

Olaf Hinz

Der Projekt- Kapitän

Mit seemännischer Gelassenheit
Projekte zum Erfolg führen



Springer Gabler

Der Projekt-Kapitän

Olaf Hinz

Der Projekt-Kapitän

Mit seemännischer Gelassenheit
Projekte zum Erfolg führen



Springer Gabler

Olaf Hinz
Hamburg, Deutschland

Dieses Buch ist eine überarbeitete und erweiterte Neuausgabe des Titels „Sicher durch den Sturm – so halten Sie als Projektmanager den Kurs“, erschienen im Orell Füssli Verlag.

ISBN 978-3-658-01450-6
DOI 10.1007/978-3-658-01451-3

ISBN 978-3-658-01451-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort: Auf hoher See reicht ein Kapitänspatent allein nicht aus

Als die erste Auflage dieses Buches unter dem Titel „Sicher durch den Sturm – so halten Sie als Projektmanager den Kurs“ im Herbst 2009 erschien, war die Lage krisenhaft. Deshalb galt es damals vor allem tobende Stürme und raue See zu überstehen.

Heute ist das was gestern Krise war, normaler Alltag: rasch wechselnde Marktbedingungen, nutzlose Pläne, unerwartete Störungen und leider auch immer mal wieder eine Naturkatastrophe, ein Finanzmarktschock oder eine überraschende Kehrtwende der Politik.

Wenn man also mit Unkalkuliertem umzugehen hat, gestern noch existenzielle Strategien heute über Bord wirft und Pläne radikal verändert, dann kommen die „normalen“ Führungskräfte heute da an, wo Projektmanager sich schon lange tummeln: in der Führung unter Unsicherheit.

Bücher über Projektmanagement könnten eine ganze Bibliothek füllen. Alles wurde schon gesagt über Projektmanagement-Software, Cockpit-Charts, gelungene Checklisten, Prozessdesign und Projektmanagementmethoden.

Deshalb geht es in diesem Buch darum nicht!

Dieses Buch wendet sich an Projektmanager, die ihr Patent schon haben, d. h. die methodischen Grundlagen kennen und beherrschen. Deren Werkzeugkoffer also gefüllt ist und die jetzt den entscheidenden Schritt machen wollen: *hin zur wirklichen Führung und nicht nur Verwaltung von Projekten!*

Nicht das Beherrschen von Instrumenten und Werkzeugen spielt daher die Hauptrolle in diesem Buch, sondern die *innere Haltung* des Projektleiters. Es geht um die Faktoren, die wirksames Führen und effektives Entscheiden unter Unsicherheit ermöglichen! Ich zeige, wie das Projektmanagement jenseits der Planwirtschaft gelingen kann. Denn die formale „Planwirtschaft“ in der Projektleitung, die versucht die reale Komplexität durch Prozesse, Methoden und Tools wegzumanagen, macht Projekte zunichte, noch bevor sie sich erfolgreich entwickeln können.

Die DIN Norm definiert Projekte als „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in Ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“ Eine Reise in unbekannte Gewässer also! Ich vergleiche die notwendige innere Haltung für wirksame Projektführung daher mit der Haltung eines versierten Kapitäns: Konzentriert, hellwach und mit der gebotenen Gelassenheit beobachtet er die Lage an Bord. Kommt ein Sturm auf, verfällt er nicht in operative Hektik. Stattdessen weckt er nur den Teil der Mannschaft, der in dieser Situation benötigt wird, berechnet den neuen Kurs und lenkt das Schiff souverän durch den Sturm.

Erfolgreiche Projekt-Kapitäne sind sich ihrer besonderen Rolle stets bewusst und erfüllen sie mit der notwendigen Übersicht und der klarer Fokussierung auf die vereinbarten Ziele. Statt Ihre Projektaufgabe nur zu verwalten, führen sie entschlossen und ohne operative Hektik durch den Sturm und halten so den Kurs, auch wenn das Wetter mal rau und die See stürmisch ist!

Dafür braucht es Projektleiter, die ihre Rolle kennen (Kap. 1) und mit der Persönlichkeit eines Kapitäns aktiv und variantenreich führen (Kap. 2). Es braucht neugierige und kooperationsbereite Manager, die in die Organisation herausgehen und ihren Projektauftrag schrittweise (Kap. 3) absichern und verbindlich kommunizieren (Kap. 4). Die wissen, dass Motivation nicht durch sie herbeigeführt werden kann, sondern das wirkungsvolle Zusammenarbeit durch Sinn und Zusammenhang entsteht (Kap. 5) und die – nicht zuletzt – Projekte zu leiten als etwas Evolutiv-näres begreifen, dass es durch verbindliche Prozesse am Rande des Chaos entlang zu steuern (Kap. 6 und 7) gilt. Denn wirksame Projektführung braucht keine Helden (Kap. 8).

Ich bin dem Springer Gabler Verlag und insbesondere Juliane Wagner dankbar, dass sie mit dieser erweiterten Neuauflage mit mir in See stechen.

Immer eine Handbreit Wasser unter dem Kiel wünscht Ihnen

Olaf Hinz
oh@hinz-wirkt.de

Inhaltsverzeichnis

1	An Deck hat der Kapitän das Kommando, an Land der Reeder: Ein Projekt braucht klare Rollen	1
1.1	Rollenverteilung im Projekt: Das PM-Dreieck	2
1.1.1	Der Auftraggeber: Entscheidungsmacht und politischer Einfluss	2
1.1.2	Der Projektleiter: Unentscheidbare Entscheidungen	3
1.1.3	Das Projektteam: Spezialisten unter sich	5
1.2	Gefährliche Rollenspiele: Dynamik im PM-Dreieck	6
1.2.1	Der Alleskönner: Grandioses Handeln im Namen des Auftraggebers	6
1.2.2	Der heimliche Anführer: Den Projektleiter entmachten	7
1.2.3	Der Übervater: Das Gegenteil von gut ist gut gemeint	9
1.2.4	Der oberste Sachbearbeiter: Bleiben wir doch sachlich!	9
1.3	Die Balance wiederfinden: Jedem seine Rolle	10
1.3.1	Auf Warnzeichen achten	11
1.3.2	Rollenklärung durch verbindliche Konfrontation	12
1.3.3	Das PM-Dreieck managen	13
1.4	Fazit: Schnelligkeit zahlt sich aus	15
2	Warum der Kapitän nicht unter Deck bleibt – Aktive Führung	17
2.1	Was Führung im Projekt so besonders macht	17
2.2	Führen mit der Persönlichkeit eines Kapitäns	20
3	Keine Furcht vor dem Reeder – Auftraggeberinteressen aktiv regulieren	29
3.1	Die Auftragsklärung	30
3.1.1	Phase 1: Kontextklärung	31
3.1.2	Phase 2: Machbarkeitsanalyse	34

3.1.3	Phase 3: Entscheidung	35
3.2	Projektauftrag	36
3.2.1	Anlass und Begründung des Projekts	36
3.2.2	Beschreibung des Projektziels	38
3.2.3	Wirtschaftlichkeit	38
3.2.4	Risikofaktoren	39
3.2.5	Berichtsmodus	40
3.2.6	Abschätzung der Ressourcen	42
3.3	Mikropolitik: Interessen aktiv regulieren	43
3.3.1	Die Taktikmatrix	43
3.4	Fazit – worauf es ankommt	47
4	Auf der Brücke Klartext reden – Wirkungsvolle Kommunikation	49
4.1	Die Kommunikationsarchitektur	50
4.1.1	Die Umfeldanalyse	51
4.1.2	Die Einflussmatrix	54
4.2	Erfolgreiche Projektkommunikation	57
4.2.1	Grundregeln für die Projektkommunikation	57
4.3	Kommunikation „hart am Wind“	59
4.3.1	Wider die Kaffeekränzchen: Effektive Besprechungen	60
4.3.2	Vier Irrtümer	61
4.3.3	Sechs Regeln für effektive Teambesprechungen	62
4.4	Fazit: Worauf es ankommt	66
5	Alle Mann an Bord – Motivation und Teamarbeit	
	dank Sinn und Zusammenhang	67
5.1	Am Anfang steht das Ziel	68
5.1.1	Gute Ziele sind SMART	69
5.1.2	Wie SMARTe Ziele wirken	72
5.2	Motivation – eine unmögliche Aufgabe?	73
5.2.1	Das Strohfeuer der extrinsischen Konzepte	74
5.2.2	Die nachhaltige Wirkung intrinsischer Motivation	75
5.2.3	Ein Rädchen im Uhrwerk – Motivation durch Zusammenhang	76
5.2.4	„Sinnvolle“ Motivation – Ein kurzer Blick in die Theoriewerkstatt	77
5.2.5	Die Primärmotivation nutzen	79
5.2.6	Alle Mann stürmen an Bord – Den Flow erreichen	80
5.3	Teamentwicklung heißt: Gruppendynamik aktiv nutzen!	81

5.3.1	Gruppendynamik aktiv nutzen	81
5.3.2	Die Entwicklung von Teams	83
5.3.3	Gruppendynamische Rollen im Projektteam	87
5.4	Fazit: Worauf es ankommt	92
6	Sturm in Sicht – Projekte am Rande des Chaos führen	95
6.1	Projektplanung – Solide und doch flexibel	96
6.2	Prozessmanagement: Führen am Rande des Chaos	97
6.2.1	Zutat 1: Der Projektprozess beginnt und endet beim Auftraggeber	98
6.2.2	Zutat 2: Das Projekt vollzieht sich in Phasen, deren Anfang und Ende durch Meilensteine markiert sind	99
6.2.3	Zutat 3: Der Projektauftrag wird in Teile und Pakete gegliedert	103
6.2.4	Zutat 4: Die Risiken im Blick behalten	106
6.2.5	Zutat 5: Änderungen („Change Requests“) werden strukturiert bearbeitet	108
6.2.6	Zutat 6: Das Projekt wird sichtbar beendet	111
6.3	Widerstände nutzen statt bekämpfen	112
6.3.1	Fallbeispiel: Rückzug in den Widerstand (Teil 1)	113
6.3.2	Widerstand erkennen – und effektiv bearbeiten	114
6.3.3	Fallbeispiel: Rückzug in den Widerstand (Teil 2)	119
6.4	Fazit: Das Unerwartete managen	121
7	Führung mit seemännischer Gelassenheit – Projektmanagement jenseits der Planwirtschaft	123
7.1	Zwei Denkgebäude	124
7.1.1	Das lineare Modell	124
7.1.2	Das Rückkopplungsmodell	125
7.1.3	Eine vernetzte Welt	125
7.2	Entscheiden trotz Unsicherheit	128
7.2.1	Denken in Alternativen	128
7.2.2	Entscheidungsprozess im Rückkopplungsmodell	129
7.2.3	Projektführung: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile	133
7.2.4	Dem Gegenwind mit seemännischer Gelassenheit begegnen	134
7.3	Management des Unerwarteten – Der Weg des Herkules	135
7.4	Fazit: Postheroisches Projektmanagement	137

8	Wirksame Projektführung braucht keine Helden	139
8.1	Helden sind Getriebene	140
8.2	Komplexität	142
8.3	... ist nicht gleich kompliziert	144
8.4	In Komplexität navigieren	145
8.5	Grenzerfahrungen und Achtsamkeit	146
8.6	Seemännische Gelassenheit wirkt	146
Literatur	149

An Deck hat der Kapitän das Kommando, an Land der Reeder: Ein Projekt braucht klare Rollen

1

- ▶ Für den Projekterfolg kommt es auf eine klare Rollenverteilung von Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam an. Die Realität des Projektgeschehens ist jedoch durch Dynamiken geprägt, die diese Rollenverteilung ständig gefährden. Das Kapitel beschreibt diese Gefahren und zeigt Strategien auf, um das Gleichgewicht der Projektrollen zu wahren oder zurückzugewinnen.

Leinen los, das Schiff legt ab. Der Kapitän hat sich vergewissert, dass die Ladung nach Plan aufgenommen wurde, dass die Formalitäten erledigt, Maschinen und Geräte geprüft sind. Kurs und Zeitplan hat er mit dem Reeder besprochen, die Route ist angemeldet. Auf hoher See steuert er das Schiff in eigener Verantwortung. Zieht ein Sturm auf, hat er zu entscheiden, welche Maßnahmen zu treffen sind – ob das Schiff der Schlechtwetterfront ausweicht, einen Hafen anläuft oder mit voller Kraft dem Sturm trotzt, um den Zeitplan doch noch einzuhalten.

An Bord ist der Kapitän auf seine Mannschaft angewiesen. Der Schiffsingenieur hält ihn über den Zustand der Maschinen auf dem Laufenden, der Navigator versorgt ihn mit aktuellen Wetterdaten, der Steuermann manövriert das Schiff durch das vom Sturm aufgepeitschte Meer. Gerät der Zeitplan in Gefahr, informiert der Kapitän den Reeder – denn eine Verspätung verursacht hohe Kosten. Erreicht das Schiff nämlich den Zielhafen nicht zur geplanten Zeit, ist die vorgesehene Anlegestelle bereits wieder belegt, und es kann Tage dauern, bis es möglich wird, die Ladung zu löschen.

Das Zusammenspiel zwischen Reeder und Kapitän ist geregelt. Der Kapitän weiß, dass er im Falle eines ernsthaften Problems den Reeder anrufen und ihm die Situation schildern muss – auch wenn er sich gerade mitten auf dem Atlantik befindet. Er weiß aber auch, dass der Reeder seine Entscheidung akzeptieren wird, denn

beide Seiten haben schon im Vorfeld festgelegt: Im Zweifelsfall hat der Kapitän so zu entscheiden, dass Sicherheit vor Termin geht.

Reeder, Kapitän und Mannschaft – alle drei haben sich für eine bestimmte Zeit zusammengefunden. Sie übernehmen klar definierte Rollen. Dabei weiß die Mannschaft: An Deck hat der Kapitän das Kommando, an Land der Reeder.

Wie in der Seefahrt, so ist es im Projektmanagement: Auch ein Projekt bedeutet eine Zusammenarbeit auf Zeit. Wie der Kapitän seine Mannschaft, so steuert der Projektleiter sein Team. Wie der Kapitän bei einem schweren Sturm seinen Reeder unterrichtet, so informiert der Projektleiter seinen Auftraggeber, wenn unerwartete Schwierigkeiten den Projekterfolg gefährden. Der Kapitän ist auf das Wissen seiner Mannschaft angewiesen, der Projektleiter benötigt die Expertise seines Teams.

Zusammenarbeit auf Zeit – das bedeutet, dass Mitarbeiter miteinander auskommen müssen, die sich wenig oder gar nicht kennen. Individuelle Persönlichkeiten mit eigenen Arbeitsweisen aus unterschiedlichen Fachabteilungen treffen im Projekt unvermittelt aufeinander. Umso wichtiger ist daher eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung. Nur so lassen sich ineffiziente Findungs- und Konfliktprozesse minimieren. Es ist wie in der Seefahrt: An Bord hat jeder seinen Platz und seinen Job!

Ein einfaches Modell, das PM-Dreieck, zeigt, welche Einflüsse das Rollengewicht stören und so den Projekterfolg gefährden – und mit welchen Maßnahmen sich die Balance wiedergewinnen lässt (Hinz 2007).

1.1 Rollenverteilung im Projekt: Das PM-Dreieck

1.1.1 Der Auftraggeber: Entscheidungsmacht und politischer Einfluss

Der Auftraggeber führt im Hintergrund Regie. Seine Kernaufgabe ist die „strategische Passung“: Er muss dafür sorgen, dass das Projektziel zum Gesamtziel des Unternehmens passt. Nehmen wir an, ein Saatguthersteller züchtet fünf verschiedene Getreidesorten. Eine der Sparten ist auf Mais spezialisiert, und deren Leiter sieht die Chance, den Porsche unter den Maiszüchtungen zu schaffen. Aus seiner Sicht ein phantastisches Projekt, das unbedingt realisiert werden muss. Die Unternehmensleitung überblickt jedoch alle fünf Sparten und sieht die besseren Marktchancen an anderer Stelle – sie setzt auf Raps statt auf Mais.

Genau hier beginnt die Rolle des Auftraggebers, in diesem Fall der Unternehmensleitung. Sie setzt die Priorität und entscheidet, welche Projekte aufgelegt werden. Der Projektleiter aus der Maissparte würde immer das Mais-Projekt favorisie-

ren. In seiner Informationswelt ist diese Haltung rational und richtig. Ginge es nach seinem Willen, würde das Maisprojekt für die nächsten zwölf Monate sämtliche Laborkapazitäten belegen, die der Spartenleiter für Raps ebenfalls für sich reklamiert.

Es bedarf also der Regiefunktion einer nächsthöheren Instanz. Diese Rolle kommt dem Auftraggeber zu. Dieser definiert das Projekt, gibt den Anstoß – und ist erster Ansprechpartner für die Projektleitung, wenn es um zentrale Entscheidungen geht. Er entscheidet in letzter Instanz über Ziele, Ressourcen und damit über den Inhalt des Projektauftrages. Mit seiner Macht und seinem Einfluss positioniert er das Projektziel innerhalb der Organisation und ermöglicht so erst den Zugriff auf die erforderlichen internen Ressourcen.

Darin liegt auch der Grund, warum ein Auftraggeber grundsätzlich aus der Linienorganisation kommen sollte: Dank seiner Hierarchiemacht kann er Personal sowie Geld- und Sachmittel für das Projekt zur Verfügung stellen. Zugleich stellt er durch seine Position sicher, dass das Projekt strategiekonform zur Gesamtorganisation ist. Im Gegenzug darf der Auftraggeber vom operativen Projektteam (Leitung und Spezialisten) kontinuierliche und exklusive Informationen sowie die Vorlage aller Entscheidungen, die Macht und Einfluss erfordern, erwarten.

Zum Vergleich: Der Reeder bestimmt das Ziel. Er legt fest, womit das Schiff beladen wird und welche Linien es fährt. Da hilft es nicht, wenn der Kapitän am liebsten Stückgut nach Rio transportiert, weil er dort ein Mädchen hat. Wenn der Reeder zu dem Schluss kommt, dass er das Osteuropa-Geschäft ankurbeln will, gibt es keine Diskussion: Der Kapitän schippert künftig durch die Ostsee nach St. Petersburg – auch wenn er selbst niemals so entschieden hätte.

1.1.2 Der Projektleiter: Unentscheidbare Entscheidungen

Der Projektleiter führt das Team der Spezialisten und managt den komplexen Projektprozess. Dabei steht er vor der Aufgabe, eine neue Lösung für ein zumindest teilweise unbekanntes Thema in Teamarbeit zu finden. Dieser Entwicklungsprozess ruft bei den Beteiligten oft Unsicherheit und Widerstand hervor. So gesehen wird die Projektleitung zu einer fachlich, psychologisch und politisch anspruchsvollen Führungsaufgabe, die wohl kaum „exakt, vollkommen und richtig“ zu erfüllen ist. Ein Projektleiter steht vielmehr vor dem typischen Problem der Führung in komplexen Systemen – er hat es mit sogenannten unentscheidbaren Entscheidungen zu tun (Backhausen und Thommen 2004; von Förster 1993).

Was ist damit gemeint? Auf eine unentscheidbare Frage gibt es keine eindeutige, zum Beispiel im Organisationshandbuch festgelegte Antwort. Hier muss die Führungskraft Mühe und Risiko des Entscheidens selbst übernehmen. Das heißt:

In einer Situation, in der ein festgelegter Regelprozess nicht greift, werden Fachleute verschiedene Vorschläge entwickeln, was zu tun ist. Jeder Vorschlag leuchtet in gewisser Weise ein, der Führungskraft werden am Ende zwei oder drei durchaus plausible Alternativen vorliegen. Und die Mitarbeiter werden drängen: „Wie machen wir es denn jetzt, Chef?“ Und der muss dann eine unentscheidbare Entscheidung treffen. Das bedeutet, dass er unter Unsicherheit handelt und das Risiko trägt.

Genau wie der Kapitän auf See: Wenn eine Sturmfront aufzieht, laufen bei ihm die Informationen zusammen. Der Maschinist meldet, das Schiff könnte mit höherer Leistung fahren, um gegen Wind und Strömung anzukommen. Allerdings läge die Belastung dann im roten Bereich. Er könne nicht garantieren, dass die Motoren das durchhalten, fügt der Maschinist hinzu. Der Zeitplan ließe sich dadurch einhalten, legt der Navigator dar. Würde man den Sturm dagegen umfahren, wäre eine erhebliche Verspätung unvermeidlich. Dem Kapitän liegen zwei sinnvolle Alternativen vor. Er muss nun entscheiden, was wichtiger ist: das Einhalten des Fahrplans oder Stabilität und Sicherheit.

Unentscheidbare Entscheidungen kommen in Projekten häufig vor – weit häufiger als in der Linie. Das liegt in der Natur eines Projekts, das sich ja qua definitionem mit Neuem und Unbekanntem befasst. Linienfunktionen wie Vertrieb, Verkauf oder Buchhaltung sind klar beschriebene Regeltätigkeiten, bei denen solche Führungsentscheidungen vergleichsweise selten auftreten. Wer die Rolle des Projektleiters übernimmt, muss sich dagegen darüber im Klaren sein: In Projekten genügt es nicht, die Regeln des Projektmanagement-Handbuchs zu kennen – mit Sicherheit werden unentscheidbare Probleme auftreten, die eine besondere Führungskompetenz erfordern.

Das häufige Auftreten unentscheidbarer Entscheidungen macht deutlich, dass eine Komplexitätsgrenze überschritten wird, ab der Verhalten und Fortgang eines Projekts nicht mehr berechnet und geplant, sondern nur noch prognostiziert und gesteuert werden können. Es gibt keine Checklisten mehr, an denen man sich festhalten kann. Ein Projektleiter, der mit einer unentscheidbaren Entscheidung konfrontiert ist, kann letztlich nur auf sein Erfahrungswissen zurückgreifen – also auf Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen. Er muss auf der Basis von Prognosen und des Abgleichs mit seinem Erfahrungswissen Entscheidungen treffen. Dabei geht er immer das Risiko ein, falsch zu entscheiden. Denn welche Alternative die wirklich richtige ist, kann er bei einer unentscheidbaren Entscheidung nicht wissen.

Um das Komplexitätsrisiko zu reduzieren, bedient sich ein Projektleiter in der Regel einer Projektorganisation und vielerlei Tools, die ihn insbesondere bei den Aufgaben Planung, Strukturierung, Steuerung und Kontrolle unterstützen. In der Führungsrolle hält er „die Fäden zusammen“, regelt den Zugriff auf knappe Ressour-

cen und koordiniert die Arbeitsteilung im Projektteam so, dass das Projektziel und die Terminvorgabe des Auftraggebers erreicht werden. All das gelingt dem Projektleiter nur, wenn er in sämtliche Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse aktiv oder zumindest durch ein Ergebnisprotokoll eingebunden ist. Den Projektleiter zu informieren ist damit sowohl für den Auftraggeber wie auch für die Teammitglieder eine Bringschuld.

1.1.3 Das Projektteam: Spezialisten unter sich

Die Spezialisten bilden das Projektteam und bringen das Wissen der Organisation in das Projekt ein. Sie erarbeiten die fachlichen Komponenten der Projektaufgabe und sind die Lieferanten für die inhaltliche Lösung.

Die Arbeit im Projekt bietet den Spezialisten mehr Freiheiten und Spielräume als die Tätigkeit in der Linie, aber auch größere Unsicherheiten. Es ist wie bei einer Expedition durch einen nächtlichen Wald: Die Teilnehmer sehen immer nur das, was die Taschenlampe ausleuchtet. Es gibt Menschen, denen eine solche Suche nach Neuem Spaß macht, während andere lieber jeden Tag durch den vertrauten und hell erleuchteten Korridor gehen, bei dem sie genau wissen, welche Tür wohin führt.

Wer als Projektmitarbeiter den Korridor bevorzugt, also gerne in einer von Regeln geprägten Umgebung arbeitet, wird sich in sehr komplexen Projekten unwohl und überfordert fühlen. In einem Projekt mit niedrigem Komplexitätsgrad, zum Beispiel bei der Anpassung eines Serienproduktes an einen Kundenwunsch, kann er mit seinem Spezialwissen aber durchaus gute Arbeit leisten; für bestimmte Aufgaben wie etwa die technische Dokumentation ist er sogar hervorragend geeignet. Auch hier ist es wie in der Seefahrt: Wenn der Erste Offizier auf der Brücke immer das Seemannshandbuch unterm Arm trägt und bei einem plötzlichen Sturm erst einmal anfängt, die grundlegenden Regeln des Seehandwerks nachzuschlagen, hilft er damit der übrigen Mannschaft wenig. Für eine Atlantiküberquerung ist dieser Typ Offizier fehl am Platz – an Bord einer Fähre, die über einen kleinen Kanal setzt, aber vielleicht durchaus geeignet.

Es gilt, die Spezialisten eines Projekts aktiv einzubinden. Nur wenn sie ihre Ideen im Team einbringen können und dafür Wertschätzung erfahren, werden sie Engagement für die Projektarbeit entwickeln. Das Projekt muss ihnen Freiraum und Herausforderung bieten, wie sie es in der täglichen Sachbearbeitung nicht finden – erst dann entstehen Motivation und der notwendige Mut zum Risiko.

Damit die Spezialisten mit dieser Freiheit effizient umgehen, brauchen sie ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Selbstmanagement. Denn sie entscheiden aus ihrer fachlichen Beurteilung heraus eigenständig, ob und wann sie die Projektlei-

tung über den Stand ihrer Arbeit oder über Probleme informieren. Eine Ausnahme bilden die typischen Meilensteine, an denen das Berichtswesen bereits fest verantwortet ist.

1.2 Gefährliche Rollenspiele: Dynamik im PM-Dreieck

Nun ist Projektmanagement kein bürokratischer Prozess, der stur abgearbeitet wird, sondern eine dynamische Form, neuartige Themen zu bearbeiten. Daher kommt es häufig vor, dass das PM-Dreieck aus dem Gleichgewicht gerät und die fest definierten Rollen „ins Rutschen kommen“. Diese Dynamiken gilt es zu erkennen und zu managen – ansonsten gerät der Projekterfolg in höchste Gefahr.

Grundsätzlich gibt es vier typische Entwicklungen, die das PM-Dreieck aus der Balance bringen können (Hinz 2007):

- Der Projektleiter schwingt sich zum Alleskönner auf.
- Ein Teammitglied macht sich zum heimlichen Anführer des Teams.
- Der Auftraggeber fühlt sich als Übervater.
- Der Projektleiter verhält sich als oberster Sachbearbeiter.

1.2.1 Der Alleskönner: Grandioses Handeln im Namen des Auftraggebers

Der Alleskönner vereint die Rolle von Auftraggeber und Projektleitung in einer Person. Dies geschieht meist aus dem Antrieb heraus, die Fahrt des Projektschiffes zu beschleunigen und dem Auftraggeber „Lästiges“ von der Hand zu halten. Indem er die Rolle des Auftraggebers mit übernimmt, entscheidet der Projektleiter über seine eigenen Vorschläge praktischerweise auch gleich selbst!

Es gibt zwei Konstellationen, die das PM-Dreieck häufig in Richtung Alleskönner ins Rutschen bringen. Da gibt es zum einen die Experten, die ihr überlegenes Wissen ausspielen. Typische Situation: Ein Forscher erhält den Auftrag, im Unternehmen sein eigenes Patent umzusetzen, und wird zum Projektleiter bestimmt. Oder das Unternehmen wirbt von der Konkurrenz einen Spezialisten ab, der eine besondere Kompetenz mitbringt. Um es überspitzt an einem Beispiel zu verdeutlichen: Eine Werft, die künftig auch Windräder herstellen möchte, kauft sich einen Konstrukteur aus der Branche ein, der das Projekt leiten soll. Da wenige im Unternehmen Ahnung von Windrädern haben, gewinnt der Projektleiter schnell an