

MARIO  
NEUMANN



# PROJEKT KOMPASS

Navigationshilfen für  
souveräne Führung im Projekt



**campus**

# PROJEKT-KOMPASS



Mario Neumann

# Projekt-Kompass

Navigationshilfen für souveräne Führung  
im Projekt

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51071-2 Print  
ISBN 978-3-593-44263-1 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-44264-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Haus am Meer Werbeagentur®

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon Next und der Motiva Sans

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>1. Alles hört auf mein Kommando!</b> .....	13
1.1 Der Sprung ins kalte Wasser .....	17
1.2 Die Kunst zu delegieren .....	21
1.3 Motivier' mich mal .....	25
1.4 Risiko Rückdelegation .....	31
1.5 Meuterei an Bord .....	35
1.6 Echte Typen sind gefragt .....	39
1.7 Fünf gefährliche Antreiber .....	43
<b>2. Auf dem Weg zum Dream-Team</b> .....	48
2.1 Ein verheißungsvoller Start .....	52
2.2 Den Turbo zünden im Projekt .....	56
2.3 Alle ziehen an einem Strang .....	62
2.4 Auf die Mischung kommt es an .....	66
2.5 Hahnenkämpfe und Zickenkriege .....	71
2.6 Wichtige Entscheidungen treffen .....	76
2.7 Mit minimaler Kraft voraus .....	81
<b>3. Gesprächsführung – tanzen statt kämpfen</b> .....	86
3.1 Richtig gut argumentieren .....	90
3.2 Mein Wille geschehe .....	95
3.3 In der Höhle der Löwen .....	99
3.4 Richtig Kontra geben! .....	104
3.5 Rechtzeitig Grenzen setzen .....	109
3.6 Wort halten im Projektalltag .....	113
3.7 Kommunikation in virtuellen Teams .....	117

<b>4. Der Streit ist der Vater aller Dinge</b>	121
4.1 Gefährliche Harmonie	125
4.2 Eskalieren statt resignieren	129
4.3 Anatomie eines Konflikts	134
4.4 Es fing alles ganz harmlos an	139
4.5 Anheizen statt vermitteln	144
4.6 Keine Angst vor Managern	149
4.7 Plötzlich Sündenbock	153
<b>5. Kurs halten in gefährlichen Gewässern</b>	157
5.1 Mission impossible oder Todesmarsch?	161
5.2 Auf Sand gebaut	165
5.3 Rückendeckung aus der Linie	169
5.4 Möge die Macht mit dir sein	174
5.5 Freund oder Feind?	179
5.6 Der Feind in meinem Projekt	184
5.7 Mikropolitik im Projekt	188
<b>6. Ängste ernst nehmen</b>	192
6.1 Mit Fingerspitzengefühl managen	196
6.2 Das Geheimnis des Erfolges	201
6.3 Ein ständiges Auf und Ab	205
6.4 Aufbruch zu neuen Ufern	209
6.5 Angst befeuert Widerstand	213
6.6 Die logischen Ebenen	217
6.7 Die Magie der Cover Story	222
<b>7. Verhandeln: Du gibst mir, was ich will</b>	227
7.1 Gemeinsam sind sie unerbittlich	231
7.2 Die Stunde der Claim Manager	235
7.3 Verhandeln nach dem AVÜV-Prinzip	239
7.4 Der Strategieplaner	244
7.5 Das beste Ass im Ärmel	248
7.6 Typische Verhandlungstricks	252
7.7 Die »Tit for Tat«-Strategie	257

<b>8. Houston, wir haben ein Problem</b> . . . . .	261
8.1 Frühwarnsignale richtig deuten . . . . .	265
8.2 Im Auge des Sturms . . . . .	269
8.3 Der Krise ins Auge sehen . . . . .	273
8.4 Wüste, Hölle oder Arktis . . . . .	277
8.5 Raus aus dem Stimmungstief . . . . .	281
8.6 Alles zurück auf Anfang . . . . .	285
8.7 Die Geschichte vom toten Pferd . . . . .	289
<b>Register</b> . . . . .	293
<b>Über den Autor</b> . . . . .	300





# Vorwort

Wie sähe das Leben eines Projektleiters aus, wenn alle Projekte gleich wären, immer nach demselben Schema abliefen? Vermutlich müsste er lediglich einem Standard folgen und könnte so jedes seiner Projekte erfolgreich abwickeln. Doch die Realität ist eine andere: Die Welt der Projekte ist vielfältig und könnte unterschiedlicher kaum sein. Der Bogen spannt sich von Software- und IT-Projekten über Entwicklungsprojekte, Prozessverbesserungen, Umstrukturierungen und Filmproduktionen bis hin zu großen Bauprojekten. Jedes Mal hat es der Projektleiter mit unterschiedlichen Menschen und Situationen zu tun.

Da verwundert es nicht, dass manches Projekt zur echten Bewährungsprobe wird. Die Projektziele sind ehrgeizig, fast nicht zu schaffen. Das Team besteht aus Einzelkämpfern, muss dennoch gemeinsam Höchstleistungen erbringen – und kämpft gleichzeitig gegen Widerstände im Unternehmen. Termine werden verfehlt, Vertragspartner oder Subunternehmer leisten nicht, was vereinbart wurde; Kunden vernachlässigen ihre Mitwirkungspflichten. Der Projektleiter erkennt, dass ihm Standards nicht mehr weiterhelfen. Immer wieder gerät er in Situationen, in denen er sich einen Kompass wünscht, der ihm die Richtung zeigt.

Genau hier setzt der vorliegende »Projekt-Kompass« an. Ausgehend von den acht wesentlichen Rollen eines Projektleiters beschreibt das Handbuch schwierige Projektsituationen, mit denen Sie als Projektleiter früher oder später konfrontiert werden. Zu jeder Situation finden Sie Hinweise, was jetzt zu tun ist: Ein Kompass weist Ihnen den Weg. Flankierend dazu erhalten Sie bewährte Survival-Tipps, die Ihnen helfen, auch in schwierigem Gelände Wege zu finden.

Als Projektleiter kennen Sie die wichtigsten Methoden des Projektmanagements, sind womöglich sogar zertifiziert. Dennoch gibt es immer

wieder Situationen, in denen Sie mit Methodik alleine nicht zurechtkommen. Vermutlich ahnen Sie auch, wo der tiefere Grund für die Probleme liegt: In einer komplexen Unternehmenswelt gilt es, Führung zu übernehmen, Konfliktstärke zu beweisen und die Zusammenarbeit im Team zu gestalten – Herausforderungen, für die das methodische Rüstzeug nicht ausreicht.

So wichtig und notwendig die methodischen Kenntnisse sind, um Aufträge zu klären, Pläne zu entwickeln und das Projekt entlang dieser Pläne zu steuern: Darüber hinaus sollte ein Projektleiter in der Lage sein, die folgenden acht Rollen zu meistern.

***Der Projektleiter als Führungskraft auf Zeit*** Als Projektleiter sind Sie Kopf eines Teams. Das macht Sie de facto zum Vorgesetzten Ihrer Kollegen, jedoch ohne offiziell über eine Weisungsfunktion zu verfügen. Umso ernster sollten Sie von Anfang an Ihre Führungsaufgabe nehmen – denn ohne eine verlässliche Führung wird das Projektteam kaum erfolgreich arbeiten.

***Der Projektleiter als Teammanager*** Welcher Projektleiter sehnt sich nicht nach einer schlagkräftigen Truppe, mit der er gemeinsam durch dick und dünn geht? In Ihrer Rolle als Teammanager stehen Sie vor der Aufgabe, aus einer Reihe von Einzelkämpfern ein motiviertes Team zu formen, das zudem gut zusammenarbeitet und bei dem alle Mitglieder an einem Strang ziehen. Das setzt voraus, die Dynamik des Teams richtig zu deuten und gezielt zu steuern.

***Der Projektleiter als Kommunikator*** Projektleiter haben ihrem Team gegenüber keine Weisungsbefugnis, sodass sie in hohem Maße auf ihr Kommunikationsgeschick angewiesen sind. Um das Projekt erfolgreich voranzubringen zu können, ist daher Ihre Rolle als Kommunikator gefordert. Das beinhaltet zum Beispiel eine professionelle Gesprächsführung, in der Sie ein Anliegen zügig auf den Punkt bringen, Ihren Gesprächspartner für Ihre Idee gewinnen – und sich durchsetzen können. Eine hohe Anforderung!

***Der Projektleiter als Konfliktlöser*** Konflikte gehören zum Alltag eines Projekts. Mal streitet sich der Projektleiter mit unbequemen Lieferanten, mal reibt er sich an schwierigen Charakteren seiner Mitarbeiter. Bleiben Konflikte ungelöst, frustrieren sie das Team und gefährden den Projekter-

folg. Je länger sie schwelen, desto mehr Zeit, Kraft und Geld kosten sie. Als Projektleiter kommt Ihnen daher die Rolle eines Konfliktlösers zu, der es versteht, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

**Der Projektleiter als Strategie** Manchmal stockt ein Projekt, weil Entscheidungen verzögert, Informationsflüsse unterbrochen werden oder andere taktische Manöver den Projektalltag stören. Häufig fällt dann der Begriff »Politik«: Als Projektleiter benötigen Sie taktisches Gespür und strategisches Geschick, um die Situation wieder ins Lot zu bringen. Ihre Rolle als Strategie ist gefragt!

**Der Projektleiter als Change-Manager** Das Projekt ist gut geplant, erscheint technisch machbar, finanzierbar und realistisch terminiert. Das alles hilft jedoch wenig, wenn die vom Projekt betroffenen Menschen nicht mitspielen. Viele Projektleiter unterschätzen die möglichen Widerstände, die den Projekterfolg ernsthaft gefährden können. In Ihrer Rolle als Change-Manager haben Sie die Aufgabe, den Veränderungsprozess zu begleiten und die Betroffenen für das Projekt zu gewinnen. Dazu bedarf es der passenden Methoden.

**Der Projektleiter als Verhandlungsführer** Ob mit Auftraggebern, Lieferanten oder Kunden: Als Projektleiter müssen Sie fast täglich verhandeln. Je professioneller Sie in Verhandlungen agieren, desto mehr erreichen Sie für Ihr Projekt. Auch sehr erfahrene Projektleiter könnten hier oft deutlich mehr erreichen. In Ihrer Rolle als Verhandlungsführer geht es darum, mit vielfältigen Stakeholdern Vereinbarungen zu treffen und dabei die Projektinteressen zu wahren. Das erfordert gute Vorbereitung und das nötige Verhandlungsgeschick.

**Der Projektleiter als Krisenmanager** Jeder Projektleiter muss darauf gefasst sein, dass sein Projekt in eine Schiefelage gerät. Meistens treffen ihn diese Katastrophen völlig unvorbereitet und mitten in einer ohnehin schwierigen Phase. Nun ist seine Rolle als Krisenmanager gefragt. Es gilt, einen kühlen Kopf zu bewahren und das Projekt mit den richtigen Methoden wieder in ein ruhiges Fahrwasser zu leiten. Panik wäre fehl am Platz – in der Regel lässt sich jede Projektkatastrophe meistern.

Hinter den genannten Rollen verbergen sich eine Vielzahl typischer Situationen, in denen ein Projektleiter gefordert ist – mal mehr, mal weniger. Um Projekte nicht nur zu überleben, sondern souverän zu führen, braucht es den professionellen Umgang mit diesen Situationen. Doch gerade diese »weichen« Themen werden bei Weiterbildungen oft vernachlässigt; der Fokus liegt in der Regel auf der Fach- und Methodenkompetenz. Viele Projektleiter sind daher auf ihre vielfältigen Rollen im Projekt nur unzulänglich vorbereitet. »Der Neue wird das schon von selbst lernen«, heißt es dazu in vielen Unternehmen. Dabei wird übersehen: In Projekten bleibt für ein Learning by doing kaum Zeit. Ohne eine gewisse Führungserfahrung kann der anfängliche »Traumjob Projektleiter« leicht zum Albtraum werden.

Dieses Handbuch versteht sich als Kompass in schwierigen Projektsituationen. Es richtet sich vor allem an Projektleiter, die schon erste Projekterfahrungen gesammelt haben. Wenn Sie darin blättern, werden Sie immer wieder auf eine Situation stoßen, bei der Sie spontan sagen: »Ja, das kenne ich auch!« Genau darin liegt ja die Idee des Situativen Projektmanagements: jene typischen Situationen aufzugreifen, die Ihnen und vielen anderen Projektleitern im Projektalltag Kopfzerbrechen bereiten. Die Beispiele und Survival-Tipps sollen Ihnen helfen, schwierige Situationen abgeklärt zu meistern und Ihr Projekt zügig weiterzuführen.

# 1. Alles hört auf mein Kommando!

## *Der Projektleiter als Führungskraft auf Zeit*

**Als Projektleiter sind Sie Kopf eines Teams. Das macht Sie de facto zum Vorgesetzten Ihrer Kollegen, jedoch ohne offiziell über eine Weisungsfunktion zu verfügen. Umso ernster sollten Sie von Anfang an Ihre Führungsaufgabe nehmen – denn ohne eine verlässliche Führung wird das Projektteam kaum erfolgreich arbeiten.**

Vielen Projektleitern, so lässt sich beobachten, fehlt es an Führungskompetenz. Dieser Aspekt des Projektmanagements wird in seiner Bedeutung weit unterschätzt. Nur wenige Unternehmen machen sich offenbar klar, dass drei Viertel des Projekterfolgs von der Führungskompetenz des Projektleiters abhängen und nur ein Viertel von seiner Methodenkompetenz. Wie sonst lässt sich erklären, dass bei der Weiterentwicklung der Projektleiter meist nur Methoden gelehrt werden und das Thema Führung kaum stattfindet?

Sobald ein Projekt über Abteilungsgrenzen hinausgreift, stellt es die Führungskompetenz des Projektleiters auf die Probe. Anders als der Linienmanager führt er kein eingespieltes Team, sondern hat es mit einer bunt zusammengewürfelten Truppe zu tun, deren Mitglieder sich gerade erst kennenlernen, aus verschiedenen Fachbereichen kommen und zudem auch noch hierarchisch ganz unterschiedlich angebunden sein können. Mehr noch: Der Projektleiter muss mit seinen Leuten Neuland betreten und deshalb mit unerwarteten Situationen rechnen, während der Linienmanager sich auf eingespielte Prozesse und Abläufe verlassen kann.

Hinzu kommt zu all dem: Ein Projektleiter verfügt im Unterschied zum Linienmanager über keine disziplinarischen Befugnisse. Viele Projektleiter fühlen sich deshalb wie ein zahnloser Tiger – und entsprechend halbherzig mutet ihr Handeln häufig an. Und es stimmt ja auch: Eine bereichsüber-

greifende Zusammenarbeit ohne Weisungsbefugnis zu organisieren ist erheblich anspruchsvoller, als Aufgaben einfach zuweisen und Entscheidungen per Anweisung durchsetzen zu können.

Ein zusammengewürfelter Haufen, darunter schwierige Charaktere, ein anspruchsvolles Ziel, jede Menge Druck von außen und bei all dem keine disziplinarischen Befugnisse – aus dieser brisanten Mischung resultiert eine enorme Anforderung an die Führungskraft eines Projektleiters. Wie Sie dennoch Ihrer Rolle als Führungskraft auf Zeit gerecht werden können, wie Sie auch schwierige Führungssituationen souverän meistern, ist Thema dieses Kapitels.

**Der Sprung ins kalte Wasser** Nicht nur Politiker und Unternehmenslenker werden an ihren ersten 100 Tagen im Amt gemessen. Auch ein frisch ernannter Projektleiter steht am Anfang unter intensiver Beobachtung des Auftraggebers und der neuen Teammitglieder. Jetzt kommt es darauf an, sich in der Führungsrolle zu positionieren. Die Mitstreiter wollen gewonnen und begeistert werden. Für einen Projektleiter bedeutet das: Er muss einen Plan, aber auch Herz und Leidenschaft mitbringen – und bei seinem ersten Auftritt überzeugend auftreten. Wie das gelingen kann, zeigt Kapitel 1.1.

**Die Kunst zu delegieren** Viele Projektleiter tun sich schwer damit, Aufgaben oder Verantwortlichkeiten aus der Hand zu geben. Die einen denken, sie können es selbst besser erledigen, die anderen fürchten, ihre Mitarbeiter könnten Fehler machen – die Vorbehalte gegen das Delegieren sind vielfältig und weit verbreitet. Doch wer als Projektleiter das Delegieren scheut, kann schnell mächtig unter Druck geraten. Eine untragbare Situation! Kapitel 1.2 macht deutlich, warum Sie am Ende alles selbst machen müssen, wenn es Ihnen nicht gelingt, die Aufgaben professionell im Team zu delegieren.

**Motivier' mich mal** Jeder Projektleiter weiß, wie sehr der Projekterfolg vom Einsatz seiner Mitarbeiter abhängt. Um die Projektziele zu erreichen, benötigt er ein Team, das engagiert mitmacht und diszipliniert in die richtige Richtung marschiert. Doch Mitarbeiter haben sehr unterschiedliche Motivstrukturen und können deshalb nur individuell motiviert werden. Konflikte und Widerstände entstehen häufig dadurch, dass sich Projektlei-

ter an ihren eigenen Motiven orientieren, anstatt sich in die Bedürfnislage des einzelnen Projektmitarbeiters hineinzusetzen. Kapitel 1.3 zeigt, wie Sie die Aufgaben an die richtigen Leute im Team verteilen – sodass sich Ihre Mitarbeiter motiviert an die Arbeit machen.

**Risiko Rückdelegation** Wenn es darum geht, sich um Arbeit herumzudrücken, können Projektmitarbeiter sehr kreativ sein. Wortreich erklären sie, warum sie eine Aufgabe nicht machen oder eine Deadline nicht einhalten können. Ehe der Projektleiter sich versieht, landet die Aufgabe wieder bei ihm auf dem Schreibtisch – das nennt man Rückdelegation, vielen auch bekannt unter dem Namen »Monkey Business«. Wenn ein Projektleiter die Aufgaben bearbeitet, die eigentlich seine Mitarbeiter machen sollten, dann ist das fatal. Denn ganz schnell bleibt ihm keine Zeit mehr für seine eigentlichen Aufgaben. In Kapitel 1.4 erfahren Sie, wie Sie die Rückdelegation von Aufgaben vermeiden können – und was das mit Affen auf Ihren Schultern zu tun hat.

**Meuterei an Bord** Ein Projektleiter ahnt es oft schon bei der Zusammenstellung seines Teams: »Hier muss ich mit Störmanövern von Teilen meiner Leute rechnen.« Anstatt gemeinsam an einem Strang zu ziehen, prallen in der Gruppe unterschiedliche Interessen aufeinander. In das Projekt wird ein Konflikt hineingetragen, der eigentlich auf der Ebene der Geschäftsführung hätte entschieden werden müssen. Wie kann das Projekt unter diesen Vorzeichen noch erfolgreich sein? In Kapitel 1.5 erfahren Sie, wie Sie mit Aufrührern im Team verfahren.

**Echte Typen sind gefragt** Jeder Projektleiter hat seinen eigenen Stil, sein eigenes Temperament, seine eigene besondere Stärke. Das kann zu seinem Vorteil sein, ihm aber auch zum Verhängnis gereichen. Spielt ein Projektleiter sein besonderes Temperament oder seine besondere Stärke zu einseitig aus, kann er damit den Projekterfolg gefährden. In Kapitel 1.6 erfahren Sie, wie das eigene Temperament über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann – und wie sehr es deshalb darauf ankommt, seine Motive zu kennen und seine Stärken und Schwächen richtig einschätzen zu können.



**Fünf gefährliche Antreiber** Wie jeder Mensch wird auch ein Projektleiter von bestimmten inneren Motiven, sogenannten Antreibern, geleitet. Bis zu einem gewissen Grad können diese Einstellungen hilfreich sein. Wenn sie aber zu stark ausgeprägt sind, wirken sie in schwierigen Projektsituationen belastend, lösen enormen Stress aus und gefährden letztlich den Projekterfolg. Kapitel 1.7 beschreibt fünf innere Antreiber, die zur selbst verschuldeten Projektfalle werden können.

## Inhaltsverzeichnis

### **1.1 DER SPRUNG INS KALTE WASSER**

Den Führungsanspruch von Anfang an klarmachen. . . . . S. 17

### **1.2 DIE KUNST ZU DELEGIEREN**

Wer nicht delegiert, macht am Ende alles alleine. . . . . S. 21

### **1.3 MOTIVIER' MICH MAL**

Die Kollegen zur Mitarbeit bewegen . . . . . S. 25

### **1.4 RISIKO RÜCKDELEGATION**

Viele Projektleiter drohen im Monkey Business  
zu ersticken . . . . . S. 31

### **1.5 MEUTEREI AN BORD**

Wie man mit Aufrührern im Team verfährt . . . . . S. 35

### **1.6 ECHTE TYPEN SIND GEFRAGT**

Wie das eigene Temperament über Erfolg und  
Misserfolg entscheidet . . . . . S. 39

### **1.7 FÜNF GEFÄHRLICHE ANTREIBER**

Wie innere Einstellungen den Projekterfolg gefährden . . . . S. 43

## 1.1 Der Sprung ins kalte Wasser

### *Den Führungsanspruch von Anfang an klarmachen*

**Ob im Spitzensport, in aufstrebenden Unternehmen oder im Projekt: Erfolg braucht Führungspersönlichkeiten. Die Mitstreiter wollen gewonnen und begeistert werden. Für einen Projektleiter bedeutet das: Er muss einen Plan, aber auch Herz und Leidenschaft mitbringen – und bei seinem ersten Auftritt überzeugend auftreten.**

Es ist 8 Uhr. Gespannt wartet Tim K. im Besprechungsraum auf die Mitstreiter seines neuen Projekts. Die Minuten verstreichen, und es dauert eine gefühlte Ewigkeit, bis die Teilnehmer zu dieser ersten Projektsitzung eintudeln. Tim kann es nicht fassen. Verärgert nimmt er sich den letzten Zuspätkommer vor versammelter Mannschaft zur Brust. »Ich trage hier die Verantwortung«, fährt er ihn an, »und einen solchen Schlendrian werde ich nicht dulden.«

Da er gerade am Reden ist, leitet er von seiner Standpauke direkt in seine Antrittsrede über: Er freue sich, dass er als Projektleiter nun für dieses Projekt zuständig sei. Getreu dem Motto »Neue Besen kehren gut« verkündet er, dass Projekte unter ihm anders laufen werden als so manches frühere Projekt im Unternehmen. »So, und nun lasst uns in die Hände spucken!« schließt er seinen Vortrag.

Viele Projektleiter unterschätzen die Bedeutung des ersten Eindrucks. Das Team macht sich von seinem Projektleiter in kürzester Zeit ein Bild, das für die folgenden Wochen und Monate prägend sein kann. So dämmert es Tim K. einige Tage nach der ersten Sitzung, dass er den Start vergeigt hat. Sein forsches Auftreten hatte seine Mitarbeiter nicht mitgerissen, sondern – ganz im Gegenteil – vorwiegend Ablehnung hervorgerufen.



Bei seinem ersten Auftritt steht der Projektleiter unter verschärfter Beobachtung. Jetzt entscheidet es sich, ob die Teammitglieder seine Führungsrolle akzeptieren und er sie als echte Mitstreiter gewinnen kann.

## Mit dem ersten Auftritt die Mitarbeiter gewinnen

Ob der erste Eindruck gelingt, hängt vor allem von Ihrer Antrittsrede als neu berufener Projektleiter ab. Die Gelegenheit dazu bietet sich meist zu Beginn des Kick-off-Workshops. Kommen die Teammitglieder aus unterschiedlichen Fachbereichen, sind sie auf »den Neuen« oder »die Neue« gespannt und erwarten nun, dass er oder sie sich vorstellt.

Die Rede sollte zeigen, dass Sie Ihre Position und vor allem Ihr neues Projektteam ernst nehmen. Auch sollte deutlich werden, dass Sie gut vorbereitet sind und etwas zu sagen haben. Die Antrittsrede lässt sich durchaus als eine Art Verkaufspräsentation ansehen, in der Sie sich Ihren Mitarbeitern erfolgreich »verkaufen« und von Anfang an Ihren Führungsanspruch klarmachen.



**Wie wird die Projektarbeit unter diesem Projektleiter?**

## Ein gutes Gefühl vermitteln

Versuchen Sie, mit Ihren Worten ein »gutes Gefühl« zu schaffen, also die Basis dafür zu legen, dass im Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern Vertrauen und Sympathie entstehen. Dabei hilft es, die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen und zu überlegen, welche Fragen sie bewegen (siehe Abbildung).

Die Mitarbeiter können zu diesem Zeitpunkt noch nicht einschätzen, was im Projekt auf sie zukommt. Dementsprechend gespannt werden sie den Ausführungen lauschen. Sie möchten herausfinden, wie der neue Projektleiter denkt und handelt und wie er das Projekt leiten wird.

Deshalb sollten Sie in Ihrer Antrittsrede sowohl auf Ihren beruflichen Werdegang als auch auf Ihr Führungsverständnis eingehen. Und noch etwas: Zeigen Sie, dass Sie sich auf Ihre Aufgabe freuen!

## Auf die ersten Worte kommt es an

Schon Ihre ersten Worte sprechen Bände. Ein »Hallo, Leute!« wirkt völlig anders als »Liebe Kolleginnen und Kollegen!« oder gar »Meine sehr verehrten Damen und Herren!«. Wenn Sie es richtig angehen, können Sie schon mit wenigen Sätzen Ihre Mitarbeiter gewinnen, vielleicht sogar für sich begeistern.

Fragt sich nur: Wie? Noch stehen Sie einander fremd gegenüber. Bewährt hat es sich, Gemeinsamkeiten aufzeigen. Gemeinsamkeiten zwischen Menschen mindern anfängliche Distanz und bauen Sympathien auf. Schon indem Sie ein Minimum an Gemeinsamkeit herstellen, schaffen Sie eine gute Ausgangsbasis. Das ist nicht schwer: Auf fachlicher Ebene lässt sich immer Verbindendes finden. Mehr Charme hat es jedoch, wenn Sie auch Gemeinsames jenseits des Fachlichen herausstellen.

Junge Projektleiter fühlen sich bei ihrer Antrittsrede oft unsicher und versuchen, mit aufgesetztem Selbstbewusstsein die eigene Unsicherheit zu überspielen. Warum eigentlich? Über seine Gefühle zu sprechen macht menschlich und sympathisch. In Ihrer Antrittsrede dürfen Sie gerne durchschimmern lassen, dass Sie sich in Ihrer neuen Position erst noch zurechtfinden müssen.

## Zeigen Sie sich in Ihrem besten Licht

Wie gesagt: Bei Ihrem Antritt können Sie sich der Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter gewiss sein. Es ist der Augenblick, sich im besten Licht zu zeigen. Jetzt kommt es darauf an, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass Sie für die Rolle des Projektleiters genau der richtige Mann oder die richtige Frau sind.

Hierzu ist es weder erforderlich, Ihren kompletten Lebenslauf darzustellen, noch sollten Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen. Es genügt, einige Stationen Ihrer beruflichen Karriere oder einige spezielle Kenntnisse herauszustellen – um so auch deutlich zu machen, was Sie selbst zum Erfolg des Projekts beitragen können. Notwendig ist dabei ein gewisses Fingerspitzengefühl, denn Mitarbeiter reagieren empfindlich auf Eigenlob.

### SURVIVAL-TIPPS

- Beginnen Sie Ihr Projekt mit einer gelungenen Rede! Zeigen Sie damit, dass Sie Ihre Rolle und vor allem Ihre Mitarbeiter ernst nehmen und dass Sie gut vorbereitet sind.
- Bereiten Sie Ihre Antrittsrede sorgfältig vor. Sie können in fünf Minuten Herz und Kopf Ihrer Mitarbeiter gewinnen – oder sich um Kopf und Kragen reden.
- Schon die ersten Worte wirken wie ein Signal an Ihre Mitarbeiter. Achten Sie auf Ihre Körpersprache und treten Sie mit sicherem Schritt vor Ihre Leute.
- Besuchen Sie am Anfang häufiger Ihre Mitarbeiter. Sie gewinnen dadurch nicht nur einen guten Eindruck über die Arbeit in Ihrem Team, sondern zeigen auch Präsenz.
- Versuchen Sie die Atmosphäre in Ihrem neuen Projekt zu erspüren. Finden Sie heraus, ob Ihre Mitarbeiter motiviert bei der Sache sind – oder ob sie nur widerwillig mitziehen.
- Nehmen Sie sich in den ersten Tagen öfter Zeit für einen kurzen Small Talk. So bekunden Sie Ihr persönliches Interesse und erleichtern das gegenseitige Kennenlernen.

## 1.2 Die Kunst zu delegieren

### *Wer nicht delegiert, macht am Ende alles alleine*

**Die Arbeitspakete sind klar definiert, doch das Projekt läuft nicht rund: Die Mitarbeiter versäumen Termine oder liefern fehlerhafte Ergebnisse ab. Die Gründe dafür können verschieden sein, aber in vielen Fällen hat sich der Projektleiter den Schlamassel selbst eingebrockt: durch unprofessionelles Delegieren.**

Anette F. leitet in einem Softwarekonzern ein großes Entwicklungsprojekt. Der Projekt-Coach, der sie begleitet, macht schon nach wenigen Tagen eine interessante Beobachtung: Immer wenn die Projektleiterin ein Arbeitspaket an einen Mitarbeiter delegiert, klingt das so, als würde sie ihn um einen Gefallen bitten. Darauf angesprochen, rechtfertigt sich Anette F., dass sie doch gar nicht die Position habe, einem Mitarbeiter Anweisungen zu geben: »Ich bin doch nur eine Kollegin.«

Wie Anette F. scheuen sich viele Projektleiter davor, eine Aufgabe klar und verbindlich zu delegieren. Stattdessen bitten sie ihre »Kollegen« um einen »Gefallen« – mit der Folge, dass wichtige Aufgaben liegen bleiben: Wenn ein Projektleiter einen Kollegen um einen Gefallen bittet, sagt dieser zwar in aller Regel zu. Warum auch nicht? Aber es stört ihn auch nicht weiter, wenn er die Aufgabe nicht rechtzeitig erledigen kann. Es war ja nur ein Gefallen! Vielleicht verspürt er für kurze Zeit ein schlechtes Gewissen. Fakt ist jedoch, dass er sich mit einem kurzen »Tut mir leid!« der Verantwortung entledigt hat.



Wer als Projektleiter eine »Kultur der Gefälligkeiten« pflegt, kann schnell mächtig unter Druck geraten. Er ist für das Projekt verantwortlich, weiß aber nicht, ob die Aufgabenpakete zuverlässig erledigt werden. Entscheidend ist es deshalb, professionell zu delegieren.

## Delegieren – eine Frage der Haltung

Delegieren ist zunächst eine Frage der Haltung und des Selbstverständnisses. Es gilt, Bedenken und Befürchtungen abzuschütteln. Man muss delegieren wollen. Der Projektleiter muss aber auch delegieren dürfen und können.

Mit dem »Wollen« ist das bei Projektleitern oft so eine Sache. Ein Blick in den Projektalltag verrät, dass sich Projektleiter beim Delegieren oft selbst im Wege stehen. Sie sind überzeugt, die Aufgabe selbst am besten zu lösen, haben Angst davor, der Mitarbeiter könnte Fehler machen, oder fürchten, die Kontrolle über das Projekt zu verlieren – um nur einige Gründe zu nennen.

## Was legitimiert mich, Aufgaben zu delegieren?

Das Thema »Dürfen« ist dagegen eine Frage der Projektkultur im Unternehmen. Die Rolle des Projektleiters sollte mit ausreichend legitimer Macht ausgestattet sein, sodass alle Projektbeteiligten wissen: Der Projektleiter besitzt die Befugnis, Arbeitspakete zu verteilen und Aufgaben zu delegieren. Existiert diese Regelung nicht, müssen Sie sich notfalls auf eigene Initiative die notwendige Macht organisieren und sich die entsprechenden Befugnisse von der Führungsetage geben lassen.



## Die Kunst, Aufgaben klar und eindeutig zu delegieren

Um erfolgreich zu delegieren, reichen Wollen und Dürfen allein nicht aus. Es kommt auch auf das Können an, also darauf, die Sache richtig anzupacken. Dabei spielen Kommunikation und eine gute Gesprächsatmosphäre eine große Rolle. Versuchen Sie, einen ungezwungenen Einstieg in das Gespräch zu finden, und achten Sie vor allem auf folgende Aspekte:

- **Sinn und Zweck der Aufgabe** Viele halten es für unnötig, ihre Mitarbeiter oder Kollegen darüber zu informieren, warum eine Aufgabe erledigt werden soll. Wer aber Sinn und Zweck einer Aufgabe versteht, tut sich viel leichter, sie zu erledigen. Zeigen Sie dem Mitarbeiter den Gesamtkontext auf, in dem die Aufgabe steht.
- **Klare Formulierung der Aufgabe** Der Erfolg des Delegierens hängt davon ab, dass der Mitarbeiter die Aufgabe verstanden hat. Formulieren Sie die Arbeitsaufgabe so konkret und eindeutig wie möglich – und versichern Sie sich durch Rückfragen, dass der Mitarbeiter Sie richtig verstanden hat. Was für Sie klar ist, muss es für einen anderen noch lange nicht sein.
- **Klare Formulierung des Ziels** Eine Aufgabenbeschreibung beinhaltet in der Regel noch keine konkrete Zielformulierung. Für den Erfolg ist es entscheidend, neben der Aufgabe auch das Ziel klar zu formulieren. In der Praxis ist das leider nicht so selbstverständlich, wie es sich anhört. Wer aber das Ziel kennt, kann es leichter erreichen.
- **Einholen der Zustimmung** Definieren Sie nicht nur die Aufgabe und das Ziel, sondern holen Sie auch die Zustimmung des Mitarbeiters ein. Prüfen Sie, ob der Mitarbeiter wirklich bereit ist, das Arbeitspaket zu erledigen.
- **Abklären der Vorgehensweise** Klären Sie die Vorgehensweise mit dem Mitarbeiter, auch wenn er die Verantwortung dafür trägt. Das ist aus zwei Gründen sinnvoll: Zum einen erkennen Sie, ob der Mitarbeiter weiß, wie er das Ziel erreichen will – und zum anderen erfahren Sie, ob die Ideen Ihres Mitarbeiters grundlegend von Ihren Vorstellungen abweichen.
- **Treffen einer Vereinbarung** Legen Sie am Ende des Gesprächs dar, auf welche Punkte Sie sich geeinigt haben. Lassen Sie sich am besten auch gleich eine Terminzusage geben.



Wer als Projektleiter bereits unter Druck steht, tut sich schwer, Aufgaben klar und eindeutig zu delegieren. Es fehlt schlicht die Zeit, darüber nachzudenken, was wem delegiert werden kann. Deshalb empfiehlt es sich, das Vorhaben früh zu durchdenken und die Arbeitspakete rechtzeitig zu schnüren.

## **SURVIVAL-TIPPS**

- Machen Sie sich klar, dass Sie als Projektleiter eine Führungsfunktion übernehmen – und dass hierzu auch die verbindliche Delegation von Aufgaben zählt.
- Bereiten Sie die Delegation wichtiger Arbeitsaufträge sorgfältig vor. Formulieren Sie Aufgabe und Ziel präzise, und wählen Sie den geeigneten Mitarbeiter aus.
- Vergessen Sie nicht: Der Mitarbeiter kann nur das ausführen, was Sie ihm gesagt, nicht aber, was Sie sich dabei gedacht haben!
- Übertragen Sie dem Mitarbeiter gleichzeitig mit der Aufgabe oder Tätigkeit die zu ihrer Ausführung erforderlichen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.
- Bedenken Sie: Delegieren ist mehr als nur eine Arbeitsanweisung zu geben. Es bedeutet immer auch, ein Stück Kontrolle abzugeben.
- Geben Sie dem Mitarbeiter die Gewissheit, dass sie ihn mit Rat und Tat unterstützen werden, falls er bei der Ausführung der Aufgabe in Schwierigkeiten gerät.

## 1.3 Motivier' mich mal

### *Die Kollegen zur Mitarbeit bewegen*

**Jeder Projektleiter weiß, wie sehr der Projekterfolg vom Einsatz seiner Mitarbeiter abhängt. Um die Projektziele zu erreichen, benötigt er ein Team, das engagiert mitmacht und diszipliniert in die richtige Richtung marschiert. Doch was tun, wenn einige Mitarbeiter nicht mitziehen oder, schlimmer noch, sich widersetzen?**

Ein großer Fahrzeughersteller hat Clemens K. berufen, ein in Verzug geratenes Entwicklungsprojekt zu übernehmen. Dem Mann eilt der Ruf voraus, ein guter Organisator zu sein. Also genau der Richtige, um das Prestigeprojekt wieder auf Kurs zu bringen?

Clemens K., der sehr strukturiert denkt und handelt, trifft auf ein kreativ-chaotisches Projektteam. Er empfindet die Situation als das reinste Chaos – und setzt genau da den Hebel an: Er sorgt für Pläne, Checklisten, Klarheit und Stabilität. Doch die Teammitglieder ignorieren die neuen Strukturen, verweigern die Zusammenarbeit. Clemens K. wittert Sabotage und versucht, der Lage mit Sanktionen Herr zu werden. Damit jedoch bringt er das Team erst recht gegen sich auf.

Was seine Diagnose angeht, hat sich Clemens K. getäuscht: Hinter der ablehnenden Haltung seiner Mitarbeiter stehen weder Sabotage noch böser Wille. Ihm ist es schlicht nicht gelungen, sich auf sein Team einzustellen und die Teammitglieder für das Projekt zu gewinnen. Mit seinem Ansinnen, im Projekt für Ordnung und Struktur zu sorgen, hat er seine kreativ veranlagten Mitarbeiter vor den Kopf gestoßen.

Das Beispiel führt drastisch vor Augen, wie wichtig es für einen Projektleiter ist, seine Mitarbeiter zu motivieren. Andernfalls fehlen ihm die einsatzbereiten Mitstreiter, die mitziehen, ihr Bestes geben – und die er für den Projekterfolg so dringend benötigt.

Bei seinem ersten Auftritt steht der Projektleiter unter verschärfter Beobachtung. Jetzt entscheidet sich, ob die Teammitglieder seine Führungsrolle akzeptieren und er sie als echte Mitstreiter gewinnen kann.



Ein Projektleiter sollte darauf achten, die Projektarbeit mit den Motiven der einzelnen Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Denn die individuellen Einstellungen sind ausschlaggebend dafür, ob sich ein Mitarbeiter wirklich engagiert oder nicht.

## Sechzehn Lebensmotive bestimmen unser Verhalten

Um ein motiviertes Team zu erhalten, kommt es vor allem auf eines an: die Projektaufgaben richtig zu verteilen, sprich dem richtigen Mitarbeiter die richtige Aufgabe zu übertragen. Doch wie erkennen Sie, welche Aufgaben ein Mitarbeiter motiviert angehen wird, welche dagegen eher nicht zu ihm passen? Schließlich wissen Sie ja nicht, was in den Köpfen der Mitarbeiter vor sich geht. Oder vielleicht doch?

In gewisser Weise geht das, und zwar mithilfe eines Modells des amerikanischen Psychologen Steven Reiss. Der Wissenschaftler fand heraus, dass es insgesamt 16 verschiedene Lebensmotive gibt, die einen Menschen antreiben können: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache, Eros, Essen, körperliche Aktivität und emotionale Ruhe. Diese Lebensmotive sind tief in der Persönlichkeit eines Menschen verwurzelt, bestimmen seine Wünsche, Werte und Einstellungen – und haben damit auch Einfluss darauf, wie er die Welt sieht und sich verhält.

Wir ahnen nun schon, welches Kernproblem dem Projektleiter Clemens K. zum Verhängnis wurde: Sein Verhalten ist in hohem Maß vom Motiv »Ordnung« geprägt, das mit einem sehr niedrigen Ordnungsmotiv der kreativ veranlagten Entwickler kollidierte. Da er diese psychologischen Hintergründe nicht kannte, beharrte er auf der Einhaltung der von ihm eingeführten Strukturen und Regeln – und provozierte so den Widerstand seiner Mitarbeiter.

Für Ihre Arbeit als Projektleiter heißt das: Achten Sie auf die Lebensmotive der einzelnen Teammitglieder! Berücksichtigen Sie beim Umgang mit ihnen und bei der Verteilung der Projektaufgaben, welche Lebensmo-

tive das jeweilige Projektmitglied antreibt. Geht es beispielsweise um die Auswahl eines entscheidungsstarken Teilprojektleiters, sollten Sie auf einen Mitarbeiter mit hoher Ausprägung beim Lebensmotiv »Macht« setzen.

## Die Lebensmotive im Projektalltag entschlüsseln

Steven Reiss' Modell der Lebensmotive erklärt, warum ein Mensch in einer Aufgabe hoch motiviert aufgeht, ein anderer mit derselben Aufgabe zutiefst unglücklich ist. So gibt es Menschen, die sich unmöglich vorstellen können, als Pflegerin oder Pfleger in einem Altenheim zu arbeiten, während das für andere ein Traumberuf ist. Deutlich wird: Um motiviert zu führen, müssen Sie die Motive der einzelnen Mitarbeiter kennen.

Nun stehen die Lebensmotive natürlich niemandem auf der Stirn geschrieben. Doch können Sie die Motivstruktur eines Mitarbeiters zumindest ansatzweise erschließen, indem Sie ihn beobachten und ihm gezielte Fragen stellen. So kann beispielsweise die Frage »Wie haben Sie Ihren letzten Urlaub verbracht?« Hinweise darauf geben, wie stark die Lebensmotive Neugier, emotionale Ruhe und Beziehungen ausgeprägt sind. Die Frage »Wie wichtig ist es für Sie, Kontakt zu Ihren Kollegen zu haben?« zielt auf die Lebensmotive Beziehungen und Unabhängigkeit ab.

Darüber hinaus hilft es, einen Mitarbeiter zu beobachten: Auf welche Weise und über welche Themen redet ein Mitarbeiter mit seinem Projektleiter und seinen Kollegen? Welche Tätigkeiten übt er bevorzugt aus? Wie exakt plant er seine Arbeit? Trifft er gern und schnell Entscheidungen oder holt er erst die Meinungen anderer ein und wägt genau ab? Arbeitet er sich schnell und bereitwillig in neue Gebiete ein oder bleibt er lieber beim Alten? Das Verhalten eines Mitarbeiters kann durchaus Aufschluss darüber geben, welche Lebensmotive für ihn prägend sind.

## Die Kunst, motiviert zu führen

Für alle 16 Lebensmotive und ihre verschiedenen Ausprägungen gibt es konkrete Ansätze, die Ihnen als Projektleiter helfen können, motiviert zu führen. Zur Erklärung beschränken wir uns an dieser Stelle auf das Lebensmotiv »Macht«, das den Wunsch nach Einflussnahme und Gestaltung beschreibt.

Schwache Ausprägung	Lebensmotiv	Starke Ausprägung
Geführt werden, keine Verantwortung tragen	<b>Macht</b>	Einfluss, Erfolg, Leistung, Führung, Verantwortung
Teamorientierung, Wir-Gefühl, Verbundenheit	<b>Unabhängigkeit</b>	Freiheit, Autonomie, Selbstbestimmung
Praktisch, Umsetzen, Anwenden, Machen	<b>Neugier</b>	Wissen, Wahrheit, Dingen auf den Grund gehen
Selbstbewusstsein, Kritikfähigkeit	<b>Anerkennung</b>	Kritiksensibel, Wunsch nach Zugehörigkeit/ Akzeptanz
Flexibilität, Spontaneität, Offenheit für Abweichungen	<b>Ordnung</b>	Struktur, Klarheit, Ordnung, Prozesse, Organisation
Großzügigkeit, Wegwerfen, kein Interesse am Sammeln	<b>Sparen/ Sammeln</b>	Anhäufung materieller Güter, Aufheben, Archivieren
Ziel- und Zweckorientierung, Flexibilität	<b>Ehre</b>	Prinzipientreue, Loyalität, Tradition, Regeleinhaltung
Realismus, soziale Selbstverantwortung	<b>Idealismus</b>	Fairness, soziale Gerechtigkeit, Altruismus
Zurückgezogenheit, Ernsthaftigkeit, Intraversion	<b>Beziehungen</b>	Freundschaft, Geselligkeit, Extraversion, Nähe zu anderen
Partnerschaftlicher Umgang, keine Abhängigkeit von Kindern	<b>Familie</b>	Familienleben, Fürsorglichkeit, Erziehung eigener Kinder

Schwache Ausprägung	Lebensmotiv	Starke Ausprägung
Bescheidenheit, Genügsamkeit, egalitär	<b>Status</b>	Prestige, Reichtum, Titel, Image, öffentliches Ansehen
Harmonie, Kooperation, Konfliktvermeidung, Ausgleich	<b>Rache/Kampf</b>	Konkurrenz, Aggression, Kampf, Vergeltung
Askese, Zurückhaltung	<b>Eros</b>	Sexualität, Lust, Leidenschaft, Schönheit, Ästhetik
Hunger stillen	<b>Essen</b>	Genuss und/oder Menge bei Nahrung und Speisen
Körperliche Ruhe	<b>Körperliche Aktivität</b>	Bewegung, Fitness
Stressrobustheit, Risikobereitschaft	<b>Emotionale Ruhe</b>	Entspannung, emotionale Sicherheit, Stressvermeidung

Menschen mit einem stark ausgeprägten Machtmotiv streben nach Erfolg, Leistung, Führung und Verantwortung. Demzufolge ist ein Projektmitarbeiter mit einem hoch ausgeprägten Machtmotiv vor allem dann motiviert und leistungsbereit, wenn sein Projektleiter ihm Einfluss und Gestaltungsspielräume bietet. Das kann durch folgende Maßnahmen geschehen:

- Der Projektleiter zeigt dem Mitarbeiter seinen Entscheidungsspielraum auf: »Sie kennen das Ziel, treffen Sie die dafür notwendigen Entscheidungen.«
- Der Projektleiter setzt durch Wörter wie »Vorbild«, »Leistungsträger« oder »Aktivposten« gezielte Anreize und weckt den Ehrgeiz des Mitarbeiters.