

Das neue Projektmanagement

Methoden, Techniken, Tools,
die besser funktionieren



Andrea Ramscheidt ist Expertin für Projektmanagement-Prozesse in Unternehmen. Heute gibt Andrea Ramscheidt ihr Know-how, als gefragte Trainerin und Rednerin, auf Basis internationaler Projektmanagement-Standards (PMI, GPM/IPMA, PRINCE2) weiter.

Leseprobe

Andrea Ramscheidt

Das neue Projektmanagement

**Methoden, Techniken, Tools,
die besser funktionieren**

Andrea Ramscheidt

Das neue Projektmanagement
Methoden, Techniken, Tools, die besser funktionieren
1. Auflage 2014
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-242-8 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-86980-243-5 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/932

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen
Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00
Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05
E-Mail: info@businessvillage.de
Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Autorenfoto auf dem Cover und im Buch:

Orhidea Briegel, www.orhideal-image.com

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

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 dürfen.

Inhalt

Vorwort	7
1. Neues Projektmanagement beginnt mit der inneren Haltung	15
1.1 Der Projekterfolg beginnt zwischen den Ohren des Projektleiters.....	18
1.2 Selbstreflexion: Wie gut bin ich als Projektleiter?	23
1.3 Die Sprache erfolgreicher Projektleiter	28
1.4 Souverän argumentieren, verhandeln und überzeugen	31
1.5 Zusammenfassung	36
2. Erfolgreiche Projekte gewinnen schon beim Start	39
2.1 Das Projektziel richtig definieren	43
2.2 Die wirkungsvolle Auftragsklärung mit dem Projektauftraggeber.....	48
2.3 Die treffende Stakeholderanalyse	52
2.4 Das anschauliche Projektorganigramm	55
2.5 Die Kommunikationsplanung für Ihr Projekt.....	56
3. Neue Projektplanung: Mach dir einen funktionierenden Plan.....	63
3.1 Projekthinhalte identifizieren und strukturieren	68
3.2 Arbeitspakete beschreiben	76
3.3 Aufwände schätzen.....	77
3.4 Den Projektablauf richtig planen.....	84
3.5 Kostenplanung (Budgetierung)	90
4. Teambuilding als neue Aufgabe im Projektmanagement	93
4.1 Teams entlasten die Projektleiter	94
4.2 Exkurs Motivation: Warum werden Dinge erledigt?	100
4.3 Wer tickt wie? Die Projekttypen nach dem DISG-Modell.....	102
4.4 Klare Rollen und Zuständigkeiten	108
4.5 Projektkommunikation auf den Punkt gebracht.....	110
4.6 Anschaulich Berichten und Dokumentieren	115
4.7 Aktives Änderungsmanagement.....	117
5. Neue Methoden der Projektsteuerung: Nur proaktiv ist sicher	119
5.1 Ermittlung des Fertigstellungsgrads.....	123
5.2 Der richtige Umgang mit Risiken.....	124

5.3 Typische Konflikte in Projekten wirkungsvoll vermeiden und lösen ...	132
5.4 Mutig und souverän mit Entscheidungen und Eskalation umgehen ...	137
6. Ende gut, alles gut: Der neue, erfolgreiche Projektabschluss	141
6.1 Die Abnahme des Projektergebnisses durch den Kunden	146
6.2 Lessons Learned: Beim nächsten Projekt wird alles noch besser	147
6.3 Projektabschlussbericht und Abschlusspräsentation	150
7. Die Kür: Der Weg zu einer gemeinsamen Projektphilosophie	153
7.1 Es warten 150 Milliarden Euro!	154
7.2 Analyse des Status quo	162
7.3 Projektmanagement-Handbücher erstellen und verwenden	164
7.4 Lohnt eine Projektmanagement-Software?	175
7.5 Softwareauswahl für ein neues Projektmanagement	178
7.6 Neues Projektmanagement als echte, gemeinsam gelebte Projektphilosophie	182
8. Ihre Projektmanagement-Tools zum Download	189
Nachwort	191
Die Autorin	193
Literaturverzeichnis	194

Vorwort

»Das Unmögliche zu schaffen, gelingt einem nur, wenn man es für möglich befindet.«

Aus *Alice im Wunderland* von Lewis Carroll

Projektarbeit ist aus Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Und das ist gut so! Dennoch hat Projektmanagement als Arbeitsform bei Weitem noch nicht sein volles Potenzial entfaltet.

Woran liegt das? Projekte werden in vielen Unternehmen noch wie komplexe technische Systeme behandelt. Das sieht dann so aus, dass Projekte auf Basis von allgemeingültigen Vorgehensweisen und Methoden behandelt werden, ohne dabei die konkrete Situation in einzelnen Unternehmen und des individuellen Projekts zu berücksichtigen.

Nur zu oft werden stereotyp Vorgehensweisen und Methoden von Projektleitern angewandt, ganz so, als wären Projekte lediglich zu administrieren. Dabei bleibt auch unberücksichtigt, dass die meisten Projektmanagement-Methoden primär für sehr große, komplexe Projekte gedacht sind. Die Realität in vielen mittelständischen Unternehmen ist jedoch eine ganz andere. Mit diesen Projekten soll kein internationaler Flughafen wie der neue Berliner Flughafen und kein Großprojekt wie der Neubau des Stuttgarter Hauptbahnhofs, Stuttgart 21, über mehrere Jahre realisiert werden. Nein, es geht typischerweise darum, einen Kundenauftrag als Projekt durchzuführen, einen Kongress mit mehreren hundert Teilnehmern zu organisieren oder ein neues IT-System einzuführen, welches einen elektronischen Rechnungsworkflow ermöglichen soll.

In der Praxis erlebe ich häufig, dass zum einen gut strukturierte und methodisch fundierte Vorgehensweisen in Projekten die Basis für eine erfolgreiche Durchführung sind. Vorausgesetzt, die Projektmanagement-Methoden sind für das einzelne Projekt angemessen. Nicht jede Methode sollte zwingend in jedem Projekt angewandt werden, sondern lediglich diejenigen, die der Komplexität der Aufgabe angemessen sind. Hier gilt: Weniger ist häufig mehr. Doch diese Haltung ist eher selten anzutreffen. Es dominieren perfektionistische und Kontrolle betonende Herangehensweisen. In der Folge wird das Projekt überdimensional administriert. Das alleine führt jedoch nicht zum Projekterfolg. Im Gegenteil: In Kundenmagazin meines Verlages konnte ich neulich einen Karriere-Artikel mit dem Aufmacher »Perfekt, perfektionistisch, erfolglos« lesen. Dieser Aufmacher bringt wunderbar auf den Punkt, welche Gefahr Projekten durch Überadministration droht. In Deutschland ist die Gefahr vielleicht sogar etwas größer als anderswo, denn geprägt von TÜV-Mentalität, Sicherheitsdenken und unserem Hang zu technischer Qualität neigen wir zur Überadministration.

Andere Kompetenzen, wie proaktive, offene und verbindliche Kommunikation, flexible Planung, welche auch Raum für Improvisation und gesunden Menschverstand lässt, und die Nutzung der Heterogenität von Projektteams tragen mindestens in gleichem Maß zu einem hervorragenden Projektergebnis bei, werden aber oft vernachlässigt.

Es gibt auch eine gute Botschaft: Das notwendige Wissen für ein neues Projektmanagement ist in der Kommunikationstheorie und modernen Führungskonzepten bereits entwickelt. Es findet auch bereits Eingang in viele Unternehmen und hat in weiten Kreisen heute zu einem anderen Führungsverständnis und zumindest dem Wunsch nach neuen Mit-

arbeiter- und Unternehmenskulturen geführt. Die Schwachstelle ist die Umsetzung.

Hier sind zum einen Projektleiter und Projektmitarbeiter gefordert, zeitgemäße Führungs- und Arbeitsformen anzuwenden. Zum anderen sind die Linienführungskräfte in den Unternehmen gefordert, einen angemessenen Rahmen für Projektorganisationen zu schaffen, in welchem Projekte als komplexe Führungsaufgabe verstanden werden und der Komplexität auch Rechnung getragen wird.

Heute sind die Aufgaben in den Unternehmen tendenziell interdisziplinärer geworden. Wo früher Aufgaben abgeteilt in den einzelnen Abteilungen erledigt wurden, ist es heute notwendig, gemeinsam über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Diesen interdisziplinären Aufgaben wird ein rein nach Abteilungen aufgestelltes Unternehmen nicht mehr gerecht. Neben der Aufstellung nach Abteilungen ist eine funktionale, an den konkreten Projektaufgaben ausgerichtete Aufstellung erforderlich. Projektmanagement erlaubt Unternehmen, für komplexe Aufgaben eine Projektorganisation auf Zeit zu definieren, welche strikt auf die Erledigung der Aufgabe fokussiert. So wird das bestmögliche Ergebnis in kurzer Zeit unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreicht. Die Geschwindigkeit, mit der eine Projektaufgabe wie die Entwicklung eines neuen Produkts zum Erfolg geführt wird, ist heute längst ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen gerade im internationalen Wettbewerb und über alle Branchen geworden. Projekte erlauben schnelle Entscheidungen, einen hohen Grad an Selbstkontrolle und Vertrauenskultur, sodass proaktives Handeln möglich ist. Projektmanagement betrachtet Zeit als eine Größe, die es zu minimieren gilt. Das erlaubt es Unternehmen, die Time-to-Market für

neue Produkte zu beschleunigen. Hinzu kommt, dass Unternehmen immer internationaler agieren und neue Märkte erschlossen werden. Das erfordert andere Verhaltensweisen und andere Strategien, für die sich Projektmanagement-Methoden und Werkzeuge anbieten, welche eine effiziente Umsetzung von Neuem und Veränderungen unterstützen. Auch die Erwartungen der Kunden an Produkte haben sich rasant verändert: Kunden wünschen sich heute individualisierte Produkte, wie zum Beispiel eine Schokolade, deren Zutaten selbst gewählt werden können. Projektmanagement ist eine Organisationsform, welche die Vorteile einer flexiblen marktorientierten Arbeitsorganisation mit einer aufgabenbezogenen Koordination der Aktivitäten verbindet.

Weiterhin ist es heute für viele Mitarbeiter wichtig, den Sinn ihrer täglichen Arbeit zu hinterfragen. Mit Projektarbeit sieht der einzelne Mitarbeiter das direkte Ergebnis seiner Arbeit. Damit stärken projektorientierte Arbeitsweisen das menschliche Grundbedürfnis nach Selbstwirksamkeit. Die Arbeit in Projektteams stärkt somit nicht nur die soziale Kompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters, sie fördert auch direkt – eine passende Unternehmenskultur vorausgesetzt – die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Projektarbeit ist in solchen Unternehmen sehr erfolgreich, welche für ihre Projekte klare und realistische Ziele definieren, die vom Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam akzeptiert werden. Wo die Prioritäten zwischen Projektarbeit und den Arbeiten des Tagesgeschäfts geklärt sind. Wo Projektarbeit strukturiert wird und angemessen geplant wird, das heißt wo von grober Planung schrittweise in eine Feinplanung übergegangen wird. Wo die Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt klar abgegrenzt sind. Wo die Projektmitarbeitenden so einbezogen werden,

dass sie proaktiv informiert werden und eigene Entscheidungsspielräume im Rahmen ihrer Projektarbeit haben. Wo soziale Kompetenz der Projektmitarbeitenden willkommen ist und gefördert wird.

Und wo der Projektleiter diesen Rahmen im Unternehmen durch seine innere Haltung und sein Handeln stärkt. Wenn Projektarbeit so gelebt wird, dann macht Projektarbeit viel Spaß und ist erfolgreich.

In der heutigen Zeit sind die Produktzyklen in vielen Branchen immer kürzer geworden. Damit ist auch das Zeitfenster, in dem ein Unternehmen mit einem neuen Produkt einen Ertrag mit dem neuen Produkt erwirtschaften kann, kürzer als je zuvor. In diesen Unternehmen gewinnt die Projektorganisation neben der traditionellen Linienorganisation an Bedeutung, weil die Anforderungen an die Marktsituation ausschließlich mit einem professionellen und funktionierenden Projektmanagement zu erfüllen sind.

Dieses Buch stellt essenzielle Methoden und Werkzeuge des Projektmanagements unter Berücksichtigung von psychologischen Faktoren vor. Anhand typischer Situationen stellt das Buch dar, wie die Arbeit des Projektteams positiv beeinflusst werden kann. Es zeigt anhand typischer Projektsituationen konkrete Lösungsmöglichkeiten für Ihre Projektarbeit.

Dieses Buch ist für Menschen geschrieben, die die Führung von Projektteams übernehmen möchten. Das sind neben Projektleitern auch Teilprojektleiter, Auftraggeber von Projekten und Führungskräfte in der Linie, die ein modernes, zeitgemäßes Projektmanagement für die Wertsteigerung ihres Unternehmens nachhaltig umsetzen möchten.

Übersicht – was Sie in diesem Buch erwartet

Die wichtigste Komponente im menschlichen Verhalten ist die Haltung. Haltung und Einstellungen prägen unser Verhalten. Daher fragt das erste Kapitel nach den passenden Haltungen für ein neues Projektmanagement. Der Projektleiter in seiner Rolle als Führungskraft bekommt hier die notwendigen Grundlagen und praktische Tipps zur Reflexion über seine eigene Haltung und seine eigene Einstellung in der Projektarbeit.

Das zweite Kapitel beschreibt Methoden, Werkzeuge und was noch entscheidend ist, um einem Projekt erfolgreich zu starten.

Das dritte Kapitel beschreibt, was für eine angemessene Projektplanung notwendig ist.

Im vierten Kapitel steht im Mittelpunkt, wie der Projektleiter die Zusammenarbeit im Projekt so gestalten kann, dass das Projektteam ein Hochleistungsteam wird.

Kapitel fünf zeigt, wie Sie Ihre Projekte mit einfachen Mitteln während der Umsetzung steuern können.

Das sechste Kapitel stellt dar, was beim Projektabschluss zu berücksichtigen ist, und im siebten Kapitel geht es um die Kür: eine neue Projektphilosophie in Unternehmen, die für das gesamte Projektportfolio einen Rahmen bildet, der für die optimale Durchführung von Projekten in Unternehmen notwendig ist.

In Kapitel acht folgen Hinweise zu Projektmanagement-Tools, die Sie sich herunterladen können.

**Neues
Projektmanagement
beginnt mit der inneren
Haltung**



»Zuerst die innere Haltung, dann die äußere Form! Es ist wie beim Malen, wo man die Glanzlichter zuletzt aufsetzt.«

Konfuzius (551 – 479 v. Chr.), chinesischer Philosoph

Aus einem Vortrag des bekannten Neurobiologen Gerald Hüther habe ich den Satz mitgenommen, Verhalten kommt von Haltung. Einen Satz, den man gerne verinnerlichen darf, denn in seltener Klarheit bringt er auf den Punkt, dass es eben nicht egal ist, welche Einstellung wir zu unserer Arbeit, unseren Kollegen und unserer Umwelt haben. Unsere Haltungen, Einstellungen und damit auch unsere Vorurteile wirken wie ein Filter auf unsere Wahrnehmung. Sie bestimmen, wie wir die Welt erleben, und legen damit auch fest, wie wir reagieren und uns verhalten. Das Vertrackte an der ganzen Sache ist zudem, dass diese Prozesse weitgehend unbewusst geschehen. Einstellungen und Haltungen lassen sich im Gehirn nicht einfach ein- oder ausschalten.

Ich habe bei meiner Projektarbeit immer wieder festgestellt, dass kooperatives Verhalten, die Beteiligung aller Projektteammitglieder und eine passende Kommunikation die zentralen und wichtigen Aspekte für erfolgreiche Projektarbeit sind. Es ist mir wichtig, dass alle Beteiligten miteinander am gemeinsamen Projektziel arbeiten. Ich halte es für notwendig, die Zusammenarbeit im Projekt in diesem Sinne zu verbessern, doch die Realität ist leider häufig anders. Ein typischer Lösungsansatz wäre es nun, sich Gedanken über geeignete Projektmanagement-Methoden zu machen, um das geforderte Projektergebnis zu erreichen. Oder ein Konzept zu schreiben, welches dann umgesetzt wird. Das sind beides richtige Schritte. Doch ich empfehle Ihnen, zuvor Ihre innere Haltung zu betrachten und eine innere Haltung aufzubauen, die Ihren persönlichen Werten entspricht.

Für mich sind beispielsweise Wertschätzung und Dankbarkeit wichtige Werte. Wenn ich diese auf der mentalen und emotionalen Ebene, also in Herz und Körper verinnerlicht habe, so leiten mich meine Werte bei allem, was ich tue. Meine innere Haltung gibt mir so eine gute Orientierung, wenn ich beispielsweise Angst habe, meinem Projektauftraggeber mitzuteilen, dass seine Zeitvorgabe nach Meinung des Projektteams unrealistisch ist.

Ihre innere Haltung können Sie trainieren, indem Sie sie immer wieder überprüfen und sich Feedback von Menschen Ihres Vertrauens geben lassen. Dann wird sich Ihre innere Haltung stetig verbessern. Wenn Sie das erste Mal als Projektleiter benannt werden, dann sollen Sie Fähigkeiten besitzen, die bisher für Ihre Aufgaben nicht notwendig waren, wie beispielsweise die angemessene Kommunikation mit den Beteiligten Ihres Projekts. Dabei ist den meisten Projektleitern die Bedeutung von Kommunikation im Projekt durchaus bewusst. Und so nehmen viele Projektleiter und Führungskräfte an Seminaren teil, um Methoden zu erlernen, die ihre Rhetorik, ihre Argumentation und ihren Sprachstil verbessern. Doch Kommunikation ist noch viel mehr – Körpersprache, Stimmlage, Tonalität, Mimik und Gestik gehören auch zur Kommunikation und auch zu diesen Themen besuchen Projektleiter Seminare und lesen Bücher, um ihre Techniken zu verbessern. Nur der entscheidende Aspekt bleibt manchmal unberücksichtigt: Jeder von uns sendet unbewusst ständig Signale aus, welche unsere innere Haltung transportieren.

Und genau diese Signale sind entscheidend dafür, wie unser Gesprächspartner das, was wir sagen, wahrnimmt. Unsere innere Haltung kehrt sich nach außen.

Damit sind die inneren Haltungen insbesondere beim Projektleiter als demjenigen, der maßgeblich die Richtung im Projekt vorgeben sollte, eine bestimmende Größe, wenn nicht die bestimmende Größe. Mehr als jede später noch vorgestellte Projektmanagement-Methode prägen die passenden oder eben die falschen inneren Haltungen ein Projekt und damit auch den möglichen Projekterfolg.

1.1 Der Projekterfolg beginnt zwischen den Ohren des Projektleiters

Beispiel: Wenn niemand etwas tut, muss ich das Projekt sterben lassen
Es ist einige Jahre her: Ich sitze in unserem wöchentlichem Projektleiter-Status-Meeting und gehe gedanklich die Status-Präsentation zu meinem Projekt noch einmal durch. Plötzlich höre ich: »Wenn nicht bald jemand was tut, dann muss ich das Projekt auf Rot setzen«. Das sagt Hans, der gerade den Status seines Projekts präsentiert. Ich schrecke innerlich auf und denke: »Das darf doch wohl nicht wahr sein. Wie kann Hans so etwas sagen? Wer, wenn nicht Hans selbst, der Projektleiter des Projektes, sollte Maßnahmen aufzeigen, was zu tun ist, damit das Projekt auf Kurs bleibt oder wieder auf den richtigen Kurs kommt. Hans ist der Projektleiter. Und wenn er meint, dass etwas getan werden soll, ist es seine Aufgabe, hier die Initiative zu ergreifen, um die Situation im Projekt zu verbessern.«

Zugegeben: Ich war damals auch ein wenig neidisch auf Hans, weil er ein Projekt leitete, für das ich selbst gerne die Projektleitung übernommen hätte. Unabhängig davon ist es der Projektleiter, der seine Rolle so gestalten sollte, dass die notwendigen Maßnahmen für sein Projekt rechtzeitig aufgezeigt und ergriffen werden. Dazu ist jeder Projektleiter

in der Lage, wenn er es wirklich will und die richtige innere Haltung als Projektleiter hat.

Nur wenn Sie sich mit Ihrer Tätigkeit als Projektleiter hundertprozentig identifizieren, können Sie Ihren Auftraggeber überzeugen und begeistern. Genauso spürt Ihr Auftraggeber sofort, wenn Sie nicht voll und ganz hinter Ihrer Projektaufgabe stehen und nicht von den Projektzielen überzeugt sind. Jeder Projektleiter, der seine Rolle als Berufung versteht, identifiziert sich mit der Projektaufgabe und sucht das offene Gespräch mit dem Auftraggeber. Daraus entwickelt sich eine Begeisterungsfähigkeit, die häufig vom Projektleiter auf den Auftraggeber überspringt: Der begeisterte und begeisternde Projektleiter begeistert den Projektauftraggeber.

Checkliste: Verstehen Sie Projektleitung als Führungsaufgabe?

- Wie ist es um Ihre Einstellung zu Ihrer Rolle als Projektleiter bestellt?
- Sind Sie bereit, sich mit Ihrer Rolle auseinanderzusetzen und Ihr Handeln zu reflektieren?
- Gibt es Gedanken, welche Sie daran hindern, sich mit Ihrer Rolle zu identifizieren?
- Analysieren Sie Ihr Handeln und passen es an?
- Sind Sie ein selbstbewusster und mit ganzem Herzen engagierter Projektleiter?
- Sehen Sie sich als eine Führungskraft, die die Verantwortung für ihre Projektergebnisse übernimmt und ihr Verhalten und ihre Kommunikation danach ausrichtet?

In meinen Projektmanagement-Seminaren höre ich manchmal: »Ja, ich sehe mich und meine Rolle als Projektleiter genauso. Jedoch sehen die Führungskräfte in meinem Unternehmen den Projektleiter eher als je-

manden an, der die Umsetzung eines Projektvorhabens administriert und verwaltet.« Oder: »Ich werde zu Besprechungen mit dem Vorstand, wo es um Entscheidungen bezüglich des Projekts geht, nicht eingeladen. Offiziell ist mein Chef als Projektleiter für das Projekt bei unserem Kunden benannt. Doch er ist der Meinung, dass ich ja lediglich die Planung für ihn erstellen muss und diese dann einfach abarbeiten lassen kann. Auf diese Weise, so meint mein Chef, wird das Projekt gelingen. Deshalb hat er mich jetzt zu diesem Projektmanagement-Seminar geschickt.«

Auch höre ich in diesen Situationen immer wieder die Aussage: »Ich wurde nicht als Projektleiter im Unternehmen eingestellt. Ich bin Experte für XY. Jetzt erwartet meine Führungskraft von mir auf einmal, dass ich die Verantwortung für Projekte übernehme. Und gleichzeitig werden mir für das Projekt unrealistische Vorgaben gemacht, die ich weder erfüllen noch beeinflussen kann. Frau Ramscheidt, machen Sie doch bitte meinem Chef klar, dass ich die Verantwortung für das Projektergebnis nicht übernehmen kann.«

Dazu sage ich: Machen Sie sich selbst klar, ob Sie die Führungsrolle eines Projektleiters übernehmen möchten. Vielleicht schlägt Ihr Herz ja für eine andere Tätigkeit.

Falls Ihnen die Aufgaben der Projektleitung spannend erscheinen, Sie jedoch den Eindruck haben, dass Sie keinen oder zu wenig Einfluss nehmen können, dann ergreifen Sie proaktiv die Initiative. Meine Erfahrung ist: Führungskräfte erwarten nicht, dass ein Projekt völlig problemlos läuft und alles ohne weiteres Zutun gut wird. Vielmehr erwarten Führungskräfte, wenn sie Ihnen die Leitung für ein Projekt übertragen, dass Sie Ihre Rolle wahrnehmen, die Initiative ergreifen und Lösungen vorantreiben.

Natürlich gibt es auch Führungskräfte, die eine Projektaufgabe an einen ihrer Mitarbeiter übertragen, weil sie den kindlichen Wunsch hegen, sich ab sofort nicht mehr um das Thema kümmern zu müssen – und dass das Projekt ein Selbstläufer wird. Genau da beginnt die Aufgabe eines Projektleiters. Werden Ihnen unrealistische Vorgaben gemacht, dann wird erwartet, dass Sie die Folgen und Alternativen aufzeigen. Wurden Sie als Projektleiter benannt, dann haben Sie die Fäden in der Hand und die Verpflichtung, Ihre Aufgabe zu gestalten. Gibt Ihr Projektauftraggeber Ihnen einen engen Termin vor, haben Sie die Möglichkeit, zunächst die Prüfung des Termins zuzusagen, bevor Sie eine endgültige Zusage machen. Damit verschaffen Sie sich nicht nur den notwendigen Raum, um gegebenenfalls Argumente zu finden, warum es im Sinne des Auftraggebers zielführend ist beispielsweise einen späteren Endtermin für das Projekt zu wählen. Darüber hinaus können Sie direkt klären, welche Voraussetzungen zwingend erfüllt sein müssen, um den eng gesteckten Termin zu halten. So verschaffen Sie Ihrem Projektauftraggeber von Anfang an einen realistischen Blick auf die Durchführung des Projekts und unterstreichen Ihre eigene soziale Kompetenz und Glaubwürdigkeit. Sie müssen argumentieren; und das tun Sie mit Fakten, die Sie recherchiert und mit dem Projektteam besprochen haben.

Tun Sie sich selbst und Ihrem Auftraggeber einen Gefallen: Reden Sie direkt auf Augenhöhe mit Ihrem Projektauftraggeber. Seien Sie offen und ehrlich. Konzentrieren Sie sich auf das Projektziel. Richten Sie Ihr Handeln auf ein gutes Projektergebnis aus und seien Sie fest entschlossen, dieses Ziel zu erreichen und durchzusetzen.

KOMPAKT

Oft höre ich von Teilnehmern meiner Seminare auch: »Ja, aber ... ich kann doch meiner Führungskraft, die mir den Projektauftrag gibt, nicht widersprechen.« Seien Sie beruhigt und lassen Sie uns die Situation genau anschauen: Was hindert Sie daran, Ihre Führungskraft mit guten Argumenten zu überzeugen? Zunächst einmal besitzt eine Führungskraft in den meisten Unternehmen alleine aufgrund ihrer Position eine höhere Autorität als ein Projektleiter. Die höhere Position der Führungskraft im Unternehmen verleitet uns zu blindem Gehorsam. Und dafür gibt es gute Gründe. Schon als Kind lernen wir von unseren Eltern, dass Gehorsam gegenüber Autoritätspersonen gut und Ungehorsam schlecht ist. Mit dieser frühkindlichen Konditionierung erscheint uns alles, was eine Führungskraft sagt, gewichtig, wir gehorchen quasi automatisch und scheuen uns, unsere Bedenken direkt und offen auszusprechen. Was würde nun passieren, wenn Sie Ihre Autorität gegenüber der Führungskraft erhöhen könnten? Dann hätten Sie wahrscheinlich weniger Scheu, auf Augenhöhe mit Ihrer Führungskraft zu reden. Eine ganz einfache Möglichkeit, die eigene Autorität zu erhöhen, ist Ihre Kleidung.

Beispiel: Kleider machen Leute

An meinem letzten Arbeitstag bei einem Arbeitgeber machte ich eine Runde durch die Büros der Kollegen, Abteilungsleiter und Bereichsleiter, um mich persönlich von den Anwesenden zu verabschieden. Ein Abteilungsleiter reagierte irritiert und sagte: »Ich dachte immer, dass du eine externe Beraterin bist. Ich wusste nicht, dass du bei uns angestellt bist.« Ich war überrascht und fragte ihn prompt: »Wie kommst du darauf?« Seine Antwort war: »Du kleidest dich wie unsere externen Berater.«

Wenn Sie jetzt noch nicht überzeugt sind: Ein 31-jähriger Mann überquerte im Rahmen einer Studie mehrfach bei Rot die Straße. Bei der Hälfte der Straßenüberquerungen trug er einen feinen Anzug nebst Krawatte, bei dem Rest trug er Freizeitkleidung. Es wurde gezählt, wie oft Fußgänger, die ebenfalls an der Ampel standen, dem Mann folgten. Das Ergebnis war: Dreieinhalb Mal so viele Menschen folgten dem Mann, der bei Rot die Ampel überquerte, wenn er einen Anzug trug (Lefkowitz/Blake/Mouton 1955).

Mit der passenden Kleidung verschaffen Sie sich Autorität und werden als kompetenter wahrgenommen. Ihre äußere Erscheinung prägt immer Ihre Wirkung auf andere. Nutzen Sie daher dieses Überzeugungsmittel und verleihen Sie Ihren Worten und Ihrer Kompetenz sichtbar Ausdruck!

TIPP

1.2 Selbstreflexion: Wie gut bin ich als Projektleiter?

»Ein ›Kopf‹ ist, der viel Verstand, das heißt Auffassung, Abstraktion und Reflexion hat.«

Immanuel Kant (1724 – 1804), deutscher Philosoph

Für Sie als Projektleiter ist es erfolgsentscheidend, dass Sie von Ihren Kollegen und den Projektmitarbeitenden beim Kunden akzeptiert werden. Führungskräfte selbst haben viele Erwartungen gegenüber der Unternehmensleitung zu erfüllen. Hat sie Ihnen die Leitung für das Projekt erst einmal übertragen, hegt Ihre Führungskraft insgeheim sicherlich den Wunsch, sich nicht mehr um alles kümmern zu müssen und

von Ihnen nun nur noch Erfolgsmeldungen zu vernehmen. Das ist ganz normal. Jedoch bedeutet das nicht automatisch, dass Ihre Führungskraft kein offenes Ohr für die tatsächlichen Schwierigkeiten im Projekt hat. Das Gegenteil ist häufig der Fall. Eine Führungskraft erzählte mir: »Ich habe die Projektleitung an meinen besten Mitarbeiter übertragen und jetzt erwarte ich, dass er mich rechtzeitig informiert, falls es zu Problemen kommt. Werde ich rechtzeitig informiert, habe ich genügend Handlungsspielraum, um ihn zu unterstützen. So können wir gemeinsam alles Notwendige veranlassen, um ein gutes Projektergebnis zu erreichen.«

Eine Führungskraft erwartet in erster Linie, dass sie rechtzeitig über eine kritische Situation im Projekt informiert wird, um den Projektleiter dann entsprechend unterstützen zu können. In aller Regel lassen sich rechtzeitig angesprochene Probleme noch relativ leicht lösen. Sie haben die operativen Handlungsmöglichkeiten, um die Situation genau zu prüfen und konkrete Handlungsempfehlungen auszusprechen.

Was bedeutet das für Sie als Projektleiter? Sie müssen einen klaren Blick auf die Situation eines Projektes haben und diesen Ihrem Projektauftraggeber realistisch vermitteln.

praxis kompakt – die neuen Ratgeber

Expertenwissen im Profiformat

Jeder Band
192 Seiten +
21,80 € • 22,50 € [A]



Karriere
Social Media
Erfolg
Public Relations
Kommunikation
Verkaufen
Marketing
Selbstcoaching
Management
Psychologie
Rhetorik

WIN-WIN-GESPRÄCHE



Monika Heilmann
WIN-WIN-GESPRÄCHE
Gelassen reden, selbstsicher auftreten,
Konflikte vermeiden

192 Seiten; 2012; 21,80 Euro
ISBN 978-3-86980-195-7; Art.-Nr.: 903

Der Alltag mit seinen vielfältigen Gesprächssituationen wird immer komplexer: Arbeitsbesprechungen im Team, Gespräche mit Projektmitgliedern, Unterredungen mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern, Gespräche im privaten Umfeld. Alltägliche Situationen mit viel Zündstoff, aber auch der Chance, eine gemeinsame Lösung zu finden und ein gutes persönliches Verhältnis aufzubauen beziehungsweise zu erhalten.

Nur wer eine empathische, wertschätzende und respektvolle Gesprächsführung beherrscht, wird in beruflichen und privaten Gesprächssituationen eine dauerhafte, gute persönliche Beziehung aufbauen und Erfolg haben. In ihrem neuen Buch zeigt Monika Heilmann, wie Sie bewährte Kommunikationstechniken erfolgreich in Ihrem Gesprächsalltag einsetzen.

Zahlreiche Übungen und Checklisten erleichtern Ihnen die Vorbereitung von Gesprächen und helfen Ihnen, Ihre kommunikativen Fähigkeiten auszubauen und Konflikte zu vermeiden beziehungsweise zu entschärfen.

ad hoc präsentieren



Anita Hermann-Ruess
ad hoc präsentieren
Kurz, knackig und prägnant
argumentieren und überzeugen

226 Seiten; 2012; 21,80 Euro
ISBN 978-3-86980-187-2; Art.-Nr.: 899

Es ist fast wie beim Elevator-Pitch. Sie haben nur wenig Zeit, Ihre Idee zu präsentieren, und vor allem kaum Vorbereitungszeit – alles muss schnell gehen. Nur: Diesmal versuchen Sie nicht im Fahrstuhl den Vorstandsvorsitzenden um den Finger zu wickeln. Diesmal müssen Sie in einer Teamsitzung, beim Projekt-treffen, bei einem Kunden oder in einem Vieraugengespräch mit dem Chef für einen Aha-Effekt sorgen. Sie müssen ad hoc charmant, wirkungsvoll und mit Substanz begeistern. Ganz gleich ob die Vorbereitungszeit zwei Stunden oder nur zwei Minuten beträgt – Sie müssen die überzeugenden Daten, Fakten und Argumente liefern und freihändig präsentieren.

Die Präsentations- und Rhetorikexpertin Anita Hermann-Ruess zeigt in diesem Buch, wie Sie auch unter Zeitdruck immer und überall überzeugende Ad-hoc-Präsentationen entwerfen, mit einfachen Mitteln visualisieren, einen bleibenden Eindruck hinterlassen und nachhaltig positiv wirken.

Die Grammatik des Überzeugens

»[...] Die Autorin nennt sie die Grammatik des Überzeugens und liefert ein Praxishandbuch, um diese zu erlernen. Beherrscht man Methoden und Techniken, ist man in der Lage, auch aus dem Stegreif, also ad hoc, Menschen für sich zu gewinnen [...] Wenn Rhetorikexperten Bücher schreiben, liegt die Latte besonders hoch. Dieses Buch nimmt die Hürde mit Bravour. So muss ein Praxisratgeber aussehen.« (Hamburger Abendblatt, 06./07. April 2013)

Konzepte ausarbeiten



Sonja Ulrike Klug

Konzepte ausarbeiten

Tools und Techniken für Pläne, Berichte,
Bücher und Projekte

208 Seiten; 7. Auflage 2013; 21,80 Euro
ISBN 978-3-86980-179-7; Art.-Nr.: 897

Konzepte auszuarbeiten gehört in vielen Berufen und Branchen zu den wichtigsten Aufgaben. Vielfach sollen die Konzepte Kollegen, Vorgesetzte oder Auftraggeber mit gekonnter Darstellung und schlagkräftigen Argumenten auf Anhieb überzeugen. Dabei kann es sich um Konzepte unterschiedlichster Art handeln: Projektberichte, Entscheidungsvorlagen, Gutachten, Unternehmensstrategien, Marketing- oder PR-Kampagnen, Fachartikel, Präsentationen oder ganze Bücher.

Gleich ob die Konzepte firmenintern oder -extern verwendet werden: Sie sollten sorgfältig recherchiert werden, zündende Ideen liefern, gründlich informieren und exzellent formuliert sein. Mit anderen Worten: Sie müssen Qualität, Professionalität und Kompetenz ausstrahlen.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie bei der Konzepterarbeitung systematisch vorgehen: von der Informationsrecherche und -bewertung über die kreative Lösungsfindung bis zum Verfassen eines flüssigen Textes. Die Autorin zeigt, wie Sie mit funktionierenden Methoden und Techniken die Qualität Ihres zu erarbeitenden Konzeptes sichern.

Gelassen gewinnen



Martin Christian Morgenstern
Gelassen gewinnen
Ab jetzt reitest du den Affen!

248 Seiten; 2014; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-238-1, Art.-Nr. 929

Das Leben ist seit jeher stets ein Gewinnen und Verlieren: Besitz, Menschen, Gesundheit, Leben, Zeit, Nerven, Geld ... Bedingt durch die zunehmende Schnelligkeit der heutigen Welt wird dieses Spiel mit Gewinn und Verlust immer schneller und unberechenbarer. Das führt unser – immer noch steinzeitliches – Gehirn an seine Grenzen. Wir fühlen uns getrieben, unzufrieden und ein nicht enden wollendes Gefühl des »Ich muss noch etwas machen«.

Zeit, Gelassenheit als neue Überschrift für Ihr Leben zu wählen und im Kopf für angenehme Ruhe zu sorgen. Denn mit dem gezielten Verändern des Körperzustands ändert sich auch das mentale Empfinden und Ihr Gehirn beginnt, immer weniger auf ehemalige Stressreize zu reagieren. Ab jetzt reiten Sie den inneren Affen!

Wie das gelingt, zeigt Top-Trainer Dr. Martin Christian Morgenstern. Die Zutaten dafür heißen gesunder Körper, gekonnte Stresssteuerung und das Loslassen von Ängsten. Dafür müssen Sie Ihr Leben keineswegs auf den Kopf stellen, denn Gelassenheit lässt sich handfest über ganz einfache Techniken entwickeln. So werden Sie in wenigen Wochen zu einem gelassenen Gewinner Ihres Lebens!