

Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 2/5

hindert, dass der „Motor“ heiß läuft.

Um als Projektleitung zu bestehen, sollte sich die Projektleitung folgender sechs Säulen bedienen:

1. Führungsinstrumente nutzen
2. Menschenverstand einsetzen
3. Fachwissen dosiert einbringen
4. Seine Mitstreiter und sich als Person kennen
5. Störungen managen und
6. Kommunizieren können.

Auf diesen sechs Säulen beruht die Kunst der Projektleitung, sein Projekt voranzubringen. Es gibt in Projekten immer wieder kritische Situationen, die eine Projektleitung zu stemmen hat. Deshalb ist neben einem partnerschaftlichen, kooperativen Führungsstil auch situative Führung angesagt.

1. Führungsinstrumente nutzen

Zum Musizieren bedarf es eines oder mehrerer Instrumente. Das allein genügt aber noch nicht. Die Art, wie auf den Instrumenten gespielt wird, entscheidet über Moll oder Dur. Das kennzeichnet dann die weiteren Säulen. Als Voraussetzung der entsprechenden Spielweise muss der Musiker seine Instrumente kennen und letztlich beherrschen. Wie dem Musiker stehen auch der Projektleitung verschiedene Instrumente zur Verfügung:

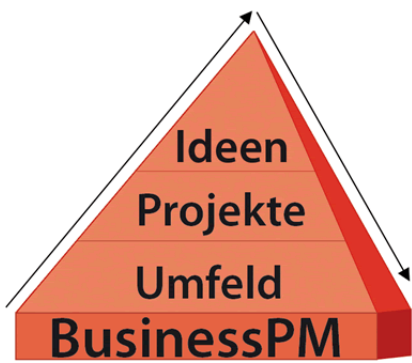
- a) Die methodischen Instrumente
 - Das Projekt-Organigramm
 - Das Projektergebnis/ die Arbeitspakete-Struktur
 - Der Terminplan/ der Ressourcenplan
 - Die Kalkulation
 - Der SOLL-/ IST-Vergleich
- b) Die kooperativen Instrumente
 - Die Arbeitspaket-Beauftragung
 - Die Projektbesprechung mit der „Liste offener Punkte“
 - Der Projekt- bzw. Arbeitspaket-Bericht

- Das Treffen von Vereinbarungen
- Das Einfordern von Vereinbarungen
- Das Feedback-Geben

Die methodischen Instrumente bringen Ordnung ins Projekt. Mit dem Projekt-Organigramm werden Verantwortlichkeiten, Informationsfluss und Berichtspflicht geklärt. Der Terminplan klärt über Projektergebnis und Arbeitspakete-Struktur zu erst sachliche Zusammenhänge und zeigt letztlich auf, wer welche Arbeiten mit wem bis wann zu erledigen hat. Je nach Projektart, Projektgröße und Projektzielsetzung sind diese Instrumente in Breite und Tiefe zu variieren und anzuwenden. Wie in der Medizin kommt es auch hier auf die Dosierung an. Zu viel Ordnung lähmt den Elan der Beteiligten, zu wenig Ordnung führt zur Orientierungslosigkeit der Projektakteure. Hier gilt es für die Projektleitung, mit etwas Fingerspitzengefühl die goldene Mitte zu finden, um das Projekt auf seinem Gleis nach vorn zu bringen.

Neben dem methodischen Rahmen kommt es sehr darauf an, die kooperativen Instrumente zu nutzen. Starke Instrumente sind „Vereinbarungen treffen“ und „Feedback-Geben“, um mit den Beteiligten wertschätzend und verbindlich zusammenzuarbeiten. Oft ist zu beobachten, dass Vereinbarungen von den Beteiligten nicht eingehalten werden. Hier zeigt sich dann, ob eine Projektleitung führt oder „es laufen“ lässt. Führen bedeutet hier auch, auf den Zustand der gebrochenen Vereinbarung hinzuweisen und die Situation neu auszuhandeln. Aber hier fehlt es den Projektleitungen oft an Mut, den Konflikt anzusprechen und sachlich auszutragen.

Die methodischen und kooperativen Führungsinstrumente werden oft in ihrer Wirkung unterschätzt und nicht konsequent genutzt. Projektleitungen glauben oft, sie brauchen Vollmachten und disziplinarische Maßnahmen, um das Projekt durchzusetzen. Sicherlich benötigt die Projektleitung vom Auftraggeber/ Auftragnehmer die offizielle Ernennung zur Projektlei-



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 3/5

tung und in Konfliktfällen eine entsprechende Rückendeckung. Aber die Kunst besteht in der Führung gerade darin, ohne „Druckmittel“ auszukommen und sich mittels Kommunikation mit den Verhaltensweisen und Zusagen der Mitstreiter auseinander zu setzen.

2. Menschenverstand einsetzen

Deshalb sollen die aufgezeigten Instrumente mit „gesundem Menschenverstand“ genutzt werden. Als Projektleitung ist es sinnvoll, vor der Zielfindung (Lastenheft) das Problem zu analysieren, bevor diese mittels Ideenfindungstechniken Lösungen (Pflichtenheft) entwickelt. In Alternativen zu denken, sich immer wieder den Überblick zu verschaffen, das sind wichtige Denkstile für das Gelingen des Projekts. Dabei hilft es zu visualisieren, mit Bildern und Grafiken gerade in Besprechungen zu arbeiten. Es ist nicht erforderlich, mit ausgefeilten Powerpoint-Präsentationen zu glänzen, sondern es ist ausreichend auf Flip-Charts die wesentlichen Gesichtspunkte festzuhalten und als Fotoprotokoll zeitnah zur Verfügung zu stellen.

3. Fachwissen dosiert einbringen

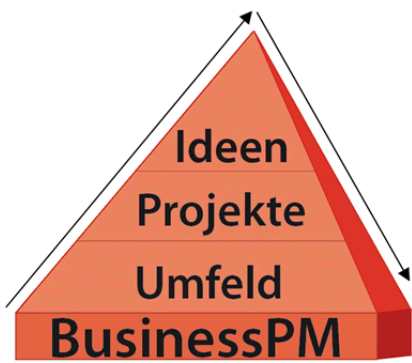
In der Politik werden Minister häufig ohne große Fachkenntnisse eingesetzt, getreu dem Motto „Er hat ja seine Experten“. Genauso wird auch im Projektmanagement behauptet, dass eine Projektleitung ein Projekt ohne Fachkenntnisse stemmen kann. Die Praxis zeigt, dass ein Grundverständnis der Technik vorhanden sein muss. Es beginnt mit Kleinigkeiten. Die Projektleitung sitzt in der Besprechung und versteht die Fachausdrücke der Teilnehmer nicht. Wie soll der Auftrag mit dem Auftraggeber geklärt werden, wenn der Inhalt des Auftrags nicht fachlich durchdrungen ist? Dies setzt sich bei der Projektstrukturierung, beim Terminplan und beim Beurteilen der erzielten Projektergebnisse fort. Auf der anderen Seite kann zu viel Fachverstand

schädlich sein. Es fällt einer fachlich kompetenten Projektleitung schwer zu delegieren. „Bis ich das mit dem anderen geklärt habe, habe ich es gleich selbst erledigt“ ist zu hören. Hier liegt die Gefahr, Vertrauen zu verspielen und dem anderen zu signalisieren: egal, was abgeliefert wird, es wird als unbefriedigendes Ergebnis abgestempelt. So ziehen sich die Mitstreiter demotiviert zurück und die Projektleitung sieht sich einer selbst verschuldeten Überlastung gegenüber. Deshalb sollte eine Projektleitung ihr Fachwissen gezielt und dosiert einsetzen, je nachdem welche Situation aufgetreten ist.

4. Seine Mitstreiter und sich als Person kennen

Mittelfristig wird eine Projektleitung an den Bedürfnissen, Interessen und Wünschen ihrer Mitstreiter nicht vorbei dirigieren können. Deshalb sollte eine Projektleitung wissen, welche Persönlichkeit sie selbst ist, um ihren Führungsstil danach auszurichten. Wer z.B. sehr mitteilungsbedürftig ist, sollte sich öfters zurücknehmen, damit seine Teammitglieder auch zu Wort kommen. Wer eher zum Schweigen neigt, sollte sich überlegen, ob er sich nicht mittels Fragetechnik und vorbereiteten Flip-Charts besser in das Geschehen einbringen kann.

Andererseits braucht eine Projektleitung ein Auge dafür, wie der Gruppenprozess läuft, wer sich wie einbringt, wie weit Aussagen und Personen akzeptiert sind und wie sich der Konsensprozess gestaltet. Wer hier blind ist, rutscht schnell in eine Situation hinein, wie es einem Finanzminister passiert ist. Er hat wegen Unterlagenprobleme seinen Pressesprecher im Angesicht der Pressevertreter durch entsprechende Wortwahl demontiert hat. Anstatt vor dem Sitzungssaal mit seinem Pressesprecher zu klären, ob denn die neuesten Statistiken an die Presse schon vorliegen, stellte der Finanzminister seinen Pressesprecher vor der Presse zur Rede und vermittelte auch noch den Eindruck, dass es ihm Spaß machte, seinen Pressevertreter vorzuführen.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 4/5

ren. Wer so führt, braucht sich nicht zu wundern, wenn die Projektmitarbeiter das Boot verlassen. Hier wird eine Person an den Pranger gestellt. Wertschätzung und motivierender Umgang mit seinen Mitstreitern sind wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit.

5. Störungen managen

Ein Projekt weist viele „Fettnäpfchen“ auf. Diese auszulassen, ist die Aufgabe einer Projektleitung. Sie muss frühzeitig sich anbahnende Konflikte im Team und zum Umfeld erkennen und präventiv einen Konfliktausbruch verhindern. Dabei hilft am Anfang des Projekts eine klare Auftragsklärung, während des Projekts das Instrument „Analyse der Störgrößen“, Konfliktlösungsstrategien und das Wissen, wann Eskalation im Team und gegenüber der Auftragnehmer/ Auftraggeber sinnvoll ist. Störungen zu erkennen und aus der Welt zu schaffen, gehört zur zentralen Aufgabe einer Projektleitung.

6. Kommunizieren können

Um Konflikte zu verhindern oder auch auszutragen, bedarf es einer sachorientierten Kommunikation. Wie kann das bewerkstelligt werden? Das Prinzip einer sachorientierten Kommunikation beruht darauf, das Verhalten von der Person zu trennen. Menschen haben von sich eine Wertvorstellung. Dieses Selbstwertgefühl darf in der Kommunikation nicht getroffen werden. Vorwürfe, Du-Botschaften, Drohungen, Beleidigungen oder Verallgemeinerungen setzen den anderen herab, so dass dieser entweder zum Angriff übergeht oder sich zurückzieht. Die Kommunikation ist gestört.

Wenn dagegen das konkrete Vorhaben, die konkrete Situation angesprochen wird, bleibt die Kommunikation in einem Gespräch sachlich. Der Betroffene fühlt sich nicht bedroht. Bei sich bleiben, Blickkontakt und aufbauende Worte unterstützen die sachliche Kommunikation.

Der Angesprochene kann signalisieren, dass er zuhört, kann durch Zusammenfassen des Gehörten dem anderen zurückgeben, was angekommen ist. Das aktive Zuhören, d.h. in eigenen Worten das Gehörte und Empfundene mit konkreten Fragen zurückgeben, fördert das Verstandenwerden und Verstandensein.

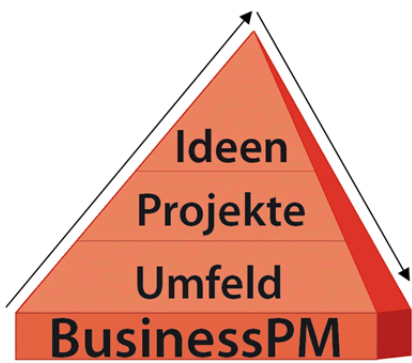
In Konfliktfällen gilt es, mittels dieser sachbezogenen Kommunikation den Konfliktstress herauszunehmen und das Gespräch in lösungsorientierte Bahnen zu lenken.

7. Helfen Kochrezepte?

Nun wird der Leser sagen, das klingt alles zu gut, um wahr zu sein. Die sechs Säulen sind das Gelände, an dem sich die Projektleitung orientieren oder in stürmischen Zeiten auch festhalten kann. Als Kochrezept hilft es nur bedingt. Es kommt auf eine Menge von Einflussfaktoren an, die in der konkreten Führungssituation zu beachten sind: Wer hat mit wem Konflikte? Wer ist Teil des Konflikts? Welche Altlasten sind schon aufgetürmt? Sind es Probleme Projektleitung - Team oder zwischen Teammitgliedern oder sind es Schwierigkeiten Projektleitung - Firmenorganisation? Welche Persönlichkeiten mit welchen Werten, Erwartungen und Hoffnungen treffen aufeinander? Welche Persönlichkeitsstruktur und Blindfleck hat die Projektleitung selbst? Dies sind viele Einflussfaktoren, die Führung berücksichtigen muss und deshalb können die sechs Säulen nur Leitlinien darstellen, um die entsprechende Situation zu meistern.

8. Was ist aus dem geschilderten Fall geworden?

Die Projektleitung ist in die Sitzung zurückgegangen und hat gebeten, die Agenda zu unterbrechen, da sie von der Leitung der Produktion erfahren hat, dass im Team offenbar Unstimmigkeiten sind.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2011

Seite 5/5

Die Projektleitung bat zunächst die Teammitglieder, auf Karten zu schreiben, mit welchen Ergebnissen und Situationen im Projekt diese zufrieden sind. In einer weiteren Runde sammelte die Projektleitung Karten ein, die die Unzufriedenheit bezüglich Ergebnissen und Situationen dokumentierten.

Die Projektleitung achtete darauf, alle Aussagen von keinem kommentiert oder bewertet werden. Nach diesem Meinungs- und Stimmungsbild bat die Projektleitung, Lösungen vorzuschlagen, die die Unzufriedenheit aus der Welt schaffen. Das Team einigte sich auf einige Vorschläge, die auf der „Liste offener Punkte“ zur Bearbeitung festgehalten werden.

Erst jetzt, nach der Einigung, thematisiert die Projektleitung, dass sie es nicht akzeptiert, dass bei Problemen gleich die Leitung der Produktion eingeschaltet wird, ohne dies im Team vorher angesprochen zu haben. Es ging nicht darum, die „undichte Stelle“ zu finden, sondern Spielregeln aufzustellen, wie in Zukunft bei Unzufriedenheit im Team zu verfahren ist. Es wird eine Person aus dem Team benannt, die bei Schwierigkeiten, wenn diese nicht im ganzen Team geäußert werden können, anzusprechen ist. Damit ist vorläufig wieder Friede ins Team eingeleitet. Die Agenda konnte nicht mehr bearbeitet werden, da die verfügbare Zeit verstrichen war. Ein neues Treffen wird für die nächsten Tage vereinbart.

Am nächsten Tag trifft der Projektleiter den Leiter der Produktion und berichtet ihm, dass die Konflikte im Team geklärt sind. Außerdem bat die Projektleitung den Auftraggeber bei einer ähnlichen Situation, die Teammitglieder anzuhalten, ihren Unmut direkt im Team anzusprechen oder selbst mit der Projektleitung zu sprechen.

9. Literatur

MALIK, F.:
Führen - Leisten - Leben, DVA, Stuttgart,
7. Auflage, 2000

WOLF, MAX L. J. :

Projekttermine und -kosten im Griff, Haufe Verlag, Freiburg i. Br., 2009

WOLF, MAX L. J.:

Projektimbiss – Die zwei Seiten der Führung in der Projektarbeit Unterschleißheim, 2010

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, R.; HAB, G.:

Projektmanagement live - Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, Expert Verlag, Renningen, 6. Auflage, 2006

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, R.:

Projektmoderation - klar und präzise, Expert Verlag, Renningen, 2009

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.