

TOMAS BOHINC

Führung im Projekt



Springer Gabler

Führung im Projekt

Tomas Bohinc

Führung im Projekt

 **Springer** Gabler

Dr. Tomas Bohinc
Systemische Organisationsberatung
Waldstrasse 52
64529 Nauheim
Deutschland
E-Mail: tbohinc@t-online.de

ISBN 978-3-642-22625-0 e-ISBN 978-3-642-23149-0
DOI 10.1007/978-3-642-23149-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhalt

1 Die Führungsrolle des Projektleiters	1
Führung im Projekt	1
Projektleitung: Führungsrolle in der Sandwichposition	2
Führung steuert die Projektmitglieder	4
Die Projektorganisation prägt die Projektführung	12
Führungsaufgaben des Projektleiters	16
Personalmanagement organisiert und managet das Projektteam	16
Personalbedarf planen und das Projekt organisieren	17
Führung beginnt mit der Festlegung der Führungsbeziehungen	19
Das Projektteam finden und für das Projekt gewinnen	23
2 Projektteam entwickeln und managen	31
Die Dynamik des Projektteams	31
Kleine Geschichte der Gruppendynamik	32
Projektteams: Die Arbeitsform des Projektmanagements	37
Teamführung organisiert die Zusammenarbeit im Team	52
Steuerungsaufgaben im Teamentwicklungsprozess	61
Virtuelle Teams entwickeln und führen	78
Kleine Geschichte der Virtuellen Teams	79
Herausforderungen Virtuelle Teamführung	80
Vertrauen in Virtuellen Teams	87
Arbeitsorganisation in virtuellen Teams	88
3 Projektmitarbeiter führen	93
Führen mit Stil	93
Kleine Geschichte der Führungstheorien	94
Erfolgreiche Projektleiter führen effektiv	101
Führen durch Motivation	109
Kleine Geschichte der Motivationstheorien	109
Motivation ist gut – Motivation steigern ist besser	114
Motivation braucht motivierende Bedingungen	119
Motivation im Projekt	123

Führen mit Führungstechniken	126
Kleine Geschichte der Management-by-Techniken	127
Führen mit Zielen	129
Aufgaben delegieren	134
Arbeitsleistung kontrollieren	139
Führen durch Entscheidungen	143
Kleine Geschichte großer Entscheidungen	144
Transparente Entscheidungssituationen verringern das Risiko	147
Entscheidungstechniken bereiten Entscheidungen vor	151
Entscheidungsformen: Die passende Form zur Entscheidung	156
Teamentscheidungen nutzen die Intelligenz von Team	158
Akzeptanz hilft Entscheidungen umzusetzen	159
Führen durch Kommunikation	162
Kleine Geschichte der Kommunikationsmodelle	162
Gespräche als Führungsinstrument	167
Führungsgespräche steuern den Projektverlauf	178
Führen mit Gefühl	194
Kleine Geschichte der emotionalen Intelligenz	195
Die harte Wirkung der weichen Gefühle	196
Projektphasen sind durch Grundstimmungen geprägt	206
Gefühle wahrnehmen und zeigen erleichtert die Kommunikation	208
4 Der Projektleiter als Führungspersönlichkeit	211
Führungskompetenz des Projektleiters	212
Fach- und Prozesskompetenz: Die Säulen erfolgreicher	
Projektleitung	212
Führungseigenschaften helfen, Mitarbeiter zu führen	213
Projektleiterpersönlichkeit entwickeln	220
Lernen, aus den eigenen Erfahrungen zu Lernen	220
Feedback einholen	222
Handlungsmuster erkennen	224
Selbstreflexion als Impuls zur Veränderung nutzen	226
Persönliche Exzellenz entwickeln	227
5 Nachwort	231
Literatur	233
Der Autor	237
Sachverzeichnis	239

Vorwort

Sie sind Projektleiter geworden. Oder Sie haben schon mehrere Projekte geleitet. In beiden Fällen haben Sie eine spannende, abwechslungsreiche und zukunftsichere Aufgabe, denn Projektleiter treten mehr und mehr aus dem Schattendasein der Organisation heraus. Projektleiterkarrieren sind in vielen Unternehmen mit der einer Führungskräfte vergleichbar. Und nicht zuletzt ist eine Projektleiterkarriere auch ein Sprungbrett in eine Führungsaufgabe in der Linie.

Projektleiter sind auch Führungskräfte, denn sie nehmen tagtäglich Führungsaufgaben wahr. Sie erteilen Arbeitsaufträge, motivieren ihr Team und kontrollieren Arbeiten. Sie loben Mitarbeiter, aber müssen diese auch durch konstruktive Kritik auf den richtigen Weg bringen. Studien zeigen, dass immer wieder Projekte scheitern, weil Projektleiter ihre Führungsaufgabe nicht oder nicht genügend wahrnehmen. Denn nur ein gut geführtes Projektteam arbeitet motiviert und engagiert.

Projektleiter müssen ihr Projektteam führen, obwohl Sie in vielen Fällen keine disziplinarischen Instrumente für die Personalführung haben. Deshalb ist es umso wichtiger, dass sie die nichtdisziplinarischen Führungsinstrumente beherrschen, um ihr Projektteam zu entwickeln und die Projektmitarbeiter zu führen. Zur erfolgreichen Leitung von Projekten gehört also nicht nur Projektmanagementkompetenz, sondern auch Führungskompetenz.

Das Buch vermittelt Ihnen das Führungswissen, dass Sie als Projektleiter benötigen, um Ihr Team zu formen und die Projektmitarbeiter zu führen. Es orientiert sich an den Führungsaufgaben, die Sie im Projekt wahrnehmen müssen. Es zeigt, wie Sie Führungsmodelle auf Ihre konkrete Projektsituation anwenden können und wie Sie mit Hilfe von Führungstechniken Ihre Führungsaufgabe wahrnehmen.

Im ersten Teil des Buches stelle ich die Führungsaufgaben des Projektleiters dar. Es zeigt, welche Führungsaufgaben Sie haben und in welchem Spannungsfeld Sie diese Führungsaufgaben wahrnehmen müssen.

Der zweite Teil des Buches stellt das Projektteam in den Mittelpunkt. Hier zeige ich, wie Sie ihr Projektteam entwickeln und erfolgreich über die gesamte Projektlaufzeit führen.

Schwerpunkt des dritten Teils ist die Führung der Projektmitarbeiter als Personen. In diesem Kapitel lernen Sie die verschiedenen Führungsstile und Führungsinstrumente kennen, die Ihnen helfen, Einfluss auf die Projektmitarbeiter zu nehmen.

Im letzten Teil stehen Sie als Führungspersönlichkeit im Mittelpunkt. Hier zeige ich Ihnen, wie Sie sich selbst systematisch als Führungspersönlichkeit entwickeln können.

Nauheim
2011

Tomas Bohinc

Kapitel 1

Die Führungsrolle des Projektleiters

Führungsverantwortung für Projektteam und Projektmitarbeiter

Theresa erinnert sich noch genau an den Tag, an dem Sie diese Besprechungsanfrage bekam: „Anlass: Neue Aufgaben; Ort: Mein Büro; Zeit 9:00–9:30.“ Zum Glück war sie früh gekommen und konnte sich zumindest seelisch auf das Gespräch vorbereiten, denn sie hatte keine Vorstellung davon, worum es dabei gehen sollte.

Im Büro begann dann ihr Chef mit einem Small-Talk: „Wie geht es Dir? Wie kommst Du mit der Arbeit voran? Macht es Dir noch Spaß?“ waren seine Fragen. Doch dann kam er schnell zur Sache: „Theresa, wir kennen uns schon lange. Ich habe mich entschlossen, Dir das neue Projekt Orion zu übertragen.“ Theresa strahlte. Noch bevor sie antworten konnte, fuhr er fort: „Das ist eine neue Herausforderung. Du leitest jetzt ein Projektteam. Ich muss Dir ja nicht erklären, was das bedeutet.“ „Vielen Dank für das Vertrauen“ sagte Theresa und war stolz, dass sie es geschafft hatte. Jetzt war sie Projektleiterin.

So wie Theresa kommen viele Projektleiter zu ihrem ersten Projekt. Ihnen wird ein Projekt übertragen, ohne dass sie genügend auf Ihre Führungsrolle vorbereitet werden. Die Führungsrolle des Projektleiters steht im Mittelpunkt dieses ersten Teils. Hier erkläre ich, was man unter Führung versteht, was das Besondere der Führungsrolle eines Projektleiters ist und wie er sich zwischen dem Projektteam und den anderen Stakeholdern positioniert.

Führung im Projekt

Das sind die besten Führer, von denen – wenn sie ihre Aufgabe vollendet haben – alle Menschen sagen: Wir haben es selbst getan. (Lao-tse, chinesischer Philosoph)

Projektleiter haben wie das mittlere Management eine Sandwichposition. Sie hat jedoch gegenüber der des mittleren Managements einige Besonderheiten. Daraus leiten sich die besondere Führungsrolle des Projektleiters ab.

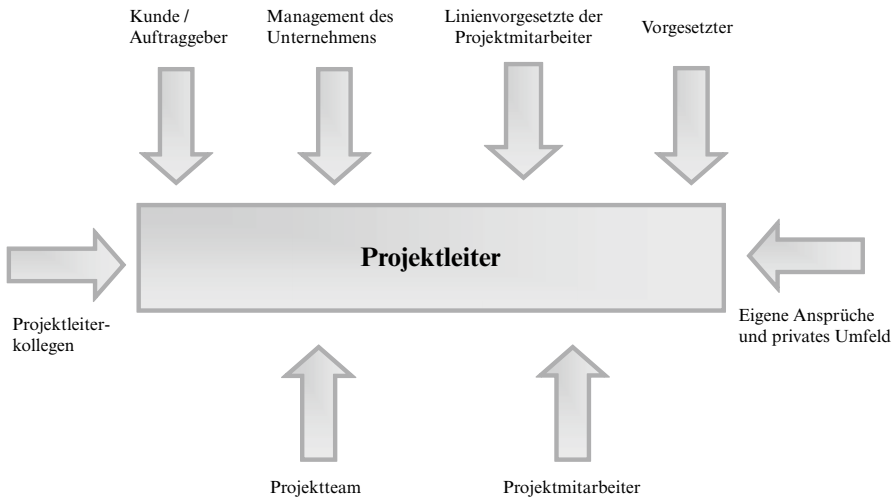


Abb. 1.1 Der Projektleiter steht in einem Spannungsfeld von vielen Ansprüchen

In diesem Kapitel erhalten Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was ist die Führungsposition des Projektleiters?
- Was ist Führung und wie entwickelt sich eine Führungsbeziehung?
- Was ist das Besondere an der Führungsrolle eines Projektleiters?

Projektleitung: Führungsrolle in der Sandwichposition

Die Metapher des Sandwiches ist gut geeignet, um die Position eines Projektleiters zu beschreiben. Bei einem Sandwich wird der Belag von der oberen und unteren Sandwichhälfte zusammengedrückt. Die eine Sandwichhälfte drückt von oben und die andere von unten. Abbildung 1.1 zeigt das Spannungsfeld in dem Sie als Projektleiter stehen. Auf der einen Seite stehen der Kunde, Ihr Vorgesetzter, die Linienmanager der Projektmitarbeiter und das Management des Unternehmens. Auf der anderen Seite steht das Projektteam und auch jeder einzelne Projektmitarbeiter. Hinzu kommen die Ansprüche Ihrer Projektleiterkollegen und Ihre eigenen Ansprüche. Dabei können Sie nicht allen Anforderungen gerecht werden. Immer wieder müssen Sie prüfen, welche Anforderungen Sie erfüllen können, welche Sie nicht erfüllen und welche Sie sogar abwehren müssen, weil diese nicht umsetzbar sind.

Auf den Punkt: Ein Projektleiter ist wie der Belag eines Sandwiches eingeklemmt zwischen den Anforderungen des Auftraggebers und den Wünschen seines Teams. Er ist einerseits Teil des Projektteams, andererseits aber auch dessen Vertreter in der Umwelt des Projektes. Er hat dafür zu sorgen, dass

die Aufgabenerledigung im Team funktioniert und er muss die Interessen des Projektteams nach außen vertreten.

Der erste und wichtigste Kunde des Projektes ist der Auftraggeber. Er wird das Ergebnis des Projektes nutzen und muss mit dem Projektergebnis zufrieden sein. Das Projektteam ist dazu da, seine Wünsche zu realisieren. Der Projektleiter ist für den Kunden die erste Anlaufstelle für seine Wünsche und Beschwerden.

Unter dem Begriff Management werden diejenigen Führungspersonen zusammengefasst, die organisatorisch über dem Projekt stehen und die Rahmenbedingungen für das Projekt vorgeben. Das Management bestimmt über die Auswahl der Projekte und gibt die Ziele vor. Es bestimmt auch über die Ressourcen und vor allem über die finanziellen Mittel jedes Projektes. Bei der Eskalation von Konflikten ist das Management auch immer die oberste Instanz für Entscheidungen. Eine besondere Rolle im Management hat der Projektsponsor. Er stellt dem Projekt seine Linienmacht zur Verfügung, um die Interessen des Projektes in der Geschäftsleitung zu vertreten. Er soll vor allem das Projekt bei der Auseinandersetzung mit den Linienvorgesetzten unterstützen.

Linienvorgesetzte überlassen Ihnen für die Zeit, in der ihre Mitarbeiter im Projekt tätig sind, einen Teil der Führungsverantwortung. Sie haben deshalb ein Interesse daran, dass ihre Mitarbeiter im Projekt genauso geführt werden, wie sie dies selbst tun würden.

Die Art der Projektorganisation im Unternehmen bestimmt, wie Sie von ihren Vorgesetzten geführt werden. In einem Projekt, das stark in die Linienorganisation eingebunden ist, werden Projektleiter durch die Abteilungsleiter in der Linie geführt. In einer projektbasierten Organisation hat der Leiter des Projektmanagement-Office die Führungsverantwortung für die Projektleiter. Je stärker eine Projektorganisation in einem Unternehmen etabliert ist, umso mehr wird vom Projektleiter gefordert, die Projektmanagement-Standards einzuhalten, Wissensmanagement zu betreiben und die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Auf der anderen Seite steht das Projektteam. Das Team und jeder einzelne Projektmitarbeiter haben den Anspruch, dass Sie das Projekt nach außen vertreten. Im Projektleiter bündeln sich alle Interessen des Teams und jedes einzelnen Projektmitarbeiters. Teammitglieder üben auch direkt oder indirekt Druck aus, wenn sie sich nicht vertreten fühlen. Als Führungskraft ist der Projektleiter für das Team verantwortlich und kann nicht jede Anforderung des Projektumfeldes ungefiltert in das Team geben. Zur Führungsverantwortung gehört auch, unberechtigte und unerfüllbare Anforderungen abzuwehren.

Ihre Projektleiterkollegen stellen ebenfalls Anforderungen an Sie. Diese achten darauf, dass Sie als Projektleiter keine Sonderwege beschreiten, sondern sich an die direkten und indirekten Regeln halten. Sie wollen auch von Ihnen bei eigenen Problemen unterstützt werden und von Ihren Erfahrungen profitieren. Aber auch Sie selbst haben natürlich Ansprüche, und zwar die Vorstellungen von Ihrer beruflichen Entwicklung und der Balance zwischen Job und privatem Umfeld.

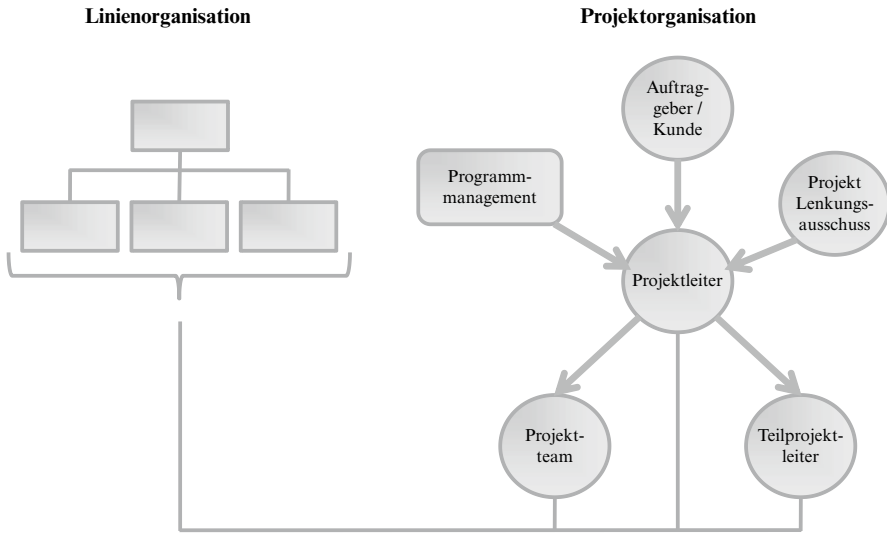


Abb. 1.2 Die Führung im Projekt ist auf mehrere Instanzen verteilt. (Quelle: Keßler 2002)

Führung steuert die Projektmitglieder

Führungsbeziehungen kennt jeder aus der Linienorganisation. Sie regeln, wer wen in welcher Weise steuert. In der Linienorganisation führt eine höhere Ebene die jeweils tiefere Ebene. Entscheidungen, die nicht in der gleichen Ebene gefällt werden können, werden an die nächsthöhere Ebene gegeben. Dadurch entsteht eine Hierarchie von Führungsbeziehungen. Die Hierarchie ist eine der wirksamsten und effektivsten Formen, wie Menschen organisiert und gesteuert werden können. Nicht zuletzt deshalb ist Hierarchie die vorherrschende Organisationsform in Unternehmen. Sie eignet sich gut für sich wiederholende Aufgaben. Für einmalige und neue Aufgaben ist jedoch eine hierarchische Organisation zu schwerfällig. Im Gegensatz dazu sind Projekte eine Organisationsform, mit denen diese Aufgaben effektiv gelöst werden können. Im Vergleich zur Linienorganisation sind die Führungsbeziehungen in Projekten vielschichtiger. Sie sind hier auf 4 Führungsinstanzen verteilt, die jeweils nur Teilaspekte der Steuerung übernehmen. Abbildung 1.2 gibt diese Führungsbeziehungen im Projekt wieder.

Projektleiter: Er hat die inhaltliche Verantwortung für das Projekt und führt dieses fachlich. Das heißt: er ist dafür verantwortlich, dass Termin, Budget und Anforderungen an das Projekt eingehalten werden. Dies leistet er durch die Strukturierung des Projektes und die Steuerung der Prozesse im Projekt. Er nimmt auch die methodische Führung im Rahmen der Vorgaben der Organisation wahr, wenn es kein Programmmanagement gibt.

Auftraggeber/Kunde: Er trägt die Verantwortung für die Projektziele und die Ressourcen.

Projektlenkungsausschuss: Er ist dafür verantwortlich, dass die Konflikte im Projekt gelöst werden.

Programmmanagement: Das Programmmanagement nimmt die methodische Führung wahr, indem es Vorgaben über die einzusetzenden Methoden und Tools für die Projektdurchführung macht.

Auf den Punkt: Die wichtigste Führungsaufgabe des Projektleiters ist die Führung des Projektteams. Welche Führungsaufgaben er im Projekt konkret übernimmt, hängt von der Projektorganisation, der Projektaufgabe, aber auch von der Projektkultur des Unternehmens ab. Grundsätzlich übernimmt er Führungsaufgaben nur für die im Projekt durchgeführten Aufgaben. Die Führungsverantwortung für alle über das Projekt hinausgehenden Aufgaben und Angelegenheiten der Mitarbeiter bleiben der Linienführungskraft.

Projektteam und Projektmitarbeiter führen

Es gibt Unternehmen, bei denen erfolgreich geleitete Projekte die Voraussetzung für eine Führungskarriere sind. Denn wer es schafft, ohne disziplinarische Verantwortung ein Projektteam zu motivieren und erfolgreich zu führen, der wird dies erst recht schaffen, wenn er dazu noch die disziplinarische Verantwortung hat.

Projektleiter sind Führungskräfte mit fachlicher Führung. Sie führen die Mitarbeiter genau so wie eine Führungskraft in der Linie. Jedoch mit einem wichtigen Unterschied: Die Mitarbeiter bleiben disziplinarisch weiter einer Linienführungskraft unterstellt, die für ihre Einstellung, Gehaltseinstufung und Stellenzuordnung verantwortlich ist. Welche Führungsaufgaben Sie als Projektleiter haben, hängt davon ab, welche Führungsverantwortung Ihnen übertragen wurde. Führung beeinflusst das Handeln der Mitarbeiter, damit diese das Ziel des Projektes erreichen, den Auftraggeber mit ihren Ergebnissen zufriedenstellen, eine Balance zwischen ihren eigenen Zielen und denen des Projektes finden und effizient arbeiten.

Auf den Punkt: Durch Führung wirkt der Projektleiter richtungsweisend und steuernd auf die Projektmitarbeiter ein, damit diese das Projektziel erreichen. Voraussetzung dafür ist die Ungleichheit zwischen Projektleiter und Projektmitarbeiter. Beide stehen in einem Verhältnis der Über- bzw. Unterordnung zueinander.

In Ihrer Führungsrolle müssen Sie die folgenden Funktionen ausfüllen:

Kommunikation: Der Projektleiter ist für die Kommunikation im Projekt verantwortlich. Dazu gehört nicht nur, dass er das Gespräch mit den Mitarbeitern sucht, Fragen stellt und sie auch ohne konkreten Anlass über Hintergründe informiert,

sondern auch, dass er Kommunikationsprozesse unter den Mitarbeiter im Projekt organisiert.

Vorbild: Der Projektleiter ist auch das Vorbild, das die Projektkultur verkörpert. An seinem Verhalten orientieren sich die Projektmitarbeiter. Durch die Vorbildfunktion macht er deutlich, welches Verhalten im Projekt erwünscht ist und welches nicht.

Delegation: Delegation ist die Übertragung einer Aufgabe. Durch die Delegation wird nicht nur die Arbeit, sondern auch die Verantwortung dafür übertragen.

Unterstützung: Sie ist eng mit der Delegationsfunktion verbunden. In dieser Funktion hilft der Projektleiter dem Mitarbeiter bei Problemen und Schwierigkeiten, die der Mitarbeiter bei der Erledigung seiner Aufgaben hat. Unterstützung heißt nicht anweisen, wie eine Aufgabe zu erledigen ist, sondern den Mitarbeiter beraten, äußere Hindernisse aus dem Weg räumen und Störungen fernhalten. Ziel der Unterstützung ist immer, den Mitarbeiter zu befähigen, die Aufgabe möglichst selbstständig auszuführen.

Steuerung: Neben der sachlichen Steuerung des Projektes durch die Projektplanung hat der Projektleiter auch noch die Aufgabe, das Projektteam als Sozialgebilde zu steuern. In dieser Funktion muss er das Projektteam entwickeln, Mitarbeiter integrieren, Konflikte ansprechen, Lösungsprozesse für Konflikte initiieren und managen.

Führung nimmt Einfluss auf das Verhalten der Projektmitarbeiter

Projektleiter wollen oft zeigen, dass sie Teil des Teams sind und ein Teammitglied wie jedes andere. Dabei vergeben sie die Chance das Projektteam wirksam zu führen. Denn Führung beruht auf Ungleichheit: der Projektleiter führt und die Projektmitarbeiter werden geführt. In einer Linienfunktion ist dieses Verhältnis klar. Die Führungskraft hat ein größeres Büro, einen Besprechungstisch und gehört zum Leiterkreis der Abteilung. Diese sichtbaren Zeichen fehlen vielen Projektleitern. Ihr Büro ist oft nicht größer als das ihrer Projektmitarbeiter und sie werden auch nicht zu den Führungskreisen der Abteilung eingeladen. Dazu hat ein Projektleiter im Vergleich zu einer Linienführungskraft weniger direkte Einflussmöglichkeiten, wie Beurteilungen, Gehaltsverhandlungen oder Abmahnungen.

Wie groß der Einfluss eines Projektleiters auf seine Projektmitarbeiter ist, hängt von den folgenden Punkten ab:

Formelle Führungsinstrumente: Die dem Projektleiter zur Verfügung stehenden formellen Führungsinstrumente stecken den Rahmen seiner Führungsaufgabe ab. Je mehr formelle Instrumente Projektleiter haben, umso besser können sie direkt Einfluss auf das Verhalten der Projektmitglieder ausüben.

Erfahrung: Ein erfahrener Projektleiter wird seine Projektmitarbeiter besser führen können als ein Projektleiter, der sein erstes Projekt übernimmt und noch keine Führungserfahrung hat.

Persönlichkeit der Projektmitarbeiter: Projektmitarbeiter, die eine ausgeprägte Persönlichkeit haben, artikulieren ihre Bedürfnisse und Erwartungen und sind in den meisten Fällen eine Herausforderung an die Führungsfähigkeiten eines Projektleiters.

Projektgröße: Hier gilt der Grundsatz: je größer ein Projekt, umso anspruchsvoller sind die Führungsaufgaben. Mit der Projektgröße steigt auch die Anzahl der zu führenden Projektmitarbeiter; hinzu kommt die Führung der Teilprojekte.

Projektkultur: Ein Projekt mit einer hierarchisch geprägten Kultur muss anders geführt werden als ein Projekt, bei dem die Projektmitglieder ein eher demokratisches Verständnis haben.

Rahmenbedingungen des Projektes: Zu den Rahmenbedingungen gehören die Herkunft der Projektmitarbeiter, die Arbeitsorte und die Arbeitsmöglichkeiten des Projektteams.

Art der Projektaufgabe: Die Art des Projektes bestimmt auch, wie es geführt werden muss. Ein Bauprojekt muss anders geführt werden als ein Projekt zur Entwicklung eines Softwareprogrammes oder ein Forschungsprojekt.

Führung ist immer eine Interaktion zwischen dem Projektleiter und seinen Projektmitarbeitern. Stimmen die Ziele, Bedürfnisse und Vorstellungen des Projektleiters mit denen der Projektmitglieder überein, dann ist die Führung unproblematisch: die Projektmitarbeiter tun das, was der Projektleiter sagt. Konflikte entstehen, wenn die Ziele und Interessen zwischen Projektleiter und Projektmitarbeitern unterschiedlich sind. Bei diesen Konflikten zeigt sich dann, ob es dem Projektleiter gelingt, trotz unterschiedlicher Interessen Einfluss auf die Projektmitarbeiter zu nehmen. Die Führung eines Projektleiters ist dann effektiv, wenn seine Handlungen, mit denen er Einfluss auf die Projektmitglieder nimmt, erfolgreich sind und die Projektmitglieder das tun, was er von ihnen möchte.

Auf den Punkt: Die Spannweite der Einflussmöglichkeiten des Projektleiters auf die Projektmitarbeiter ist sein Einflusspotential. Es besteht einerseits in seiner formalen Macht, die er durch den Projektauftrag verliehen bekommt, andererseits in seiner Persönlichkeit. Die formale Macht wird dem Projektleiter von der Organisation verliehen, während seine Führungspersönlichkeit durch die Erfahrung geprägt wird.

Die formale Macht des Projektleiters wird durch die Einbindung des Projektes in die Organisation bestimmt. Bei Projekten, die in einer Linienorganisation eingebunden sind, hat der Projektleiter eine schwache formale Macht. Die Einflussmöglich-

keiten des Linienvorgesetzten sind hier größer als die des Projektleiters. In dieser Organisationsform bekommen Projektleiter nur wenige formale Machtmittel für ihre Führungsaufgabe.

Eine projektbasierte Organisation kennt keine Abteilungen im klassischen Sinne. Für jedes Produkt wird ein Projekt eingerichtet. Innerhalb einer projektbasierten Organisation entsprechen die Projekte den Organisationseinheiten. Dies bedeutet, dass die Projektleiter die volle Führungsverantwortung gegenüber den Mitarbeitern im Projektteam haben und damit eine starke formale Macht.

Am häufigsten werden Projekte in Form einer Matrixorganisation in die Unternehmensorganisation eingebunden. Da ein Projekt zeitlich beschränkt ist, bleiben die Mitarbeiter in der Linie und werden nur für die Projektarbeit freigestellt. Bei der Matrixorganisation wird die Verantwortung für das Projekt auf die Führungskräfte in der Linie und die Projektleiter verteilt. Der Projektleiter hat die volle fachliche Verantwortung für das Projekt, aber keine personelle Führung, die bei den Linienvorgesetzten bleibt. Dominieren in einer Matrixorganisation die Strukturen der Linienorganisation, so spricht man von einer schwachen Matrixorganisation. Das Gegenteil ist eine starke Matrixorganisation, in der Projektleiter eine stärkere Stellung haben und ihnen mehr formale Führungsinstrumente zur Verfügung stehen. Eine Organisation, die zwischen diesen beiden Ausprägungen der Matrixorganisation liegt, nennt man ausgewogene Matrixorganisation. Bei ihr entscheidet sich von Fall zu Fall, welche formalen Führungsinstrumente dem Projektleiter zugestanden werden.

Tipp: Achten Sie darauf, dass Ihre Führungsaufgaben und Ihre Führungsverantwortung als Projektleiter möglichst konkret im Projektauftrag beschrieben werden. Damit schaffen Sie für sich, die Linienvorgesetzten und die Projektmitarbeiter klare Verhältnisse. Denn jeder weiß, welche formale Macht Sie ausüben können.

Eine wie auch immer ausgestaltete formale Führungsmacht ist die Voraussetzung dafür, dass Sie Ihr Projektteam führen können. Denn wenn Sie als Projektleiter legitimiert sind, folgen die Projektmitarbeiter ihren Anweisungen, weil Sie Ihre Rolle anerkennen. Sie haben dann die folgenden Instrumente zur Verfügung, um Einfluss auf Ihre Projektmitarbeiter auszuüben:

Belohnung: Dazu gehören positive Rückmeldungen über die Arbeit von Projektmitarbeitern an deren Führungskräfte. Sofern es das Projektbudget vorsieht, können Sie Projektmitarbeiter auch durch finanzielle Zuwendungen belohnen. Für die Projektmitglieder muss die finanzielle Zuwendung in einem angemessenen Verhältnis zu ihrer Entlohnung stehen. Die finanzielle Zuwendung wirkt auch nur dann, wenn Sie sie tatsächlich gewähren. Alleine die Möglichkeit, dass Sie ein Verhalten belohnen könnten, reicht für eine wirksame Einflussnahme nicht aus.

Drohung und Bestrafung: Im Gegensatz zur Belohnung sollte die Bestrafung eigentlich nicht ausgeübt werden. Es ist die Androhung einer Strafe, wenn sich die Projektmitarbeiter nicht so verhalten, wie es für die Erfüllung des Projektziels erforderlich ist. Strafandrohungen sollen vorbeugend wirken; die Angst vor der Bestrafung soll abschreckend. Die Wirksamkeit hängt davon ab, inwieweit Ihnen die Mitarbeiter die Bestrafungsmöglichkeit subjektiv zuerkennen und mit welcher Wahrscheinlichkeit sie rechnen, dass Sie diese tatsächlich ausüben. Sie gehen damit immer ein Risiko ein: Durch die Androhung der Strafe haben Sie sich gebunden. Sie beschädigen Ihren Einfluss, wenn Sie Ihre Androhung nicht wahr machen.

Belohnung und Drohung beruhen auf formaler Macht. Daneben gibt es noch Einflussmöglichkeiten, die durch das eigene Wissen und durch Erfahrung erworben werden.

Wissen: Sie üben hier Ihren Einfluss durch Ihre Expertenmacht aus. Sie wissen mehr als andere, und dieser Wissensvorsprung verleiht Ihnen Macht und Einfluss. Als Projektleiter haben Sie dann Expertenmacht, wenn Sie mehr als die Projektmitglieder über das Thema, die Technologie oder die Branche wissen. Sie haben auf fast alle Fragen eine Antwort und können die Projektmitglieder auch fachlich bei Ihrer Arbeit unterstützen. Expertenmacht entsteht zum Beispiel, wenn der Chefarchitekt für die Softwareentwicklung zum Projektleiter benannt wird. Auch in Forschungsprojekten haben die Projektleiter eine große Expertenmacht, da man in der Regel den führenden Wissenschaftler im Themengebiet zum Projektleiter ernennt. Welcher Wissensvorsprung ihnen tatsächlich zugeschrieben wird, hängt weniger davon ab, was Sie tatsächlich mehr wissen, als davon, welcher Wissensvorsprung ihnen zugeschrieben wird. Grundsätzlich gilt: Je höher der subjektiv zugeschriebene Wissensvorsprung ist, umso höher ist die Expertenmacht.

Information: Ein Informationsvorsprung entsteht, wenn Sie durch Ihre Nähe zur Geschäftsleitung mehr Informationen über die Organisation haben oder durch ein persönliches Netzwerk immer die neuesten Informationen besitzen – vor allem dann, wenn diese informell sind. Der Einfluss wird nicht so sehr durch die Informationen selbst ausgeübt, sondern die Projektmitarbeiter nehmen Sie als jemand wahr, der im Machtgefüge des Unternehmens eine Bedeutung hat. Man fühlt sich in einem Projekt gut aufgehoben, wenn man sieht, dass der Projektleiter im Unternehmen ein Wort mitzureden hat.

Referentenmacht: Hier nehmen Sie Einfluss durch die Wirkung Ihrer Persönlichkeit. Der Einfluss wird Ihnen nicht verliehen, sondern sie erwerben ihn durch Ihr Verhalten. Die Mitarbeiter folgen Ihnen, weil sie von Ihnen anerkannt werden wollen.

Führung ist ein dynamischer Prozess

Untersuchungen über charismatische Führer haben gezeigt, dass Charisma keine Eigenschaft des Führers ist, sondern dass das Charisma den Führern durch die Ge-

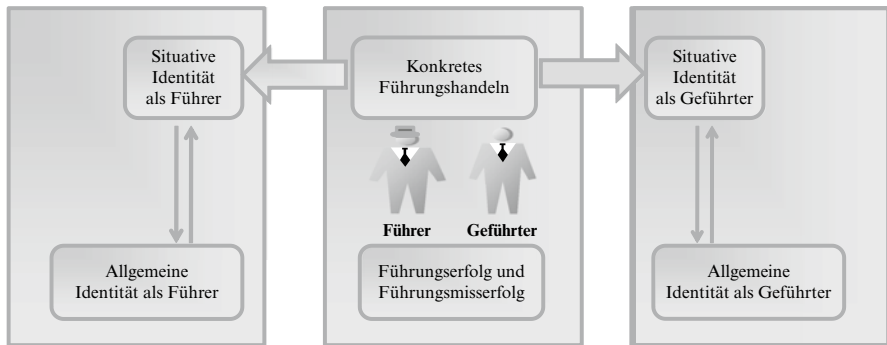


Abb. 1.3 Führung entsteht durch die Interaktion von Führer und Geführtem. (Quelle: Schreyögg 2010)

führen zugeschrieben wird. Dies kann man verallgemeinern: Führung ist keine Eigenschaft des Führers. Führung beruht auf der Interaktion des Projektleiters mit dem Projektteam und den Projektmitgliedern. Erfolgreich können Sie dann führen, wenn die Vorstellung Ihrer Projektmitarbeiter vom Geführt-Werden zu Ihrer Vorstellung von Führung passt.

Das Projektteam hat Erwartungen an die Rolle des Projektleiters. Typische Erwartungen sind, dass Sie das Projektteam nach außen vertreten, die Aufgaben im Projektteam verteilen oder Meetings leiten. Die Rolle ist immer auf eine konkrete Situation bezogen. Darüber hinaus entwickelt der Projektleiter von Projekt zu Projekt seine eigene Identität als Projektleiter. Sie ist unabhängig von konkreten Situationen und beschreibt die Führungseigenschaften, die er über mehrere Projekte hinweg immer wieder zeigt. Sie ist sein gefestigtes Selbstverständnis, wie er sich, seine Erfahrungen und Erwartungen sieht.

Auf den Punkt: Die Identität eines Projektleiters ist das Selbstbild, das er von sich hat. Sie ist das Ergebnis der beruflichen Entwicklung und eine Antwort auf die Frage: Wie verstehe ich mich als Projektleiter? Sie bildet sich durch die Führungserfahrung des Projektleiters heraus.

Ihre Identität als Projektleiter bilden Sie nicht alleine im stillen Kämmerlein heraus, sondern in der Interaktion mit den Projektteams, die Sie führen – aber auch in der Interaktion mit anderen Kollegen und ihren Vorgesetzten. Abbildung 1.3 zeigt den dynamischen Prozess dieser Identitätsbildung.

Und so verläuft dieser Prozess: Indem der Projektleiter seine Führungsrolle ausübt, schafft er Führungssituationen, in denen er sein Führungsverhalten zeigt. Darauf reagieren die Projektmitarbeiter. Diese lassen sich führen und verhalten sich gegenüber dem Projektleiter als Geführte. Dabei bildet sich eine sogenannte situ-

ative Identität von Führer und Geführtem heraus. Ist der Projektleiter erfolgreich, dann übernimmt er dieses Verhalten in sein Verhaltensrepertoire. Damit wird es zu seinem Führungsverhalten, dass er in jeder Führungssituation zeigt. Es gehört dann zu seinen Verhaltensmustern und ist ein Teil seiner Identität. Ein ähnlicher Prozess läuft bei den Projektmitarbeitern ab. Auch sie entwickeln eine situative Identität als Geführte. Diese verfestigt sich ebenso als Teil ihrer Identität, den sie dann in das nächste Projekt mitnehmen.

Am deutlichsten wird dieser Prozess, wenn Mitarbeiter eine Führungsposition neu übernehmen. Bei der Übernahme des ersten Projektes müssen die Projektleiter erst ihre Identität herausbilden, wodurch eine situative Identität entsteht. Hier wählen die neuen Projektleiter bestimmte Handlungsmuster. Mit der Übernahme eines jeden weiteren Projektes verstärken sich die erfolgreichen Handlungsmuster und werden so zu einem Teil ihrer eigenen Projektleiteridentität. Es entsteht ein Kreislauf, der schrittweise die eigene Führungspersönlichkeit festigt. Je mehr Erfahrung ein Projektleiter in der Führung von Projektmitgliedern hat, umso ausgeprägter ist seine Führungsidentität.

Ihre Identität bilden Sie auf drei unterschiedlichen Ebenen aus:

Vorstellungsebene: In dieser Ebene entwickeln Sie Ihr eigenes Führungskonzept. Dabei müssen Sie folgende Fragen beantworten: Wie stelle ich mir einen Projektleiter vor? Was sollte ein Projektleiter tun? Was sollte ein Projektleiter auf jeden Fall unterlassen?

Handlungsebene: In der Handlungsebene setzen Sie diese Vorstellungen um. Hier müssen Sie Antworten auf die folgenden Fragen finden: Wie kann ich meine Vorstellungen umsetzen? Wie kann ich mich als Projektleiter gegenüber meinem Projektteam darstellen?

Reflexionsebene: In der Reflexionsebene ziehen Sie Bilanz, um zu beurteilen, wie wirksam Ihr Führungskonzept ist. Dabei sollten Sie die folgenden Fragen beantworten: Wie wirke ich in bestimmten Situationen? Wie reagieren meine Projektmitarbeiter? Welche Schlüsse ziehe ich daraus? Welche Auswirkung hat dies auf meine Vorstellung meiner Identität als Projektleiter?

Die Bilanz über Ihr Führungsverhalten verändert Ihre Vorstellung von Führung. Diese neue Vorstellung von Führung erproben Sie in der Praxis. Dann ziehen Sie wieder Bilanz. Dieser Vorgang läuft in der Regel unbewusst ab.

Tipp: Gestalten Sie Ihre Identitätsbildung bewusst. Nehmen Sie sich in regelmäßigen Abständen Zeit, um über die Wirksamkeit Ihres Führungsverhaltens nachzudenken. Formulieren Sie dazu Ihr Führungsverständnis möglichst schriftlich. So können Sie Ihre Führungspraxis immer gut mit Ihren Führungsvorstellungen vergleichen. Nicht zuletzt können Sie mit diesen Aufzeichnungen die Entwicklung Ihres Führungsverhaltens nachvollziehen.

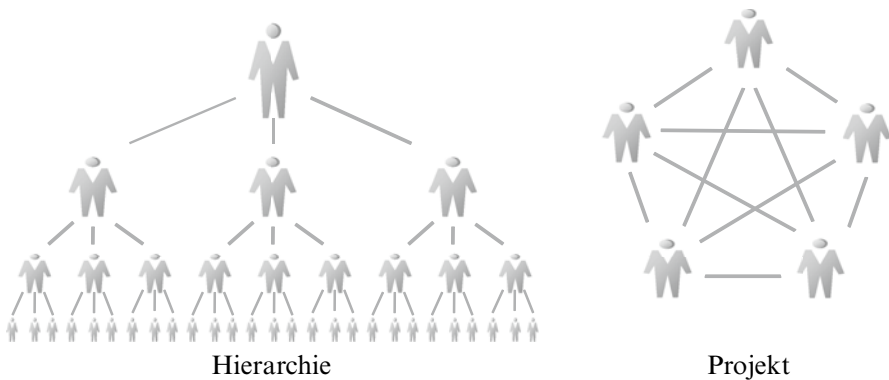


Abb. 1.4 Hierarchie und Projekt sind unterschiedliche Formen der Organisation von Arbeit

Die Projektorganisation prägt die Projektführung

Jeder Projektleiter hat sein eigenes Verständnis darüber, was Führung im Projekt bedeutet. Denn jeder bildet seine eigene Identität und damit sein Verständnis von guter Projektführung heraus. Die Literatur zu diesem Thema spiegelt diese Vielfalt wieder. Dennoch werden in Bezug auf die Führung von Projekten immer wieder ähnliche Dinge für wichtig gehalten und ähnliche Unterschiede zur Führung in der Linie aufgezeigt.

Führung im Projekt unterscheidet sich von der Führung in der Linie deshalb, weil Projekt und Linie zwei unterschiedliche Formen sind, mit denen Arbeit organisiert wird. Die vorherrschende Organisationsform in der Linie ist die Hierarchie. Diese wurde erfunden, um immer wiederkehrende Arbeiten mit einer großen Routine durchzuführen. Anders im Projekt! Projektmanagement hat sich vor allem deshalb entwickelt, weil in einer Hierarchie nicht alle Tätigkeiten gut organisiert werden können. Immer dann, wenn Tätigkeiten neu und einmalig sind und einen definierten Anfang und ein definiertes Ende haben, ist die Projektorganisation besser geeignet als eine Linienorganisation. Die Hierarchie organisiert Menschen hierarchisch, unpersönlich und autoritär. Das Projekt organisiert die Menschen als Team. Die beiden unterschiedlichen Organisationsformen sind in Abb. 1.4 dargestellt.

Im Folgenden habe ich die Unterschiede gegenübergestellt. Dabei habe ich diese bewusst schwarz-weiß akzentuiert, um den Gegensatz besonders deutlich zu machen:

Die Regeln in einer Hierarchie sind formalisiert und bürokratisch. Sie sind gut dokumentiert und für jeden nachzulesen. Sie beschreiben Routineaufgaben, die nach fest definierten Prozessen abgearbeitet werden. Eine Hierarchie funktioniert gut, wenn jeder die Aufgaben übernimmt, für die er zuständig ist. Ein statisches Kästchen-Denken ist für ein erfolgreiches Arbeiten in einer Hierarchie eher förderlich. Die Hierarchie hat feste Zielvorgaben, und die Organisation ist mit ihren Kontrollmechanismen darauf ausgerichtet diese zu erreichen.

In einem Projekt ist dies etwas anderes. Die Regeln sind hier teilweise informell und unbürokratisch und teilweise auch nicht dokumentiert. Nicht nur die Projektaufgabe ist immer wieder neu, sondern auch die Tätigkeiten im Projekt sind immer wieder anders. Es gibt keine festgelegten Routinen und festgelegte Prozesse. Die Art und Weise, wie Aufgaben durchgeführt werden, muss für jedes Projekt immer wieder neu verabredet werden. Ein Projekt funktioniert dann gut, wenn der Projektleiter in der Lage ist, sich ständig auf neue Gegebenheiten einzurichten.

Auf den Punkt: Dies bedeutet für die Führung im Projekt, dass der Projektleiter sich nicht darauf verlassen kann, dass die Mitarbeiter wissen, was zu tun ist. Vielmehr muss er viel kommunizieren, um Arbeiten zu delegieren, ihren Fortschritt zu kontrollieren und um Mitarbeiter zu unterstützen. Er muss die Mitarbeiter überzeugen, da sie sich nicht auf festgelegte Regeln berufen können.

Fragt man Menschen, was Sie spontan über eine Hierarchie denken, dann antworten die meisten: Ordnung, Bürokratie und menschliche Kälte. Bei einem Projekt dagegen werden die folgenden Merkmale genannt: Kooperation, Wir-Gefühl und menschliche Wärme. Diese Merkmale sind emotional positiver belegt als die Merkmale der Hierarchie. Denn die Arbeit in einem kleinen Team mit einem großen Gestaltungsspielraum entspricht dem menschlichen Bedürfnis nach Gestaltung und zwischenmenschlichem Austausch mehr als eine arbeitsteilige Hierarchie.

Positiv ist Teamarbeit deshalb, weil Menschen hier die Arbeit mitgestalten können. Dies hat auch für die Teamführung Konsequenzen. Es reicht nicht, wenn der Projektleiter das Projekt sachlich steuert, er muss auch auf die Wünsche und Bedürfnisse der Projektmitglieder eingehen und auf ein gutes Teamklima achten.

In der Linienorganisation ist jeder nur für seine eigene Aufgabe verantwortlich. Der Leiter der Organisation ist dafür verantwortlich, dass die verteilt organisierte Arbeitserledigung zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt wird. Diese funktioniert, weil alle Teile der Hierarchie wie in einem Räderwerk ineinander greifen und so das Gesamtergebnis produzieren. Wenn jedes Rädchen seine Aufgabe erfüllt und das Zusammenspiel der Räder gut organisiert ist, dann läuft die Hierarchie so rund wie eine gut geölte Maschine. Wenn etwas nicht läuft, werden Fehler erst mal bei anderen gesucht oder, wenn sie im eigenen Bereich liegen, möglichst stillschweigend behoben. Denn Fehler müssen in einer Hierarchie sanktioniert werden, damit sie sich nicht wiederholen oder möglichst gar nicht vorkommen.

Anders im Projekt: hier funktioniert das Zusammenspiel nur, wenn jeder eigenverantwortlich und mit hoher Selbstdisziplin handelt. Die Auswirkungen der eigenen Tätigkeit auf die Tätigkeiten der anderen Teammitglieder sind nicht immer bekannt; deshalb muss jeder auch immer das Ganze im Blick haben und sich für das ganze Projekt verantwortlich fühlen. Fehler sind in einem Projekt unvermeidbar. Denn viele Arbeiten sind neu oder werden unter neuen Rahmenbedingungen durchgeführt. Die Aufgabe des Projektleiters ist nicht, Fehler zu bestrafen, sondern dem

Checkliste 1.1 So entwickeln Sie Ihr Führungskonzept

Nach welchen Kriterien wählen Sie die Mitarbeiter für das Projekt aus?	Informationen dazu im Kapitel „Das Projektteam entwickeln und managen“
Wie beobachten Sie die Gruppenprozesse im Team?	
Mit welchen Maßnahmen entwickeln Sie das Projektteam?	
In welcher Weise vermitteln Sie dem Projektteam Ihre Ansprüche und die der Organisation?	
Wie vertreten Sie das Projektteam nach Außen?	
Wie halten Sie die Balance zwischen der Erfüllung des Projektziels und den Wünschen und Bedürfnissen der Projektmitarbeiter?	Informationen dazu im Kapitel „Führen mit Stil“
Wie passen Sie Ihren Führungsstil an die Anforderungen des Projektes an?	
Wie motivieren Sie Ihr Team und jedes einzelne Teammitglied?	Informationen dazu im Kapitel „Führen durch Motivation“
Wie sorgen Sie dafür, dass alle Projektmitarbeiter das Projektziel verfolgen?	Informationen dazu im Kapitel „Führen mit Führungstechniken“
Wie ordnen Sie Arbeiten an und wie kontrollieren Sie, dass diese in Ihrem Sinne erledigt werden?	
Wie gestalten Sie eine Fehlerkultur im Projekt, bei der Fehler vermieden werden und in der durch Fehler gelernt werden kann?	
Wie entscheiden Sie und wie beziehen Sie das Projektteam in die Entscheidungen und deren Umsetzung ein?	Informationen dazu im Kapitel „Führen durch Entscheidungen“
Wie gestalten Sie die Interaktion mit den Projektmitarbeitern?	Informationen dazu im Kapitel „Führen durch Kommunikation“
Wie kommunizieren Sie mit den Projektmitarbeitern und welche Kommunikationsplattformen nutzen Sie dabei?	
Wie nutzen Sie die Wahrnehmung der eigenen Gefühle für die Gestaltung Ihrer Führungsbeziehung?	Informationen dazu im Kapitel „Führen mit Gefühl“
Wie reagieren Sie als Projektleiter auf Emotionen im Projekt?	

Mitarbeiter zu helfen, Fehler zu vermeiden und aus Fehlern zu lernen. Dazu müssen Lernprozesse gestaltet werden, die den Projektmitarbeitern helfen, selbst Lösungen zu finden.

Regeln, sowie Merkmale der Organisationsform und Fehlerkultur sind Elemente, die einen großen Einfluss auf das Führungsverhalten haben. Deshalb ist Führung im Projekt anders als Führung in der Linie – nicht, weil Sie grundlegend andere Führungsaufgaben haben, sondern weil Sie sich den Führungsaufgaben in anderer Weise stellen müssen.

Der Managementplan Ihres Projektes muss deshalb nicht nur beschreiben, wie Sie das Projekt managen, sondern auch wie Sie die Mitarbeiter des Projektes führen. Dies beschreiben Sie in einem Führungskonzept.

Auf den Punkt: Das Führungskonzept beschreibt die Grundsätze, die Sie bei der konkreten Führung des Projektteams und der Projektmitarbeiter anwenden wollen.

Das Führungskonzept beschreibt Ihr Selbstverständnis zu den wichtigsten Führungsfeldern im Projekt. Dies sind einerseits alle Führungsthemen, die mit dem Projektteam und den Projektmitarbeitern zusammenhängen. Dabei legen Sie fest, wie Sie die Beziehung zu den Projektmitgliedern gestalten wollen. Andererseits ist es auch die Art und Weise, wie Sie Einfluss auf die Projektmitglieder nehmen möchten, damit diese ihre volle Leistung erbringen und gemeinsam auf das Projektziel hin arbeiten. Und, last but not least, die Gestaltung der Schnittstelle zwischen Projekt und Organisation.

Checkliste 1.1 enthält Fragen, auf die Ihr Führungskonzept eine Antwort geben sollte. Diese Checkliste können Sie jetzt als Standortbestimmung nutzen, um Ihr gegenwärtiges Führungskonzept zu ermitteln. Oder: Sie können die Checkliste erst bearbeiten, wenn Sie das Buch gelesen haben.

Kompakt

Der Projektleiter ist in einer Sandwichposition. Er muss einerseits die Stakeholder managen, andererseits das Projektteam. Als Projektleiter müssen Sie Lösungen für die unterschiedlichen Interessen der beiden Gruppen finden.

Als Führungskraft steht der Projektleiter immer im Spannungsfeld mit den Linienführungskräften seiner Projektmitarbeiter. Stimmen Sie die Führungsaufgaben im Projekt deshalb immer mit den Linienführungskräften ab.

Führung im Projekt ist eine vom Projektleiter bewusst durchgeführte Tätigkeit. Führen Sie das Projektteam so, dass die Projektmitglieder auf das gemeinsame Projektziel hin arbeiten.

Das Führungshandeln des Projektleiters ist dann effektiv, wenn es ihm gelingt, die Projektmitglieder so zu beeinflussen, dass sie das tun, was aus seiner Sicht erforderlich ist. Stellen Sie sich immer wieder die Frage: Wie effektiv führe ich das Projekt?

Zwischen Führungskraft und Geführtem besteht immer ein Verhältnis der Über- bzw. Unterordnung. Der Projektleiter ist in seiner Führungsrolle immer den Projektmitgliedern übergeordnet. Nur so kann er richtungsweisend und steuernd auf die Projektmitarbeiter einwirken, um das Projektziel zu erreichen.

Belohnung, Drohung und Bestrafung, Wissen, Information und Referentenmacht sind Elemente für die Führung der Projektmitarbeiter. Nutzen Sie diese gezielt!

Von Projekt zu Projekt bildet der Projektleiter immer mehr eine eigene Identität als Führungskraft aus. Durch Führungserfahrung entwickelt der Projektleiter eine

Identität als Führer. Je bewusster Sie diese Identitätsbildung vollziehen, umso besser können Sie ihre Führungsrolle im Projekt ausgestalten.

Regeln, Merkmale der Organisationsform und die Fehlerkultur unterscheiden die Führung im Projekt von der Führung in der Linie. Deshalb müssen Sie sich im Projekt Ihren Führungsaufgaben in anderer Weise stellen.

Führungsaufgaben des Projektleiters

Organisation ist ein Mittel, die Kräfte des Einzelnen zu vervielfältigen. (Peter F. Drucker, amerikanischer Managementlehrer, -berater und -publizist)

In diesem Kapitel stelle ich die Aufgaben im Personalmanagement eines Projektes dar. Der Kern der Aufgaben besteht darin, die Menschen zu führen, die das Ergebnis des Projektes erarbeiten.

- Wie stelle ich fest, welche Menschen ich im Projekt brauche?
- Wie finde ich die am besten geeigneten Mitarbeiter?
- Was gehört alles zu den Führungsaufgaben?
- Welche Führungsrolle hat der Projektleiter?
- Was muss ich können, um die Führungsaufgaben im Projekt wahrnehmen zu können?

Personalmanagement organisiert und managet das Projektteam

Was ist Personalmanagement? Eine Antwort auf diese Frage gibt das PMBOK® des PMI (Project Institute): „Personalmanagement in Projekten umfasst die Prozesse, die das Projektteam organisieren und managen. Das Projektteam besteht aus Personen mit zugewiesenen Rollen und Verantwortlichkeiten, um das Projekt fertigzustellen.“ Projektmanagement ist eine der Führungsaufgabe in der Linie vergleichbare Tätigkeit.

Auf den Punkt: Im Personalmanagement des Projektes werden die Führungsaufgaben des Projektleiters beschrieben. Zu den Führungsaufgaben gehört, dass Sie die richtigen Frauen und Männer für das Projekt bekommen, diese zu einem Team entwickeln und das Projektteam leiten.

Personalmanagement im Projekt begleitet Sie durch alle Phasen des Projektes. Es beginnt mit dem sogenannten „Projektstaffing“, der Benennung der Menschen, mit denen Sie das Projekt durchführen. Hier legen Sie fest, wer im Projekt mitarbeitet

und wer welche Aufgaben übernimmt. Sind die Projektmitarbeiter an Bord, dann müssen sie aus diesen Menschen das Projektteam formen. Während des gesamten Projektes ist es dann Ihre Führungsaufgabe dieses Projektteam zu leiten und weiterzuentwickeln. Dazu gehört, dass Sie Aufgaben verteilen und kontrollieren, ob sie gemacht wurden; den Mitarbeitern helfen, wenn es Problem gibt; aber auch Kritik üben, wenn etwas schief gelaufen ist.

Im Wesentlichen müssen Sie die folgenden vier Prozesse managen:

Personalbedarf planen und das Projekt organisieren: Planen des Personalbedarfs heißt, Projektrollen und Verantwortungen im Projekt zu identifizieren und Berichtswege festzulegen. Damit wird die Organisation des Projektes beschrieben. Sie legt die Strukturen für die Durchführung des Projektes fest.

Projektteam zusammenstellen: Dies bedeutet, die Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen und mit ihren Personalverantwortlichen den Einsatz im Projekt vereinbaren.

Projektteam entwickeln: Leistungsfähig ist ein Projektteam erst dann, wenn aus der Gruppe von Menschen mit jeweils unterschiedlichen Kompetenzen ein Team geworden ist, das an einem Strang zieht. Dies geschieht nicht automatisch. Eine der wichtigsten und für den Projekterfolg entscheidenden Führungsaufgaben ist es, das Projektteam zu entwickeln.

Projektteam leiten: Das Projektteam leiten Sie, indem Sie klassische Führungsaufgaben wahrnehmen: Arbeiten im Team koordinieren, Leistung des Teams und der einzelnen Teammitglieder beobachten, den Teammitgliedern Feedback geben und ihnen bei der Lösung von Problemen helfen.

Personalbedarf planen und das Projekt organisieren

Ihre Führungsaufgabe im Projekt beginnt schon dann, wenn das Projektteam noch nicht benannt ist. Denn Sie müssen überlegen, wer welche Aufgaben im Projekt übernehmen soll. Dies ist die sogenannte Personalbedarfsplanung. Dazu müssen Sie wissen, wen Sie wie lange im Projekt benötigen. Die Informationen ermitteln Sie aus den einzelnen Vorgängen oder Arbeitspakete. Denn zur Planung der Vorgänge und Arbeitspakete gehört auch festzulegen, welche Menschen dazu nötig sind. Hier legen Sie den Grundstein dafür, wie gut oder schlecht das Projekt später läuft und wie schwer oder leicht Sie es in Ihrer Rolle als Führungskraft haben. Dies zeigt das folgende Beispiel:

Sie planen in Ihrem Projekt drei Experten ein, die eng zusammenarbeiten müssen. Bei der Zusammenstellung achten Sie nur auf deren Expertise. Schon gleich nach dem Kick-off beschwert sich einer der Experten, dass er zu viele Dienstreisen machen muss; ein anderer beschwert sich, dass die Deutschkenntnisse des dritten Experten nicht ausreichen, um in Deutsch zu reden und er selbst nicht genügend Englischkenntnisse hat, um die Fachfragen