

Corona-Learnings für Projekte und Projektportfolio nutzen

Die "Neue Normalität" ist anders



Sabine Dietrich

Beraterin, Business Coach
und Autorin

Management Summary

- Nach der Krise zurück in den Alltag? Das würde Chancen vergeben. Auch wenn die "Neue Normalität" bereits Einzug gehalten hat, stellt sich die Frage nach den Erfahrungen für die Projektarbeit der Zukunft – und den geänderten Anforderungen an Projektmanager.
- Für Projektleiter werden Selbstführung, Selbstmanagement zu noch zentraleren Kompetenzen bei der Führung ihrer Teams. Unter anderem die Analyse des Worst Case Szenarios ermöglicht die Rückbesinnung auf die eigenen Kraftspender und damit den Schritt aus der Verunsicherung in die Souveränität.
- Die Frage nach dem WARUM statt dem WIE fokussiert den Strategiebeitrag eines Projektes – als Voraussetzung für ein effektives Projektportfolio. Und: Integriert ein Projektleiter sein persönliches WARUM in sein Führungshandwerkszeug, erweitert er seine Handlungsoptionen. Denn ein gemeinsames WARUM eint gegen den gemeinsamen Feind, auch wenn das fehlende Ressourcen sind.
- Entscheidungen zügig treffen – das Tempo, mit dem Entscheidungen in der Corona-Krise getroffen wurden, hat vielfältige Kräfte freigesetzt. Ob in Hinblick auf eine Priorisierung der Projekte im Portfolio oder angesichts eines vorliegenden Business Cases, Entscheidungen fordern Mut und bedeuten in vielen Unternehmen einen Paradigmenwechsel.
- Projekte müssen robust und resilient sein: Lösungen müssen demnach so einfach, klar und unabhängig wie möglich sein. Robustes und resilientes Agieren braucht zudem kontinuierliche Aufmerksamkeit, Lernen und Anpassungsfähigkeit – kurzum Flexibilität – aller im Projekt, im Mindset wie in der Projektumsetzung.
- Mit der Nutzung von Homeoffices haben Unternehmen entschieden dazu beigetragen, die Pandemie einzudämmen. Aber nur eine ausgewogene Balance zwischen Homeoffice und Präsenzterminen wird die Vorteile beider Arbeitsformen optimal nutzen.

Die Urlaubs-Flieger sind wieder in der Luft, die Bundesliga zurück, die Kinder gehen zur Schule und die Supermärkte bieten alles Gewünschte an – der Alltag hat uns wieder, wenn vielleicht auch in anderen Formaten oder mit Limitierungen. Alles wieder wie ZUVOR? Das wäre eine bequeme Lösung, die allerdings einige Chancen vergeben würde. Chancen, aus den gerade drastisch erlebten Anforderungen der VUCA-Welt zu lernen.

In den letzten Wochen und Monaten haben wir alle Situationen erlebt, wie sie sich niemand noch im Februar hätte vorstellen können. Wir, die wir nichts als die jahrzehntelange Weiterentwicklung, das unbeschwerte Miteinander, das "immer mehr, immer weiter" kannten, waren plötzlich zum Lockdown gezwungen. Wirtschaftliche Folgen durch Kurzarbeit und gestoppte Projekte, Ängste und Verunsicherung prägten unser Leben. Andererseits ergaben sich auch neue Arbeitsweisen und damit verbunden häufig eine neue Form des nicht nur familiären Miteinanders.

Die VUCA-Welt live hat ihrem Akronym (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) mit der Pandemie und der damit verbundenen Komplexität alle Ehre gemacht – und viel Neues gezeigt. So zeigten sich Ängste und Schwächen, Wertesysteme in Gesellschaft und Wirtschaft wurden transparent.

Genau so hat sie aber bisher Unmögliches möglich gemacht: Homeoffice wurde zur Normalität, vielfach verschobene Digitalisierungsprojekte wurden im Galopp umgesetzt, Führung funktionierte scheinbar auch auf Distanz. Und Projektmanager wurden maximal gefordert in ihrer Kernkompetenz, dem Umgang mit Unsicherheit und dem Lösen einmaliger, innovativer Herausforderungen.

Was lässt sich daraus für die Projektarbeit der Zukunft ableiten?

Zurück in die Lähmschicht, oder ...?

Projektarbeit und Führung in Projekten wie vor der Krise? Alles zurück auf Start und sich freuen, dass alles wieder so ist wie es war? Und in der Wiedersehensfreude vergessen, dass das Projekt vor Corona lange vor sich hindümpelte, der Auftraggeber oder Product Owner Entscheidungen immer wieder verzögerte und Meetings häufig einfach ineffizient und nervig waren? Diese Komfortzone mit der dicken, schwierig zu durchdringenden Lehm-(oder auch Lähm-)Schicht wieder zum Alltag machen?

Nein, das kann es nicht sein. Dazu bieten diese letzten Wochen und Monate zu viele Erkenntnisse und damit auch Chancen. Wie sieht also unsere "Neue Normalität" aus? Der folgende Artikel wird Ansatzpunkte zum Transfer der Erfahrungen in diese Neue Normalität liefern und Antworten auf die Frage liefern: Was müssen wir in unserer Projektarbeit für die Zukunft berücksichtigen, um für weitere Herausforderungen bestmöglich gerüstet zu sein?

1. Schlüsselkompetenz: Selbstführung

Eine solche Zeit der Unsicherheit, wie wir sie in den letzten Wochen und Monaten erlebt haben, konnten wir in Deutschland bisher nicht. Wir können auf keinerlei Erfahrungen zurückgreifen – insofern sind Ängste, Zweifel und Unruhe nachvollziehbar. Aber sie sind nicht hilfreich. Im Gegenteil: So wird eine Spirale in Gang gesetzt, in der sich diese negativen Empfindungen manifestieren und so den konstruktiven Umgang sowie das kreative Finden von Lösungen behindern.

Unsicherheit benötigt Leadership. Leadership bezeichnet hier den souveränen Umgang mit Unbestimmtheit – und eine Kompetenz, die Orientierung und Halt bietet, damit sie andere inspiriert und motiviert, sie quasi mitreißt.

Wenn wir in den vergangenen Jahren viel über die **Stacey-Matrix** gesprochen haben, so liefert die Corona-Krise das Beispiel par excellence: In Zeiten des Chaos muss es Maßgabe sein, durch Entscheidungen und Handlungen zurück in einen Zustand des Einschätzbaren zu gelangen. Und wer soll solche Entscheidungen treffen oder auch Ansagen machen? Sicher der, der über die notwendigen Leadership-Kompetenzen verfügt.

Für Leadership in der "Neuen Normalität" sind innere Stärke, kontinuierliche Selbstreflexion und ein ausgeprägtes Selbstmanagement Voraussetzung. Fähigkeiten, über die jeder verfügen kann. Unabhängig von der verliehenen Rolle und dem erworbenen Status im Unternehmen.

Und natürlich braucht es Mut. Mut, um Entscheidungen zu treffen, auch wenn diese neuen Wege beschreiten und damit unliebsam oder unbequem sind. Mut, um klare Ansagen zu formulieren, die anderen eine Orientierung geben.

Selbstführung, Nabelschau und Leadership

Projektleiter sind seit jeher erfolgreich, weil sie Führungsinstrumente effektiv einsetzen können. Vor allem, da sie als "Führungskraft auf Zeit" häufig nicht mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet sind und sich zudem in der Matrixorganisation beweisen müssen. Der dem Projektcharakter entsprechende Umgang mit Veränderung, mit Innovation und Leadership in Richtung aller Stakeholder ist zudem originäre Kompetenz erfolgreicher Projektleiter.

Führung anderer beginnt jedoch immer beim Ich. Sie kann nur so erfolgreich sein, wie sich die Führungskraft selbst führen kann. Jeder Projektleiter muss bevor er (oder sie) die Führungsaufgabe übernimmt, kritische und vor allem ehrliche Nabelschau halten. Einige Fragen helfen hier zur Reflexion: Wo stehe ich in Hinblick auf die akute Situation? Was macht mir Angst? Was verunsichert mich?

Aber auch: Was kann im Worst Case passieren? Was unterstützt und was beflügelt mich in kritischen Situationen? Wofür stehe ich und was ist mir wichtig? Und was will ich erreichen? Was ist mein persönliches WARUM? Warum tue ich das, was ich tue? Was treibt mich an?

Beispiel: Ein Abteilungsleiter und Leiter eines Großprojekts ist plötzlich im Homeoffice, nicht mehr in der Nähe seines Teams und damit auch erst einmal allein, ohne direkten Austausch mit den anderen. Diese neue Situation verunsichert ihn und schürt Ängste.

Er beantwortet für sich die obenstehenden Fragen und stellt weitergehend fest: Er hat erst seit kurzem eine Führungsaufgabe und damit Angst, Fehler zu machen. Zudem hat er infolge dieser Krise Angst vor dem Verlust seines Jobs angesichts seiner Verantwortung für die Familie. Wenn der absolute Worst Case eintreten sollte, könnte er fehlerhafte Entscheidungen treffen und/oder seinen Job verlieren.

ABER: Wie wahrscheinlich ist das denn wirklich? Und was würde dann passieren? Würde er nicht recht schnell einen neuen Job finden - mit der Erfahrung als Führungskraft und Projektleiter? Und Fehler – ja, die können passieren. Wie kann er die Fehlerquote gering halten und sich Sicherheit verschaffen?

In kritischen Situationen der Vergangenheit hat ihm der Austausch mit Kollegen und Freunden und seine Liebe zur Natur Sicherheit und Kraft gegeben. Warum also nicht bewusst frühzeitig Zeit einplanen und diese Energiepole reaktivieren? Bei der Beantwortung dieser Fragen geht es also darum, häufig irrationalen Ängsten die Macht zu nehmen und so Sicherheit, Energie und natürlich Authentizität für die herausfordernde Führungssituation zu gewinnen – und so letztendlich, wie in unserem Beispiel, mit der wieder gewonnenen Souveränität die Angst vor Fehlern oder Jobverlust zu reduzieren.

Basis einer Führung, die sich vor allem in kritischen Situationen und Krisen beweist, ist die Klärung dieser Fragen, die Reflexion der eigenen Gefühle und Positionen – und vor allem der aktive Umgang damit. Unter Kenntnis der eigenen Ängste und Sorgen muss der Fokus dann auf die positiven, zukunftsorientierten Gefühle gerichtet sein.

Nur so kann eine Führungskraft Orientierung und Halt geben, Mitarbeiter motivieren und Leadership leben. Nur so kann sie ein Team unterstützen, vertrauensvoll und selbstorganisiert die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen – und mutig die in der Situation adäquaten Entscheidungen treffen.

2. Die Frage nach dem WARUM statt dem WIE

Die letzten Wochen und Monate haben gezeigt, wie schnell bisher als unmöglich eingeschätzte Vorhaben, wie z.B. die technische Ausrüstung aller Büroarbeiter für die Arbeit im Homeoffice, möglich waren und Projektarbeit – wenn auch in anderen Formaten – weitergeführt werden konnte. Unmögliches wurde möglich und ist teils effizienter als je zuvor. Eine neue Situation, die sicher für den einen oder anderen überraschend ist.

ABER: Ein solches Verhalten ist tradiert. Schon der Kampf gegen den Säbelzahn tiger war deshalb erfolgreich, weil er den Schulterchluss aller gegen das gemeinsame Feindbild forderte und so ungeahnte Kräfte freisetzte. Das WARUM war klar und unstrittig. Es wurde nicht hinterfragt.

In den vergangenen Jahren fragten Mitarbeiter ihre Führungskräfte immer wieder nach dem WARUM. Mittlerweile fordert nicht nur die Generation Y mit den ihr zugeschriebenen Werten - wie dem Bedürfnis nach sinnstiftender Arbeit - und Haltungen dieses neue Führungsverständnis. Das bedeutet für viele etablierte Führungskräfte eine Änderung im Denken und Tun.

Nach wie vor führen viele Führungskräfte ihre Mitarbeiter über mehr oder weniger detaillierte Anweisungen, WIE eine Aufgabe oder ein Projekt erledigt werden soll. Die Ablösung dieses tradierten Führungsansatzes ist erst einmal unbequem, verlangt ein Umdenken und geht im eng getakteten Tagesgeschäft leicht unter – vor allem, wenn ein solcher Change nicht konsequent im Unternehmen über alle Ebenen etabliert wird.

Die Erfahrung angesichts des gemeinsamen Feindes, der Pandemie, hat nun jedoch gezeigt, wie relevant und wirksam das WARUM ist.

Das WARUM im Projektportfolio

Die konsequente Orientierung des Projektportfolios am WARUM hat eine Fokussierung zur Folge - statt der in der Unternehmenspraxis bisher häufig gelebten Zergliederung. In Krisen- oder auch dem aktuellen Nach-Krisen-Modus, mit noch knapperen Ressourcen als zuvor, wirkt diese Fokussierung direkt auf den Strategiebeitrag und die Wirtschaftlichkeit von Projekten. Sie optimiert die ziel- und ergebnisorientierte Steuerung der Ressourcen und erhöht den Effektivitäts- und Effizienzbeitrag von Projekten zur Unternehmensentwicklung.

Die Zeiten, in denen das x-te Projekt als noch irgendwie machbar eingestuft oder einfach gestartet wurde, um dann aufgrund unzureichender Ressourcen und Priorisierung zum Dauerbrenner zu werden, kann sich kein wirtschaftlich ausgerichtetes Unternehmen mehr leisten.

Projektportfolio-Management als Management-Disziplin bietet das Instrumentarium zur Steuerung und muss im Sinn des Unternehmensergebnisses konsequent etabliert und im kompletten Unternehmen gelebt werden.

Die Frage zum Start eines jeden Projektes lautet also immer: WARUM benötigen wir als Unternehmen genau dieses Projekt zur Umsetzung unserer Unternehmensstrategie? WARUM müssen wir unsere Ressourcen in dieses Projekt investieren und nicht in ein anderes?

Das WARUM als Führungsinstrument

Ob Projektmanager, Scrum Master oder auch Product Owner – die Orientierung am WARUM erweitert das Führungsspektrum und muss integraler Bestandteil jeglicher Führung sein. Sie geht über das bisher gelernte operative Handwerkszeug hinaus.

Mit der Antwort auf die Frage nach dem persönlichen WARUM hat jede Führungskraft eine erste Transparenz über die eigenen persönlichen Motivatoren geschaffen. Wer einen Schritt weiter gehen möchte, dem liefert das Reiss Motivation Profile tiefere, objektiv ermittelte Informationen über die eigenen Motive und damit Ansatzpunkte für die Erweiterung des eigenen Handlungsspektrums.

Wenn ein Projektmanager z.B. Idealismus als starkes Motiv bei sich erkannt hat und die oben aufgeführte Frage nach dem WARUM beantwortet mit: "Ich möchte meinen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beisteuern", dann kann er genau dieses Motiv in all seinem Tun und seinen Argumentationen im Projekt aktiv nutzen.

Und wenn sein Gegenüber ganz anders "tickt" bzw. ihn was ganz anderes antreibt? Was ist sein WARUM? Ein Gespräch mit anderen über deren WARUM verschafft in Verbindung mit dem eigenen Motiv den Spielraum und die Energie, neu zu denken und einen anderen Argumentationsweg zu nutzen.

Die Argumentation über das WARUM unterstützt Projektmanager und Führungskräfte im kompletten Projektverlauf bei allen Meetings, kritischen Situationen oder auch Entscheidungen. Angefangen von der allumfassenden Frage "Warum machen wir das Projekt?", die spätestens im Kick off gestellt, alle im Projekt auf eine Ausrichtung fokussieren soll, bis hin zu "Warum gehen wir Weg A und nicht Weg B?".

Und in kritischen Situationen oder auch Endlos-Diskussionen zeigt die Frage nach dem WARUM eine besondere Relevanz: Sie unterbricht und führt durch diese Fokussierung zurück auf den Kern des Themas.

Dieser Ansatz eröffnet neue Perspektiven und Handlungsoptionen, er eint alle im Sinne des Projekts – ganz nach der erlebten Erfahrung: Gemeinsam gegen einen Feind geht es leichter! Und in der Projektwelt wird der Feind Säbelzahn tiger oder Corona durch z.B. zu knappe Ressourcen ersetzt.

3. Schnell bleiben – Entscheidungen treffen

"Und plötzlich ging alles ganz schnell" - diese Worte hörte ich in den vergangenen Wochen sehr häufig. Wenn die Digitalisierung bisher viel besprochen und gefordert, aber in vielen Unternehmen letztlich stiefmütterlich behandelt wurde: In der Zeit der Krise hat sie ultimativ Fahrt aufgenommen. Projekte, die ewig vor sich hindümpelten, wurden plötzlich priorisiert und auch pragmatische Lösungen möglich. Einer meiner Kunden kaufte z.B. im nahegelegenen Technikmarkt Laptops zur Ausrüstung der Homeoffice-Kollegen.

Sicher macht die Not erfinderisch und schafft schnelle Lösungen, die in einem bestehenden System nicht ohne Weiteres realisierbar wären. Nichtsdestotrotz muss man sich die Frage stellen: Was kann uns hindern, die Erfahrungen dieser Zeit zu nutzen und das Tempo beizubehalten – ohne in Aktionismus zu verfallen? Zumal Projekte in Zukunft sicher einen noch breiteren Raum einnehmen werden und sie nie an technischen Gegebenheiten scheitern, sondern vielmehr an Kommunikation oder divergierenden Vorstellungen und Erwartungen.

Da geht der erste Blick zu den Gründen, die dieses Tempo ermöglicht haben: Die externe Krise, mit dem Kampf gegen den gemeinsamen Feind, hat den Digitalisierungsprojekten absolute Vorfahrt eingeräumt. Dringlichkeit war nicht mehr diskutabel, genau so wenig wie die Verteilung der Ressourcen. Es wurden klare Entscheidungen getroffen und die priorisierten Projekte mit den benötigten Ressourcen ausgestattet.

Und: Es gab keine Zeit für Eigeninteressen. Alle Stakeholder haben an einem Strang gezogen. Klare, zeitnahe und pragmatische Entscheidungen im Sinn des Unternehmens waren die Konsequenz.

Prioritäten im Portfolio entscheiden

Zukunftsorientiert und strategisch agieren heißt, schnell sein, ohne dabei aktionistisch im Modus von Atomwissenschaftler Daniel Düsentrieb unterwegs zu sein. Insofern braucht ein strategisch und wirtschaftlich ausgerichtetes Projektportfolio klare Entscheidungen. Klare Entscheidungen für die Projekte, die strategisch und / oder wirtschaftlich sinnvoll sind und die in der Folge klar priorisiert und mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet werden können.

Das Motto von Arthur Quiller-Coach "Murder your Darlings" lässt sich perfekt in diesen Kontext transferieren: Keine "nice-to-have"- oder Darling-Projekte und auch keine mehr, für die keine Ressourcen bereitstehen. Stattdessen Fokussierung auf die Projekte, die wirklich für das Unternehmensergebnis, die Unternehmensentwicklung relevant sind.

Die Konsequenz daraus ist die Reduktion der zeitgleich laufenden Projekte – oder für Projektleiter die für einen Projektmitarbeiter zeitgleich umzusetzenden Arbeitspakete. Diese Entscheidung entlastet die Organisation, reduziert Rüstzeiten und steigert die Effizienz – und letztlich auch die Zufriedenheit und Motivation aller. Im Ergebnis werden Projekte so schneller fertig; der Durchsatz an Projekten in der Organisation steigt messbar.

Auch dieses Vorgehen erfordert in vielen Organisationen ein Umdenken. Weg von "Wir machen alles – mit Prio 0" hin zu klaren Entscheidungen und Priorisierungen. Eine häufig neue Anforderung an Führungskräfte.

Führen heißt entscheiden

Projektleiter als Führungskräfte auf Zeit, Product Owner und Scrum Master müssen sich in allen Projektphasen wesentlich stärker am Business Case des Projekts ausrichten und die Ressourcen auf die strategisch und / oder wirtschaftlich sinnvollen Lösungen im Projekt fokussieren.

Zur Beibehaltung des bisherigen Tempos gilt Schnelligkeit vor Perfektion. Also die pragmatische Umsetzung kundenorientierter Lösungen statt zeitintensiver Analysen möglicher Optionen und Alternativen oder auch das konsequente Vermeiden zeitraubender Meetings und Diskussionen. Erfolgsrelevant ist sicher, hier das richtige Maß zu finden und dann konsequent die Entscheidung zur Realisierung zu treffen.

Wenn also alle zum aktuellen Status wichtigen Zahlen auf dem Tisch liegen, die potenziellen Risiken identifiziert sind – welchen Mehrwert im Sinne einer kundenorientierten Lösung sollen noch weitere Analysen und Meinungen bringen? Wenn diese Frage nicht überzeugend beantwortet werden kann, treffen Sie selbstbewusst eine Entscheidung.

4. Robust oder resilient? Flexibel!

Betrachten wir das Thema Pandemie und Sicherheit, sind sicher viele der jetzt entwickelten und geübten Lösungen sinnvoll. Aber wenn die Pandemie vor einigen Monaten auch noch niemand für möglich gehalten hätte, wer sagt uns denn, dass die nächste Krise wieder eine Pandemie ist – oder vielleicht ein kompletter Stromausfall, der Zusammenbruch des Internets oder Störungen auf den Logistikwegen sind? Oder Handelsauseinandersetzungen, die globale Warenflüsse plötzlich verändern?

Es gibt weit mehr Faktoren, die unser globales System von Wirtschaft und Leben beeinflussen und die wir aktuell nicht einschätzen oder gar kalkulieren können. Unsere Welt wird immer störanfälliger.

Und wir sind viel zu oft geneigt, für komplizierte Probleme immer kompliziertere oder auch komplexe Lösungen zu entwickeln, um so die vermeintlichen Erwartungen zu bedienen. Das schafft z.B. Abhängigkeiten von Lieferanten oder auch Störanfälligkeit durch maximale, möglicherweise unausgereifte Technologie.

Wie mit diesem fragilen Gebilde umgehen? Robuste Lösungen allein genügen nicht, zunehmend werden resilienten Lösungen relevant. Was heißt das? Was bedeutet es für das Projektmanagement?

Als "robust" wird ein System bezeichnet, wenn es Veränderungen oder Störungen ohne Anpassung der anfänglich stabilen Struktur standhält. "Resilienz", mittlerweile fast zum Buzzword mutiert, kommt begrifflich originär aus der Materialwirtschaft. Hier beschreibt sie das Zurückkehren in den Ausgangszustand nach einer starken Verformung.

In der Psychologie wird damit die Fähigkeit bezeichnet, sich trotz widriger Umstände nicht aus der Bahn werfen zu lassen bzw. sich schnell wieder zu erholen. Kurzum, Resilienz fasst Fähigkeiten wie Widerstandskraft, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit zu einem Oberbegriff zusammen und ermöglicht so einem System (Personen, Organisationen), mit Störungen oder Veränderungen konstruktiv umzugehen.

Im Projektmanagement bedeutet Resilienz Lernen und sich Anpassen an Veränderungen und so das Schaffen alternativer Vorgehensweisen und Lösungen – womit wir wieder bei der Kernkompetenz des Projektleiters wären.

Meines Erachtens nach, offeriert die derzeit vielfach kolportierte Gegenüberstellung "Robust versus Resilient" keine Lösung.

Flexibilität statt Dogmatismus

Die Krise mit der Notwendigkeit, aufgrund kontinuierlicher Veränderung schneller Entscheidungen zu treffen, fordert kein entweder/oder, sondern vielmehr ein UND. Projekte müssen robust UND resilient aufgestellt sein. Wie lässt sich diese Anforderung umsetzen?

Jede Entscheidung, jede Veränderung benötigt Grundlagen – und die müssen robust sein. So muss das Projektmanagement – nach welchem Standard auch immer – klaren Prozessen und einer nachvollziehbaren Methodik folgen, einen Auftrag mit Zielen und ein Risiko- und Stakeholdermanagement etabliert haben. Das schafft Transparenz und eine Basis für Steuerbarkeit auch in kritischen Situationen.

Lösungen in Projekten müssen so einfach, klar und unabhängig wie möglich sein, z.B. bei der Lieferantenauswahl oder der Einplanung von Toleranzen. Was sich so einfach anhört, stellt in der konkreten Situation immer wieder eine Herausforderung dar. Worauf ist zu achten?

Eine einfache Lösung muss alle wichtigen Aspekte berücksichtigen – aber nur die wirklich wichtigen. Je mehr Aspekte einfließen, umso größer ist auch das Risiko, eine verzerrte Entscheidung zu treffen. Denn jeder einzelne Aspekt, der sich in der Vergangenheit bewährt hat, trifft auf einen neuen, veränderten Kontext und vari-

iert insofern in seiner Relevanz. Einfache Entscheidungen müssen insofern auf limitierten, klar nachvollziehbaren Aspekten basieren, um die Verzerrung der Varianz (Bias-Variance-Tradeoff) auszuhebeln.

Für eine einfache, klare Entscheidung sind also die Schlüsselaspekte, die Aussagekraft für die Lösung haben, zu identifizieren. Expertenwissen oder Erfahrungen von Kollegen, auch aus dem Netzwerk, können dabei unterstützen. In Hinblick auf Zahlen ist die Frage nach der Belastbarkeit zu stellen: Auf was konkret beziehen sich die Zahlen? Wie ist der Kontext?

Bei unterschiedlichen Lösungsalternativen sind jeweils die Risiken und ihre Konsequenzen zu ermitteln und objektiv zu bewerten – immer ausgerichtet auf das definierte Ziel.

Resilienz sichert ergänzend die Anpassungsfähigkeit an unerwartete Gegebenheiten und an Krisen. Das braucht – neben den oben genannten Aspekten der Selbstführung und des WARUMs – eine Unternehmenskultur, in der die entsprechende Haltung, die Einstellungen und Werte verankert sind.

Diese Kultur sieht in einem kleineren Software-Haus mit z.B. 40 Mitarbeitern nicht nur anders aus als im über 100 Jahre alten, inhabergeführten Maschinenbauunternehmen oder einem Konzern. Sie wird auch anders gelebt – das geht bis hin zu einem seit Jahren im zweistelligen Prozentbereich wachsenden Dienstleistungsunternehmen, in dem nur der Inhaber über einen Mail-Account verfügt und alle Mails ausgedruckt über seinen Tisch gehen und dann mit seiner Signatur versehen manuell weiterverteilt werden.

Resilienz fordert von Projektleitern, Product Ownern, Scrum Mastern ein aktives Leben der übertragenen Rolle, die Übernahme von Verantwortung. Und das Positionieren als Vorbild sowie die Führung von sich selbst, dem Team, der eigenen Führungskraft. So wird eine Projektkultur geprägt, die sich durch den Umgang mit Fehlern, aber auch die Forderung nach kreativen Lösungen unterscheidet – und in Ergänzung zu robusten Lösungen die Widerstandskraft des Systems stärkt.

Robustes UND resilientes Agieren braucht Aufmerksamkeit, Aufgeschlossenheit und vor allem Flexibilität als Erfolgsfaktoren – im Mindset aller wie auch in der Umsetzung der Projekte. Flexibilität ist DER Schlüssel zum Umgang mit Veränderungen.

5. Homeoffice – eine neue Sau im Managementdorf?

Mit dem Zwang zum Homeoffice wurde ein in vielen Unternehmen bisher goldenes Kalb geschlachtet. Klar, Homeoffice ist pandemie-bremsend. Deshalb aber sofort ein Recht auf Homeoffice für alle einzufordern ist Unsinn. Auch wenn andere Länder als Vorbild herhalten.

Aus einer Lösung, gleich welcher, ein Dogma zu machen, halte ich immer für fragwürdig. Zu schnell wird unreflektiert eine Sau durchs Managementdorf getrieben.

Sicher bedeutet die Arbeit im Homeoffice für viele eine Erhöhung der Lebensqualität, allein durch die Reduzierung der Fahrzeiten und die Möglichkeit, ungestört arbeiten zu können. Auf der anderen Seite ver-

schwimmen bei der Arbeit im Homeoffice leicht die Grenzen zwischen Büro und privat. Studien belegen in der Konsequenz einen Anstieg des Stresspegels und das nicht nur in Zeiten von Home Schooling.

Demgegenüber fällt das soziale und kommunikative Miteinander im Homeoffice komplett aus. Der informative Austausch in der Kaffeeküche, am Schreibtisch im Vorbeigehen: Fehlanzeige. Zwar ermöglichen die schon vor der Krise vorhandenen technischen Möglichkeiten vieles und der Fantasie sind in Hinblick auf die Meeting-Gestaltung keine Grenzen gesetzt – aber Kommunikation läuft nun einmal zu über 80 % nonverbal.

Telefon und Videochat können nur eine Ergänzung sein. Stimmungen, Meinungen bleiben zu einem großen Teil auf der Strecke, soziale Vereinsamung wird nicht oder zu spät wahrgenommen. Dabei wirken all diese Faktoren auf das Projektergebnis.

Selbst die "Vorreiter" moderner Arbeitsweisen sehen Homeoffice differenziert: So hebt Microsoft-Chef Satya Nadella in einem Interview der New York Times zwar die gestiegene Produktivität seiner Mitarbeiter im Homeoffice hervor, er sieht jedoch die fehlenden sozialen Kontakte skeptisch, genauso wie die unzureichende Möglichkeit, etwaige Probleme der Homeoffice-Mitarbeiter zu erkennen.

Die richtige Balance macht's

Projektarbeit funktioniert aus dem Homeoffice. Unstrittig. Aber nicht immer und überall.

Ein konstruktives Miteinander, eine positive Projektkultur und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit brauchen Raum und Gemeinsamkeit – Faktoren, die bei einer virtuellen Zusammenarbeit schwieriger zu schaffen sind. Und diese virtuelle Zusammenarbeit – das wird meist ignoriert – benötigt deutlich mehr Führung.

Insofern kommt es auf die richtige Balance an: Homeoffice ja, aber – so weit angesichts der vorgegebenen Limitierungen möglich – in Kombination mit verbindlichen Präsenzterminen. Termine für den Austausch mit den einzelnen Mitarbeitern, wie dem kompletten Team, in denen soziale Kontakte gepflegt und auch kritische Themen besprochen werden.

Sicher kein Geheimrezept, in der Praxis jedoch viel zu selten gelebt, kommt gemeinsam vereinbarten Spielregeln in einem solchen Kontext absolute Relevanz zu. Spielregeln für die Zusammenarbeit, z.B. zum Anteil der Arbeit im Homeoffice, zur Erreichbarkeit, zum Antwortverhalten auf telefonische und schriftliche Kontaktanfragen und zur Verbindlichkeit von Präsenzterminen.

Diese Vereinbarungen und Klarheit zahlen direkt auf das "Vertrauenskonto" der Führungskraft ein, was gerade Projektmanager in der Rolle als "Führungskraft auf Zeit" in besonderem Maße pflegen müssen.

Fazit

Nach der Krise ist vor der Krise – immer höher, immer schneller, immer weiter, das Anknüpfen an den Vor-Corona-Modus getreu dem Motto "Aufstehen, Krone richten, weitermachen" darf keine Option für Organisationen bzw. die Menschen darin sein. Vielmehr hat diese Ausnahmesituation uns allen die Möglichkeit gegeben, neue Erfahrungen zu sammeln. Unmögliches möglich zu machen, aber auch Grenzen zu erkennen.

Wer für die Zukunft gerüstet sein will, muss die Learnings dieser Zeit in das Heute und Morgen, den Alltag integrieren – und zwar auf allen Ebenen. Im Management von Projekten wie auch des Projektportfolios.

Dazu braucht es eine Fokussierung und Flexibilität – und den Mut, beides im Alltag aktiv zu leben und durchzusetzen. Das fordert Entscheidungen und eine aktive Führung in unterschiedlichen Kontexten.

Was sich jetzt vielleicht etwas lapidar anhört: Für viele Unternehmen bedeuten diese Forderungen einen Paradigmenwechsel in der Unternehmens- und Projektkultur, der allerdings für einen zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg unabdingbar ist.

Projekterfolg ist planbar!

projektmagazin

Das projektmagazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de