

## Das magische Dreieck auf allen Projektebenen

Regelmäßige Statusmeetings mit dem Projektteam sind die Grundlage für eine erfolgreiche Projektsteuerung. Im Mittelpunkt dieser Treffen stehen der aktuelle Stand des Projekts sowie der prognostizierte zukünftige Verlauf. Bei drohenden Planabweichungen werden konkrete Maßnahmen getroffen, die das Projekt wieder auf Kurs bringen.

Soweit die Theorie...

### „BEI MIR KÖNNTE ES ENG WERDEN ...!“

In der Praxis treffen Projektleiter auf vielfältige Stolpersteine: einzelne Teammitglieder liefern einen nur äußerst vagen Status ab. Oder eine fundierte Prognose fehlt völlig. Es gibt keine verlässlichen Aussagen auf Fragen wie „Werden Sie den geplanten Endtermin Ihres Arbeitspakets voraussichtlich halten?“ oder „Werden Sie die Ergebnisse Ihres Pakets im vereinbarten Kostenrahmen abliefern?“.

Mir geht es in diesem Zusammenhang nicht um die Fälle, in denen methodische Lücken im hausinternen Projektmanagement eine präzise Aussage unmöglich machen. Ich spreche hier eher von der *Haltung* der einzelnen Team-Mitglieder.

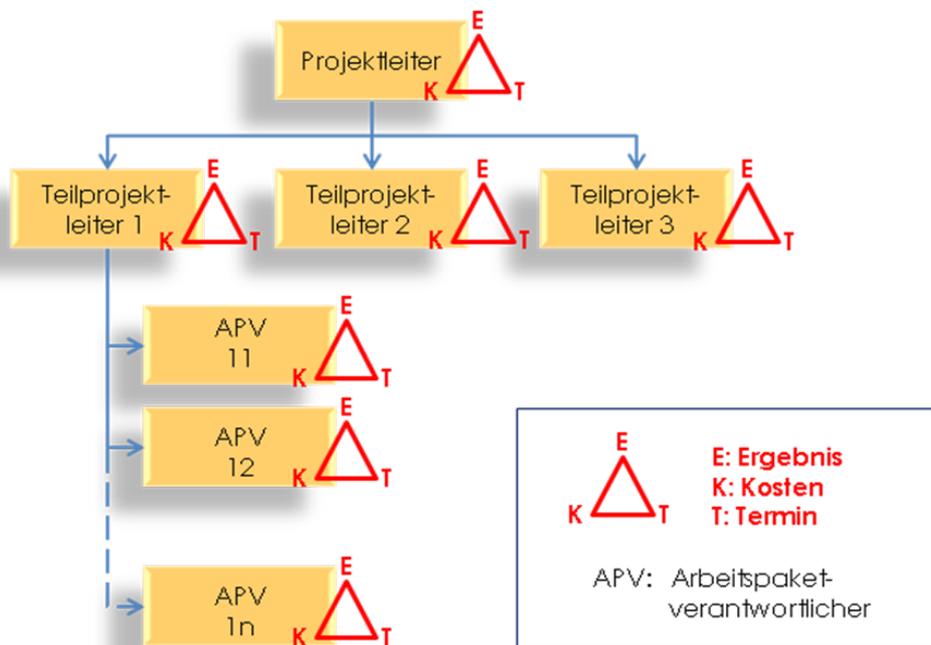
### STATUSMEETINGS SIND ZEITVERSCHWENDUNG ?

Wie schätzen Sie das Rollenverständnis des klassischen Arbeitspaketverantwortlichen ein? Fühlt er sich wirklich ganzheitlich verantwortlich für sein Paket? Also nicht nur für das Ergebnis in der gewünschten Qualität, sondern auch für den Termin und die Kosten! Oder ist er eher der Meinung, dass regelmäßige Statusmeetings nur seine Zeit vergeuden? Dass er zwar für das *Ergebnis* verantwortlich ist, der Projektleiter aber für Status und Steuerung. Und deswegen erlaubt er sich auch schon mal, dem Team-Meeting fern zu bleiben, weil er sich in der Zeit lieber der *eigentlichen Arbeit* widmet? In diesem Fall hapert es nicht an der Methodik (z. Bsp. wie ich

einen Fertigstellungsgrad ermittle), sondern hier geht es um Führung und Rollenverständnis!

## VIELE KLEINE PROJEKTLER

Der Projektleiter steht für die 3 Eckpunkte des magischen Dreiecks gerade, also für Ergebnis, Kosten und Termine. Er kann dem nur gerecht werden, wenn er dafür sorgt, dass jeder im Team einen Teil dieser Verantwortung übernimmt! Das heißt, dass er klare Vereinbarungen treffen muss mit Teilprojektleitern und Teammitgliedern, die jeder ihr eigenes magisches Dreieck im Auge behalten. Freunde der Chaos-Theorie würden hier von „selbst-ähnlichen Fraktalen“ sprechen: Man erkennt das Große im Kleinen. Und während sich der Anteil am Projektmanagement vom Teilprojektleiter bis zum Arbeitspaketverantwortlichen deutlich reduziert, bleibt doch ein Teil auf der untersten Ebene des Projektstrukturplans übrig.



Jedem sein eigenes magisches Dreieck

## VERANTWORTUNG DELEGIEREN

Meine Empfehlung zielt also dahin, dass ein Projektleiter von Anfang an diesen Teil der Verantwortung an jeden im Team explizit delegiert. Das Kick-off ist eine gute Gelegenheit, um dieses Führungs- und Rollenverständnis zu vermitteln. Jeder muss auskunftsfähig sein darüber, wo sein Paket steht; er muss drohende Abweichungen frühzeitig erkennen und wirksam gegensteuern. D.h. er muss sich beispielsweise nach Ablauf der Hälfte seiner Bearbeitungszeit kritisch fragen, ob er den geplanten Endtermin einhalten wird. Er muss die bis dato angefallenen Kosten und die noch zu erwartenden Aufwendungen mit seinem gesamten Budget vergleichen und eine aktuelle Kostenprognose abgeben.

Das Ziel dieses gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins ist erreicht, wenn jeder einsieht, dass er einen regelmäßigen Statusbericht in erster Linie *für sich selber* erstellt. Um sich Klarheit über den Stand *seiner* Aufgabe zu verschaffen, für die er schließlich verantwortlich ist.

Und wenn im Statusmeeting jemand Verzug oder eine Kostenüberschreitung anmeldet, muss die erste Frage des Projektleiters lauten: „Und was haben Sie bereits unternommen, um die Zeit wieder einzuholen?“ bzw. „Und was schlagen Sie vor, um Kosten einzusparen?“, damit die Verantwortung dort bleibt, wo sie hin gehört. Was nicht bedeutet, dass Projektleitung und Team nicht tatkräftig unterstützen, wenn es Möglichkeiten gibt - aber dies erst an 2. Stelle!

## PROBLEME GEHÖREN AUF DEN TISCH!

Zu dieser Art von Projektkultur gehört eine konstruktive Fehlerkultur: Wo selbstverantwortlich geplant, gearbeitet und entschieden wird, da passieren auch Fehler. Dies ist OK, da unvermeidbar! Wenn also jemand Probleme meldet, geht es erst mal darum, diese offene und ehrliche Meldung zu wertschätzen (denn sonst bekommen Sie irgendwann nur noch geschönte Statusberichte). Und dann suchen Sie gemeinsam nach einer Lösung. Ein Tadel ist höchstens dann zu rechtfertigen, wenn der gleiche Fehler immer wieder passiert, oder wenn eine voraussehbare Schiefelage nicht rechtzeitig gemeldet wird.

## FAZIT

Für eine erfolgreiche Projektsteuerung braucht der Projektleiter die aktive und vorausschauende Mitwirkung seiner Teammitglieder. Jeder Arbeitspaket-verantwortliche steht gerade für sein eigenes magisches Dreieck (Ergebnis, Kosten, Termine). Damit übernimmt ein jeder im Team einen kleinen, aber bedeutsamen Anteil vom Projektmanagement.

Wichtig ist, dass der Projektleiter dieses Rollenverständnis während des Kick-offs deutlich macht und diese Art von Führung konsequent vorlebt. Zum Beispiel indem er bereits in der Planungsphase die Arbeitspakete weitgehend von den zukünftig Verantwortlichen beschreiben und planen lässt. Und indem er diese Verantwortung für die vereinbarten Pakete im Statusmeeting einfordert.

Eine solche Projektkultur bringt wertvolle Früchte hervor: Die Teammitglieder identifizieren sich mit den eigenen Aufgaben, sie spüren die ihnen entgegen gebrachte Wertschätzung, sie behalten das Ziel im Blickfeld, finden kreative Lösungen und übernehmen Verantwortung für ihren Teil am Projekterfolg.