



Christoph Lüttge

Psychologie im Projektmanagement

Projektleitung in komplexen
Organisationen

Inkl.
SN Flashcards
Lern-App

MOREMEDIA



Springer

Psychologie im Projektmanagement

Christoph Lüttge

Psychologie im Projektmanagement

Projektleitung in komplexen Organisationen

Mit einem Geleitwort von Andreas Schubert

Christoph Lüttge
Mühlthal, Deutschland

ISBN 978-3-662-61473-0 ISBN 978-3-662-61474-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61474-7>

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

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das 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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Fotonachweis Umschlag: © Christoph Lüttge

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

In meinem Berufsleben habe ich zahlreiche IT- Entwicklungsprojekte geleitet, in die ich gut gerüstet mit bewährten Methoden zur Projektplanung, Organisation, Dokumentation, Berichterstattung, Risikomanagement und vielem mehr hineingegangen bin. Je mehr diese Projekte jedoch eine strategische Bedeutung und einen Querschnittscharakter mit Stakeholdern aus verschiedenen Organisationen erlangten, umso mehr Überraschungen gab es für mich als Projektleitung. Ich wurde auf einmal mit politisch geprägten Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen konfrontiert, auf die ich – trotz monatelangen Trainings und fachlicher Lektüre – nicht vorbereitet war.

Um Klarheit über diese Situationen zu erlangen, begann ich, meine Erfahrungen und Erlebnisse sowie meine Schlussfolgerungen aufzuschreiben. Nach einigen Jahren kam eine ansehnliche Sammlung an Notizen zusammen. Ich fragte mich, wie das alles zusammenhängen könnte und beschloss, meine Notizen zu sortieren und in eine übergeordnete Struktur zu stellen. Hierbei wurde mir schnell bewusst, dass sich die psychologischen Aspekte der Führung und Motivation von Mitarbeitenden, der Kommunikation und der Verhandlungen mit Stakeholdern, beim Aufbau von Organisationsstrukturen, im Risikomanagement usw. als roter Faden durch alle meine Aufzeichnungen ziehen.

In dieser Kombination von konkreten, praktischen Erfahrungen mit sowohl bewährten als auch unorthodoxen Lösungsansätzen und den zugrundeliegenden psychologischen Fundamenten hatte sich mir bis dahin das Projektmanagement in komplexen Organisationen nicht dargestellt. Ich kam zum Schluss, damit einen Mehrwert für alle Projektleitungen bieten zu können, die ähnlichen Herausforderungen im Projektmanagement gegenüber stehen. Das war schließlich der Auslöser, dieses Buch über die Psychologie im Projektmanagement zu schreiben.

Die Inhalte der einzelnen Kapitel folgen dem typischen Verlauf eines Projektes von seiner Gründung bis zum feierlichen Abschluss. Ich empfehle daher, die Kapitel in ihrer vorgegebenen Reihenfolge zu lesen, wenn Sie den Blick auf das Ganze erhalten möchten. Die einzelnen Kapitel sind aber thematisch soweit abgeschlossen, dass sie auch ohne Kenntnis der vorangegangenen Inhalte gelesen und verstanden werden können. Zum Selbsttest Ihres Verständnisses habe ich für jedes Kapitel Fragen formuliert, die Sie über den beigefügten Link in den Flashcards finden. In den Multiple-Choice Fragen werden Ihnen zu bestimmten Situationen und Fragestellungen verschiedene Lösungsoptionen vorgestellt, die zwar teilweise gängigen Vorstellungen von Führung und Management entsprechen, aber trotzdem nicht unbedingt zielführend sind. Wenn Sie sich mit den Fragestellungen und Lösungsoptionen in den Flashcards auseinandersetzen, erhalten Sie damit auch die Sicht darauf, wie Projektmanagement nicht praktiziert werden sollte.

Dieses Buch wäre nie ohne die zahlreichen Impulse entstanden, die ich kontinuierlich aus meinem privaten und beruflichen Umfeld erhalten habe. An erster Stelle

danke ich meiner Frau und meinen beiden erwachsenen Söhnen, dann meinen Freunden und Kollegen für die vielen anregenden Diskussionen und Gedanken. Andreas Schubert danke ich für sein fachliches Urteil und das Geleitwort. Mein Dank gilt außerdem Marlene Broeckers und Dr. Martina Rothley für ihre Durchsicht des Manuskripts und ihre zahlreichen Verbesserungsvorschläge zum Stil und zur Verständlichkeit. Nicht zuletzt danke ich meinem Vater als routiniertem Fachbuchautor für die vielen nützlichen Tipps und Empfehlungen.

Christoph Lüttge
Mühlthal, Deutschland

März 2020

Geleitwort

Der Druck zu ständiger Innovation ist enorm! Nicht nur Globalisierung, Digitalisierung, China, Künstliche Intelligenz oder zuletzt auch Klimawandel bauen den Druck auf deutsche Unternehmen auf, ständig zu innovieren. Es ist letztlich auch der eigene Markt und die lange Tradition, Produkte und Dienstleistungen laufend zu perfektionieren. Die heimische Wirtschaft kann sich nur wettbewerbsfähig halten, in dem sie diesen Druck nach Veränderungen und Entwicklungen aufnimmt und bestehende Produkte und Dienstleistungen stetig hinterfragt. Erfreulicherweise ist diese Bereitschaft ein Teil der deutschen Kultur. Wir erleben sie nicht selten – eher anstrengend – über eine „das-Glas-ist-halbleer-Kultur“. In (selbst-)kritischer Haltung sind wir eher geneigt, Nichterreichtes herauszustellen, um so Dinge weiter zu optimieren.

Der Druck zu Innovation ist mit Nichten neu. Er drückt sich auch darin aus, dass seit vielen Jahrzehnten weltweit darüber geforscht wird, unter welchen Rahmenbedingungen Unternehmen Innovationen wirksam vorantreiben können. Aber auch diese Erkenntnisse ändern sich und müssen auf den Prüfstand gestellt und aktualisiert werden.

Weltweit schließen sich Unternehmen der Great Place to Work® Initiative an und befragen ihre erlebte Unternehmenskultur. Dabei ist das Ziel, die Kultur als einen Innovations- und Wettbewerbstreiber systematisch zu messen und zu entwickeln, und nicht zuletzt den Unterschied nach außen durch die Zertifizierung deutlich zu machen. Die seit etwa 30 Jahren bestehende Forschung und ihre Daten rund um diese Initiative zeigen sowohl Konstanten als auch Veränderungen zu kulturellen Rahmenbedingungen, um die Innovationsfähigkeit in Unternehmen zu fördern.

Was zeigt die Forschung heute? Innovation braucht eine eigene Führungskultur! Um Menschen in Veränderungen zu bewegen, um sicherzustellen, dass sie bereit sind, Bestehendes kritisch zu hinterfragen, Risiken einzugehen, Disruption zu suchen, braucht es eine zentrale Qualität: VERTRAUEN! Vertrauen ist der kulturelle „Schmierstoff“, der fördert, dass Menschen bestehende Pfade verlassen, dass sie Willens sind, Unsicherheiten und Widersprüche nicht nur zu akzeptieren, sondern vielmehr als positive Herausforderung zu erleben. Wenn ungelöste Zukunftsfragen als Herausforderung und nicht als Belastung erlebt werden, dann ist eine Unternehmenskultur auf Innovation ausgerichtet.

Neben der Vertrauenskultur sind es zwei weitere „Kultur-Ingredienzien“, die Innovationen fördern. Nummer zwei ist ein starker TEAMGEIST. Er bietet die Grundlage, dass durch interdisziplinäre Zusammenarbeit Innovationen entstehen. Denn Innovationen sind dann stark, wenn sie Lösungen aus verschiedenen Disziplinen und Problemstellungen vereinen.

Und nicht zuletzt ist die dritte Kulturqualität wichtig: STOLZ. Das Gefühl, an einer bedeutenden Innovation mitzuwirken, elementare Durchbrüche zu erreichen, für die bisher keine Lösungen vorhanden waren, gibt den psychologischen Anschub, Hindernisse und Rückschläge in Innovationsprozessen zu überwinden.

Vertrauen, Teamgeist und Stolz als Kernqualitäten zu entwickeln, ist eine zentrale Herausforderung in Innovationsprozessen. Dass sie wirksam sind, zeigen nicht zuletzt die wirtschaftlichen Belege. Unternehmen, die diesen Kulturprinzipien folgen, erreichen langfristig ein drei- bis fünffach höheres Wachstum ihres Unternehmenswertes als der Benchmark.

Doch wie lassen sich Innovationsprojekte erfolgreich managen? Wie lässt sich sicherstellen, dass Sponsoren Vertrauen in die Kompetenz der Projektleitenden erhalten? Wie lässt sich sicherstellen, dass die richtigen Kompetenzen in den Projekten zusammenfinden? Wie lässt sich sicherstellen, dass eine hohe gemeinsame Ausrichtung und Stolz in einer Projektgruppe über die Hürden des Innovationsprozesses hinweg tragen?

Diesen Fragen stellt sich Christoph Lüttge in diesem Buch und tut dies aus einem eigenen Blickwinkel, seiner langjährigen Erfahrung als Projektleiter in einer komplexen Organisation. In solchen Organisationen gelten eigene Gesetze und Mechanismen, die es zu beachten gilt. Vertrauen unter den spezifischen unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen ist ganz anders zu gestalten als in kleinen Unternehmen. Für Sponsorship, finanzielle und personelle Ressourcen zu werben, bedarf einer anderen Aushandlung. Planungen, Auftragsklärungen und Risikomanagement sind durch komplexe Vernetzungen anders zu gestalten als in kleinen Organisationen.

Agile Prinzipien und Tools sind heute ein wichtiger Bestandteil des Innovationsmanagements geworden. Eine hohe Kundennähe, schnelle Adaptionen an sich ändernde Anforderungen und die Anwendung von Scrum sind Beispiele von Prinzipien, die über die IT hinaus in vielen kleinen und auch größeren Organisationen umgesetzt werden. Doch reichen sie in großen Organisationen nicht aus, um in den komplexen unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen Projekte erfolgreich ins Ziel zu führen. Ein aktives Stakeholder-, Risiko- und Krisenmanagement, ein geschicktes Agieren in Meeting-Strukturen und bei Konflikten etc. gehören ins Repertoire des erfolgreichen Projektmanagements. Sie werden die durch den Autor ausführlich behandelt.

Daher ist dieses Buch für angehende Projektleitungen geeignet, die in komplexen Organisationen wirksam werden möchten. Mögen es Projekte in einer Konzernstruktur, in internationalen Unternehmen oder bei Mittelständlern sein, in denen starke Hierarchien gepaart mit hohen Anforderungen an Komplexität und Vernetzung bestehen.

Aber dieses Buch ist auch als Reflektion für erfahrene Projektleitungen geeignet, um vermeintlich bewährte Instrumente und Ansätze zu prüfen und zu optimieren.

Last but not least ist es für Projektleitungen empfohlen, die von agilen und dynamischen Organisationen in komplexe Organisationen wechseln und dort unter ganz anderen Rahmenbedingungen Innovationsprojekte leiten möchten.

Nicht zuletzt ist das Buch auch kurzweilig zu lesen. Christoph Lüttges persönliche Leidenschaft für den Flugzeugbau gibt Beispielanwendungen aus der Luftfahrtindustrie, die den Leser gut unterhalten. Und die Beispiele mahnen auch gleichzeitig die Tragweite an menschlichen und finanziellen Verlusten, die entstehen, wenn Innovationsprojekte nicht optimal gemanagt werden.

Andreas Schubert

Köln, Deutschland

März 2020

Inhaltsverzeichnis

1	Psychologische Analyse der äußeren Rahmenbedingungen	1
1.1	Vorbereitungen	2
1.2	Projektanlass	3
1.2.1	Kompetenzstreitigkeiten	4
1.2.2	Himmelfahrtskommando	5
1.2.3	Auslagerung von Problemstellungen	6
1.2.4	Bedürfnisse der Sponsoren	6
1.3	Stakeholder-Analyse	8
1.3.1	Schlüsselfiguren	8
1.3.2	Interessen	9
1.3.3	Einfluss	10
1.3.4	Auswertung: Kern der Stakeholder-Analyse	13
1.3.5	Die Bindungskräfte in persönlichen Beziehungen	17
1.3.6	Fachkompetenz	18
	Literatur	20
2	Project Charter: Die Begeisterung für den Auftrag wecken	21
2.1	Erster Teil: Aufruf zum Wagnis	22
2.1.1	Mission Statement: Begeisterung wecken	22
2.1.2	Übergeordnete Intention	24
2.1.3	Rechtfertigung oder Business Case	25
2.1.4	Abgrenzung	25
2.1.5	Konzeptioneller Ansatz	25
2.1.6	Spezifikationen, Teilziele und Meilensteine	26
2.2	Zweiter Teil: Befähigung zur Projektdurchführung	27
2.2.1	Projektorganisation	27
2.2.2	Ressourcen	28
2.3	Dritter Teil: Äußere Rahmenbedingungen	28
2.3.1	Voraussetzungen und Annahmen	29
2.3.2	Risiken	30
2.4	Verhandlung der Project Charter	31
	Literatur	33
3	Projektauftrag und Autorisierung	35
3.1	Auftragsklärung	36
3.1.1	Vertrag zwischen Projektleitung, Auftraggebern und Sponsoren	36
3.1.2	Weichenstellung bis zum Projektabschluss	37
3.1.3	Prüfstein für die Beziehung mit den Auftraggebern	39
3.2	Checkliste vor dem Start	42
3.2.1	Point of no Return	42
3.2.2	Mindestkriterien	43
3.2.3	Sammelkriterien	43
3.2.4	Kriterien im Ermessensspielraum	44

3.2.5 Bilanz ziehen 45

 Literatur 46

4 Motivation: Anreiz zur persönlichen Entfaltung 49

4.1 Bedürfnispyramide nach Maslow 50

4.1.1 D-Motivation 50

4.1.2 Growth Motivation 53

4.2 Führungstheorien 53

4.3 Agile und Scrum-basierte Arbeitsmethoden 54

4.4 Motivation und Vertrauen 56

4.5 Führung im Projekt 57

 Literatur 60

5 Ziele: Rahmen zur persönlichen Entfaltung 63

5.1 Evolution der Zielsetzungstheorie 64

5.2 Relevante und realistische Ziele 65

5.2.1 Ziele verhandeln 65

5.2.2 Zielhierarchien 69

5.2.3 Zielsetzungsprozesse und Motivation 71

5.2.4 Rolle der Unternehmensführung bei Zielsetzungen 73

5.2.5 Regeln zur Zielsetzung 73

5.3 Messbare Ziele 74

 Literatur 77

6 Organisationsstruktur: Verteilung von Macht und Verantwortung 79

6.1 Organisationstheorien 80

6.2 Macht und Verantwortung 81

6.2.1 Macht und Mittel 82

6.2.2 Macht und Organisation 83

6.3 Aufgaben und Verantwortung 85

6.3.1 Work Breakdown Structure 85

6.3.2 Erweiterte Verantwortung (Meta-Verantwortung) 90

6.3.3 Was ein Projekt im Inneren zusammenhält 93

 Literatur 98

7 Der Führungsstil: Entscheidung über die Form von Organisation, Motivation und Kommunikation 99

7.1 Führungsstile im Kontext von Organisation 100

7.2 Master & Commander 101

7.3 Wegbereiter und Motivator 101

7.4 Erörterung 102

 Literatur 104

8 Fundamente der Kommunikationsstruktur: Grundlage zur selbstständigen Teamarbeit 107

8.1 Meeting-Struktur 108

8.2 Vertrauensbildung 111

8.3	Freier Fluss von Informationen	112
8.3.1	Geheimhaltung	113
8.3.2	Unterschlagung von Informationen	115
8.3.3	Übersehen von Informationen	116
8.3.4	Vergessen von Informationen	117
	Literatur	119
9	Nutzung und Nutzen der Kommunikationsstruktur: gemeinsame Zielsetzung und intrinsische Kontrolle	121
9.1	Informationen verteilen	123
9.1.1	Informationsquellen und Sender	123
9.1.2	Empfänger	126
9.1.3	Zuordnung der Informationskanäle zwischen Quellen und Empfängern	128
9.1.4	Zeitabstände der Informationsverteilung	128
9.2	Informationen aufnehmen	132
9.3	Rückkopplung und Dialog	133
9.4	Gemeinsame Zielsetzungen	136
	Literatur	139
10	Zeitstruktur: Spiegel unserer inneren Taktung	141
10.1	Zeit als Ressource	142
10.2	Strukturierung der Projektabläufe	144
10.3	Taktung der Projektabläufe: Rhythmus in der Zeitplanung	148
10.3.1	Berücksichtigung der äußeren Taktung	150
10.3.2	Projektplanung als innere Taktung	151
10.3.3	Agiles Projektmanagement	154
	Literatur	155
11	Risikomanagement: Angriff auf unsere Annahmen	157
11.1	Prognosen und Risiken: Die Kunst, Annahmen von Fakten zu unterscheiden	158
11.1.1	Der Confirmation Bias	159
11.2	Risikoplanung: Den Plan B in der Schublade haben	161
11.2.1	Versicherungen	161
11.2.2	Garantien	165
11.2.3	Reserven	166
	Literatur	170
12	Ressourcen: Die physischen Grundbedürfnisse des Projektes	171
12.1	Der tägliche Kampf um Ressourcen	172
12.1.1	Die faktische Verfügbarkeit von Ressourcen	173
12.1.2	Die Urversion eines Projektplans	175
12.2	Vertrauen: Grundlage für erfolgreiche Verhandlungen	177
12.3	Pilotphase als Probezeit	178
	Literatur	180

13	Psychologie der Verhandlung	181
13.1	Schwierigkeitsgrad 1: Verhandlung der Arbeitsaufwände	182
13.2	Schwierigkeitsgrad 2: Verhandlung über freie Kapazitäten	185
13.3	Das Harvard-Konzept	186
13.4	Der 3D Negotiation Approach	192
13.5	Schwierigkeitsgrad 3: Verhandlung über Qualifikationen	193
13.6	Die Rolle des Lenkungsausschuss	196
	Literatur	199
14	Stimmungsphasen: Entwicklungsstufen der Zusammenarbeit	201
14.1	Phasenmodell nach Tuckman und situativer Führungsstil	202
14.2	Gründungsphase	207
14.3	Konfliktphase	208
14.3.1	Konflikterkennung	209
14.3.2	Rolle der Projektleitung bei Konflikten	209
14.3.3	Entscheidungsfindung bei Konflikten	210
14.3.4	Grundmuster der Konfliktlösung	211
14.3.5	Analyse und Bewertung	213
14.3.6	Der Weg zum Konsens: Der Blick auf das große Ganze	214
	Literatur	217
15	Durch Stimmungsphasen führen	219
15.1	Sicherheiten für eine Zusammenarbeit geben	220
15.1.1	Gewissheit über Erwartungen	221
15.1.2	Gewissheit über die persönliche Beziehung	221
15.2	Mit Stimmungen umgehen	222
15.2.1	Stimmungen und Gemeinschaftsgefühl	222
15.2.2	Stimmungen sondieren	223
15.2.3	Stimmungen zur Sprache bringen	225
15.2.4	Wie sich Stimmungen verbreiten	225
15.2.5	Stimmungen begegnen	227
15.2.6	Wo Stimmungen herkommen	229
	Literatur	231
16	Veränderungs- und Steuerungskrisen: Wie man zurück ins Fahrwasser findet	233
16.1	Irrtümer im Krisenmanagement	234
16.2	Veränderungskrise: Das Projekt droht, allmählich im Sande zu verlaufen	234
16.2.1	Storytelling im Lenkungsausschuss	238
16.2.2	Das Kundeninteresse in die Waagschale werfen	241
16.2.3	Die Stimmung der Community im Projektumfeld prägen	242
16.3	Steuerungskrise: Das Projekt gerät in Schieflage	243
16.3.1	Alle Maschinen Stopp!	247
16.3.2	Die Ladung löschen	247
16.3.3	Das Projekt wieder aufrichten	248
	Literatur	251

17	Ereignisinduzierte Krisen: Wie man einen Flächenbrand verhindert	253
17.1	„Fly the aircraft first“ – Das Tagesgeschäft fortsetzen	255
17.2	Abstand gewinnen	256
17.3	Kommunikation in der Krise oder wie man einen Flächenbrand verhindert	258
17.4	Das Timing in der Krisenkommunikation	261
17.5	Frühwarnsystem für provozierte Krisen	264
17.6	Die Krise einkreisen und isolieren	266
17.6.1	Falle Nummer eins: Vermutungen ersetzen Fakten	266
17.6.2	Falle Nummer zwei: Die Suche nach dem Verursacher ersetzt die Suche nach den Ursachen	267
17.6.3	Falle Nummer drei: Die Sicht auf viele Bäume ersetzt die Sicht auf den Wald	268
17.7	Wann ist eine Krise gelöst?	270
	Literatur	273
18	Projektabschluss: Erntezeit persönlicher Wertschätzung und Erfolge	275
18.1	Fallbeispiele für die Verschleppung des Projektabschlusses	276
18.1.1	Fall 1: Verdeckte Scope-Erweiterung	276
18.1.2	Fall 2: Versäumnisse bei der Auftragsklärung	277
18.1.3	Fall 3: Das Projektziel rückt in unerreichbare Ferne	283
18.2	Der Abschlussbericht: Spiegel des Projektauftrags	286
18.3	Wie es weitergeht	287
18.4	Abschied	289
	Literatur	290
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	293

Über den Autor



Christoph Lüttge

wurde 1964 in Darmstadt geboren, promovierte in experimenteller Kernphysik und begann zunächst eine wissenschaftliche Laufbahn am Deutschen Elektron Synchrotron in Hamburg. 1997 wechselte er zu einem der weltweit größten Softwarekonzerne und hat seitdem zahlreiche Entwicklungsprojekte für Unternehmenssoftware geleitet. Viele dieser Projekte erfolgten zusammen mit Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen, die zu den ganz großen global Playern dieser Welt gehören.

In seiner Freizeit widmet sich Christoph Lüttge der Graphik und Malerei. Seit seiner Kindheit fasziniert ihn darüber hinaus die zivile Luftfahrt.

Christoph Lüttge

Psychologie im Projektmanagement

Projektleitung in komplexen Organisationen



Psychologische Analyse der äußeren Rahmenbedingungen

Inhaltsverzeichnis

1.1	Vorbereitungen – 2
1.2	Projektanlass – 3
1.2.1	Kompetenzstreitigkeiten – 4
1.2.2	Himmelfahrtskommando – 5
1.2.3	Auslagerung von Problemstellungen – 6
1.2.4	Bedürfnisse der Sponsoren – 6
1.3	Stakeholder-Analyse – 8
1.3.1	Schlüsselfiguren – 8
1.3.2	Interessen – 9
1.3.3	Einfluss – 10
1.3.4	Auswertung: Kern der Stakeholder-Analyse – 13
1.3.5	Die Bindungskräfte in persönlichen Beziehungen – 17
1.3.6	Fachkompetenz – 18
	Literatur – 20

Trailer

Stellen Sie sich vor, Sie sind soeben zur Leitung eines neuen Projektes gekürt worden, dem allergrößte Bedeutung zugeordnet wird. Das ist normalerweise ein sehr schöner Moment. Schließlich sind mit Ihrer Ernennung zur Projektleitung Wertschätzung und Sichtbarkeit verbunden.

Allzu oft ist dieser Moment leider nur von kurzer Dauer, denn es wird von Ihnen erwartet, dass Sie sich mit aller Energie sofort in Ihre neue Aufgabe stürzen. Von Anfang an stehen Sie unter Zeitdruck und sollen liefern. Von Anfang an lebt das Projekt von der Hand in den Mund und von Anfang an kommen Vertrauensarbeit, Teamaufbau und Motivation der Mitarbeitenden zu kurz.

Das Schicksal solcher Projekte ist absehbar. Entweder halten sie dem Druck nicht lange stand und brechen in sich zusammen oder der Druck lässt nach und sie verlaufen im Sande, weil schon bald ein noch viel bedeutenderes Projekt die Aufmerksamkeit der Auftraggeber beansprucht. Nur eine strukturierte Vorbereitung verhindert solche Schicksale.

1.1 Vorbereitungen

Eine gute Projektleitung hat ihren eigentlichen Job bereits gemacht, bevor das Projekt überhaupt gestartet ist.

Ein gut geführtes Projekt ist wie eine gelungene Reise. Die meiste Arbeit steckt in der Vorbereitung. Für eine Reise werden Flüge, Mietwagen und Unterkünfte gebucht, eine Auslandsrankenversicherung wird abgeschlossen, Reiserouten werden geplant, Restaurants ausgesucht usw. Bei Reiseantritt ist alles unter Dach und Fach und die Reise kann in vollen Zügen genossen werden. Eine gute Reiseleitung und eine gute Projektleitung haben daher eines gemeinsam: Sie haben ihren eigentlichen Job bereits gemacht, lange bevor die Reise bzw. das Projekt überhaupt starten. Das heißt vor allem planen, verhandeln und wieder planen. Verhandelt werden Ziele, Termine und Ressourcen mit Auftraggebern, Zulieferern, Geldgebern und anderen Sponsoren. Idealerweise laufen dann Reise bzw. Projekt genau nach Plan (De Marco 1998). Weil das in der Regel nicht der Fall ist, müssen Pläne ständig der Realität angepasst werden. Mit anderen Worten, die Planungsarbeit endet nie und außerdem werden Sie als Projektleitung die eine oder andere Krise zu bewältigen haben. Krisen kann man zwar nicht planen, aber man kann sich darauf vorbereiten.

Bevor man sich auf die Reise macht, sollte man sich nicht nur im Klaren sein, wohin die Reise gehen soll. Navigation setzt stets voraus, dass der eigene Standort als Ausgangspunkt bekannt ist, um den richtigen Kurs zum Ziel zu bestimmen. Das gilt vor allem dann, wenn das Ziel noch weit hinterm

Horizont, außer Sicht, liegt. Übertragen auf Projekte heißt Standortbestimmung, dass zuerst die Rahmenbedingungen bestimmt werden, unter denen ein Projekt an den Start geht.

Für jedes Projekt sehe ich zwei Arten von Rahmenbedingungen, die äußeren und die inneren. Die inneren Rahmenbedingungen werden von den Projektteilnehmern zusammen mit Ihnen als Projektleitung selbst gesetzt. Da sind z. B.:

- Teilziele im Projekt
- Organisationsstruktur im Projekt
- Kommunikationsstruktur im Projekt

Die äußeren Rahmenbedingungen sind eine sehr einseitige Sache. Hiermit ist alles gemeint, was den künftigen Verlauf eines Projektes mit bestimmen könnte, worauf man aber als Projektleitung keinen Einfluss hat. Dazu gehören z. B.:

- Anlass des Projektes
- Individuelle Bedürfnisse und Ziele der Sponsoren
- Gesamtstrategie des Unternehmens, in welches das Projekt eingebettet ist
- Situation des Marktes, in dem das Projekt eine Rolle spielen soll

Ihre äußeren Rahmenbedingungen ermitteln Sie vor allem mit der Frage nach dem Projektanlass und der Stakeholder-Analyse.

Sponsoren stellen die Ressourcen, d. h. Mitarbeitende, Materialien, Räume usw. für das Projekt. Die hier verwendete Definition weicht von der meist beschriebenen Vorstellung ab, bei der ein Sponsor vor allem Förderer und Führsprecher des Projektes ist (Michels 2008).

Stakeholder sind alle Personen, die in irgendeiner Weise am Projekt beteiligt sind, und dadurch im weitesten Sinne Anteile am Projekt haben.

Jedes Projekt läuft unter zwei Arten von Rahmenbedingungen, den äußeren, nicht beeinflussbaren, und den inneren Rahmenbedingungen, die man selbst gestalten kann.

1.2 Projektanlass

Es gibt Unternehmen, Bauunternehmen zum Beispiel, die ihre Produkte in nur sehr geringer Stückzahl oder in Einzelexemplaren entwickeln und herstellen. Diese Unternehmen kennen meist nichts anderes, als ihre Arbeit in Projekten zu organisieren. Bei der Frage nach dem Projektanlass geht es hier nicht

Querschnittsprojekte bündeln fachliche Kompetenzen und Ressourcen über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg.

darum, ob ein Projekt initiiert werden soll, sondern allein zu welchem Zweck. In Unternehmen, in denen Projekte eher die Ausnahme als die Regel darstellen, verhält es sich ganz anders. Hier werden Projekte aus der Taufe gehoben, weil der Eindruck besteht, dass anstehende Aufgaben- oder Problemstellungen mit den vorhandenen Organisationsstrukturen nicht zu bewältigen sind. In solchen Fällen müssen Projekte in erster Linie die Kommunikations- und Organisationsstrukturen bereitstellen, die sonst im Unternehmen fehlen.

Für sehr große Unternehmen ist es durchaus typisch, dass einzelne Bereiche einer Linienorganisation eine anfallende Aufgabe alleine nicht bewältigen können, weil die dazu erforderlichen fachlichen Kompetenzen und Ressourcen über Abteilungs- oder sogar Organisationsgrenzen hinweg verstreut sind. Dann ist der Zweck eines Projektes, diese Ressourcen für die anfallende Aufgabe vorübergehend zu bündeln. Solche Projekte nennt man Querschnittsprojekte, weil sie in Organigrammen quer zu den Linienorganisationen des Unternehmens dargestellt werden (Brehm et al. 2009). Linienorganisationen werden meist auch als Fachbereiche bezeichnet (Englisch: Line of Business).

Für die nachfolgenden Kapitel dieses Buches habe ich als durchgehendes Beispiel eines Querschnittsprojektes die Entwicklung eines Flugzeugprototyps gewählt. Dieses Beispiel ist fiktiv und ich besitze keinerlei tiefergehenden Kenntnisse, wie Flugzeuge tatsächlich entwickelt werden. In diesem Beispiel arbeiten die Fachbereiche Entwurf, Fertigung und Erprobung eines Flugzeugherstellers in einem Querschnittsprojekt zusammen. Viele Aspekte des Projektmanagements werde ich anhand dieses Beispiels illustrieren.

Es gibt weitere Anlässe für ein Projekt, die mit darüber entscheiden, ob ein Projekt sich dynamisch entwickelt, ob es schon bald wieder spurlos versandet oder krachend an die Wand fährt. Damit Sie als designierte Projektleitung errahnen können, was alles auf Sie zukommen wird, sollten Sie den Anlass für Ihr Projekt so genau wie möglich kennen.

1.2.1 Kompetenzstreitigkeiten

Es kommt vor, dass eine anstehende Aufgabe mit besonderem Prestige und Anerkennung verbunden ist, weil die damit verknüpften Ziele gerade sehr im Trend liegen. Alle glauben, dass dieser Trend die Zukunft der nächsten Jahre prägen wird. An solchen Aufgaben teilzuhaben, bedeutet also, zu denen zu gehören, die die Zukunft gestalten werden. Es ist ganz natürlich, dass sich in diesen Fällen sehr viele Kandidaten berufen fühlen und alle gleichermaßen für sich beanspruchen, dieser Beru-

fung auch am besten gerecht zu werden. Somit sind Kompetenzstreitigkeiten vorprogrammiert. Ein Querschnittsprojekt kann an dieser Stelle ein willkommenes Mittel sein, diesen Streit zumindest an seiner Oberfläche zu umgehen.

Als Projektleitung, die von den Auftraggebern hinzugezogen wird, gelten Sie als neutral. Sie übernehmen sozusagen die Rolle des Schiedsrichters. Das kann ein großer Trumpf in Ihrem Ärmel sein, den Sie jedoch nur solange haben, wie Sie ihn nicht ausspielen, d. h. nur solange Sie sich nicht auf eine Seite schlagen.

Jeder (Fach-) Bereichsleitung, die sich als Sponsor mit eigenen Mitteln und Mitarbeitenden am Querschnittsprojekt beteiligt, bleibt die Chance, an dessen Anerkennung und Prestige teilzuhaben. Trotzdem mag jeder einzelne dieser Sponsoren weiterhin davon überzeugt sein, dass sein eigener Bereich diese Aufgabe auch ganz allein und besser als alle anderen bewältigen würde. Seien Sie sich daher im Klaren, dass sich bestehende Kompetenzstreitigkeiten wohlmöglich unter der Oberfläche Ihres Projektes fortsetzen und sich später in Form zahlreicher Konflikte äußern, die Sie dann als Projektleitung lösen müssen.

Querschnittsprojekte sind ein willkommenes Mittel, um Kompetenzstreitigkeiten zumindest an ihrer Oberfläche beizulegen. Darunter können Kompetenzstreitigkeiten jedoch weiterschwelen.

1.2.2 Himmelfahrtskommando

Viele Aufgaben versprechen genau das Gegenteil von besonderem Prestige und Anerkennung. Das sind Aufgaben, die zwar unbedingt erledigt werden müssen, womit man aber eigentlich nur Ärger bekommen kann, also Himmelfahrtskommandos. Typische Beispiele für solche Aufgabenstellungen sind die Erfüllung von Richtlinien und Standards. Man verdient kein Geld damit, kann aber viel verlieren wenn man nichts unternimmt.

Weil niemand die Sache aus den bestehenden Linienorganisationen übernehmen will, wird ein Querschnittsprojekt aus der Taufe gehoben. Die Linienmanager werden angewiesen, qualifizierte Fachkräfte für das Querschnittsprojekt abzustellen. Diese Personen werden möglicherweise auch nicht vorher gefragt und sind entsprechend wenig motiviert. Solche Rahmenbedingungen klingen nicht gerade vielversprechend für den Erfolg eines Projektes. Aber die Gefahr, dass ein solches Projekt im Laufe seiner Zeit ergebnislos verpufft, ist viel geringer als bei Projekten mit hohem Prestige und Anerkennung.

Der Grund dafür ist einfach. Wenn ein Unternehmen bereit ist, in ein Querschnittsprojekt zu investieren, für eine Aufgabe, die sonst niemand übernehmen will, dann muss die Not dazu schon sehr erheblich sein. Wahrscheinlich existiert die Situation schon länger und alle Versuche, das ganze auszusitzen, waren

vergebens. Solch ein Projektanlass stellt für Sie als Projektleitung eine natürliche, von außen permanent gegebene Motivation dar, das Projekt voranzutreiben, ohne dass sie selbst etwas dazu erfinden müssen. Sie müssen lediglich von dieser Not wissen und verstanden haben, wie daraus Ihr Projekt entstanden ist. Dann reichen gelegentliche Erinnerungen daran aus, um von Ihren Sponsoren alles zu bekommen, was Sie brauchen.

1.2.3 Auslagerung von Problemstellungen

In jedem Fall stellt ein Querschnittsprojekt immer eine Auslagerung von Aufgaben- und Problemstellungen dar. Auftraggeber und ihrer Berichtslinie angeschlossene Abteilungen müssen sich nicht mehr selbst darum kümmern. Dafür hat man nämlich Sie als Projektleitung gewonnen. In Extremfällen ist das leider auch die einzige Motivation, ein Projekt zu initiieren. Man will ein leidiges Thema, dass sich keinem anderen Bereich aufzwingen lässt, schlichtweg vom Tisch und aus den Augen haben.

Solche Projekte werden zur Abstellkammer für ungelöste Probleme. Wie sehr das der Fall ist, lässt sich leicht daran erkennen, wie wenig Auftraggeber bereit sind, Sponsoren zu finden, die Ihrem Projekt Ressourcen im Sinne qualifizierter Arbeitskräfte stellen. Wenn Ihr Projekt nur Auftraggeber, aber keine Sponsoren hat, reduziert sich alles auf Sie als Projektleitung. Sie werden zur One-Man-Show. Wenn also der Projektanlass vor allem der ist, ein leidiges Thema elegant vom Tisch zu bekommen, müssen Sie sich auf langwierige Verhandlungen mit Ihren Auftraggebern über Ressourcen einstellen.

1.2.4 Bedürfnisse der Sponsoren

Ein weiterer Grund, den Anlass eines Projektes zu kennen, ist, die grundsätzlichen Bedürfnisse der Sponsoren zu verstehen. Wenn sich die Erfüllung der Projektziele mit den Bedürfnissen der Sponsoren deckt, ist das eine glückliche Fügung. Im Normalfall geht die Initiierung eines Projektes jedoch nicht von dessen zukünftigen Sponsoren aus, und die wenigsten von ihnen sind daran interessiert, dass sich mit ihren Ressourcen eine fremde Projektleitung in der Umsetzung eines von oben initiierten Projektes verwirklicht.

Meine These lautet daher: Ihr höchstes Anliegen als Projektleitung sollte sein, den Bedürfnissen Ihrer zukünftigen Sponsoren entgegen zu kommen. Nur so werden Sie ihre Sponsoren davon überzeugen, die für das Projekt notwendigen Ressourcen bereitzustellen. Und nur so werden Sie schließlich auch Ihr Projekt erfolgreich zum Ziel führen.

Ein Querschnittsprojekt stellt immer eine Auslagerung von Aufgaben- und Problemstellungen dar. Wenn es dabei bleibt und keine Ressourcen gestellt werden, wird das Projekt zur One-Man-Show.

Bei der Projektplanung gilt es, den Bedürfnissen der Sponsoren entgegen zu kommen.

Aus den drei von mir beschriebenen Grundtypen von Projektanlässen, leite ich nachfolgende Bedürfnisse von Sponsoren ab. Dieser Ansatz liefert eine Arbeitshypothese für den Umgang mit Sponsoren. Es gibt keine Garantie, damit immer richtig zu liegen, aber es ist mehr, als im Nebel herumzustochern oder einfach nicht darüber nachzudenken.

Hypothese 1: Wenn der Projektanlass die Bündelung von Fachkompetenz und Ressourcen ist, dann wollen Sponsoren dafür belohnt werden, dass sie ihre Ressourcen an das Projekt abgeben.

Hypothese 2: Wenn ein Projekt aufgesetzt wird, um Kompetenzstreitigkeiten zu überbrücken, dann suchen Sponsoren nach Bestätigung, dass es auch mit ihnen alleine gegangen wäre.

Hypothese 3: Wenn ein Projekt der Not entspringt, ein leidiges Thema vom Tisch zu bekommen, dann sehnen sich Sponsoren danach, von der Last der damit verbunden Verantwortung befreit zu werden.

Wie aber können Sie die Bedürfnisse Ihrer Sponsoren bedienen? Grundsätzlich können Sie mit Ihren Projektsponsoren genau das machen, was man auch sonst überall mit Sponsoren macht. Man räumt ihnen Sendezeit für ihre Werbung ein. Ihre Sendezeiten als Projektleitung sind die Sitzungen im Lenkungsausschuss, Ihre Berichterstattung zum Projektstatus an die oberen Führungsebenen im Unternehmen sowie die Demonstrationen der Projektergebnisse bei Mitarbeiterveranstaltungen und Kunden. Versäumen Sie nicht, an passender Stelle die Unterstützung Ihrer Sponsoren zu erwähnen. Machen Sie aus Ihrem Projekt ein Projekt Ihrer Sponsoren.

Die Aufgabenstellung Ihres Projektes berührt bestimmte Fachgebiete. Sponsoren, die eine Bestätigung ihrer Führungsrolle auf diesen Fachgebieten suchen, sollten Sie die Gelegenheit geben, sich in Ihr Projekt auch fachlich einzubringen. Bei diesen Sponsoren bestehen so die größten Chancen, aus deren Organisationen kreative Leistungsträger für das Projekt zu gewinnen, die sich an der Gestaltung der Projektstrukturen oder der inhaltlichen Konzeptarbeit beteiligen.

Sponsoren, die am liebsten mit den Problemstellungen Ihres Projektes nichts zu tun haben wollen, aber heilfroh sind, wenn sie sich erledigt haben, können Sie signalisieren, dass sie sofort mit allem in Ruhe gelassen werden, sobald und solange Sie von ihnen die notwendige Unterstützung erhalten.

Sponsoren, die von ihren Vorgesetzten verpflichtet wurden, in Ihr Projekt zu investieren, und sich im Übrigen nicht im allergeringsten für die Sache Ihres Projektes erwärmen lassen, sind sicher die schwierigste Klientel. Wenn nicht über die Inhalte und Ziele Ihres Projektes, so lässt sich vielleicht eine

Bedienen Sie die Bedürfnisse Ihrer Sponsoren, indem Sie aus Ihrem Projekt ein Projekt Ihrer Sponsoren machen.

Beziehung über andere Gemeinsamkeiten aufbauen? Auch im Berufsalltag sind die stärksten Bindungen persönliche Beziehungen, die auf Sympathie gründen.

Eine entscheidende Frage ist an dieser Stelle noch zu beantworten: Wie kann man als designierte Projektleitung etwas über den wahren Anlass des Projektes erfahren, ohne bereits ein intimer Kenner der Projektumgebung und ihrer Verhältnisse zu sein, und wen können Sie fragen?

Natürlich können Sie sich einfach direkt bei Ihren Auftraggebern nach dem Projektanlass erkundigen. Mehr erfahren Sie jedoch, wenn Sie ihre Sponsoren einzeln fragen, warum die anstehenden Aufgaben des Projektes nicht im bestehenden Set-Up ihrer Bereiche erledigt werden können. Je unterschiedlicher die Antworten ausfallen, desto eher können Sie davon ausgehen, jeweils ein subjektives Bild der Lage zu erhalten und umso eher können Sie daraus auf die persönlichen Bedürfnisse Ihrer Sponsoren schließen.

1.3 Stakeholder-Analyse

Jede Projektleitung träumt davon, den Projektverlauf genau vorherzubestimmen und eine hundertprozentig zuverlässige Planung zu erstellen. Allein die Entwicklung der äußeren Rahmenbedingungen, welche sich weder vorhersagen noch beeinflussen lässt, scheint diesen Traum zu vereiteln.

Das klingt relativ hoffnungslos, doch zum Glück gibt es Ausnahmen. Eine davon ist einzuschätzen, welche Haltung die einzelnen Stakeholder zukünftig gegenüber Ihrem Projekt einnehmen werden. Das lässt sich mit einer Stakeholder-Analyse (Krips 2017) erreichen. Aus den Ergebnissen einer solchen Analyse können Sie anschließend für sich ableiten, welchen Einfluss Sie selbst als Projektleitung auf Ihre Stakeholder ausüben wollen.

Die Stakeholder-Analyse sagt Ihnen, welche Haltung die einzelnen Stakeholder gegenüber Ihrem Projekt einnehmen werden.

1.3.1 Schlüsselfiguren

Bei größeren Projekten ist es kaum möglich, alle Stakeholder in einer Analyse einzeln zu berücksichtigen, ohne den Überblick zu verlieren. Es scheint unter diesen Umständen sinnvoll, die Analyse auf diejenigen zu beschränken, die besonders großen Einfluss auf das Projekt haben werden. Welche Personen das sind, ist aber gerade das, was man mit einer Stakeholder-Analyse herausfinden will. Wer also den Kreis der Stakeholder bereits vor einer Analyse willkürlich einschränkt, nimmt das Ergebnis vorweg. Damit ist nichts gewonnen.

Um diesem Dilemma zu entkommen, überlegen Sie sich zuerst, welche Art von Rollen die Stakeholder in Ihrem Pro-

jekt einnehmen. Dann können Sie eine Gruppierung der Stakeholder nach diesen Rollen vornehmen. Mir fallen folgende typische Stakeholder-Rollen ein:

- Sponsoren und Auftraggeber
- Mitarbeitende
- Architekten und Ideengeber
- Zulieferer
- Abnehmer und Kunden
- „neutrale“ Begutachter von Konzepten und Lieferungen
- Projektleitung

Für jede Gruppe identifizieren Sie als nächstes repräsentative Vertreter. Das sind auf jeden Fall die Kontakte, mit denen Sie direkt zusammenarbeiten werden. Dadurch vermeiden Sie, ganze Gruppen von Stakeholdern bei der Analyse systematisch zu übersehen.

Außerdem werden in einer Stakeholder-Analyse üblicherweise zuerst die Personen bedacht, die hierarchisch am höchsten stehen. Dahinter stecken zwei Annahmen: Erstens, dass diejenigen, die Einfluss besitzen, diesen nutzen, um nach oben zu kommen und zweitens, dass der Einfluss auf Ihr Projekt vor allem von oben ausgeübt wird. Dass muss nicht immer stimmen, und in vielen Unternehmen wird heute ein Abbau von Hierarchien angestrebt, der oft mit dem Anspruch einhergeht, nicht mehr in Hierarchien zu denken. Positionen in Hierarchien sind jedoch – solange es sie noch gibt – ein objektives Kriterium, und – wenn ich auf die Geschichte der Menschheit zurückblicke – ein bisher auch sehr zutreffendes Kriterium für das Maß an Einfluss, den einzelne Personen haben können. Für sehr kleine Stakeholder-Gruppen können alle Personen in der Analyse berücksichtigt werden. Mit diesen Kriterien könnte die Personenauswahl aus den oben gelisteten Rollen für eine Stakeholder-Analyse wie in ■ Tab. 1.1 dargestellt aussehen.

Die Schlüsselfiguren im Projekt sind die Repräsentanten typischer Stakeholder-Rollen.

1.3.2 Interessen

Jetzt können Sie sich überlegen, welche persönlichen Interessen die einzelnen Stakeholder am Gelingen Ihres Projektes haben. Gibt es vielleicht auch welche, denen ein Scheitern nicht ungelegen kommen könnte? Über das mögliche Spektrum der Stakeholder-Interessen sollten Sie sich vor einer Analyse im Klaren sein. Die verschiedenen Interessen der Stakeholder ergeben sich aus ihren Rollen. Zulieferer haben natürlicherweise andere Interessen als Abnehmer und Kunden. Lieferanten und Sponsoren möchten für ihre Dienste eine Gegenleistung, eine Form der Anerkennung. Architekten und Ideengeber wollen sehen, wie ihre Vorstellungen und Konzepte zur Realität werden. Auftrag-

Die Rollen bestimmen die Interessen der Stakeholder. Projektmitarbeitende wünschen sich Sinn stiftende Aufgaben und Erfolgserlebnisse.

■ **Tab. 1.1** Auswahl der Schlüsselfiguren für eine Stakeholder-Analyse

Rolle	Ausgewählte Vertreter
Sponsoren und Auftraggeber	Alle
Mitarbeitende	Leitungen der einzelnen Projektbereiche und deren Vorgesetzte
Architekten und Ideengeber	Alle
Zulieferer	Direkte Kontakte und deren Vorgesetzte
Abnehmer und Kunden	Direkte Kontakte und deren Vorgesetzte
„neutrale“ Begutachter von Konzepten und Lieferungen	Alle

geber und Kunden wünschen sich, dass sich ihre Erwartungen bezüglich Lieferterminen, Leistungsumfang und Qualität erfüllen und die Mitarbeitenden erwarten interessante Aufgaben, Erfolge und möglicherweise Aufstiegschancen.

Wer sich einem Projekt verschreibt, macht das mit der Aussicht auf Erfolg.

Vor allem aber haben Stakeholder persönliche Interessen, und es stellt sich die Frage, ob die Ziele Ihres Projektes diesen Interessen entgegen oder ihnen vielleicht sogar in die Quere kommen. Deswegen muss man bei einer Stakeholder-Analyse die globale Interessenlage der Stakeholder im Blick haben und darf den Fokus nicht allein auf das eigene Projekt richten. In einem großen Unternehmen befinden Sie sich als Projektleitung mit Ihrem Projekt in einem Umfeld mit vielen anderen, parallel laufenden Aktivitäten, die bezüglich der vorhandenen Ressourcen häufig in Konkurrenz zueinander stehen. Gerade Ihre Sponsoren sind mit ihren Ressourcen gegebenenfalls auch in andere Projekte stark involviert, von denen sie sich im ungünstigsten Fall deutlich mehr Erfolg versprechen als von Ihrem Projekt. Als Projektleitung sollte man daher seine Konkurrenz im Auge haben und sich überlegen, welche Interessenkonflikte sich bei den eigenen Sponsoren aus einer Konkurrenzsituation ergeben können.

1.3.3 Einfluss

Wer Interessen durchsetzen möchte, braucht Einfluss und wer Einfluss ausüben möchte, braucht Netzwerke und Beziehungen.

Wer seine Interessen durchsetzen möchte, braucht Einfluss. Deswegen ist Einfluss die zweite Dimension der Betrachtungen einer Stakeholder-Analyse. Ich unterscheide dabei zwischen Stakeholdern mit direktem und solchen mit indirektem Einfluss. Entscheidungsträger haben direkten Einfluss. Sie ha-

ben die Entscheidungsgewalt über alle Ressourcen, die Ihr Projekt benötigt, inklusive der Liefertermine. Indirekter Einfluss ist der Einfluss, den andere auf die Meinung von Entscheidungsträgern haben. Indirekter Einfluss wird über Beziehungen in Netzwerken ausgeübt, und aus diesem Grund ist die Analyse von Netzwerken und Beziehungen sehr wichtig, um den Einfluss von Stakeholdern richtig einzuschätzen.

Beziehungen lassen sich in Allianzen und Konflikte trennen. Außerdem gibt es einseitige und bilaterale Beziehungen sowie feste und lockere Beziehungen, je nachdem, in welchen Richtungen Abhängigkeiten bestehen bzw. wie stark diese sind.

Für die Analyse der Beziehungen unter den Stakeholdern verteilt man deren Namen auf eine Tafel. Die Beziehungen werden mit Pfeilen symbolisiert, deren Spitzen in die Richtung der bestehenden Abhängigkeiten zeigen. Die Stärke der Pfeile deutet die Stärke der Beziehungen an und ihre Farbe kennzeichnet, ob es sich dabei um eine Allianz oder einen Konflikt handelt. Meistens ergeben sich in einem solchen Beziehungsdiagramm sehr schnell deutliche Muster. Bei der Analyse der Stakeholder-Beziehungen sollten Sie sich selbst als Projektleitung nicht vergessen und, soweit bereits vorhanden, Ihre eigenen Beziehungen und Einflussmöglichkeiten mit berücksichtigen (■ Abb. 1.1).

Als Resultat dieser Analyse erhält man einen Überblick darüber, welche Stakeholder durch Allianzen gut vernetzt sind, welche eher im Abseits stehen und welche aufgrund zahlreicher Konflikte isoliert sind.

Was nützt Ihnen dieses Wissen? Es hilft Ihnen, die Prozesse zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung im Projekt zu verstehen und somit vorherzusagen. Einflussreiche Persönlichkeiten geben Meinungen vor, die innerhalb der eigenen Netzwerke schnell übernommen, von den Konfliktparteien jedoch torpediert werden. Das ist wie in der großen Politik, nur dass dort die Parteizugehörigkeiten von Anfang an klar sind und es dazu keiner eigenen Analyse bedarf.

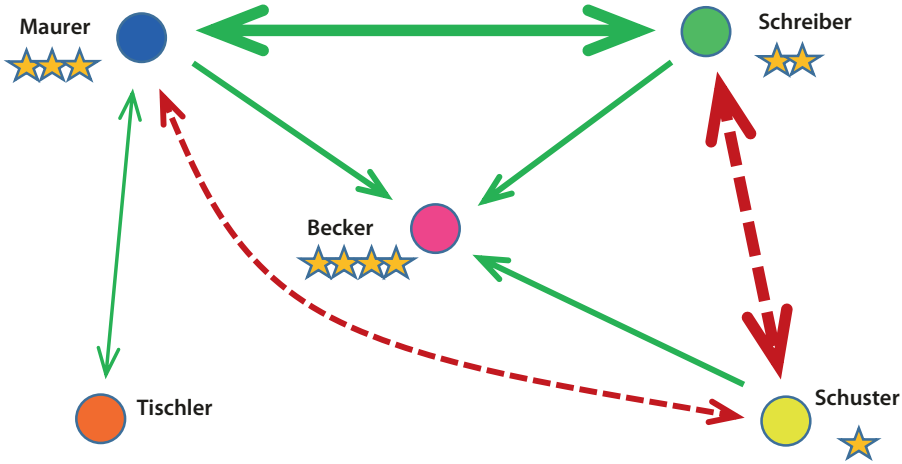
Kennen Sie den Einfluss Ihrer Stakeholder, dann verstehen Sie die Prozesse zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in Ihrem Projekt.

► Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie wollen für eine bestimmte Lieferung Ihres Projektes mehr Zeit aushandeln und dazu eine Entscheidung im Lenkungsausschuss herbeiführen.

Die Meinung des Kunden ist Ihnen bereits bekannt, der natürlich auf die Einhaltung des Liefertermins besteht und außerdem hervorragend mit einigen Mitgliedern des Lenkungsausschusses vernetzt ist. Wenn Sie das wissen, können Sie davon ausgehen, dass der Lenkungsausschuss Ihre Bitte mit großer

1








Legende:

Rolle:

-  Lieferant
-  Kunde
-  Mitarbeitende
-  Architekt
-  Sponsor

Beziehung:

-  Allianz (beidseitig)
-  Abhängigkeit (einseitig)
-  Konflikt
-  stark
-  schwach

Interesse:

-  hoch
- 
- 
- 
-  gering

■ **Abb. 1.1** Netzwerkanalyse der Beziehungen und Interessen der Stakeholder

Wahrscheinlichkeit ablehnen wird, weil einige seiner Mitglieder bereits die Meinung des Kunden übernommen haben. Dann stehen Sie im Lenkungsausschuss von Anfang an allein einer Front von Gegnern gegenüber. Die Unentschlossenen und selbst die Befürworter Ihres Vorschlages wird das möglicherweise so sehr beeindruckten, dass es in dieser Situation niemand mehr wagt, sich auf Ihre Seite zu stellen.

Hier wäre es besser gewesen, zuerst in Einzelgesprächen die Mitglieder des Lenkungsausschusses von der Terminverschiebung zu überzeugen und dann die Sache abschließend im Lenkungsausschuss vorzubringen. ◀

Das obige Beispiel zeigt: Entscheidungsprozesse wollen gut vorbereitet sein. Dazu gehören Einzelgespräche mit den Stakeholdern, um deren Positionen zu sondieren und sie gegebenenfalls umzustimmen.

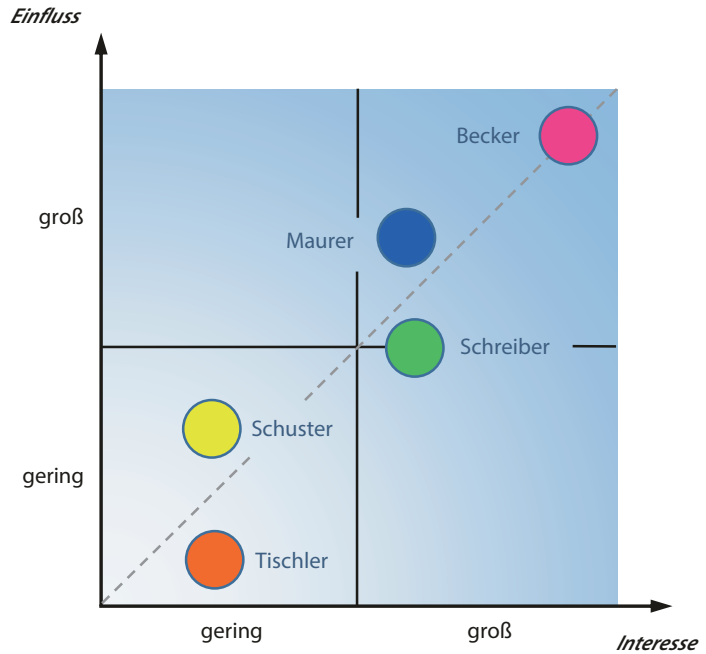
Wie aber ist mit den einzelnen Stakeholdern in solchen Gesprächen umzugehen? Wo sind die Schwerpunkte dabei zu setzen? Eine Antwort darauf liefert die Auswertung aller bis hierhin gesammelten Erkenntnisse. Diese Auswertung ist der Kern der Stakeholder-Analyse.

Wer Entscheidungen herbeiführen möchte, sollte vorher die Positionen der Entscheidungsträger kennen.

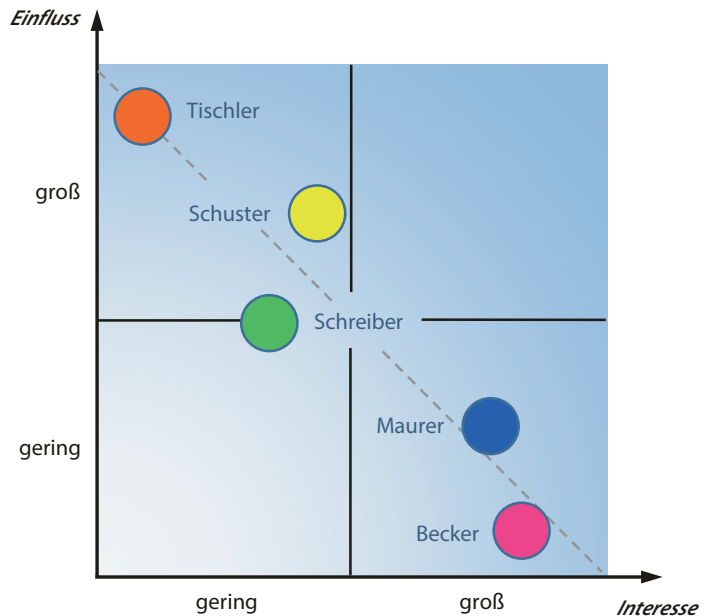
1.3.4 Auswertung: Kern der Stakeholder-Analyse

Wenn Sie eine Vorstellung entwickelt haben, welche Interessen Ihre Stakeholder verfolgen und welchen Einfluss sie direkt auf den Erfolg des Projektes sowie indirekt auf die Meinungsbildung der anderen Stakeholder haben, erfolgt die Auswertung. Dazu können Sie die Stakeholder als Punkte in ein Koordinatensystem eingetragen. Die Werte der x- und y-Achse geben dabei an, wie groß der Einfluss bzw. das Interesse der Stakeholder am Projekterfolg ist. Eine relativ gute Ausgangslage haben Sie, wenn alle Punkte um eine Diagonale liegen, die aus dem Ursprung nach rechts oben verläuft. Das würde bedeuten, dass alle Stakeholder mit großem Einfluss auch großes Interesse am Erfolg des Projektes haben und alle mit wenig Interesse auch glücklicherweise nur wenig Einfluss besitzen (■ Abb. 1.2). Relativ ungünstig wäre dagegen, wenn alle Punkte auf einer dazu gespiegelten Diagonale lägen. Dann hätten ausgerechnet die Stakeholder mit dem größten Einfluss das geringste Interesse am Gelingen des Projektes (■ Abb. 1.3).

Je nach Rolle der Stakeholder können Sie den entsprechenden Punkten im Koordinatensystem eine andere Farbe geben. Wenn sich Punkte derselben Farbe an bestimmten Stellen häufen, ist das ein Zeichen dafür, dass Einfluss und Interessen mit der Rolle der Stakeholder korrelieren. Typischerweise haben Auftraggeber und Kunden das größte Interesse am Projekterfolg, Sponsoren und Ideengeber hingegen den größten Einfluss darauf. Wenn dem nicht so sein sollte, stimmt etwas ganz Grundlegendes nicht an den Rahmenbedingungen Ihres Projektes. Wenn Auftraggeber kein Interesse am Projekterfolg haben und Sponsoren keinen positiven Einfluss darauf nehmen, wie soll dann das Projekt gelingen? In einer solchen Konstellation steht zu befürchten, dass Auftraggeber bzw. Sponsoren für Sie nicht da sein werden, wenn Sie deren Unterstützung



■ **Abb. 1.2** Erstes schematisches Beispiel für die Korrelation von Einfluss und Interessen der Stakeholder: Stakeholder mit großem Einfluss haben großes Interesse und umgekehrt



■ **Abb. 1.3** Zweites schematisches Beispiel für die Korrelation von Einfluss und Interessen der Stakeholder: Stakeholder mit großem Einfluss haben nur geringes Interesse und umgekehrt

brauchen. Unter diesen Umständen sollten Sie davon Abstand nehmen, die Projektleitung für ein Projekt zu übernehmen, mit dessen Herausforderungen Sie mehr oder weniger allein gelassen werden.

Für weitere Schlussfolgerungen wird das Koordinatensystem in vier Quadranten unterteilt:

1. Quadrant: geringes Interesse und geringer Einfluss
2. Quadrant: großes Interesse aber geringer Einfluss
3. Quadrant: geringes Interesse aber großer Einfluss
4. Quadrant: großes Interesse und großer Einfluss

Auf den ersten Blick scheint es erstrebenswert zu sein, alle Stakeholder im vierten Quadranten zu haben. Das würde bedeuten, jeder Stakeholder hat ein großes Interesse am Projekterfolg und übt gleichzeitig starken Einfluss auf das Projekt aus. Die Wahrscheinlichkeit allerdings, dass alle Stakeholder mit großem Einfluss gleichzeitig auch alle genau dieselben Interessen verfolgen ist eher gering. Eine Konstellation, bei der die Mehrheit aller Stakeholder im vierten Quadranten liegt, ist vielmehr ein Zeichen für ein hohes Konfliktpotenzial. Das können Sie mit der zuvor erstellten Netzwerkanalyse der Allianzen und Konflikte überprüfen.

Die obigen Beispiele zeigen, dass eine Stakeholder-Analyse Muster liefert, aus denen Sie als Projektleitung Schlüsse ziehen und gegebenenfalls Maßnahmen zum Umgang mit Ihren Stakeholdern ableiten können. Eine wirklich optimale Verteilung der Stakeholder bezüglich ihrer Interessen und ihres Einflusses gibt es aus meiner Sicht jedoch nicht. Für mich kann es daher auch nicht die Intention einer Stakeholder-Analyse sein, über den Verlauf des Projektes ein bestimmtes Muster anzustreben, bei dem am Ende alle Stakeholder auf einer bestimmten Geraden oder in einem bestimmten Quadranten repräsentiert sind. Vielmehr sollte Ihnen die Stakeholder-Analyse eine Grundlage geben, jeden Einzelfall individuell zu prüfen und darüber nachzudenken, was Sie bei dem betreffenden Stakeholder erreichen wollen und wie.

Mit anderen Worten, nach der Stakeholder-Analyse beginnt das eigentliche Stakeholder-Management, und das bedeutet, zuerst die Stakeholder für die Sache des Projektes zu gewinnen und sie dann Schritt für Schritt in das Projekt einzubinden (Künkel et al. 2016). Welchen Ansatz Sie dabei verwenden, sollten Sie von den Ergebnissen Ihrer Stakeholder-Analyse abhängig machen. Dazu gebe ich im Folgenden vier Fallbeispiele (s. auch ■ Abb. 1.4).

Eine Konstellation, bei der die Mehrheit aller Stakeholder sowohl großes Interesse am Projekt hat als auch großen Einfluss darauf ausübt, ist ein Zeichen für ein hohes Konfliktpotenzial.

Auf der Grundlage der Stakeholder-Analyse entscheiden Sie, was Sie bei Ihren Stakeholdern erreichen und wie Sie mit ihnen umgehen wollen.

► Fallbeispiel 1

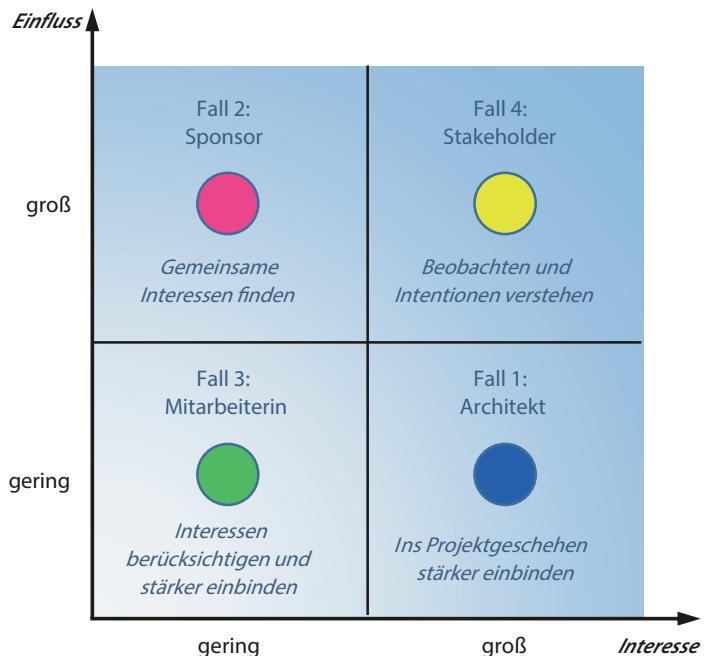
Die Analyse hebt den Fall eines Architekten hervor. Er hat großes fachliches Interesse am Projekt, aber bisher sehr wenig Einfluss. Vielleicht gelingt es Ihnen, diesen Architekten stärker in das Tagesgeschäft des Projektes zu involvieren und ihn als Experten und Berater an Entscheidungen teilhaben zu lassen? ◀

► Fallbeispiel 2

Ihre Betrachtungen werden auf einen Sponsor mit viel Einfluss gelenkt, der sich bisher aber nur wenig für die Sache Ihres Projektes erwärmen ließ. Können Sie zu diesem Sponsor eine stärkere Bindung aufbauen? Möglicherweise ergeben sich Überlagerungen seiner Interessen mit den Zielen Ihres Projektes, die bisher nur nicht offensichtlich waren. ◀

► Fallbeispiel 3

Ein Ergebnis der Analyse ist, dass eine sehr kompetente Projektmitarbeiterin bisher weder besonderes Interesse am Projekt, noch großes Engagement zeigt. Hier bietet sich die Kombination der Maßnahmen aus den beiden vorangegangenen Fallbeispielen an: gemeinsame Interessen finden und stärkere Einbindung in das Tagesgeschäft anstreben. ◀



■ **Abb. 1.4** Vier Fallbeispiele für mögliche Konsequenzen, die sich aus der Stakeholder-Analyse ziehen lassen

► Fallbeispiel 4

Ein Stakeholder zeigt überdurchschnittlich hohes Interesse am Projekt und übt besonders großen Einfluss auf das Projekt aus. Vielleicht ist Ihnen das nicht ganz geheuer? Dann beobachten Sie das Verhalten dieses Stakeholders und versuchen Sie herauszufinden, ob eventuell mehr hinter seinem Engagement steckt, als Ihnen bisher offiziell bekannt ist. ◀

1.3.5 Die Bindungskräfte in persönlichen Beziehungen

Die Stakeholder-Analyse ist nicht nur eine Analyse einzelner Personen und ihrer Standorte in einem Netz von Beziehungen. Sie ist auch eine Analyse der Netzwerke selbst und den Bindungskräften zwischen den Knoten.

Die größten Bindungskräfte menschlicher Beziehungen sind Sympathie und das Teilen persönlicher Gemeinsamkeiten, so wie Atome Bindungen eingehen, indem sie sich die Elektronen ihrer äußeren Hülle teilen. Organisationen, die über Jahrzehnte hinweg keiner elementaren Reorganisation ausgesetzt waren, scheinen oft von Allianzen geprägt zu sein, die schon seit Ewigkeiten bestehen. Da hat man sich zum Beispiel in der Anfangszeit ein Büro in der Firma geteilt, oder fährt seit vielen Jahren gemeinsam in den Skiurlaub. Für eine frisch gekürte, von außen kommende Projektleitung fühlen sich solche Organisationen an, als seien sie über die Zeit zu Stahlbeton erstarrt.

Solche Bindungen gründen oft auch darauf, sich stets zu allem, was im Unternehmen geschehen mag, in seinen Ansichten gegenseitig zu bestätigen. So etwas geht aus keinem Organigramm hervor, sondern kann nur mühsam und behutsam über informelle Kanäle in Erfahrung gebracht werden.

Wenn Sie in einem solchen Umfeld einer Konkurrenzsituation ausgesetzt sind, müssen Sie damit rechnen, dass das länger bestehende Netzwerk gewinnt. Wenn zum Beispiel dieselben Ressourcen von mehreren Seiten beansprucht werden, wird diejenige Seite mit den engeren persönlichen Bindungen zum betreffenden Sponsor den Zuschlag erhalten. Es sollte Sie dann nicht überraschen, wenn sich mit fachlichen Argumenten wie Prioritäten, Marktanforderungen, Risiken usw., kaum etwas gegen solche Bindungen ausrichten lässt. Das einzige, was hilft, sind eigenen Bindungen aufzubauen (Küinkel et al. 2016).

Meistens stehen Sponsoren hierarchisch über Projektleitungen. In Bindungen zwischen Personen, die im selben Unternehmen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen stehen,

Die größten Bindungskräfte menschlicher Allianzen sind Sympathie und das Teilen persönlicher Gemeinsamkeiten.

In Konkurrenzsituationen um Ressourcen gewinnt diejenige Seite mit den engeren Bindungen zu den betreffenden Sponsoren.

werden Gemeinsamkeiten entsprechend der hierarchischen Unterschiede geteilt. Das heißt, alles was geteilt wird, gehört zu einem größeren Anteil demjenigen, der in der Hierarchie höher steht. Das gilt vor allem für Meinungen. Man teilt zwar dieselbe Meinung, aber am Ende ist es doch immer die Meinung des Vorgesetzten bzw. des Sponsors. Ein unabhängiger Geist, der das nicht will, hat es deutlich schwerer, Bindungen zu höher gestellten Personen einzugehen.

Es gibt aber Möglichkeiten, persönliche Beziehungen zu höher gestellten Personen aufzubauen, ohne sich zu unterwerfen und seine Unabhängigkeit aufzugeben. Eine Lösung ist, die höher gestellte Person für die Rolle des Mentors zu gewinnen, der Ihnen mit Rat und Tat zur Seite steht. Damit erzielen Sie mehrere positive Effekte:

1. Sie vermeiden es, eine Beziehung auf Augenhöhe zu erzwingen, die der höher gestellten Person gegebenenfalls als unnatürlich und vielleicht sogar distanzlos erscheinen mag. Stattdessen werden in einer Beziehung zwischen Mentor und Mentee die hierarchisch gegebenen Unterschiede gewahrt. Trotzdem kann daraus eine sehr persönliche und enge Beziehung entstehen.
2. Sie bewahren sich Ihre Unabhängigkeit. Schließlich ist mit der Rolle des Mentors die Vorstellung verbunden, zu beraten, aber nicht zu belehren oder Vorschriften zu machen. Ein Mentee nimmt sich den Rat seines Mentors zu Herzen, und geht am Ende trotzdem seine eigenen Wege.
3. Ihre Anfrage stellt eine Ehrerweisung dar, denn Sie signalisieren Ihrem Wunschmentor, dass er eine Vorbildfunktion für Sie einnimmt. Das sollte selbstverständlich auch tatsächlich der Fall sein. Wenn nicht, fällt Ihre Anfrage in die Kategorie der Manipulation, und es dürfte nur eine Frage der Zeit sein, bis sie auffliegt und zum totalen Vertrauensverlust führt.

Dieser Lösungsvorschlag zeigt, wie wichtig es ist, sich der Rollenverteilung bewusst zu werden, unter der man eine Beziehung eingehen möchte. Eine Mentor-Mentee Beziehung hat auch ihren Preis. Als Mentee kann man die Ratschläge seines Mentors nicht einfach ignorieren, wenn sie einem nicht sinnvoll oder zielführend erscheinen. Man muss sich mit ihnen in jedem Fall auseinandersetzen und gut Gründe vorweisen, wenn man ihnen nicht folgt.

1.3.6 Fachkompetenz

Bei einer Stakeholder-Analyse sollte die Betrachtung der fachlichen Kompetenz nicht fehlen. Insbesondere bei den Mitar-

beitenden im Projekt dürfte das Vorhandensein fachlicher Kompetenz einen nicht ganz unerheblichen Einfluss auf den Projekterfolg haben. Auch hier lassen sich gegebenenfalls Muster erkennen. Auffällig wäre, wenn Personen mit hoher Fachkompetenz nur aus einem bestimmten Bereich kommen und aus anderen Bereichen dafür gar nicht. Ein Sponsor, der besonders viel Hingabe zum Gelingen Ihres Projektes bekundet, Ihnen aber Personen zuteilt, die durch ihre fachliche Kompetenz nicht gerade auffallen, ist vielleicht doch nicht so sehr interessiert, wie er vorgibt.

Gerade Mitarbeitende mit hoher Fachkompetenz werden es leicht haben, schnell außerhalb Ihres Projektes neue Aufgaben zu finden, falls Ihnen der momentane Job in Ihrem Projekt nicht mehr zusagt. Deswegen sollten Sie auf die Stimmungslage dieser Personen immer ein ganz besonderes Auge haben. Der Frage, wie Sie solche Leistungsträger bei der Stange halten können, sind in diesem Buch eigene Kapitel gewidmet.

Ob Sponsoren es mit ihren Investitionen ernst meinen, zeigt sich an der Fachkompetenz der Mitarbeitenden, die sie Ihrem Projekt zu Verfügung stellen.

Praxistipp

Wenn Sie als Projektleitung gewissermaßen „von außen“ engagiert werden, wird es Ihnen schwer fallen, Ihre Stakeholder, die Sie dann noch kaum kennen, nach deren Interessen und Einfluss richtig einzuschätzen. Wenn Sie dagegen „Insider“ sind, lässt es sich wiederum schwerlich vermeiden, dass Ihre Einschätzungen subjektiven Tendenzen folgen. Deswegen empfiehlt es sich, in beiden Fällen zur Stakeholder-Analyse eine Person Ihres Vertrauens hinzuzuziehen, die gleichzeitig Kenner der Verhältnisse ist.

- Die Stakeholder-Analyse ist Verschlussache! Das heißt, sie taucht in keiner Dokumentation Ihres Projektes jemals auf und ist niemandem außer Ihnen selbst zugänglich. Es sind schließlich Ihre ganz persönlichen Einschätzungen, und Sie wollen vielleicht nicht, dass jeder genau weiß, wie Sie über andere denken.

Fazit

Der größte Arbeitsaufwand für eine Projektleitung steckt in der Vorbereitung des Projektes. Vielen Projekten, die in Aktivismus und Chaos enden, hat eine gute Vorbereitung gefehlt. Eine Projektvorbereitung beginnt mit der Analyse der äußeren Rahmenbedingungen, unter denen das Projekt an den Start geht. Dazu gehören die Erörterung des Projektanlasses und die Stakeholder-Analyse. Mit ihnen lassen sich das Verhalten der Auftraggeber bzw. Prozesse zur Meinungsbildung

der Stakeholder verstehen und von Ihnen als Projektleitung entsprechend beeinflussen. Dazu gehört vor allem, die Bedürfnisse der Auftraggeber und Sponsoren zu erkennen und ihnen entgegenzukommen. Gleiches gilt für die Interessen aller anderen Stakeholder, um sie langfristig an das Projekt zu binden.

Literatur

- Brehm C, Hackmann S, Jantzen-Homp D (2009) Projekt- und Programm-Management. In: Krüger W (Hrsg) Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden, S 231–271
- De Marco T (1998) Mitarbeiter anheuern. In: De Marco T (Hrsg) Der Termin. Hanser, München
- Krips D (2017) Stakeholdermanagement Kurzanleitung Heft 5. Springer Vieweg, Heidelberg
- Künkel P et al (2016) Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Springer Gabler, Wiesbaden
- Michels B (2008) Projektsponsor – Der Unterstützer für dein Projekt. <https://benjamin-michels.de/projektsponsor-der-unterstuetzer-fuer-dein-projekt/>. Zugriffen am 22.10.2019

Project Charter: Die Begeisterung für den Auftrag wecken

Inhaltsverzeichnis

2.1	Erster Teil: Aufruf zum Wagnis – 22
2.1.1	Mission Statement: Begeisterung wecken – 22
2.1.2	Übergeordnete Intention – 24
2.1.3	Rechtfertigung oder Business Case – 25
2.1.4	Abgrenzung – 25
2.1.5	Konzeptioneller Ansatz – 25
2.1.6	Spezifikationen, Teilziele und Meilensteine – 26
2.2	Zweiter Teil: Befähigung zur Projektdurchführung – 27
2.2.1	Projektorganisation – 27
2.2.2	Ressourcen – 28
2.3	Dritter Teil: Äußere Rahmenbedingungen – 28
2.3.1	Voraussetzungen und Annahmen – 29
2.3.2	Risiken – 30
2.4	Verhandlung der Project Charter – 31
	Literatur – 33

2

Mit der Project Charter haben Sie die Lizenz zur Projektausführung in der Hand.

Eine Project Charter ist die Beurkundung aller grundlegenden Vereinbarungen zum Projekt, auf die Sie sich stets berufen können.

Das Mission Statement ist das Aushängeschild des Projektes. Es soll sich allen einprägen und die Projektteilnehmer begeistern.

Trailer

Stellen Sie sich vor, es ist Projekt und keiner geht hin. Manche Projekte kommen erst gar nicht aus ihren Startlöchern, weil sich niemand verpflichtet fühlt, ernsthaft zu deren Gelingen beizutragen. In einer solchen Lage lernen Sie als Projektleitung, was Einsamkeit bedeutet. Sponsoren, mit denen Sie über Ressourcen verhandeln wollen, lassen sich verleugnen. Abteilungsleiter, bei denen Sie um Zulieferungen anfragen, verweisen schulterzuckend auf einen ausgebuchten Auftragseingang. Ihre Besprechungstermine werden kurzfristig abgesagt und Ihre Mails gerne übersehen. Das Repertoire der Möglichkeiten, Sie als Projektleitung auflaufen zu lassen, ist unerschöpflich.

Was Sie hier unbedingt brauchen, ist ein hochoffizieller Projektauftrag, an dem niemand vorbeikommt und die Lizenz, ihn auszuführen. Genau das ist der Zweck einer Project Charter (Kusay-Merkle 2018; Angermeier 2013).

2.1 Erster Teil: Aufruf zum Wagnis

Für mich ist die Project Charter jedoch noch viel mehr als nur der offizielle Projektauftrag. Eine Project Charter ist die Beurkundung aller grundlegenden Vereinbarungen zwischen den Stakeholdern, auf denen das Projekt aufbauen wird, und zu deren Erfüllung sich alle verpflichten.

Da es sich bei der Project Charter um den Projektauftrag handelt, erscheint es naheliegend, dass die Project Charter von den Auftraggebern des Projektes erstellt wird und somit bereits existiert, bevor eine Projektleitung engagiert wird. Die Praxis sieht allerdings anders aus. In der Regel müssen Sie sich als frisch angeheuerte Projektleitung selbst um Ihren Projektauftrag kümmern. Daher beschreibe ich im Folgenden, worauf es dabei ankommt. Das Format für eine Project Charter, das ich hier vorschlage, hat drei Teile. Der erste Teil gilt den Inhalten des Projektauftrags, der zweite Teil den äußeren Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt des Projektstarts und der dritte Teil den Mitteln, die Sie als Projektleitung befähigen, den Auftrag auszuführen.

2.1.1 Mission Statement: Begeisterung wecken

An erster Stelle der Project Charter steht das Mission Statement. Das Mission Statement ist das Aushängeschild, sozusagen der Werbeslogan des Projektes. Das wichtigste daran ist die Klarheit der zugrundeliegenden Vision. Das Mission Statement muss einprägsam sein und mitreißend wirken. Das kann man dadurch erreichen, indem man das Besondere, das

Einmalige an der Mission des Projektes hervorhebt. Jedem, der an dieser Mission beteiligt ist, wird dadurch vermittelt, Teil von etwas ganz Besonderem zu sein.

In einer Linienorganisation vereinbaren die Mitarbeitenden ihre Ziele und Aufgabenstellungen mit ihren Vorgesetzten. Im Projekt übernehmen Sie als Projektleitung diese Funktion anstelle der Vorgesetzten. Dazu sind Sie durch die Project Charter offiziell berechtigt. In welchem Umfang diese Berechtigung gilt, ist zuvor mit Auftraggebern, Sponsoren und Vorgesetzten ausgehandelt worden. Die davon betroffenen, designierten Projektmitarbeitenden sind in der Regel jedoch nicht in solche Verhandlungen eingebunden. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn Sie als Projektleitung von neuen Projektteilnehmern bei der Vereinbarung von Zielen und Aufgabenstellungen nicht gleich in der Rolle akzeptiert werden, die bisherigen Führungskräfte innehatten. Diese Akzeptanz müssen Sie sich zunächst erarbeiten.

Dafür können Sie die Vorgesetzten der Projektmitarbeitenden um Unterstützung bitten. Die höchste Akzeptanz erreichen Sie jedoch, wenn sie in der Lage sind, bei den Mitarbeitenden Begeisterung für das Projekt zu wecken.

Der Hirnforscher Gerald Hüther sieht Begeisterung als Doping für unser Gehirn, also als das, was unser Gehirn zu Höchstleistungen veranlasst (Hüther 2016). Hüthers Aussagen dazu habe ich in diesem Absatz zusammengefasst. Hüther beschreibt unser Gehirn als ein Organ, das dafür sorgt, dass es uns gut geht und einen Sensor dafür hat, was für uns selbst wichtig ist. Wahrnehmungen von außen werden für unser Gehirn bedeutsam, wenn sie mit Gefühlen verbunden sind, und dadurch werden bestimmte Wahrnehmungen wichtiger als andere. Wenn etwas als wichtig eingestuft wird, erleben wir das als Begeisterung. Daneben sieht Hüther die Intention des Menschen, Formen des Zusammenlebens zu finden, die sich mit seinen Grunderfahrungen von Verbundenheit und Wachstum decken, die ganz am Anfang des Lebens schon gemacht wurden. Zur Intention des Wachstums zählt Hüther den Kompetenzerwerb, welcher bedeutet, autonomer und immer freier zu werden.

Beides, sowohl Verbundenheit als auch die Aussicht auf Wachstum und Kompetenzerwerb, können Sie mit Ihrem Projekt grundsätzlich bieten. Das sind einerseits die Verbundenheit mit dem Projektteam und mit Ihnen selbst und andererseits die Chance, an den Aufgaben im Projekt zu wachsen. Vor allem für Personen, die in ihrer Linienorganisation mit immer gleichen, wiederkehrenden Aufgaben betraut sind, kann ein Projekt mit klaren Zielsetzungen und Aussicht auf Erfolg eine Gelegenheit darstellen, der bisherigen Alltagsroutine zu entkommen und sich neu zu entfalten.

Begeisterung lässt sich wecken, wenn es gelingt, die Vision vom prinzipiell Möglichen in die Reichweite des faktisch Machbaren zu rücken.

Das beste Mission Statement ist der Aufruf zum Wagnis.

Die Motivation eines Menschen, zu wachsen, ist mit einer Vision verbunden. Zu dieser Vision gehören das Berufsziel, vielleicht der Wunsch, eine Familie zu gründen, reich und berühmt zu werden, usw. Wem es gelingt, eine Vision zur Mission zu machen, also aus dem, was für die Zukunft prinzipiell möglich erscheint, einen Auftrag zu gestalten, der in der Gegenwart faktisch durchführbar ist, dem wird es auch gelingen, bei seinen Mitmenschen Begeisterung zu entfachen.

Das beste Mission Statement, das ich je gehört habe, sind die Worte des amerikanischen Präsidenten John F. Kennedy, mit denen er dem Kongress den Vorschlag zum Apollo-Programm für die erste Landung eines Menschen auf dem Mond unterbreitete (NASA Video [2013](#); SPACE.com Staff [2011](#)):

„First, I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.“

Als besonders faszinierend an diesem Statement empfinde ich den Appell an die gesamte amerikanische Nation, ein Wagnis einzugehen und die vom Auftraggeber, John F. Kennedy, gleichzeitig ausgestrahlte Überzeugung, dass es gelingen kann. Eine klare Vision, die das noch nie Dagewesene aber prinzipiell Mögliche beschreibt und ein gut gezielter Aufruf, der die Sehnsucht seiner Adressaten trifft, diese Vision zur Realität werden zu lassen, sind die Zutaten eines mitreißenden Mission Statements.

2.1.2 Übergeordnete Intention

Nüchtern gesehen, erscheint das Mission Statement zum Apollo-Programm gar nicht besonders überzeugend. Was in aller Welt sollten schließlich die Bürger der USA und der restlichen Welt davon haben, wenn drei von ihnen auf den Mond gebracht werden? Die übergeordnete Intention des Apollo-Programms dürfte bei seiner Verkündung allerdings ziemlich jedem Erwachsenen in den USA sehr klar gewesen sein. Zu diesem Zeitpunkt nämlich war die Sowjetunion die führende Raumfahrtation. Es ging also darum, die USA wieder zur Nummer eins auf der Welt zu machen, und zwar nicht nur in der Raumfahrt, sondern überhaupt. Es ging darum, wer die bessere Ideologie vertrat: Sozialismus oder Kapitalismus, und wer das bessere ökonomische System anwendete: Planwirtschaft oder freie Marktwirtschaft. Den Beweis sollte die Raumfahrt liefern. John F. Kennedy brauchte das nicht zu sagen. Politik und Medien hatten den Boden für sein Mission Statement längst bereitet. Für Projekte, bei denen das nicht der Fall ist, sollte in der Project Charter die übergeordnete Intention der Mission überzeugend dargestellt sein.

- Die Intention nennt die Gründe und den Zweck der Mission, aber nicht deren Ziele.

2.1.3 Rechtfertigung oder Business Case

Als drittes in der Project Charter erhält die Mission eine Rechtfertigung. Das ist gewissermaßen die Beschreibung des Business Case. Eine Rechtfertigung lässt sich immer sehr geschickt durch den „Was wäre, wenn ...?“ -Ansatz herleiten. Fragen Sie dazu einfach:

„Was wäre, wenn wir das Projekt nicht machen würden?“

Das praktische an diesem Ansatz ist, dass sich die Antwort darauf nicht widerlegen lässt, vor allem dann nicht, wenn das Projekt genehmigt wird. Im Falle des Apollo-Programms war die Antwort auf diese Frage eine glasklare Sache. Dann nämlich würden die Sowjets zuerst auf dem Mond landen, ihn für sich beanspruchen und danach den Rest der Welt.

2.1.4 Abgrenzung

Der nächste Punkt auf der Project Charter ist die Abgrenzung zu anderen Missionen und deren Business Case. In diesem Zusammenhang wird grob aufgelistet, was vom Projekt nicht geliefert wird, das heißt, was „Out of Scope“ ist. Eine gut dosierte Abgrenzung schützt vor unnötiger Überlastung und Konflikten. Das erspart allen Beteiligten später eine Menge Stress und Ärger. Je klarer das Mission Statement formuliert ist, umso weniger ist es an dieser Stelle nötig, sich Gedanken zur Abgrenzung der Mission machen.

2.1.5 Konzeptioneller Ansatz

Eine Vision allein ergibt noch kein Projekt. Erst ein plausibles Konzept, das beschreibt, wie aus einer Vision Wirklichkeit werden kann, rechtfertigt die Investitionen in ein Projekt. Die Eckpfeiler eines solchen Konzeptes sollten in Stichpunkten in die Project Charter aufgenommen werden. Forschungsprojekte oder Projekte, bei denen die Entwicklung eines Konzeptes einen wesentlichen Anteil hat, bilden eine Ausnahme, denn hier stellt das Forschungsergebnis bzw. das Konzept die eigentliche Lieferung dar. Doch auch in diesen Fällen sollte vor Projektstart eine Vorstellung darüber bestehen, mit welchen konzeptionellen Ansätzen, zum Beispiel mit welchen Experimenten und Studien, die Forschungs- bzw. Konzeptarbeiten verfolgt werden.

2.1.6 Spezifikationen, Teilziele und Meilensteine

2

Am Ende des ersten Teils der Project Charter werden die wesentlichen Spezifikationen, Teilziele und die dazugehörigen Meilensteine gelistet. Die Spezifikationen sind bereits in der Auftragsklärung festgehalten und nur die wesentlichen Eckpunkte werden in der Project Charter wiederholt. Die Teilziele und ihre Meilensteine geben eine grobe Vorstellung vom Verlauf des Projektes.

Der eigentliche Zweck hiervon ist aber ein anderer, denn eine belastbare Projektplanung steht natürlich noch aus. Die hier vereinbarten Meilensteine erlauben den Vertragsparteien im späteren Verlauf des Projektes, an diesen Stellen Zwischenbilanz zu ziehen. Die vereinbarten Verpflichtungen gelten somit immer nur bis zum nächsten Meilenstein. Es bietet sich damit die Option, vom Vertrag zurückzutreten, wenn ein Meilenstein nicht vereinbarungsgemäß erreicht wird. Dies stellt für alle Seiten eine Verringerung des Risikos dar, Investitionen in das Projekt vollständig abschreiben zu müssen, falls das Projekt am Ende scheitern sollte. Das Gesamtrisiko wird über mehrere, kleinere Teilrisiken gestreut. Wenn man allerdings anstelle einer einzelnen Endlieferung das Projekt in viele Etappen mit Teillieferungen einteilt, kann es sein, dass weniger Aktivitäten parallel verfolgt werden. Die Verringerung des Gesamtrisikos erfolgt dann auf Kosten der Gesamtdauer des Projektes. Das ist ein elementarer Punkt in den Vereinbarungen zwischen Projektleitung und Auftraggebern und sollte daher in die Project Charter aufgenommen werden.

Umrahmt werden die Meilensteine durch den anvisierten Start- und Endtermin des Projektes. Es empfiehlt sich hierzu, die wesentlichen Bedingungen zu listen, unter denen das Projekt starten bzw. als erfolgreich abgeschlossen gelten kann.

► Beispiel

Für die Entwicklung eines neuen Flugzeugtyps wird folgende Project Charter erstellt:

Mission Statement: Fliegen soll günstiger werden als Busfahren, umweltfreundlicher als Zugfahren und sicherer als alle anderen Verkehrsmittel sein.

Intention: Erlangen der Marktführerschaft im Langstreckensegment.

Rechtfertigung: Ohne Marktführerschaft im Langstreckensegment werden Fluggesellschaften auch bei Kurzstreckenmodellen auf die Konkurrenz ausweichen. Die Existenz des Unternehmens wäre gefährdet.

Konzeptioneller Ansatz: Mit neuartigen Materialien wird das Gesamtgewicht drastisch reduziert. Mit einer verbesserten Aerodynamik wird der Luftwiderstand signifikant verringert. Mit einer intelligenteren Steuerungssoftware werden die Piloten entlastet und der Flugbetrieb sicherer.

Spezifikationen:

- Langstreckenflugzeug für bis zu 500 Passagiere.
- Reichweite: mindestens 12.000 km.

Teilziele und Meilensteine:

1. Erforschung neuer Materialien und einer verbesserten Aerodynamik bis Q2 nächsten Jahres.
2. Entwurf eines Prototypen und Simulation seiner angestrebten Eigenschaften am Computer bis Q4.
3. Fertigstellung zweier Prototypen und Tests am Boden in Q2 übernächsten Jahres
4. Erste Erprobung der Prototypen im Flug in Q3 übernächsten Jahres. ◀

2.2 Zweiter Teil: Befähigung zur Projektdurchführung

Der zweite Teil der Project Charter beinhaltet, welche Mittel Ihnen als Projektleitung zugesichert werden, um den Projektauftrag erfüllen zu können.

Zum Projektauftrag gehört, welche Mittel die Projektleitung erhält, um den Auftrag zu erfüllen.

2.2.1 Projektorganisation

Hier wird als erstes skizziert, wie das Projekt organisiert sein soll. Ganz oben auf der Liste steht der Lenkungsausschuss. Hier werden die Ziele und Ressourcen verhandelt und die wichtigsten Weichenstellungen vorgenommen. Damit ist der Lenkungsausschuss das Gehirn des Projektes. Im Lenkungsausschuss sitzen die Auftraggeber und Sponsoren, die in der Project Charter namentlich als solche aufgeführt sind. Das Herz des Projektes, das alles am Leben hält, sind Sie, die Projektleitung und gegebenenfalls die Mitglieder Ihres Stabs. Darunter kommen, soweit bereits bekannt, die einzelnen Organisationsbereiche des Projektes. Sehr typisch ist eine Unterteilung der Projektbereiche nach den Tätigkeiten, die sich aus der Wertschöpfungskette des Projektes ergeben. Zuerst kommen Planung und Entwurf, dann Fertigung und schließlich Erprobung. Andere Tätigkeiten liegen quer dazu, wie Qualitätssicherung und die Steuerung des Projektbetriebs.

Man kann ein Projekt natürlich auch ganz anders organisieren und entsprechend aufteilen. Zum Beispiel kann man die Bereiche auch nach den einzelnen Komponenten aufgliedern, aus denen das Endprodukt besteht, das vom Projekt geliefert werden soll. Wichtig jedoch ist, ein konkretes Prinzip zu haben, nach dem Sie die Organisation Ihres Projektes gestalten.

Wozu muss die Organisation in der Project Charter stehen? Dafür gibt es zwei Gründe:

1. Der Aufbau der Projektorganisation ist ein elementarer Bestandteil Ihres Auftrags als Projektleitung.
2. Die hier aufgeführten Projektbereiche sind die überlebenswichtigen Organe des Projektes. Wenn Sie nicht mehr versorgt werden, stirbt das Projekt. Alle am Projekt beteiligten Personen werden über die Project Charter verpflichtet, am Aufbau der Projektorganisation und ihrer Aufrechterhaltung mitzuwirken.

2.2.2 Ressourcen

Auch Ressourcen sind überlebenswichtig für ein Projekt und werden, soweit sie ausgehandelt sind, neben der Projektorganisation aufgelistet. Hier steht vor allem, wieviel Mitarbeitende die jeweiligen Projektbereiche erhalten, über welchen Zeitraum und von welchem Sponsor diese Mitarbeitenden zu Verfügung gestellt werden. Überlebenswichtige Zulieferungen an das Projekt und die Namen der Lieferanten werden gleichfalls genannt.

► Beispiel

Projektorganisation und Ressourcen: Das Projekt besteht aus folgenden Unterbereichen:

- Entwicklung, Konzeption und Entwurf, 20.000 Personentage
- Fertigung, 10.000 Personentage
- Erprobung, 5000 Personentage
- Qualitätsmanagement, 5000 Personentage ◀

2.3 Dritter Teil: Äußere Rahmenbedingungen

Die Dokumentation der äußeren Rahmenbedingungen sowie die daraus abgeleiteten Annahmen und Risiken zum Zeitpunkt des Projektstarts ist wichtig für ein effektives Changemanagement im Projekt.

Im dritten Teil der Project Charter werden die äußeren Rahmenbedingungen sowie die daraus abgeleiteten Annahmen und Risiken zum Zeitpunkt des Projektstarts festgehalten. Das ist ausgesprochen wichtig als Voraussetzung für ein effektives Changemanagement, wenn einer der beiden folgenden Fälle eintreten sollte:

1. Äußere Rahmenbedingungen haben sich geändert oder Annahmen haben sich als falsch erwiesen und entsprechende Risiken sind eingetreten. In dieser Situation sind Sie gegebenenfalls gezwungen, auf diese Veränderungen zu reagieren. Das kann bedeuten, dass Entscheidungen getroffen werden müssen, die gegen grundlegende Vereinbarungen der Project Charter verstoßen. Dann müssen Sie beweisen können, dass die Rahmenbedingungen und Annahmen, unter denen diese Vereinbarungen getroffen wurden, nicht mehr gültig sind.
2. Stakeholder stellen die in der Project Charter dokumentierten Vereinbarungen nachträglich in Frage oder weichen davon ab. Dies ist nur akzeptabel, wenn sich an den äußeren Rahmenbedingungen und den daraus abgeleiteten Annahmen etwas geändert hat. Falls nicht, müssen Sie beweisen können, dass die Rahmenbedingungen und Annahmen, unter denen die Vereinbarungen der Project Charter getroffen wurden, nach wie vor gültig sind.

2.3.1 Voraussetzungen und Annahmen

Bei den Voraussetzungen und Annahmen beginnt man mit solchen, welche von den äußeren Rahmenbedingungen erfüllt werden müssen, damit das Projekt mit gewissen Erfolgsaussichten an den Start gehen kann. In jedem Projekt gibt es zunächst die gleichen Voraussetzungen, nämlich erstens die prinzipielle Machbarkeit

- a. im Rahmen des technisch Möglichen,
- b. im vorgegebenen zeitlichen Rahmen und
- c. im vorgegebenen finanziellen Rahmen.

Beim Apollo-Programm waren das:

- a. Man ist technologisch in der Lage, zum Mond zu fliegen.
- b. Man schafft es innerhalb des begonnen Jahrzehnts.
- c. Der amerikanische Staat wird die Mission finanzieren.

Die zweite Kategorie genereller Projektvoraussetzungen umfasst die Verfügbarkeit entsprechender Ressourcen:

- a. die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen
- b. die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte
- c. die Verfügbarkeit von Gelände und Räumlichkeiten
- d. die Verfügbarkeit von Materialien und Rohstoffen

Zu den Projektrisiken gehören die Wahrscheinlichkeiten, mit denen sich die Annahmen, unter denen das Projekt an den Start geht, als falsch erweisen.

Dazu kommen projektspezifische Voraussetzungen. Für das Apollo-Programm war eine der projektspezifischen Annahmen, dass ein entsprechend trainierter Mensch den physischen und psychischen Belastungen des Mondfluges standhalten kann.

2.3.2 Risiken

Zu guter Letzt kommt das, was man beim Start eines neuen Projektes gedanklich gerne verdrängt: die Projektrisiken. Wenn man erst einmal die Annahmen aufgeschrieben hat, unter denen das Projekt an den Start geht, braucht man über Risiken nicht lange nachzudenken. Das sind nämlich die Wahrscheinlichkeiten, mit denen sich die anfangs getroffenen Annahmen als falsch erweisen. Hinzukommen Ausfallsrisiken. Das sind die Ereignisse, durch die eine Versorgung des Projektes mit elementaren Ressourcen ausbleibt. Ein Ausfallrisiko besonderer Art ist, wenn Auftraggeber oder Sponsoren plötzlich ihre Meinung ändern, sich an keinerlei Abmachung mehr erinnern können und dem Projekt ihre Unterstützung entziehen. So etwas als Risiko in die Project Charter aufzunehmen, käme jedoch einem Misstrauensvotum gleich. Daher ist dringend davon abzuraten. Ihrem eigenen Hinterkopf jedoch sollten Sie dieses Risiko auf jeden Fall zur Aufbewahrung anvertrauen.

Risiken bedürfen keiner Vereinbarung, sie treten auch ein, wenn niemand damit einverstanden ist, oder sogar gerade dann. Warum sich also die Mühe machen, Risiken in die Project Charter aufzunehmen? Der Punkt ist: nicht die Risiken brauchen eine Vereinbarung sondern die erforderlichen Maßnahmen für den Fall, dass Risiken eintreten, also die Notfallpläne. Notfallpläne erfordern Investitionen, die prinzipiell getätigt werden müssen, auch wenn die Notfälle dann nicht eintreten. Notfallpläne sind die Versicherungspolice des Projektes. Daher müssen sie ihren Platz in der Project Charter haben.

Risiken sind oft das Stiefkind des Projektmanagements. Risiken nagen an unseren Träumen von einem reibungslosen Projektverlauf und versetzen uns in den Zustand ständiger Ungewissheit darüber, ob und wann es ihnen gefällt einzutreten. Deswegen denken wir lieber darüber nach, wie sich Risiken vermeiden lassen, als darüber, wie man ihnen begegnen kann. Risiken beschreiben jedoch nichts anderes, als das Wagnis das mit der Mission eines Projektes verbunden ist und es zu dem Besonderen macht, das uns herausfordert, ein Teil davon zu werden.

► Beispiel

Voraussetzungen und Annahmen:

- Es gibt einen lukrativen, noch nicht erschlossenen Markt für Langstreckenflugzeuge mit einer Kapazität von bis zu 500 Passagieren.
- Neuartige Materialien und Erkenntnisse in der Aerodynamik sind verfügbar, um die genannten Spezifikationen zu erfüllen.
- Neue Programmiertechniken erlauben die Entwicklung eines intelligenten Cockpitmanagementsystems, das den Startvorgang und Landeanflug überwacht und sichert.

Risiken:

- Es stellt sich heraus, dass mit den neuartigen Materialien nicht die erwartete Gewichtseinsparung erzielt werden kann. Plan B: Auf andere Materialien ausweichen unter Inkaufnahme höherer Beschaffungskosten.
- Es stellt sich heraus, dass die Verbesserungen in der Aerodynamik des Flügels nicht zur erhofften Verringerung des Luftwiderstands führen. Plan B: Untersuchung, ob diese Einschränkung mit einem geringeren Rumpfquerschnitt und einer Verlängerung des Rumpfes kompensiert werden kann unter Inkaufnahme höherer Entwicklungskosten.
- Die führenden Programmierer aus den Entwicklungsbereichen Flugzeugbau und Steuerungssoftware werden von der Konkurrenz abgeworben. Vermeidung: Lukrativer Bonus mit Bindungsklausel unter Inkaufnahme höherer Personalkosten. ◀

2.4 Verhandlung der Project Charter

Eine Project Charter, die nicht von allen unmittelbar betroffenen Stakeholdern bestätigt und befolgt wird, ist wertlos. Mit einer im stillen Kämmerlein angefertigten Project Charter herumzulaufen und sich bei jedem Stakeholder eine Unterschrift abzuholen, dürfte jedoch kaum gelingen. Gerade eine Project Charter will verhandelt werden. Am ehesten erhalten Sie Zustimmung zu den Inhalten der Project Charter, wenn sich dort die Schlüsselpersonen unter den Stakeholdern mit ihren Vorstellungen und Wünschen wiederfinden. Dazu sollten Sie sich auf langwierige Grundsatzdebatten einstellen, die Sie dafür nicht mehr im späteren Projektverlauf führen müssen, also dann, wenn es sehr teuer werden würde, grundlegende Weichenstellungen wieder zurücksetzen zu müssen.

Die Zustimmung zur Project Charter erhalten Sie am ehesten, wenn sich darin die Schlüsselpersonen mit ihren Vorstellungen und Wünschen wiederfinden.

Ich sehe drei Ansätze, die notwendigen Zustimmungen zur Project Charter zu bekommen.

1. Sie versammeln alle einflussreichen Stakeholder und stellen mit ihnen in einer Art Workshop die Project Charter zusammen. Dann ist die Project Charter ein gemeinsames Werk, an dem sich alle gleichermaßen beteiligt haben. Damit ist auch weitgehend sichergestellt, dass jeder Beteiligte für die Dauer des Projektes hinter den Vereinbarungen in der Project Charter stehen wird. Der Nachteil ist, dass die Zahl der Workshop-Teilnehmer natürlich begrenzt ist. Die Gefahr besteht, dass jemand, der nicht eingeladen wurde, sich übergangen oder ausgegrenzt fühlt und später das Projekt deswegen torpediert.
2. Sie fertigen einen ersten Entwurf der Project Charter alleine an und verteilen ihn an alle wichtigen Stakeholder zur Begutachtung. Jeder wird aufgefordert, seine Änderungswünsche einzureichen, die dann gegebenenfalls Berücksichtigung finden. Bei diesem Ansatz hat jeder die Chance, auf die Formulierungen der Project Charter Einfluss zu nehmen. Der Kreis der Beteiligten kann sehr viel größer sein als beim ersten Ansatz. Nachteilig bei diesem Ansatz ist, dass Sie als Autor allein darüber entscheiden, welche Änderungswünsche in die Project Charter Eingang finden und welche nicht. Das ist kein sehr transparenter Prozess und es kann vorkommen, dass der ein oder andere Stakeholder sich ungerecht behandelt fühlt.
3. Sie kombinieren Ansatz 1 und Ansatz 2: Sie laden die einflussreichsten Stakeholder zu einem Workshop ein, aus dem der vorläufige Entwurf der Project Charter hervorgeht. Sie erlauben danach einem noch größeren Kreis von Stakeholdern, den Entwurf zu begutachten und Einwände zu äußern, die bei triftigen Gründen berücksichtigt werden. Dieser Ansatz ist am aufwendigsten, birgt aber auch die größten Chancen, dass die Formulierungen der Project Charter von den meisten akzeptiert werden.

Einigungen zur Formulierung des Mission Statements, der Intention und des Business Case sind Erfolgserlebnisse, welche später die Verhandlung weiterer Punkte erleichtern.

Am besten geht man bei der Verhandlung der Project Charter stufenweise vor. Zuerst werden nur die übergeordneten Aspekte, wie das Mission Statement, die Intention und der Business Case verhandelt, bei denen eine Zustimmung aller Beteiligten besonders wichtig ist. Jede Einigung zu einem Aspekt der Project Charter ist für alle Beteiligten ein Erfolgserlebnis. Erfolgserlebnisse erleichtern die Verhandlung weiterer Punkte, weil sie eine positive Erfahrung darstellen, von der normalerweise jeder mehr haben möchte.

Fazit

Die Project Charter ist formal der Projektauftrag und damit die Lizenz, die darin enthaltenen Grundvereinbarungen zwischen Auftraggeber und Sponsoren im Detail auszuhandeln und das Projekt durchzuführen. Die Veröffentlichung der Project Charter und insbesondere des darin enthaltenen Mission Statements ist gleichzeitig aber auch die Gelegenheit, bei allen Beteiligten die Begeisterung für diesen Projektauftrag zu wecken. Das lässt sich erreichen, wenn es gelingt, die Vision vom prinzipiell Möglichen in die Reichweite des faktisch Machbaren zu rücken. Das ist es letztendlich, was die Inhalte einer Project Charter vermitteln sollten, und das geht weit über das hinaus, was ein formaler Projektauftrag darstellt.

Literatur

- Angermeier G (2013) Der Projektauftrag – das muss drinstehen! Internet Artikel. Projektmagazin. <https://www.projektmagazin.de/projektauftrag>. Zugegriffen am 22.10.2019
- Hüther G (2016) „Begeistern statt entgeistern!“ Prof. Dr. Gerald Hüther im Gespräch. Interview. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=K0nu-d8EA0Ew>. Zugegriffen am 22.10.2019
- Kusay-Merkle U (2018) Die Project Charter – der Projektauftrag. In: Kusay-Merkle U (Hrsg) Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Springer Gabler, Berlin/Heidelberg, S 87–94
- NASA Video (2013) President kennedy challenges NASA to go to the moon (25. Mai 1961). Video. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=GmN1wO_24Ao. Zugegriffen am 22.10.2019
- SPACE.com Staff (2011) May 25, 1961: JFK's Moon shot speech to congress. Redeabschrift. Space.com. <https://www.space.com/11772-president-kennedy-historic-speech-moon-space.html>. Zugegriffen am 22.10.2019

Projektauftrag und Autorisierung

Inhaltsverzeichnis

3.1	Auftragsklärung – 36
3.1.1	Vertrag zwischen Projektleitung, Auftraggebern und Sponsoren – 36
3.1.2	Weichenstellung bis zum Projektabschluss – 37
3.1.3	Prüfstein für die Beziehung mit den Auftraggebern – 39
3.2	Checkliste vor dem Start – 42
3.2.1	Point of no Return – 42
3.2.2	Mindestkriterien – 43
3.2.3	Sammelkriterien – 43
3.2.4	Kriterien im Ermessensspielraum – 44
3.2.5	Bilanz ziehen – 45
	Literatur – 46

Trailer

Schwungvoll rauscht die Chefin mit einem neuen Problem aus der gerade beendeten Vorstandssitzung zu ihren Mitarbeitenden und beauftragt sie, schnellstens eine Lösung aus dem Hut zu zaubern. Eine Woche später wird das Konzept voller Stolz vorgestellt. Aber schon bei Folie Nummer eins beginnt bei den Vorständen das Stirnrunzeln und spätestens bei Folie drei endet die Präsentation im Desaster. Zerknirscht müssen die Vortragenden und ihre Chefin feststellen, dass der Vorstand sich zur Lösung des Problems etwas ganz anderes vorgestellt hatte. Eine Auftragsklärung hätte hier einige Peinlichkeiten auf der einen und Enttäuschung auf der anderen Seite vermieden.

3.1 Auftragsklärung

Vor einer präzisen Auftragsklärung wird aber oft zurückgeschreckt. Zu groß ist die Angst, seine Auftraggeber zu verärgern und bei ihnen den Eindruck zu erwecken, man habe sie nicht verstanden. Bei einer einwöchigen Konzeptarbeit ist eine versäumte Auftragsklärung peinlich. Bei einem Projekt, das Monate oder Jahre dauert und viele Ressourcen verschlingt, ist es unverzeihlich.

3.1.1 Vertrag zwischen Projektleitung, Auftraggebern und Sponsoren

Die Auftragsklärung gehört deshalb zu den ersten Schritten, die Sie als frisch gekürte Projektleitung angehen. Zusammen mit der Project Charter stellt die Auftragsklärung den Vertrag dar, den Sie als Projektleitung mit Ihren Auftraggebern und Sponsoren über die Projektlieferung schließen. Alles, was das Projekt liefern soll (In Scope) und alles, was das Projekt nicht liefern wird (Out of Scope) ist dort schriftlich festgehalten (Grande 2014; Niebisch 2013; Rupp 2014; Weißbach 2013).

Fast immer ergeben sich im späteren Projektverlauf zusätzliche Anforderungen an das Projekt, die den ursprünglich vereinbarten Lieferumfang gegebenenfalls erheblich erweitern (Scope-Erweiterung). So etwas verlangt logischerweise zusätzliche Ressourcen und mehr Zeit. Für Zusatzforderungen müssen Sie deshalb mit Ihrem Lenkungsausschuss gesonderte Verhandlungen führen und die zusätzlich benötigten Ressourcen einfordern. Andernfalls müssen Sie mit vorhandenen Ressourcen mehr liefern. Das wird Ihr Projekt irgendwann in eine Schieflage bringen, aus der Sie nicht mehr rauskommen.

Über mehr Ressourcen und Zeit wollen Ihre Sponsoren nicht unbedingt etwas hören. Schließlich geht das auf ihre

Kosten. Scope-Erweiterungen werden daher gerne als Teil der bestehenden Abmachungen interpretiert, die keine Aufstockung von Ressourcen oder Terminverschiebungen im Zeitplan rechtfertigen. Das läuft dann nach dem Motto:

„Herr Schneider, es war doch von Anfang an klar, dass das noch dazugehört. Das haben Sie vielleicht nur nicht mitbekommen.“

In solchen Momenten tritt die Auftragsklärung als Ihre Versicherungspolice in Kraft. Sie ist das Dokument, auf das Sie sich berufen können und auf den dort zu Projektbeginn tatsächlich vereinbarten Lieferumfang. Das funktioniert natürlich nur, wenn zu Projektbeginn die Auftragsklärung von Ihrem Auftraggebern bestätigt wurde.

Die Auftragsklärung ist Ihre Versicherungspolice, auf die Sie sich berufen können, wenn Sie beweisen müssen, was zu Projektbeginn vereinbart wurde.

Praxistipp

Der Zweck der Auftragsklärung als Versicherungspolice gegen verdeckte Scope-Erweiterungen zeigt, wie wichtig eine sorgfältige Projektdokumentation ist.

Wenn Sie zu einem späteren Zeitpunkt an einem Dokument, wie das der Auftragsklärung, direkt eine Änderung vornehmen, aktualisiert sich auch automatisch dessen Änderungsdatum. Damit verliert es seinen Wert als Versicherungspolice, weil sich nicht mehr nachweisen lässt, welche Abschnitte die ursprünglichen Vereinbarungen beinhalten und welche verändert wurden. Deswegen muss vor jeder Änderung eines Dokuments mit wichtigen Vereinbarungen eine Kopie gemacht werden. Das Original und sein Erstellungsdatum bleiben unverändert, die Kopie dient den erforderlichen Anpassungen. Nur so lässt sich der Verlauf von Änderungen eines Dokuments objektiv nachvollziehen und beweisen, wann welche Vereinbarungen festgehalten wurden.

3.1.2 Weichenstellung bis zum Projektabschluss

Mit allem, was in einer Auftragsklärung festgehalten wird, erfolgen gleichzeitig weitreichende Weichenstellungen zum Verlauf des Projektes bis hin zu seinem Abschluss. Wie gut Ihnen dieser Abschluss später gelingt, hängt wesentlich davon ab, welche Erfolgskriterien dazu in der Auftragsklärung formuliert wurden. Das klingt beeindruckend strategisch, stellt aber durchaus ein großes Dilemma dar, weil zum Zeitpunkt der Auftragsklärung viele der zukünftigen Herausforderungen weder bekannt, geschweige denn verstanden sind.

Eine Auftragsklärung erfolgt unter anfänglichen Rahmenbedingungen, die sich im Laufe der Zeit wandeln können.

Die Auftragsklärung ist ein kontinuierlicher Dialog zwischen Auftraggeber, Projektleitung und Experten.

Außerdem muss man sich im Klaren sein, dass eine Auftragsklärung unter anfänglichen Rahmenbedingungen erfolgt, die sich im Laufe der Zeit wandeln werden. Jede Auftragsklärung birgt daher das Risiko, dass sich die dort eingeschlagene Richtung irgendwann als falsch herausstellt. Gerade wenn Neuland betreten wird, gibt es kaum Mittel, dieses Risiko einzugrenzen. Daher lautet mein Grundsatz: Nichts ist mit einer Auftragsklärung in Stein gemeißelt. Jede Änderung ist zu dokumentieren (Change Request) und erfordert gegebenenfalls Verhandlungen über zusätzliche Ressourcen und mehr Zeit.

Die Auftragsklärung ist somit als kontinuierlicher Dialog zwischen Auftraggeber und Projektleitung zu sehen (De Marco 1998; Schiemann 2001). Anfangs kommen die Auftraggeber mit einer groben Zielvorstellung. Die Details zur Umsetzung ergeben sich erst später im Austausch mit Experten. Welche Experten dafür benötigt werden, ist aber zu Beginn einer Auftragsklärung nicht unbedingt bekannt, und sie werden gegebenenfalls erst im Zuge der Besprechungen hinzugezogen. Je mehr Details zur Auftragsklärung festgelegt werden, umso mehr tauchen zusätzliche Fragestellungen auf, die vorher gar nicht sichtbar waren.

► Beispiel

Eine Auftragsklärung durchzuführen, ist wie eine neue Küche zu bestellen. Sie gehen mit groben Vorstellungen in ein Küchenstudio und lassen sich beraten. Ein paar Dinge wissen Sie schon. Sie wollen natürlich die neuste Technik und dazu gehört ein Induktionskochfeld. Die Küchenplatte soll aus Marmor sein und die Fronten sollen weiß sein.

Für den Küchenberater reicht das aber noch lange nicht, um Ihnen einen ersten Entwurf zu machen. Er muss vor allem wissen, wie der Grundriss der Küche aussieht. Dann stellt sich die Frage, ob Sie einen bevorzugten Hersteller für die Schränke im Auge haben? Was ist mit den Einbaugeräten? Außerdem gibt es mittlerweile Arbeitsplatten aus strapazierfähigem Glas. Vielleicht ist das eine interessante Alternative zu Marmor?

Über all das müssen Sie erst einmal in Ruhe nachdenken. So finden mehrere Beratungsgespräche statt, bis der erste Entwurf der neuen Küche erfolgt. Dann sehen Sie in einer dreidimensionalen Animation, wie die neue Küche aussehen wird. Und jetzt, wo man zum ersten Mal alles konkret vor Augen hat, stellen sich die nächsten Fragen. Soll die Spüle wirklich unter dem Fenster stehen? Lässt sich das Fenster dann noch öffnen oder ist der Wasserhahn im Weg? Lässt sich der Stromanschluss für den Herd verlegen, wenn dieser jetzt woanders als zuvor steht? ◀

3.1.3 Prüfstein für die Beziehung mit den Auftraggebern

Kennen Sie folgende Situation? Ihr Lebenspartner fragt Sie:

„Schatz, kannst Du bitte auf dem Heimweg noch Salat fürs Abendessen mitbringen?“

„Ja klar. Was soll es denn für ein Salat sein?“

„Ist egal. Was Du willst.“

Sie kommen also nach Hause und bringen Feldsalat mit. Wie wird Ihre Begrüßung ausfallen?

„Schatz, warum hast Du denn ausgerechnet Feldsalat gekauft? Den isst doch keiner von uns! Außerdem ist es eine riesige Arbeit, ihn zu putzen.“

Die Auftragsklärung ist ein erster Prüfstein für die Beziehung zu Ihren Auftraggebern. Hier erweist sich zum ersten Mal, wie sehr Ihre Auftraggeber bereit sind, sich auf das festzulegen, was sie tatsächlich wollen. Das hat sehr viel mit Verantwortung zu tun. Niemand kann sich nachträglich beschweren, wenn er genau das bekommt, worauf er sich zuvor festgelegt hat. Mit anderen Worten, je klarer sich Ihre Auftraggeber bei der Auftragsklärung festlegen, umso eher werden sie auch später die Verantwortung für Ihre Entscheidungen übernehmen. Klare Ansagen von Ihren Auftraggebern sind also ein gutes Zeichen und legen den Grundstein für eine vertrauensvolle Beziehung.

„Egal“ ist dagegen so ziemlich die schlechteste Spezifikation für einen Projektauftrag, weil sie so endet wie das Beispiel mit dem Feldsalat. Mit einer Egal-Spezifikation riskieren Sie, dass die Lieferung Ihres Projektes am Ende von den Abnehmern zurückgewiesen wird.

Genauso gut lässt sich mit Spezifikationen übers Ziel hinausschießen, mit Vorgaben, die so detailliert sind, dass sie keine Spielräume mehr für eine flexible Ausgestaltung des Projektauftrags zulassen. In diesem Fall ist die Gefahr groß, dass Ihr Projekt gar nichts liefert. Das ist ungefähr so, als würde Ihr Lebenspartner Sie auffordern, eine ganz bestimmte Sorte Eisbergsalat zu kaufen, der von einem ganz bestimmten Landwirt zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt geerntet wurde. Sie werden sehr wahrscheinlich mit leeren Händen zurückkehren, weil es eben genau diesen Eisbergsalat von eben genau diesem Bauern heute nicht gegeben hat.

Wie also lässt sich bei einer Auftragsklärung die Gratwanderung meistern, auf der einen Seite nicht zu vage zu bleiben, aber auf der anderen Seite dem Projekt auch nicht alle Gestaltungsspielräume zu nehmen? Ich schlage dazu vor, alle Entscheidungen, die zur Auftragsklärung notwendig sind, hierarchisch zu ordnen. Je grundlegender eine Entscheidung ist, umso höher wird sie in der Hierarchie angesiedelt. Je mehr es um Details geht, umso eher sind die entsprechenden Entschei-

Bei der Auftragsklärung erweist sich, wie sehr Ihre Auftraggeber bereit sind, sich auf das festzulegen, was sie wirklich wollen.

dungen erst auf den unteren Hierarchieebenen anzutreffen. Somit erhalten Sie einen Entscheidungsbaum.

Im Verlauf der Auftragsklärung hangeln Sie sich mit Ihren Auftraggebern von oben nach unten durch diesen Entscheidungsbaum. Mit den elementaren Entscheidungen auf der obersten Ebene wird begonnen. Je elementarer eine Entscheidung ist, umso mehr sollten sich Ihre Auftraggeber festlegen, in welche Richtung es gehen soll. Je mehr es zu den Details kommt, umso eher können dem Projektteam Spielräume zur Ausgestaltung des Projektauftrags überlassen werden.

Ein Entscheidungsbaum hat den Vorteil, dass man sofort sieht, wohin eine einzelne Entscheidung führt, das heißt, welche nachfolgenden Optionen sich daraus ergeben und welche sich damit verschließen. Mit einem Entscheidungsbaum führen Sie Ihre Auftraggeber durch die Auftragsklärung und behalten stets den Überblick, wo Sie in der Entscheidungsfindung gerade stehen. Das macht viel mehr Spaß, als sich mühsam durch eine flache Liste von Fragen zu quälen, um spätestens bei Frage fünf vergessen zu haben, worum es eigentlich bei Frage eins gegangen ist.

► Beispiel

Ein Flugzeughersteller will seine Produktpalette um einen neuen Flugzeugtyp erweitern. Auf der obersten Entscheidungsebene stellt sich die Frage, ob der neue Typ für den Langstrecken- oder den Kurz- bis Mittelstreckenmarkt entwickelt werden soll. Die Entscheidung fällt zugunsten der Langstrecke.

Auf der nächsten Ebene muss entschieden werden, in welchem Bereich die Passagierkapazität liegen wird: Ob bis zu 250, 500 oder 750 Passagiere aufgenommen werden können? Die Wahl fällt auf eine Obergrenze von 500 Passagieren.

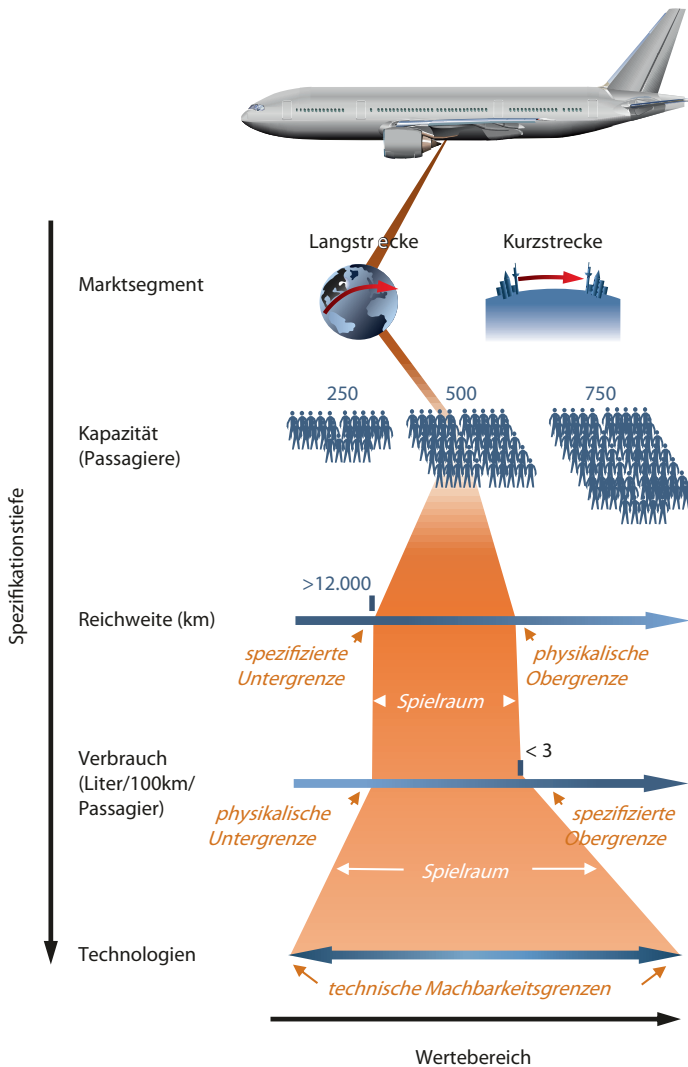
Dann geht es darum, wie viele Triebwerke der neue Typ erhält. Sollen es zwei, drei oder vier Triebwerke werden? Man beschränkt sich auf zwei Triebwerke, um Gewicht einzusparen.

Was Reichweite und Kerosinverbrauch betrifft, werden eine untere Grenze von 12.000 km bzw. eine obere Grenze von 3 Litern pro Passagier und 100 Flugkilometern festgelegt.

Zum Einsatz bestimmter Materialien, der aerodynamischen Auslegung der Tragflächen, der Gestaltung der Passagierkabine und des Cockpits sowie dem Einsatz von Fertigungstechnologien und Steuerungssoftware werden ausdrücklich keine Vorgaben gemacht. ◀

Aus obigem Beispiel werden zwei Dinge deutlich. Erstens werden bei den Spezifikationen mehr Spielräume gelassen, je weiter man in der Hierarchie der Entscheidungen nach unten kommt. Zweitens sind die elementaren Entscheidungen auf den höhe-

ren Ebenen reine „Ja oder Nein“ Entscheidungen. Auf den unteren Ebenen werden zu ausgewählten Parametern Entscheidungen über deren anzustrebenden Werte getroffen, die innerhalb eines vorgegebenen Wertebereichs liegen. Gegebenenfalls wird auch nur über eine Ober- oder Untergrenze auf der Wertskala entschieden. „Ja oder Nein“ Entscheidungen sind leichter zu treffen, bedeuten jedoch mehr Vorbereitung. Daher ist mein Fazit: Ein klarer Projektauftrag mit angemessenen Spielräumen in der Ausgestaltung erfordert eine sorgfältige Vorbereitung und eine strukturierte Entscheidungsfindung (■ Abb. 3.1).



Außerdem wird deutlich, dass man als Auftraggeber umso mehr Verantwortung übernimmt, je genauer man sich bei einer Spezifikation festlegt. Die Spezifikationen zu Marktsegment und Passagierkapazität im obigen Beispiel sind eine Wette auf die Entwicklung der Marktes, von dem man offensichtlich glaubt, dass zukünftig ein Bedarf an Langstreckenflugzeugen mit bis zu 500 Sitzen herrschen wird. Wenn man mit dieser Entscheidung falsch liegt, trägt man die Verantwortung für die Fehlinvestition in den neuen Flugzeugtyp.

Fazit

- Die Auftragsklärung sollte am Anfang die Rahmenbedingungen beschreiben, unter denen sie zustande gekommen ist. Sie sollte außerdem die Annahmen listen, auf denen sie sich gründet.
- Die Auftragsklärung sollte so genau wie möglich aufzählen, was vom Projekt zu liefern ist. Wenn die Auftraggeber in den Spezifikationen bewusst Spielräume offen lassen, sollte auch das vermerkt werden.
- Die Auftragsklärung sollte den Projektauftrag so genau wie möglich abgrenzen. Dazu sollten alle Leistungen erwähnt werden, die über die Grenzen des Projektes hinaus zwar vorstellbar aber vom Projekt nicht vorgesehen sind.

3.2 Checkliste vor dem Start

Wenn der Lenkungsausschuss die Project Charter abgesegnet hat, kann das Projekt an den Start rollen. Ein Flugkapitän geht an dieser Stelle noch ein letztes Mal seine Checkliste durch und prüft, ob alle Voraussetzungen für einen sicheren Start tatsächlich gegeben sind. Dann werden die Schubhebel nach vorne auf volle Leistung gedrückt, das Flugzeug beschleunigt und es kommt der Point of no Return, ab dem ein kontrollierter Startabbruch nicht mehr möglich ist (Cordes 2004).

3.2.1 Point of no Return

Sobald Investitionen in das Projekt fließen, ist der Point of no Return für den Projektstart überschritten.

Dieser Point of no Return ist auch für Ihr Projekt erreicht, wenn die Gründungsphase vorbei ist, wenn Sie die Leitung des Projektes verbindlich zugesagt haben und zur Umsetzung der Projektziele schreiten. Dann nämlich beginnen für alle Beteiligten die Investitionen, und ein Projektabbruch nach dem Point of no Return bedeutet, dass ihre Investitionen umsonst gewesen sind. Manchmal ist es trotzdem besser, ein Projekt abzubrechen, vor allem dann, wenn klar wird, dass seine Ziele

nicht mehr erreicht werden können. Noch besser aber ist es, mit einem solchen Projekt erst gar nicht an den Start zu gehen.

Das ist allerdings gar nicht so einfach, weil gerade in der Gründungsphase eines Projektes die Euphorie sehr oft ein gesundes Maß an Skepsis überwiegt. Das benebelt die Sinne und macht blind für Risiken und Fallstricke, die auf ein Projekt lauern. Dagegen hilft eine Checkliste, in der alle Kriterien für einen erfolgreichen Projektstart nüchtern aufgelistet sind.

Als designierte Projektleitung sind Sie oft einem enorm hohen Druck ausgesetzt, mit dem Projekt sofort zu starten, damit keine weitere Zeit unnötig verloren geht. Wenn das Projekt schon am Start unter Zeitdruck steht, werden Ihre Fragen zu den Kriterien Ihrer Checkliste von Ihren Auftraggebern gerne als Formalitäten abgetan, die sich auch später noch klären lassen. Gerade dann ist es wichtig, diesem Druck standzuhalten, denn Sie haben nie wieder eine bessere Verhandlungsposition, als vor dem Point of no Return, also bevor Sie endgültig die Leitung des Projektes zugesagt haben. Machen Sie auch deshalb den Projektstart von der Erfüllung Ihrer Checklistenkriterien abhängig.

Machen Sie den Projektstart von der Erfüllung Ihrer Checklistenkriterien abhängig. Sie haben nie wieder eine bessere Verhandlungsposition, als vor dem Start.

3.2.2 Mindestkriterien

Zunächst gibt es auf dieser Checkliste drei Mindestkriterien, d. h. jedes Kriterium für sich sollte unabdingbar erfüllt sein, um mit dem Projekt an den Start gehen zu können.

1. Es gibt einen Lenkungsausschuss, in dem alle Auftraggeber und Sponsoren des Projektes vertreten sind. Ein Projekt ohne Lenkungsausschuss ist wie eine Demokratie ohne Parlament. Wer sonst stimmt über den Projekterfolg ab, wenn nicht der Lenkungsausschuss? Mit wem sonst verhandeln Sie als Projektleitung über Ziele, Termine und Ressourcen? Von wem sonst erhalten Sie Unterstützung in Krisen?
2. Der Zweck des Projektes ist von allen Auftraggebern und Sponsoren verstanden und bestätigt. Wenn man sich schon über die Gründe nicht einig ist, aus denen heraus ein Projekt initiiert wurde, dann stellt sich sofort die Frage, ob es überhaupt gebraucht wird.
3. Es gibt eine, mit dem Lenkungsausschuss abgestimmte, Project Charter, also einen offiziellen Projektauftrag. Ohne offiziellen Projektauftrag gibt es kein offizielles Projekt.

Ein Projekt ohne Lenkungsausschuss ist wie eine Demokratie ohne Parlament.

Ohne Project Charter gibt es kein offizielles Projekt.

3.2.3 Sammelkriterien

Als nächstes folgen Kriterien, von denen jedes, für sich allein gesehen, auch nach dem Projektstart noch erfüllt werden kann. In der Summe jedoch sind auch diese Kriterien unab-

Ein Projekt ohne Konzept bleibt eine Vision.

3

dingbar. Das heißt, wenn keines dieser Kriterien erfüllt ist, sollte auch in diesem Fall ein Projekt nicht an den Start gehen.

1. Es liegt zumindest ein Grundkonzept vor, wie die Ziele des Projektes erreicht werden können. Die Vertiefung eines solchen Konzepts kann dann im Verlauf des Projektes erfolgen. Ein Projekt ohne Konzept ist jedoch nur eine Vision, und eine Vision allein reicht nicht aus, um konkrete Investitionen zu rechtfertigen.
2. Die Ressourcen sind im vorläufig geschätzten Umfang durch die jeweiligen Sponsoren zugesagt. Es ist in vielen Fällen kaum möglich, schon vor Projektbeginn genau zu wissen, welche und wie viele Ressourcen benötigt werden. Daher ist es ganz natürlich, dass Ressourcen im Laufe des Projektes nachverhandelt werden. Eine grobe Abschätzung und eine prinzipielle Zusage, Ressourcen im geschätzten Umfang zu stellen, sollte es aber vorab geben. Ansonsten steht das Projekt buchstäblich nur auf dem Papier und ist schneller beendet, als es angefangen hat, wenn die erforderlichen Ressourcen ausbleiben.

Die nächsten drei Kriterien betreffen die Ziele des Projektes.

1. Die Ziele sollten grundsätzlich auf der Basis vorhandener Kenntnisse und verfügbarer Technologien im Bereich des Machbaren liegen.
2. Die Ziele sind innerhalb des geplanten Zeitraums und mit den zugesagten Ressourcen zu erreichen.
3. Die Ziele des Projektes lassen sich den übergeordneten Zielen der Unternehmensstrategie zuordnen. Ist das nicht der Fall, fehlt dem Projekt die entsprechende Verankerung. Es schwebt dann quasi im luftleeren Raum und seine Sinnhaftigkeit kann von jedem zu jeder Zeit in Frage gestellt werden.

3.2.4 Kriterien im Ermessensspielraum

Am Ende der Checkliste sehe ich zwei Fragestellungen, bei denen es in Ihrem Ermessensspielraum als Projektleitung liegt, ob die Antworten darauf als positiv oder negativ für einen erfolgreichen Projektverlauf zu bewerten sind.

Da ist zuerst die Frage nach konkurrierenden Projekten mit denselben oder ähnlichen Zielsetzungen. Eine Konkurrenzsituation kann sich durchaus positiv auf den Verlauf des eigenen Projektes auswirken. Sie kann den Ehrgeiz der Mitarbeitenden anstacheln und zwingt zu mehr Selbstreflektion. Konkurrenz belebt das Geschäft, wie man so schön sagt. Konkurrenz im selben Unternehmen bedeutet aber auch Wettbewerb um dieselben Ressourcen, und diesbezüglich wird man

sich möglicherweise ständig gegenseitig im Weg stehen. Am Ende wird es nur einen Sieger geben.

Schließlich sollten Sie unbedingt feststellen, ob sowohl internen als auch externen Kunden bereits verbindliche Zusagen über Liefertermine und Lieferumfang gemacht wurden. Verbindliche Liefertermine stellen eine natürliche Quelle ständigen Anschubs dar, ohne dass Sie als Projektleitung viel dafür tun müssten. Auf der anderen Seite verschärfen verbindliche Liefertermine alle Konsequenzen, die sich aus Verzögerungen ergeben können. Wenn solche Verzögerungen eintreten und überdies die notwendige Unterstützung durch Sponsoren ausbleibt, kann das Projekt dem Druck gegebenenfalls nicht mehr standhalten.

Liefertermine sind eine natürliche Quelle ständigen Anschubs für den Fortschritt des Projektes.

3.2.5 Bilanz ziehen

Zu allen Kriterien Ihrer Checkliste sollten Auftragsklärung und Project Charter eine Aussage geben. Dann wird Bilanz gezogen, und es bleibt allein Ihnen überlassen, wo Sie für sich die Schmerzgrenze ziehen. Ihre Auftraggeber werden erwarten, dass Sie diese Schmerzgrenze möglichst hoch ansetzen. Sie werden Ihnen suggerieren, dass Sie dankbar für die Ehre sein sollten, die man Ihnen mit dem Angebot der Projektleitung erweist. Vielleicht reden Sie sich selbst aber auch ein schlechtes Gewissen ein, mit einer Absage Ihre Auftraggeber im Stich zu lassen? Die Suggestion, die Leitung eines Projektes abzusagen sei undankbar und treulos, müssen Sie für den Moment der letzten Prüfung vor dem Projektstart ausblenden. Allein die Fakten zählen jetzt. Das ist der Sinn einer Checkliste, in der Luftfahrt genauso wie im Projektmanagement.

Wenn Sie die Rahmenbedingungen für den Projektstart prüfen, sollten allein die Fakten zählen.

Wenn aus Ihrer Sicht die Voraussetzungen für einen Projektstart nicht gegeben sind, heißt es, mit Ihren Auftraggebern nachzuverhandeln. Gerade die drei Mindestkriterien für einen Projektstart – Einigkeit über den Zweck des Projektes, ein Lenkungsausschuss und eine abgestimmte Project Charter – kosten nichts. Es sollte also kein größeres Problem darstellen, dass Sie diese Dinge bekommen. Es sei denn, man ist sich unter Auftraggebern und Sponsoren darüber gar nicht einig. Dann jedoch ergibt ein Projekt zu diesem Zeitpunkt keinen Sinn. Manchmal fehlt auch einfach nur das Verständnis, dass ein Lenkungsausschuss und eine abgestimmte Project Charter von elementarer Wichtigkeit für den Erfolg eines Projektes sind. Wenn fachliche Argumente an dieser Stelle nicht überzeugen, können Sie noch versuchen, die Erfüllung der Kriterien zu Ihrem persönlichen Anliegen zu machen:

„Bitte, machen Sie es mir zu liebe.“

Stimmen die Rahmenbedingungen nicht, kostet ein ‚Nein‘ viel mehr Mut, als dem Erwartungsdruck der Auftraggeber nachzugeben.

Wenn alle Versuche der Nachverhandlungen scheitern, bleibt Ihnen nur, die Projektleitung endgültig abzulehnen. Eine solche Absage erfordert sehr viel mehr Mut und Rückgrat, als dem Erwartungsdruck der Auftraggeber oder auch Vorgesetzten einfach nachzugeben. Für manche mag der Erwartungsdruck zu hoch sein, als dass eine Absage eine echte Option wäre. Das ist ein Irrtum, denn ‚Nein‘ sagen kann man immer. Man muss allerdings bereit sein, auch die unangenehmen Konsequenzen zu tragen. Ein ‚Nein‘ mag Ihnen viel Unmut und den Ruf einbringen, vor der Herausforderung zu kneifen. Sie ersparen sich dafür den Ruf, inkonsequent zu sein und Sie ersparen sich den anhaltenden Druck, der sich ansonsten durch mangelnde Rahmenbedingungen und fehlende Unterstützung Ihrer Sponsoren einstellen würde.

Wird man dann trotzdem gezwungen, die Projektleitung zu übernehmen, ist das eine ganz andere Sache. Den Vorwurf, nicht rechtzeitig ‚Nein‘ gesagt zu haben, müssen Sie sich am Ende eines misslungenen Projektes dann jedenfalls nicht machen.

Fazit

Im Kontext der äußeren Rahmenbedingungen haben Sie die Motivation Ihrer Auftraggeber erörtert, das Projekt zu initiieren und mit der Auftragsklärung sind die grundlegenden Erwartungshaltungen an die Lieferungen des Projektes geklärt. Die Project Charter ist die offizielle Lizenz zur Durchführung des Projektes und zusammen mit der Auftragsklärung sind die wichtigsten Weichenstellungen erfolgt.

Jetzt kann das Projekt starten, was bedeutet, dass Sie zunächst damit beginnen, den inneren Rahmen des Projektes abzustecken. Dabei geht es vor allem um die Motivation der im Projekt mitarbeitenden Personen. Diese Motivation sehe ich grundsätzlich mit den persönlichen Zielsetzungen der Mitarbeitenden und denen des Projektes verknüpft. Es folgt daher in den nächsten beiden Kapiteln jeweils ein Exkurs zu den Themen Motivation und Ziele.

Literatur

- Cordes C (2004) Startabbruch jenseits der Theorie. Fachartikel. https://www.fzt.haw-hamburg.de/pers/Scholz/dglr/hh/text_2004_01_08_Startabbruch.pdf. Zugriffen am 23.10.2019
- De Marco T (1998) Die Planung der Sommerspiele. In: De Marco T (Hrsg) Der Termin. Hanser, München/Wien, S 173–188
- Grande M (2014) 100 Minuten für Anforderungsmanagement. Springer Vieweg, Wiesbaden
- Niebisich T (2013) Anforderungsmanagement in 7 Tagen. Springer Gabler, Berlin/Heidelberg

- Rupp C (2014) Die Sophisten. Requirements-Engineering und -Management. Hanser, München
- Schiemann B (2001) Kontinuierliches Anforderungsmanagement: Prozesse-Techniken-Werkzeuge. Addison-Wesley, München
- Weißbach R (2013) Requirements Engineering und Projektmanagement. Springer, Berlin/Heidelberg



Motivation: Anreiz zur persönlichen Entfaltung

Inhaltsverzeichnis

4.1	Bedürfnispyramide nach Maslow – 50
4.1.1	D-Motivation – 50
4.1.2	Growth Motivation – 53
4.2	Führungstheorien – 53
4.3	Agile und Scrum-basierte Arbeitsmethoden – 54
4.4	Motivation und Vertrauen – 56
4.5	Führung im Projekt – 57
	Literatur – 60

Jeder Mangel an Bedürfnisbefriedigung ist die Quelle der Motivation, etwas dagegen zu tun.

Trailer

Für Sponsoren in einer Linienfunktion sind Themen, die in Querschnittsprojekte ausgelagert werden, meistens zweitrangig. Entsprechend weisen sie solchen Projekten gelegentlich Mitarbeitende zu, die aus ihrer Sicht entbehrlich erscheinen. Normalerweise entgeht den Betroffenen das nicht. Im schlimmsten Fall empfinden sie ihre Entsendung an ein Projekt außerhalb ihrer Berichtslinie als Strafversetzung.

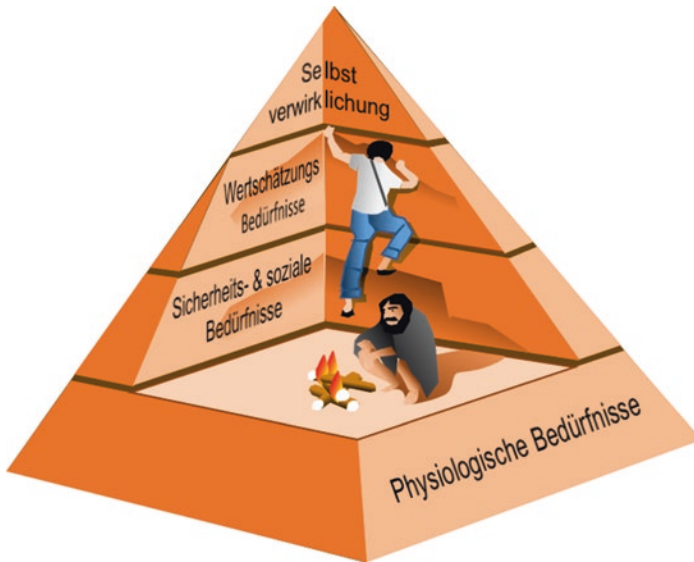
Wie kann es gelingen, Mitarbeitende zu motivieren, die auf diese Weise Ihrem Projekt zugewiesen wurden? Eine solche Situation hat auch das Potential, zusammenzuschweißen. Ergreifen Sie diese Chance und zeigen Sie den Betroffenen, dass Wertschätzung in Ihrem Projekt an erster Stelle steht. Das kann der Anfang einer selbstzündenden Teamentwicklung sein.

4.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Beim Thema Motivation, scheint kein Weg an der Bedürfnispyramide vorbeizugehen, die der amerikanische Psychologe Abraham Maslow bereits 1943 einführte (Maslow 1943, 1981; Scheffer und Heckhausen 2010). Die Basis der Pyramide bilden die physiologischen Bedürfnisse, wie Hunger, Durst und das Bedürfnis nach Schlaf – also Bedürfnisse, deren Befriedigung dem reinen Überleben geschuldet sind. Sobald diese physiologischen Bedürfnisse abgedeckt sind, drängen, nach Maslow, Bedürfnisse nach Sicherheit, Liebe und Zugehörigkeit in den Vordergrund. Für letzteres verwendete Maslow gerne den deutschen Begriff „Gemeinschaftsgefühl“. Schließlich folgen auf der höchsten Ebene die Bedürfnisse nach Anerkennung, Wertschätzung und Bestätigung. Die Spitze der Pyramide allerdings wird vom Bedürfnis nach Selbstverwirklichung eingenommen. Alle diese Bedürfnisse wollen in ihrer Rangfolge von unten nach oben befriedigt werden. Jeglicher Mangel an Bedürfnisbefriedigung ist die Quelle der Motivation, etwas dagegen zu tun (■ Abb. 4.1).

4.1.1 D-Motivation

In dieser Vorstellung wird Motivation durch Defizite bei der Befriedigung von Bedürfnissen ausgelöst. Deswegen hat Maslow diese Art von Motivation als „D-Motivation“ bezeichnet, wobei „D“ für Defizit steht. Wenn ich diesen Gedanken fortführe, erscheint mir die künstliche Verknappung von Ressourcen, die Menschen brauchen, um ihren Bedürfnissen zu genügen, als eine logische Konsequenz zur Steigerung von



■ **Abb. 4.1** Illustration einer Bedürfnispyramide in Anlehnung an Maslow

Motivation. In der Politik ist die künstliche Verknappung von Ressourcen ein Mittel für Sanktionen. Was in der Politik beim Namen genannt wird, begegnet uns in verdeckter Form und zahlreichen Varianten im täglichen Berufsleben. Dazu ein Beispiel aus dem Projektalltag mit einer verdeckten Androhung von Sanktionen:

„Herr Schneider, ich übertrage Ihnen hiermit die Leitung dieses für uns sehr entscheidenden Projektes. Enttäuschen Sie mich nicht!“

Der erste Satz dieses Beispiels klingt durchaus wertschätzend. Immerhin wird Ihnen, als designierte Projektleitung, offensichtlich eine große Verantwortung übertragen. Das ist gleichzeitig auch ein Vertrauensbeweis. Dafür hat es der Nachsatz, *„Enttäuschen Sie mich nicht!“*, umso mehr in sich. Seine Vorgesetzten zu enttäuschen, ist ungefähr das Letzte, was man möchte. Also wird man alles daran setzen, die Erwartungen seines Chefs, oder in diesem Beispiel seines Auftraggebers, zu befriedigen. Somit liegt hier eine ausgesprochen effiziente Methode zur Motivationssteigerung vor.

Die Formel *„Enttäuschen Sie mich nicht!“* macht Enttäuschung überhaupt erst zum Thema. Sie drückt aus: Als Auftraggeber könnte man irgendwann einmal durchaus enttäuscht sein, als Projektleitung darf man aber nicht enttäuschen. Als Projektleitung hat man allerdings wenig Einfluss auf die Stimmungslage seines Auftraggebers und darauf, ob dieser sich leicht enttäuschen lässt oder nicht.

Seinen Vorgesetzten zu enttäuschen, ist ungefähr das Letzte, was man möchte. Der Hinweis, dass es dazu nicht kommen darf, ist eine besonders effiziente Motivationssteigerung.

Zielvorgaben, auf deren Erfüllung man nur wenig Einfluss hat, sind manipulativ. Sie nehmen das Gefühl von Sicherheit und stellen somit eine verdeckte Einflussnahme auf Ihre Motivation dar.

Zielvorgaben, auf deren Erfüllung man nur wenig Einfluss hat, sind das beste Mittel, das Gefühl von Sicherheit zu nehmen. Es sind somit manipulative Zielvorgaben, weil sie erstens den Tatbestand der Sanktion von Sicherheit als elementares Bedürfnis verdecken sollen und damit zweitens eine verdeckte Einflussnahme auf Ihre Motivation darstellen.

Der Effekt der Verunsicherung wird in diesem Beispiel noch dadurch gesteigert, dass offen gelassen wird, was geschieht, wenn die Option zu enttäuschen, die gar keine sein darf, trotzdem eintreten sollte. Die Drohung liegt unausgesprochen in der Luft, dass gegebenenfalls weitere Sanktionen folgen, wie zum Beispiel die Verweigerung von Anerkennung.

Sanktionen, und vor allem ihre Androhung, sind zwar ein sehr wirkungsvolles Mittel zur Steigerung von Motivation, Sanktionen bergen aber auch Nachteile. Zunächst einmal funktionieren sie nur wirklich gut, wenn man ein Monopol auf die sanktionierten Ressourcen besitzt. In einer Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden, in welcher der Vorgesetzte die einzige Instanz ist, die über die Leistung des Mitarbeitenden urteilt, ist das für die Ressourcen Anerkennung und Wertschätzung möglicherweise zutreffend. Als Leitung eines Projektes besitzen Sie solche Monopole in der Regel jedoch nicht. Sie stehen bezüglich den Ressourcen wie Gemeinschaftsgefühl und Anerkennung immer in Konkurrenz mit den Führungskräften Ihrer Projektmitarbeitenden und manchmal auch in Konkurrenz mit anderen Projektleitungen, mit denen Sie sich Fachkräfte teilen.

Einen weiteren Nachteil von Sanktionen, wenn sie dauerhaft angewandt werden, sehe ich darin, dass sie die Betroffenen zermürben und damit nachhaltig schwächen. Wenn zum Beispiel Anerkennung und Wertschätzung dauerhaft ausbleiben, führt das früher oder später zu einem verminderten Selbstwertgefühl. Menschen, denen es an Selbstwertgefühl mangelt und die entsprechend verunsichert sind, lassen sich sicherlich leichter beeinflussen und somit auch leichter führen. Was aber, wenn es in Krisensituationen einmal ums Ganze geht? Dann werden Sie von bereits verunsicherten Mitarbeitenden sicher nicht die Top-Leistung zurückbekommen, die die Situation erfordert.

Ich bin davon überzeugt, dass in einem anspruchsvollen Projekt starke Persönlichkeiten gefragt sind, die mit Selbstvertrauen und Zuversicht die anliegenden Aufgaben und Probleme zügig anpacken. Solche Persönlichkeiten durch Sanktionen motivieren zu wollen ist unsinnig. Hier sind andere Formen der Motivation gefragt.

Wer den Erfolg seines Projektes auf starke Mitarbeiterpersönlichkeiten gründet, benötigt andere Formen von Motivation, als die der Sanktion.

4.1.2 Growth Motivation

Damit komme ich auf Maslow zurück, der neben der D-Motivation auch die Growth Motivation beschrieben hat. Im Gegensatz zur D-Motivation, die sich in Maslows Theorie auf die defizitären Bedürfnisse, wie Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung bezieht, folgt Growth Motivation dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Ich leite für mich daraus folgendes Bild ab:

- Growth Motivation ist ein Mittel, um Menschen aufzubauen und sich selbst entwickeln zu lassen.
- Eine positive Entwicklung von starken Persönlichkeiten gründet sich auf Selbstvertrauen.
- Selbstvertrauen entsteht durch regelmäßige Anerkennung und Wertschätzung.

Maslows Vorstellungen zur Bedürfnispyramide sind heutzutage in Fachkreisen sehr umstritten (Kanning 2018; Taormina und Jao 2013; Wahba und Bridell 1976). Insbesondere wird kritisiert, dass sich Maslows Theorien einer empirischen Grundlage entziehen. Es wird in Zweifel gezogen, dass, wie Maslows Pyramide impliziert, Bedürfnisse einer Hierarchie unterliegen. Außerdem wird bemängelt, dass individuelle Aspekte von Bedürfnissen und Motivation bei Maslow keine Berücksichtigung finden. Trotz aller Kritik hat mich Maslows Ansatz inspiriert, Projekte als Rahmen zu sehen, innerhalb dessen Mitarbeitende sich je nach ihren Möglichkeiten und Neigungen entfalten und so, gewissermaßen, selbst verwirklichen können.

Projekte sind der Rahmen, in dem sich Mitarbeitende nach ihren Möglichkeiten und Neigungen entfalten und somit selbst verwirklichen können.

4.2 Führungstheorien

Motivierte Mitarbeitende sind ein zentraler Erfolgsfaktor guter Führung. Es gibt hierzu sehr viele verschiedene Führungstheorien, die ab den 1920er Jahren systematisch erforscht wurden (Lang 2013; Leukel und Schönmann 2017). Zur Führung von Projekten und seiner Mitarbeitenden muss man nicht Experte in allen Führungstheorien sein. Wer allerdings beschließt, seinen eigenen Führungsstil zu entwickeln, sollte dies auf einem theoretischen Fundament tun und seine eigenen Vorstellungen über Führung den einschlägigen Erkenntnissen aus der psychologischen Forschung kritisch gegenüberstellen. Aus diesem Grund gebe ich im Folgenden einen kurzen Überblick der wichtigsten Führungstheorien.

Hintergrundinformation

Führungstheorien haben das Ziel, den Zusammenhang zwischen Führungsstil und Führungserfolg zu erklären. Die Führungstheorien aus dem letzten Jahrhundert lassen sich vier übergeordneten Ansätzen zuordnen, die im Folgenden in der zeitlichen Abfolge ihres Entstehens aufgeführt sind:

1. Eigenschaftstheorien:

Den Anfang zu Führungstheorien machen die Eigenschaftstheorien, die allein die Wirkung von Persönlichkeit und Eigenschaften einer Führungskraft auf den Führungserfolg untersuchen.

2. Verhaltens- und motivationsorientierte Führungstheorien:

Verhaltens- und motivationsorientierte Führungstheorien berücksichtigen neben den Eigenschaften der Führungskraft auch deren Führungsverhalten und Motivation. Maslows Konzept der Bedürfnispyramide hat maßgeblich zu den motivationsorientierten Führungstheorien beigetragen, die in 1940er Jahren entstanden sind. Außerdem hat Kurt Lewin (Lewin et al. 1939) mit seinen Experimenten über die unterschiedliche Wirkung autoritärer, demokratischer und freizügiger, Führungsstile einen wichtigen Beitrag zu verhaltensorientierten Führungsstilen geleistet. Blake und Mouton (Blake und Mouton 1964) haben das sogenannte Führungsgitter entworfen, das durch die Dimensionen eines mitarbeiterorientierten und eines aufgabenorientierten Führungsstils aufgespannt wird. Je nachdem, welchen Schwerpunkt ein Führungsstil in diesem Gitter einnimmt, führt dieser entweder zu einer höheren Leistung oder zu höherer Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden.

3. Situative Führungstheorien:

Situative Führungstheorien führen eine zusätzliche Dimension in die Betrachtungen zur Wirkung von Führung ein, indem sie ein Führungsverhalten beschreiben, das sich den unterschiedlichen Persönlichkeiten ihrer Mitarbeitenden und den variierenden Situationen des Arbeitsalltags anpasst. In seiner Kontingenztheorie betrachtet Fred Edward Fiedler (Fiedler 1967) hierzu Führungsstile in Abhängigkeit von Einflussfaktoren, die durch bestimmte Situationen gegeben sind. Die Arbeiten von Hersey und Blanchard (Hersey und Blanchard 1982), schlagen je nach Erfahrungs- und Reifegrad der Mitarbeitenden unterschiedliche Führungsstile vor.

4. Interaktionstheorien:

Interaktionstheorien sind bis heute die modernsten und umfassendsten Führungstheorien, welche die Wechselwirkung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ins Zentrum der Betrachtungen rücken.

Alle diese Theorien sind mehr oder weniger der Kritik ausgesetzt, dass sie sich durch empirische Untersuchungen kaum untermauern lassen und in der Praxis wegen ihrer Komplexität schwer umzusetzen sind. Eine einheitliche und allgemein anerkannte Führungstheorie scheint es bis heute nicht zu geben.

4.3 Agile und Scrum-basierte Arbeitsmethoden

Neben den Führungstheorien der Psychologen haben sich vor allem in der Automobil- und Softwareindustrie Methoden zur Organisation der Zusammenarbeit von Mitarbeitenden eines Teams entwickelt, die unter den Stichworten Lean (Liker 2006), Scrum (Sutherland und Schwaber 2017), Kanban und Agile (Hofert 2018) bekannt geworden sind. Diese Methoden zielen mehr oder weniger alle darauf ab, Führungshierarchien

abzubauen und selbstständiges Arbeiten von Teams zu fördern. Vor allem die als ‚agile‘ bezeichneten Arbeitsmethoden sehen selbstständige Entscheidungsfindungen und koordinierende Tätigkeiten direkt bei den Mitarbeitenden eines (Scrum-) Teams. In diesem Kontext stellt der Managementberater und Scrum Trainer Boris Golger (Golger und Rösner 2017; Golger 2014) sogar die Frage, ob Führung ‚von oben‘ überhaupt erforderlich ist.

Bereits das Scrum-Konzept bricht mit der Vorstellung, dass Aufgaben von einer Führungskraft direkt an Mitarbeitende delegiert werden. Stattdessen sieht diese Methode vor, dass Mitarbeitende eines Scrum-Teams sich ihre Aufgaben selbst aus einem Arbeitsvorrat, dem Backlog, auswählen, den der Product Owner des Teams zusammenstellt. Der Product Owner trägt hierbei die Verantwortung, dass alle Aufgaben innerhalb der geplanten Zeit, im geplanten Umfang und mit der erforderlichen Qualität erledigt werden. Im Englischen wird dies mit „In Time, In Scope, In Quality“ zusammengefasst. Verantwortung wird nicht auf einzelne Mitglieder des Teams heruntergebrochen. Vielmehr übernimmt das Team neben dem Product Owner eine kollektive Verantwortung und organisiert sich selbst.

Aus meiner Sicht erfordert der Scrum-Ansatz, dass ein Team einen fortgeschrittenen Reifegrad in seiner Kommunikation und Zusammenarbeit erreicht haben muss, um im Tagesgeschäft eigenständig Aufgaben zu bestimmen und untereinander zu delegieren. Eine gute Projektleitung sollte es sich zu ihrem höchsten Ziel machen, dass dieser Zustand intrinsischer Kontrolle vom Projektteam erreicht wird.

Selbstständigkeit wird jedoch nicht einfach dadurch erlangt, dass man nicht mehr geführt wird. Ohne Führung ist man zwar auf sich selbst gestellt, wird dadurch aber nicht notwendigerweise selbstständig. Selbstständig zu arbeiten bedeutet, sich selbst eine Richtung vorzugeben. Auch das jedoch erfordert eine Orientierungshilfe, die von außen kommt. Ohne Rahmen, der Orientierung bietet, ist jede eingeschlagene Richtung beliebig und führt zu keinem Ziel.

Eine Verbindung von Scrum zum situativen Führungsansatz kann theoretisch hergestellt werden, wenn die Delegation von Aufgaben abhängig von den Entwicklungsstufen eines Teams betrachtet wird. Vorstellbar wäre, dass in den frühen Entwicklungsphasen eines Projektes und seiner Teams, also in der Gründungs- und Konfliktphase, eine direkte Delegation von Aufgaben durch die Projektleitung noch vorherrscht. Diese wird in den späteren Phasen der Konsolidierung und Professionalisierung durch eine Selbstkontrolle der Teams, wie sie Scrum vorsieht, abgelöst.

Die Scrum-Methode bricht mit der Vorstellung, dass Aufgaben von einer Führungskraft direkt an Mitarbeitende delegiert werden.

Selbstständigkeit ist kein Zustand, der sich einfach dadurch ergibt, dass man nicht mehr geführt wird.

4.4 Motivation und Vertrauen

Zum Zusammenhang zwischen Vertrauen und Motivation schreibt Fredmund Malik (Malik 2014) in seinem Buch „Führen, Leisten, Leben“, dass es Führungskräfte gibt, denen es nicht gelingt, in ihren Abteilungen eine gute Situation und Kultur zu schaffen, obwohl sie alle Motivationstheorien kennen und befolgen. Malik sieht den Grund dafür im mangelndem Vertrauen der zu Motivierenden und schreibt dazu „Wenn Vertrauen fehlt, kann es keine Motivation geben“ (Malik 2014).

Diese These lässt sich leicht begründen, wenn man allein die direkteste Form der Motivation betrachtet, die darin besteht, für gewünschte Leistungen entsprechende Gegenleistungen als Anreiz in Aussicht zu stellen. Solche Formen der Motivation wirken nur dann, wenn Mitarbeitende darauf vertrauen können, bei Zielerfüllung diese Gegenleistung auch tatsächlich zu erhalten.

► Beispiel

Die Konstrukteure des Prototyps für ein neues Langstreckenverkehrsflugzeug sollen bis Monatsende ihre Entwürfe fertigstellen. Nur dann können sie vom Chefingenieur der Fertigung noch rechtzeitig geprüft werden, bevor dieser für vier Wochen in sein Feriendomizil abreist.

Das ist nur mit vielen Überstunden zu schaffen, aber die Leitung der Konstruktionsabteilung verspricht dafür einen extra Bonus und Freikarten für das Endspiel der Fußballweltmeisterschaft. Die Mitarbeitenden der Konstruktionsabteilung haben jedoch bei ähnlichen Anlässen in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass solche Versprechungen nie eingehalten wurden. Das Vertrauen, dass sich ein extra Einsatz mit entsprechenden Überstunden lohnen wird, um die Entwürfe noch rechtzeitig fertig zu bekommen, ist daher nicht gegeben.

Die Anreize des Abteilungsleiters schlagen sogar ins Gegenteil um. Statt motiviert zu sein, fühlen sich die Mitarbeitenden auf den Arm genommen. ◀

Sehr kritisch in Bezug auf die typischen Belohnungssysteme in Unternehmen, beleuchtet Reinhard Sprenger das Thema Motivation in seinem Buch „Mythos Motivation“ (Sprenger 2014). Sprenger sieht als Basis für Motivation die Wahrnehmung des einzelnen Mitarbeitenden und das Vertrauen in seine Leistungsbereitschaft. Weil gängige Anreize zur Motivation, wie Zielvereinbarungen und leistungsbezogene Boni eher Misstrauen bekunden, vereiteln sie Motivation anstatt sie zu fördern.

4.5 Führung im Projekt

Was fängt man als Projektleitung mit all den Führungstheorien und Arbeitsmethoden an (Bohinc 2012)? Vor allen Dingen sollte man keiner dieser Theorien oder Methoden einen Absolutheitsanspruch einzuräumen. Denn keine von ihnen ist unter allen Rahmenbedingungen und in allen Situationen immer die einzig richtige.

Es gibt Persönlichkeiten, die sich sehr stark mit der Verantwortung identifizieren, die sie übernommen haben, und die daraus ihre Motivation schöpfen. Der Scrum basierte Ansatz, Verantwortung kollektiv auf ein ganzes Team zu übertragen, entspricht eher nicht ihren Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung. Für andere hingegen, die den Druck von Verantwortung nicht alleine schultern möchten, mag die Scrum-Methode genau der richtige Weg zur Selbstverwirklichung sein.

Die Effektivität der verschiedenen Ansätze aus Führungstheorien und Arbeitsmethoden ist deswegen vor dem Hintergrund individueller Bedürfnisse zu bewerten. Je nach dem erscheint der eine oder andere Ansatz besser geeignet. Dies zu erkennen, das heißt gewissermaßen in die Herzen der Menschen zu schauen und sie abhängig von ihren persönlichen Bedürfnissen zu führen, ist die Herausforderung für eine gute Führungskraft.

Stattdessen kann man natürlich auch aus jedem Ansatz eine Religion machen, die den Anspruch erhebt, immer gültig zu sein, ganz unabhängig von den Situationen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Dann werden gute Führungskräfte in der Tat überflüssig und können das Feld den Hohepriestern derjenigen Lehre überlassen, die gerade angesagt ist.

Manche bevorzugen einen rein intuitiven Führungsstil unter dem Verzicht jeglicher theoretischer Grundlagen und methodischer Konzepte, also quasi aus dem Bauch heraus. Das kann jedoch auch keine Lösung sein. Ein solcher Führungsstil wäre für alle Betroffenen unberechenbar und erschiene willkürlich. Die Gefahr ist zu groß, dass sich Mitarbeitende ungerecht behandelt fühlen und entweder resignieren oder sogar Rachegefühle entwickeln. Um das zu verhindern, sollte ein Führungsstil immer einem klaren Motto folgen, das sich nicht auf den Führungsstil selbst bezieht, sondern auf dessen Zielsetzung, den Führungserfolg. Daran muss sich letztendlich jeder Führungsstil messen lassen.

Im Folgenden stelle ich ein Konzept vor, wie sich ein persönlicher Führungsstil entwickeln lässt, der sich den Ansätzen der oben erwähnten Führungstheorien und Arbeitsmethoden bedient und dadurch anpassungsfähig wird für unterschiedliche Rahmenbedingungen, Situationen und Bedürfnisse der

Menschen nach ihren persönlichen Bedürfnissen zu führen, ist die Herausforderung einer guten Führungskraft.

Ein guter Führungsstil folgt einem klaren Motto, an dem sich sein Erfolg für alle objektiv messen lässt.

Motivation fragt nach dem Sinn von Aufgaben und Zielen. Welchen höheren Sinn kann es geben, als an seinen Aufgaben zu wachsen?

am Projekt beteiligten Personen. Für mein Konzept wähle ich als Motto die Entfaltung und Selbstverwirklichung der im Projekt mitarbeitenden Menschen und das Mittel der Wahl hierfür lautet Growth Motivation.

Ein sprichwörtliches Konzept persönlicher Entwicklung ist, dass Menschen an ihren Aufgaben und Herausforderungen wachsen. Motivation lebt davon, dass anvertraute Aufgaben sinnstiftend sind. Welchen höheren Sinn einer Aufgabe kann es geben, als den, daran zu wachsen?

Den Mitarbeitenden im Projekt lassen sich Entwicklungsmöglichkeiten anbieten, indem man ihnen Projektaufgaben mit angemessenen Herausforderungen anvertraut. In Anlehnung an die Arbeiten von Heirsey und Blanchard über situative Führung, ist der Grad der Herausforderung dabei eine individuelle Angelegenheit. Er wird davon abhängig gemacht, welche Erfahrung und welche persönliche Entwicklung der Adressat einer neuen Aufgabe in dieser Richtung bereits gemacht hat. Der Grad einer Herausforderung lässt sich über das Maß der Verantwortung steuern, die zusammen mit einer Aufgabe übertragen wird.

Verantwortung benötigt Mittel, um ihr gerecht zu werden. Deswegen ist der zweite Schritt zur Growth Motivation die Befähigung der Mitarbeitenden, ihre Aufgaben erfüllen zu können. Den Konzepten von Scrum folgend, ergibt sich diese Befähigung in erster Linie aus den Spielräumen, die Mitarbeitenden eingeräumt werden, Entscheidungen selber zu treffen. Wer die Macht erhält, Entscheidungen zu treffen, steht allerdings auch in der Verantwortung, die Konsequenzen seiner Entscheidungen zu tragen und darüber Rechenschaft abzulegen.

Den Drang zu bestimmen, haben viele Menschen. Wenn sich Entscheidungen jedoch als Fehler herausstellen, will niemand die Verantwortung übernehmen. Werden Macht und Verantwortung voneinander getrennt, sodass die einen alles entscheiden, aber nur die anderen alle Konsequenzen tragen, ist Motivation der Verlierer. Eine solche Trennung führt zu nichts anderem als dass alle, die von Entscheidungen betroffen sind, sich selbst zu Befehlsempfängern degradieren und, über kurz oder lang, Dienst nach Vorschrift machen. Deswegen lautet mein Grundsatz: Wer Macht ausübt, muss auch für die Konsequenzen geradestehen.

Somit komme ich zum letzten Element meines Führungskonzepts. Es geht darum, den Mitarbeitenden die Wirkung ihres Handelns sichtbar zu machen. Das Ziel ist nicht, die Wirkung des Handelns im Sinne einer Bewertung zu reflektieren, sondern schlicht die Wirkung des Handelns zu bestätigen. Die

höchste Form der Bestätigung kommt natürlich durch Erfolge, die sich bei der Erfüllung der Projektaufgaben einstellen. Dafür ist es wichtig, dass solche Erfolge immer auch von außen festgestellt und anerkannt werden. Aus diesem Grund stellen Künstler ihre Werke aus, geben Musiker Konzerte und suchen Sportler den öffentlichen Wettkampf. Sie wollen die offizielle Bestätigung ihrer Leistungserfolge durch das Publikum.

Bestätigungen sind Vertrauensbeweise und damit eine Grundlage für Motivation. Jemanden Aufgaben und Verantwortung anzuvertrauen, ist ein solcher Vertrauensbeweis, den es sozusagen als Vorschuss gibt. Bestätigungen fördern andererseits die Motivation, den eingeschlagenen Weg zur Selbstverwirklichung fortzusetzen.

Wenn man mittendrin im Projekt steckt, sozusagen im Zentrum aller Aktivitäten, ist es oft sehr schwer, überhaupt irgendeinen Fortschritt zu erkennen, geschweige denn die Resultate seiner Arbeit auszumachen. Das liegt meistens daran, dass Aktionen ihre Wirkung erst nach einer gewissen Zeit erkennbar entfalten. Bis dahin ist man aber schon längst in die nächste Problemstellung abgetaucht, und verliert die Resultate vorangegangener Aktionen aus dem Auge. Ich habe dazu folgendes Bild:

Am Ende des Mittelalters segelt ein Entdecker mit einer Nusschale von Schiff über den Ozean, um neues Land zu entdecken. Nach kurzer Zeit sieht er um sich herum nur noch Wasser, Himmel und dazwischen den Horizont. Er hat weder eine Ahnung, wie weit es bis zu seinem Ziel ist, noch wie er bestimmen kann, welche Strecke er bereits zurückgelegt hat. Als seine Vorräte zur Hälfte verbraucht sind, entschließt er sich umzukehren. Ein Außerirdischer umkreist zur selben Zeit mit einer Blechdose von Raumschiff den Planeten und beobachtet den Entdecker, wie er zwischen zwei Kontinenten jeden Tag ein gutes Stück vorankommt, und nur einen Tag vor Erreichen seines Ziels wieder umkehrt. Er denkt sich: „Die spinnen, die Erdlinge.“

Damit will ich sagen, dass man:

- erstens immer sein Ziel vor Augen haben soll,
- zweitens von Zeit zu Zeit seine Position und den Fortschritt im Projektverlauf bestimmen muss und
- drittens dazu einen gewissen Abstand vom Tagesgeschäft mit seinen Problemen benötigt.

Den Abstand zu wahren, die Orientierung zu behalten und den Projektfortschritt zu dokumentieren, gehören zu den vornehmsten Pflichten im Projektmanagement.

Bestätigung schafft Vertrauen und Vertrauen ist die Grundlage für Motivation.

Ergebnis

Growth Motivation wird gefördert durch:

1. Beauftragung (Entitlement): Übertragung von Aufgaben und Verantwortung
2. Befähigung (Empowerment): Verleihung von (Entscheidungs-) Spielräumen und Macht
3. Bestätigung (Acknowledgement): Wirkungen von Aktionen und Fortschritte sichtbar machen

Fazit

Ein Projekt kann den idealen Rahmen bieten, in welchem sich Menschen persönlich entfalten und selbst verwirklichen. Die Aussicht für Projektteilnehmer, dies mit ihren Fähigkeiten und Neigungen in einem solchen Rahmen zu erreichen, ist die Quelle von Wachstumsmotivation. Wachstumsmotivation wird zusätzlich durch einen Führungsstil gefördert, der auf die Elemente Beauftragung, Befähigung und Bestätigung gründet:

- Indem Mitarbeitende Aufgaben bekommen und dafür Verantwortung übernehmen, erhalten sie gleichzeitig einen Vertrauensbeweis.
- Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, die Mitarbeitenden eingeräumt werden, stärken deren Selbstbewusstsein. Sie können sagen: Ich bin fähig, meine Aufgaben zu erfüllen.
- Indem Mitarbeitenden die Wirkung ihres Handelns sichtbar gemacht wird, erfahren sie Bestätigung. Fortschritte sowie Erfolge werden anerkannt und gefeiert.

Der Rahmen zur Entfaltung und Verwirklichung wird in erster Linie durch Ziele gesteckt.

Literatur

-
- Blake RR, Mouton JS (1964) The managerial grid: the key to leadership excellence. Gulf Publishing, Houston
- Bohinc T (2012) Führen im Projekt. Springer, Berlin/Heidelberg
- Fiedler FE (1967) A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill, New York
- Golger B (2014) Selbstorganisation braucht Führung – wie managed man agil? Vortrags-Mittschnitt aus dem PM Forum 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=1aGHpI4eF5U>. Zugegriffen am 12.12.2019
- Golger B, Rösner D (2017) Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements. Hanser, München
- Hersey P, Blanchard K (1982) Management of organizational behavior. Prentice-Hall, New Jersey
- Hofert S (2018) Das Agile Mindset. Springer Gabler, Wiesbaden

- Kanning UP (2018) Was ist dran an der Bedürfnispyramide von Maslow? ,15 Minuten Wirtschaftspsychologie'. YouTube Video. <https://www.youtube.com/watch?v=gvEqibPtKEU>. Zugegriffen am 24.10.2019
- Lang R (2013) Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Gabler, Wiesbaden
- Leukel M, Schönmann I (2017) Klassische Führungstheorien im aktuellen Kontext. Personen- und verhaltenszentrierte Führungsansätze. Bachelorarbeit. GRIN, München. <https://www.grin.com/document/374522>. Zugegriffen am 24.10.2019
- Lewin K, Lippitt R, White RK (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *J Soc Psychol* 10:271–301
- Liker JK (2006) Der Toyota Weg: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement. FinanzBuch Verlag, München
- Malik F (2014) Vertrauen. In: Malik F (Hrsg) Führen Leisten Leben. Wirk-sames Management für eine neue Welt. Campus, Frankfurt/New York, S 133–135
- Maslow A (1943) A theory of human motivation. *Psychol Rev* 50(4): 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow A (1981) Motivation und Persönlichkeit. Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg
- Scheffer D, Heckhausen H (2010) Das Hierarchie-Modell von Maslow. In: Heckhausen H (Hrsg) Motivation und Handeln. Springer, Berlin/Heidelberg, S 57–59
- Sprenger RK (2014) Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Campus, Frankfurt/New York
- Sutherland J, Schwaber K (2017) The definitive guide to scrum: the rules of the game. The SCRUM guide. Internet Artikel. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>. Zugegriffen am 07.09.2019
- Taormina RJ, Jao JH (2013) Maslow and the motivation hierarchy, necessary satisfaction of the needs. *Am J Psychol* 126:155–177
- Wahba MA, Bridell LG (1976) Maslow reconsidered: a review of research on the need. *Organ Behav Hum Perform* 15:212–240

Ziele: Rahmen zur persönlichen Entfaltung

Inhaltsverzeichnis

- 5.1 Evolution der Zielsetzungstheorie – 64**
- 5.2 Relevante und realistische Ziele – 65**
 - 5.2.1 Ziele verhandeln – 65
 - 5.2.2 Zielhierarchien – 69
 - 5.2.3 Zielsetzungsprozesse und Motivation – 71
 - 5.2.4 Rolle der Unternehmensführung bei Zielsetzungen – 73
 - 5.2.5 Regeln zur Zielsetzung – 73
- 5.3 Messbare Ziele – 74**
- Literatur – 77**

Trailer

Persönliche Entfaltung und Selbstverwirklichung benötigen Rahmenbedingungen. Rahmenbedingungen werden durch Ziele gesteckt und geben sowohl Orientierung als auch Spielräume. Rahmenbedingungen setzen aber auch Grenzen, die vermeiden, dass Selbstverwirklichung aus dem Ruder läuft und auf Kosten anderer geht. Grenzen bilden Strukturen und erst Strukturen machen etwas zu einer erkennbaren Sache, nämlich Ihrem Projekt, das Sie führen.

5

Durch Ziele werden die Rahmenbedingungen gesetzt, in denen Menschen sich entfalten und verwirklichen können.

5.1 Evolution der Zielsetzungstheorie

Ziele, das scheint klar, geben unserem Leben eine Richtung. Aber macht es wirklich einen großen Unterschied für unser Leben, ob wir stets einem Ziel entgegenstreben oder planlos umherirren? Weit herumkommen und viel erleben kann man jedenfalls auch mit letzterem Ansatz. Es scheint aber so zu sein, dass die Mehrheit von uns Menschen in dem was sie im Leben tut, einen höheren Sinn erkennen möchte. Dazu dienen Religionen oder eben auch Ziele. Am Ende verlangen Religionen und Ziele gleichermaßen, dass man dem entgegenstrebt und dient, an was man glaubt.

Hintergrundinformation

Mitarbeitende zu führen, indem man ihnen gezielt Aufgaben anvertraut, ist unter der Bezeichnung ‚Management by Delegation‘ bereits in der verhaltenensorientierten Führungstheorie ein zentrales Element. In den fünfziger Jahren wird dieser Ansatz von Peter Ferdinand Drucker dadurch erweitert, dass mit Aufgaben bestimmte Zielsetzungen verbunden werden (Drucker 1967). Führung über Zielvereinbarungen wurde unter dem Stichwort ‚Management by Objectives‘ zum Kern der transaktionalen Führungstheorie.

Auf dieser Grundlage führte George T. Doran Kriterien zur Definition eindeutiger Ziele ein, die er als ‚SMART Objectives‘ bezeichnete (Doran 1981). Das Wort SMART ergibt sich aus den Anfangsbuchstaben der Kriterien: Simple, Measurable, Appealing, Relevant und Time. Doran’s Anliegen war, die Erfüllung von Zielen dadurch objektiv messbar zu machen. Daraufhin hielten Messmethoden aus dem Controlling Eingang in Führungsmethoden, die sich auf sogenannte ‚Key Performance Indicators‘, kurz KPIs, stützen.

Einen weiteren Grundstein der heute verbreiteten Zielsetzungstheorie setzten Edwin Locke und Gary Latham mit ihren Arbeiten über den Zusammenhang zwischen Zielsetzungen und erbrachter Leistung, deren Ergebnisse sie im Jahr 1990 veröffentlichten (Locke et al. 1990; Locke und Latham 2002). Sie stellten dazu die These auf, dass besonders präzise formulierte Ziele mit hohen Ansprüchen zu besonders starkem Engagement und guter Leistung führen. Die Kriterien für präzise Ziele liefert wiederum das SMART Konzept.

Noch einen Schritt weiter geht mittlerweile die Objectives & Key Results-Methodik, kurz OKRs (Doerr 2018). Diese Methodik sieht vor, die langfristigen Visionen und übergeordneten Strategien eines Unternehmens auf kurzfristige Teilaufgaben mit Teilzielen für einzelne Teams herunterzubrechen, sodass sich einzelne Teams auf wenige wesentliche Aktivitäten fokussieren. Mit diesem Ansatz soll zwischen der eigentlichen Intention von Aufgaben, die durch Objectives beschrieben wird, und deren konkreter Zielsetzung, den Key Results, klar unterscheiden werden.

5.2 Relevante und realistische Ziele

Der vordergründige Zweck eines Projektes ist, die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Unrealistische Ziele stellen den Zweck und damit die Existenzberechtigung des Projektes in Frage. Wenn Sie als Projektleitung mit unrealistischen Zielen konfrontiert werden, können Sie auf die existentiellen Risiken hinweisen, die damit verbunden sind. Es besteht dann die Möglichkeit, entweder die unrealistischen Ziele oder das Projekt aufzugeben. Ein Unternehmensgründer, der sein Unternehmen auf dem Pfad zu unrealistischen Zielen wandeln sieht, wird eher solche Ziele aufgeben als sein Unternehmen.

Bei Querschnittsprojekten, an die Unternehmensziele gewissermaßen ausgelagert sind, kann das jedoch ganz anders laufen. Wenn hier Ziele nicht erreicht werden, scheitert zunächst nur das Projekt, nicht aber gleich das ganze Unternehmen. Deswegen gehen Auftraggeber mit unrealistischen Zielen in Querschnittprojekten leichtfertiger um, als wenn diese in ihrer Linienorganisation gesetzt würden.

Unrealistische Ziele stellen den Zweck eines Projektes und damit seine Existenz in Frage.

5.2.1 Ziele verhandeln

Wenn Sie als Projektleitung beweisen können, dass die vorgegebenen Ziele unrealistisch sind, wäre es natürlich am besten, Ihre Auftraggeber würden ihre Zielvorstellungen sofort fallen lassen. Was aber würde das für Ihre Auftraggeber bedeuten? Erstens müssten sie sehr wahrscheinlich ihre gehegten Erwartungen zu großen Teilen aufgeben und zweitens müssten sie sich eingestehen, die vorhandenen Möglichkeiten falsch eingeschätzt zu haben. Deswegen wird man im Lenkungsausschuss versuchen, Ihre Kritik an unrealistischen Zielvorgaben herunterzuspielen, in der Hoffnung, dass Sie das Projekt trotzdem erfolgreich weiterführen. Zu diesem Zweck kommt die „Sie schaffen das schon!“-Taktik zum Einsatz, wie folgendes Beispiel illustriert:

Stellen Sie sich vor, ihr Projektziel lautet:

„Entwickeln Sie einen Prototyp für ein Passagierflugzeug, das im Flug keine Energie verbraucht. Entwickeln Sie dazu einen Flügel, der keinen Luftwiderstand besitzt.“

Jetzt wissen Sie vielleicht noch aus dem Physikunterricht, dass so ein Passagierflugzeug im Flug eine erhebliche kinetische Energie besitzt, die irgendwo herkommen muss. Außerdem mögen Ihnen die Experten der Aerodynamik gesagt haben, dass ein Flügel ohne Luftwiderstand leider keinen Auftrieb erzeugt. Entsprechend fällt Ihre Antwort folgendermaßen aus:

„Meine sehr geehrten Damen und Herren vom Lenkungsausschuss, die Projektziele widersprechen leider den physikalischen Grundsätzen der Energieerhaltung und der Strömungslehre. Sie können deshalb nie erreicht werden.“

Daraufhin wird die „Sie schaffen das schon!“- Karte gespielt:

„Also Herr Schneider, jetzt versuchen Sie es doch erst einmal, bevor Sie gleich sagen, es ginge nicht. Wo bleibt denn Ihre ‚Can do‘-Einstellung? Sie schaffen das schon! Wir wissen zwar selbst nicht wie, aber wir sind ja auch nicht die Experten. Dafür haben wir ja schließlich Sie.“

Wenn Ihnen mangelnder Antrieb oder mangelnder Optimums vorgeworfen wird, weil Sie die vorgegebenen Ziele für unrealistisch halten, ist das schwarze Rhetorik in Reinform. Sie könnten natürlich auf so etwas folgendermaßen kontern:

„Ja, Sie haben Recht. Als meine Tochter mir vorgeschlagen hat, aus Stroh zu Gold zu spinnen, fehlte mir auch schon die ‚Can do‘-Einstellung. Sonst würde ich jetzt nicht hier vor Ihnen stehen.“

Wenn allerdings schwarze Rhetorik als Mittel eingesetzt wird, um eine Diskussion zu beenden, sollten Sie besser den direkten Weg zurück auf die Sachebene wählen. Sie sind schließlich der Experte.

„Wenn Sie mir gestatten, dann erkläre ich Ihnen kurz, wie ich zu meinen Schlussfolgerungen komme, damit Sie verstehen, dass das nichts mit meiner persönlichen Einstellung zum Projekt zu tun hat.“

Das ist aber gar nicht so einfach, vor allem dann, wenn Ihnen signalisiert wird, dass man mit Fakten nicht belästigt werden möchte. Um aber dem Vorwurf auszuweichen, die Fakten zu ignorieren, werden Fakten gerne als Details umschrieben:

„Herr Schneider, wir können uns jetzt nicht mit den technischen Details herumschlagen. Das ist hier keine Konzeptdiskussion unter Ingenieuren. Wir treffen Business-Entscheidungen. Für Details fehlt uns die Zeit. Bitte gehen Sie und machen Sie Ihren Job.“

Unter diesen Umständen ist jeder Versuch zwecklos, seine Auftraggeber durch fachliche Argumente von unrealistischen Zielvorstellungen abzubringen. Entwickeln Sie stattdessen alternative Vorschläge mit realistischeren Zielen und beachten Sie dabei folgendes:

Zunächst kann man zwischen der Intention und den messbaren Resultaten einer Zielsetzung unterscheiden, so wie dies beispielsweise die OKR-Methode verfolgt. In der Regel sind es nicht die Intentionen sondern die angestrebten Resultate, die eine Zielsetzung unrealistisch werden lassen. Signalisieren Sie Ihren Auftraggebern daher zuerst, dass Sie deren Intentionen

Nicht die Intention, sondern die angestrebten Resultate sind es, die eine Zielsetzung unrealistisch werden lassen.

ergründet und verstanden haben. Dann machen Sie eigene Zielvorschläge, die den Intentionen Ihrer Auftraggeber dienen. Positionieren Sie ihre Vorschläge als weitere Optionen, über die Ihre Auftraggeber entscheiden können. Durch die Trennung von Intention und Resultaten wird der Auftrag nicht in Frage gestellt und Ihre Auftraggeber wahren das Gesicht.

Ein alternativer Zielvorschlag könnte folgendermaßen aussehen:

„Ich habe mit unseren Experten weitere Optionen untersucht, die angestrebte Marktführerschaft im Langstreckensegment zu erlangen. Uns sind dabei noch Alternativen eingefallen, die Sie sehr interessieren werden. Wir sind davon überzeugt, dass wir hierdurch einen nachhaltigen Vorsprung gegenüber unserer Konkurrenz erzielen können, und dabei Entwicklungskosten und Risiken in einem akzeptablen Rahmen halten.“

„Wir schlagen als Ziel vor, den Treibstoffverbrauch um 30 % gegenüber der Konkurrenz zu verringern. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass dies mit der nächsten Generation von Triebwerken, möglich sein wird, wenn wir die Aerodynamik des neuen Flügels entsprechend anpassen.“

Gegenvorschläge zu vorgegebenen Zielen müssen nicht nur realistisch sondern auch relevant sein. Relevant bedeutet, dass potentielle Sponsoren sich überzeugen lassen, in solche Ziele zu investieren. Um Zielen eine Relevanz zu verleihen, kann man sie in Bezug zu übergeordneten Zielen stellen, die bereits eine breite Akzeptanz bei Auftraggebern und Sponsoren genießen. Sie nutzen so die im Unternehmen bereits bestehende Hierarchie etablierter Zielsetzungen.

Im obigen Beispiel werden als Ziel 30 % Treibstoffersparnis vorgeschlagen, also sehr viel weniger als die ursprünglich geforderten 100 %. Um zu überzeugen, dass 30 % ein besseres Ziel sind als 100 %, werden sie mit übergeordneten Zielen in Bezug gebracht, die bereits gesetzt sind. Diese lauten, der Konkurrenz nachhaltig voraus zu sein und gleichzeitig Entwicklungskosten sowie Projektrisiken gering zu halten. Die ursprüngliche Zielvorgabe von 100 % Treibstoffersparnis entspricht zwar der Intention, die Konkurrenz zu schlagen, der Intention geringer Entwicklungskosten und Projektrisiken kann sie aber nicht dienen.

Trotzdem müssen Sie einkalkulieren, dass Ihre Bemühungen um realistische Ziele mit folgender Antwort quittiert werden:

„Herr Schneider, es scheint, Sie haben uns nicht richtig verstanden. Sie schlagen uns jetzt 30 % Treibstoffeinsparung vor, wir hatten aber 100 % gesagt. Da hatten wir uns doch klar genug ausgedrückt. Wir sind enttäuscht.“

Für Sie sollte das ein glasklares Signal sein, dass Ihre Auftraggeber weder an realistischen Zielen interessiert sind,

Ziele, die Sie selber vorschlagen, müssen für Ihre Auftraggeber relevant sein. Um Zielen Relevanz zu verleihen, stellt man sie in Bezug zu übergeordneten Zielen.

noch daran, ob diese relevant für das Unternehmen sein könnten. Stattdessen werden hier offensichtlich persönliche Interessen über die des Unternehmens gestellt, zum Beispiel so schnell wie möglich die Karriereleiter emporzusteigen.

Mit unrealistischen und irrelevanten Zielsetzungen ist Ihr Projekt zum Scheitern verurteilt. Lassen Sie sich nicht darauf ein. Geben Sie Ihren Auftraggebern eine letzte Chance, einzulenken. Signalisieren Sie dazu Ihre Bereitschaft, Ihre Position als Projektleitung für realistische Ziele aufs Spiel zu setzen, und schlagen Sie als nächstes vor, jemand anderem die Projektleitung zu übertragen.

„Ja, Ihre Zielsetzung ist glasklar. Ich habe Sie genau verstanden. Ich sehe aber nicht, wie sie sich erreichen lässt. Ich schlage daher vor, die Leitung des Projektes jemand anderem zu übertragen.“

Gute Führungskräfte, die in der Lage sind, ihr eigenes Handeln kritisch zu hinterfragen, werden erkennen, dass sie mit ihren Forderungen zu weit gegangen sind, und einlenken. Tom DeMarco schreibt dazu in seinem Roman „Der Termin“ (DeMarco 1998):

„Wenn man nicht bereit ist, einen Job aufs Spiel zu setzen, lohnt es sich nicht, ihn zu machen.“

Wenn Sie den Eindruck haben, diesen letzten Schritt nicht gehen zu können, heißt das noch lange nicht, dass Sie gezwungen sind, gegen Ihre eigene Überzeugung unrealistische Zielvorgaben zu befolgen. Wenn sich die Zielvorstellungen Ihrer Auftraggeber von den ihrigen nur in messbaren Zahlenwerten unterscheiden, können Sie den Projektfortschritt sowohl an Ihren eigenen Zahlen als auch an den Vorgaben ihrer Auftraggeber messen. Wenn es gut läuft, erkennen Ihre Auftraggeber vielleicht irgendwann doch noch, dass sie einen Fehler gemacht haben, und sind Ihnen dankbar, dass Sie die Vorgaben immerhin in Teilen erreicht haben. Wenn es schlecht läuft, kommt es zum Bruch zwischen Ihnen und Ihren Auftraggebern, und man wird Ihnen Illoyalität vorwerfen. Immerhin sind Sie auch dann der Situation entkommen, gegen Ihre eigene Überzeugung handeln zu müssen.

Realistische und relevante Ziele auszuhandeln, ist notwendig, um den Erfolg eines Projektes sicherzustellen, aber nicht automatisch auch ein guter Rat, um in einem Unternehmen Karriere zu machen. Im Gegenteil, Projektleitungen, die sich unrealistischen Zielvorgaben beugen, und zwangsläufig sowohl daran als auch an ihrer eigenen Unfähigkeit scheitern, kann man schon kurz danach auf höheren Positionen mit noch mehr Verantwortung wieder antreffen, während andere Projektleitungen mit nachweislichen Erfolgen auf der Stelle treten. Woran kann das liegen? Meine These dazu ist, dass es etwas mit Macht ausübung und dem Handel von Schuld und Gnade zu tun hat.

Bei einer Projektleitung, die regelmäßig gute Ergebnisse liefert, stehen die Auftraggeber in der Schuld und müssen damit rechnen, dass diese bald mehr Anerkennung und Freiheiten einfordern wird. Bei einer Projektleitung, die nicht liefern kann, weil ihre Ziele unrealistisch sind, ist es genau umgekehrt. Sie bleibt in der Schuld ihrer Auftraggeber und ist abhängig von deren Wohlwollen, wenn sie trotzdem belohnt werden möchte. Machtbewusste Menschen schätzen es, wenn andere von ihnen abhängig sind und nehmen durchaus in Kauf, dafür weniger Leistung zu erhalten.

5.2.2 Zielhierarchien

Die höchsten und damit relevantesten Ziele eines profitorientierten Unternehmens sind sein Profit und seine Wertsteigerung. Zumindest aus finanzieller Sicht sollten das die einzig relevanten Ziele für die Eigentümer sein. Sie bleiben immer dieselben. Wenn sich diese Ziele irgendwann als unrealistisch herausstellen sollten, wäre die Existenz des Unternehmens unmittelbar bedroht. Ein profitorientiertes Unternehmen, für das es unrealistisch wird, Profit zu machen oder seinen Wert zu steigern, erfüllt ganz offensichtlich nicht mehr seinen Zweck.

Alle dem Profit und der Wertsteigerung untergeordneten Ziele sind Konkretisierungen davon. Das heißt, untergeordnete Ziele beschreiben, wie übergeordnete Ziele erreicht werden. Je tiefer Ziele in der Hierarchie stehen, umso mehr und umso konkreter stellen sie Strategien zur Umsetzung übergeordneter Ziele dar.

Jeder Hierarchieebene von Zielen steht eine Hierarchieebene in der Organisation des Unternehmens gegenüber: Profit und Wertsteigerung liegen auf der obersten Ebene. Sie sind relevant für die Eigentümer des Unternehmens. Auf der nächsten Ebene kommen Ziele zur Kostenreduzierung und Umsatzsteigerung, die der Profitsteigerung dienen. Diese Ziele sind relevant für die Geschäftsführung. Die Umsatzsteigerung wiederum lässt sich durch die Steigerung von Produktivität und Verkaufszahlen erreichen. Diese Ziele sind relevant für die Produktions- und Vertriebsleitung. Die Produktivität kann unter anderem durch Automatisieren und Parallelisieren der Produktionsabläufe gesteigert werden. Diese Ziele sind relevant für die einzelnen Leitungen der Fachbereiche (Lines of Business). So lassen sich Ziele immer weiter auf die Hierarchieebenen des Unternehmens herunterbrechen (■ Abb. 5.1).

Damit Ziele realistisch bleiben, ist es entscheidend, dass auf jeder Hierarchieebene eines Unternehmens Ziele nur so weit konkretisiert werden, wie es für diese Ebene tatsächlich

Untergeordnete Ziele beschreiben, wie übergeordnete Ziele erreicht werden.



■ **Abb. 5.1** Zuordnung von Unternehmenshierarchien zu Zielhierarchien

relevant ist. Je höher die Hierarchieebene, umso banaler sind dann, zugegebenermaßen, die Zielstellungen.

Die Eigentümer eines Unternehmens müssen sich eigentlich überhaupt keine Gedanken um neue Zielstellungen machen, denn für sie sind die relevanten Ziele immer dieselben:

Profit und Wertsteigerung. Auch für die Geschäftsführung ist die Aufgabe nicht viel komplizierter. Um Profitsteigerungen zu erzielen, ist auch hier die Bandbreite an Möglichkeiten begrenzt, weil dazu schlichtweg die Umsätze immer höher als die Kosten ausfallen müssen. Man kann zwar zugunsten von Investitionen und damit der Wertsteigerung auf Profite verzichten. Das ist eine mögliche Alternative, die aber auch nur vorübergehend durchzuhalten ist.

Erst auf den unteren Hierarchieebenen erhöht sich die Vielfalt alternativer Wege, übergeordnete Ziele zu erreichen. Die detaillierten Strategien zur Umsetzung aller übergeordneten Ziele sollten schließlich den Experten aus den jeweiligen Fachbereichen überlassen sein.

Damit Ziele realistisch bleiben, ist es entscheidend, dass auf jeder Hierarchieebene eines Unternehmens die Ziele nur soweit konkretisiert werden, wie es für diese Ebene tatsächlich relevant ist.

5.2.3 Zielsetzungsprozesse und Motivation

Meine These lautet also: Je höher die Position ist, die man in einem Unternehmen einnimmt, umso weniger Zeit und Gedanken muss man selber für die Ziele anderer investieren. Das mag absurd klingen und überhaupt nicht zu dem passen, was man im Berufsalltag beobachtet. Nur wenige, die es endlich an die Spitze der Unternehmensführung gebracht und nun das Sagen haben, werden ausgerechnet an diesem Punkt darauf verzichten, direkten Einfluss auf Zielsetzungen und damit auf die Unternehmensstrategie zu üben.

Dies entspräche auch nicht den gängigen Erwartungen. Stellen Sie sich vor, Ihr neuer Vorstandsvorsitzender würde die Belegschaft folgendermaßen begrüßen:

„Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ich bin Ihr neuer Vorstandsvorsitzender. Die Ziele des Unternehmens sind die üblichen, nämlich Profit und Wertsteigerung. Ich habe dem nichts hinzuzufügen. Bitte überlegen Sie selbst, wie Sie das umsetzen.“

Ein Schock! Für den Großteil der Belegschaft jedenfalls. Auf der anderen Seite, welch gewaltiger Motivationsschub könnte sich daraus für die Leistungsträger ergeben? Für solche also, die mitdenken, mitgestalten und Mitverantwortung übernehmen wollen, wenn sie ihre Ziele dazu selbst bestimmen dürfen?

Je höher die eigene Position im Unternehmen ist, umso weniger Zeit und Gedanken muss man selber für die Ziele anderer investieren.

Aber es ist ja nur eine Fiktion, ein Traum. In den meisten Unternehmen sind Zielsetzungen und Strategien den obersten Etagen des Managements vorbehalten. Nur hier scheinen sich das Wissen, die Weitsicht und die notwendige Genialität zu finden, Ziele und Strategien zu entwickeln, die das Unternehmen auf den Weg in eine großartige Zukunft führen werden.

Damit man dabei nicht von den unangenehmen Wahrheiten des Arbeitsalltags abgelenkt wird, finden Besprechungen

zu Zielen und Strategien vorzugsweise weit weg von den eigenen Büros und Besprechungsräumen statt. Strategiebesprechungen sind nämlich viel mehr als gewöhnliche Besprechungen und bekommen deswegen Bezeichnungen wie „Leadership Strategy Offsite Workshop“. Somit ist klar, die Sphären strategischen Denkens liegen weit entfernt in Raum und Zeit und unerreichbar für die Mitarbeitenden der unteren Ränge. Darüber hinaus garantieren Offsite Workshops, dass man unter sich bleibt und nicht alles sofort in die Kaffeeecken und Flure des Unternehmens getragen wird. Somit besteht keine Gefahr, dass der Findungsprozess in den Chefetagen zwischenzeitlich von der Realität des Tagesgeschäfts in Frage gestellt wird, bis nicht das strategische Gesamtwerk vollbracht ist und das übrige Volk damit beglückt werden kann.

Wozu führt das, wenn die Entwicklung von Zielen und Strategien allein den obersten Führungsetagen als exklusives Privileg vorenthalten bleibt? Ich sehe drei Effekte, die sich alle negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden und damit auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken.

1. Irrelevante Ziele und Aktionismus: Als ersten Effekt sehe ich, dass Eigentümer, Vorstände und Geschäftsführer von Unternehmen in Ermangelung einer größeren Auswahl relevanter Ziele stattdessen irrelevante Ziele erfinden.

Irrelevante Ziele werden aus der Vorstellung heraus generiert, dass ein Unternehmen nur dann aktiv gelenkt wird, wenn sich ab und zu die Marschrichtung ändert. Dabei kommt es dann nicht so sehr darauf an, in welche Richtung es geht, sondern mehr, dass sich die Richtung regelmäßig ändert. Die Unternehmensführung mag dies als agiles Management verkaufen, andere würden es Aktionismus nennen. Wer ständig seine Ziele und damit seine Richtung ändert, bewegt sich entweder auf Zickzackkurs oder im Kreis. Zielführend ist beides nicht.

Andererseits werden Ziele zur persönlichen Außendarstellung benötigt. Dazu braucht man Ziele, mit denen man sich vom Rest der Allgemeinheit abheben kann. Auch das verleitet zu irrelevanten Zielen, weil relevante Ziele auf den obersten Hierarchieebenen für alle mehr oder weniger immer dieselben sind.

2. Durchgereichte Ziele und Mikromanagement: Der zweite Effekt führt zu Zielen, die bereits von der obersten Führungsebene für alle darunter liegenden Ebenen durchdekliniert und heruntergebrochen sind. Der restlichen Belegschaft bleibt dann nur noch übrig, die von oben herabgelassenen Banner zur visionären Ausrichtung auf neue Ziele ehrfürchtig zu studieren und alles was damit gemeint sein kann, hingebungsvoll zu befolgen. Die englische Umschreibung für diese Art von Zielsetzung lautet

Mikromanagement. Mikromanagement verdammt die Betroffenen zur Resignation und zum Dienst nach Vorschrift. Mit Mikromanagement lassen sich zwar Ziele erreichen, aber keine Mitarbeitenden entwickeln.

3. Unrealistische Ziele ohne ‚Reality Check‘: Der dritte Effekt sind unrealistische Ziele, weil man sich bei seiner Strategieplanung vor jeder möglichen Rückkopplung zur Machbarkeit, die Experten mit Fakten aus der Praxis liefern könnten, wirkungsvoll abschirmt. Mit anderen Worten: Weil man den ‚Reality Check‘ ausblendet.

5.2.4 Rolle der Unternehmensführung bei Zielsetzungen

Was aber bleibt der Unternehmensführung und ihrem Management in den obersten Führungsetagen, wenn die Entwicklung von Strategien den Experten auf niedrigeren Hierarchieebenen überlassen wird?

An erster Stelle sind es die Visionen oder, anders ausgedrückt, der Blick in die Zukunft. Wie der Begriff ‚Vision‘ impliziert, geht es darum, wo das Unternehmen zum Beispiel in fünf Jahren gesehen wird. Das können Vorstellungen zur zukünftigen Rolle des Unternehmens im Markt sein oder welche Bedeutung seine Produkte für die Kunden der Zukunft erlangen sollen.

An zweiter Stelle stehen die Wertevorstellungen, auf deren Fundament das Unternehmen und seine Mitarbeitenden geführt werden und die dazugehörigen Rahmenbedingungen, unter denen gearbeitet und Spitzenleistungen erbracht werden sollen.

Und schließlich sind es die Schachzüge, mit denen man seine Mitarbeitenden am effektivsten ins Spiel bringt. Das heißt, Mitarbeitende auf die Positionen zu setzen, auf denen sie ihre Fähigkeiten am wirkungsvollsten einsetzen können.

5.2.5 Regeln zur Zielsetzung

Ziele sind vor allem dazu da, zu motivieren, und deswegen muss ein Prozess zur Zielsetzung seine Adressaten aktiv einbeziehen und ihnen dabei eigene Gestaltungsspielräume gewähren. Aus diesem Grund sehe ich folgende Regeln für einen Zielsetzungsprozess:

Ziele sind vor allem dazu da, zu motivieren. Das geht am besten, wenn die Betroffenen aktiv an ihren Zielsetzungen beteiligt sind.

Jeder hat seine eigenen Ziele. Niemand ist nur dazu da, ausschließlich die Ziele anderer zu erfüllen.

- Ziele setzt man in erster Linie für sich selbst.
- Ziele werden nur so weit gefasst, wie sie für die eigene Rolle und Verantwortung tatsächlich relevant sind.
- Ziele haben einen direkten Bezug zu übergeordneten Zielen, Strategien und Visionen.
- Seine Ziele bestimmt man zusammen mit seinem Auftraggeber oder Vorgesetzten. Das Ergebnis ist die Zielvereinbarung.

5

5.3 Messbare Ziele

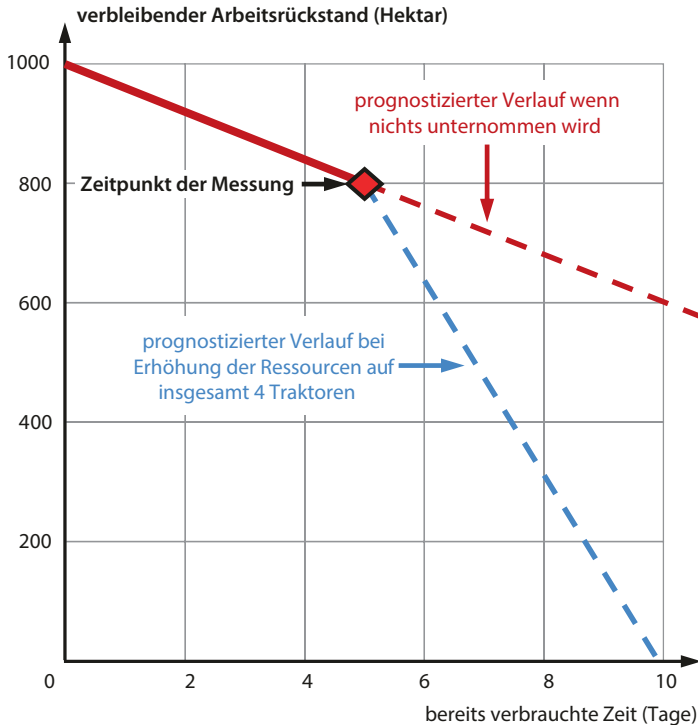
Es ist nie verkehrt, wenn man den Fortschritt zur Erreichung seiner Ziele messen kann. Das lässt sich bewerkstelligen, indem man den bisherigen Verbrauch von eingeplanten Ressourcen mit dem aktuellen Stand der Zielerfüllung vergleicht. Solange der prozentuale Verbrauch der Ressourcen nicht über den prozentualen Stand der Zielerfüllung steigt, ist alles im Plan. Wenn zum Beispiel bei einem Stand von 50 % Zielerfüllung 50 % der geplanten Personentage verbraucht sind, liegt das Projekt genau im Plan. Wenn aber bereits 70 % der Personentage verbraucht sind, hat man ein Problem. Dazu braucht man natürlich messbare Größen für den Ressourcenverbrauch einerseits und die Zielerfüllung andererseits. Als ein Mittel für den Soll-Ist-Vergleich zwischen Ressourcenverbrauch und Zielerreichung sieht die Scrum-Methodik das sogenannte Burn Down Chart vor (Dinwiddie 2009) (■ Abb. 5.2). Zur Verdeutlichung habe ich mir folgendes Beispiel mit leicht zu messenden Größen ausgedacht:

► Beispiel

Das Ziel ist, 1000 Hektar Wiese in 10 Tagen zu mähen.

Als Ressource steht mir ein Traktor für 10 Tage zu Verfügung. Die Zielerfüllung sind 1000 Hektar gemähte Wiese. Wenn ich nach 5 Tagen feststelle, dass erst 200 Hektar Wiese gemäht wurden, weiß ich, dass ich ein Problem habe. Der bisherige Verbrauch der Ressource Traktor mal Zeit liegt dann nämlich schon bei 50 % und damit weit über der aktuellen Zielerfüllung von nur 20 %.

Mein Frühwarnsystem geht also auf Alarmstufe Rot und sagt mir: „Das schaffst Du nicht mehr!“. Damit es nicht so weit kommt, organisiere ich noch drei weitere Traktoren inklusive Fahrer. Insgesamt habe ich dann vier Traktoren, die jetzt die restlichen 800 Hektar Wiese in den verbleibenden 5 Tagen sicher schaffen. ◀



■ **Abb. 5.2** Verbleibender Arbeitsrückstand aufgetragen über die bereits verbrauchte Zeit für das Beispiel ‚1000 Hektar Wiese mähen‘. In der Scrum-Methodik wird der Arbeitsrückstand als ‚Backlog‘ bezeichnet und ein solches Diagramm als ‚Burn Down Chart‘

Messbare Ziele befähigen Sie also, erstens früh zu erkennen, ob Ihr Projekt hinter den Plan zurückfällt, und zweitens rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Das setzt allerdings voraus, dass Ihre Sponsoren im Lenkungsausschuss mitspielen, und Sie dabei unterstützen, die fehlenden Ressourcen aufzufüllen. Es kann aber auch anders kommen. Zum Beispiel dann, wenn sich Ihre Sponsoren von Ihren Nachforderungen über den Tisch gezogen fühlen. Das hört sich dann gegebenenfalls so an:

„Herr Schneider, das war so nicht abgemacht. Wie kann es sein, dass Sie plötzlich viermal so viele Traktoren benötigen wie ursprünglich geplant? Wenn Sie Ihre Planung nicht im Griff haben, ist das Ihr Problem!“

Oder Ihr Anliegen wird einfach an Sie zurück delegiert. Das ist ein sehr beliebtes Vorgehen von Lenkungsausschüssen, weil es überaus bequem ist, und sich die gelenkte Projektleitung kaum dagegen wehren kann. Das geht ungefähr so:

„Herr Schneider, wo sollen wir denn jetzt drei zusätzliche Traktoren herzaubern? Sie müssen verstehen, dass das unmöglich ist. Jetzt gehen Sie doch erstmal zurück und überlegen sich

Eine messbare Zielerfüllung befähigt, früh zu erkennen, ob ein Projekt hinter den Plan zurückfällt und rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

eine intelligente Lösung, wie Sie das Ziel ohne zusätzliche Traktoren noch erreichen können. Kann nicht einfach der Traktor, den Sie schon haben, den Rest der Wiese viermal so schnell mähen?“

Wenn man einen kritischen Projektstatus zurückmeldet und dafür bestenfalls im Regen stehen gelassen wird, führt dies zwangsläufig dazu, dass die ursprüngliche Intention messbarer Ziele von Ihnen unterlaufen wird. Wie dies mit Leichtigkeit gelingt, illustriert folgendes Fallbeispiel:

► Beispiel

Mit der Qualitätsmanagerin eines Produktes wird das Ziel vereinbart, durch Verbesserungen am Produkt dessen Qualität zu verdoppeln. Als messbares Kriterium zur Zielerfüllung dient die Zahl der Beanstandungen aus der Testphase, die sich gegenüber früheren Testphasen halbieren soll.

Daraufhin streicht die Qualitätsmanagerin die Hälfte aller Testfälle. Dies erfolgt mit der Begründung, dass die gestrichenen Tests ausschließlich Funktionen des Produktes betreffen, die nachweislich von den Endkunden gar nicht genutzt werden.

Weil jetzt nur noch halb so viel getestet wird wie in den vorgegangenen Testphasen, ergeben sich auch nur halb so viele Beanstandungen. Die Zielkriterien werden somit erfüllt und darüber hinaus sogar noch die Hälfte aller Arbeitsaufwände zur Qualitätssicherung eingespart. Die Qualitätsmanagerin wird als große Heldin gefeiert. Die ursprüngliche Intention, die Qualität des Produktes zu steigern, bleibt allerdings auf der Strecke. ◀

Messbare Resultate zur Zielerfüllung sind daher mit Vorsicht zu genießen, wenn darüber die ursprüngliche Intention der Ziele aus den Augen verloren wird. Dies gilt vor allem dann, wenn Messresultate nicht als Frühindikator für einen kritischen Projektverlauf ernstgenommen werden, sondern stattdessen als Messlatte zur persönlichen Profilierung von ehrgeizigen Kollegen missbraucht werden.

Fazit

Mit Zielsetzungen lässt sich für die Mitarbeitenden eines Projekts der Rahmen zur ihrer persönlichen Entfaltung und Verwirklichung stecken. Die Mitarbeitenden setzen sich dabei ihre Ziele selbst und stimmen sie mit ihrer Projektleitung ab. Dadurch bleiben Zielsetzungen realistisch. Um auch relevant zu sein, sollten individuelle Ziele stets einen Bezug zu übergeordneten Zielen und zur Mission des Projekts haben.

Messbare Ziele dienen weniger der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden. Vielmehr ermöglichen sie einen Soll-Ist-Vergleich zwischen Ressourcenverbrauch und Zielerreichung und lassen daher früh erkennen, ob ein Projekt hinter den Plan zurückfällt.

Neben einem Rahmen benötigt ein Projekt Strukturen, die eine gut funktionierende Zusammenarbeit ermöglichen. Im nächsten Kapitel geht es darum, wie man eine Organisationsstruktur in einem Projekt etabliert.

Literatur

- DeMarco T (1998) Der sinistre Minister Belok. In: DeMarco T (Hrsg) Der Termin. Hanser, München/Wien, S 109
- Dinwiddie G (2009) Feel the burn, getting the most out of burn charts. Better Softw 11(5):26–31. Artikel. <http://idiacomputing.com/pub/BetterSoftware-BurnCharts.pdf>. Zugriffen am 26.10.2019
- Doerr J (2018) Measure what matters: OKRs: the simple idea that drives 10x growth. Portfolio/Penguin, New York
- Doran GT (1981) There's a S.M.A.R.T. Way to write management's goals and objectives. Manag Rev 70(11):35–36
- Drucker PF (1967) The effective executive. Harpercollins Publisher, New York
- Locke EA, Latham GP (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. Am Psychol 57(9):705–717
- Locke EA, Latham GP, Smith KJ, Wood RE (1990) A theory of goal-setting and task performance. Prentice Hall, New Jersey

Organisationsstruktur: Verteilung von Macht und Verantwortung

Inhaltsverzeichnis

6.1	Organisationstheorien – 80
6.2	Macht und Verantwortung – 81
6.2.1	Macht und Mittel – 82
6.2.2	Macht und Organisation – 83
6.3	Aufgaben und Verantwortung – 85
6.3.1	Work Breakdown Structure – 85
6.3.2	Erweiterte Verantwortung (Meta-Verantwortung) – 90
6.3.3	Was ein Projekt im Inneren zusammenhält – 93
	Literatur – 98

Trailer

Stellen Sie sich vor, Sie haben in Ihrem Projekt lauter hochmotivierte Persönlichkeiten, die klar gesteckte Ziele vor Augen haben. Eine effektive Zusammenarbeit kommt jedoch nicht zustande. In den gemeinsamen Besprechungen hört niemand auf den anderen. Keiner schaut über den eigenen Zielhorizont hinaus. Keiner profitiert vom Wissen und den Fähigkeiten seiner Kollegen. Jeder versucht nur seine eigenen Vorstellungen über Ziele und Projektablauf durchzusetzen. Jeder beansprucht Ihre Zeit und Aufmerksamkeit für sich alleine. Gleiches gilt für Projektressourcen. Am Ende stehen Sie vor einem großen Haufen glanzvoller Einzelleistungen, die nicht zusammenpassen.

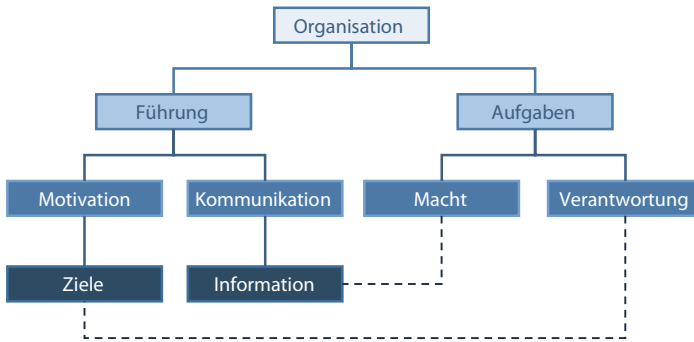
Wenn Sie versuchen, jeden Tag aufs Neue die Alleingänger einzufangen und auf einen gemeinsamen Pfad zurückzuführen, werden sie über kurz oder lang daran erschöpfen. Damit das nicht geschieht, braucht Ihr Projekt eine Organisationsstruktur, in der die Mitarbeitenden von selbst zusammenfinden und ihre Zusammenarbeit gestalten.

6.1 Organisationstheorien

Beim Thema Organisation geht es vordergründig um die Organisation der Arbeitsteilung. Da die Arbeit an Menschen zu verteilen ist, sind Organisationsstrukturen jedoch weit mehr als reine Verteilungsstrukturen für Aufgaben. Organisationstheorien versuchen deswegen, den Zusammenhang zwischen Organisationsstrukturen und dem Leistungsverhalten der Menschen in solchen Organisationen zu erklären (Bergmann und Garrecht 2016; Frese et al. 2019; Kieser und Ebers 2019).

Diese Fragestellung ist letztendlich eng verknüpft mit sehr ähnlichen Fragestellungen wie denen nach der Wirkung von Führungsstilen, Kommunikation und Zielsetzungen auf Motivation und Leistung von Mitarbeitenden. Wie aus den letzten Kapiteln bereits deutlich wurde, sind jedem dieser Aspekte in der Psychologie eigene Theorien gewidmet. Diese Theorien spannen jedoch ein weites Feld zusammenhängender Themen auf, die in Organisationen alle eine Rolle spielen. Für den Aufbau einer funktionstüchtigen und belastbaren Organisationsstruktur ist es daher wichtig, diese Zusammenhänge zu kennen und zu verstehen (■ Abb. 6.1).

Alle Theorien zu Führung, Kommunikation, Zielsetzung und Organisation haben gemein, dass sie versuchen, die Wirkung ihrer Ansätze auf menschliches Verhalten zu erklären. Für den Aufbau einer funktionierenden Organisationsstruktur muss man verstehen, wie diese Theorien zusammenhängen.



■ **Abb. 6.1** Themenfelder der Organisation und ihre Abhängigkeiten

6.2 Macht und Verantwortung

Wenn man die Aufgabenbereiche eines Projektes plant, ist es nicht damit getan, diese zu benennen und mit Personen zu besetzen, welche dann die Verantwortung übernehmen sollen. Verantwortung lässt sich nur im Rahmen gegebener Möglichkeiten übernehmen (Grimm 1996). Sie würden zum Beispiel nie auf die Idee kommen, jemanden die Verantwortung dafür zu übertragen, dass an einem bestimmten Tag die Sonne scheint. Sie machen das nicht, weil Sie genau wissen, dass derjenige nicht die Mittel besitzt, das Wetter entsprechend zu beeinflussen. Trotzdem kommt es im Projektalltag nicht selten zu Situationen, in denen Mitarbeitende ihrer Verantwortung nicht gerecht werden können, weil ihnen die erforderlichen Mittel fehlen. Wer also Verantwortung übertragen bekommt, dem müssen auch die Mittel, d. h. die Macht, verliehen werden, seiner Verantwortung gerecht zu werden. Macht und Verantwortung bilden somit eine Einheit. Wer trotzdem Macht und Verantwortung voneinander trennt, verursacht Kosten, Chaos und Kummer.

Wie Macht und Verantwortung miteinander verbunden sind, kann man sehr gut an der Organisationsstruktur eines Staates erkennen. Aufgabenbereiche sind hier durch Ministerien vertreten, deren Minister mit konkreten Befugnissen ausgestattet sind und über finanzielle und personelle Ressourcen verfügen.

Wer Macht und Verantwortung voneinander trennt, verursacht Kosten, Chaos und Kummer.

An einer guten Organisationsstruktur kann man erkennen, wie Macht und Verantwortung miteinander verbunden sind.

► Beispiel

Der Innenminister hat die Verantwortung, für Sicherheit und Ordnung im Staat zu sorgen. Dazu hat er die Befugnis, Menschen, die einem Gesetz zuwiderhandeln, in Gewahrsam zu nehmen und der Staatsanwaltschaft zu übergeben. Zu diesem Zweck steht ihm ein gut ausgestatteter Polizeiapparat zur Verfügung.

Der Verteidigungsminister hat die Verantwortung, den Staat vor feindlichen Angriffen anderer Nationen zu schützen. Dazu hat er die Befugnis, feindliche Angriffe auf dem Territorium des eigenen Staates gewaltsam abzuwehren. Dafür stehen ihm eine Armee, Waffen und ein Verteidigungsetat zur Verfügung.

Der Finanzminister hat die Verantwortung, für einen ausgeglichenen Staatshaushalt zu sorgen und die Handlungsfähigkeit des Staates und seiner Regierung finanziell sicherzustellen. Dazu hat er die Befugnis, von den Bürgern Steuern einzutreiben. Zu diesem Zweck stehen ihm die Finanzämter mit ihren Beamten zu Verfügung. ◀

Interessant dabei ist, dass ein großer Teil der Macht, die einem Minister gegeben ist, aus der Unterstützung anderer Ministerien herrührt. Auch die Aufgabenbereiche eines Projektes sollten ihre gegenseitige Unterstützung als Mittel zur Machtschöpfung nutzen. Wenn Sie Ihre Projektorganisation planen, überlegen Sie sich also, wie die Aufgabenbereiche Hand in Hand zusammenarbeiten sollten (■ Tab. 6.1).

6.2.1 Macht und Mittel

Die Mittel der Macht sind Spielräume innerhalb des vom Projektauftrag gestellten Rahmens.

Welche Mittel kann man den Mitarbeitenden eines Projektes in die Hände geben, damit sie ihrer Verantwortung gerecht werden können? Es sind vor allem die Spielräume innerhalb des vom Projektauftrag gestellten Rahmens. An erster Stelle stehen hierbei die Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume, selbst darüber zu befinden, wie eigene Ziele umgesetzt und Aufgaben ausgeführt werden sollen. Dazu kommen zweitens Spielräume, seine Zeit, die man zur Erledigung seiner Aufgaben benötigt, selbst zu veranschlagen und einzuteilen.

Zeit ist eine Ressource genau wie Arbeitskraft, Qualifikation, Materialien, Werkzeuge usw. Generell sehe ich die Befugnisse, eigenständig über seine Ressourcen zu verfügen, als Mittel, seiner Verantwortung gerecht zu werden. Die drei **Fallbeispiele** „Entwurf eines neuen Flugzeugtyps“, „Konstruktion des Prototyps“ sowie „Erprobung des Prototyps“ verdeutlichen dies.

■ **Tab. 6.1** Zuordnung von Verantwortung und Macht an Aufgaben am Beispiel von Regierungsämtern

Aufgaben = Verantwortung (was?)	Amt (wer?)	Mittel = Macht (wie?)	
		eigene Mittel	fremde Mittel
Schutz vor militärischen Angriffen, Vertragserfüllung in Verteidigungs- bündnissen	Verteidigungs- minister	Armee, Waffen, Verteidigungsetat	Unterstützung durch das Außenministerium
ausgeglichener Staatshaushalt, Handlungsfähigkeit des Staates und seiner Regierung	Finanzminis- ter	Recht zum Eintreiben von Steuern, Finanzäm- ter	Unterstützung durch das Justizministerium: Staatsanwaltschaft und Steuerfahndung
Wirtschaftlicher und kultureller Austausch mit anderen Ländern, Aufbau und Erhalt von Wirt- schafts- und Verteidigungsbündnis- sen	Außenminister	Diplomaten, Botschaften	Unterstützung durch das Wirtschafts-, Kultus-, und Vertei- digungsministerium
Aufrechterhaltung von Recht und Ordnung	Innenminister	Polizeiapparat, Staatsanwälte, Gefängnisse	Unterstützung durch das Justizministerium

Fallbeispiel

- **Vorgaben, Spielräume und Ressourcen beim Entwurf eines neuen Flugzeugtyps (■ Tab. 6.2)**

Fallbeispiel

- **Vorgaben, Spielräume und Ressourcen bei der Konstruktion des Prototyps (■ Tab. 6.3)**

Fallbeispiel

- **Vorgaben, Spielräume und Ressourcen bei der Erprobung des Prototyps (■ Tab. 6.4)**

6.2.2 Macht und Organisation

Organisationsstrukturen folgen immer einem Prinzip. In meinem Beispiel der Prototypentwicklung für ein neues Flugzeug folgt die vorgeschlagene Organisationsstruktur dem Prinzip der Wertschöpfungskette (Bach et al. 2012; Bach et al. 2017). Hier beginnt die Wertschöpfungskette beim Entwurf des Prototypen und endet mit dessen Erprobung. Vor allem produzierende Unternehmen haben eine Organisationsstruktur, die ihrer

Tab. 6.2 Vorgaben, Spielräume und Ressourcen der Konstruktionsabteilung

Vorgegebener Rahmen	Entscheidungsspielräume	Verfügbare Ressourcen
<ul style="list-style-type: none">- Zielmarkt (Langstrecke)- Reichweite (> 12.000 km)- Passagier und Frachtkapazität (500 Passagiere)- Verbrauch und Betriebskosten pro 100 Passagierkilometern (< 3 Liter)	<ul style="list-style-type: none">- Dimensionen des Flugzeugs: Länge, Spannweite, Rumpfdurchmesser- Anzahl der Triebwerke- Auslegung der Kabine und Gestaltung des Cockpits- Art der verwendeten Materialien und Technologien	<ul style="list-style-type: none">- Konstrukteure und Experten für Aerodynamik- Technische Zeichner und Modellbauer- Computer und Software zur Konstruktion und Simulation- Büros und Windkanal

6

Tab. 6.3 Vorgaben, Spielräume und Ressourcen der Fertigung

Vorgegebener Rahmen	Entscheidungsspielräume	Verfügbare Ressourcen
Fertigung des Prototyps anhand des Entwurfs aus der Konstruktionsabteilung	<ul style="list-style-type: none">- Auswahl der Lieferanten für Materialien und andere Zulieferungen- Auswahl der Fertigungstechnologien und Werkzeuge- Definition des Fertigungsprozesses	<ul style="list-style-type: none">- Experten für Fertigungsprozesse sowie Monteure und Techniker- Werkzeuge, Maschinen und Materialien- Montagehalle

Tab. 6.4 Vorgaben, Spielräume und Ressourcen der Erprobung

Vorgegebener Rahmen	Entscheidungsspielräume	Verfügbare Ressourcen
<ul style="list-style-type: none">- Es soll geprüft werden, ob die Spezifikationen eingehalten werden.- Gesetzliche Bestimmungen- Handbuch zur Bedienung und Wartung	<ul style="list-style-type: none">- Testkatalog: was wird getestet- Wahl des Testverfahrens- Kriterien für einen erfolgreichen Test	<ul style="list-style-type: none">- Testpiloten, Messtechniker, Qualitätsexperten, Rechtsberater- Prüfstände und Messinstrumente- Testgelände

Wertschöpfungskette folgt. Typischerweise gehören dazu die Fachbereiche für Marketing, Entwicklung und Forschung, Einkauf, Logistik, Produktion, Vertrieb, Finanzbuchhaltung, Personalwesen usw.

Effektive Organisationsstrukturen folgen immer einem Prinzip mit dem sie den Strukturen ihrer Aufgabenstellungen entsprechen.

Es gibt auch andere Prinzipien für Organisationsstrukturen: Banken richten ihre Organisationen nach ihren Geschäftsbereichen aus. Entsprechend finden sich bei Banken Abteilungen für Kreditgeschäft, Zahlungsverkehr, Investmentbanking, Geschäftskunden, Privatkunden usw. Vertriebsorganisationen stellen sich meistens nach den Regionen ihrer Absatzmärkte auf. Allen diesen Organisationsformen ist anhand ihrer Struktur auf den ersten Blick anzusehen, welche Verantwortung den einzelnen Bereichen zugeordnet ist.

■ **Tab. 6.5** Organisationsformen und die Prinzipien, nach denen sie aufgebaut sind

Form der Organisation	Prinzip des Aufbaus
Produzierende Organisation	Die Organisationsstruktur entspricht den Stationen der Wertschöpfungskette.
Dienstleistende Organisation	Die Organisationsstruktur entspricht den Geschäftsfeldern und Zielgruppen der Dienstleistungen.
Vertriebsorganisation	Die Organisationsstruktur entspricht den Vertriebsregionen oder Kundensegmenten.
Seilschaft	Die Organisationsstruktur entspricht der Struktur persönlicher Beziehungen.

Daneben gibt es jedoch auch Organisationen, deren Struktur vor allem dem Prinzip persönlicher Beziehungen folgt. Die Bereiche solcher Organisationen sind bezüglich ihrer Funktion und Besetzung auf die Personen an ihrer Spitze zugeschnitten und nicht umgekehrt. Man kann das unter anderem daran erkennen, dass weitestgehend unklar bleibt, welche Verantwortung den einzelnen Bereichen und ihrer Führung zukommt. Statt Verantwortung zu übernehmen, sind die Köpfe solcher Organisationen mit dem Erhalt ihrer Macht beschäftigt. Sobald sie darin scheitern, werden sie ausgetauscht, denn außer sich durch Machtspiele nach oben zu schummeln, ist Austauschbarkeit das einzige, was sie auszeichnet. Solche Organisationsformen bezeichnet man als Seilschaften (■ Tab. 6.5).

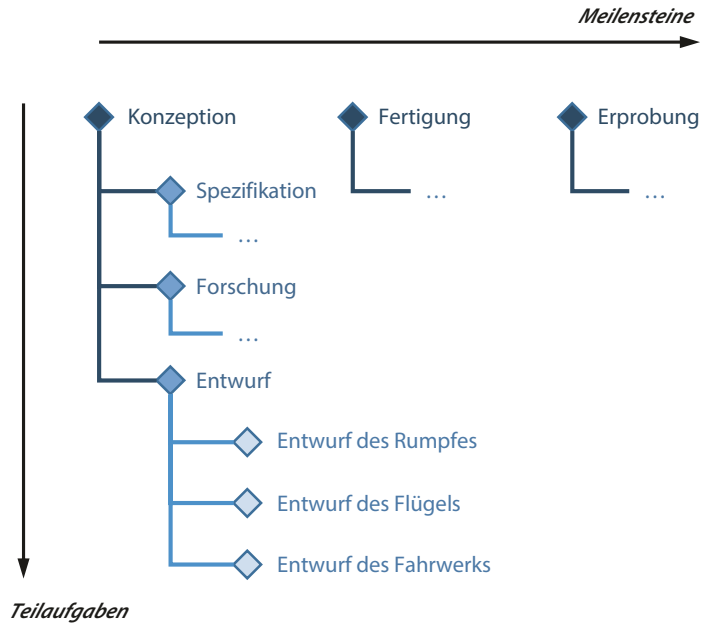
Um kräftezehrende Machtkämpfe innerhalb eines Projektes zu vermeiden, ist eine Organisationsstruktur erforderlich, aus der glasklar hervorgeht, wo welche Verantwortungen liegen. Die Verteilung von Macht innerhalb der Projektorganisation obliegt allein Ihnen als Projektleitung. Die verliehene Macht geht einher mit der von Ihnen übertragenen Verantwortung. Macht und Verantwortung sollten nicht nur untrennbar sein, Macht darf auch nur alleine dazu dienen, seiner Verantwortung gerecht zu werden. Wer Macht über die Grenzen seiner Verantwortung hinweg ausweitet, missbraucht seine Macht und wird seiner Verantwortung nicht mehr gerecht.

Eine Organisationsstruktur, aus der klar hervorgeht, wo welche Verantwortungen liegen, unterbindet kräftezehrende Machtkämpfe.

6.3 Aufgaben und Verantwortung

6.3.1 Work Breakdown Structure

Wenn es daran geht, die Aufgaben in einem Projekt zu bestimmen und sie zu verteilen, wird oft der klassische Ansatz über eine ‚Work Breakdown Structure‘ (WBS) gewählt. Ausgehend von



■ **Abb. 6.2** Schematischer Aufbau einer Work Breakdown Structure

den übergeordneten Meilensteinen des Projektes werden die einzelnen Aufgaben Stufe für Stufe immer weiter in Teilaufgaben heruntergebrochen. So entsteht eine Work Breakdown Structure. Für die einzelnen Aufgabenstellungen werden dann die dazu erforderlichen Fähigkeiten bestimmt und dementsprechend werden die Aufgaben an die Fachkräfte im Projekt vergeben.

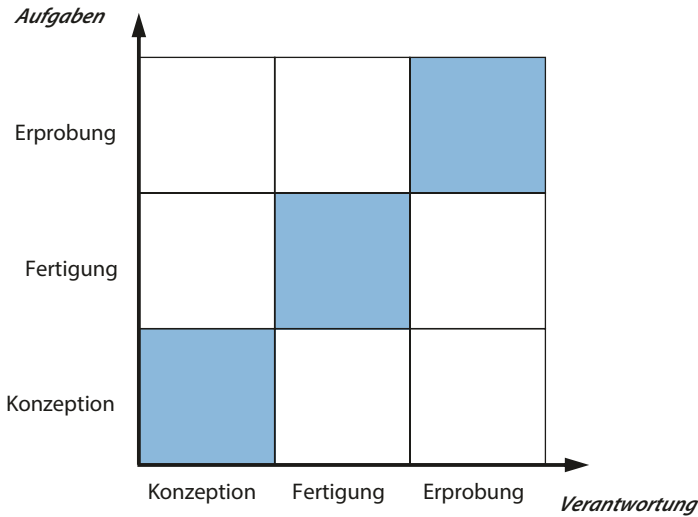
► Beispiel

Die Entwicklung eines Prototyps für ein neues Flugzeug wird in die Aufgabenbereiche Konzeption, Fertigung und Erprobung unterteilt. Der Konzeption werden wiederum die Bereiche Spezifikation, Forschung und Entwurf zugeordnet. Der Bereich Entwurf erhält Teilbereiche für die Entwürfe der einzelnen Flugzeugkomponenten usw. (■ Abb. 6.2). ◀

In der denkbar einfachsten Organisationsstruktur entsprechen die Verantwortungsbereiche eins zu eins den Aufgabenbereichen.

Theoretisch können Sie eine Work Breakdown Structure direkt auf die Organisationsstruktur Ihres Projektes übertragen. Dies führt zur denkbar einfachsten Organisationsstruktur, in der die Verantwortungsbereiche den Aufgabenbereichen eins zu eins entsprechen.

Die Organisationsstruktur zur Entwicklung eines Flugzeugprototypen würde bei diesem Ansatz drei große Verantwortungsbereiche aufweisen, nämlich Konzeption, Fertigung und Erprobung (■ Abb. 6.3).



■ **Abb. 6.3** Verantwortung versus Aufgaben: Verantwortung beschränkt sich auf den eigenen Aufgabenbereich

Bis hierhin ist zwischen der Zuteilung von Aufgaben und der Übertragung von Verantwortung kein Unterschied gemacht. Die Verantwortung der einzelnen Bereiche besteht genau darin, die mit den Aufgaben verbundenen Ziele zu erreichen. Der Reiz dieses Ansatzes ist seine Transparenz. Es ist von Anfang an für alle Beteiligten glasklar, welche Aufgaben in welche Verantwortungsbereiche fallen. Es gibt klare Abgrenzungen zwischen den Bereichen und damit eine klare Projektstruktur. Größere Konflikte und Gerangel um Kompetenzen müssen Sie hier nicht befürchten. Das erspart im späteren Verlauf des Projektes allen Beteiligten viel Zeit und Nerven.

Der Ansatz, eine Organisationsstruktur und damit die Struktur von Verantwortung direkt aus einer Work Break-down Structure abzuleiten, hat jedoch auch Nachteile. Mit dem Herunterbrechen von Aufgaben in viele kleine Teilaufgaben wird nämlich auch Verantwortung in viele kleine Teil-Verantwortungen heruntergebrochen und die Abgrenzung von Aufgabenbereichen geht einher mit der Abgrenzung von Verantwortung. Damit erhöht sich die Gefahr, dass bei Problemen, die sich nur gemeinsam lösen lassen, die Verantwortung dafür ewig zwischen Bereichen hin und her geschoben wird, ohne die Probleme selbst jemals anzugehen. Das Projekt tritt auf der Stelle. Und das ist das Dilemma: Die Abgrenzung zwischen Aufgabenbereichen verhindert zwar Kollisionen, nicht aber deren Auseinanderdriften.

► Beispiel

Bei der Erprobung des Prototypen stellt sich heraus, dass die Qualität nicht den Erwartungen entspricht. Als Projektleitung wenden Sie sich an den verantwortlichen Testingenieur. Dieser zuckt jedoch nur mit den Schultern und erklärt Ihnen mit väterlicher Güte, dass Qualität nicht vom Testen kommt. Er verweist Sie an seinen Kollegen aus der Fertigung, mit der Feststellung, dass ja wohl dort die Ursache für das Qualitätsproblem zu suchen sei.

Voller Empörung über diesen Verdacht beteuert der Chef der Fertigung jedoch, dass sie alles genauso gemacht hätten, wie es im Entwurf vorgesehen war, und wenn es Probleme mit der Qualität gäbe, die Ursache dafür schon im Entwurf liegen müsse.

Die Cheffingenieurin, die den Entwurf verantwortet, weist kopfschüttelnd über die Zweifel an ihrer Genialität jegliche Vorwürfe zurück. Schließlich sei der Entwurf von allen Experten geprüft worden, und wenn etwas mit der Qualität nicht stimme, dann kann es nur daran liegen, dass die Fertigung schlampig gearbeitet hat. ◀

In der angelsächsischen Business-Kultur nennt man so etwas „Finger Pointing“. Was läuft hier schief? Zunächst einmal ist zu sagen, dass man mit einer Work Breakdown Structure, und damit der Schaffung von Aufgabenstrukturen, grundsätzlich nichts falsch macht. Nur, das allein reicht eben nicht.

Das liegt ganz einfach daran, dass ein Herunterbrechen von Aufgaben und Verantwortungen, ein rein analytischer Ansatz ist. Das heißt, ein großes Ganzes wird in seine Einzelteile zerlegt. In dieser Richtung funktioniert das immer. Nur umgekehrt muss deshalb nicht gelten, dass viele Einzelteile automatisch immer ein großes Ganzes ergeben. Die Summe aller Komponenten eines Produktes ergibt nicht automatisch das Produkt.

Erst die Verbindungen zwischen den richtigen Schnittstellen sind es, die aus vielen Einzelteilen ein Ganzes werden lassen. Genauso ist das bei einem Projekt und seinen Teilbereichen. Damit aus einzelnen Teilbereichen ein zusammenhängendes Projekt wird, müssen dazu die Schnittstellen identifiziert werden, die das Projekt zusammenhalten. Diese Schnittstellen finden sich dort, wo die Bereiche in ihrer täglichen Arbeit voneinander abhängen, sich also gegenseitig unterstützen und dazu abstimmen müssen.

Die Summe aller Teilbereiche eines Projektes und deren Verantwortungen ergibt nicht automatisch das Projekt.

► Beispiel

Im Projekt zur Entwicklung eines Flugzeugprototyps sind die Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen Entwurf, Fertigung und Erprobung offensichtlich:

Der Entwurf kann nicht beginnen, bevor die Spezifikationen nicht verabschiedet sind. Die Fertigung kann nicht starten, bevor die Entwürfe nicht fertiggestellt und abgesegnet worden sind. Die Erprobung kann nicht erfolgen, bevor der Prototyp gebaut und ein Handbuch zu Betrieb und Wartung geschrieben ist. ◀

In diesem Beispiel zeigen die beschriebenen Abhängigkeiten alle in eine Richtung. Die Erprobung hängt von der Fertigung ab, die Fertigung vom Entwurf und der Entwurf von der Spezifikation. Das heißt, die Abhängigkeiten existieren genau in dieser Reihenfolge, aber nicht umgekehrt. Unter der Berücksichtigung von Ursache und Wirkung führt dies zu einer zeitlich strikten Abfolge der einzelnen Aufgaben. Im Projektmanagement nennt man die zeitliche Abfolge voneinander abhängiger Aufgaben den ‚kritischen Pfad‘. Spezifikation, Entwurf, Fertigung und Erprobung liegen in diesem Beispiel alle auf dem kritischen Pfad.

Die Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen eines Projektes bestimmen also seinen zeitlichen Verlauf. Es ist somit ein Projekt des aufeinander Wartens. Die Erprobung wartet auf die Fertigstellung des Prototyps. Die Fertigung wartet auf den Entwurf. Der Entwurf wartet auf die Spezifikation. Es ist aber nicht nur ein Projekt des Wartens, es ist auch ein Projekt der Ohnmacht. Ohne den Prototypen kann die Erprobung nichts machen. Ohne den Entwurf kann die Fertigung nichts machen. Ohne Spezifikationen kann der Entwurf nichts machen. Alle sind machtlos.

Aber selbst wenn alle Teilbereiche ihrer direkten Verantwortung, der sie gewahr sind, pünktlich nachkommen, ist das keine Garantie für einen reibungslosen Projektablauf. Ein Grund dafür ist, dass Teilbereiche ihrer Gesamtverantwortung gar nicht im vollen Umfang bewusst sind, weil ihnen die Informationen dazu fehlen. Anderen Teilbereichen mögen diese Informationen zwar vorliegen, sie reichen sie aber nicht weiter, weil sie sich nicht zuständig fühlen. Von diesem Phänomen erfahren wir zum Beispiel immer dann, wenn trotz konkreter Verdachtsmomente ein Verbrechen nicht vereitelt wurde, weil sich niemand zuständig gefühlt hat, die Information an diejenigen weiterzuleiten, die etwas hätten tun können.

Die Abhängigkeiten zwischen den Teilbereichen eines Projektes bestimmen seinen zeitlichen Verlauf.

Selbst wenn alle Teilbereiche ihrer direkten Verantwortung pünktlich nachkommen, ist das keine Garantie für einen reibungslosen Projektablauf.

► Beispiel

Situation: Der Prototyp für ein neues Flugzeug ist rechtzeitig fertiggestellt, aber die Erprobung kann trotzdem nicht beginnen, weil sich herausstellt, dass die Startbahn des Testgeländes zu kurz ist. Die erforderliche Startbahnlänge für den Prototypen wurde in der Entwurfsphase bereits richtig berechnet, aber nie an die Erprobung weitergeleitet.

Ursache: Die Information wurde nicht weitergegeben, weil Konstruktion und Fertigung nicht verantwortlich sind, die vorhandene Startbahn auf ihre ausreichende Länge zu überprüfen.

Resultat: Da der Erprobung keine entsprechende Information vorlag, konnte sie nicht rechtzeitig die Verlängerung der Startbahn beauftragen. ◀

6.3.2 Erweiterte Verantwortung (Meta-Verantwortung)

Wie kann man die Ohnmacht von Teilbereichen eines Projektes überwinden? Die Lösung ist, Verantwortung nicht exakt an den Grenzen von Aufgabenbereichen enden zu lassen. Das ist auch rein technisch nicht sinnvoll. Entscheidungen haben in der Regel nicht nur für die Entscheider selbst Konsequenzen, sondern auch für andere. Somit geht Verantwortung über den eigenen Aufgabenbereich hinaus. Wer Verantwortung übernimmt, sollte deswegen über seinen Tellerrand blicken und im Sinne gemeinsamer Zielsetzungen für andere mitdenken. Es geht am Ende darum, sich füreinander verantwortlich zu fühlen.

► Beispiel

Aus dem Entwurf des neuen Flugzeugprototyps ergibt sich eine Startstecke, die jegliche Erfordernisse bisheriger Flugzeugtypen überschreitet. Die verantwortlichen Konstrukteure informieren ihre Kollegen aus der Erprobung und bitten sie, die Länge der vorhandenen Startbahn zu überprüfen. ◀

Wie aber lassen sich die Mitarbeitenden eines Projektes dazu bewegen, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, statt nur innerhalb der Silos ihrer eigenen Aufgabenbereiche zu denken? Die Antwort lautet für Sie als Projektleitung:

1. Sie übertragen erweiterte Verantwortung: Hierbei geht es nicht um zusätzliche Verantwortung für eigene Aufgaben, sondern um den Auftrag, anderen zu ermöglichen, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Ich bezeichne diese Form von erweiter-

■ **Tab. 6.6** Beispiel: Erweiterte Befugnisse der Teilbereiche für die Entwicklung eines Flugzeugprototyps

Entwurf	Fertigung	Erprobung
Mitsprache bei der Spezifikation	Mitsprache beim Entwurf.	Mitsprache beim Entwurf und bei der Fertigung.
Vetorecht wenn die Spezifikationen sich in der Konstruktion nicht realistisch umsetzen lassen.	Vetorecht wenn sich der Entwurf mit den vorhandenen Mitteln in der Fertigung nicht umsetzen lässt.	Vetorecht wenn Qualitäts- und Sicherheitsaspekte nicht berücksichtigt sind.

ter Verantwortung als Meta-Verantwortung. Aufgabenbereichen Meta-Verantwortung zu übertragen, ist eine delikate Gratwanderung. Nur allzu schnell kann dies von den angrenzenden Bereichen als unerwünschte Einmischung missverstanden werden. Deswegen muss Meta-Verantwortung immer einen Bezug zu den eigenen Angelegenheiten beinhalten.

2. Sie übertragen entsprechende erweiterte Befugnisse: Dazu gehört vor allem ein Mitspracherecht bei Entscheidungen, die zwar von anderen Bereichen zu fällen sind, aber den eigenen Bereich betreffen. Außerdem kann man Befugnisse erteilen, die Qualität der Lieferungen anderer Bereiche zu prüfen, wenn der eigene Erfolg davon abhängt. Das äußerste Mittel wäre, die Abnahme einer Lieferung aus einem anderen Bereich abzulehnen (Beispiel ■ Tab. 6.6).

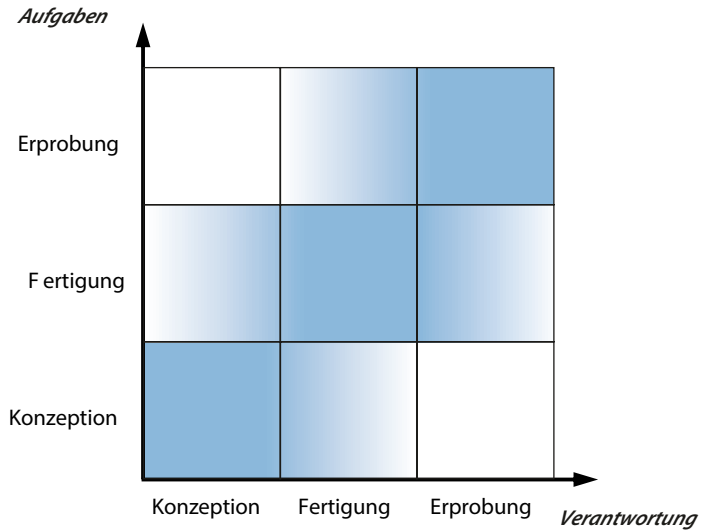
Mit jedem Recht ist eine Pflicht verbunden. Das gilt insbesondere für das Vetorecht. An das Vetorecht ist die Pflicht gebunden, der Ausübung dieses Rechtes vorzubeugen. Das ist die Pflicht, sich gegenseitig darüber zu informieren, was man von den anderen und sich selbst erwartet. Wer sein Vetorecht ausübt, muss durch stichhaltige Begründungen Rechenschaft darüber ablegen (■ Abb. 6.4 sowie Beispiel ■ Tab. 6.7).

Wenn Befugnisse und Verantwortung über die Grenzen eigener Aufgabenbereiche hinausgehen, wird der Neigung zum Silodenken und Finger Pointing wirkungsvoll entgegengetreten. Das gilt vor allem dann, wenn Rechenschaft über problematische Entwicklungen im Projekt abzulegen ist. Wer hierbei auf andere zeigt, wird dabei immer auch auf sich selbst zeigen müssen, weil er eine Mitverantwortung trägt. Dazu wird es aber gar nicht mehr kommen, denn wer an Entscheidungen beteiligt ist, wird sie später nicht in Frage stellen, sondern mitttragen.

Meta-Verantwortung ist die Verantwortung, anderen zu ermöglichen, ihrer Verantwortung gerecht zu werden.

An das Vetorecht ist die Pflicht gebunden, sich gegenseitig über seine Erwartungen zu informieren und damit der Ausübung dieses Rechtes vorzubeugen.

Wer an Entscheidungen in anderen Aufgabenbereichen beteiligt ist, wird sie später nicht in Frage stellen, sondern mitttragen.



■ **Abb. 6.4** Verantwortung versus Aufgaben: Erweiterte Verantwortung, die über die Grenzen des eigenen Aufgabenbereiches hinausgeht. Die Grenzen der Verantwortung werden dadurch unschärfer

■ Tab. 6.7 Beispiel: Erweiterte Pflichten der Teilbereiche für die Entwicklung eines Flugzeugprototyps		
Entwurf	Fertigung	Erprobung
Der Entwurf beteiligt Fertigung und Erprobung an seinen Abstimmungen.	Die Fertigung teilt dem Entwurf mit, zu welchen Zeitpunkten welche Informationen benötigt werden.	Die Erprobung teilt der Fertigung und dem Entwurf mit, zu welchen Zeitpunkten welche Informationen benötigt werden.
Alle zur Fertigung und Erprobung relevanten Informationen müssen sofort weitergegeben werden.	Die Fertigung muss sicherstellen, dass sie rechtzeitig von der Konstruktionsabteilung erfährt, welche Materialien zum Bau des Prototyps vorgesehen sind, um diese rechtzeitig bestellen zu können.	Die Erprobung braucht Informationen zur Handhabung des neuen Prototyps, damit Testfälle geschrieben werden und Testpiloten rechtzeitig für die Erprobung trainieren können.

► Beispiel

Bei der Erprobung des Flugzeugprototyps stellt sich heraus, dass die Qualität nicht den Erwartungen entspricht. Der verantwortliche Testingenieur verweist schulterzuckend an seine Kollegen aus der Fertigung, wo er die Verantwortung für die Qualitätsmängel sieht. Da er jedoch an der Planung und den Entscheidungen der Fertigung beteiligt war, muss er sich die Frage gefallen lassen, was er selbst unternommen hat, die Mängel dort zu erkennen und zu beheben? Es führt kein Weg für ihn daran vorbei, selbst Rechenschaft darüber abzulegen, was in der Fertigung schiefgelaufen ist. ◀

Wenn alle Aufgaben in einem Projekt voneinander abzuhängen scheinen und somit auf dem kritischen Pfad liegen, dann, so war meine These, kann das zu einem Projekt des Wartens und der Ohnmacht ausarten. Durch erweiterte Verantwortungen und Befugnisse können sich aber die einzelnen Verantwortungsbereiche gegenseitig in ihre Planungs- und Entscheidungsprozesse stärker einbeziehen. Das beschleunigt den Informationsfluss und ermöglicht früh zu erkennen, welche Aktivitäten bereits parallel stattfinden können.

► Beispiel

Wenn die Fertigung in den Planungsprozess der Konstruktionsabteilung eingebunden ist, erfährt sie frühzeitig, welche Materialien zu Anwendung kommen sollen und kann dafür schon einen Ausschreibungsprozess vorbereiten, während die Detailplanung noch läuft.

Wenn die Erprobung in den Konstruktionsprozess eingebunden wird, können bereits Testpläne erstellt und Testpiloten trainiert werden, bevor die Fertigung des Prototyps überhaupt angelaufen ist.

Vor allem besteht die Chance, noch rechtzeitig die Startbahn zu verlängern, falls sich während des Entwurfs herausstellt, dass der Prototyp eine längere Startstrecke benötigt. ◀

6.3.3 Was ein Projekt im Inneren zusammenhält

Was aber machen Sie, wenn sich Schnittstellen zwischen den Teilbereichen Ihres Projektes kaum ergeben und eine sinnvolle Zusammenarbeit untereinander einfach nicht zustande kommen will? Was, außer direkten Verbindungen, kann die einzelnen Teilbereiche noch zusammenhalten?

Es sind Klammern! Die größte und wichtigste Klammer, welche die einzelnen Organisationsbereiche Ihres Projektes zusammenhält, sind natürlich Sie selbst, die Projektleitung. Aber

Außer den direkten Schnittstellen zwischen Teilbereichen, sind es die übergeordneten Klammern, die eine Projektorganisation zusammenhalten.

Sie möchten sich vielleicht nicht darauf verlassen, die einzige Klammer im Projekt zu sein?

Wenn Sie nach weiteren Klammern suchen, dann schauen Sie dazu ganz einfach auf die Lieferungen, die Ihr Projektauftrag vorsieht. Lautet Ihr Projektauftrag, ein neues Produkt zu entwickeln, dann überlegen Sie sich, welche Eigenschaften das Produkt haben soll. Daraus wählen Sie alle Eigenschaften aus, die sich nicht von alleine aus der Summe der Teillieferungen ergeben. Ich bezeichne diese Eigenschaften im Folgenden als übergreifende Eigenschaften.

6.3.3.1 Übergreifende Produkteigenschaften

Zur Veranschaulichung habe ich mir im Folgenden allgemeine übergreifende Produkteigenschaften überlegt, die sich nicht von selbst aus den Eigenschaften einzelner Produktkomponenten ergeben:

- Konfigurierbarkeit

... ist die Eigenschaft eines Produktes, seine Funktion an kundenspezifische Wünsche anzupassen zu können.

- Sicherheit

... ist die Eigenschaft eines Produktes, sich und seine Inhalte vor Missbrauch zu schützen.

... ist die Eigenschaft eines Produktes, sich selbst, seine Nutzer und seine Umwelt vor möglichen Gefahren zu schützen.

- Robustheit

... ist die Eigenschaft eines Produktes, trotz Beschädigungen, Verschleiß oder Ausfall einzelner Komponenten seine grundlegende Funktion weiterhin zu erfüllen.

- Wartbarkeit

... ist die Eigenschaft eines Produktes, seine Funktion mit möglichst geringen Kosten und Ausfallzeiten über eine möglichst lange Zeit aufrecht zu erhalten.

- Handhabbarkeit

... ist die Eigenschaft eines Produktes, mit möglichst geringen Produktkenntnissen und ohne besondere Fähigkeiten seine Funktionen in möglichst großem Umfang nutzen zu können.

6.3.3.2 Übergreifende Prozesseigenschaften

Wenn im Zuge eines Projektes ein Prozess eingeführt werden soll, dann gibt es auch hier übergreifende Eigenschaften, die sich nicht von alleine aus den einzelnen Prozessschritten ergeben:

- Einfachheit

... ist die Eigenschaft eines Prozesses, mit möglichst wenigen und möglichst einfachen Regeln auszukommen.

... ist die Eigenschaft eines Prozesses, mit möglichst wenig Schritten, Verzweigungen und Entscheidungen auszukommen.

- Verfügbarkeit

... ist die Eigenschaft eines Prozesses, ihn unter möglichst geringen Voraussetzungen starten zu können.

- Anpassungsfähigkeit

... ist die Eigenschaft eines Prozesses, unter möglichst geringen Anpassungen mit möglichst vielen, unterschiedlichen Ausgangsbedingungen zurechtzukommen.

- Flexibilität

... ist die Eigenschaft eines Prozesses, mit möglichst geringen Anpassungen in möglichst kurzer Zeit auf unvorhergesehene Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren zu können.

- Vorhersagbarkeit

... ist die Eigenschaft eines Prozesses, unter gleichbleibenden Ausgangsbedingungen möglichst gleichbleibende Resultate zu liefern.

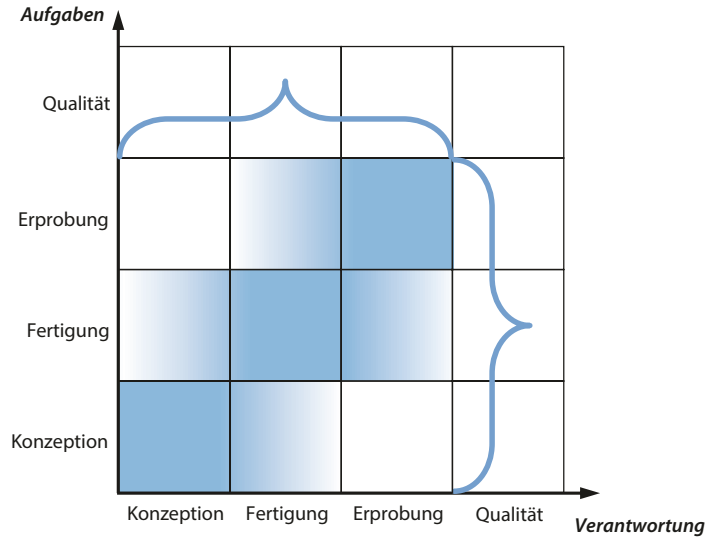
Aus den übergreifenden Eigenschaften von Projektlieferungen lassen sich fachübergreifende Aufgabenstellungen ableiten, die das Ziel haben, genau diese Eigenschaften sicherzustellen. Diese zusätzlichen Aufgabenstellungen liegen quer zu allen anderen Aufgabenbereichen Ihres Projektes und bilden die Klammern Ihrer Organisationsstruktur.

Fachübergreifende Aufgabenbereiche bilden die Klammern der Organisationsstruktur.

► Beispiel

Eine übergeordnete Eigenschaft des Prototyps soll sein, dass er schnell und einfach gewartet werden kann. Ein zentral agierendes Team hat den Auftrag, dies sicherzustellen. Dazu soll das Team die Zusammenarbeit der drei Bereiche Entwurf, Fertigung und Erprobung in dieser Sache koordinieren.

Der Entwurfsbereich wird gebeten, ein grundlegendes Wartungskonzept zu erstellen. Das Konzept soll unter anderem vorsehen, dass insbesondere Komponenten mit hohem Verschleiß leicht zugänglich und schnell austauschbar sind. Dazu berät sich der Entwurf mit den Kollegen aus Fertigung und Erprobung. Die Mitarbeitenden aus der Erprobung wissen, welche Teile am schnellsten verschleißen. In der Fertigung gibt es die größte Erfahrung, welche Vorrichtungen den schnellen Ein- und Ausbau einzelner Komponenten begünstigen. ◀



■ **Abb. 6.5** Verantwortung versus Aufgaben: Qualitätsmanagement als übergreifende Klammer einer Projektorganisation

Ein breit aufgestelltes Qualitätsmanagement bildet den Kern fachübergreifender Aufgabenbereiche.

Es ist natürlich nicht sinnvoll, zu jeder einzelnen übergreifenden Eigenschaft einer Projektlieferung einen eigenen zentralen Aufgabenbereich aufzustellen. Bei übergreifenden Eigenschaften geht es fast immer um Qualität. Es gibt zahlreiche Definitionen zum Begriff Qualität ([Deutsches Institut für Normung; Garvin 1984](#)). Allen gemeinsam erscheint mir, dass sie den Qualitätsbegriff aus den Eigenschaften der betreffenden Sache und den daran geknüpften Anforderungen ableiten. Deswegen sehe ich ein breit aufgestelltes Qualitätsmanagement als den Kern fachübergreifender Aufgabenbereiche an. Wenn Sie also nicht ganz allein die Klammer bilden möchten, die Ihr Projekt zusammenhält, dann gönnen Sie ihrer Organisationsstruktur ein zentrales Qualitätsmanagement, das sich den übergreifenden Eigenschaften Ihrer Projektlieferung widmet (■ Abb. 6.5).

6.3.3.3 In drei Stufen zur Projektorganisation

Eine Organisationsstruktur lässt sich in drei aufeinanderfolgenden Stufen aufbauen:

1. Aufbau von Verantwortungsbereichen, die sich aus den Aufgabenbereichen des Projektes ergeben: Aus dem Projektauftrag ergeben sich die Aufgaben des Projektes, die in Aufgabenbereiche aufgeteilt werden. Den Aufgabenbereichen werden Organisationsbereiche zugeordnet. Diese Organisations-

bereiche haben die Verantwortung, ihre Aufgaben zu erfüllen. Dazu werden den Organisationsbereichen die erforderlichen Mittel gegeben, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Das sind vor allem Befugnisse, über entsprechende Ressourcen zu verfügen und im Rahmen der Zielvorgaben eigenständig zu entscheiden, wie die Aufgabenstellung umgesetzt werden kann.

2. Übertragung erweiterter Verantwortungen aus den Abhängigkeiten zwischen Aufgabenbereichen: Aus den Abhängigkeiten zwischen einzelnen Organisationsbereichen ergeben sich erweiterte Verantwortungen, die über die Grenzen der eigenen Aufgabenbereiche hinausgehen. Mit diesen erweiterten Verantwortungen sind Rechte verbunden, wie z. B. ein Mitspracherecht bei Entscheidungen, die den eigenen Erfolg betreffen.

3. Aufbau von Querschnittsbereichen aus den Eigenschaften der Gesamtlieferung: Aus den übergeordneten Produkt- oder Prozesseigenschaften der Projektlieferung lassen sich übergeordnete Aufgaben ableiten. Die dazugehörigen Verantwortungsbereiche liegen quer zu den anderen Bereichen in der Organisationsstruktur. Sie können so als Klammern der Organisationsstruktur wirken und den anderen Bereichen, einen Zusammenhang vermitteln.

Fazit

Organisationsstrukturen bilden das Gerüst für eine effektive Zusammenarbeit. Ihr Aufbau folgt dabei immer einem Prinzip. Erscheint dieses Prinzip transparent und gerecht, entsteht daraus eine Projektorganisation, die ihre Mitglieder akzeptieren und der sie vertrauen werden.

Aus den Aufgabenbereichen eines Projektes lassen sich Verantwortungsbereiche ableiten. Aus einer guten Organisationsstruktur geht klar hervor, wo welche Verantwortungen liegen und wie Macht und Verantwortung miteinander verbunden sind. Klare Verhältnisse von Macht und Verantwortung vermeiden Machtkämpfe.

Die Summe aller Verantwortungsbereiche ergibt nicht von selbst eine stabile Projektorganisation. Entscheidend für den Zusammenhalt einer Organisation ist der Austausch von Informationen über die Schnittstellen zwischen voneinander abhängigen Teilbereichen. Außerdem können Querschnittsbereiche für fachübergreifende Aufgabenstellungen die Klammern einer Organisationsstruktur bilden.

Literatur

- Bach N, Brehm C, Buchholz W, Petry T (2012) Wertschöpfungsorientierte Organisation: Architekturen – Prozesse – Strukturen. Springer Gabler, Wiesbaden
- Bach N, Brehm C, Buchholz W, Petry T (2017) Organisation. Springer Gabler, Wiesbaden
- Bergmann R, Garrecht M (2016) Organisation und Projektmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden
- Deutsches Institut für Normung. DIN EN ISO 9000:2015-1. Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Beuth. <https://doi.org/10.31030/2325650>
- Frese E et al (2019) Organisation, Organisationstheorien und Organisationsgestaltung. In: Frese E et al (Hrsg) Grundlagen der Organisation. Springer Gabler, Wiesbaden
- Garvin DA (1984) What does „product quality“ really mean? sloan management review. Fall 1984:25–45. <https://sloanreview.mit.edu/article/what-does-product-quality-really-mean/>. Zugegriffen am 26.10.2019
- Grimm BA (1996) Macht und Verantwortung. Springer Gabler, Wiesbaden
- Kieser A, Ebers M (Hrsg) (2019) Organisationstheorien. Kohlhammer, Stuttgart

Der Führungsstil: Entscheidung über die Form von Organisation, Motivation und Kommunikation

Inhaltsverzeichnis

- 7.1 Führungsstile im Kontext von Organisation – 100
- 7.2 Master & Commander – 101
- 7.3 Wegbereiter und Motivator – 101
- 7.4 Erörterung – 102
- Literatur – 104

Trailer

Selbst für eine perfekte Organisationsstruktur gibt es keine Garantie, dass sie von alleine dauerhaft besteht. Hinter den Strukturen Ihrer Projektorganisation stehen Menschen mit ihren individuellen Erwartungen und Stimmungen. Wenn sich Erwartungen nicht erfüllen und Stimmungen kippen, wird auch die beste Organisationsstruktur schnell in sich zusammenfallen. Um das zu verhindern, sollten Sie überlegen, wo Sie sich als Projektleitung in der Organisationsstruktur Ihres Projektes sehen, und wie Sie ihre Beziehung zu den Mitarbeitenden im Projekt gestalten wollen. Ihre persönliche Haltung, mit der Sie sich selbst in Ihrer Organisationsstruktur positionieren, bestimmt, wie Sie mit Mitarbeitenden umgehen und beeinflusst umgekehrt deren Haltung zu Ihnen und zum Projekt.

7**7.1 Führungsstile im Kontext von Organisation**

Wie Führungsstile (Maier et al. 2018) auf die Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden wirkt, ist Gegenstand der Führungs- und Motivationstheorien, die in den vorangegangenen Kapiteln bereits beleuchtet wurden. Es gibt jedoch auch Stimmen, die einen direkten Zusammenhang zwischen Führungsstil und Motivation der Mitarbeitenden mangels empirischer Beweise in Zweifel ziehen (Malik 2014).

Ich selbst sehe zunächst einen engen Zusammenhang zwischen Führungsstil und den Methoden, die Führungskräfte zur Motivation von Mitarbeitenden und bei Zielsetzungsprozessen anwenden. Außerdem denke ich, dass Organisationsstruktur und Informationsfluss in einem Projekt eng mit dem Führungsstil zusammenhängen (van Dick und Fink 2019; Lippold 2019a). Es gibt keine beliebigen Kombinationsmöglichkeiten dieser Aspekte.

Zu einem autoritären Führungsstil fügt sich stets eine hierarchische Organisationsstruktur. Der Fluss von Informationen folgt in dieser Hierarchie den Berichtswegen von unten nach oben. Umgekehrt werden Ziele von oben nach unten vorgegeben. Netzwerke mit einem freien Fluss von Informationen in alle Richtungen und eigenständige Zielsetzungen lässt ein autoritärer Führungsstil nicht zu, sie sind Attribute eines demokratischen (Lippold 2019b) oder kooperativen Führungsstils.

Mit Ihrer persönlichen Haltung, die Sie zu ihren Mitarbeitenden im Projekt einnehmen, wählen Sie ihren Führungsstil. Führungsstil (Maier et al. 2018) heißt, wie Sie Ihre Mitarbeitenden motivieren, wie Ziele gesetzt werden, welche organisatorischen Strukturen bestehen und wie Information im Projekt fließt. Das alles wiederum beeinflusst, wie Projektteilnehmer zusammenarbeiten. Zur Veranschaulichung skizziere ich zwei Führungsstile, die sich in ihrem Wesen diametral gegenüber

Mit der Haltung zu Ihren Mitarbeitenden wählen Sie Ihren Führungsstil, der bestimmt, wie Sie motivieren und organisatorische Strukturen aufbauen.

stehen. Welcher Führungsstil gut oder schlecht ist, und ob sich Motivation sowie Leistung dadurch steigern oder nicht, sei zunächst dahingestellt. In der sich anschließenden Erörterung komme ich darauf zurück.

7.2 Master & Commander

Der erste Führungsstil, den ich hier skizzieren möchte, gründet auf der Vorstellung, dass die Mitarbeitenden Ihres Projektes dazu da sind, Ihnen zu folgen und den Zielen zu dienen, die Sie als Projektführung setzen. Ihre Organisationsstruktur bildet eine klare, klassische Hierarchie ab, der Sie vorstehen und in der Sie sich selbst ins Zentrum aller Aktivitäten stellen. Die Kommunikation folgt den Linien der Organisationsstruktur, das heißt vertikal zwischen den Mitarbeitenden und ihren direkten Vorgesetzten. Alle Kommunikationsstränge enden bei Ihnen und die gesamte Kommunikation im Projekt läuft schließlich über Ihren Tisch. Jeder Mitarbeitende, wenn er gerade mit einer Aufgabe betraut ist, die Ihnen bedeutend oder kritisch erscheint, erstattet Ihnen direkt Bericht, am besten täglich. Dadurch haben Sie zu jedem Zeitpunkt den vollen Überblick und die volle Kontrolle über alles, was in Ihrem Projekt gerade läuft. Jeder im Projekt bekommt direkt von Ihnen regelmäßig präzise und unmissverständliche Anweisungen, was zu tun ist. Wenn Sie den Eindruck haben, dass jemand Ihre Vorgaben ignoriert oder zu undiszipliniert ist, reagieren Sie umgehend mit Sanktionen (■ Abb. 7.1).

Für diejenigen unter Ihnen, die an dieser Stelle sagen:

„Was wäre ich doch so gerne ein solch knallharter Manager. Leider habe ich nicht überall den Einblick und das Fachwissen, jedem im Projekt genaue Instruktionen zu geben. Außerdem habe ich nicht die Energie, täglich jeden und alles zu kontrollieren.“

gibt es noch eine andere Option, die sich am anderen Ende des Spektrums möglicher Führungsstile findet.

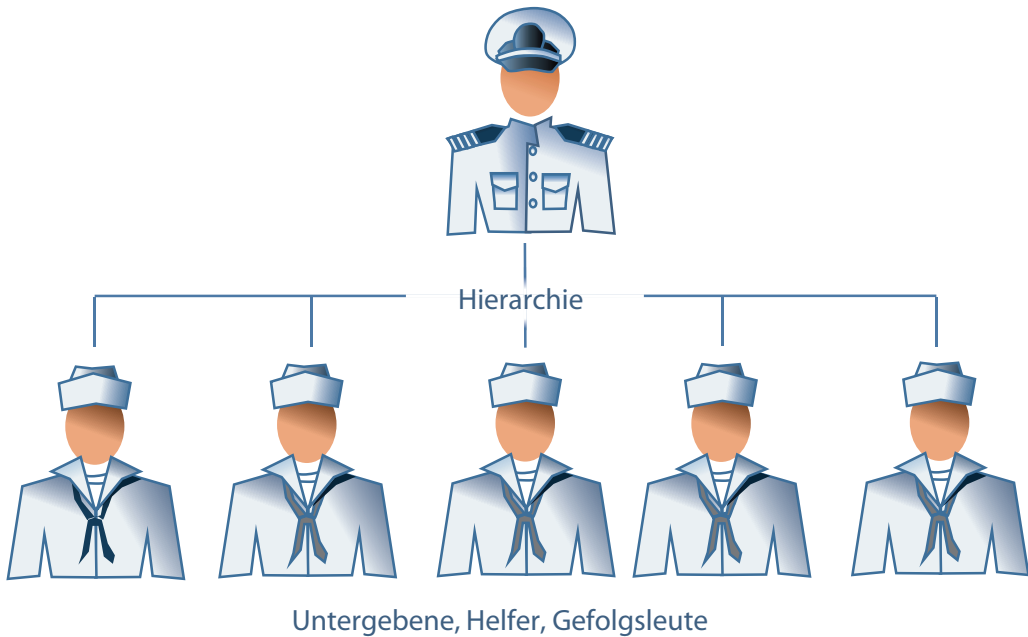
In einer klassisch hierarchischen Organisationsstruktur sind die Mitarbeitenden dazu da, ihren Führungskräften zu folgen und den Zielen zu dienen, die ihnen von oben gesetzt werden.

7.3 Wegbereiter und Motivator

In dieser zweiten Option gelten die Mitarbeitenden als Schlüsselfiguren in ihrem jeweiligen Fachgebiet, welche die täglichen Herausforderungen des Projektes selbstständig bewältigen. Folglich ist Ihre wichtigste Aufgabe als Projektleitung, diesen Mitarbeitenden die Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sie ihre Fähigkeiten optimal entfalten können. In diesen Rahmenbedingungen ist eine Organisationsstruktur eingebettet, in der Sie Verantwortungsbereiche klar zugeordnet haben. Innerhalb dieser Bereiche haben die Mitarbeitenden den vol-

In einer Netzwerkorganisation agieren die Mitarbeitenden als Schlüsselfiguren, welche die täglichen Herausforderungen selbstständig bewältigen.

Master & Commander



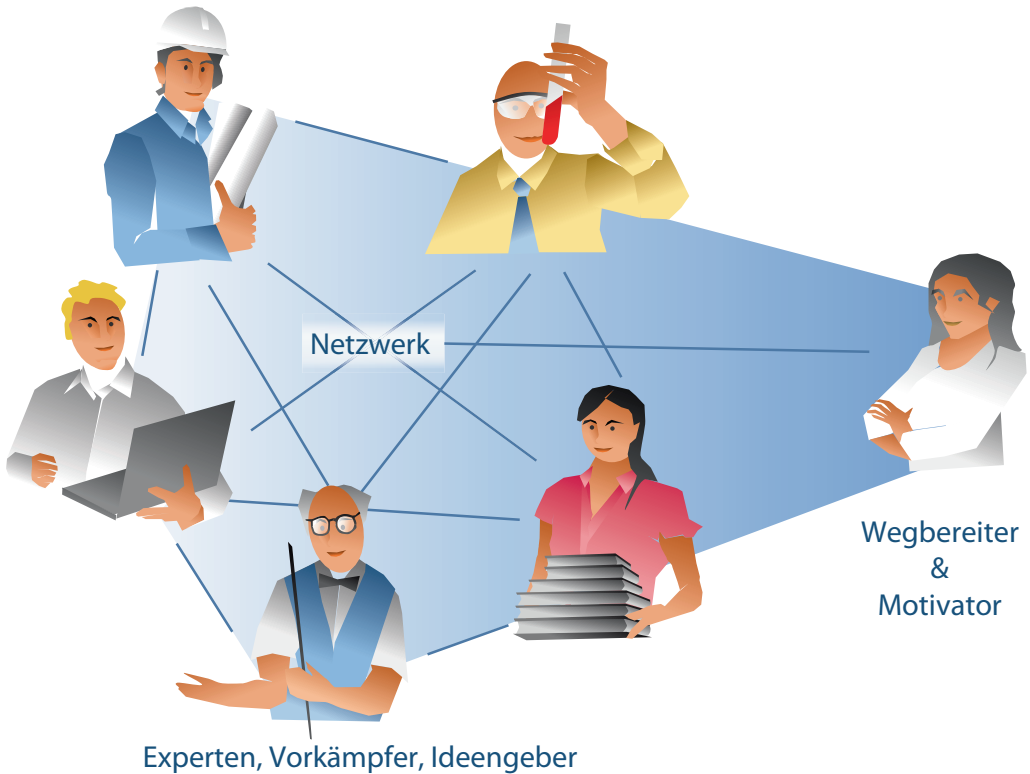
■ **Abb. 7.1** Hierarchische Organisationsstruktur, in der die Projektleitung die Kommunikation und Zusammenarbeit direkt steuert.

len Spielraum, selbst zu entscheiden, wie sie ihrer Verantwortung gerecht werden. Die Organisationsstruktur bildet ein Netzwerk zwischen den Projektteilnehmern, das den freien Fluss von Informationen in alle Richtungen vorsieht und direkte Abstimmungen sowie selbstständige Entscheidungsfindung unter den Mitarbeitenden unterstützt. Besondere Leistungen werden extra gewürdigt und Erfolge mit dem Team gefeiert (■ Abb. 7.2).

7.4 Erörterung

Ein autoritärer Führungsstil, bei dem die Projektleitung das volle Kommando übernimmt, kann in sehr kurzer Zeit zu beachtlichen Erfolgen führen.

Wenn Sie mich fragen, welchen der beiden Führungsstile ich bevorzugen würde, dann ist meine Antwort: „Es kommt auf die Situation an.“ In Krisensituationen zum Beispiel, in denen die Zeit fehlt, eine belastbare Organisationsstruktur mit etablierten Verantwortungsbereichen und selbstständig agierenden Mitarbeitenden aufzubauen, mag ein stringenter Führungsstil, wie er in Option eins von mir skizziert wurde, durchaus angebracht erscheinen. Ein autoritärer Führungsstil, bei dem die Projektleitung das volle Kommando übernimmt, kann in sehr kurzer Zeit zu beachtlichen Erfolgen führen, und schnelle Erfolge beeindrucken immer.



■ **Abb. 7.2** Netzwerkorganisation, die den freien Fluss von Information in alle Richtungen unterstützt. Die Zusammenarbeit wird von den Teammitgliedern aus eigenem Antrieb heraus und gemeinschaftlich gesteuert.

Welcher Führungsstil gerade angebracht ist, hängt auch vom Typus der geführten Mitarbeitenden ab, von ihrer Arbeitssituation und fachlichen Erfahrung. Mitarbeitende mit wenig Erfahrung und Selbstsicherheit mögen durchaus einen Führungsstil schätzen, über den sie regelmäßig klare, unmissverständliche Vorgaben vermittelt bekommen. Routinierte Profis hingegen bevorzugen sicherlich einen Führungsstil, der ihnen möglichst viele Spielräume bei der Lösungsgestaltung ihrer Aufgaben lässt. Führung sollte daher Situations- und Typbezogen erfolgen. Ein situativer Führungsstil (Blanchard et al. 2015) kann dies leisten.

Auf lange Sicht jedoch bedeuten Anordnungen, die kontinuierlich von oben kommen, immer eine Bevormundung. Ständige Bevormundung führt schließlich zu Desinteresse bei den Projektmitarbeitenden. Permanente und lückenlose Kontrolle erzeugt auf allen Seiten Misstrauen. Sanktionen, wenn sie zum Prinzip für verfehlte Vorgaben werden, sind ein effizientes Mittel, Frustration nachhaltig zu fördern. Desinteresse, Misstrauen und Frustration schließlich bilden die Basis dafür, jedes Projekt früher oder später zum Scheitern zu bringen.

Nachhaltige Projekterfolge
gründen auf Vertrauen,
Motivation und
Eigeninitiative.

Im Gegensatz dazu gründen nachhaltige Projekterfolge auf Vertrauen, Motivation und Eigeninitiative. Diese Einstellungen kommen nicht von selbst. Vertrauen und Motivation kommen durch Anerkennung von Leistung und persönliche Wertschätzung. Eigeninitiative erfordert Handlungsfähigkeit, die durch entsprechende Entscheidungsspielräume und den freien Fluss von Informationen gegeben wird (Bothe 2020; Schust 2019). Wie ich es für Option zwei angedeutet habe, ist es an Ihnen als Projektleitung, eine Organisationskultur zu schaffen, in der dies möglich ist. Gelingt Ihnen das, erhöhen Sie nicht nur die Chancen, das Projekt erfolgreich zum Abschluss zu bringen. Sie selbst versetzen Sie damit auch in die Lage, Ihren Fokus verstärkt auf die strategischen Weichenstellungen im Projekt zu lenken, statt sich auf Dauer im Tagesgeschäft aufzureiben.

Fazit

Der Führungsstil, den Sie für sich wählen, entscheidet darüber, wie die Menschen in Ihrem Projekt zusammenarbeiten, wie Informationen fließen und wie Ziele gesetzt werden. Das wirkt sich maßgeblich auf Motivation und Leistung der Projektteilnehmer aus und bestimmt damit, wohin ein Projekt geführt wird, zum Erfolg oder zum Scheitern.

Unter einem demokratischen Führungsstil entwickelt sich eine Netzwerkorganisation, deren Mitglieder als Schlüsselfiguren ihrer Fachgebiete auf Augenhöhe zusammen agieren. So können Informationen in alle Richtungen frei fließen. Hierbei wird offensichtlich, wie sehr eine Organisationsstruktur den Informationsfluss bestimmt.

Wie Information entsteht, wann und wie sie verteilt wird und wie sie von ihren Empfängern interpretiert wird, ist jedoch eine ganz andere Sache, der sich das nächste Kapitel widmet.

Literatur

- Blanchard K, Zigarmi P, Zigarmi D (2015) Der Minuten-Manager: Führungsstile. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
- Bothe J (2020) Führungskultur und Supportive Leadership. Springer Gabler, Wiesbaden
- van Dick R, Fink L (2019) Führungsstile: Prominenten und Persönlichkeiten über die Schulter geschaut. Springer, Berlin/Heidelberg
- Lippold D (2019a) Führungskultur im Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden
- Lippold D (2019b) Zur Demokratisierung von Führung. In: Lippold D (Hrsg) Führungskultur im Wandel. Springer Gabler, Wiesbaden, S 49–51
- Maier GW, Bartscher T, Nissen R (2018) Führungsstil. Gabler Wirtschaftslexikon. Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungsstil-35479/version-258960>. Zugegriffen am 07.12.2019

- Malik F (2014) Führungsstil ist nicht wichtig. In: Malik F (Hrsg) Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Vertrauen. Campus, Frankfurt/New York, S 139–142
- Schust GH (2019) Unterstützendes Führen. Die Führungsstrategie von Morgen. Business-wissen.de.Fachartikel. <https://www.business-wissen.de/artikel/unterstuetzendes-fuehren-die-fuehrungsstrategie-von-morgen/>. Zugegriffen am 27.10.2019

Fundamente der Kommunikationsstruktur: Grundlage zur selbstständigen Teamarbeit

Inhaltsverzeichnis

- 8.1 Meeting-Struktur – 108
- 8.2 Vertrauensbildung – 111
- 8.3 Freier Fluss von Informationen – 112
 - 8.3.1 Geheimhaltung – 113
 - 8.3.2 Unterschlagung von Informationen – 115
 - 8.3.3 Übersehen von Informationen – 116
 - 8.3.4 Vergessen von Informationen – 117
- Literatur – 119

Trailer

Das wichtigste Mittel zum Management eines Projektes ist Kommunikation. Sobald Sie irgendwo Managementaufgaben ausüben, nimmt die Kommunikation den weitaus größten Teil Ihrer Arbeitszeit dafür ein. Alles, was Sie als Projektleitung erreichen, erreichen Sie darüber, was Sie sagen und vor allem wie Sie es sagen.

Je mehr Projektteams und Bereiche ineinander verzahnt sind und zusammenarbeiten, umso wichtiger wird ganz offensichtlich Kommunikation. Deswegen muss einer Organisationsstruktur immer auch eine Kommunikationsstruktur (Bohnic 2014; Morozzi 2017) zur Seite gestellt werden.

Wenn Sie ihr Projekt mit einem lebenden Organismus vergleichen, dann übernimmt die Kommunikationsstruktur hierbei die Rolle des Blutkreislaufes. So wie alle Organe eines Organismus darauf angewiesen sind, mit sauerstoffhaltigem Blut versorgt zu werden, um ihre Funktion auszuüben, so sind alle Bereiche und Teams in Ihrem Projekt darauf angewiesen, mit gehaltvollen Informationen versorgt zu werden.

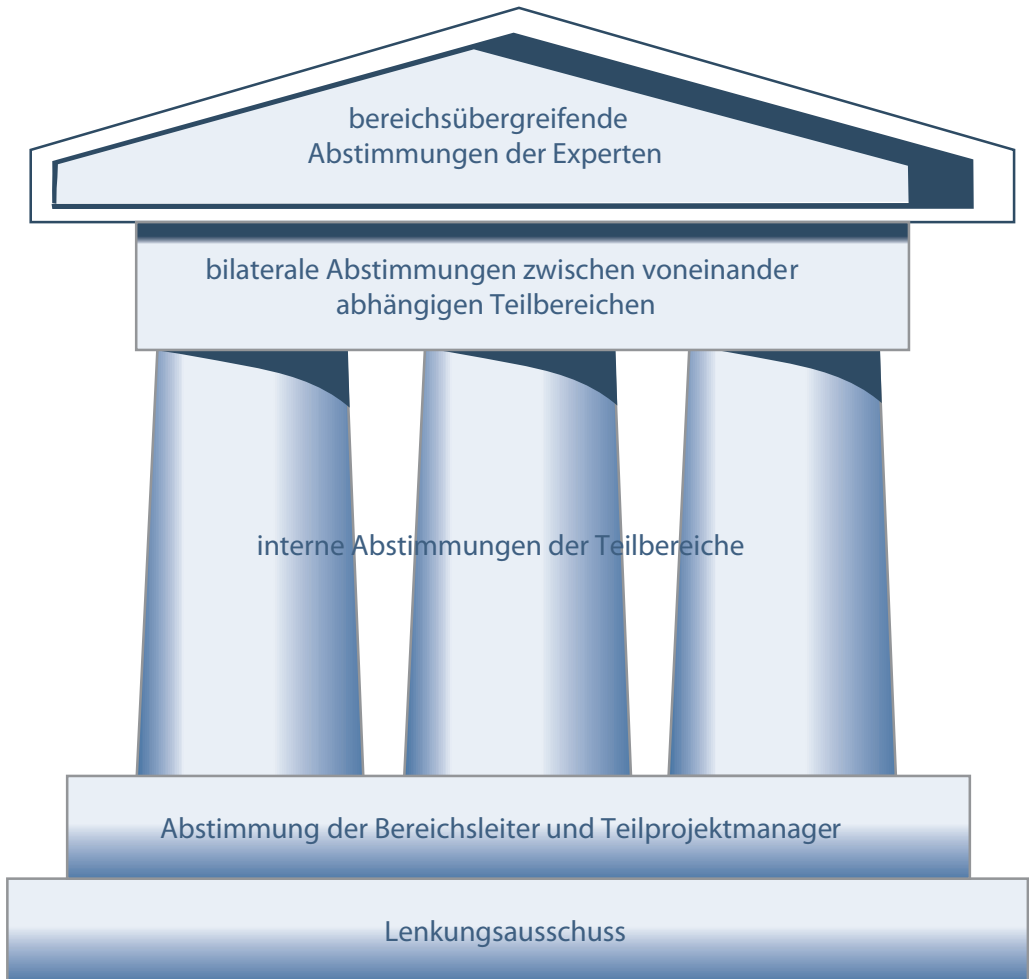
8.1 Meeting-Struktur

Information ist die
Währung der
Kommunikation.

Bei Kommunikation geht es ganz offensichtlich um den Austausch von Informationen. Information ist sozusagen die Währung der Kommunikation. Am effizientesten werden Informationen dort ausgetauscht, wo sich viele Menschen treffen. Dazu überlegt man sich, wer mit wem welche Informationen austauschen muss und organisiert passende Besprechungen. Fertig ist die Meeting-Struktur des Projektes (Burgardt 2014; Malik 2014).

Eine Meeting-Struktur lässt sich sehr einfach direkt aus der Organisationsstruktur des Projektes ableiten. Das Fundament bilden die Treffen des Lenkungsausschuss und eine regelmäßige Generalkonferenz, an der alle Vertreter der einzelnen Verantwortungsbereiche teilnehmen. Die Verantwortungsbereiche selbst haben ihre eigenen regelmäßigen Teammeetings, zu denen alle zugehörigen Mitarbeitenden kommen können. Sie stellen die Säulen der Meeting-Struktur dar. Darüber hinaus halten eng verzahnte Teams und Bereiche regelmäßig bilaterale Abstimmungen ab. Wenn man das so macht, bildet die Meeting-Struktur die Organisationsstruktur direkt ab. Das Dach der Meeting-Struktur kann der bereichsübergreifende fachliche Austausch unter folgenden Expertenkreisen bilden (■ Abb. 8.1 und 8.2):

- Strategen, Planer
- Produktmanager
- Konstrukteure, Architekten
- Entwickler, Ingenieure, Designer
- Produktionsmanager

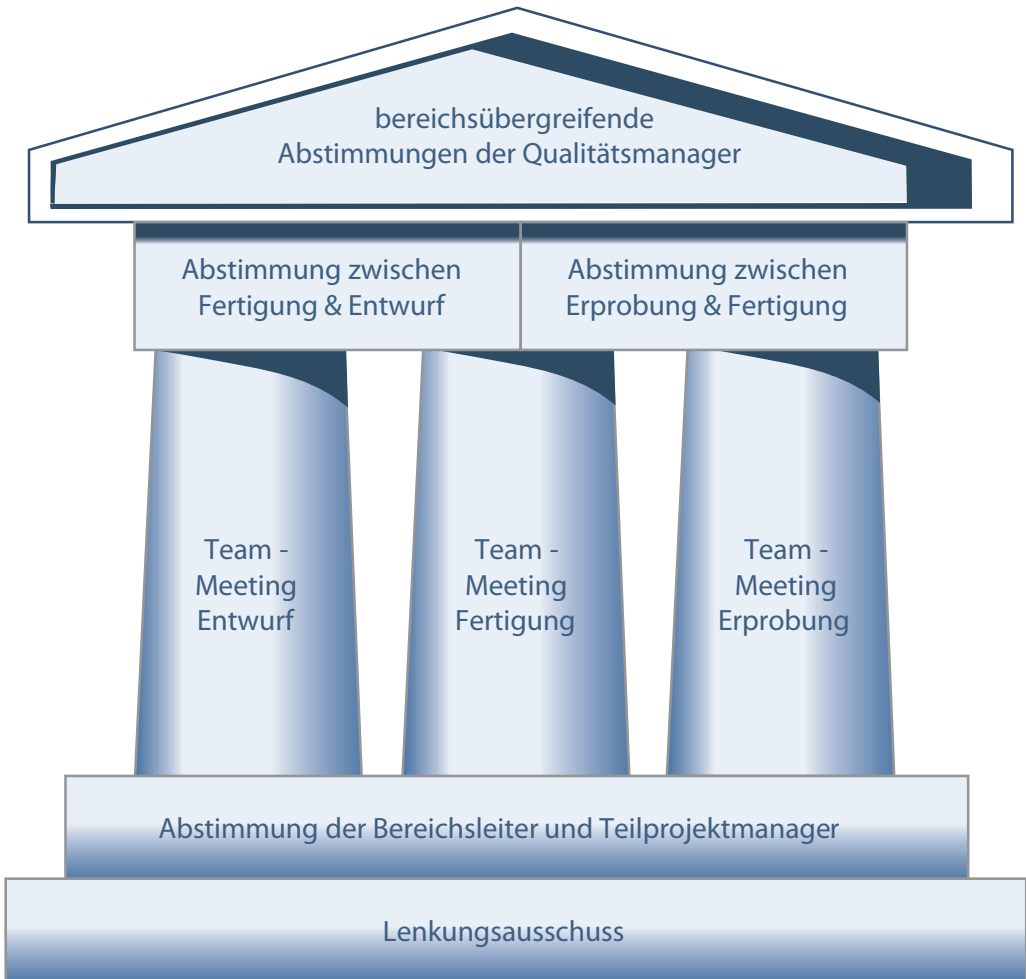


■ **Abb. 8.1** Schematischer Aufbau einer Meeting-Struktur

- Qualitätsmanager
- Tester
- Controller
- Sicherheitsexperten
- Vertriebsexperten
- IT-Experten

Mit dem Aufbau einer Meeting-Struktur sind die wichtigsten Informationskanäle im Projekt geschaffen und der Austausch von Informationen scheint erst einmal geregelt. Damit Information aber auch durch die geschaffenen Informationskanäle fließt, muss sie erst einmal irgendwo entstehen. An dieser Stelle gilt es, eine Anschubinvestition zu leisten, damit der Prozess, Informationen zu erstellen und zu verteilen, ins Rollen kommt.

Mit dem Aufbau einer Meeting-Struktur sind die wichtigsten Informationskanäle im Projekt geschaffen.

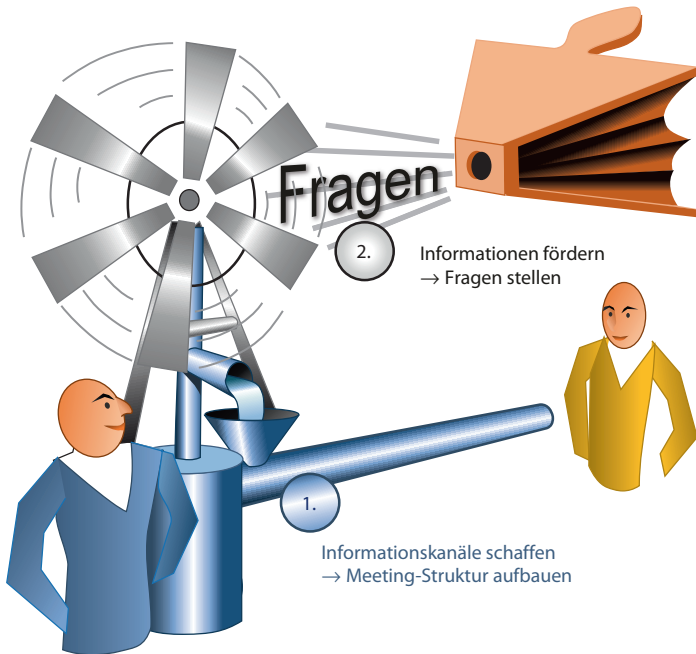


■ **Abb. 8.2** Schematischer Aufbau einer Meeting-Struktur am Beispiel eines Projektes zur Entwicklung eines Flugzeugprototyps

Fragesteller sind mächtig, denn sie bestimmen, über was gesprochen wird und welche Informationen dabei entstehen.

Die Informationen, um die es in der Projektkommunikation geht, entstehen in unseren Köpfen. Sie entstehen dort aber nur, wenn wir uns selbst oder jemand anderes Fragen stellt. Wer Fragen stellt, ist ausgesprochen mächtig, denn Fragesteller steuern, welche Informationen überhaupt generiert werden. Wer die Deutungshoheit über Informationen besitzt, mag die Kommunikation dazu kontrollieren, die Fragesteller jedoch, bestimmen die Inhalte.

Zur Schaffung von Informationen können Sie als Projektleitung den Anshub leisten, indem sie die erste Person sind, die anfängt Fragen zu stellen. Hierzu bietet sich an, nach den Bildern zu fragen, welche sich die Mitarbeitenden von der Situation machen, in der sie das Projekt und sich selbst gerade sehen (■ Abb. 8.3).



■ **Abb. 8.3** Die Schaffung von Informationskanälen und Informationsförderung als die Schritte 1 und 2 beim Aufbau einer Projektkommunikation

8.2 Vertrauensbildung

Wenn an irgendeiner Stelle Informationen vorliegen, heißt das noch nicht, dass sie auch automatisch verteilt werden. Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Besitzer von Informationen ihren potentiellen Empfängern vertrauen. Menschen, denen man nicht vertraut, gibt man in der Regel auch keine Informationen, man redet nicht miteinander. Die dritte Anschubinvestition zur Projektkommunikation, die sie als Projektleitung leisten müssen, ist deshalb Vertrauensarbeit (Osterloh und Weibel 2006).

Menschen, denen man nicht vertraut, gibt man keine Informationen.

■ Transparenz

Das erste Mittel zur Vertrauensbildung ist Transparenz, und das bedeutet freier Zugang für jeden zu allen Informationen. Solange jedoch Vertrauen grundsätzlich fehlt, überhaupt Informationen freizugeben, dreht man sich im Kreis. Diesen Kreis können Sie durchbrechen, in dem Sie ein Vorbild geben und Ihre eigenen Informationen allen zugänglich machen.

Die ersten wichtigen Informationen, die Sie selber verteilen können, sind die Fakten zur gerade geschaffenen Organisations- und Meeting-Struktur. Es sind dies gewissermaßen die Meta-Informationen zum Austausch von Informationen.

■ Ankündigungen einhalten

Versprechungen einzuhalten, trägt wesentlich zur Vertrauensbildung bei. Dazu können Sie beispielsweise die einzelnen Schritte zum Aufbau der Organisationsstruktur, die Zeitpunkte, wann diese erfolgen werden und wann Sie darüber informieren, vorab mitteilen. Wenn alles so kommt, wie von Ihnen angekündigt, haben Sie erste Vertrauenspunkte gesammelt. Die meisten Dinge sind leider schwer vorherzusagen. Was aber immer geht, ist Termine anzukündigen und dann einzuhalten, an denen es neue Informationen zu Fortschritt und Status einer Sache gibt.

■ Zusammengehörigkeit

Auch das Gefühl von Zusammengehörigkeit schafft Vertrauen. Dazu gehört, sich die Sicht auf die Dinge um einen herum zu teilen. In einem Projekt sind das die äußeren Rahmenbedingungen. Sie sind für alle Projektteilnehmer dieselben und stellen somit eine Gemeinsamkeit dar. Die Wahrscheinlichkeit ist also groß, dass alle im Projekt auch eine ähnliche Sicht darauf haben. Deswegen ist der Austausch über die Sicht auf die gemeinsamen Rahmenbedingungen eine erste vertrauensbildende Maßnahme und gleichzeitig ein Ausgangspunkt für eine erste Kommunikation im Projekt.

■ Vertrauensvorschuss und Zeit

Nicht zuletzt ist ein gesunder Vorschuss an Vertrauen unersetzlich für einen guten Start in die Projektkommunikation. Darüber hinaus braucht Vertrauensbildung einfach Zeit, bis man sich kennt und weiß, was man voneinander erwarten kann und was nicht. In dieser Phase der Vertrauensbildung ist noch keine hohe Arbeitseffizienz des Projektteams zu erwarten. Ein Projekt, das auf Knopfdruck vom ersten Tag an mit Volldampf loslegt, gibt es nur mit einem bereits gut eingespielten Team.

8.3 Freier Fluss von Informationen

Wenn ich mir überlege, welchen grundlegenden Zweck Kommunikation in einem Projekt erfüllt, dann habe ich einen großen Ozean vor Augen. Am Anfang ist auf diesem Ozean jeder mit seinem Boot und seiner Vorstellung über das Ziel der Reise alleine unterwegs. Für jeden heißt das Ziel jedoch, neues Land zu entdecken und zu erobern. Die einzige Chance aber, das zu erreichen, liegt darin, sich in einer großen Flotte zusammenzufinden und auf einen gemeinsamen Kurs zu einigen. Dazu muss jeder einzelne erst einmal wissen, wo sich die anderen befinden, und in welche Richtungen sie unterwegs sind. Jeder

hat dazu ein Funkgerät an Bord und kann seine Position und seinen Kurs mit allen anderen austauschen. Das funktioniert am schnellsten, wenn alle auf derselben Wellenlänge kommunizieren.

Für mich bedeutet also Kommunikation, die Navigation im Projekt für alle Teilnehmer zu ermöglichen. Der allererste Schritt hierzu ist, eine gemeinsame Wellenlänge zu finden und den freien Fluss aller Informationen sicherzustellen.

Freier Fluss von Information heißt vor allen Dingen, dass Information nirgends aufgehalten wird oder versickert. Wenn ich mir überlege, was die Verbreitung von Information aufhält, fallen mir folgende vier Mechanismen ein:

- Auf der Senderseite sind dies
- Geheimhaltung und
- Unterschlagung
- und auf der Empfängerseite gibt es
- Übersehen und
- Vergessen.

Kommunikation bedeutet, Orientierung und Positionierung im Projekt für alle Teilnehmer zu ermöglichen.

8.3.1 Geheimhaltung

Geheimhaltung heißt, dass die Empfänger von Informationen aufgefordert werden, diese nicht weiterzugeben. Es gibt gute Gründe, die Verbreitung von Informationen auf einen kleinen Kreis von Personen zu beschränken. Es gibt aber auch schlechte Gründe. Die Geheimhaltung von Informationen sollte in Ihrem Projekt die Ausnahme sein. Wenn nicht, ist dies ein sicheres Zeichen dafür, dass etwas schief läuft und grundsätzlich das Vertrauen fehlt, Informationen weiterzugeben. Überlegen Sie sich daher genau, was Sie geheim halten wollen, aus welchen Gründen und wie lange.

Gute Gründe, die Weitergabe von Informationen aufzuhalten, liegen dann vor, wenn diese unvollständig erscheinen, aus unbekannten Quellen stammen und Zweifel an deren Wahrheitsgehalt bestehen. Dann warten Sie mit der Weitergabe, bis die offenen Fragen im kleinen Kreis der zuständigen Experten geklärt sind. Auch wenn Sie eine weitreichende Entscheidung treffen, beraten Sie sich vielleicht erst im engen Kreis. Dort bleiben alle Informationen, bis Sie zur Verkündung schreiten.

Die hier genannten Gründe zur Geheimhaltung zeigen, dass es dabei eigentlich nur um den Zeitpunkt gehen darf, wann Informationen weitergegeben werden. Nämlich dann, wenn sicher ist, dass Informationen wahr sind, wenn sie vollständig sind und vor allem, wenn sie eindeutig sind und nicht beliebigen Spielraum für Spekulationen lassen.

Gute Gründe, Informationen aufzuhalten, liegen dann vor, wenn Zweifel an ihrer Authentizität, Konsistenz und Wahrheit bestehen.

► Beispiel

Stellen Sie sich vor, dass bei der Erprobung des Flugzeugprototyps die gesamte Bordelektronik ausgefallen ist. Nichts geht mehr. Eine erste, hektische Überprüfung aller Komponenten ergibt keinen brauchbaren Hinweis auf eine mögliche Ursache. Wenn die Fehlersuche sich länger hinzieht, gerät Ihr kompletter Zeitplan ins Wanken. Was tun Sie jetzt?

Sie können natürlich sofort, gewissermaßen vorbeugend, Ihren Lenkungsausschuss und alle Stakeholder informieren und warnen, dass sich geplante Meilensteine gegebenenfalls verzögern. Was glauben Sie, wird passieren? Das ist je nach Empfänger der schlechten Nachrichten sehr verschieden.

Ihre Sponsoren im Lenkungsausschuss sehen sich gegebenenfalls zum Handeln genötigt, wissen aber auch nicht mehr als Sie. Mehr Informationen werden benötigt, um die Lage einzuschätzen und Entscheidungen zu treffen. Also werden Sie aufgefordert, regelmäßig Bericht zu erstatten, mindestens täglich oder sogar noch häufiger. Selbsternannte Experten hingegen fangen sofort an, über Ursachen zu spekulieren. Neider erklären schon mal Ihr Projekt für gescheitert. Zulieferer lassen vorsorglich alles stehen und liegen und warten erstmal ab.

Hilft Ihnen das? Nein, die Ursachenforschung gerät unter unnötigen Druck, und Sie verlieren im schlimmsten Fall die Kontrolle über das Projekt und die Informationen, die nach außen gehen. ◀

Wenn Sie mit Informationen so lange warten, bis alle Fakten auf dem Tisch liegen und zu allen Problemen die genaue Ursache gefunden ist, machen Sie es allerdings auch nicht besser. Denn die Ursachenforschung könnte sich hinziehen. Wenn die Ursache schließlich gefunden ist, werden Ihre Sponsoren Sie fragen, warum sie erst so spät davon erfahren. Die Möchtegernexperten werden behaupten, es schon von Anfang an gewusst zu haben und Ihre Kritiker und Neider beschließen, dass Ihr Projekt außer Kontrolle geraten ist.

Aber wann ist nun der richtige Zeitpunkt, zu informieren? Hier den goldenen Mittelweg zu finden, das ist die Kunst. Zunächst einmal stellt sich die Frage, wie lange es überhaupt möglich ist, Problemmeldungen im kleinen Kreis derjenigen zu halten, die mit der Ursachenforschung betraut sind. In diesem Zeitraum kommt es zwar nicht zur Auflösung des Rätsels, aber immerhin sammeln sich viele einzelne Informationen an. Daraus können Sie ein Paket schnüren und eine Story aufbauen, die einen Anfang und den Ausblick auf ein Ende hat. Sie können die Ereignisse rund um den aufgetretenen Problemfall auflisten. Sie können die Strategie erläutern, mit der

Das richtige Timing von Informationen ist die Kunst der Kommunikation.

die Ursachenforschung vorangetrieben wird, welchen Verdachtsmomenten gerade nachgegangen wird, welche Fehlerquellen bereits ausgeschlossen wurden und warum Sie noch nicht wissen, wann mit der endgültigen Lösung des Problems zu rechnen ist.

Dieser Mittelweg, nicht sofort aber zeitnah einen Zwischenbericht zu geben, liefert zwar nicht die erlösende Erfolgsmeldung, aber deutlich mehr, als im ersten Moment nur sagen zu können, dass es ein Problem gegeben hat, und Sie leider auch nicht mehr wissen. Bei Zwischenberichten kommt es nicht darauf an, Erfolge zu melden, sondern auf die Botschaft, dass Sie die Situation unter Kontrolle haben und in der Lage sind, ein vollständiges Bild darüber zu geben.

Mein Fazit ist, dass Geheimhaltung für eine kurze Zeit sinnvoll ist, um Informationen vollständig zu heben, zu prüfen und zusammenzustellen. Geheimhaltung auf Dauer birgt das Risiko, dass zurückgehaltene Informationen unkontrolliert und stückweise durchsickern und Sie dann nicht mehr Herr der Kommunikation sind.

Wenn Geheimhaltung nur dazu dient, dass niemand anderes als Sie selbst Informationen weitergeben darf, ist das ein schlechter Grund. Sie haben damit zwar mehr Kontrolle, werden dafür aber zum Engpass im Informationsfluss Ihres Projekts. Nichts geht dann mehr ohne Sie. Manche Projektleitungen streben für sich genau diese Sonderstellung als Quelle aller Informationsströme an, und genießen es, dadurch unentbehrlich zu sein. Effizientes Projektmanagement ist jedoch etwas anderes.

Geheimhaltung kann für eine kurze Zeit sinnvoll sein, um Informationen zu prüfen und zusammenzustellen.

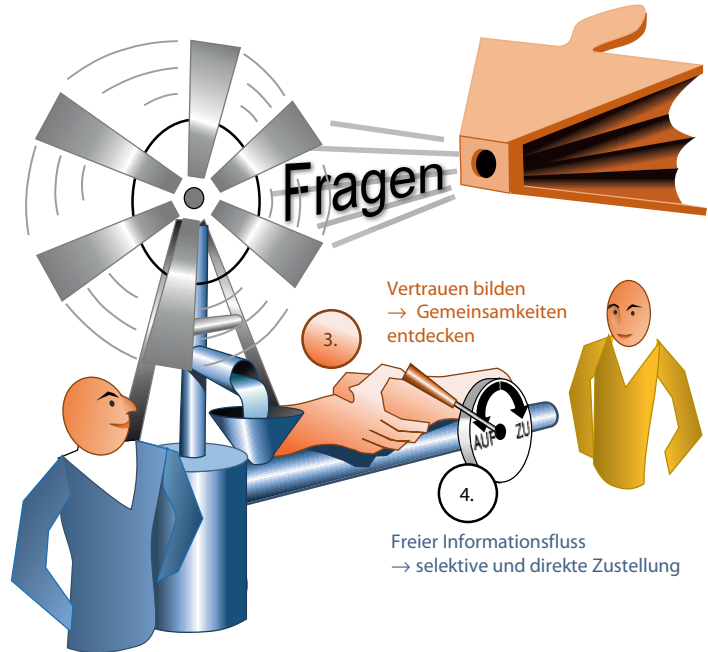
8.3.2 Unterschlagung von Informationen

Nicht selten werden wichtige Informationen nicht an Betroffene weitergegeben. Menschen machen das unter anderem, weil Sie sich davon einen Informationsvorsprung versprechen, durch den sie sich von anderen abheben und besser stellen können. Unterschlagung von Informationen ist aber ein Vertrauensmissbrauch. Personen, die das systematisch betreiben, haben in Ihrem Projekt nichts zu suchen.

Wenn Sie vermeiden wollen, dass jemand im Projekt Informationen unterschlägt, sorgen Sie am besten für möglichst direkte Informationskanäle, ohne jedoch die interne Kommunikation der einzelnen Bereiche dabei zu übersteuern.

Überlegen Sie sich hierfür, welche Botschaften Ihre eigenen und welche die anderer sind. Ihre eigenen Botschaften können Sie stets direkt den vorgesehenen Adressaten verkünden. So stellen Sie sicher, dass Ihre Mitteilungen schnell und unverfälscht ankommen. Dazu gehören beispielsweise alle Informa-

Menschen unterschlagen wichtige Informationen, weil Sie sich davon einen Informationsvorsprung und eine Besserstellung versprechen.



■ Abb. 8.4 Vertrauensbildung und freier Fluss von Information als die Schritte 3 und 4 beim Aufbau einer Projektkommunikation

tionen über die Rahmenbedingungen des Gesamtprojektes und die damit verbundenen Entscheidungen, die Sie als Projektleitung selbst treffen.

Wenn Sie einen Unterschied zu anderen Managern machen wollen, dann beschränken Sie sich dabei nicht nur auf Ihre guten Nachrichten, sondern haben Sie auch die Courage, Ihre schlechten Nachrichten selbst mitzuteilen. Da Sie die Projektleitung sind, sollte das, was Sie anderen direkt mitteilen möchten, vor allem von strategischer Natur sein. Dazu wenden Sie sich in der Regel an alle Projektmitarbeitenden, und dies eher in größeren Zeitabständen.

Die Weitergabe von Informationen, die mehr das Tagesgeschäft und einzelne Gruppen im Projekt betreffen, überlassen Sie den Personen im Projekt, denen Sie dazu die entsprechende Verantwortung und Befugnisse übertragen haben (■ Abb. 8.4).

8.3.3 Übersehen von Informationen

Wenn Informationen schließlich ihre Adressaten erreichen, droht die Gefahr, dass sie einfach übersehen werden. Dahinter steckt ein natürlicher Schutzmechanismus unseres Gehirns, der aus der Flut eingehender Informationen nur solche herausfil-

Unterscheiden Sie, was Ihre eigenen Botschaften und die anderer sind. Ihre eigenen Botschaften können Sie an alle Betroffenen direkt verkünden.

tert, die relevant erscheinen (Mangold 2015). Ein entscheidendes Kriterium ist hierbei die Beziehung des Empfängers zum Sender. Erscheint zum Beispiel dem Empfänger seine Beziehung zum Sender als wichtig für die eigene Karriere, werden dessen Nachrichten unabhängig vom Inhalt als relevant angesehen.

Es wäre natürlich ein Traum, wenn einen ausschließlich die Informationen erreichen würden, die man selbst auch als relevant erachtet. Das würde beim Lesen des Posteingangs viel Zeit und Nerven sparen. Das Priorisieren und Filtern eingehender Informationen liegt jedoch beim Empfänger und ist eine elementare Aufgabe seines Informationsmanagements. Eine Kommunikationsstruktur kann und darf diese Aufgabe nicht von außen übernehmen. Das wäre Zensur.

Die Sender von Nachrichten haben jedoch eine Nutzungsverantwortung für ihre Kommunikationsstruktur. Sie dürfen einerseits relevante Informationen nicht unterschlagen. Andererseits dürfen sie ein Kommunikationsnetz nicht unnötig mit irrelevanten Informationen überfluten und somit für relevante Informationen blockieren. Was jedoch wirklich relevant ist und was nicht, liegt im Ermessen des Empfängers und kann oftmals vom Sender gar nicht eingeschätzt werden. Das ist das Dilemma einer Kommunikationsstruktur.

Die Auflösung dieses Dilemmas liegt in der Rückkopplung von Empfänger zu Sender. Der Empfänger kann dem Sender zurückmelden, welche Informationen für ihn relevant und welche irrelevant sind. Auf diese Weise können Sender lernen, auf welche wesentlichen Inhalte sie zukünftig ihre Informationen beschränken können.

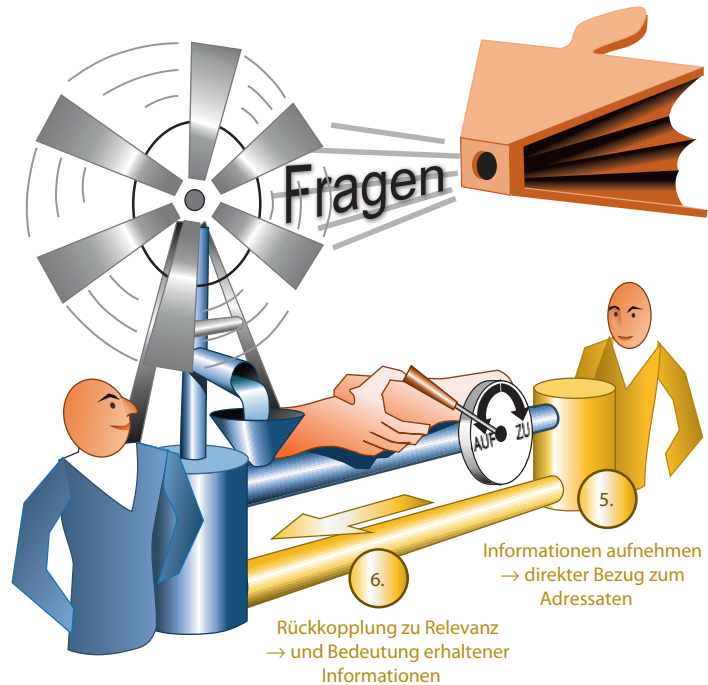
Der Aspekt der Rückkopplung in der Beziehung zwischen Sender und Empfänger wird im nächsten Kapitel über Nutzung und Nutzen einer Kommunikationsstruktur weiter vertieft. An dieser Stelle möchte ich festhalten, dass die Rückkopplung ein sehr wichtiger Mechanismus der Kommunikationsstruktur zum Schutz vor Überlastung ist. Als Projektleitung können Sie den Aufbau dieses Schutzmechanismus fördern, indem Sie die Empfänger Ihrer eigenen Informationen auffordern, deren Relevanz zu bewerten und Ihnen Rückmeldung dazu zu geben. Ihre Projektteilnehmer werden es Ihnen nachtun (■ Abb. 8.5).

Die Rückkopplung zur Relevanz von Informationen schützt die Kommunikationsstruktur vor Überlastung.

8.3.4 Vergessen von Informationen

Unermessliche Volumina an Festplattenspeicher werden heutzutage von uns mit Informationen gefüllt, um Sie vor dem Vergessen zu bewahren. Archäologen und Historiker bedanken sich bei unseren Vorfahren, denn sie bemühten sich bereits vor Jahrhunderten und Jahrtausenden, gleiches mit Schriftrollen und Tontäfelchen zu bewerkstelligen. Dazu kann ich nur be-

Informationen abzuspeichern verhindert nicht, dass sie vergessen werden.



■ **Abb. 8.5** Vollendung der Projektkommunikation durch Schritte 5 und 6: Aufnahme von Informationen beim Empfänger und Rückkopplung zum Sender

merken: Informationen abzuspeichern verhindert nicht, dass sie vergessen werden. Es erlaubt uns lediglich, sie wieder zu entdecken. Ihr Ziel als Projektleitung ist es jedoch nicht, von den Archäologen der Zukunft einmal wiederentdeckt zu werden.

Werden Projektinformationen nur aufgehoben, um nicht vergessen zu werden, sollte das Anlass sein, sie gleich zu löschen. Sparen Sie sich Zeit und Aufwand für sinnvollere Dinge. Informationen, die heute wichtig erscheinen, können morgen bereits belanglos und überholt sein. Informationen aber, die Sie schon heute als eher unwichtig einstufen, sind es morgen erst recht.

In Anbetracht der Informationsflut, die täglich über uns hereinbricht, erscheinen mir Vergessen und Übersehen als segensreiche Mittel, uns vor dem Ertrinken in dieser Flut zu bewahren. Der Ausspruch, „Wenn ich es vergessen habe, dann kann es nicht so wichtig gewesen sein.“, ist für mich auch im Projektmanagement gültig. Deswegen ist mein Aufruf: „Haben Sie keine Angst vor dem Vergessen in Ihrem Projekt! Lassen Sie es geschehen.“

Fazit

Wenn eine Kommunikationsstruktur richtig aufgesetzt wird, bildet sie die Grundlage dafür, dass Projektteams selbstständig und effizient arbeiten können. Der Aufbau einer solchen Kommunikationsstruktur lässt sich in sechs Schritten darstellen:

1. Informationskanäle ergeben sich aus der Meeting-Struktur.
2. Informationen werden gefördert und erfasst durch Fragen.
3. Vertrauen wird gebildet durch Bestätigungen und Gemeinsamkeiten.
4. Freier Fluss von Informationen wird erreicht durch selektive und direkte Zustellung.
5. Informationen werden empfangen und behalten wenn sie einen Bezug zum Adressaten haben und relevant erscheinen.
6. Die Rückkopplung zur Relevanz und Bedeutung von Informationen schützt eine Kommunikationsstruktur vor Überlastung.

Eine Kommunikationsstruktur ist die Voraussetzung dafür, dass Information frei fließen und gezielt verteilt werden kann. Wie eine Kommunikationsstruktur von Sendern und Empfängern tatsächlich genutzt wird, und was mit der empfangenen Information geschieht, ist eine ganz andere Sache, der sich das nächste Kapitel annimmt.

Literatur

- Bohnic T (2014) Kommunikation im Projekt. Gabal, Offenbach
- Burgardt V (2014) Effizienz und Effektivität von Meetingstrukturen unter Wissensarbeitern. Studentische Arbeit. GRIN, München. <https://www.grin.com/document/282542>. Zugegriffen am 27.10.2019
- Malik F (2014) Die Sitzung. In: Malik F (Hrsg) Führen Leisten Leben. Campus, Frankfurt am Main, S 296–285
- Mangold R (2015) Informationsselektion. In: Mangold R (Hrsg) Informationspsychologie. Springer, Berlin/Heidelberg, S 47–61
- Morozzi D (2017) Projektkommunikation. Ein Handbuch für die Praxis. vdf Hochschulverlag, Zürich
- Osterloh M, Weibel A (2006) Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler, Wiesbaden

Nutzung und Nutzen der Kommunikationsstruktur: gemeinsame Zielsetzung und intrinsische Kontrolle

Inhaltsverzeichnis

9.1	Informationen verteilen – 123
9.1.1	Informationsquellen und Sender – 123
9.1.2	Empfänger – 125
9.1.3	Zuordnung der Informationskanäle zwischen Quellen und Empfängern – 128
9.1.4	Zeitabstände der Informationsverteilung – 128
9.2	Informationen aufnehmen – 132
9.3	Rückkopplung und Dialog – 133
9.4	Gemeinsame Zielsetzungen – 136
	Literatur – 139

Trailer

Mit einer Meeting-Struktur sind die Informationskanäle für das Projekt im Wesentlichen geschaffen und die Projektteilnehmer beginnen miteinander Informationen auszutauschen. Man sollte meinen, dass damit alles, was die Kommunikation im Projekt betrifft, geregelt sein sollte.

Als Projektleitung wissen Sie jedoch noch immer nicht, was mit den ausgetauschten Informationen geschieht. Zur effektiven Nutzung einer Kommunikationsstruktur muss sichergestellt werden, dass Informationen die richtigen Adressaten erreichen und von diesen auch tatsächlich wahrgenommen und im Sinne des Senders interpretiert werden.

Hintergrundinformation

Zur Beantwortung der Frage, was mit Information geschieht, werden in der Psychologie zwei Richtungen verfolgt:

1. Informationspsychologie (Mangold 2015):

Die Informationspsychologie hat das Ziel, den Zusammenhang zwischen Information und Wahrnehmung in unserem Gehirn zu erforschen. Ein Schwerpunkt hierbei ist, die Mechanismen unseres Gehirns zu verstehen, mit denen es die Flut eingehender Informationen filtert (Hess 2015). Die Werbeindustrie nutzt diese Erkenntnisse, um ihren Botschaften die gewünschte Wirkung zu verleihen (Hoffmann 2016).

2. Kommunikationspsychologie (Röhner und Schütz 2015):

Die Kommunikationspsychologie untersucht die Wechselwirkung menschlichen Verhaltens zwischen Sender und Empfänger von Nachrichten. Die bekanntesten Kommunikationsmodelle hierzu sind das Vier-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun (Schulz von Thun 1981) und die fünf Axiome der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick (Watzlawick et al. 2017):

Das **Vier-Ohren-Modell** beschreibt den Zusammenhang zwischen einer Nachricht und der persönlichen Beziehung von Sender zu Empfänger. Dazu wird die These aufgestellt, dass sich eine Nachricht aus vier verschiedenen Komponenten zusammensetzt:

1. Fakten auf der Sachebene
2. Aussagen zur Person des Senders
3. Intention der Nachricht, d. h. Botschaft oder Appell des Senders
4. Ausdruck der persönlichen Beziehung zum Empfänger

Daraus wird gefolgert, dass der Inhalt einer Nachricht Rückschlüsse auf die Beziehung zwischen Sender und Empfänger zulässt. Mit der Bezeichnung ‚Vier-Ohren-Modell‘ wird die Vorstellung zum Ausdruck gebracht, dass der Empfänger die einzelnen Komponenten einer Nachricht, bildlich gesprochen, mit jeweils einem dazu bestimmten Ohr herausfiltert.

Die **fünf Axiome von Watzlawick** interpretiere ich folgendermaßen:

1. Die Kommunikation zwischen sich beegnenden Menschen, findet in irgendeiner Form immer statt und kann nicht verhindert werden.
2. Die Beziehung von Sender zu Empfänger bestimmt, wie der Inhalt einer Nachricht vom Empfänger interpretiert wird.
3. Kommunikation ist ein Wechselspiel zwischen agierendem Sender und reagierendem Empfänger, bei dem Sender und Empfänger ständig ihre

Rollen tauschen. Dadurch wird es für die Beteiligten schnell unmöglich zu beurteilen, von wem die Kommunikation mit welcher Information initiiert wurde.

4. Eine Nachricht besteht sowohl aus eindeutigen als auch aus mehrdeutigen Informationen mit Interpretationsspielräumen. Informationen zu Fakten sind eindeutig und Informationen zu Beziehungen sind mehrdeutig.
5. Der Ablauf einer Kommunikation wird dadurch bestimmt, ob Sender und Empfänger sich als gleichrangig oder als nicht gleichrangig Gestellte verhalten. Bei gleichrangig Gestellten sind Sendezeit und Art der Nachrichten, zum Beispiel die Zahl der Fragen und Antworten, auf beiden Seiten gleich, d. h. symmetrisch, verteilt. Bei nicht gleichrangig Gestellten ist die Verteilung der Informationsarten komplementär. Das heißt zum Beispiel, dass die höherrangige Seite alle Fragen stellt und die niederrangige Seite nur Antworten dazu gibt.

Für das Kommunikationsmanagement von Projekten können die Modelle der Kommunikationspsychologie hilfreiche Antworten geben, wenn es um folgende Fragen geht:

1. Wie können Sie ihre Nachrichten an die Projektteilnehmer so zusammenstellen, dass Ihre Intentionen wirkungsvoll vermittelt werden?
2. Wie lassen sich für Ihre Kommunikation mit den Projektteilnehmern entsprechende Beziehungen gestalten? Welche Haltung sollten Sie dabei gegenüber den Projektteilnehmern einnehmen und welches Verhalten ist angemessen?

9.1 Informationen verteilen

9.1.1 Informationsquellen und Sender

Gegen die Gefahr, dass der Informationsfluss in Ihrem Projekt zur Informationsflut ansteigt, gibt es effektive Mittel. Ein solches Mittel ist die Information-Distribution-Matrix. Mit dieser Matrix legen Sie fest, aus welchen Quellen Informationen mit welcher Frequenz an welche Adressaten gehen.

Die Quelle aller Informationen ist in unseren Köpfen. Ständig erforschen wir unsere Umgebung und unsere Situation in dieser Umgebung. Diese Erforschung ist ein Wechselspiel aus Beobachtungen und Fragen. Wir beobachten etwas und daraus ergeben sich Fragen, die uns veranlassen, weitere Beobachtungen anzustellen. Schließlich ergibt sich daraus ein Gesamtbild unserer Umgebung und unserer Situation. Die Informationen, die hierbei entstehen, sind Beschreibungen dieses Gesamtbilds.

Den Beschreibungen folgt die Analyse der Fakten. Mit einer solchen Analyse zerlegen wir unser Gesamtbild in einzelne Bestandteile. Dies geschieht mit dem Ziel, Muster und Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen, wie es zur der im

Informationen entstehen in unseren Köpfen. Sie sind die Beschreibungen des Bildes, das wir uns von unserer Umgebung und unserer Situation darin machen.

Bild beschriebenen Situation gekommen ist. Wir können mit dem so erlangten Verständnis nicht nur die Vergangenheit erklären, sondern auch Vorhersagen zu zukünftigen Entwicklungen geben. Solche Verständnis-Informationen versetzen uns schließlich in die Lage, zukünftige Entwicklungen im eigenen Interesse zu steuern.

Wo beobachten wir unsere Situation im Rahmen eines Projekts? Wo stellen wir die Fragen dazu und wo im Projekt finden die Analysen statt? Unsere Beobachtungen machen wir vor allem in den zahlreichen Meetings sowie in informellen Kaffeetunden, und die Fragen dazu stellen wir natürlich auch dort. Die Analysen erfolgen dagegen durch Experten in Einzelarbeit, im stillen Kämmerlein, in Laboren oder in Gruppenarbeit.

Die vielen Besprechungen sind es auch, in denen ein Großteil der Informationen im Projekt erfasst wird. Hier geht es immer auch darum, dass alle voneinander erfahren, welche Bilder jeweils die anderen von ihrer Situation im Projekt haben. Deswegen sind Besprechungen so überaus wichtig, auch wenn Sie manchmal denken, dass Ihnen damit wertvolle Zeit gestohlen wird. Im vorangegangenen Kapitel habe ich meine Vorstellung von Kommunikation skizziert, in der jeder Projektteilnehmer zunächst alleine mit seinem Boot und seiner Karte auf einem weiten Ozean unterwegs ist, bis sich schließlich alle in einer großen Flotte zusammenfinden. Auch das ist ein Bild, in dem Besprechungen zum gegenseitigen Abgleich von Karten und Kursen dienen.

Besprechungsprotokolle, Mitteilungen und Analysen gehören zu den häufigsten Informationsträgern, die Sie in Ihrer Information-Distribution-Matrix als Quelle listen. Mitteilungen unterscheiden sich von Protokollen dadurch, dass die Adressaten von Mitteilungen nicht an der Entstehung der darin enthaltenen Informationen beteiligt waren. Wenn Informationsträger unspezifische Informationen enthalten, also Informationen über beliebige Themen, erschwert dies eine zielgerichtete Verteilung. Um Unbeteiligte nicht mit überflüssigen Informationen zu überschwemmen, sollten Sie daher verschiedene Informationen aus derselben Quelle in verschiedene Typen trennen und dann entscheiden, wer welchen Typ von Informationen erhalten soll.

9.1.1.1 Besprechungsprotokolle und Mitteilungen

Besprechungsprotokolle und Mitteilungen können folgende Arten von Informationen enthalten:

Besprechungsprotokolle, Mitteilungen und Analysen sind die verbreitetsten Informationsträger. Sind jedoch ihre Informationen unspezifisch, erschwert dies eine zielgerichtete Verteilung.

Berichte ... zum Status und Fortschritt des Projektes und einzelner Aufgaben sowie über die Ergebnisse von Analysen.

Fragen ... zu ungelösten Problemen und zur Einschätzung von Rahmenbedingungen.

Entscheidungen ... zu weiteren Aufgabenstellungen, zum weiteren Verlauf des Projektes und der Verteilung von Ressourcen.

Vereinbarungen ... zu den Details von Entscheidungen.

9.1.1.2 Analysen und was daraus hervorgeht

Die Informationen aus den Analysen der Experten, lassen sich folgendermaßen einteilen:

Lageberichte sind das Ergebnis von Analysen der äußeren Rahmenbedingungen.

Statusberichte sind das Ergebnis von Analysen der inneren Rahmenbedingungen.

Qualitätsberichte sind das Ergebnis von Analysen der Produkteigenschaften.

Spezifikationen beschreiben die Eigenschaften der Projektlieferungen.

Konzepte und Entwürfe beschreiben, wie sich Spezifikationen umsetzen lassen.

Strategien beschreiben, wie übergeordnete, langfristige Zielsetzungen erreicht werden können.

Pläne beschreiben die konkrete Umsetzung von Strategien innerhalb bestimmter Zeiträume.

9.1.2 Empfänger

Der nächste Schritt zur Information-Distribution-Matrix ist die Auflistung aller Empfänger von Informationen, und was diese Empfänger mit den erhaltenen Informationen anfangen sollen.

Die Interessengruppen, die Sie in Ihrer Stakeholder-Analyse identifiziert haben, sind die Zielgruppen Ihrer Projektinformationen.

Als potenzielle Empfänger von Projektinformationen kommen grundsätzlich alle Stakeholder in Frage. Wenn Sie eine Stakeholder-Analyse gemacht haben, dann haben Sie eine Vorstellung entwickelt, welche Interessen die am Projekt beteiligten Personen verfolgen. Die Interessengruppen, die Sie damit in Ihrer Stakeholder-Analyse identifiziert haben, können Sie jetzt als Zielgruppen Ihrer Projektinformationen heranziehen.

- Auftraggeber interessiert, ob sie bekommen, was sie in Auftrag gegeben haben.
- Sponsoren interessiert, ob sich ihre Investitionen lohnen.
- Kunden interessiert, was sie wann zu welchem Preis bekommen.
- Lieferanten interessiert, was sie wann liefern sollen und wann ihre Rechnung bezahlt wird.
- Mitarbeitende interessiert, was von ihnen erwartet wird und was dabei für sie herauspringt.
- Architekten wollen die Problemstellungen des Projektauftrags verstehen.
- Freunde und Gegner des Projektes interessieren sich gleichermaßen für dessen Fortschritt, wenngleich mit entgegengesetzten Hoffnungen.

Verteilen Sie an jede dieser Gruppen genau die Informationen, die sie interessieren:

- Auftraggeber und Sponsoren erhalten Statusberichte und wichtige Ergebnisse aus Analysen.
- Lieferanten erhalten Spezifikationen und Liefertermine.
- Kunden bekommen Liefertermine mitgeteilt und erhalten Preisinformationen.
- Mitarbeitende erhalten Erläuterungen zu Strategien, Konzepten und den damit verbundenen Aufgaben sowie Informationen zum Status ihrer Zielerreichung.
- Architekten werden mit offenen Fragestellungen konfrontiert.
- Freunde und Gegner erhalten Informationen zum Fortschritt des Projektes.

Praxistipp

Jede Form, Kunden über Liefertermine, Lieferumfang und Preise zu informieren, kann rechtlich verbindliche Verpflichtungen nach sich ziehen. Als Projektleitung müssen Sie sich darüber informieren, bevor Sie entscheiden, welche Informationen an Kunden gehen.

Weil es in Stakeholder-Analysen um Eigeninteressen von Personen und Gruppen geht, geben diese Analysen eine politische

Sicht auf Projekte. Um alle relevanten Informationskanäle zwischen Quellen und Empfänger zu erfassen, ist diese Sicht zu einseitig. Schließlich ist das Ziel, nicht nur politisch motivierte Botschaften zu verteilen, sondern auch solche, die der Sache dienen.

Es ist ausgesprochen üblich, Protokolle zu Besprechungen an alle Eingeladenen zu versenden. Gelesen werden sie jedoch nur von sehr wenigen, und alle, die anwesend waren, kennen die Informationen ohnehin. Um die Informationsflut einzudämmen, ist zu überdenken, ob die Ablage von Besprechungsprotokollen an geeigneter Stelle nicht ausreichend ist. Diejenigen, die aktiv nach Informationen suchen, schauen sowieso zuerst auf Webseiten und in Archiven und nicht in ihrem Posteingang. Deswegen sollten Ablagen, wie Verzeichnisse und Webseiten als Empfänger für Informationen in Ihrer Distribution-Information-Matrix nicht fehlen. Nur solche Ablagen garantieren, dass alle Informationen immer und für alle frei zugänglich sind.

Um die Informationsflut im Projekt einzudämmen, sollten Sie erwägen, Besprechungsprotokolle an geeigneter Stelle abzulegen, statt sie global zu versenden.

Praxistipp

Fügen Sie ihren Besprechungseinladungen den Link bei, über den die Agenda und später die Protokolle gefunden werden können. Lassen Sie diesen Link für weitere Besprechungen derselben Serie oder zum selben Thema oder im selben Teilnehmerkreis bestehen.

Weitere Adressaten für Projektinformationen sind Experten. Wenn ich mir überlege, für welche Informationen sich welche Gruppe von Experten interessiert, ergibt sich daraus eine natürliche Nahrungskette :

- Strategen und Planer brauchen Analysen zur Marktlage als Ausgangsbasis für ihre Strategien und Pläne. Diese Analysen müssen Strategen und Planer selbst erstellen, indem sie die äußeren Rahmenbedingungen erforschen.
- Produktmanager interessieren sich für die Analysen der Strategen und Planer, um daraus die Spezifikationen für neue Produkte abzuleiten.
- Architekten und Designer interessieren sich für die Spezifikationen der Produktmanager, als Zielvorgabe für ihre Konzepte zur Entwicklung neuer Produkte.
- Entwickler, Ingenieure und Konstrukteure interessieren sich für die Konzepte der Architekten und Designer, um daraus die detaillierten Baupläne neuer Produkte zu entwickeln.
- Produktionsmanager interessieren sich für die Baupläne der Entwickler, Ingenieure und Konstrukteure, um die Produktionsabläufe neuer Produkte zu planen.

- Qualitätsmanager interessieren sich für die Produktionsabläufe, um zu prüfen, ob sich damit die spezifizierten Eigenschaften neuer Produkte erreichen lassen.

Adressaten von Projektinformationen lassen sich in folgende Gruppen zusammenfassen:

- Interessengruppen der Stakeholder
- Teilnehmergruppen von regelmäßigen Besprechungen
- Expertengruppen
- Ablagen: Webseiten, Verzeichnisse, Archive

9.1.3 Zuordnung der Informationskanäle zwischen Quellen und Empfängern

Der nächste Schritt ist, bestimmte Informationen aus bestimmten Quellen bestimmten Adressaten zuzuordnen. Spätestens jetzt werden Sie feststellen, dass Informationen in ihrer Urform nicht immer dem entsprechen, was die verschiedenen Zielgruppen erwarten. Wenn Sie dem obigen Vorschlag gefolgt sind, Informationen derselben Quelle nach den Kategorien Berichte, Fragen, Entscheidungen und Vereinbarungen aufzuteilen, haben Sie diesem Problem bereits entgegengewirkt.

Den Mitgliedern des Lenkungsausschusses lässt man z. B. nur den Teil des Meeting-Protokolls zukommen, der den Bericht zum Projektfortschritt erhält. Mit offenen Detailfragen zur Produktionsplanung wird man den Lenkungsausschuss nicht beschäftigen wollen. Das ist eher etwas für Experten, die dafür der aktuelle Fortschritt im Projekt weniger interessiert.

Das verlangt, Informationen jedes Mal zielgruppengerecht aufzubereiten, bevor sie verteilt werden, was mit sehr viel Arbeit verbunden ist. Der Lohn ist ein Kommunikationsnetzwerk, das keine Verstopfungen oder Überschwemmungen mit überflüssigen Nachrichten kennt.

Wenn Sie sich überlegt haben, wer im Projekt welche Informationen benötigt, können Sie diese Zuordnung in der Information-Distribution-Matrix abbilden, indem Sie an den Stellen wo sich die Zeile zu einer Informationsquelle mit den Spalten der dazugehörigen Adressaten schneidet, jeweils ein Kreuz setzen (■ Abb. 9.1).

9.1.4 Zeitabstände der Informationsverteilung

Als nächstes stellt sich die Frage, mit welcher Häufigkeit bestimmte Informationen zum Adressaten gelangen sollen. Einen Update von Informationen sollte es natürlich nur dann geben, wenn sich für die Adressaten tatsächlich etwas Neues

Informationen zielgruppengerecht aufzubereiten, bevor sie verteilt werden, vermeidet Verstopfungen und Überschwemmungen Ihres Kommunikationsnetzwerk mit überflüssigen Nachrichten.

		Lenkungs- ausschuss	Bereichs- leiter	Architekten & Strategen	Qualitäts- experten
Ab- stimmung aller Bereiche	Status & Fortschritt	X	X		X
	Planung &Termine	X	X		X
	Qualitäts- analysen	X	X	X	X
	fachliche Frage- stellungen			X	
	zusätzliche Aufgaben- stellungen		X	X	

■ **Abb. 9.1** Exemplarischer Ausschnitt einer Information-Distribution-Matrix für die Informationen aus einem Besprechungstermin

ergeben oder geändert hat. Nichts ist ärgerlicher, als immer den mehr oder weniger gleichen Statusbericht zu erhalten und nach Neuigkeiten mit der Lupe suchen zu müssen.

Um festzulegen, wie häufig Informationen zu bestimmten Themen gesendet werden sollen, sortiert man sie zuerst danach, wie schnell sich ihre Inhalte relativ zueinander ändern. Der Status zum Entwurf eines Produktes ändert sich beispielsweise häufiger als dessen Spezifikation. Die Produktionsplanung ändert sich häufiger als die Produktstrategie, usw.

Für die absoluten Aktualisierungsraten kann man die geplante Gesamtlaufzeit des Projektes heranziehen. Wenn die Dauer eines Projektes für ein Jahr veranschlagt ist, werden quartalsweise Updates als selten, wöchentliche Updates als häufig wahrgenommen. Wenn ein Projekt dagegen nur einen Monat dauert, gelten wöchentliche Updates bereits als selten. Als Faustformel kann man daraus ableiten, dass vier bis fünf Updates über die Gesamtlaufzeit eines Projektes als selten und fünfzig als

Wie häufig Informationen gesendet werden sollten, richtet sich danach, wie schnell sich ihre Inhalte ändern.

häufig empfunden werden. Deshalb ist man bei sehr kurzen Projektlaufzeiten verstärkt mit dem Berichtswesen beschäftigt.

Die gleiche Prozedur lässt sich für die Empfänger von Informationen wiederholen. Überlegen Sie auch hier, wie oft Sie bestimmte Adressaten mit neuen Informationen versorgen wollen. Den Lenkungsausschuss informieren Sie gegebenenfalls weniger häufig über Entscheidungen zur Produktionsplanung, als z. B. direkt davon betroffene Mitarbeitende in der Fertigungslinie.

Wenn Sie für alle Arten von Informationen bestimmt haben, mit welcher Häufigkeit sie an wen verteilt werden sollen, ersetzen Sie die Kreuze in Ihrer Information-Distribution-Matrix mit diesen Häufigkeiten, zum Beispiel mit „täglich“, „wöchentlich“, „zwei-wöchentlich“ oder „monatlich“. Damit wäre die Information-Distribution-Matrix vollendet (■ Abb. 9.2, ■ Tab. 9.1 und 9.2).

		Lenkungs- ausschuss	Bereichs- leiter	Architekten & Strategen	Qualitäts- experten
Ab- stimmung aller Bereiche	Status & Fortschritt	monatlich	wöchentlich		monatlich
	Planung & Termine	monatlich	wöchentlich		monatlich
	Qualitäts- analysen	quartals- weise	monatlich	monatlich	wöchentlich
	fachliche Frage- stellungen			wöchentlich	
	zusätzliche Aufgaben- stellungen		zweimal pro Woche	wöchentlich	

■ **Abb. 9.2** Exemplarischer Ausschnitt einer Information-Distribution-Matrix für die Informationen aus einer Besprechungsserie und den Aktualisierungsraten mit denen diese versendet werden

■ **Tab. 9.1** Überblick: Informationsquellen in einer Information Distribution Matrix

Besprechungsprotokolle	(Status-)Berichte
	Offene Fragen
	Entscheidungen
	Vereinbarungen
	Aufgabenlisten
Analysen	Lageberichte
	Statusberichte
	Qualitätsberichte
	Konzepte und Entwürfe
	Strategien
	Pläne (inklusive Terminen)

■ **Tab. 9.2** Überblick: Adressaten in einer Information Distribution Matrix

Interessengruppen → aus Stakeholder-Analyse	Auftraggeber
	Sponsoren
	Mitarbeitende
	Lieferanten
	Kunden
	Freunde & Gegner
Teilnehmerlisten von Besprechungen → aus Meeting-Struktur	Bereichsübergreifende Abstimmungen der Experten
	Abstimmungen zwischen Teilbereichen
	Interne Abstimmungen der Teilbereiche
	Abstimmungen der Bereichsleiter
	Lenkungsausschuss
Expertengruppen	Strategen, Planer
	Produktmanager
	Konstrukteure, Architekten
	Entwickler, Ingenieure
	Qualitätsmanager
	Sicherheitsexperten
	...
Ablagen	Webseiten
	Verzeichnisse
	...

9.2 Informationen aufnehmen

Informationen werden nur dann aufgenommen und behalten, wenn sie für die Adressaten relevant erscheinen.

Ein zentrales Kommunikationselement in vielen Projekten sind Status-Meetings. Alle Projektteilnehmer sitzen zusammen in einem Raum. Jeder berichtet der Reihe nach über den Fortschritt seiner Aktivitäten, während alle anderen sich mit ihrem Posteingang beschäftigen und E-Mails beantworten. Seitdem Telefonkonferenzen mehr und mehr reale Konferenzräume ersetzen, fällt dies nicht einmal mehr auf. Das Resultat: Keiner nimmt die Informationen des anderen wahr.

Damit Informationen aufgenommen und vor allem auch behalten werden, ist es also mit dem freien Fluss von Informationen nicht getan. Vielmehr müssen die Adressaten den Eindruck haben, dass die empfangenen Informationen sie in irgendeiner Weise betreffen und somit für sie relevant sind (Hoffmann 2016). Relevanz erhalten Nachrichten nur, wenn die Empfänger ihnen eine Bedeutung zuordnen können. Bedeutungen sind stets mit Emotionen verbunden.

Stellen Sie sich vor, Sie sollen einem Ballspiel zuschauen, von dem Sie weder die Regeln noch den Spielstand kennen, nicht wissen wer gegeneinander spielt und auch nicht, im Rahmen welchen Wettbewerbs. Das kann sich dann zu einer ausgesprochen langweiligen Angelegenheit entwickeln. Ganz ähnlich könnte es den Teilnehmern von Status-Meetings ergehen, wenn sie den Berichten ihrer Kollegen zuhören und gar nicht wissen, woran diese eigentlich arbeiten, was die Problemstellung ist, wie sie gelöst werden soll und vor allem, was das Ganze eigentlich mit ihnen zu tun hat.

Was aber wäre, wenn es im obigen Beispiel um eine Sportart ginge, die Sie selber in Ihrer Freizeit ausübten, ein paar der Spieler aus Ihrer Heimat stammen und es sich um das Endspiel einer überregionalen Meisterschaft handelte? Dann würden Sie wohl gebannt jede einzelne Sekunde des Spiels in sich aufsaugen und sich noch Jahre danach an viele Einzelheiten erinnern.

Ob zunächst aber eine Nachricht überhaupt gelesen wird, entscheidet sich anhand der Überschrift, des Namens des Absenders und den gegebenenfalls beigefügten Bildern. Empfänger einer Nachricht stellen sich dabei folgende Fragen:

1. Kenne ich den Sender?
2. Sagt mir der Titel bzw. der Betreff etwas?
3. Ist die Nachricht an mich persönlich adressiert?
4. Wird eine Antwort von mir verlangt?
5. Ist die Nachricht vertraulich?

Je mehr von diesen Fragen mit „Ja“ beantwortet werden, umso eher werden sie gelesen.

Als Projektleitung können Sie viel dafür tun, dass innerhalb der Projektkommunikation die Fragen eins und zwei von allen mit „Ja“ beantwortet werden. Dazu können Sie für Ihre Projektteilnehmer in regelmäßigen Abständen eine Mischung aus Seminar und Kolloquium abhalten. Anstelle von reinen Statusberichten erklären hier die Mitarbeitenden in kleinen Vorträgen, an welchen Aufgaben sie arbeiten, welche Ziele sie dabei verfolgen und wie sie diese Ziele erreichen wollen. In einer solchen Veranstaltung kommt es darauf an, dass die Teilnehmer lernen und verstehen, was ihre Kollegen im Projekt machen und was das gegebenenfalls mit ihnen selbst zu tun hat. Idealerweise schließen sich solchen Vorträgen Diskussionen an, die auf keinen Fall zugunsten einer einzuhaltenden Agenda abgewürgt werden dürfen. Je mehr alle verstehen, was ihre Kollegen tun, umso mehr können sie deren Informationen in Bezug zu eigenen Aktivitäten setzen, und werden sie entsprechend aufnehmen und nutzen.

Nur wer versteht, was die Kollegen tun, kann deren Informationen mit dem verbinden was ihn selbst betrifft.

9.3 Rückkopplung und Dialog

Selbst wenn Informationen von ihren Empfängern aufgenommen und verarbeitet werden, heißt das nicht unbedingt, dass deren Interpretation noch irgendetwas mit der Intention des Senders zu tun hat. Für ein Projekt können solche Missverständnisse fatale Folgen haben.

► Beispiel

Ein sehr berühmtes Missverständnis ist die Interpretation eines Orakelspruchs von Delphi durch den lydischen König Krösus:

„Wenn Du den Halys überschreitest, wirst Du ein großes Reich zerstören.“

Krösus ging davon aus, dass mit dem großen Reich das benachbarte Perserreich gemeint war, und griff an. Das Resultat dieses Feldzugs war jedoch die Zerstörung seines eigenen Reiches.

Krösus Interpretation des Orakelspruchs entsprach seiner Wunschvorstellung von territorialer und machtpolitischer Ausdehnung. Er unterlag somit dem, was man heutzutage einen ‚Confirmation Bias‘ nennen würde. Hätte Krösus beim Orakel nachgefragt, welches Reich genau gemeint sei, wäre seine Entscheidung möglicherweise anders ausgefallen. Aber auch damals schon haben sich Orakel wahrscheinlich nicht so genau festlegen lassen. ◀

Eine Rückkopplung zu Informationen (Beetz 2016) kann Missverständnisse vermeiden, aber auch verstärken.

Wenn Intention und Interpretation derselben Information stark auseinandergehen, bezeichne ich diese Art von Missverständnis als inkonsistente Kommunikation. Eine Gegenmaßnahme ist, dem Sender die Interpretation seiner Information zurückzusenden. Dann kann sich der Sender ein Bild davon machen, wie seine Botschaften bei den Empfängern ankommen.

Wenn ich zum Beispiel jemanden am Telefon meine Adresse nenne und sichergehen möchte, dass am anderen Ende der Leitung alles korrekt notiert wurde, lasse ich meine Angaben vom Empfänger wiederholen. Im Projektalltag ist es natürlich nicht angebracht, sich stets alles vom Empfänger wiederholen zu lassen. Ein Projekt ist schließlich kein Schulbetrieb. Sie können schwerlich Lernkontrollen zu den im Projekt verteilten Informationen durchführen, ohne dass Ihre Mitarbeitenden sich wie dumme Schulkinder behandelt fühlen.

Man kann sich aber überlegen, zu welcher Art von Information welche Art von Rückkopplung sinnvoll sein könnte. Als Sender kann man beispielsweise folgende Rückmeldungen zu seinen Informationen gezielt anfragen:

Bei Berichten über Verzögerungen: Wer unter den Adressaten ist von den berichteten Verzögerungen betroffen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Betroffenen? Hat jemand eine Idee, wie man die Verzögerung wieder aufholen kann? Wie kann man die Konsequenzen für die Betroffenen abmildern? Wann ist der nächste Statusbericht erwünscht?

Bei Zielsetzungen: Wer unter den Adressaten sieht sich in der Lage, zu diesen Zielen beizutragen? Für wen sind diese Ziele relevant? Sind die Ziele realistisch? Fehlt etwas bei den Zielsetzungen?

Bei der Präsentation von Konzepten und Lösungsansätzen: Ist der Ansatz für alle Adressaten nachvollziehbar? Sind die zugrundeliegenden Annahmen plausibel? Ist der Ansatz zielführend? Lässt sich der Ansatz mit den vorhandenen Mitteln in der geplanten Zeit realistisch umsetzen?

Bei Problemstellungen: Ist allen Adressaten klar, aus welcher Situation heraus die Problemstellung entstanden ist? Ist klar, was erfüllt sein muss, damit die Problemstellung nicht mehr besteht? Welche Ansätze fallen uns ein, die Problemstellung zu lösen?

Bei Fehlermeldungen: Ist die Meldung klar beschrieben? Sind die beschriebenen Symptome reproduzierbar? Welche Informationen fehlen? Wer ist zuständig? Wer kann außerdem helfen? Wer hat diese Symptome schon einmal gesehen?

Alle hier gelisteten Fragen zu verteilten Informationen haben Folgendes gemeinsam:

- Es wird nach der Relevanz gefragt, das heißt, ob mit den Informationen etwas verbunden werden kann.
- Es wird nach Plausibilität gefragt, das heißt, wie weit Argumente nachvollziehbar sind.
- Es wird nach Konsistenz gefragt, das heißt, ob die Informationen vollständig und in sich schlüssig erscheinen.

Die eigentliche Rückkopplung zu gesendeten Informationen muss allerdings die Empfängerseite leisten. Im Prinzip werden vom Empfänger genau die gleichen Fragen, nach Relevanz, Plausibilität und Konsistenz gestellt. Empfänger von Informationen sollten jedoch auch deren Echtheit und die Vertrauenswürdigkeit des Senders prüfen:

- Woher haben die Informationen ihren Ursprung?
- Wie kann ich den Wahrheitsgehalt der Informationen nachprüfen?
- Warum sind die Informationen gerade an mich gerichtet?
- Was ist die Intention der Information?
- Was wird von mir als Reaktion auf die Informationen erwartet?

Das Einfachste, was man als Empfänger von Informationen machen kann, ist, dem Sender die Inhalte in eigenen Worten zu wiederholen. Dies lässt sich mit folgenden Worten einleiten:

- » Lassen Sie mich bitte das, was Sie gerade gesagt haben noch einmal in meinen eigenen Worten wiederholen und sagen Sie mir bitte, ob ich damit richtig liege.

Damit lässt sich nicht nur prüfen, ob man Informationen im Sinne des Senders richtig interpretiert, man zeigt auch Wertschätzung. Das ist sehr viel mehr, als nur den Sender ausreden zu lassen. Durch Wiederholung signalisiert man, dass es einem wichtig ist, den Sender richtig verstanden zu haben.

Eine Rückkopplung zu gesendeten Informationen garantiert natürlich nicht, dass alle danach dieselbe Sicht auf die besprochenen Themen teilen. Rückkopplung und Dialog führen aber dazu, dass alle voneinander wissen, wo die anderen jeweils mit ihren Ansichten stehen und in welche Richtung sie unterwegs sind. Das ist die Voraussetzung, um Gemeinsamkeiten und Differenzen zu erkennen. An den Gemeinsamkeiten können sich die Projektteilnehmer ausrichten und einen gemeinsamen Kurs verfolgen. Aus den Differenzen werden sie entweder erkennen, auf welchen Feldern sie sich ergänzen können oder an welchen Widersprüchen sie sich reiben werden.

Das Versickern von Informationen und Missverständnisse vermeidet man durch eine Rückkopplung zu Relevanz, Plausibilität und Konsistenz der gesendeten Nachrichten.

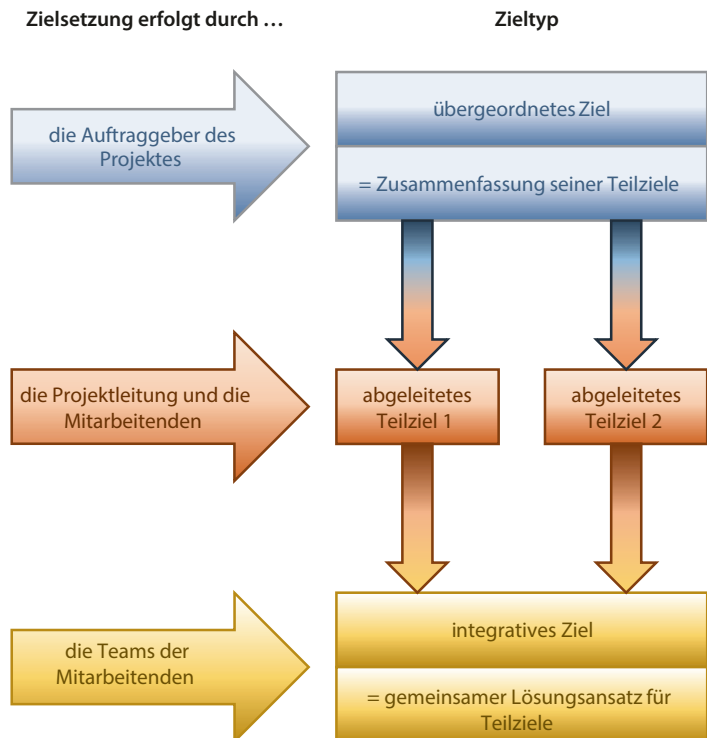
Rückkopplung und Dialog führen dazu, dass alle voneinander wissen, wo die anderen jeweils mit ihren Ansichten stehen und in welcher Richtung sie unterwegs sind.

9.4 Gemeinsame Zielsetzungen

Die vorletzte Stufe auf dem Weg zu einer selbstständigen Projektkommunikation wird von den Projektteilnehmern genommen, wenn sie beginnen, sich selbst gemeinsame Ziele zu setzen. Damit ist nicht gemeint, dass übergeordnete Ziele durch selbst gesteckte Ziele ersetzt werden. Es geht vielmehr um Ziele, die sich aus gemeinsamen Lösungsansätzen ergeben, mit denen zum Beispiel mehrere individuelle Teilziele gleichzeitig erreicht werden können. Diese Art von Zielen bezeichne ich als integrative Ziele (■ Abb. 9.3).

► Beispiel

Ein Teilziel der Konstruktionsabteilung lautet, die Stabilität der Rumpfkonstruktion zu steigern und dabei gleichzeitig Gewicht einzusparen. Die Fertigung hat als Teilziel, die Produktionszeiten für die Serienfertigung zu reduzieren. Der gemeinsame Lösungsansatz, mit dem sich beide Teilziele erreichen lassen, besteht in der Konstruktion größerer Teilkomponenten, die in einem Stück gefertigt werden (Beispiele ■ Tab. 9.3 und 9.4). ◀



■ **Abb. 9.3** Die drei Zieltypen in Projekten. Die integrativen Ziele sind dabei die Ziele, die sich Projektteams ausschließlich selbst setzen.

■ **Tab. 9.3** Beispiel: Gemeinsamkeiten der Konstruktionsabteilung und der Fertigung

	Beispiel 1	Beispiel 2
Gemeinsame Rahmenbedingungen	Konkurrenz durch andere Flugzeughersteller	Veränderungen im Markt für Passagierflugzeuge
Gemeinsame übergeordnete Zielsetzungen	Entwicklung eines Prototyps, der den Modellen der Konkurrenz voraus ist	Qualitätsziele zu den übergeordneten Eigenschaften des Prototyps
Ressourcen die gemeinsam geteilt werden	Qualitätsmanager, die Aufgaben für beide Bereiche erledigen	Prüfstände für Materialtests
Gemeinsame Konflikte mit anderen Parteien	Konflikte mit der Projektleitung zu unrealistischen Zielsetzungen	Konflikte mit dem Bereich Erprobung zu Lieferterminen für Handbücher
Gemeinsame Entwicklungschancen	Entwicklung von Know-how zum Einsatz neuartiger Materialien beim Entwurf und in der Fertigung	Interdisziplinäre Ausbildung neuer Fachkräfte

■ **Tab. 9.4** Beispiel: Themenfelder, auf denen sich Konstruktionsabteilung und Fertigung gegenseitig ergänzen können.

	Möglichkeiten der Konstruktionsabteilung	Möglichkeiten der Fertigungsabteilung	Resultat
Sich ergänzendes Fachwissen und ergänzende Fähigkeiten	Know-how über den Einfluss neuartiger Materialien auf die Aerodynamik eines Flugzeugs	Umgang mit neuartigen Materialien in der Fertigung und Risiken für die Qualität des Produktes	Umfassendes Know-how über neuartige Materialien
Sich ergänzende Zielsetzungen	Erhöhung der Stabilität bei gleichzeitiger Gewichtseinsparung für die Rumpfkonstruktion des neuen Flugzeugtyps	Verringerung der Produktionszeiten in der Serienfertigung des neuen Flugzeugtyps	Konstruktion größerer Teilkomponenten, die in einem Stück gefertigt werden können.
Sich ergänzende Netzwerke, Informationen und Einflussmöglichkeiten	Die Qualitätsmanagerin aus der Konstruktionsabteilung kennt einen Lieferanten neuartiger Materialien von einer Expertenkonferenz. Der Einkäufer aus der Fertigung sucht nach genau solch einem Lieferanten.	Der Einkäufer aus der Fertigung kennt aus vorangegangenen Geschäftsbeziehungen einen Hersteller von Prüfständen, der auch Software für die Simulation von Belastungstests entwickelt. Die Qualitätsmanagerin aus der Konstruktionsabteilung sucht nach genau einem solchen Softwarehersteller.	
Sich ergänzende Lösungsansätze und Konzepte	Leichter Zugang zu wartungsintensiven Komponenten	Beschreibungen einfacher Prozeduren zum Ein- und Ausbau wartungsintensiver Komponenten	Einfache und effiziente Wartbarkeit des neuen Flugzeugtyps

■ Definition Zieltypen:

Übergeordnete Ziele sind Ziele, die von den Auftraggebern vorgegeben werden.

Abgeleitete Ziele sind Teilziele, die sich aus übergeordneten Zielen ableiten.

Integrative Ziele sind Ziele, die sich aus gemeinsamen Lösungsansätzen ergeben, mit denen mehrere individuelle Teilziele gleichzeitig erreicht werden können.

Wer sich seine Ziele selbst steckt, wird aus eigenem Antrieb heraus dafür sorgen, dass diese Ziele erreicht werden.

Wer sich seine Ziele selbst steckt, wird aus eigenem Antrieb heraus dafür sorgen, dass diese Ziele erreicht werden. Unter dieser Annahme kann man davon ausgehen, dass Projektteams für ihre selbst gesteckten Ziele auch motiviert sind, den Fortschritt und Erfolg ihrer Aktivitäten zur Zielerfüllung eigenständig zu kontrollieren. Mit diesem Zustand intrinsischer Kontrolle ist die höchste Ausbaustufe in der Projektkommunikation erreicht, und von hier an läuft die interne Projektkommunikation von alleine. Ihre Dienste zur Kommunikation werden nicht mehr benötigt, solange alles glatt läuft. Was allerdings bleibt, sind die Widersprüche in den Ansichten der Projektteilnehmer und für Sie als Projektleitung das Management der Konflikte, die sich daraus ergeben.

Fazit

Die Betriebsanleitung einer Kommunikationsstruktur lässt sich in vier Schritten beschreiben:

1. Informationen werden aufgenommen und behalten, indem Informationen einen direkten Bezug zum Adressaten enthalten.
2. Konsistenz in der Kommunikation wird erreicht, indem die Empfänger von Informationen ihre Interpretation dem Sender rückkoppeln.
3. Aus den Informationen, welche die Projektteilnehmer untereinander austauschen, entwickeln sich gemeinsame Lösungsansätze für vorhandene Teilziele, aus denen sich schließlich eigenständige Zielsetzungen ergeben.
4. Aus selbst gesteckten Zielen folgt die intrinsische Kontrolle der Zielerfüllung.

Eigenständige Zielsetzungen und die intrinsische Kontrolle ihrer Erfüllung ergeben schließlich den übergeordneten Sinn einer Kommunikationsstruktur.

Organisations- und Kommunikationsstrukturen bilden ein statisches Gerüst. Die Inhalte dieser Strukturen sind Aufgaben bzw. Informationen, die sich dynamisch ändern. Eine Zeitstruktur kann einen Rhythmus dafür vorgeben. Dies ist Thema des nächsten Kapitels.

Literatur

- Beetz J (2016) Rückkopplung im Sozialleben und in der Psychologie. In: Beetz J (Hrsg) Feedback. Wie Rückkopplung unser Leben bestimmt und Natur, Technik, Gesellschaft und Wirtschaft beherrscht. Springer Spektrum, Berlin/Heidelberg, S 147–222
- Hess S (2015) Überleben in der Informationsflut. Redline, München
- Hoffmann K (2016) Lotsen in der Informationsflut: Erfolgreiche Kommunikationsstrategien mit starken Markenbotschaften aus dem Unternehmen. Haufe, Freiburg
- Mangold R (2015) Informationspsychologie. Springer, Berlin/Heidelberg
- Röhner J, Schütz A (2015) Psychologie der Kommunikation. Springer VS, Wiesbaden
- Schulz von Thun F (1981) Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Reinbeck
- Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD (2017) Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Hogrefe, Bern



Zeitstruktur: Spiegel unserer inneren Taktung

Inhaltsverzeichnis

- 10.1 Zeit als Ressource – 142
- 10.2 Strukturierung der Projektabläufe – 144
- 10.3 Taktung der Projektabläufe: Rhythmus in der Zeitplanung – 148
 - 10.3.1 Berücksichtigung der äußeren Taktung – 150
 - 10.3.2 Projektplanung als innere Taktung – 151
 - 10.3.3 Agiles Projektmanagement – 154
- Literatur – 155

Trailer

Eine praktikable Lösung für ein anspruchsvolles Problem zu finden, ist eine große Herausforderung. Eine ganz andere Herausforderung ist es jedoch, eine solche Lösung auch in einem vorgegebenen Zeitrahmen zu liefern (Kellner 2003). Was unser Wahrnehmungsvermögen betrifft, ist Zeit eine abstrakte Größe und somit viel schwerer zu planen als alles andere in einem Projekt (Schramm 2012; Wittmann 2013; Wittmann 2014). Zeitdruck hingegen ist sehr konkret und hat sich sowohl im Beruf als auch im Privatleben zum Normalfall entwickelt.

Es scheint, dass – unabhängig von jeglicher Planung – ein Projekt früher oder später unter Zeitdruck gerät und Panik ausbricht. Das Resultat sind erschöpfte Projektteilnehmer und gegebenenfalls enttäuschte Auftraggeber. Im Folgenden wird ergründet, woran das liegt und was sich dagegen tun lässt (Seibert 2014).

10.1 Zeit als Ressource

Was sind die zeitbegrenzenden Faktoren in unserem Leben?

Jedem, der in seinem Leben etwas erreichen will, steht dafür nur begrenzte Zeit zu Verfügung. Das spiegelt sich in den einzelnen Lebensabschnitten wieder: Bis zu einem gewissen Alter sollte man seine Berufsausbildung abgeschlossen haben, sonst findet man keinen vernünftigen Job mehr. Bis zu einem gewissen Alter muss man eine gewisse Position in der Hierarchie eines Unternehmens erreicht haben, will man dort noch weiter Karriere machen. Bis zu einem gewissen Alter möchte man, was die Finanzen betrifft, seine Schäfchen im Trockenen haben, sonst droht eventuell Altersarmut. Und irgendwann müssen Sie auch mit Ihrem Projekt einmal fertig werden. Denn sowohl Sie selbst als auch Ihre Auftraggeber und Sponsoren wollen noch in diesem Leben die Ergebnisse Ihres Projektes sehen bzw. die Früchte ihrer Investitionen ernten.

Ein weiterer grundsätzlich zeitbegrenzende Faktor sind die Jahreszyklen, denen wir unterworfen sind. Seit wir mit der neolithischen Revolution unsere Ernährung nicht mehr dem Zufall überlassen und stattdessen Ackerbau und Viehzucht betreiben, sind die Jahreszyklen ein elementarer Bestandteil unserer Kultur, an denen wir unser gesamtes Planen und Handeln ausrichten. Die industrielle Revolution hat uns zwar in mancher Hinsicht unabhängiger von den natürlichen Jahreszeiten gemacht. Unserer kulturellen Prägung, alles an den Jahreszeiten auszurichten, hat dies jedoch keinen Abbruch getan.

Deswegen, denke ich, ist die Menschheit seit Tausenden von Jahren daran gewöhnt, sich für alles was sie unternimmt, einen Zeitrahmen zu setzen oder in festen Zyklen zu planen, und deswegen scheint es, müssen auch heutzutage Planungen,

Projekte, Verträge, usw. bis zum Ende eines Geschäftsjahres oder eines Quartals abgeschlossen sein, als ob danach die Welt unterginge. Materiallieferungen, Produktions- und Wartungszyklen, Meetings usw., sind festen Zyklen unterworfen. Das schließlich macht Zeit zu einer sehr begrenzten Ressource.

Ich sehe Zeitdruck somit als eine Folge der neolithischen Revolution und Bestandteil unserer jahrtausendealten Kultur. Höchstens Steinzeitmenschen war es vielleicht vergönnt, ohne Zeitdruck zu leben. In diesem Sinne betrachte ich Zeitdruck als äußere Rahmenbedingung von Projekten. Wie haushaltet man mit der immer knappen Ressource Zeit im Projektmanagement?

Ressourcen wie Gelder oder Materialien, bleiben solange vorhanden, bis man sie irgendwann verbraucht. Die Ressource Zeit dagegen geht auch dann zur Neige, wenn man sie nicht beansprucht. Der Winter, beispielsweise, bricht unabhängig davon ein, ob der Bauer bis dahin die Zeit genutzt hat, seine Ernte einzufahren oder nicht. Genauso wenig wie der Winter auf den Bauern wartet, nehmen alle zentralen Ereignisse im Unternehmen, wie Jahres- und Quartalsabschlüsse, Entwicklungsschlüsse, Liefertermine neuer Modellreihen usw. keine Rücksicht auf den Fortschritt Ihres Projektes. Sind die Liefertermine Ihres Projekts an solche zentralen Ereignisse gebunden, bleiben sie auch dann bestehen, wenn im Projekt die Zeit bis dahin nicht genutzt wurde, um alle Aufgaben zu erledigen.

Zeitdruck ist Teil unserer Kultur und gehört zu den äußeren Rahmenbedingungen von Projekten.

Das Besondere an der Ressource Zeit ist, dass sie auch dann zur Neige geht, wenn man sie nicht beansprucht.

► Beispiel

Der Entwurf für die Landeklappen des neuen Flugzeugprototyps soll bis Ende Oktober fertig sein. Für den Konstrukteur, der den Entwurf liefern soll, sind dafür 50 % seiner Arbeitskraft eingeplant. Mit den verbleibenden 50 % arbeitet er in einem anderen Projekt an einer Aufgabe, deren Abschluss aber schon im Februar geplant ist.

Im März finden unternehmensweit die Jahresrückblicke statt. Hier wird Bilanz zu den Leistungen der Mitarbeitenden gezogen. Davon hängen die individuellen Gehaltserhöhungen für das nächste Geschäftsjahr ab.

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass der Konstrukteur bis Februar fast ausschließlich für das andere Projekt arbeiten wird. Mit einer hundertprozentig erledigten Aufgabe, deren erfolgreicher Abschluss zudem von der Projektleitung attestiert wurde, lässt sich in einem Jahresrückblick gut punkten. Ein halbfertiger Entwurf für die Landeklappen eines Prototypen wird hingegen kaum beeindrucken. Also wird der Konstrukteur alles daran setzen, seine erste Aufgabe bis zum Jahresrückblick abzuschließen und vernachlässigt dafür den Entwurf der Landeklappen. ◀

Mit diesem Beispiel möchte ich zeigen, dass die Arbeitsabläufe eines Unternehmens einem festen Rhythmus unterliegen, dem die Angestellten folgen. Die Zeitplanung eines Projekts, das in ein solches Unternehmen eingebettet ist, sollte dem Rechnung tragen, sonst besteht die Gefahr dass die Abläufe im Projekt außer Takt geraten.

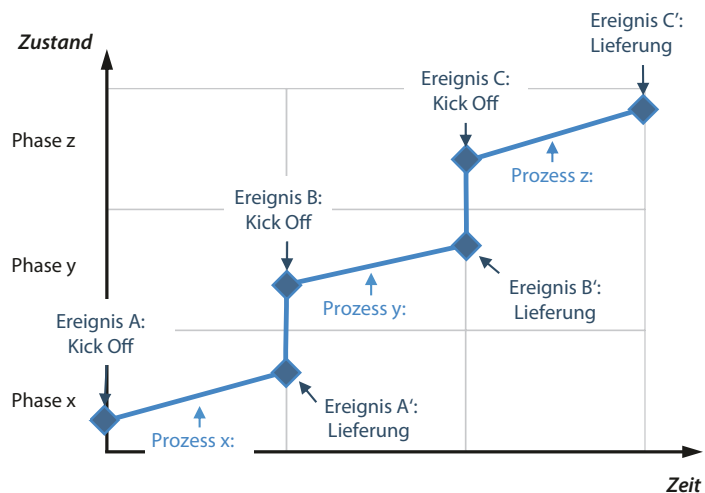
Ein Projekt ist eine zeitliche Abfolge von Ereignissen und dazwischenliegenden Prozessen, die abrupte bzw. kontinuierliche Änderungen von Zuständen repräsentieren.

10.2 Strukturierung der Projektabläufe

Bei der Strukturierung der Projektabläufe geht es um die Einteilung der verfügbaren Zeit. Unsere Wahrnehmung, dass Zeit vergeht, ergibt sich aus der Abfolge von Ereignissen, die wir erleben. Wenn nichts passiert, dann scheint auch die Zeit für uns stillzustehen. Deswegen stelle ich mir ein Projekt als zeitliche Abfolge von Ereignissen mit dazwischenliegenden Prozessen vor. Ereignisse markieren die abrupte Änderung eines Zustandes. Prozesse zwischen diesen Ereignissen stellen kontinuierliche Veränderungen dar. Die Zeitpunkte, zu denen Ereignisse stattfinden, geben dem Projektlauf eine zeitliche Struktur (■ Abb. 10.1).

► Beispiel

In Politik und Geschichte gibt es immer wieder einzelne Ereignisse, die heute mit dem Ende bzw. dem Beginn von Epochen kontinuierlicher Veränderungen in Verbindung gebracht werden. Zum Beispiel werden die Entdeckung Amerikas und die



■ Abb. 10.1 Projekt als zeitliche Abfolge von Ereignissen und Prozessen, die den Zustand des Projektes abrupt bzw. stetig ändern

10.2 · Strukturierung der Projektabläufe

Erfindung des Buchdrucks als Ereignisse gesehen, die das Ende des Mittelalters markieren. Die Erfindung der Dampfmaschine und des mechanischen Webstuhls werden als Beginn des Industriezeitalters gesehen. ◀

Als Prozesse im Projekt sehe ich alle kontinuierlichen Aktivitäten, die in irgendeiner Form Änderungen herbeiführen. Dazu zählen alle Projektaufgaben, Planungsaktivitäten, regelmäßige Abstimmungen, Teambildung, Weiterbildungen, usw. Alle Aktivitäten enden hoffentlich irgendwann mit der Lieferung konkreter Ergebnisse, welche wiederum den Start nachfolgender Aktivitäten auslösen. Lieferungen sind somit die Ereignisse, die alle Aktivitäten im Projekt umrahmen.

Lieferungen sind umrahmende Ereignisse im Projekt, weil sie sowohl am Ende bisheriger als auch am Anfang neuer Aktivitäten stehen.

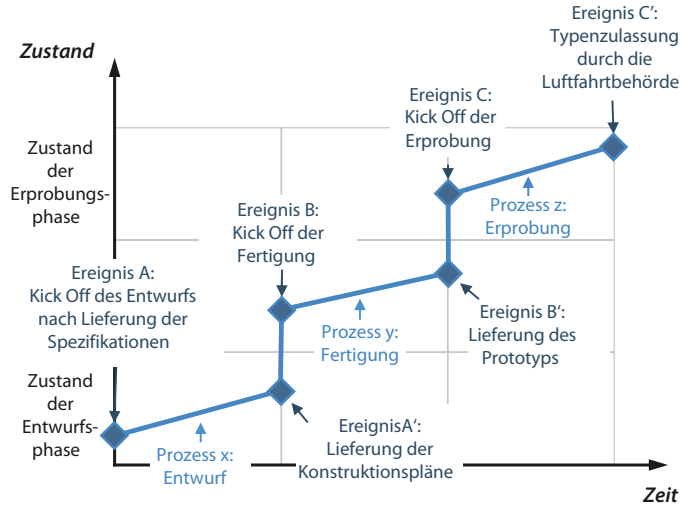
Praxistipp

Damit Ereignisse, die größere Aktivitäten umrahmen, allen Stakeholdern positiv im Gedächtnis bleiben, sollte der Start einer Aktivität als offizieller Kick Off und die Lieferung als kleine Abschlussfeier gestaltet werden.

► Beispiel

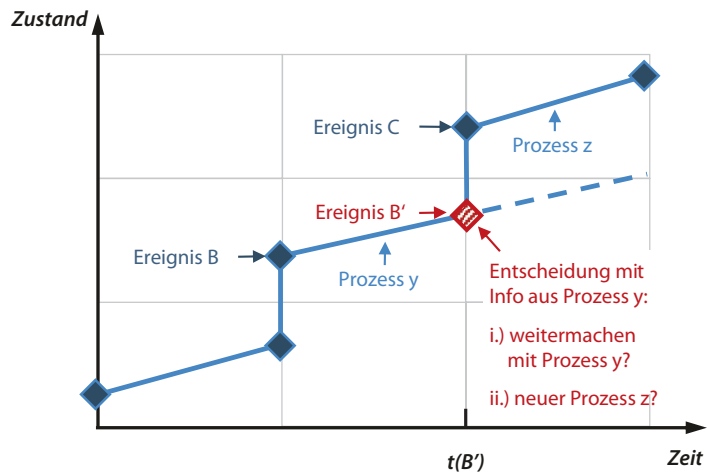
Bei der Entwicklung des Flugzeugprototyps sind Entwurf, Fertigung und Erprobung die drei übergeordneten Aktivitäten des Projektes. Der Entwurf startet, sobald die Spezifikationen vom Produktmanagement geliefert wurden. Die Lieferung der Konstruktionspläne zur Fertigung des Prototyps markiert das Ende der Entwurfsphase und leitet den Start der Fertigung ein. Die Erprobung startet, sobald der Prototyp geliefert wurde und endet wenn die Zulassung des neuen Flugzeugtyps durch die Luftfahrtbehörde genehmigt worden ist (■ Abb. 10.2). ◀

Im Verlauf eines Prozesses gelangt man irgendwann an einen Punkt, wo man sich entscheiden muss, ob man den bisherigen Weg weitergeht oder etwas Neues beginnt, ob eine Aufgabe abgeschlossen ist oder nicht. Für neue Wege und Aufgaben bieten sich oft verschiedene Optionen. Die Entscheidung, wie es weitergeht, ist immer mit der Frage verbunden, welche Option am ehesten zum Ziel führt. Gute Entscheidungen brauchen Informationen, die dabei helfen, diese Frage zu beantworten (■ Abb. 10.3).



■ **Abb. 10.2** Beispiel für Ereignisse und Prozesse bei der Entwicklung eines Flugzeugprototypen. Die Prozesse Entwurf, Fertigung und Erprobung werden jeweils durch die Ereignisse ihres Kick Offs zu Beginn und ihrer Lieferungen zum Ende eingerahmt. Mit den Lieferungen geht das Projekt jeweils in einen neuen Zustand über

10



■ **Abb. 10.3** Dem Ereignis B' zum geplanten Zeitpunkt $t(B')$ geht die Entscheidung voraus, entweder den bisherigen Prozess y weiterzuführen oder ihn zu beenden und mit einem neuen Prozess z zu beginnen. Als Entscheidungsgrundlage dienen die Informationen aus dem bisherigen Verlauf von Prozess y

► Beispiel

Der Prototyp für das neue Langstreckenmuster ist fertiggestellt. Es fehlt allerdings noch die Software zur Ansteuerung der Bremsklappen, mit der die strukturelle Belastung der Trag-

flächen im Flug verringert werden soll. Bis dahin können die Bremsklappen von den Testpiloten nur manuell bedient werden.

Es stellt sich nun die Frage, ob es sinnvoll ist, bereits mit der Erprobung des Prototyps zu beginnen oder noch abzuwarten, bis auch die Steuerungssoftware für die Bremsklappen fertig entwickelt und verfügbar ist.

Die richtige Entscheidung hängt von der Information ab, in wie weit die fehlende Software die Flugeigenschaften des Prototyps beeinflusst und Testergebnisse verfälscht. Besteht kein technischer Zusammenhang zwischen den Flugeigenschaften und einer automatischen Ansteuerung der Bremsklappen könnte mit der Erprobung sofort begonnen werden, ansonsten ist die Fertigung des Prototyps wegen der fehlenden Software noch nicht als abgeschlossen zu sehen. ◀

Bei Entscheidungen zum Start neuer Aktivitäten geht es vor allem um die Frage, ob wirklich klar ist, was genau zu tun ist und ob dazu alle Voraussetzungen gegeben sind. Auch über das Ende von Aktivitäten sollte explizit entschieden werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie nie richtig zum Abschluss kommen und deren Ergebnisse unsichtbar bleiben. Hierbei stellt sich die Frage, ob das, was man sich ursprünglich vorgenommen hat, mittlerweile erreicht worden ist. Am besten hat man sich schon zuvor mit allen Beteiligten über entsprechende Kriterien zur Zielerreichung abgestimmt.

Dem Beginn und dem Ende aller Aktivitäten gehen also Entscheidungen voraus, die genauso eingeplant werden sollten, wie die Aktivitäten selbst. Bei länger dauernden Aktivitäten schadet es außerdem nicht, sich zwischenzeitlich zu fragen, ob man immer noch auf dem richtigen Weg ist. Das heißt, regelmäßig zu prüfen, ob die ursprünglichen Rahmenbedingungen und Annahmen, unter denen eine Aktivität gestartet wurde, so immer noch bestehen, und ob sich die ursprünglichen Ziele immer noch einhalten lassen. Dazu bietet sich an, zu einem geeigneten Zeitpunkt einen Check Point einzuplanen, an dem folgende Fragen gestellt werden:

- Gelten die ursprünglich gemachten Annahmen noch?
- Lassen sich die ursprünglichen Ziele bezüglich Lieferumfang und Liefertermin noch halten?

Falls nicht, steht die Entscheidung an:

- den Lieferumfang zu reduzieren,
- den Liefertermin zu verschieben
- oder mehr Arbeitskraft zu investieren.

Dem Beginn und dem Ende aller Aktivitäten gehen Entscheidungen voraus, für die Kriterien und Informationen benötigt werden, die genauso eingeplant werden sollten, wie die Aktivitäten selbst.

Die Ankündigung von Check Points zu Beginn eines Projektes bereitet Entscheidungsträger darauf vor, dass die aktuelle Gültigkeit der Projektplanung zu festen Zeitpunkten routinemäßig überprüft wird.

Diese Entscheidung wird normalerweise dem Lenkungsausschuss angetragen. Damit beim Lenkungsausschuss nicht der Eindruck von Planlosigkeit und Willkür entsteht, ist es wichtig, solche Check Points lange vorher anzukündigen. So ist von Beginn des Projektes an klar, dass zu festen Zeitpunkten routinemäßig geprüft wird, ob die vorliegende Zeitplanung gegebenenfalls anzupassen ist.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Fragestellungen zur Zeitplanung der Projektabläufe:

1. Welche Aktivitäten laufen im Projekt?
2. Welche Zeit beanspruchen diese Aktivitäten?
3. Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den Aktivitäten?
4. Was sind die Ereignisse im Projekt, die diese Aktivitäten umrahmen?
5. Welche Entscheidungen gehen diesen Ereignissen voraus?
6. Welche Informationen müssen als Grundlage dieser Entscheidungen zur Verfügung stehen?
7. Wann sind Check Points zur Zielerreichung einzuplanen?

Menschen folgen bei der Erledigung von Aufgaben zuerst ihrem eigenen Rhythmus und ihrer Motivation und nicht einem vorgegebenen Zeitplan.

Die Antworten auf diese Fragen münden in klassische Balkendiagramme (Gant Charts) als Darstellung der Zeitplanung. Jedoch selbst das perfekte Balkendiagramm ist keine Garantie für einen erfolgreichen Projektablauf und dafür, dass Termine eingehalten werden. Der Grund dafür ist, dass solche Diagramme den Faktor Mensch zu wenig berücksichtigen. Menschen folgen zuerst ihrem eigenen, inneren Rhythmus und nicht unbedingt dem einer Projektplanung. Außerdem widmen sich Menschen zuerst den Aufgaben, zu denen sie die größte Motivation verspüren, und nicht unbedingt dem, was im Zeitplan des Projektes an erster Stelle steht. Eine erfolgreiche Zeitplanung muss deswegen die innere Taktung und die Motivationen der Mitarbeitenden berücksichtigen.

10.3 Taktung der Projektabläufe: Rhythmus in der Zeitplanung

Ereignisse, die sich regelmäßig und in gleichen Zeitabständen wiederholen, erzeugen einen festen Rhythmus, den ich im Folgenden als Taktung bezeichne. Für ein Projekt unterscheide ich zwischen äußerer und innerer Taktung, ähnlich wie ich zwischen äußeren und inneren Rahmenbedingungen unterscheide. Die äußere Taktung gründet auf Ereignissen, die von außen vorgegeben sind. Das ist der Rhythmus, mit dem die zentralen Arbeitszyklen eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen und auf die Sie als Projektleitung keinen

10.3 · Taktung der Projektabläufe: Rhythmus in der Zeitplanung

Einfluss haben. Die innere Taktung wird von den Ereignissen bestimmt, die von Ihnen und Ihren Mitarbeitenden innerhalb des Projektes geplant sind.

► Beispiel

Die äußere Taktung unseres Lebens bestimmen die Wechsel der Jahreszeiten und der Wechsel von Tag und Nacht, welche wir Menschen nicht im Mindesten beeinflussen können. Wir beschränken uns auf die Einteilung dieser äußeren Taktung in Monate und Wochen bzw. in Stunden und Minuten. Mit dieser Einteilung planen wir dann unser ganzes Leben.

In den Zeiteinheiten von Monaten und Wochen planen wir auch, in welchen Abständen regelmäßige Besprechungen stattfinden. In den Einheiten von Stunden und Minuten bestimmen wir, wie lange sie dauern sollen. Dies führt zu einer inneren Taktung der Projektkommunikation, die wir uns selbst vorgeben. ◀

Mit diesem Beispiel möchte ich veranschaulichen, dass sich eine innere Taktung an eine äußere anpasst. Wir können zwar bestimmen, ob wir eine bestimmte Aktion in unserem Lebensalltag täglich, wöchentlich oder Jährlich wiederholen. Aber diese geplante Wiederholung bleibt trotzdem im Rhythmus der Tage, Wochen und Jahre des uns vorgegebenen Kalenders eingebettet. Das gleiche gilt für die innere Taktung von Projekten. Sie ist eingebettet in einer äußere Taktung der Umgebung, die durch Ereignisse bestimmt ist, die vom Projekt aus nicht beeinflusst werden können. Ein Projektplan, der sich nicht an äußere Ereignisse und Taktungen anpasst, wird hinfällig, wenn äußere Ereignisse die Projektplanung übersteuern.

Die innere Taktung des Projekts passt sich der äußeren Taktung seiner Umgebung an.

► Beispiel

Nehmen Sie einmal an, Sie sollen für das nächste Treffen des Lenkungsausschuss zwischen drei Terminen entscheiden. Die erste Möglichkeit ist montags morgens gleich um 8:00 Uhr, die zweite Option wäre mittwochs, direkt nach dem Mittagessen und als letztes käme freitagabends um 18:00 Uhr in Frage.

Ihnen ist sehr daran gelegen, gut gelaunte und entscheidungsfreudige Sponsoren anzutreffen. Deswegen scheidet als erstes der Freitagabendtermin für Sie aus. Wer hat schon Lust, sich nach einer anstrengenden Woche noch bis spät abends mit schwierigen Entscheidungen herumzuschlagen, wenn man schon längst daheim bei der Familie sein könnte, um das wohlverdiente Wochenende einzuläuten? Ähnlich steht es um den Montagstermin. Niemand möchte gleich zu Anfang einer anstrengenden Woche mit schwierigen Entscheidungen überfallen werden, wenn noch gar nicht klar ist, was sonst noch so alles auf einen zu-

kommt. Damit bleibt in der goldenen Mitte der Mittwochtermin übrig.

Wenn Sie so entscheiden, richten Sie sich ganz nach dem biologischen Rhythmus der Mitglieder im Lenkungsausschuss, den Sie nicht beeinflussen können. ◀

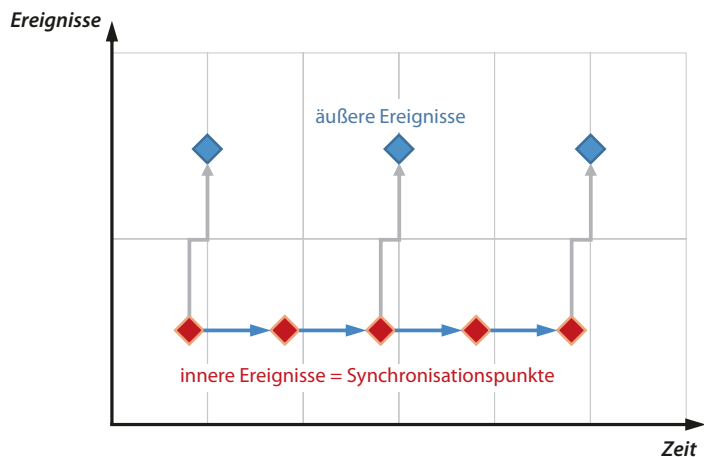
10.3.1 Berücksichtigung der äußeren Taktung

Eine nach außen gerichtete Zeitplanung orientiert sich an der äußeren Taktung der Projektumgebung. Diese äußere Taktung kann als Zeitraster über die eigene Projektplanung gelegt werden. Über Termine im Projekt wird dann nicht mehr völlig frei entschieden, stattdessen wird darauf geachtet, dass sie den Arbeitszyklen der Projektumgebung vorangehen oder folgen.

Für die Aktivitäten innerhalb des Projektes können dazu Synchronisationspunkte eingeführt werden, die beispielsweise den Kernereignissen der äußeren Taktung knapp vorausgehen. Zu den Synchronisationspunkten finden dann die Teillieferungen aller Projektteams statt. Auch Check Points sollten zu diesen Synchronisationspunkten eingeplant werden. Das unterstreicht die Glaubwürdigkeit der dort zu treffenden Entscheidungen, weil die Wahl der Zeitpunkte einem transparenten Prinzip folgt (■ Abb. 10.4).

Beginnen Sie also Ihre Zeitplanung mit der Darstellung der äußeren Prozessabläufe ihrer Projektumgebung:

- Tragen Sie dazu in Ihre Zeitplanung die Unternehmensprozesse ein, die das Projekt betreffen können. Das können



■ **Abb. 10.4** Synchronisationspunkte der Projektaktivitäten sind innere Ereignisse im Projekt, die sich an den äußeren Ereignissen der Projektumgebung anlehnen und ihnen vorausgehen oder folgen

10.3 · Taktung der Projektabläufe: Rhythmus in der Zeitplanung

- z. B. Entwicklungs- und Produktionszyklen des Unternehmens sein.
- Tragen Sie die zentralen Ereignisse ein, die diese Unternehmensprozesse umrahmen, und auf die beispielsweise Ihre Sponsoren und somit möglicherweise auch Mitarbeitende Ihres Projektes hinarbeiten. Das können z. B. Jahres- und Quartalsabschlüsse sein, zu denen Ihre Sponsoren Bestandsaufnahmen zu liefern haben, die sie dann an die Mitarbeitenden Ihres Projektes delegieren.
 - Tragen Sie die Zeitpunkte ein, zu denen Entscheidungen mit zentraler Bedeutung für das Unternehmen bekanntgegeben werden, die gegebenenfalls auch Einfluss auf den weiteren Verlauf Ihres Projektes haben. Das kann z. B. die Ankündigung neuer Unternehmensziele oder einer größeren Reorganisation sein. Typischerweise sind dies die äußeren Ereignisse, welche die Rahmenbedingungen, unter denen Ihr Projekt gestartet wurde, nachhaltig verändern können. Sie sollten deswegen zu solchen Zeitpunkten einen Check Point einplanen, an dem Sie sich fragen, welche Konsequenzen aus den geänderten Rahmenbedingungen gegebenenfalls für Ihr Projekt folgen.
 - Tragen Sie die Ferienzeiträume wie Weihnachten und Ostern ein, an denen die meisten Mitarbeitenden Urlaub nehmen werden. Wenn chinesische und indische Fachkräfte im Projekt mitarbeiten, sollten Sie entsprechend das chinesische Neujahrsfest und das indische Lichterfest in Ihrer Zeitplanung berücksichtigen. In diesen Zeiträumen wird der Projektfortschritt stagnieren. Mit einem geringeren Projektfortschritt müssen Sie außerdem rechnen, wenn Schlüsselpersonen in Urlaub gehen.

10.3.2 Projektplanung als innere Taktung

Von den Synchronisationspunkten ausgehend machen Sie eine Rückwärtsplanung für die projektinternen Aufgaben. Rückwärtsplanung von Projektaufgaben bedeutet, dass ausgehend von den Teillieferungen zu einem Synchronisationspunkt, der in der Zukunft liegt, zurückgerechnet wird, wann hierzu spätestens mit den einzelnen Aufgaben begonnen werden muss.

► Beispiel

Beim Flugzeughersteller, für den der neue Prototyp entwickelt wird, gibt es vierteljährlich einen festen Termin, zu dem alle Bereiche ihre Ressourcenplanung für das nächste Quartal abgeben müssen. Davon ist auch die Fertigung des Prototyps betroffen. Rechtzeitig vor Abgabetermin müssen die Entwürfe des Proto-

typs vorliegen, damit die Fertigung ihre Ressourcen danach planen kann.

Bis zum Abgabetermin sind noch neun Wochen Zeit. Der Entwurf teilt sich in drei Phasen auf: die Konzeptphase, die Machbarkeitsstudie und die Detailkonstruktion. Für jede Phase werden daher drei Wochen Zeit eingeplant, unter der Annahme, dass mit der Konzeptphase sofort begonnen wird. ◀

Bei einer Rückwärtsplanung muss natürlich darauf geachtet werden, dass der Beginn von Aufgaben nicht in der Vergangenheit zu liegen kommt. Rückwärtsplanungen müssen also mit einem fest vorgegeben Zeitintervall auskommen, das von einem Synchronisationspunkt und der Gegenwart begrenzt wird. Damit ist jedoch die Gefahr verbunden, dass die Zeiteinteilung gerade für umfangreichere Aufgaben zu knapp bemessen und damit unrealistisch wird.

Die Lösung ist, umfangreiche Aufgabenstellungen in viele Teilaufgaben zu schneiden, die in relativ kurzen Zeitintervallen realistisch erledigt werden können. Dahinter steckt die Idee, möglichst viele dieser Teilaufgaben bis zum vorgegebenen Synchronisationspunkt abzuschließen, wenngleich die Gesamtlieferung der Aufgabenstellung bis dahin gegebenenfalls nicht bewältigt werden kann. Die Kunst dabei ist, dass mit den Lieferungen der Teilaufgaben bereits ein Mehrwert für deren Abnehmer verbunden ist.

10

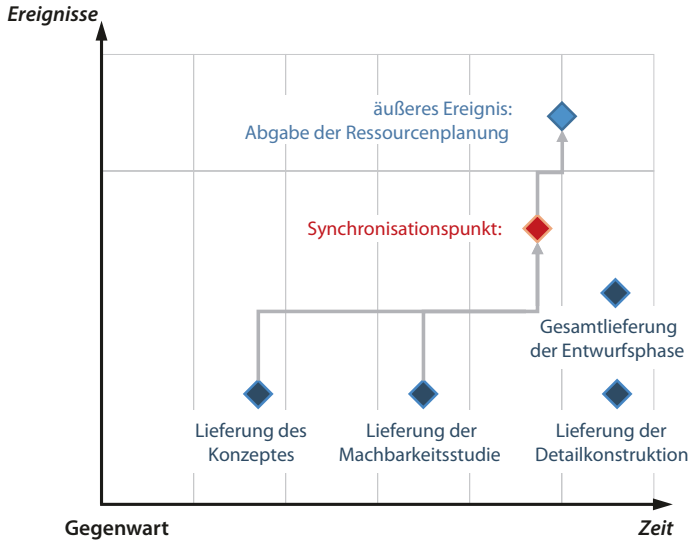
► Beispiel

Die im vorangegangenen Beispiel errechnete Dauer von jeweils 3 Wochen für Konzeptphase, Machbarkeitsstudie und Detailkonstruktion ist viel zu knapp bemessen. Trotzdem können Teilergebnisse aus den ersten beiden Phasen eine Grundlage für die Ressourcenplanung der Fertigung liefern.

Beispielsweise kann die Fertigung schon aus den Ergebnissen der Konzeptphase ableiten, welche Ressourcen für die Herstellung der Windkanalmodelle benötigt werden. Außerdem lässt sich bereits einschätzen, welche zusätzlichen Technologien und entsprechende Kenntnisse für die Fertigung des Prototyps erforderlich sein werden. Unter der Annahme, dass die Detailkonstruktion keine elementaren Abweichungen zum Grundkonzept des Prototyps aufweist, kann sogar eine grobe Abschätzung der übrigen Ressourcen erfolgen. Für all das muss nicht abgewartet werden, bis auch die Detailkonstruktion abgeschlossen ist (■ Abb. 10.5). ◀

Die Synchronisationspunkte bilden das zeitliche Gerüst Ihrer Aufgabenplanung, ähnlich, wie die Verantwortungsbereiche

10.3 · Taktung der Projektablaufe: Rhythmus in der Zeitplanung



■ **Abb. 10.5** Rückwärtsplanung ausgehend von einem Synchronisationspunkt. Die Gesamtlieferung des Entwurfs kann bis zu diesem Synchronisationspunkt nicht mehr realistisch erfolgen. Die Teillieferungen der Konzeptphase und der Machbarkeitsstudie sind bis dahin jedoch möglich und erlauben eine ausreichend genaue Ressourcenplanung für die Fertigung

das organisatorische Gerüst der Aufgabenplanung darstellen. Synchronisationspunkte und Verantwortungsbereiche sind von statischer Natur, das heißt, Änderungen erfolgen hier nur selten. Alle Aufgabenstellungen werden so in Teilaufgaben geschnitten, dass sie in das vorgegebene zeitliche und organisatorische Gerüst hineinpassen.

Die einzelnen Inhalte der Aufgabenstellungen sind von dynamischer Natur, das heißt, sie werden häufiger angepasst. Allein der Lernfortschritt im Projekt wird dazu führen, dass Aufgabenstellungen immer wieder an die neuesten Erkenntnisse angepasst werden müssen. Das ist das Grundmuster der hier beschriebenen Projektführung: Als Projektleitung erstellen Sie durch Organisations-, Kommunikations- und Zeitstrukturen ein statisches Gerüst, das im Verlauf des Projektes von den Teilnehmern mit sich dynamisch ändernden Inhalten gefüllt wird (■ Tab. 10.1).

Sie mögen vielleicht denken, dass diese Vorgehensweise Ihre Gestaltungsspielräume bei der Projektplanung zu sehr einschränkt. Dann bestimmen Sie zuerst alle Aufgaben und richten anschließend den Rahmen mit seiner Organisations- und Zeitstruktur danach aus. Das ist dann eine klassische, nach innen gerichtete Vorwärtsplanung mit Meilensteinen für jede einzelne Aufgabe. Solange Sie sich an die einmal von Ih-

Synchronisationspunkte bilden das zeitliche Gerüst der Aufgabenplanung. Die Mitarbeitenden füllen dieses statische Gerüst mit Aufgabeninhalten, die sich dynamisch ändern können.

■ **Tab. 10.1** Projektstrukturen: Ihre statischen Ausprägungen und ihre dynamischen Inhalte

Struktur	Ausprägung (statisch) wird vorwiegend von der Projektleitung bestimmt	Inhalt (dynamisch) wird vorwiegend von den Mitarbeitenden bestimmt
Organisation	Macht und Verantwort- tung	Aktivitäten
Kommunikation	Informationskanäle	Informationen
Zeit	Synchronisations- punkte	Resultate

nen festgelegten Strukturen halten, ist dagegen nichts einzuwenden. Wenn Sie allerdings bei jeder sich ändernden Aufgabenstellung die Rahmenbedingungen neu anpassen, wird Ihr Projekt schnell aus dem Takt kommen und sein stützendes Gerüst verlieren. Dann weiß bald keiner mehr, wer für was verantwortlich ist und was in welcher Reihenfolge und zu welchem Zeitpunkt erledigt werden soll.

10

Der Ansatz für agiles Management geht davon aus, dass sich äußere Rahmenbedingungen für Organisationen und Teams häufig ändern.

10.3.3 Agiles Projektmanagement

Der Ansatz für agiles Management geht davon aus, dass sich äußere Rahmenbedingungen für Organisationen und damit auch übergeordnete Zielsetzungen häufig ändern. Vor allem starre, hierarchisch aufgebaute Organisations- und Kommunikationsstrukturen stehen dem im Weg (Hasebrook et al. 2019). Für ein agiles Projektmanagement kann man daraus die Konsequenz ziehen, dass sich die inneren Rahmenbedingungen eines Projektes flexibel und kontinuierlich, eben agil, an die Veränderungen äußerer Rahmenbedingungen anpassen. Dies scheint im Widerspruch mit dem hier vorgeschlagenen Ansatz stabiler Organisations-, Kommunikations- und Zeitstrukturen zu stehen.

In der Tat erhebt sich an dieser Stelle die Frage, wie im Projektmanagement mit einem dynamischen Umfeld umzugehen ist, das von häufigen Reorganisationen und strategischen Richtungswechseln geprägt ist. Auf jeden Fall scheint es sinnvoll und notwendig, die Veränderung äußerer Rahmenbedingungen ständig im Auge zu behalten und sich damit auseinanderzusetzen. Ob und welche Konsequenzen für die inneren Strukturen des Projektes zu ziehen sind, ist jedoch eine ganz andere Frage.

Ich sehe keine zwingende Notwendigkeit, bei jeder Reorganisation und jedem Richtungswechsel im Unternehmen auch die Organisations- und Kommunikationsstrukturen im Projekt anzupassen, solange Planungsannahmen davon nicht berührt sind. Im Gegenteil, permanente Anpassungen von Projektstrukturen an ein stark volatiles Umfeld bergen die Gefahr, dass man sich nur noch mit sich selbst beschäftigt und den eigentlichen Zweck des Projektes sowie seine Lieferverpflichtungen aus dem Auge verliert. Die originäre Intention von Projekten, insbesondere die von Querschnittsprojekten, liegt nämlich darin, Strukturen abzubilden, die es im Unternehmen in dieser Form sonst gar nicht gibt. In dieser Hinsicht können vor allem Querschnittsprojekte ihren Mehrwert auch gerade dadurch erzeugen, dass sie zum ruhenden Pol in einem dynamischen Umfeld werden, der für viele als Orientierungspunkt über die Grenzen des Projektes hinweg dient.

Fazit

Eine nach außen gerichtete Zeitplanung passt sich dem Rhythmus der äußeren Umgebung an. Synchronisationspunkte für die Teillieferungen im Projekt bilden das statische Gerüst einer solchen Zeitplanung. Die Inhalte der Lieferungen dürfen dafür flexibel gehandhabt werden. Änderungen der Inhalte sind möglich, sobald sich hierzu die Annahmen der ursprünglichen Planung als unrealistisch herausstellen. Die Zeitplanung im Projekt wird somit in großen Zügen zum Management der Risiken, dass sich ursprünglich getroffene Annahmen nicht erfüllen. Risikomanagement ist der Fokus des nächsten Kapitels.

Literatur

- Hasebrook J, Kirmße S, Fürst M (2019) Wie Organisationen erfolgreich agil werden. Springer, Heidelberg
- Kellner H (2003) Zeitmanagement im Projekt. Hanser, München/Wien
- Schramm S (2012) Zeitwahrnehmung: Wie wir ticken. Online Artikel. Zeit Online 50(2012). <https://www.zeit.de/2012/50/Zeitwahrnehmung-Psychologie>. Zugegriffen am 02.11.2019
- Seibert L (2014) Das 1x1 des Zeitmanagement. Gräfe und Unzer, München
- Wittmann M (2013) Gefühlte Zeit: Kleine Psychologie des Zeitempfindens. C.H.Beck, München
- Wittmann M (2014) Wahrnehmung: Wie entsteht unser Gefühl für die Zeit? Online Artikel. Spektrum.de. <https://www.spektrum.de/news/wie-unser-gefuehl-fuer-die-zeit-entsteht/1309744>. Zugegriffen am 02.11.2019

Risikomanagement: Angriff auf unsere Annahmen

Inhaltsverzeichnis

- 11.1 Prognosen und Risiken: Die Kunst, Annahmen von Fakten zu unterscheiden. – 158**
 - 11.1.1 Der Confirmation Bias – 159
- 11.2 Risikoplanung: Den Plan B in der Schublade haben – 161**
 - 11.2.1 Versicherungen – 161
 - 11.2.2 Garantien – 165
 - 11.2.3 Reserven – 166
- Literatur – 170**

Trailer

Mit einem seriösen Risikomanagement ist man vorbereitet, wenn nicht alles nach Plan läuft, und gerade bei Projekten, die Neuland betreten, sind solche Fälle vorprogrammiert.

Die Einschätzung von Risiken und die Bereitschaft, sich dagegen zu versichern, sind jedoch stark von psychologischen Faktoren beeinflusst (Gleißner 2004). Ein effektives Risikomanagement gelingt daher nur, wenn solche Faktoren berücksichtigt werden und wenn man insbesondere schon bei der Projektplanung einkalkuliert, nicht unfehlbar zu sein.

11.1 Prognosen und Risiken: Die Kunst, Annahmen von Fakten zu unterscheiden.

Die Herausforderung der Zeitplanung ist die Planung der Risiken.

Die Herausforderungen der Zeitplanung sind deren Unwägbarkeiten, also die Risiken, dass Ereignisse eintreten, welche die Einhaltung des Zeitplanes gefährden. Eine gute Zeitplanung berücksichtigt solche Risiken und hat Antworten darauf, wie damit umzugehen ist. Zeitplanung und Risikomanagement (Romeike 2018) sollten daher untrennbar miteinander verknüpft sein.

Risikomanagement beginnt normalerweise damit, dass alle denkbaren Ereignisse aufgelistet werden, die eine Gefahr oder Schaden für das Projekt bedeuten könnten, und am Ende verhindern, dass der Zeitplan eingehalten wird. Dann werden die möglichen Auswirkungen dieser Ereignisse – also die Bezifferung der Schadenshöhe – erörtert und schließlich wird geschätzt, mit welcher Wahrscheinlichkeit die einzelnen Ereignisse eintreten könnten (Ebert 2013).

Das ist jedoch eine ausgesprochen abstrakte Übung. Schließlich kann sich alles Mögliche und Unmögliche während eines Projektes ereignen. Wie soll man das vorher überblicken? Ich sehe hier die Gefahr, dass das Resultat entsprechend abstrakte Risiken sind, die wenig ernst genommen werden. Ich bevorzuge daher den Ansatz, Risiken als die Wahrscheinlichkeit zu betrachten, mit der sich bei der Planung gemachte Annahmen als falsch herausstellen werden. Dieser Ansatz hat den Anspruch, zwischen Fakten und Annahmen klar und nüchtern unterscheiden zu können. Das ist nicht einfach. Aber immerhin, ist die Frage:

„Was sind unsere Annahmen zur Projektplanung und an welcher Stelle haben wir sie gemacht?“

sehr viel konkreter, als von einem leeren Blatt aus über Risiken zu spekulieren.

Ein Planungsrisiko ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine der Planung zugrundeliegende Annahme später als falsch herausstellt.

11.1.1 Der Confirmation Bias

Annahmen von Fakten zu unterscheiden, ist aus psychologischer Sicht ein ausgesprochen schwieriges Unterfangen. Der Grund aber ist einfach: Im Gegensatz zu Fakten beinhalten Annahmen die Option, dass man sich damit irrt. Wer aber gibt schon gerne zu, sich in einer Sache irren zu können? Menschen, die erst einmal mühevoll einen Plan erstellt haben, neigen dazu, in allem, was sie daraufhin beobachten, Bestätigungen ihrer Annahmen zu sehen. Das gilt insbesondere für die Planer von Projekten und die Architekten der zugrundeliegenden Konzepte.

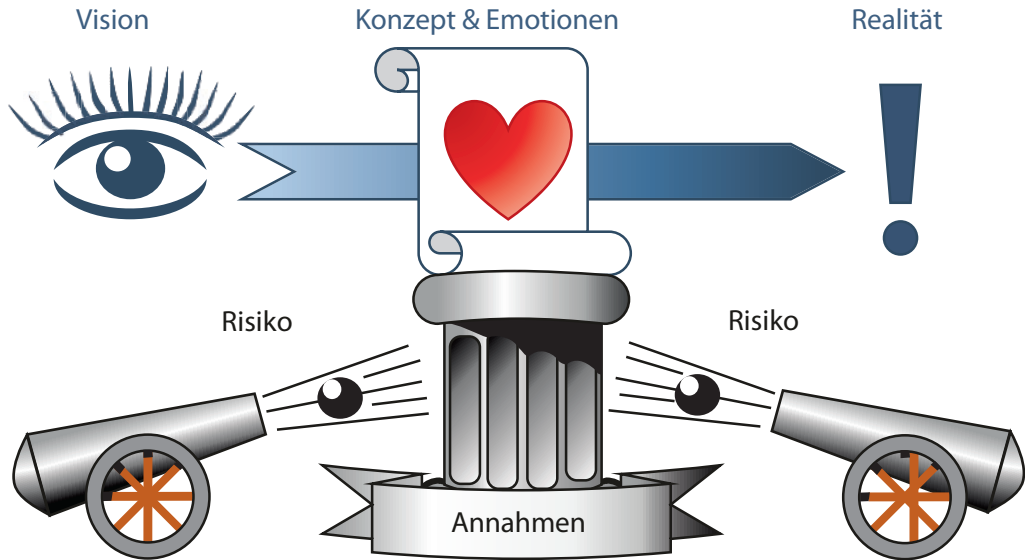
Einer Projektgründung geht eine Vision voraus, aber die Vision alleine reicht nicht aus, um ein Projekt zu starten. Erst das konkrete Konzept, wie eine Vision Wirklichkeit werden kann, führt zum Projekt. Die Architekten eines solchen Konzepts widmen ihm ihre ganze Schöpfungskraft. Die größte emotionale Investition allerdings ist die Hoffnung, dass die eigenen Ideen damit wahr werden. Es liegt jedoch in der Natur von Konzepten, dass sie auf Annahmen fußen, von denen zu Beginn eines Projektes niemand weiß, ob sie tatsächlich zutreffen. Genau das aber entscheidet darüber, ob am Ende eine Vision Realität wird oder nicht.

Die ständige Sorge, die getroffenen Annahmen könnten sich nicht erfüllen und alle Leidenschaft und Hoffnung könnten umsonst gewesen sein, kostet sehr viel Energie. Dieser Energieverlust muss von irgendwoher wieder ausgeglichen werden, und Ausgleich erhalten Architekten und andere Ideengeber aus jeder Art von Bestätigung ihrer Annahmen. Bestätigungen sind Belohnungen für unser Gehirn, Risiken jedoch scheinen genau das Gegenteil von Bestätigungen zu sein, weil sie unsere Annahmen und Hoffnungen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit in Frage stellen (■ Abb. 11.1).

Die mit einem Risiko verbundene Option, sich zu irren, ist eine sehr unwillkommene Vorstellung und wird daher gerne verdrängt. Dieses Phänomen ist als ‚Confirmation Bias‘ bekannt (Dobelli 2011).

► Beispiel

Im Jahr 1989 startete im brasilianischen Dschungel Flug 254 von Marabá zum nördlich gelegenen Belém an der Amazonas-mündung (Ashley 2011; Goerdeler 1989). Nach Ablauf der vorgesehenen Flugdauer kam der Zielflughafen Belém jedoch weder in Funk- noch in Sichtweite. Schließlich glaubte die Crew,



■ **Abb. 11.1** Konzepte verhelfen Visionen zur Wirklichkeit und sind mit Emotionen verbunden. Konzepte gründen sich auf Annahmen. Risiken zielen auf diese Annahmen indem sie sie in Frage stellen. Damit zielen Risiken indirekt auch auf Emotionen

den Amazonas gesichtet zu haben, und folgte dem Flusslauf. Bevor jedoch der Flughafen erreicht werden konnte, waren die Tanks leer und das Flugzeug ging mitten im Dschungel nieder.

Zahlreiche Fakten sprachen allerdings dagegen, dass das Flugzeug auf dem richtigen Kurs war:

- Das Flugzeug flog direkt nach seinem Start in Richtung der untergehenden Sonne.
- Nach der regulären Flugzeit konnte der Tower des Zielflughafens nicht über UKW sondern nur über Langwelle erreicht werden.
- Der Kompass zeigte stets eine andere Flugrichtung an, als die, auf der sich die Piloten wähten.

Tatsächlich war das Flugzeug in Richtung Westen statt nach Norden gestartet. Die Ursache war eine fehlerhafte Kurseingabe in den Autopiloten. Die Piloten glaubten jedoch lieber an ein gleichzeitiges Versagen des Funkgerätes und des Kompasses, als an einen eigenen Irrtum. Als sie schließlich den Fluss Xingu westlich von Marabá erblickten, hielten sie ihn für den Amazonas, was sie als Bestätigung werteten, auf dem richtigen Kurs zu sein. ◀

11.2 Risikoplanung: Den Plan B in der Schublade haben

11.2.1 Versicherungen

Statt vom grünen Tisch aus über Risiken zu spekulieren, ist mein Vorschlag, zuerst die wesentlichen Inhalte der Projektplanung, d. h. Ziele, Rahmenbedingungen, Konzepte und Meilensteine aufzulisten und sich dann zu überlegen, welche Annahmen diesen Planungsinhalten vorausgehen. Die Risiken ergeben sich dann praktisch von selbst aus der Möglichkeit, dass die Annahmen nicht zutreffen (Beispiel einer Risikoplanung ■ Tab. 11.1).

Vielleicht ist es ganz gut, wenn wir vor der Entscheidung, ein Wagnis einzugehen, nicht alle Risiken und deren Auswirkung kennen. Viele wegweisende Projekte der Menschheitsgeschichte wären gar nicht erst begonnen worden, hätten ihre Protagonisten von allen damit verbundenen Risiken und Gefahren Kenntnis gehabt. Haben Sie sich aber einmal zur Leitung eines Projektes entschlossen, das Ruder übernommen und Kurs auf das Projektziel aufgenommen, gibt es keinen Grund mehr, vor den Risiken auf dieser Reise die Augen zu verschließen.

Praxistipp

Wenn es Ihnen schwer fällt, bei der eigenen Projektplanung die Option des Scheiterns in Betracht zu ziehen, dann beauftragen Sie damit am besten Außenstehende mit emotionaler Distanz zu Ihrem Projekt.

Es ist üblich, Risiken danach einzuteilen, wie wahrscheinlich es ist, dass sie eintreten und wie gravierend dann der Schaden für das Projekt wäre. Je höher die Eintrittswahrscheinlichkeit und je größer der zu erwartende Schaden, umso mehr wird darin investiert, das Risiko zu vermeiden. Solche Vermeidungsstrategien sind nichts anderes, als nachträglich zu versuchen, die Eintrittswahrscheinlichkeiten für Risiken nach unten zu schrauben (Beispiel für Risikominimierung ■ Tab. 11.2).

Risikominimierung – so sehr man auch ein Projekt damit vor Ungemach bewahren kann – ist am Ende nicht mehr als eine Optimierung der existierenden Planung. Wenn ein Risiko eintritt, das von der aktuellen Planung und den zugrundeliegenden Annahmen nicht mehr getragen wird, reicht Risikominimierung nicht aus. Dann muss ein Plan B zur Schadensbegrenzung aus der Schublade gezogen werden können, der

Wenn ein Ereignis eintritt, das von den Annahmen des gegenwärtigen Plans nicht mehr getragen wird, reicht Risikominimierung allein nicht aus.

■ Tab. 11.1 Beispiel einer Risikoplanung für die Entwicklung eines Flugzeugprototyps

Plan	Annahmen	Risiken	Auswirkungen
Erprobungsdauer: Die Erprobung des Prototyps beansprucht 150 Flugstunden.	Es herrscht ausreichend gutes Flugwetter.	Zum geplanten Zeitraum der Erprobung herrscht eine lange Phase schlechten Wetters.	Spürbar für den Erfolg des Projektes und die Reputation des Unternehmens: Die Erprobung verzögert sich um mehrere Wochen und damit die Auslieferung der ersten Serienmodelle. Der Ruf des Herstellers wird geschädigt. Hohe Entschädigungen sind an die Erstkunden zu leisten.
Gewichtseinsparung: Das Startgewicht des Prototyps liegt 20 % unter dem vergleichbarer Konkurrenzmodelle.	Die anvisierte Gewichtseinsparung kann mit der Verwendung neuartiger Materialien erreicht werden.	Die neuartigen Materialien erfüllen ihre Erwartungen nicht und die Gewichtseinsparung fällt wesentlich geringer aus, als erwartet.	Gravierend für den Erfolg des Projektes: Die Spezifikationen zu Reichweite und Treibstoffverbrauch werden nicht erreicht. Das Ziel, mit dem neuen Modell der Konkurrenz weit voraus zu sein, kann nicht erreicht werden.
Anzahl der Triebwerke: Der Prototyp ist die Vorlage für ein zweistrahliges Langstreckenflugzeug (Braunberger 2006).	Bis zur ersten Auslieferung haben die vorgesehenen Triebwerke die Zuverlässigkeit erreicht, die für eine Zulassung auf Langstrecken notwendig ist.	Der Fortschritt in der Triebwerksentwicklung stagniert und es werden nicht die erwarteten Verbesserungen bei der Zuverlässigkeit im Langstreckenbetrieb erreicht.	Existentiell für das Projekt: Die Zulassung wird nur mit erheblichen Auflagen erteilt, was zu einer starken Einschränkung im Einsatzspektrum des neuen Flugzeugtyps führt. Das anvisierte Marktsegment der Langstrecke kann daher nicht im ursprünglich geplanten Umfang bedient werden.
Entwicklungskosten: Die Entwicklungskosten bleiben unter 10 % des Gesamtumsatzes des Unternehmens.	Der Gesamtumsatz des Unternehmens steigt weiterhin mit derselben Rate der vergangenen fünf Jahre.	Die Entwicklungskosten laufen aus dem Ruder. Der Umsatz geht unerwartet stark zurück.	Existentiell für das Unternehmen: Das Unternehmen erhält keine weiteren Kredite und wird zahlungsunfähig. Das Unternehmen verliert seine Unabhängigkeit oder wird liquidiert.

■ Tab. 11.2 Beispiel für Risikominimierung bei der Entwicklung eines Flugzeugprototyps

Risiken (aus ■ Tab. 11.1)	Auswirkungen (aus ■ Tab. 11.1)	Risikominimierung
Erprobungsdauer: Zum geplanten Zeitraum der Erprobung herrscht eine lange Phase schlechten Wetters.	Spürbar für den Erfolg des Projektes und die Reputation des Unternehmens: Die Erprobung verzögert sich um mehrere Wochen und damit die Auslieferung der ersten Serienmodelle. Der Ruf des Herstellers wird geschädigt. Hohe Entschädigungen sind an die Erstkunden zu leisten.	Die Erprobung wird für die Sommermonate geplant, in denen das Wetter statistisch deutlich besser ist als in den restlichen Monaten.
Gewichtseinsparung: Die neuartigen Materialien erfüllen ihre Erwartungen nicht und die Gewichtseinsparung fällt wesentlich geringer aus, als erwartet.	Gravierend für den Erfolg des Projektes: Die wichtigen Spezifikationen zu Reichweite und Treibstoffverbrauch werden nicht erreicht. Das Ziel, mit dem neuen Modell der Konkurrenz weit voraus zu sein, kann nicht erfüllt werden.	Obwohl angenommen wird, dass mit den neuartigen Materialien eine Gewichtseinsparung von 20 % möglich ist, werden die Spezifikationen für Reichweite und Treibstoffverbrauch so ausgelegt, dass sie bereits mit einer zehnprozentigen Gewichtseinsparung erreicht werden können.
Anzahl der Triebwerke: Der Fortschritt in der Triebwerksentwicklung stagniert und es werden nicht die erwarteten Verbesserungen bei der Zuverlässigkeit im Langstreckenbetrieb erreicht.	Existentiell für das Projekt: Die Zulassung wird nur mit erheblichen Auflagen erteilt, was zu einer starken Einschränkungen im Einsatzspektrum des neuen Flugzeugtyps führt. Das anvisierte Marktsegment der Langstrecke kann daher nicht im ursprünglich geplanten Umfang bedient werden.	Vom Triebwerklieferanten werden Garantien eingefordert, die Zuverlässigkeit der Triebwerke rechtzeitig bis zur Serienfertigung des neuen Flugzeugtyps im erforderlichen Maß zu steigern.
Entwicklungskosten: Die Entwicklungskosten laufen aus dem Ruder. Der Umsatz geht unerwartet stark zurück.	Existentiell für das Unternehmen: Das Unternehmen erhält keine weiteren Kredite und wird zahlungsunfähig. Das Unternehmen verliert seine Unabhängigkeit oder wird liquidiert.	Die Entwicklungskosten werden ständig kontrolliert. Das Projekt wird von einem Kostensenkungsprogramm begleitet. Ungeplante Zusatzkosten müssen extra genehmigt werden.

gänzlich ohne die Annahmen des ursprünglichen Plans auskommt. Viele, für sich gesehen, harmlose Zwischenfälle entwickeln sich zu Katastrophen für Leib und Seele, weil es keine Notausgänge, keine Rettungsboote oder Fallschirme gibt. Ein wirklich ernst gemeintes Risikomanagement kümmert sich deswegen immer um einen Notfallplan, falls ein Risiko trotz aller Vermeidungsstrategien dennoch eintritt.

Ein Plan B ist keine hypothetische Betrachtung, die nichts kostet und nur dann Realität wird, wenn Plan A fehlschlägt. Auch ein Notfallplan basiert auf Voraussetzungen, die erst

einmal geschaffen werden müssen, und zwar bevor der Risikofall eintritt. Mit einem Plan B schließen Sie also im Grunde genommen eine Versicherung ab. Sie investieren in den Schutz vor einem Ereignis, von dem Sie natürlich hoffen, dass es nie eintreten möge (■ Tab. 11.3 und Beispiel ■ Tab. 11.4).

■ Tab. 11.3 Die drei Schritte des Risikomanagements		
1. Risikobewertung	2. Risikominimierung	3. Plan B – Krisenmanagement und Schadensbegrenzung
... bewertet die Auswirkung eines Risikos für den Fall, dass es eintritt.	... soll verhindern, dass ein Risiko eintritt.	... rettet das Projekt, wenn das Risiko dennoch eintritt.

■ Tab. 11.4 Beispiel für Risikominimierung versus Versicherungen		
Risiken (aus ■ Tab. 11.1)	Risikominimierung (aus ■ Tab. 11.2)	Plan B = Versicherung
Zum geplanten Zeitraum der Erprobung herrscht eine lange Phase schlechten Wetters.	Die Erprobung wird für die Sommermonate geplant, in denen das Wetter statistisch deutlich besser ist als in den restlichen Monaten.	Für die Erprobung wird ein weiteres Testgelände in Südkalifornien als Ausweichoption reserviert, falls das Wetter am eigenen Testgelände zu schlecht werden sollte.
Die neuartigen Materialien erfüllen ihre Erwartungen nicht und es wird nur eine wesentlich geringere Gewichteinsparung erreicht.	Obwohl angenommen wird, dass mit den neuartigen Materialien eine Gewichteinsparung von 20 % möglich ist, werden die Spezifikationen für Reichweite und Treibstoffverbrauch so ausgelegt, dass sie bereits mit einer zehnprozentigen Gewichteinsparung erreicht werden können.	Neben der Verwendung neuartiger Materialien werden mehrere weitere Ansätze zu Gewichteinsparung verfolgt, zum Beispiel durch eine neuartige Steuerung der Bremsklappen zur Verringerung struktureller Belastung im Flug.
Die Triebwerksentwicklung stagniert und erreicht nicht die erwarteten Verbesserungen bei der Zuverlässigkeit im Langstreckenbetrieb.	Vom Triebwerk-Lieferanten werden Garantien eingefordert, die Zuverlässigkeit der Triebwerke rechtzeitig bis zur Serienfertigung des neuen Flugzeugtyps im erforderlichen Maß zu steigern.	Die Konstruktion der Tragflächen wird so ausgelegt, dass ohne aufwendige strukturelle Veränderungen auch eine Montage von insgesamt vier Triebwerken möglich ist.
Die Entwicklungskosten laufen aus dem Ruder. Der Umsatz geht unerwartet stark zurück.	Die Entwicklungskosten werden ständig kontrolliert. Das Projekt wird durch ein Kostensenkungsprogramm begleitet. Ungeplante Zusatzkosten müssen extra genehmigt werden.	Die Entwicklung des Prototyps wird gestoppt, wenn die Entwicklungskosten eine bestimmte Grenze überschreiten.

11.2.2 Garantien

Die zahlreichen Unwägbarkeiten, die ein Projekt mit sich bringt, machen eine Zeitplanung zum Lotteriespiel. Als ob dies nicht genug wäre, fordern Auftraggeber und Kunden Garantien dafür, dass der Zeitplan eingehalten wird. Verantwortungsvolle Projektmanager versuchen, sich so wenig wie möglich auf solche Garantien einzulassen. Dafür gibt es mehrere Gründe:

1. Garantien schränken die eigenen Handlungsspielräume im Management des Projektes stark ein.
2. Wer Garantien vergibt, übernimmt dafür ganz alleine das volle Risiko.
3. In einer echten Partnerschaft zwischen Projektleitung und Auftraggeber werden Risiken geteilt.

Wer Garantien für etwas verlangt, möchte das Risiko nicht selber tragen.

Wenn jemand Garantien auf Ihren Zeitplan verlangt, machen Sie deutlich, dass ein Zeitplan der Harmonisierung von Arbeitsabläufen im Projekt dient, aber keinesfalls als Rundumsorglos-Paket für Auftraggeber und Partner zu betrachten ist.

Genauso wenig sollten Sie selbst Liefergarantien von Ihren Projektteilnehmern einfordern. Überlegen Sie, was wären das für Garantien, die Sie da bekommen? Wo keine Gefahr besteht, einen Termin einzuhalten, weil z. B. die zugesagte Lieferung sowieso schon fix und fertig in der Schublade liegt, wird das funktionieren. Aber Garantien sind nur dann etwas wert, wenn tatsächlich ein Risiko besteht, dass sie nicht eingehalten werden können. Dann erhalten Sie gegebenenfalls eine Entschädigung. Aber was für Entschädigungen sollten das in Ihrem Fall sein, wenn ihre Projektteilnehmer Termine nicht einhalten? Die verlorene Zeit ist es jedenfalls nicht, die Sie zurückbekommen. Deswegen entgeht Ihnen nichts, wenn Sie auf Garantien verzichten.

In der freien Wirtschaft sind Geldstrafen auf Lieferverzögerungen zwar üblich, das Risiko wird dann allerdings von vorausschauenden Projektleitungen in die Projektkosten entsprechend eingepreist. Für firmeninterne Projekte ist das nicht sinnvoll. Hier sollten Projektrisiken von allen Beteiligten gemeinsam getragen werden, ohne sich gegenseitig Garantien abzuverlangen. Ein Zeitplan für ein internes Projekt beschreibt nicht mehr und nicht weniger, als das, was man sich gemeinsam für einen gewissen Zeitraum vorgenommen hat. Wenn ein Zeitplan nicht eingehalten wird, ist die einzige Konsequenz, ihn an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen, und das ist eine Frage des Changemanagements.

Projektrisiken sollten von allen Beteiligten gemeinsam getragen werden, ohne sich gegenseitig Garantien abzuverlangen.

11.2.3 Reserven

Geringe Flexibilität bei Lieferterminen kann durch mehr Flexibilität beim Lieferumfang ausgeglichen werden.

Auch wenn Sie mit Ihrem Zeitplan keine Garantien für Liefertermine geben, ist deren pünktliche Einhaltung für Sie natürlich trotzdem sehr erstrebenswert. Pünktliche Lieferungen sind vertrauensbildende Maßnahmen, die nicht zuletzt Ihrer Reputation als fähige Projektleitung und zuverlässigen Partner zugutekommen. Wie aber soll es überhaupt möglich sein, im Angesicht zahlreicher Unwägbarkeiten Termine präzise einzuhalten?

An dieser Stelle können Sie als bewährtes Mittel, neben dem Liefertermin auch den Lieferumfang als weitere Stellschraube Ihrer Planung einführen. Mit anderen Worten, geringe Flexibilität bei Lieferterminen kann möglicherweise durch mehr Flexibilität beim Lieferumfang ausgeglichen werden. Bevor Sie also einen Liefertermin ganz verschieben, überlegen Sie, ob Sie stattdessen zumindest Teile liefern können. Das hat gegenüber einer Terminverschiebung einen entscheidenden psychologischen Vorteil. Eine Terminverschiebung, und selbst wenn sie noch so gering ist, bedeutet erst mal, dass Sie zum ursprüngliche vereinbarten Termin nichts geliefert haben. Eine Teillieferung dagegen ist immerhin ein Stück vom versprochenen Kuchen.

Natürlich muss auch eine Teillieferung für den Empfänger einen Mehrwert haben. Seine Höhe jedoch ist meistens eine Sache der Auslegung. Hierbei geht es nicht darum, den Auftraggeber über den Tisch zu ziehen oder gar zu täuschen. Das wird nicht der Fall sein, solange transparent ist, was bei einer Teillieferung noch fehlt. Vielmehr helfen Teillieferungen Schaden für den Empfänger und insbesondere einen Gesichtsverlust auf beiden Seiten zu vermeiden. Am besten ist ein Zeitplan, der anstelle einer einzigen ‚Alles oder nichts‘-Lieferung zu einem festen Endtermin, von Anfang an eine Serie von Teillieferungen vorsieht. Bei den Teillieferungen sollte es dann nicht ganz so genau darauf ankommen, welchen Umfang sie haben, solange immer ein spürbarer Mehrwert damit einhergeht. Diese Lieferstrategie beschreibt nichts anderes als der bereits von mir zuvor propagierte Ansatz, Teilaufgaben zu fest vorgegebenen Synchronisationspunkten abzuschließen, wobei Umfang und Inhalt der Teillieferungen variabel sind.

Bei aller eingeplanten Flexibilität können Terminverschiebungen natürlich trotzdem irgendwann unausweichlich werden. Dann ist es die Kunst, dies rechtzeitig anzukündigen. Kommt die Ankündigung zu früh, kann das den Eindruck erwecken, dass Sie als Projektleitung nicht alles versucht haben, den Termin zu halten. Kommt die Ankündigung zu spät, riskieren Sie einen Vertrauensverlust. Noch riskanter ist allerdings, bis zum letzten Tag zu kämpfen und zu hoffen, doch

noch alles fertig zu bekommen. Wenn Sie erst dann eingestehen, einen Termin nicht einhalten zu können, wenn er schon so gut wie verstrichen ist, brauchen Sie nicht lange auf die Stimmen zu warten, die sagen, Sie hätten Ihr Projekt nicht im Griff. Man kann es also eigentlich nur falsch machen.

Die Lösung des Dilemmas kommt wieder aus der Luftfahrt. Piloten planen ihre Entscheidungen im Voraus. Neben genauen Vorgaben, unter welchen Umständen welche Entscheidung zu treffen ist, wird vor allem auch geplant, wann Entscheidungen zu treffen sind. So gesehen, ist Pilotsein eine ausgesprochen langweilige Angelegenheit. Wer allerdings als Pilot versäumt, Entscheidungen rechtzeitig zu treffen, kann das schnell mit seinem und dem Leben seiner Passagiere bezahlen.

► Beispiel

Das vielleicht bekannteste Beispiel, bei dem Piloten den Zeitpunkt einer Entscheidung vorausplanen, ist der bereits erwähnte ‚Point of no Return‘ während des Starts. Hierzu wird in Abhängigkeit verschiedener Parameter, wie dem Abfluggewicht, der verfügbaren Startbahnlänge, den Wetterverhältnissen usw. die Entscheidungsgeschwindigkeit bestimmt, bis zu der ein Start noch abgebrochen und das Flugzeug noch sicher zum Stillstand gebracht werden kann. Piloten wissen also schon lange bevor sie auf die Startbahn rollen, bis wann sie sich spätestens entschieden haben müssen, den Start noch abzubrechen. ◀

Machen Sie sich diese Strategie aus der Luftfahrt bei der Planung Ihres Projektes zunutze. Planen Sie von vorne herein, zu welchen Zeitpunkten welche Entscheidungen zu welchen Weichenstellungen im Projekt getroffen werden müssen. Legen Sie auch bereits vorab die Kriterien fest, unter denen dann Entscheidungen entsprechend in die eine oder andere Richtung ausfallen sollen. Und vor allem, kündigen Sie Ihre Entscheidungszeitpunkte lange vorher an, quasi als Ankündigung der Ankündigung von Entscheidungen. Damit machen sie transparent, wie Entscheidungen zustande kommen, und alle sehen, dass Entscheidungen in Ihrem Projekt keiner spontanen Willkür unterliegen.

Planen Sie die Zeitpunkte, an denen Entscheidungen zu wichtigen Weichenstellungen im Projekt getroffen werden müssen und kündigen Sie diese Zeitpunkte lange vorher an.

► Beispiel

Nehmen wir an, Sie möchten den Flugzeugprototyp direkt bei einer Fluggesellschaft testen, unter realen Einsatzbedingungen sozusagen. Sie setzen dafür einen Liefertermin des Prototyps fest, der sechs Monate nach Baubeginn liegt. Eigentlich sind nur vier Monate für den Bau notwendig und Sie gewinnen somit

zwei Monate Spielraum für unvorhergesehene Verzögerungen. Sie wissen aber auch, dass der Bau allerspätestens vier Monate vor dem Liefertermin begonnen haben muss, ansonsten wird sich die Lieferung des Prototyps verspäten.

Also kündigen Sie bereits bei der Vereinbarung des Liefertermins an, dass Sie diesen vier Monate zuvor nochmals bestätigen werden, ansonsten ist mit einer Verspätung zu rechnen. Wenn der Baubeginn, wie geplant, sechs Monate vor Lieferung erfolgt und auch sonst alles glatt läuft, ist der Prototyp bereits zur Hälfte fertig, wenn Sie den Liefertermin bestätigen. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dass jetzt noch etwas schief geht, ist deutlich geringer als zum Zeitpunkt der ursprünglichen Terminvereinbarung. ◀

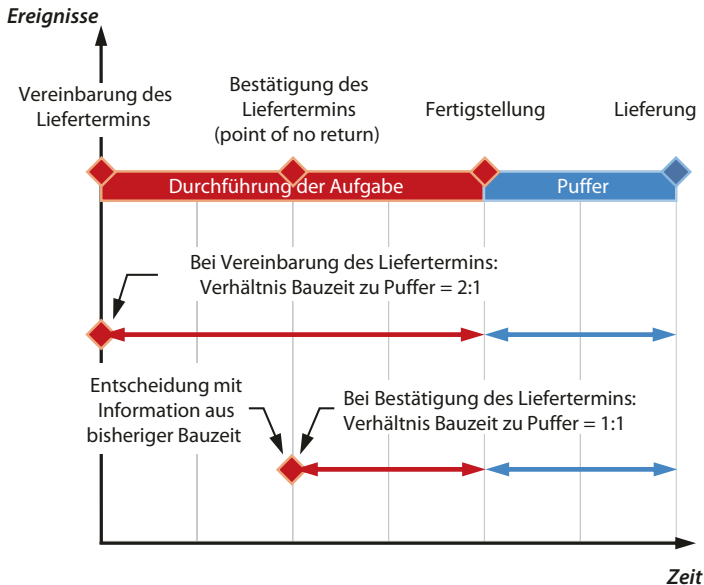
Der Clou an dieser Vorgehensweise sind die Verhältnisse zwischen der angenommenen Dauer einer Aufgabe und dem zusätzlich eingeplanten Puffer, einmal zum Zeitpunkt der ursprünglichen Terminvereinbarung und einmal zum Zeitpunkt der Terminbestätigung, dem „Point of no Return“.

Betrachten Sie dazu das eben gebrachte Beispiel. Zum Zeitpunkt der Projektplanung nehmen Sie für den Bau des Prototyps eine Dauer von vier Monaten an und planen noch einen Puffer von zwei Monaten. Der Puffer ist also halb so lang wie die geplante Bauzeit. Wenn Sie den Liefertermin nach zwei Monaten bestätigen und bis dahin alles glatt gelaufen ist, ist der Puffer mittlerweile genauso groß wie die verbliebene Restbauzeit. Das liegt ganz einfach daran, dass, wenn alles nach Plan läuft, der Puffer konstant bleibt, die verbleibende Dauer einer Aufgabe jedoch stetig abnimmt.

Wenn nicht alles wie geplant läuft, können Sie vier Monate vor Liefertermin in aller Ruhe entscheiden, ob Sie den Lieferumfang kürzen oder den Liefertermin gleich ganz verschieben. Letzteres ist, zugegebenermaßen, sehr viel unangenehmer. Wenn Sie aber bereits in der Planungsphase den Zeitpunkt angekündigt haben, bis wann unter Umständen eine Verschiebung des Liefertermins noch erfolgen kann, sollte die Überraschung darüber auf Seiten des Auftraggebers und der Abnehmer nicht allzu groß ausfallen (■ Abb. 11.2).

Sehen Sie sich als Pilot Ihres Projektes. Planen Sie, wie ein Pilot, Ihre Entscheidungen vorab und kündigen Sie die Zeitpunkte Ihrer Entscheidungen bereits in der Planungsphase Ihres Projektes an. Sie ersparen sich und Ihren Auftraggebern damit viel Stress und sichern sich gleichzeitig Vertrauen und Reputation, selbst dann, wenn nicht mehr alles nach Plan verläuft und Termine sich verschieben.

11.2 · Risikoplanung: Den Plan B in der Schublade haben



■ **Abb. 11.2** Verhältnisse zwischen der Dauer einer Aufgabe und dem Zeitpuffer zu verschiedenen Zeitpunkten. Balken (oben): Zeitplanung mit Puffer. Pfeile: Verhältnis zwischen Bauzeit und Puffer, einmal zum Zeitpunkt der Terminvereinbarung (obere Pfeile) und einmal zum Zeitpunkt der Terminbestätigung (untere Pfeile)

Fazit

Bei einer Zukunftsplanung regiert die Ungewissheit und Garantien gibt es nicht. Stattdessen gibt es Risiken, und dazu gibt es allenfalls Schätzungen über Wahrscheinlichkeiten, mit denen diese eintreten können. Mit der Einplanung von Reserven, vor allem von Zeitreserven, kann man sich gegen Planungsfehler bis zu einem gewissen Maße schützen. Risiken kann man außerdem streuen, indem man nicht alles auf eine Karte setzt, sondern seine Projektziele in Etappen ansteuert, zwischen denen eine Kurskorrektur immer möglich ist.

Nur wer für sich Irrtümer bei der Planung akzeptiert, kann sich dagegen versichern. Die beste Versicherung ist ein Plan B in der Schublade, der ohne die Annahmen zu Plan A auskommt. Versicherungen kosten extra Ressourcen, die auszuhandeln sind und im Idealfall nicht genutzt werden.

Ressourcen und ihre Verhandlung sind die Themen der nächsten beiden Kapitel.

Literatur

- Ashley N (2011) Varig Flight 254: downed by a decimal point. Article. Aviation Knowledge. <http://aviationknowledge.wikidot.com/asi:varig-flight-254:downed-by-a-decimal-point>. Zugriffen am 01.09.2019
- Braunberger G (2006) Zwei Triebwerke sind besser als vier. In: Braunberger G (Hrsg) Boeing gegen Airbus. F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S 165–169
- Dobelli R (2011) The Confirmation Bias 1 & 2. In: Dobelli R (Hrsg) Die Kunst des klaren Denkens. Carl Hanser, Nürnberg, S 29–35
- Ebert C (2013) Risikomanagement kompakt. Risiken und Unsicherheiten bewerten und beherrschen. Springer, Berlin/Heidelberg
- Gleißner W (2004) Der Faktor Mensch – psychologische Aspekte des Risikomanagements. Z Versicherungswesen 10:285–288. http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner_Der-Faktor-Mensch-psychologische-Aspekte-des-Risikomanagements.pdf. Zugriffen am 02.11.2019
- Goerdeler C (1989) Absturz in Brasilien: Blindflug über dem Urwald. Zeitungsartikel. Zeit Online. <https://www.zeit.de/1989/40/blindflug-ueber-dem-urwald>. Zugriffen am 01.09.2019
- Romeike F (2018) Risikomanagement. Springer Gabler, Wiesbaden

Ressourcen: Die physischen Grundbedürfnisse des Projektes

Inhaltsverzeichnis

- 12.1 Der tägliche Kampf um Ressourcen – 172**
 - 12.1.1 Die faktische Verfügbarkeit von Ressourcen – 173
 - 12.1.2 Die Urversion eines Projektplans – 175
- 12.2 Vertrauen: Grundlage für
 erfolgreiche Verhandlungen – 177**
- 12.3 Pilotphase als Probezeit – 178**
 - Literatur – 180**

Trailer

Mit den Projektstrukturen zur Zusammenarbeit, Kommunikation und Zeitplanung sind die Pflöcke eingeschlagen, die einem Projekt seinen Rahmen geben. Nun gilt es, diesen Rahmen mit Leben zu füllen (Körner 2008). Zum Leben werden Ressourcen benötigt, wie die Luft zum Atmen, das Wasser zum Trinken, Nahrung und Wärme. Es gilt sozusagen, die physischen Grundbedürfnisse des Projektes zu decken. (Sterrer 2014)

Idealerweise haben Ihre Sponsoren schon vor Ihrem Amtsantritt als Projektleitung für die Bereitstellungen der Projektressourcen gesorgt, sodass sie sofort loslegen können. D. h., es ist ein Budget vorhanden, es sind bereits Projekträume gebucht und Mitarbeitende für das Projekt freigestellt.

Die Realität ist aber eine andere. In der Regel müssen alle Ressourcen für ein Projekt erst einmal ausgehandelt werden. Und wer anderes als Sie, die frisch gekürte Projektleitung, sollte das tun?

12.1 Der tägliche Kampf um Ressourcen

Ein Projekt benötigt viele verschiedene Arten von Ressourcen (Angermeier 2012), die zu planen, zu verhandeln und zu verwalten sind. Ideelle Ressourcen, wie Motivation, Entscheidungsspielräume und Informationen sowie reelle Ressourcen, wie etwa Zeit, sind zentrale Inhalte vorangegangener Kapitel gewesen. Die Ressource, mit der Sie sich als Projektleitung am meisten auseinandersetzen und für die Sie Organisations- und Kommunikationsstrukturen aufbauen, sind die Menschen, die in Ihrem Projekt mitarbeiten. Deswegen steht die Ressource Mensch im Fokus dieses Kapitels (■ Tab. 12.1).

■ Tab. 12.1 Überblick der Ressourcen, die ein Projekt benötigt

ideelle Ressourcen	reelle Ressourcen
Motivation	Zeit
Entscheidungsspielräume	Fachkräfte mit entsprechenden Qualifikationen
Macht und Befugnisse	Räume, Gebäude, Flächen, Gelände
Informationen	Werkzeuge und Materialien
Beziehungen	Kommunikationsmedien
	Transportmittel mit entsprechenden Kapazitäten
	Finanzielle Mittel (Malik 2014)

Reelle Projektressourcen wie Zeit, Arbeitskräfte und Materialien sind begrenzt und gehen irgendwann zur Neige. Um begrenzte Ressourcen gibt es einen steten Wettbewerb und meistens auch Konflikte. Ein beträchtlicher Anteil der Projektarbeit wird daher vom ständigen Konkurrenzkampf um Ressourcen beansprucht.

Vor allem in größeren Unternehmen richtet sich die Verfügbarkeit von Fachkräften in der Regel nicht nach Ihrer Projektplanung und lässt sich auch von Ihnen als Projektleitung nicht vorhersagen. Das liegt ganz einfach daran, dass kein potenzieller Sponsor nur darauf wartet, bis ausgerechnet Ihr Projekt an den Start geht und der bis dahin seine Fachkräfte vorhält und Däumchen drehen lässt. Gute Fachkräfte sind immer ausgebucht. Eine von außen kommende Projektleitung, die qualifizierte Fachkräfte für ein Querschnittprojekt beansprucht, muss viel Energie aufwenden und gute Argumente haben, um diese Fachkräfte aus ihren gegenwärtigen Verpflichtungen zu lösen.

Sehr viel leichter ist es, wenn Kapazitäten spontan frei werden, weil beispielsweise ein anderes Projekt aufgegeben wurde. Dann sind Sponsoren möglicherweise sogar froh, dass ihre Mitarbeitenden eine neue Beschäftigung in einem anderen Querschnittprojekt finden. Anderenfalls müssten sie nämlich rechtfertigen, welchen Mehrwert ihre Mitarbeitenden für das Unternehmen leisten.

Über freiwerdende Kapazitäten müssen Sie als Projektleitung aber erst einmal im Bilde sein, um überhaupt agieren zu können. Das heißt, Sie müssen sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort befinden, um dann freiwerdende Fachkräfte sofort zu engagieren. Dazu müssen Sie im Unternehmen ständig unterwegs sein, sich umhören und Ihr Netzwerk befragen, was gerade läuft oder eben auch nicht läuft.

Gute Fachkräfte sind immer ausgebucht und gute Argumente sind gefragt, um sie aus ihren gegenwärtigen Verpflichtungen zu lösen.

12.1.1 Die faktische Verfügbarkeit von Ressourcen

Wenn Ihnen die Leitung eines Projektes übertragen wird, und in der Stellenausschreibung oder auf einer vorläufigen Project Charter steht, dass dafür x-tausend Personentage bewilligt wurden, dann denken Sie vielleicht:

„Whow, jetzt leite ich ein richtig großes Projekt mit x-tausend Personentagen!“

Das ist leider eine Illusion, denn aus den vorgenannten Gründen stehen diese Ressourcen zunächst nur auf dem Papier, selbst wenn sie von den entsprechenden Sponsoren fest zugesagt wurden. Von einer grundsätzlichen Zusage bis zur

Zugesagte Ressourcen stehen zunächst nur auf dem Papier. Von dort bis zur faktischen Verfügbarkeit liegt ein weiter Weg.

faktischen Verfügbarkeit von Ressourcen liegt ein weiter Weg. Keiner Ihrer Sponsoren wird von sich aus auf Sie zukommen und anfragen, wann endlich die zugesagten Fachkräfte in Ihrem Projekt mit der Arbeit beginnen können.

Neben der grundsätzlichen Vereinbarung, die notwendigen Ressourcen zu stellen, wollen Sponsoren weitere Aspekte mit Ihnen verhandeln:

- Welche konkreten Aufgaben sind zu erledigen und welche Qualifikationen werden dazu benötigt?
- Wieviel Zeit wird für diese Aufgaben beansprucht und wie stark werden die Mitarbeitenden damit ausgelastet sein?
- Wann können die Mitarbeitenden mit den Aufgaben beginnen?

Diese offenen Fragen sind nicht einfach nur Details, die nun, im Anschluss zu den bereits zugesagten Ressourcen, noch auszuhandeln sind. Solange sie nicht geklärt sind, bleiben für Sponsoren damit auch Hintertüren offen, ihre Zusagen wieder zurückziehen. Mit jedem Tag, der ohne diese Detailverhandlungen verstreicht, öffnen sich diese Hintertüren ein wenig mehr.

Sobald feststeht, dass Sie die Projektleitung innehaben, verlieren Sie daher keine weitere Sekunde damit, ihre Mannschaft anzuheuern. Sie möchten sich vielleicht lieber zuerst in die Thematik des neuen Projektes einarbeiten? Sie möchten vielleicht die Dinge, an denen Sie gerade arbeiten noch mit Würde zu Ende bringen? Das sind nachvollziehbare Motive. Mit jedem Tag jedoch, der dafür beansprucht wird, verschlechtert sich Ihre Verhandlungsposition gegenüber Ihren neuen Sponsoren. Das liegt daran, dass mit jedem Tag von allen Seiten neue Themen und Probleme in den Vordergrund des Unternehmensalltags und der Aufmerksamkeit Ihrer Sponsoren drängen. Dadurch wird die Erinnerung Ihrer Sponsoren an den Anlass Ihres Projektes und an das, was dabei so besonders und dringend ist, jeden Tag ein Stückchen mehr verblassen.

Wenn Ihr Projekt gerade frisch aus der Taufe gehoben wurde, ist dagegen der besondere und gegebenenfalls dringende Anlass des Projektes noch allen frisch im Gedächtnis. Dann ist die Not, aus der heraus das Projekt gegebenenfalls initiiert wurde, noch allen schmerzhaft im Bewusstsein und eine Beteiligung an Ihrem Projekt verspricht den potentiellen Sponsoren die Reputation und das Prestige des edlen Retters. Solange potentielle Sponsoren Emotionen mit der Initiierung Ihres Projektes verbinden, solange wird dem Projekt Bedeutung beigemessen und solange besteht für Sie eine vorteilhafte Position, über Ressourcen zu verhandeln.

Je genauer Sie als Projektleitung den Anlass Ihres Projektes kennen, umso genauer können Sie an dieser Stelle einschätzen,

Sobald Sie die Projektleitung innehaben, gilt es, keine weitere Sekunde zu verlieren, die passende Mannschaft anzuheuern.

Solange der Projektanlass von Ihren Sponsoren mit Emotionen verbunden wird, solange wird dem Projekt Bedeutung beigemessen und solange besteht eine günstige Ausgangslage, Ressourcen zu verhandeln.

wie es um Ihre Verhandlungsposition steht und wie weit Sie mit Ihren Forderungen gehen können. Deswegen ist die Analyse des Projektanlasses so wichtig, am besten noch bevor Sie die Leitung eines Projektes überhaupt zusagen (► Abschn. 1.2 Projektanlass).

Vor allem gilt, je spontaner sich der Projektanlass ergeben hat, umso größer ist die Gefahr, dass dieser schnell wieder in Vergessenheit gerät, und umso dringender ist es, die notwendigen Ressourcen auszuhandeln.

12.1.2 Die Urversion eines Projektplans

Um Ressourcen zu verhandeln, brauchen Sie einen Plan. Oder würden Sie als Sponsor jemanden unterstützen, wenn dieser kommt und einfach sagt:

„Ich habe zwar noch keinen Plan aber ich brauche für mein Projekt schon mal Budget und Leute?“

Niemand kauft die Katze im Sack. Jeder Sponsor, der Ihrem Querschnittprojekt Fachkräfte zur Verfügung stellen soll, will verstehen, zu welchem Zweck, wie lange und mit welchen Fähigkeiten sie beansprucht werden.

Im Konkurrenzkampf um qualifizierte Fachkräfte werden Sie nicht die einzige Projektleitung sein, die bei Sponsoren entsprechende Anfragen stellt. Sponsoren stehen somit unter dem Druck, sich zu entscheiden, wem und für was sie ihre Fachkräfte bevorzugt zu Verfügung stellen. Sie müssen dabei beweisen, dass sie ihre Entscheidungen sorgfältig und gerecht treffen. Dazu brauchen Sponsoren Informationen und Argumente. Diese Informationen und Argumente sollten Sponsoren Ihrem Projektplan entnehmen können.

Aber wie in aller Welt lässt sich so schnell ein Plan für den Ressourcenbedarf Ihres Projekts aus dem Boden stampfen (Hummel 2011)? Zu einem Zeitpunkt, an dem Sie selbst noch kaum wissen, worum es geht. Die gute Nachricht: Einen allerersten, sicherlich sehr groben, Wurf können Sie schon an einem einzigen Nachmittag hinbekommen, wenn Sie die richtigen Leute an Ihrer Seite haben. Das sind typischerweise diejenigen, die den Auslöser zum Projekt gegeben haben. Bevor Ihr Projekt gegründet wurde, muss ja irgendjemand etwas in der Richtung gesagt haben wie:

„Hier ist ein Problem, das muss dringend gelöst werden.“
oder

„Hier ist eine großartige Gelegenheit, etwas Neues zu machen.“

Nehmen Sie diese Leute zur Seite und fragen Sie, was es zu tun gibt. Vergewärtigen Sie sich die Stimmung derjenigen, die Sie interviewen und von denen möglicherweise ein gelun-

Für die Urversion eines Projektplans konsultieren Sie die Ideengeber des Projektes.

gener Projektstart abhängt. Da gibt es Experten, meist schon jahrelang in einem bestimmten Fachgebiet, die endlich einmal gehört worden sind und deren Vorschläge oder auch Mahnungen nun unverhoffterweise doch noch in ein richtiges Projekt münden. Also ein Projekt, das von oben genehmigt und in Auftrag gegeben worden ist. Diese Menschen brennen darauf, das Projekt nun auch in Fahrt und schließlich zum Erfolg zu bringen. Bei ihnen ist die Hoffnung wieder erwacht, dass sich die Mühen jahrelanger Konzeptarbeit doch noch lohnen werden.

Und jetzt kommen Sie. Nutzen Sie diese Situation und die Stimmung für einen schnellen, allerersten Entwurf eines Projektplans, der die Arbeitsgrundlage für alles Weitere bildet. Sie können davon ausgehen, dass diejenigen, die das Projekt letztendlich angestoßen haben, nicht nur darüber nachgedacht haben, was zu tun ist, sondern auch schon, wie es im Einzelnen in die Tat umgesetzt werden könnte. Sie müssen also sehr wahrscheinlich nicht bei null anfangen. Sehr viel Wesentliches steckt bereits in den Köpfen dieser Protagonisten.

Sagen Sie ihnen zum Beispiel:

„Ich bin die neue Projektleitung. Ich möchte gerne Eure Ideen, auf die das Projekt gründet, in die Tat umsetzen. Dazu brauche ich einen Plan. Was ist Eurer Meinung nach als erstes zu tun?“

Sie können mit den Ideengebern des Projektes ein Kernteam oder einen Beraterstab bilden.

Sie können mit den Ideengebern des Projektes ein Kernteam oder einen Beraterstab bilden. Führen Sie mit ihnen einen kleinen Workshop durch, an dessen Ende die Urversion des Projektplanes steht. Mit dieser Urversion gehen Sie in die Verhandlungen um Ressourcen. Positionieren Sie den Plan als gemeinsamen Entwurf der Workshop-Teilnehmer, also Ihres Kernteams oder Beraterstabes.

Sie mögen sich an dieser Stelle fragen, ob es wirklich eine gute Idee ist, schon mit dem allerersten Entwurf eines Planes in solche Verhandlungen zu gehen. Was ist, wenn sich herausstellt, dass Annahmen zum Plan falsch sind oder elementare Aspekte übersehen wurden? Setzt man sich als Projektleitung dann nicht der Gefahr aus, sich lächerlich und unglaublich zu machen?

In der Tat ist es nicht unwahrscheinlich, dass sich der anfängliche Projektplan schon bald nach Projektstart als undurchführbar herausstellt und den Reality Check nicht besteht. In dieser Phase stürzen Projekte in ihre erste große Krise. Das ist ein fast typischer Verlauf für jedes anspruchsvolle Projekt, insbesondere dann, wenn Neuland betreten wird. Sie können jedoch mit der Veröffentlichung Ihrer Projektplanung nicht warten, bis erste belastbare Erfahrungen vorliegen, die

beweisen, dass der Plan tatsächlich funktioniert. Das liegt an der Kausalität der Projektschritte. Um erste Erfahrungen zu machen, brauchen Sie bereits Ressourcen.

Ganz gleich, wie unzulänglich Ihnen der erste und sehr frühe Wurf ihres Projektplans erscheinen mag – er ist das Beste, was in diesem Moment verfügbar ist. Das gilt insbesondere dann, wenn Sie dazu die Ideengeber des Projektes und weitere Experten hinzugezogenen haben. Wenn Sie außerdem den Plan als Ergebnis gemeinsamer Abstimmungen positionieren, wird Ihnen später keiner der Beteiligten in den Rücken fallen, falls sich der Plan als Fehlschlag entpuppt.

Ganz gleich, wie unzulänglich Ihnen der erste Wurf ihres Projektplans erscheint – er ist das Beste, was in diesem Moment verfügbar ist.

12.2 Vertrauen: Grundlage für erfolgreiche Verhandlungen

Idealerweise haben Sie als Projektleitung bereits ein gewisses Vertrauensverhältnis zu Ihren Sponsoren, bevor die Verhandlungen starten. Wenn Sie Ihre Sponsoren selber noch nicht kennen, ist es auch möglich, das Vertrauen und die Netzwerke anderer zu nutzen. Welche Vertrauensverhältnisse unter den Stakeholdern und mit Ihnen bestehen, haben Sie in Ihrer Stakeholder-Analyse erörtert. ► Abschn. 1.3 Stakeholder-Analyse

Beispielsweise können die Beziehungen zwischen Ihrem Vorgesetzten und Sponsoren eine wichtige Rolle spielen. Fragen Sie Ihren Vorgesetzten, ob er den Kontakt zwischen Ihnen und den Sponsoren in seinem Netzwerk herstellen kann. Das Vertrauen von Sponsoren in Ihren Vorgesetzten überträgt sich normalerweise auch auf Sie als direkten Mitarbeitenden. So nutzen Sie das Netzwerk Ihres Vorgesetzten.

Sponsoren, die größeren Organisationen vorstehen, sind möglicherweise schwer zu erreichen. Dafür haben sie oft einen kleinen Stab enger Vertrauter um sich. Sie können versuchen, Personen aus diesem Stab in Ihr Projekt einzubinden und an den planerischen Entscheidungen im Projekt zu beteiligen. Mit einem solchen Schritt schaffen Sie zusätzliches Vertrauen. Überlegen Sie für sich selbst, wo würden Sie eher investieren? In ein Unterfangen, das Ihre Investitionen stillschweigend einstreicht und nie wieder etwas von sich hören lässt oder in ein Projekt, das regelmäßig über den Fortschritt berichtet und Sie an den wichtigsten Entscheidungen beteiligt?

Die Projektbeteiligung enger Vertrauter von Managern aus höheren Führungsetagen hat später auch Vorteile für Ihre Kommunikation nach oben.

Zusätzliches Vertrauen in den Projektplan kann gewonnen werden, indem man Personen aus dem Stab der Sponsoren in das Projekt einbindet und an den planerischen Entscheidungen beteiligt.

12.3 Pilotphase als Probezeit

Wenn die Vertrauensbasis zu potentiellen Sponsoren noch grundsätzlich fehlt, lässt sich mit einer Machbarkeitsstudie eine Probezeit für das Projekt erwirken.

Wenn eine Vertrauensbasis zu potentiellen Sponsoren noch grundsätzlich fehlt, besteht die Möglichkeit, in einer Art Pilotphase zunächst einen Proof of Concept (PoC), also eine Machbarkeitsstudie durchzuführen. Erst danach wird das Projekt in vollem Umfang ausgestattet und gestartet. Die Pilotphase stellt hier sozusagen eine Art Probezeit für das Projekt und speziell für Sie als Projektleitung dar. In Situationen, in denen die Zweifel am Projektplan groß sind und das Vertrauen noch fehlt, ist die Pilotphase als Probezeit eine faire Lösung zwischen Ihren Sponsoren und Ihnen als Projektleitung. Das Risiko, in der Anfangsphase des Projektes die falschen Weichen zu stellen, verringert sich mit diesem Ansatz.

Verzögern sich dadurch jedoch die Verhandlungen der Gesamtressourcen, ist der Augenblick, in dem Anlass und Bedeutung des Projektes noch allen frisch im Bewusstsein sind, irgendwann vorbei. Damit ist auch die Situation vorbei, in der Ihre Forderungen nach Ressourcen mit wenig Widerstand akzeptiert werden. Jegliche Verhandlungen um Ressourcen sollten daher immer sofort beginnen, wenn auch unter dem Vorbehalt einer erfolgreichen Pilotphase.

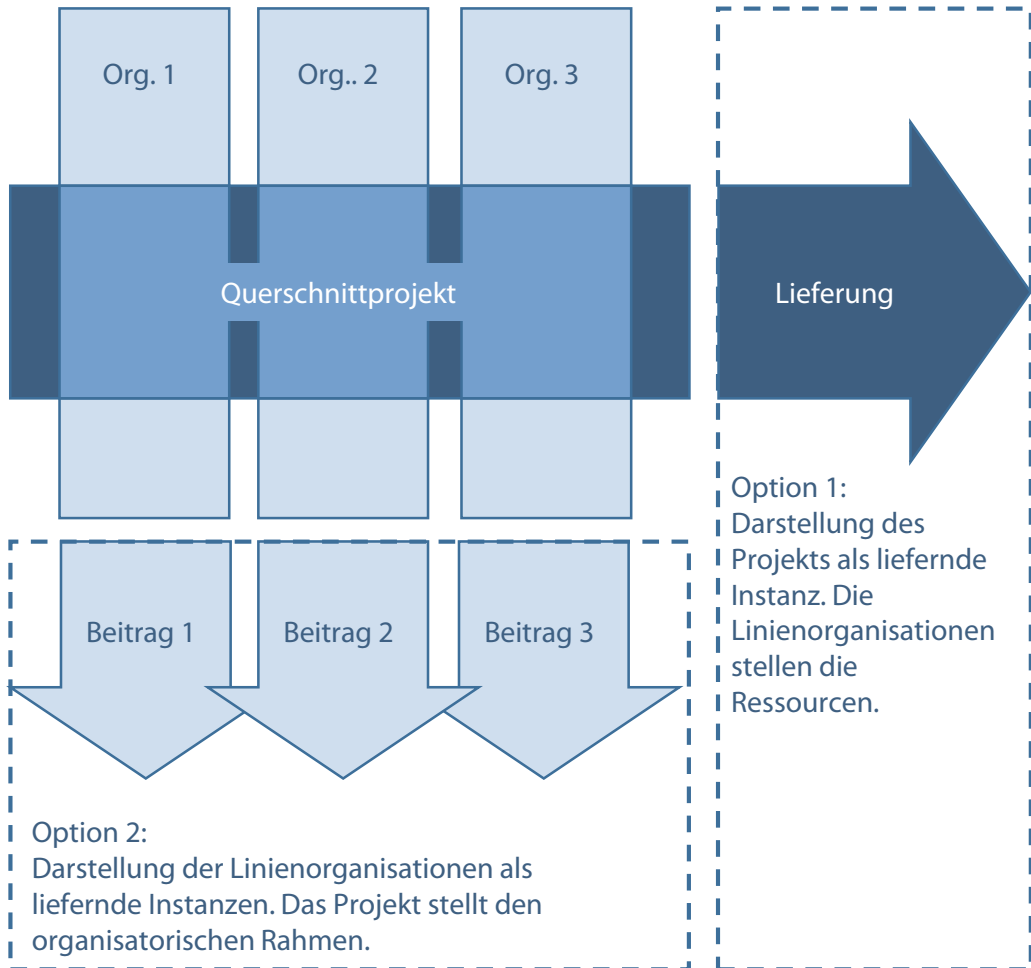
Neben einem konkreten Projektplan und einem soliden Vertrauensverhältnis zu Ihren Sponsoren stellt sich vor Beginn der Verhandlungen die Frage: Was haben Sie als Projektleitung zu bieten und welche konkrete Verhandlungsmasse können Sie in die Waagschale legen? Die Antwort ergibt sich aus den Bedürfnissen der Sponsoren, die Sie aus der Stakeholder-Analyse abgeleitet haben. Überlegen Sie sich, wie Sie diesen Bedürfnissen im Rahmen Ihres Projektes nachkommen können.

Viele Sponsoren stehen unter Druck, die Existenz ihrer Linienorganisation zu rechtfertigen. Sie müssen ständig beweisen, dass ihre Organisation einen Mehrwert für das Unternehmen liefert. Genau diesen Beweis können Sie als Projektleitung liefern, wenn Ihre Sponsoren in Ihr Projekt investieren, und genau das ist es, was Sie bei den Verhandlungen um Ressourcen in die Waagschale werfen können.

Dabei kommt es nur darauf an, wie Sie am Ende die Erfolge des Projektes teilen und welchen Stellenwert sie dabei den beteiligten Linienorganisationen Ihrer Sponsoren beimessen. Die erste Möglichkeit ist, das Projekt als die alleinig liefernde Instanz darzustellen und die Sponsoren mit ihren Organisationen auf die Rolle der Ressourcenspender zu reduzieren. Sie können aber auch die Linienorganisationen als die Einheiten darstellen, die im Rahmen Ihres Querschnittprojekts die jewei-

Wenn Sponsoren mit Fachkräften aus ihrer Linienorganisation in Ihr Projekt investieren, ist die Gegenleistung der Projekterfolg als Beweis für den Mehrwert dieser Linienorganisation.

Sie können die Linienorganisationen Ihrer Sponsoren als die Einheiten darstellen, die im Rahmen Ihres Querschnittprojekts die jeweiligen Beiträge liefern.



■ **Abb. 12.1** Darstellungsmöglichkeiten zu den Lieferungen eines Projektes. 1.: Allein das Projekt ist die liefernde Instanz. 2.: Die beteiligten Linienorganisationen liefern ihre jeweiligen Beiträge

ligen Beiträge liefern. Mit letzterer Option bedienen Sie die Bedürfnisse Ihrer Sponsoren, den Mehrwert ihrer Organisationen sichtbar zu machen (■ Abb. 12.1).

Selbst bei einer gründlichen Verhandlungsvorbereitung ist damit zu rechnen, dass Sie bei Ihren Sponsoren zunächst auf Ablehnung und Widerstände stoßen. Dahinter steckt, dass Sponsoren die bereits erwähnten Hintertüren austesten möchten, die es ihnen gegebenenfalls erlauben, ihre ursprünglichen Zusagen wieder zurückzuziehen. Diese Hintertüren wollen sich Sponsoren für den Fall offen halten, dass sich die von Ihnen angeforderten Investitionen als zu riskant erweisen.

Fazit

Auch fest zugesagte Ressourcen stehen erst einmal nur auf dem Papier. Wie daraus die konkrete Besetzung eines Projektes mit den benötigten Fachkräften erfolgt, ist Sache weiterer Verhandlungen. Sobald Sie den Auftrag zur Projektleitung erhalten haben, sind diese Verhandlungen mit höchster Dringlichkeit zu führen.

Erfolgreiche Verhandlungen gründen sich auf einen ersten, schon möglichst konkreten Projektplan, den Sie mit den Ideengebern des Projektes erarbeiten, und einem soliden Vertrauensverhältnis zu Ihren Verhandlungspartnern, das Sie auch über die Netzwerke Dritter aufbauen können.

Sponsoren halten sich Hintertüren offen, die es ihnen erlauben, ihre Zusagen wieder zurückzuziehen. Die typischsten Rückzugmanöver sind in den nächsten Abschnitten beschrieben, und zwar in der Reihenfolge, mit welcher der Schwierigkeitsgrad ansteigt, ihnen erfolgreich zu begegnen.

Literatur

- Angermeier G (2012) Ressource. In: Projektmagazin. Projektmanagement-Glossar. Online Begriffsdefinition. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/ressource>. Zugegriffen am 03.11.2019
- Hummel O (2011) Aufwandsschätzungen in der Software- und Systementwicklung kompakt. Springer Spektrum, Heidelberg
- Körner M (2008) Das Projekt aufbauen: Organisation, Team und Ressourcen. In: Körner M (Hrsg) Geschäftsprojekte zum Erfolg führen. Springer, Berlin/Heidelberg, S 118–146
- Malik F (2014) Budget und Budgetierung. In: Malik F (Hrsg) Führen Leisten Leben. Campus, Frankfurt am Main, S 340–353
- Sterrerr C (2014) Ressourcenmanagement. In: Sterrer C (Hrsg) Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Springer Gabler, Wiesbaden, S 39–49

Psychologie der Verhandlung

Inhaltsverzeichnis

- 13.1 Schwierigkeitsgrad 1: Verhandlung der
Arbeitsaufwände – 182
- 13.2 Schwierigkeitsgrad 2: Verhandlung über freie
Kapazitäten – 185
- 13.3 Das Harvard-Konzept – 186
- 13.4 Der 3D Negotiation Approach – 192
- 13.5 Schwierigkeitsgrad 3: Verhandlung über
Qualifikationen – 193
- 13.6 Die Rolle des Lenkungsausschuss – 196
- Literatur – 199

Trailer

Zusagen für Ressourcen zu bekommen ist das eine, Ressourcen auch tatsächlich zu erhalten ist aber etwas ganz anderes. Die grundsätzliche Bereitschaft, Ressourcen zu stellen, wird vor Beginn eines Projektes meist von oben und mit einem gewissen Druck auf die in Frage kommenden Sponsoren eingefordert.

Die Details jedoch, wozu auch die konkreten Arbeitsaufwände gehören, werden häufig erst mit Ihnen als Projektleitung verhandelt und dann versuchen viele Sponsoren, sich auf ein Minimum ihrer Zusagen oder gar ganz zurückzuziehen. Sponsoren machen das nicht aus Spaß oder Boshaftigkeit. Dahinter stecken oft handfeste Interessenskonflikte, denen Sponsoren ausgesetzt sind.

Für erfolgreiche Verhandlungen ist daher entscheidend, dass Sie sich als Verhandlungspartner die Situation Ihrer Sponsoren vergegenwärtigen. Einen Überblick zu den psychologischen Grundlagen der Verhandlungsführung geben Roman Trötschel und Peter Gollwitzer in ihrem Artikel „Verhandlungsführung – psychologische Grundlagen“ (Trötschel und Gollwitzer 2004).

13.1 Schwierigkeitsgrad 1: Verhandlung der Arbeitsaufwände

Bei der Verhandlung der benötigten Arbeitsaufwände, z. B. in Personentagen, kann es geschehen, dass Ihre Zahlen von den Sponsoren als viel zu hoch oder viel zu niedrig eingestuft werden.

„Also lieber Herr Schneider. Ihre Aufwandsschätzungen sind ja völlig absurd. Das können wir so nicht akzeptieren.“

Eine genaue Aufwandsschätzung gleich am Anfang eines Projektes abzugeben, insbesondere wenn Neuland beschritten wird, ist ein Ding der Unmöglichkeit. Das gilt für diejenigen, die Ihre Zahlen anzweifeln allerdings genauso wie für Sie selbst. Deswegen ist eine solche Reaktion nicht als persönlicher Angriff zu werten. Akzeptieren Sie die geäußerten Zweifel Ihrer Verhandlungspartner als eine weitere Meinung, die genauso viel Berechtigung hat wie Ihre eigene und die der Experten, die sich an der Aufwandsschätzung beteiligt haben. Wenn Sie Kritik so positionieren, verliert niemand sein Gesicht und Sie können den Ball zurückspielen, indem Sie den Skeptikern vorschlagen, ihre eigene Aufwandsschätzung abzugeben.

„Vielen Dank Herr Schmitt für Ihre klare Meinung. Unsere vorliegenden Aufwandsschätzungen gründen sich auf die Erfahrung unserer Experten und auf alle Informationen, die wir bis heute zusammenstellen konnten. Sie sind das Beste, was wir im Moment haben. Wo liegt aus Ihrer Sicht der Fehler? Was wären aus Ihrer Sicht realistische Zahlen?“

Gehen wir die möglichen Antworten durch:

13

Eine genaue Abschätzung von Arbeitsaufwänden, insbesondere wenn Neuland beschritten wird, ist ein Ding der Unmöglichkeit. Das gilt für alle, die sich an der Diskussion über Arbeitsaufwände beteiligen.

- **Erstens: Eine Gegenschätzung übertrifft sehr deutlich die eigene Aufwandsschätzung**

Wenn Sie Ihre eigene Aufwandsschätzung bereits mit Experten aus den entsprechenden Fachbereichen gemacht und veröffentlicht haben, muss es schon einen ganz besonderen Grund geben, wenn jemand anderes noch einmal Ihre Schätzung signifikant nach oben oder auch nach unten korrigiert. Denn wer konkrete Zahlen nennt, übernimmt damit ein großes Stück Verantwortung. Wenn Sie das als Projektleitung mit Ihrer eigenen Schätzung schon getan haben, warum sollte jemand anderes Ihnen diese Verantwortung ohne Not wieder abnehmen? Haben allerdings Ihre Kritiker dafür einen plausiblen, fachlichen Grund, werden Sie davor gerettet, einen Fehler zu machen. Seien Sie dankbar und passen Sie Ihre Planung den Vorschlägen Ihrer Kritiker entsprechend an.

Wer geplante Arbeitsaufwände konkret beziffert, übernimmt damit ein großes Stück Verantwortung.

- **Zweitens: Eine plausible Begründung für die Zweifel an Ihrer Aufwandsschätzung und Gegenvorschläge bleiben aus**

In diesem Fall müssen Sie davon ausgehen, dass hinter der Kritik an Ihren Zahlen etwas anderes steckt, als offen zugegeben wird. Meistens handelt es sich dann um den Versuch, sich möglichst elegant aus einem Engagement wieder zurückzuziehen, ohne das Gesicht zu verlieren.

► **Beispiel**

Sie verhandeln mit dem Fachbereichsleiter der Fertigung, die den Flugzeugprototypen bauen soll, über die erforderlichen Arbeitsaufwände. Möglicherweise hat er seine Beteiligung an Ihrem Projekt verbindlich zugesagt, ohne genau zu wissen, was da im Einzelnen auf ihn und seine Mitarbeitenden zukommt. Vielleicht gab es großen Druck von oben und der Eindruck war, keine andere Wahl zu haben, als zunächst einmal eine grundsätzliche Zusage zu geben.

Nachdem Sie nun Ihren Plan und die ersten konkreteren Aufwandsschätzungen vorgelegt haben, wird dem Leiter der Fertigung plötzlich das ganze Ausmaß dessen deutlich, auf das er sich da eingelassen hat. Er muss feststellen, dass er seine Zusage gar nicht einhalten kann. Vielleicht hat er nicht genug Fachkräfte oder es fehlen andere Voraussetzungen. Jetzt möchte er am liebsten so schnell wie möglich aus dieser Nummer wieder herauskommen, ohne dass dabei ein schlechtes Licht auf ihn fällt. ◀

Eine verbindliche Zusage offiziell wieder zurückziehen, scheint für die Meisten keine Option zu sein. Zu groß ist die Angst, sich den Ruf der Unzuverlässigkeit einzuhandeln. In dieser Not wird

versucht, von sich selbst abzulenken. Und was könnte da am nächsten liegen? Die anderen! Und natürlich der Projektplan. Das könnte z. B. folgendermaßen zum Ausdruck kommen:

„Wir können leider keine eigene Aufwandsschätzung liefern. Dazu ist der Projektplan viel zu vage. Außerdem hängt unsere Antwort davon ab, wie sich die anderen Fachbereiche x und y dazu stellen.“

Die Logik dieser Botschaft ist fatal. Im Klartext lautet sie:

„Wir warten ab, bis die anderen sich bewegen.“

Würden Sie sich auf diese Logik einlassen, könnten alle anderen Fachbereiche natürlich genauso argumentieren. Es wäre das vorprogrammierte Ende des Projektes, bevor es überhaupt begonnen hat. Solche Pattsituationen, in der sich keiner mehr auf den anderen zubewegt, lassen sich auf beliebige Arten herbeiführen und zählen zu den typischen Krisen eines Projektes. Damit Sie in der Lage sind, solche Pattsituationen wieder aufzulösen, ist es nötig, dass Sie zunächst Abstand für eine nüchterne Analyse gewinnen.

In obigem Beispiel steht Ihr Verhandlungspartner bereits mit dem Rücken an der Wand. Seine Zweifel an Ihrem Plan sind aus der Not geboren, nicht offen über die eigene Situation sprechen zu können. Seine Kritik ist kein Angriff, sondern ein verdeckter Rückzieher. Um die wahren Beweggründe für einen Rückzieher herauszubekommen, sollte die Kommunikation auf der Ebene persönlicher Gespräche fortgesetzt werden, am besten unter vier Augen. Sie können dazu Ihren Gesprächspartner beispielsweise auffordern, den bisherigen Verlauf des Projektes aus seiner Sicht darzustellen.

„Ich bin gekommen, um von Ihnen aus erster Hand zu erfahren, wie für Sie die Planungsphase des Projektes gelaufen ist. Was lief gut und was lief nicht so gut aus Ihrer Sicht?“

Wenn es Ihnen gelingt, das Gespräch in einer Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens zu führen, wird sich schnell ergeben, wo die eigentlichen Ursachen für die vorliegende Pattsituation liegen.

► Beispiel

Der Fachbereichsleiter der Fertigung hat unter dem hohen Druck des Projektanlasses überschnell eine verbindliche Zusage zur Fertigung des Prototyps gegeben. Die mit der Fertigung verbundenen Unwägbarkeiten waren dem Bereichsleiter zu diesem Zeitpunkt noch nicht ersichtlich. Jetzt stellen sich die Risiken jedoch als viel zu hoch heraus, als dass eine verbindliche Zusage jemals hätte abgegeben werden dürfen. ◀

Als Projektleitung sollten Sie sich die Frage stellen, ob eine absolute Verbindlichkeit von Zusagen in allen Situationen

Kritik an Aufwandsschätzungen kann ein verdeckter Rückzieher sein.

wirklich sinnvoll ist, zum Beispiel, wenn die damit verbundenen Unwägbarkeiten zu groß sind. Die Planung von Ressourcen und Terminen gründet sich immer auf Annahmen, die offengelegt sein müssen. Zusagen von Ressourcen und Terminen erfolgen dann unter dem Vorbehalt, dass diese Annahmen zutreffen. Solche Zusagen haben eine relative Verbindlichkeit.

In Ihrer Rolle als Projektleitung haben Sie immer die Möglichkeit, auf die absolute Verbindlichkeit von Zusagen Ihrer Sponsoren zu verzichten. Im Gegensatz zu Ihren Verhandlungspartnern riskieren Sie dabei viel weniger, das Gesicht zu verlieren. Lösen Sie den Knoten, indem Sie z. B. sagen:

„Ich bestehe nicht auf Ihre Zusage, wenn Ihnen zu diesem Zeitpunkt nicht klar war, was auf Sie zukommt. Mein Ziel ist, dass wir trotzdem sofort mit den geplanten Aufgaben beginnen. Ich möchte keine Zeit verlieren. Nennen Sie mir Ihre Bedingungen, unter denen wir loslegen können. Wie können wir zusammenkommen?“

Damit sollte der Weg frei sein, die Verhandlungen fortzusetzen. Wenn es gut läuft, haben Sie folgendes erreicht:

1. Das Projekt kann weiterlaufen.
2. Sie haben Handlungsfähigkeit bewiesen.
3. Sie sind Ihrem Verhandlungspartner entgegengekommen.
4. Und vielleicht haben Sie sich in dessen Augen vom lästigen Anfordernden zum vertrauten Verbündeten gewandelt.

Als Projektleitung haben Sie immer die Möglichkeit, auf verbindliche Zusagen Ihrer Sponsoren zu verzichten, wenn diese gar nicht möglich sind.

13.2 Schwierigkeitsgrad 2: Verhandlung über freie Kapazitäten

Eine andere Verhandlungsvariante von Sponsoren ist, nicht Ihre geschätzten Aufwände anzuzweifeln, Ihnen aber zu sagen, dass es auf absehbare Zeit keine freien Kapazitäten gibt.

„Lieber Herr Schneider, es tut uns leid, aber im Moment sind wir völlig ausgebucht.“

Im Grunde genommen ist es hier dasselbe Spiel und dieselbe Aufgabenstellung wie bei Schwierigkeitsgrad 1. Entweder die Behauptung stimmt, dann sollte der Projektplan angepasst werden oder es steckt mehr dahinter, was Sie erst wieder herausfinden müssen.

Den Unterschied zum ersten Fall macht die Formulierung „Wir sind ausgebucht.“ Sie bedeutet nichts anderes, als dass das Projekt für Ihren Verhandlungspartner keine Priorität genießt. Darauf haben Sie als Projektleitung keinen direkten Einfluss. Deswegen erhöht sich hier der Schwierigkeitsgrad Ihrer Verhandlungen. Das kann man sportlich nehmen, solange die Gegenseite offenlegt, welchen Aufgaben und Projekten höhere Priorität eingeräumt wird und wann Sie damit

„Wir sind ausgebucht“, bedeutet nichts anderes, als dass das Projekt für Ihren Verhandlungspartner keine Priorität genießt.

rechnen können, dass für Ihr eigenes Projekt wieder Kapazitäten frei werden. Dann können Sie zunächst selbst versuchen, dass andere Projekte mit Ihrem Projekt die Priorität tauschen. Ansonsten können Sie ihre Auftraggeber mit dieser Information konfrontieren. Diese können dann entscheiden, ob sie es bei der gegebenen Situation belassen oder selbst dafür sorgen, dass sich die Priorität zu Gunsten Ihres Projektes ändert.

Fehlt die Transparenz darüber, was Ihre Verhandlungspartner daran hindert, Ihrem Projekt mehr Priorität einzuräumen, werden Sie nicht fair behandelt. Dann wird Ihnen nämlich die Chance verweigert, Entscheidungsträger auf höherer Ebene mit fachlichen Argumenten davon zu überzeugen, Ihrem Projekt Vorrang vor anderen Aufgaben einzuräumen. Sie können das offenlegen und anprangern. Das wäre in dieser Situation durchaus gerechtfertigt. Sie sind dann allerdings auch selbst gezwungen, die Sachebene zu verlassen und in die direkte Konfrontation mit der Gegenseite zu gehen. Das rückt Ihr Ziel, im Projekt zügig voranzukommen, in weite Ferne.

Es gibt aber auch hier andere Optionen, das Problem zu lösen. Dazu sind Sie wieder angehalten, sich in die Situation Ihres Gegenübers hineinzusetzen. Wenn alle Aufgaben Ihres Verhandlungspartners Auftragsarbeiten für andere Projekte sind, kann es ihm eigentlich egal sein, mit welcher Priorität sie abgearbeitet werden. Dann kann es auch kein Problem sein, Ihnen Einblick in den Auftragsbestand zu geben.

Das kann sich jedoch ganz anders verhalten, wenn ein größerer Teil des Auftragsbestands aus eigenen Ideen und eigener Initiative herrühren. Es ist nachvollziehbar, dass selbst gestellte Aufgaben auf der Prioritätenliste immer ganz oben stehen. Vielleicht hat Ihr Verhandlungspartner Angst, dass bei Offenlegung aller Aufgaben, die eigenen Initiativen einer Prioritätenprüfung von neutraler Seite nicht standhalten und plötzlich hintenanstehen müssen. Ihr Projekt wird dann zur Konkurrenz und Gefahr für die eigenen Vorhaben. Für erfolgreiche Verhandlungen in solchen Konfliktsituationen bietet sich das Harvard-Konzept an.

Ein Querschnittsprojekt kann von Sponsoren als Konkurrenz und Gefahr für eigene Vorhaben gesehen werden.

13

13.3 Das Harvard-Konzept

In diesem Kapitel fasse ich das Harvard-Konzept zusammen, das Roger Fischer, William Ury und Bruce Patton entwickelt haben. Zur Illustration habe ich eigene Beispiele hinzugefügt und im letzten Abschnitt unter ‚Randbemerkung zum Harvard-Konzept‘ meinen Kommentar gegeben.

Das Harvard-Konzept verfolgt den Ansatz, unterschiedliche Aspekte einer Verhandlung getrennt zu bewerten und zu verhandeln. Die erste Trennung erfolgt zwischen dem Ge-

genstand einer Verhandlung und wie damit verfahren wird, dem Verhandlungsverfahren. Bei den Verhandlungsgegenständen wird unterschieden zwischen solchen, zu denen die Verhandlungspartner einen persönlichen und emotionalen Bezug haben und solchen, zu denen ein rein fachlicher oder geschäftlicher Bezug besteht. Dementsprechend wird bei Verhandlungsverfahren zwischen positions- und sachbezogenen Verfahren unterschieden, je nachdem ob ein persönlicher bzw. fachlicher Bezug zu den Verhandlungsgegenständen besteht (Fischer et al. 1995, 2013; Thiele 1998).

■ Positionen

Um in positionsbezogenen Verhandlungen zu einer Einigung zu gelangen, müssen die Verhandlungspartner ihre Positionen verlassen und sich auf einem Teil der Strecke entgegenkommen. Nach Einschätzung der Protagonisten des Harvard-Konzepts verteidigen die Verhandlungspartner ihre Positionen jedoch eher, als dass sie diese verlassen. Eine Verhandlungsposition zu verlassen, birgt das Risiko, Vorteile gegenüber dem Verhandlungspartner aufzugeben. Im schlimmsten Fall könnte das Verlassen der eigenen Verhandlungsposition sogar als Kapitulation fehlinterpretiert werden oder die Verhandeln den bekommen selbst das Gefühl, sich untreu zu sein und einen Teil ihrer Werte aufzugeben. Das lässt ein positionsbezogenes Verhandeln als besonders kompliziert und aufwendig erscheinen.

► Beispiel

Situation:

- Das Projekt zur Entwicklung des Flugzeugprototyps fordert zehn erfahrene Konstrukteure aus der zentralen Konstruktionsabteilung des Unternehmens an. Deren Leitung lehnt ab mit der Begründung, ihre Konstrukteure hätten keine freien Kapazitäten.

Hintergrund:

- In der zentralen Konstruktionsabteilung wird seit Jahren nur an Verbesserungen existierender Typen gearbeitet. Ihrer Leitung haftet der Ruf an, ideenlos und wenig innovativ zu sein. Auch die Mitarbeitenden sind deswegen frustriert. Aus diesem Grund kam die Idee auf, an der Studie eines innovativen Nurflüglers zu arbeiten. Ausgerechnet in dieser Situation soll nun die Entwicklung eines neuen Prototyps für Langstrecken in ein Querschnittprojekt ausgelagert werden, dem noch dazu die erfahrensten Konstrukteure zugeordnet werden sollen, die dann für die Studie des Nurflüglers fehlen würden.

Positionen und Interessen:

- Die Leitung der zentralen Konstruktionsabteilung sieht die Entwicklung des neuen Prototyps in der eigenen Abteilung, der dann allerdings als Nurflügler ausgelegt werden sollte, um wirklich zukunftsweisend zu sein. Dahinter steht das Interesse, sich selbst als ideenreiche Leitung einer innovativen Konstruktionsabteilung zu profilieren und darüber die Mitarbeitenden zu motivieren.
- Die Position der Projektleitung ist, die erfahrensten Mitarbeitenden der Konstruktionsabteilung zu 100 % dem Querschnittsprojekt zu überlassen. Damit ist das Interesse verbunden, den Projektauftrag zu erfüllen. ◀

Im Rahmen des Harvard-Konzepts wird ein sachbezogenes Verhandeln einem positionsbezogenen vorgezogen, da ein sachbezogenes Verhandeln niemanden zwingt, seine Position zu verlassen.

Im Rahmen des Harvard-Konzepts wird das Fazit gezogen, ein sachbezogenes Verhandeln einem positionsbezogenen vorzuziehen. Bei sachbezogenem Verhandeln stehen, anstelle von Positionen, die Interessen der Verhandlungspartner im Vordergrund. Auch zu ihren Interessen haben Verhandlungspartner einen persönlichen Bezug. Eine Einigung auf der Ebene persönlicher Interessen zu erzielen, verlangt jedoch nicht zwingend, dass die Verhandlungspartner dazu ihre Positionen aufgeben müssen. Es scheint mir jedoch sinnvoll, an dieser Stelle zwischen persönlichen Interessen und sachbezogenen Problemstellungen zu unterscheiden.

■ Problemstellungen erklären

Sachbezogene Verhandlungen können damit begonnen werden, dass die Verhandlungspartner sich gegenseitig die Problemstellungen ihrer Bereiche erläutern. Die jeweilige Gegenseite kann hierzu bestätigen, dass sie die Problemstellung versteht, ohne die eigene Position an irgendeiner Stelle verlassen zu müssen.

■ Interessen beschreiben

Anschließend beschreiben die Verhandlungsparteien ihre Interessen, die hinter einer Lösung der erläuterten Probleme stehen. Das ist der elementare Unterschied zu einer positionsbezogenen Verhandlung: Interessen werden hier nicht verfolgt, um eine persönliche Position zu verteidigen, sondern um sachbezogene Probleme zu lösen. Damit wird die entscheidende Logik vollzogen, dass sich, genau wie die Probleme, auch die Interessen der Gegenseite nachvollziehen lassen, ohne die eigene Position verlassen zu müssen (■ Abb. 13.1).

■ Optionen entwickeln

Im nächsten Schritt legen die Verhandlungsparteien möglichst unvoreingenommen alle Optionen für eine Einigung auf den

Probleme und Interessen der Gegenseite können nachvollzogen werden, ohne die eigene Position aufgeben zu müssen.

Verhandlungsverfahren			
Verhandlungs- gegenstände • Ziele • Regeln • Ressourcen • Lieferungen		sachbezogen	positions- bezogen
	...mit fachlichem oder geschäftlichem Bezug	Interessen bestehen, Probleme zu lösen	nicht anwendbar
	... mit persönlichem und emotionalem Bezug	nicht anwendbar	Interessen bestehen, Positionen zu verteidigen

■ **Abb. 13.1** Trennung von Verhandlungsaspekten nach dem Harvard-Konzept

Tisch, ohne dass bereits eine Bewertung erfolgt. Auch hier wird zwischen der reinen Erörterung von Einigungsoptionen und dem eigentlichen Einigungsprozess getrennt. Entscheidend dabei ist, dass sich mehrere Optionen für eine Einigung anbieten.

Gibt es nur eine einzige Option, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich eine der verhandelnden Parteien davon benachteiligt sieht und sich genötigt fühlt, die Benachteiligung entweder zu akzeptieren oder ohne Ergebnis aus der Verhandlung herauszugehen. Das kann dazu führen, dass Verhandlungen ins Stocken kommen oder lieber ergebnislos abgebrochen werden, als der Gegenseite einen vermeintlichen Vorteil zu gewähren. Optionen ohne Alternativen sind im Grunde genommen keine Optionen, sondern stets Nötigungen, die die Verhandlungspartner in die Enge treiben. Das sind ausgesprochen schlechte Voraussetzungen, um eine Einigung herbeizuführen.

Stehen jedoch verschiedene Optionen für eine Übereinkunft zur Wahl, schafft dies Entscheidungsspielräume für alle Seiten und eine Übereinkunft wird dadurch sehr viel wahrscheinlicher. Kaffee- und Pizzaverkäufer haben dies schon lange erkannt und bieten aus diesem Grund immer eine kleine, mittlere und große Version ihrer Produkte an. Ein Spektrum mehrerer Optionen lässt Vergleiche zu. Beide Parteien werden

Stehen für eine Einigung verschiedene Optionen zur Wahl, schafft dies Entscheidungsspielräume und macht eine Übereinkunft sehr viel wahrscheinlicher.

erkennen, dass es Optionen gibt, die für sie selbst beziehungsweise für die Gegenseite vorteilhafter sind und dass es Optionen dazwischen gibt, die beiden Seiten in gleichem Maße Vorteile verschaffen.

► Beispiel

Optionen für eine Übereinkunft:

Option 1: Das gesamte Projekt läuft unter der Regie der zentralen Konstruktionsabteilung und zielt auf die Entwicklung eines Nurflügelverkehrsflugzeuges ab.

Option 2: Die zentrale Konstruktionsabteilung überlässt ihre erfahrensten Konstrukteure zu 100 % dem neuen Querschnittprojekt und gibt dafür die eigene Studie an einem Nurflügelverkehrsflugzeug auf.

Option 3: Der Entwurf des Prototyps bleibt der zentralen Konstruktionsabteilung überlassen. Die Konstruktionsabteilung formt dazu ein dediziertes Team, das sich an allen Abstimmungen im Querschnittprojekt beteiligt und den gemeinsamen Entscheidungen unter der Regie des Projektes folgt.

Die Konstrukteure in diesem Team können parallel an der Studie eines Nurflügelverkehrsflugzeugs mitarbeiten, solange sie auch ihren Verpflichtungen gegenüber dem Querschnittsprojekt nachkommen. Es besteht außerdem die Möglichkeit, dass sich Mitarbeitende aus der zentralen Konstruktionsabteilung an den Tests zu neuartigen Materialien für den Prototypen beteiligen, die auch für die Studie eines Nurflügelverkehrsflugzeugs eine Rolle spielen könnten. ◀

■ Kriterien bestimmen

Erst nachdem alle Einigungsoptionen auf dem Tisch liegen, legen die Verhandlungspartner objektive Kriterien fest, die von den Optionen erfüllt sein müssen, um für beide Seiten als akzeptable Übereinkunft in Frage zu kommen. Eine Einigung auf objektive Entscheidungskriterien kann genauso schwer sein wie später die Einigung über den eigentlichen Verhandlungsgegenstand. Am einfachsten ist es, möglichst allgemein anerkannte Kriterien zu wählen, die nicht nur speziell für den Gegenstand der Verhandlungen gelten.

Ein unspezifisches Kriterium ist zum Beispiel, dass eine Übereinkunft der übergeordneten Unternehmensstrategie folgt. Das sollte prinzipiell für alle Vereinbarungen in einem Unternehmen gelten. Außerdem wird eine Übereinkunft durch solche Kriterien erleichtert, die garantieren, dass bestimmte Sachverhalte, die den Parteien ganz besonders wichtig sind, bestehen bleiben. Das kann zum Beispiel die Garantie sein,

dass die bestehenden Strukturen einer Linienorganisation durch den Aufbau eines Querschnittprojektes nicht angetastet werden.

► Beispiel

Objektive Kriterien für akzeptable Übereinkünfte, auf die sich die Verhandlungspartner einigen:

Als erstes Kriterium wird vereinbart, dass eine Übereinkunft der übergeordneten Strategie des Unternehmens folgt, die Marktführerschaft im Langstreckensegment zu erlangen.

Das zweite Kriterium ist, eine Lösung zu finden, welche die Motivation der beteiligten Mitarbeitenden fördert.

Bewertung der drei Einigungsoptionen anhand der beiden vereinbarten Kriterien:

Option eins und zwei spiegeln am stärksten die jeweiligen Positionen der Verhandlungsparteien wieder. Option eins, ein Nurflügelverkehrsflugzeug zu entwickeln, motiviert zwar die beteiligten Konstrukteure, trägt aber nicht unmittelbar zur Unternehmensstrategie bei.

Option zwei folgt der Unternehmensstrategie. Dafür besteht die Gefahr, die Mitarbeitenden der zentralen Konstruktionsabteilung nachhaltig zu frustrieren. Die einen, weil sie gegebenenfalls aus einem eingeschworenen Team herausgelöst werden und man ihnen eine organisatorische Veränderung zumutet, die sie belastet; die anderen weil man ihnen weiterhin keine Perspektive bietet, an innovativen Aufgaben mitzuarbeiten.

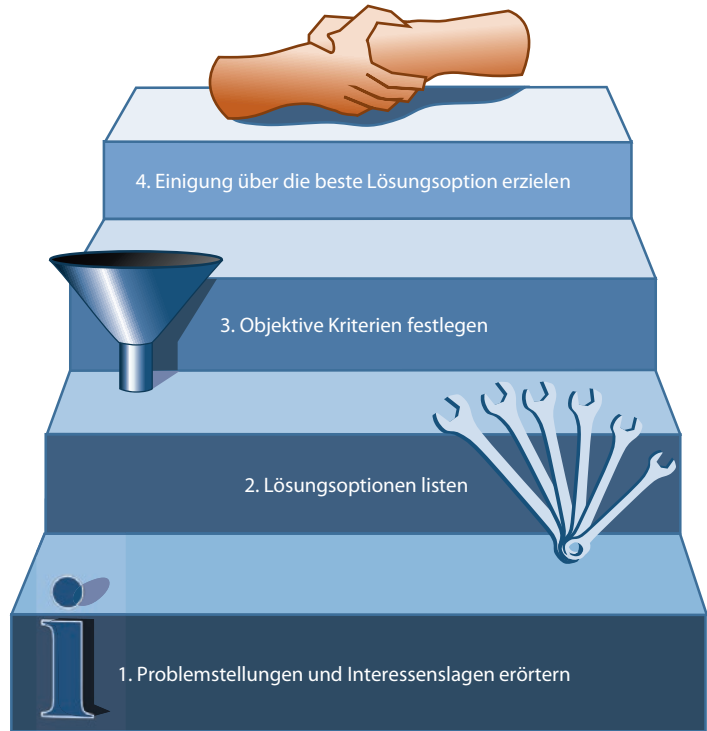
Option drei liegt zwischen den Positionen, die Option eins und zwei widerspiegeln und kommt den Interessen beider Verhandlungsparteien gleichermaßen entgegen:

- Die Mitarbeitenden erhalten eine Aufgabenstellung, die sie motiviert.
- Der Konstruktionsabteilung und ihrer Leitung wird zu einem innovativen Image verholfen.
- Die Projektleitung erhält die Chance, ihren Auftrag zu erfüllen. ◀

■ **Randbemerkung zum Harvard-Konzept**

Ich persönlich glaube nicht, dass man Probleme lösen kann, ohne seine eigene Position zu verändern. Insbesondere gilt das für das Erreichen eigener Ziele. Wer seine Position nicht verlässt, wird neue Ziele nicht erreichen. Es ist jedoch ein großer Unterschied, ob man seine Position verlässt, um der Position des Verhandlungspartners näher zu kommen, oder ob dies aus der Motivation heraus geschieht, sachbezogene Probleme zu lösen. In dieser Hinsicht könnte man das Harvard-Konzept als Führungsprinzip sehen: Über die Motivation, gemeinsame In-

Wer seine Position nicht verlässt, wird neue Ziele nicht erreichen.



■ **Abb. 13.2** Verhandeln nach dem Harvard-Konzept: In vier Stufen zur Einigung

teressen zu verfolgen und Probleme zu lösen, werden die Verhandlungspartner von ihren Ausgangspositionen weggeführt (■ Abb. 13.2).

13.4 Der 3D Negotiation Approach

Eine jüngere Verhandlungsmethode stellt der 3D Negotiation Approach von David Lax und James Sebenius dar (2006). Im folgenden Absatz übernehme ich eine Zusammenfassung des 3D Negotiation Approachs von Marianna Deinyan (2016). Wie der Name bereits andeutet, werden bei diesem Ansatz drei Dimensionen der Verhandlungsführung betrachtet:

1. Die Verhandlung konkreter Gegenstände auf der Sachebene.
2. Die Gestaltung der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern.
3. Der Ausbau und die Nutzung von Machtpositionen.

Die dritte Dimension wird von Deinyan als die Komponente beschrieben, in der sich der 3D Negotiation Approach vom Harvard-Konzept unterscheidet.

Der Ausbau eigener Machtpositionen dient meiner Ansicht nach dazu, den Verhandlungspartner, oder besser gesagt den Verhandlungsgegner, unter Druck zu setzen und ihn zu zwingen, seine ursprüngliche Verhandlungsposition aufzugeben. Aus diesem Blickwinkel gesehen, steht der 3D Negotiation Approach der Intention des Harvard-Konzepts diametral gegenüber, welches ein Verhandlungsergebnis anstrebt, aus der die Verhandlungspartner als gleichgestellte Gewinner hervorgehen.

Bei allen Verhandlungstechniken, die auf Machtausübung und Manipulation gründen, kommen Verhandlungsergebnisse entsprechend durch Zwang bzw. Täuschung zustande. In Situationen, bei denen es allein darauf ankommt, schnell Fakten zum eigenen Vorteil zu schaffen, und die langfristige Beziehung zum Verhandlungspartner irrelevant ist, mögen solche Techniken angebracht sein. In einem kooperativen Projektmanagementstil, der darauf ausgerichtet ist, seine Verhandlungspartner und gegebenenfalls zukünftigen Sponsoren zu überzeugen und langfristig an das Projekt zu binden, haben solche Techniken nichts zu suchen.

13.5 Schwierigkeitsgrad 3: Verhandlung über Qualifikationen

Die schwierigste Verhandlungssituation ergibt sich, wenn Ihr Projektplan und die geschätzten Aufwände nicht angezweifelt werden, auch freie Kapazitäten ausreichend vorhanden sind, aber den verfügbaren Mitarbeitenden angeblich die notwendigen Fähigkeiten und das Fachwissen fehlen.

„Lieber Herr Schneider, wir könnten zwar die Ressourcen in dem von Ihnen geplanten Umfang stellen, aber unseren Leuten fehlen leider die Skills, die Sie brauchen.“

Haben Sie vielleicht ausversehen die Rechtsabteilung gefragt, ob sie die Erprobung des Flugzeugprototyps übernimmt? Dass man sich mal so schwer vertut, kann der besten Projektleitung passieren, lässt sich dann aber auch entsprechend leicht wieder korrigieren.

Aber, gehen wir mal davon aus, Sie haben bei der Projektplanung Ihre Hausaufgaben gemacht und gründlich recherchiert, welche Fachbereiche Mitarbeitende mit den notwendigen Qualifikationen für Ihre Projektaufgaben stellen könnten. Sie haben also nicht die Rechtsabteilung gefragt, sondern die Abteilung mit dem kryptischen Namen „AI QET“, was be-

deuten soll: „Aviation Innovation: Quality Engineering and Testing“. Selbst ein Laie würde Ihnen bei diesem Abteilungs-namen bestätigen, „Ja, da liegen Sie genau richtig, wenn Sie Fachkräfte für die Erprobung des Prototyps suchen.“ Die Antwort von der Abteilung selbst lauter jedoch:

„Uuhhh, also mit Langstreckenverkehrsflugzeugen kennen wir uns gar nicht aus. Wir können das leider nicht machen.“

Wenn Sie sich jetzt fragen, was Sie davon halten sollen, können Sie diese Antwort in das Spektrum aller anderen, theoretisch möglichen Antworten einordnen:

Antwort 1:

„Ja, bei uns sind Sie genau richtig. Wir freuen uns sehr, die Aufgabe zu übernehmen. Wir müssen nur etwas bei uns umplanen. Es gibt da noch ein paar andere Aufgaben, an denen wir gerade arbeiten. Die müssen wir nach hinten schieben, damit wir die von Ihnen angefragte Erprobung sofort beginnen können.“

Antwort 2:

„Ja, bei uns sind Sie richtig. Die neu verwendeten Materialien stellen uns allerdings vor einige Herausforderungen. Da müssen wir uns erst einarbeiten und Erfahrungen sammeln. Deswegen halten wir den gegenwärtigen Plan für unrealistisch.“

Antwort 3, die Ihnen in diesem Beispiel gegeben wurde:

„Wir verstehen, das ist ein wichtiges Projekt. Wir würden diese interessante Aufgabe sehr gerne übernehmen. Wir hätten dafür auch genug Leute verfügbar, aber mit Langstreckenverkehrsflugzeugen kennt sich leider niemand aus. Uns fehlt also das nötige Fachwissen, um die Aufgabe zu übernehmen. Da lässt sich leider, leider nichts machen.“

In den hier aufgelisteten Möglichkeiten landet die Ihnen gegebene Antwort auf dem letzten Platz. Sie ist eine klare Absage. Der genannte Grund ist fadenscheinig, das Interesse und Bedauern sind reine Heuchelei.

Auch in diesem Fall können Sie versuchen, die wahren Gründe herauszubekommen, die hinter der Absage stecken, um darauf Ihre Verhandlungsstrategie auszurichten. Das können ganz ähnliche Gründe sein, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten für die anderen Verhandlungsfälle beschrieben worden sind. Im Unterschied dazu hat die Gegenseite hier jedoch alles darangesetzt, von vorneherein für Verhandlungen so wenig Ansatzpunkte wie möglich zu liefern. Deswegen gibt es weder Zweifel noch Kritik, sondern sogar Lob für Ihr Projekt und Ihre Planung. Die Priorität des Projektes wird nicht in Frage gestellt, genauso wenig, dass genügend Kapazitäten vorhanden sind. Also brauchen Prioritäten und Kapazitäten nicht verhandelt zu werden. Man ist sich ja einig. Die fehlenden Skills, also anders ausgedrückt, die fehlende Fachkompetenz scheint jedoch eine unüberwindbare Hürde zu sein:

13

Bei Desinteresse über Ressourcen zu verhandeln, wird fehlende Fachkompetenz als unüberwindbare Hürde angeführt.

„Da lässt sich leider, leider nichts machen.“

... und ist damit auch nicht verhandelbar. Deswegen bekommt dieser Fall die Einstufung zum Schwierigkeitsgrad 3.

An dieser Stelle sollten Sie auf jeden Fall fragen, ob sich die fehlenden Kenntnisse im Zuge des Projektes nicht aneignen lassen. Wie sonst will ein Unternehmen innovative Produkte entwickeln und damit seine Konkurrenzfähigkeit erhalten, wenn seine Mitarbeitenden sich nicht kontinuierlich weiterbilden und ihr Wissen auf dem neuesten Stand der Technik halten?

Es sollte Sie allerdings nicht überraschen, wenn dieser Einwand ungehört verhallt. Wenn jemand so weit geht, fehlende Fachkenntnisse anzuführen, um einen Auftrag abzuwehren, gibt es dafür sehr wahrscheinlich Rückendeckung von den Vorgesetzten. Vor allem können Sie davon ausgehen, dass Ihr Gegenüber schon in der Vergangenheit bei ähnlichen Situationen gelernt hat, dass er mit dieser Taktik durchkommt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Sie mit einer Eskalation über Ihren Lenkungsausschuss, als letztes Mittel, eine nennenswerte Chance haben. Sollten Sie zu dem Schluss kommen, dass eine Eskalation reine Zeitverschwendung ist, bedeutet das noch lange nicht, an diesem Punkt aufgegeben zu müssen. Es gibt immer einen Plan B.

Zum einen können Sie versuchen, einfach ohne die Unterstützung derer auszukommen, die Ihnen eine Absage erteilen. Nicht selten zwingen erst solche Situationen zu einem Umdenken und zu viel besseren Lösungen, als im ersten Ansatz vorgesehen. Vielleicht findet sich ja ausgerechnet in der Rechtsabteilung ein Luftfahrtenthusiast, der auf Basis seiner juristischen Kenntnisse die Erprobung des Prototyps so konzipiert, dass sie auf die nächsten Jahrzehnte jeder gesetzlichen Vorgabe standhält und maßgeblich für alle Nachfolgeprojekte wird. Die Industriegeschichte ist voll von Beispielen, wo Boykotte und Sanktionen zu bedeutenden Innovationen führten, weil Ingenieure und Techniker gezwungen waren, die üblichen Trampelpfade industrieller Forschung zu verlassen.

Für einen neuen Anlauf der Verhandlungen besteht zum anderen die Möglichkeit, direkt mit einzelnen Mitarbeitenden aus den Bereichen zu sprechen, mit denen Sie zusammenarbeiten wollen. Hierbei sondieren Sie zunächst ganz informell die Lage. Wo liegen die fachlichen Schwerpunkte der Abteilung? Wer macht was? Wie gut passt das zu den Aufgaben in Ihrem Projekt? Wie ist zurzeit die Auslastung der Abteilung? Im Idealfall haben Sie am Ende dieser Gespräche eine Liste konkreter Namen zu Personen, denen Sie Aufgaben aus dem Projekt zuordnen möchten. Dann reden Sie direkt mit diesen Personen, ob sie Interesse und Zeit übrig haben, die angedachten Aufgaben zu übernehmen, falls die zuständigen Führungskräfte ihr Einverständnis geben.

Wenn jemand, fehlende Fachkenntnisse anführt, um sich an Ihrem Projekt zu beteiligen, gibt es in der Regel Rückendeckung von oben.

„Herr Brenner, ich leite das Projekt für den neuen Langstreckenprototyp. Sie haben vielleicht schon davon gehört? Wir suchen dringend jemanden, der sich mit Erprobungsverfahren für Langstreckenmuster auskennt. Ich habe mir sagen lassen, dass Sie gewisse Fachkenntnisse besitzen. Würden Sie sich prinzipiell in der Lage sehen, die Konzeption der Erprobung für den Prototypen zu übernehmen? Sie könnten uns damit aus einer schwierigen Situation helfen.“

Vielleicht bekommen Sie auch auf dieser Ebene lauter Absagen. Dann wissen Sie immerhin, woran Sie sind. Oder aber Sie bekommen die eine oder andere Bestätigung, dass es durchaus möglich wäre, Aufgaben aus Ihrem Projekt zu übernehmen. Mit dieser Vorbereitung im Gepäck wird es Ihrem Verhandlungspartner ausgesprochen schwer fallen, weiterhin fehlendes Fachwissen als Grund für eine Absage ins Feld zu führen.

„Beim Mittagessen mit Herrn Brenner aus Ihrer Abteilung hat sich herausgestellt, dass er ein Kenner des Langstrecken-segments zu sein scheint. Er wäre auch grundsätzlich bereit, die Entwurfsphase zu konzipieren, mit Ihrem Einverständnis natürlich. Sie selbst hatten ja schon prinzipiell Ihre Bereitschaft geäußert, hier zu unterstützen. Was meinen Sie? Einen Versuch wäre es wert, oder?“

Je genauer man sagen kann, wen man in persona für welche Aufgaben und für wie lange benötigt, umso leichter verlaufen die Verhandlungen.

Grundsätzlich gilt, je genauer man von vorneherein sagen kann, wen man konkret in persona für welche Aufgaben und für wie lange benötigt, umso leichter verlaufen die Verhandlungen. Diejenigen unter Ihren Sponsoren, die es mit der Unterstützung Ihres Projektes ernst meinen, werden Ihnen für eine gründliche Vorbereitung dankbar sein. Sie erleichtert nämlich die Entscheidung, die angefragten Ressourcen zu genehmigen. Allen anderen, Zweiflern und Verweigerern, die eine Beteiligung an Ihrem Projekt nie ernsthaft in Erwägung gezogen haben, nimmt eine gute Verhandlungsvorbereitung von Ihrer Seite die Spielräume für Ausreden. Entweder sie offenbaren sich, und riskieren damit den Unmut Ihrer Auftraggeber, oder sie beugen sich Ihren Wünschen.

13.6 Die Rolle des Lenkungsausschuss

Die letzte Instanz bei stockenden Verhandlungen ist der Lenkungsausschuss.

Wenn trotz aller Bemühungen die Verhandlungen ins Stocken geraten, oder wenn trotz erfolgreicher Verhandlungen die zugesagten Ressourcen nicht gestellt werden, ist die letzte Instanz der Lenkungsausschuss. Dort geben Sie den Status zu Ihren Verhandlungen, wobei wichtig ist, dass dies ohne Schuldzuweisungen erfolgt. Dafür aber sollten Sie die Risiken deutlich machen, die sich ergeben, wenn das Projekt seine benötigten Ressourcen nicht erhält. Vor allem der Projektfort-

schritt und zugesagte Liefertermine sind dann logischerweise gefährdet.

Der Lenkungsausschuss nimmt bei einer Eskalation den öffentlichen Raum des Projektes ein. Das bedeutet unter anderem, dass von allem, was im Lenkungsausschuss zur Sprache kommt, niemand Ihrer Auftraggeber und Sponsoren hinterher behaupten kann, nichts davon gehört und gewusst zu haben. Wenn also Ihre Gespräche mit einzelnen Sponsoren nicht vorankommen, kündigen Sie Ihnen an, welche Fakten Sie zum Status der Verhandlungen im Lenkungsausschuss geben werden. Keiner Ihrer Sponsoren möchte dort, vor gleichgestellten Kollegen, den Eindruck vermitteln, seine Versprechen nicht einzuhalten und wird sich dreimal überlegen, ob es nicht doch besser ist, den ursprünglich gemachten Zusagen nachzukommen.

Wenn die Angelegenheit den Lenkungsausschuss erreicht, dann hat sich der Konflikt zwischen Ihnen und Ihren Sponsoren etabliert. Es handelt sich jedoch dabei um einen Stellvertreterkonflikt. Der eigentliche Konflikt besteht nämlich zwischen Ihren Auftraggebern und Ihren Sponsoren. Es ist nicht unbedingt Ihre Aufgabe als Projektleitung, diesen Konflikt zu lösen, weil er im Grunde genommen außerhalb des Projektes stattfindet. Ihre Auftraggeber mögen das aber anders sehen, in der Hoffnung, dass Sie sich zuständig fühlen und sich an ihrer statt darum kümmern.

Ein eindeutiges Urteil, wem ein solcher Konflikt zuzuschreiben ist, lässt sich jedoch schwer treffen. Der Stellvertreterkonflikt zwischen Ihnen und Ihren Sponsoren ist ein direkter Konflikt der Verhandelnden, während der eigentliche Konflikt zwischen Ihren Auftraggebern und Sponsoren als indirekter Konflikt geführt wird, bei dem Sie als Zwischenstation fungieren. Als Projektleitung verhandeln Sie normalerweise die konkreten Details, wie die erforderlichen Qualifikationen und Beschäftigungszeiträume von Mitarbeitenden. Die grundsätzlichen Vereinbarungen darüber, dass überhaupt Ressourcen in einem bestimmten Umfang gestellt werden, sollten bereits zwischen Ihren Auftraggebern und Sponsoren direkt getroffen und in der Project Charter festgehalten sein.

Wenn Zweifel bestehen, ob ein Konflikt mit Sponsoren zwischen Ihnen als Projektleitung oder den Auftraggebern besteht, kommt es auf den Gegenstand des Konfliktes an. Geht es um Details, dann müssen Sie hinnehmen, dass sich Ihre Auftraggeber aus dem Konflikt heraushalten möchten. Läuft jedoch der Konflikt darauf hinaus, dass sich das Projekt am Ende grundsätzlich nicht durchführen lässt, sind Ihre Auftraggeber gefordert, sich der Angelegenheit anzunehmen. Der Erfolg einer Lösung hängt davon ab, welchen Einfluss Ihre Auftraggeber auf Ihre Sponsoren haben, wovon Sie sich

Der Lenkungsausschuss nimmt den öffentlichen Raum des Projektes ein. Von dem, was hier besprochen wird, kann niemand hinterher vorgeben, nichts gewusst zu haben.

vorzugsweise im Rahmen der Stakeholder-Analyse bereits eine Vorstellung gemacht haben.

Wenn Ihre Auftraggeber und Sponsoren ein vertrauensvolles Verhältnis zueinander haben, dann werden Sie eine Einigung finden. Diese Einigung führt entweder zu einer Lösung, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen, oder zu dem Schluss, dass die Angelegenheit allein Ihr Problem als Projektleitung ist. Im letzteren Fall fehlt Ihnen die notwendige Unterstützung sowohl der Sponsoren als auch der Auftraggeber. Damit versagt der Lenkungsausschuss in seiner Rolle, die äußeren Rahmenbedingungen zu Gunsten des Projektes zu beeinflussen und damit geht die Grundlage für einen erfolgreichen Projektverlauf verloren.

Eine ähnliche Situation ergibt sich, wenn zwischen Auftraggebern und Sponsoren bereits anderweitig lang anhaltende Konflikte bestehen, und keine der Seiten an einer Beilegung interessiert ist. Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind diese Konflikte dann auch der Grund, warum die Verhandlungen um Ressourcen in Ihrem Fall nicht vorangehen. Die Sponsoren sehen Sie als Stellvertreter Ihrer Auftraggeber und weiten in diesem Fall den bereits bestehenden Konflikt auf Ihre Person aus. Hier haben Sie jedoch die Möglichkeit, Ihren Sponsoren zu signalisieren, dass sie zwar dem Projektauftrag verpflichtet sind, ansonsten aber Ihre eigene Position vertreten, die nicht unbedingt in jeder Hinsicht mit der Ihrer Auftraggeber übereinstimmen muss. Auf dieser Basis können Sie versuchen, den Konflikt zwischen sich und Ihren Sponsoren doch noch beizulegen und die Verhandlungen weiter zu führen.

13

Fazit

Eine erfolgreiche Strategie zur Verhandlung von Ressourcen orientiert sich nach der Situation des Verhandlungspartners und seiner Argumentationsführung.

- Sponsoren, die sich mit ihrer ursprünglichen Zusage verheben haben, erlaubt man, diese zu korrigieren.
- Mit Sponsoren, die eigene Vorhaben gefährdet sehen, erörtert man die gegenseitige Interessenlage und das Spektrum möglicher Optionen einer Übereinkunft.
- Sponsoren, die vorgeben, ihren Fachkräften fehle die nötige Kompetenz, versucht man zu umgehen.

Ist die Mannschaft angeheuert und sind alle Aufgaben verteilt, kann das Projekt theoretisch von alleine laufen. Ein typischer Projektverlauf hat jedoch seine Höhen und Tiefen, durch die ein Projekt geführt werden will, damit es insbesondere in Krisensituationen nicht stecken bleibt.

Literatur

- Deinyan M (2016) Zur Psychologie von Verhandlungen. Online Artikel. WDR. <https://www1.wdr.de/wissen/mensch/verhandlungen-psychologie-104.html>. Zugegriffen am 04.11.2019
- Fischer R, Ury W, Patton B (1995) Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln-erfolgreich verhandeln. Campus, Frankfurt/New York
- Fischer R, Ury W, Patton B (2013) Das Harvard-Konzept: Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Campus, Frankfurt/New York
- Lax DA, Sebenius JK (2006) 3-d negotiation: Powerful tools to change the game in your most important. Harvard Business Review Press, Boston
- Thiele A (1998) Sachgerecht verhandeln nach dem Harvard-Konzept. In: Thiele A (Hrsg) Die Kunst zu überzeugen. Springer, Heidelberg, S 139–160
- Trötschel R, Gollwitzer PM (2004) Verhandlungsführung – psychologische Grundlagen. In: Sommer G, Fuchs A (Hrsg) Krieg und Frieden – Handbuch Konflikt- und Friedenspsychologie. Beltz, Weinheim, S 116–128. https://www.socmot.uni-konstanz.de/sites/default/files/04_Troetschl_Gollwitzer_Verhandlungsfuehrung.pdf. Zugegriffen am 04.11.2019

Stimmungsphasen: Entwicklungsstufen der Zusammenarbeit

Inhaltsverzeichnis

- 14.1 Phasenmodell nach Tuckman und situativer
 Führungsstil – 202**
- 14.2 Gründungsphase – 207**
- 14.3 Konfliktphase – 208**
 - 14.3.1 Konflikterkennung – 209
 - 14.3.2 Rolle der Projektleitung bei Konflikten – 209
 - 14.3.3 Entscheidungsfindung bei Konflikten – 210
 - 14.3.4 Grundmuster der Konfliktlösung – 211
 - 14.3.5 Analyse und Bewertung – 213
 - 14.3.6 Der Weg zum Konsens: Der Blick auf das große Ganze – 214
- Literatur – 217**

Trailer

Die vorangegangenen Kapitel galten den strategischen Vorbereitungen zum Projekt, also allem, was in irgendeiner Form planbar oder verhandelbar ist. Im anschließenden Tagesgeschäft mit seinen Höhen und Tiefen scheint dagegen kaum noch etwas vorhersehbar und planbar. Träfe dies wirklich zu, könnte man auf tägliche Ereignisse nur reagieren, aber nichts davon steuern und wäre als Projektleitung den Mechanismen des Tagesgeschäfts machtlos ausgeliefert.

Das ist aber nicht der Fall. Um im Tagesgeschäft einzuschätzen, wo man im Projekt steht und womit als nächstes zu rechnen ist, lässt sich das Phasenmodell von Tuckman heranziehen. Wer einen situationsbezogenen Führungsstil pflegt, kann sein Führungsverhalten den von Tuckman beschriebenen Phasen anpassen und damit das Projekt sicher durch diese Phasen steuern.

14.1 Phasenmodell nach Tuckman und situativer Führungsstil

Im Jahr 1965 veröffentlichte Bruce Tuckman sein Phasenmodell zur Teamentwicklung, mit dem er beschreibt, wie in vier aufeinanderfolgenden Phasen aus einer Gruppe von einander fremden Personen ein eingespieltes und produktives Team entsteht (Egolf et al. 2013; Tuckman 1965, 1977). Diese Phasen bezeichnete Tuckman als

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. und Performing.

Führungskräften, die vor der Aufgabe stehen, ein Team neu aufzubauen, kann das Phasenmodell von Tuckman als Orientierungshilfe dienen, wenn es darum geht, den Entwicklungsfortschritt des Teams einzuschätzen. Frisch zusammengewürfelte Arbeitsgruppen stellen gerade zu Beginn von Querschnittprojekten den Normalfall dar. Es liegt daher nahe, auch hier das Phasenmodell von Tuckman heranzuziehen, um die Entwicklung der Projektteams nachzuvollziehen und sein eigenes Handeln als Projektleitung danach auszurichten.

In ■ Tab. 14.1 ist dargestellt, wie sich das Phasenmodell von Tuckman auf die Entwicklung von Projekten übertragen lässt.

■ **Tab. 14.1** Entwicklungsphasen eines Projektes in Anlehnung an das Phasenmodell von Tuckman

Projektphase	Ereignisse und Aktivitäten	Stimmungen
Gründungsphase	Sich kennenlernen und sich einarbeiten.	Euphorie, Begeisterung
Konfliktphase	Konflikte austragen und seine Position im Projekt finden.	Ernüchterung, Verunsicherung
Bewährungsphase	Sich zusammenfinden und Regeln für die Zusammenarbeit erstellen.	Auf und ab, Optimismus
Abschlussphase	Routine entwickeln und produktiv werden.	Gelassenheit, Freude am Erfolg

Aufgrund ihrer allgemeingültigen Formulierung vermitteln Phasenmodelle wie das von Tuckman den Eindruck, als könne man die Abfolge solcher Phasen und die damit verbundenen Stimmungen kaum beeinflussen. Angenommen dies ist der Fall, dann liegt die Aufgabe einer Projektleitung darin, die Mitarbeitenden durch diese Phasen hindurchzuführen, und vor allem dafür zu sorgen, dass das Projekt nicht in einer dieser Phasen ergebnislos stecken bleibt.

Der von Hersey und Blanchard entwickelte situationsbezogenen Führungsstil (Hersey 1985; Hersey et al. 2013), geht davon aus, dass Mitarbeitende in einer neuen Rolle oder neuen Aufgabe vier Entwicklungsstufen ihrer fachlichen Erfahrung durchlaufen, die ich folgendermaßen beschreiben würde:

1. Phase der völligen Unerfahrenheit
2. Phase erster Erfahrungen und des schnellen Lernens
3. Phase fortgeschrittener Erfahrung und ihrer erfolgreichen Anwendung bei Aufgabenstellungen
4. Phase der Professionalität

Auf dieser Grundlage schlagen Hersey und Blanchard unter anderem vor, Mitarbeitende entsprechend ihrer Erfahrung unterschiedlich zu führen:

1. Unerfahrene Mitarbeitende erhalten täglich genaue Instruktionen zur ihren Aufgaben.
2. Mitarbeitende mit ersten Erfahrungen erhalten regelmäßig konkrete Ratschläge zu ihren Aufgaben.
3. Mitarbeitende mit fortgeschrittener Erfahrung werden gelegentlich durch entsprechende Fragen darin unterstützt, ihr Handeln zu reflektieren.

Die Aufgabe einer Projektleitung im Tagesgeschäft ist, das Projekt durch seine Entwicklungsphasen zu führen, und dafür zu sorgen, dass es nicht in einer dieser Phasen ergebnislos stecken bleibt.

4. Mitarbeitende, die zu höchster Professionalität gelangt sind, werden darin unterstützt, neue Rollen und Aufgaben zu finden, um in neuen Herausforderungen ihre Persönlichkeit weiter zu entwickeln.

Für einen situationsbezogenen Führungsstil bietet es sich an, sein Führungsverhalten den von Tuckman beschriebenen Entwicklungsphasen eines Teams anzupassen.

Es bietet sich nun an, auch für die aus Tuckmans Modell abgeleiteten Projektphasen einen situationsbezogenen Führungsstil nach dem Ansatz von Hersey und Blanchard anzuwenden. Unter diesem Gesichtspunkt können Sie die folgende Beschreibung der vier Projektphasen als Orientierungshilfe für den Verlauf Ihres eigenen Projektes heranziehen.

Die Gründungsphase ist meistens eine Phase der Euphorie. Es herrscht Aufbruchsstimmung. Alle Augen sind auf das Projekt gerichtet. Der Besprechungsraum, in dem der Projektstart verkündet wird, ist zum Brechen voll. Große Erwartungen werden sowohl von den Auftraggebern als auch von allen anderen Stakeholdern an das Projekt gerichtet. Es gilt nicht weniger als die Welt zu retten. Endlich ist die Gelegenheit da, die Dinge einmal von Anfang an richtig zu machen, so, wie man sich das eigentlich schon immer vorgestellt hat. Bei manchen sind in dieser Phase bereits erste Vorstöße zu beobachten, sich als zukünftige Schlüsselfiguren im Projekt zu positionieren.

In der Gründungsphase herrscht typischerweise aber auch ein Mangel an konkreter, fachlicher Erfahrung für die Aufgaben und Herausforderungen, die sich neu stellen. Außerdem haben die Projektteilnehmer in der Konstellation, die Ihre Projektorganisation vorsieht, wahrscheinlich noch nie vorher zusammengearbeitet. Zusammengefasst sind Stimmung und Motivation in der Gründungsphase auf einem Höhepunkt, dafür die Erfahrungen in den neuen Themengebieten und eine effiziente Zusammenarbeit noch nahe Null.

Projekte, bei denen Motivation und Stimmung von Anfang bis Ende auf höchstem Niveau bleiben, gibt es nicht, denn irgendwann zeigen die ersten Erfahrungen, dass nicht alles so einfach läuft, wie man sich das zuerst vorgestellt hat. Dann folgt die Phase der Ernüchterung die mit der Konfliktphase einhergeht. Stimmung und Motivation stürzen von ihrem absoluten Hoch in ihr absolutes Tief. Natürlich kann es auch Projekte geben, bei denen die Stimmung von Anfang an im Keller ist. Dann wurde einfach nur die erste Phase der Euphorie übersprungen, aber es gibt noch keinen Grund, die Hoffnung aufzugeben, dass aus einem schwierigen Start nicht doch noch ein großer Erfolg werden kann.

In der Phase der Ernüchterung erreichen zwar Motivation und Stimmung ihren Tiefpunkt, auf der Erfahrungsseite ist aber bereits ein Anstieg zu verzeichnen. Wenn die Projektmitarbeitenden in dieser Phase nicht aufgeben, sondern am Ball bleiben, wird es zwangsläufig auch zu ersten kleinen Erfolgen und damit zu positiven Erfahrungen kommen.

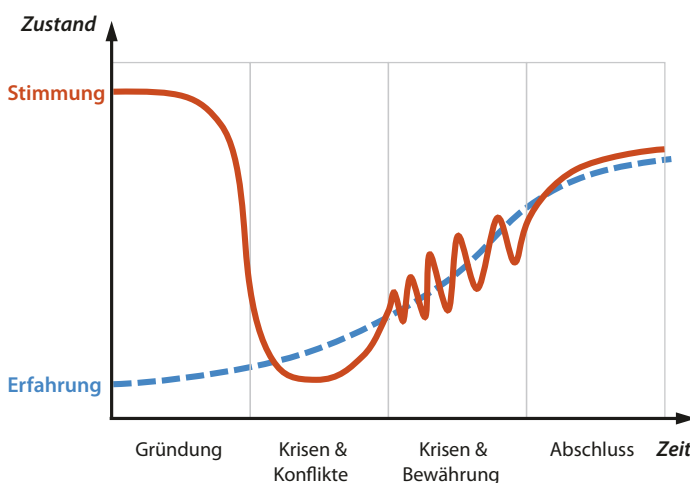
14

Projekte, bei denen Motivation und Stimmung von Anfang bis Ende auf höchstem Niveau bleiben, gibt es nicht.

Wenn die Projektmitarbeitenden in der Phase der Ernüchterung nicht aufgeben, wird es zwangsläufig auch zu ersten kleinen Erfolgen kommen.

Dann tritt das Projekt in die dritte Phase der Konsolidierung ein. Die Erfahrung wächst stetig, und die Projektmitarbeitenden beginnen langsam als Team zusammenzuwachsen. Im Team werden eigene Regeln und Prozesse der Zusammenarbeit entwickelt. Es gibt jetzt größere Erfolge aber auch größere Rückschläge im Projekt. Entsprechend erlebt das Projekt eine Achterbahn der Gefühle. Stimmungshochs folgen Momente der Enttäuschung. Wenn man sich jetzt von einzelnen Rückschlägen nicht aus der Bahn werfen lässt, wird die Erfahrung der Projektmitarbeitenden ein Niveau erreichen, auf dem man mehr oder weniger alles schon mindestens einmal gesehen hat. Dann bleiben größere Rückschläge in Folge aus.

Damit ist die letzte Phase, die Phase größter Produktivität erreicht. Ihre Projektmitarbeitenden haben sich in gefestigten Teams zusammengefunden, in denen sie Hand in Hand zusammenarbeiteten, ohne dass noch Klärungen zur grundsätzlichen Aufgaben- und Rollenverteilung notwendig wären. Die Kommunikation zwischen den Projektteilnehmern und den einzelnen Teams läuft nun ganz von alleine. Die Erfahrung im Projekt wächst nur noch sehr langsam. Die Mitarbeitenden sind jetzt alle Profis, denen Niemand mehr etwas vormacht. Das gilt auch für Sie als Projektleitung. Neben einem Höchstmaß an Produktivität kehrt somit auch Routine in das Projekt ein. Ihre Fähigkeiten als Projektleitung werden kaum noch benötigt. Und das heißt sowohl für Sie als auch alle anderen, mit dem Projekt langsam aber sicher zu einem Ende zukommen, und neue Herausforderungen zu suchen (■ Abb. 14.1).



■ **Abb. 14.1** Projektphasen eingeteilt nach Stimmungen und fachlicher Erfahrung der Mitarbeitenden nach dem Management Modell von Hersey et al. (2013)

Der hier skizzierte Ablauf trifft vor allem auf Projekte mit empirischem Charakter zu, also wenn vieles zunächst ausprobiert werden muss, weil man mit den meisten Aufgaben Neuland betritt. Dann kann es eben geschehen, dass der ein oder andere Versuch, ein Problem zu lösen, kläglich scheitert. Scheitern lässt sich in Projekten, in denen Neues probiert wird, nicht verhindern. Wichtig ist, dass das Projekt über solche einzelnen Niederlagen hinwegkommt und in seiner Entwicklung fortschreitet. Dafür zu sorgen, ist Ihre Aufgabe als Projektleitung.

Andererseits ist es nicht unbedingt richtig, in jeder Situation und unter allen Umständen durchzuhalten, nachdem Motto: Irgendwann wird es schon wieder bergauf gehen. Wenn sich ohne Unterbrechung Misserfolg an Misserfolg reiht und das Projekt über längere Zeit auf der Stelle tritt, müssen Sie sich irgendwann die Frage stellen, ob Sie nicht ein totes Pferd reiten. Dann ist es vielleicht für alle besser, das Projekt vorzeitig zu beenden. So eine Situation kann z. B. dann entstehen, wenn sich äußere Rahmenbedingungen so prinzipiell ändern, dass der übergeordnete Sinn des Projektes grundlegend in Frage gestellt wird und auch mit Anpassungen der ursprünglichen Planung und Ziele nichts mehr zu retten ist.

Auch Aufgeben gehört gegebenenfalls zu den Aufgaben einer Projektleitung. Zu den obersten Pflichten einer Projektleitung gehört nämlich, die Stakeholder vor jeglicher Art von Schaden zu bewahren. Der größtmögliche Schaden entsteht, wenn der Zeitpunkt, an dem der Fortgang eines Projektes keinen Sinn mehr ergibt, nicht erkannt und stattdessen solange weiter gemacht wird, bis allen Beteiligten der Burnout droht.

Auch Aufgeben gehört zu den Aufgaben einer Projektleitung, wenn nur so Schaden von den Stakeholdern abgewendet werden kann.

► Beispiel

Stellen Sie sich vor, Sie segeln als Kapitän einer stolzen Jacht durch die wogende See. Es stürmt und ständig brechen sich meterhohe Wellen über dem Bug. Die Mannschaft stöhnt unter den Strapazen und Sie muntern Ihre Leute auf, durchzuhalten, denn irgendwann wird sich der Sturm wieder legen.

Der Jacht macht das Wetter nichts aus, sie wurde dafür konstruiert, noch viel heftigere Stürme zu überstehen. Aber plötzlich rammt die Jacht ein Riff, das Sie vorher nicht erkennen konnten, und ein riesiges Loch entsteht in der Bordwand. Von einem Moment auf den anderen haben sich damit Ihre Rahmenbedingungen grundlegend geändert. Die seetüchtige Jacht hat sich in ein Wrack verwandelt, das hilflos in den Wellen treibt.

Die Mannschaft kämpft nun um ihr Leben und versucht, das eindringende Wasser wieder aus dem Rumpf zu pumpen. Aber es kommt viel mehr Wasser durch das Loch in der Bord-

wand, als die Mannschaft je wieder abpumpen könnte. Die Jacht beginnt zu sinken.

Jetzt ist der Moment gekommen, die Jacht aufzugeben und in die Rettungsboote zu steigen. Das ist es, was von Ihnen als Kapitän erwartet wird: Rechtzeitig zu erkennen, wann der Kampf gegen die Elemente verloren ist, und das Schiff zur Rettung von Leib und Leben aufgegeben werden muss. ◀

Wer ein erfolgreich gelaufenes Projekt elegant zu beenden weiß, ist ein Meister seines Fachs. Die wahren Helden aber sind die, welche ein havariertes Projekt aufgeben können, und damit alle vor größerem Schaden bewahren.

Nach Hersey und Blanchard verlangt ein situationsbezogener Führungsstil in jeder Entwicklungsphase eines Mitarbeitenden einen anderen Fokus von seiner Führung. In der ersten Phase der fachlichen Reifung eines Mitarbeitenden liegt der Fokus der Mitarbeiterführung auf den konkreten Aufgabenstellungen. Führung erfolgt hier über Delegation und Unterweisung. In den beiden nächsten Phasen verlagert sich der Fokus allmählich auf die Beziehung zum Mitarbeitenden. Führung erfolgt nun mehr über Beratung und Überzeugung und im weiteren Verlauf über Anteilnahme an den Situationen des Mitarbeitenden. In der vierten Phase der Erlangung größter Professionalität wird die Führung des Mitarbeitenden insgesamt zurückgenommen. Für die Führung von Projekten leite ich daraus folgenden Grundsatz ab: Je fortgeschrittener die Phase ist, in der sich die Entwicklung meines Projektes befindet, desto weniger übe ich als Projektleitung direkten Einfluss darauf aus.

Je weiter ein Projekt in seiner Entwicklung fortschreitet, desto geringer sollte die Einflussnahme durch die Projektleitung ausfallen.

14.2 Gründungsphase

Den größten Einfluss auf die Entwicklung Ihres Projektes üben Sie in seiner Gründungsphase aus, wenn Sie mit Zielsetzungen und Projektstrukturen die inneren Rahmenbedingungen dafür setzten. Anschließend ist dieser Rahmen mit Leben zu füllen. Ein Projekt mit Leben zu füllen bedeutet unter anderem, dass die Projektteilnehmer anfangen, ihre Aufgaben selbstständig zu bestimmen und daran wachsen. Und es bedeutet vor allem, dass die Mitarbeitenden beginnen zusammenzuarbeiten. Als Projektleitung können Sie die Voraussetzungen dafür schaffen. Am Ende jedoch entscheidet der innere Antrieb der Teammitglieder darüber, ob es tatsächlich zur persönlichen Selbstentfaltung und zum Zusammenwachsen als Team kommt.

► Beispiel

Sie können Ihre Rolle als Projektleitung mit der eines Handballtrainers gleichsetzen, der seine Mannschaft akribisch auf die Gestaltung des nächsten Spiels vorbereitet, der aber – abgesehen von Auswechslungen – nicht mehr eingreift, wenn das Spiel erst einmal läuft. Ein strategisch agierender Coach überlässt es am Ende seinen Spielern, wie sie in den einzelnen Situationen des Spiels agieren.

Ein guter Gegner wird jedoch versuchen, die Pläne der anderen Seite zu durchkreuzen. In einigen Mannschaftssportarten gibt es für solche Fälle das Konzept der Auszeit. Sobald das Spiel für eine Seite nicht mehr nach Plan verläuft, nimmt der Trainer eine Auszeit, um seine Mannschaft entlang der veränderten Rahmenbedingungen neu auszurichten. Dann wird das Spiel fortgesetzt. ◀

Wenn ein Projekt nicht mehr nach Plan verläuft, sind Sie als Projektleitung gefragt, das Projekt wieder auf seine Spur zu setzen. Das gilt für alle Projektphasen, und deswegen brauchen Sie nicht zu befürchten, schon bald nach der Gründungsphase überflüssig zu werden. Je länger allerdings ein Projekt läuft, umso länger sollten auch die Dinge einem Plan folgen, der nicht dauernd angepasst werden muss.

Die Gründungsphase ist auch eine Phase, in der Stakeholder bereits beginnen sich zu positionieren. Mit einer Stakeholder-Analyse, in der Sie die Interessen und Positionen Ihrer Stakeholder ausloten, können Sie sich darauf vorbereiten. Wenn Stakeholder ihre Positionen ausbauen und beginnen, Themenfelder abzudecken, die gleichermaßen auch von anderen Stakeholdern beansprucht werden, kommt es zwangsläufig zu Konflikten. Damit tritt das Projekt in seine Konfliktphase ein. Vermeiden lässt sich das nicht, es sei denn Sie haben ausschließlich Jasager unter Ihren Stakeholdern, die keine eigene Meinung und somit auch keine Eigeninitiative entwickeln.

14.3 Konfliktphase

Konflikte, die offen ausgetragen werden, erlauben den Beteiligten zu erkennen, wo jeweils beim anderen die roten Linien verlaufen, die nicht überschritten werden sollten.

Konflikte im Projekt sind nicht nur unvermeidbar, Sie sind sogar notwendig, wenn sich eine konstruktive Zusammenarbeit aller Beteiligten entwickeln soll. Konflikte, die offen ausgetragen werden, bieten den beteiligten Parteien die Möglichkeit zu erkennen, wo jeweils beim anderen die roten Linien verlaufen, die nicht überschritten werden sollten.

14.3.1 Konflikterkennung

Konflikte zeichnen sich üblicherweise dadurch aus, dass, wie von Braun (2016) beschrieben, mindestens zwei Parteien zur selben Angelegenheit, dem Konfliktfeld, widersprüchliche Interessen und Ziele verfolgen. Wenn sich eine der Parteien durchsetzt und damit ihre Bedürfnisse befriedigt, führt dies zur Beeinträchtigung der anderen Partei, die dadurch ihre Bedürfnisse nicht mehr befriedigen kann.

Sie können als Projektleitung natürlich von Anfang signalisieren, dass Sie von Konflikten in Ihrem Projekt nichts hören wollen. Manche Manager ächten Konflikte, indem sie sie als überflüssiges Finger Pointing und Resultat mangelnder Arbeitsmoral abtun. An der Tatsache, dass sich Konflikte in Ihrem Projekte entwickeln werden, ändert das allerdings nichts. Im Gegenteil, die Chancen, dass es zur schnellen Lösung von Konflikten kommt, schwindet, wenn man die Konfliktparteien sich selbst überlässt.

Wenn Sie stattdessen zeigen, dass Sie Konflikte als Phase einer natürlichen Teamentwicklung akzeptieren, müssen Sie nach möglichen Konflikten in Ihrem Projekt normalerweise nicht lange Ausschau halten. Dann werden Konflikte meistens von den Konfliktparteien selbst an Sie herangetragen. Das heißt, es wird versucht, den Konflikt an Sie zu delegieren. Jede der Parteien, die auf Sie zukommt hat dabei natürlich den Wunsch, dass Sie sich auf ihre Seite schlagen. Das wird aber kaum in Ihrem eigenen Interesse liegen, wenn Sie die anderen Konfliktparteien nicht von Anfang an verlieren wollen.

14.3.2 Rolle der Projektleitung bei Konflikten

Für den Konfliktfall sehe ich folgende Verhaltensregeln, die Sie als Projektleitung beachten sollten:

1. Sorgen Sie dafür, dass der Konflikt offen und respektvoll ausgetragen wird. Versuche, mit den jeweiligen Konfliktparteien ausschließlich getrennt zu reden, bergen das Risiko, dass der Konflikt im Verborgenen weiterschwelt.

2. Als Projektleitung sind Sie in einem Konflikt nicht neutral. Sie stehen grundsätzlich immer auf der Seite des Projektes und vertreten dabei die Interessen Ihrer Auftraggeber. Bei jeder Entscheidung, die Sie treffen, können Sie vorab klarstellen, dass Sie eine Konfliktlösung im Sinne des Projektes und im Interesse Ihrer Auftraggeber suchen.

3. Nehmen Sie nicht die Rolle des Vermittlers ein. Das würde Sie zwingen, neutral zu bleiben. Es kann jedoch dazu kommen, dass Sie eine Entscheidung treffen, die eine der Konfliktparteien begünstigt.

Bei Entscheidungen in Konfliktsituationen, stellen Sie klar, dass Sie immer eine Lösung im Sinne des Projektes und im Interesse Ihrer Auftraggeber suchen.

tigt. Einen neutralen Mittelweg zwischen den Konfliktparteien, der mehr ist als ein fauler Kompromiss, gibt es meistens nicht.

4. Kommen Sie nicht auf die Idee, unter den Mitarbeitenden demokratisch über die Positionen der Konfliktparteien abstimmen zu lassen. Projektmitarbeitende sind vor allem nach ihren fachlichen Fähigkeiten ausgesucht, und nicht von gleichberechtigten Sponsoren gewählt worden, um deren jeweiligen Interessen im Projekt zu vertreten. Abstimmungen unter den Projektmitarbeitenden können für Sie als Stimmungsbarometer dienen, entscheiden müssen Sie am Ende aber immer selbst.

14.3.3 Entscheidungsfindung bei Konflikten

Wichtig ist, wie Ihre Entscheidung in Konflikten zustande kommt, und als was sie wahrgenommen wird. Hier steht ganz oben, dass Ihre Entscheidung als gerecht empfunden wird. Das setzt voraus, dass die Entscheidungsfindung für alle transparent und nachvollziehbar ist. Nichts ist schlimmer, als wenn der Eindruck entsteht, dass Ihre Entscheidung das willkürliche Resultat irgendeines Gemauschels hinter verschlossenen Türen ist. Deswegen gestalten Sie die Entscheidungsfindung wie eine öffentliche Verhandlung, in der Sie weder Ankläger noch Verteidiger sind, sondern Richter.

Zuerst bekommt jede Partei angemessen Gelegenheit, ihre Position und Argumente in der Öffentlichkeit des Projektes vorzutragen. Wichtig hierbei ist, dass sich die Parteien in ihrem Anliegen und der Darstellung ihrer Positionen verstanden fühlen. Das erreichen Sie am besten, wenn Sie die vorgetragenen Argumente in eigenen Worten wiedergeben. Erklären Sie ruhig, warum Sie das machen:

„Lassen Sie mich das, was Sie gerade gesagt haben, nochmal mit meinen eigenen Worten wiederholen, damit wir sicherstellen können, dass ich Sie richtig verstanden habe.“

Verstehen bedeutet nicht Zustimmung. Deswegen kann Ihr Verständnis und Respekt prinzipiell allen Konfliktparteien zu kommen, und Sie können für alle sicherstellen, dass ihre jeweiligen Botschaften angekommen sind. Sicherstellen vermittelt Sicherheit. Diese Sicherheit hilft später allen, Ihre Entscheidung als Projektleitung zu akzeptieren.

Außerdem sollte Ihre Entscheidung transparenten Regeln folgen, wie sie auch das Harvard-Konzept bei Verhandlungen vorsieht ► Kap. 13. Diese Regeln sind am besten schon allen zu Beginn des Projektes bekannt, und werden von Ihnen nicht erst nachträglich aufgestellt, um Ihre Entscheidung zu begründen.

Als Regel Nummer eins ist bereits formuliert worden, dass Ihre Entscheidung sich immer zuerst nach den Interessen der

Die Entscheidungsfindung zur Konfliktlösung muss für alle Seiten nachvollziehbar sein und als gerecht empfunden werden.

Auftraggeber des Projektes richtet. Diese Interessen manifestieren sich im Projektauftrag und den damit verbundenen Projektzielen, die für alle in der Project Charter nachzulesen sind.

Die zweite Regel kann lauten, dass die Rahmenbedingungen, die Sie anfänglich gesetzt haben, unangetastet bleiben. Dazu kann zum Beispiel gehören, dass die Zuordnung von Kernkompetenzen, die Sie im Rahmen der Organisationsstruktur vollzogen haben, bestehen bleibt. Das muss aber nicht unbedingt gelten. Manchmal zeigen Konflikte auch, dass Rahmenbedingungen geändert werden müssen.

Das Merkmal dieser beiden Regeln ist, dass die zugrundeliegenden Kriterien, nämlich der Projektauftrag und die Zuordnung von Kernkompetenzen, bereits in der Gründungsphase des Projektes, für alle nachlesbar, festgehalten worden sind. Damit machen Sie sich über jeden Verdacht der Willkür erhaben.

14.3.4 Grundmuster der Konfliktlösung

Der bis hierhin skizzierte Prozess zur Konfliktlösung geht davon aus, dass die Konflikte im Projekt an Sie als Projektleitung delegiert werden. Es gibt aber noch andere Muster der Konfliktlösung. Der Universitätsdozent für Philosophie und Gruppendynamik, Gerhard Schwarz, beschreibt insgesamt 6 Grundmuster von Konfliktlösungen (Schwarz 2014). Ich fasse hier in eigenen Worten zusammen, wie sich die Konfliktparteien bezüglich ihrer Positionen dabei verhalten:

1. Flucht:

Die Konfliktparteien gehen sich gegenseitig aus dem Weg.

2. Vernichtung:

Die Konfliktparteien versuchen jeweils den Gegner aus dem Konfliktfeld zu verdrängen.

3. Unterordnung:

Eine der Konfliktparteien gibt ihre eigene Position auf und übernimmt die Position der anderen Konfliktpartei.

4. Delegation:

Die Konfliktparteien bestimmen eine dritte Instanz, die den Konflikt für sie schlichten soll.

5. Kompromiss:

Die Konfliktparteien geben beide ihre bisherigen Positionen auf, und einigen sich auf eine neue, gemeinsame Position, die in der Regel irgendwo zwischen den ursprünglichen Positionen liegt.

6. Konsens:

Die Konfliktparteien erkennen Gemeinsamkeiten bei der Verfolgung Ihrer Interessen und Ziele, die beiden Positionen entgegenkommen.

Zur Veranschaulichung gebe ich Ihnen hier ein konkretes Konfliktbeispiel. Nachfolgend finden Sie zu diesem Beispiel drei Lösungsoptionen, die den Grundmustern Flucht, Kompromiss und Delegation entsprechen:

► Beispiel

Für den Entwurf des Flugzeugprototyps gibt es zwei Teams. Ein Team ist für den Entwurf der Tragflächen verantwortlich, das andere für den Rumpf. Das Tragflächenteam schlägt vor, die Triebwerke für den neuen Flugzeugtyp am Rumpfheck anzubringen. Der wesentliche Grund dafür ist, dass sich so die Tragflächen viel einfacher konstruieren lassen, weil man keine Vorrichtung zur Aufhängung der Triebwerke berücksichtigen muss. Außerdem kann so der Flügel aerodynamisch viel günstiger ausgelegt werden und das Flugzeug kann dadurch auch etwas schneller fliegen. Darüber hinaus werden die Herstellungskosten für die Tragflächen niedriger ausfallen. Das sind gute Gründe, werden Sie vielleicht denken, bis das Rumpfteam bei Ihnen vorstellig wird, und seine Sicht der Dinge darstellt.

Das Rumpfteam ist der Ansicht, dass die Triebwerke, wie üblich, unterhalb der Tragflächen aufgehängt werden sollten. Für eine Montage am Heck müsste die Struktur des Rumpfes erheblich verstärkt werden. Das würde zu einer deutlichen Zunahme des Startgewichts und damit des Treibstoffverbrauchs führen. Außerdem wäre dann am Heck kein Platz mehr für zusätzliche Türen, über die Reinigungspersonal und Nachschub für die Bordküche bereits in die Kabine gelangen können, während die Passagiere zeitgleich über die vorderen Türen das Flugzeug verlassen. Türen am Heck verkürzen den Aufenthalt des Flugzeugs am Boden und tragen somit zu Wirtschaftlichkeit des Musters bei. ◀

► Beispiel**Option 1: Trennung der Konfliktparteien**

Sie können die Konfliktparteien trennen, indem sie die Teams jeweils anweisen, den Entwurf ihrer Komponente genau so zu gestalten, wie sie es für richtig halten, und sich ansonsten nicht in die Angelegenheiten des anderen Teams einzumischen.

Wenn Sie das so machen, bekommen Sie ein Flugzeug ohne Triebwerke. Glückwunsch, Sie haben soeben den Grundstein für das erste, völlig emissionsfreie Passagier-Segelflugzeug gelegt. Wenn man mal von Details absieht, wie unter anderem so ein

Flugzeug überhaupt in die Luft kommt, wird es ein Meilenstein der Luftfahrtgeschichte werden. ◀

► Beispiel

Option 2: Kompromiss

Sie gehen auf alle Forderungen ein, welche die Teams jeweils an die Gegenseite stellen, und beschließen, dass sowohl Triebwerke unter den Tragflächen als auch am Heck des Rumpfes vorzusehen sind. Das scheint ein guter Kompromiss zu sein. Zwar hat kein Team für sich die optimale Lösung erreicht, aber es gibt auch keine Verlierer.

Das ist jedoch ein Trugschluss, denn der Verlierer ist hier ganz eindeutig das Gesamtprojekt, weil Sie mit diesem Kompromiss ein Flugzeug erhalten, das sämtliche Nachteile der Einzelvorschläge vereint. Es entstehen sowohl Nachteile durch die aufwendigere Konstruktion und Herstellung der Tragflächen, als auch durch die Verstärkung der Rumpfstruktur am Heck in Form einer deutlichen Zunahme des Startgewichtes und des Treibstoffverbrauchs. ◀

► Beispiel

Option 3: Delegation

Sie richten sich bei Ihrer Entscheidung nach den Zielvorgaben Ihrer Auftraggeber. Diese fordern einen Entwurf, der den entsprechenden Modellen der Konkurrenz in Punkto Wirtschaftlichkeit voraus ist. Von einer, gegenüber der Konkurrenz, höheren Reisegeschwindigkeit oder geringeren Herstellungskosten steht nichts in Ihrem Lastenheft. Das zwingt Sie, sich für die Lösung zu entscheiden, welche die Triebwerke unter den Tragflächen vorsieht. Mit dieser Entscheidung erhalten Sie ein Modell, das sowohl geringere Treibstoffkosten, als auch kürzere Abfertigungszeiten am Boden verspricht. ◀

14.3.5 Analyse und Bewertung

Konfliktparteien voneinander zu trennen und zwischen ihnen klare Grenzen zu ziehen, scheint ein sehr logischer Ansatz zu sein, Konflikte aufzulösen. Man zerteilt gemeinsame Angelegenheiten in Angelegenheiten der einzelnen Parteien und beseitigt damit das Konfliktfeld, auf dem man sich streiten könnte.

Die Trennung von Konfliktparteien kann aber ganz offensichtlich nicht das sein, was man für ein Projekt anstrebt. Anstelle von Parteien, die sich aus dem Weg gehen, möchte man Teams, die zusammenarbeiten. Echte Zusammenarbeit gibt es aber nur zu gemeinsamen Angelegenheiten und nur auf Feldern, die bis zu einem gewissen Maße überlappen. Wo klare Grenzen herrschen, wirft man sich seine Ergebnisse gegensei-

Projekte brauchen Teams, die zusammenarbeiten, anstelle von Parteien, die sich aus dem Weg gehen.

tig über den Grenzzaun. Das ist dann keine Zusammenarbeit, sondern eine sture Abwicklung von Lieferketten, ohne Rückkopplung zur Qualität der Lieferungen.

Das obige Beispiel beschreibt einen Konflikt, bei dem die Beteiligten nur die Aspekte sehen, welche unmittelbar den eigenen Aufgabenbereich betreffen. Hier ist es für die eine Seite die Komplexität der Tragflächenkonstruktion und für die andere Seite das Gewicht der Rumpfkonstruktion. Entsprechend werden lokale Lösungen angestrebt, die ein optimales Ergebnis für die eigene Aufgabenstellung versprechen. Das sind dann einerseits der optimale Flügel und andererseits der optimale Rumpf.

Konflikte in Projekten entstehen, wenn die Beteiligten nur die Aspekte Ihrer eigenen Aufgabenstellung sehen, und dafür lokale Optimierungen anstreben.

Das Problem dabei ist, dass keine der beiden Seiten bei ihrer Lösungsfindung das Gesamtprojekt vor Augen hat, nämlich das ganze Flugzeug inklusive seiner Triebwerke. Diese Gefahr besteht immer dann, wenn an Organisationsbereiche ausschließlich Teilverantwortungen übertragen werden. Deshalb ist es durchaus lohnenswert, nicht nur im Sinne der Konfliktbewältigung, darüber nachzudenken, die einzelnen Verantwortungsbereiche auch an der Gesamtverantwortung für das Projekt teilhaben zu lassen.

14.3.6 Der Weg zum Konsens: Der Blick auf das große Ganze

Solange es Verlierer in einem Konflikt gibt, lässt sich davon ausgehen, dass für diese der Konflikt nicht wirklich beigelegt ist.

Bis hierhin bin ich davon ausgegangen, dass Sie sich in einem Konflikt letztendlich zugunsten einer der Konfliktparteien entscheiden müssen, auch wenn Sie sich dabei allein vom Interesse Ihrer Auftraggeber und den übergeordneten Projektzielen leiten lassen. Das bedeutet logischerweise, dass es öfters einen Verlierer gibt, und das ist grundsätzlich problematisch. Solange es nämlich Verlierer in einem Konflikt gibt, dürfen Sie davon ausgehen, dass der Konflikt nicht wirklich beigelegt ist. Früher oder später werden die Verlierer dafür sorgen, dass der Konflikt wieder aufbricht, und zwar dann, wenn man sich neue Chancen ausrechnet, das Blatt doch noch einmal zu seinen eigenen Gunsten zu wenden und den Konflikt zu gewinnen. Die gängigen Modelle zur Konfliktbewältigung sehen daher als beste Lösung den Konsens zwischen den ursprünglichen Konfliktparteien vor.

Aber wie soll ein Konsens zustande kommen, wenn sich kein goldener Mittelweg abzeichnet, auf dem beide Parteien ihr Gesicht wahren können? Im vorangegangenen Konfliktbeispiel ergab die Ursachenanalyse, dass die Konfliktparteien zu sehr auf die Teilziele ihrer jeweiligen Aufgabenbereiche fokussiert sind, und ihre Interessen zu sehr darauf ausrichten,

dafür eine lokale Lösungsoptimierung zu erreichen. Dadurch entstehen Interessenskonflikte. Deswegen ist der Schlüssel für die Lösung, den Blick auf das große Ganze zu lenken.

Für das obige Beispiel gilt: Der optimale Flügel ist nicht der ohne Triebwerke, sondern der, der zum optimalen Gesamtentwurf des Prototyps führt.

Der Blick auf das große Ganze ist eine Frage der Zielsetzung und Aufgabenstellung. Das vorangegangene Beispiel zeigt, wenn für jede Teilaufgabe im Projekt die optimale Lösung gewählt wird, bedeutet das noch lange nicht, dass die Summe aller optimalen Teillösungen zu einem optimalen Gesamtergebnis führt. Genauso wenig ergeben die elf besten Fußballspieler der Welt automatisch die beste Fußballmannschaft der Welt.

Zu jeder Teilaufgabe und zu jedem Teilziel muss daher der Bezug zum übergeordneten Projektziel und der Mission des Projektes deutlich sichtbar sein. Zu jeder Teilverantwortung, die Sie übertragen, muss deutlich werden, welche Beteiligung an der Gesamtverantwortung damit verbunden ist.

Der Konsens ist der gemeinsame Blick auf das große Ganze. Wer seinen Blick auf das große Ganze lenkt, erweitert seinen Horizont. Wer seinen Horizont erweitert, gewinnt an Einsichten und Erkenntnissen, gewinnt an Spielräumen und neuen Möglichkeiten. Wer seinen Horizont erweitert, wird zum Gewinner.

Wenn Konfliktparteien ihren Horizont auf das große Ganze erweitern, können sie die Überdeckungen ihrer Positionen erkennen, die den Konsens ausmachen. Dazu ist gegebenenfalls eine Anpassung der Zielsetzungen notwendig, eine Kurskorrektur sozusagen, um Parteien, die sich auf Kollisionskurs bewegen, zu einem gemeinsamen Ziel zu führen.

Der Konsens ist der gemeinsame Blick auf das große Ganze. Der Blick auf das große Ganze erweitert den Horizont. Wer seinen Horizont erweitert, wird zum Gewinner.

► Beispiel

Das ursprüngliche Ziel für das Tragflächenteam lautete:

„Entwickeln Sie für den Prototypen einen neuen Flügel nach den neuesten Erkenntnissen der Aerodynamik.“

Als Konsequenz aus dem Konflikt mit dem Rumpfteam wird diese Zielsetzung folgendermaßen erweitert:

„Entwickeln Sie, in Abstimmung mit dem Rumpfteam, für den Prototypen einen neuen Flügel nach den neuesten Erkenntnissen der Aerodynamik und mit dem Ziel, ein Optimum an Wirtschaftlichkeit für den Gesamtentwurf zu erlangen, welche den Modellen der Konkurrenz voraus ist.“

Das Rumpfteam erhält die gleiche Formulierung, mit dem Unterschied, dass an Stelle der Abstimmung mit dem Rumpfteam natürlich die Abstimmung mit dem Tragflächenteam steht und nicht der Flügel, sondern der Rumpf zu entwickeln ist. ◀

Mit der Anpassung der Zielsetzungen ändern sich für die Konfliktparteien die lokalen Rahmenbedingungen. Unter diesen neuen Rahmenbedingungen können die Konfliktparteien ihre Positionen neu verorten. Aus Verliererpositionen können so Gewinnerpositionen werden.

► Beispiel

Unter der ursprünglichen Zielsetzung für das Tragflächenteam stellt die Entscheidung, die Triebwerke unter den Tragflächen anzubringen, eine gravierende Benachteiligung gegenüber dem Rumpfteam dar. Das Tragflächenteam muss Rücksicht auf die Ziele des Rumpfteams nehmen, umgekehrt ist das nicht der Fall. Die Triebwerke unter den Tragflächen anzubringen, bedeutet im Hinblick auf die aerodynamischen Eigenschaften des Flügels eine Einschränkung der Gestaltungsmöglichkeiten. Das Rumpfteam hat solche Einschränkungen für die Konstruktion des Rumpfes nicht. ◀

► Beispiel

Option 4: Konsens

Durch die erweiterte Formulierung ihrer ursprünglichen Zielsetzungen haben Tragflächen- und Rumpfteam eine gemeinsame übergeordnete Ausrichtung erhalten. Beide Teams erhalten diese neue Ausrichtung gleichermaßen. Anstelle einer Benachteiligung des Tragflächenteams bei der aerodynamischen Optimierung des Flügels tritt die Herausforderung, einen Flügel zu entwickeln, der entscheidend zur Wirtschaftlichkeit des Gesamtentwurfs beiträgt. Anstelle der Rivalität zum Rumpfteam steht nun das gemeinsame Ziel, die Konkurrenz zu schlagen. ◀

Der Blick auf das große Ganze ist auch ein Blick auf die äußeren Rahmenbedingungen des Projektes, d. h. ein Blick auf das Marktumfeld, auf die Konkurrenz und auf die Kunden. Diese äußeren Rahmenbedingungen gelten für alle Projektteilnehmer gleichermaßen und sind das, was allen im Projekt gemeinsam ist. Die Konkurrenz, zum Beispiel, ist der gemeinsame Feind, der alle im Projekt und im Unternehmen eint.

Mein Lösungsansatz für Interessenskonflikte im Projekt gründet sich deswegen darauf, den Blick aller Beteiligten auf das Gesamtprojekt, seine übergeordneten Ziele und nach außen auf das Markt- und Konkurrenzumfeld zu lenken. Es ist letztendlich die Suche nach Gemeinsamkeiten.

Nicht alle Konflikte sind Interessenskonflikte, und können mit einer Erweiterung von Zielsetzungen auf das große Ganze gelöst werden. Viele Konflikte beruhen auf persönlicher Abneigung. Es kann auch vorkommen, dass alte Konflikte, die eigentlich nichts mit Ihrem gegenwärtigen Projekt zu tun haben,

Ein Lösungsansatz für Interessenskonflikte ist, den Blick aller Beteiligten auf das Gesamtprojekt, seine übergeordneten Ziele und nach außen auf seine äußeren Rahmenbedingungen zu lenken.

aber nie gelöst wurden, in Ihrem Projekt fortgeführt werden. Jede Art von Konflikt erfordert andere Strategien zur Lösung. Die Antwort darauf bleibe ich an dieser Stelle schuldig. Ich kann hier nur empfehlen, als Vorbereitung auf die Konfliktphase in Ihrem Projekt, die auf jeden Fall kommen wird, sich eingehend mit dem Thema Konfliktmanagement zu befassen.

Fazit

Wenn ein Projektteam neu aufgestellt ist und aus ehrgeizigen, mitdenkenden Teilnehmern besteht, die Eigeninitiative ergreifen, ist die Konfliktphase unvermeidlich und sogar notwendig, um zu erkennen, wo für andere rote Linien verlaufen, die nicht überschritten werden sollten. Die höchste Form der Konfliktlösung ist die des Konsens (Schwarz 2014), und dazu müssen die Parteien im Projekt ihre Gemeinsamkeiten ausloten.

Die Konfliktphase ist auch eine Phase der Ernüchterung, der Enttäuschung und der Verunsicherung. Diese zu überwinden, erfordert einen Führungsstil, der den Betroffenen Sicherheit und Mut zurückgibt, was im nächsten Kapitel beleuchtet wird.

Literatur

- Braun D (2016) Konflikte erkennen und lösen. Webinar. <https://www.youtube.com/watch?v=QCopfSQDhH0>. Zugriffen am 28.09.2019
- Egolf B et al (2013) Forming storming norming performing: Successful communication in groups and teams. iUniverse, Bloomington
- Hersey P (1985) The situational leader. Warner Books, New York
- Hersey P, Blanchard KH, Johnson DE (2013) Management of organizational behaviour. Pearson, London
- Schwarz G (2014) Konfliktlösungen. In: Schwarz G (Hrsg) Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Springer Gabler, Wiesbaden, S 281–320
- Tuckman B (1965) Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 63(1965):384–399
- Tuckman B (1977) Stages of small-group development revisited. Group and Organization Studies 2(4):419–427

Durch Stimmungsphasen führen

Inhaltsverzeichnis

15.1 Sicherheiten für eine Zusammenarbeit geben – 220

15.1.1 Gewissheit über Erwartungen – 221

15.1.2 Gewissheit über die persönliche Beziehung – 221

15.2 Mit Stimmungen umgehen – 222

15.2.1 Stimmungen und Gemeinschaftsgefühl – 222

15.2.2 Stimmungen sondieren – 223

15.2.3 Stimmungen zur Sprache bringen – 225

15.2.4 Wie sich Stimmungen verbreiten – 225

15.2.5 Stimmungen begegnen – 227

15.2.6 Wo Stimmungen herkommen – 229

Literatur – 231

Trailer

Die größte Gefahr für ein Projekt liegt nicht in seinen Krisen, sondern darin, dass die Mitarbeitenden aus dem Stimmungstief solcher Krisen nicht mehr herausfinden und das Projekt darin versinkt. Krisen sind jedoch unvermeidbar und lauern auf allen Wegen, die ein Projekt nehmen kann. Deswegen geht es im Projektmanagement nicht darum, Krisen zu vermeiden oder zu umgehen, sondern durch sie hindurchzuführen.

Den Weg aus der Krise müssen die Mitarbeitenden selbst gehen. Stimmungen haben dabei einen großen Einfluss (Dreisbach 2008). Um den ersten Schritt aus der Krise zu machen, muss sich eine Krisenstimmung in Zuversicht wandeln. Diesen Stimmungswandel können Sie als Projektleitung herbeiführen.

15.1 Sicherheiten für eine Zusammenarbeit geben

Gerade die Konfliktphase ist eine Zeit hochgradiger Verunsicherung. Euphorie schlägt in Ernüchterung um, weil sich herausstellt, dass nichts so läuft, wie man sich das eigentlich vorstellt. Schnell fragt man sich, ob man das Richtige macht oder überhaupt der Richtige für die Aufgabe ist.

Ein gewisses Maß an Verunsicherung kann durchaus gesund sein, weil es zur Selbstreflexion führt. Auf der Basis erster Erfahrungen und Rückschläge überdenkt man seine Ansätze und korrigiert gegebenenfalls die Herangehensweise an seine Aufgaben. Zuviel Verunsicherung jedoch wirkt lähmend und dann geht nichts mehr voran. Dann werden auch keine neuen Erfahrungen mehr gewonnen, welche die ersten Rückschläge vergessen lassen. Einem Übermaß an Verunsicherung müssen Sie deshalb entgegenwirken.

Für mich ist die Quelle größter Verunsicherung die Ungewissheit darüber, wo man gerade in den Augen der Anderen und insbesondere in den Augen seiner Vorgesetzten steht, die am Ende des Tages über die eigene Leistung urteilen werden. Ungewissheit schürt Angst, Angst lähmt. Die Fragen, die ich mir dann stelle, sind:

„Bin ich noch auf dem richtigen Weg?“

und

„Erfülle ich noch die Erwartungen meiner Kollegen und Vorgesetzten?“

Das sind existentielle Fragen! Solange ich darauf keine Antwort bekomme, höre ich auf, die nächsten Schritte für meine Aufgaben zu planen, und ich höre auf, Entscheidungen darüber zu treffen. Wenn es allen Schlüsselfiguren im Projekt

Zuviel Verunsicherung wirkt lähmend, und nichts geht mehr voran. Dann lassen sich keine positiven Erfahrungen mehr gewinnen, die erste Rückschläge vergessen lassen.

15

Die Quelle größter Verunsicherung ist die Ungewissheit darüber, wo man in den Augen der Anderen steht.

so oder ähnlich ergeht, kommt es zum Stillstand. Das Projekt findet nicht mehr aus dem Tal der Verunsicherung heraus. Deswegen gilt es, vor allem in der Konfliktphase, für das Projekt und jedes Mitglied des Projekts, regelmäßig den Standort zu bestimmen.

15.1.1 Gewissheit über Erwartungen

Als erstes vermitteln Sie allen Projektteilnehmern Gewissheit. Die Gewissheit über Ihre Erwartungen an jeden Einzelnen, und die Gewissheit darüber, wie jeder diesbezüglich von Ihnen eingeschätzt wird, geben Sicherheit. Selbst wenn Ihre Einschätzung negativ ausfällt, weil Erwartungen nicht erfüllt werden, gibt das Gewissheit und damit auch Sicherheit. Es mag auf den ersten Blick nicht einleuchten, warum auch Kritik Sicherheit bringen soll. Kritik ist aber immerhin die Gewissheit, dass die Dinge besser laufen könnten. Unsicherheit kommt nur, wenn Rückmeldungen, auch Kritik, komplett ausbleiben. Nichts ist schlimmer, als überhaupt nicht zu wissen, was eigentlich von einem erwartet wird und wo man steht.

► Beispiel

Das Phänomen, dass schlechte Nachrichten immer noch besser sind als gar keine, lässt sich sehr gut an den Aktienbörsen beobachten. Selbst negative Geschäftszahlen eines Unternehmens können zu Kurssteigerungen führen, wenn dafür endlich Gewissheit über dessen finanzielle Verfassung herrscht. Dahinter steckt, dass Ungewissheit schnell dazu führt, das Allerschlimmste zu befürchten. Dann wird selbst eine sehr schlechte Nachricht immer noch positiver bewertet als die zuvor gehegten Befürchtungen. ◀

Wenn Sie ihren Mitarbeitenden sagen, wo sie in Ihren Augen stehen, vermitteln Sie nicht nur Sicherheit, sondern halten sie auch auf Kurs. Kommen solche Standortmitteilungen regelmäßig, fallen Ihre Kritik und die damit verbundene Kurskorrekturen entsprechend geringfügig aus und sind kein großes Drama.

Standortbestimmungen geben nicht nur Sicherheit, sondern halten alle Beteiligten auch auf Kurs.

15.1.2 Gewissheit über die persönliche Beziehung

Die Gewissheit, wo man als Mitglied des Projekts bezüglich Ihrer Erwartungen als Projektleitung steht, ist das eine, was Sicherheit vermittelt. Genauso wichtig ist die Gewissheit

Wer Gefühle nicht ausklammert, versetzt Sie sich in die Lage, neben dem Verstand auch die Herzen seiner Mitmenschen anzusprechen.

darüber, wie man persönlich zueinander steht. In einer persönlichen Beziehung spielen Gefühle die Hauptrolle.

Manche mögen meinen, dass persönliche Beziehungen und Gefühle in der fachlichen Zusammenarbeit keine Rolle spielen dürfen. Ich glaube jedoch nicht, dass sich Gefühle aus einer fachlichen Zusammenarbeit ausklammern lassen. Die Frage für mich ist viel mehr, wie man mit diesen Gefühlen umgeht. Wenn Sie Gefühle in Ihr Führungskonzept einbeziehen, versetzen Sie sich in die Lage, neben dem Verstand auch die Herzen Ihrer Mitarbeitenden anzusprechen.

Auf Basis der von Maslow artikulierten sozialen Bedürfnisse gehe ich an dieser Stelle davon aus, dass alle Mitglieder eines Projektes das Grundbedürfnis haben, von ihren Kollegen und Vorgesetzten gemocht oder zumindest anerkannt zu werden. Die Angst davor, die Erwartungen anderer nicht zu erfüllen, ist mit der Angst verknüpft, in Ungnade zu fallen und von den Anderen nicht mehr gemocht zu werden. Es gibt Manager, die diese Angst zur Steigerung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden nutzen, indem sie ihnen andeuten, beim Ausbleiben von Leistung nicht mehr gemocht zu werden.

Gewissheit über Ihre persönliche Beziehung zu jemand anderem sollten Sie auf zwei Wegen vermitteln.

1. Lassen Sie, genau wie bei Ihren Erwartungen, niemanden im Unklaren darüber, wie Sie persönlich zu ihr oder ihm stehen.
2. Wie Sie die persönliche Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden gestalten, sollte grundsätzlich unabhängig davon sein, wie es um deren fachliche Leistung steht. Garantieren Sie ihren Mitarbeitenden die Sicherheit, dass ihre sozialen Grundbedürfnisse in der Zusammenarbeit nicht sanktioniert werden, auch dann nicht, wenn sich fachliche Erwartungen und Projektziele nicht erfüllen sollten.

Wenn sich alle zu ihrer Stimmungslage öffnen, kann das die Gelegenheit schaffen, das Gemeinschaftsgefühl im Projekt zu fördern.

15.2 Mit Stimmungen umgehen

15.2.1 Stimmungen und Gemeinschaftsgefühl

Das Gefühl von Gemeinschaft ist ein weiteres Bedürfnis in der Bedürfnispyramide von Maslow und ein weiterer Faktor für Sicherheit. Wenn ich die Bestätigung erhalte, mit meiner Situation und meiner Sicht der Lage nicht alleine zu sein, gibt mir das ein Gefühl von Sicherheit. Die gemeinsame Sondierung der Stimmungslage kann eine Gelegenheit sein, das Gemeinschaftsgefühl im Projekt zu fördern.

Als Projektleitung die Stimmungslage im Projekt anzusprechen, ist jedoch nicht einfach. Würden Sie eine Teambesprechung einleiten mit dem Satz:

„Na, wie ist denn heute so die Stimmung?“,

bekämen Sie wahrscheinlich kaum mehr als Stirnrunzeln zurück. Da Stimmungen mit persönlichen Gefühlen verbunden sind, müssen diejenigen, die sie artikulieren, sich ihren Zuhörern in hohem Maße öffnen. Es ist zwar einerseits ausgesprochen wohltuend, in seiner persönlichen Stimmung bestätigt zu werden, aber andererseits genauso schmerzhaft und erniedrigend, sollte das Gegenteil der Fall sein. Wer am Ende mit seiner Stimmung alleine dasteht, grenzt sich automatisch aus. Die Gefahr der Ausgrenzung stellt eine hohe Hürde dar, wenn es darum geht, seine Stimmung gegenüber anderen zu äußern. Deswegen muss irgendwer den Anfang machen und dass sind im Zweifelsfall Sie selbst.

Als Projektleitung tragen Sie nicht das Risiko, sich auszugrenzen, riskieren dafür aber einen unmittelbaren Vertrauensverlust, sollten Sie mit Ihrer eigenen Einschätzung zur Stimmungslage daneben liegen. Es empfiehlt sich daher, die Stimmungslage zuerst zu sondieren, bevor man sie zur Sprache bringt. Dazu bieten sich mehrere Möglichkeiten an.

15.2.2 Stimmungen sondieren

■ „Objektive“ Umfragen

Umfragen, die sich als Stimmungsbarometer anbieten, sind ein beliebtes Mittel, die Stimmung im Projekt auszuloten. Umfragen sind anonym und haben so den Vorteil, dass sich niemand gegenüber seinen Kollegen öffnen muss, um seine persönliche Stimmung kundzutun. Umfrageergebnisse sind zwar objektiv, sie vermitteln jedoch nicht direkt die Emotionen, die mit Stimmungen einhergehen. Umfragen liefern lediglich Statistiken, von denen man sich am Ende wieder fragt, wie sie wohl zustande gekommen sind. Und so hinterlassen Umfragen immer einen Interpretationsspielraum, den man entweder zur Bestätigung der eigenen Sicht nutzen kann, oder eben auch zum Gegenteil. Von einer Umfrage kommt dazu keine Rückmeldung.

■ „Subjektives“ Bauchgefühl

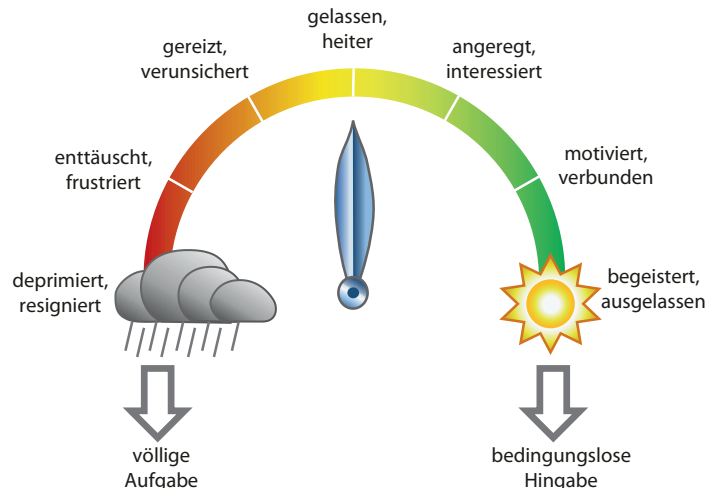
Ein anderer Ansatz zur Stimmungssondierung ist Ihre eigene Einschätzung und Ihr ganz persönliches Bauchgefühl. Gegenüber einer Umfrage hat Ihre persönliche Einschätzung den Nachteil, subjektiv zu sein. Dafür besitzen Sie als menschliches Wesen Antennen, die Stimmungen und Emotionen

empfangen können, welche sich so niemals in einer Umfrage niederschlagen würden. Nach jeder Besprechung mit ihrem Projektteam können Sie sich ganz bewusst die Frage nach der Stimmung stellen, die Sie dort wahrgenommen haben. Legen Sie sich dafür eine Skala zurecht, die von euphorisch und ausgelassen bis zu depressiv und resigniert reicht. Rekapitulieren Sie außerdem, auf wen oder was sich die gefühlte Stimmung beziehen könnte. Sind es Sie selbst und Ihr Führungsstil, sind es Kollegen oder andere Teams und deren Verhalten oder die Erfolgsaussichten des Projektes? Genauso können Sie sich überlegen, von wem Stimmungen ausgehen mögen. Sind Sie es wieder selbst, einzelne Teammitglieder oder kommt die Stimmung von außen?

■ „Informelle“ Stimmungsbarometer

Die genauesten Stimmungsbilder erhalten Sie über die informellen Kommunikationskanäle der Kaffeecorner und des Flurfunks. Eine ungezwungene Kaffeekunde mit Ihrem Team, bevor der offizielle Arbeitstag beginnt, liefert Informationen zur Stimmung, die Sie nirgends sonst erhalten werden. Anders als Umfragen liefern informelle Kanäle nur Stichproben zur Stimmungslage, aber kein Gesamtbild. Über Ihre informellen Kanäle sind Sie als Projektleitung jedoch stets nahe am Projektgeschehen und an den Mitarbeitenden (■ Abb. 15.1).

Die hier genannten Sondierungsmittel können Ihnen insgesamt ein deutliches Stimmungsbild geben.



■ Abb. 15.1 Stimmungsbarometer

15.2.3 Stimmungen zur Sprache bringen

Wenn Sie für sich Klarheit über die Stimmungslage im Projekt gewonnen haben, sprechen Sie im Projektteam an, was Sie wahrnehmen und was Sie selber fühlen. Es gibt drei Dinge, auf die es dabei entscheidend ankommt:

1. Schildern Sie alles, was sie ansprechen, als Ihre ganz persönliche Wahrnehmung. Wenn es um Stimmungen geht, gibt es nur subjektive Wahrnehmungen. Es gibt keine absolute Wahrheit.
2. Ihre Perspektive ist auf Augenhöhe mit der aller anderen im Projektteam. Ihre Botschaften sollten nicht von oben herab kommen. Zeigen Sie vielmehr Ihren Projektmitarbeitenden, dass Sie sich in deren Situation hinein versetzen wollen.
3. Was Sie sagen, trifft die allgemeine Stimmung.

Vermutungen über Ursachen der von Ihnen wahrgenommenen Stimmung gehören nicht in eine solche Ansprache. Sie spielen hier auch keine Rolle. Es geht nur darum, zu zeigen, dass Sie die Stimmungslage erkennen. Das gibt Sicherheit, Sicherheit gibt Vertrauen und Vertrauen hebt die Stimmung.

Wenn Sie die Stimmungslage selbst gut treffen, trauen sich auch andere Teammitglieder, ihre eigene Sicht darzustellen. Erzwingen darf man dies jedoch nicht. Vor allem schlechte Stimmungen verlieren ihren Schrecken, wenn sie ausgesprochen und damit von allen anderen registriert werden. Auf Stimmungen, die zur Sprache kommen, können Sie nämlich als Projektleitung und alle anderen im Team eingehen und Einfluss nehmen.

Schlechte Stimmungen verlieren ihren Schrecken, wenn sie ausgesprochen werden, weil dann jeder darauf Einfluss nehmen kann.

15.2.4 Wie sich Stimmungen verbreiten

Die Stimmungslage im Team wird oft als Arbeitsatmosphäre oder Arbeitsklima umschrieben. Der Ansatz des atmosphärischen Führens sieht dazu vor, als Führungskraft Atmosphären wahrzunehmen und sie positiv zu beeinflussen (Julmi und Guido 2018). Ich selbst gehe jedoch im Folgenden davon aus, dass Stimmungen nicht einfach so in der Luft liegen und dann von allen inhaliert werden, sondern von einzelnen Personen ausgehen und sich auf andere übertragen. Stimmungen verbreiten sich, weil Menschen den Drang verspüren, ihre persönliche Stimmung, ob gut oder schlecht, mit anderen zu teilen. Erfolge wollen mit anderen gefeiert werden, Niederlagen müssen mit anderen betrauert werden.

Stimmungen verbreiten sich, weil Menschen den Drang verspüren, ihre persönliche Stimmung, ob gut oder schlecht, mit anderen zu teilen.

Wie Stimmungen entstehen und sich verbreiten, erklärt der Soziologe Heinz Bude ausführlich in seinem Buch „Das Gefühl der Welt“ (Bude 2016).

Was sich mit Stimmungen überträgt, sind Emotionen. Die eigentlichen Ursachen für Stimmungen übertragen sich dagegen nicht auf andere Personen. Das hindert Stimmungsmacher jedoch nicht daran, dies trotzdem zu suggerieren.

► Beispiel

Als Leitung des Projektes zur Entwicklung eines Flugzeugprototyps haben Sie Ihren ersten Auftritt vor Ihrem Lenkungsausschuss. Voller Stolz berichten Sie über den Aufbau der Projektstrukturen und stellen den vorläufigen Projektplan vor. Die Mitglieder des Lenkungsausschuss haben jedoch ganz offensichtlich erwartet, dass bereits mit dem Bau des Prototyps begonnen wurde. Die Stimmung ist angespannt. Schließlich bricht der Vorsitzende des Lenkungsausschuss Ihre Präsentation ab und wirft Ihnen vor, Ihren Job nicht richtig zu machen:

„Herr Schneider, uns interessieren nicht Ihre Projektstrukturen. Wir wollen von Ihnen sehen, dass Sie die Peitsche schwingen und konkrete Fortschritte liefern.“

Vor dem Lenkungsausschuss schlucken Sie die Demütigung runter und geloben, bis zur nächsten Sitzung die ersten Fortschritte zu präsentieren. Sobald Sie aber die Sitzung verlassen haben, spüren Sie, dass Sie ihrer Enttäuschung und Verärgerung über die Reaktion des Ausschussvorsitzenden unbedingt Luft machen müssen. Sie versammeln sofort Ihren Stab und Ihre engsten Vertrauten und geben mit bebender Stimme wieder, was Ihnen gerade im Lenkungsausschuss widerfahren ist. Danach ist erst einmal bei allen die Stimmung im Keller. ◀

15

Wenn sie sich fragen, welche Person in ihrem Projekt die Stimmung am stärksten prägt, dann sollten Sie davon ausgehen, dass Sie es als Projektleitung selbst sind.

Wie stark sich Stimmungen übertragen, hängt vom generellen Einfluss der agierenden Personen ab. Wenn Sie sich fragen, welche Person in Ihrem Projekt die Stimmung am stärksten prägt, dann sollten Sie davon ausgehen, dass Sie es als Projektleitung selbst sind. Wenn Sie das nicht glauben, dann überlegen Sie doch mal, welchen Einfluss Ihr Vorgesetzter auf Ihre Stimmung hat? Was wäre wohl, wenn Ihr Vorgesetzter gut gelaunt, zu Ihnen ins Büro käme, Ihnen auf die Schulter klopfte und ein paar aufmunternde Worte für Sie hätte? Dann ist Ihnen zwar keinerlei konkrete Hilfe zugekommen, aber Ihrer Stimmung dürfte das trotzdem zu Gute kommen. Das funktioniert natürlich nur, wenn Ihr Vorgesetzter Ihre Situation gut kennt. Er muss Ihre Stimmung treffen, wie man so schön sagt.

Genauso verhält es sich mit Ihnen als Projektleitung. Ob Sie beispielsweise gut oder schlecht gelaunt in Ihrem Team

Meeting erscheinen, trägt ausschlaggebend dazu bei, wie der Termin verlaufen wird, ob konstruktiv oder, im schlimmsten Fall, destruktiv. Wenn Sie einmal in wirklich sehr schlechter Stimmung sind, vielleicht weil Sie gerade selbst von Ihrem Vorgesetzten niederschmetternde Kritik erhalten haben, dann sagen Sie ihr Meeting lieber ab. Das ist allemal besser als den Rest des Tages mit falsch verstandenem Pflichtbewusstsein nach Plan durchzuziehen, und am Ende den Schaden, welcher gerade bei Ihnen selbst angerichtet wurde, auf Ihr Team zu übertragen. Begründen Sie Ihre Absage mit der Wahrheit. Sagen Sie, dass Sie gerade selbst in schlechter Stimmung sind, und nicht wollen, dass sich diese Stimmung auf das Team überträgt. Damit signalisieren Sie: Schlechte Stimmung ist kein Tabu. Es darf und es soll sogar darüber geredet werden, aber schlechte Stimmung soll sich nicht auf andere übertragen.

Schlechte Stimmung kann natürlich auch von außen kommen. Dagegen lässt sich nicht viel machen. Sie können Ihrem Projektteam schließlich nicht verbieten, mit der Außenwelt in Kontakt zu stehen. Aber Sie können vorbildlich demonstrieren, wie man schlechter Stimmung von außen trotz und sich nicht davon anstecken lässt.

Ähnliches gilt für schlechte Stimmung aus dem Kreis Ihrer eigenen Projektmitarbeitenden. Da gibt es beispielsweise die ewigen Nörgler, die noch nie für sich selbst Verantwortung übernommen haben. Stattdessen lasten sie ihr ungerechtes Schicksal, die Verkennung ihrer Leistungen und ihres Genies und alles, was sich sonst noch in die Waagschale des Selbstmitleids werfen lässt, stets der unmittelbaren Umgebung an.

Stimmungstöter auszugrenzen oder gar ganz aus dem Team zu werfen, ist jedoch keine Lösung. Es wäre nur die Flucht vor dem Konflikt und könnte zur Verunsicherung des restlichen Teams führen. Trotzdem dürfen solche Leute ihr Problem, mit sich selbst nicht zurecht zu kommen, nicht zu dem ihrer Umgebung machen. Dem müssen Sie entgegenreten. Themen, bei denen sich letztendlich alles nur um die Person selbst dreht, die das Thema hochbringt, sollten Sie von der Agenda streichen. Das bedeutet nicht, dass man darüber nicht in persönlichen Vieraugengesprächen reden sollte, aber in Gruppenbesprechungen haben sie nichts zu suchen.

15.2.5 Stimmungen begegnen

Wenn schlechte Stimmungen erkannt und ausgesprochen sind und wenn klar ist, auf was sie sich beziehen und woher sie kommen, stellt sich die entscheidende Frage: Wie kann man schlechten Stimmungen begegnen? Unter der Annahme, dass Stimmungen von Personen ausgehen und übertragen werden,

Um Stimmungen zu begegnen, ist der erste Schritt, zwischen den Personen, die Stimmungen verbreiten und den Fakten, die Stimmungen zugrunde liegen, zu unterscheiden.

ist der nächste Schritt, die Personen und deren Emotionen gedanklich von den Fakten, die einer Stimmung zugrunde liegen, zu trennen. Das ist im Grunde genommen der gleiche Ansatz, den auch das Harvard-Konzept für Verhandlungen vorsieht, nämlich die verhandelnde Person und ihre Emotionen vom Gegenstand der Verhandlung zu unterscheiden.

► Beispiel

Trennt man für die Stimmungen aus obigem Beispiel Gefühle von Ursachen, ergibt sich folgendes Bild:

Stimmung im Lenkungsausschuss: Die Gefühle der Mitglieder im Lenkungsausschuss sind Verunsicherung, Enttäuschung und Verärgerung. Die Ursachen dafür sind eine falsche Vorstellung von der Arbeit einer Projektleitung und eine überzogene Erwartungshaltung an Ihre Möglichkeiten, in einem bestimmten Zeitraum bestimmte Ergebnisse zu liefern. Die Person, welche die Stimmung auf Sie überträgt, ist der Ausschussvorsitzende.

Stimmung bei Ihnen und Ihrem Stab: Auch Ihre Gefühle sind Verunsicherung, Enttäuschung und Verärgerung. Die Ursachen dafür sind die unerwartete Reaktion des Lenkungsausschusses und die Demütigung durch den Ausschussvorsitzenden. Die Person, welche die Stimmung auf Ihren Stab überträgt, sind Sie selbst. ◀

Wenn Sie die Emotionen von den Ursachen einer Stimmung getrennt haben, können Sie entscheiden, ob neben den übertragenen Emotionen auch die Ursachen auf Sie oder andere Personen in Ihrem Projekt zutreffen. Ist das nicht der Fall, brauchen Sie sich der Stimmung nicht weiter anzunehmen. Der Sachbuchautor und Managementtrainer Boris Grundl sagt hierzu: „Zu jemanden, der eine negative Stimmung verbreitet, gehört auch jemand, der diese annimmt.“ (Grundl 2018).

Treffen die Ursachen für Sie zu, nehmen Sie sich der Ursachen an.

► Beispiel

Die Analyse der schlechten Stimmung im Lenkungsausschuss aus obigem Beispiel ergibt, dass die Ursachen nicht bei Ihnen und Ihrem Projekt liegen, sondern in den Fehleinschätzungen des Lenkungsausschusses. Es gibt daher keinen Grund, die Stimmung im Lenkungsausschuss auf Ihren Stab und das Projekt zu übertragen. Stattdessen sollten Sie mit Ihrem Stab an Strategien arbeiten, mit denen Sie den Lenkungsausschuss überzeugen können, dass das Projekt auf dem richtigen Weg ist. ◀

Zusammenfassend sehe ich 6 Schritte im Umgang mit Stimmungen:

1. Stimmungen sondieren und als solche erkennen.
2. Die persönliche Wahrnehmung von Stimmungen ansprechen und teilen.
3. Quelle und Bezug von Stimmungen ergründen.
4. Die Emotionen von den Ursachen einer Stimmung trennen.
5. Feststellen, ob die Ursachen einer Stimmung auf einen selbst und die eigene Situation zutreffen.
6. Entscheiden, ob die wahrgenommenen Stimmungen für einen selbst tatsächlich zutreffen oder nicht.

Mit schlechten, aber auch mit guten Stimmungen sollte hierbei gleichermaßen umgegangen werden. Auch gute Stimmungen dürfen, wenngleich dies verlockend sein mag, nicht ungerechtfertigt übernommen werden. Wenn die Ursachen für gute Stimmungen auf einen selbst nicht zutreffen, wird dies früher oder später zu Enttäuschungen führen und dann ist schlechte Stimmung garantiert.

Wie mit Stimmungen umzugehen ist, beschäftigt sich der Psychiater und Psychotherapeut Christophe André in seinem Buch „Die Launen der Seele“ (André 2016).

15.2.6 Wo Stimmungen herkommen

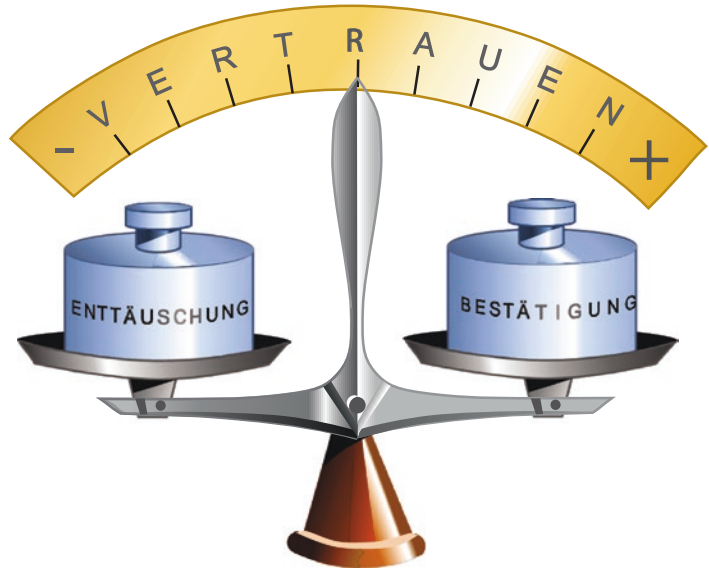
Stimmungen können im Grunde genommen immer auf Verluste bzw. Gewinne von etwas zurückgeführt werden. Unter Gewinnern herrscht gute Stimmung und unter Verlierern schlechte.

Die Stimmungen in einem Projekt führe ich vor allem auf den Verlust bzw. den Gewinn an Vertrauen zurück. Vertrauensgewinn baut auf Sicherheit und Sicherheit wird durch Bestätigungen erlangt. Bestätigungen kommen durch Erfolge und positive Rückkopplung. Vertrauensverlust folgt auf Enttäuschungen. Enttäuschungen sind das Gegenteil von Bestätigungen (■ Abb. 15.2).

Enttäuschungen sind genau das, was viele in der Konfliktphase eines Projektes erleben. Viele Hoffnungen und Erwartungen an das Projekt werden erst einmal enttäuscht, weil die Realität meistens doch komplizierter ist, als das erste Bild, das man sich davon macht. Es kommt zu Vertrauensverlust gefolgt vom Stimmungstief, das ich in der Einleitung dieses Kapitels beschrieben habe. Und genau deswegen ist Ihre hauptsächliche Aufgabe als Projektleitung in der Konfliktphase, die nötige Vertrauensarbeit (Sprenger 2007) zu leisten, um aus diesem Stimmungstief wieder herauszufinden. Solange Sie und das Projektteam in irgendeiner Form Bestätigungen erhalten, wird dies auch geschehen.

Die Stimmungen in einem Projekt führe ich vor allem auf den Verlust bzw. den Gewinn an Vertrauen zurück.

In der Konfliktphase ist Vertrauensarbeit zu leisten, um aus dem Stimmungstief dieser Phase wieder herauszufinden.



■ **Abb. 15.2** Das Gleichgewicht des Vertrauens wird bestimmt durch Bestätigungen und Enttäuschungen

Bestätigung kann es geben:

- zur gemeinsamen persönlichen Einschätzung der Projektsituation und des Projektumfelds.
- zur gemeinsamen Einschätzung von Perspektiven und Optionen.
- zur gemeinsamen persönlichen Wahrnehmung der Stimmungslage.
- durch gegenseitige persönlichen Wertschätzung.

Zum Glück kann man auch in seinen Niederlagen Bestätigungen finden. Jedenfalls dann, wenn man Niederlagen für sich grundsätzlich als Option zulässt.

Wenn allerdings die Serie von Enttäuschungen nicht abreißt, wird aus Verunsicherung Frustration. Aus Frustration wird Resignation, und Resignation führt zur Selbstaufgabe.

Umgekehrt, ist eine nie endende Erfolgsserie für ein Projekt genauso schädlich. Dann nämlich mündet eine grundsätzlich gute Stimmung, die von gesundem Vertrauen und Motivation geprägt ist, in Selbstüberschätzung und Selbstgefälligkeit. Das kann niemals gutgehen. Nur zu schnell wird man blind für sich anbahnende Fehlentwicklungen im Projekt. Notwendige Kurskorrekturen bleiben aus und bis man schließlich merkt, wie meilenweit man sich schon von seinen Zielen entfernt hat, mag es für Rettungsversuche zu spät sein.

Die von vielen Topmanagern ewig gepredigte Leidenschaft und Hingabe, die sie für sich selbst beanspruchen und von ihren Mitarbeitenden unerschwellig einfordern, sind mir an dieser Stelle suspekt. Denn am Ende machen Leidenschaft und Hingabe genauso blind, wie Selbstüberschätzung. In der Liebe zwischen zwei Menschen mag das akzeptabel sein. Wer weiß, wo die Menschheit heute stünde, wenn nicht eine gewisse Blindheit dazu beitragen würde, dass Menschen Liebesbeziehungen eingehen? Eine gute Projektleitung verzichtet jedoch auf blinde Gefolgschaft, und bevorzugt stattdessen eine Stimmung, die sich auf eine gesunde Mischung aus Zuversicht und kritischer Selbstbetrachtung gründet.

Leidenschaft und Hingabe machen, genauso wie Selbstüberschätzung, blind für sich anbahnende Fehlentwicklungen im Projekt.

Fazit

Der Weg aus einem Stimmungstief beginnt damit, schlechte Stimmungen zur Sprache zu bringen, ihre Ursachen aufzudecken und von den übertragenen Emotionen zu unterscheiden. Wenn dies gelingt, lassen sich schlechte Stimmungen versachlichen und verlieren ihren Schrecken.

Die Rolle der Projektleitung ist dabei, Vertrauensarbeit zu leisten. Vertrauen kann über Bestätigungen in jeglicher Form vermittelt werden. Diese lassen sich auch in Niederlagen finden, wenn man Niederlagen grundsätzlich als Option zulässt. Mit Bestätigungen und Vertrauen kommt auch die notwendige Zuversicht, den Weg aus der Krise zu beschreiten.

Literatur

- André C (2016) Die Launen der Seele. Vom Umgang mit unseren Stimmungen. Aufbau Digital, Berlin
- Bude H (2016) Ansteckungskreise und Schweigespiralen. In: Bude H (Hrsg) Das Gefühl der Welt: Über die Macht von Stimmungen. Hanser, München, S 47–64
- Dreisbach, G (2008) Wie Stimmungen unser Denken beeinflussen. Artikel. Report Psychologie 33, S 289–298. https://www.uni-regensburg.de/psychologie-paedagogik-sport/psychologie-dreisbach/medien/dreisbach_rp2008.pdf. Zugriffen am 11.11.2019
- Grundl B (2018) Vorsicht Stimmungsmacher. Blog. Führen & Wirken. <https://www.fuehren-und-wirken.de/fuehrungskraefte-stimmungsmacher/>. Zugriffen am 11.11.2019
- Julmi C, Guido R (2018) Atmosphärische Führung. Hanser, München
- Sprenger RK (2007) Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt. Campus, Frankfurt/New York

Veränderungs- und Steuerungskrisen: Wie man zurück ins Fahrwasser findet

Inhaltsverzeichnis

- 16.1 Irrtümer im Krisenmanagement – 234**
- 16.2 Veränderungskrise: Das Projekt droht, allmählich im Sande zu verlaufen. – 234**
 - 16.2.1 Storytelling im Lenkungsausschuss – 238
 - 16.2.2 Das Kundeninteresse in die Waagschale werfen – 241
 - 16.2.3 Die Stimmung der Community im Projektumfeld prägen – 242
- 16.3 Steuerungskrise: Das Projekt gerät in Schieflage – 243**
 - 16.3.1 Alle Maschinen Stopp! – 247
 - 16.3.2 Die Ladung löschen – 247
 - 16.3.3 Das Projekt wieder aufrichten – 248
- Literatur – 251**

Trailer

Nach dem Kapitel zur Konfliktphase liegt es nahe, als nächstes zu beschreiben, wie man den weiteren Verlauf eines Projektes optimal gestaltet und das Projekt zielstrebig zum Erfolg führt. Es ist nur so, dass Projekte auch nach erfolgreicher Überwindung der Konfliktphase in der Regel nicht optimal verlaufen, ganz egal, wie gut Sie als Projektleitung sind. Im Gegenteil, ob Sie gut sind oder nicht, erweist sich erst in der Krise.

Weil sich Krisen nicht immer verhindern lassen, ist es umso wichtiger, dass man weiß, wie man aus ihnen hinausfindet. Zur Vertiefung des Themas bietet sich das Buch von Michael Neubauer, „Krisenmanagement in Projekten“ an (Neubauer 2010). Eine Sammlung von Artikeln, die sich mit dem Thema Krise über das Projektmanagement hinaus beschäftigen, findet sich im ‚Handbuch Krisenmanagement‘, das Ansgar Thießen herausgegeben hat (Thießen 2019). Ein Ratgeber für die Alltagskrisen eines Projekts ist der ‚Erste Hilfe Koffer für Projekte‘ von Klaus Tumascheit (2004).

Der größte Fehler ist, die Möglichkeit einer Krise auszuschließen.

Der zweitgrößte Fehler ist, in Krisen an sich selbst zu zweifeln.

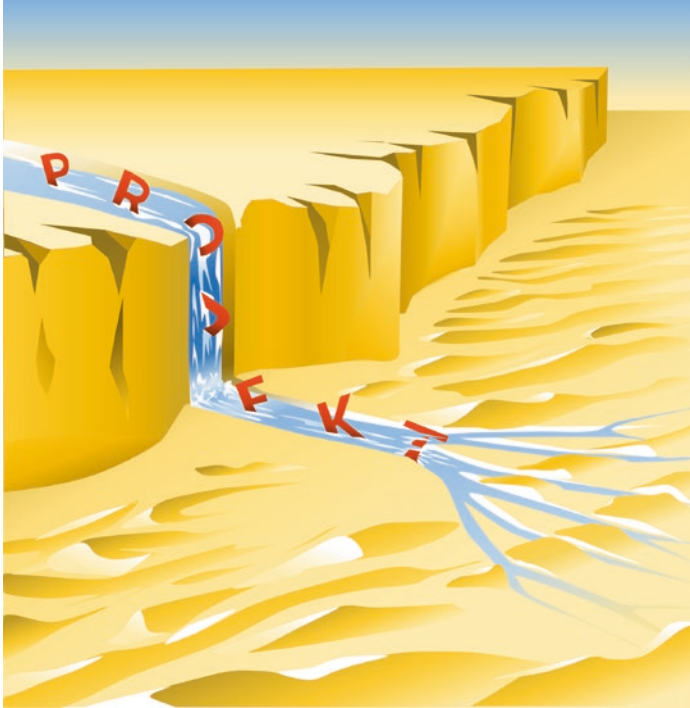
16.1 Irrtümer im Krisenmanagement

Einen hundertprozentigen Schutz gegen Krisen gibt es nicht. Der größte Fehler ist, die Möglichkeit einer Krise auszuschließen. Die beste Vorkehrung gegen Krisen ist ein sorgfältiges Risikomanagement, das Ihnen für den Krisenfall einen Plan B griffbereit in die Schublade legt. Nur so lässt sich auf Krisen unmittelbar reagieren. Das spart Zeit und verschafft Souveränität. Ein Risikomanagement, das nur darauf ausgelegt ist, mögliche Krisen zu vermeiden, versagt hier.

Der zweitgrößte Fehler ist, in der Krise an sich selbst zu zweifeln. Gerade in der Krise sind Sie als Projektleitung am meisten gefordert. Selbstzweifel, egal wie sehr sie berechtigt sein mögen, nehmen Ihnen Energie, die Sie dringend brauchen, um die Krise in den Griff zu bekommen. Wenn die Krise da ist, hadern Sie deswegen nicht mit sich selbst. Verschwenden Sie keinen Gedanken darauf, wie sich die Krise hätte vermeiden lassen. Akzeptieren Sie die Krise und betrachten Sie Krisenmanagement als Teil ihres Auftrages. Packen Sie den Stier bei den Hörnern.

16.2 Veränderungskrise: Das Projekt droht, allmählich im Sande zu verlaufen.

Ein nicht ganz untypisches Schicksal großer Projekte ist, im Sande zu verlaufen (■ Abb. 16.1). Das sind Projekte, die mit großem Aufheben initiiert werden, und von denen man sich später irgendwann fragt, was eigentlich aus ihnen geworden ist.



■ **Abb. 16.1** Projekt verläuft im Sande

Situationen, bei denen ein Projekt droht, im Sande zu verlaufen, sind am schwierigsten zu beherrschen. Das liegt daran, dass sich diese Art von Krise nur langsam und fast unmerklich anbahnt. Wenn die Bedrohung endlich erkannt wird, ist es oft zu spät, noch etwas zu retten. Manchmal kann man dann nur noch versuchen, den Überresten des ursprünglichen Projektes zu einem halbwegs würdigen Ende zu verhelfen. Aus diesem Grund fokussiere ich mich hier auf vorbeugende Maßnahmen, die es zu einer solchen Krise erst gar nicht kommen lassen. Zur Vorbeugung gehört Wachsamkeit, d. h. eine erhöhte Sensibilität für die spezifischen Symptome dieser Art von Krise.

Das Perfide an einem Projekt, das allmählich einschläft, sind die stets positiven Beurteilungen der Stakeholder zum Status ihrer Aktivitäten. Alle Ampeln sind auf Grün. Die Atmosphäre in den Abstimmungs- und Status-Meetings wirkt entspannt. Wenn Sie allerdings nach konkreten Fakten fragen, die diese positive Grundstimmung belegen könnten, werden Sie mit Ablenkungsmanövern und schlechten Ausreden hingehalten. Dahinter stecken verschiedene Mechanismen:

1. Die Seite, die darauf besteht, dass Fakten offengelegt werden, bekundet ihr Misstrauen, und die Gegenseite, die keine Fakten liefern kann, verliert ihr Gesicht. Das führt zu einer Konfliktsituation zwischen einem Ankläger und

Das Perfide an einem Projekt, das allmählich einschläft, sind die stets positiven Statusberichte.

einem Angeklagten, die viele Projektleitungen vermeiden wollen. Sie resignieren stattdessen und akzeptieren einen positiven Status ohne Fakten. Als Preis dafür, dass niemand sein Gesicht verliert, wird die Gefahr eines unerkannten Stillstands im Projekt von allen Beteiligten stillschweigend in Kauf genommen.

2. Viele Angestellte haben gelernt: wer einen kritischen Bericht zum Status seiner Aktivitäten liefert, kehrt danach üblicherweise mit Mehrarbeit an seinen Schreibtisch zurück. Das liegt daran, dass in Status-Meetings berichtete Probleme oft schlicht an denjenigen zurückdelegiert werden, der sie meldet.
3. Schließlich spiegeln auch diejenigen Mitarbeitenden Entspannung vor, die ihre Mitarbeit am Projekt bereits innerlich gekündigt haben. Sie werden alles tun, um in Ruhe gelassen zu werden. Also wird ihr Status immer grün oder höchstens gelb zurückgemeldet.

Für den innerlichen Rückzug von Projektmitarbeitenden (Hilb 1992; Brinkmann und Stapf 2005) sind die Ursachen meistens innerhalb des Projektes zu suchen:

- Die Aussicht auf Erfolge schwindet.
- Das Gefühl, etwas zu bewirken und sich entfalten zu können schwindet.
- Erfolge und Bestätigungen bleiben aus.
- Fortschritte sind nicht erkennbar.
- Negative Erfahrungen werden gemacht.
- Konflikte bleiben ungelöst.

Je mehr Mitarbeitende mangels Perspektiven ihr Engagement zurücknehmen, umso weniger ist ein allgemeiner Fortschritt im Projekt sichtbar. Das wiederum nimmt auch dem Rest der Kollegen die Motivation, sich weiter zu einzubringen. Es ist ein sich selbst verstärkender Abwärtstrend. Kommen in diesem Zuge alternative Betätigungsmöglichkeiten ins Blickfeld, wenden sich Ihre Mitarbeitenden Stück für Stück von Ihrem Projekt ab und suchen sich eine neue Heimat.

Das gleiche gilt übrigens auch für Ihre Sponsoren. Fehlen Ihren Sponsoren die Perspektiven zu Ihrem Projekt, werden sie ihre Unterstützung allmählich zurückziehen. Das äußert sich zunächst ganz harmlos zum Beispiel in spontanen Absagen zur Teilnahme am Lenkungsausschuss.

„Herrn Schuster ist etwas Unvorhergesehenes dazwischen gekommen. Ja, das hat nichts mit Ihnen zu tun. Nächstes Mal ist Herr Schuster wieder dabei!“

Beim nächsten Mal bleibt Herr Schuster bereits ohne Entschuldigung dem Lenkungsausschuss fern. Dann erfahren Sie zufällig, dass die Mitarbeitenden, die Herr Schuster für Ihr

Projekt freigestellt hatte, nebenbei an anderen Aufgaben außerhalb des Projektes arbeiten. Vorübergehend müssen die betroffenen Mitarbeitenden diesen anderen Aufgaben dann sogar ihre volle Zeit widmen, bevor sie wieder Ihrem Projekt zu Verfügung stehen werden.

„Versprochen!“

Die Rückkehr der Mitarbeitenden in Ihr Projekt verzögert sich dann unvorhergesehen noch etwas.

„Leider, leider.“

Und irgendwann, wird Ihnen klar, dass diese Mitarbeitenden niemals zurückkommen werden.

„Hatten wir nicht gesagt, dass Sie sich nochmal melden, wenn Sie die Kollegen wieder brauchen?“

Zusammengefasst gibt es folgende Symptome dafür, dass sich Sponsoren schleichend aus einem Projekt zurückziehen:

1. Anfragen zum Projektfortschritt und anstehenden Lieferungen werden spärlicher.
2. Mit zunehmender Häufigkeit bleiben Sponsoren Ihren Abstimmungsterminen fern und entsenden Stellvertreter, die kurze Zeit später selbst nicht mehr erscheinen.
3. Einzelne Fachkräfte werden verdeckt und zunächst vorübergehend, dann aber auf Dauer zu anderen Aufgaben außerhalb Ihres Projektes verpflichtet.

Sponsoren ziehen sich in der Regel dann zurück, wenn Ihr Projekt für sie an Bedeutung verliert, und dafür sind meistens äußere Ursachen verantwortlich:

- Marktbedingungen und Kundenanforderungen verlagern sich auf neue Felder, die Ihr Projekt nicht bedienen kann.
- Die Strategie des Unternehmens und damit die Ziele Ihrer Sponsoren verlagern sich auf andere Themen, mit denen Ihr Projekt nichts zu tun hat.
- Reorganisationen finden im Unternehmen statt und Ihre Sponsoren erhalten neue Positionen mit anderer Verantwortung.
- Im Unternehmen etabliert sich Konkurrenz zu Ihrem Projekt.

Die Ursachen für den Rückzug von Sponsoren kommen meistens von außen. Für den innerlichen Rückzug von Mitarbeitenden sind die Ursachen eher im Projekt selbst zu suchen.

Wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden abziehen, dann sind sich häufig beide darüber einig, dass es keinen Sinn mehr macht, sich in Ihrem Projekt zu engagieren. Nur Sie bekommen das nicht mit. Es spielt sich hinter ihrem Rücken ab.

Was können Sie tun, dass es soweit nicht kommt, und dass Ihr Projekt nicht irgendwann einfach in der Bedeutungslosigkeit versinkt? Dazu gibt es zwei Strategien, die Sie parallel verfolgen können. Die erste Strategie zielt darauf ab, den Ursachen für den innerlichen Rückzug der Mitarbeitenden vorzubeugen.

Die zweite Strategie gilt, den Ursachen für den Rückzug von Sponsoren entgegenzuwirken.

Insgesamt können Sie ihre Stakeholder, sowohl Sponsoren als auch Mitarbeitende, bei der Stange, halten indem Sie die Wahrnehmung über die besondere Bedeutung des Projektes und das allgemeine Interesse daran kontinuierlich aufrechterhalten. Dabei können Sie sich auf die Meinungsführer unter Ihren Stakeholdern konzentrieren. Wer das ist, haben sie in der Stakeholder-Analyse ermittelt. Auf keinen Fall sollten Sie an dieser Stelle sich und Ihre Möglichkeiten unterschätzen. Es ist eine der größten Denkfällen, sich einzureden, man habe keinen Einfluss auf andere. Es liegt sehr viel an Ihnen selbst, wie groß Ihr Einfluss ist. Ihren Einfluss können Sie wie ich im Folgenden darstelle, auf mehrere Zielgruppen ausüben.

16.2.1 Storytelling im Lenkungsausschuss

Im Lenkungsausschuss sitzen die Meinungsträger mit dem größten Einfluss und diese sind die wichtigste Zielgruppe für Sie. Nutzen Sie die Sitzungen des Lenkungsausschuss für Ihre Werbebotschaften.

Manche Projektleitungen begehen den Fehler, den Lenkungsausschuss als Entlastungsausschuss zu verstehen. Sie liefern präzise jedes Detail zum Status und den Problemen ihres Projektes unter der Annahme, dass sie ihrer Verantwortung allein dadurch Genüge tun, wenn sie zu allem ihren Bericht abgeben. Das Resultat sind staubtrockene Präsentationen mit Zahlen und Statistiken, die keinen Menschen interessieren, geschweige denn, dass sie sich jemand merken könnte. Den Mitgliedern des Lenkungsausschuss erscheinen solche Veranstaltungen als Zeitverschwendung und dieser Eindruck färbt auf das Projekt ab.

Es ist jedoch ein Irrtum zu glauben, dass der Lenkungsausschuss für die Probleme und Situationen Ihres Projekts Verantwortung übernimmt, allein aus der Tatsache heraus, dass Sie darüber berichtet haben. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses werden nur dann Ihr Projekt fördern und Sie unterstützen, wenn sie dazu von Ihnen konkret aufgefordert werden und wenn sie Ihren Aufforderungen eine Bedeutung beimessen können.

Statt einer trockenen Darstellung von Zahlen und Statistiken, machen Sie deshalb aus Ihrem Projekt eine spannende Geschichte (Dobelli 2012), in der Auftraggeber und Sponsoren ihre entsprechenden Rollen spielen und somit einen Bezug zum Projekt haben. Zeigen Sie ihren Auftraggebern und Sponsoren auf, an welchen Stellen sie die Geschichte des Projektes zu ihren eigenen Gunsten positiv beeinflussen können. Da der

Manche Projektleitungen missverstehen den Lenkungsausschuss als Entlastungsausschuss und versuchen, mit der Erwähnung jedes Details dazu ihre Verantwortung abzuladen.

Machen Sie aus Ihrem Projekt eine spannende Geschichte, in der Auftraggeber und Sponsoren ihre entsprechenden Rollen spielen und den Verlauf zu ihren Gunsten beeinflussen können.

Lenkungssausschuss eine Serie von Sitzungen ist, bietet sich an, auch die Geschichte des Projektes als Serie aufzuziehen, in der die Folgen aufeinander aufbauen. Dann kann Ihre Präsentation für den Lenkungssausschuss folgende Struktur haben:

1. Was geschah bisher?
2. Story der gegenwärtigen Folge.
3. Was geschieht in der nächsten Folge? Welche Rätsel und Verwicklungen werden aufgelöst? Warum sollte die nächste Folge auf keinen Fall versäumt werden?

■ Die Projekt-Story: Teil 1

Teil Eins der Story dient dazu, für jeden Ihrer Zuhörer einen möglichst persönlichen Bezug zum Thema Ihrer Präsentation, dem Projekt, herzustellen. Dieser Einstieg sollte daher mit etwas beginnen, das Ihre Zuhörer bereits kennen und dem sie bereits eine Bedeutung zugeordnet haben. Neben einem knappen Rückblick zur letzten Besprechung und zu letzten Beschlüssen können Sie hier Bezug zu Themen nehmen, die Ihre Auftraggeber und Sponsoren gerade stark in den Bann ziehen. Das können zum Beispiel die neuesten Anforderungen eines wichtigen Kunden sein, neueste Erkenntnisse aus Qualitätsumfragen, die jüngste Neuausrichtung der Unternehmensstrategie usw. Wichtig ist, dass Sie dabei immer einen Bezug zum Projekt herstellen können.

Praxistipp

Beginnen Sie Ihre Präsentationen mit einer Folie, die Ihre Zuhörer bereits gesehen und besprochen haben, daher gut kennen und einen Bezug dazu entwickelt haben. Das kann z. B. eine Folie zur Zeitplanung und dem Fortschritt Ihres Projektes sein, die Sie immer zu Beginn Ihres Statusberichtes aufliegen. Von dort leiten Sie über auf die neuen Inhalte Ihres Vortrages oder Berichts.

► Beispiel

Der Flugzeughersteller, für den Sie das Projekt zur Entwicklung eines neuen Langstreckenprototyps leiten, hat überraschend Probleme mit unzufriedenen Kunden, deren Flugzeuge wegen technischer Mängel am Boden bleiben und somit kein Geld verdienen.

Alle Führungskräfte der oberen Ränge sind entweder mit der Ursachenforschung oder der Betreuung betroffener Kunden beschäftigt. Trotz des erheblichen Drucks findet Ihr Lenkungs-

ausschuss wie geplant statt, alle erscheinen, aber die Gedanken der Teilnehmer sind bei den aktuellen Problemen und nicht bei Ihrem Projekt.

Einen direkten Bezug zu den Herausforderungen Ihres Projektes und den aktuellen Problemen des Unternehmens scheint es nicht zu geben. Trotzdem können Sie auf Letzteres Bezug nehmen, indem Sie zum Beispiel die Frage beleuchten, ob die technischen Mängel, die allen gerade so viel Sorgen machen, prinzipiell auch bei Ihrem neuen Prototyp auftauchen könnten. ◀

■ Die Projekt-Story: Teil 2

Im zweiten Teil geht es vor allem darum, was sich seit der letzten Sitzung geändert hat. Hier nur über den Status Quo zu berichten, reicht aber nicht. Wenn Sie das Wachstum einer Pflanze beobachten wollen und das in Echtzeit tun, werden Sie in kürzester Zeit die Konzentration und das Interesse verlieren, weil Sie keine Fortschritte erkennen können. Sie brauchen stattdessen direkte Vergleiche der Wachstumsstadien aus größeren Zeitabständen. Dazu muss der Film im Zeitraffer laufen.

Genauso geht es Ihrem Lenkungsausschuss. Dessen Mitglieder wollen Fortschritte sehen und einschätzen können, ob diese groß oder gering ausfallen. Das geht nur, wenn Sie in Ihrer Präsentation den aktuellen Status mit dem vergleichen, was Sie zu den letzten Sitzungen berichtet haben und dem gegenüberstellen, was Sie sich ursprünglich vorgenommen hatten.

Außerdem bietet der zweite Teil die Gelegenheit für die ein oder andere unterhaltsame Showeinlage, die über lange Zeit Ihren Zuhörern positiv im Gedächtnis bleiben wird: Präsentieren Sie beispielsweise das Mockup oder den Prototypen, an dem die Mitarbeitenden Ihres Projektes gerade arbeiten. Damit zeigen Sie ganz konkret, dass das Projekt schon Ergebnisse aufweist und damit erste Früchte der Investitionen Ihrer Sponsoren trägt. Oder präsentieren Sie ein kleines Video, das zeigt, mit welchem Elan und mit welcher Freude die Mitarbeitenden des Projektes zusammenarbeiten. Welche Führungskraft schätzt es nicht, wenn ihre Mitarbeitenden zufrieden sind? Und wenn die Mitarbeitenden Spaß an der Arbeit haben, dann muss das Projekt ja toll sein.

■ Die Projekt-Story: Teil 3

Im dritten Teil gilt es dafür zu sorgen, dass alle Zuhörer ihre Unterstützung fortsetzen und bei der nächsten Folge wieder einschalten. Das geht nur, wenn gewisse Fragestellungen und Trends zum Projektfortschritt offenbleiben. Wenn aus Ihrem Ausblick schon haargenau hervorgeht, was als nächstes ge-

schiebt, dann fragen sich Ihre Zuhörer, warum sie zur nächsten Sitzung überhaupt wieder kommen sollen.

Auf der anderen Seite werden es viele Ihrer Zuhörer unbefriedigend finden, wenn sie aus der Sitzung mit jeder Menge offener Fragen und ungelöster Probleme herausgehen. Die wenigsten mögen Filme mit offenem Ende, bei dem man nicht genau weiß, ob der Held nun überlebt hat, oder ob sich die Liebenden bekommen haben. Wenn Sie aber Ihren Zuhörern vermitteln können, dass sie selbst den offenen Ausgang der Geschichte positiv beeinflussen können, indem sie die von Ihnen vorgeschlagene Unterstützung leisten, haben Sie Ihr Ziel erreicht.

Auf keinen Fall sollten Sie aber den Eindruck erwecken, dass Sie selbst nicht wissen wie es weitergehen soll oder gar Ideen von Ihren Sponsoren erwarten. Wenn sich herausstellt, dass eine Teilnahme an Ihren Terminen in Arbeit ausarten kann, haben Sie verloren. Wenn Sie Unterstützung von Ihren Sponsoren brauchen, dann beschreiben Sie das, was sie brauchen so, dass Ihre Sponsoren am besten nur noch ‚Ja‘ sagen müssen.

Wenn Sie wollen, dass die Mitglieder des Lenkungsausschusses am Ball bleiben, geht das nur wenn Sie gewisse Fragestellungen bis zur nächsten Sitzung offenlassen.

► Beispiel

Im Lenkungsausschuss berichten Sie, dass bei ersten Materialtests für den neuen Flügel des Prototyps Ermüdungserscheinungen aufgetreten sind. Die Ursache wird gerade erforscht. Der Ausgang der Geschichte ist bis jetzt völlig offen.

Um Gewissheit zu erlangen, müssen weitere Tests erfolgen, die ursprünglich nicht eingeplant waren. Einen Update dazu werden Sie in vier Wochen geben, wenn der Lenkungsausschuss wieder tagt, und dann werden Sie voraussichtlich die Lösung des Rätsels über die Materialermüdung geben können.

Das ist Ihren Auftraggebern viel zu spät. Sie verlangen aussagekräftige Ergebnisse bis zum Ende der nächsten Woche. Sie schlagen daraufhin vor, die zusätzliche Materialtests von einer Partnerfirma durchführen zu lassen, die darauf spezialisiert ist. Das ist mit zusätzlichen Kosten verbunden, die der Lenkungsausschuss genehmigen muss. So aber können die Mitglieder die Lösung des Rätsels selbst beschleunigen. ◀

16.2.2 Das Kundeninteresse in die Waagschale werfen

Jeglicher Zweifel über die Notwendigkeit und Bedeutung Ihres Projektes lässt sich überdies hervorragend ausräumen, wenn man nachweisen kann, dass wichtige Kunden darauf drängen, Nutznießer ihres Projektes und dessen Ergebnissen zu werden. Dabei können Sie sich gleich mehrere Effekte zunutze machen. Erstens werden die Interessen von Kunden häufig den unter-

Die Bedeutung eines Projektes wird dadurch untermauert, dass wichtige Kunden auf dessen Lieferungen drängen.

nehmensinternen Interessen einzelner Bereiche übergeordnet. Machen Sie sich also mit Ihrem Projekt, und damit jeden, der sich daran beteiligt, zum Vertreter von Kundeninteressen. Es wird sich kaum jemand unter Ihren Stakeholdern finden, der die Aussage wagen würde, für ihn seien andere Interessen wichtiger, als die der Kunden. Zweitens ist Kundenorientierung eine Haltung, die von Mitarbeitenden erwartet wird und worüber diese mindestens einmal jährlich im Mitarbeitergespräch Rechenschaft ablegen müssen.

Erweitern Sie dafür gegebenenfalls die Definition von Kunden. Kunden können alle potentiellen Abnehmer Ihrer Projektergebnisse sein, innerhalb wie außerhalb des Unternehmens. Wenn Sie die Abnehmer Ihrer Projektlieferungen benennen können, vermitteln Sie, dass Ihr Projekt nicht sich selbst, sondern einem höheren Zweck, der Belieferung von wichtigen Kunden dient. Machen Sie sich diese Kunden zu Ihren Advokaten. Zitieren Sie bei jeder sich bietenden Gelegenheit die hohe Meinung der Kunden über die Bedeutung Ihres Projektes. Ein weiterer Pluspunkt dabei ist, dass die Kundenmeinungen, die Sie zitieren, als neutral gelten.

16.2.3 Die Stimmung der Community im Projektumfeld prägen

Ein großes Unternehmen funktioniert wie eine Gesellschaft mit einer eigenen Kultur. In einer solchen Gesellschaft bilden sich Grundstimmungen zu allen möglichen Themen und Fragestellungen, die Entscheidungen und Handlungen sowohl von Mitgliedern als auch von Lenkern der Gesellschaft beeinflussen. Wenn Ihr Projekt eine gewisse Größe und Bedeutung im Unternehmen darstellt, wird sich auch hierzu eine Grundstimmung unter den Angestellten des Unternehmens entwickeln.

Zwischen dieser Grundstimmung und dem Erfolg Ihres Projektes gibt es folgenden Zusammenhang: Wenn sich Ihre Sponsoren fragen, ob es für sie noch sinnvoll ist, in Ihr Projekt zu investieren, dann werden sie nicht allein darauf hören, was Sie als Projektleitung dazu zu sagen haben. Die Meinung der Sponsoren wird auch sehr stark von der Meinung ihres direkten Umfelds beeinflusst und diese hängt von der Grundstimmung im Unternehmen ab.

Grundstimmungen kommen über die informellen Kommunikationswege im Unternehmen zustande: beim Mittagessen, in den Kaffeeecken und auf den Bürofuren. Das Schlimmste, was Ihnen dabei als Projektleitung drohen kann, sind Dialoge folgender Art:

Wenn Sponsoren ihre Investitionen hinterfragen, werden sie von der Meinung ihres Umfelds beeinflusst und diese hängt von der Grundstimmung im Unternehmen ab.

„Ich frage mich ja, was der Kollege Schneider eigentlich mit den 150 Leuten in seinem Querschnittprojekt anfängt?“

„Ja, das würde ich auch gerne mal wissen!“

„Du weißt es also auch nicht. Hab‘ ich’s mir doch gedacht. Wir sind hier am Anschlag und die Kollegen in Schneiders Projekt drehen Däumchen. Ich stecke das mal meinem Chef.“

Die Motivationen für solche Gespräche könnten die Enttäuschung darüber sein, dass man selbst nicht gefragt wurde, das Projekt zu leiten oder darin mitzuarbeiten. Häufig spielt auch Neid eine Rolle, weil man sich bezüglich der Aufmerksamkeit, welche ein anderes Projekt genießt, in seiner eigenen Arbeit vernachlässigt fühlt. Nicht selten hat die Missgunst Außenstehender schon ein Projekt zu Fall gebracht. Diese Personen haben zwar keine direkte Entscheidungskompetenz über das Schicksal Ihres Projektes, möglicherweise haben sie aber großen Einfluss auf die Grundstimmung bei ihren Kollegen und im Unternehmen.

Deswegen ist es wichtig, dass Sie als Projektleitung und auch Ihre Mitarbeitenden im Projekt hierauf Einfluss nehmen, und nicht nur die Kommunikation nach oben, zu ihren Sponsoren und Auftraggebern, im Auge haben. Überlegen Sie sich zusammen mit Ihren Mitarbeitenden, wie Sie ihr Projekt innerhalb des Unternehmens darstellen wollen. Etablieren und nutzen Sie dazu Ihr persönliches Netzwerk und das der Projekteilnehmer. Überlegen Sie sich eine Liste von Merkmalen Ihres Projektes, von denen Sie sich wünschen, dass sie jeder im Umfeld des Projektes und gegebenenfalls im ganzen Unternehmen kennt und davon überzeugt ist (■ Tab. 16.1). Das könnten zum Beispiel sein:

- Der Anlass des Projektes und die Personen, die das Projekt unbedingt wollten.
- Die Mission des Projektes und seine Ziele.
- Die Einbettung des Projektes in die Gesamtstrategie des Unternehmens.
- Der Nutzen des Projektes für das Unternehmen und seine Kunden.
- Die Ergebnisse und der bisherige Erfolg des Projektes.

16.3 Steuerungskrise: Das Projekt gerät in Schieflage

Eine andere Form von Krise liegt vor, wenn ein Projekt mehr und mehr in Schieflage gerät, Aktivitäten aus dem Ruder laufen und der Status immer weiter hinter der Planung zurückbleibt. Schließlich kentert das Projekt gewissermaßen. Keiner weiß mehr, wo oben und unten ist und wo es eigentlich langgeht.

■ Tab. 16.1 Symptome, Ursachen und Gegenmaßnahmen für Projekte, die im Sande zu verlaufen drohen

Situation	Der Projektstatus sieht immer gut aus, aber die Aktivitäten im Projekt gehen scheinbar zurück.
Weitere Symptome	<ul style="list-style-type: none"> - Die Stimmung im Projekt wirkt entspannt. - Der Projektfortschritt liegt angeblich im Plan, aber es werden keine konkreten Ergebnisse geliefert. - Meldungen zu neuen Problemen bleiben aus. - Nachfragen der Stakeholder und Kunden zum Projektstatus bleiben aus. - Die Teilnehmerzahl in Projekt-Meetings nimmt stetig ab. - Projektmitarbeitende bekommen zusätzliche Aufgaben aus anderen Projekten oder werden ganz abgezogen.
Innere Ursachen	<p>Die Motivation bei den Projektteilnehmern lässt allmählich nach, weil...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfolge und Bestätigungen ausbleiben. - Fortschritte nicht erkennbar sind. - negative Erfahrungen gemacht werden. - Konflikte ungelöst bleiben.
Äußere Ursachen	<p>Die äußeren Rahmenbedingungen verschieben sich schleichend, weil...</p> <ul style="list-style-type: none"> - sich Marktbedingungen und Kundenanforderungen verlagern. - sich die Ziele der Stakeholder verlagern. - Reorganisationen im Unternehmen stattfinden. - sich im Unternehmen Konkurrenz zum Projekt etabliert.
Gegenmaßnahmen	<p>... zu inneren Ursachen: Sie können Erfolge und Fortschritte sichtbar machen und dadurch positive Erfahrungen vermitteln. Sie können dafür sorgen, dass Konflikte offen und mit Respekt austragen werden.</p> <p>... zu äußere Ursachen: Sie können die Wahrnehmung über die besondere Bedeutung des Projektes und das allgemeine Interesse daran kontinuierlich aufrechterhalten.</p>

Das Symptom einer Schieflage ist, dass viel mehr neue Probleme auftauchen, als alte gelöst werden.

Die konkreten Symptome einer solchen Krise äußern sich dadurch, dass im Tagesgeschäft viel mehr neue Probleme auftauchen, als alte gelöst werden. Wesentlich mehr neue Aufgaben und Anforderungen ergeben sich, als alte erledigt werden. Besonders prekär entwickelt sich die Situation, wenn darüber hinaus neue Anforderungen als sehr viel dringender und wichtiger angesehen werden, als alles andere, was bisher schon begonnen wurde und noch am Laufen ist (■ Abb. 16.2).



■ Abb. 16.2 Projekt gerät in Schieflage

► Beispiel

Sie erwerben ein schönes Gartengrundstück und wollen als erstes einen Zaun darum ziehen. Nachdem die ersten Meter errichtet sind, kommt Ihnen die Idee für ein kleines Gartenhäuschen. Zur Materialanlieferung wäre ein Zaun jedoch im Wege. Also brechen Sie die Arbeiten am Zaun ab und entwerfen einen Plan für das Gartenhäuschen. Das Material dazu lassen Sie direkt neben den Latten und Pfählen für den Zaun abladen. Dann beginnen Sie, ein Fundament für das Gartenhäuschen zu gießen.

An diesem spätsommerlichen Tag ist es drückend heiß und Ihnen wird klar, dass man von einem Gartengrundstück viel mehr hat, wenn es einen kleinen Pool gäbe. Dafür müsste das Gartenhäuschen aber an die Grundstücksgrenze versetzt werden. Noch ist es dafür nicht zu spät, weil Sie ja gerade erst mit dem Fundament begonnen haben. Sie brechen also die Arbeiten am Fundament ab, und heben eine Grube für den Pool aus. Dann bestellen Sie jemanden, der die ausgehobene Erde abtransportieren soll. Der kommt aber mit seinem Pritschenwagen nicht an der Grube vorbei. Sie schütten die Grube also wieder zu, um beim nächsten Mal den Aushub gleich auf die richtige Seite zu schaufeln.

Mittlerweile hat herbstliches Wetter eingesetzt. Es regnet und wird immer kälter, so dass Sie ihre Arbeiten über den Winter unterbrechen. Im nächsten Frühling kehren Sie zu Ihrer Baustelle zurück. Das Baumaterial ist mittlerweile verrottet und abgesehen vom angefangen Fundament des Gartenhäuschens ist von Ihren Bemühungen des letzten Jahres nichts mehr zu sehen. ◀

Die Folge einer Schieflage ist, dass nichts mehr zu Ende gebracht wird.

Als Folge einer solchen Entwicklung sind die Projektmitarbeitenden völlig überlastet, ohne dass noch irgendetwas zu Ende gebracht werden würde. Meilensteine verschieben sich um unbekannte Zeiträume. Erfolgserlebnisse bleiben aus. Anfängliche Enttäuschungen entwickeln sich zu Frustration und enden irgendwann in Resignation oder Verzweiflung. Es werden nur noch Probleme und Risiken gesehen, aber keine Lösungswege mehr. Neue Aufgaben werden von den Projektmitarbeitenden nicht mehr angenommen und alte Aufgaben trotzdem nicht zu Ende geführt. Es kommt schließlich zum totalen Stillstand, der das Aus für das Projekt bedeutet.

Eine solche Entwicklung hat folgende Ursachen:

- Schon bei der Zielsetzung oder spätestens bei der Planung des Projektes wird viel zu kurz gesprungen. Das heißt, die Auftraggeber wagen nicht, sich ihre wahren Ziele einzugestehen, die sie mit dem Projekt eigentlich verfolgen. Stattdessen werden Ziele gesteckt, die schneller und leichter zu erreichen scheinen, aber eben nicht dorthin führen, wo man eigentlich hin will. So wie im obigen Beispiel der Grundstücksbesitzer anfänglich nur die Errichtung eines Zauns als Ziel verfolgt, aber eigentlich den ganzen Garten komplett neu gestalten möchte.
- Bei der Planung werden die gegebenen Rahmenbedingungen falsch eingeschätzt. Im obigen Beispiel wird der Einfluss der Witterung als äußere Rahmenbedingung unterschätzt.
- Der Umfang der Problemstellung wird unterschätzt.
- Äußere Rahmenbedingungen ändern sich ständig und jedes Mal werden die Ziele entsprechend angepasst. So etwas nennt man ‚moving targets‘.

Die Rettung eines Projektes in Schieflage ist ein präzise geführter Befreiungsschlag.

Solche Steuerungskrisen benötigen zur Lösung einen präzise geführten Befreiungsschlag. Bei Schiffen, die in Schieflage geraten und zu kentern beginnen, wird die Fahrt gestoppt, die Ladung wird gelöscht, das Schiff wird wieder aufgerichtet und in den nächsten sicheren Hafen geschleppt. Ganz ähnlich funktioniert das mit einem Projekt, das in Schieflage gerät.

16.3.1 Alle Maschinen Stopp!

Das bedeutet als erstes: Keine neuen Aufgaben! Keine spontanen Versammlungen zu neuen Problemen. Keine neue Eingreiftruppe mehr für schnelle Lösungen. Keine weiteren Zusatzprogramme und Überstunden. Keine spontanen Richtungswechsel mehr. Lassen Sie den Druck aus dem Kessel, bevor er explodiert. Das erfordert eine Menge Rückgrat von Ihnen als Projektleitung, denn der Druck von oben wird bleiben. Diesem Druck müssen Sie für eine Weile alleine standhalten, wenn Sie ihn nicht an Ihre Projektmitarbeitenden weitergeben wollen.

16.3.2 Die Ladung löschen

Stellen Sie alle laufenden Aktivitäten bezüglich ihrer Priorität und Dringlichkeit zur Disposition. Wenn alle Aufgaben einfach nur gleichermaßen dringlich geworden sind, heben Sie deren Dringlichkeitsstatus auf. Wenn in Statusberichten und entsprechenden Meetings nur noch die immer gleichen Katastrophenmeldungen und Hilferufe wiederholt werden, setzen Sie die regelmäßigen Statusmeldungen vorübergehend aus.

Viele Manager und Führungskräfte unternehmen an dieser Stelle genau das Gegenteil. Die Taktrate aller Aktivitäten wird nochmals erhöht, Statusberichte werden mehrmals täglich angefordert und Krisen-Meetings ganz früh jeden Morgen oder ganz spät jeden Abend einberufen. Das sind nichts anderes als Misstrauensbekundungen und Strafmaßnahmen, die vielleicht den Status des Projektes sehr bald in einem besseren Licht erscheinen lassen, am wahren Verlauf des Projektes und dessen Ursachen jedoch nichts ändern.

Rekapitulieren Sie außerdem die äußeren Rahmenbedingungen und prüfen Sie, ob bestehende Ziele und Ihre Projektplanung der aktuellen Situation noch gerecht werden. Überdenken Sie außerdem, was das Projekt mit den vorhandenen Ressourcen tatsächlich leisten kann. Je nach Ergebnis, verhandeln Sie die Ziele mit den Sponsoren neu und erstellen Sie einen neuen Projektplan. Priorisieren und verteilen Sie die Aufgaben neu.

Zugegebenermaßen kommt dieser Schritt einem Offenbarungseid gleich. In dem Sie die ursprünglichen Ziele neu verhandeln und Aufgaben neu priorisieren wollen, stellen Sie im Grunde genommen den Antrag auf vollständigen Schuldenerlass und Neuanfang. Man darf davon ausgehen, dass Sponsoren und Auftraggeber darüber nicht unbedingt erfreut sein werden.

Wenn Sie jedoch in der Vergangenheit regelmäßig und transparent über den Status Ihres Projektes berichtet haben, kann die Entwicklung des Projektes zu seiner gegenwärtigen Schieflage den Damen und Herren Ihres Lenkungsausschusses nicht völlig entgangen sein. Wenn Sie jetzt also für einen Neuanfang plädieren, sollten sich im Lenkungsausschuss Überraschung und Begeisterung dazu gleichermaßen in Grenzen halten. Falls aber die Enttäuschung so sehr überwiegt, dass man sich eine neue Projektleitung sucht, die bereit ist, unter den vorhandenen Rahmenbedingungen und Zielen weiterzumachen, muss das für Sie nicht unbedingt der schlechteste Ausgang der Geschichte sein.

Jedenfalls kommen Ihre Auftraggeber genauso wenig an Ihrem Antrag auf einen Neuanfang vorbei, wie Gläubiger am Insolvenzantrag ihrer Schuldner. Im Übrigen bezieht sich ein Neuanfang nicht auf alles im Projekt. Das Projektteam, zum Beispiel, muss nicht wieder neu gebildet werden, und seine Mitglieder haben für einen Neuanfang bereits wichtige Erfahrungen gesammelt, die ihnen niemand mehr nehmen kann. Auch die Zeit und Kraft raubende Konfliktphase wird sich kaum noch einmal wiederholen.

16.3.3 Das Projekt wieder aufrichten

Bei einem Neuanfang sollten Sie bedenken, dass Ihr Projekt zwar nun mit neuen Zielen und unter neuen Rahmenbedingungen läuft, die Projektmitarbeitenden jedoch immer noch die alten sind. Und denen steckt der bisherige Verlauf des Projekts bis hin zur katastrophalen Schieflage noch tief in den Knochen. Das muss erst einmal verarbeitet werden! Wenn Sie Ihr Projekt wieder aufrichten, geht es deshalb vor allem auch darum, die beteiligten Personen wieder aufzurichten.

Genau das Gegenteil erreichen Sie übrigens, wenn Sie in der Situation des Neuanfangs alles, was bisher gelaufen ist, als großen Fehler darstellen und gegebenenfalls auf das Konto des Versagens Ihrer Vorgänger buchen. Führungskräfte, die die Leitung eines existierenden Projekts oder einer existierenden Organisation von jemand anderem übernehmen, machen das besonders gerne. Für den Fall, dass sich der Neuanfang unter Ihrer Regie als Fehlstart entpuppt, haben sie mit diesem Trick den Boden bereitet, die neuen Probleme den Hinterlassenschaften ihrer gescheiterten Vorgänger zuzuschreiben (Dobelli 2011). Damit lässt sich eigenes Versagen für eine Weile vertuschen, die Mitarbeitenden aber, die bereits unter dem Vorgänger ihr Bestes gegeben haben, bringt man so nicht auf seine Seite. Außerdem bedeutet ein Neuanfang in der Regel,

dass Altlasten getilgt wurden. Dann dürfen sie aber auch in keiner neuen Bilanz mehr auftauchen.

Um ein Projekt wieder aufzurichten, brauchen Sie ein Fundament. Dazu gehören einerseits neue Ziele und ein neuer Plan. Andererseits sind es die vorhandenen Erfahrungen des Projektteams, auf die Sie bauen können. Alle Erfahrungen, gleichgültig ob es sich um gute oder schlechte Erfahrungen handelt, liegen auf der Habenseite Ihrer Mitarbeitenden. Nutzen Sie dieses Kapital, indem Sie sich mit ihnen zusammensetzen und rekapitulieren, was bis hierhin gut und richtig gelaufen ist.

Natürlich sollten auch die Dinge auf den Tisch, die nicht gut liefen. Die dunklen Momente des Projektes, also das, was wehgetan hat, ohne Tabus zur Sprache zu bringen und anzuhören, hilft die Wunden der Vergangenheit zu heilen. Nur so ist ein aufrichtiger Neuanfang überhaupt erst möglich, denn nur solche Schulden, die in der alten Bilanz aufgeführt werden, können auch erlassen werden. Was keine Erwähnung findet, bleibt als Belastung aus der Vergangenheit bestehen. Aufrichtigkeit ist die Voraussetzung dafür, Strauchelnde und Gefallene wieder aufzurichten.

Vergangenheitsbewältigung ist nur dann von Nutzen, wenn Sie dabei den Blick in die Vergangenheit mit dem in die Zukunft verbinden. Über die dunklen Seiten der Vergangenheit zu reden, dient dem Zweck, die Zukunft nicht weiter davon bestimmen zu lassen. Die dunklen Seiten gehören der Vergangenheit an (■ Tab. 16.2). Die Zukunft soll hell sein. Deswegen fragen Sie:

„Was soll in Zukunft anders laufen?“

Um ein Projekt wieder aufzurichten wird ein Fundament benötigt, zu dem neue Ziele und ein neuer Plan gehören, aber auch die vorhandenen Erfahrungen des Projektteams.

■ Tab. 16.2 Symptome, Ursachen und Gegenmaßnahmen für Projekte, die in Schieflage geraten

Situation:	Im Tagesgeschäft ergeben sich ständig mehr neue Probleme und Aufgaben, als alte gelöst bzw. erledigt werden.
Weitere Symptome	<ul style="list-style-type: none">- Bei neuen Anforderungen werden mehr Probleme und Risiken als Lösungswege gesehen.- Projektmitarbeitende sind überlastet und nehmen keine neuen Aufgaben mehr an.- Meilensteine verschieben sich ständig.- Die Stimmung im Projekt entwickelt sich in Richtung Frustration und Verzweiflung.

Fortsetzung

■ Tab. 16.2 (Fortsetzung)

Situation:	Im Tagesgeschäft ergeben sich ständig mehr neue Probleme und Aufgaben, als alte gelöst bzw. erledigt werden.
Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> - Die äußeren Rahmenbedingungen ändern sich: Markt- und Kundenanforderungen erweitern sich ständig. - Der Aufgabenumfang (Project Scope) wird vom Lenkungsausschuss regelmäßig erweitert. - Die ursprünglichen Zielsetzungen sind überzogen oder verfehlen die Intention der Auftraggeber. - Zielsetzungen basieren auf falschen Annahmen und auf Rahmenbedingungen, die man von vorneherein falsch eingeschätzt hat. - Der Umfang der Problemstellung wurde unterschätzt. - Die Projektaufwände wurden unterschätzt.
Gegenmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Zurück auf Los - Rückzug aus der Tretmühle des Tagesgeschäfts und Abstand gewinnen - Rahmenbedingungen neu erörtern - Aufgaben neu priorisieren und neu verteilen - Einen neuen Projektplan erstellen - Enttäuschung der Auftraggeber aushalten

Fazit

Veränderungs- und Steuerungskrisen sind Folgen von Fehlentwicklungen. Man kann solchen Krisen zwar vorbeugen, aber völlig vermeiden lassen sie sich nicht, weil auch äußere Ursachen dazu beitragen, auf die man keinen Einfluss hat.

Gegen Veränderungskrisen, bei denen Projekte langsam aber sicher in der Bedeutungslosigkeit zu versinken drohen, hilft regelmäßige Werbung bei den Meinungsträgern im Projektumfeld und im ganzen Unternehmen.

Wenn Steuerungskrisen einmal eingetreten sind, und das Projekt in Schieflage geraten ist, weil es mit Aufträgen und Erwartungen überladen wurde, hilft oft nur ein Neuanfang.

Es gibt auch Krisen, die sich nicht allmählich anbahnen, sondern durch Ereignisse unvermittelt eingeleitet werden und den weiteren Fortgang und Erfolg eines Projekts direkt bedrohen. Dem Krisenmanagement in solchen Katastrophenfällen widmet sich das nächste Kapitel

Literatur

- Brinkmann RD, Stapf KH (2005) Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird. C.H.Beck, München
- Dobelli R (2011) Die Es-wird-schlimmer-bevor-es-besser-kommt-Falle. In: Dobelli R (Hrsg) Die Kunst des klaren Denkens. Hanser, München, S 49–51
- Dobelli R (2012) Warum Sie lieber Romane lesen als Statistiken. In: Dobelli R (Hrsg) Die Kunst des klugen Handelns. Hanser, München, S157–S159
- Hilb M (1992) Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze. Referate einer Tagung. Industrielle Organisation, Zürich
- Neubauer N (2010) Krisenmanagement in Projekten. Springer, Berlin/Heidelberg
- Thießen A (Hrsg) (2019) Handbuch Krisenmanagement. Springer VS, Berlin/Heidelberg
- Tumuscheit KD (2004) Erste-Hilfe-Koffer für Projekte. Orell Füssli, Zürich

Ereignisinduzierte Krisen: Wie man einen Flächenbrand verhindert

Inhaltsverzeichnis

- 17.1 „Fly the aircraft first“ – Das Tagesgeschäft fortsetzen – 255
- 17.2 Abstand gewinnen – 256
- 17.3 Kommunikation in der Krise oder wie man einen Flächenbrand verhindert – 258
- 17.4 Das Timing in der Krisenkommunikation – 261
- 17.5 Frühwarnsystem für provozierte Krisen – 264
- 17.6 Die Krise einkreisen und isolieren – 266
 - 17.6.1 Falle Nummer eins: Vermutungen ersetzen Fakten – 266
 - 17.6.2 Falle Nummer zwei: Die Suche nach dem Verursacher ersetzt die Suche nach den Ursachen. – 267
 - 17.6.3 Falle Nummer drei: Die Sicht auf viele Bäume ersetzt die Sicht auf den Wald – 268
- 17.7 Wann ist eine Krise gelöst? – 270
- Literatur – 273

Trailer

Es gibt Ereignisse, die unvermittelt über einen hereinbrechen und sich so schnell zur Krise entwickeln, dass jede Vorbeugung zu spät kommt.

Jemand macht zum Beispiel eine Entdeckung, die grundlegende Annahmen der Projektplanung komplett in Frage stellt. Oder ein Sponsor kündigt spontan seine Unterstützung auf. Folglich fehlen essentielle Ressourcen, mit denen fest gerechnet wurde. Eine zentrale Aufgabenstellung, von der Sie angenommen hatten, sie sei längst gelöst und in trockenen Tüchern, wurde von den Beauftragten ganz anders verstanden. Nun fallen die Verantwortlichen aus allen Wolken und erklären die Aufgabe als unlösbar.

In solchen Fällen ist der Projektstatus schlagartig rot. Weil ereignisinduzierte Krisen einen unvorbereitet treffen, fühlen sie sich höchst bedrohlich an und es scheint unklar, ob das Projekt sie überleben wird. Meistens aber vergehen spontan aufflammende Krisen genauso schnell, wie sie gekommen sind, vorausgesetzt man reagiert richtig und versucht sie nicht einfach nur auszusitzen (■ Abb. 17.1).



■ Abb. 17.1 Ereignisinduzierte Krise

17.1 „Fly the aircraft first“ – Das Tagesgeschäft fortsetzen

Bei ereignisinduzierten Krisen ändern sich die Rahmenbedingungen für das Projekt schlagartig. Die Betroffenen sind meistens mit einer Situation konfrontiert, die für sie völlig neu ist, und in der sie unerfahren sind. Der Ausgang der Situation scheint ungewiss. Diese Faktoren verunsichern und führen dazu, dass die einen in Panik geraten und die anderen vor der neuen Situation resignieren.

Der von Hersey und Blanchard entwickelte situative Führungsstil sieht vor, unerfahrenen Mitarbeitenden möglichst genaue Instruktionen zur ihren Aufgaben zu erteilen. ► Abschn. 14.1 Phasenmodell nach Tuckman und situativer Führungsstil. Folgt man diesem Konzept in der frühen Phase einer ereignisinduzierten Krise, heißt das für Sie als Projektleitung, klare Ansagen zu den nächsten Schritten zu geben, die aus dieser Krise wieder hinausführen (Burmam et al. 2005). In den nächsten Abschnitten wird erklärt, wie das geht. Der erste Schritt ist der einfachste, aber er kostet, wie das oft mit ersten Schritten ist, die höchste Überwindung.

In der Luftfahrt gibt es für unvorhergesehene Krisensituationen während des Flugs den Verhaltenskodex: „Fly the aircraft first“ (FAA General Aviation Joint Steering Committee 2018). Nicht die Krise hat höchste Priorität, sondern das Flugzeug auf Höhe und Kurs zu halten.

► Beispiel

Das Gebot, „Fly the aircraft first.“, gründet auf die Absturzursache des Flugs Eastern Airlines 401 im Dezember 1972 (NTSB 1972).

Während des Landeanflugs auf Miami war die gesamte, vierköpfige Cockpitbesatzung einer Lockheed TriStar mit einer defekten Kontrollleuchte beschäftigt, die eigentlich anzeigen sollte, dass das Bugfahrwerk ausgefahren war. Niemand war übrig, der in dieser Phase verfolgte, ob das Flugzeug noch dem korrekten Gleitpfad zur Landebahn folgte. Dies war unglücklicherweise nicht der Fall. Stattdessen endete der Sinkflug in den Sümpfen der Everglades nordwestlich von Miami. 101 von insgesamt 176 Menschen an Bord starben.

Seitdem gilt in der Luftfahrt: Bei allem was geschehen mag, erste Priorität hat immer, das Flugzeug zu fliegen und es auf Höhe und Kurs zu halten. ◀

Egal, wie schwerwiegend eine Krise auf den ersten Blick erscheinen mag, führen Sie zuerst das Projekt weiter, halten Sie Höhe und Kurs.

Für spontane Krisensituationen in Ihrem Projekt können Sie diesen Verhaltenskodex übernehmen. Egal, was geschehen mag, führen Sie zuerst das Projekt weiter, halten Sie Höhe und Kurs. Sie mögen sich zu Recht fragen, was es bringen soll, ein Projekt weiterzuführen, wenn doch klar ist, dass dies in der gegenwärtigen Krisenlage überhaupt keinen Sinn mehr ergibt. Sie können im ersten Moment der Katastrophenmeldung aber noch gar nicht wissen, ob diese Einschätzung tatsächlich zutrifft. Vielleicht verhält es sich wie mit der defekten Kontrollleuchte von Flug 401, die fälschlicherweise nicht anzeigt, dass das Bugfahrwerk ausgefahren ist.

Eine Katastrophenmeldung ist ein Schock, der lähmend wirkt. Eine Schockstarre können Sie sich aber in Krisensituationen gar nicht leisten. Sie müssen dringend etwas unternehmen, um das Projekt aus seiner Notlage wieder herauszuführen. Dazu brauchen Sie stichhaltige Informationen und vor allem gute Ideen von Ihren Projektmitarbeitenden. Die bekommen Sie aber nicht, wenn Sie das gesamte Projekt auf Panikmodus umschalten, indem Sie zum Beispiel alle laufenden Aktivitäten aussetzen und stattdessen spontane Krisen-Meetings aufsetzen, auf die Sie und alle anderen völlig unvorbereitet sind. Das signalisiert Handlungsunfähigkeit, verunsichert und verstärkt eher den Schockeffekt im Team, als das es irgendwie hilft. Deswegen folgen Sie dem Motto: „Fly the aircraft first“ oder halten Sie es mit dem britischen Motto: „Keep calm and carry on.“

17.2 Abstand gewinnen

► Beispiel

Nehmen wir an, beim Entwurf des Prototyps wurde davon ausgegangen, dass unter Verwendung neuartiger Karbonverbundstoffe der Rumpf ein Trockengewicht von 30 Tonnen niemals überschreitet. Nach der Fertigstellung des ersten Rumpfes stellt sich jedoch heraus, dass das Trockengewicht weit über diesem angestrebten Wert liegt.

Das ist ein großer Schock für die Entwurfsabteilung. Mit einer derart deutlichen Gewichtsüberschreitung hatte keiner auch nur im Traum gerechnet. Nach einer ersten Krisensitzung ist allen sofort klar, dass die Gesamtkonstruktion des Prototyps davon betroffen ist. Damit ist auch die Dimensionierung der Tragflächen hinfällig und die prognostizierten Leistungsparameter können so auf gar keinen Fall eingehalten werden.

Man hätte sich nie auf dieses Experiment mit dem neuen Karbonverbundstoffen einlassen sollen. Jetzt kann man das ganze Projekt eigentlich nur noch einstampfen. ◀

Wenn Sie ein kreatives Hobby, wie Malen, Heimwerken oder Töpfern pflegen, dann kennen Sie sicher den Effekt, der sich einstellt, wenn etwas misslingt und sich so gar nicht nach den ursprünglichen Vorstellungen entwickelt. Dann schmeißt man erstmal alles in die Ecke und will von dem ganzen Unterfangen für eine Weile überhaupt nichts mehr wissen. Doch nach ein paar Tagen legt sich der Gram und man kehrt zu seinem begonnenen Werk zurück. Auf den zweiten Blick stellt sich dann meistens heraus, dass das Ausmaß der Katastrophe gar nicht so groß ist wie zuerst empfunden. Eigentlich sind nur an der einen oder anderen Stelle kleine Korrekturen erforderlich. Der Grund für diese geänderte Sicht liegt darin, dass man in der Zwischenzeit Abstand gewonnen hat und sich mit der Tatsache abfinden konnte, dass nun mal die Wirklichkeit von den Wunschvorstellungen an das geplante Werk etwas abweicht.

Mein Beispiel mit dem unterschätzten Trockengewicht des Flugzeugrumpfes soll genau diesen Effekt beschreiben. Mit der Tatsache, dass das ursprünglich angenommene Trockengewicht nicht eingehalten werden kann, scheint für die Konstrukteure der gesamte Entwurf in Frage gestellt. Die spontane Verzweiflung hat aber nichts mit der Krise selbst zu tun, sondern rührt daher, dass man sich bei der Planung auf mögliche Irrtümer nicht eingestellt hat. Die Enttäuschung über die eigene Fehlbarkeit ist dann erst einmal so schmerzhaft, dass man von dem gesamten Projekt nichts mehr wissen will. Deswegen sind diejenigen, welche für sich selbst ein gewisses Maß an Unzulänglichkeit in Betracht ziehen, auf lange Sicht die glücklicheren Menschen.

Die Konsequenz ist, gleich zu Beginn von Krisen Abstand zum Projekt und seiner Situation zu gewinnen, um das Ausmaß geplatzter Pläne und Träume nüchtern einzuschätzen, und nicht erst Tage später. Hierin unterscheidet sich Ihre Rolle als Projektleitung grundsätzlich von der Ihrer Projektmitarbeitenden. Die Projektmitarbeitenden arbeiten im Projekt und dürfen entsprechend emotional involviert sein. Als Projektleitung arbeiten Sie dagegen am Projekt und für die Projektmitarbeitenden.

Den erforderlichen Abstand zur Krisensituation kann man nur herstellen, wenn man prinzipiell seine Person nicht mit dem Projekt gleichsetzt, etwa nach dem Motto: „Das Projekt bin ich.“ Stattdessen sollten Sie sich in einer Krise von folgendem Motiv leiten lassen: In der Krise ist das Projekt der Patient und Sie als Projektleitung der behandelnde Arzt. Ein Arzt darf nicht im Mitleid zu seinem Patienten versinken. Er muss einen kühlen Kopf behalten, um die richtige Diagnose zu stellen und so schnell wie möglich die notwendige Behandlung einzuleiten. Aus demselben Grund sollten Sie die Krise des Projekts nicht zu Ihrer persönlichen Krise machen. Sollte das Projekt scheitern, geht für Sie das Leben trotzdem weiter.

Panik in der Krise herrscht bei denen, die sich auf Krisen nicht eingestellt haben.

In der Krise ist das Projekt der Patient und Sie als Projektleitung sind der behandelnde Arzt. Das funktioniert nur, wenn Sie die Krise des Projekts nicht zu Ihrer persönlichen Krise machen.

17.3 Kommunikation in der Krise oder wie man einen Flächenbrand verhindert

Bevor man die Ursachen einer lokalen Krise bekämpft, sollte man dafür sorgen, dass sie sich nicht zu einem Flächenbrand entwickelt.

Außerhalb Ihres Projektes gibt es genügend Selbstdarsteller und Wichtigtuer, die nur auf eine Gelegenheit warten, andere Kollegen klein zu reden, um sich selbst groß zu machen. Denen kommt eine Krisenmeldung über das Projekt eines potentiellen Konkurrenten als Steilvorlage gerade recht. Solche Leute bauschen die Krisen ihrer Konkurrenten auf den informellen Kommunikationskanälen so groß wie nur irgend möglich auf. So kommt es dann zum Flächenbrand.

Deswegen machen Sie eine Krise in Ihrem eigenen Projekt als solche erst publik, wenn Sie ein möglichst vollständiges Bild der Lage haben. Am besten haben Sie dann auch schon einen Plan in der Tasche, wie es weitergeht. Solange Ihnen Informationen nur in Bruchstücken vorliegen und Ihr Gesamtbild der Situation unvollständig ist, sollte nur das Nötigste davon nach außen dringen. Sonst gibt es zu viel Raum für Spekulationen. Diese sorgen für Verunsicherung, die beabsichtigt oder unbeabsichtigt von anderen weiter geschürt wird.

Das ist kein Aufruf zur Intransparenz. Transparenz bedeutet nämlich nicht, jedes einzelne Bruchstück an Information sofort nach außen weiterzugeben, sobald es im Projekt auftaucht. Das einzige, was Sie damit erreichen, ist, anderen die Interpretation zu überlassen, wie alles zusammenhängen könnte.

Als Projektleitung sollten Sie niemals die Interpretationshoheit über die Informationen einer Krise aus der Hand geben! Für alle Außenstehenden, die in irgendeiner Weise von der Krise in Ihrem Projekt Kenntnis erhalten – Stakeholder, Freunde und Kritiker – muss stets klar sein: Allein Sie sitzen an der Quelle aller relevanten Informationen. Nur von Ihnen kommen deshalb die Informationen unverfälscht und aus erster Hand. Nur bei Ihnen und Ihren Projektmitarbeitenden liegt die Summe aller Expertise, die Informationen vollständig und richtig zu interpretieren.

Es kann trotzdem geschehen, dass Informationen und Halbwahrheiten über Probleme im Projekt unkontrolliert nach außen dringen und von Neidern und Konkurrenten zur Desinformation und damit zum Schaden des Projektes missbraucht werden. Je größer ein Projekt und sein Umfeld sind, desto schwerer lässt sich so etwas vermeiden. Der größte Schaden entsteht dabei durch die Verunsicherung Ihrer Sponsoren, Auftraggeber und Kunden. Diese fragen sich zuallererst, warum Sie die Krisenmeldung nicht direkt von Ihnen als Projekt-

Machen Sie eine Krise erst publik, wenn Sie ein möglichst vollständiges Bild der Lage haben.

17

Werden Krisenmeldungen zuerst von Dritten verbreitet, steht Ihre Vertrauenswürdigkeit in Frage.

leitung erhalten, sondern von Dritten. Das weckt Zweifel an Ihrer Vertrauenswürdigkeit. Diese Zweifel wiegen viel schwerer als die Frage, was an den von Dritten zugetragenen Informationen wirklich dran ist.

„Herr Schneider, uns ist zu Ohren gekommen, dass es große Probleme in Ihrem Projekt gibt. Warum erfahren wir das nicht direkt von Ihnen?“

Der größte Fehler, den Sie in einer solchen Situation machen können, ist, sich mit einer Gegendarstellung zu verteidigen. Dies führt lediglich dazu, dass Aussage gegen Aussage steht und verstärkt nur die bereits entstandene Verunsicherung. Stattdessen geht es erst einmal darum, verlorenes Vertrauen wieder zurückzugewinnen. Das Vertrauen in Ihre Person sollte größer sein als in die Quelle, mit deren Informationen Sie gerade konfrontiert werden. Deswegen fragen Sie als erstes nach dieser Quelle. Wenn Sie sich verteidigen sollen, ist es Ihr gutes Recht zu erfahren, wer Ihr Gegner ist.

„Ich finde es auch nicht gut, dass Sie Informationen über angebliche Probleme im Projekt zuerst von jemand anderem als mir erhalten. Dürfte ich erfahren, aus welcher Quelle diese Informationen kommen?“

„Herr Schneider, das tut doch jetzt nichts zur Sache. Sagen Sie uns lieber, was an der Sache dran ist.“

Wenn Ihnen die Quelle nicht genannt wird, ist das ein Zeichen dafür, dass die Quelle geschützt werden soll. Solange Ihnen aber eine Quelle nicht genannt wird, bleiben deren Informationen ein Gerücht. Diese Schwachstelle können Sie nutzen. Die Verlässlichkeit einer Quelle, die unbekannt bleiben muss, darf man zu Recht anzweifeln. Somit geht der erste Punkt an Sie.

„Ich finde es nie verkehrt zu wissen, aus welcher Quelle eine Information kommt, sonst bleiben es nur Gerüchte, und Gerüchte über Probleme gibt es schließlich immer.“

Sollte man Ihnen Quellen nennen, können Sie damit arbeiten. Nehmen wir an, die Ihnen genannte Quelle sei Herr Meyer. Jetzt gibt es zwei Möglichkeiten zu reagieren. Die erste ist, den Spieß umzudrehen. Der Lenkungsausschuss wirft Ihnen vor, dass die Problemmeldungen nicht direkt von Ihnen, sondern über Herrn Meyer gekommen sind.

„Wir haben die Informationen von Herrn Meyer. Wir hätten Sie lieber von Ihnen direkt erfahren.“

Genauso dürfen Sie sich dann aber fragen, warum sich Herr Meyer mit seinen Erkenntnissen nicht direkt an Sie als Projektleitung wendet, sondern lieber den Umweg über den Lenkungsausschuss sucht.

„Also mit Herrn Meyer arbeiten wir eigentlich gut zusammen. Er kennt das Projekt sehr gut. Wenn er Probleme sieht,

Die Verlässlichkeit einer Quelle, die unbekannt bleiben muss, darf man zu Recht anzweifeln.

frage ich mich, warum er damit nicht direkt auf mich zugeht, sondern lieber den Umweg über den Lenkungsausschuss wählt?“

Die zweite Möglichkeit ist, darauf hinzuweisen, wie subjektiv die Sicht der Quelle sein könnte, mit deren Informationen Sie konfrontiert werden. Dazu nehmen Sie am besten selbst die Perspektive der Quelle ein.

„Herr Meyer war von Anfang an von unserem Projekt nicht überzeugt. Ich kann daher verstehen, wenn er jetzt aus seiner Situation heraus bei uns Probleme wahrnimmt.“

Auch so können Sie den Wahrheitsgehalt der Informationen relativieren, ohne ihn direkt zu bewerten

Im nächsten Schritt wenden Sie sich der Faktenlage zu. Wenn Sie ihre eigenen Informationen zur Krise bisher zurückgehalten haben, weil Ihnen die Faktenlage zur Weitergabe nicht ausgereicht hat, dann dürfte genau dies auch die Schwachstelle aller anderen Informationsquellen zu dieser Krise sein. Diese Schwachstelle können Sie herausarbeiten und offenlegen. Fragen Sie also nach konkreten Fakten:

„Hat Herr Meyer Ihnen etwas Genaueres zu den Problemen gesagt, die er in unserem Projekt sieht? Hat er Ihnen irgendwelche konkreten Fakten genannt?“

Wenn Ihnen Fakten genannt werden, arbeiten Sie diese einen nach dem anderen ab.

„Herr Meyer hat uns gesagt, dass es Probleme mit dem Gesamtgewicht des Rumpfes gibt. Ganz offensichtlich hat sich die Konstruktionsabteilung verrechnet.“

Bestätigen Sie die Fakten, die sich mit Ihrer Sicht decken. Wiederlegen Sie alle Behauptungen, zu denen Sie eigene Fakten als Gegenbeweis anführen können. Was übrig bleibt, geben Sie in den großen, unergründlichen Kessel mit der gelb leuchtenden Überschrift ‚unklar‘. Garnieren Sie das Ganze mit weiteren Fragestellungen, die ebenfalls noch unbeantwortet sind, aber von der Gegenseite offensichtlich nicht erwähnt wurden.

„Ja, es stimmt, dass wir Probleme mit dem Gewicht des ersten Rumpfes für den Prototypen haben. Aber ich kann Ihnen versichern, dass sich die Konstruktionsabteilung nicht verrechnet hat.“

Bevor wir mit der Fertigung des ersten Rumpfes angefangen haben, wurden die Annahmen zu Berechnung des Gesamtgewichts durch die Probeanfertigung einzelner Rumpfsegmente bestätigt.

Es gibt aber zahlreiche andere Ursachen, die für das zu hohe Rumpfgewicht in Frage kommen. Vielleicht haben wir Fehler beim Wiegen gemacht? Vielleicht sind die Wandstärken bei der Fertigung höher ausgefallen als im Entwurf vorgesehen? Vielleicht stimmt etwas nicht mit der Zusammensetzung des Ausgangsmaterials?

Wenn Sie eigene Informationen zur Krise zurückhalten, weil die Faktenlage zu dünn ist, dann dürfte dies auch die Schwachstelle aller anderen Informationsquellen zu dieser Krise sein.

Wir wissen es noch nicht! Wir haben gerade erst angefangen, diesen Verdachtsmomenten nachzugehen. Das Problem ist ganz neu aufgetaucht und noch ist zu den möglichen Ursachen alles offen.“

Wenn Sie damit fertig sind, ziehen Sie Bilanz. Wie viele Fakten sind unstrittig? Welche Informationen der gegnerischen Quelle sind definitiv falsch? Was alles ist noch ungeklärt? Überzeugen Sie damit Ihren Lenkungsausschuss, dass die bisherige Faktenlage noch viel zu dünn ist, um schon belastbare Schlussfolgerungen zu ziehen. Schon gar nicht ist jetzt der richtige Zeitpunkt, Entscheidungen zu treffen, wie es weiter gehen soll.

„Sehen Sie, genau das ist der Grund, warum ich bis jetzt den Lenkungsausschuss noch nicht informiert habe. Die Faktenlage ist einfach noch viel zu dünn, um Ihnen etwas Konkretes sagen zu können. Sobald es stichhaltigere Informationen gibt, auf deren Grundlage sich dann die richtigen Entscheidungen treffen lassen, melde ich mich wieder.“

Sehr wahrscheinlich müssen Sie dann einen genauen Termin nennen, bis wann Sie ihre Ursachenforschung abgeschlossen haben. Das ist natürlich absurd. Weil man aber spätestens seit der Antike und dem Orakel von Delphi glaubt, man könne in die Zukunft schauen, ist es wohl auch nicht zu ändern. Immerhin haben Sie bis dahin Zeit gewonnen und noch zwei weitere Dinge erreicht:

1. Sie haben eine Gegendarstellung zur Lage der Krise vermieden, die natürlich genauso angreifbar gewesen wäre wie die Darstellungen der Quellen, mit denen Sie konfrontiert wurden.
2. Sie haben gezeigt, dass Ihnen eine solide Informationspolitik wichtiger ist, als den sich täglich anhäufenden Ballast an Projektinformationen einfach ungefiltert beim Lenkungsausschuss abzuladen.

Überzeugen Sie den Lenkungsausschuss, dass die bisherige Faktenlage zu dünn ist, um schon belastbare Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.

17.4 Das Timing in der Krisenkommunikation

Es ist ausgesprochen schwierig, wenn nicht unmöglich, den richtigen Zeitpunkt zu treffen, um erstmalig darüber zu berichten, dass sich im Projekt eine Krise abzeichnet. Geschieht dies zu früh, bleibt zu viel Raum für Spekulationen, die zu Verunsicherung führen und von der Erforschung der eigentlichen Ursachen ablenken. Zögern Sie zu sehr, übernehmen andere für Sie die Berichterstattung. In beiden Fällen verlieren Sie die Interpretationshoheit und damit die Kontrolle über Ihre Informationspolitik. Und vor allem verlieren Sie beide Male Vertrauen bei Ihren Sponsoren und Auftraggebern.

Gegen schlechtes Timing in der Krisenkommunikation gibt es eine einfache Versicherung: frühzeitige Vorwarnungen.

Gegen schlechtes Timing gibt es eine einfache Versicherung: frühzeitige Vorwarnungen. Auf Englisch nennt man solche Vorwarnungen ‚Heads-Up‘. Aber wie das mit Versicherungen so ist, sie haben ihren Preis.

► Beispiel

Sie kennen solche Heads-Ups vom Fliegen: Sie haben es gerade geschafft, ein bisschen einzuschlafen, da ertönt ein sanfter Gong und es kommt eine Durchsage vom Piloten:

„Meine sehr verehrten Fluggäste, unser Radar zeigt eine Ansammlung von Gewitterwolken direkt vor uns. Wir müssen deswegen mit Turbulenzen rechnen. Wir bitten Sie daher, sich anzuschallen und Ihren Sitz in eine aufrechte Position zu bringen. Bitte machen Sie sich keine Sorgen, das Flugzeug ist für solche Situationen konstruiert.“

Solche Durchsagen haben zwei Effekte. Erstens heben alle Passagiere ihre Köpfe, als ob der Pilot vorne auf einer Bühne stehen würde und man ihn dann besser sehen und verstehen könnte. Vielleicht kommt daher der englische Ausdruck Heads-Up? Zweitens beginnt man sich Gedanken zu machen. Ich mache mir dabei, ehrlich gesagt, nie Sorgen um das Flugzeug. Mich beschäftigt mehr, ob ich selbst für solche Turbulenzen konstruiert bin. ◀

Ein Heads-Up sollte aus drei Teilen bestehen:

1. Was geschah wann und wo? „Sehr geehrte Mitglieder des Lenkungsausschuss, seit gestern Abend wissen wir, dass es ein Problem mit dem Gewicht der Rumpfkonstruktion gibt.“

2. Was ist der Status? „Wir haben noch keine gesicherten Informationen zu Ausmaß und Ursache.“

3. Wie geht es weiter? „Wir arbeiten mit Hochdruck an der Ursachenforschung und melden uns wieder, sobald wir mehr wissen.“

Mit einem Heads-Up sichern Sie sich die Kontrolle über den Informationsfluss aus Ihrem Projekt.

Mit einem Heads-Up sichern Sie sich die Kontrolle über den Informationsfluss aus Ihrem Projekt. Der Preis dafür ist allerdings ein gewisses Grundrauschen an Verunsicherung, das unter Umständen als nicht gering einzuschätzen ist. Das hängt sehr vom Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und ihren Sponsoren und Auftraggebern ab. Ist das Vertrauensverhältnis gut, kann eine Vorwarnung das Vertrauen sogar weiter festigen. Dann wird man sich im Lenkungsausschuss in dem Vertrauen bestätigt fühlen, dass Sie auch in Krisen das Projekt und die Kommunikation dazu im Griff haben. Wenn nicht, erhalten Sie auf Ihre Vorwarnung wahrscheinlich Antworten, die mehr oder weniger in folgende Richtung gehen:

„Herr Schneider, was hat dieses Heads-Up zu bedeuten? Müssen wir uns Sorgen machen?“

Die Frage ist rhetorisch, denn es steht in Ihrem Heads-Up ja genau drin, was es zu bedeuten hat. So genau jedenfalls, wie es zu diesem Zeitpunkt eben möglich ist. Wenn man Ihnen aber nicht so ganz vertraut, glaubt man, es stecke mehr dahinter. Eine spontane Erklärung, wird an dieser Vertrauenssituation erst einmal nicht viel ändern. Wenn möglich, warten Sie besser mit einer Antwort ab, bis Sie mehr Informationen in der Hand haben. Unabhängig davon, ist Ihre Versicherungspolice gegen unkontrollierten Informationsfluss aus dem Projekt mit einem Heads-Up auf jeden Fall unter Dach und Fach.

Krisenmanagement ist vor allem Kommunikationsmanagement (Arnd 2008; Steinke 2018). Wenn von einem schlechten Krisenmanagement die Rede ist, meint man meistens ein schlechtes Kommunikationsmanagement. Außenstehende und Betroffene beklagen sich dann, unzureichend und zu spät informiert zu werden.

Leider liegt es in der Natur von Krisen, dass Informationen über deren Ursachen und mögliche Lösungen nicht vom ersten Moment an vorliegen. Auch wenn die perfekte Krisenkommunikation daher ein Ding der Unmöglichkeit zu sein scheint, so lassen sich doch immerhin folgende elementare Fehler vermeiden:

1. Vermeiden Sie, dem Druck nach Informationen nachzugeben, indem Sie sich z. B. an Spekulationen beteiligen. Halten Sie sich allein an die Fakten, selbst wenn am Anfang nur der eine Fakt besteht, zu wissen dass man noch nichts weiß.
2. Leugnen Sie eine Krise nicht, wenn Sie offensichtlich eingetreten ist.
3. Überlassen Sie die Kommunikation niemals Dritten außerhalb Ihres Projektes.

Krisenmanagement ist vor allem Kommunikationsmanagement.

Das Schlimme an einer Krise ist nicht die Krise selbst, sondern die Ungewissheit über deren Konsequenzen. Diejenigen, die von einer Projektkrise betroffen sind machen sich keine Sorgen um das Projekt, sondern um sich selbst. Projektmitarbeitende machen sich Sorgen um ihren Job, Sponsoren machen sich Sorgen um ihre Investitionen und als Projektleitung machen Sie sich vielleicht Sorgen um Ihren guten Ruf. Unter dem Druck dieser Ungewissheit suchen die Betroffenen nach Anteilnahme. Diese Anteilnahme wird von Ihnen als Projektleitung erwartet. Sie können diesem Bedürfnis nachkommen, indem Sie den Druck der Ungewissheit offen ansprechen.

Das Schlimme an einer Krise ist nicht die Krise selbst, sondern die Ungewissheit über deren Konsequenzen.

„Für alle von uns ist der Druck in dieser Situation groß und die momentane Ungewissheit quälend. Trotzdem hat es keinen Sinn, sich deswegen an Spekulationen zu beteiligen. Stattdessen bauen wir auf Fakten und werden diese mitteilen, sobald wir sie in der Hand haben.“

Wenn Sie ein sehr großes Projekt führen, stellen Sie am besten ein separates Team ab, einen Krisenstab, der sich gezielt um die Krisenkommunikation kümmert. Der Krisenstab hält somit den Fachexperten den Rücken frei, sich auf die Ursachenforschung zu konzentrieren.

17.5 Frühwarnsystem für provozierte Krisen

Ist erst einmal die Krise über einen hereingebrochen, werden schnell die Rufe laut, ein Frühwarnsystem habe gefehlt. Nun scheint es müßig, über ein fehlendes Frühwarnsystem zu klagen, wenn die Vorboten der Krise als solche nicht bekannt waren. Vorboten zu Krisen gibt es jedoch immer. Selbst wenn sie sich nicht deuten lassen, so sind Vorboten in der Regel als spontane Veränderungen im Projektumfeld sichtbar:

- Der Kollege, der Sie gestern noch freundlich begrüßt hat, schaut Sie heute nicht mehr an.
- Wo im gestrigen Abstimmungstermin noch lebhaft diskutiert wurde, herrscht heute eisiges Schweigen.
- Eine Klärung offener Fragen, die gestern noch mit höchster Dringlichkeit erbeten wurde, spielt heute plötzlich keine Rolle mehr.
- Eine Quelle ständiger Berichte versiegt ganz plötzlich.

Es sind diese Art von Symptomen, wenn unerwartet der Funkkontakt abreißt und auf Ihrem Radar plötzlich nichts mehr zu sehen ist, die Sie als Vorboten spontaner Krisen ernst nehmen sollten.

Es ist nicht nur wichtig, die Vorboten einer Krise zu bemerken. Um die Krisenkommunikation im Griff zu haben, ist es vor allem entscheidend, als erster davon zu erfahren.

Es ist nicht nur wichtig, Vorboten einer Krise früh zu bemerken. Für Sie als Projektleitung ist es vor allem entscheidend, als erste davon zu erfahren. So behalten Sie die Krisenkommunikation von Anfang an im Griff. Deswegen lohnt sich ein Frühwarnsystem immer.

Ein Frühwarnsystem ist ein dichtes und schnelles Nachrichtennetzwerk, an dessen Enden rote Telefone stehen. Es ist eine Kommunikationsstruktur, die sich nach außen wendet, über den Rahmen des eigenen Projektes hinaus. Es dient vor allem dazu, die Stimmungen außerhalb des Projektes und über das Projekt mitzubekommen. Ändert sich die Nachrichten- und Stimmungslage abrupt, sind das mögliche Vorboten einer Krise. Als Projektleitung sind Sie deswegen auch immer außerhalb Ihres Projektes unterwegs und pflegen dieses Nachrichtennetzwerk. Wenn sich etwas ändert, erfahren Sie es so als erste.

In einem weiten Projektumfeld gibt es immer Neider und Gegner und die Messlatte, die Sie mit den Erfolgen Ihres Projektes gelegt haben, liegt für diese Leute gegebenenfalls zu hoch,

um an sie heranreichen zu können. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Ihr Projekt ist drauf und dran, ein Problem zu lösen, an dem sich viele andere schon seit Jahren die Zähne ausgebissen haben. Das birgt natürlich eine gewisse Peinlichkeit für Ihre Kollegen, die es vorher nicht geschafft haben. Deren Streben ist daher, die Erfolge Ihres Projektes klein zu reden. Im äußersten Fall wird die Ablösung Ihres Projektes durch eigene Initiativen verfolgt. Personen, die das machen, spielen selten mit offenen Karten. Sie kommunizieren solange verdeckt, bis Fakten geschaffen sind, auf die Sie und ihre Mitstreiter dann kaum noch Einfluss nehmen können. So werden Krisen provoziert.

Ein Frühwarnsystem kann Ihnen schon Informationen über Veränderungen liefern, wenn diese erst diskutiert werden, aber noch keine Fakten geschaffen wurden.

Beispiele:

- Unter Ihren Kritikern bildet sich eine Allianz gegen Ihr Projekt, die versucht, Ihnen mit einem eigenen Projektvorschlag Konkurrenz zu machen. Mit diesem Konkurrenzprojekt müssten Sie dann um die vorhandenen Ressourcen streiten.
- Kritiker und Gegner Ihres Projektes stellen Ihre Kompetenz als Projektleitung oder den Sinn Ihres Projektes in Frage. Sie argumentieren damit, dass die in Ihrem Projekt gebundenen Ressourcen verschwendet sind und bei ihnen besser investiert wären.
- Meinungsführer im Unternehmen bringen neue Themen in den Fokus der Diskussionen, die Ihr Projekt bedeutungslos werden lassen. Sie stehen mit Ihrem Projekt nicht mehr auf der Agenda der Unternehmensführung.
- Mitarbeitende beschwerten sich über Ihren Führungsstil als Projektleitung.

Was Ihnen ihr Frühwarnsystem meldet, würden Sie auf anderen, formalen und offiziellen Kanälen viel später erfahren; gegebenenfalls zu spät. Ein Frühwarnsystem ist aber nur von Nutzen, wenn die roten Telefone ständig besetzt sind und dessen Meldungen sofort aufgenommen und weitergegeben werden. Die Informationen, die Sie von Ihrem Frühwarnsystem erhalten, müssen Sie umgehend verifizieren und an die richtigen Stellen weiterleiten.

Provozierten Krisen werden durch Manipulationen geschürt. Manipulation bedeutet verdeckte Einflussnahme. Verdeckte Einflussnahme hebt man aus, indem man sie aufdeckt. Das erste und wirkungsvollste Mittel gegen Manipulation ist daher, die Meldungen Ihres Frühwarnsystems auf den Tisch zu legen und für Transparenz zu sorgen. Fragen Sie dazu überall nach, was an den Meldungen, die Ihnen vorliegen, dran ist. Gleichgültig ob Ihnen Bestätigungen oder lediglich Dementis

Provozierte Krisen sind eine Form der Manipulation Ihres Projektumfelds. Manipulation ist verdeckte Einflussnahme. Verdeckte Einflussnahme hebt man aus, indem man sie aufdeckt.


zurückgemeldet werden, Sie haben damit einen großen Schritt gemacht, den Manipulationen gegen Ihr Projekt entgegenzuwirken.

- Wenn Sie mitbekommen, dass heimlich über neue Projekte als Alternative zu Ihrem eigenen Projekt diskutiert wird, informieren Sie darüber im Lenkungsausschuss. Verdeutlichen Sie die Risiken für Ihre Auftraggeber und Sponsoren, die sich ergeben würden, wenn die sich abzeichnenden Entwicklungen ihren Lauf nehmen.
- Wenn Sie mitbekommen, dass hinter den Kulissen der Sinn Ihres Projektes in Frage gestellt wird, gehen Sie in die Gegenoffensive. Machen Sie verstärkt Werbung für Ihr Projekt und seine Ziele.
- Wenn Sie von Beschwerden über Ihr Projekt oder Ihren Führungsstil hören, die hinter Ihrem Rücken verbreitet werden, versuchen Sie die Quellen zu erfassen. Gehen Sie auf die entsprechenden Kollegen zu und führen Sie eine Aussprache herbei.
- Ändern sich Nachrichten- und Stimmungslage, dann prüfen Sie, ob Ihre Annahmen und Vorgehensweisen noch gültig bzw. der Lage angemessen sind. Für diese Art von Veränderungen sollten Sie und ihre Mitarbeitenden immer in Alarmbereitschaft sein.

17.6 Die Krise einkreisen und isolieren

Sobald Sie die Kommunikation zur Krise im Griff haben, gilt es, die Krise einzukreisen und zu isolieren. Bei der Ursachenforschung gibt es drei große Fallen, in die vor allem Experten mit viel Erfahrung gerne hineinlaufen.

17.6.1 Falle Nummer eins: Vermutungen ersetzen Fakten

Das Typische an Katastrophenmeldungen ist, dass anstelle von Fakten die vermeintlichen Ursachen kolportiert werden. Mit anderen Worten Ursache und Wirkung werden nicht auseinandergehalten. Zur Illustration gebe ich Ihnen in  Tab. 17.1 Beispiele aus dem Alltag, die Ihnen bekannt sein dürften.

Katastrophenmeldungen sind vor allem deswegen unangenehm, weil man nicht mit ihnen rechnet. Man rechnet nicht mit ihnen, weil sie nicht wahr sein dürfen. Sie dürfen nicht wahr sein, weil sie nicht ins Weltbild passen. Das Unerklärliche, das gar nicht hätte eintreten dürfen, verlangt umso mehr nach Erklärung, und zwar dringend, am besten sofort. Außer-

Katastrophenmeldungen sind vor allem deswegen schwer zu akzeptieren, weil man nicht mit ihnen rechnet.

■ **Tab. 17.1** Vermutungen versus Fakten bei Katastrophenmeldungen

Meldung	Fakt
Mein Schlüsselbund ist gestohlen worden.	Der Schlüsselbund liegt nicht an der Stelle, an der Sie ihn vermuten.
Die Eichhörnchen sind ausgestorben.	Das Eichhörnchen, das Sie sonst immer beim Spaziergehen antreffen, ist heute nicht zu sehen.
Die Leute mögen mich nicht mehr. Ich werde vereinsamen.	Seit vier Stunden haben Sie keine neue Nachricht mehr auf Ihrem Handy erhalten.
Meine Firma ist am Ende und geht Pleite. Ich werde meinen Job verlieren.	Der Gewinn ist gegenüber dem Vorjahr um 5 % eingebrochen.

dem sollte der Grund für die Katastrophe auf keinen Fall bei einem selbst liegen.

Wenn Sie in Krisensituationen dem Reflex nachgeben, sofort die Ursachen dafür zu liefern, verbauen Sie sich von vornherein alle Wege, die Sie zu dem wahren Kern der Krise führen könnten. Stattdessen erliegen Sie dem Bestätigungsfehler (engl.: Confirmation Bias) und jagen vergeblich Phantomen hinterher. Trennen Sie daher immer Fakten von Vermutungen. Das heißt vor allem, trennen Sie beobachtbare Symptome von vermeintlichen Ursachen. Erreicht Sie eine Katastrophenmeldung, fragen Sie deswegen nie zuerst nach den Ursachen, sondern immer nur nach den objektiven Fakten:

- Was ist genau geschehen und wann?
- Was wurde beobachtet und von wem?
- Welche konkreten Informationen liegen vor und aus welcher Quelle?

17.6.2 **Falle Nummer zwei: Die Suche nach dem Verursacher ersetzt die Suche nach den Ursachen.**

Die benötigte Zeit zur Ursachenfindung ist immer ein sehr kritischer Faktor, vor allem dann, wenn er unbekannt ist. Ausgerechnet das aber ist eine typische Situation in Krisen. Woher soll man wissen, wie lange man braucht, eine Ursache zu finden, solange die Ursache nicht bekannt ist? Es gibt zum Glück Möglichkeiten, die übliche Zeit zur Ursachenfindung erheblich abzukürzen. Die erste Möglichkeit ist, Falle Nummer eins zu entgehen und die vergebliche Jagd nach Phantomen zu

Die meiste Zeit, ein Problem zu lösen, wird dafür beansprucht, zunächst diejenigen zu ermitteln, die eine Lösung finden können.

überspringen. Die zweite Abkürzung zur Ursachenfindung ist etwas aufwendiger.

Die Suche nach der Ursache ist natürlich gleichzeitig auch eine Suche nach den Verursachern. Das scheint logisch. In einer Arbeitskultur, in der Verursacher von Problemen und Krisen schnell am Pranger stehen, ist das ein großes Problem. Dann wird von allen, die als Verursacher in Frage kommen, mehr Zeit und Energie in den Beweis ihrer Unschuld investiert, als darin, dem Problem selbst ernsthaft auf den Grund zu gehen. Weil aber die Verursacher von Krisen meist auch diejenigen sind, die am ehesten zur ihrer Klärung beitragen können, ist die Erörterung der (Un-)Schuldfrage sinnlos vertane Zeit.

Es gibt einen einfachen, aber auch kostspieligen Ansatz, diese Verzögerungen in der Ursachenforschung zu umgehen: Ziehen Sie alle in Frage kommenden Spezialisten in einer Taskforce zusammen! Die Spezialisten der Taskforce arbeiten alle im selben Raum. So werden Kommunikationswege so kurz wie möglich gehalten und die Arbeit beschleunigt. In diesem Raum werden alle Informationen gesammelt und ausgewertet. Hier schultern die Mitglieder der Taskforce gemeinsam den Druck, so schnell wie möglich zu einer Lösung zu kommen. Nur von hier werden Statusberichte nach außen gegeben. Alle anderen Projektaktivitäten außerhalb dieses Raums gehen ihren gewohnten Gang.

Mit dieser Maßnahme grenzen Sie das Ausmaß einer Krise wirkungsvoll ein und isolieren so die Krise im wahrsten Sinne des Wortes räumlich. Neben einer beschleunigten Ursachenfindung werden so allen Beteiligten ein Gemeinschaftsgefühl und Erfolgserlebnisse vermittelt. Wenn die Ursache gefunden ist, gehen alle als Gewinner daraus hervor. Der Preis dafür ist die Bindung vieler Schlüsselressourcen für die Dauer der Ursachenforschung. Zur Lösung einer ernsthaften Krise sollte dieser Preis jedoch nicht zu hoch sein.

17.6.3 Falle Nummer drei: Die Sicht auf viele Bäume ersetzt die Sicht auf den Wald

17

Für unbekannte Symptome sind gängige Diagnosen irrelevant.

Zur Erfahrung von Experten gehört das Wissen, wie häufig in der Vergangenheit bestimmte Symptome auf bestimmte Ursachen zurückzuführen waren. Experten nutzen dieses Wissen, um ihre Ursachenforschung zu beschleunigen. Dazu werden unwahrscheinliche Szenarien als Kandidaten einer Ursache zunächst ausgeschlossen und wahrscheinliche Szenarien näher in Betracht gezogen. Diese Strategie funktioniert hervorragend, solange die beobachteten Symptome alte Bekannte sind. Sehr oft wird diese Strategie jedoch auch für Symptome an-

gewendet, die völlig neu und unbekannt sind. Dieser Ansatz, der gerade für erfahrene Experten nicht untypisch ist, birgt den Denkfehler, dass bestehende Ursachenstatistiken auch auf unbekannte Symptome zutreffen.

► Beispiel

Seit drei Jahren kommt Herr Umberti jeden Tag in ein italienisches Restaurant zum Mittagessen. Jeder vom Personal kennt ihn, bis auf den neuen Praktikanten. Eines Tages erscheint Herr Umberti nicht zur gewohnten Stunde und auch nicht später. Dem Personal ist das ein völliges Rätsel. Der neue Praktikant äußert die Vermutung, dass Herr Umberti vielleicht krank geworden sein könnte. Das schließen alle anderen aus mit der Begründung, dass Herr Umberti ja noch nie krank gewesen sei.

Hier ist der Denkfehler offensichtlich. Schließlich ist jeder Grund, warum Herr Umberti nicht zum Mittagessen erscheint, bisher noch nie da gewesen. Deswegen liegen dem Restaurantpersonal hierzu auch keine Erfahrungswerte vor, aus denen es Rückschlüsse ziehen könnte. ◀

Dieser Denkfehler lässt sich vermeiden, indem man fachliche Laien zu den Experten an den Tisch setzt. Laien haben keine Erfahrung und sie können deswegen nicht den Fehler machen, auf Erfahrungswerte zurückzugreifen, die bei neuen Problemen gar keine Rolle spielen. Laien bringen deshalb Ansätze zur Ursachenfindung ins Spiel, auf die Experten gerade wegen ihrer Erfahrung nie kommen würden. Außerdem fordern Laien von Experten Erklärungen, was diese dazu zwingt, ihre Ansätze zur Ursachenforschung zu begründen. Dadurch werden Vorgehensweisen viel stärker hinterfragt, als wenn Experten unter sich bleiben.

Ich habe dazu folgendes Bild: Das Gebiet, auf das eine Problemursache bereits eingegrenzt wurde, ist wie ein dichter Dschungel. In diesem Dschungel suchen Experten zuerst auf den ausgetretenen Pfaden ihrer Erfahrungen. Wenn die Ursache auf einem dieser Trampelpfade liegt, finden Experten sie sofort. Wenn die Ursache aber irgendwo im Dickicht verborgen ist, dann kommen Experten unter Umständen nie daran vorbei. Laien kennen die Trampelpfade nicht. Für sie gibt es nur Dickicht und ihnen ist es egal, wo sie als erstes suchen.

Besetzen Sie daher eine Taskforce mit jeweils einem Experten zu jedem Fachgebiet. Zu fachlichen Diskussionen haben Sie dann immer einen Experten. Alle anderen schlüpfen in die Rolle des Laien.

Bei der Ursachenfindung bringen Laien Ansätze ins Spiel, auf die Experten wegen ihrer Erfahrung nie gekommen wären.

17.7 Wann ist eine Krise gelöst?

Rein technische gesehen ist eine Krise gelöst, wenn ihre Symptome verschwunden und ihre Ursachen behoben sind. Auf emotionaler Ebene jedoch hinterlassen Krisen ihre Spuren, die für lange Zeit nicht verschwinden. Solche Hinterlassenschaften führen zu Verhaltensweisen bei den Betroffenen, die man ohne den Kontext der vergangenen Krise nicht versteht. Beispielsweise kann es dazu kommen, dass manche Mitarbeitenden nach einer Krise bestimmte Aufgaben und Verantwortungen nicht mehr annehmen oder sich weigern, in bestimmten Konstellationen mit anderen Kollegen weiter zusammenzuarbeiten.

► Beispiel

Bei der Erprobung des Flugzeugprototyps kommt es zu einem schweren Zwischenfall. Das Wartungsteam hatte versäumt, einen defekten Geschwindigkeitssensor auszutauschen. Der Pilot überschätzte deswegen die Geschwindigkeit im Landeanflug und setzte extrem hart auf, wobei es mehrere Verletzte unter den Mitgliedern der Test-Crew gab.

Nach wenigen Wochen geht es allen wieder gut und es ist sichergestellt, dass sich ein solcher Zwischenfall nicht mehr ereignen kann. Die Krise scheint vorbei zu sein. Der Testpilot jedoch fühlt sich einerseits weiterhin verantwortlich und andererseits hat er das grundsätzliche Vertrauen in das Wartungsteam und dessen Prozesse verloren. Er sieht sich daher nicht mehr in der Lage, die Erprobung als hauptverantwortlicher Testpilot fortzusetzen. ◀

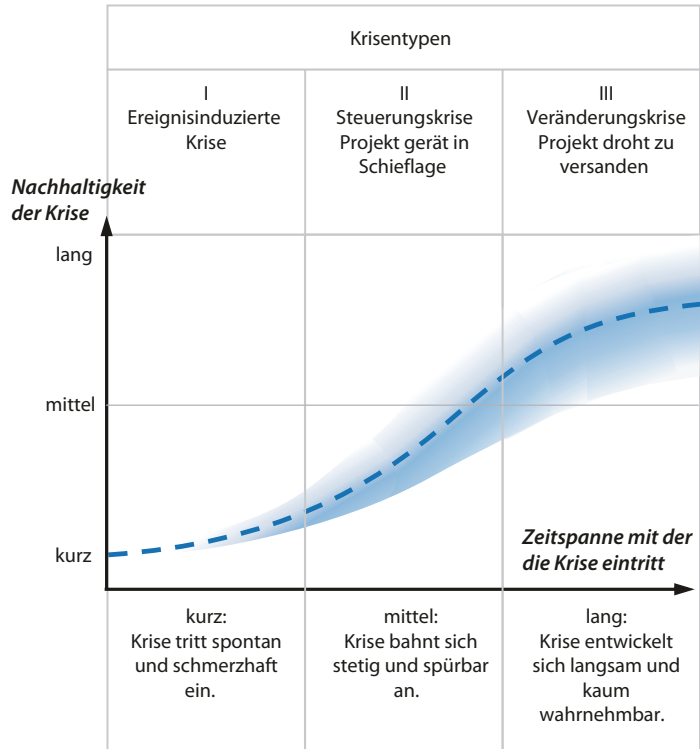
Auf der emotionalen Ebene kann daher ein Schaden für das Projekt zurückbleiben, selbst wenn eine Krise bezüglich ihrer Symptome und Ursachen vorbei zu sein scheint. Das ist auch der Grund, warum Projekte nicht gestärkt aus Krisen hervorgehen (Dobelli 2012). Was von Krisen nämlich bleibt, sind Erfahrungen der Beteiligten, die sie lieber nicht gemacht hätten. Daraus ergeben sich die oben erwähnten Verhaltensmuster, mit denen versucht wird, solche schlechten Erfahrungen zukünftig zu vermeiden. Damit schränken sich aber die betroffenen Personen in ihrer Handlungsfähigkeit und ihren Spielräumen zur persönlichen Entfaltung ein.

Im Nachgang einer Krise lässt sich dieser Schaden durch Aufarbeitung und Aussprachen begrenzen. Die Betroffenen müssen aus ihrer Opferrolle heraus auf einen Pfad geführt werden, auf dem sie ihre nächsten Herausforderungen wieder

■ **Tab. 17.2** Symptome, Ursachen und Gegenmaßnahmen für Projekte, die unmittelbar in die Krise stürzen

Situation:	Unvermittelt ist der Status für das gesamte Projekt rot. Alle Aktivitäten stehen von einem auf den anderen Moment still.
Weitere Symptome	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlegende Annahmen zur Umsetzung der Zielvorgaben erscheinen plötzlich fragwürdig. - Die Sinnhaftigkeit des Projektes wird unvermittelt in Frage gestellt. - Sponsoren kündigen überraschend die Unterstützung des Projektes auf. - Projektmitarbeitende hatten ihren Auftrag ganz anders verstanden.
Ursachen	<p>Fehler in der Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erwartungen und Aufträge wurden nicht klar genug kommuniziert. - Bestätigungen zur Auftragsannahme wurden nicht eingeholt. - Es wurde aneinander vorbeigeredet. - Manipulation von außen <p>Frühwarnsystem fehlt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informationskanäle fehlen - Kritische Selbstreflektion fehlt - Infragestellung von Annahmen fehlt - Zweifel werden unterdrückt
Gegenmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - „Fly the Aircraft first“, d. h. zuerst das Tagesgeschäft fortsetzen. - Emotionalen Abstand zur Krisensituation gewinnen. - Die Krisenkommunikation führen und kontrollieren. - In der Kommunikation Fakten von Vermutungen trennen. - Den Experten Zeit zur Lösungsfindung verschaffen. - Die Ursachenforschung starten und dafür einen Krisenstab und eine Taskforce einsetzen. - Die Ursache der Krise einkreisen und deren Auswirkung isolieren. - Ursachenbehebung und Aussprachen zur Aufarbeitung der Krise führen.

aktiv angehen können. Dabei kann helfen, wenn jeder für sich seine schlechten Erfahrungen aus der Krise den guten Erfahrungen aus anderen Phasen gegenüberstellt. So wird am besten deutlich, dass ein Projekt, genau wie das wahre Leben, für jeden gute und schlechte Zeiten zu bieten hat. Die schlechten Zeiten stellen keine persönliche Bestrafung dar (■ Tab. 17.2).



■ **Abb. 17.2** Schematische Entwicklung verschiedener Krisentypen und deren Nachhaltigkeit

Fazit

Ereignisinduzierte Krisen, die ein Projekt unvorbereitet treffen, vergehen genauso schnell, wie sie gekommen sind. Entscheidend ist jedoch, in der Kommunikation die Interpretationshoheit über die Krisenmeldungen zu behalten. Das geht nur mit einem Gesamtüberblick der Lage, der emotionalen Abstand zum Krisengeschehen fordert. Die Ursachen der Krise müssen eingekreist und isoliert werden, um einen Flächenbrand zu verhindern.

Alle Typen von Krisen hinterlassen ihre Spuren in Form schlechter Erfahrungen, für welche die Betroffenen Verhaltensweisen entwickeln, um sie zukünftig zu vermeiden. Das schränkt die Handlungsspielräume aller Beteiligten ein und schadet dem Projekt. Eine Aufarbeitung der Krise kann helfen, die nächsten Herausforderungen wieder aktiv anzupacken und das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen (■ Abb. 17.2).

Literatur

- Arnd JG (2008) Krisenmanagement und Kommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden
- Burmann C, Freiling J, Hülsmann S (2005) Management von Ad-Hoc Krisen. Springer Gabler, Wiesbaden
- Dobelli R (2012) Warum Krisen selten Chancen sind. In: Dobelli R (Hrsg) Die Kunst des klugen Handelns. Hanser, München, S S 161–S 163
- FAA General Aviation Joint Steering Committee (2018) Fly the aircraft first. Federal Aviation Administration. Online Sicherheitsleitfaden. https://www.faa.gov/news/safety_briefing/2018/media/SE_Topic_18-07.pdf. Zugegriffen am 23.11.2019
- NTSB (1972) Eastern Airlines, Inc. L-1011, N310EA Miami, Florida. Report Number: NTSB-AAR-73-14. National Transportation Safety Board. Aircraft Accident Report. <https://www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR7314.pdf>. Zugegriffen am 16.11.2019
- Steinke L (2018) Kommunizieren in der Krise. Springer Gabler, Wiesbaden

Projektabschluss: Erntezeit persönlicher Wertschätzung und Erfolge

Inhaltsverzeichnis

- 18.1 Fallbeispiele für die Verschleppung des Projektabschlusses – 276**
 - 18.1.1 Fall 1: Verdeckte Scope-Erweiterung – 276
 - 18.1.2 Fall 2: Versäumnisse bei der Auftragsklärung – 277
 - 18.1.3 Fall 3: Das Projektziel rückt in unerreichbare Ferne. – 283
- 18.2 Der Abschlussbericht: Spiegel des Projektauftrags – 286**
- 18.3 Wie es weitergeht – 287**
- 18.4 Abschied – 289**
 - Literatur – 290

Trailer

Jede Phase eines Projektes hat ihre besonderen Herausforderungen. Nichts jedoch ist schwieriger, als ein Projekt zu einem würdigen Abschluss zu führen. Sie werden sich vielleicht denken, wenn alle Aufgaben erledigt sind und geliefert wurde, dann ist ein Projekt doch ganz automatisch zu Ende. Dafür muss man doch nichts tun?

Die Wahrheit ist, dass viele Projekte nie richtig zum Ende kommen, sondern ihnen stattdessen schleichend die Luft ausgeht. Das ist ausgesprochen tragisch, weil so nie die Errungenschaften des Projektes und die damit verbundenen Leistungen seiner Teilnehmer angemessene Würdigung finden. Woran liegt das? Was sind die Mechanismen, die ein Projekt daran hindern, zu einem würdigen Abschluss zu kommen?

Projekte werden ungern abgeschlossen, wenn unklar ist, wie es danach weitergehen soll.

18.1 Fallbeispiele für die Verschleppung des Projektabschlusses

Der Hauptgrund, warum ein Projekt nicht ordentlich abgeschlossen wird, liegt darin, dass unklar ist, wie es danach weitergehen soll. Um den Zustand dieser Ungewissheit zu umgehen (Böhle et al. 2016; Böhle 2013), wird der Projektabschluss von allen Betroffenen systematisch verschleppt. Im Folgenden gebe ich dazu drei Fallbeispiele.

18.1.1 Fall 1: Verdeckte Scope-Erweiterung

Die ursprünglichen Projektziele werden zwar erreicht, die Ziele verschieben sich jedoch, neue Ziele und Aufgaben kommen hinzu.

Projektmanager stehen sich oft selbst dabei im Wege, ein Projekt vernünftig zu beenden. Das ist auch nur allzu verständlich, denn schließlich bedeutet das Ende des Projektes auch gleichzeitig das Ende des eigenen Engagements als Projektleitung. Gerade wenn das Projekt gut läuft, das Projektteam endlich zusammengefunden hat, und nun in harmonischer Zusammenarbeit seine Produktivität zur vollen Entfaltung bringt, kann der Schritt zum Abschluss des Projektes besonders schwer fallen. Warum soll man sich dann beeilen, dessen Ende herbeizuführen?

Es ist aber nun mal die tragische Bestimmung einer guten Projektleitung, dass ihr ganzes Streben darauf ausgerichtet ist, sich Schritt für Schritt überflüssig zu machen, und schließlich ganz abzuschaffen. Darüber sollten Sie sich von Anbeginn eines jeden Projektes, das Sie führen, im Klaren sein.

Wenn ein Projekt gut läuft und mit einem eingespieltem Team stetig Erfolge verbucht, mögen übrigens auch dessen Auftraggeber durchaus geneigt sein, den Fortbestand dieses erfreulichen Zustands noch eine Weile zu billigen, obwohl der

Die Bestimmung einer guten Projektleitung ist, sich Schritt für Schritt überflüssig zu machen.

ursprüngliche Projektauftrag im Grunde genommen erledigt wurde. Dies äußert sich durch nachgereichte Scope-Erweiterungen:

► **Beispiel**

„Ach, Herr Schneider, wo ihr Projekt doch gerade so erfolgreich den Prototypen für ein neues Langstreckenverkehrsflugzeug geliefert hat, könnten Sie nicht danach mit Ihrem Projektteam das gleiche für ein Kurzstreckenverkehrsflugzeug machen?“ ◀

oder:

► **Beispiel**

„Tja Herr Schneider, die Gewichtseinsparung für den Prototypen um zwanzig Prozent haben Sie erfolgreich hinbekommen. Mittlerweile hat die Konkurrenz jedoch nachgezogen. Wir haben deshalb die Zielsetzung für Ihr Projekt auf dreißig Prozent Gewichtseinsparung angepasst.“ ◀

Was spricht denn auch dagegen? Warum soll man nicht mit einem erfolgreichen Projektteam und den Strukturen, die das Projekt geschaffen hat, weitermachen, solange sich passende Aufgaben finden und niemand etwas dagegen hat? Schließlich wurde viel in das Projekt und seine Strukturen investiert!

Es gibt in der Tat nichts daran auszusetzen, dass sich ein Projekt zum Dauerzustand entwickelt, außer dass es dann eben kein Projekt mehr ist. Die ursprünglichen Zielsetzungen und Absprachen, unter denen einmal das Projekt an den Start ging, bestehen nicht mehr. Keiner der Sponsoren und der anderen Stakeholder sind mehr daran gebunden. Anstelle des Projektes ist nun ein Provisorium getreten, das parallel zur Linie genau solange besteht, bis einer der Sponsoren wieder etwas Besseres mit seinen bereitgestellten Fachkräften vorhat. Das ganze Konstrukt ist deshalb weder Fisch noch Fleisch und die Leittragenden davon sind Ihr Team und Sie, weil Sie nun, ohne weitere Sicherheiten und damit ständig auf Abruf tätig sind.

Deswegen gilt für neue Aufträge der Grundsatz: Zu einem neuen Auftrag gehören neue Verhandlungen über ein neues Projekt (■ Tab. 18.1).

Es gibt nichts daran auszusetzen, dass sich ein Projekt zum Dauerzustand entwickelt, außer dass es dann eben kein Projekt mehr ist.

18.1.2 Fall 2: Versäumnisse bei der Auftragsklärung

Zwischen den Projektbeteiligten gibt es unterschiedliche Auffassungen dazu, ob das Projekt zu Ende ist.

Tab. 18.1 Zusammenfassung für Fallbeispiel 1: Verdeckte Scope-Erweiterung

Symptom	Das Projektziel wird erreicht, trotzdem wird im bestehenden Set-Up des Projektes an neuen Aufgabenstellungen weitergearbeitet.
Ursachen	- Fehlende Perspektiven für die Zeit nach dem Projekt - Verlustgefühle
Gefahren	Das Projekt mündet in eine Pseudoorganisation ohne vertragliches Fundament und Existenzberechtigung.
Maßnahmen	Für neue Ziele und Aufgaben gibt es einen neuen Auftrag, neue Verhandlungen und ein neues Projekt, ggf. mit Übernahme des existierenden Projektteams und den bereits existierenden Projektstrukturen.

Ein anderes Szenario für einen verzögerten Abschluss ist, dass Sie mit stolzgeschwellter Brust die Erfüllung aller Ziele und damit das Projektende verkünden, Ihre Auftraggeber jedoch ganz anderer Meinung sind.

„Lieber Herr Schneider, Sie haben da ja mit der Entwicklung des Prototyps wirklich gute Arbeit geleistet. Aber, mit Verlaub, fertig sind Sie erst, wenn auch die Produktreife für das neue Langstreckenmuster erlangt ist. Das ist ja für Sie nur noch eine Kleinigkeit, wo sie jetzt mit dem Prototypen schon den Durchbruch geschafft haben.“

Idealerweise hat man dieser Situation schon zu Projektbeginn mit einer glasklar ausgehandelten Auftragsklärung vorgebeugt.

„Ja, Herr Becker, ich freue mich, dass Sie mit den Ergebnissen des Projektes zufrieden sind. In der Project Charter hatten wir klar festgelegt, dass das Projekt mit der Pilotphase abgeschlossen ist. Wir können gerne über ein Nachfolgeprojekt zur Erlangung der Produktreife reden.“

An diesem Beispiel wird deutlich, wie überaus wichtig es ist, die Ziele des Projektes und vor allem die Kriterien zur Zielerreichung so präzise wie möglich festzuhalten, bevor das Projekt überhaupt angefangen hat. Nur so schaffen Sie sich eine Verhandlungsbasis für den Fall, dass Ihren Auftraggebern im Laufe des Projektes noch viele nette Kleinigkeiten einfallen, die Sie doch bitte ganz nebenbei mit erledigen mögen. Wobei mit „nebenbei“ gemeint ist: „ohne, dass sich die anderen Lieferungen verzögern“ und „ohne, dass Sie dafür zusätzliche Arbeitsstunden“ verbuchen. Das ist nichts anderes als eine

Zusatzlieferungen auf Kulanzbasis „nebenbei“, sind nichts anderes als verdeckte Scope-Erweiterungen ohne Change Request.

verdeckte Erweiterungen des Projektumfangs ohne formalen Change Request.

Halten Sie sich an den Grundsatz, dass es Zusatzlieferungen, nebenbei ohne Verhandlung über Zusatzressourcen, mit Ihnen als professionelle Projektleitung nicht gibt. Überlassen Sie es vor allem nicht Ihrem Auftraggeber, alleine zu beurteilen, ob es sich dabei um Kleinigkeiten handelt, und ob Sie diese, im Zuge der üblichen Kulanz, umsonst zu erledigen haben. Das klingt kleinlich. Überdenken Sie jedoch: Wie weit ist es her mit der Kulanz Ihrer Auftraggeber? Ist es fair, im Nachhinein mit Zusatzwünschen zu kommen, die dann alle umsonst sein sollen?

Klar ist, jeder gute Verhandlungsführer versucht den Preis für das, was er gerne haben möchte, zu drücken. Das geschieht nicht nur vor Projektbeginn beim Aushandeln des Projektauftrags, sondern eben auch am Ende, wenn es ums Bezahlen geht. Wenn der Projektauftrag so eindeutig formuliert ist, dass man an dessen Fakten nicht vorbeikommt, werden von Auftraggebern gegebenenfalls andere Register gezogen. Dann verlässt Ihr Verhandlungspartner auch mal die Ebene der Fakten und begibt sich stattdessen auf die Ebene der Emotionen. Eine Emotion, mit der Auftraggeber gerne arbeiten, ist Ihr schlechtes Gewissen.

„Also, Herr Schneider, jetzt bin ich wirklich enttäuscht. Ich habe Ihnen so vertraut, und jetzt kommen Sie mir mit Ihrer Project Charter. Niemand kann am Anfang wissen, was am Ende eines Projektes noch alles zu tun ist. Deswegen erwarte ich, dass Sie das jetzt ohne Aufhebens und mit Anstand zu Ende bringen.“

Enttäuschtes Vertrauen vorzuspiegeln, ist ein ausgesprochen probates Mittel, schlechtes Gewissen beim Gegenüber zu erzeugen. Das funktioniert besonders gut, wenn man es mit der Zuordnung von Täter- und Opferrolle verknüpft. Hier der Auftraggeber, das bedauernswerte Opfer, das stets im guten Glauben gehandelt und vertraut hat. Und dort Sie, die Projektleitung, der gemeine Täter, der dieses Vertrauen skrupellos enttäuscht, indem er sich kleinlich auf einst Geschriebenes beruft, was sich längst überholt hat.

Lassen Sie sich von solchen Manövern nicht beeindrucken. Fakt ist, wenn Ihrem Auftraggeber am Ende des Projektes noch wichtige Dinge einfallen, die nicht im Projektauftrag stehen, dann hat er damals seine Hausaufgaben nicht gemacht. Dafür müssen Sie nicht geradestehen und womöglich noch Gewissensbisse haben. Kehren Sie stattdessen auf die Faktenebene zurück.

„Herr Becker, lassen Sie uns doch zuerst einmal die Fakten zusammengetragen, was alles zur Erlangung der Produktreife zu tun ist, und welche Aufwände damit verbunden sind. Dann können wir darüber reden, wie sich das am besten umsetzen lässt.“

Wenn Auftraggeber bei nachgereichten Lieferwünschen an den verabredeten Fakten nicht vorbeikommen, suchen sie den Weg über Ihr schlechtes Gewissen.

Nicht nur verdeckte Scope-Erweiterungen können einen Projektabschluss verschleppen. Man kann sich natürlich auch zu jeder einzelnen Aufgabe und Teillieferung, die durchaus von Anfang an vereinbart wurden, trefflich streiten, ob diese nun wunschgemäß erledigt sind oder nicht.

„Herr Schneider, ich sehe, anders als Sie, noch nicht, dass die Pilotphase erfolgreich abgeschlossen ist. Der Kunde hat zahlreiche Beanstandungen am Prototyp angemeldet. Die müssen alle behoben sein, bevor Sie wirklich fertig sind.“

Sie mögen argumentieren, dass dies zur Erlangung der Produktreife gehört, und keine Angelegenheit der Pilotphase ist. Aber steht das irgendwo? Ist das Teil Ihrer ursprünglichen Vereinbarung mit dem Auftraggeber gewesen? Oder steht in Ihrer Project Charter lediglich, dass das Projekt mit der Pilotphase beim Erstkunden endet?

Nicht immer reicht es daher aus, den reinen Lieferumfang eines Projektes festzulegen, also nur zu sagen, was dazugehört (in scope) und was nicht (out of scope). Meistens ist es auch notwendig, die Kriterien zu beschreiben, unter denen eine Aufgabe oder Lieferung als erledigt zu betrachten ist. Diese Kriterien sollten möglichst so formuliert sein, dass sie keinen Interpretationsspielraum zulassen. Am geeignetsten dazu sind messbare Kriterien, also Kriterien, die immer zum selben Ergebnis führen, ganz egal, wer sie anwendet. Präzise Lieferkriterien sind nichts anderes als Spezifikationen, wie sie in jedem professionellen Projektauftrag beschrieben sein sollten ► Kap. 3: Auftragsklärung.

► Beispiel

Wenn Sie den Auftrag haben, für den Prototypen eines Langstreckenverkehrsflugzeuges eine Reichweite von 12.000 Kilometern bei einem Startgewicht von 350 Tonnen und einer Nutzlast von 50 Tonnen nachzuweisen, dann scheinen diese Lieferkriterien eine klare Sache zu sein. Aber was ist, wenn der Auftrag lautet, die Zufriedenheit der Fluggesellschaften um 50 % zu steigern? Wie soll man das messen, und woher kommen die Vergleichswerte zur Ausgangssituation? ◀

Spezifikationen beschreiben, welche Werte die Parameter einer Projektlieferung haben sollen. Dabei ist es wichtig, zwischen Interpretationsspielräumen und Entscheidungsspielräumen zu unterscheiden. Die Abnahme der Lieferung erfolgt dann in zwei Schritten:

1. Die spezifizierten Parameter werden nachgemessen.
2. Es wird entschieden, ob die Spezifikationen erfüllt sind.

Zu 1.: Für die Interpretation der Messergebnisse sollte es keine Spielräume geben. Wenn verschiedene Parteien an verschiedenen Orten dieselben Parameter einer Projektlieferung nachmessen, sollten sie auch zu denselben Ergebnissen kommen.

Zu 2.: Bei der Entscheidung, ob Spezifikationen ausreichend erfüllt werden, sind gewisse Spielräume sinnvoll. So sollte es möglich sein, Unterschreitungen einzelner Spezifikationen zu akzeptieren, wenn dafür andere Spezifikationen übererfüllt worden sind. Dass eine Lieferung alle Spezifikationen auf Punkt und Komma genau erfüllt ist sowieso unwahrscheinlich.

► Beispiel

Sie sollen einen neuen Flugzeugtyp für 500 Passagiere entwickeln mit einer Reichweite von 12.000 Kilometern und einem Spritverbrauch von 3 Litern Kerosin pro Passagier und 100 Kilometern. Am Ende Ihres Entwicklungsprojekts liefern Sie einen Prototypen, der sogar nur 2,5 Liter Kerosin pro 100 Passagierkilometern verbraucht. Damit ist Ihnen ein genialer Wurf mit einem unschlagbaren Verbrauch gelungen.

Bei einer Vollbesetzung mit 500 Passagieren kommt die Reichweite jedoch beim besten Willen nur bis auf 11.700 Kilometer an die Spezifikation heran. Was machen Sie, wenn Ihr Auftraggeber, trotz des unterm Strich hervorragenden Ergebnis, darauf besteht, dass die Reichweitespezifikation bis auf die letzte Stelle genau eingehalten wird? Dann fangen Sie nochmal ganz von vorne an, und im schlimmsten Fall erreichen Sie die Spezifikationen nie. ◀

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass gerade bei messbaren Lieferkriterien gewisse Entscheidungsspielräume zu deren Erfüllung dringend geboten sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Spezifikationen zum Korsett werden, die Ihrem Projekt am Ende die Luft abschnüren. Im Fall des neuen Flugzeugtyps sind Spezifikationen mit Unter- und Obergrenzen, wie einem Verbrauch von 2,5 bis 3,5 Litern Kerosin pro 100 Passagierkilometern bei einer Reichweite von 11.000 bis 13.000 Kilometern, besser als präzise Festwerte. Die Messergebnisse zu den spezifizierten Leistungsparametern sind eindeutig, die Entscheidungskriterien zur Zielerreichung aber bieten Spielräume. Wenn Ihre Auftraggeber mehr daran interessiert sind, in einer absehbaren Zeitspanne annehmbare Resultate zu bekommen, als bis in alle Ewigkeit auf unerfüllten Forderungen sitzen zu bleiben, sollten sie solche Spielräume zulassen.

Kurz: Objektive Lieferkriterien ohne Spielräume gefährden einen zügigen Projektabschluss. Das gleiche gilt für subjektive Kriterien mit beliebig großen Spielräumen. Dazu gehö-

Bei Spezifikationen ist es wichtig, zwischen Interpretationsspielräumen von Messergebnissen und Entscheidungsspielräumen zur Zielerfüllung zu unterscheiden.

ren subjektive Qualitätskriterien, wie die Freundlichkeit des Personals in einem Hotel, die Verständlichkeit einer Bedienungsanleitung, wie gut etwas riecht, schmeckt oder sich anfühlt, wie spannend ein Film ist usw. Ein weiterer Bereich sind nur subjektiv wahrzunehmende Gesinnungen, wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Vertrauen, Loyalität usw.

Bemühungen, subjektiven Kriterien mit objektiven Messverfahren beizukommen, erschöpfen sich oft in Umfragen. Es gibt Möglichkeiten, solche Umfragen mit wissenschaftlich fundierten und standardisierten Verfahren durchzuführen (Schumann 2018). Selbst dann jedoch können Umfragen immer noch äußerlichen Einflüssen ausgesetzt sein, die nichts mit dem Gegenstand der Befragung unmittelbar zu tun haben. Deswegen besteht grundsätzlich immer die Gefahr, dass Umfrageergebnisse zufälligen Einflüssen unterliegen oder auch durch Manipulationen gezielt verfälscht werden. Überlegen Sie zum Beispiel, welchen Einfluss die Wahl des Umfragezeitpunkts auf das Ergebnis der Umfrage haben kann.

► Beispiel

Eine Mitarbeiterumfrage zur Qualität der Arbeitsbedingungen können Sie beispielsweise im nasskalten November durchführen, wenn viele Mitarbeitende, schlecht gelaunt, im üblichen Weihnachts- und Endjahresstress Überstunden aufhäufen. Oder aber Sie legen die Umfrage in den sonnigen und warmen Spätsommer, wenn die meisten gerade gut erholt und mit reichlich Abstand zum Arbeitsalltag aus ihrem Urlaub zurückgekehrt sind. ◀

Wer sich auf subjektive Erfolgskriterien einlässt, gibt die Kontrolle über einen geordneten Projektabschluss aus der Hand.

Solche äußeren Einflüsse sind auch für diejenigen, die die Umfrage selbst durchführen und auswerten, nicht unbedingt kontrollierbar. Aus diesen Gründen sind Beurteilungen, die subjektiven Kriterien unterliegen, eben nicht objektiv für jeden nachvollziehbar. Das gilt insbesondere auch für Sie als Projektleitung. Deswegen ist mein Fazit: Wenn Sie sich auf subjektive Kriterien zur Beurteilung Ihrer Projektergebnisse einlassen, dann geben Sie die Kontrolle über einen geordneten Projektabschluss aus der Hand.

Was aber tun, wenn Ihre Auftraggeber nun mal auf Projektzielen bestehen, deren Erreichung ganz und gar auf subjektiven Lieferkriterien gründet? Die Lösung besteht darin, ein nur subjektiv zu beurteilendes Projektziel auf konkrete, objektiv messbare Teillieferungen herunterzubrechen. Wenn das Projektziel zum Beispiel lauten soll, die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, können Sie sich hierfür mit Ihren Auftraggebern auf eine Liste konkreter Maßnahmen einigen. Vereinbaren Sie, dass das Projekt beendet ist, wenn alle

■ **Tab. 18.2** Zusammenfassung für Fallbeispiel 2: Versäumnisse bei der Auftragsklärung

Symptom	Zwischen den Projektbeteiligten gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, ob das Projekt abgeschlossen ist.
Ursachen	Im Projektauftrag fehlen hierzu entsprechende Kriterien oder lassen zu großen Interpretationsspielraum oder sind zu eng gefasst.
Gefahren	Das Projektende wird verschleppt, wenn nicht festgestellt werden kann, ob alle Ziele erreicht sind. Oder dem Projekt geht die Luft aus, wenn Spezifikationen keine Spielräume zulassen.
Maßnahmen	Sorgen Sie für objektive, d. h. für jeden nachvollziehbare Lieferkriterien. Verhandeln Sie angemessene Spielräume, innerhalb derer messbare Spezifikationen erfüllt werden können. Meiden Sie subjektive Erfolgskriterien, die für jeden Stakeholder Ihres Projektes zu einem anderen Resultat bei der Beurteilung der Zielerreichung führen können. Brechen Sie stattdessen eine Gesamtlieferung mit subjektiven Erfolgskriterien auf Teillieferungen mit objektiven Kriterien herunter.

Teillieferungen erfolgt sind. Dazu könnte die Ausstattung jedes Arbeitsplatzes mit neuen hochauflösenden Bildschirmen gehören. Das wäre dann ein Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit, dessen Erfolg für jeden, d. h. sowohl für Sie als Projektleitung, als auch für die betroffenen Mitarbeitenden und für Ihre Auftraggeber, zu jedem Zeitpunkt objektiv nachvollziehbar ist (■ Tab. 18.2).

18.1.3 Fall 3: Das Projektziel rückt in unerreichbare Ferne.

Bei manchen Projekten werden zu Beginn sehr schnell sehr große Fortschritte erzielt, aber trotzdem kommen sie nie richtig zum Abschluss. Das ist ein typisches Phänomen, wenn die gleiche Aufgabe für eine sehr hohe Zahl einzelner Fälle oder Objekte wiederholt werden soll. Zunächst gibt es eine Lernphase, in der die Prozedur der Aufgabe noch nicht so leicht von der Hand geht. Dann spielt sich eine gewisse Routine ein und sehr schnell wird der größte Teil des Arbeitsvorrats erledigt. Beim verbleibenden Rest jedoch zieht sich die Abarbeitung unverhältnismäßig in die Länge.

► Beispiel

Bei einer großen Bank sollen innerhalb von 5 Monaten unternehmensweit alle Arbeitsplätze einheitlich mit neuen, hochauflösenden Bildschirmen ausgestattet werden. Es handelt sich dabei um insgesamt 50.000 Arbeitsplätze in über 1000 Filialen, die über die ganze Welt verstreut sind. Nach einem Monat haben bereits 80 % aller Arbeitsplätze neue Bildschirme erhalten. Für die verbleibenden 20 % ziehen sich die Arbeiten jedoch unerwartet in die Länge.

Bei einigen Filialen in Entwicklungsländern hat sich herausgestellt, dass die Spannungsschwankungen im Stromnetz zu groß sind, um die neuen Bildschirme dort zu betreiben. Andere Filialen liegen in Staaten, die einem Embargo für Hochtechnologiegüter unterliegen, und es hat sich überraschenderweise gezeigt, dass die Bildschirme davon betroffen sind. Außerdem wurden in einer Krisenregion die Filialen der Bank aus Sicherheitsgründen auf unbestimmte Zeit geschlossen. ◀

Der Arbeitsvorrat im obigen Beispiel bezieht sich auf eine endliche Zahl von Büroarbeitsplätzen, und wenn auf jedem Schreibtisch ein neuer Bildschirm steht, ist das Projekt beendet. Das scheint ein eindeutiges Lieferkriterium zu sein, an dem sich nicht rütteln lässt. Aber ein eindeutiges Lieferkriterium ist nicht automatisch eine Garantie dafür, dass es eingehalten werden kann. Gerade wenn es sich bei Aufträgen in irgendeiner Form um hohe Stückzahlen handelt, besteht das Risiko, dass die Lieferkriterien nur asymptotisch erreicht werden. Mit anderen Worten, Sie kommen mit Ihrer Projektlieferung zwar sehr nahe an die geforderte Gesamtstückzahl, erfüllen sie aber nie ganz.

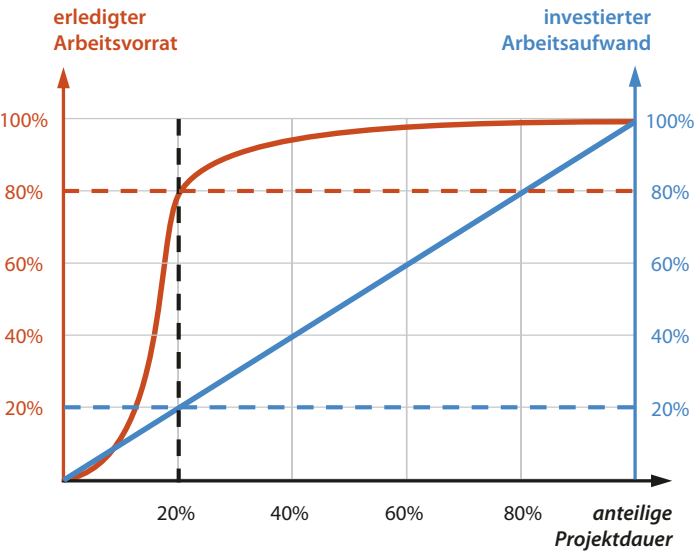
Hierzu fällt Ihnen vielleicht die berühmte 80:20 Regel ein, die auch als Paretoprinzip (Wellmann und Zelms 1995) bekannt ist. Auf obiges Beispiel bezogen besagt diese Regel, dass mit 20 % der Projektaufwände 80 % aller Büroarbeitsplätze mit einem neuen Bildschirm ausgestattet werden können. Dafür sind 80 % der Aufwände erforderlich, um die restlichen 20 % der Büroarbeitsplätze zu beliefern. In einzelnen Fällen mag es sogar ganz unmöglich sein, den Projektauftrag zu erfüllen. Mit der 80:20 Regel geht das Problem einher, dass sich nicht vorhersagen lässt, welche Fälle zu den 20 % gehören werden, die später 80 % des Aufwands beanspruchen. Ansonsten könnte man diese 20 % von Anfang an aus dem Projektauftrag ausklammern und gesondert behandeln.

Um Lieferspielräume bei großen Stückzahlen zu erlangen, kann man Lieferbedingungen an Kontingente knüpfen. Die Liefervereinbarung für die neuen Bildschirme könnte zum Beispiel lauten, dass 80 % der Arbeitsplätze innerhalb der nächsten

Um Lieferspielräume bei großen Stückzahlen zu erlangen, kann man Lieferbedingungen an Kontingente knüpfen.

18.1 · Fallbeispiele für die Verschleppung des Projektabschlusses

drei Monate zu einem Stückpreis von 850 € inklusive Anlieferung und Montage ausgestattet werden. Für die restlichen 20 % könnte man eine Austrittsklausel vereinbaren, die erlaubt, das Projekt vorzeitig abzuschließen, wenn sich zum Beispiel herausstellt, dass die dazu erforderlichen Aufwendungen den zuvor vereinbarten Rahmen deutlich überschreiten und den Nutzen



■ **Abb. 18.1** Schematische Illustration der 20 %-80 % Regel. Nach 20 % der Projektgesamtdauer sind mit 20 % des Arbeitsaufwands 80 % des Arbeitsvorrats erledigt

■ Tab. 18.3 Zusammenfassung für Fallbeispiel 3: Projektziel rückt in unerreichbare Ferne	
Symptom	Zu Beginn werden sehr schnell sehr große Fortschritte erzielt, aber trotzdem kommt das Projekt nie richtig zum Abschluss.
Ursachen	Unterschätzte Aufwände für Spezialfälle. Es greift die 80:20 Regel: 80 % der Gesamtaufwände sind erforderlich um die restlichen 20 % des Arbeitsvorrats zu erledigen.
Gefahren	Die verbleibenden Aufwände überschreiten den zuvor vereinbarten Rahmen deutlich und rechtfertigen den Nutzen nicht mehr.
Maßnahmen	Lieferbedingungen an Kontingente knüpfen. Für die restlichen 20 % des Arbeitsvorrat kann man eine Austrittsklausel vereinbaren, die erlaubt, das Projekt abzuschließen, wenn sich herausstellt, dass die Aufwendungen hierzu den zuvor vereinbarten Rahmen deutlich überschreiten.

nicht rechtfertigen. Der springende Punkt bei einer Vereinbarung über Kontingente sollte sein, dass Sie die in einem Kontingent enthaltenen Objekte, hier die einzelnen Arbeitsplätze, nicht bereits explizit benennen müssen (■ Abb. 18.1 und zusammenfassend ■ Tab. 18.3).

18.2 Der Abschlussbericht: Spiegel des Projektauftrags

Das Fazit des Abschlussbericht muss lauten: „Mission completed!“.

Dass zum Start eines Projektes ein Auftrag in Form einer Project Charter gehört, können Sie in jedem Projektmanagement-Leitfaden auf der ersten Seite nachlesen. Genauso wenig aber, wie ein Projekt ohne Auftrag beginnen kann, lässt sich ein Projekt ohne entsprechendes Gegenstück beenden. Dieses Gegenstück ist Ihr Abschlussbericht (Meyer und Reher 2016; Seyhan 2018), dessen Fazit natürlich „Mission completed!“ lauten sollte.

Nur weil Sie dieses Fazit ziehen, ist jedoch noch niemand davon überzeugt. Überzeugen können Sie, indem Sie im Abschlussbericht die Struktur der Project Charter spiegeln und Punkt für Punkt erläutern, wie der Projektauftrag erfüllt worden ist. Überall dort, wo zum Projektstart noch gerätselt wurde, wie der Auftrag zu bewerkstelligen sei, können Sie jetzt im Abschlussbericht die Auflösung geben.

Zum Beweis, dass die Mission erfüllt worden ist, können Sie im Abschlussbericht dem Mission Statement ein Delivery Statement gegenüberstellen.

► Beispiel

Das Mission Statement des Apollo-Programms der NASA, lautete ungefähr so:

„Bringen Sie noch innerhalb dieses Jahrzehnts einen Menschen auf den Mond und sicher zurück zur Erde.“

Als Projektleitung des Apollo-Programms hätte Ihr Delivery Statement dazu folgendermaßen aussehen können:

„Wir haben am 19. Juli 1969 drei Astronauten mit einer Saturn-5-Rakete zum Mond gebracht, von denen zwei einen Tag später mit einer Mondlandefähre auf dem Mond gelandet sind. Dort haben sie sich zweieinhalb Stunden in Raumanzügen auf der Mondoberfläche bewegt und Gesteinsproben eingesammelt. Am 24. Juli 1969 sind alle drei Astronauten wieder sicher zur Erde zurückgekehrt.“ ◀

Die erste Botschaft dahinter lautet:
„Wir haben es geschafft!“

Als zweites sollte den in der Project Charter gelisteten Risiken eine Retrospektive gewidmet werden. Rekapitulieren Sie, welche einkalkulierten und darüber hinaus nicht einkalkulierten Risiken eingetreten sind. Die erweiterte Botschaft dahinter lautet:

„Wir haben es geschafft, trotz aller Widrigkeiten!“

Das rechtfertigt gegebenenfalls eine verspätete Lieferung oder ein überzogenes Budget.

Der dritte Schritt mag für Sie als Projektleitung ein durchaus schmerzhafter sein, denn hier geht es darum, die Mitarbeitenden, die Sie einst mit großer Anstrengung und Überzeugungskraft Ihren Sponsoren abgerungen haben, nun aus dem Projekt zu entlassen. Den Sponsoren teilen Sie dazu im Abschlussbericht mit, dass die überlassenen Fachkräfte ihre Aufgaben erledigt haben und nun nicht mehr von Ihnen beansprucht werden.

Natürlich nehmen die Dinge sowieso ihren Lauf und die Mitarbeitenden Ihres Projektes kehren auch ohne offiziellen Projektabschluss an ihre ursprünglichen Wirkungsstätten zurück. Es ist jedoch so, dass die Rückführung der Fachkräfte zum Ende des Projektes ein Bestandteil des Vertrages zwischen Ihnen und den Sponsoren ist. Mit einer offiziellen Aussage, dass dieser Teil des Vertrags nun erfüllt ist, senden Sie die Botschaft:

„Wir haben es geschafft und haben uns an die Abmachungen gehalten.“

Mit diesen drei Kernbotschaften aus Ihrem Abschlussbericht empfehlen Sie sich bei Ihren Auftraggebern sowie Sponsoren für das nächste große Projekt. An dieser Stelle sollten Sie die Gelegenheit nutzen, auch die Leistung der Projektteilnehmer zu würdigen. Die Botschaft dahinter könnte lauten:

„Wir haben es als großartiges Team geschafft.“

Mit der Kernbotschaft „Mission completed.“ im Abschlussbericht empfehlen Sie sich für das nächste große Projekt.

18.3 Wie es weitergeht

Eine Verschleppung des Projektabschlusses ergibt sich vor allem dann, wenn, wie bereits angeführt, entweder den Auftraggebern nicht wirklich klar ist, wie es eigentlich mit den Lieferungen des Projektes weitergehen soll oder den Mitarbeitenden konkrete Perspektiven fehlen, was als nächstes aus ihnen wird.

► Beispiel

Der Prototyp für das neue Langstreckenverkehrsflugzeug ist fertiggestellt und die Erprobung ist erfolgreich abgeschlossen. Alle Spezifikationen aus dem Projektauftrag wurden erfüllt. Damit ist das Projekt beendet.

Es ist jedoch unklar, wie nun der Weg vom vielversprechenden Prototyp zum marktreifen Serienmodell gegangen werden soll und was aus den Mitarbeitenden wird, die nun plötzlich keine Aufgaben mehr haben. ◀

Perspektiven sind Wegbereiter zu einem feierlichen Projektabschluss.

Es ist nicht unbedingt die Pflicht einer verantwortungsvollen Projektleitung, durchaus aber eine Tugend, sich auch darum zu kümmern. Die Entwicklung von Perspektiven, wie es für alle weitergeht, hilft, das Projekt zum feierlichen Abschluss zu geleiten. Damit ist sprichwörtlich gemeint, dass der Projektabschluss zum Fest für alle wird.

Am wahrscheinlichsten ist, dass die Mitarbeitenden eines Projektes nach dessen Ende an ihre ursprüngliche Wirkungsstätte zurückkehren. Unwahrscheinlich ist aber, dass sie dort mit ihren alten Aufgaben fortfahren als wäre nichts gewesen. Entweder haben sich die alten Aufgaben mittlerweile erledigt oder sie sind von anderen Kollegen übernommen und fortgeführt worden. Es sollte daher unbedingt vermieden werden, dass für Rückkehrer erst dann nach neuen Aufgaben gesucht wird, wenn sie bereits aus ihrem bisherigen Projektengagement entlassen wurden.

Als Projektleitung können Sie dem vorbeugen, indem Sie die Führungskräfte der Rückkehrer rechtzeitig über das nahende Projektende informieren. Wenn sich Mitarbeitende in Ihrem Projekt weiterentwickelt oder durch besondere Leistungen ausgezeichnet haben, sollten Sie ihnen außerdem ein entsprechendes Zeugnis ausstellen. Es ist für alle Seiten ein großer Gewinn, wenn Mitarbeitende sich mit ihren Qualifikationen aus dem Projekt in ihrer alten Wirkungsstätte entfalten, indem sie neue Verantwortungen übernehmen.

Wenn sich herumspricht, dass die Mitarbeit in Ihren Projekten ein Karrieresprungbrett für Leistungsträger sein kann, wird beim nächsten Projekt das Anheuern von motivierten Mitarbeitenden zum Selbstläufer.

Es besteht außerdem die Möglichkeit, mit demselben Projektteam ein neues Projekt zu beginnen. Das hat den Vorteil, dass Konflikt- und Konsolidierungsphase bis zu einem gewissen Grad übersprungen werden können. Deswegen lohnt es sich, solche Möglichkeiten als Projektleitung auszuloten.

Ein Projektteam kann auch in eine dauerhafte Abteilung der Linienorganisation überführt werden. Das ist zum Beispiel denkbar, wenn im Rahmen eines Projektes ein neuer Prozess entwickelt wurde und das Projektteam im Anschluss die dauerhafte Steuerung dieses Prozesses übernimmt.

18.4 Abschied

Ein Tenor dieses Buches ist, Projekte als Rahmen zu gestalten, in dem sich Mitarbeitende entfalten und an ihren Aufgaben wachsen können. Neben der Erfüllung des Projektauftrags gehört somit das Wachstum der eigenen Persönlichkeit zum übergeordneten Sinn, an einem Projekt teilzuhaben. Das Endprodukt eines Projektes wird an seine Auftraggeber und Kunden übergeben. Der Zuwachs an Erfahrung und persönlicher Reife bleibt jedoch für jeden Einzelnen. Spätestens zum Ende eines Projektes gilt es, dies sprichwörtlich festzustellen und auf der Habenseite der eigenen Persönlichkeit zu verbuchen. Als scheidende Projektleitung können Sie das für alle Teilnehmer in einer feierlichen Abschlussrede übernehmen.

Dazu sind zwei Ansätze möglich. Einerseits können Sie rekapitulieren, wie Sie alle zusammen durch die Höhen und Tiefen des Projektes gegangen sind. Geben Sie einen Rückblick, wie sich anfangs Abgründe aufgetan und dann immer wieder neue Hürden in den Weg gestellt haben, und wie Sie schließlich alles als Team gemeinsam überwunden haben. Dabei können Sie außerdem die Beiträge Einzelner erwähnen und würdigen, die z. B. in Krisensituationen ausschlaggebend zum Durchbruch und Fortgang des Projektes waren. Zum Ende lässt sich feststellen, wo Sie mit dem Projekt angekommen sind und was alle damit erreicht haben. Das Sahnehäubchen einer solchen Rede wird jedoch sein, wenn es Ihnen gelingt, das festzuhalten, was Ihnen aus der Achterbahnfahrt ‚Projekt‘ an Erfahrungen geblieben ist und wie Sie daran gewachsen sind.

Am Ende eines Projektes bleibt jedem der Zuwachs an Erfahrung und persönlicher Reife.

► Beispiel

Krise: Beim Bau des Prototyps wurde nach ersten Belastungstests deutlich, dass die dabei verwendeten neuen Materialien ihre Versprechungen nicht halten und die angestrebte Gewichtseinsparung somit nicht erreicht wird. Die Unternehmensleitung stand kurz davor, das gesamte Vorhaben aufzugeben.

Lösung: Zwei Wochen später hatte ein Ingenieur einen genialen Einfall, wie an anderer Stelle Gewicht eingespart werden kann. Das inspirierte weitere Kollegen zu ähnlichen Maßnahmen und schließlich wurde das Projekt gerettet.

Effekt: Sie haben für sich mitgenommen, dass man nicht so schnell aufgeben darf. Dass gute Ideen einfach ihre Zeit brauchen und dass man in Krisen nicht denken muss, man sei auf sich allein gestellt, sondern stattdessen auf die ungeahnten Möglichkeiten seiner Kollegen und Mitarbeitenden zählen kann. ◀

Der zweite Ansatz ist, entlang der ehemaligen Organisationsstruktur des Projektes die Errungenschaften der einzelnen Teams zu würdigen. Sie können einen Rückblick darauf geben, wie sich die Teams gegründet und zusammengefunden haben, welche Aufgaben sich ihnen gestellt haben und wie sie gelöst wurden. An diesen Stellen lässt sich erwähnen, wer zum Aufbau von Teams und Kommunikationsstrukturen beigetragen hat und wer die Lösung bestimmter Aufgaben vorangetrieben und herbeigeführt hat.

Fazit

Ein Projektabschluss mit tiefgehender Retrospektive und expliziter Würdigung aller Beteiligten mag nicht jedermanns Sache sein und manche mögen sich fragen, weshalb sich diese Mühe noch lohnen sollte? Schließlich ist das Projekt vorbei und niemand muss mehr motiviert werden, neue Herausforderungen zu meistern und dabei sein allerbestes zu geben. Zum Projektende ist die Zeit der Investitionen vorbei.

Die Würdigung der Projektteilnehmer und ihrer Leistungen in einer Abschlussrede ist daher nicht als Investition, sondern als Mitnahme der Erträge aus dem Projekt zu sehen. Allerspätestens jetzt ist Erntezeit, und mitgenommen werden die Gewinne an Erfahrung und persönlicher Reife.

Literatur

- Böhle F (2013) Projektmanagement und Projektarbeit mit Ungewissheit. In: Wald A, Mayer TL, Wagner R, Schneider C (Hrsg) Advanced project management, Komplexität. Dynamik. Unsicherheit, Bd 3. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, S 199–212
- Böhle F et al (2016) Umgang mit Ungewissheit in Projekten. Expertise für die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V, Nürnberg. Studie. https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Expertise_Ungewissheit_GPM_final.pdf. Zugriffen am 06.12.2019
- Meyer H, Reher HJ (2016) Projekte abschließen. In: Meyer H, Reher HJ (Hrsg) Projektmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden, S 251–258
- Schumann S (2018) Repräsentative Umfrage: Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren. De Gruyter, Oldenbourg
- Seyhan L (2018) Projektabschluss und -dokumentation. In: Seyhan L (Hrsg) Projektmanagement im Ehrenamt. Springer Gabler, Wiesbaden, S 31–32
- Wellmann A, Zelms R (1995) Pareto-Prinzip. In: Wellmann A, Zelms R (Hrsg) Professionelles Zeitmanagement. Gabler, Wiesbaden, S 105–106

Serviceteil

Stichwortverzeichnis – 293

Stichwortverzeichnis

A

Abschlussbericht 286
Abschlussphase 203
Agile 54
Aktionismus 72
Ankündigung 112
Annahme 158
Arbeitsatmosphäre 225
Arbeitsklima 225
Auftragsklärung 36, 277
Aufwandsschätzung 182
Axiom der Kommunikationstheorie 122

B

Backlog 55
Beauftragung 60
Bedürfnis
– soziales 222
Bedürfnispyramide 50
Befähigung 60
Begeisterung 23
Bestätigung 59, 60, 222, 229
Bewährungsphase 203
Beziehung 8, 11, 17
Bindungskraft 17
Blanchard 54, 58, 203, 255
Burn Down Chart 74
Business Case 25

C

Changemanagement 28
Change Request 38, 279
Checkliste 42
Check Points 147
Confirmation Bias 133, 159, 267

D

Delivery Statement 286
Dialog 133
D-Motivation 50
3D Negotiation Approach 192

E

Eigeninitiative 104
Einfluss 10
– direkter und indirekter 10
Eintrittswahrscheinlichkeit 161

Entscheidungsbaum 40
Entscheidungsprozess 13
Enttäuschung 229
Entwicklungsphase 203
Ereignis 144

F

Fachbereich 4, 84
Fakt 158
Fiedler 54
Finger Pointing 88, 91
Forming, Storming, Norming, Performing 202
Frühwarnsystem 264
Frustration 103, 230
Führung 57
– atmosphärische 225
– situative 58
Führungsstil 99
– autoritärer 100
– demokratischer Führungsstil 100
– kooperativer 100
– situationsbezogener 203, 206
– situativer 103, 202, 255
Führungstheorie 53
– Eigenschaftstheorie 54
– Interaktionstheorie 54
– situative 54
– verhaltens- und motivationsorientierte 54

G

Garantie 165
Geheimhaltung 113
Gemeinschaftsgefühl 222
Gewissheit 221
Growth Motivation 53, 58
Gründungsphase 203, 207

H

Harvard-Konzept 186
– Interessen 188
– Kriterien zur Einigung 190
– Optionen 188
– Positionen 187
Heads-Up 262
Heirsey 54, 58, 203, 255
Hierarchie 101
Hingabe 231

I

Information 108
– Häufigkeit 128
– Konsistenz 135
– Nahrungskette 127
– Plausibilität 135
– relevante 132
– Relevanz 135
– Übersehen von Informationen 116
– Unterschlagung von Informationen 115
– Vergessen von 117
– Zielgruppen 126
Information-Distribution-Matrix 123
Informationsfluss 100, 115
Informationsflut 127
Informationskanal 109, 122, 128
Informationspsychologie 122
Informationsquelle 123
In Scope 36

K

Katastrophenmeldung 266
Key Performance Indicator (KPI) 64
Kick Off 145
Klammer 93
Kommunikation 108
– in der Krise 258
– inkonsistente 134
– Navigation im Projekt 113
– Projektkommunikation 110, 138
– Rückkopplung 117
Kommunikationsmanagement 123
Kommunikationspsychologie 122
Kommunikationsstruktur 107, 121
– Frühwarnsystem 264
Kompetenzstreitigkeit 4
Konflikt
– Delegation 211, 213
– Entscheidungsfindung 210
– Kompromiss 211, 213
– Konsens 212, 214, 216
Konfliktbewältigung 214
Konflikterkennung 209
Konfliktfeld 209
Konfliktlösung 211
Konfliktphase 203, 208, 220
Kontrolle, intrinsische 138

Konzept 125
 KPI (Key Performance Indicator) 64
 Krise
 – ereignisinduzierte 253
 – provozierte 264
 – Ursachenforschung 266
 Krisenkommunikation
 – Timing 261
 Krisenmanagement 234, 263
 – Kommunikationsmanagement 263
 – Taskforce 268
 Kunde 242
 Kundeninteresse 241
 Kundenorientierung 242

L

Lagebericht 125
 Leidenschaft 231
 Leistung 80, 101
 Lenkungsausschuss 27, 108, 148, 196, 238
 Lieferstrategie 166
 Liefertermin 166
 Lieferumfang 166, 280
 Line of Business 4

M

Machbarkeitsstudie 178
 Macht 81
 Management by
 – Delegation 64
 – Objectives 64
 Manipulation 265
 Maslow 50
 Meeting-Struktur 108
 Meinungsführer 238
 Mentee 18
 Mentor 18
 Meta-Information 111
 Mikromanagement 72, 73
 Missgunst 243
 Mission Statement 22
 Mistrauen 103
 Motivation 49, 71, 101, 104
 Moving Targets 246

N

Neid 243
 Netzwerk 102
 Netzwerkanalyse 15

Netzwerkorganisation 103
 Neuanfang 247
 Notfallplan 30

O

Objectives & Key Result (OKR) 64
 OKR (Objectives and Key Result) 64
 One-Man-Show 6
 Opferrolle 279
 Organisation 80
 Organisationsstruktur 79, 100
 – hierarchische 102
 – Netzwerk 102
 Organisationstheorie 80
 out of scope 25, 36, 280

P

Paretoprinzip 284
 Pfad, kritischer 89
 Phase
 – Abschlussphase 203
 – Bewährungsphase 203
 – der Konsolidierung 205
 – größter Produktivität 205
 – Gründungsphase 203
 – Konfliktphase 203
 – Phase der Ernüchterung 204
 Phasenmodell nach Tuckman 202
 Pilotphase 178
 Plan 125
 Point of no Return 42, 167
 Product Owner 55
 Produkteigenschaft 94
 – Handhabbarkeit 94
 – Konfigurierbarkeit 94
 – Robustheit 94
 – Sicherheit 94
 – Wartbarkeit 94
 Prognose 158
 Project Charter 21, 36, 286
 Projektabbruch 42
 Projektanlass 3, 174
 Projektauftrag 22
 Projektdokumentation 37
 Projektlieferung 95
 Projektmanagement
 – agiles 154
 Projektorganisation 27
 Projektplan
 – Urversion 175
 Proof of Concept 178
 Prozess 144

Prozesseigenschaft 94
 – Anpassungsfähigkeit 95
 – Einfachheit 95
 – Flexibilität 95
 – Verfügbarkeit 95
 – Vorhersagbarkeit 95
 Puffer 168

Q

Qualität 96
 Qualitätsbericht 125
 Qualitätsmanagement 96
 Querschnittsprojekt 4

R

Rahmenbedingung 3
 – äußere 3, 28
 – innere 3
 80:20 Regel 284
 Reserve 166
 Resignation 230
 Ressource 28, 50, 172
 – faktische Verfügbarkeit 173
 – ideelle 172
 – reelle 172
 Risiko 30, 158
 – Eintrittswahrscheinlichkeit 158, 161
 – Planungsrisiko 158
 – Vermeidungsstrategien 161
 Risikobewertung 164
 Risikomanagement 157
 Risikominimierung 164
 Risikoplanung 161
 Rückkopplung 117, 133
 Rückwärtsplanung 151
 Rückzug, innerlicher 236

S

Sanktion 51, 101
 Schadensbegrenzung 164
 Schlüsselfigur 8
 Schnittstelle 88
 Schulz von Thun, Friedemann 122
 in scope 280
 Scope-Erweiterung 36, 276
 Scrum 54
 Selbstgefälligkeit 230
 Selbstverwirklichung 50, 57, 58
 Sicherheit 220
 Silo 90
 Silodenken 91

SMART Objectives 64
 Spezifikation 26, 39, 125, 280
 Spielraum 82
 Sponsor 3, 6
 – Bedürfnisse des 6, 178
 – Konflikte mit 197
 Stakeholder 3
 – Einfluss 13
 – Interesse 13
 – Konfliktpotenzial 15
 – Rollen 9
 Stakeholder-Analyse 8, 126, 177, 238
 – Auswertung 13
 – Meinungsbildung 11
 Stakeholder-Management 15
 Statusbericht 125
 Steuerungskrise 243
 Stimmung 203, 220, 222
 – Umfragen 223
 Stimmungsbarometer 223, 224
 Stimmungslage 223, 225
 Stimmungsphase 201
 Storytelling 238
 Strategie 125
 Sympathie 17
 Synchronisationspunkt 150

T

Täterrolle 279
 Taktung 148
 – äußere 148, 150
 – innere 149, 151
 Transparenz 111
 Tuckman 202

U

Ungewissheit 220
 Ursachenfindung 267, 269

V

Veränderungskrise 234
 Verantwortung 58, 81
 – erweiterte 90
 – Meta-Verantwortung 90
 – Mitverantwortung 91
 Verbundenheit 23
 Verhandlung 181
 – Kriterien zur Einigung 190
 – Machtpositionen 193
 – Optionen zur Einigung 188
 – Pattsituation 184
 – über Arbeitsaufwände 182
 – über Kapazitäten 185
 – über Qualifikationen 193
 Verhandlungsgegenstand 187
 Verhandlungsposition 175, 187
 Verhandlungsverfahren 187
 – positionsbezogenes 187
 – sachbezogenes 187
 Vertrauen 56, 104, 229
 – Vertrauensvorschuss 112
 Vertrauensbildung 111
 Vertrauensverlust 229
 Verunsicherung 220
 Vetorecht 91
 Vier-Ohren-Modell 122

W

Wachsamkeit 235
 Wachstum 23
 Watzlawick, Paul 122
 Wertschöpfungskette 83
 Work Breakdown Structure 85

Z

Zeit als Ressource 142
 Zeitdruck 143
 Zeiteinteilung 144
 Zeitplanung 144, 148, 158
 – der Projektabläufe 148
 – nach außen gerichtete 150
 Zeitstruktur 141
 Ziel 63
 – abgeleitetes 138
 – integratives 136
 – Intention 66
 – manipulatives 52
 – messbares 64, 66, 74
 – realistisches 65
 – relevantes 65, 69
 – übergeordnetes 138
 – unrealistisches 65
 – Verhandlungsposition 191
 Zielhierarchie 69
 Zielsetzungsprozess 71
 Zielsetzungstheorie 64
 Zieltyp 138
 Zielvereinbarung 74