



**Genius project**<sup>®</sup>

# WHITE PAPER

## Projektmanagement in komplexen Umfeldern:

Erfolgsstrategien abseits der Norm

Von: Sofia Hess



**GENIUS INSIDE AG**  
Bregenzer Straße 73  
88131 Lindau (Bodensee)  
Deutschland

Tel.: +49 (0)8382 274 45 10  
Fax: +49 (0)8382 274 45 11  
E-Mail: [sales\\_de@geniusinside.com](mailto:sales_de@geniusinside.com)  
Webseite: [www.geniusinside.de](http://www.geniusinside.de)

Genius Inside | Mai 2013

Copyright © 1997 - 2012 Genius Inside. Alle Rechte vorbehalten.

Die Inhalte dieses Dokuments dürfen nicht ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung von Genius Inside kopiert, imitiert, versendet, verändert, in einem Datenabfragesystem gespeichert oder in andere Sprachen übersetzt werden.

Die Inhalte in diesem Dokument dienen lediglich zu Informationszwecken, sind rechtlich unverbindlich und dürfen jeder Zeit von Genius Inside ohne Angabe von Gründen geändert werden. Alle Elemente des Dokuments, einschließlich der Inhalte, sind durch Corporate Design, Urheberrechte, eingetragene Marken und Patente darauf, sowie sonstige Gesetze in Zusammenhang mit dem Schutz des Rechts auf geistiges Eigentum geschützt. Durch die Nutzung dieses Dokuments haben Sie keinerlei Rechte oder Lizenzen auf Patente, eingetragene Marken, Urheberrechte oder sonstiges geistiges Eigentum von Genius Inside.

Genius Project for Domino®, Genius Project On-Demand®, Genius Project Enterprise® sowie das Genius Inside Logo sind eingetragene Handelsmarken der Genius Inside Inc.

Lotus Notes® ist eine Handelsmarke der Lotus Development Corporation.

Alle anderen Unternehmens- und Produktnamen sind registrierte Handelsmarken der jeweiligen Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.

## Erfolgsstrategien abseits der Norm

---

Von: Sofia Hess, Genius Inside AG

Mai 2013

### Vorwort

In den letzten Jahren hat die Komplexität, der Unternehmen begegnen, stetig zugenommen. Die Wirtschaftswelt, wie wir sie heute vorfinden, zeichnet sich durch ein besonders hohes Maß an Dynamik und Wandel aus, für die es, wie es scheint, kein Allheilmittel gibt. Das hohe Maß an Komplexität, der Projektmanager und ihre Teams in Projekten begegnen, stellt eine große Herausforderung dar und erfordert ein Umdenken aller Beteiligten. Projektmanager müssen bereit sein, diese Komplexität anzunehmen und nicht dagegen anzukämpfen und zusammen mit ihren Teams neue Wege einschlagen und Strategien überdenken.

Dieses White Paper soll Projektmanagern und Projektteams dazu dienen, die Komplexität in Projekten besser zu meistern und sich diese zu Nutze zu machen. Hierfür gibt es sicherlich kein alleiniges Patentrezept, jedoch ein paar Tipps und Strategien, die sich ganz bewusst gegen starres und lineares Projektmanagement richten und zu Flexibilität und Querdenken anregen. Im Mittelpunkt steht hierbei sicherlich zunächst der Projektmanager, da es jener ist, der seinem Team entsprechende Werte und Arbeitsweisen vermittelt. Nur so ist das Projektteam erst in der Lage einen Lernprozess in diese Richtung einzugehen.

### Veränderungen suchen und umsetzen

Den größten Fehler, den Unternehmen in einem komplexen Umfeld machen können, ist sich gegen Veränderungen zu wehren und an alten Strategien und Prozessen festzuhalten. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass Geschäftszyklen intensiver und schneller ablaufen und dadurch höhere Risiken bergen. Diese Risiken sind meist nicht vorhersehbar und erfordern dadurch eine hohe Flexibilität. Projektmanager müssen lernen zu verstehen, dass Projekte grundsätzlich Risiken bergen und kurzfristige Änderungen nicht zu umgehen sind. Um auf diese Änderungen schnell und effektiv reagieren zu können, dürfen sie nicht an einem Schema F festhalten, sondern müssen sich trauen, alte Strategien und Methoden über Bord zu werfen und einen neuen Weg einzuschlagen.

Das ist leichter gesagt als getan, denn ein Kennzeichen für eine komplexe Umgebung ist, dass Projektmanager vor einem Problem stehen, für das es allen Anschein nach keinen Ausweg gibt. Logischerweise muss auch in diesem Fall eine Entscheidung getroffen werden, um das Projekt vor einem totalen Stillstand zu bewahren. Der Projektmanager muss hierbei auf seine eigenen Fähigkeiten vertrauen und akzeptieren, dass es in diesem Fall keine Fehlentscheidung gibt. Nur so kann eine schnelle Entscheidung getroffen werden und eine Kurskorrektur stattfinden.

Bewährte Methoden und Best Practices sollen hierbei unter keinen Umständen außer Acht gelassen werden, jedoch macht es nur wenig Sinn, sich ausschließlich darauf zu verlassen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sie sich als äußerst hilfreich erweisen können, jedoch unter keinen Umständen als Patentrezept angesehen werden dürfen. Ähnlich verhält es sich mit einem Tool oder einer PM-Software. Hier sind sich hoffentlich alle Experten einig: Ohne Projektmanagement-Software funktionieren große und komplexe Projekte einfach nicht. Eine gute Projektmanagement-Software leistet treue Dienste bei der Umsetzung komplexer Projekte. Denn ohne Sie würde der Überblick ganzheitlich fehlen und das Chaos wäre perfekt. Projektmanager und ihre Teams müssen die PM-Software ihrer Wahl jedoch als eine Art „Assistenten“ ansehen, der den nötigen Überblick verschafft

und Risiken, sowie Engpässe anzeigt, die Entscheidungen müssen aber nach wie vor von den Menschen im Projekt getroffen werden. Im Übrigen können wir was von intelligenten PM-Systemen lernen, sie versuchen Änderungen niemals zu vermeiden oder entgegen zu wirken, vielmehr zwingen Sie uns die nötigen Alternativen einzugehen.

## Komplexität flexibel und kreativ meistern

Starres Denken in Schubladen ist in einer hochkomplexen Umgebung fehl am Platz. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass Sie Ihre Denkweise ändern müssen. Die von IBM 2009 durchgeführte Studie „Global CEO Study“ verdeutlicht, welche wesentliche Rolle „Kreativität“ im Umgang mit Komplexität hat. Als eine der Kernkompetenzen wird von den über 1.500 befragten CEOs „Kreativität“ zur Bewältigung der Komplexität genannt.

Mit Kreativität alleine ist es jedoch nicht getan, erfolgreiche Projektmanager gestalten Ihre gesamte Arbeitsweise um und neben kreativem und innovativem Handeln steht hier auch die Flexibilität im Mittelpunkt. Durch schnelles und flexibles Handeln, können sie die Komplexität zu ihrem Vorteil nutzen. Hierbei sind keinesfalls unüberlegte und überstürzte Entscheidungen gemeint, im Gegenteil, erfolgreiche Projektmanager, die in hochkomplexen Umfeldern arbeiten, überdenken Ihre Entscheidungen genau, jedoch sind sie in der Lage Entscheidungen dann zu treffen, wenn sie „genug Details“ kennen und warten nicht, bis sie „alle Details“ kennen. Erfolgreiche Projektmanager treffen demnach die richtigen Entscheidungen, jedoch in wesentlich kürzerer Zeit. Hierbei spielt jedoch auch wieder Kreativität eine große Rolle. Projektmanager müssen bei einer agilen Handlungsweise auch die nötige Kreativität aufbringen. In einem komplexen Projektumfeld ist neben Flexibilität nichts so wichtig, wie innovatives Denken, um rasche Alternativen bieten zu können. Ein erfolgreicher Projektmanager versucht in jeder noch so komplexen Situation die eigenen Strukturen zu überdenken und neue Wege zu finden. Hierbei muss er in aller Regel von alten Strategien und Prozessen weggehen und neue innovative Wege finden.

Dies erfordert Mut und dieser Mut bezahlt sich in komplexen Umfeldern aus. Hochkomplexe Umfeldern sind so komplex, weil sie facettenreicher, unvorhersehbarer und strukturell anders sind und hierdurch höhere Risiken bergen. Dadurch kommt man mit Standard-Methoden auch irgendwann nicht mehr weiter und ist gezwungen innovativ und agil zu handeln. Wer dies in einem solchen Umfeld nicht tut, wird bald an einen Punkt gelangen, an dem es nicht weiter geht. Wenn dieser Punkt erreicht ist, ist es meist zu spät. An diesem Punkt ist das Projekt so weit fortgeschritten, dass es, wenn überhaupt, nur noch mit riesigen Kurskorrekturen zu retten ist und das kostet nicht nur Geld, sondern noch mehr Zeit. Je höher die Komplexität in Projekten, desto größer müssen Kreativität und Flexibilität eines Projektmanagers sein. Erfolgreiche Projektmanager drücken die Reset-Taste, so sind sie in der Lage in anderen Sphären zu denken und ihre alten Strategien auszublenden, um völlig neue Lösungswege zu finden.

Durch innovatives Denken und agiles Handeln sind erfolgreiche Projektmanager imstande sich Komplexität zum Freund zu machen und nicht zum Feind. Genau das ist der Schlüssel und unterscheidet sie von anderen Projektmanagern. Sie haben nicht nur gelernt mit Komplexität umzugehen, vielmehr haben sie gelernt, sich aus Komplexität einen Vorteil zu verschaffen. Sie halten grundsätzlich nicht an alten Strategien fest, sondern erkennen, wenn es Zeit ist, diese zu überdenken. Sie zögern nicht lange, diese über Bord zu werfen und setzen ihre Kreativität ein, um neue Lösungen zu finden, weil sie erkannt haben, dass sie neue Wege gehen müssen, um komplexe Probleme lösen zu können.

## Bewusstsein für Komplexität schaffen

Ein Projektmanager ist nichts ohne sein Team und wahrscheinlich trifft ihn nichts so hart, als wenn er spürt, dass sein Team nicht hinter seinen Entscheidungen steht. In hochkomplexen Umfeldern ist dies aber häufig der Fall. Nicht nur, weil viele Projektteammitglieder mit dieser Komplexität überfordert sind, sondern auch, weil die meisten nach Sicherheit streben. Sicherheit in komplexen Projekten bedeutet aber Stillstand. Für den Projektmanager ist es in einer solchen Situation wichtig, auf seine eigenen Fähigkeiten zu vertrauen. Er muss versuchen sein Team zu überzeugen, nicht zu übergehen.

Hierbei spielen richtige Führung und Management eine wichtige Rolle. Orientieren Sie sich hierfür an den folgenden Prinzipien:

Schaffen Sie Bewusstsein für die Komplexität im Projekt
Klären Sie darüber auf, warum das Projekt benötigt wird
Schaffen Sie professionelle Rahmenbedingungen (ausreichende Ressourcen und richtige Rollenverteilung dieser)
Agieren Sie als systemische Führungskraft und verbessern Sie so Strukturen und Beziehungen in Ihrem Team
Stellen Sie eine angemessene Kommunikation sicher

Das Projektteam wird nur vertrauen, wenn es versteht, dass Veränderungen nötig sind, um weiter voran zu kommen. Ein erfolgreicher Projektmanager versucht sein Team in alles miteinzubeziehen und verfolgt keine altmodische Hierarchie. Er versteht sich als Teamführer, nicht als Alleinherrscher und überträgt seinen Mitarbeitern mehr Kompetenz und beseitigt unnötige Bürokratie. Das wiederum schafft nicht nur Vertrauen, sondern schafft vor allem Hürden und Richtlinien ab, die in komplexen Projekten eher hinderlich als hilfreich sind.

Gute Projektmanager versuchen Ihrem Team eine ähnliche Denkweise zu vermitteln, weil sie wissen, dass große Herausforderungen nur durch innovatives Denken gemeistert werden können. Je mehr Mitarbeiter über eine ähnliche Denkweise verfügen, desto größer ist natürlich der Ideenreichtum.

Ein Projektmanager, der komplexe Projekte erfolgreich meistert, hat seinem Team schon längst das nötige Werkzeug zur Verfügung gestellt, weil er verstanden hat, dass eine gute und effektive Kommunikation das A und O in einem komplexen Umfeld darstellt. Hierbei geht er auf sämtliche Vorlieben ein und berücksichtigt auch die unterschiedlichen Altersschichten innerhalb des Teams. Schließlich möchte er, dass das entsprechende Kommunikationswerkzeug auch genutzt wird, weil er andernfalls Gefahr läuft, dass Informationen verloren gehen und hierdurch Fehlentscheidungen getroffen werden. Er bietet also auch neue moderne Kommunikationskanäle und nutzt die Vorteile, die ihm und seinem Team Social Media bringen.

Projektmanager, die in komplexen Umfeldern tätig sind, suchen nach zeitnahen und richtigen Antworten und hierzu ist es wichtig, mit den richtigen Werkzeugen zu arbeiten. Der Vorteil bei Social

Media Tools ist, dass Informationen schnell und unkompliziert verbreitet werden können und in aller Regel keine Datenflut aufkommt. Mit den richtigen Kommunikationsmitteln schaffen Projektleiter nicht nur Transparenz, sondern sind bei allem Zeitdruck auch in der Lage, die richtigen Alternativen zu bieten.

Der richtige Umgang und die Bewältigung von Komplexität ist ein Zusammenspiel aus mehreren Faktoren und bezieht das Projektteam tief mit ein. Innovatives und schnelles Handeln, sowie Ideenreichtum sind nur dann gegeben, wenn ein Projektmanager es geschafft hat, dass sein gesamtes Team hinter ihm steht und die Komplexität gleichermaßen angenommen hat.