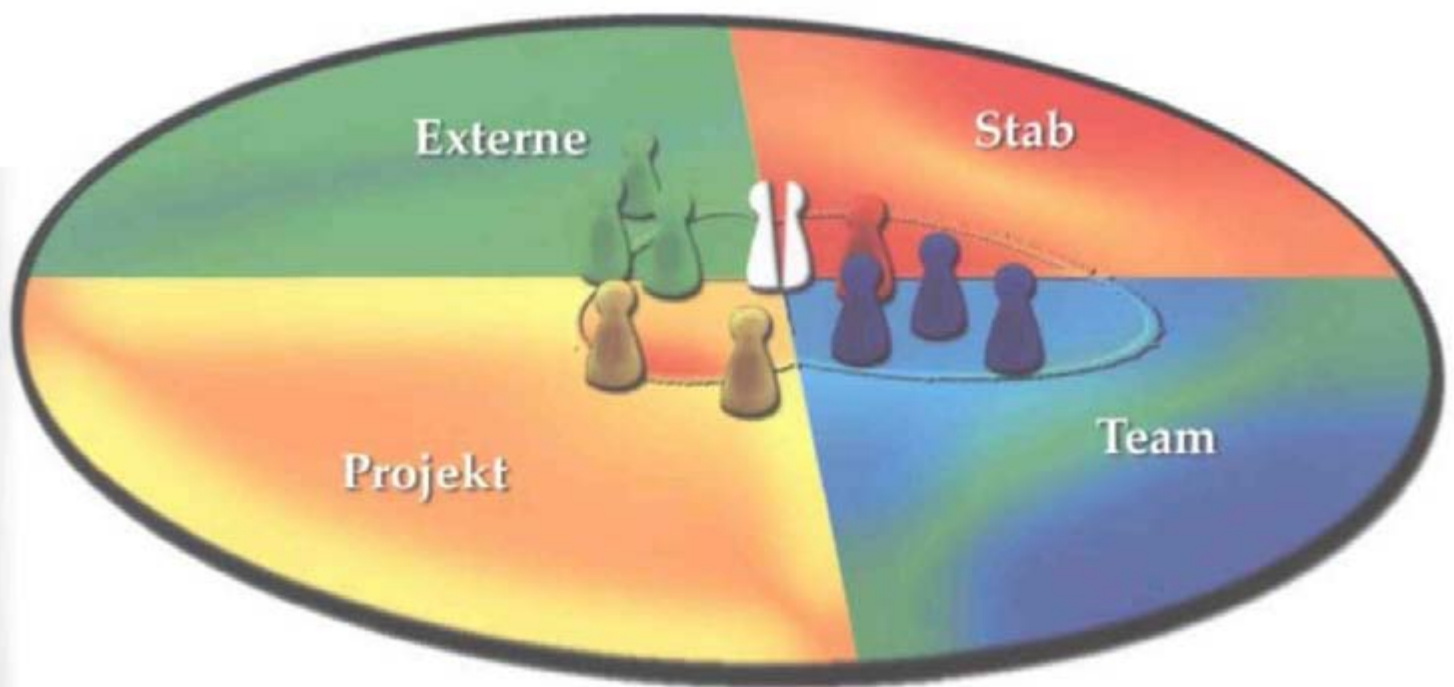




LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

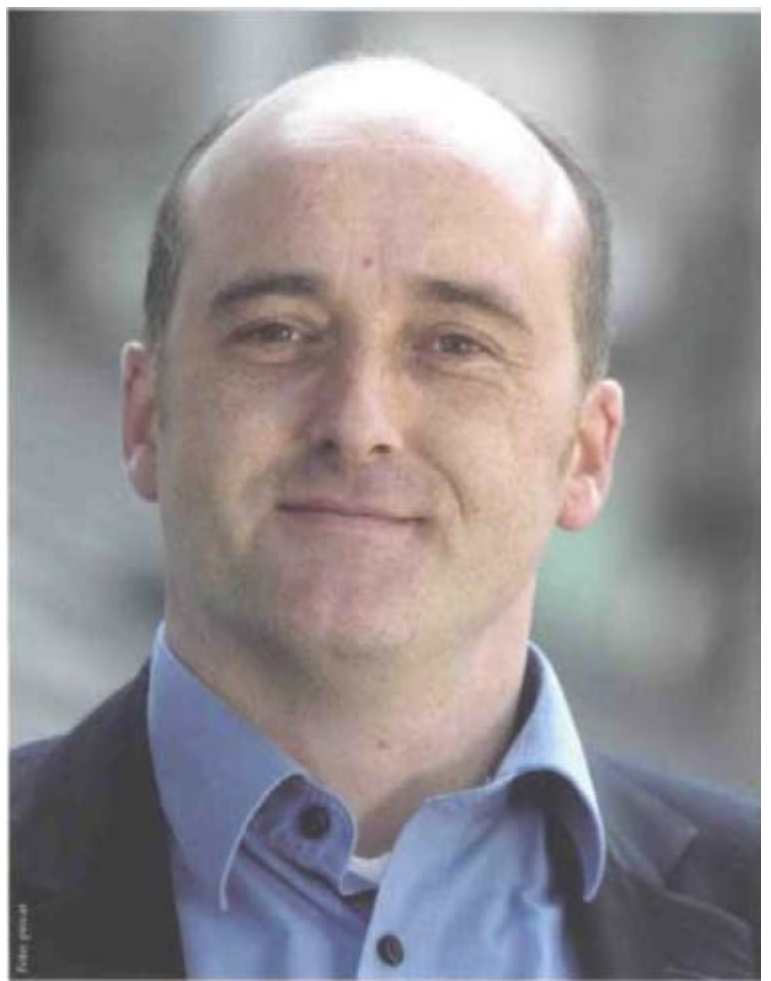
# Lateral führen - Führen ohne „Führungsmacht“



In dieser Ausgabe beschreibt zunächst Stefan Bald, wie Sie mit Tapetenbahnen auf sehr unkonventionelle Weise komplexe Projekte planen und dabei auch die Projektmitglieder ausgezeichnet einbeziehen können.

Im zweiten Artikel stellt Hans-Peter Korn mit „Simplicity“ ein die Lösungsfo-  
kussierung kennzeichnendes Prinzip dar, das unter anderem dann angewendet  
werden kann, wenn Projekte „anstehen“.

Stefan Bald ist Berater mit den Schwerpunkten Projekt- und Change-Management. Er leitet für die K-Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, Seminare zur Roadmap-Methode.



## Projekte mit Tapetenbahnen planen

Beim Planen komplexer Projekte müssen oft viele Bereiche und Menschen mit teils unterschiedlichen Interessen integriert werden. Einfach und für alle anschaulich gelingt dies mit der Roadmap-Methode – ein paar Tapetenbahnen und Tischkärtchen genügen als Hilfsmittel.

**W**ie können wir den Umbau unserer Filiale so gestalten, dass der Kundenverkehr möglichst wenig beeinträchtigt wird? Oder: Wie können wir die neue CRM-Software so einführen, dass hierdurch nicht unser Alltagsgeschäft leidet? Vor solchen Fragen stehen Projektmanager beim Planen von Projekten immer wieder. Einfach zu beantworten sind sie in der Regel nicht. Vor allem, weil bei der Projektplanung meist sehr viele Faktoren und Interessen zu berücksichtigen sind.

Entsprechend schnell verlieren Projektmanager bei komplexen Projekten den Überblick. Deshalb nutzen

sie für das Planen meist Softwareprogramme wie Microsoft Project oder Power Project, mit denen sich der Projektverlauf und die verschiedenen Projektschritte gut dokumentieren lassen. Nur bedingt eignen sich diese Programme aber meist dazu, ein Projekt gemeinsam mit allen Beteiligten zu planen. Nicht nur, weil sich dann alle um einen Bildschirm

punkt ans obere Ende mehrerer Tapetenbahnen, die er zuvor mit Krepp-Papier zusammengeklebt und auf den Tisch oder Boden gelegt hat - zum Beispiel: „Anfang Oktober 2007: Die neuen Räume sind angemietet“. Anschließend notiert er am unteren Ende der Tapetenbahnen das Ziel des Projekts - zum Beispiel: „Mitte Dezember 2007: Die neue Filiale eröffnet“. Da-

*Schnell kann es passieren, dass Projektmanager bei komplexen Projekten den Überblick verlieren.*

scharen müssten, sondern auch, weil die Programme den Beteiligten den möglichen Verlauf nicht bildhaft genug vor Augen führen. Deshalb werden mögliche Versäumnisse und Engpässe oft erst erkannt, wenn es zu spät ist.

Aus diesem Grund suchen Unternehmen häufig nach anderen, nicht computergestützten Methoden, um Projekte zu planen. Eine solche ist die Roadmap-Methode. Mit ihr lassen sich auch komplexe Projekte (fast) ohne Computer planen - ein paar Tapetenbahnen und Tischkärtchen sowie einige dicke Stifte und Krepp-Papier genügen als Hilfsmittel.

## 1. Wie die Methode funktioniert

Die Methode funktioniert wie folgt: Wenn ein umfangreiches Projekt ansteht, lädt der Projektleiter alle betroffenen Bereiche oder Personen sowie die erforderlichen Experten zu einem Workshop ein. Dies können bis zu 25 Personen sein. Sie treffen sich in einem Tagungs- oder Besprechungsraum.

### 1.1. Grobplanung

Zu Beginn des Workshops erläutert ein Moderator, wozu das Treffen dient: Der Weg zum Ziel des Projekts - also zum Beispiel „Umzug der Filiale“ oder „Einführung eines neuen Warenwirtschaftssystems“ - soll von den Teilnehmern gemeinsam definiert werden. Dann schreibt der Moderator den Ausgangs-

nach bittet der Moderator die Anwesenden zu notieren, welchen Beitrag sie zum Erreichen des Ziels leisten - aufgrund ihrer Kompetenz und Funktion in der Organisation. Dazu teilt er Tischkärtchen aus, wie sie häufig auf Festtafeln stehen. Die Teilnehmer schreiben nun jeweils auf die Vorderseite der Tischkärtchen ihre Aufgaben mit Enddatum und auf die Rückseite den Namen des Verantwortlichen. Also zum Beispiel auf die eine Seite „Das neue Geschäftspapier und die neuen Visitenkarten werden geliefert - 30. November“ und auf die andere Seite „Einkauf, Herr Müller“.

Der Vorteil dieses Vorgehens: Jeder Beteiligte benennt selbst den Beitrag, den er (beziehungsweise sein Bereich) zum Erreichen des großen Ziels leistet. Die Aufgaben werden also nicht von einem oder mehreren zentralen Planern den Einzelnen oder deren Bereichen zugewiesen, gemäß dem Motto „Du machst dies, und du machst das“.

Während die Teilnehmer die Tischkärtchen ausfüllen, zeichnet der Moderator mehrere „Spuren“ (roads) auf die Tapetenbahnen. Auf diese schreibt er oben die verschiedenen Aufgabenbereiche - zum Beispiel „Einkauf“, „IT“ und „Marketing/Vertrieb“. Danach stellen die Workshopteilnehmer ihre Kärtchen nach Datum geordnet auf die betreffende Spur. Gemeinsam haben sie so in kurzer Zeit einen ersten groben Ablaufplan für das Projekt, eine vorläufige „Roadmap“, angefertigt - und vor Augen.

## 2. Feintuning

In der zweiten Phase, die nun beginnt, erfolgt die Feinarbeit. Die Beteiligten überprüfen anhand der „Roadmap“, ob Aufgaben vergessen wurden. Ist dies der Fall, wird ein weiteres Kärtchen beschriftet und aufgestellt. Gemeinsam prüfen sie zudem, wie die Aufgaben zusammenhängen und ob bestimmte Tätigkeiten verschoben oder vorgezogen werden sollten, damit das Ziel erreicht wird. Kommen die Teilnehmer bei einem Workshop zum Beispiel überein „Unsere IT-ler müssen früher im Umgang mit dem neuen CRM-Programm geschult werden, damit sie anschließend ihre Kollegen trainieren können“, dann wird das betreffende Kärtchen einfach umgestellt. Ähnlich verfahren die Teilnehmer, wenn sie zum Beispiel feststellen „Hier gibt es einen Engpass, weil wir dem IT-Bereich in der zweiten Oktoberhälfte zu viele Aufgaben aufgebürdet haben“. Dann werden einfach einige Aufgaben-Kärtchen nach hinten oder vorne verschoben.

Dies ist ein weiterer Vorzug der Roadmap-Methode: Die (Grob-)Planung kann im Handumdrehen geändert werden - ohne erst den PC hochzufahren und die entsprechenden Änderungen im Projektmanagement-Programm vorzunehmen. Zudem kann jeder Teilnehmer mit ein, zwei Handgriffen seine Vorstellung vom Ablauf den anderen verdeutlichen. Er muss hierfür nur ein paar Kärtchen auf der Roadmap verschieben. Entsprechend niedrig ist die Hemmschwelle, Ideen einzubringen - auch für Mitarbeiter ohne Projektmanagement-Erfahrung.

## 3. Und was kommt danach?

Das Erstellen einer Roadmap und Abstimmen der Details dauert meist nur wenige Stunden. Nach dem Treffen muss der Moderator dann nur noch die Teilaufgaben in eine Excel-Tabelle übertragen - und schon haben alle Projektbeteiligten den Projektplan zur Hand.

Bewährt hat es sich, die Roadmap während des Projekts in einem Besprechungsraum stehen zu lassen. Oder die Tischkärtchen durch entsprechend

beschriftete Moderationskärtchen zu ersetzen, die mit Klebeband zunächst auf Tapetenbahnen fixiert werden, bevor die Roadmap an die Wand gehängt wird. Warum? Dann haben bei den Projektmeetings alle Teilnehmer stets den Gesamtprozess vor Augen und sehen sofort „Wo stehen wir gerade?“ und „Was gilt es als nächstes zu tun?“. Zeigt sich dabei, dass zur Zeit da oder dort etwas hakt, lässt sich der Projektplan sofort korrigieren, indem einfach weitere „Aufgaben-Kärtchen“ hinzugefügt oder bereits vorhandene verschoben werden.

Unternehmen, die mit der Roadmap-Methode Projekte geplant und gemanagt haben, loben deren Einfachheit, Schnelligkeit und Flexibilität. Ein weiteres Plus ist: Der Projektplan wird nicht von zwei, drei Verantwortlichen im stillen Kämmerlein, sondern von allen Beteiligten gemeinsam erstellt. Deshalb können sie sich besser mit ihm identifizieren. Zudem werden, weil alle mitdenken, mehr Details bedacht. Auch mögliche „Konfliktpunkte“ werden bereits im Vorfeld identifiziert und thematisiert. Deshalb treten beim Realisieren des Projektes weniger Störungen auf. Folglich werden auch häufiger die Zeitpläne eingehalten ... und die Projektziele erreicht. ■

### SERVICE

#### Literatur

*Radatz, S. (2000): Beratung ohne Ratschlag. Wien: 2000.*

*Radatz, S. (2007): Coaching-Grundlagen für Führungskräfte. Wien: 2007.*

#### Weiterführende Homepage

[www.k-akademie.de](http://www.k-akademie.de)

E-Mail [stefan.bald@kraus-und-partner.de](mailto:stefan.bald@kraus-und-partner.de)