



# Führung im Projekt

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Aufgaben der Führungskraft .....</b>	<b>2</b>
1.1	Förderung der Mitarbeiter .....	2
1.2	Unternehmenszweck / Projektziel in Einklang bringen .....	3
1.3	Systeme schaffen .....	4
1.4	Delegation.....	6
1.5	Kontrolle.....	7
<b>2</b>	<b>Hilfsmittel in der Führung .....</b>	<b>9</b>
2.1	Spezifisch loben.....	9
2.2	Mitarbeiter umleiten .....	9
2.3	Konstruktiv kritisieren.....	11
2.4	Ergebnisorientierte Aufgabenverteilung.....	12
2.5	Zentrale Planung .....	12
<b>3</b>	<b>Prinzipien der Führung .....</b>	<b>14</b>
3.1	Verantwortung übernehmen .....	14
3.2	Ergebnisorientierung.....	15
3.3	Konzentration auf Stärken .....	16
3.4	Gutes Betriebsklima.....	16
3.5	Vertrauen schaffen .....	17
3.6	Beeinflussbarkeit von Entscheidungen steuern .....	19
<b>4</b>	<b>Quellen .....</b>	<b>20</b>

Der vorliegende Text beruht auf einer Zusammenfassung des Buchs „Leading Simple“ [simple] und wurde für den Bereich Projektmanagement optimiert.



# 1 Aufgaben der Führungskraft

## 1.1 Förderung der Mitarbeiter

Im Projektmanagement-System des Project Management Institute (PMI) wird der Hilfsprozess „Teamentwicklung“ genannt. Schaut man in die nähere Beschreibung, liest man:

„Für das Erreichen der Projektzielen ist die Teamentwicklung von entscheidender Bedeutung“ [PMBOK]

Für einen Hilfsprozess eine sehr schwerwiegende Aussage!

Der Entwicklungszyklus des Projektmitarbeiters ist bestimmt durch seine Kompetenz und sein Engagement:

- Kompetenz ergibt sich aus Wissen und Erfahrung.
- Engagement ergibt sich aus Zielen und Selbstbewusstsein des Mitarbeiters.

Es gibt Projektleiter, welche eher autoritär führen und andere, welche sich eher als Teamplayer verhalten möchten. Jede Entscheidung hat den Nachteil, dass sie nicht allen Mitarbeitern gerecht wird, da unterschiedliche Mitarbeiter auch unterschiedliche Führungsstile benötigen. Im Folgenden wird der Zusammenhang von Kompetenz und Engagement des Mitarbeiters und unterschiedlichen Führungsstilen dargestellt.

Die Entwicklung von Kompetenz und Engagement ist meist gegenseitig und zeitlich bedingt. Projektmitarbeiter sind selten von Anfang an sowohl kompetent als auch engagiert, da immer eine Form der Einarbeitung und Motivation erforderlich ist.

Die temporäre Zuordnung von Mitarbeitern im Projekt erschwert die Situation für den Projektleiter: Es ist viel schwieriger, Kompetenz und Engagement von Mitarbeitern im begrenzten Projektzeitraum zu beurteilen, anstatt langfristig in einer Linienorganisation. Zusätzlich arbeiten Projektmitarbeiter oft nicht nur in einem Projekt, sondern auch noch in anderen Projekten und der Linienaufgabe – auch das schränkt die Beurteilungsmöglichkeiten weiter ein.

Der neue Mitarbeiter: Geringe Kompetenz, hohes Engagement

Ein neuer Mitarbeiter wird in aller Regel mit der Kombination aus geringer Kompetenz aber hohem Engagement im Projekt ankommen. Er ist von Begeisterung für das neue Projekt/Thema geprägt. Der Mitarbeiter ist neu auf einem Thema und möchte zeigen, was er kann. Jedoch ist eine Einarbeitung erforderlich, seine Kompetenz auf dem neuen Thema ist also noch gering.

In dieser Situation ist ein hohes Maß an direkter Steuerung erforderlich, da dem Mitarbeiter ggf. noch der Überblick fehlt, das Richtige richtig zu tun. In der direkten Führung werden Aufgabenstellung, Zweck der Aufgabe und Lösungsweg direkt mit dem Mitarbeiter besprochen und abgestimmt. Der Zeitplan wird detailliert verabredet. Zum Projektstart und Phasenstart holen Kick Off Veranstaltungen (respektive Projektstartworkshops) die Mitarbeiter ab.



Der Projektleiter lenkt Mitarbeiter, welche sich in der Phase „neuer Mitarbeiter“ befinden. Dies kann nicht übersprungen werden. Daher muss der Projektleiter einen großen Zeitanteil für direkte Führungsaufgaben einplanen.

Der überforderte Mitarbeiter: Steigende Kompetenz, sinkendes Engagement

Im Laufe der Zeit steigt die Kompetenz des Mitarbeiters an. Zusätzlich beginnt jedoch das Engagement zu schwinden: Die Projektziele verschwimmen unter der Menge an täglicher Kleinarbeit, welche auf den Mitarbeiter zukommen. Außerdem stellt der Mitarbeiter mit zunehmender Mitarbeit im Projekt seine eigenen Wissenslücken fest. Formale Trainings für die Fachaufgabe können jetzt helfen. Zusätzlich sollte der Projektleiter beginnen, Ziele zu setzen („management by objectives“). Dadurch, dass der Mitarbeiter nun nur noch die Ziele genannt bekommt, kann er den Lösungsweg selbst bestimmen. Dadurch steigt seine Motivation (hoffentlich) an.

Die zeitnahe und regelmäßige Kontrolle der Zielerreichung ist dabei unerlässlich, sollen die Projektziele sichergestellt werden.

Der Projektleiter unterstützt die Mitarbeiter durch eine sorgfältige Aufgabenzuordnung und die Vermittlung von Trainings.

Der eingearbeitete Mitarbeiter: Hohe Kompetenz, schwankendes Engagement

Die Kompetenz des Mitarbeiters ist nun unbestritten hoch. Die Motivation für engagiertes Arbeiten schwankt jedoch. Es ist Aufgabe des Projektleiters, die Zielerreichung zu fordern. Durch die höhere Kompetenz kann der Mitarbeiter mehr Einfluss auf die Zieldefinition nehmen.

Auf der anderen Seite ist ggf. auch Diskussion und Kritik angebracht, um den Mitarbeiter wieder auf die Projektziele einzuschwören. Die Beurteilung dessen ist unbestritten sehr schwierig, da Engagement eine subjektive Beurteilung des Projektleiters ist.

Der Projektleiter kommuniziert sehr eng und fordert die Mitarbeiter.

Der Profi: Hohe Kompetenz, hohes Engagement

Kompetenz und Motivation sind gleichermaßen hoch. Hier sollte der Projektleiter nun Aufgaben delegieren. Also auch die Verantwortung für Planung und Zielkontrolle. Professionelle Mitarbeiter können die Detailplanung für ihren Aufgabenbereich übernehmen und selbstständig mit anderen angrenzenden Aufgaben abstimmen. Der Projektleiter verabredet ein „management by exception“, das bedeutet, dass sich der Mitarbeiter meldet, wenn es etwas schiefeht.

## **1.2 Unternehmenszweck / Projektziel in Einklang bringen**

Je näher das Projektziel am Unternehmenszweck angesiedelt ist, umso leichter ist es die Mitarbeiter vom Projekt zu überzeugen.

Eine Voraussetzung für ein hohes Engagement ist, dass die Mitarbeiter den Zweck des Unternehmens und des aktuellen Projekts kennen.



Beim Setzen eines Unternehmensziel erscheint es zu kurz gegriffen, nur „viel Geld verdienen“ zu wollen. Ein Unternehmen produziert immer Produkte, Informationen oder Dienstleistungen, die dem Kunden einen Mehrnutzen bringen. Dieser Mehrnutzen ist ein Ziel, mit dem man sich lieber identifizieren will als mit dem Verdienst der Aktionäre. Der Unternehmenszweck ist individuell und sollte wohlüberlegt und wohlformuliert sein.

Es ist die Aufgabe des Projektleiters den Zusammenhang zwischen dem höheren Unternehmensziel und dem aktuellen Projektziel aufzuzeigen. Erfahrungsgemäß ist dies leichter, je näher das Projektziel am Unternehmenszweck ist.

Das Bauen eines Autos ist in einem Automobilkonzern beispielsweise näher am bekannten Unternehmensziel, als ein neues Mailsystem zu implementieren oder ein beliebiges anderes Infrastrukturprojekt durchzuführen.

Je weiter das Projektziel vom Unternehmensziel entfernt ist, umso schwerer kann der Projektleiter den Mitarbeiter über das „höhere Ziel“ motivieren. Der Projektleiter muss in der Kommunikation dann einen besonderen Schwerpunkt setzen.

Es ist durchaus möglich auch außerhalb von Kick Off Veranstaltungen immer wieder auf das Projektziel (bzw. den Projektnutzen hinzuweisen), um die Selbstmotivation der Mitarbeiter zu unterstützen.

### **1.3 Systeme schaffen**

Grundsätzlich ist es möglich, die Steuerung der Mitarbeiter komplett im persönlichen Gespräch durchzuführen. In der Anfangsphase ist dies sicher auch erforderlich (neue Mitarbeiter). Diese Form der direkten Führung führt jedoch zu einem hohen Aufwand beim Projektleiter. Langfristig ist es besser, Systeme zur indirekten Führung zu etablieren.

Daher führt der Projektleiter die Projektmitarbeiter im Projektverlauf an Projektplan, Aufgabenlisten, Reporting und ähnliche Mittel heran.

Die Systeme, die für das jeweilige Projekt im jeweiligen Unternehmen optimal sind, unterscheiden sich tatsächlich von Projekt zu Projekt. Gut ist, wenn der Projektleiter auf im Unternehmen etablierte Systeme (z.B. Templates und Prozesse) zurückgreifen kann, aus denen er für das jeweilige Projekt auswählt und anpasst. Dabei besteht die Herausforderung tatsächlich nicht im Auffinden von Templates, sondern im Anpassen an die jeweilige Situation.

Ziel ist es in diesem Beispiel also, dass der Mitarbeiter in die Lage versetzt wird, sich auf Projektplan oder Aufgabenliste seinen Arbeitsbestand herauszuholen und den Fertigstellungsgrad auch wieder selbständig zurückmelden kann. Es gibt sicher noch andere Prozesse im Projekt, welche sich auf diese Weise „automatisieren“ lassen.

Es ist ausdrücklich zu beachten, dass diese Systeme langsam und nach und nach in einem Projekt eingeführt werden müssen. Die Bedienung unterliegen einer Lernkurve und der Mitarbeiter muss den Zweck dieser Systeme erst erfassen. Werden Systeme zu schnell oder zu früh eingeführt, verliert der Projektleiter seine Mitarbeiter unterwegs.



Aus Sicht des Projektleiters gilt: Je selbständiger die Mitarbeiter arbeiten können, umso besser. So schaufelt sich der Projektleiter von Routineaufgaben frei und hat Zeit, um die Konflikte und kritischen Situationen im Projekt anzugehen.

Ein guter Projektleiter geht sehr ökonomisch mit seiner Kapazität zur direkten Führung um.

Beim Entwickeln von Systemen geht der Projektleiter meistens dieselben Schritte:

Zunächst gibt es eine Idee über den zu systematisierenden Vorgang. Die könnte zum Beispiel die Statusrückmeldung von 300 Mitarbeitern in einem Großprojekt sein.

Dann muss der Prozess vereinfacht werden: Beachten Sie, dass die Systematisierung von Prozessen nur mit einfachen und verständlichen Prozessen funktioniert. Gerade im Projekt sind die Mitarbeiter nur auf Zeit involviert und haben möglicherweise noch andere Themen, vielleicht sogar andere Projekte mit anderen Verfahren auf dem Tisch.

Eigentlich erwartet der Projektleiter in seinem Projekt folgende Statusinformation pro Arbeitspaket:

- Letzte Aktivitäten
- Folgeaktivitäten
- Ist-Aufwand (AC, actual cost)
- Rest-Aufwand (ETC, estimation to completion)
- Fertigstellungsgrad
- Aktueller Zieltermin
- Abhängigkeiten
- Statusampel
- Statuskommentar

Soll nun ein Rückmeldesystem mit diesen Informationen an die 200 Mitarbeiter des Projekts ausgerollt werden, wird dies scheitern - selbst wenn die Mehrzahl der Mitarbeiter motiviert ist und versteht, was sie tun soll. Es wird immer Mitarbeiter geben, die dazu entweder keine Lust haben oder Informationen wie Restaufwand schlicht nicht verstehen. Ist dies der Fall ist die gesamte Restaufwandsschätzung wertlos, weil sie die Werte nicht addieren können.

Anmerkung: Dies ist im Übrigen auch der Grund, weshalb kleine Projekte in der Regel genauer und besser geführt werden als Großprojekte. Großprojekte werden daher in kleinere handhabbare Teilprojekte unterteilt.

Für die Bildung eines Statussystems, in dem die Mitarbeiter nun ihren Status wöchentlich selbst abgeben, sind Vereinfachungen angebracht. Je nach Unternehmenskultur können Sie vielleicht nur folgende Informationen abfragen;

- Fertigstellungsgrad
- Aktueller Zieltermin
- Statusampel
- Statuskommentar



Die Fähigkeiten und die Kultur der Mitarbeiter ist immer Maßstab bei der Entwicklung von Systemen.

Selbst nach dieser Vereinfachung müssen Systeme ausdrücklich eingeführt und erklärt werden. Durch die Einführung eines solchen Systems schafft sich der Projektleiter Freiräume, um sich um die wichtigen Themen zu kümmern. Systeme sind grundsätzlich für vielerlei Projektprozesse denkbar.

## 1.4 Delegation

Es ist ein Klassiker in den IT-Unternehmen, dass der beste Entwickler sich irgendwann zum Projektleiter „entwickelt“. Im Projektverlauf wird er immer unzufriedener, weil die Mitarbeiter einfach nicht so gut sind, wie er und daher ihre Arbeitspaket-Ziele nicht erreichen. Schließlich fängt er an, selbst zu entwickeln, anstatt seine Mitarbeiter anzuleiten, um das Projekt doch noch zum Erfolg zu führen. In Folge wird das Projekt völlig führungslos und fährt gegen die Wand.

Ein anderer Weg, der zum „Untergang“ führt, ist der Wunsch eines Projektleiters, möglichst „wichtig“ zu sein und daher zentrale Aufgaben im Projekt anzusammeln, anstatt diese zu delegieren. Immer wenn ein Mitarbeiter nicht weiterweiß und zum Projektleiter kommt, übernimmt der die schwierige Aufgabe (zusätzlich). Das ist falsch.

Richtig ist natürlich, dass der Projektleiter dem Mitarbeiter hilft, die Aufgabe zu lösen. Die Aufgabe des Projektleiters ist die Steuerung des Projekts und das Beseitigen von Hindernissen. Die Produkterstellung ist die Aufgabe des jeweiligen Projektmitarbeiters.

Der Projektleiter braucht seine Arbeitszeit dringend, um den Plan im Auge zu behalten, Risiken abzuschätzen und in die Zukunft zu denken. Während die Mitarbeiter noch Arbeitspaket „A“ bauen, plant der Projektleiter schon den Übergang zu „B“. Das funktioniert nur, wenn der Projektleiter möglichst viele Aufgaben an sein Team delegiert.

Grundsätzlich sollten Arbeiten und Entscheidungen auf der niedrigsten möglichen Ebene durchgeführt werden. Das sollte den Mitarbeitern auch genauso kommuniziert werden. (Davon unbenommen gibt es sehr wohl Entscheidungen, welche der Projektleiter fällen muss.) Die Versuchung ist groß, alles an die kompetentesten Mitarbeiter zu delegieren. Dadurch entstehen zwei Konflikte: Zum einen werden die guten Mitarbeiter überlastet und zum anderen bekommen die neueren Mitarbeiter keine Chance, sich in Themen einzuarbeiten.

In diesem Zusammenhang sollte der Projektleiter auch klarstellen, dass eine Weiterdelegation von Aufgaben nicht in Frage kommt. Weiterdelegation hat immer das Problem, dass die Verantwortlichkeit für die Aufgabe unklar wird. Mit einer Aufgabendelegation werden immer Aufgabe und Verantwortung delegiert. Nach oben bleibt der Projektleiter für das Ergebnis verantwortlich. Daher ist es auch so wichtig, dass der für diese Aufgabe ausgesuchte Mitarbeiter das Thema bearbeitet und nicht vielleicht eine ungeeignete oder überplante Person, welche die Aufgabe dann nicht wie gewünscht erledigt.



Wenn etwas schief geht, darf der Projektleiter nie die Schuld auf die Person schieben, welche die Aufgabe ausgeführt hat. Denn der Projektleiter hat die Verantwortung, dem Mitarbeiter alles an die Hand zu geben, was er für die Aufgabenerledigung benötigt. Bei einem Problem spricht der Projektleiter persönlich mit dem Mitarbeiter über die Fehlleistung.

## 1.5 Kontrolle

Eine wichtige Führungsaufgabe ist Kontrolle. Es ist nicht möglich, einen Mitarbeiter zu fördern, zu fordern oder ihm eine Aufgabe anzuvertrauen, ohne zu kontrollieren.

Oft wird Kontrolle als Machtinstrument falsch verstanden, um den Mitarbeiter „klein“ zu halten. Damit bekommt die „Kontrolle“ als Steuerungsprozess ein schlechtes Image und wird vermieden.

Aber das ist falsch, Kontrolle ermöglicht erst den richtigen Umgang mit dem Mitarbeiter, da dem Projektleiter sonst die erforderliche Rückmeldung für das richtige Verständnis des Mitarbeiters fehlt. Wird keine Kontrolle durchgeführt, fördert der Projektleiter die Schwächen der Mitarbeiter, da Fehlleistungen nicht korrigiert werden.

Kontrolle ist kein Zeichen für Misstrauen! Kontrolle ist ein Mechanismus der Qualitätssicherung, indem Zwischenergebnisse geprüft werden, damit die Folgeaktivitäten nicht auf falschen Zwischenergebnissen aufsetzen.

Im Normalfall sind Kontrollen vom Mitarbeiter unerwünscht. Das kann verschiedene Ursachen haben:

- Hat man sehr kompetente und engagierte Mitarbeiter, so kann man vielleicht den Kontrollabstand erhöhen, weil eine zu häufige Kontrolle wirklich nicht notwendig ist.
- Kommt der Unwillen zur Kontrolle beim Mitarbeiter mehr aus einer Versagensangst heraus, so kann man ihm diese nehmen: Dadurch, dass der Mitarbeiter den Zwischenstand seiner Aufgabe mitteilt, nimmt er den Projektleiter in die Verantwortung für den Verlauf der Aufgabe. Zusätzlich kann der Projektleiter nur helfen oder für Hilfe sorgen, da er das auftretende Problem wahrnimmt, bevor der Abgabetermin verstrichen ist.

Es macht Sinn, den Zweck der Aufgabenkontrolle mit dem Mitarbeiter zu thematisieren, damit die Kontrolle an sich ihren Schrecken verliert: Es geht um Qualitätssicherung. Der Kontrollvorgang an sich sollte transparent und regelmäßig sein, damit der Mitarbeiter weiß, was er von seinem Projektleiter zu erwarten hat.

Dem Mitarbeiter sollte bewusst gemacht werden, dass die beiden Kerngrößen, die der Projektleiter im Blick hat, Kompetenz und Engagement sind. Kompetenz ist an der Art der Lösung ablesbar. Engagement ist immer eine subjektive Betrachtung.

Der Mitarbeiter sollte einen schriftlichen Bericht abgeben. Die Kontrolle über das Berichtswesen sollte nachvollziehbar und regelmäßig ablaufen.

Da Berichtswesen keinen direkten Nutzwert für das Projekt hat, sollte es auf ein Mindestmaß begrenzt werden. Der Mitarbeiter sollte vom Projektleiter eine



Rückmeldung zu seinem Bericht erhalten. Hierzu eignen sich beispielsweise Statusbesprechungen.

Jeder schriftliche Bericht, auf den der Projektleiter nicht reagiert, ist verschwendete Zeit und erregt zu Recht Unwillen beim Autor. Daraus resultiert der andere begrenzende Faktor für Berichtswesen: Es ist nur die Menge an Berichtswesen sinnvoll, wie es auch einen interessierten Empfänger gibt.

Mitarbeiter, welche sich nicht kontrollieren lassen wollen, sollten im Gespräch der Zweck des Berichtswesens erläutert werden, damit man sich nicht von ihm trennen muss.



## 2 Hilfsmittel in der Führung

### 2.1 Spezifisch loben

Lob ist das wichtigste Hilfsmittel in der Führung. Mit nichts anderem kann man so gut Selbstvertrauen aufbauen, wie mit Lob.

Entscheidendes Kriterium, ob Lob gut oder schlecht ist, ist nicht die Menge des verteilten Lobs, sondern die Annahme von Lob.

Die Annahme von Lob ist von zwei Faktoren abhängig.

- Einmal ist es davon abhängig, ob der Mitarbeiter von genau diesem Projektleiter Lob annehmen will. Es hängt also davon ab, ob der Projektleiter anerkannt ist und als kompetent, usw. wahrgenommen wird.
- Der zweite Faktor ist, wie „gut“ das Lob ist. Ist das Lob allgemein und unpräzise, wird es leicht (zu Recht?) als Schmeichelei verstanden.

Eine gute Methode ist, den schriftlichen Bericht der Mitarbeiter schon beim Lesen daraufhin zu prüfen, ob es etwas zu loben gibt. Dabei sollten nicht nur fertige Ergebnisse, sondern auch ein guter Fortschritt oder ein besonderes Engagement gelobt werden.

Schmeichelei schadet, weil es eine Manipulationsmethode ist. Fühlt sich ein Mitarbeiter manipuliert, dann wird die Akzeptanz von Projektleiter und seinem Lob schnell sinken.

Für das Loben bietet sich ein Vier-Schritte-Plan an:

1. Spezifisch loben – nicht allgemein.
2. Es sollte von der Erklärung gefolgt sein, wie und wann es dem Projektleiter aufgefallen ist.
3. Dem Mitarbeiter sollte mitgeteilt werden, warum seine Aktivität so gut war. (Vielleicht weil ein knapper Zeitplan gehalten werden kann oder weil es gut für die Projektkultur war.)
4. Abschließend sollte der Mitarbeiter ermutigt werden, weiterhin so gute Leistung zu bringen.

Damit Lob funktioniert, muss auch der Projektleiter Lob annehmen können.

### 2.2 Mitarbeiter umleiten

Auf die Aktivitäten eines Mitarbeiters gibt es vier grundsätzliche Varianten der Reaktion:

- Keine Reaktion (nicht empfehlenswert)
- Lob
- Kritik
- Umleiten



Hat der Mitarbeiter schlechte Arbeit geleistet, sollte der Projektleiter darauf reagieren. Ansonsten erhält der Mitarbeiter den Eindruck seine Arbeit sei wertlos, ist demotiviert und wird die Fehler wiederholen.

Kritik schadet in der ersten Phase (hohes Engagement, geringe Kompetenz) und in der zweiten Phase (Steigende Kompetenz, sinkendes Engagement) mehr als sie hilft. Die Kritik zerstört das Engagement und ist insbesondere deshalb unangemessen, weil der Projektleiter dem eingeschränkt kompetenten Mitarbeiter die schwierige Aufgabe trotzdem gegeben hat. Damit liegt die Verantwortung zumindest teilweise beim Projektleiter.

Es gibt schlechte Projektleiter, die einen Mitarbeiter so lange alleine lassen, bis sie einen Fehler machen. Dies sollte nicht passieren. (beispielsweise durch regelmäßig Zwischenkontrollen.)

Hat man einen kompetenten Mitarbeiter (bezogen auf die jeweilige Aufgabe) vor sich, so ist konstruktive Kritik – also Kritik mit einem konkreten Verbesserungsvorschlag - durchaus angemessen.

Es gibt aber noch eine elegantere Reaktion: Ist Kritik angebracht, sollte der Projektleiter prüfen, ob er nicht durch Umleiten reagieren kann. Dabei leitet er entweder den Mitarbeiter auf eine präzisierte oder auf eine neue Aufgabestellung um.

### **Umleiten durch Präzisierung der Aufgabe**

Wenn der Projektleiter nach der Ursache des Problems fragt, könnte die Antwort lauten, dass der Mitarbeiter die Aufgabenstellung nicht verstanden hat oder nichts damit anfangen kann. Ungenauer Aufgabenstellungen sind in der Praxis häufiger, als man vermuten kann. Hier kann der Projektleiter die Aufgabenstellung präzisieren und sich dabei der Akzeptanz und das Verständnis für die Aufgabenstellung bestätigen lassen.

### **Umleiten auf eine andere Aufgabe**

Ist der Mitarbeiter für die Aufgabe ungeeignet, kann man ihm eine andere Aufgabe geben, für die er die notwendige Kompetenz mitbringt.

Das Umleiten an sich ist nur bei Fehlern durch Kompetenzdefizit eine sinnvolle Maßnahme. Bei mangelndem Engagement ist es nicht anwendbar. Eine genauere Aufgabenbeschreibung oder neue Aufgabe helfen nicht, wenn der Mitarbeiter schlicht faul oder unpünktlich ist.

Grundsätzlich ist Umleiten nur im persönlichen Gespräch möglich. Eine Neuordnung von Aufgaben nur über den Projektplan oder anderweitig schriftlich zu kommunizieren ist sehr ungünstig, weil der Mitarbeiter die Neuordnung wahrscheinlich falsch versteht und sein Engagement in Folge sinkt. Im Umleitungsgespräch ist es erforderlich, dem Mitarbeiter gut zuzuhören, um herauszufinden, was das eigentliche Problem ist. Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind die Gründe dafür, dass die Aufgabe nicht oder falsch erledigt wurde, anders gelagert, als der Projektleiter zu diesem Augenblick vermutet. Oft hat der Mitarbeiter keinen



Einfluss auf die Situation oder andere Themen wurden aus der Linienorganisation priorisiert. Die Möglichkeiten für Störungen im Projektablauf sind vielfältig.

Schon eine Präzisierung der Aufgabe (Variante Umleiten 1) kann der Mitarbeiter als Kritik empfinden, das Wegnehmen der Aufgabe (Variante Umleiten 2) ohnehin. Daher ist es wichtig, dass der Projektleiter das Gespräch gut vorbereitet. Es hilft nichts, wenn der Mitarbeiter als „Verlierer“ aus dem Gespräch geht.

Der Gesprächsablauf einer Umleitung könnte so aussehen:

1. Anerkennung ausdrücken
2. Das aktuelle Problem beschreiben (nur die Fakten, keine Anklage)
3. Die negativen Folgen der Verzögerung erörtern
4. Das Augenmerk auf die Zukunft legen:
  - a. Bei unklarer Formulierung, die Aufgabe neu beschreiben
  - b. Neue Aufgabe geben, evtl. den Mitarbeiter befragen
5. Das Ergebnis festhalten
6. Den Mitarbeiter bitten, das Ergebnis mit eigenen Worten zu wiederholen
7. Das Vertrauen zum Mitarbeiter ausdrücken.

## 2.3 Konstruktiv kritisieren

Kritik ist das nächste Hilfsmittel, welches nur angewendet werden sollte, wenn Umleiten auf eine präzisierte oder neue Aufgabe nicht möglich ist. Kritik sollte immer wohlüberlegt sein, weil sie Folgen hat, welche über die aktuelle Aufgabe hinausgehen. Die Ursache für die Kritik sollte immer überprüft werden – hat man die Information aus erster Hand?

Kritik dient nie dazu, dass der Projektleiter „Dampf ablassen“ kann. Sie dient dazu, einen Missstand zu besprechen und für die Zukunft zu beheben. Kritik ist kein Mittel, um Information zu vermitteln oder zu schulen. Sie zielt einzig auf Einstellungsprobleme: Das fehlende Engagement von aktuell leistungsschwachen Mitarbeitern.

Folgende Punkte sind bei Kritik zu beachten:

- Obwohl sie bei Einstellungsproblemen angewendet werden sollte, soll im Gespräch immer nur über die Sache gesprochen werden - nie über die Person des Mitarbeiters.
- Kritik sollte zwar möglichst zeitnah, aber nie im ersten Ärger ausgesprochen werden.
- Kritik sollte nur mündlich geäußert werden und nie vor Dritten.
- Es sollten keine Entschuldigungen erlaubt sein. Daher sollte man nicht nach dem Grund fragen, sondern Fragen immer nur in die Zukunft stellen.
- Kritik wird immer aus der Ich-Sicht geäußert, denn sie ist eine subjektive Betrachtung des Projektleiters auf die Dinge und erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.
- Der Mitarbeiter sollte eine Möglichkeit haben, seine Sicht der Situation (nicht der Gründe) zu äußern. (Also das „was ist schlecht gelaufen“, nicht das „warum ist etwas schlecht gelaufen“).



- Der Mitarbeiter sollte nach der Kritik – die nicht länger als eine Minute dauern sollte – wieder in den positiven Bereich gebracht werden.

Daraus folgt ein einfacher Gesprächsablauf:

1. Kritik kurz äußern
1. Den Mitarbeiter antworten lassen.
2. Fragen, was der Mitarbeiter in Zukunft tun will.
3. Freundlich verabschieden.

## 2.4 Ergebnisorientierte Aufgabenverteilung

Aufgabenstellungen sollten immer „smart“ sein. Das heißt, dass das Ergebnis und dessen Messbarkeit klar verabredet wird. Dies gilt nicht nur beim Delegieren, sondern bei allen Aufgabenstellungen im Projekt.

SMART ist ein Akronym für:

- Specific (spezifisch): Die Aufgabenstellung wird klar beschrieben. Der Zweck ist erklärt und das Ziel der Aufgabe wird erklärt. Die Wichtigkeit der Aufgabe im Gesamtkontext des Projekts wird erläutert. Aus dem Gesamtkontext muss auch die Priorisierung gegenüber anderen Aufgaben folgen.
- Measurable (messbar): Das Ergebnis der Aufgabe muss so beschrieben sein, dass es messbar ist, ob die Aufgabe erfolgreich erfüllt wurde oder nicht. Die Art der Erfolgsmessung und das Intervall der Statusmeldungen/ Zwischenkontrollen wird verabredet.
- Accepted (akzeptiert): Der Mitarbeiter nimmt die Aufgabe aktiv (nicht stillschweigend) an.
- Realistic (realistisch): Aufgabenstellung und Zeitrahmen müssen realistisch sein.
- Timed (zeitlich begrenzt): Das zeitliche Ende der Aufgabe (inkl. Abstimmungen und Qualitätssicherung) muss klar benannt sein.

Der Projektleiter muss eine Balance finden zwischen der Aufgabenorientierung und der Beziehungspflege zum Mitarbeiter. Beide Extreme stören den Projektlauf.

## 2.5 Zentrale Planung

Der Projektplan ist eines der wichtigsten Hilfsmittel im Projekt. Dort werden inhaltliche, zeitliche und budgetäre Ziele verabredet.

Es ist dabei relativ unwichtig, ob der Projektplan in Form einer Project-Datei, eines Tabellenkalkulationsblatts (alt: Excel) oder in einer beliebigen anderen Form daherkommt. Zweck und Inhalt des Plans sind wichtig.

Es ist die Aufgabe des Projektleiters, den Plan zu erstellen und mit allen Beteiligten abzustimmen. Im besten Fall wird der Plan schon zusammen mit dem Projektteam erstellt, was gerade in kleineren Projekten möglich sein sollte.

Die initial angestimmte Version des Plans wird „eingefroren“ und als Basisplan bezeichnet. Natürlich lernen alle Beteiligten im Projektverlauf mehr dazu, so dass der



Plan immer wieder angepasst wird. Dies betrifft jedoch nicht die Basisplanversion – diese ist unveränderlich.

Mit Hilfe des verabredeten Berichtswesens berichtet der Projektleiter gegenüber dem Auftraggeber die wichtigen Meilensteine des Basisplans und deren Fortschritt.

Nur wenn der Ende-Termin nicht mehr haltbar ist, sollte das Projekt eine formale Änderungsanforderung (CR, change request) machen. Nur eine formale Änderung des Projektauftrags durch das Steuerungsgremium (Lenkungsausschuss, Auftraggeber), kann den Basisplan verändern.

Als Führungsinstrument ist der Projektplan hilfreich, weil alle Mitarbeiter das gleiche Verständnis haben, was in welcher Reihenfolge zu erledigen ist und wie viele Personentage für ein Arbeitspaket geplant sind. Gerade neue Mitarbeiter können sich über den Projektplan viel einfacher in das Projekt einarbeiten.

Der Projektplan ist auf der einen Seite ein Plan, auf der anderen Seite auch ein Kommunikationsinstrument. Die Budgetierung der Aufgaben mit Personentagen (daraus abgeleitet der Betrag in Euro) ist der kleinste gemeinsame Nenner. Darum ist es unumgänglich, die Aufwandsplanung im Projektteam zu kommunizieren und die tatsächlichen Aufwände dagegen zu prüfen.

Es ist die Aufgabe des Projektleiters sowohl die positiven als auch die negativen Abweichungen vom Projektplan zu prüfen. Beide können Indizien für ungenaue Schätzungen, falsche Pufferplanung, Missverständnisse in der Aufgabenstellung oder Unvorhergesehenes sein.



## 3 Prinzipien der Führung

### 3.1 Verantwortung übernehmen

Verantwortung zu übernehmen, fängt beim Projektleiter an.

Niemand übernimmt Verantwortung für ein Thema, mit dem er sich nicht identifizieren kann. Dies ist sowohl für den Projektleiter wichtig als auch für die Projektmitarbeiter. Das ganze Projektteam muss das (die) Unternehmensziel(e) kennen und den Nutzen des Projekts für das Unternehmen kennen. Daher ist es wichtig auch bei den kleinteiligen Aufgaben im Projekt immer den Kontext zum nächsthöheren Ziel herzustellen. (Dies funktioniert nur, wenn die Unternehmensziele und Projektziele verständlich, nachvollziehbar und wenig esoterisch sind.)

Beispiel einer Argumentationsfolge:

- Diese Analyse ist wichtig, damit das Fachkonzept vollständig und rechtzeitig erstellt wird.
- Mit diesem Fachkonzept verbessern wir das System XY und können dem Kunden in Zukunft schon drei Tage früher als heute eine wichtige Information zu seinem Auftrag geben.“
- Dies unterstützt das Unternehmensziel, dass wir dem Kunden gute Produkte liefern wollen und ihm jederzeit sagen können, wie weit sein Auftrag ist.
- Daher brauchen wir genau diese Analyse noch diese Woche.

Extrinsische Motivation (von äußeren Reizen getriebene Motivation) hält nicht lange an und wird kaum einen Unterschied im Projekt machen. Daher ist Selbstmotivation eine wichtige Fähigkeit beim Projektleiter und den Projektmitarbeitern. Es ist die Aufgabe des Projektleiters, die Mitarbeiter bei der Selbstmotivation zu unterstützen, indem er klare, verbindliche und vor allem erreichbare (realistic) - Ziele setzt und den Zweck der Aufgabe erläutert. (siehe Abschnitt Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibung)

Der Projektleiter praktiziert Selbstverantwortung. Das bedeutet, er ist für alles verantwortlich, was in seinem Projekt passiert. Konfliktfälle wird der Projektleiter durch Mittel, wie Umleitung des Mitarbeiters auf konkretisierte oder passendere Aufgabenstellungen oder konstruktive Kritik lösen.

Es ist die Aufgabe des Projektleiters aus Fehlschlägen die Konsequenzen zu ziehen.

Zur Übernahme von Verantwortung gehören drei Aspekte:

- Identifikation (mit dem Projekt / der Aufgabe),
- Selbstmotivation und
- Selbstverantwortung.

Im Umgang mit diesen drei Aspekten sind drei Spezies von Projektmitarbeitern zu beobachten: Beobachter, Springer und Spieler

- Haben sich die Mitarbeiter noch nicht mit einem Thema identifiziert, dann sind sie Beobachter. Sie halten sich in der Projektarbeit zurück, sind möglicherweise still in Besprechungen oder fangen Diskussionen um



Nebenkriegsschauplätze an, weil sie am Gesamtziel zweifeln. Zur Übernahme von Aufgaben wollen sie erst (mühsam) motiviert werden. Sie wollen keine Verantwortung übernehmen.

- Springer nehmen manchmal am Projektgeschehen teil, manchmal aber auch nicht. Sie sind noch unsicher, welche Rolle sie im Projekt haben. Ihre Identifikation mit dem Projekt ist noch schwach. Selbstmotivation und Selbstverantwortung schwanken. Wenn es eng wird, springen sie von einer Aufgabe ab.
- Spieler kennen ihren Platz im Projekt. Sie identifizieren sich mit ihrer aktuellen Projektaufgabe und dem Projektziel. Sie sind motiviert und übernehmen Verantwortung für ihr Thema.

Um den Projekterfolg sicherzustellen, muss der Projektleiter die drei Aspekte der Verantwortungsübernahme (Identifikation, Selbstmotivation und Selbstverantwortung) selbst vorleben.

Dann sollten in erster Linie die Spieler im Projekt gefördert werden, um eine Verantwortungskultur zu entwickeln. Zur Verantwortungskultur gehört auch eine smarte Aufgabendefinition und die Ablehnung von Ausreden.

Der Projektleiter sollte ansprechen, dass ihm Identifikation, Selbstmotivation und Selbstverantwortung wichtig ist und erklären, was er damit meint.

### **3.2 Ergebnisorientierung**

Wichtig im Projekt ist immer die Ergebnisorientierung. Das bedeutet, dass der Projektmitarbeiter und der Projektleiter nicht für Anwesenheit bezahlt werden, sondern für Ergebnisse.

In manchen Firmenkulturen hat sich das Überstunden-machen eingebürgert und die Mitarbeiter verspüren einen Gruppendruck, nicht nach acht Stunden nach Hause zu gehen. Für die Projektarbeit ist dies kontraproduktiv: Kein Mensch kann über längere Zeit konstant Überstunden machen und dabei produktiv sein. Es ist für gute Ergebnisse immer besser die Arbeitszeit auf acht Stunden zu beschränken, um die Qualität der Arbeitsergebnisse zu unterstützen. Schlechte Arbeitsergebnisse (z.B. Fehler in einem Konzept) haben immer teure Folgefehler zur Folge (z.B. führen Fehler im Konzept zu Fehlern in der Umsetzung).

Es gibt Führungskräfte, welche das Engagement der Mitarbeiter an der Zahl der Überstunden bemessen, nicht an den Ergebnissen. Es mag augenscheinlich sein, dass ein höheres Engagement sich in Überstunden ausdrückt – es ist aber sachlich falsch.

Ein wichtiger Aspekt der Ergebnisorientierung ist das Erlauben von Fehlern! Ein Projektmitarbeiter, der Angst hat, zu versagen, wird alles tun, damit seine Arbeit nicht messbar wird. Damit entfernt er sich von der Ergebnisorientierung. Auch Fehler sind Resultate, die einen guten Zweck haben – man kann aus ihnen lernen. Die folgende konstruktive Kritik muss also zum Ziel haben, das den Fehlerzustand für die Zukunft zu vermeiden und das dadurch positive am schlechten Ergebnis zu nutzen.

Die Fehler sollten aber nicht schon in der Planung einkalkuliert werden: Spricht ein Mitarbeiter schon bei der Auftragsvergabe vom „Versuch die Aufgabe zu lösen“, so



plant er bereits Hindernisse oder Versagen in die Aufgabe ein. Ein Projektleiter sollte sich die Detailplanung dieser Mitarbeiter zeigen lassen und prüfen. Es ist nicht zu akzeptieren, wenn die Ergebnisorientierung aufgegeben wird oder das Ziel schon im Vorfeld reduziert wird. Der Mitarbeiter soll alles dafür tun, dass die Aufgabe vollständig und korrekt erledigt wird. Macht er dabei Fehler, dann kann er aus diesen lernen.

Solche Absichtserklärungen nimmt der Projektleiter zu Kenntnis genommen. Es werden jedoch einzig Ergebnisse honoriert und gelobt.

### **3.3 Konzentration auf Stärken**

Es wurde in der Managementkultur vielfach diskutiert, ob es besser ist, die Schwächen der Mitarbeiter durch Schulungen auszubügeln oder die Stärken der Mitarbeiter zu fördern. Gerade im kurzfristigen Projektgeschäft scheint der zweite Ansatz besser zu funktionieren. Der Projektleiter sollte die Zuordnung der Aufgaben zu den Projektmitarbeitern sehr sorgfältig durchführen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen.

Vielen Menschen fällt es schwer, die eigenen Stärken zu identifizieren und zu nutzen. Dies liegt daran, dass

- sie durch Erziehung und Umwelt in bestimmte Rollen gedrängt werden.
- Stärken im Gegensatz zu Schwächen kaum sichtbar werden
- sie Pseudostärken entwickeln, um die Schwächen zu umgehen. Beispielsweise eine sehr formale, strukturierte Art Besprechungen durchzuführen, wenn Sie sonst in Gesprächen eher unsicher sind. Vielleicht liegen die Stärken aber nicht in formalen Gesprächen, sondern im analytischen Bereich.
- sie sich eher um ihre Schwächen kümmern, um weniger angreifbar zu sein.

Es ist die Aufgabe des Projektleiters, soweit im begrenzten Projektumfeld möglich, die Stärken der Mitarbeiter zu identifizieren und die Mitarbeiter entsprechend einzusetzen.

Es ist wichtig Stärken nicht mit den Vorlieben eines Mitarbeiters zu verwechseln.

Ausgangspunkt für die Aufgabenzuordnung ist immer das gewünschte Ergebnis, nicht die Fähigkeit des aktuell vorgesehenen Mitarbeiters.

Der Projektleiter sollte die Stärken seiner Mitarbeiter systematisch ermitteln. Hierzu kann er die Mitarbeiter beobachten, mit ihnen sprechen oder Dritte befragen. Das Urteil hierüber sollte aber immer auf erbrachter Leistung und nicht auf Hörensagen beruhen.

Wo auch immer möglich, sollte der Projektleiter die Stärken der Mitarbeiter fördern und die Schwächen berücksichtigen.

### **3.4 Gutes Betriebsklima**

Die Forderung nach einem guten Betriebsklima klingt jetzt vielleicht und out-of-scope für einen Projektleiter, der nur eine zeitlich begrenzte Aufgabe umsetzt. Aber



tatsächlich hat das Betriebsklima eine signifikante Auswirkung auf das Projektergebnis und sollte daher schon Gegenstand einiger Überlegungen sein.

Pflanzen und Mitarbeiter benötigen ein gutes Klima, um zu wachsen. Daher sollte der Projektleiter einige Hinweise zum Betriebsklima beachten.

- Häufige und enge Kommunikation mit allen Beteiligten lassen Herausforderungen erkennen, die sich so nicht im Statusbericht widerspiegeln. Dort wo Kommunikation endet, entstehen Probleme.
- Eine lösungsorientierte Einstellung unterstützt den Projektverlauf. Es gibt Herausforderungen anstatt Probleme.
- Der Projektleiter redet nicht schlecht über Dritte.
- Die Vermittlung von Freude über gute Arbeitsergebnisse steigert langfristig die Arbeitsmotivation.
- Der Projektleiter ist unnachgiebig, was Ergebnisse angeht. Bezüglich menschlicher Eigenarten ist er tolerant.
- Der Auftraggeber hat das Sagen. Ist der Projektleiter anderer Meinung, so klärt er das unter vier Augen.
- Überreglementierung behindert den Projektverlauf. Die herausfordernde Aufgabe des Projektleiters ist es, die für genau dieses Projekt sinnvollen Regeln mit den Mitarbeitern abzustimmen. An die verabredeten Regeln hält sich aber auch der Projektleiter peinlich genau.
- Projektmitarbeiter, die das Betriebsklima stören werden aktiv auf das Thema angesprochen.

### 3.5 Vertrauen schaffen

Eine Grundvoraussetzung für gute Zusammenarbeit ist Vertrauen. Vertrauenswürdigkeit entsteht durch vier Komponenten:

- Gleiche Werte
- Gegenseitiges Wohlwollen
- Gute Erfahrungen und Ergebnisse
- Hohe Kompetenz

Die eigenen Werte kennt man die Werte von anderen kann man meist nur aus dem Verhalten ableiten. Umgekehrt kennen die anderen nicht die eigenen Werte – daher hilft es, die eigenen Werte mitzuteilen. Einem Menschen mit ähnlichen Werten vertraut man leichter.

Ein grundsätzliches Wohlwollen gegenüber dem anderen ist Voraussetzung für Vertrauen. Die Möglichkeiten, wie der Projektleiter das Wohlwollen seiner Mitarbeiter erreicht sind vielfältig. Umgekehrt sollte der Projektleiter eine wohlwollende Einstellung gegenüber seinen Projektmitarbeitern haben und auch so kommunizieren.

„Gute Erfahrungen“ mit einer anderen Person oder Arbeitsergebnisse sind im Vergleich mit „gleichen Werte“ und „gegenseitigem Wohlwollen“ besser messbar – auch für die Projektmitarbeiter. Auch der Projektleiter sollte daher konsequent auf eine hohe Qualität seiner Arbeitsergebnisse achten, denn daran wird auch seine Vertrauenswürdigkeit gemessen.



Kompetenz als Folge von Ausbildung und Praxis fördert Vertrauen. Die meisten Projektmanagement-Methoden sehen eine regelmäßige Fortbildung oder Re-Zertifizierung vor. Der Besuch von PM-Vorträgen, Workshops oder Konferenzen sind neben Büchern oder regelmäßigen Kursen eine gute Möglichkeit, die eigene methodische Kompetenz zu erhalten oder zu erhöhen. Zusätzlich sollte sich der Projektleiter auch zügig in die Fachthemen des jeweiligen Projekts einarbeiten.

Vertrauen ist eine beidseitige Angelegenheit. Der Mitarbeiter wird dem Projektleiter nur vertrauen, wenn dieser auch dem Projektmitarbeiter vertraut. Daher wirkt die Beurteilung von „gleichen Werten“, „gegenseitigem Wohlwollen“, „guten Ergebnissen“ und „hoher Kompetenzen“ in beide Richtungen.

Folgende Störungen wirken auf das gegenseitige Vertrauen im Projekt:

- Angst, beispielsweise, weil die Ziele und Kontrollmechanismen unklar sind, kein Feedback erfolgt oder Personalentscheidungen nicht nachvollziehbar sind.
- Verzicht auf regelmäßige Kontrolle fördert schlechte Ergebnisse, weil Aktivitäten in die falsche Richtung entwickelt werden. Außerdem erhält der Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum keine Rückmeldung zu seiner Arbeit. Daher ist fehlende Kontrolle nicht vertrauensfördernd, sondern vertrauenszerstörend. Fehlende Kontrolle zeigt mangelnde Kompetenz des Projektleiters, seinen Aufgaben nachzukommen.
- Die Vereinnahmung der Erfolge aus dem Projektteam oder öffentliche Schuldzuweisungen an einzelne Mitarbeiter zerstört Vertrauen. Der Projektleiter trägt die Verantwortung für Fehler des Projekts. Er hat auch die Aufgabe, das Team bei Erfolgen zu loben.
- Der Mangel an Kommunikation führt zu Wissenslücken und Missverständnissen. Missverständnisse führen zu Problemen und schwindendem Vertrauen.
- Öffentliche Kritik an einem Mitarbeiter zerstört Vertrauen, weil die Mitarbeiter Angst und Wut gegen den Projektleiter entwickeln.
- Lügen werden früher oder später aufgedeckt. Bei exponierten Personen wie Projektleitern, wird man Lügen weder vergessen noch verzeihen.
- Personen, die Misstrauen im Projekt sähen oder anderweitig intrigieren zerstören das Projekt. Diese muss der Projektleiter kurzfristig ansprechen und ggf. aus dem Projekt entfernen. Misstrauen ist eine Gefahr für jede Organisation.
- Unsachgemäße Kritik – auch im Vier-Augengespräch – hilft nicht und zerstört Vertrauen zwischen Projektmitarbeiter und Projektleiter.
- Das Verstecken eigener Fehler wird früher oder später offensichtlich.

Die Auswirkungen von Vertrauen zu einem Mitarbeiter zeigen sich im Umgang und dem Maß an Freiheit, welches wir ihm gewähren. Es macht Sinn zu reflektieren, inwieweit man einem Mitarbeiter Vertrauen will und kann. Nur einem Projektleiter, der selbst Vertrauen in den Mitarbeiter signalisiert wird, der Projektmitarbeiter im Gegenzug auch Vertrauen entgegenbringen.

Projektarbeit ist Teamarbeit. Ein Team funktioniert mit gegenseitigem Vertrauen besser.



### 3.6 Beeinflussbarkeit von Entscheidungen steuern

Die Beeinflussbarkeit von Entscheidungen ist eine wichtige Größe im Projektumfeld, da sich der Projektleiter immer im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessenlagen befindet.

Modellhaft kann man Entscheidungssituationen in drei Bereiche aufteilen: Den grünen, den roten und den weißen Bereich.

#### Der grüne Bereich

Der grüne Bereich steht für Situationen, welche durch den Projektleiter beeinflussbar sind. Liegt eine Situation im grünen Bereich, so fühlt man sich in der Regel komfortabel damit.

Der Projektleiter kann seinen Entscheidungsspielraum nutzen und die Situation beeinflussen. Beispielsweise die Entscheidung über die Pufferverwendung, wenn ein Arbeitspaket im Rückstand ist. Der Projektleiter übernimmt Verantwortung – und kann das auch.

Jeder Mensch fühlt sich besser, wenn er selbst entscheiden kann und nicht über ihn entschieden wird.

#### Der rote Bereich

Im roten Bereich liegen nicht direkt beeinflussbare Entscheidungen oder Situationen. Dazu gehört vielleicht der Umgang mit einem schwierigen Kunden (von dem ein Dienst- oder Abhängigkeitsverhältnis vorhanden ist) oder andere Konflikte außerhalb der Entscheidungssphäre des Projektleiters.

Die Aktivitäten des Projektleiters zielen darauf ab, Situationen aus dem roten Bereich in den grünen oder in den weißen Bereich zu verschieben.

Beispielsweise hat der Projektleiter oft die Möglichkeit, die Spielregeln zu ändern: Beim Beispiel mit dem schwierigen Kunden wäre das, einen anderen Ansprechpartner beim Kundenunternehmen zu verlangen oder auf das Projekt zu verzichten. Damit käme der Projektleiter wieder in den grünen Bereich.

Indikatoren für den roten Bereich sind:

- Ärger über andere (die anderen sind schuld)
- Konditionale Formulierungen (wenn...dann könnte ich...; wenn nicht ...)
- Verantwortungslosigkeit (Ich muss...; Ich habe keine Alternative, als...)

Stellt man solche Indikatoren bei sich oder im Projektteam fest, sollte man die Betrachtung der Situation in die Metaebene ziehen und sich überlegen, ob man die Regeln der Situation ändern kann.

Zu viele Situationen im roten Bereich machen krank und widersprechen der Führungsaufgabe des Projektleiters, die Situation unter Kontrolle zu halten. Entweder verschiebt er diese Situation (typischerweise durch Stakeholdermanagement) in den



grünen Bereich oder er überprüft seine Einstellung zur Situation, ob diese nicht vielleicht in den weißen Bereich gehört.

### **Der weiße Bereich**

Es kann Situationen oder Entscheidungen geben, die dem Projektleiter schlichtweg egal sind. Diese liegen im „weißen Bereich“. Bisweilen ist es eine gute Taktik eine neutrale Einstellung zu Situationen zu gewinnen, welche man nicht beeinflussen kann.

Wenn eine Entscheidung beispielsweise beim Lenkungsausschuss und nicht beim Projektleiter liegt, dann muss man das manchmal hinnehmen. Natürlich bereitet der Projektleiter wichtige Entscheidungen im Rahmen seines Stakeholdermanagements vor; manche Entscheidungen werden jedoch aus strategischen oder persönlichen Präferenzen getrieben, welche der Projektleiter nicht beeinflussen kann.

Hier sollte der Projektleiter eben dieses akzeptieren, um sich nicht an der Situation aufzureiben. Er verschiebt die Entscheidung vom roten in den weißen Bereich.

Dort wo Mitarbeiter in den „roten Bereich“ geraten, hilft er den Projektmitarbeitern ihre Einstellung zu überprüfen oder sorgt dafür, dass deren Meinung Gehör findet (Verschiebung in den grünen Bereich).

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Projektleiter den grünen Bereich im eigenen Leben forcieren muss, wenn er sich selbst treu bleiben will.

Für das Wohlbefinden der Beteiligten ist es notwendig, dass sich möglichst wenig Situationen im roten Bereich befinden.

## **4 Quellen**

[pmqs.de] – Webseite für Projektmanagement, Glossar, 2011

[simple] – Leading Simple, Bodo Schäfer, Gabal Verlag 2007

[wert] – „Mit Werten führen“, Vortrag von Matthias Vering (smart choice) für die GPM am 06.10.2011 in Frankfurt/Main