

6.66 Führung im Projekt

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was die Rolle Führung im Projekt von der Rolle Führungskraft in der Linie unterscheidet,
- welcher Führungspersönlichkeit es für Projektmanager bedarf,
- welche praktischen Bestandteile eine Projektführungskräfteentwicklung haben sollte und worauf dabei zu achten ist.

Der Autor

Olaf Hinz berät und coacht als Partner von HRD Hamburg erfahrene sowie junge Führungskräfte und Projektleiter. Als bekennender Hanseat unterstützt der Diplom Volkswirt seine Kunden, ihre Aufgaben mit seemännischer Gelassenheit zu erfüllen. Gemeint ist damit eine konzentrierte, wache, entspannte und konsequente Haltung zu Herausforderungen und der eigenen Mannschaft.

Vor seiner Selbständigkeit war Olaf Hinz u.a. als Büroleiter von Peer Steinbrück, damals Wirtschaftsminister in Schleswig-Holstein und Personalmanager/ Projektfinanzierer der LB Kiel (heute HSH Nordbank AG), tätig

Über zentrale Aspekte seiner Beratungsthemen publiziert er regelmäßig. Diese Beiträge und podcasts sind unter <http://www.hrd-hamburg.de/hinz> abrufbar.

Anschrift: Beratergruppe HRD- Hamburg, Valentinskamp 24, 20354 Hamburg, E-Mail: hinz@bg-hh.de

Inhalt

	Seite
1 Erfolgreiche Führung braucht effektive Rollen: das PM-Dreieck .	3
1.1. Rollen im Projekt.	4
1.1.1 Auftraggeber	4
1.1.2 Projektleitung	5
1.1.3 Spezialisten	5
1.2 Dynamiken im PM-Dreieck	6
1.2.1 Der Alleskönner	6
1.2.2 Der heimliche Anführer	7
1.2.3 Der Übervater	8
1.3 Rollenklarheit und Effektivität der Projektführung.	9
2 Was Führung im Projekt so besonders macht	9
2.1 Inhaltliche und zeitliche Begrenzung	10
2.2 Organisationsübergreifende Zusammensetzung	10
2.3 Teilzeitbeschäftigung im Projekt	11
2.4 Führen nach oben und unten	11
2.5 Führen als Fachvorgesetzter	11
3 Mit der Persönlichkeit eines Kapitäns Projekte führen.	12
3.1 Die Haltung: Seemännische Gelassenheit	12
3.2 Der Stil: Unterschiedliche Menschen variantenreich führen	16
3.3 Das Verhalten: Einfluss erzeugen.	18
3.4 Die Managementmethode: Auf Deck bleiben	20
3.5 Die Kommunikation: Neugierig und aktiv	20
4 Das Ziel: Führungskräfte statt oberste Sachbearbeiter	24
5 Sinnvolle Methoden der Projekt-Führungskräfteentwicklung	25
5.1 Die notwendigen Grundlagen	25
5.2 Die hinreichende Bedingung: Verhaltenslernen	26
5.2.1 Workshop „Führung im Projekt“	27
5.2.2 Kollegiale Projektberatung	27
5.2.3 Projektcoaching	29
Literatur.	31

Vorbemerkung

Was muss eine Führungskraft können? Auf diese Frage antworten die meisten intuitiv: Mitarbeiter führen. Und welche Fähigkeiten muss ein Projektleiter haben? Auf diese Frage lauten die beiden häufigsten Antworten: Er muss Projektmanagement-Tools beherrschen und Fachkenntnisse besitzen.

Tatsächlich wird die *Führungsaufgabe* eines Projektleiters oft nicht als Hauptaufgabe erkannt, sondern hinter fachlichen Anforderungen zurückgestellt, ob nun von Vorgesetzten, Mitarbeitern oder gar den Projektleitern selbst.

Oberstes Ziel allen Projektmanagements aber ist es, eine effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen, um den Projektauftrag zielgenau zu erfüllen. Denn die „eigentliche Arbeit“ wird schließlich von den Spezialisten im Projektteam geleistet. Für einen Projektkapitän steht demnach aktive Führung auf der Tagesordnung.

1 Erfolgreiche Führung braucht effektive Rollen: das PM-Dreieck

Dass Projektmanagement eine effiziente, weil flexible Organisationsform für die Bewältigung einer komplexen, neuartigen und zeitkritischen Aufgabe ist, ist weithin anerkannt und belegt. Dass diese Flexibilität aber stabile Rahmenbedingungen im Sinne von festen Rollen braucht, um erfolgreich zu sein, ist in der Praxis schon durchaus weniger präsent. Zu oft nehmen Auftraggeber fachlichen Einfluss oder treffen Einzelentscheidungen. Dies meist nicht, weil Sie die Projektleitung bewusst übergehen, sondern in falsch verstandenem Engagement für die Schnelligkeit und unbürokratisches Vorgehen. Dazu ein Beispiel aus der Praxis:

Das Projekt: „Roll-Out Bank Analyzer“ lief bereits seit 3 Monaten. In den Arbeitspaketen arbeiteten die verschiedenen Kollegen mit Energie an ihren Aufgaben als sich zur Projektbesprechung der zuständige IT-/Org-Vorstand und Projektsponsor ankündigte. Der Projektleiter nahm dies als Zeichen der Wertschätzung und sah dem Termin mit Freude entgegen. Für Ihn waren auch die regelmäßigen Gespräche, die der Vorstand mit einzelnen Teamspezialisten über Details der Ankopplung des Release an den zentralen Datenpool führte, Zeichen echten Interesses für die Sache und am Projektfortschritt. Als dann aber der Sponsor auf der Pro-

jektsitzung den Bericht des Arbeitspaketes „Harmonisierung“ mit den Worten: „Das hatte ich Ihnen doch aber anders gesagt“ quittierte, die zusätzliche Personalanforderung des Teilprojektes „zentraler Datenpool“ kurzerhand genehmigte und der Projektleiter daraufhin den zornigen Blick seines Stellvertreters empfang, kam er doch ins Grübeln

Solange Projektmanagement in professionellen Organisationen die Arbeit ist, die die Projektaufgabe am Rande des Chaos entlangführt, braucht es ein Minimum an Führungsverbindlichkeit bzw. Rollenklarheit. Deren Zusammenspiel verdeutlicht das PM- Dreieck (vgl. Abbildung 1).

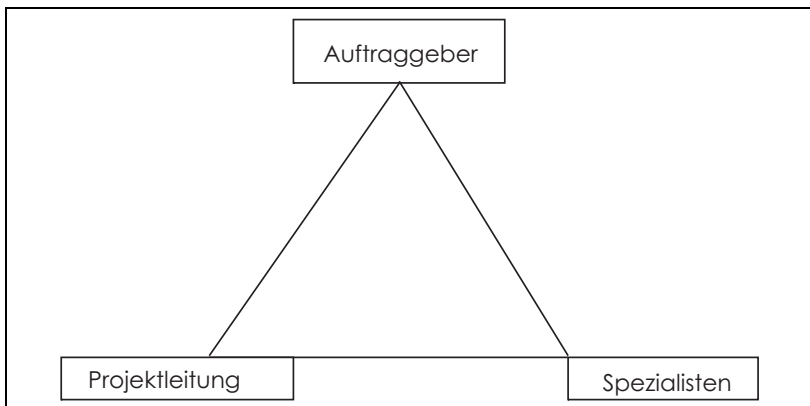


Abb. 1: Zusammenspiel der am Projekt Beteiligten

Erfolgreiches Projektmanagement hält dieses PM-Dreieck auf seinem Schwerpunkt, d.h. die drei Rollen sind miteinander so im Zusammenspiel, dass das Projekt im Gleichgewicht ist. Werfen wir daher einen näheren Blick auf die drei zentralen Protagonisten (vgl. Hinz 2007):

1.1 Rollen im Projekt

1.1.1 Auftraggeber

Der/die Auftraggeber (oft auch als Sponsoren oder Lenkungsausschuss zu finden) definieren das Projekt, geben den Anstoß und sind erster Ansprechpartner für die Projektleitung, wenn es um Entscheidungen geht. Auftraggeber entscheiden in letzter Instanz über Ziele, Ressourcen und damit über den Inhalt des Projektauftrages. Sie stellen Macht und

Einfluss für das Projektziel innerhalb der Organisation her und ermöglichen so erst den Zugriff auf (interne) Ressourcen. Dies ist auch der Grund, warum in der Rolle des Auftraggebers immer Vertreter der Hierarchie bzw. Linienorganisation zu finden sind: Sie stellen Ihre Hierarchie-macht über Personal bzw. Geld- und Sachmittel dem vereinbarten Projektziel zur Verfügung und sichern damit, dass das Projekt strategiekonform zur Gesamtorganisation ist.

Im Gegenzug dürfen sie vom Projektteam (Leitung und Spezialisten) daher auch kontinuierliche und exklusive Informationen und die Vorlage aller Entscheidungen, die Macht und Einfluss brauchen, erwarten. Blankoschecks sind Ihnen erwartungsgemäß fremd.

1.1.2 Projektleitung

Die Projektleitung führt das Team der Spezialisten und managt den Projektprozess. Dazu bedient sich ein Projektmanager in der Regel einer speziellen Projektorganisation und vielerlei PM- Tools, die ihm insbesondere bei dem Aufgaben Planung, Strukturierung, Steuerung und Kontrolle unterstützen. In der Führungsrolle hält er „die Fäden zusammen“, regelt den Zugriff auf knappe (Personal)Ressourcen und koordiniert die Arbeitsteilung im Projektteam so, dass das Projektziel und die Terminvorgabe des Auftraggebers erreicht werden.

Um diese Rolle wirksam ausfüllen zu können, ist die Projektleitung daher auch in alle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse aktiv oder durch ein Ergebnisprotokoll eingebunden. Information an das Projektmanagement wird damit für Auftraggeber wie Spezialisten zur Bringschuld.

1.1.3 Spezialisten

Die Spezialisten bilden zusammen das Projektteam und bringen so das gesamte Wissen der Organisation in das Projekt ein. Sie erarbeiten die fachlichen Komponenten der Projektaufgabe und sind die Lieferanten der inhaltlichen Lösung. Im Team der Spezialisten wird entschieden, ob ein Projektergebnis bzw. Teilschritt „richtig“ ist oder „funktioniert“. Dies gilt insbesondere, wenn ein Meilenstein ansteht.

Damit Spezialisten ihrer Rolle effizient ausführen können, brauchen Sie ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Selbstmanagement. Denn Sie entscheiden eigenständig, ob und wann Sie die Projektleitung über den Stand ihrer Arbeit oder Probleme in der Bearbeitung informieren. Diese

Verantwortung ist übrigens häufig eine der größten Quellen der Motivation zur Projektarbeit.

Nun ist Projektmanagement kein bürokratischer Prozess, der stur abgearbeitet wird, sondern eine dynamische Form neuartige Themen zu bearbeiten. Daher kommt es häufig vor, dass sich das PM-Dreieck aus seinem Schwerpunkt bewegt, und „ins Rutschen kommt.“

Was sind nun typische Bewegungen aus den Ecken des PM-Dreiecks heraus, d.h. wie lässt sich eine ineffektive Rollenausübung erkennen und ihr begegnen?

1.2 Dynamiken im PM-Dreieck

1.2.1 Der Alleskönner

Der Alleskönner (Abbildung 2) vereint die Rolle Auftraggeber und Projektleitung in einer Person. Dies geschieht meist aus dem Antrieb heraus, das Projekt zu beschleunigen und dem Auftraggeber „Lästiges“ von der Hand zu halten. So entscheidet der Projektleiter in der Rolle des Auftraggebers praktischerweise auch gleich selbst. Dabei vermischt er in wachsender Grandiosität zunehmend seine Rollen und macht diese für sein Projektteam nicht mehr unterscheidbar.

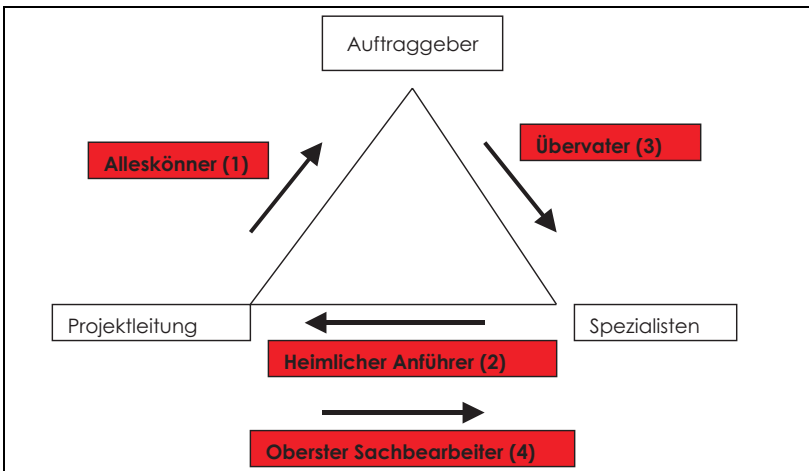


Abb. 2: Dynamik im PM-Dreieck

Dies führt häufig zu zwei ganz unterschiedlichen Phänomenen bei der Informationsweitergabe: Ein Teil des Projektteams überschüttet den Alleskönner nun mit Informationen, um die eigene Leistung herauszustellen und sich gebührend zu präsentieren beziehungsweise zu positionieren. Der andere Teil der Spezialisten zieht sich zurück und löst seine Bringschuld im Bereich Information nicht mehr ein. Dieses wird dann damit begründet, dass man nicht mehr sicher sei, mit wem man es eigentlich zu tun habe, und man an Machtspielen nicht teilnehmen wolle.

Hinweise zum Umgang:

Einem Alleskönner begegnet sein Umfeld am besten dadurch, dass man ihn mit seiner Grandiosität konfrontiert. Dies geschieht zunächst auf kollegial-freundschaftliche Weise aus dem Team heraus, indem ironische Bemerkungen oder Witzeleien („da kommt der Chef“, „der Meister hat gesprochen“) auf den Umstand hinweisen, dass der Projektleiter seinen Rolleneinfluss vergrößert.

Reicht diese Art von Hinweis nicht aus, so ist der Auftraggeber gefordert, sich seine Kompetenzen zurückzuholen. In einem klärenden Gespräch wird ein wohlwollender Projektsponsor darauf hinweisen, dass er der vorseilenden Fürsorge des Projektleiters nicht bedarf, sich trotzdem bedanken, aber auch klarstellen, dass ihm die Entscheidungen auf dem abgesprochenen Wege vorgelegt würden.

1.2.2 Der heimliche Anführer

Ein heimlicher Anführer bildet sich aus dem Kreis der Spezialisten meist dann heraus, wenn das Projekt überwiegend fachlich orientiert, von kurzer Dauer und die Teilnehmerzahl klein ist.

Die üblichen Stimmen verschaffen sich Gehör: Jetzt komme es ja darauf an, dass die Leitung „von der Sache“ am meisten verstehe, wenn sie das Projekt zum Erfolg führen wolle. So wird der beste Spezialist langsam aber deutlich auch die Prozesssteuerung übernehmen, damit die Aufgabe auch „richtig“ gelöst wird. Unbedingte fachliche Notwendigkeiten und technische Unmöglichkeiten bestimmen dann immer mehr die Projektdiskussionen, in denen der formelle Projektleiter einer laufenden Fachkunde-Prüfung unterzogen wird.

Hinweise zum Umgang:

Einem heimlichen Anführer begegnet ein Projektleiter am effektivsten mit klarer Kommunikation, professioneller Distanz und auf Augenhöhe. Mit Verweis auf die notwendigen Projektleitungstätigkeiten, die den Erfolg des Projektes genauso befördern wie die exzellente Fachkompetenz seines Gesprächspartners wird er dann z.B. so argumentieren:

Gerade weil es in diesem Projekt auf die Lösung einer fachlich sehr komplexen Aufgabe ankommt, muss man den Spezialisten die zusätzliche Managementaufgabe, die unter anderem ja auch die Anwesenheit in vielen Besprechungen und Gremien nach sich zieht, von der Hand halten. So kann sich der Spezialist ganz auf einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Projektes, nämlich seine fachliche Lösung konzentrieren und dem Projektleiter die Kommunikation, Prozesssteuerung und Projektpolitik überlassen.

Denn es sei für das Projekt doch schädlich, wenn der heimliche Anführer einen Teil seiner Energie suboptimal und die Projektleitung Ihre Kernkompetenz nur teilweise einsetzen würde.

1.2.3 Der Übervater

Zu dieser ungleichgewichtigen Rollenausprägung kommt es immer dann, wenn sich Auftraggeber nicht mit ihrer Rolle als Machtpromotor zufrieden geben, sondern persönlich ihre fachliche Expertise direkt in das Projekt einfließen lassen wollen.

So ist der IT-/Org-Vorstand in unserem Beispiel bemüht, seine fachliche Expertise direkt in das Teilprojekt und Arbeitspaket einfließen zu lassen. Dies wohl nicht aus bewusster Umgehung des Projektleiters, sondern eher aus gutem Willen den Projektleiter nicht zu belasten und dem Spezialistenteam seine maßgebliche Vorstellung nicht vorzuenthalten. Einen typischer Fall von: „das Gegenteil von gut, ist gut gemeint“!

Hinweise zum Umgang:

Wenn Projektleiter mit solchen Auftraggebern zu tun haben, ist ein offenes und professionelles Gespräch unter vier Augen angezeigt. Wenn Sie dann mit Hilfe eines konkreten Beispiels die Vorteile des Informationsflusses über die Projektleitung ihrem Sponsor aufzeigen, wird dieser sich nach aller Erfahrung wieder an seine Rolle halten, wenn er am Projekterfolg ernsthaft interessiert ist.

Dabei kommt es natürlich auf Fingerspitzengefühl an, damit die notwendige Rollenklärung nicht zum Affront wird!

So hat der Projektleiter alles dafür getan, dass seine Konfrontation der Rollenausweitung vom Auftraggeber als professionell und der Aufgabe eines Projektleiters als angemessen gesehen wird.

1.3 Rollenklarheit und Effektivität der Projektführung

Wie gezeigt, hat eine klare Rollenverteilung unabwiesbare Vorteile für effektives Management. Die Beteiligten sind sich Ihrer Aufgabe und Verantwortung bewusst und die Erwartungen aneinander geklärt. Dies führt zu einer höheren Identifikation mit dem Projekt und insgesamt zu einem gleichgewichtigen Projektmanagement, in dem alle Ressourcen sinnvoll eingesetzt sind. So weit der Idealzustand.

In der Realität führen allerdings gut gemeinte Interessen häufig zu einer Rollenausweitung und damit zu Dysbalancen in Projektmanagement. An den Beispielen wurde deutlich, dass nur klare Kommunikation und zeitnahe Konfrontation mit den Auswirkungen des Rollenübergreifendes das PM-Dreieck wieder in das produktive Gleichgewicht bringt.

Erfolgskritisch ist dabei der Faktor Zeit: Je länger eine Rollenausweitung existiert bzw. zugelassen wird, desto stärker verfestigt sich die Dysbalance und umso wahrscheinlicher wird das Risiko, dass sich die notwendige Rollenkorrektur zu einem Konflikt auswächst. Es gilt also „das Ohr auf der Schiene zu haben“ und zeitig zu reagieren, bevor die Herstellung des Projektgleichgewichtes nicht nur eine professionelle Konfrontation des Interessengegensatzes, sondern Heldenmut in einem Machtkampf benötigt.

Eine deutliche Führungsaufgabe für Projektleiter jenseits aller Projektmanagementtools und Checklisten!

2 Was Führung im Projekt so besonders macht

Konzepte, die in der Linie erfolgreich und bewährt sind, lassen sich nicht ohne weiteres auf die Führung im Projekt übertragen, denn Projektleitung unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von Führung in dauerhaften Linienfunktionen. Die spezifischen Rahmenbedingungen in Projekten sind andere.

2.1 Inhaltliche und zeitliche Begrenzung

Das Projektteam startet zu einem bestimmten Zeitpunkt und arbeitet per definitionem (vgl. hierzu die übliche Projektdefinition in Schelle et al [2005]) zeitlich begrenzt an einer konkreten Aufgabe. Die Projektziele wie Inhalte, Kosten und Termine erfordern unter Zeitdruck eine besondere Ergebnisorientierung. Der Projektleiter ist häufig nur für dieses eine Projekt in der Führungsposition, sonst als Projektmitarbeiter oder in der Liniorganisation aktiv.

2.2 Organisationsübergreifende Zusammensetzung

Das Projektteam ist gemäß der benötigten Expertise zusammengesetzt. Oft kommen die Spezialisten aus verschiedenen Orten und Abteilungen der Organisation. Die Zusammensetzung des Projektteams spiegelt die „gelebte Matrixorganisation“ wider. Teilweise treten auch noch unterschiedliche Hierarchien im Projektteam auf. Dann sitzen dort Sachbearbeiter neben Entwicklern, der Abteilungsleiter der Buchhaltung neben dem persönlichen Referenten des Marketingvorstandes.

Als Führungskraft im Projekt, oder Projektkapitän sind Sie also mit einer bunt gemischten Mannschaft unterwegs. Verschiedene Nationen und Sprachen sind normal, denn die Spezialisten im Projektteam haben zumeist einen unterschiedlichen fachlichen und unternehmenskulturellen Hintergrund. Die Zeit, sich in der Tagesarbeit kennenzulernen, um auf dieser Basis mit den individuellen Unterschieden professionell umzugehen, fehlt meist im Projektkontext, denn enge Zeitvorgaben sind die Regel.

Bereits im Unternehmen bestehende Differenzen zwischen den Organisationseinheiten treffen im Projekt noch direkter aufeinander. Dahinter stehende Interessen- und Machtkonflikte schaffen ein höheres Konfliktpotenzial als in der parallelen Linienorganisation.

Da Projektarbeit besonders stark als *Teamarbeit* abläuft, muss jeder Einzelne verstärkt über den Tellerrand blicken und sich für das Gesamtergebnis noch verantwortlicher fühlen als in einer klassischen Sachbearbeitungsposition. In der Linie gibt es „service level agreements“, Regeln und Prozessanweisungen, welche die Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und über 70 Prozent der Fragen des Tagesgeschäfts klären. Im Projekt fehlen diese Erfahrungen. Daher ist ein Projektleiter ständig gefordert, aktive Schnittstellenklärungen einzuleiten. Schließlich gibt es

für Dinge, die eine Organisation zum ersten Mal macht, keine festen Regeln und Prozessanweisungen. Es kommt also darauf an, dass der Projektkapitän in der Lage ist, die Erfordernisse der jeweiligen Situation zu erkennen, dass er seiner Mannschaft aktiv beisteht und das Projektschiff mit einigen sanften Ruderbewegungen an den zwangsläufig auftretenden Klippen und unvorhersehbaren Untiefen vorbeisteuert.

2.3 Teilzeitbeschäftigung im Projekt

Die Spezialisten arbeiten unter Umständen parallel in weiteren Projekten und/oder in der Linienorganisation. So kann es zu einem Kampf um Ressourcen kommen, weil die „klugen Köpfe“ nicht nur im Projekt, sondern auch im Tagesgeschäft gebraucht werden. Die Besetzung des Projektteams ist natürlich nicht immer konstant. Je nach Projektphase werden Spezialisten für bestimmte Abschnitte zeitweise eingebunden, um das Projekt nach erfüllter Aufgabe wieder zu verlassen.

Die Spezialisten im Projekt sind Experten auf ihrem Gebiet. Dadurch entstehen Synergien, aber auch Reibung und Konflikt. Die Teamentwicklung muss also aktiv gestaltet werden, um schnell leistungsfähig zu sein.

2.4 Führen nach oben und unten

Der Projektkapitän steuert auch die Gremien des Projekts, das heißt den Auftraggeber im PM-Dreieck. Er muss nach oben führen und dafür sorgen, vom Reeder (Projektauftraggeber) die erforderlichen Entscheidungen zu bekommen. Dazu bedarf es politischen Gespürs, intensiver Arbeit im Vorfeld (Stakeholder-Management) und effektiver Taktiken. Auf der anderen Seite wirkt die Führungskraft im Projekt nach unten; sie muss das Team lenken und motivieren. Das ist ein Balanceakt zwischen manchmal gegenläufigen Interessen.

2.5 Führen als Fachvorgesetzter

Projektleiter sind in der Regel nicht mit den gleichen disziplinarischen Führungsinstrumenten ausgestattet wie die Führungskräfte in der Hierarchie. Sie führen als „Fachvorgesetzte“, also zeitlich und inhaltlich begrenzt auf die Projektaufgabe. Damit steht ihnen nur ein sehr eingeschränktes Repertoire zur Verfügung.

Insbesondere Letzteres wird von unerfahrenen Projektleitern häufig beklagt. Am Ende sei die Hierarchie immer mächtiger, weil sie Belohnun-

gen verteilen und Sanktion verhängen könne. Komme es zu strittigen Situationen, unterliege man in den meisten Fällen. Erfahrene Projektmanager wissen allerdings, dass sie die fehlende disziplinarische Macht nicht beklagen müssen, wenn sie auf aktive Führung mit Persönlichkeit setzen.

3 Mit der Persönlichkeit eines Kapitäns Projekte führen

Betritt ein Projektkapitän die Brücke, befindet er sich in der Kommandozentrale. Hier laufen alle Fäden zusammen, von hier aus legt der Projektleiter den Kurs fest und steuert das Schiff auch bei schlechtem Wetter durch anspruchsvolle Gewässer. Natürlich beherrscht er sein Seemannshandwerk, das ist die Voraussetzung, um überhaupt das Kommando übertragen zu bekommen. Aber um auf der Brücke erfolgreich wirken zu können, ist mehr notwendig als nur ein Kapitänspatent. Es bedarf einer *Führungspersönlichkeit!*

Das ist bei der Aufgabe eines Projektleiters nicht anders: Seine Kommandozentrale ist das Phasenmodell im Projektmanagement, hier werden die Projektziele und die Interessen der Beteiligten geklärt (= der Kurs abgesteckt) und das Projekt durch alle Wetter gesteuert. Als Projektleiter beherrscht er natürlich die gängigen PM-Tools und (IT-)Werkzeuge. Aber um in dieser Rolle erfolgreich zu sein, ist darüber hinaus Führung mit Persönlichkeit erforderlich.

Fünf Merkmale kennzeichnen die Führung mit Persönlichkeit:

- seemännische Gelassenheit,
- variantenreicher Führungsstil, der Unterschiede aktiv nutzt,
- einflussreiches Verhalten,
- ein Management, welches das Ohr auf der Schiene hat,
- eine Kommunikation, die Interessen aufspürt.

3.1 Die Haltung: Seemännische Gelassenheit

Erfolgreiche Projektmanager gehen mit der Haltung der seemännischen Gelassenheit hinaus in die Organisation. Wach und kooperationsbereit bilden sie Koalitionen, jonglieren mit unterschiedlichen Interessen und

kümmern sich um den Fortgang des Projektes. Als Mann auf der Brücke profitiert ein Projektkapitän von seinem Erfahrungs- und Methodenschatz. Er weiß, dass er aufkommende Probleme aus der Situation selbst heraus lösen wird und nicht vorab regeln kann; daher redet ein erfahrener Seebär seiner Mannschaft niemals einen aufziehenden Sturm schön, beordert aber auch nicht gleich alle Mann an Deck und verteilt vorsorglich Schwimmwesten. Vielmehr rechnet er mit schlechtem wie gutem Wetter und hat die Lage und Funktionsfähigkeit der Schwimmwesten bereits vorab überprüft.

Der Begriff seemännische Gelassenheit beschreibt eine besondere innere Haltung: anzuerkennen, dass Dinge anders laufen können als geplant, und dass die Wirklichkeit nicht linear, sondern höchst komplex ist. Es geht um den Abschied vom „Wenn-Dann“-Denken. Die alten Kategorien „richtig“ und „falsch“ werden ersetzt durch „angemessen“ und „unnütz“. Das bedeutet für einen Projektleiter, immer in Alternativen zu denken und Pläne als einen möglichen Verlaufspfad zu begreifen, der jederzeit angepasst und verändert werden kann – und dies auch gegenüber den Projektmitarbeitern zu vertreten!

Ein seemännisch gelassener Projektleiter handelt hellwach, konzentriert, gut vorbereitet und unter Einsatz all seines Erfahrungs- und Methodenschatzes über Projektmanagement – aber stets als Mensch und nicht als Funktionär irgendeiner Managementschule. Wer mit seinem professionellen Menschenverstand Projektüberraschungen von vornherein einbezieht, statt zu versuchen, sie durch statistische Methoden wegzukalkulieren, nimmt ihnen jeglichen Schrecken und stellt sicher, dass die Projektablaufe weiterhin nützlich sind. Genau das ist es letztlich, wofür der Projektleiter bezahlt wird. Denn Pläne stur abarbeiten könnte auch ein beliebiger Projektmitarbeiter.

Operative Hektik, Berichte auf den letzten Drücker und sinnloses Multitasking verschwinden, wenn die seemännische Gelassenheit Einzug hält. Diese Projektmanager spielen alternative Szenarien bereits im Vorfeld und nicht erst ad hoc durch. Sie bewahren in der schwierigen Situation Ruhe, strahlen diese aus und stabilisieren so die Lage.

Dazu ein Beispiel aus einem Projektcoaching

Das Anliegen

Im Rahmen einer Umorganisation stellt ein mittelständischer Finanzdienstleister seine Bearbeitungsprozesse um. Dabei wird nicht nur die

notwendige Differenzierung in Front-end- und Back-Office-Tätigkeiten sichtbar, sondern es wird auch deutlich, dass eine Führungsebene überflüssig ist. Der Projektleiter, der für das interne Organisationsprojekt in der Umsetzungsverantwortung steht, ist gleichzeitig einer derjenigen, die ihre alte Führungsposition verlieren und ein neues Team führen werden.

Die Ziele

Durch Coaching will der Vorstand als Auftraggeber die Projektleitungsfähigkeiten sowie die individuelle Kompetenz des Projektleiters, mit Veränderungen umzugehen, stärken. Der Auftrag umfasst zwei konkrete Handlungsziele des Klienten:

- 1. Klärung der eigenen Rolle und Verantwortung im Spannungsfeld von Projektleitung und neuer Führungsposition*
- 2. Verbesserung der persönlichen Arbeitsorganisation (insbesondere die Fähigkeit zum Delegieren von Aufgabe und Verantwortung)*

Der Prozess

In fünf halbtägigen Coachings arbeiteten der Projektmanager und der Coach an der Zielerreichung. Der Klient berichtete regelmäßig dem Auftraggeber. Das Coaching war nach vier Monaten abgeschlossen.

Zentrales Handlungsfeld des Coachings war Ziel 1 (Klärung der eigenen Rolle und Verantwortung): Der Klient war enttäuscht, seine Führungsposition „verloren“ zu haben und wollte nun in der Projektleitung beweisen, dass er eine gute Führungskraft ist. Die Übernahme der neuen Führungsaufgabe wollte er parallel bewältigen. Dabei spürte er aber eine permanente Überlastung und den starken Druck, „nichts liegenlassen zu können“. Der Klient wünschte sich mehr Gelassenheit ...

Zunächst beschrieben Klient und Coach in einer strukturierten Reflexion und mit Hilfe von Mindmaps die Ist-Situation. Statt sich der erstbesten Vermutung über die Gründe, die zu seiner Situation geführt hatten, zu bedienen, wurden bewusst zahlreiche Hypothesen aufgestellt. So war der Projektmanager schließlich in der Lage, die vor ihm stehende Veränderung als berufliche Herausforderung zu erfassen. Nicht mehr und nicht weniger.

In dieser Beratungsphase öffnete der Klient den Blick für die Kräfte, die ihn antrieben, und die Dinge, die ihn beruflich motivierten. Mit seinem Entschluss, zunächst seine Bedürfnisse und Kompetenzen in seine Arbeit einzubringen statt auf die vermeintlichen Erwartungen seiner Vor-

gesetzten zu achten, prägte der Projektleiter seinen Zielsatz: „Ich will nichts beweisen, ich werde es einfach zeigen.“

Zudem wurde rasch klar, dass die bloße Übertragung seines bisherigen Führungsstils nicht zu einer erfolgreichen Projektleitung führen würde, da das Repertoire des Klienten zu stark auf eine disziplinarische Führung ausgerichtet war. Er war unsicher, ob er ohne die Macht, Boni und Schulungsmaßnahmen zu genehmigen oder zu verweigern, von den Projektmitarbeitern für „voll genommen“ würde. Daher wollte er besonders die Fähigkeit entwickeln, eine Projektaufgabe erfolgreich an Mitarbeiter zu delegieren, auch ohne ihr direkter Vorgesetzter, sondern „nur“ Projektleiter zu sein.

So konnte er seine Energie gelassen auf die praktische Arbeit lenken und sich von der ehemaligen „Zeitfresser- und Demotivationshaltung“ verabschieden, unbedingt eine gute Führungsleistung unter Beweis stellen zu müssen. Der Klient wollte sein Projektmanagement systematisch betreiben, die Arbeitsintensität sinnvoll verteilen, um sich dann seiner Führungsaufgabe widmen.

In der nächsten Phase des Coachingprozesses erarbeitete sich der Klient einen neuen Ablauf für die Kick-Off-Sitzung des Projektes. Während er vorher die bestehende Unternehmenskultur fortsetzen und den Projektplan (ein MS-Project GANTT-Diagramm und den hierarchischen PSP) in einer Beamer-Präsentation vorstellen wollte, konnte er nun „Motivation durch Sinn und Zusammenhang“ herstellen. Dazu lernte er alle Projektmitarbeiter im Vorfeld kennen. Der Klient entwickelte offene Fragen, mit denen er die individuelle Interessenlage, die aktuelle zeitliche Beanspruchung und die Erwartungen der Mitarbeiter erfassen konnte. Die ersten Interviews wurden von Klient und Coach gemeinsam reflektiert, wodurch der Projektleiter sein Gesprächsverhalten kontinuierlich verbesserte.

Nach dem Kick-Off bekam der Projektmanager viel positives Feedback auf seine „frische und auch auf unsere Interessen eingehende Art“, denn er hatte die Notwendigkeit des Projektes, die daraus abzuleitenden Prozessschritte und deren Verknüpfung zur Aufgabe jedes Einzelnen überzeugend dargelegt. Dass sich auch der Vorstand, der durch das Lob der Teilnehmer davon erfahren hatte, persönlich und mit hoher Wertschätzung nach seinem „neuen Stil“ erkundigte, freute den Klienten.

Im Anschluss an die Planungs- und Zielformulierungsarbeit war das Verfolgen von Ziel 2 (Verbesserung der persönlichen Arbeitsorganisation)

für den Klienten erheblich leichter. Er hatte sich Zeit genommen, um herauszuarbeiten WER WAS bis WANN erledigen sollte und durch die Einzelgespräche mehr Vertrauen in die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter gewonnen. Nach dem erfolgreichen Kick-Off lief die Delegation dann „wie von selbst“.

Dank des erfreulichen Projektstarts konnte sich der Klient mit den neu hinzugewonnenen Erfahrungen konzentriert seiner neuen Führungsaufgabe widmen und die Arbeitszeit im Projekt zurückfahren. Eine Arbeit im Bereich „hierarchische Teamführung“ war nicht Gegenstand des Coaching-Auftrages, allerdings nahm der Klient seinen „neuen, gelassenen Stil“ selbstverständlich in seine ersten 100 Tage als Teamleiter mit.

3.2 Der Stil: Unterschiedliche Menschen variantenreich führen

Was ist uns auf der Suche nach dem einen Erfolg bringenden Führungsstil nicht schon alles angeboten worden: eine Vielzahl von Management-Schulen, Simplify- Checklisten und zahllose, meist krude Persönlichkeitsmodelle. Doch von der Lösung sind wir weiter entfernt denn je – vielleicht, weil es diesen einen Führungsstil, sei er nun *mitarbeiterorientiert* oder *scorecardzentriert*, nicht gibt?

Ein erfolgreicher Führungsstil geht weg vom plumpen Reduktionismus! Denn je komplexer eine Aufgabe – und ein Projekt ist definitiv eine komplexe Aufgabe –, umso variantenreicher wird sie auf die Umwelt (den Markt, die Kunden, die Konkurrenz, die politischen Rahmenbedingungen etc.) reagieren. Daraus folgt, dass Führung im Projekt mit einem breiten Spektrum von Alternativen verknüpft ist. Das gilt sowohl auf der inhaltlich-sachlichen Ebene als auch in Bezug auf die unterschiedlichen Menschen im Projektteam.

Wie aber führt man ein heterogenes Team? Es gilt der Grundsatz: Heterogene Teams erfordern eine variantenreiche Führung. Eingleisige Führungsstile laufen ins Leere. Ein Projektkapitän passt sein Führungsverhalten der jeweiligen Situation an.

Die variantenreiche Projektführung entsteht aus der Kombination von vier Verhaltensrichtungen:

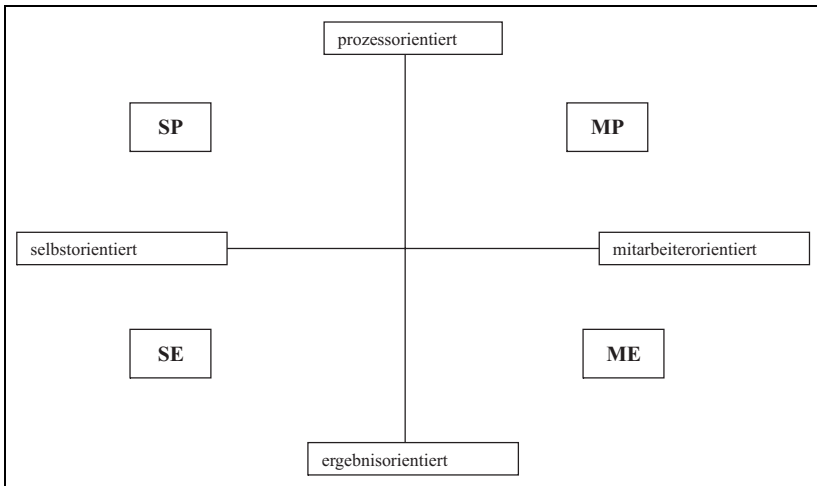


Abb. 3: Führungsstile im Projekt

- In Quadrant I von Abbildung 3 findet sich ein *SP-Führungsstil*, das heißt, alle Varianten der Kombination von prozess- und selbstorientierter Führung. Projektleiter, die in einer Situation aus dem SP-Quadranten führen, sorgen für eine klare Rollen- und Verantwortungsteilung nach dem PM-Dreieck, beachten die Projektorganisation bzw. den Projektstrukturplan (PSP) bei all ihren Handlungen und nutzen konsequent die Technik des Delegierens.
- Der MP-Quadrant beschreibt das Führungsverhalten, das auf verbindliche Kommunikationswege und aktive Besprechungsmoderation setzt. Führung im Projekt zeigt sich im *MP-Stil* vor allem durch eine Informationspolitik, die diese als Bringschuld begreift, aktiv auf Projektbeteiligte zugeht, statt abzuwarten und Widerstände nutzt.
- Im dritten Quadranten befindet sich der *ME-Stil*, der durch klare Ziele den Sinn und Zusammenhang im Projekt aufzeigt. Immer wenn es variantenreich führenden Projektkapitänen um Einbindung, Motivation und Teamarbeit geht, werden sie ihr Verhalten sowohl mitarbeiter- als auch ergebnisorientiert ausrichten.
- Die Kombination aus selbst- und ergebnisorientiertem Führungsverhalten (*SE-Stil*) stellt der vierte Quadrant dar. Hier achtet der Projektleiter auf ein effizientes Berichtswesen, transparente Meilensteine

und ein ökonomisches Projektcontrolling, um stets selbst ein deutliches Bild von der aktuellen Situation zu haben.

Führung im Projekt bedeutet demnach den ständigen Abgleich von situativen Beobachtungen mit den aktuellen Erwartungen an den Projektfortschritt. Nur wer hier flexibel zwischen den Stilen wechseln kann und nicht in seiner persönlichen Präferenz („Mein Führungsstil ist ...“) feststeckt, wird auf die Herausforderungen im Projektalltag angemessen reagieren können. Denn ein effektiver Projektkapitän weiß, dass er sich auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse seiner Mannschaft einstellen muss. Ein Austausch von Matrosen auf hoher See ist schwierig, teuer und wird den Reeder daher nicht erfreuen. Klüger und souveräner ist es somit, nicht auf den einen, maßgebenden Führungsstil zu setzen, der im Zweifel nur bei einem Teil der Mannschaft Wirkung hat, sondern sein Führungshandeln auf die unterschiedlichen Mitarbeiter auszurichten. Ungleiche Mitarbeiter mit ein und demselben Stil zu führen hat nichts mit Fairness, Berechenbarkeit oder Transparenz zu tun, sondern mit Ineffektivität, Gleichmacherei und Eingleisigkeit. Es bedarf so vieler situativ angepasster Reaktionen des Projektmanagers, wie es unterschiedliche Situationen im Projektalltag gibt.

3.3 Das Verhalten: Einfluss erzeugen

Von der empfundenen Hilflosigkeit und Unzufriedenheit der Projektmanager, welche die fehlende disziplinarische Macht beklagen, war schon die Rede. Sicher wäre es manchmal von Vorteil, auch diese klassische belohnende und sanktionierende Führungsinstrumente der Hierarchie, einsetzen zu können. Aber es gibt ein weit größeres Repertoire, um als Projektführungskraft wirksam zu sein. Hersey, Blanchard und Johnson (2001, S. 208ff.) entwickelten jene Einflussphären, die ein Projektmanager nutzen kann, um Mitarbeiter zielgerichtet zu führen:

1. Einfluss durch disziplinarischen Zwang

Damit ist die Fähigkeit gemeint, dem Mitarbeiter durch Belohnung (z.B. Gehaltserhöhung) bzw. Sanktion (z.B. keine Empfehlung für ein Personalentwicklungsprogramm) Konsequenzen des Handelns aufzeigen zu können.

Diese Einflussmöglichkeit steht Projektleitern wegen fehlender formaler Befugnisse höchstens eingeschränkt (z.B. als Projektprämie) zur Verfügung

2. Einfluss durch Anschlussfähigkeit

Führungskräfte, die ein Projekt zu leiten haben, kommen dadurch häufig in Kontakt mit Auftraggebern, die in der Hierarchie des Unternehmens bzw. auf Kundenseite sehr einflussreich sind. Die daraus resultierende Chance der Projektmitarbeiter, diese einflussreichen Menschen ebenfalls kennenzulernen, macht den Projektleiter für sein Team attraktiv.

3. Einfluss durch Legitimität

Gerade Projektleiter von Innovations- oder Strategieprojekten sind intern oft Schlüsselpersonen. Allein der Hinweis, man leite das Zukunftsprojekt XY, öffnet Türen an vielen Hierarchieebenen vorbei und ermöglicht Entscheidungen, die „normalerweise“ so nicht möglich wären. Damit erhalten auch die Projektbeteiligten eine Legitimation innerhalb des Unternehmens, die weit über die ihrer regulären Tätigkeit hinausgeht.

4. Einfluss durch Information

Wegen ihrer Querschnittfunktion bündeln Projektteams bzw. die darin tätigen Spezialisten ein großes Maß an Informationen und aktuellem Wissen. Oft äußern die Beteiligten beim Projektreview, dass sie im Projekt viel mehr über die (Geheimnisse der) Organisation und die Strategie erfahren und gelernt haben als in ihrer sonstigen Tätigkeit.

5. Einfluss durch Expertise

Die Arbeitsform Projekt wird in ihrer Bedeutung noch zunehmen. Schon heute ist die „relevante Projekterfahrung“ bzw. „Kenntnisse im Projektmanagement“ ein Standardbestandteil in Kompetenzprofilen. Wer als Projektleiter professionelles Projektmanagement anwendet, der ist ein attraktiver Partner für die berufliche Karriereentwicklung seiner Spezialisten durch learning on the job.

6. Einfluss durch Vorbild

Natürlich gilt auch für Projektkapitäne, dass die Mannschaft gern bei dem anheuert, der durch Persönlichkeit, nachgewiesene Erfolge und seine Kunst, die Mannschaft durch Wind und Wellen zu führen, ein Vorbild ist. Denn von so einem kann man sich was abschauen und arbeitet nicht „für die Tonne“.

Das Reizvolle an diesen Einflusskanälen ist, dass alle wesentlich von der Person des Projektmanagers selbst abhängen und nicht von externen, organisatorischen Variablen. Es liegt also wesentlich in der eigenen Hand, wie erfolgreich im Projekt geführt wird!

3.4 Die Managementmethode: Auf Deck bleiben

Den beiden us-amerikanischen Managementforschern Peters und Waterman (2003) verdanken wir das bekannte Konzept des „Management by Walking Around“. Leider ist auch diese Idee in den Strudel der Abwertung sogenannter Management-by-Theorien geraten. Der Kerngedanke der beiden Autoren ist aber durchaus wertvoll: Persönlicher Kontakt ist effektiver als formales, schriftliches Berichtswesen.

Anstatt sich in seinem Projektbüro und hinter seinen Plänen zu verkriechen, geht der Projektmanager hinaus und sucht seine Mitarbeiter direkt an deren Arbeitsplätzen auf. Der Projektkapitän gewinnt somit außerhalb von Meetings einen unmittelbaren Eindruck von der Situation, macht sich mit eigenen Augen ein Bild. Die Kontakte während der Rundgänge auf dem Schiff geben den Mitarbeitern darüber hinaus Gelegenheit, den Kapitän direkt anzusprechen – und er demonstriert seinerseits Interesse an der Tagesarbeit der Mannschaft. Bevor sich ein kleines Problem zu einer großen Krise auswächst, kann es oft durch ein persönliches Gespräch zwischen den Betroffenen schnell behoben werden.

Erfahrene Seebären hüten sich allerdings vor Übertreibungen. „Management by Walking Around“ darf Mitarbeitern aber weder ihre Zeit stehlen noch diese allzu sehr überwachen. Die Vorteile liegen jedoch auf der Hand: Was zählt, ist der direkte Kontakt, der dadurch zwischen Führung und Mitarbeitern entsteht. Projektbesprechungen werden in aller Regel von informellen Machtstrukturen verzerrt, gehen zu sehr ins Detail, oder man hat es mit vorformulierten Statements zu tun. Direkt am Arbeitsplatz angetroffen, ist der Mitarbeiter eher zu einem offenen Gespräch bereit, wodurch sich ein Gedankenaustausch ergibt, der in der Gruppe oft untergraben wird.

Der Rundgang auf dem Projektschiff dient aber auch als Führungswerkzeug: Die Projektbeteiligten erhalten die Informationen ohne Umwege, das heißt, das Risiko von Missverständnissen der „stillen Post“ wird minimiert.

3.5 Die Kommunikation: Neugierig und aktiv

Wirkungsvolle Projektleiter sind neugierig. Nicht nur, weil sie das Neue (= das Projektziel) erreichen wollen, sondern weil sie erkunden, welche Interessen im Projektteam eine Rolle spielen. Statt abzuwarten, bis die Interessenkonflikte offen ausbrechen, horchen erfolgreiche Kapitäne in die

Mannschaft hinein. Entscheidend ist, die Projektspezialisten nicht nur als Funktionsträger zu begreifen, sondern sie mitsamt ihren Interessen einzubeziehen. Für wen ist es das erste Projekt? Hat er/sie Ambitionen, Wünsche, Ziele? Schon mancher Technokrat war überrascht über den Spaß seines Teams an der Komplexität: Wenn das Projekt den Freiraum und die Herausforderung bietet, den Mitarbeiter in der täglichen Sachbearbeitung nicht finden, wird die Arbeit des Projektteams von Motivation und dem notwendigen Mut zum Risiko getrieben.

Ein offener, neugieriger Projektleiter benötigt weniger häufig Hilfe bei Konfliktmanagement oder Mediation, weil es ihm gelingt, Interessensgegensätze frühzeitig aufzuspüren. Wer früh handelt, kann eine Konflikteskalation verhindern. Das verdeutlicht das 9-Stufen-Modell von Glasl (2004, S. 233ff): in Abbildung 4.

1. *Verhärtung*
Die Standpunkte prallen aufeinander, aber man ist der Überzeugung, dass ein Gespräch die Spannung lösen kann.
2. *Debatte*
Polarisation und Schwarz-Weiß-Denken prägen die Szene.
3. *Aktionen*
„Reden ist sinnlos“, daher werden vollendete Tatsachen geschaffen.
4. *Koalitionen*
Anhänger werden mit Gerüchten, Stereotypen und Klischees gewonnen, man rüstet sich für den Kampf.
5. *Gesichtsverlust*
Öffentliche und z.T. verbotene Angriffe sollen den Gegner niederringen.
6. *Drohstrategien*
Drohungen und Ultimaten beschleunigen die Eskalation massiv.
7. *Begrenzte Vernichtungsschläge*
Die Werte kehren um; ein Schaden beim Gegner wird zum Gewinn, der zunehmend entmenschlicht wird.
8. *Zersplitterung*
Die Zerstörung des feindlichen Systems wird zum alleinigen Ziel.
9. *Gemeinsam in den Abgrund*
Der Point of no return ist erreicht; die Selbstvernichtung wird in Kauf genommen, wenn man so den Gegner mit in den Abgrund ziehen kann.

Abb. 4: Konfliktstufen

In den Eskalationsstufen eins und zwei ist noch eine „Win-Win“-Situation, also ein belastbarer Interessenausgleich erreichbar. In den Stufen 3 bis 6 geht es den Konfliktbeteiligten bereits darum, allein zu gewinnen; eine „Win-Lose“- Situation ist eingetreten. Und wenn es dann in den Phasen 7 bis 9 nur noch darum geht, dem anderen zu schaden – *koste es, was es wolle* –, dann ist nichts mehr zu gewinnen, sondern nur noch eine „Lose-Lose“-Situation möglich.

Deshalb sollten Projektleiter an Deck gehen, um dort neugierig und hellwach zu agieren, so dass sie die ersten Anzeichen einer Eskalation wahrnehmen, um dann durch geschickte Führung einen tragbaren Interessenausgleich herstellen zu können.

Die typischen Merkmale einer Verhärtung sind auf den ersten Blick gar nicht so leicht zu erkennen, denn Meinungsverschiedenheiten und intensive Diskussionen in der Sache sind ja durchaus produktive Elemente der Zusammenarbeit im Projektteam. Aufmerksamkeit empfiehlt sich für den Kapitän allerdings ...

- wenn Meinungen zu starren Standpunkten werden („Wir können jetzt noch zwei Stunden reden – ich bleibe bei meiner Position“),
- wenn sich erste Anzeichen von Lagern, das heißt Untergruppenbildungen zeigen („Das finde ich auch“, „Da schließe ich mich an“),
- wenn der Wunsch entsteht, die professionelle Leichtigkeit und Unbefangenheit im Umgang durch Regeln zu ersetzen („War ich nicht dran?“, „Darf hier eigentlich jeder was zu meinem Tagesordnungspunkt sagen?“).

In dieser Phase ist es allerdings noch relativ einfach, die Beteiligten wieder auf Kurs zu bringen. Denn in der Phase der Verhärtung überwiegt der Wille zur Kooperation deutlich gegenüber dem Willen, die/den anderen zu besiegen. Das zeigt sich zum Beispiel deutlich in dem Wunsch nach Regeln, da diese die Kooperation stützen sollen. In einer solchen Situation ist die Technik der verbindlichen Konfrontation (Kapitel 1) eine effektive Methode: Schildern Sie aus Ihrer Sicht, wie die Kommunikation und die Zusammenarbeit gerade *abläuft*, und moderieren Sie dann ein Gespräch zwischen den Parteien. Bewährte Einstiegsfragen für dieses Gespräch:

- Um was geht es hier eigentlich?
- Was hat den Satz .../die Aussage .../die Verhärtung eigentlich herbeigeführt?
- Was stört Sie an dem anderen Vorschlag?

Sofern es die Stimmung und Vertrautheit in der Gruppe zulässt, können diese drei Fragen auch an die Kollegen gestellt werden, die in der Situation, als die Verhärtung auftrat, anwesend waren.

Sofern bereits eine – oft polemisch geführte – Debatte einsetzt, muss der Projektkapitän eingreifen. Denn sobald der Wille zur Kooperation abhandenzukommen droht, ist das Projektziel ernstlich gefährdet. Für kontraproduktive Konkurrenz untereinander gibt es folgende Anzeichen:

- Taktische Beeinflussung löst die klare Meinungsäußerung ab („Wenn ich der Logik Ihrer Idee von eben folge, dann müssen Sie mir doch zwangsläufig zustimmen. Oder glauben Sie nicht, was Sie sagen?“, „Wenn man Ihren Beitrag zu Ende denkt, hat das alles keinen Sinn“).
- Es wird erst auf den Mann, dann auf den Ball gegangen, das heißt, zunächst wird die Person bewusst verunsichert, damit diese in der folgenden Sachargumentation schwächer wird („Das kann nur jemand behaupten, der noch nie draußen beim Kunden war“, „Wenn Sie im ersten Semester aufgepasst hätten, dann wüssten Sie das!“).
- Die Beiträge richten sich immer mehr an die Tribüne/die imaginären Zuschauer, um über dramatische Problemdarstellungen eine Abwertung der Gegenpartei zu erzielen, statt eine gemeinsame Lösung zu suchen („Bereits vor drei Wochen habe ich gewarnt, dass ...“, „Und wie ja viele wissen, ist das hier ein Thema, das wir bereits in anderen Gremien diskutiert und zu den Akten gelegt haben“).

Jetzt ist aktives Handeln der Leitung geboten: Erfolgreiche Projektleiter machen nun allen Beteiligten deutlich, dass Sie diese Form der Zusammenarbeit nicht akzeptieren. Hier sind die bekannten „ICH-Botschaften“ sehr effektiv. Wenn Sie von sich reden, statt vom ominösen „man“ zu berichten, entfalten sie Wirkung und nehmen direkt Einfluss.

Projektkapitäne, die in solchen Situationen mit ihrer ganzen Persönlichkeit einsteigen, den ME-Führungsstil nutzen und aus einer klaren Projektleitungsrolle heraus verbindlich konfrontieren, erreichen in den meisten Fällen eine Rückkehr zur Kooperation in der Mannschaft. Dabei ist es wichtig, der Mannschaft nicht aus einer „strafenden Lehrerposition“ her-

aus vorzuwerfen, sie verhalte sich kindisch. Das wird die Situation nur verschärfen, weil sich Ihr Projektteam dann unangemessen behandelt, vielleicht sogar degradiert fühlt. Denn das, was Sie in der Eskallationsstufe der (polemischen) Debatte abstellen müssen, ist nicht die Debatte an sich, sondern das nutzlose und daher destruktive Machtspiel.

4 Das Ziel: Führungskräfte statt oberste Sachbearbeiter

Erfolgreiches Projektmanagement beginnt also weit vor dem Kick-off zur ersten Planungsrunde. Statt im Projektbüro ausgefeilte Pläne zu schmieden, gehen erfolgreiche Prozessleiter mit seemännischer Gelassenheit hinaus in die Organisation und sichern Ihr Projekt direkt und persönlich ab. Wach und kooperationsbereit bilden sie Koalitionen der Willigen, jonglieren mit unterschiedlichen Interessen und kümmern sich um die Geschichte des Projektes. Der Klassiker der Rollendynamik im PM-Dreieck (vgl. Abbildung 1) der „oberste Sachbearbeiter“ wird so nahezu unmöglich. Dieser beginnt meist schon bei der Ernennung der Projektleitung. Der Projektmanager wird aus dem Reservoir der Spezialisten rekrutiert, aus dem sich später auch das Projektteam speist. Mit neuer Rolle und Aufgabe ausgestattet macht er sich mit seinen bewährten Erfolgsmethoden an die Arbeit und stürzt sich wie selbstverständlich in die Fachdiskussion. Dieses Fehlverhalten als Projektleiter verstärkt sich sogar, wenn der Projektmanager „unsicheres Terrain“ betritt: er zieht sich aus Sicherheitsgründen auf sein technisches Heimspielfeld zurück.

Immer wenn ein oberster Sachbearbeiter die Projektführung besetzt, kommt es zu einem faktischen Führungsvakuum im Projekt. Emotionale und gruppendynamische Unwägbarkeiten werden ausgeblendet oder einer Pseudo-Kontrolle durch Checklisten und rein auf der funktionalen Ebene bleibende Gesprächsführung unterworfen. Diese Strategie führt nicht zu einer effektiven Projektarbeit, sondern lässt neue zwischenmenschliche Probleme und die Sehnsucht nach Führung entstehen. Der „Selbstbefassungsgrad“ des Projektteams steigt, während die Projektaufgaben leiden.

Der erste Schritt, um das PM- Dreieck jetzt wieder in ein produktives Gleichgewicht zu führen, ist auch hier die klare Kommunikation. Der Auftraggeber ist in der Pflicht, das Verhalten des Projektleiters auf das Thema „Führung“ statt „Mitarbeit“ zu lenken. Dabei ist durch einen syste-

matischen Kompetenz und Motivationsabgleich auch zu klären, ob der Projektmanager überhaupt gewillt und in der Lage ist, eine Projektführung zu übernehmen. Wird das von beiden Seiten bejaht, muss ein mittelfristiger Prozess beginnen, denn ein adäquates Führungsverhalten stellt sich nicht über Nacht ein. Begleitende Maßnahmen des Trainings bzw. der individuellen Entwicklung (vgl. Hinz 2005) werden dann den Weg der Führungskräfteentwicklung unterstützen. Diese sollen zum Abschluss noch einmal näher beleuchtet werden

5 Sinnvolle Methoden der Projekt-Führungskräfteentwicklung

Wie kann nun eine sinnvolle Führungskräfteentwicklung im System Projekt aussehen? In der Praxis bewährt hat sich auch hier ein Stufen- oder Phasenmodell, das sowohl die notwendigen Grundlagen als auch die hinreichenden Bedingungen für erfolgreiche Projektleitung legt.

5.1 Die notwendigen Grundlagen

Heutige Projekte sind ohne IT- und Methodenunterstützung nicht mehr zu steuern. Daher ist es in einer Grundlagenausbildung notwendig, Führungskräfte im Projekt mit den grundlegenden Techniken des Projektmanagements vertraut zu machen. Zu den Kerninhalten dieses notwendigen Wissens gehören mindestens:

- Definition des Projektbegriffes und seine Abgrenzung zur Linienarbeit
- Rollen und Aufgaben im Projekt
- Das Projekt-Phasenmodell:
 - Formen der Auftragsklärung
 - Zielbildung und (SMARTER) -formulierung
 - Projektplanung (Ressourcen, Termine)
 - Kick-Off
 - Projektsteuerung
 - Projektabschluss und -dokumentation
- Methoden des Abweichungs- und Risikomanagement

Solche Basiskenntnisse, die übrigens alle Personen, die eine Rolle im PM- Dreieck besetzen, haben sollten, sind in der Regel über mehrtägige Trainings oder Zertifizierungskurse im Level D der International Project Management Association (IPMA) erlernbar (für ausführliche Informationen zu Zertifizierungen vgl. GPM). Bei der Methodenwahl sollte neben der notwendigen Wissensvermittlung, die auch durch e- oder blended Learning gut zu erreichen ist, die Arbeit an konkreten Fallstudien stehen. Gerade der Typus „Projekt“ ist ideal für diese Lernform (vgl. als ein Beispiel dafür Kerzner, 2004).

Solche Trainings sichern, dass die Teilnehmer

- einen vollständigen Überblick über das Thema Projektmanagement haben,
- das korrekte Fachvokabular verwenden,
- ein zuverlässiges, methodisches Rüstzeug bekommen und
- mit soliden Standards arbeiten, die keinen kurzlebigen Moden unterliegen.

Damit wird eine vergleichbare Sprache und einheitliche Begriffswelt etabliert, die die Kommunikation in und über Projekte strukturiert und beschleunigt.

Allerdings ist dies kein ausreichendes Rüstzeug für die Projektkapitäne, d.h. die Aufgabe Führung im Projekt.

5.2 Die hinreichende Bedingung: Verhaltenslernen

Damit Projektleiter mit den vielfältigen Situationen im Projekt virtuos umgehen können, müssen sie bei der Entwicklung von Verhaltensalternativen unterstützt werden. Dabei sind Lernumgebungen, die weit mehr aus der Beratung als aus dem klassischen Training stammen angezeigt. Dies sind vor allem:

- Workshops,
- Kollegiale Projektberatungen und
- Projektcoaching.

5.2.1 Workshop „Führung im Projekt“

Anhand selbst erlebter Projektmanagementsituationen erarbeiten sich die Teilnehmer in diesem Workshop Strategien und Mittel, um Ihre Projekte effektiver zu leiten. Sie lernen so, Probleme und Widerstände frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen frühzeitig einzuleiten. Schwerpunkt des Workshops ist die Klärung der Rolle als temporäre Führungskraft und die entscheidende Bedeutung einer effektiven Kommunikation.

Die Inhalte werden durch die Teilnehmer und ihre Beispiele stark beeinflusst. Folgende Themen sollten aber innerhalb eines solchen Workshops behandelt werden:

- Rollendynamiken im PM- Dreieck
 - Besonderheiten der nicht-liniengebundenen Führung
 - Motivation und Demotivation
- Projektführung
 - Besonderheiten der Führung im Projekt
 - Kommunikation im System Projekt
 - Führungsstile
 - Moderation und Besprechungsmanagement
- Prozessmanagement
 - Umgang mit Widerständen
 - Abweichungen und Anpassungen (Change request, Claim-Management)
 - Projektcontrolling
 - Kundenorientierung im Projekt
 - Gute Beziehungen zu Kunden und Auftraggebern
- Konfliktmanagement
 - Ressourcenkonflikte
 - Ziel- und Aufgabenkonflikte

5.2.2 Kollegiale Projektberatung

Bei der kollegialen Beratung geht es um die praktische Unterstützung von Entscheidungsträgern in betrieblichen Kontexten (vgl. Lippmann 2004 und Tietze 2003). Der Sachverstand kompetenter Kollegen wird

genutzt, um ihren persönlichen Handlungsspielraum zu erweitern. Eine solche interne Beratung ist gut geeignet, formale Projektmanagement-Ausbildungen sinnvoll zu ergänzen.

Kollegiale Projektberatung ist ein systematisches Beratungsgespräch, in dem sich Projektleiter nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln. Die kollegiale Beratung findet in Gruppen von sechs bis zehn Mitgliedern statt, die im regelmäßigen Abstand zusammenkommen. Teilnehmer tragen dabei ihre beruflichen Praxisfragen, Probleme und „Fälle“ vor. Durch die aktive Moderation in einem bewährten Phasenmodell (für einen didaktisch tieferen Einstieg vgl. Hinz [2008]) werden Zeiteffizienz und die Konzentration auf das zu behandelnde Thema erreicht.

Weitschweifige Eigenbeschreibungen eines irrelevanten Kontextes nach dem Motto „ganz ähnlich ging es mir damals auch, als ich...“ werden ebenso vermieden wie ein unproduktiver Streit darüber, welche der einzelnen Beratungen denn nun „richtig“ und welche „falsch“ seien. Die Methode der kollegialen Projektberatung entfaltet seine spezifischen Vorteile vor allem für den Bereich der informellen Regeln und Kommunikationswege, die letztendlich die eigentlichen Prozessbeschleuniger in Organisationen darstellen. Und gerade hier beweist die vertrauliche Kleingruppe ihren Nutzen. Das Zugeben von Fehlern beziehungsweise Anerkennen, dass es noch eine bessere Lösung gibt, sowie das Aufdecken von Redundanzen und Informationslöchern erfordert „face validity“. Erst in der persönlichen Arbeit mit Kollegen, bei der ich frei bin, deren Rat anzunehmen oder nicht, entsteht die geschützte Atmosphäre, die ich brauche, um eine Verhaltensänderung anzugehen.

Die Teilnehmer der kollegialen Projektberatung erhalten Anregungen und Handlungsmöglichkeiten für Praxisfälle des Tagesgeschäftes. Die regelmäßige Teilnahme an kollegialer Beratung ermöglicht

- eine strukturierte Reflexion des Führungs- und Arbeitsstils,
- die Verbesserung des Zusammenhaltes in der Gruppe „Projektleiter“,
- die Verbesserung der Kommunikations- und Problemlösefähigkeiten,
- einen breiten Blick für die Themen und Methoden des Unternehmens beziehungsweise des Arbeitsgebietes sowie nicht zuletzt

- die praktische Übung der persönlichen Beratungs- und Coachingkompetenzen.

5.2.3 Projektcoaching

Projektcoaching ist keine Expertenberatung im Sinne eines reinen Anlernens von Techniken im Projektmanagement, sondern ein strukturierter Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe um Wahrnehmung, Verhalten und Projektsteuerung des Projektleiters zu professionalisieren (vgl. Hinz/Timmann 2008).

Durch Projektcoaching erarbeitet sich der Projektkapitän einen Erfahrungsschatz für Handlungs- und Verhaltensalternativen in den erfolgskritischen Bereichen:

- Rollenklarheit und Verantwortung (v.a. Projektleitung als temporäre Führungsaufgabe, keine direkte Ressourcenkontrolle, enge Zeitvorgaben)
- Zielfindung, -formulierung und -kontrolle
- Verbindliche Kommunikation mit Auftraggebern, Kunden und Kollegen; Planung und Steuerung von Gruppenkommunikationsprozessen
- Einbindung von Projektinteressierten (Stakeholdern)
- Verhandlung und Behandlung von Planungsänderungen (Change Requests)
- Interessenausgleich herstellen / Konflikte managen

Dabei kommt der Methoden- und Feldkompetenzkompetenz des Projektcoaches eine besondere Bedeutung zu und sollte bei der Auswahl des Coaches berücksichtigt werden.

Der variable Einsatz von Coaching-Interventionen ist gerade im Projektcoaching bedeutsam. Während traditionelle Sichtweisen die Berateraufgabe vorwiegend als Experteninput, d.h. direktiv, verstanden, gingen Coachingansätze in der jüngeren Zeit eher davon aus, dass sich der Klient seine Lösungen ausschließlich selbst, d.h. nicht direktiv, erarbeiten kann und muss.

Projektcoaching hingegen verbindet beide Richtungen (vgl. Heron 2001). Abhängig von der Situation des Projektmanagers werden die Interventionsmöglichkeiten eher autoritätsbetont (der Coach bestimmt die Rich-

tung des Gespräch – PUSH) oder moderierend (der Coach gibt dem Gespräch freien Raum – PULL) gesetzt werden.

Denn im System Projekt steht, anders als bei der Beratung von Führungskräften in der Linie, nicht nur Beratung bei „reinen Führungsaufgaben“, sondern auch der adäquate Einsatz von Projektmanagementmethoden d. h. auch wissens- und methodenbetonte Interventionen (PUSH) im Fokus.

Projektcoaching ist eine sinnvolle Methode der persönlichen Beratung, wenn

- der Projektleiter selbst seinen Bedarf formulieren kann und freiwillig mit dem Coach arbeitet,
- ein direkter und immerwährender Bezug zur aktuellen Aufgabe gewünscht ist,
- neue, alternative Wege und Lösungen gesucht werden,
- Komplexität und Gruppendynamik effektiv gemanagt werden sollen,
- die Fähigkeit zur Prozesssteuerung und Strukturierung verbessert bzw. strukturiert reflektiert werden soll.

Da Projektcoaching Impulse in der kurzen und mittleren Frist setzt, ist es gerade für Projekte, deren Lebenszeit überwiegend in dieser Frist liegt, ein nützliches Beratungsinstrument.

Projektcoaching hat dagegen wenig Erfolgsaussicht, wenn eine „Ersatzführungskraft“ oder „Lebensbegleitung“ gesucht wird. So sollte bei

dem Wunsch nach einer zusätzlichen Projektmanagementressource ein Projektleiter auf Zeit durch einen Interim Manager eingebunden werden, der durch seine operative Arbeit vor Ort praktisches Vorbild sein kann;

der Überzeugung, dass IT Tools und Controlling Instrumente aus sich selbst heraus eine hilfreiche Wirkung entfalten, eine weiteres „customizing“ der Steuerungsinstrumente vorgenommen werden.

Literatur

- Glasl, F.: Konfliktmanagement, 7. Aufl., Bern 2007
- GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement), www.gpm-ipma.de
- Hersey, P./Blanchard, K.H./Johnson, D.E.: Management Of Organizational Behaviour, 8. Ed., Prentice-Hall, 2001
- Hinz, O.: Gängige Methoden der Einzelberatung, in: Wissensmanagement, Nr. 4/2005
- Hinz, O.: Gleichgewichtiges Projektmanagement – klare Rollen im Projekt, in: HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 258/2007, S. 89 ff.
- Hinz, O.: Kollegiale Projektberatung, in: Becker, L./Ehrhardt, J./Gora, W. (Hg.); Projektführung und Projektmanagement, Düsseldorf 2008
- Hinz, O./Timmann, H.: Coachen um zu managen, in: Personalwirtschaft, Nr. 03/2008, S. 46 ff.
- Kerzner, H.: Projektmanagement – Fallstudien, Bonn 2004
- Lippmann, E., Intervision, Heidelberg 2004
- Peters, T.J./Waterman, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 9. Aufl., Frankfurt a.M. 2003
- Schelle, H./Ottmann, R./Pfeiffer, A.: ProjektManager, 2. Aufl., Nürnberg, 2005
- Tietze, K.-O., Kollegiale Beratung, Reinbek 2003

