

Das andere Projektmanagement

Sicher durch den Sturm

Von Hans-Henning Herzog

Der Hamburger Diplom-Volkswirt Olaf Hinz coacht und trainiert neben Führungskräften vor allem Projektleiter. Vor Kurzem hat er seine Erfahrungen in einem Buch zusammengefasst. Der Titel «Sicher durch den Sturm» ist nicht zufällig gewählt. Projekte müssen wie Schiffe auf hoher See gesteuert werden. Im MQ-Gespräch erläutert Olaf Hinz, was eine erfolgreiche Projektleitung ausmacht.

Herr Hinz, Sie vergleichen Projekte mit einer Reise durch stürmisches Gewässer. Was hat ein Projekt mit der Fahrt auf hoher See gemeinsam?

Genauso wie ein Kapitän kennt ein Projektleiter zu Beginn seines Projektes den Status quo und das Projektziel. Er kann dann eine Route, sprich den Projektplan bestimmen, wird aber genauso wie auf hoher See auf dieser Route noch einiges Ungeplantes und Neues erleben. Die übliche Definition für Projekte lautet: «Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist». Eine Reise in unbekannte Gewässer also!

Und was kann ein Projektleiter von einem Kapitän lernen?

Eine Haltung, die ich mit seemännischer Gelassenheit charakterisiere. Der Begriff beschreibt eine besondere innere Haltung: anzuerkennen, dass Dinge anders laufen können als geplant, und dass die Wirklichkeit

nicht linear, sondern höchst komplex ist. Das bedeutet für einen Projektleiter, immer in Alternativen zu denken und Pläne als einen möglichen Verlaufspfad zu begreifen, der jederzeit angepasst und verändert werden kann – und

Planwirtschaft führt in die Sackgasse

dies auch gegenüber den Projektmitarbeitern zu vertreten!

Jeder Kapitän braucht Navigationsgeräte, Projektleiter stützen sich auf Softwaretools und Checklisten ...

Jeder Projektmanager, der Erfolg haben will, muss die methodischen Grundlagen kennen und beherrschen. Ein gefüllter Werkzeugkoffer ist die notwendige Bedingung guten Projektmanagements. Aber nur wer auch den Schritt hin zur wirklichen Führung und nicht nur zur Ver-

waltung von Projekten macht, erfüllt auch die Bedingung, um erfolgreich zu sein.

Was aber heisst «wirkliche Führung»?

Nicht das Beherrschen von Instrumenten und Werkzeugen spielt die Hauptrolle. Es muss durch die innere Haltung eines Projektmanagements ergänzt werden – durch einen wirksamen Umgang mit Konflikten, Demotivation, Planänderungen und Teamdynamik. Es geht um die Faktoren, die wirksames Führen und effektives Entscheiden unter Unsicherheit ermöglichen – jenseits von Tools und Spiegelstrichlisten.

Projektmanagement hat sich als Königsdisziplin etabliert. Wo lauern die Gefahren?

Eindeutig in der Verführbarkeit von Projektleitern durch das vorherrschende linear-kausale Denken im Projektmanagement. Ich nenne das auch das Denken

in binären Optionen, An-Aus, Geht-Geht nicht, So oder so, eben Null oder Eins. Viele Ideen im Projektmanagement folgen diesem Denken: Ein Projektleiter, der in linearen Kategorien denkt, identifiziert Probleme und Handlungsfelder und wendet dann ein geeignetes und in der Vergangenheit bewährtes Tool an. Ein solcher kausaler Zusammenhang ist berechnen- und damit vorhersehbar. Er verspricht Sicherheit und Planbarkeit – und das ist die Kernbotschaft vieler PM-Tools.

Projektleiter müssen aber doch, um im Bild zu bleiben, Kurs halten ...

Ja, aber nicht mit dem gängigen Wenn-Dann-Ansatz. Der verlangt von einer Führungskraft, dass sie Entscheidungen konsequent durchsetzt, um das «Dann» zu erreichen. Wer als Projektleiter

Zur Person

Diplom-Volkswirt Olaf Hinz coacht und trainiert Führungskräfte und Projektmanager. Aktuell ist er auch Senior Coach des Deutschen Bundesverbands Coaching. Er publiziert regelmäßig zu den Themen Führung, Coaching und Organisationsentwicklung, Valentinskamp 24, D-20354 Hamburg, Tel. +49 (0)40 3111 2500, www.olaf-hinz.biz, www.blog.olaf-hinz.biz, www.podcast.olaf-hinz.biz



«Das Ohr auf der Schiene haben ...» Olaf

so vorgeht, kann Alternativen nicht erkennen und wird deshalb schnell Probleme provozieren, die mühsam aus dem Weg geräumt werden müssen.

Weil er die Komplexität seines Projekts einfach nicht sehen will?

Nach meiner Überzeugung ist der Wenn-Dann-Ansatz etwas für tapferere Helden, aber nicht besonders klug. Statt sich auf das «schlechte Wetter» einzurichten, kämpft er gegen den Sturm und versucht, eine eigene, auf das Wenn-Dann-Muster reduzierte Realität durchzusetzen. Damit läuft sein Management Gefahr, zu einem aussichtslosen Kampf gegen Windmühlen zu werden.

Was braucht ein guter Projektleiter, um nicht zum Don Quijote zu werden?

Was er braucht, ist ein neues Verständnis: postheroisches Projektmanagement, wenn Sie so wollen. Ein solcher Projektleiter verzichtet auf die Vorgaben einer «Planwirtschaft», wie sie im Projektmanagement noch immer

Variantenreiche Führung

gelehrt wird. Anstatt sich den Blick durch lineare Methoden einzunengen, nimmt er aufmerksam alle Ereignisse und Signale auf, die im Zusammenhang mit der Komplexität seines Projektes beobachtet.

Könnten Sie das bitte präzisieren?

Ein solcher Projektleiter unterscheidet sich vor allem in

folgenden Punkten von seinem Kollegen, der sein Projekt planwirtschaftlich führt:

- 1. Er arbeitet mit Beschreibungen, anstatt von einer «objektiven Wahrheit» auszugehen. Für ihn gibt es nicht die eine Realität, sondern eine Vielfalt von möglichen Sichtweisen.
- 2. Er denkt in Alternativen, anstatt nach eindeutigen Lösungen zu suchen. Er handelt nicht im Entweder-oder-Modus, sondern in Kategorien von «sowohl – als auch».
- 3. Er setzt auf Vernetzung statt auf lineare Kausalketten – und behält so Rückkopplungen und die dahinter liegenden Prozesse im Griff. Er fokussiert sich auf dynamische Beziehungen und Prozesse.
- 4. Er entscheidet unter Risiko, anstatt bei unerwarteten Situationen entscheidungsunfähig zu sein.

Das wären dann moderne Helden, über die zwar weniger spektakuläre Geschichten erzählt werden, aber deren Ergebnisse nachhaltig erfolgreich sind.

Wenn ich Sie richtig verstehe, kommt es vor allem drauf an, wie ein Projektleiter sich Unsicherheiten stellt ...

Jeder Projektkapitän muss mit Unvorhergesehenem rechnen. Auch er benötigt eine solide Planung, die jedoch nicht unumstößlich und heilig sein darf. Projektpläne dürfen daher kein Datum sein, sondern müssen in der Lage sein, das Unerwartete aufzunehmen und Änderungen zuzulassen. Und genau wie auf See, wenn ein Sturm zu einer Kursänderung zwingt, deren Ablauf seemännisch exakten Regeln folgt, benötigt auch im Projekt die Planänderung eine strukturierte Vorgehensweise.

Hierzu legen erfahrene Projektkapitäne ein verbindliches Vorgehen für die sogenannten

Projektmanagement

Genau das ist Projektmanagement: die Führung eines Prozesses, der die Zusammenarbeit im Projekt immer in der Fahrinne zwischen Planwirtschaft und Chaos hält. Hierfür sind sechs Zutaten erforderlich:

1. Der Projektprozess beginnt und endet beim Auftraggeber.
2. Das Projekt vollzieht sich in Phasen, deren Anfang und Ende durch Meilensteine markiert sind.
3. Der Projektauftrag wird in Teile und Pakete gegliedert.
4. Die Risiken werden offen kommuniziert und kontinuierlich im Blick behalten.
5. Änderungen (Change Requests) werden strukturiert bearbeitet.
6. Das Projekt wird sichtbar beendet.

«Change Requests» fest. Nach diesem Prozess wird immer dann verfahren, wenn die Umstände eine Änderung des Projektplans erfordern. So gelingt es, Unerwartetes zu managen. An dieser Stelle beweisen Tools ihre Nützlichkeit – sie bestimmen das WIE, also wie die Änderung erfolgt, aber nicht das WAS!

Projekte laufen quer zum Alltagsgeschäft, sind aber eingebunden in die Organisation des Unternehmens. Mit welchen Konflikten muss ein Projektmanager leben können?

Da hilft es, sich zunächst das Wesen eines Projektes vor Augen zu führen: Anders als in der fachlich gegliederten Linienorganisation geht ein Projektauftrag meist quer über alle Gartenzäune und hält sich keineswegs immer an die vertrauten Spielregeln. Projekte missachten bis zu einem gewissen Grad die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation – und irritieren deren Führungskräfte, die ständig bemüht sind, die Prozesse in der eigenen Abteilung am Laufen zu halten.

Was notwendig zu Interessensgegensätzen führen muss?



Hinz

Ja, mit denen muss gerechnet werden, gerade und vor allem beim Thema Ressourcen. Da hätte die Entwicklungsabteilung gern das Budget auf ihrer Kostenstelle und nicht im Projekt gesehen. Der Teilprojektleiter «Design» ist im «Hauptberuf» Spezialist für CAD-Programmierung und wird nicht nur im Projekt, sondern auch in seiner Fachabteilung gebraucht. Dort besetzt er eine Stelle, wird «bezahlt» und hat dort dann bitte auch die Fachaufgaben zu erledigen.

Und wie stellt sich der Projektleiter dazu?

Dem Projektleiter obliegt es, durch seine Kommunikationsweise diese Irritationen so abzumildern, dass hieraus keine Konflikte erwachsen. Das erfordert viele Kontakte und frühzeitiges «Hineinhören» in die Organisation, aber auch viel vorbereiten-des Erklären und Einbinden – mit einem Wort: Mikropolitik. Es zählt

Widerstand aktiv nutzen

zu den Kernaufgaben des Projektleiters, das «Ohr auf der Schiene» zu halten und Interessen aktiv zu regulieren. Nur so wird er potenzielle Konflikte frühzeitig erkennen und beseitigen, bevor sie den Projekterfolg gefährden.

Widerstände intern und von aussen gehören zum Projektalltag. Zahlt sich hier mehr «seemännische Gelassenheit» aus?

Richtig. Ich vermittele in meinen Beratungen und Trainings immer den Merksatz: Nicht das Auftreten, sondern das Ausbleiben von Widerstand sollte Sie besorgt machen. Denn zeigt sich kein Widerstand, ist Ihr Projekt der Organisation wohl eher egal ...

Ein Buch für Praktiker

Unter dem Titel «Sicher durch den Sturm» hat Olaf Hinz ein kleines Meisterwerk geschaffen. Mit dem Bild vom Kapitän auf hoher See gelingt es ihm, die besonderen Anforderungen der Projektführung anschaulich darzulegen. Dass er das jenseits der gängigen Projektmanagementdoktrinen tut, verleiht seinen Ausführungen zusätzliche Brisanz. Die Lektüre ist für jeden Projektleiter fast ein Muss, ein Fachbuch, das gut geschrieben zudem Lust aufs Lesen macht.

„Sicher durch den Sturm. So halten Sie als Projektmanager den Kurs.“ Von Olaf Hinz. Orell Füssli Verlag Zürich 2009. 208 Seiten, gebunden. ISBN 978-3-280-05334-8, CHF 39.90/24.90 Euro.



Projekte bedeuten per definitionem Veränderung – und jede grössere Veränderung irritiert die bestehende Organisation und führt zu Widerstand. Für einen Projektleiter ist es deshalb wichtig zu wissen, wie er im konkreten Fall mit Widerständen umgeht. Sicherlich eine anspruchsvolle Aufgabe. Er sollte hierfür viel Zeit für Dialoge und Mikropolitik einplanen.

Mit welchem Ziel?

Erfahrene Projektmanager wissen, dass im Auftreten von Widerstand auch die Chance liegt, die betreffende Person oder Gruppe auf der Motivationsebene, das heisst im Gespräch zu erreichen. Widerstand ist eine kraftvolle Reaktion, bei der sich eine Person oder Gruppe mit dem Projektthema aktiv auseinandersetzt. Ziel sollte sein, die in den Widerstand fliessende Energie «umzupolen» und für das Projekt nutzbar zu machen.

Erfolgreiche Projektarbeit steht und fällt mit den beteiligten Teams. Welche besondere Aufgabe hat da der Projektmanager?

Eine motivierte Mannschaft an Bord zu holen ist das eine, im Projektverlauf kommt es darauf an, sie auch an Bord zu halten. Das bedeutet vor allem: eine aktive, seemännisch gelassene Einstellung zum Thema Gruppendynamik. Denn diese ist wie das

Wetter – immer da. Der Projektleiter sollte diese Dynamik nutzen statt gegen sie anzukämpfen.

Auf was sollte er achten, wenn er ein solches Team zusammenstellt?

Es hat sich bewährt, auf unterschiedliche Typen und Teamrollen zu achten und dabei diese Unterschiede in das Zentrum seines Teammanagements zu stellen. Homogenität ist da kaum zu erwarten und verspricht auch eher ineffiziente Friedhofsruhe. Erst ein gutes Zusammenspiel der unterschiedlichen Rollen und Persönlichkeiten im Team ermöglicht eine gemeinsame Teamleistung, die mehr als die Summe der Ergebnisse der Einzelpersonen ist – und damit den Projekterfolg möglich macht.

Wenn die Ergebnisse nicht wie erwartet eintreffen, steht die Projektleitung rasch am Pranger.

Ich rate, dass der Projektleiter der Komplexität ins Auge sieht und sich klar macht, dass er unter Risiko entscheidet – wenn ihm klar ist, dass er unentscheidbare Entscheidungen zu treffen hat, bei denen er nicht weiss, was richtig ist, weil immer wieder unvorhersehbare Rückkopplungen am Werke sind. Meine Empfehlung ist es hier, die bisherigen Kategorien «richtig» und «falsch» durch «angemessen» und «unnützlich» zu ersetzen. Dies zwingt einen Projektleiter, immer in kon-

kreten Alternativen zu denken, anstatt wie früher nach eindeutigen Lösungen zu suchen.

Aber schliesslich muss er sich auch entschieden, welche Alternative er wählt.

Hierbei handelt es sich um eine persönliche Führungsentscheidung, die ihm weder ein Projektmanagement-Tool noch ein mathematisches Modell abnimmt.

Projektmanager wählen unter den bestehenden Alternativen die Passende aus, die er für die beste hält, und nicht weil sie die beste ist, denn das kann mit Sicherheit niemand wissen. Das Risiko, das dabei entsteht, muss der Projektleiter allein tragen. Dies ist der Kern einer echten, seemännisch gelassenen Führungshaltung!

Projekte laufen in einem komplexen Umfeld ab. Wie können sie trotzdem erfolgreich gesteuert werden?

Projektleitung bedeutet Management am Rande des Chaos, aber eben nicht mittendrin zu sein. Eine gute Auftragsklärung mit einer detaillierten Stakeholderanalyse und eine realistische erste Planung versetzen ihn in die Lage, erfolgreich zu managen. Eine Planung ist not-

Unsicherheit gehört zum Geschäft

wendig, um eine Änderung im Kontext zu beurteilen und nicht der Beliebigkeit anheimfallen zu lassen. Ein erfahrener Seebär wird sein Projektschiff deshalb immer genau in der Mitte der Fahrinne zwischen unverrückbaren Plänen und kontextloser Beliebigkeit halten. ■