

Interview

Trend-Gespräch mit Mattias Hällström

## "Der Mensch steht im Zentrum – nicht Methoden und Tools"

Projekte haben vor allem mit Menschen zu tun. Wichtig ist deshalb, das Augenmerk bei der Entwicklung von PM-Software auch auf Funktionen für die Führung von Menschen und für deren Zusammenarbeit zu legen. Regina Wolf-Berleb und Petra Berleb sprachen in Stockholm mit Projectplace-Gründer Mattias Hällström über Trends im Bereich Social Business und darüber, wie sich die Projektzusammenarbeit optimal durch IT-unterstützen lässt und warum Methoden für den Projekterfolg nicht wirklich ausschlaggebend sind.

*Herr Hällström, wie entstand die Idee für Projectplace?*

Ursprünglich entstand die Idee in Deutschland. Ich arbeitete damals, 1996, mit meinem Forschungsteam in einem Projekt des Fraunhofer-Instituts in Darmstadt mit. Das Thema lautete: "Basisunterstützung für die Zusammenarbeit – basierend auf der neuen Internet-Technologie, dem HTTP-Protokoll".

Ein englischer Kollege demonstrierte mir damals, dass im Internet auch echte Interaktion möglich war, nicht nur die statische Anzeige von Inhalten. Er zeigte mir die GIF-Grafik von einem OK-Button, auf den man klicken konnte, so als würde man direkt in einer Softwareanwendung arbeiten. Aber es war keine Software, sondern ein Dienst im Internet. Ich war fasziniert und dachte mir: "Das ist es!" Die erste Anwendung, die wir dann online umsetzten, war eine Forschungszusammenarbeit zum Thema "Sprechakttheorie", ein Wissenschaftszweig, bei dem die Zusammenhänge zwischen sprachlichen Äußerungen und Handlungen untersucht werden. In dem Projekt konnte man über eine Anwenderoberfläche im Web seine Mitarbeit bestätigen. Die Anwendung trackte die Eingaben und zeigte sie für alle Teilnehmer sichtbar an. So ließ sich sofort erkennen, wer sich aktiv beteiligte und wer einfach nur dabei war.

Ich sah damals die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben könnten und kaufte dem Fraunhofer Institut diese Software für 1.000.000 SEK (ca. 100.000 Euro) ab, um schnell mit einer Lösung auf den Markt zu gehen. Dies war die Basis von Projectplace, die wir dann weiterentwickelt haben.

### Autoren

**Regina Wolf-Berleb**

Zertif. Projektmanagerin (GPM, Le-vel B), langj. Projekterfahrung, seit

Januar 2008 geschäftsführende Gesellschafterin beim Projekt Magazin.

Kontakt: [rw@projektmagazin.de](mailto:rw@projektmagazin.de)

**Petra Berleb**

Wirtsch.-Informatikerin, Projektmanagerin AFW, Geschäftsführerin u.

Herausgeberin des Projekt Magazins

Kontakt: [pb@projektmagazin.de](mailto:pb@projektmagazin.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### ähnliche Artikel

**in den Rubriken:**

[Interviews](#)

[Software / Nutzen für Projekte](#)

### Service-Links



[Projectplace](#)

*Die Basis von Projectplace wurde also in Deutschland entwickelt?*

Ja, die Teile, die vom Fraunhofer-Institut kamen. Einen großen Anteil hatte aber auch unser Forschungsteam in Schweden, das auf dieser Basis den Prototyp von Projectplace entwickelte. Mein Part dabei war, jeglichen Anwender-Input in einer eigenen Datenbank zu speichern, so dass das System alle Teilnehmer automatisch über Aktualisierungen informieren, ihnen also Feedback geben konnte. Das war etwas komplett Neues und eine echte "soziale Funktion". Das Feedback wurde automatisch per E-Mail an die Teilnehmer versandt. Denn im Gegensatz zu heute war es damals – zehn Jahre bevor es Facebook gab – noch nicht üblich, dass sich Menschen selbstständig in ein Programm einloggen, um sich über ein Board aktiv zu informieren.

*Projectplace unterscheidet sich sehr von anderer Projektmanagement-Software. Herkömmliche Tools sind z.B. auf die Planung, die Steuerung und die Kostenüberwachung von Projekten ausgerichtet. Aber Projectplace war schon immer auf die Zusammenarbeit in Projekten fokussiert. War das von Anfang an so geplant?*

Der soziale Aspekt bei Projectplace war schon immer vorhanden. Ich wurde sehr stark inspiriert vom Sprachphilosophen John Searle und vom Buch "Understanding Computers and Cognition" von Fernando Floris and Terry Winograd. Beide studierten bei John Searle, einem Vertreter der Sprechaktheorie, und adaptierten seine Lehre in ihrem Buch. Eine Essenz des Buchs lautet: Wenn Sie die Zusammenarbeit von Menschen technisch unterstützen wollen, dann müssen Sie zuerst verstehen, wie Menschen die Sprache verwenden. Das ist aus meiner Sicht der wichtigste Aspekt für eine wirkungsvolle IT-Unterstützung.

Laut Sprechaktheorie ist der größte Anteil der Arbeit in einem Unternehmen, verbindliche Zusagen herzustellen, einzuhalten und zu koordinieren. Ein wesentlicher Teil der Arbeit eines Projektmanagers besteht also darin, Gespräche mit den Teammitgliedern zu führen, um genau dies zu erreichen. Ein technisches Tool sollte dem Projektmanager dabei mit entsprechenden Funktionen helfen. In Projectplace unterstützen wir dies z.B. durch ein Facebook-ähnliches Kommunikationstool sowie durch eine Art Kanban-Board zur Workflow-Visualisierung, das *alle* Verbindlichkeiten der einzelnen Teammitglieder für alle anderen transparent macht. Letzteres erhöht nicht nur die Einsatzbereitschaft der Teammitglieder und die Fähigkeit, selbstständig Absprachen zu treffen, sondern auch deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Denn wenn eine Zusage für alle sichtbar ist, gibt man damit vor allen anderen ein starkes "Versprechen" ab. Für ein solches öffentlich gegebenes Versprechen setzt man sich, laut moderner Verhaltensforschung, besonders stark ein.

Projekte sind für uns kein technisches System, sondern Projekte haben mit Menschen zu tun. Menschen sind sensibel, haben Gefühle und die Fähigkeit, große Ziele zu erreichen. Deshalb ist es aus meiner Sicht falsch, ei-



**Mattias Hällström**

Mattias Hällström ist einer der Gründer von Projectplace. Bis Januar 2005 leitete er das Unternehmen; seither ist er als Direktor der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Projectplace Schweden für die Produktentwicklung verantwortlich. "Wir gründeten das Unternehmen 1998 mit der Vision, eine radikal verbesserte Unterstützung von professionellem Projektmanagement zu bieten".

nen Projektmanager zu benennen, der nur die Planung und die Steuerung des Projekts durchführen soll. Es geht hauptsächlich darum, die Führung von Menschen und deren Zusammenarbeit zu optimieren.

*Was sind die größten Trends, die Sie im Social Business beobachten?*

Ich sehe vor allem zwei große Trends: Der erste ist das stetig wachsende Wissen über die menschliche Natur, über das menschliche Gehirn. Aus der Forschung wissen wir, dass das Gehirn sozial "denkt". Das macht uns als Menschen einmalig.

Der Beginn dieses Trends lässt sich z.B. in der Management-Literatur der 90er Jahre erkennen, als Daniel Goleman sein Buch über die Emotionale Intelligenz schrieb. Aber auch z.B. in der Psychotherapie zeigt sich dieser Trend deutlich: Früher war der Zugang zur menschlichen Natur eher mechanistisch. Man dachte, wenn man vier bis fünf Jahre lang versucht, den Menschen und seine Psyche zu analysieren, um alles darüber herauszufinden und zu verstehen, sind alle Probleme gelöst. Das ist ein sehr naiver Ansatz, der vom Denken der alten Wissenschaft herrührt, die noch sehr einfache Systeme beschrieb.

Das wachsende Wissen über die menschliche Natur, über uns selbst, lässt uns auch das Universum ein bisschen besser verstehen. Wir stellen z.B. fest, dass lineare, nicht komplexe Systeme eine Ausnahme sind. Fast alles, was wir sehen, jedes Problem, ist extrem komplex. Es lässt sich also nicht dadurch lösen, dass man es analysiert und in Einzelteile zerlegt. Diese Erkenntnis brachte in der Psychotherapie vor etwa zehn Jahren eine Entwicklung hin zu mehr verhaltensorientierten Therapien in Gang, während die traditionellen Formen, wie die Psychoanalyse, langsam verschwinden. Die neue Therapieform lautet eher: "Nimm die Situation an, wie sie ist und ändere dein Verhalten. Falls du ein Problem hast, musst du es nicht genau verstehen. Das Entscheidende ist nur, es so schnell wie möglich zu lösen."

*Es geht also darum, die Komplexität zu akzeptieren und zu lernen, mit ihr zu leben?*

Ja, genau! Der erste Schritt ist aufzugeben, alles verstehen zu wollen. Das ist etwas, das man in seinem Leben immer tun kann, egal ob im Beruf, z.B. als Produktmanager, in der Beziehung mit dem Partner oder im Zusammensein mit seinen Kindern. Wir müssen erst einmal akzeptieren, wie komplex die Welt ist und dann versuchen, mit dieser Komplexität zu leben. Es geht nicht darum, z.B. die Bedeutung des Universums zu verstehen, sondern darum, einfach damit umzugehen und dankbar zu sein, dass wir so viel über das Universum und die Natur des Menschen lernen dürfen. Das ist der Trend: Sich wieder darauf zurückzubedenken, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

*Und welches ist der zweite Trend?*

Der zweite große Trend geht Hand in Hand mit dem ersten: Es ist die immer leistungsfähiger werdende Technologie, die eine extrem schnelle Entwicklung z.B. in den Bereichen Kommunikation und Informationsspeicherung ermöglicht. Und wenn es eine neue, wichtige Technologie gibt, wie das Buch zu Zeiten Gutenbergs oder heute das Internet, führt das immer zu Metaphern oder Analogien in der Sprache. Denn die Sprache ist das Medium, in dem wir denken und das wir verwenden, um Dinge zu beschreiben. Deshalb beginnen Menschen zu denken, wie die Werkzeuge, die sie haben. Darum sprechen wir heute z.B. von sozialen Netzwerken. Der Begriff "Netzwerk" ist ent-

standen, weil die Technologieentwicklung uns Computer brachte, die wir irgendwann mit Kabeln verbanden und so Netzwerke herstellten. Mittlerweile ist der Begriff Netzwerk zu einer grundlegenden Metapher in der Gesellschaft geworden – für alles! Wir sprechen von sozialen Netzwerken, wir sprechen heute mittlerweile von Wertschöpfungs-Netzwerken. Das sind ganz offensichtliche Metaphern für den Technologietrend, der hinter den Kulissen stattfindet.

*Wie wird sich das auf die Unternehmen auswirken?*

(Lacht) Ich wäre froh, wenn ich das vorhersehen könnte. Aber man kann die Veränderungen schon jetzt erkennen. Unternehmen arbeiten verstärkt in übergreifenden Netzwerken. Kunden, Lieferanten, Abteilungen, alle wachsen zusammen und können über Netzwerke miteinander arbeiten und voneinander lernen. Die Wertschöpfungskette endet nicht in einer Firma, sondern geht über deren Firmengrenzen hinaus und das haben die Firmen mittlerweile erkannt.

Mittlerweile verkaufen Firmen ihre Produkte an andere Firmen, die daraus wiederum Dinge herstellen, die in Konkurrenz zu den eigenen Produkten stehen. Samsung zum Beispiel ist ein großer Wettbewerber zu Apples iPhone. Gleichzeitig liefert Samsung aber auch die meisten Hauptbestandteile des iPhone. Es handelt sich hier also nicht mehr um eine Wertschöpfungskette, sondern um ein Wertschöpfungs-Netzwerk. Das ist es, was durch den Technologietrend in den Firmen passiert. Firmen werden also in Netzwerken arbeiten müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen.

Diese Entwicklung können wir bei Projectplace deutlich erkennen, wenn wir mit unseren Kunden sprechen. Ein großes Thema ist dabei die Zusammenarbeit der Mitarbeiter: Zusammenarbeit innerhalb einer Abteilung, einer Firma, eines Projekts oder auch firmenübergreifend mit anderen Menschen, wie Auftraggeber, Kunden, Zulieferer, Projektmitglieder, Stakeholder usw. Die Abteilungsleiter sagen ihrer IT-Abteilung, dass sie ein Tool brauchen, mit dem sie die Zusammenarbeit organisieren können. Die IT-Abteilung schlägt dann z.B. Microsoft Sharepoint vor. Aber sobald die Zusammenarbeit über die Firmengrenzen hinweg geht, kommen eben Tools wie Projectplace ins Spiel.

*Die Zusammenarbeit über die Firmengrenzen hinweg wird also immer wichtiger?*

Ja genau, und das passiert bereits. Das haben Fernando Floris und Terry Winograd in dem Buch, das ich zu Beginn erwähnte, bereits vorhergesehen. Sie nannten das "pluralistische Netzwerke". Das werden die neuen "Firmen" der Zukunft sein. Indem aus allen möglichen Bereichen und Firmen unterschiedliche Menschen mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten, Wertevorstellungen, Herkunft, mit unterschiedlichen Sprachen eine gewisse Zeit für eine bestimmte Aufgabe sich in Netzwerken wiederfinden um gemeinsam einen Nutzen zu schaffen. Und dann auch wieder auseinander gehen. Dabei ist die Technologie, die diese Netzwerke unterstützt, enorm wichtig. Das klingt utopisch, aber das passiert schon. Wir müssen alle zukünftig in diesen pluralistischen Netzwerken arbeiten, wenn wir erfolgreich sein möchten.

Projectplace zum Beispiel hat ein gemeinsames Projekt mit der Firma proventis und ihrem Produkt Blue Ant, auch ein SaaS-Tool, durchgeführt. Wir haben das Ressourcenmanagement-System von Blue Ant in Projectplace integriert und so Synergien zwischen beiden Systemen geschaffen. Dieses Produkt verkaufen wir nun zusammen. Das ist ein gelebtes pluralistisches Netzwerk.

*Was glauben Sie, welche Fähigkeiten braucht ein guter Projektmanager zukünftig?*

Wie ich es vorhin bei den Trends schon beschrieben hatte: Ein guter Projektleiter muss mit den zukünftigen Technologien und den damit gegebenen Möglichkeiten umgehen können und die Menschen mit ihrem Verhalten verstehen lernen. Weiterhin sollte er lernen zu verstehen, wie das Gehirn funktioniert und das enorme Potential erkennen, das sich dahinter verbirgt. Aber diese Beschreibung passt für alle Berufe, nicht nur für Projektmanager. Das sind die Basiskompetenzen, die zukünftig gefragt sind: Wie kann ich z.B. mein Verhalten oder das Verhalten meiner Mitarbeiter positiv beeinflussen? Über diese Kompetenzen muss auch ein Manager verfügen.

*Sie halten das Verständnis für das menschliche Verhalten für das Wichtigste?*

Der Mensch ist das Wichtigste, er steht im Zentrum. Wenn wir also damit beginnen, uns auf den Menschen und sein Verhalten zu konzentrieren, dann wird sich auch etwas an unserem Erziehungs- und Schulsystem ändern. Wenn Sie z.B. ihre Muskeln aufbauen wollen, dann gehen Sie ins Fitnessstudio. Wollen Sie, dass Menschen sich weiterbilden, gibt es derzeit als Antwort nur die Möglichkeit, Bücher zu lesen. Wollen Sie z.B. promovieren, müssen Sie die besten 100 Bücher zu einem bestimmten Thema gelesen haben.

Aber das allein kann es heute nicht mehr sein. Unser Erziehungssystem ist in den Zeiten des Buchdrucks stehen geblieben. Das Internet und die sozialen Netzwerke bieten eine neue Art des Lernens und der Informationsgewinnung. Das ist eine riesige Veränderung und muss sich auch im Erziehungssystem niederschlagen. Da Menschen und deren Zusammenarbeit sehr wichtig sind, ist das eine große Herausforderung. Schließlich sind Menschen flexibel und agil und können sich ändern. Die Kapazität eines Menschen ist riesig.

So wie jeder weiß, dass er seinen Körper total verändern könnte, wenn er die nächsten fünf Jahre extrem trainieren würde, ist es auch mit unserem Gehirn. Wenn Sie als Mensch Ihr Verhalten ändern wollen, müssen Sie ihr Gehirn trainieren und sich weiterbilden. Menschen, die an ihren mentalen Fähigkeiten arbeiten, können sich komplett verändern – und der Mensch ist lernfähig bis ins hohe Alter.

*Warum machen das so wenige?*

Menschen müssen sich mehr zutrauen und einfach versuchen, ihre Kapazitäten mehr nutzen. Alles ist möglich. Jeder Mensch kann sich verändern und seine Fähigkeiten ausbauen.

Das Technikpotential für diese Herausforderungen ist sehr groß. Technik ist eben genauso wichtig wie der Mensch. Der Erfolg von Projekten hängt auch von der Technik ab, nicht nur von den Menschen. Die Technik ist die Basis, damit sich Menschen gut organisieren und damit besser zusammenarbeiten können. Was nicht wichtig ist, sind analytische Methoden wie z.B. der kritische Pfad oder die Methoden, wie sie bei PRINCE2, IPMA oder PMI beschrieben sind.

*Interessant, dass Sie das sagen. Warum sind diese Methoden nicht wichtig?*

Weil sie keine Probleme lösen. Man kann es mit den Religionen vergleichen: Jede Religion behauptet von sich, sie ist die einzig wahre und richtige Religion. Die Aufgaben eines Projektmanagers sind so schwer und anspruchsvoll und nur wenn sie diese eine Methode ganz genau gelesen haben und danach handeln, dann werden die Projekte erfolgreich sein? Ist das wirklich so? Ich sehe das anders. Denn dieser Irrglaube ist für mich der wahre Grund, warum Firmen ineffektiv sind und Projekte scheitern. Ist ein Projekt gescheitert, behaupten die Vertreter dieser Methoden, dass es gescheitert ist, weil die Methode xyz nicht korrekt angewandt wurde. Man hätte besser planen sollen, den kritischen Pfad beachten oder eine bessere Risikoanalyse machen sollen usw. Diese Methoden geben den Projektmanagern eine trügerische Sicherheit. Menschen und ihr Verhalten lassen sich nicht in Methoden pressen. (Hinweis der Redaktion: siehe auch "[Checklisten und Tools – trügerische Sicherheit für angehende Projektleiter](#)", Projekt Magazin 1/2011)

Das Ungünstigste, das Sie als Projektmanager tun können, ist zu sagen: "Ich haben ein schlechtes Team, ein schreckliches Projektumfeld und schwierige Stakeholder. Ich schaffe das Projekt nur, indem ich mich streng an die Vorgaben und Methoden halte." Das alleine wird die Probleme nicht lösen, das Projekt wird trotzdem scheitern. Ich muss meine sozialen Fähigkeiten und meinen Umgang mit Menschen weiterentwickeln. Methoden sind nicht dazu geeignet, das Verhalten von Menschen zu verstehen oder zu verändern.

Ich will damit nicht sagen, dass Projektmanagement-Methoden grundsätzlich schlecht sind. Ich will nur klar machen, dass die reine Methodenanwendung allein keine guten Projekte ausmacht. So ist es z.B. wichtig, genau das Ziel und den Nutzen des Projekts zu kennen, bevor ein Projekt begonnen wird. Aber muss dafür ein 100-seitiges Dokument geschrieben werden?

Indem wir mit Projectplace anders mit diesen großen Herausforderungen umgehen, wollen wir die Menschen in ihrer Zusammenarbeit besser unterstützen. Wir wollen Projekte für die Menschen erfolgreicher machen.

*Das ist ein schönes Schlusswort, Mattias wir danken Ihnen für diese Interview!*

## Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter [www.projektmagazin.de/ausgaben/2012](http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2012) oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.