

PROJEKTMANAGEMENT

Mitarbeiter – die komplexesten „Tools“

Klare Strukturen und Wenn-dann-Abhängigkeiten – das ist die Welt der IT-Projekte. Eine Binsenweisheit? Kaum, eher eine gefährliche Fehleinschätzung, die Unternehmen teuer zu stehen kommen kann.

VON SIGRID HAUER

EINE GRÖSSE lässt sich in der IT auch mit den besten Tools nie eindeutig berechnen. Doch ohne den Faktor Mensch gäbe es kein einziges IT-Projekt. Projektmanagement unterstützt Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit: Präsentationen, Zielvereinbarungen und Statusmeldungen gehen allzu oft an den Beteiligten vorbei, wenn die Projektmanager zwar im Umgang mit Tools, Terminen und Teams geschult werden, aber ihr Blick nicht geschärft wird für die Menschen, aus denen die Teams bestehen. Erfolgversprechendes Projektmanagement-Training sollte genau dort ansetzen.

Informeller Austausch

„Die wirklich wichtigen Dinge werden ja nie aufgeschrieben, sondern nur erzählt.“ Mit dieser Erkenntnis kann Veränderung beginnen. Wenn der Projektmanager dies als konstruktiven Hinweis versteht, wird er nicht auf noch mehr Meetings, noch ausführlichere Protokolle und Verteilerlisten bestehen, sondern zum Beispiel informelle Treffen an der Cafe-Theke etablieren, wo es ganz automatisch zu kreativem Austausch kommen kann. Wahrscheinlich ist es in solchen Fällen, dass der Projektleiter für seine Position ein Training genossen hat, das einem innovativen, ganzheitlichen Ansatz folgt.

Unter Rechtfertigungsdruck fällt es oft schwer, zu erklären, warum Deadlines, Milestones und Go-lives aus dem Ruder zu laufen drohen. In dieser Situation einen Schritt zurücktreten und die Lage in Ruhe analysieren? Undenkbar. Umso beeindruckender das Aha-Erlebnis, wenn man tatsächlich mal die Aufgabe bekommt, zusammen mit Kollegen aufzuschreiben, welche Rollen man als „Projektleiter“ je nach Situation einzunehmen hat. Da fallen so man-

chem Stichworte von „Sklaventreiber“ über Lehrer bis Mediator ein. Höchste Zeit, einmal darüber zu sprechen, wie viele und welche dieser Rollen tatsächlich angemessen und zu bewältigen sind.

Fachwissen gibt es reichlich in den einzelnen Köpfen eines IT-Teams. Gut, wenn auch das Projektmanagementtraining genau bei den Besonderheiten der Branche ansetzt – im besten Falle selbst aus dem IT-Umfeld kommt, die Fachsprache versteht und weiß, welche Denkstrukturen, aber auch sozialen Gepflogenheiten vorherrschen. Schemata, etwa von Kommunikationsmodellen, lassen sich IT-Projektleitern so schnell vermitteln, und es sollte mehr Zeit auf die Umsetzung, auf das Ausprobieren in einem geschützten Raum verwendet werden. Ein Kommunikationstraining sollte wirklich ein Training sein und keine reine Wissensvermittlung. Wer die Wirkung an sich selbst gespürt hat und nicht bei seinen Teammitgliedern kurz vor dem Go-live ausprobiert, schafft die eindeutig besseren Erfolgsaussichten für alle Beteiligten.

Von Menschen und Maschinen

Das Schöne an den klassischen Tools der IT-Welt ist, dass sie rein rational beherrschbar sind. Das Schöne an den Menschen ist, dass sie auch emotionale Wesen sind. Eine nicht eindeutig zu berechnende Größe – daher gerade in der IT-Welt häufig ausgeblendet. Ein gewinnbringendes Projektmanagementtraining kann daher für so manchen Teamleiter auch mit überraschenden, neuen Tools aufwarten. Etwa mit einem speziellen „Storytelling“. Bei dieser Kommunikation in Form von Geschichten geht es darum, bestimmte Fakten mit Emotionen zu verknüpfen – so werden



„Gutes Projektmanagement macht aus Kennzahlen Menschen – und sorgt damit für nachhaltigen Erfolg“, so Sigrid Hauer, Geschäftsführerin der EBH GmbH.

beide Gehirnhälften bei der Wissensaufnahme aktiviert, und der Zuhörer kann sich die Fakten besser merken.

Damit IT-Projekte zeit- und budgetgerecht fertig werden, bedarf es eines Projektleiters, der seine Teammitglieder wertschätzt und mit ihnen so kommuniziert, dass das vorhandene Fachwissen konstruktiv und kreativ zusammengeführt wird – mit einer Rollenverteilung, die den individuellen Fähigkeiten ebenso gerecht wird wie dem optimalen Gesamtnutzen. Informelle Kommunikation muss vom Störfaktor zur sinnvollen, ritualisierten Ergänzung werden. Kommunikation auf Augenhöhe und mit Anerkennung der emotionalen Ebene führt zu einer Vertrauensbasis, bei der gegebenenfalls auch kritische „Rote-Ampel-Situationen“ noch gemeinsam gemeistert werden können – statt aus Angst die Ampel auf Grün zu stellen und den Crash zu riskieren. Um all dies zu erreichen, braucht der Projektmanager „Tools“ und vor allem einen eigenen Erfahrungsraum, was ihm nur spezialisierte Kommunikationsprofis verschaffen können. Solchermaßen gerüstet, kann er jedes neue Projekt zu einem Erfolg führen, der die Beteiligten nicht nur beruflich, sondern auch persönlich bereichert.

Autor: Sigrid Hauer ist Geschäftsführerin der EBH GmbH Unternehmensberatung.

Kennziffer: DBM22197