



Ein Projekt funktioniert, wenn es gut abgestützt ist - auf den persönlichen Beweggründen der Beteiligten.

Projektleitung

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Die Erwartungen an ein angekündigtes Projekt sind entscheidend für seine erfolgreiche Umsetzung. Projektleiter sollten diese Erwartungen genau kennen - inklusive der dahinter steckenden persönlichen Motivationen, die selten ausgesprochen werden.

*Von Jürgen Rohr**

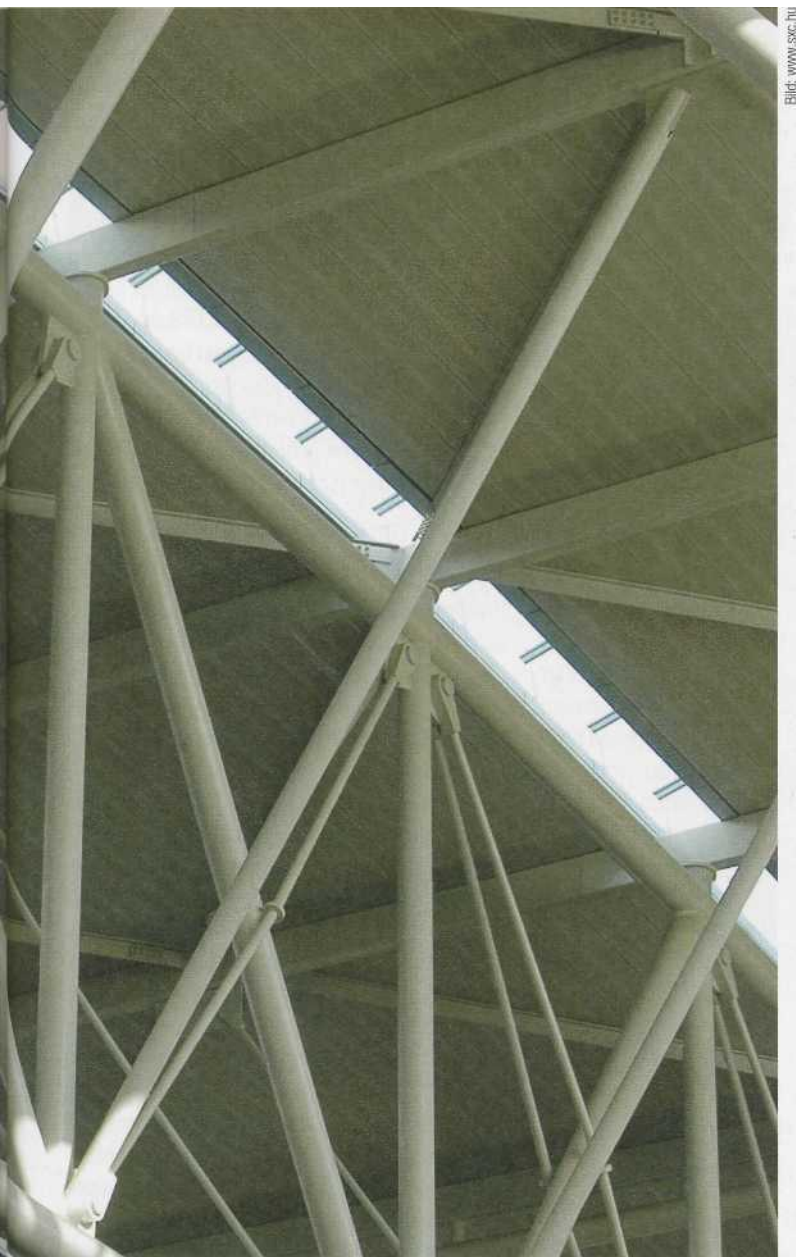


Bild: www.sxc.hu

Viele auf Unterstützung angewiesene Projektleiter kennen die Situation: Im Lenkungsreis ernten sie mit ihrer Anfrage zustimmendes Kopfnicken, die Liniverantwortlichen sagen ihre volle Unterstützung zu. Geht es wenig später darum, das Versprechen einzulösen, haben plötzlich alle anderen Aufgaben höchste Priorität.

Wer vor einer solchen Herausforderung steht, sollte sich mit den persönlichen Erwartungen der Liniverantwortlichen an das Projekt auseinandersetzen.

Im besten Fall formulieren die beteiligten Anspruchsgruppen ihre Erwartungen an ein Projekt wie folgt: «Ich möchte, dass das Projekt zum vereinbarten Termin abgeschlossen wird.» Oder: «Ich erwarte von dem Projekt eine bessere Auslastung meiner Mitarbeiter.» Oder: «Ich hoffe, die Wartungskosten werden nach dem Projekt deutlich niedriger sein.» Im schlimmsten Fall tönt es so:

«Ich erwarte von dem Projekt überhaupt nichts. Es wird sowieso nur mehr Arbeit auf mich zukommen.»

Die Aussage «Ich hoffe, die Wartungskosten werden nach dem Projekt deutlich niedriger sein», könnte die eines Liniverantwortlichen sein, der weiss, dass er seine Budgetvorgaben erneut nicht einhalten wird. Vielleicht fragt er sich, ob ihn sein Vorgesetzter noch ein weiteres Mal vor der Geschäftsführung decken wird. Vielleicht ist der Druck, der auf seinen Schultern lastet, so hoch, dass er beginnt, sich Sorgen um seine eigene Zukunft im Unternehmen zu machen.

Ängste und Wünsche ermitteln

Hinter der nüchtern formulierten Erwartung «Ich hoffe, die Wartungskosten werden nach dem Projekt deutlich niedriger sein» kann also ein persönliches Bedürfnis stecken: Der Liniverantwortliche

sorgt sich um seinen Arbeitsplatz. Er braucht Gewissheit, dass ihm das Projekt dabei hilft, seinen Arbeitsplatz zu sichern. Fehlt ihm das Vertrauen, dass das Projekt dieses Bedürfnis erfüllt, wird er es kaum unterstützen. Solche emotionale Bedürfnisse verbergen sich hinter jeder Erwartung. Sie lassen sich in drei Gruppen einteilen:

- der Wunsch nach Sicherheit, Gewissheit, Dauerhaftigkeit und Stabilität
- der Wunsch nach Fairness und danach, gerecht behandelt zu werden
- der Wunsch nach einem verbesserten Selbstwertgefühl

Emotionale Bedürfnisse werden so gut wie nie offen formuliert - insbesondere von Personen in Managementpositionen. Dahinter steht die Angst, sich in eine Abhängigkeitssituation zu begeben, wenn man zu offen ist. Emotionale Bedürfnisse

sind jedoch oft der Schlüssel zur Unterstützung eines Projekts. Erst wenn sich jemand in seinen emotionalen Bedürfnissen verstanden fühlt, wird er sich im Gegenzug für das Projekt einsetzen.

«Ich erwarte von dem Projekt überhaupt nichts. Es wird sowieso nur mehr Arbeit auf mich zukommen.»

Positive Erfahrungen

In einem fingierten Beispiel soll ein in die Jahre gekommenes IT-System durch ein neues ersetzt werden: Eine Reaktion des Projektleiters auf die Erwartung «Ich hoffe, die Wartungskosten werden nach dem Projekt deutlich niedriger sein» könnte darin bestehen, den Ursachen für die hohen Wartungskosten auf den Grund zu gehen und die Projektergebnisse so auszurichten, dass sie der Abteilung bereits früh im Projekt einen Nutzen bringen. Zum Beispiel in Form einer verbesserten Dokumentation der betroffenen Funktionalität. Die Abteilung spart sich dadurch eventuell ein paar Tage für das Bearbeiten aktueller Kundenanfragen. Der Linienvorgesetzte wird sich sicherer fühlen und dem Projekt mehr Vertrauen entgegen bringen.

Ob Projektleiter Unterstützung erhalten oder nicht, hängt mittelbar mit den emotionalen Bedürfnissen der jeweiligen Anspruchsgruppen zusammen. Diese werden in der Regel in Form von Erwartungen oder Projektzielen artikuliert. Es reicht jedoch nicht aus, diese Erwartungen oder Ziele am Ende des Projekts zu erfüllen. Vielmehr muss den Anspruchsgruppen, deren Unterstützung erwartet wird, bereits früh im Projekt das Gefühl vermittelt werden, dass dieses dazu beitragen wird, ihre Bedürfnisse zu erfüllen.

Kooperation sichern

In diesem Zusammenhang ist ein Modell aus der Spieltheorie hilfreich. Es beschreibt das Verhalten von Spielern in Spielen mit mehreren Zügen, Spielt ein Spieler nach der «Tit-for-Tat-Strategie», wird er beim ersten Spielzug kooperativ auf den vorangegangenen Spielzug seines Gegenspielers eingehen.

Hat der Gegenspieler ebenfalls kooperiert, wird der «Tit-for-Tat»-Spieler auch im nächsten

Spielzug kooperieren. Hat der Gegenspieler nicht kooperiert, vergilt der «Tit-for-Tat»-Spieler dies mit unkooperativem Verhalten im nächsten Spielzug. Die Strategie lässt sich auf Projekte übertragen: Personen in einer Verhandlungssituation werden nur solange kooperieren, wie ihr Gegenpart kooperiert. Anspruchsgruppen eines Projekts lassen sich nicht einseitig ausbeuten. Nur wenn die betroffenen Personen die Ergebnisse oder das beobachtbare Verhalten der Projektleitung positiv und kooperativ interpretieren, werden sie sich im Gegenzug ebenfalls kooperativ verhalten. Zu Beginn eines Projekts werden sie sich erfahrungsgemäss tendenziell kooperativ verhalten.

Zu beachten ist auch der Zeitraum vor dem Projekt. Hilfreich sind Fragen wie: Welche Geschichte hat das Projekt? Was geschah bisher zwischen den betroffenen Personen und dem Projektauftraggeber? Welche vergangenen Aktionen des Projektleiters könnten das Verhalten von betroffenen Personen beeinflussen? In der Kommunikation mit Anspruchsgruppen gibt es vier Schlüssel zu wirklicher Unterstützung: Vertrauen, Integrität, Begeisterung und Leidenschaft,

«Projekte, die langweilig, öde und unattraktiv erscheinen, erzeugen keine aktive Beteiligung.»

Vertrauen

Die Anspruchsgruppen werden den Projektleiter daran messen, ob er Versprechen und Zusagen erfüllt. Sie werden registrieren, ob er das täglich tut und ob sein Einsatz stimmt. Sie werden dies an seinem Verhalten und an sichtbaren Ergebnissen aus dem Projekt fest machen. Wird eine Erwartung an das Projekt nicht erfüllt, wird die betroffene Person tendenziell weniger kooperationsbereit sein. Wird eine Erwartung erfüllt, steigt die Kooperationsbereitschaft. Der Projektleiter sollte sich dabei nicht nur auf «offizielle» Projektergebnisse konzentrieren, sondern sich auch in die Lage der anderen versetzen: Was würde er über das Projekt denken, wenn er die jeweilige Person wäre? Er kann auch Kollegen fragen, was sie denken, was die betroffene Person über das Projekt denken könnte.

Integrität

In Projektsituationen, die auf Kooperation angewiesen sind, spielen Fairplay und gerechte Behandlung eine wichtige Rolle. Betroffene Personen registrieren, wie sie vom Projektleiter behandelt werden, und ob er wieder in Ordnung bringt, was schief gelaufen ist. Das dem Projekt entgegengebrachte Verhalten wird sich daran orientieren. Erzeugt das Verhalten des Projektleiters Vertrauen, kann er mit höherer Kooperationsbereitschaft rechnen.

Begeisterung

Projekte, die langweilig, öde und unattraktiv erscheinen, erzeugen keine aktive Beteiligung. Die Beteiligten sollten ein positives Bild vom Projekt haben, es als sinnvoll empfinden und darin gemeinsame Werte erkennen. Passt das Selbstbild der betroffenen Person zum Projekt, steigt die Bereitschaft zur Kooperation. Um Unterstützung zu erlangen, muss der Nutzen des Projekts für die jeweilige Person vermittelt werden. Der Projektleiter muss das Potenzial im Projekt sichtbar machen und zeigen, dass er dahinter steht. Er muss sich selbst für seine Arbeit als Projektleiter begeistern können.

Leidenschaft

Der vierte Schlüssel ist bereits das Ergebnis der Anstrengungen. Ein Projektleiter wird schnell erkennen, ob sein Tun bei den Anspruchsgruppen zu Unterstützung für sein Projekt führt. Fühlen sich die Beteiligten unersetzlich für das Projekt? Wären sie bereit, ihre Freizeit dafür einzusetzen? Damit solche Fragen positiv beantwortet werden können, müssen Anspruchsgruppen ernst genommen werden. Sie müssen honoriert und gelobt werden und Feedbacks zum Beitrag erhalten, den sie für das Projekt geleistet haben.

Emotionale Bedürfnisse sind der Schlüssel zur Unterstützung eines Projekts. Es lohnt sich, Zeit in das Erkunden dieser Bedürfnisse zu investieren. Wer bei einzelnen Personen im Dunkeln tappt, muss versuchen, sich in diese hineinzuversetzen. Es können auch Kollegen zurate gezogen werden, welche die entsprechende Person kennen. Wichtig ist auch das Beobachten der Reaktionen auf das eigene Verhalten. Erhöht sich das Vertrauen? Welche Signale kommen zurück? Dazu kann ein Coach im Unternehmen oder eine Person ausserhalb des Unternehmens dienlich sein. Er kann einen durch gezielte Fragen zu neuen Sichtweisen führen, s

Jürgen Rohr ist Inhaber der Projektmanagement-Beratung Vedanova www.vedanova.de und Co-Autor des Buchs «Prozessorientiertes Projektmanagement», 368 S., Hanser Fachbuchverlag 2004.