

# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 1/6

## Dyssynergie - 10 zuverlässige Methoden, einen Projektmanager auszuschalten

von Dipl.-Phys. Walter Plagge

Im Laufe der Zeit haben sich mehrere standardisierte Verfahren etabliert, nach denen die Reife des Projektmanagements in einem Unternehmen beurteilt werden kann (z.B. PM Delta). Untersucht wird dabei, wie das Projektmanagement aufgestellt und seine Arbeit organisiert ist.

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Trainer, Berater und Coach in Sachen Projektmanagement habe ich viele Erfahrungen durch eigene Beobachtung und aus Erzählungen von Projektmanagern und Teammitgliedern sammeln können, die mich die Frage nach der Reife anders stellen lassen:

### Ist dieses Unternehmen reif für Projektmanagement?

Denn die Schwächen der Organisation liegen häufig nicht in der Art, wie Projektmanager und Teams ihre Arbeit machen, sondern darin, wie sie dabei von der eigenen Firma unterstützt oder behindert werden.

Einige dieser immer wiederkehrenden Beobachtungen habe ich hier unter dem Schlagwort **Dyssynergie** zusammengefasst. Dieser Begriff benennt, laut dem medizinischen Roche-Lexikon, die "Störung des Zusammenwirkens zusammengehöriger Funktionseinheiten", nämlich hier der Projektorganisation und der Linienorganisation, vertreten durch das mittlere und obere Management.

Projektmanagement ist eine Methode, die für sich reklamiert, weitestgehend vernunftbasiert vorzugehen. Wenn die alten Griechen Projektmanagement gekannt hätten, dann wäre sicherlich Athene, die Göttin der Weisheit, dafür zuständig gewesen. Wird jetzt - bewusst oder unbewusst - gegen alle Regeln vernunftbasierten Handelns verstoßen, hat vielleicht ein Teufel-

chen seine Hand im Spiel. Und so nenne ich jetzt einige "teuflische" Maximen, nicht ohne ihnen gegenüberzustellen, was Athene den Managern und Projektmanagern als kluge Ratschläge an die Hand geben würde.



*1. Gib Deinem Projektmanager keinen schriftlichen Auftrag - der würde die Gestaltungsmöglichkeiten zu sehr einschränken. Empfohlene Steigerung: Gib ihm Kompetenzen und lasse ihn nicht merken, wie unklar sie sind.*

So kann man zum Beispiel dem Projektmanager ein (geringes) persönliches Budget verweigern, das es ihm erlauben würde, in dringenden Fällen eine Dienstreise anzutreten, ohne vorher mit der Linienorganisation Rücksprache zuzunehmen. Begründung: das würde gegen die internen Unterschriftenregelungen verstoßen.

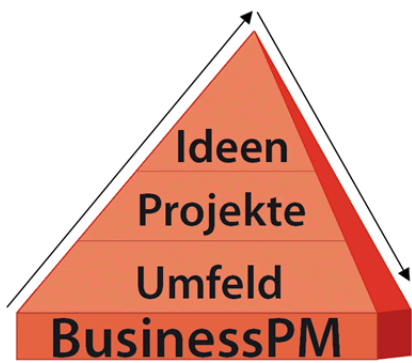
Eine gute Möglichkeit ist auch, dem Projektmanager kein Mitspracherecht bei der Urlaubsplanung der Kernteam-Mitglieder einzuräumen, was diesen erlauben würde, kritischen Projektphasen mit Einwilligung ihres Linienvorgesetzten aus dem Weg zu gehen. Natürlich kommt es selten so weit, weil das Unternehmen schnell erkennen würde, dass dem Projekt großer Schaden entstünde. Wenn aber keine solche Regelung vorliegt, sobald sie gebraucht wird, gibt es in jedem Fall Streit und Frustration bei allen Beteiligten.

Diese Maxime lässt sich besonders gut in einer Matrix-Organisation verwirklichen, weil diese sehr sensibel gegen organisatorische Schwächen ist und guter Pflege bedarf.



*Projektmanager, schreib' Dir deinen Auftrag selber.*

Hat die Bürokratie eingesehen, dass ein schriftlicher Auftrag sinnvoll ist, wählt sie meistens eine einheitliche Formulierung für sämtliche Projektmanager, weil sie aus



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 2/6

Gerechtigkeitsgründen immer gern alles gleich behandelt. Individuelle Gestaltung stößt auf Ablehnung, und die Begründung ist häufig, das würde zu viel Arbeit machen. Daher die Empfehlung, es selbst zu tun und zur Unterschrift vorzulegen.



*2. Dein Projektmanager braucht viel Unterstützung. Deshalb sind drei Vorgesetzte besser als einer. Empfohlene Steigerung: es ist hilfreich, wenn die drei aus verschiedenen Bereichen kommen.*

Manche Firma hat erkannt, dass ein Projektmanager ohne den Rückhalt durch einen internen Entscheidungsträger schlechte Karten hat. Also führt sie das Sponsorenkonzept ein. Das ist wunderbar, wenn es sich um ein Projekt für einen externen Kunden handelt. Bei internen Projekten aber gibt es auch mindestens einen internen Auftraggeber, und wenn jetzt noch ein Sponsor dazu kommt, dann hat man mehrere "Vorgesetzte", die meistens unterschiedliche Bedürfnisse und Ziele haben und diese auch an den Projektmanager „hinreden“, sodass er sich schließlich vorfindet wie das Kind im kaukasischen Kreidekreis.



*In internen Projekten ist der Auftraggeber auch der Sponsor. Sorge dafür, dass Du nur einen hast.*

Wenn es Ärger gibt mit anderen Interessensträgern, soll er ihn ausfechten.



*3. Dein Projektmanager ist unberechenbar. Deshalb muss seine Arbeit durch einen Lenkungsausschuss kontrolliert werden.*

Im Lenkungsausschuss müssen alle vom Projekt betroffenen Bereiche vertreten sein. So kann zum Beispiel der Produktionschef sofort „Nein“ sagen, wenn der Projektmanager Ansprüche an ihn stellt. Darüber hinaus können aber auch die nicht betroffenen Bereiche vertreten sein; schließlich haben alle wichtigen Leute ein Anrecht, mitzureden. Nun erwartet der Projektmanager manchmal, dass der Lenkungsausschuss ihn unterstützt mit Entscheidungen, die er selbst nicht treffen darf. Mit Hilfe der dafür vorgesehenen Projektampel setzt er also sein Projekt auf „rot“. Nach einiger Zeit wird das Problem an ihn rückdelegiert: " Ihr Projekt ist in Schwierigkeiten. Kümmern Sie sich darum. " Ein Lenkungsausschuss ist ja ein Team; und Team ist ja die Abkürzung für: Toll, Ein Anderer Macht's.

*Der Lenkungsausschuss ist dazu da, Entscheidungen zu treffen, die den Projektmanager unterstützen. Manager entscheiden gern, wollen aber nicht arbeiten. Also, Projektmanager: gehe mit Entscheidungsvorlagen zu Deinem Lenkungsausschuss; Dein Sponsor hat die Aufgabe, die Entscheidung seiner Kollegen im Lenkungsausschuss herbeizuführen.*



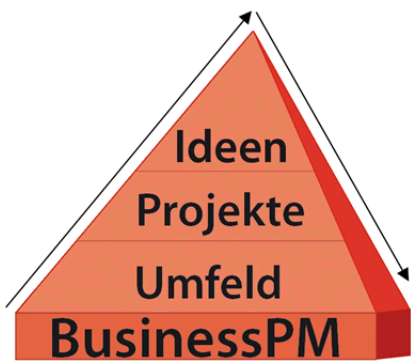
*herbeizuführen.*



*4. Die RACI - Matrix ist ein wunderbares Werkzeug zur Steuerung des Personaleinsatzes. Achte darauf, dass alle wichtigen Leute mit ihren Zuständigkeiten vertreten sind.*

Notwendig ist dabei ein unklarer Sprachgebrauch. Nur er ermöglicht die existenzrettenden Schuldzuweisungen.

Wenn mehrere Personen für eine Sache zuständig sind, ist das in Ordnung. Der Koordinationsaufwand ist schließlich der Job des Projektmanagers.



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 3/6

Das „C“ in RACI bedeutet: to be consulted. Information ist Holschuld. Natürlich müssen möglichst viele Leute konsultiert werden und haben deshalb ein Mitspracherecht. Nur so kommt man zu einem optimalen Ergebnis.



*Kläre den Sprachgebrauch. Der wichtigste Buchstabe in RACI ist das „A“ für accountable, und das bedeutet die Verantwortlichkeit für das Ergebnis eines Arbeitspakets. Es gilt das „Highlander-Prinzip“: es kann nur Einen geben. Und wer die Ergebnisverantwortung hat, der muss sich selber um den Zuständigen („R“ = responsible), der die Arbeit erledigt, kümmern sowie auch darum, wo er die notwendigen Informationen herbekommt.*

Damit kann man das „C“ in RACI auch als "check" interpretieren; und auch das Prüfen des Ergebnisses wird an eine einzelne Person delegiert.



*5. Wir sind ernsthafte Menschen, die vernünftig miteinander umgehen können. Regeln sind etwas für den Kindergarten.*

Von Regeln wird die Welt nicht besser. Wir haben so viele Regeln, aber sehen Sie sich mal die Realität an. Es wäre auch unnützer Aufwand: Dinge zu regeln, die vielleicht gar nicht passieren werden. Am besten lösen wir Probleme dann, wenn sie auftreten.

Tatsächlich können Regeln äußerst nützlich sein. So wurde in einem mit großen Risiken behafteten Entwicklungsprojekt festgelegt, dass ein Versuch nur gestartet wurde, wenn alle dafür zuständigen Spezialisten aus verschiedenen Bereichen ihn einvernehmlich beschlossen hatten. Auf diese Weise konnte vermieden werden, dass im Falle des Scheiterns die Bereiche sich gegenseitig die Schuld zuweisen würden.



*Unterscheide zwischen Appellen und Regeln. Appelle richten sich an den Einzelnen (z. B.: Sei pünktlich!); Regeln dagegen legen fest, wie das Team mit Verstößen gegen die Appelle umgeht.*

Regeln müssen aufgestellt werden, bevor man sie braucht. Im Falle eines Konflikts ist es zu spät, eine Regel zu finden, mit der alle Konfliktparteien zufrieden sind. Regeln können sinnvoll sein zur Aufgabenverteilung, zur Entscheidungsfindung, zur Kommunikation.

Die RACI-Matrix ist eine solche Regel. Besonders wichtig ist es heutzutage, durch Regeln einen sinnvollen Umgang mit den Werkzeug "E-Mail" zu gestalten, um des „Information Overkill“ Herr zu werden („An Alle!“)



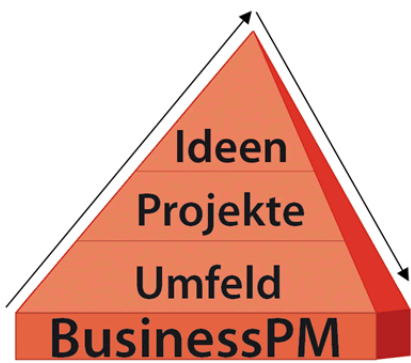
*6. Projektmanagement ist ein anderes Wort für "Mach's möglich!" - Management. Ernenne einen guten Projektmanager; er wird's schon richten.*

Häufig steht eine Firma, die von einem Kunden mit einem Projekt beauftragt wird, unter so starkem Wettbewerbsdruck, dass die Wünsche des Kunden ungefiltert und unwidersprochen an den Projektmanager und sein Team weitergegeben werden. Damit findet eine sinnvolle Projektplanung gar nicht erst statt, und alle notwendigen Aktivitäten werden in ein Korsett gezwängt, das die Einhaltung des magischen Dreiecks von vornherein nicht zulässt. Und was ohnehin nicht funktionieren kann, das kann auch der beste Projektmanager nicht zum Erfolg führen.

*Führe einen sinnvollen Stage-Gate-Prozess ein. Er legt fest, wie die Aktivitäten der Initiierungs- und der Planungsphase, also die Beschäftigung mit den Kundenwünschen und den Möglichkeiten des Teams, sinnvoll ineinander greifen.*



Eine genaue Planung ist gerade dann nötig, wenn der Verdacht



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 4/6

besteht, dass das Projekt die Wünsche des Kunden nicht erfüllen kann. Nur mit Hilfe eines guten Planes können unrealistische Ziele enttarnt werden.



*7. „Projektmanagement“ kann Jeder. Du selbst bist ein guter Manager kraft Deiner Persönlichkeit, aber Du kannst dich nicht um alles selbst kümmern. Hilf deshalb Deinem Projektma-*

*nager, seine Beschränktheit zu überwinden. Dein Projektmanager ist kein Profi. Zeig ihm, dass man nur wollen muss.*

Nehmen Sie den Architekten eines neuen Hochhauses, der eine kühne Vision entwirft. Der Tragwerksplaner kommt bei der Überprüfung zu dem Ergebnis, dass die Statik des Gebäudes nicht hinreichend gut ist. Die Argumente werden diskutiert, aber dem Architekten ist klar, dass er seine Vision den Möglichkeiten anpassen muss. Zwar ist er unter Umständen nicht in der Lage, die einzelnen Berechnungen des Statikers zu überprüfen, aber natürlich hat er Vertrauen in die Professionalität des Mitarbeiters, denn sonst hätte er ihn nicht beauftragt

In Projekten ist das anders. Häufig dominiert das Wunschdenken des Auftraggebers, und Einwände des Projektmanagers, der die Kosten- und Terminziele für unrealistisch hält, werden nicht gehört, weil der Auftraggeber - selber Manager - nicht akzeptiert, dass sein Untergebener auf seinem Gebiet, dem Projektmanagement, Fachkenntnisse hat, die den seinen überlegen sein könnten.



*Projektmanager, arbeite wie ein Profi. Verwende professionelle Tools. Aber verkaufe Dich auch wie ein Profi. Terminplanung mit Excel ist Dilettantismus auf hohem Niveau und wird auch so empfunden!*



*8. Belohne Deinen Projektmanager für gute Arbeit nur, wenn er das Budget einhält.*

*Das funktioniert um so besser, je knapper die Vorgaben sind. Dann lernt er ja erst den Wert des Geldes und damit der Belohnung schätzen.*

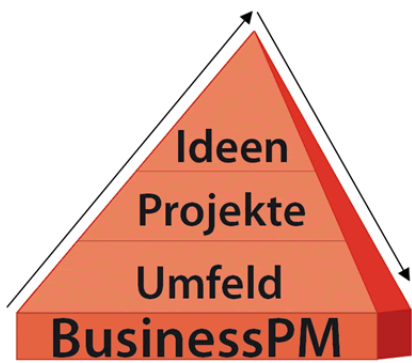
Ein amerikanisches Hightech-Unternehmen legt viel Wert auf gutes Projektmanagement. Die Projektmanager werden gut ausgebildet, bekommen große Freiräume bei der Gestaltung des Projektes und agieren wie kleine Unternehmer. Insbesondere werden sie angehalten, ein sorgfältiges Risikomanagement zu betreiben. Und am Ende der Projektarbeit werden sie für ihre gute Arbeit belohnt. Die Belohnung bemisst sich an der Einhaltung des Budgets. Allerdings werden die Kosten für eingetretene Risiken ohne besondere Kennzeichen dem Budget angelastet. Damit konterkariert das Unternehmen alle seine Bemühungen um gutes Projektmanagement. Denn selbstverständlich wird der Projektmanager beim nächsten Mal großzügiger kalkulieren, um Risiken damit abzufedern und seine Belohnung zu retten.



*Der Umgang mit Kosten und Terminen muss "true and fair" erfolgen. Wer mit Belohnungen arbeitet, sollte zumindest den Sachverhalt genau prüfen.*

Wenn ein Projekt von Risiken betroffen wird, die ohne die Schuld des Projektmanagers, der sie aber richtig vorhergesehen hat, zur Budgetüberschreitung führen, dann hat der Projektmanager immer noch " einen guten Job gemacht ".

Wir müssen mal über Geld reden.



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 5/6



*9. Überhaupt, das Schätzen. Sie wissen ja: Planung heißt, die Hoffnung durch den Irrtum zu ersetzen. Dann wäre Schätzen der Versuch von Spezialisten, die Realität durch ihre Wunschvorstellungen zu verdrängen.*

Schätzungen fallen ohnehin immer zu hoch aus. Lassen Sie sie deshalb so oft wiederholen, bis es passt. Gut ist auch, Schätzungen durch mehrere unabhängige Personen durchführen zu lassen und dann das niedrigste Ergebnis als realistisch und vernünftig zu übernehmen. Natürlich müssen die Schätzer mit den größten Abweichungen weiterhin im Projekt mitarbeiten.

Wichtig ist auch, dass die Schätzer wissen, wie es um die Finanzen und Termine bestellt ist und was der Kunde bereit ist zuzugestehen. Sonst ist die Gefahr zu groß, dass die Firma den Auftrag nicht erhält.

Selbstverständlich führen zu optimistische Schätzungen nicht zu besseren Ergebnissen. Der Auftrag kommt zwar zustande, aber Termine und Kosten werden weit überzogen, d. h. von der Realität eingeholt. Wenn der Schaden zu groß ist, dass er nicht mehr schöngeredet werden kann, wird das Projekt nachträglich zu einem "strategischen Projekt" erklärt.



*Vergib eine Aufgabe nur an eine Person, der du sie auch zutraust. Dann akzeptiere aber auch die Ergebnisse.*

Veranstalte keine internen Wettbewerbe, deren Verlierer anschließend weiter mitarbeiten müssen.

Schätzungen müssen möglichst ohne äußeren Druck stattfinden. Sonst gibt es systematische

Verzerrungen. PERT, Teammethoden, Schätzklausuren, Unsicherheitsspannen helfen dabei.

Merke: Murphy's Gesetz gilt immer: getürkte Zahlen holen einen ein.



*10. Dein Projektmanager ist ein guter Fachmann, aber von Geld versteht er nichts. Deshalb sollte er auch nicht an der Budgetierung beteiligt sein.*

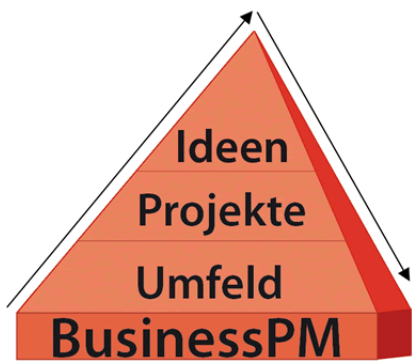
Ein Unternehmen ist als schwache Matrix organisiert. Die Projektmanager dürfen nur ihre Investitionen planen; die Kalkulation des Arbeitsaufwands der eigenen Mitarbeiter liegt aber in der Verantwortung der Linie. Die Linie kalkuliert nur mit Kostenstellen, aber nicht mit Kostenträgern. Deshalb gibt es auch keine Stundenschreibung. EDA-Kosten spielen keine Rolle - man hat's ja.

Nach einigen Jahren gibt es ein böses Erwachen. Die Firma wird verkauft, und die neuen Herren achten mehr auf das Geld. Leider sind die Kollateralschäden beträchtlich, besonders was die Zahl der Mitarbeiter betrifft.



*Die Methode "Projektmanagement" ist am effizientesten, wenn man sie als Unternehmensführung auf Zeit versteht. Dazu gehört auch die Planung aller Kosten durch den Projektmanager, nicht nur das Ausgeben von Geld.*

Die Liste der Methoden systematischer Misswirtschaft ließe sich noch lange fortsetzen. Alles, was ich hier niedergeschrieben habe, habe ich so oft, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, erlebt, dass ich wirklich von systematischen Fehlern sprechen muss. Aus der Ironie, die ich in diesen Artikel gegossen habe, könnte der geneigte Leser schließen, dass hier ein Zyniker am Werke war, denn Zyniker sind bekannt-



# Projektimbiss

**BusinessPM** – Unser Beitrag zu  
Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 6/6

lich enttäuschte Idealisten. Aber der Eindruck täuscht; zum Einen sind es diese Maximen, die allen Trainern, Beratern und Coaches ihre Arbeit geben, und zum Anderen hat sich Vieles in den letzten zehn Jahren erheblich verbessert. Das ist schön. Bis zur Perfektion scheint es allerdings noch ein weiter Weg zu sein, und das ist auch schön. Denn es gibt uns Trainern, Beratern und Coaches die Gelegenheit und den Optimismus, unverdrossen und mit großer Begeisterung für das Projektmanagement diesen Weg weiterhin zu begleiten.

Ihr

Max L. J. Wolf



## Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,  
Buchenstr. 4 A,  
D-85716 Unterschleißheim,  
Tel.: 089 / 3107992,  
Fax: 089 / 3104852,  
E-Mail: [businesspm@wolf-pmt.de](mailto:businesspm@wolf-pmt.de),  
Internet: [www.wolf-pmt.de](http://www.wolf-pmt.de)

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.