

Erfolgreiche Projektmanager verhalten sich erfolgreich

Carolyn Pini

Avexys GmbH, CH 8600-Dübendorf, E-Mail: carolyn.pini@avexys.com

1 Einleitung

Erfolgreiches Projektmanagement bedeutet vor allem eins: erfolgreich Erwartungen managen.

Nicht primär das Fachwissen entscheidet über den Erfolg eines Projektmanagers, sondern vor allem seine Fähigkeit mit Projektmitarbeitern, Beteiligten, Betroffenen und Auftraggebern erfolgreich zu kommunizieren, Erwartungen zu klären und klare und verbindliche Vereinbarungen zu treffen.

Aus- und Weiterbildung findet jedoch schweremwichtig in Fragen der Methodik, Technik und Prozessen des Projektmanagement statt. Doch am Ende ist dies weiteres Fachwissen, das gelehrt wird.

Bewusstes Führungs- und Kommunikationsverhalten will gelernt sein. Einfach und konsequent geht das mit der pini5 Methode. Change und damit Erwartungen managen in 5 einfachen aber konsequenten Schritten.

2 Projektmanagement = Erwartungsmanagement

Projekte basieren auf Wissen und Umsetzung rund um

- Technologie
- Prozesse
- Menschen

Gemäß diversen Studien scheitern Projekte oder sind nicht erfolgreich aus Fehlern in

- Kommunikation
- Management
- Kultur

Doch was wird gelehrt um Projektmanager erfolgreicher zu machen?

- Technologie
- Methodik
- Prozesse

Das Wissen um die Techniken, Methoden und Abläufe im Projektmanagement macht jedoch nicht den Unterschied aus zwischen den Projektmanagern. Auch nicht das Wissen rund

um Technologie, Betriebswirtschaftliche Prozesse oder Branchen Know-How.

Am Ende des Tages sind die Projektmanager erfolgreich, die sich erfolgreich verhalten.

- Es sind die Menschen die
- ihre Werte kennen und vermitteln
 - den Werten und Bedürfnisse anderer richtig begegnen
 - emotionale Nähe herstellen können
 - andere dazu bringen ihre Leistung erbringen zu wollen
 - andere motivieren und ihnen Zukunftsperspektiven aufzeigen können
 - Auftraggeber emotional einbinden
 - klare Standpunkte beziehen und Sinn vermitteln
 - Klarheit und Transparenz durch gezielte Kommunikation und klare Ziele herstellen
 - Change wirklich managen
 - Auch gerne mal als „unbequem“ angesehen werden

Doch wo genau lernt man sich so zu verhalten? Wo lernen Projektmanager erfolgreiches Verhalten?

Was ist denn eigentlich erfolgreiches Verhalten? Eines welches eine positive Wirkung erzielt und zwar für die Ziele die es zu erreichen gilt, bezüglich

- Projektinhalt
- Projektumsetzung
- Umgang mit anderen

Projekte sind nicht allein dann erfolgreich, wenn sie in Budget und Time gemacht werden können sondern vor allem auch wenn die Qualität stimmt. Und Qualität bezieht sich nicht allein auf Inhalte und betriebswirtschaftliche Ziele sondern auch auf den Umgang mit anderen.

Ein erfolgreicher Projektmanager verhält sich und kommuniziert immer mit einer Absicht – und zwar mit einer Absicht (sprich Ziel) im Hinblick auf alle drei obengenannten Punkte.

Dazu braucht er Kompetenzen in folgenden Bereichen:

- Persönliche Kompetenzen
- Soziale Kompetenzen
- Führungskompetenzen

- Emotionale Kompetenzen
- Verkaufskompetenzen

Ja ein guter Projektmanager ist stark im Verhandeln, er kennt seine Emotionen und kann mit denen der anderen umgehen und ist sozial kompetent. Er hat sich selber im Griff und kann sich selber managen aber auch andere zu einem Ziel hinführen.

Doch woher kommen die meisten Projektmanager? Aus der technologischen oder betriebswirtschaftlichen Ecke.

Und wo haben sie die obengenannten Kompetenzen bewusst gelernt?

Wir lernen Verhalten durch soziale Interaktion die zu unbewussten Lernergebnissen und damit zu unbewussten Verhaltensmustern führen. Leider aber nicht durch bewusste Schulung und Analyse unseres Verhaltens und der Auswertung der Ergebnisse, die wir mit diesem Verhalten erzielen.

Als Lehrkraft und Dozentin von Führungskräften und Projektmanagern ist es immer wieder erschreckend zu sehen, wie unklar jedem von ihnen ihr eigenes Verhalten wirklich ist. Kaum einer verhält sich bewusst und mit einer klaren Absicht. Geschweige denn, dass die Wirkung, das Ergebnis aus dem Tun oder Reden dann mit der vorangegangenen Absicht überprüft wurde.

Einige kennen zwar theoretische Ansätze der Kommunikation wie z.B. die „Ich-Botschaft“ können sie aber kaum richtig formulieren, geschweige denn in einer echten (Stress)Situation einbringen. Ebenso kennen einige zwar die Theorie der Gruppendynamik, können aber im Projekt nur schwer oder selten wirklich darauf einwirken oder die Geschehnisse richtig einordnen.

Kein Wunder, denn das Verhalten das wir (unbewusst) gelernt haben steuert uns weiterhin, solange wir nicht unseren persönlichen Change managen um uns mehrere Handlungsalternativen zuzulegen und daran gewöhnen mit bewusster Absicht zu handeln.

Es ist also an der Zeit Management und damit auch Projektmanagement auf eine neue zusätzliche Basis zu setzen. Das fachliche Wissen ist erworben, doch es reicht allein nicht aus. Die Zeit ist reif einem neuen Thema das Augenmerk zu schenken: dem Führungsverhalten und dem Kommunikationsverhalten. Die beiden zentralen Erfolgskriterien in Projekten!

Denn fachliches Know-How macht weniger als die Hälfte des Erfolges aus. Mehr als die Hälfte des Erfolgs entsteht durch erfolgreiches Verhalten.

3 Cleveres Erwartungsmanagement in Projekten

Einige Beispiele erfolgreichen Verhaltens auch in Bezug auf Erwartungsmanagement in Projekten möchte ich hier aufzeigen.

3.1 Projektantrag – Projektauftrag - Projektvertrag

Hier legen oft Menschen Ziele und Kosten und Termine fest, die das Projekt nicht realisieren werden. Es ist oft schwer ein Projekt zu „verkaufen“ und es spielen da viel mehr Themen eine Rolle, als später im Projekt transparent ist. Z.B. Deals die auf dem Golfplatz geschlossen werden.

Der Projektmanager ist oft in dieser Phase gar nicht dabei und wird erst am Ende mit den verhandelten Tatsachen konfrontiert. Meist aber stehen in diesen Papieren keine messbaren Ziele und es ist nur zu oft unklar wie das Projekt und dessen Ziele welche Unternehmensziele und –strategien unterstützt.

Ein guter Projektmanager beginnt die Erwartungsklä rung hier. Sogar wenn einen ohne ihn vereinbarten Projektvertrag, -auftrag übernimmt und ausführen soll.

Er beginnt als erstes das ganze Papier genauer zu beleuchten und zu hinterfragen bis er genau weiß was z.B. „ein Fehler im System“ ist (z.B. Klassifizierung von Fehlern!) oder macht Ziele messbar und linkt sie zu Unternehmenszielen. Auf die Gefahr hin „unbequem“ zu werden.

Leider aber regen sich die Projektmanager lieber darüber auf, dass in dieser Zeit und in diesem Budget das Projekt nicht realisierbar sei. Es wird realisierbar, wenn genauer geklärt wird, was es für dieses Geld tatsächlich geben kann und was nicht.

3.2 Projekt Kickoff

Ein Kickoff findet meist zum Zeitpunkt des Starts des Projektes statt. Das ist kein gelungenes Erwartungsmanagement. Was bringt die nette Ansage der Geschäftsleitung dass jetzt dieses Projekt startet?

Es findet besser dann statt, wenn der Projektmanager mit der Planung aller Aspekte des Projektes fertig ist und über konkrete Ziele, Projektumfang, Aufgaben, Meilensteine und Erwartungen auch in Bezug auf die Kommunikation und die Projektpapiere informieren kann. Im Idealfall informiert der Projektmanager nun alle Beteiligten über alle Themen im Überblick im Sinne von: Was ist zu tun, von wem und wann, wann bin ich zufrieden damit – wenn was wie genau ist?

3.3 Projektorganigramm

Matchentscheidend ist nicht ob Sie eine Matrixorganisation oder eine ... wählen sondern dass Sie definieren welche Rollen es in dieser Organisation gibt und welche Aufgaben diese Rollen haben. Aufgaben sind Verben, also Aussagen zu dem was getan werden muss von der Person, die diese Rolle übernimmt!

3.4 Projektplanung - Meilensteine

Ein Meilenstein muss an eine Erwartung an die Ergebnisse zum Meilenstein gekoppelt werden. Was genau erwarte ich als Projektmanager, meine Auftraggeber, die Kollegen der nachfolgenden Phase als Ergebnisse und in welcher Güte und Tiefe? Hier braucht es klare Ansagen und Aussagen wie das Lieferergebnis genau auszusehen hat. Im Idealfall werden an diese Lieferergebnisse auch gleich Zahlungen gekoppelt und es gibt klare Bewertungskriterien an die Ergebnisse und deren Erreichung in Prozenten entspricht der prozentualen Zahlung z.B. der Berater. Doch leider wurden zu oft im Voraus von anderen ganz andere Konditionen ausgehandelt, die nicht besonders förderlich sind um auf die erwarteten Ergebnisse zu beharren.

3.5 Das Konzept

Die meisten Konzepte sind ihr Papier nicht wert auf dem sie stehen. Der Projektmanager muss hier die Vorgaben machen wie der Detaillierungsgrad aussieht der erwartet wird – im Idealfall anhand eines konkreten Beispiels. Es ist auch seine Aufgabe auf die Einhaltung zu pochen und im Notfall die Projektmitarbeiter und Berater zu führen bis sie es seinen Erwartungen entsprechend schreiben. Leider verschanzen sich viele Projektmanager hier mit dem Spruch: „Die anderen sind doch die Spezialisten, die müssen das doch können, dafür zahlen wir sie ja.“

Teil des Konzeptes sind aber nicht nur inhaltliche Themen, hier werden die Weichen gestellt für erfolgreiche Datenübernahmen und Tests. Ein erfolgreicher Projektmanager fordert hier nicht nur z.B. ein Testkonzept ein, sondern auch die Auflistung aller zu testenden Geschäftsvorfälle.

3.6 Zeitaufwand Ist und Soll

Ein erfolgreicher Projektmanager fragt nicht nur: „Wie viel % habt ihr bereits erledigt? Wie viel Aufwand gebraucht?“ Denn diese Zahl sieht immer besser aus, da die Menschen positiv denken und sich auch gerne in einem positiven Licht zeigen.

Ein erfolgreicher Projektmanager fragt: „Wie viel in % ist noch zu tun? Und wie lange braucht ihr dafür?“ In unseren

Breitengraden herrscht der Skeptiker und wir schätzen immer mehr Komplikationen und Zeit ein als wir dann wirklich brauchen.

Die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen und so kann der erfolgreiche Projektmanager mit der richtigen Frage das Projekt besser steuern bezüglich Inhalte wie auch Budget. Er greift dann aber bei Abweichungen auch ein und sorgt für Unterstützung damit Leistung und Budget nach Möglichkeit eingehalten werden können.

3.7 Das Tal der Tränen

In jedem Projekt kommt es – gleich nach dem Bewusstwerden, vor der Akzeptanz und dem Ärmel hochkriechen. Der erfolgreiche Projektmanager freut sich darüber und verschließt nicht die Augen davor in der Hoffnung es möge vorüber gehen. Er hilft dem Team schneller hindurch und kann das Phänomen erklären. Er tabuisiert nicht, sondern holt Emotionen und Erwartungen gezielt ab und kann sie produktiv kanalisieren.

3.8 Change managen

Der erfolgreiche Projektmanager holt Emotionen, Ängste und Erwartungen ab und steuert gezielt die Akzeptanz der Betroffenen durch das Projekt hindurch in die Zielgerade. Er delegiert das Thema nicht hoffnungs- und vertrauensvoll an Human Resource, sondern plant in der Projektplanung die entsprechenden Aktivitäten dem Projekt angemessen mit ein.

4 Fazit

Der erfolgreiche Projektmanager führt Bewusstheit als Kultur ins Projekt ein, er

- kommuniziert bewusst und zielführend
- kommuniziert klar und auf den Punkt aber freundlich und respektvoll
- kommuniziert geklärte und damit klare Erwartungen
- führt mit Zielen und Erwartungshaltungen
- sorgt damit für maximale Selbststeuerung und Eigenverantwortung
- geht auf Erwartungshaltungen ein und verhandelt permanent mit dem Ziel auch sozial positive Wirkungen zu erzielen
- erzeugt emotionale Nähe
- spricht auch Tabus und schwierige Themen bewusst und zielführend an
- weiß was sein Verhalten und das der anderen steuert und kann es mit- und übersteuern
- kennt das Tal der Tränen, die Akzeptanzkurve und kann steuernd eingreifen

Lernen Sie solch bewusstes, erfolgreiches Verhalten mit der pini5 Methode zu steuern.

Die pini5 Methode[1] [2]: Change Management in 5 einfachen, konsequenten Schritten:

1. Wie ist es jetzt? Mit welcher Wirkung?
2. Wie sollte es besser sein? Mit welcher Wirkung?
3. Welcher Nutzen ergibt sich daraus?
4. Was (be)hindert wen?
5. Was muss/kann wer tun?

Change Management in 5 einfachen Schritten zu den folgenden Themen[3]:

- Persönliche Kompetenzen – sich selbst führen
- Soziale Kompetenzen – Beziehungen führen
- Führungskompetenzen – andere zur einem Ziel führen
- Emotionale Kompetenzen – Gefühle zulassen und führen
- Verkaufskompetenzen – Kunden führen

Fokussieren Sie Ihre Weiterbildung auf Ihr bewusstes, erfolgreiches Verhalten und Erwartungsmanagement in Projekten. Noch mehr Fachwissen macht Sie nicht zwingend zum besseren Projektmanager, bewusstes Verhalten jedoch schon.

4.1 Literatur und Referenzen

[1] *fragen – führen – wachsen Mit der pini5 Coaching-Methode zur gezielten Veränderung im Führungsverhalten*, ISBN: 978-3-907583-01-2, Avexys GmbH, 2009

[2] *pini5 Homepage*, URL: <http://www.pini5.ch>

[3] *pini5 Coaching-Karten Persönliche Kompetenz*
ISBN: 978-3-907583-02-9, Avexys GmbH, 2009

pini5 Coaching-Karten Sozialkompetenz
ISBN: 978-3-907583-03-6, Avexys GmbH, 2009

pini5 Coaching-Karten Führungskompetenz
ISBN: 978-3-907583-04-3, Avexys GmbH, 2009

pini5 Coaching-Karten Verkaufskompetenz
ISBN: 978-3-907583-05-0, Avexys GmbH, 2009

pini5 Coaching-Karten Emotionale Kompetenz
ISBN: 978-3-907583-06-7, Avexys GmbH, 2009