

Holger Zimmermann

# **Gestatten, Idepap!**

**Humorvolle Geschichten  
aus dem Projektalltag**

**LESEPROBE**

© 2016 Holger Zimmermann

Das ProjektMensch-Team: Corinna Derra, Ulrike Gebauer,  
Daniela Wörner, Tina Zimmermann  
Umschlaggestaltung: Christoph Prenosil  
Idepap Illustrationen: Sören Hensler

Verlag: tredition GmbH, Hamburg

ISBN

Paperback: 978-3-7345-0490-7

Hardcover: 978-3-7345-0491-4

e-Book: 978-3-7345-0492-1

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

## Inhalt

Geschichten sind mächtig . . .	9
So ein Zufall . . .	11
Konflikt in Sicht . . .	12
In einem guten Auftrag steckt richtig Arbeit . . .	13
Ein klarer Auftrag . . .	15
Sich eine Auszeit gönnen . . .	17
Der Projekt-Werkzeugkoffer . . .	19
Schlüsselfragen für neues Geschäft . . .	20
Krisen – Nährboden für Veränderung . . .	22
Elefanten isst man nicht am Stück . . .	25
Turbulente Zeiten . . .	27
Die Wahl – und das Risiko . . .	29
Prioritäten setzen . . .	31
Der Projektstart – eine knifflige Sache? . . .	33
Pünktlich liefern ist unmöglich . . .	36
Leute, sprecht miteinander . . .	38
Die Kunst des Delegierens . . .	39
Gutes Projektmanagement ist einfach . . .	41
Arbeitszeit, was ist das? . . .	45
Ideen - will doch keiner hören . . .	46
Gemeinsame Sprache . . .	48
Hinterher ist man immer schlauer . . .	50
Sprachlos . . .	52
Urlaub . . .	55
Auf den Punkt gebracht . . .	58
Innehalten, sich sortieren . . .	60
Schulungen . . .	62
Pause . . .	65
Glaubenssätze . . .	67
Rollenklärung . . .	69
Stellvertreter . . .	71

Auf der Suche . . .	73
Plan und Realität . . .	75
Scrum . . .	78
Den Stift in die Hand nehmen . . .	80
Projektrettung . . .	82
Nichts tun . . .	83
Die ideale Woche . . .	85
Eine zögerliche Unterschrift . . .	87
Zugfahrt am Jahresende . . .	89
Projektflut . . .	90
Den Projektleiter entlassen . . .	91
Da ist Musik im Projekt . . .	93
In Gedanken . . .	95
Ein Schwank aus der Vergangenheit . . .	96
Nachwort des Autors . . .	99

## **In einem guten Auftrag steckt richtig Arbeit**

**E**s war wie Idepap vorhergesehen hatte: gerade war das erste Treffen der Arbeitsgruppe zu Ende gegangen und Idepap war platt. Vermeintlich klare Ziele waren doch nicht so klar und so einig darüber, was man nun machen sollte, war die Gruppe auch nicht.

Das, gepaart mit gehöriger Unsicherheit veranlasste Idepap, gleich um ein Gespräch mit seinem Auftraggeber zu bitten.

“Ich möchte an diesem Projekt erst weiterarbeiten, wenn wir einen klaren Auftrag formuliert und die Rahmenbedingungen abgesteckt haben”, formulierte Idepap seine Forderung.

“Ich denke, der Auftrag war klar?”

“Scheinbar ja. Leider hat die Arbeitsgruppe kein einheitliches Verständnis davon. Deshalb halte ich es für unabdingbar, dass wir diese Punkte gemeinsam formulieren. Nur dann können wir sicherstellen, dass wir in die richtige Richtung marschieren und der Aufwand nicht aus dem Ruder läuft.”

Idepap hatte nur einmal den Fehler gemacht, trotz unklarer Ausgangslage das Projekt voran zu treiben. Am Ende hatte sie das mehr als eingeholt und der Aufwand war explodiert. Das wollte Ide-

pap vermeiden, wohl wissend, dass es für den Auftraggeber mehr als unbequem war, einen präzisen Auftrag zu formulieren.

“In einem guten Auftrag steckt richtig Arbeit”, erklärte er deshalb.

## Ein klarer Auftrag

**E**rst über zwei Stunden später, mit einem präzisen Auftrag in der Tasche, verließ Idepap das Arbeitszimmer seines Auftraggebers. Bevor er ins Auto stieg, holte er aus dem Kofferraum eine Flasche Wasser und steckte diese in den entsprechenden Halter vorne im Cockpit. Er war etwas spät dran und die Fahrt ins Badische würde dauern.

“Nun haben wir es doch noch geschafft ...”, sinnierte Idepap, der heilfroh war, diesen Schritt gemacht zu haben.

Nun galt es, dem Projektteam die Chance zu verschaffen, sich neu aufzustellen. Idepap hatte dafür bereits einen Termin reserviert, indem er nochmals die Ausgangslage samt Auftrag erfassen und gemeinsam das Projektziel samt Zwischenzielen festhalten wollte.

Das war zum einen aus sachlichen Gesichtspunkten wichtig, zum anderen aus Gesichtspunkten des Teamaufbaus. Über diese Diskussion konnte er gezielt für Feedback sorgen, das beim Teamaufbau elementar war.

Der Workshop selbst sollte nicht lang dauern. Zwei Stunden hatte er dafür eingeplant. Anschließend wollte er sich mit dem Projektleiter Zeit nehmen, um dem Team einen Vorschlag für einen Zeitplan machen zu können. Die Projektstruktur,

da war er sich sicher, bedurfte nur weniger Anpassungen – wenn diese auch grundlegend wichtig waren.

“Wie hilfreich diese Instrumente doch sein können”, freute er sich und setzte den Blinker, um den Lkw vor ihm zu überholen. Da wenig Verkehr war, würde er rechtzeitig zum nächsten Termin kommen.





## Der Projekt-Werkzeugkoffer

Idepap war fix und alle. Es war ein langer Abend gewesen und endlich war er zuhause. Allerdings fühlte er sich auch sehr zufrieden, hatten die Diskussionen ihm doch einige Dinge bewusst gemacht.

Es war um die Anwendung von Projektmanagement-Wissen gegangen. Die ihm gegenüber gesessen hatten, hatten sich mehr dafür interessiert, was man mit Idepaps Methodik anstellen kann, denn für den Nutzen der Methode selbst.

Über das Erobern neuer Geschäftschancen hatten sie gesprochen und über Aufträge in einer Größe, die Unternehmen sich zuvor niemals zuge-  
traut hätten. Das war es, was Idepap mit seinem Projekt-Werkzeugkoffer möglich machte.

Unter anderem.

Nach und nach entstand eine Liste in seinem Kopf, welche Veränderungen dieses Köfferchen schon bewirkt hatte und er nahm sich vor, in Zukunft öfter darüber zu sprechen, was man mit diesem alles möglich machen könnte.

Für ihn war das bisher immer so offensichtlich gewesen, für seine Gegenüber keineswegs.

## **Pünktlich liefern ist unmöglich**

**“Die** haben doch keine Ahnung!” Idepap regte sich fürchterlich auf. “Projekte! Dass ich nicht lache ...”.

Wieder einmal hatte er sich einen Vortrag anhören müssen, dass es eben in der Branche so sei. Pünktlich zu liefern sei schlicht unmöglich und ein Projekt sei eben die Herstellung einer Sondermaschine.

Beide Aspekte brachten Idepap in Rage: “Die haben keinen blassen Schimmer, was mit Projekten alles möglich ist!”

Noch immer energiegeladen setzte er sich vor seinen PC und begann eine E-Mail zu tippen. Er wollte den Herren mindestens drei Ansätze liefern, wie sie Projekte und Projektmanagement nutzen konnten, um dem Preiskampf zu entrinnen. Der tobte nämlich in dieser Branche und drohte, die Wettbewerber allesamt zu ruinieren.

“Dabei ist es so simpel!”, grummelte Idepap vor sich hin. Er war sich allerdings bewusst, dass er Dinge sah, die andere so nicht erleben durften. Schließlich hatte er die Gelegenheit, in viele Branchen hineinzusehen.

*“1. Projekte sind unproduktiv  
so wie sie heute gemacht werden”,*

notierte er sich auf dem leeren Blatt neben der Tastatur, um seine Gedanken zu strukturieren,

*"2. Projekte eignen sich bestens,  
wenn man gewohnte Denkstrukturen  
verlassen will"*

und

*"3. Fängt ein Projekt vor der Idee  
an und hört mit dem Markterfolg auf."*

## Leute spricht miteinander

**E**r konnte das einfach nicht glauben.

Da wollten die Damen und Herren etwas ganz Neues machen, etwas wirklich noch nie Dagewesenes – und sie strukturierten ihr Projekt nach bereits existierenden Abteilungen.

“Das nenne ich Ballwurftechnik!”, ruderte Idepap dagegen an. “Man wirft den Ball zur nächsten Abteilung und wartet bis er zurückkommt. Zwischenzeitlich sind die anderen ‘zuständig’.”

Er hatte solche Momente schon zu oft erlebt, er war immer ruhig, aber jetzt nicht.

“Wenn Sie etwas Neues schaffen wollen, dann zementieren Sie bitte niemals bestehende Strukturen auch noch in Ihrem Projektstrukturplan! Bauen Sie eine Struktur, die alle Beteiligten zwingt miteinander zu sprechen und aus dem Alltag herausfinden hilft. Effizienz ist in diesem Fall die falsche Zielsetzung.”



## Nachwort des Autors

Herr Idepap hat um 1999 das Licht der Welt erblickt. Er war zu diesem Zeitpunkt bereits erwachsen. Als „Unternehmensberater“ bezeichnet ihn das Finanzamt, auch wenn er selbst mit dieser Bezeichnung hadert. Er kennt sich damit aus, wie man Unternehmen clever organisiert. Projektmanagement, Organisationsentwicklung und Strategieumsetzung sind seine Steckenpferde.

Als Begleiter im Arbeitsalltag erlebt Herr Idepap allerlei Berichtenswertes aus, in und mit seinen Projekten. Mit seinen Projektgeschichten sind nicht selten persönliche Schicksale verbunden. Herr Idepap fühlt mit seinen Gesprächspartnern, die er mal versteht und mal so gar nicht verstehen kann.

Die Menschen in den Geschichten sind frei erfunden, die Situationen des Projektalltags könnten sich so jedoch tatsächlich zugetragen haben.

Die Geschichten mit Herrn Idepap sind hier nicht zu Ende. "Gestatten, Idepap!" ist eine Kolumne in unserem Projektbrief, den wir seit vielen Jahren in regelmäßigen Abständen an unsere treue Leserschaft herausgeben. Herr Idepap wird auch weiterhin Spannendes erleben und darüber zu berichten wissen.

Ihr Holger Zimmermann