

Projekte erfolgreicher führen durch gezielten PM-Methodeneinsatz

Führen in Projekten ist „anders“ als Führen in einer Linienorganisation des Unternehmens. Was unterscheidet Führung in der Linienorganisation von Führung in Projekten? Was benötigen Projektleiter neben essenziellen Projektmanagement-Methoden für ihre Führungsarbeit in Projekten? Wie kombinieren sie Projektmanagement-Methodik und Führungs-Know-how zielführend? Die Führung in Projekten wird durch eine intensive Identitäts- und Überzeugungsarbeit bestimmt.



Die Aufgabe eines Projektleiters ist es, alle Projektaufgaben zielgerichtet, schnell und mit optimalem Ergebnis zu erledigen. Aber welche Fähigkeiten benötigt ein Projektleiter? Oft lautet die Antwort: Ein Projektleiter muss Projektmanagement-Methoden beherrschen und Fachkenntnisse besitzen.

Ist Projektleitung überhaupt eine Führungsaufgabe? Die Definition einer Führungskraft ist nicht eindeutig. Häufig wird eine Führungskraft unternehmensintern als eine Person definiert, der feste Mitarbeiter zugeordnet sind, für die sie disziplinarische Befugnisse besitzt. Nach dieser Definition ist ein Projektleiter keine Führungskraft.

Und so überrascht es auch nicht, dass in vielen Unternehmen die Aufgabe eines Projektleiters nicht als Führungsaufgabe gesehen wird, sondern als eine fachliche und planerische Aufgabe. Diese Sicht auf die Rolle ei-

nes Projektleiters lässt jedoch einen wichtigen Aspekt der Arbeit eines Projektleiters unbeachtet. Denn um alle Projektaufgaben zielgerichtet und mit optimalem Ergebnis zu erledigen, hat der Projektleiter die effektive und effiziente Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten sicherzustellen. Die fachliche Projektarbeit selbst wird schwerpunktmäßig oft vom Projektteam, also den Experten für das jeweilige Thema, erledigt.

Folgt man der Ansicht, dass Führung die Umsetzung von Zielen und Aufgaben in Mitarbeiterverhalten ist, dann ist die Projektleitung selbstverständlich eine Führungsaufgabe. In diesem Sinne besteht ein großer Teil des Tagesgeschäfts eines Projektleiters aus Führungsarbeit.

Das Wesen eines Projekts besteht darin, dass es zeitlich, inhaltlich und kostenbezogen begrenzt ist. Dadurch ergibt sich ein grundlegender Unterschied zur Führung in der Linienorganisation. Denn aus der zeitlichen

Begrenzung eines Projekts folgt, dass die langfristigen Aufgaben der Mitarbeiterführung nicht in der Verantwortung des Projektleiters liegen. Das bedeutet, im Unterschied zur disziplinarischen Führungskraft eines Mitarbeiters kümmert der Projektleiter sich nicht um die Weiterbildung, Beförderung und Arbeitsrahmenentscheidungen des Mitarbeiters. Andere Belange der Mitarbeiterführung hingegen, wie z.B. die Arbeitszufriedenheit, die Wahrnehmung der Kompetenzen und der Motivation eines Projektmitarbeiters sowie das entsprechende Feedback, sind während der Projektarbeit durchaus auch beim Projektleiter angesiedelt. Aus dieser Perspektive heraus ist ein Projektleiter eine vollwertige Führungskraft.

Natürlich liegt der Fokus eines Projektleiters auf Projekt- und Meilensteinaufgaben und ist nicht auf das Tagesgeschäft einer Abteilung des Unternehmens ausgerichtet. Dabei ist der Kommunikations- und Abstimmungsaufwand in der Projektarbeit hoch und gleichzeitig der gegebene Organisations- und Standardisierungsanteil im Vergleich zu Aufgaben des Tagesgeschäfts geringer.

Projektmanagement ist eine effiziente Organisationsform für die Erledigung einer komplexen, neuartigen Sonderaufgabe mit Limits bzgl. Zeit, Kosten und Leistungsumfang. Die Organisationsform „Projekt“ schafft Flexibilität, da hier Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und Bereiche in einer Projektorganisation für die Zeitdauer des Projekts zusammenarbeiten. Das heißt, die Mitarbeiter sind aus Sicht des Projekts aus ihrer Linienorganisation herausgelöst.

Der Mitarbeiter hat im Rahmen des Projekts eine definierte Expertenrolle, die sich von seiner Rolle als Mitarbeiter in der Linienorganisation unterscheidet. Das wird in der Linienorganisation häufig wenig wahrgenommen, denn in der Projektpraxis nehmen Auftraggeber häufig fachlichen Einfluss oder treffen Entscheidungen, ohne die Rolle der Experten im Projekt oder die Rolle des Projektleiters zu berücksichtigen. Das ist oft kein bewusster Akt, um die Projektmitarbeiter zu übergehen, sondern häufig falsch verstandene Unterstützung des Projekts.

Daher ist eine klare Rollenabgrenzung die Voraussetzung für effektives Leiten von Projekten. Jeder ist sich seiner Rolle bewusst und kennt seine Aufgaben und Verantwortung. Damit sind die Erwartungen aneinander geklärt. Das führt zu Klarheit, Identifikation mit der Projektaufgabe und zu einem Projektmanagement, das im Gleichgewicht ist.

In der Praxis führt jedoch häufig die gut gemeinte Unterstützung einer Linienführungskraft dazu, dass diese sich zu stark in das Projekt einmischt. Ein typischer Fall aus der Praxis dafür ist, wenn eine Linienführungskraft aktiv und ohne Abstimmung mit dem Projektleiter Entscheidungen trifft. Das hat ein Ungleichgewicht im Projektmanagement zur Folge. Nur klare Kommunikation und das zeitnahe Auseinandersetzen mit der Situation können das Gleichgewicht wieder herstellen. Hierbei ist entscheidend, dass der Projektleiter unmittelbar handelt und das direkte Gespräch mit dem Auftraggeber bzw. der Führungskraft initiiert. Wartet der Projektleiter zu lange, so besteht das Risiko, dass über die Rollenklärung ein Konflikt entsteht.

Führung im Projekt unterscheidet sich jedoch von einer Führungsposition in der Linienorganisation. Bei der Führung im Projekt sind die folgenden projektspezifischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen:

- Führen im Projekt ist eine Führungsrolle auf Zeit. Häufig leitet ein Projektleiter nur ein Projekt, ist somit nur in diesem Projekt Führungskraft und arbeitet zeitgleich als Mitarbeiter in der Linienorganisation des Unternehmens.
- Weiterhin ist die Projektaufgabe von den Faktoren Leistungsumfang, Zeit und Kosten direkt abhängig, die Projektmanagementmethodik muss dazu stimmig umgesetzt werden, je nach Priorität der Parameter, Projektgröße, Risikopotenzial etc.
- Die Zusammenstellung des Projektteams ist bestimmt durch die Expertise und die Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter, die in i. d. R. in verschiedenen Abteilungen oder Bereichen arbeiten und auch an unterschiedlichen Stellen in der Hierarchie des Unternehmens positioniert sind. Als Projektleiter sind Sie also mit einem heterogenen Team am Start, um die Projektaufgabe zu erledigen.
- Je nach Neuartigkeit, Komplexität und Priorisierung des Projektes und in Abhängigkeit vom Ausmaß der Qualifikation der Projektmitarbeiter und ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation müssen Projektmanagementmethoden spezifisch maßgeschneidert und gemeinsam abgestimmt werden.
- Weiter kommt durch die zunehmende Internationalisierung häufig hinzu, dass verschiedene Nationalitäten und Sprachen sowie unterschiedliche Fachexpertisen und Unternehmenskulturen, bedingt durch die Arbeit in unterschiedlichen Abteilungen, die Regel sind. Das bedeutet: im Projekt prallen verschiedene Arbeitsabläufe und Interessen von Abteilungen aufeinander. Das alles bildet typisches Konfliktpotenzial, wie es in Projekten auftreten kann.
- Knappe Zeitvorgaben für das Projektende lassen wenig Raum im Projekt, sich gegenseitig mit seinen Arbeitsweisen zuerst einmal kennenzulernen. Da ein gutes Projektergebnis jedoch nur im Team erreicht werden kann, ist jeder einzelne Projektmitarbeiter gefordert, Verantwortung für das Gesamtergebnis zu tragen. Die daraus resultierende Verbindlichkeit gilt es durch den zielführenden Einsatz von Projektmanagementmethoden wie Arbeitspaketbeschreibungen, Projektorganigramme, Meilensteine oder projektbezogenen Kennzahlen zu unterstützen.
- Neben dem Projektteam, das der Projektleiter leitet, muss der Projektleiter auch die Anforderungen des Auftraggebers und der Entscheider für das Projekt handhaben. Der Projektleiter führt somit nach oben und nach unten. Die Fähigkeit zu einem proaktiven Stakeholdermanagement ist hier entscheidend. Hilfreich sind dabei klare Projektmanagementmethoden, die der Projektleitung Daten und Fakten zur Verfügung stellen, um Stakeholder einzubinden, zu überzeugen und zu gewinnen.

Die Fähigkeit, all diese Faktoren und Rahmenbedingungen auszubalancieren und Führungs- und Kommunikationsstärke mit professioneller Projektmanagementmethodik zu einem Ganzen zu verschmelzen, das Projekt gemeinsam mit dem Team zum Erfolg zu führen und dabei immer den Überblick und die Ruhe zu bewahren, zeichnet professionelle Führung im Projekt aus.

Beitrag

Das Qualifizierungsprogramm „Projektmanagement kompakt“ der Haufe Akademie bietet all das aus einer Hand, kompakt in 5 Tagen vermittelt:

- Auf Basis einer durchgängigen Fallstudie werden umfassende professionelle Projektmanagementkompetenzen erworben, spezifisches Führungs-Know-how für Projekte vermittelt und beide Aspekte miteinander verwoben.
- Die Handlungssicherheit als Führungskraft in Projekten wird dadurch nachhaltig gesteigert.

- Praxiserfahrene und didaktisch versierte Trainer begleiten Sie intensiv in den Übungen. Die Übungsvielfalt ist sehr groß: Gruppenarbeiten, Rollenspiele mit Videoanalysen, Reflexionsübungen und intensive Diskussionen und Erfahrungsaustausch bauen viele Brücken für den persönlichen Lerntransfer.
- Mehr Informationen unter www.haufe-akademie.de/84.22



Autoren:

Ulrich Nägele

International zertifizierter Projektmanagement-experte (PMP®) und Fachbuchautor, seit 20 Jahren tätig für führende Weiterbildner und global agierende Unternehmen in internationalen und nationalen Projekten.



Andrea Ramscheidt

Seit 1993 für namhafte Unternehmen als Beraterin, Projektleiterin, Coach und Trainerin tätig. Schwerpunktthemen: Projektergebnisse als Wertschöpfungsfaktor, Führungszintelligenz in Projekten, Einführung von Projektmanagement-Standards und profitable Gestaltung von Projekten.

Unsere Seminarempfehlung:

84.22 ▶

Qualifizierungsprogramm Projektmanagement kompakt

Methoden- und Führungskompetenz gezielt kombinieren

Professionalisieren Sie Ihr Projektmanagementwissen auf Basis des international anerkannten Standards des Project Management Institute (PMI®) und profitieren Sie von diesem wertvollen Qualifizierungsprogramm.

www.haufe-akademie.de/84.22

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de