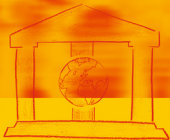


Stephanie Borgert



Holistisches Projektmanagement

Vom Umgang mit Menschen, Systemen
und Veränderung

 Springer Gabler

Holistisches Projektmanagement

Stephanie Borgert

Holistisches Projektmanagement

Vom Umgang mit Menschen, Systemen
und Veränderung

Stephanie Borgert
Münster
Deutschland

ISBN 978-3-642-25701-8
DOI 10.1007/978-3-642-25702-5

ISBN 978-3-642-25702-5 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

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

Für Michael

Inhalt

1 Kick-Off: Ziel, Beteiligte, Inhalt und Ablauf	1
2 Workstream ‚Der Mensch‘: Erkenntnisse der Neurowissenschaften	11
2.1 Veränderung	23
2.2 Belohnung	28
2.3 Begeisterung	32
2.4 Emotionale Intelligenz	35
2.5 Identität	43
2.6 Lernen und Erfahrung	46
2.7 Soziale Normen	50
2.8 Erwartungen	53
2.9 Bedeutung für das holistische Projektmanagement	57
3 Workstream ‚Das System‘: Systemtheorie und Konstruktivismus im Projektmanagement	59
3.1 Kultur	72
3.2 Bewertung und Komplexität	76
3.3 Kooperation	80
3.4 Ordnungswandel durch Selbstorganisation	85
3.5 Systemkompetentes Handeln	91
3.6 Organisation	95
3.7 Bedeutung für das holistische Projektmanagement	100
4 Workstream ‚Kommunikation, Veränderung und Lernen‘	103
4.1 Wahrnehmung	112
4.2 Sprache	115
4.3 Glaubenssätze	121
4.4 Lernen	124
4.5 Neurologische Ebenen	126
4.6 Anker	129
4.7 Modeling	130
4.8 Bedeutung für das holistische Projektmanagement	131
5 Go Live: Interventionen des holistischen Projektmanagements	135
5.1 Strategiearbeit	137
5.1.1 Zielarbeit: Wie kommen wir zum Ziel?	137

5.1.2	Kreativität: Walt-Disney-Modell	138
5.1.3	Entscheidungen treffen: Das Tetralemma	142
5.1.4	Lösungen kreieren – Iterative Teamarbeit	144
5.2	Zusammenarbeit	146
5.2.1	Teamidentitätsprozess nach Schmidt-Tanger	146
5.2.2	Konflikte (mit Anderen) lösen	149
5.2.3	Wer sind wir? – die Wertehierarchie im Projektteam	151
5.2.4	Feedback – Rückkopplung ins System	152
5.3	Potentialentwicklung	154
5.3.1	Reframing: Kreativität statt Konflikt	154
5.3.2	Team Changing Ressource nach Schmidt-Tanger	156
5.3.3	Timeline – Die ‚Geschichte‘ des Projektes nutzen	158
5.3.4	Ankern – Team-Ressourcen aktivieren	160
5.3.5	Modeling – Lernen von den Besten	161
5.4	Meeting & Moderation	163
5.4.1	Das Meta-Modell der Sprache	164
5.4.2	Metaprogramme	165
5.4.3	Fragearten	166
5.4.4	Priming	167
5.4.5	Positionswechsel	169
6	Das System ‚Sommermärchen‘: Ein Interview mit Thomas Fricke, ehemaliges Mitglied des Organisationskomitees der FIFA WM 2006	171
7	Review	181
	Über die Autorin	183
	Literatur	185

„Ist zum Thema *Projektmanagement* nicht schon alles gesagt, was es zu sagen gibt?“ Gibt man den Begriff *Projektmanagement* bei Google ein, so werden rund 8,3 Mio. Treffer geliefert. Hier können wir uns informieren zu Begriffen, Definitionen, Erfolgsregeln, Zertifizierungen, Ansätzen, Methoden, Fallstricken, Software, Dienstleistern und so weiter. Im Laufe der Jahre, in denen Menschen ihre Arbeit in Projekten organisieren, haben sich ebenfalls beliebig viele Begriffskreationen gefunden. Von A wie *Agiles Projektmanagement* bis zu Z wie *Zentriertes Projektmanagement*.

Welche Erfahrungen in und mit Projekten haben Sie, lieber Leser, in Ihrem Leben gemacht? Denn Erfahrungen mit Projektarbeit haben wir alle. Sei es in der Organisation einer jubilaren Familienfeier, über die Migration einer großen IT-Anwendung, bis hin zu organisationalen Veränderungsprojekten. Genauso vielfältig wie die Projektanlässe sind auch unsere Erfahrungswerte – manche Projekte laufen gut, manche schlecht, manche schnell, manche langsam, manche machen Spaß, manche haben hohe Aufmerksamkeit. Wir haben sie als Mitarbeiter erlebt, als Projektleiter geführt und als Auftraggeber bezahlt. Wir sind doch also wirklich geübt darin, Arbeit in Projekten zu organisieren und umzusetzen. Trotzdem halten Sie ein weiteres Buch zum Thema *Projektmanagement* in Ihren Händen. Eventuell aus der Motivation heraus, sich weiter zu verbessern? Eventuell weil Sie hoffen, etwas Neues zu lernen? Eventuell weil Sie glauben, Rezepte zur Veränderung zu finden?

Das holistische *Projektmanagement* formuliert einen Ansatz, der ganzheitlich auf ein Projekt als ein System schaut und dabei sowohl die Makro- als auch die Mikroebene betrachtet. Was gibt es zu bedenken und zu berücksichtigen, wenn auf das Projekt als Ganzes (Makroebene) gesehen wird? Welche Vorgänge und Einflüsse spielen für die einzelnen Menschen (Mikroebene) eine Rolle? Was gilt es darüber zu wissen als Projektleiter, Auftraggeber, Mitarbeiter oder Berater? Die Motivationen sich, abseits des operativen Projektgeschäftes, mit der Thematik zu befassen weisen fast alle auf ein Phänomen hin: Wir arbeiten viel in Projekten und trotzdem sind wir selten glücklich und zufrieden dabei. In meiner Beratungstätigkeit begegnen mir selten Projekte, von denen es heißt „Alles läuft rund, wir sind zufrieden, hochmotiviert und werden in-time und in-budget das Projektziel erreichen“. Das

Gegenteil ist deutlich häufiger der Fall. Ich treffe immer wieder frustrierte Projektleiter am Rande der Überforderung, in Konkurrenz stehende Bereiche, ziellose Projektteams, Unmengen ungelesener Excel-Listen und Projektberichte und beobachte das Nicht-Erreichen von Meilensteinen und Projektzielen.

Über die unterschiedlichen Ursachen für diese Problematiken sind bereits viele Fachbücher geschrieben und gelesen worden. Daher muss ich sie an dieser Stelle nicht ausführlich aufzeigen. Trotzdem will ich kurz erwähnen, welche wesentlichen Ursachen aus meiner Perspektive und Erfahrung zum Projektmisserfolg beitragen. Immer wieder dabei auf der Hitliste sind ungenaue oder fehlende Ziele für das Projekt.

„Würdest Du mir bitte sagen, welchen Weg ich einschlagen muss?“, fragte Alice.

„Das hängt in beträchtlichem Maße davon ab, wohin du gehen willst“, antwortete die Katze.

„Oh, das ist mir ziemlich gleichgültig“, sagte Alice.

„Dann ist es auch einerlei, welchen Weg du einschlägst“, meinte die Katze.

(Lewis Carroll, Alice im Wunderland)

Als weitere Faktoren für den Misserfolg seien schlechte Kommunikation und fehlende Transparenz erwähnt. Das Denken und Handeln in Schubladen ist immer noch sehr oft anzutreffen und erschwert das Miteinander. Es existiert häufig keine Projektkultur, keine Klarheit über den Stellenwert der Projekte und die Formen und Regeln der Zusammenarbeit. Welchen Normen sollen die Menschen folgen, wenn keine spürbar und lebbar sind? Ich kenne kaum ein Projekt, in dem Ressourcen in Form von Menschen, Zeit und Budget ausreichend zur Verfügung stehen. Ressourcenmangel ist auch deshalb ein entscheidender Misserfolgsfaktor, weil es keine Alternativstrategien zu geben scheint.

Die Rolle des Projektleiters ist bei dieser Aufzählung natürlich nicht zu vergessen. Viele von ihnen arbeiten am Rande ihrer Leistungsfähigkeit und reiben sich auf zwischen Fachseiten, Projektberichten, Budgetkürzungen und Linienorganisation. Der Projektleiter ist und bleibt die zentrale Rolle für das Management im Projekt. Es wird Zeit zu überlegen, was zu verändern ist, um Projektleiter erfolgreicher zu machen.

Sie werden in diesem Buch Anregungen, Vorgehensweisen und Methoden finden, die Ihnen helfen können den Projektmisserfolg zu verhindern und Ihre Arbeit erfolgreich zu machen. Sie können dieses Buch auch einfach nutzen, um Gutes noch besser werden zu lassen. Auch in gut laufenden Projekten gibt es meist noch Dinge, die weiter ausgebaut werden können.

Was halten Sie also in den Händen?

- Ein Buch, das Erkenntnisse und Sichtweisen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen integriert und auf das Management von Projekten überträgt.
- Ausgewählte Erfahrungen aus den Neurowissenschaften vermitteln Ihnen ein tieferes Verständnis für das Individuum Mensch.
- Über die Systemtheorie erschließen wir eine ergänzende Sichtweise auf Projektarbeit, die Ihr Verständnis zu Komplexität und Dynamik erweitert.
- Über die Hintergründe zu Kommunikation, Veränderung und Lernen gelangen wir schließlich zu einer Sammlung erprobter und bewährter ‚Rezepte‘, die Sie in Ihrer Projektarbeit unterstützen.

- Mit einem erweiterten Verständnis für ein Projekt als dynamisches System und für die menschlichen Denk- und Verhaltensmuster erhalten Sie konkrete Vorschläge für Ihren Projektalltag, um zum Beispiel Zielklärung effizient zu gestalten, Kreativität zu fördern oder Konflikte aufzulösen.

Unsere Betrachtungen führen uns also vom Mensch zum System und vom Hintergrundwissen zum konkreten Handeln.

Das Projekt als System Zuerst einmal stellt sich ein Projekt als ein dynamisches komplexes System dar. Betrachten wir es einmal wirklich im Sinne der Systemik – als Konstrukt aus Einzelementen, die miteinander in Wechselwirkung stehen. Das System ist im Wesentlichen durch seine Systemgrenzen nach außen definiert. Es ist ein nach Gesetzmäßigkeiten geordnetes Ganzes, welches generell zu einem stabilen Zustand strebt.

Die allererste Herausforderung liegt somit, und das ist nicht neu, in der Startphase eines Projektes. Zum Kick-Off muss ein stabiles System, nämlich meist die Linienorganisation, gestört werden, um das Projektteam zu etablieren. Das gilt insbesondere für Projekte, die Veränderungen in der Organisation selbst umsetzen oder mit sich bringen. Dies bedeutet, Menschen in eine Veränderung zu führen, weil sie ihre Regeltätigkeit aufgeben oder einschränken müssen. Das wird nicht selten mit verschiedensten Widerständen beantwortet. Sehr häufig zu beobachten ist dieser Widerstand auch in Projektteams, welche aus Vertretern des Fachbereiches und der IT bestehen. Beide Bereiche versuchen, wenn sie gelassen werden, diese Veränderung bzw. Instabilität möglichst schnell und leicht auszugleichen. Das geht am einfachsten, in dem alle leise und heimlich die Arbeit quasi in der Linie erledigen. ‚Auf Tauchstation‘ werden die entsprechenden Aufgaben bearbeitet und damit schon die Bildung des Systems ‚Projekt‘ verhindert. Im schlimmsten Fall führt das dazu, dass sie im Projekt über lange Zeit ‚zusammenarbeiten‘ und dabei der Fachbereich Konzepte schreibt, während die IT technische Umsetzungen macht. Die Menschen dieser beiden Bereiche haben sich häufig vorher nicht kennen gelernt, geschweige denn zusammen gearbeitet. Um es auf den Punkt zu bringen – die Projektmitglieder boykottieren das Projekt gleich von Anbeginn, ohne dass ihnen an dieser Stelle bewusstes Handeln unterstellt wird. Die Kunst liegt also darin, an dieser Stelle ein System ‚Projekt‘ wirklich zu initiieren und die Mitarbeiter zu involvieren. Denn ein erfolgreiches Projekt braucht eine Mannschaft, ein Team welches untereinander vernetzt ist und in Interaktion miteinander arbeitet. Es braucht ein vernetztes, dynamisches System und einen gemeinsamen Start aller Beteiligten.

Jedes Systems ist bestrebt in einen stabilen Zustand zu finden. Ist der Projektstart gelungen, die Projektstruktur definiert und aufgesetzt, wird dieses System ebenfalls versuchen in einen stabilen Systemzustand zu kommen. Eine häufige Beobachtung in relativ autarken Projekten ist die, dass das Projekt es sich ‚harmonisch‘ macht. Nachdem die Rollen klar und die Aufgaben verteilt sind, wird versucht mit möglichst wenig Störungen bis zum Ziel zu gelangen. Um einen harmonischen Ablauf zu gewährleisten, wird nicht selten auf das Wahrnehmen von Konflikten und Einflüssen verzichtet. Ist ein Projekt als System in einem harmonischen Zustand, kann man davon ausgehen, dass es un kreativ wird. Für Kreativität und das Generieren

von Neuem braucht ein Projekt Störungen und Unordnung. Aus diesem Grund werden wir im Kap. 3 unseren Blick auf Projekte erweitern und sie als dynamische, komplexe Systeme begreifen. Denn die Projekte, die wir meistens vorfinden, bestehen aus Menschen verschiedenster Unternehmensbereiche, sind eingebettet in größere Programme, stehen parallel zu den Linienorganisationen und unterliegen der jeweiligen Unternehmenskultur und den entsprechenden Machtansprüchen. Somit kommen wir nicht umhin vernetzte komplexe Systeme zu betrachten und uns mit Vernetzung, Chaos, Musterwechseln und Bewertung zu beschäftigen. Dieses Grundverständnis bringt uns zu den Überlegungen, wie wir Kreativität freisetzen und fördern können und welche Möglichkeiten der Komplexitätsreduzierung zielführend für das Projekt sind. Kurzum, was wir tun können und sollten, um ein Projektumfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter sich begeistern und kreativ an der Zielerreichung arbeiten.

Kommunikation ist und bleibt ein entscheidender Faktor Kommunikation in Projekten ist wichtig! Projektkommunikation ist wichtig!

In jeder Ausschreibung, in der ein Projektmanager gesucht wird, findet sich die Anforderung ‚Kommunikation mit den Stakeholdern, Fachbereichen, C-level,...‘. Jeder Projektverantwortliche versichert immer wieder, wie wichtig gute und ausreichende Kommunikation innerhalb eines Projektes und nach außerhalb ist. Aber was ist damit wirklich gemeint? Zu beobachten ist meist die reine Informationsabgabe, also die Kommunikation des Projektfortschrittes entlang definierter Meilensteine, die Anzahl erfolgreicher Testfälle und ähnliches. Diese Informationen sind wichtig und müssen transparent und umfassend kommuniziert werden. Aber damit fängt Kommunikation im Projekt erst an.

Kommunikation muss erweitert verstanden werden. Wir brauchen kommunikative Möglichkeiten um Bedürfnisse und Anforderungen aller relevanten Projektbeteiligten zu eruieren, das Commitment der Stakeholder wirklich einzuholen, Projektmitarbeiter emotional an das Projekt zu binden, Konflikten vorzubeugen. Dazu bedarf es eines anderen Blickes auf die menschlichen Konzepte ‚Sprechen‘ und ‚Denken‘. Sprache als ein Repräsentationssystem der realen Welt, so wie diese sich für den einzelnen Menschen darstellt, wird in Kap. 4 ausführlich erläutert. Dazu wird auf einige der grundlegenden Konzepte und Modelle aus dem Neuro-Linguistischen Programmieren (NLP) Bezug genommen. Als Ergänzung zu den Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften und der Systemtheorie stellt das NLP die Grundlagen für die meisten konkreten Interventionen, die im Kapitel Go Live beschrieben werden. Zudem sind Kommunikation und Transparenz zwingend gemeinschaftlich zu betrachten. Denn es geht um mehr als um die Zu- und Verteilung von Informationen. Transparenz meint die Offenlegung aller Informationen, Vorgänge, Diskussionen, Problemfelder, Lösungsalternativen. Kurz – nur wenn alle Beteiligten Zugang zu allen Informationen haben kann Klarheit herrschen. Nur dann kann das Projektteam und jeder Einzelne in Richtung Ziel arbeiten und weiß zu jeder Zeit, was zu berücksichtigen und zu erledigen ist. In einer hochgradig komplexen Umgebung ist Transparenz eine zwingende Voraussetzung für den Erfolg. Wir werden Kommuni-

kation für unseren Betrachtungsraum beschreiben und einen intensiven Blick auf die Mensch-zu-Mensch-Kommunikation werfen. Ich gebe Ihnen Möglichkeiten an die Hand, mit denen Sie Ihre eigene Kommunikation verbessern können, Ihre Wahrnehmung schärfen und für mehr Klarheit in der Kommunikation im Team sorgen können.

Projektmanagement in Theorie und Praxis Das folgende Beispiel zeigt den Auszug einer öffentlichen Ausschreibung für die Rolle eines Projektmanagers:

...darüber hinaus erwarten wir:

- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Flexibilität und Belastbarkeit
- Einsatzbereitschaft und Motivationsfähigkeit
- analytisches Denken
- Kreativität

Leider ist auch in diesem Beispiel nicht konkret benannt, welche Erwartungen hinter den Oberbegriffen wie Kommunikationsfähigkeit oder Motivationsfähigkeit stecken. Aufgeführt werden die üblichen Sozialkompetenzen eigentlich immer. Aber was heißt das dann? Wird nach entsprechender Auswahl aus Profilen ein möglicher Kandidat nun zu einem persönlichen Gespräch eingeladen, wird viel Wert auf die so genannten Soft- oder Social-Skills gelegt. Praktisch heißt dies leider oft nicht mehr, als dass der Kandidat bekundet, sich viel um seine Projektmitarbeiter zu kümmern, auf die Individuen einzugehen und auch schon mal einen Konflikt erlebt zu haben. Selbstverständlich ist auch ein Projektmanager keine Insel und fügt sich in die gelebte Projektkultur des entsprechenden Unternehmens. Nebenbei sei bemerkt, dass es auch heute noch kaum Unternehmen gibt, die ihre Projektkultur benennen können. Der nun benannte Projektmanager wird also lernen, mit welchen Tools das Projektcontrolling durchgeführt wird, welche Berichte er per MS Excel oder MS PowerPoint an welchem Wochentag wohin schickt, welche Methodiken bevorzugt sind etc. Das ist gut und richtig, damit die Projektabwicklung reibungsfrei funktionieren kann. Von einem Projektmanagement im holistischen Sinne sind wir damit noch ein Stück entfernt.

Um die Lücke zu schließen, brauchen Projektmanager weitere Einstellungen und Fähigkeiten: Der Projektmanager muss die Kultur in das Projekt ‚tragen‘, er setzt die Wertebasis für die Zusammenarbeit, er betrachtet das Projekt aus einer systemischen Perspektive, er ist ‚Kommunikator‘ und ‚Vernetzer‘. Der Projektleiter ist in der Lage die Betrachtungsperspektiven auf das Projekt zu wechseln und quasi als Berater auf die Abläufe und Vorgänge zu gucken. Damit ergeben sich oft andere oder auch weitere Lösungsmöglichkeiten als aus der rein assoziierten Position. Zudem erweitern Perspektivwechsel die Fähigkeit, andere Gedanken und Sichtweisen wahrzunehmen, auch in einer laufenden Situation. Über die Meta-Ebene schafft der Projektleiter eine Distanz, die es ihm, zum Beispiel im Konfliktfall, ermöglicht als Moderator zu agieren und sich dabei nicht selbst hineinziehen zu lassen.

Führung in und von Projekten Sie ahnen schon worauf ich hinaus will – Projektleitung ist Führung, und zwar mit allen Facetten. Projektleiter werden immer noch häufig über ihre fachliche Qualifikation in die Rolle berufen. Somit entsteht bei den Projektleitern mitunter ein Selbstverständnis, welches viel mehr mit inhaltlicher Projektarbeit als mit Führung zu tun hat. Was tut ein Mensch mit einem solchen Selbstverständnis? Er agiert als Fachexperte und führt nicht. Damit entfällt im extremen Fall die Projektführung weitgehend und das Projektteam irrt führungslos durch das Projekt. Für die Projektleitung muss das Bild der Führung geschärft werden – Projektleitung bedeutet vielmehr die Bewertung des Projektes als die Erzeugung von Lösungen. Operativ heißt das, dass die Projektleitung nicht mehr selbst oberster Lösungsproduzent ist, sondern vielmehr den Werterahmen und damit die Leitplanken für alle Projektbeteiligten setzt. Hierzu bedarf es zwingender Voraussetzungen, nämlich ein unternehmensweites Verständnis für die Projektarbeit und deren Einbettung in die Organisation. Ein Projekt ist eine Organisation – auf Zeit. Warum werden dann Projektleiter immer noch als ‚erste Fachleute unter Gleichen‘ statt als Führungskraft betrachtet? Zielführend für das Projekt wäre eine Gleichstellung des Projektleiters mit den anderen Führungskräften, quasi eine Führungsposition auf Zeit inklusive aller Rechte und Pflichten. Nur so können die Reibereien zwischen Linie und Projekt um Ressourcen in Form von Menschen und Budgets ‚auf Augenhöhe‘ bearbeitet werden. Zudem kann der Projekthemmschuh Vor- und Rückdelegation zwischen den beiden Beteiligten verhindert werden. Dieser Gedanke wirft natürlich sofort die Frage auf, wie das gehen soll. Wie sollen die Projekte denn in das bestehende Unternehmensorganigramm übertragen werden? Wie soll denn eine solche Machtumverteilung möglich sein? Und damit sind wir am eigentlichen Punkt. Die Macht. Wer sie besitzt, bewahrt sie auch gerne. In einer Umwelt, in der Komplexität und Dynamik weiter wachsen und damit für ein Individuum nicht mehr zu durchschauen sind, stellt sich ganz klar die generelle Frage nach der Sinnhaftigkeit alter Machtstrukturen, Organisationsformen und Führungsstile. Für unsere Betrachtungen bleiben wir hier auf das Projektmanagement fokussiert und werfen lediglich einen kurzen Blick auf mögliche Organisationsformen. Wichtig für das holistische Projektmanagement ist, dass wir in der Projektleitung Führungskräfte statt Fachexperten brauchen.

Emotionen sind hier ‚fehl am Platz‘? „Lassen Sie uns sachlich bleiben!“ – diese und ähnliche Formulierungen schallen auch heute noch vielstimmig aus Büros und Besprechungsräumen. Schließlich geht es hier ja um die ‚Sache‘ Projekt und damit um fachliche Inhalte, Meilensteine, Reporting, Konzepte etc. Soweit, so rational. Der Punkt ist, dass wir versuchen zu rationalisieren. Das tun wir im guten Glauben, dass Emotionen im Projekt für uns nicht hilfreich, eventuell sogar eher störend sind. Ein Glaube, der aus der Zeit der Landwirtschaft und der beginnenden Industrialisierung stammt, als wir dachten, unser Verstand sei ‚Bestimmer‘ im System ‚Mensch‘ und Emotionen höchstens noch für Gefahrensituationen zu gebrauchen. Wie aber gewinnt man seine Projektmitarbeiter für eine engagierte Mitarbeit? Wie bekommt man die volle Unterstützung aller wichtigen Personen? Dies kann nur funktionieren, indem diese Menschen emotional involviert werden.

Nach wie vor ist und bleibt die Rolle des Projektleiters auch dabei eine Entscheidende. Deshalb möchte ich noch eine Fähigkeit benennen, die jeder Projektleiter unbedingt zeigen sollte: mutiges Handeln. Sind es nicht vielmehr Eigenschaften wie Konsequenz, Beharrlichkeit, Frustrationstoleranz und Systematik, die vor allem für die Rolle des Projektleiters gefordert sind? Ja, aber ohne Mut werden keine Entscheidungen getroffen und Konflikte vermieden. Eines der häufig beobachteten Phänomene ist das Nichtabschließen der Fachkonzeptphase. Da steht der Projektleiter zwischen den Stühlen der Meilensteine seines Projektplanes und eines Auftraggebers, der gerne noch einige ‚Kleinigkeiten‘ im kommenden Release realisiert haben möchte. In der Mehrzahl all dieser Fälle ist zu beobachten, wie die Entscheidung über „Terminplan schieben“ oder „Fachlichkeit verschieben“ vom Projekt in die Linienorganisation zurückgegeben wird. Ganz selten findet hier die Entscheidung wirklich im Projekt statt. Das könnte daran liegen, dass Projektleiter heute nicht mit Mut als wichtige Ressource für das Projekt ausgestattet sind, geschweige denn so etwas wie unternehmerisches Denken von ihnen eingefordert wird. Eventuell liegt es auch einfach daran, dass ihre Position gegenüber der Organisation die Ursache ist. Im Alltag führt dieser Umstand dazu, dass Entscheidungen ewig dauern und nicht selten vom Projekt nicht getragen werden, da sie gar nicht dort stattgefunden haben. Im Erwartungsmanagement zwischen Projektauftraggeber und Projektleiter findet sich selten eine Formulierung zu Entscheidungen.

Konflikte und Störungen sind wichtig und notwendig für die Freisetzung von Kreativität. Sie sollten unbedingt im Projekt stattfinden und nicht nach außen verschoben werden. Über Störungen wird Instabilität im System erzeugt. Instabilität sorgt im hohen Maße für Anpassungsfähigkeit. Menschen suchen nach den Leitplanken, an denen sie sich orientieren können. Sie gucken nach dem, was die ‚Meinungsmacher‘ tun, um zu wissen, wie sie handeln sollen. Schaffen wir es, diese Phase der Anpassung und Stabilisierung im Diskurs zu nutzen, kann viel Kreativität freigesetzt werden.

Die verschiedenen Disziplinen der Neurowissenschaften gehen seit Jahrzehnten Fragen nach wie „Was bewegt den Menschen?“, „Wie treffen wir Entscheidungen?“. Eine der wesentlichen Erkenntnisse für das Projektmanagement hieraus ist, dass Menschen nur etwas umsetzen, wenn dies von positiven Gefühlen begleitet wird. Diesen Aspekt und weitere werde ich Ihnen in Kap. 2 vorstellen. Durch die langjährige intensive Arbeit der Experten im Neuromarketing akzeptieren wir mittlerweile, dass wir als Privatpersonen emotionale Wesen sind, die ihre Entscheidungen mit Rationalität nachträglich begründen. Das Gerücht jedoch „Im Business ist das doch etwas ganz anderes.“ hält sich hartnäckig. Kein Mensch unterzieht sich beim Betreten seines Büros einer Gehirnwäsche, die dafür sorgt, dass er seine Entscheidungsmuster ablegt bzw. verändert. Der Mensch bleibt auch während seiner Arbeit im Projekt derselbe. Damit sind auch die Handlungsmechanismen, nach denen er Zustimmung, Ablehnung, Engagement und Sabotage lebt, weiterhin gültig – und emotional basiert. Wenn der Mensch ein emotional handelndes Wesen ist, dann sollten wir diese Emotionen bewusst zulassen und im Sinne unserer Projekte nutzen. Wie beflügelnd und lebhaft wirken Menschen mitunter auf uns, die für ihr Projekt ‚brennen‘? Bewusst zulassen bedeutet natürlich vor allem Bewusstmachen,

auch des unbewussten eigenen Verhaltens. Wir müssen also unsere Wahrnehmungsfähigkeiten schärfen und Selbstreflexion üben. Übrigens ein Gewinn, der sich auch außerhalb der Projektarbeit bemerkbar macht.

Lösungen und Menschen entwickeln Die für das Projekt zur Verfügung stehende Zeit und das genehmigte Budget sind wesentliche Ressourcen. Aber auch die Projektmitarbeiter werden häufig nicht nur als Ressource bezeichnet, sondern auch so behandelt. Damit sind sie ein Betriebsmittel, welches seine Zeit, Fähigkeiten und Aufmerksamkeit für das entsprechende Projekt zur Verfügung stellt. Mit Ressourcen kann man gut planen. Und so geschieht es auch in den meisten Projekten. Alle Ressourcen werden zeitlich ge- und verplant, um das gesteckte Projektziel zu erreichen. Ein Großteil aller Projekte leidet unter permanentem Ressourcenmangel. Gemeint ist damit vor allem der Mangel an der Ressource Projektmitarbeiter. Der Projektleiter verbringt viel Zeit mit der Suche nach weiteren fähigen Ressourcen bzw. mit dem Kampf gegen benachbarte Projekte oder Organisationsbereiche um die Ressourcen-Allokation.

Wir sind heute darauf fokussiert Ressourcennutzung zu betreiben. Haben wir im Projekt mehr Arbeit als verfügbare Ressourcen, sind die gängigen Strategien Mitarbeiter suchen, Budget erhöhen, Zeitplan ändern oder Fachlichkeit reduzieren. Was kann getan werden, wenn keine der Strategien greift? Ich kann Ihnen sagen, was viele Projektleiter tun – weiter nach den Ressourcen suchen und darum kämpfen. Vor allem wenn das Problem darauf fokussiert ist, dass bestimmte Aufgaben von zusätzlichen Mitarbeitern erledigt werden könnten. Dann neigen wir Menschen dazu, bei dieser Strategie und Denkrichtung zu bleiben. Das geschieht aus der Überzeugung, dass keine andere Lösung existiert. Werfen wir einen Blick auf die Projektmitarbeiter, die schon an Bord sind. Was könnte möglich sein, wenn sich diese Mitarbeiter entfalten? Wenn die in ihnen brachliegenden Potentiale freigesetzt würden? Wenn kreative Zusammenarbeit an die Stelle starrer Projekt- und Ressourcenplanung rückt? Es braucht Musterwechsel, um die ausgetretenen Pfade der Lösungssuche verlassen zu können. Potentialentfaltung statt reiner Ressourcennutzung ist ein solcher Musterwechsel. Wird den Menschen ermöglicht, sich im Projekt zu vernetzen und selbstorganisiert (im systemtheoretischen Sinne) zu arbeiten, so kann Kreativität und Potential freigesetzt werden. Im Austausch miteinander sind Menschen in der Lage Lösungen zu generieren, die ein Einzelner ohne ‚Resonanzpartner‘ nicht hervorbringt.

Holistisches Projektmanagement – eine Definition Nach dieser kurzen Einführung in relevante Aufgaben- und Problemstellungen des Projektmanagements soll der Begriff des holistischen Projektmanagements geschärft werden:

Ein Projekt wird als komplexes dynamisches System verstanden, das auf ein wohldefiniertes Ziel hin arbeitet. Für alle an dem Projekt Beteiligten ist vollständige Transparenz hergestellt. Es existiert eine Projektkultur, die Veränderung möglich macht und deren Werte gelebt werden. Emotionen haben