

Mario Neumann

Projekt-Kompass

Navigationshilfen für souveräne Führung
im Projekt

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51071-2 Print
ISBN 978-3-593-44263-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44264-8 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Haus am Meer Werbeagentur ®
Satz: Publikations Atelier, Dreieich
Gesetzt aus der Sabon Next und der Motiva Sans
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	9
1. Alles hört auf mein Kommando!	13
1.1 Der Sprung ins kalte Wasser	17
1.2 Die Kunst zu delegieren	21
1.3 Motivier' mich mal	25
1.4 Risiko Rückdelegation	31
1.5 Meuterei an Bord	35
1.6 Echte Typen sind gefragt	39
1.7 Fünf gefährliche Antreiber	43
2. Auf dem Weg zum Dream-Team	48
2.1 Ein verheißungsvoller Start	52
2.2 Den Turbo zünden im Projekt	56
2.3 Alle ziehen an einem Strang	62
2.4 Auf die Mischung kommt es an	66
2.5 Hahnenkämpfe und Zickenkriege	71
2.6 Wichtige Entscheidungen treffen	76
2.7 Mit minimaler Kraft voraus	81
3. Gesprächsführung – tanzen statt kämpfen	86
3.1 Richtig gut argumentieren	90
3.2 Mein Wille geschehe	95
3.3 In der Höhle der Löwen	99
3.4 Richtig Kontra geben!	104
3.5 Rechtzeitig Grenzen setzen	109
3.6 Wort halten im Projektalltag	113
3.7 Kommunikation in virtuellen Teams	117

4. Der Streit ist der Vater aller Dinge	121
4.1 Gefährliche Harmonie	125
4.2 Eskalieren statt resignieren	129
4.3 Anatomie eines Konflikts	134
4.4 Es fing alles ganz harmlos an	139
4.5 Anheizen statt vermitteln	144
4.6 Keine Angst vor Managern	149
4.7 Plötzlich Sündenbock	153
5. Kurs halten in gefährlichen Gewässern	157
5.1 Mission impossible oder Todesmarsch?	161
5.2 Auf Sand gebaut	165
5.3 Rückendeckung aus der Linie	169
5.4 Möge die Macht mit dir sein	174
5.5 Freund oder Feind?	179
5.6 Der Feind in meinem Projekt	184
5.7 Mikropolitik im Projekt	188
6. Ängste ernst nehmen	192
6.1 Mit Fingerspitzengefühl managen	196
6.2 Das Geheimnis des Erfolges	201
6.3 Ein ständiges Auf und Ab	205
6.4 Aufbruch zu neuen Ufern	209
6.5 Angst befeuert Widerstand	213
6.6 Die logischen Ebenen	217
6.7 Die Magie der Cover Story	222
7. Verhandeln: Du gibst mir, was ich will	227
7.1 Gemeinsam sind sie unerbittlich	231
7.2 Die Stunde der Claim Manager	235
7.3 Verhandeln nach dem AVÜV-Prinzip	239
7.4 Der Strategieplaner	244
7.5 Das beste Ass im Ärmel	248
7.6 Typische Verhandlungstricks	252
7.7 Die »Tit for Tat«-Strategie	257

8. Houston, wir haben ein Problem	261
8.1 Frühwarnsignale richtig deuten	265
8.2 Im Auge des Sturms	269
8.3 Der Krise ins Auge sehen	273
8.4 Wüste, Hölle oder Arktis	277
8.5 Raus aus dem Stimmungstief	281
8.6 Alles zurück auf Anfang	285
8.7 Die Geschichte vom toten Pferd	289
Register	293
Über den Autor	300

Vorwort

Wie sähe das Leben eines Projektleiters aus, wenn alle Projekte gleich wären, immer nach demselben Schema abliefern? Vermutlich müsste er lediglich einem Standard folgen und könnte so jedes seiner Projekte erfolgreich abwickeln. Doch die Realität ist eine andere: Die Welt der Projekte ist vielfältig und könnte unterschiedlicher kaum sein. Der Bogen spannt sich von Software- und IT-Projekten über Entwicklungsprojekte, Prozessverbesserungen, Umstrukturierungen und Filmproduktionen bis hin zu großen Bauprojekten. Jedes Mal hat es der Projektleiter mit unterschiedlichen Menschen und Situationen zu tun.

Da verwundert es nicht, dass manches Projekt zur echten Bewährungsprobe wird. Die Projektziele sind ehrgeizig, fast nicht zu schaffen. Das Team besteht aus Einzelkämpfern, muss dennoch gemeinsam Höchstleistungen erbringen – und kämpft gleichzeitig gegen Widerstände im Unternehmen. Termine werden verfehlt, Vertragspartner oder Subunternehmer leisten nicht, was vereinbart wurde; Kunden vernachlässigen ihre Mitwirkungspflichten. Der Projektleiter erkennt, dass ihm Standards nicht mehr weiterhelfen. Immer wieder gerät er in Situationen, in denen er sich einen Kompass wünscht, der ihm die Richtung zeigt.

Genau hier setzt der vorliegende »Projekt-Kompass« an. Ausgehend von den acht wesentlichen Rollen eines Projektleiters beschreibt das Handbuch schwierige Projektsituationen, mit denen Sie als Projektleiter früher oder später konfrontiert werden. Zu jeder Situation finden Sie Hinweise, was jetzt zu tun ist: Ein Kompass weist Ihnen den Weg. Flankierend dazu erhalten Sie bewährte Survival-Tipps, die Ihnen helfen, auch in schwierigem Gelände Wege zu finden.

Als Projektleiter kennen Sie die wichtigsten Methoden des Projektmanagements, sind womöglich sogar zertifiziert. Dennoch gibt es immer

wieder Situationen, in denen Sie mit Methodik alleine nicht zurechtkommen. Vermutlich ahnen Sie auch, wo der tiefere Grund für die Probleme liegt: In einer komplexen Unternehmenswelt gilt es, Führung zu übernehmen, Konfliktstärke zu beweisen und die Zusammenarbeit im Team zu gestalten – Herausforderungen, für die das methodische Rüstzeug nicht ausreicht.

So wichtig und notwendig die methodischen Kenntnisse sind, um Aufträge zu klären, Pläne zu entwickeln und das Projekt entlang dieser Pläne zu steuern: Darüber hinaus sollte ein Projektleiter in der Lage sein, die folgenden acht Rollen zu meistern.

Der Projektleiter als Führungskraft auf Zeit Als Projektleiter sind Sie Kopf eines Teams. Das macht Sie de facto zum Vorgesetzten Ihrer Kollegen, jedoch ohne offiziell über eine Weisungsfunktion zu verfügen. Umso ernster sollten Sie von Anfang an Ihre Führungsaufgabe nehmen – denn ohne eine verlässliche Führung wird das Projektteam kaum erfolgreich arbeiten.

Der Projektleiter als Teammanager Welcher Projektleiter sehnt sich nicht nach einer schlagkräftigen Truppe, mit der er gemeinsam durch dick und dünn geht? In Ihrer Rolle als Teammanager stehen Sie vor der Aufgabe, aus einer Reihe von Einzelkämpfern ein motiviertes Team zu formen, das zudem gut zusammenarbeitet und bei dem alle Mitglieder an einem Strang ziehen. Das setzt voraus, die Dynamik des Teams richtig zu deuten und gezielt zu steuern.

Der Projektleiter als Kommunikator Projektleiter haben ihrem Team gegenüber keine Weisungsbefugnis, sodass sie in hohem Maße auf ihr Kommunikationsgeschick angewiesen sind. Um das Projekt erfolgreich voranbringen zu können, ist daher Ihre Rolle als Kommunikator gefordert. Das beinhaltet zum Beispiel eine professionelle Gesprächsführung, in der Sie ein Anliegen zügig auf den Punkt bringen, Ihren Gesprächspartner für Ihre Idee gewinnen – und sich durchsetzen können. Eine hohe Anforderung!

Der Projektleiter als Konfliktlöser Konflikte gehören zum Alltag eines Projekts. Mal streitet sich der Projektleiter mit unbequemen Lieferanten, mal reibt er sich an schwierigen Charakteren seiner Mitarbeiter. Bleiben Konflikte ungelöst, frustrieren sie das Team und gefährden den Projekter-

folg. Je länger sie schwelen, desto mehr Zeit, Kraft und Geld kosten sie. Als Projektleiter kommt Ihnen daher die Rolle eines Konfliktlösers zu, der es versteht, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu lösen.

Der Projektleiter als Strategie Manchmal stockt ein Projekt, weil Entscheidungen verzögert, Informationsflüsse unterbrochen werden oder andere taktische Manöver den Projektalltag stören. Häufig fällt dann der Begriff »Politik«: Als Projektleiter benötigen Sie taktisches Gespür und strategisches Geschick, um die Situation wieder ins Lot zu bringen. Ihre Rolle als Strategie ist gefragt!

Der Projektleiter als Change-Manager Das Projekt ist gut geplant, erscheint technisch machbar, finanziert und realistisch terminiert. Das alles hilft jedoch wenig, wenn die vom Projekt betroffenen Menschen nicht mitspielen. Viele Projektleiter unterschätzen die möglichen Widerstände, die den Projekterfolg ernsthaft gefährden können. In Ihrer Rolle als Change-Manager haben Sie die Aufgabe, den Veränderungsprozess zu begleiten und die Betroffenen für das Projekt zu gewinnen. Dazu bedarf es der passenden Methoden.

Der Projektleiter als Verhandlungsführer Ob mit Auftraggebern, Lieferanten oder Kunden: Als Projektleiter müssen Sie fast täglich verhandeln. Je professioneller Sie in Verhandlungen agieren, desto mehr erreichen Sie für Ihr Projekt. Auch sehr erfahrene Projektleiter könnten hier oft deutlich mehr erreichen. In Ihrer Rolle als Verhandlungsführer geht es darum, mit vielfältigen Stakeholdern Vereinbarungen zu treffen und dabei die Projektinteressen zu wahren. Das erfordert gute Vorbereitung und das nötige Verhandlungsgeschick.

Der Projektleiter als Krisenmanager Jeder Projektleiter muss darauf gefasst sein, dass sein Projekt in eine Schieflage gerät. Meistens treffen ihn diese Katastrophen völlig unvorbereitet und mitten in einer ohnehin schwierigen Phase. Nun ist seine Rolle als Krisenmanager gefragt. Es gilt, einen kühlen Kopf zu bewahren und das Projekt mit den richtigen Methoden wieder in ein ruhiges Fahrwasser zu leiten. Panik wäre fehl am Platz – in der Regel lässt sich jede Projektkatastrophe meistern.

Hinter den genannten Rollen verbergen sich eine Vielzahl typischer Situationen, in denen ein Projektleiter gefordert ist – mal mehr, mal weniger. Um Projekte nicht nur zu überleben, sondern souverän zu führen, braucht es den professionellen Umgang mit diesen Situationen. Doch gerade diese »weichen« Themen werden bei Weiterbildungen oft vernachlässigt; der Fokus liegt in der Regel auf der Fach- und Methodenkompetenz. Viele Projektleiter sind daher auf ihre vielfältigen Rollen im Projekt nur unzulänglich vorbereitet. »Der Neue wird das schon von selbst lernen«, heißt es dazu in vielen Unternehmen. Dabei wird übersehen: In Projekten bleibt für ein Learning by doing kaum Zeit. Ohne eine gewisse Führungserfahrung kann der anfängliche »Traumjob Projektleiter« leicht zum Albtraum werden.

Dieses Handbuch versteht sich als Kompass in schwierigen Projektsituationen. Es richtet sich vor allem an Projektleiter, die schon erste Projekt erfahrungen gesammelt haben. Wenn Sie darin blättern, werden Sie immer wieder auf eine Situation stoßen, bei der Sie spontan sagen: »Ja, das kenne ich auch!« Genau darin liegt ja die Idee des Situativen Projektmanagements: jene typischen Situationen aufzugreifen, die Ihnen und vielen anderen Projektleitern im Projektalltag Kopfzerbrechen bereiten. Die Beispiele und Survival-Tipps sollen Ihnen helfen, schwierige Situationen abgeklärt zu meistern und Ihr Projekt zügig weiterzuführen.

1. Alles hört auf mein Kommando!

Der Projektleiter als Führungskraft auf Zeit

Als Projektleiter sind Sie Kopf eines Teams. Das macht Sie de facto zum Vorgesetzten Ihrer Kollegen, jedoch ohne offiziell über eine Weisungsfunktion zu verfügen. Umso ernster sollten Sie von Anfang an Ihre Führungsaufgabe nehmen – denn ohne eine verlässliche Führung wird das Projektteam kaum erfolgreich arbeiten.

Vielen Projektleitern, so lässt sich beobachten, fehlt es an Führungskompetenz. Dieser Aspekt des Projektmanagements wird in seiner Bedeutung weit unterschätzt. Nur wenige Unternehmen machen sich offenbar klar, dass drei Viertel des Projekterfolgs von der Führungskompetenz des Projektleiters abhängen und nur ein Viertel von seiner Methodenkompetenz. Wie sonst lässt sich erklären, dass bei der Weiterentwicklung der Projektleiter meist nur Methoden gelehrt werden und das Thema Führung kaum stattfindet?

Sobald ein Projekt über Abteilungsgrenzen hinausgreift, stellt es die Führungskompetenz des Projektleiters auf die Probe. Anders als der Linienmanager führt er kein eingespieltes Team, sondern hat es mit einer bunt zusammengewürfelten Truppe zu tun, deren Mitglieder sich gerade erst kennenlernen, aus verschiedenen Fachbereichen kommen und zudem auch noch hierarchisch ganz unterschiedlich angebunden sein können. Mehr noch: Der Projektleiter muss mit seinen Leuten Neuland betreten und deshalb mit unerwarteten Situationen rechnen, während der Linienmanager sich auf eingespielte Prozesse und Abläufe verlassen kann.

Hinzu kommt zu all dem: Ein Projektleiter verfügt im Unterschied zum Linienmanager über keine disziplinarischen Befugnisse. Viele Projektleiter fühlen sich deshalb wie ein zahnloser Tiger – und entsprechend halbherzig mutet ihr Handeln häufig an. Und es stimmt ja auch: Eine bereichsüber-

greifende Zusammenarbeit ohne Weisungsbefugnis zu organisieren ist erheblich anspruchsvoller, als Aufgaben einfach zuweisen und Entscheidungen per Anweisung durchsetzen zu können.

Ein zusammengewürfelter Haufen, darunter schwierige Charaktere, ein anspruchsvolles Ziel, jede Menge Druck von außen und bei all dem keine disziplinarischen Befugnisse – aus dieserbrisanten Mischung resultiert eine enorme Anforderung an die Führungskunst eines Projektleiters. Wie Sie dennoch Ihrer Rolle als Führungskraft auf Zeit gerecht werden können, wie Sie auch schwierige Führungssituationen souverän meistern, ist Thema dieses Kapitels.

Der Sprung ins kalte Wasser Nicht nur Politiker und Unternehmenslenker werden an ihren ersten 100 Tagen im Amt gemessen. Auch ein frisch ernannter Projektleiter steht am Anfang unter intensiver Beobachtung des Auftraggebers und der neuen Teammitglieder. Jetzt kommt es darauf an, sich in der Führungsrolle zu positionieren. Die Mitstreiter wollen gewonnen und begeistert werden. Für einen Projektleiter bedeutet das: Er muss einen Plan, aber auch Herz und Leidenschaft mitbringen – und bei seinem ersten Auftritt überzeugend auftreten. Wie das gelingen kann, zeigt Kapitel 1.1.

Die Kunst zu delegieren Viele Projektleiter tun sich schwer damit, Aufgaben oder Verantwortlichkeiten aus der Hand zu geben. Die einen denken, sie können es selbst besser erledigen, die anderen fürchten, ihre Mitarbeiter könnten Fehler machen – die Vorbehalte gegen das Delegieren sind vielfältig und weit verbreitet. Doch wer als Projektleiter das Delegieren scheut, kann schnell mächtig unter Druck geraten. Eine untragbare Situation! Kapitel 1.2 macht deutlich, warum Sie am Ende alles selbst machen müssen, wenn es Ihnen nicht gelingt, die Aufgaben professionell im Team zu delegieren.

Motivier' mich mal Jeder Projektleiter weiß, wie sehr der Projekterfolg vom Einsatz seiner Mitarbeiter abhängt. Um die Projektziele zu erreichen, benötigt er ein Team, das engagiert mitmacht und diszipliniert in die richtige Richtung marschiert. Doch Mitarbeiter haben sehr unterschiedliche Motivstrukturen und können deshalb nur individuell motiviert werden. Konflikte und Widerstände entstehen häufig dadurch, dass sich Projektlei-

ter an ihren eigenen Motiven orientieren, anstatt sich in die Bedürfnislage des einzelnen Projektmitarbeiters hineinzuversetzen. Kapitel 1.3 zeigt, wie Sie die Aufgaben an die richtigen Leute im Team verteilen – sodass sich Ihre Mitarbeiter motiviert an die Arbeit machen.

Risiko Rückdelegation Wenn es darum geht, sich um Arbeit herumzudrücken, können Projektmitarbeiter sehr kreativ sein. Wortreich erklären sie, warum sie eine Aufgabe nicht machen oder eine Deadline nicht einhalten können. Ehe der Projektleiter sichs versieht, landet die Aufgabe wieder bei ihm auf dem Schreibtisch – das nennt man Rückdelegation, vielen auch bekannt unter dem Namen »Monkey Business«. Wenn ein Projektleiter die Aufgaben bearbeitet, die eigentlich seine Mitarbeiter machen sollten, dann ist das fatal. Denn ganz schnell bleibt ihm keine Zeit mehr für seine eigentlichen Aufgaben. In Kapitel 1.4 erfahren Sie, wie Sie die Rückdelegation von Aufgaben vermeiden können – und was das mit Affen auf Ihren Schultern zu tun hat.

Meuterei an Bord Ein Projektleiter ahnt es oft schon bei der Zusammenstellung seines Teams: »Hier muss ich mit Störmanövern von Teilen meiner Leute rechnen.« Anstatt gemeinsam an einem Strang zu ziehen, prallen in der Gruppe unterschiedliche Interessen aufeinander. In das Projekt wird ein Konflikt hineingetragen, der eigentlich auf der Ebene der Geschäftsführung hätte entschieden werden müssen. Wie kann das Projekt unter diesen Vorzeichen noch erfolgreich sein? In Kapitel 1.5 erfahren Sie, wie Sie mit Aufrührern im Team verfahren.

Echte Typen sind gefragt Jeder Projektleiter hat seinen eigenen Stil, sein eigenes Temperament, seine eigene besondere Stärke. Das kann zu seinem Vorteil sein, ihm aber auch zum Verhängnis gereichen. Spielt ein Projektleiter sein besonderes Temperament oder seine besondere Stärke zu einseitig aus, kann er damit den Projekterfolg gefährden. In Kapitel 1.6 erfahren Sie, wie das eigene Temperament über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann – und wie sehr es deshalb darauf ankommt, seine Motive zu kennen und seine Stärken und Schwächen richtig einschätzen zu können.

Fünf gefährliche Antreiber Wie jeder Mensch wird auch ein Projektleiter von bestimmten inneren Motiven, sogenannten Antreibern, geleitet. Bis zu einem gewissen Grad können diese Einstellungen hilfreich sein. Wenn sie aber zu stark ausgeprägt sind, wirken sie in schwierigen Projektsituationen belastend, lösen enormen Stress aus und gefährden letztlich den Projekterfolg. Kapitel 1.7 beschreibt fünf innere Antreiber, die zur selbst verschuldeten Projektfalle werden können.

Inhaltsverzeichnis

1.1 DER SPRUNG INS KALTE WASSER

Den Führungsanspruch von Anfang an klarmachen. S. 17

1.2 DIE KUNST ZU DELEGIEREN

Wer nicht delegiert, macht am Ende alles alleine. S. 21

1.3 MOTIVIER' MICH MAL

Die Kollegen zur Mitarbeit bewegen S. 25

1.4 RISIKO RÜCKDELEGATION

Viele Projektleiter drohen im Monkey Business zu ersticken S. 31

1.5 MEUTEREI AN BORD

Wie man mit Aufrührern im Team verfährt S. 35

1.6 ECHTE TYPEN SIND GEFRAGT

Wie das eigene Temperament über Erfolg und Misserfolg entscheidet S. 39

1.7 FÜNF GEFÄHRLICHE ANTREIBER

Wie innere Einstellungen den Projekterfolg gefährden. . . . S. 43

1.1 Der Sprung ins kalte Wasser

Den Führungsanspruch von Anfang an klarmachen

Ob im Spitzensport, in aufstrebenden Unternehmen oder im Projekt: Erfolg braucht Führungspersönlichkeiten. Die Mitstreiter wollen gewonnen und begeistert werden. Für einen Projektleiter bedeutet das: Er muss einen Plan, aber auch Herz und Leidenschaft mitbringen – und bei seinem ersten Auftritt überzeugend auftreten.

Es ist 8 Uhr. Gespannt wartet Tim K. im Besprechungsraum auf die Mitstreiter seines neuen Projekts. Die Minuten verstreichen, und es dauert eine gefühlte Ewigkeit, bis die Teilnehmer zu dieser ersten Projektsitzung eintrudeln. Tim kann es nicht fassen. Verärgert nimmt er sich den letzten Zuspätkommer vor versammelter Mannschaft zur Brust. »Ich trage hier die Verantwortung«, fährt er ihn an, »und einen solchen Schlendrian werde ich nicht dulden.«

Da er gerade am Reden ist, leitet er von seiner Standpauke direkt in seine Antrittsrede über: Er freue sich, dass er als Projektleiter nun für dieses Projekt zuständig sei. Getreu dem Motto »Neue Besen kehren gut« verkündet er, dass Projekte unter ihm anders laufen werden als so manches frühere Projekt im Unternehmen. »So, und nun lasst uns in die Hände spucken!« schließt er seinen Vortrag.

Viele Projektleiter unterschätzen die Bedeutung des ersten Eindrucks. Das Team macht sich von seinem Projektleiter in kürzester Zeit ein Bild, das für die folgenden Wochen und Monate prägend sein kann. So dämmert es Tim K. einige Tage nach der ersten Sitzung, dass er den Start vergeigt hat. Sein forsches Auftreten hatte seine Mitarbeiter nicht mitgerissen, sondern – ganz im Gegenteil – vorwiegend Ablehnung hervorgerufen.



Bei seinem ersten Auftritt steht der Projektleiter unter verschärfter Beobachtung. Jetzt entscheidet es sich, ob die Teammitglieder seine Führungsrolle akzeptieren und er sie als echte Mitstreiter gewinnen kann.

Mit dem ersten Auftritt die Mitarbeiter gewinnen

Ob der erste Eindruck gelingt, hängt vor allem von Ihrer Antrittsrede als neu berufener Projektleiter ab. Die Gelegenheit dazu bietet sich meist zu Beginn des Kick-off-Workshops. Kommen die Teammitglieder aus unterschiedlichen Fachbereichen, sind sie auf »den Neuen« oder »die Neue« gespannt und erwarten nun, dass er oder sie sich vorstellt.

Die Rede sollte zeigen, dass Sie Ihre Position und vor allem Ihr neues Projektteam ernst nehmen. Auch sollte deutlich werden, dass Sie gut vorbereitet sind und etwas zu sagen haben. Die Antrittsrede lässt sich durchaus als eine Art Verkaufspräsentation ansehen, in der Sie sich Ihren Mitarbeitern erfolgreich »verkaufen« und von Anfang an Ihren Führungsanspruch klarmachen.



Ein gutes Gefühl vermitteln

Versuchen Sie, mit Ihren Worten ein »gutes Gefühl« zu schaffen, also die Basis dafür zu legen, dass im Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern Vertrauen und Sympathie entstehen. Dabei hilft es, die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen und zu überlegen, welche Fragen sie bewegen (siehe Abbildung).

Die Mitarbeiter können zu diesem Zeitpunkt noch nicht einschätzen, was im Projekt auf sie zukommt. Dementsprechend gespannt werden sie den Ausführungen lauschen. Sie möchten herausfinden, wie der neue Projektleiter denkt und handelt und wie er das Projekt leiten wird.

Deshalb sollten Sie in Ihrer Antrittsrede sowohl auf Ihren beruflichen Werdegang als auch auf Ihr Führungsverständnis eingehen. Und noch etwas: Zeigen Sie, dass Sie sich auf Ihre Aufgabe freuen!

Auf die ersten Worte kommt es an

Schon Ihre ersten Worte sprechen Bände. Ein »Hallo, Leute!« wirkt völlig anders als »Liebe Kolleginnen und Kollegen!« oder gar »Meine sehr verehrten Damen und Herren!«. Wenn Sie es richtig angehen, können Sie schon mit wenigen Sätzen Ihre Mitarbeiter gewinnen, vielleicht sogar für sich begeistern.

Frage sich nur: Wie? Noch stehen Sie einander fremd gegenüber. Be währt hat es sich, Gemeinsamkeiten aufzuzeigen. Gemeinsamkeiten zwischen Menschen mindern anfängliche Distanz und bauen Sympathien auf. Schon indem Sie ein Minimum an Gemeinsamkeit herstellen, schaffen Sie eine gute Ausgangsbasis. Das ist nicht schwer: Auf fachlicher Ebene lässt sich immer Verbindendes finden. Mehr Charme hat es jedoch, wenn Sie auch Gemeinsames jenseits des Fachlichen herausstellen.

Junge Projektleiter fühlen sich bei ihrer Antrittsrede oft unsicher und versuchen, mit aufgesetztem Selbstbewusstsein die eigene Unsicherheit zu überspielen. Warum eigentlich? Über seine Gefühle zu sprechen macht menschlich und sympathisch. In Ihrer Antrittsrede dürfen Sie gerne durchschimmern lassen, dass Sie sich in Ihrer neuen Position erst noch zurechtfinden müssen.

Zeigen Sie sich in Ihrem besten Licht

Wie gesagt: Bei Ihrem Antritt können Sie sich der Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter gewiss sein. Es ist der Augenblick, sich im besten Licht zu zeigen. Jetzt kommt es darauf an, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass Sie für die Rolle des Projektleiters genau der richtige Mann oder die richtige Frau sind.

Hierzu ist es weder erforderlich, Ihren kompletten Lebenslauf darzulegen, noch sollten Sie Ihr Licht unter den Scheffel stellen. Es genügt, einige Stationen Ihrer beruflichen Karriere oder einige spezielle Kenntnisse herauszustellen – um so auch deutlich zu machen, was Sie selbst zum Erfolg des Projekts beitragen können. Notwendig ist dabei ein gewisses Fingerspitzengefühl, denn Mitarbeiter reagieren empfindlich auf Eigenlob.

SURVIVAL-TIPPS

- Beginnen Sie Ihr Projekt mit einer gelungenen Rede! Zeigen Sie damit, dass Sie Ihre Rolle und vor allem Ihre Mitarbeiter ernst nehmen und dass Sie gut vorbereitet sind.
- Bereiten Sie Ihre Antrittsrede sorgfältig vor. Sie können in fünf Minuten Herz und Kopf Ihrer Mitarbeiter gewinnen – oder sich um Kopf und Kragen reden.
- Schon die ersten Worte wirken wie ein Signal an Ihre Mitarbeiter. Achten Sie auf Ihre Körpersprache und treten Sie mit sicherem Schritt vor Ihre Leute.
- Besuchen Sie am Anfang häufiger Ihre Mitarbeiter. Sie gewinnen dadurch nicht nur einen guten Eindruck über die Arbeit in Ihrem Team, sondern zeigen auch Präsenz.
- Versuchen Sie die Atmosphäre in Ihrem neuen Projekt zu erspüren. Finden Sie heraus, ob Ihre Mitarbeiter motiviert bei der Sache sind – oder ob sie nur widerwillig mitziehen.
- Nehmen Sie sich in den ersten Tagen öfter Zeit für einen kurzen Small Talk. So bekunden Sie Ihr persönliches Interesse und erleichtern das gegenseitige Kennenlernen.