

Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu
Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 1/5

Der richtige Umgang mit Verantwortung von Dirk Heche

Vorwort

In letzter Zeit wurde ich immer wieder von verschiedenen Seiten angesprochen, welche Verantwortung eine Projektleitung hat und wie sie damit umgehen soll, wenn z.B. nach eigenen Überlegungen das Projekt innerhalb von 6 Monaten abgewickelt werden kann und der Auftraggeber 4 Monaten ohne Ressourcenerhöhung fordert. Hierzu habe ich einen sehr guten Beitrag von Herrn Dirk Heche (Diplom-Informatiker, freier Berater und Trainer mit Schwerpunkt PM, Dozent am Lehrstuhl für BWL der Universität Lüneburg, Buchautor) im Projekt Magazin, Ausgabe 6/ 2004 gefunden. Ich danke Herrn Heche für die Zustimmung zur Veröffentlichung im Projektimbiss.

gez. Max L. J. Wolf

Karl ist Projektleiter. Die Konfiguration einer Reporting-Schnittstelle wird an einen Entwickler der EDV-Abteilung seiner Firma gegeben, der diese Schnittstelle den Wünschen des Kunden entsprechend anpassen soll.

Der Termin der Fertigstellung rückt näher, und bereits zwei Mal hat Karl nachgefragt und stets die gleiche Antwort erhalten: Ja, die Schnittstelle werde rechtzeitig fertig gestellt. Drei Tage vor dem Bereitstellungstermin der Reporting-Schnittstelle erhält Karl jedoch die Nachricht, dass es Probleme mit der Firewall und dem Web-Server gebe. Man sei noch dabei, das Problem zu analysieren, ein Lösungstermin könne frühestens in zwei Tagen genannt werden, die Konfiguration der Reporting-Schnittstelle ließe sich vorher nicht abschließen.

Karl eskaliert die Verschiebung an den Kunden und seinen eigenen Vorgesetzten, woraufhin er sich mit zwei Vorwürfen konfrontiert sieht. Zum

einen hätte er früher wissen sollen, dass der Termin nicht gehalten werde, zum anderen wird nicht akzeptiert, dass er zum momentanen Zeitpunkt keinen Lösungstermin für das Problem nennen kann. Der generelle Vorwurf von Kunde und Vorgesetztem lautet erwartungsgemäß: „Aber Sie sind doch der Projektleiter!“.

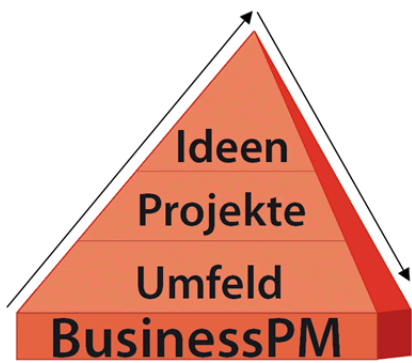
Karl ist im Zweifel. Hat er korrekt gehandelt? Was wird von ihm erwartet, welche Erwartungen kann und darf er erfüllen?

Der Projektleiter als Instanz mit pauschaler Verantwortung?

Das Selbstbild des Projektleiters ist in der Regel eine Reflektion des Bildes, das andere davon haben. Somit wird der Projektleiter zu einer Instanz, die ganz pauschal für alles verantwortlich gemacht wird, was mit dem Projekt im engeren und weiteren Sinne zu tun hat. Und ebenso pauschal wird ihm auch die gesamte Verantwortung für alles zugesprochen, was in dem Projekt geschah, geschieht und noch geschehen wird. Er wird damit in vollem Umfang verantwortlich für die Erbringung der Leistung, die Einhaltung der Termine, die Qualität der Ergebnisse, das Budget, die Ressourcen und die vielen kleinen und größeren sonstigen Baustellen.

Aber eine solche Sichtweise macht das Arbeitsumfeld des Projektleiters nicht nur schwierig sondern unmöglich. Denn man kann keine Verantwortung übernehmen, wenn man auf den Erfolg oder Misserfolg des verantworteten Gegenstands nicht wesentlichen Einfluss ausüben kann.

Kaum ein Projektleiter wird nun aber von sich behaupten wollen, dass er zum Beispiel mehr Einfluss auf die Geschwindigkeit oder Qualität hat, mit der eine Leistung erbracht wird, als der tatsächliche Leistungserbringer. Das mag in Situationen, in denen der Projektleiter direkte fachliche oder möglicherweise sogar disziplinarische Weisungsbefugnisse besitzt, noch im Bereich des Denkbaren liegen. In den meisten Projekten mit ihren komplizierten Konstellationen von verschiedenen Parteien mit teils nur losen Abhängigkeiten aufgrund von juristisch mehr oder



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 2/5

minder verbindlichen Beauftragungen ist dieses aber definitiv nicht der Fall. Das Stichwort in der Literatur lautet hier „Einfluss-Projektorganisation“.

Der Projektleiter trägt Verantwortung, darüber besteht kein Zweifel. Es ist aber nicht die, welche ihm gemeinhin zugewiesen wird. Das Selbstwie auch das Fremdbild des Projektleiters müssen dringend einer Revision unterzogen werden, um diese Diskrepanz zu korrigieren. Das Fremdbild zu verändern ist schwer, hier helfen nur Persönlichkeit, Verhalten und kommunikative Klarheit des Projektleiters weiter. An erster Stelle muss für den Projektleiter daher die Aufgabe stehen, seine Einstellung gegenüber der eigenen Arbeit und dem Gegenstand dieser Arbeit zu prüfen und ggf. zu korrigieren. Das Gleiche gilt für die Verantwortung, die er zu übernehmen und insbesondere für die Verantwortung, die er nicht zu übernehmen hat.

Die Kommunikationsverantwortung des Projektleiters

Kennen Sie den Begriff des Spielertrainers? Damit bezeichnet man Sportler, die gleichzeitig die Mannschaft trainieren, in der sie auch spielen. Das Konzept ist anerkanntermaßen brauchbar in niedrigen Spielklassen, aber es versagt in höheren Ligen, weil hier der Trainer in der Lage sein muss, sich voll und ganz auf die Mannschaft zu konzentrieren, die er trainiert. Nur so kann er genug Zeit und Konzentration aufbringen, um Details zu erkennen, herauszuarbeiten oder zu formen, die ihm als Spielertrainer wahrscheinlich entgangen wären.

Ein Projektleiter nimmt eine ähnliche Position ein. Entspricht er einem Spielertrainer, dann ist er an der Leistungserstellung beteiligt. Er kann in kleinen Projekten bestehen, aber ab einer gewissen Projektgröße muss er sich aus der Leistungserstellung zurückziehen. Ab diesem Moment kommt seine eigentliche Aufgabe voll und ganz zum Tragen, und diese ist mitnichten mit

„Planen, Steuern, Reporten“ beschrieben. Die wichtigste Aufgabe des Projektleiters ist die Kommunikation, worauf ich mich im Folgenden konzentrieren werde.

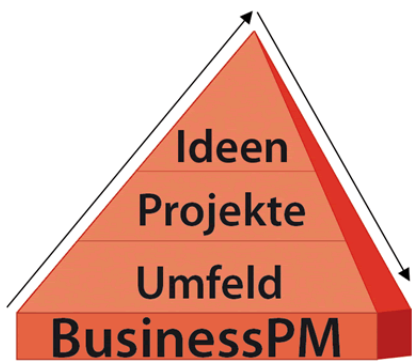
Alles, was ein Projektleiter bewirken kann, bewirkt er durch Kommunikation. Er verteilt Aufgaben, er erfragt Status, er sammelt, verdichtet und bewertet Informationen und gibt diese an die richtigen Kommunikationspartner weiter. Wenn es eine Sache gibt, für die ein Projektleiter Verantwortung zu tragen hat, dann dafür, dass dieser Prozess eine hohe Güte besitzt. Ein guter Projektleiter zeichnet sich demnach nicht unbedingt durch ein erfolgreiches Projekt, aber durch gute Kommunikation im obigen Sinne aus.

Qualitative hochwertige Kommunikation im Projektmanagement hat vor allem die folgenden wichtigen Merkmale:

- sie erfolgt an die richtigen Ansprechpartner,
- zum richtigen Zeitpunkt und
- ihr Inhalt ist wahr.

Diese Qualität zu erzielen, liegt in der Kommunikationsverantwortung des Projektleiters. Wahrheit darf hierbei auf keinen Fall als moralisches Leitbild verstanden werden. Gemeint ist die Orientierung an Fakten, nicht an Meinungen, Wünschen und Glaubenssätzen. Welches Restrisiko der Projektleiter in Kauf nimmt, Aussagen zu kommunizieren, die sich später vielleicht als unwahr herausstellen, kann nur er selbst entscheiden.

Aus dieser überaus bedeutenden Anforderung lässt sich im Folgenden ein klareres Bild des Aufgabenspektrums des Projektleiters, seiner Verantwortung und auch der Grenzen derselben ableiten. Es sollte dazu dienen, den fremdgewählten Gottstatus des Projektleiters etwas zu relativieren und wieder in den Kosmos des Möglichen zu rücken.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 3/5

Projektmanagement bedeutet Verantwortungsmanagement

Der Kunde trägt eine neue Anforderung an Karl heran. Man ist sich schnell einig, dass diese im Rahmen der bisherigen Beauftragung als Change Request zu behandeln ist. Der Kunde erwartet eine Beauftragung auf Fixpreisbasis, nennt einen Fertigstellungstermin und hat auch bereits eigene Berechnungen des voraussichtlichen anstehenden Aufwandes angestellt.

Karl nimmt die Anforderungsdetails und die weiteren Vorstellungen des Kunden auf. Er verabschiedet sich aus dem Gespräch mit dem Hinweis, dass er nun mit der Prüfung beginnen müsse und sich am folgenden Tag mit dem aktuellen Stand melden werde.

Weitere Ansprechpartner werden nun in den Prozess einbezogen: Ein Ingenieur wird über die voraussichtliche Umsetzungsdauer befragt, mit dessen Vorgesetztem wird die Verfügbarkeit für eine Umsetzung abgestimmt, der Vertragsverantwortliche wird über den Wunsch der Umsetzung nach Fixpreis informiert und um Stellungnahme gebeten.

Niemand erwartet vom Projektleiter, dass er selbst die vereinbarte Leistung erbringt. Um das Projektziel zu erreichen, muss es aber Personen geben, die Verantwortung für die Erbringung der Leistung übernehmen. Und hiermit ist ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Zweck der Kommunikation des Projektleiters angesprochen: Er muss Verantwortliche finden und sie in eben die Verantwortung nehmen, die ihnen zugeordnet ist oder zugeordnet werden kann, damit das Projektziel erreicht werden kann. In diesem Sinne wird Projektmanagement zu Verantwortungsmanagement.

Diese Fragestellung hat zwei Aspekte, nämlich einen reflexiven und einen aktiven. Der reflexive Aspekt von Verantwortungsmanagement bedeu-

tet, dass der Projektleiter Kenntnis haben muss über

- die Personen, die für bestimmte Fragestellungen verantwortlich sein können,
- den Grad, zu dem diese Personen Verantwortung übernehmen können, wollen oder dürfen und
- die Wege, über die diese Verantwortung festgelegt und eingefordert werden kann.

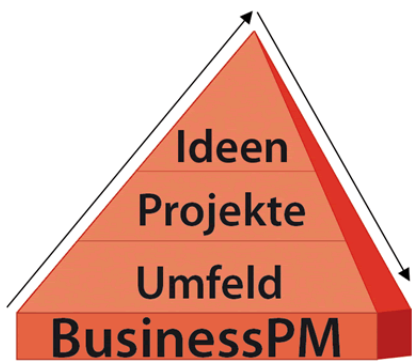
Der aktive Aspekt ergibt sich aus den Anforderungen der jeweiligen Situation: Der Projektleiter muss einerseits Verantwortliche finden und andererseits von Ihnen die nötigen Commitments einholen, um aufgabenbezogene Verantwortlichkeit herzustellen. Für jede Aufgabe, die der Projektleiter nicht selbst erledigen kann oder will, für jede Information, die er nicht selbst hat, muss er seine Suche nach Verantwortlichen beginnen und erfolgreich zu einem Abschluss bringen, damit das Projekt einen Schritt weiter kommt.

Grenzen der Verantwortung des Projektleiters

Im heutigen Jour Fixe mit dem Auftraggeber des Projekts konfrontiert dieser Karl mit der Aufforderung, den Fertigstellungstermin für eine bestimmte Teilleistung nach hinten zu verschieben. Hintergrund ist, dass der Kunde eine für diese Leistung erforderliche Beistellung erst später als ursprünglich geplant abgeben kann. Karl weiß, dass eine Umordnung der Aufgaben in der vom Kunden gewünschten Weise theoretisch möglich wäre.

Es gibt hierbei aber ein Problem, denn der Auftrag wurde an einen Subunternehmer vergeben. Einzige verbindliche Vorgabe war dabei der Abgabetermin der Gesamtleistung, nicht die Reihenfolge in der die Teilleistungen bearbeitet werden.

Karl entgegnet, dass er über die Möglichkeit einer solchen Umordnung keine Aussage machen



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 4/5

könne. Seiner Einschätzung nach wäre diese denkbar, aber eine solche Zusicherung zu machen, läge nicht in seiner Verantwortung. Das müsse er erst abklären.

Im letzten Abschnitt wurde als reflexiver Aspekt des Verantwortungsmanagements genannt, dass der Projektleiter wissen müsse, in welchem Umfang Personen Verantwortung übernehmen können, wollen oder dürfen. Außerdem wurde an anderer Stelle festgestellt, dass die Güte der Kommunikation unter anderem am Wahrheitsgrad ihres Inhaltes messbar sei. Die Verknüpfung dieser beiden Aspekte hat einen unmittelbaren und bedeutenden Einfluss auf die Grenzen der Verantwortung des Projektleiters.

Denn der Projektleiter darf mit diesem Rollenverständnis nur Aussagen machen, über deren Wahrheitsgrad er eine hinreichende Sicherheit gewonnen hat. Das bedeutet zum Beispiel, dass er zu Terminanfragen erst dann eine konkrete Auskunft gibt, wenn er sich bei den Verantwortlichen für die inhaltliche Zielerreichung rückversichert hat, welche Termine tatsächlich gehalten werden. Es steht ihm zwar jederzeit offen, diese Rückversicherung nicht durchzuführen, wenn er sich des Risikos bewusst und bereit ist, es zu tragen. Das ist eine individuelle Entscheidung. Er trägt dann allerdings auch die alleinige Verantwortung, sollte sich seine unbestätigte Risikoeinschätzung als falsch herausstellen.

Machen Sie sich darüber hinaus klar, dass Wahrheit für den Projektleiter stets nur eine Momentaufnahme ist. Die Grenze seiner Verantwortung ist genau dort erreicht, wo eine Aussage nach seinem Sachverstand korrekt war, sich aber trotzdem später als falsch herausstellt - wenn also zum Beispiel eine Rückversicherung über Termine stattgefunden hat, diese kommuniziert wurden und später doch nicht gehalten werden.

Dem Projektleiter bleibt die Verantwortung für die Kommunikation der Terminverschiebung, aber er kann nicht für die Terminverschiebung

selbst verantwortlich gemacht werden. Die Grauzone hierbei sollte klar sein, denn der Projektleiter muss sich immer die Frage gefallen lassen, ob er vielleicht zuvor zu wenig kommuniziert und so die Tendenz der Terminverschiebung nicht früh genug erkannt hat.

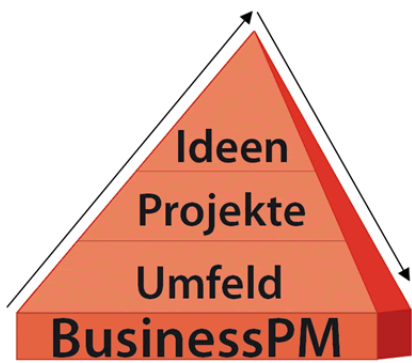
Verantwortungsmanagement in der Praxis

Die oben skizzierte Grenze der Verantwortung hat für die Praxis eine besondere Bedeutung. Sie erlaubt eine vernünftige und dem Projekt zuträgliche Distanzierung von bestimmten Aufgabenbereichen. Sie gestattet dem Projektleiter, sich auf das zu konzentrieren, was für das Fortkommen des Projektes wichtig ist und macht ihn nicht zum Gefangenen von Anforderungen, zu denen ihm Kompetenzen oder Rechte fehlen.

Am Beispiel der Eskalation wird das möglicherweise besonders deutlich. Viele Projektleiter betrachten diese als Eingeständnis ihres Scheiterns, und die Historie, die zur Eskalation führte, mag die Befürchtung manches Mal bestätigen. Grundsätzlich aber ist eine Eskalation eine Maßnahme im Rahmen der Kommunikationsverantwortung des Projektleiters, die ganz nüchtern feststellt, dass

- die Kompetenzgrenzen des Projektleiters überschritten wurden,
- deshalb eine Entscheidung an anderer/höherer Stelle erforderlich ist und
- (meistens) der Regelverlauf des Projektes nicht mehr herzustellen ist und eine Korrektur stattfinden muss.

Die Ursache für die Eskalation ist für deren Durchführung ohne Bedeutung, entscheidend ist lediglich das faktische Vorliegen eines Eskalationsgrunds. Die Situation ist wahrscheinlich nicht beim Projektleiter entstanden und sie wird letztlich auch nicht durch den Projektleiter gelöst. Er ist lediglich eine Figur in einem größeren Zusammenhang, die ein paar verantwortungsvolle - aber nicht alle - Rollen übernimmt und damit



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu
Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 5/5

zwangsläufig auch nur einen Teil der Verantwortung.

Fazit

Das Fazit lautet, dass es keinem Projekt gut tut, wenn der Projektleiter der Gefangene einer Aufgabendefinition ist, die er nicht erfüllen kann, schlimmer noch, sich dazu macht. Seine Rolle ist die eines Koordinators und Informationsknotens, einer Wissensbasis in Prozess- und Organisationsfragen, eines Kontrolleurs und Analytikers. Seine maßgebliche Aufgabe ist die Kommunikation, die er dazu nutzt, um Verantwortliche zu finden und Verantwortung festzuschreiben. Dieser Aufgabe sollte er bestmöglich nachkommen.

Projektmanagement als Verantwortungsmanagement wahrzunehmen, heißt, die eigenen und die Grenzen anderer zu erkennen, die Konsequenzen daraus zu ziehen und sie im täglichen Projektgeschäft zu leben.“

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,
Internet: www.wolf-pmt.de

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