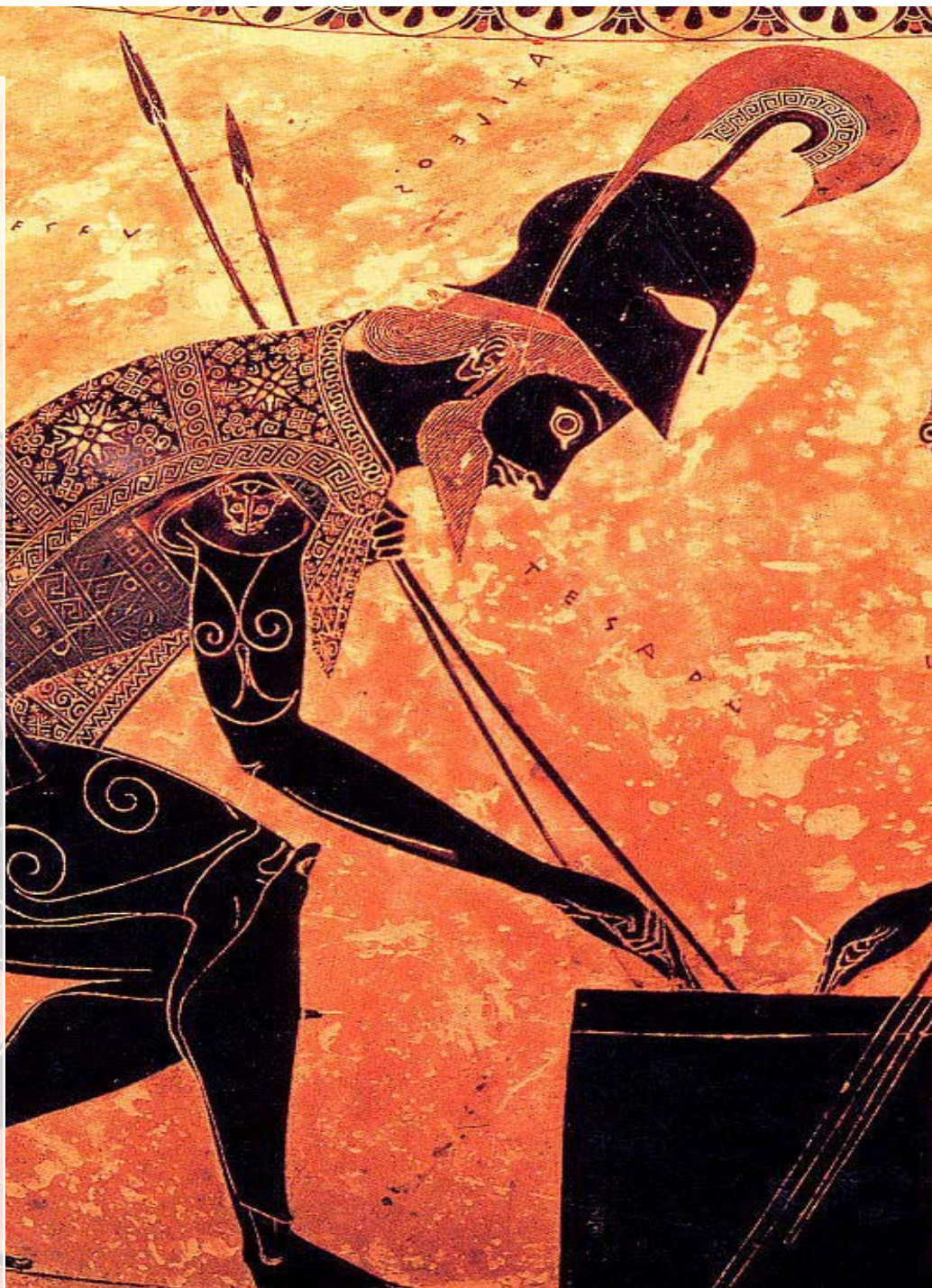


Projekt-Helden

Gennaro Quagliarielli, Markus Körenr, AGORA Associates GmbH



AGORA Associates GmbH
CH-8117 Fällanden (Zürich)

gennaro.quagliarielli@agora-associates.com
www.agora-associates.com

Projektmanagement-Helden – oder: was kann Achilles heute für uns tun?

Gennaro Quagliarielli, Markus Körner, AGORA Associates GmbH

1. Helden sind unter uns

Helden. Das Kind im Manne horcht auf. Das Rationale weicht dem Mysteriösen. Bewunderung gegenüber Demjenigen oder Derjenigen, die wagte, was Andere nur dachten. Für die einen Helden, für die anderen Idioten. Auch in der Projektarbeit sind sie anzutreffen, ja heutzutage, wo doch Institutionen wie die CMMI-SEI Helden subtil auszurotten versucht (Reifegrad 1 „Initial“: ... der Erfolg ist abhängig von individuellem Heldentum ...). Wider allen Erwartens sind sie immer noch da, unsere Projekthelden. Gerne verweisen unsere Vorgesetzten auf ihre Projekthelden - ja, die Vorgesetzten sind von ihren Helden abhängig, wie Agamemnon von Achilles. Was wären strategisch wichtige Projekte ohne solche Helden (und Troja ohne Achilles). Theodor Fontane sagte schon: „Heldentum ist der Ausnahmestand und meist Produkt einer Zwangslage“. Heute leben wir in einem andauernden Ausnahmestand.

Zum Trotz aller fanatischen Rationalisierer, Qualitätsmanager und Prozessgläubigen: die Projekthelden werden auch in Zukunft den Erfolg vieler Projekte sichern. Danach kann man sie vergessen, ihre Taten als Ausnahme würdigen und das darüber wachsende Gras mit der Quelle der Normalität tränken. Bis zum nächsten Ausnahmestand.

Helden sagen viel aus über die Kultur eines Unternehmens und dessen Umgang mit Veränderungen, Zwängen, Problemen und eben dem Umgang mit Projekten. Wenn es um Projektmanagement in Unternehmen geht, verlassen wir uns nicht auf die Schrift. Stattdessen sagen wir: „An ihren Heldentaten sollt Ihr sie erkennen!“ *(geändert, weil das Sprichwort keines ist, jedenfalls mir nicht bekannt. Darf man mit Bibelworten scherzen?)*

Projekthelden: Dafür oder dagegen? Fördern oder ausrotten? Das ist der falsche Ansatz. Helden sind helfende Hände die man ruft *(das ist vielleicht schief – weil die Geister die man ruft, vor allem dafür bekannt sind, dass man sie nicht wieder los wird)*; sie sind die *Intrapreneure*, welche „ihre“ Projekte vorantreiben und damit sich und dem Unternehmen dienen. Der richtige Ansatz liegt im Bewusstsein des Heldenphänomens und im Umgang damit. Die Herausforderung besteht darin, das Positive der heroischen Taten und deren Mechanismen zu erkennen und dieses mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen. In vielen Unternehmen wird dies bereits unter dem Stichwort „Continuous Improvement“ (?? Continuous Improvement = Kaizen – da geht es eher um eine Verbesserung in kleinen Schritten ... was willst Du sagen?) versucht *(gestrichen, weil man diese Leute nicht in die Ecke stellen sollte)*. Dennoch scheitert die Einverleibung der Heldentaten in das Unternehmen häufig an der Eingleisigkeit der Vorgehensweisen und einer falsch verstandenen Nüchternheit.

„Er ist ein Held!“

„Er hat uns aus einem tiefen Schlamassel gezogen. Die Akzeptanz, die er genießt und sein Verhandlungsgeschick haben das Projekt gerettet“, teilte uns ein Linienmanager mit. „Er ist halt ein Held!“, ergänzte er. Das Projekt war nicht aussergewöhnlich für ein IT-Projekt: hohe Ansprüche, die Anforderungen waren nur unscharf definiert, mit einer externen Anwendungsentwicklung und, auf Wunsch der Auftraggeber, einem externen Projektleiter. Bei den Auftraggebern handelte es sich um eine Interessengemeinschaft zweier Unternehmen – Konkurrenten, die aus Gründen der Wirtschaftlichkeit zusammengefunden hatten. Beide waren sich zu Beginn des Projektes einig, dass ein „neutraler“ Projektleiter das Vorhaben leiten müsse. Zweimal scheiterte das Projekt. „Der eine Projektleiter ging methodisch richtig vor, dem war nichts entgegen zu setzen. Aber er fand in einem von eher spontanen Aktionen (*ich fände es falsch, Pragmatismus und methodisches Vorgehen in einen Gegensatz zu bringen*) geprägten Umfeld bald keinen Rückhalt mehr. Der zweite Projektleiter war zwar ausgesprochen pragmatisch, wegen seiner fachlichen Defizite wurde er jedoch von den Leuten auch bald boykottiert“. Weiter erzählte mir der Manager eines der auftraggebenden Unternehmen, dass sich im Verlauf des zweiten Projektanlaufes „... der heutige Projektleiter, der in bisherigen Projekten immer nur ein Teammitglied war, durch gute Vorschläge, durch Einhaltung von Versprechen, Übernahme von Verantwortung sowie fachlicher Kompetenz immer mehr ins Zentrum setzte. Mein IG-Kollege und ich entschieden uns darauf hin - vielleicht etwas zu spät - unserem Mitarbeiter das Vertrauen zu schenken“.

Typisch: wieder eines der vielen Projekte, in denen ein „Projekt-Held“ am Werk war und das Vorhaben Dank seiner Akzeptanz, seines Mutes und seiner Beharrlichkeit zu Ende brachte. Bei näherer Betrachtung erfüllte er jedoch formalen Anforderungen des Unternehmens an einen Projektmanager nicht. Jedoch war er ein guter Fachmann, er war akzeptiert, handelte überlegt, und er „konnte es gut“ mit seinen ArbeitskollegInnen.

Auch gibt es Projekt-Helden, die in einem Unternehmen noch nicht entdeckt worden sind. Sie führen ihre Projekte zuverlässig zum Erfolg. Das Augenmerk des Managements aber liegt auf Krisenprojekten im Unternehmen. Viele Unternehmen verhalten sich wie jene Fussballklubs, welche - beflügelt von den guten Resultaten der ersten Mannschaft – die Talentförderung vergessen.

Sicher haben Sie die Aussage auch schon gehört „Du bist ein Held!“. In der Regel äussern wir es einem Menschen gegenüber, der besondere Leistungen vollbracht hat. In jeder Kultur gibt es solche ausserordentlichen Menschen. Vielleicht verwenden wir diese Ausdrucksweise eher umgangssprachlich und sind uns ungenügend bewusst, warum wir Helden brauchen und wer sie sind.

Wer ist nun der Projekt-Held? Warum brauchen wir Helden in einer von Rationalität geprägten Umgebung, wie das in Geschäftsprojekten der Fall ist? Brauchen wir Helden, obwohl sie systemwidrig sind? Wenn ja, was bringen die Helden nebst dem Projekt-Erfolg für einen Nutzen? Wie setze ich sie ein?

2. Achilles – Held der Antike

Den Begriff des Helden haben wir uns aus der Mythologie ausgeliehen. Nicht einer, sondern viele Helden werden beschrieben. Sie alle glänzen durch ihre Stärke, die Anlass für Bewunderung ist. Aber sie sind auch durch Unvollkommenheit geprägt, die gleichermaßen zu ihrem Heldentum gehört und es veredelt.

Wir alle leben mit den Geschichten über Götter, Antigötter, zwiespältige Kreaturen und natürlich unsere Helden. Bekanntester Produzent solcher Mythen war die alt-griechische Kultur. Heute haben wir die Epen aus Hollywood, Bollywood und – für die Helden des Alltags – Tagespresse und Doku-Soaps (*Soap Operas haben erstaunlicherweise keine Helden, oder ...?*). Nicht nur die alten Griechen, jede Gesellschaft kultiviert ihre Mythen.

Wenn es stimmt, dass wir diejenigen Menschen bewundern, die wir selbst gern sein möchten, überrascht die Beliebtheit des Achilles in der Antike nicht. Seine Unerschrockenheit, seine Wendigkeit, sein Mut haben die Menschen inspiriert, trotz seiner Unvollkommenheit, die sich in Ungeduld und vorschneller Gewaltanwendung sowie letztlich auch seiner Verletzlichkeit äußerte. Schauen wir uns seine Geschichte an:

- Achilles wird als Sohn des Peleus und der Meeresnymphe (*Meerjungfrau?*) Thetis geboren. Als Sohn eines menschlichen Vaters und einer göttlichen Mutter war er sterblich. Seine Mutter versuchte aber, ihn zumindest unverwundbar zu machen, und tauchte den Säugling in den Styx, einen heiligen Fluss. Die Stelle an der Ferse, an der sie ihn mit der Hand hielt, blieb jedoch vom Wasser des Flusses unbenetzt und somit die einzige verwundbare Stelle des Achilles.
- Die Weissagung des Sehers Kalchas offenbarte, dass Achilles entweder vor Troja fallen oder ein langes, aber ruhmloses Leben führen werde. Thetis verbarg daraufhin ihren Sohn als Mädchen verkleidet bei den Töchtern von Bekannten.
- Odysseus als Gesandter des König Agamemnon spürte den gottgeweihten Helden auf und enttarnte ihn mit List. Er liess schöne Kleider und Waffen auslegen. Als nun die „Mädchen“, unter ihnen auch der verkleidete Achilles, den Ort mit der Ware betraten, griff Achilles als einziger nach den Waffen.
- Achilles erhielt darauf hin einen Erzieher (heute würde man Coach sagen). Gefragt, ob er ein langes, aber ruhmloses Leben oder ein intensives und ruhmreiches Leben führen wolle, entschied er sich für die letztere Option. Er wurde zum stärksten und wildesten Kämpfer im Trojanischen Krieg.
- Achilles vollbrachte als Anführer der Myrmidonen und Thessalier zahlreiche Heldentaten. Diese waren geprägt von Selbstbewusstheit, Diszipliniertheit, Fantasie, Unerschrockenheit, Mut und Motivationsfähigkeit. Seine Kämpfer sahen in ihn ein Vorbild, das berechenbar, fassbar und konsequent war.
- Gelegentliche Wutausbrüche und andere Charakterschwächen wurden ihm verziehen: von König Agamemnon, weil er von ihm abhängig war und nur durch ihn den Krieg gewinnen konnte; von den Kriegern, weil sie in ihm eine Orientierung hatten.
- Achilles wurde die Liebe zum Verhängnis. Die jüngste Tochter des trojanischen Königs Priamos führte ihn in seiner Verliebtheit, unbewaffnet, Zwecks Eheschliessung in den Tempel, wo ihn Paris mit einem Pfeil in der Ferse tötete.



Abb. 1 Achilles (rechts) betreut seinen verletzten Freund Patroklos

Was nun machte Achilles so einmalig und was können wir von ihm über andere Helden lernen? Diesen Fragen wollen wir im folgenden Kapitel nachgehen.

3. Heldentum – aus der Nähe betrachtet

Die Aufgabe des Helden: Die göttliche Ordnung wieder herstellen

Helden haben eine AUFGABE: im Kleinen geht es nur um ein Projekt – eine Schlacht zu schlagen, einen Dieb zu fangen, eine Bombe zu entschärfen. Aber eigentlich geht es immer auch um mehr: den Bruch der göttlichen Ordnung zu heilen, Gerechtigkeit herzustellen, den bewährten Werten wieder zur Geltung zu verhelfen und damit die Welt zu retten. So steht Achilles in einer Reihe mit Superman, James Bond, und (die von Angelina Jolie verkörperte Frauen-Heldin).

Was macht Helden erfolgreich?

Welche sogenannten Erfolgsfaktoren erkennen Sie bei Achilles? Machen Sie sich Gedanken zu den Helden, die Sie bewegt haben, und vergleichen Sie diese mit nachfolgender Auflistung!

- Leadership: Achilles stand für seine Krieger jederzeit ein, mit Wort und Tag
- Mut und Konfliktfähigkeit: Achilles ging Konflikten nicht aus dem Weg; er war ein Kämpfer
- Beziehungen und Kommunikation; Achilles war für seine Kämpfer jederzeit zu erreichen, und er machte sich zu einem regelrechten Promi der Antike
- Berufungsgefühl: Er wusste, dass sein Ruhm nur durch ausserordentliche Taten erreichen konnte
- Kampfkunst: Beherrschung des Faches.

Aus unserer Coaching-Tätigkeit haben wir eine ähnliche, aber umfangreichere „Hit-Liste“ der Fähigkeiten von Projekt-Helden gesammelt:

- Sie gehen pragmatisch an Aufgaben heran
- Sie beherrschen die PM-Methodiken, und wenden diese behutsam an
- Sie verfassen Statusberichte, die informieren, also knapp, spannend und transparent geschrieben sind
- Sie sind sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst
- Sie sind sich ihrer Berufung klar

- Sie machen andere zu Helden.
- Sie pflegen Kontakte, trotz hoher Arbeitslast.
- Die Beantwortung der E-Mails ist spätestens bis zum nächsten Arbeitstag erledigt
- Sie haben einen guten Draht zu ihren Vorgesetzten und scheuen nicht vor unangenehmen Fragen zurück.
- Sie können Nein sagen
- Sie holen sich das fehlende Wissen
- Sie besitzen eine ausgeprägte Empathie im Umgang mit anderen und sind sympathisch
- Sie trennen zwischen Sache und Personen
- Sie fühlen sich im Umfeld wohl, sie identifizieren sich damit
- Sie schauen weit voraus.

Was treibt den Helden an?

Über die Motive der Helden der europäischen Literatur gibt die Wissenschaft Auskunft. Nach Otto Rank können wir bei fast allen beschriebenen Helden folgendes Muster erkennen:

- Der spätere Held wird als Kind vornehmer Eltern geboren (die grandiose und vortraumatische Ausgangssituation wird damit bezeichnet).
- Das Kind wird erniedrigt und durch Verfolger bedroht, die behaupten, dass seine Geburt Unheil bedeute
- Der „Vater“ oder die Mutter greifen zu Gegenmassnahmen und retten das Kind
- Das gerettete Kind muss die psychischen Folgen der traumatischen Erfahrung aufarbeiten und das Trauma rückgängig machen
- Aus dem hilflosen Wesen wird ein Held; dieser hilft anderen Menschen, die ein ähnliches Unrecht erfahren haben
- Der Mythos zeigt jedoch auch, dass alle Anstrengungen letztlich wieder bedroht sind, denn jeder Held besitzt eine „Achillesferse“. Dieses Zeichen symbolisiert die anhaltende Wirkung des Traumas, das trotz heldenhafter Anstrengungen nicht ungeschehen zu machen ist. Und so mündet der Mythos vom Helden in eine Tragödie ein, die nicht zuletzt über die Vergeblichkeit der Rache belehrt.

4. Helden-Kulturen und Kultur-Helden

Wir erkennen daraus schon, dass Heldentum kulturgebunden ist. Buddha passt schlecht in unsere Helden-Liste – was der einen Kultur ein Held ist, ist der anderen ein Verlorener. Das gilt mit Sicherheit für unsere globalisierte Welt. Aber auch innerhalb einer Kultur gibt es Sub-Kulturen: Der eine Held lässt sich im Sportstadion feiern, der andere wird erst durch die Verborgenheit seines Tuns zum solchen. Und schon in einem einzigen Unternehmen sind unterschiedlichste Kulturen vereint. Der Buchhalter mit seiner vergangenheitsorientierten Sicht, der Applikationsentwickler mit seiner gegenwartsorientierten und der Manager mit seiner zukunftsorientierten Sicht lassen sich von unterschiedlichen Wertesystemen leiten und motivieren. Projekthelden müssen sich multi-kulturell bewähren.

Mehr noch, sie müssen die Kultur, in der sie leben, verkörpern und virtuos zum Ausdruck bringen, damit das Volk und seine Führer sich selber in ihnen wiedererkennen. Ian Mitroff hat basierend auf dem Jungschen Klassifikationsmodell vier Kultur-Typen entwickelt. Für jeden Kultur-Typ gibt es einen idealtypischen Projekt-Helden:

Die gefühlsbasierte Kultur, die zu grosser Flexibilität und Innovation tendiert, favorisiert den Abenteurer; die denkorientierte Kultur, welche zu Ordnung, Struktur und Rationalität tendiert, den Sheriff; die sinnorientierte Kultur, welche den Fokus auf innerbetriebliche Interessen setzt und eher kurzfristig denkt, den Kämpfer; und die intuitionsorientierte Kultur, die einen ausserbetrieblichen Fokus hat und eher langfristig denkt, den Künstler.

Helden sind eins mit ihrer Kultur. Fragen Sie nach den Projekt-Helden im Unternehmen! Unterhalten Sie sich ausführlich mit ihnen – Sie werden wahrscheinlich mehr erfahren als durch eine akribische Lektüre des Jahresberichtes!

5. Die Helden integrieren

Projektarbeit und deren erfolgreiche Abwicklung wird in Unternehmen immer bedeutender. Man will sie professionalisieren, und das heisst oft, sie basierend auf der Disziplin des Qualitätsmanagements zu rationalisieren. Zufälle sollen durch die Einführung von Vorgehensmodellen und Richtlinien reduziert, gar eliminiert werden. Die Einführung von Standards und Modellen soll Nachhaltigkeit, Vorhersagbarkeit und Personenunabhängigkeit garantieren.

Heldentum ist mit solchen Frameworks nicht in jeder Hinsicht vereinbar. Kulturübergreifend haben Helden mit Unberechenbarkeit zu tun, sie gehen ihren eigenen Weg und, wie Achilles, sie gehorchen selten dem König. Helden haben eine starke Intuition für den richtigen Weg und nicht immer ist dies vereinbar mit den festgelegten Regeln. Heldentum braucht Freiheit. Überall, wo sich Menschen ganz persönlich wohl fühlen, sich verwirklichen, sich mit ihrer Tätigkeit identifizieren können, schlummert versteckt ein Held.

Für ein Unternehmen sind solche Menschen ein ausserordentliches Potential. Aber sie sind auch eine Gefahr, in dem sie zig Sonderwege gehen, Prioritäten verwässern, und insgesamt viel Aufhebens um sich machen.

Wenn Projekte das Unternehmen verändern und etwas Neues bringen sollen, gleichen sie Expeditionen. Sie streben nach dem fast Unmöglichen und sind von Natur aus risikoreiche Vorhaben. Wohl gibt es Projekte, bei denen man eine gewisse Erfahrung gesammelt hat und Vorgehensmodelle sinnvoll sind. Viele Projekte können jedoch nur mit einer gehörigen Portion Heldentum erfolgreich umgesetzt werden: Persönlichkeiten also, die neue Wege wagen und Verantwortung übernehmen.

Insofern ist es falsch, wenn ein Unternehmen versucht, dem Heldentum durch übertriebene Richtlinien-treue den Garaus zu machen. Besser ist, das Eine zu tun, ohne dass Andere zu lassen. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre Helden zu integrieren. Die nachfolgende Abbildung stellt unser Verständnis eines ausgewogenen Projektmanagements, welches das Erfahrungswissen und die Leistung der Helden zusammenbringt mit der Disziplin des Projektmanagements und den Kniffen der Prozessbegleitung:

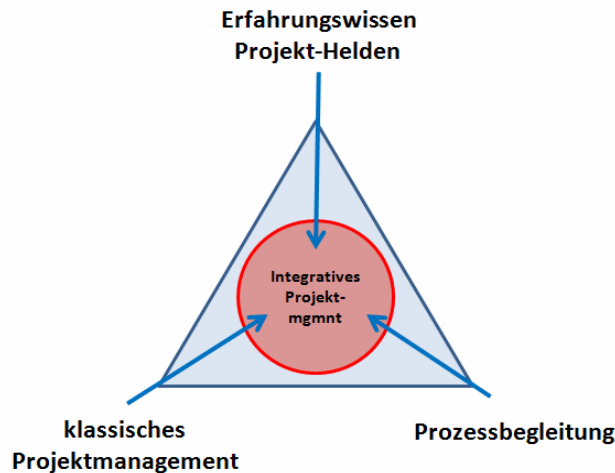


Abb. 2 Quellen des integrativen Projektmanagements [Schwaninger, Körner; 2004]

Wir plädieren also dafür, dass Unternehmen ihre Helden nicht in Schönheit sterben lassen – sondern dass sie sie aufspüren und einsetzen, also in ihre Kultur, Führungslogik und Managementsysteme integrieren.

6. Heldentum fördern

Wo gedeihen Projekt-Helden?

Eine der ganz wenigen empirischen Studien, die uns über Projekthelden Auskunft geben, wurde von Andy Crove durchgeführt. In seinem Buch „Alpha Project Managers: What the top 2% know that everyone else does not“ beschreibt er die Umgebung, in welcher sich Projekt-Helden entfalten konnten. Helden gedeihen dort, wo

- eine dedizierte Karrierelaufbahn für Projektmanager implementiert ist (... wäre Achilles je entdeckt worden, wenn er sich nicht mit anderen Kriegern gemessen hätte?)
- eine Projektmanagement-Methodik eingeführt ist (... wäre Achilles, der „Schnellfüßer“, wie er auch genannt wurde, mit einer Keule flink genug gewesen?) (verstehe ich nicht .. MK)
- Taten gewürdigt werden (... wären Helden je als solche betrachtet, hätte man nicht ihre Unterfangen gebührend gelobt?)
- die Wichtigkeit der Management-Disziplin gelebt wird (... wäre ein Held ein Held, hätte er die kontextabhängige Disziplin nicht beherrscht hätte und diese vom Umfeld nicht anerkannt wäre?) (???? MK)
- eine ausgeprägte Fehlerkultur vorliegt (... wäre Achilles erfolgreich gewesen, wenn er sich während der Auseinandersetzungen auf die Fehler seiner Mitkämpfer konzentriert hätte?)
- Ehrlichkeit prämiert wird (... wäre Achilles berühmt geworden, wenn er nicht seine Missgunst deutlich kommuniziert und danach gehandelt hätte, auch wenn dabei Köpfe rollten...?)
- Besinnung und Schwächen gezeigt und dies als Stärke und nicht als schlechte Eigenschaft verstanden wird (... haben Sie je einen Helden geliebt, der nicht auch seine Krisen hatte?)
- das Einholen von Ratschlägen als Erweiterung des Horizontes und der Klärung betrachtet werden (... waren alle Helden, die nach Delphi zum Orakel wanderten, Schwächlinge?)
- also Führung als Kunst verstanden wird (??? MK).

Selber Held sein

Setzen Sie sich und horchen in sich hinein. Welche Ihrer eigenen Heldentaten fällt Ihnen ein? Vielleicht spontan keine; ... dann nehmen Sie sich Zeit. Lesen Sie eine Heldengeschichte. Überlegen Sie: Was spornt Sie an? Was bremst Sie? Projizieren Sie Ihr Bild in Ihr Wirkungsumfeld. Wie fühlen Sie sich? Was, tut der bekannte Held in Ihrem Unternehmen, was Sie nicht tun? Haben Sie eine Geschichte? Erzählen Sie die Geschichte! Wie spannend war Sie für den Zuhörer?

Der Held in Ihnen wird mit Sicherheit sein Feedback geben über seine Stärken, wie auch über seine „Achillesferse“.

7. Projekt-Helden: gesucht – gefunden

Heutzutage gibt es ausgefeilte Rekrutierungsprozesse – auch für Projektleiter. Wir aber suchen die die Crovchen 2% „Alpha Project Managers“, die Projekthelden. Crove sagt ganz klar: was diese Leute vor allem können, ist Beziehungen zu spinnen und zu pflegen, und dies in alle Richtungen und zu allen Gruppen von Projektbeteiligten. Um solche Projekthelden zu finden, müssen wir vermehrt auf Inspiration und Emotionalität zu achten, welche die Grundlagen und die Erfolgsbedingungen für jede Art von Beziehung sind. Wer Projekthelden sucht, fragt:

- Inspiration: Kann er sich und andere inspirieren? Ist die Inspiration auch aus den Zielen ableitbar? (?? MK)
- Macht: Hat er die Fähigkeit, mit Macht umzugehen? ... das politische Geschick, sich durchzusetzen?
- Regeln: Ist er fähig, Regeln intelligent einzuhalten und sie intelligent zu brechen? Lebt er seine eigenen Regeln?
- Überraschung: Kann er Andere überraschen?
- Geschichten: Ist er fähig Geschichten zu erzählen und Geschichten zu entwickeln?
- Leidenschaft: Kann er Leidenschaft entflammen lassen?

Erzählen Sie Geschichten! Präsentieren Sie Projekte, machen Sie daraus eine Geschichte. Unwiderstehliche Köder für einen Helden sind Herausforderungen und die Aussicht auf Ruhm. Ähnlich wie Odysseus, den Achilles enttarnen konnte, sollten Sie in ihrem Unternehmen das auch tun. Was sind die Waffen und was die Kleider in ihrem Arsenal von Anreizen?

Bringen Sie Vorbilder! Lassen Sie Top-Leute aus den eigenen Reihen sprechen; lassen Sie die eigenen Helden die Maske vom Gesicht nehmen!

Achten Sie in Ihrer Rekrutierung vermehrt auf die „Mythologie-Kompetenz“ des Kandidaten. Ihr Kulturbewusstsein Ihres Unternehmens und die Geschichten Ihrer Helden bilden fundierte Selektionskriterien. (??? MK)

8. Einsatz des Helden in der Projektarbeit

Projekt-Helden sind grundsätzlich in jedem Unternehmens-Projekt einsetzbar. Ob das Sinn macht, hängt vom Einzelfall ab. Kraft ihrer Rolle und Persönlichkeit sollen sie vom Projektstart bis zum Projektabschluss ihre „Freiheiten“ ausleben dürfen. Aber sie sollten auch über ihre Beweggründe berichten, so dass ein Lerneffekt für andere entsteht. Projektarbeit mit Heldentum heisst:

- Projektstart: den Mythos des Projektes entdecken, gestalten und verbreiten, so dass jedem die Wichtigkeit des Vorhabens sowie die eigene Bedeutung dafür klar sind
- Projektentwicklung: den „Mythos“ des Vorhabens konsequent leben, von der täglichen Besprechung bis zum Quartalsbericht
- Projektabbruch: heldenhafte, vergebliche Rettungsversuche werden gewürdigt
- Projektabschluss: die Erfolgsgeschichte verfassen und der Nachwelt hinterlassen.

Helden sind Vorbilder. Sie sollten

- als Person sichtbar und ansprechbar gemacht werden
- in den Projektmanagement-Aus- und Weiterbildungen auftreten und ihre Erfahrungen teilen
- regelmässig Veranstaltungen über Best Practice im Projektmanagement referieren
- ihre Geschichten veröffentlichen.

9. Zusammenfassung

„Du bist ein Held!“ – diese Exklamation ist trotz aller Rationalitätsbemühungen in den Unternehmen eine Realität. Helden zeichnen sich aus durch besondere Fähigkeiten, auch jenseits des kognitiven Bereichs - Persönlichkeit, Intuition und Mut sind einige der Attribute, die sie auszeichnen. Mit diesen Eigenschaften erreichen sie aussichtslos erscheinende Ziele. Sie gehen oft mutig unkonventionelle, ja systemwidrige Wege.

Projekt-Helden sind, gerade wegen ihrer Verbundenheit mit den bedeutsamen Sub-Kulturen ihres Unternehmens nicht eindeutig charakterisierbar. Helden können nur in Kenntnis dieser Sub-Kulturen identifiziert, gefördert und nutzbringend eingesetzt werden.

Es geht nicht darum, für oder gegen Helden in Projekten zu sein. Sie sind hilfreich und oft notwendig. Sie nützen in herausfordernden Projekten und können, unter anderem Kraft ihrer Persönlichkeit, einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der Projekt- und Unternehmenskultur leisten. Die Kunst liegt in der intelligenten Integration der Helden in ihre Umfeld.

10. Literaturverzeichnis

- Crove, Andy (2006). Project Managers - what the Top 2% Know That Everyone Else Does Not.
- Körner, Markus (2008) Geschäftsprojekte zum Erfolg führen – das neue Projektmanagement für Innovation und Wandel im Unternehmen (im Erscheinen)
- Mitroff, Ian (1983). Stakeholders of the Organizational Mind.
- Peters, Tom (2003). Re-Imagine.
- Rank, Otto (1909). Der Mythos von der Geburt des Helden. Leipzig, Wien: Deuticke.
- Schwaninger M. / Körner M. (2004). Organisationsprojekte managen. Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, Working Paper 37.
- Smirchich, L. /Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World.