

Herausforderung für Mittelmanager: Den Projektleiter unterstützen

von Dr. Reiner Czichos

Ohne Projekte geht es einfach nicht! Das bedeutet auch: Immer mehr Führungskräfte und Mitarbeiter müssen Projektleiter-Kompetenz erwerben. Was sollten Mittelmanager beachten, damit diese Schlüsselposition im Projekt kompetent ausgefüllt werden kann?

Das einzig Konstante im Leben von Unternehmen ist die Veränderung. Wer glaubt, Strukturen und Abläufe auf Dauer einrichten zu können, gibt sich einer Selbsttäuschung hin. Denn deren Lebensdauer wird immer kürzer. Einer meiner Kunden sagte es so: „Da wird jedes Jahr eine andere Sau durch das Dorf gejagt!“. Wieder eine neue „Management-Mode“, wieder die Einführung eines neuen DV-Systems, wieder neue Produkte, neue Zielgruppen ... Veränderungen entstehen zudem durch dramatische Veränderungen im Umfeld des Unternehmens – dafür sorgt schon die konstante „Heute-ja-morgen-nein“-Politik – oder durch den neuen Topmanager, der eine ganz andere Struktur und ganz andere Direct Reports als ein Vorgänger wünscht. Immer wieder Veränderungen, immer wieder Projekte: Also braucht man auch immer mehr Projektmanager, die solche Veränderungen durchziehen. Das heißt:

- Projektgruppen und Projektmanagement sind absolut wesentliche Elemente für den Erfolg der neuen Organisationsformen. Ausgebildete Projektmanager, Teamleiter, Moderatoren, Change Agents etc. sind dafür eine Voraussetzung.
- Ideal wäre es, wenn das Projektmanagement als Standardbaustein in die Führungskräfteentwicklungsprogramme aufgenommen würde. Denn die Beherrschung allgemeiner Führungs- und Kommunikationstheorien und -techniken reicht bei weitem nicht aus, um Projekte professionell managen zu können.
- Unternehmen brauchen zumindest einen Pool von Experten, die unabhängig davon, wo sie hierarchisch beheimatet sind, und über alle funktionalen und hierarchischen Grenzen hinweg in der Lage sind, Projekte zu managen und Projektteams zu führen.

Der Mittelmanager als Sponsor und Coach des Projektleiters

Der Bedarf an Projektleitern ist da; aber verfügen die Unternehmen über genügend qualifizierte Projektmanager, die diese Aufgabe übernehmen können – und wollen? Zweifel sind erlaubt: Allzu oft kommen Mitarbeiter zu ihren Projekten wie die Jungfrau zum Kinde. Erst neulich beklagte sich ein Softwareexperte in einem Coachinggespräch bei mir, er werde von seinem Chef dazu gedrängt, ein internes IT-Projekt zu managen. Er habe das Potenzial, sagt sein Chef – der nun gar nicht nachvollziehen kann, dass sein Mitarbeiter die Projektleitung nicht übernehmen möchte. Denn den interessiert als Softwarespezialist vor allem die Technik, er will Fachmann bleiben, den Kontakt zur Technik nicht verlieren. Und er hat Angst davor, Menschen zu führen.

Die Gretchen-Frage an Sie, die Mittelmanager, lautet mithin: Was können Sie tun, um Ihre Führungskräfte und Professionals zu befähigen und zu begeistern, Projekte zu managen, und gleichzeitig dabei deren Ziele und Selbstdefinition berücksichtigen?

Die meisten internen Projekte schauen zunächst aus wie fachlich-technische Projekte. Logische Konsequenz: Sie bestimmen die besten Fachleute zu Projektleitern. Allerdings übergeben Sie nicht nur ein Fachthema in das Projekt, sondern Sie delegieren auch Menschenführung und Personalverantwortung: Der erwähnte Softwareexperte soll und muss die Projektmitglieder führen. Das aber hat er nicht gelernt. Hinzu kommt: In dem Projektteam befinden sich aus der Linie „ausgeliehene“ Mitarbeiter, die lediglich auf Zeit und für die Zwecke des Projektes zur Verfügung stehen. Ihre Projektleiter befinden sich mit den Chefs der „Ressource Mitarbeiter“ in Konkurrenz. Und das Projekt verändert mit hoher Wahrscheinlichkeit die Strukturen und Prozesse in Ihrem Unternehmen und „zwingt“ Menschen zu anderen Arbeits- und Verhaltensweisen – zumindest beeinflusst das Projekt die etablierten operativen Arbeitsprozesse. Auch dieser Herausforderung wird jener Softwareexperte wahrscheinlich nicht gewachsen sein.

Darum **mein Tipp**: Werfen Sie Ihre Projektleiter in spe nicht ins kalte Wasser. Helfen Sie ihnen, die neue und ungewohnte Aufgabe zu bewältigen. Unterstützen Sie sie vor allem dabei, das Projekt im Unternehmen durchzusetzen, damit sie die erforderlichen Ressourcen erhalten. Umso mehr kann sich Ihr Projektleiter auf seine eigentliche Aufgabe konzentrieren: das Projekt durchführen und managen. Konkret heißt das:

- Unterstützen Sie Ihre (unerfahrenen) Projektleiter bei der Kick-off-Veranstaltung, die jedem Projekt vorgeschaltet sein sollte.
- Helfen Sie ihm, ein günstiges Klima für das Projekt im Unternehmen zu schaffen.
- Helfen Sie ihm, das Projekt im Unternehmen zu verkaufen und dem Projekt so Akzeptanz zu verschaffen.

Die Kick-off-Veranstaltung

Wie startet man ein Projekt? Wie oft habe ich schon gehört: „Workshop mit dem Team? Nein, das geht noch nicht. Erst müssen wir mal schauen, wie wir uns organisieren. Und wenn das alles klar ist, dann machen wir einen Workshop mit dem Projektteam!“

Verkehrter kann man nicht denken! Es sollte üblich, ja sogar eine selbstverständliche Verpflichtung sein und vom Topmanagement abgesegnet werden, dass Projektteams ein Projekt-Kick-off durchführen, und zwar ganz am Anfang eines Projektes. In solchen Workshops soll man sich nicht nur gegenseitig kennen lernen, sondern sich gemeinsam mit den Zielen und Aufgaben bekannt machen und vereinbaren, wie man zusammenarbeitet: Spielregeln, Arbeitspakete und Informationsprozesse festlegen, Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung diskutieren.

Eines der wichtigsten Themen der Kick-off-Veranstaltung ist die Festlegung der Work-Breakdown-Structure (WBS). Die WBS leiten Sie am besten vom Projektauftrag ab. Mit ihr gliedern Sie das Projekt in Teilprojekte und weiter in Arbeitspakete. Die logisch strukturierten Teilprojekte und Arbeitspakete werden Personen zugeordnet oder an sie delegiert. Folgende Vorgehensweise hat sich in der Praxis bewährt:

- Definieren Sie zuerst die Ziele für die Teilprojekte, dann die Inhalte bzw. die erwarteten Ergebnisse.
- Planen Sie nicht nur die Deadlines für die Erledigung der Teilprojekte bzw. Arbeitspakete. Planen Sie neben der Zeitstrecke auch die Personentage, die für eine

Aktivität aufgewendet werden müssen. Nehmen Sie diese Planung gemeinsam mit den Personen vor, die die Aktivitäten ausführen müssen – sie werden Ihnen dankbar sein. Denn sie brauchen diese Schätzung, um ihre Zeit zu planen – weil sie schließlich auch noch ihren normalen Job zu tun haben.

Des Weiteren ist die Klärung der Verantwortlichkeiten ein Thema für die Kick-off-Veranstaltung. Projekte laufen in Phasen ab. Mit der Verantwortlichkeiten-Matrix legen Sie fest, wer in welcher Phase was mit wem zusammen macht. In der Vertikalen tragen Sie die Personen ein, in der Horizontalen die Projektphasen. Verwenden Sie eine Codierung: „1 = Verantwortlicher Treiber“, „2 = Mit-Macher“, „3 = gibt Info/wird informiert“. Oder schreiben Sie mit Stichworten die Aktivitäten in die Matrixfelder. So liegt Ihnen eine übersichtliche Visualisierung der Vernetzung der Mitglieder auf der Aufgabenebene vor.

Natürlich umfasst die Kick-off-Veranstaltung zahlreiche weitere Aspekte. Aber die Aufstellung der Projektstruktur und die Verteilung der Verantwortlichkeiten gehören zu den Aufgaben, mit denen der „Fachmann als Projektleiter“, also unser Softwareexperte, die größten Probleme haben wird. Hier benötigt er Ihre intensive Unterstützung und Erfahrung.

Mein Tipp: Planen Sie gemeinsam mit dem Projektleiter die Kick-off-Veranstaltung als Workshop. Bei der Durchführung selbst halten Sie sich im Hintergrund und greifen insbesondere in problematischen Situationen ein. Ihr Projektleiter geht seine ersten Schritte als Führungsperson – Sie helfen, wenn Hindernisse auftreten.

Das Projekt-Klima

Das wissen Sie aus Ihrer eigenen Erfahrung: Wenn Sie leidenschaftlich an einem Projekt interessiert sind, dann bringen Sie Ihre beste Leistung. Auch Ihr Projektleiter sollte versuchen, Leidenschaft für das Projekt zu entfachen. Nennen wir das Motivaktion. Wie schafft er das? Nun – nur mit Ihrer Hilfe und indem Sie ihm zeigen:

- wie er die Projektmitglieder typgerecht anspricht. Menschen mit einem bestimmend/übernehmende Macher-Stil brauchen zum Beispiel andere Stimuli, um Leidenschaft und Ehrgeiz zu entwickeln, als Menschen mit einem bewahrend/festhaltenden Analytiker-Stil.
- wie er Identifikations-Symbole für sein Team und für das Projekt schafft und so Öffentlichkeit und Akzeptanz herstellt.
- wie er sich um die Sorgen der Teammitglieder oder der Betroffenen sorgt. Dabei gilt: Als Projektmanager muss man sich trauen, sich auch einmal unbeliebt zu machen – ein Punkt, mit dem gerade der unerfahrene Projektleiter größte Probleme haben wird. Deshalb sollte er die regelmäßigen Treffen und die Reviews und Einzelgespräche dazu nutzen, Frust abzubauen.
- wie er ein funktionierendes Informationsmanagementsystem aufbaut: Technisch möglich ist es, ein Netzwerk mit einer gemeinsamen Datenbank zwischen den Teammitgliedern aufzubauen. Wenn solch ein offenes Netzwerk existiert, ist man weitaus weniger auf unproduktive lange Telefonate, auf Zweier-Meetings und auf

Team-Meetings angewiesen. Alles was es braucht, ist das gemeinsam-gegenseitige Interesse, in die Datenbank zu schauen, ob und wer welche Infos, Fragen oder/und Ideen eingetragen hat. Und es braucht den Willen und die Überzeugung, dass man nur profitieren kann, wenn man seinen Wissensstand preisgibt. Wenn man Infos versteckt, bleibt man stecken. Auf jeden Fall aber sollte es ein Muss sein, im Projektteam zu vereinbaren, wie man untereinander kommuniziert und Informationen managt, und zu klären, welche Medien für welche Zwecke eingesetzt werden.

- wie er sein Selbstverständnis als Projekt-Führungskraft aufbaut, selbstbewusst auf die Linienvorgesetzten zugeht und deren Kooperation einfordert. Dies wird ihm leichter fallen, wenn er weiß, dass Sie als Mittelmanager hinter ihm stehen.
- wie er seine Projektmitglieder beurteilt: Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein für den unerfahrenen Projektleiter besonders delikates Thema. Doch nur der Projektleiter, nicht der Linien-Chef, der den Mitarbeiter als Mitarbeiter für das Projekt abstellt, kann dessen Leistung im Projekt beurteilen. **Mein Tipp:** Nehmen Sie die ersten Beurteilungen der Teammitglieder gemeinsam mit dem Projektleiter vor.
- wie er seine Erfolg sichtbar macht: Der Projektstart, das Projektende sowie erreichte Zwischenziele sind hervorragende Anlässe, Erfolge zu feiern und Teammitgliedern, Linienverantwortlichen, Projektauftraggebern und allen, die Ressourcen für das Projekt – vielleicht nicht immer ganz freiwillig – freigestellt haben, zu zeigen, dass die Projektarbeit funktioniert.

Das Projekt „verkaufen“

Nicht nur die Projektergebnisse, sondern auch die Projektziele und die Notwendigkeit, für das Projekt Ressourcen aus anderen Unternehmensbereichen abzuziehen, müssen „verkauft“ werden. Ihre Projektleiter und Sie brauchen dazu eine Personen-Strategie, um die Linien-Chefs und die Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen und das Projekt erfolgreich durchzuführen und zu beenden. Die folgende Beschreibung und das anschließende Beispiel (siehe Abbildung) veranschaulichen, wie Sie mit Hilfe der Personen-Analyse Ihre „Change-Marketing-Strategie“ entwickeln können.

- Listen Sie alle Personen auf, die im bzw. rings um das Projekt eine relevante Rolle spielen könnten und analysieren Sie deren Verhaltensstil:
 - Werteorientierter unterstützend/hergebender freundlicher Idealist?
 - Aktionsorientierter bestimmend/übernehmender pragmatischer Macher?
 - Vernunftorientierter bewahrend/festhaltender Analytiker?
 - Kooperationsorientierter anpassend/harmonisierender Expressiver?
- Welche Rollen spielen Ihre Ansprechpartner für Sie?
 - Entscheider, Beeinflusser, Sponsor ,Nutznießer oder Anwender?
- Welche grundsätzliche Einstellung haben die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen?
 - Alles-okay-Haltung: „Lassen wir alles so, wie es ist. Es hat sich bewährt!“
 - Problemhaltung: „Man muss sofort etwas tun!“
 - Euphoriehaltung: „Wir sind eh schon besser als wir sein müssten!“

- Visionshaltung: „Da könnte man doch noch mehr und Schöneres draus machen!“
- Finden Sie heraus,
 - inwieweit sich diese Personen als Verlierer oder Gewinner fühlen könnten,
 - ob diese Informationen haben, die Sie gebrauchen könnten,
 - und wie mächtig diese Personen sind.
- Schauen Sie sich diese Personen durch die Brille der Kräftefeldanalyse an: Inwieweit und in Bezug auf welche Themen und Probleme ist jede einzelne Person für Sie ein helfender oder ein hindernder Faktor?
- Nach der Analyse überlegen Sie, mit welchen Schlüsselpersonen Sie wann über welches Thema und ob einzeln oder gemeinsam mit anderen sprechen sollten.

In diesen Gesprächen „verkaufen“ Sie Ihr Projekt bzw. den Change mit dem Ziel, die Schlüsselpersonen einzubinden. Auch hier wage ich die Behauptung, dass unerfahrene Projektleiter mit dieser Aufgabe überfordert wären und Ihres „Sponsorships“ bedürfen.

Abbildung: Change-Marketing-Strategie entwickeln

Personen-Analyse und Personen-Strategie

Nr.	Schlüsselpersonen	Funktion	Käuferrolle		Kaufhaltung	LIFO®	3=hoch, 1= niedrig, 0=Null				Kräftefeld-Analyse	
			Sponsor	Nutzer			Verlierer	Information	Einfluss/Macht	Verlierer	Information	Einfluss/Macht
1.	Dr. Schiefthal	OA	Beeinfl.				0	3	3	3		
2.	Dr. Klon	Ärztl. Direktor	Sponsor				3	1	3	3		
3.	Langholz	Verw.-Direktor	Entsch.				2	2	1	3		