

# **PMI Symposium 2008: „Der menschliche Faktor“**

---

**Cutting Edge Project Management Symposium**

**Neue Trends – Neue Plattform – Neue Möglichkeiten**

## **Prinzip Menschlichkeit**

David Wieck – Interactive Consulting

Hannes Karey – Roche Diagnostics



# Icebreaker



**„Trotz steigender  
PM-Kompetenz ist  
die Quote der  
gescheiterten  
Projekte nicht  
gesunken.“**

**Quellen:  
PWC 2004,  
Chaos Survey der Standish Group**



# Gestaltungsspielraum des Projektmanagers



**Was bleibt von einem  
Projekt in der  
Erinnerung?**



**In Erinnerung  
bleiben  
Heldensagen**



# Was erzählen uns Heldensagen über Projekte?



**Erzählen sie  
von  
Auslese der  
Tüchtigen  
und  
Ausrottung der  
Schwachen?**

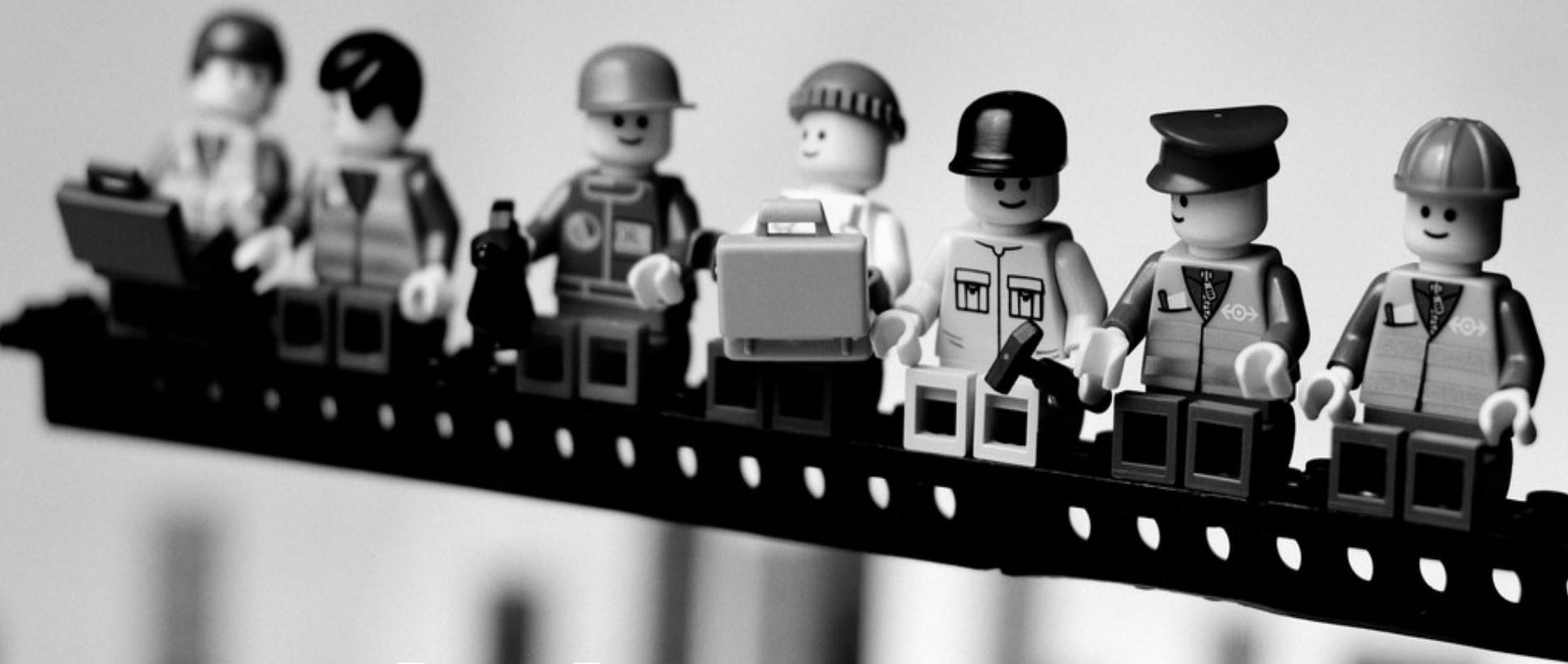


**Forschungen über  
menschliche  
Kooperation  
weisen in  
eine andere  
Richtung**



# Prinzip Menschlichkeit





# Workshop

# Take Away



# **PMI Symposium 2008: „Der menschliche Faktor“**

---

**Cutting Edge Project Management Symposium**  
**Neue Trends – Neue Plattform – Neue Möglichkeiten**

## **Prinzip Menschlichkeit**

David Wieck – Interactive Consulting

Hannes Karey – Roche Diagnostics





# **„Trotz steigender PM-Kompetenz ist die Quote der gescheiterten Projekte nicht gesunken.“**

Quellen:  
PWC 2004,  
Chaos Survey der Standish Group



2004 hat PriceWaterhouseCoopers 10640 Projekte untersucht. Von diesen großen und kleinen Projekten in verschiedensten Branchen wurden über 50% als gescheitert eingestuft. Nur 2,5% der Projekte wurden als voller Erfolg bezeichnet. „The Chaos Survey“ der Standish Group berichtet ähnliches.

Netzplantechnik gibt es seit 150 Jahren, Critical Path seit 50 Jahren.

Der PMBOK wird regelmäßig um neue neue Ansätze für die Projektsteuerung erweitert. Wir Projektmanager beschäftigen uns systematisch mit „Wasserfall“, „Rapid Prototyping“ oder „Xtreme-Programmimng“.

Systemische Betrachtungen bringen ganzheitliche Management-Ansätze wie Scrum oder Critical-Chain hervor.

In Kommunikations- und Konfliktmanagement-Seminaren entwickeln wir unsere Softskills weiter, parallel dazu lernen wir über Teamentwicklung und Organisationsentwicklung.

Unsere Teams begeben sich in Sunset-Reviews und 360 Grad Feedbackschleifen.

Wir Projektmanager arbeiten an unseren Führungsskills und unterziehen uns Individual-Coachings.

Dennoch: die Quote der gescheiterten Projekte sinkt nicht.

Natürlich sind Projektgröße und Komplexität gestiegen, Ressourcenknappheit, Termin- und Budgetdruck steigen ebenfalls. Die Globalisierung des Projektumfeldes (Mehrsprachigkeit, Lieferanten aus verschiedenen Kulturkreisen) erschwert die Kommunikation.

Trotzdem sind oft auch kleinere Projekte verspätet, zu teuer oder liefern nicht den erwarteten Inhalt.

Kann es sein, dass wir bei unserer Ausbildung und Arbeit etwas übersehen?



## Gestaltungsspielraum des Projektmanagers

Termin, Budget und Ressourcen sind oft schon vor Projektbeginn festgelegt. Selbst bei der Projektplanung oder den eingesetzten Tools haben wir nur geringen Gestaltungsspielraum.

Die Organisation verlangt entweder ein Projektbüro oder ein virtuelles Projektteam, Raum für Entscheidungen gibt es wenig.

Dennoch planen wir im Vorfeld bewährte Aktivitäten um funktionsfähige und auch leistungsfähige Teams zu gestalten, wie z.B. Team bildende Maßnahmen, Rollenvereinbarungen und Incentives.

Mit etwas Glück entsteht das, was wir als gute Projektkultur bezeichnen würden: Offene Kommunikation, Commitment, Agilität und schlicht eine angenehme Arbeitsatmosphäre.

An dieser Stelle haben wir Projektmanager tatsächlich einen großen Gestaltungsspielraum. Wir alle wissen, welchen Anteil Projektkultur am Projekterfolg hat.

Doch was ist Projektkultur?

Und welchen Anteil hat die Projektkultur wirklich am Projekterfolg?



Unmittelbar nach einem Projekt finden Sunsetreviews statt (hoffentlich). Alle sind erleichtert, dass es vorbei ist. Schnell sind die fachlichen und methodischen Themen abgehakt.

Das Zwischenmenschliche untersuchen wir lieber nicht zu genau, dazu sind wir alle zu befangen.

Nehmen wir einen Perspektivenwechsel vor und fragen uns aus der Sicht des Projektteams, was nach einem oder mehreren Jahren vom Projekt im Gedächtnis hängen bleibt. Sind es Planung, Methoden, Rollendefinitionen, Tools und Termine – kurz, unsere Aufgaben im Projektalltag?

Treffen wir uns mit früheren Kollegen, so greifen wir auf unser Episodengedächtnis zurück und erzählen uns – Geschichten! Geschichten von gemeinsamen Erlebnissen, von zwischenmenschlichen Befindlichkeiten, von Ängsten. Und wie wir sie gemeistert haben.



## In Erinnerung bleiben Heldensagen

Unsere Geschichten sind keine einfachen Geschichten, es sind kleine Heldensagen. Wir erzählen von Helden des Alltags und deren Heldentaten im Kontext des Projektes und für das Projektteam.

Es geht in diesem Workshop aber nicht um den Helden, sondern darum, wie es Gruppen schaffen können Heldentaten zu ermöglichen. Wie sieht ein Projektumfeld aus, das Heldentaten als solche anerkennt und die Helden auch feiert?

Wie gestalten wir als PM ein Umfeld der gegenseitigen Anerkennung, Wertschätzung und der daraus resultierenden Motivation unserer Teammitglieder?



Frage in die Runde: Was erzählen uns Heldensagen über Projekte?

# **Erzählen sie von Auslese der Tüchtigen und Ausrottung der Schwachen?**



Um welchen Typus von Heldensagen handelt es sich eigentlich?

Gemäß des Darwinistischen Weltbilds aus den letzten 150 Jahren, geht es uns Menschen darum, als Sieger aus dem Kampf ums Dasein hervorzugehen.

Wir wollen stärker sein als andere, schneller, besser, smarter, mehr verdienen.....

Darwin's Weltbild erkennt zwar die Vielfalt der Arten an, allerdings nur unter dem Gesichtspunkt der Überlebensfähigkeit. In diesem Struggle for Life ist es absolut normal, dass es Sieger und Verlierer gibt.

## **Forschungen über menschliche Kooperation weisen in eine andere Richtung**



Wir zitieren hier Forschungsergebnisse aus der Neurobiologie und der Soziologie.

Im Mittelpunkt der neurobiologischen Forschungen steht das menschliche Motivationssystem (engl. Reward System), das sich im Mittelhirn befindet. Die Forschungen zeigen, daß nichts dieses System so sehr aktiviert, wie der Wunsch und die Aussicht auf soziale Anerkennung und das Erleben positiver Zuwendung. Der menschliche Wille zur Kooperation ist also neurobiologisch erklärbar.

Aber auch die Soziologie kommt in Untersuchungen über das Stammesverhalten des Menschen zu gleichen Ergebnissen. Dabei geht es um die Überlebensfähigkeit des Menschen, die durch die Zugehörigkeit zu einem Stamm erst gesichert wird. Der Impuls zur Kooperation mit anderen Stammesmitgliedern entspringt aus dem Wunsch nach Sicherheit und Anerkennung.



Wenn der Mensch also prinzipbedingt nach Anerkennung und Kooperation strebt und dies wiederum ein starker Motivationsfaktor für unser menschliches Auftreten ist, was bedeutet dieses Prinzip Menschlichkeit in unserem Projektalltag?

Wie gut performt ein Team, wenn Mitarbeiter sich belohnt sehen durch Anerkennung und gegenseitige Kooperation?

Wie belastbar ist ein Team, das sich sicher fühlt im gemeinsamen Tun und konstruktive Kritik praktiziert statt sie zu fürchten?

Es ist nur folgerichtig, ein Projektumfeld, oder eine Projektkultur zu schaffen, die das Handeln nach unseren natürlichen Prinzipien fördert.

Was für Hinweise geben uns die Episodengeschichten, die Heldensagen unserer Mitarbeiter, für die erlebte Projektkultur? Ist von Victim Stories die Rede, von tragischen Helden, von einzelnen Helden, von Teamerfahrungen?

Wenn wir als PM das Projektumfeld maßgeblich gestalten können, welche einfachen Mittel stehen uns zur Verfügung ein Umfeld für die Entstehung von positiven Heldensagen zu schaffen.

Wieviel Prinzip Menschlichkeit wenden wir wie selbstverständlich an?

Welchen positiven Einfluß auf die Projektkultur könnte es haben, das Prinzip Menschlichkeit bewusst zum Vorteil aller Beteiligten einzusetzen?



Sammeln von Heldensagen

Welche Rolle spielen darin Kooperation und Anerkennung?

Was lässt sich verallgemeinern und bewußt zur Stärkung einer  
Kooperationskultur im Sinne des Prinzips Menschlichkeit einsetzen?

# Take Away



Die hier präsentierten Ideen und Ansätze basieren auf folgenden Quellen:

Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit, Warum wir von Natur aus kooperieren, 5. Auflage, 2007, Hoffman und Campe

Joachim Bauer: Das kooperative Gen, Abschied vom Darwinismus, 1. Auflage 2008, Hoffman und Campe

Tom DeMarco: The Deadline, A Novel About Project Management, 1997, Dorset House Publishing

Ray Immelman: Great Boss, Dead Boss, How to exact the very best performance from your company without getting crucified in the process, 2003, Stewart Phillip International

Stefan Klein: Die Glücksformel, oder wie die guten Gefühle entstehen, 7. Auflage 2002, Rowohlt Verlag

Ella Kensington: Die Glückstrainer, Wie man bei sich und anderen die guten Gefühle entstehen läßt, 2004 Ella Kensington Verlag

Andreas Weber: Hat Charles Darwin recht behalten? Ja. Aber! ZEIT Literatur Nr. 42, Oktober 2008