

Von Übertätern und Alleskönnern . . .

Effektive Rollen im Projekt

Von Olaf Hinz

Projektmanagement braucht stabile Rahmenbedingungen im Sinne von festen Rollen. Nur so kann die Projektaufgabe effizient bewältigt werden. Doch zu oft nehmen Auftraggeber fachlichen Einfluss oder mischt sich der Projektleiter tief in die inhaltliche Arbeit ein – mit dem Effekt, dass Projekte ins Schlingern kommen.

Erfolgreiches Projektmanagement hält das PM-Dreieck (Grafik) auf seinem Schwerpunkt, das heisst, die drei Rollen spielen miteinander so zusammen, dass das Projekt im Gleichgewicht ist. Werfen wir daher einen näheren Blick auf die drei zentralen Protagonisten.

Entscheidungen liegen ganz oben

Der/die Auftraggeber (oft auch als Sponsoren oder Lenkungsausschuss zu finden) definieren das Projekt, geben den Anstoss und sind erster Ansprechpartner für die Projektleitung, wenn es um Entscheidungen geht. Auftraggeber entscheiden über Ziele, Ressourcen und damit über den Inhalt des Projektauftrages. Sie stellen Macht und Einfluss für das Projektziel her und ermöglichen so erst den Zugriff auf (interne) Ressourcen.

Olaf Hinz, Diplom-Volkswirt, coacht und trainiert erfahrene und junge Führungskräfte/Projektleiter, Partner der Beratergruppe HRD-Hamburg, Valentinskamp 24, D-20354 Hamburg, Tel. +49 (0)4031 112 500, hinz@bg-hh.de, www.hrd-hamburg.de/hinz

Dies ist auch der Grund, warum in der Rolle des Auftraggebers immer Vertreter der Hierarchie beziehungsweise Linienorganisation zu finden sind: Sie stellen ihre Hierarchiemacht über

Rollenübergriffe sind Gift

Personal beziehungsweise Geld- und Sachmittel dem vereinbarten Projektziel zur Verfügung und sichern, dass das Projekt strategiekonform zur Gesamtorganisation ist.

Im Gegenzug dürfen sie vom Projektteam (Leitung und Spezialisten) daher auch kontinuierliche und exklusive Informationen und die Vorlage aller Entscheidungen, die Macht und Einfluss brauchen, erwarten.

Manager des Prozesses

Die Projektleitung führt das Team der Spezialisten und managt den Projektprozess. Dazu bedient sich ein Projektmanager in der Regel

einer speziellen Projektorganisation und vielerlei PM-Tools, die ihn insbesondere bei den Aufgaben Planung, Strukturierung, Steuerung und Kontrolle unterstützen. In der Führungsrolle hält er «die Fäden zusammen», regelt den Zugriff auf knappe (Personal-)Ressourcen und koordiniert die Arbeitsteilung im Projektteam so, dass das Projektziel und die Terminvorgabe des Auftraggebers erreicht werden.

Um diese Rolle wirksam ausfüllen zu können, ist die Projektleitung daher auch in alle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse aktiv oder durch ein Ergebnisprotokoll eingebunden. Information an die Projektleitung wird damit für Auftraggeber wie Spezialisten zur Bringschuld.

Verantwortlich für die Lösung

Die Spezialisten bilden zusammen das Projektteam und bringen so das gesamte Wissen der Organisation in das Projekt ein. Sie erarbeiten die fachlichen Kompo-

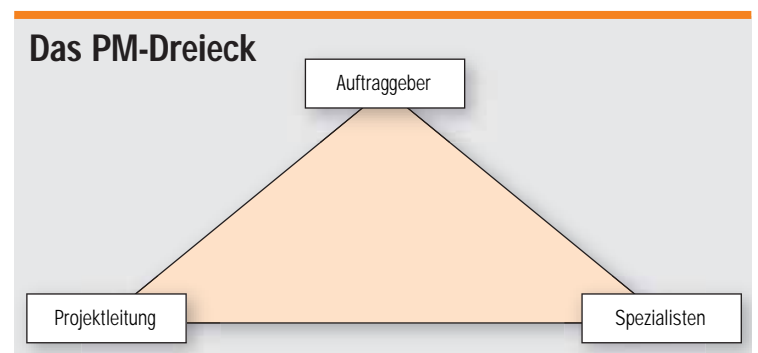
nenten der Projektaufgabe und sind die Lieferanten der inhaltlichen Lösung. Im Team der Spezialisten wird entschieden, ob ein Projektergebnis beziehungsweise Teilschritt «richtig» ist oder «funktioniert». Dies gilt insbesondere, wenn ein Meilenstein ansteht.

Damit Spezialisten ihre Rolle effizient ausführen können, brauchen sie ein hohes Mass an Selbstdisziplin und Selbstmanagement. Denn sie entscheiden eigenständig, ob und wann sie die Projektleitung über den Stand ihrer Arbeit oder Probleme in der Bearbeitung informieren. Diese Verantwortung ist übrigens häufig eine der grössten Quellen der Motivation zur Projektarbeit.

Nun ist Projektmanagement kein bürokratischer Prozess, der stur abgearbeitet wird, sondern eine dynamische Form, um neuartige Themen zu bearbeiten. Daher kommt es häufig vor, dass sich das PM-Dreieck aus seinem Schwerpunkt bewegt, und «ins Rutschen kommt». Was sind nun typische Bewegungen aus den Ecken des PM-Dreiecks heraus? Und wie lässt sich eine ineffektive Rollenausübung erkennen und ihr begegnen?

Der Alleskönner

Der Alleskönner vereint die Rolle Auftraggeber und Projektleitung in einer Person. Dies geschieht meist aus dem Antrieb heraus, das Projekt zu beschleunigen und dem Auftraggeber «Lästiges» zu ersparen. So entscheidet der Pro-



Projektleiter über seine eigenen Vorschläge in der Rolle des Auftraggebers praktischerweise auch gleich selbst. Dabei vermischt er in wachsender Grandiosität zunehmend seine Rollen und macht diese für sein Projektteam nicht mehr unterscheidbar.

Dies führt häufig zu zwei ganz unterschiedlichen Phänomenen bei der Informationsweitergabe: Ein Teil des Projektteams überschüttet den Alleskönner nun mit Informationen, um die eigene Leistung herauszustellen und sich gebührend zu präsentieren beziehungsweise zu positionieren. Der andere Teil der Spezialisten zieht sich zurück und löst seine Bringschuld im Bereich Information nicht mehr ein. Dies wird dann damit begründet, dass man nicht mehr sicher sei, mit wem man es eigentlich zu tun habe und man an Machtspielen nicht teilnehmen wolle.

Einem Alleskönner begegnet sein Umfeld am besten damit, dass man ihn mit seiner Grandio-

Alles in einer Person?

sität konfrontiert. Dies geschieht zunächst auf kollegial-freundschaftliche Weise aus dem Team heraus, indem ironische Bemerkungen oder Witzeleien («Da kommt der Chef», «Der Meister hat gesprochen») auf den Umstand hinweisen, dass der Projektleiter seinen Rolleneinfluss vergrößert.

Reicht diese Art von Hinweis nicht aus, so ist der Auftraggeber gefordert, sich seine Kompetenzen zurückzuholen. In einem klärenden Gespräch wird ein wohlwollender Projektsponsor darauf hinweisen, dass er der vauseilenden Fürsorge des Projektleiters nicht bedarf, sich trotzdem bedankt, aber nun wieder



Die Balance im PM-Dreieck halten

erwartet, dass ihm die Entscheidungen auf dem abgesprochenen Wege vorgelegt werden.

Der heimliche Anführer

Ein heimlicher Anführer bildet sich aus dem Kreis der Spezialisten meist dann heraus, wenn das Projekt überwiegend fachlich orientiert, von kurzer Dauer und die Teilnehmerzahl klein ist. Die üblichen Stimmen verschaffen sich Gehör: Jetzt komme es ja darauf an, dass die Leitung «von der Sache» am meisten verstehe, wenn sie das Projekt zum Erfolg führen wolle. So wird der beste Spezialist langsam aber deutlich auch die Prozesssteuerung übernehmen, damit die Aufgabe auch «richtig» gelöst wird. Unbedingte fachliche Notwendigkeiten und technische Unmöglichkeiten bestimmen dann immer mehr die Projektdiskussionen, in denen der formelle Projektleiter einer laufenden Fachkunde-Prüfung unterzogen wird.

Einem heimlichen Anführer begegnet ein Projektleiter am effektivsten mit klarer Kommunikation, professioneller Distanz und auf Augenhöhe. Mit Verweis auf die notwendigen Projektleitungstätigkeiten, die den Erfolg des Projektes genauso befördern wie die exzellente Fachkompetenz seines Gesprächspartners, wird er dann zum Beispiel so argumentieren: Gerade weil es in diesem Projekt auf die Lösung einer fachlich sehr komplexen Aufgabe ankomme, müsse man den Spezialisten von zusätzlichen Managementaufgaben, die unter anderem ja auch die Anwesenheit in vielen Besprechungen und Gremien nach sich ziehe, «befreien».

So könne sich der Spezialist ganz auf einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Projektes, nämlich seine fachliche Lösung, konzentrieren und dem Projektleiter die Kommunikation, Prozesssteuerung und Projektpolitik überlassen. Denn es sei für das Projekt

doch schädlich, wenn der heimliche Anführer einen Teil seiner Energie suboptimal und die Projektleitung ihre Kernkompetenz nur teilweise einsetzen würde.

Der Übervater

Zu dieser ungleichgewichtigen Rollenausprägung kommt es immer dann, wenn sich Auftraggeber nicht mit ihrer Rolle als Machtpromotor zufrieden geben, sondern persönlich ihre fachliche Expertise direkt in das Projekt einfließen lassen wollen.

Dies wohl nicht aus bewusster Umgehung des Projektleiters, sondern eher mit dem guten Willen, den Projektleiter nicht zu belasten und dem Spezialistenteam seine massgebliche Vorstellung nicht vorzuenthalten. Ein typischer Fall von: «Das Gegenteil von gut ist gut gemeint!»

Wenn der Projektleiter es mit solchen Auftraggebern zu tun hat, ist ein offenes und professionelles Gespräch unter vier Augen angezeigt. Dabei sollte er mit Hilfe eines konkreten Beispiels die Vorteile des Informationsflusses über die Projektleitung dem Sponsor aufzeigen. Nach aller Erfahrung wird dieser sich wieder an seine Rolle halten, wenn er am Projekterfolg ernsthaft interessiert ist. Dabei kommt es natürlich auf einiges Fingerspitzengefühl an, damit die notwendige Rollenklärung nicht zum Affront wird!

Der oberste Sachbearbeiter

Der Klassiker der Rollendynamik im PM-Dreieck ist der «oberste Sachbearbeiter». Dieser beginnt meist schon bei der Ernennung der Projektleitung. Der Projektmanager wird aus dem Reservoir der Spezialisten rekrutiert, aus dem sich später auch das Projektteam speist. Mit neuer Rolle und Aufgabe ausgestattet, macht er sich mit seinen bewährten Erfolgsmethoden an die Arbeit und

stürzt sich wie selbstverständlich in die Fachdiskussion. Dieses Fehlverhalten als Projektleiter verstärkt sich sogar, wenn der

Das Ohr auf der Schiene haben

Projektmanager «unsicheres Terrain» betritt: Er zieht sich aus Sicherheitsgründen auf sein technisches Heimspielfeld zurück.

Immer wenn ein oberster Sachbearbeiter die Projektführung besetzt, kommt es zu einem faktischen Führungsvakuum im Projekt. Emotionale und gruppendynamische Unwägbarkeiten werden ausgeblendet oder einer Pseudo-Kontrolle durch Check-

listen und rein auf der funktionalen Ebene bleibende Gesprächsführung unterworfen. Diese Strategie führt nicht zu einer effektiven Projektarbeit, sondern lässt neue zwischenmenschliche Probleme und die Sehnsucht nach Führung entstehen. Der «Selbstbefassungsgrad» des Projektteams steigt, während die Projektaufgaben leiden.

Der erste Schritt, um das PM-Dreieck jetzt wieder in ein produktives Gleichgewicht zu führen, ist auch hier die klare Kommunikation. Der Auftraggeber ist in der Pflicht, das Verhalten des Projektleiters auf das Thema «Führung» statt «Mitarbeit» zu lenken. Dabei ist durch einen systematischen Kompetenz- und Motivationsabgleich auch zu klären, ob der Projektmanager überhaupt

gewillt und in der Lage ist, eine Projektführung zu übernehmen.

Klare Rollen – erfolgreiches Management

Wie gezeigt hat eine klare Rollenverteilung unabwiesbare Vorteile für effektives Management. Die Beteiligten sind sich ihrer Aufgabe und Verantwortung bewusst und die Erwartungen aneinander geklärt. Dies führt zu einer höheren Identifikation mit dem Projekt und insgesamt zu einem gleichgewichtigen Projektmanagement, in dem alle Ressourcen sinnvoll eingesetzt sind. So weit der Idealzustand.

In der Realität führen allerdings gut gemeinte Interessen häufig zu einer Rollenausweitung und damit zu Dysbalancen im Projektmanagement. An den Bei-

spielen wird deutlich, dass nur klare Kommunikation und zeitnahe Konfrontation mit den Auswirkungen des Rollenübergreifens das PM-Dreieck wieder in das produktive Gleichgewicht bringt.

Erfolgskritisch ist dabei der Faktor Zeit: Je länger eine Rollenausweitung existiert beziehungsweise zugelassen wird, desto stärker verfestigt sich die Dysbalance und umso wahrscheinlicher wird das Risiko, dass sich die notwendige Rollenkorrektur zu einem Konflikt auswächst. Es gilt also, «das Ohr auf der Schiene zu haben» und zeitig zu reagieren, bevor die Herstellung des Projektgleichgewichtes nicht nur eine professionelle Konfrontation des Interessengegensatzes, sondern Heldenmut in einem Machtkampf benötigt. ■

Anzeige

SGS

GERN ZU IHREN DIENSTEN

SGS zertifiziert Managementsysteme, vergleicht und analysiert für Sie Rohstoffe, Waren, Produkte und Dienstleistungen sowie komplexe technische Systeme.

✓ Prüfen



✓ Testen



✓ Produkten



✓ Mgmt-Syst.



Der für Sie mitdenkende Wertschöpfungspartner für alle Industrie- und Dienstleistungsbranchen.

Technoparkstrasse 1, 8005 Zürich, Internet: www.sgs.com, e-mail: info.zh@sgs.com
Telefon +41 (0)44 445 16 80, Fax +41 (0)44 445 16 88