

Abschied vom Helden: Wie erfolgreiches Projektmanagement funktioniert

Projekte sind stets voller Überraschungen und unvermeidlicher Widerstände. Doch statt tapferer Helden erfordern sie einen Führungsstil, der mit Wachheit und Flexibilität auf die situativen Bedingungen und Erwartungen eingeht.

Immer wenn es schwierig wird, wenn hervorragende Leistungen verlangt werden und Besonderes passieren muss, betreten sie die Bühne: Helden. Sie vollbringen große Taten, und früher wagten sie für andere sogar ihr Leben. Diese Geschichten finden sich in neuzeitlichen Organisationen besonders oft in der Projektarbeit, denn hier gibt es für Helden jede Menge schwierige Situationen. Nahezu alle erfolgskritischen Innovations- oder Reorganisationsprozesse in Unternehmen werden heute in Projektform abgewickelt. Auf der anderen Seite wird kaum Wert auf ein effektives Management dieser Projekte gelegt. Seriöse Quellen schätzen die Wertschöpfungsverluste durch unprofessionelles Projektmanagement in deutschen Unternehmen auf dreistellige Milliardenbeträge. Die Ursache liegt oft in einem Vollzugsdefizit der Führungsetagen. Obwohl belegt ist, dass die Leitung von Projekten eine komplexe und herausfordernde Führungs-

aufgabe ist, werden die Mitarbeiter dafür weder strukturiert ausgesucht noch zielgerichtet gefördert. Es gilt, sich durchzubeißen! Eine wahre Heldenaufgabe ... Und die Führung im Projekt hat tatsächlich einige Besonderheiten, die sie besonders herausfordernd macht:

1. Inhaltliche und zeitliche Begrenzung

In Schlüsselprojekten zu arbeiten ist immer „eine enge Sache“. Projektziele wie die in Qualität und Quantität gemessene Leistung, Kosten und Termine erfordern unter Zeitdruck eine besondere Ergebnisorientierung. Der Projektleiter ist oft nicht nur für ein Projekt zuständig, sondern muss sich um ein Bündel von Projekten kümmern. Daneben muss er häufig noch als Projektmitarbeiter in anderen Projekten oder in der Linienorganisation aktiv sein.

2. Organisationsübergreifende Zusammensetzung

Das Projektteam ist meist entsprechend der benötigten Expertise zusammengesetzt. Oft kommen die Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen und Standorten der Organisation. Teilweise sind unterschiedliche Hierarchien vertreten. Dann sitzen Sachbearbeiter neben Entwicklern, der Abteilungsleiter der Buchhaltung neben dem persönlichen Referenten des Marketingvorstands – und alle sind einen unterschiedlichen Führungsstil gewohnt. Projektkapitäne sind mit einer bunt gemischten Mannschaft unterwegs. Bereits bestehende Differenzen zwischen den Organisationseinheiten treffen im Projekt direkter aufeinander, und dahinterstehende Interessen- und Machtkonflikte schaffen ein höheres Konfliktpotenzial als in der parallelen Linienorganisation. Da Projektarbeit besonders häufig als Teamarbeit abläuft, muss jeder Einzelne verstärkt über den Tellerrand blicken und sich für das Gesamtergebnis mehr verantwortlich fühlen als in einer Sachbearbeitungsposition. Im Projekt gibt es keine Stellenbeschreibungen, Regeln und Prozessanweisungen. Daher ist ein Projektleiter ständig gefordert, aktive Schnittstellenklärungen einzuleiten.

3. Teilzeitbeschäftigung im Projekt

Teammitglieder 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. Dies kann so weit gehen, dass der Projektleiter nur entbehrliche Mitarbeiter aus der Linie erhält, die möglicherweise nicht die erforderlichen Fertigkeiten mitbringen.



*Olaf Hinz,
Diplom-Volkswirt,
Berater und Coach für Führungskräfte und Projektleiter,
Hamburg
hinz@projektlotsen.biz*



*Dr. Stefan Fleck,
Biologe, autorisierter Trainingspartner der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement,
Berater und Coach für Führungskräfte und Projektleiter, Hamburg
fleck@projektlotsen.biz*

O. Hinz, S. Fleck Wie erfolgreiches Projektmanagement funktioniert

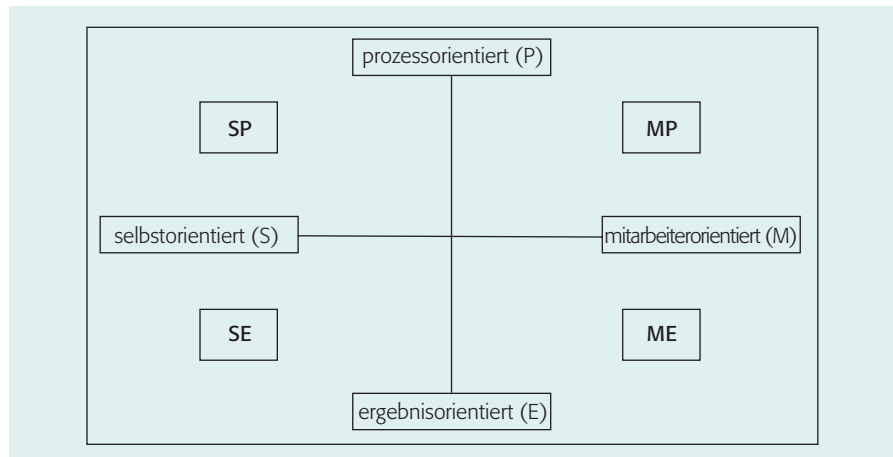
4. Führen nach oben und unten

Der Projektkapitän steuert auch die Gremien des Projekts, das heißt den Auftraggeber. Er muss nach oben führen und erforderliche Entscheidungen erhalten. Auf der anderen Seite wirkt er im Projekt nach unten, lenkt und motiviert das Team – ein Balanceakt zwischen manchmal gegenläufigen Interessen.

5. Laterale Führung

Die disziplinarische Führung bleibt meist bei der Linienführungskraft. So führen viele Projektleiter „lateral“, sowohl seitlich als Kollege als auch zeitlich und inhaltlich begrenzt auf die Projektaufgabe. Unerfahrene Projektleiter klagen häufig, dass die Hierarchie am Ende immer mächtiger sei, weil sie Belohnungen verteilen und Sanktion verhängen kann. Erfahrene Projektmanager können fehlende disziplinarische Macht durch aktive Führung mit Persönlichkeit kompensieren.

Erfolgreiche Projektmanager zeigen eine Haltung seemännischer Gelassenheit. Wach und kooperationsbereit bilden sie Koalitionen, jonglieren mit unterschiedlichen Interessen und kümmern sich um den Fortgang des Projekts. 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 alles 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 und gutem Wetter und hat die Lage und Funktionsfähigkeit der Schwimmwesten und Rettungsboote vorab überprüft. Auch wenn die Auftraggeber heute oft exakte Vorausplanung erwarten, bezieht ein guter Projektleiter Überraschungen mit ein, statt sie durch statistische Methoden wegzukalkulieren. Damit nimmt er ihnen den Schrecken. Er handelt hellwach, konzentriert, gut vorbereitet und unter Einsatz all seines Erfahrungs- und Methodenwissens über Projektmanagement, aber stets als Mensch und nicht als Funktionär einer Managementtheorie.



Führung im Projekt: Flexibler Wechsel zwischen den Stilen

Führung mit Alternativen

Je komplexer eine Aufgabe – und ein Projekt ist komplex –, umso variantenreicher wird die Umwelt (etwa der Markt, die Kunden, die Konkurrenz, die politischen Rahmenbedingungen) darauf reagieren. Daraus folgt, dass Führung im Projekt mit einem breiten Spektrum von Alternativen verknüpft ist. Das gilt sowohl auf inhaltlich-sachlicher Ebene als auch in Bezug auf unterschiedliche Menschen im Projektteam. Heterogene Teams erfordern eine variantenreiche Projektführung. Sie entsteht aus der Kombination von vier Verhaltensrichtungen (siehe Grafik):

- Der erste Quadrant steht für den SP-Führungsstil und für alle Kombinationen selbst- und prozessorientierter Führung. Projektleiter, die auf dieser Basis führen, sorgen für eine klare Aufteilung der Rollen und der Verantwortung im Projekt, beachten die Projektorganisation und den Projektstrukturplan und delegieren konsequent.
- Der MP-Quadrant beschreibt das mitarbeiter- und prozessorientierte Führungsverhalten, das auf verbindliche Kommunikationswege und aktive Besprechungsmoderation setzt. Führung im MP-Stil begreift Informationspolitik als Bringschuld, sie geht aktiv auf Projektbeteiligte zu, statt abzuwarten, und nutzt Widerstände als Energiequelle, statt sie brechen zu wollen.
- Im dritten Quadranten befindet sich der mitarbeiter- und ergebnisorientier-

te ME-Stil, der durch klare Ziele den Sinn und Zusammenhang im Projekt aufzeigt. Immer wenn es um Einbindung, Motivation und Teamarbeit geht, werden diese Projektleiter ihr Verhalten sowohl mitarbeiter- als auch ergebnisorientiert ausrichten.

- Die Kombination aus selbst- und ergebnisorientiertem Führungsverhalten (SE-Stil) stellt den vierten Quadranten dar. Hier achtet der Projektleiter auf ein effizientes Berichtswesen, transparente Meilensteine und ökonomisches Projektcontrolling, um stets selbst ein klares Bild der aktuellen Situation zu haben.

Führung im Projekt bedeutet, situative Beobachtungen mit den aktuellen Erwartungen an den Projektfortschritt abzugleichen. Nur wer flexibel zwischen den Stilen wechseln kann und nicht in seiner persönlichen Präferenz („Mein Führungsstil ist ...“) feststeckt, reagiert im Projektalltag angemessen. Ein effektiver Projektkapitän stellt sich auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse seiner Mannschaft ein. Ein Auswechseln von Matrosen auf hoher See ist schwierig, teuer und wird den Reeder nicht erfreuen.

Alle 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 Projektleiters, wie unterschiedliche Situationen im Projektalltag existieren.

Den Auftraggeber managen

Bei der Auftragsklärung ist Furchtlosigkeit vor dem Auftraggeber nötig. Wer die Auftragsklärung absichtsvoll und strukturiert betreibt, erbt keinen Projektauftrag, mit dem er sich herumschlagen muss. Vielmehr gestaltet er ein Projektziel, das den ersten Realitäts- und Machbarkeits-test bereits überstanden hat. Doch überall lauern Einladungen, sich als Held zu inszenieren. Sich nicht zu lang mit Zielklärung aufzuhalten, sondern loszulegen, wird in vielen Organisationen belohnt. Gründliches Nachdenken und Recherchieren wird dort als „ängstlich und zu wenig zupackend“ diskriminiert. Heldenhafte Projektorganisationen erkennt man an drei typischen Charakteristika:

- **Vorschnelles Commitment** Projektleiter und Auftraggeber sind sich zu schnell einig. Sie sehen eine mühsame Auftragsklärung als überflüssig an und kommen zu dem Schluss, sofort mit dem Projekt loszulegen.
- **Selbsterfüllende Prophezeiungen** Anstatt vor Projektbeginn ergebnisoffen mit den Beteiligten zu sprechen, hat der Projektleiter bereits eine fertige Projektidee oder gar Planung im Kopf, für die er die Bestätigung sucht. Dadurch ist er nicht mehr in der Lage, nach Alternativen zu fragen. Wichtige Aspekte, die für den Erfolg entscheidend sind, bleiben so in der Phase der Projektinitiierung möglicherweise unentdeckt.
- **Kein klarer Auftrag** In der Mehrzahl der Fälle versäumt es der Projektleiter, dem Auftraggeber einen schriftlich formulierten Projektauftrag vorzulegen. Stattdessen bestimmt Projektmanagement à la Beckenbauer das Feld: „Beginnen wir mal, dann sehen wir schon.“

Kluge statt tapfere Projektführung

Projekte erfolgreich zu führen ist vor allem eines: Management am Rande des Chaos. Es liegt im Wesen eines Projekts, dass sich Ziele im Ablauf ändern, dass Mitglieder das Team wechseln, Termine umgeworfen werden oder der Markt neue Anforderungen stellt. Unvorherseh-

barkeit zählt zu den Kerneigenschaften eines Projekts. Warum sind dann formale Vorgehensmodelle, die Veränderungen mit starren Plänen und mechanistischen Tools bekämpfen, immer noch so weit verbreitet? Die Antwort dürfte darin liegen, dass der Umgang mit Komplexität wesentlich anstrengender ist, als einfach ein lineares Wenn-dann-Prinzip zu befolgen. Selbstverständlich sollte ein erfolgreicher Projektleiter in der Lage sein, den Prozess mit den üblichen Vorgehensmethoden zu planen, zu dokumentieren und zu visualisieren. Aber er sollte auch offen gegenüber Unvorhersehbarem sein.

Postheroische Projektleiter

Ein postheroischer Projektleiter verzichtet auf die Vorgaben einer Planwirtschaft, wie sie im Projektmanagement zum Teil noch immer gelehrt werden. Anstatt sich den Blick durch lineare Methoden einzuengen, nimmt er aufmerksam alle Ereignisse und Signale auf, beobachtet. Er sieht seine Hauptaufgabe darin, das Projekt mit Impulsen und Informationen von außen zu versorgen. Während sich das Projektteam auf die innere Aufgabe, das heißt die sachlich-fachliche Lösung des Projektauftrags konzentriert, ist der Projektleiter primär damit beschäftigt, die Prozesse und Personen zu identifizieren, die für das Projekt relevant sind.

Hierzu geht der Projektleiter hinaus ins Unternehmen und klärt Kontext und Machbarkeit der Projektidee. Er erkennt im vielstimmigen Umfeld diejenigen Interessenvertreter, die als Stakeholder in die Kommunikationsarchitektur aufgenommen werden müssen, und geht dann in der Projektkommunikation absichtsvoll und zielgerichtet vor. Im Innenverhältnis sorgt er durch sein Führungsverhalten dafür, dass durch eine transparente Planung Sinn und Zusammenhang entstehen, und nutzt die vorhandene Gruppendynamik zur Zielerreichung. Er managt einen Projektprozess, der Änderungen ermöglicht und nicht herausdefiniert, und stellt sicher, dass Rückkopplungen integriert und neues Wissen im Projekt genutzt werden können.

Wer so agiert, missbraucht Planungstools und Projektmanagement-Modelle nicht, um die Komplexität auszublenden, sondern nutzt sie als Werkzeug, um das Projekt effektiv zu steuern. Vor allem aber zeigt er eine Haltung, die von Neugier, Risikobewusstsein und der Bereitschaft, unentscheidbare Entscheidungen zu treffen, geprägt ist. Das zentrale Führungswerkzeug besteht aus Fragen und aktivem Zuhören, die typischen Methoden sind Prozessmanagement, Steuerung von Gruppendynamik und laterale Führung von temporären Teams. Das Ergebnis wird ein Projekt sein, das in großer Loyalität und Anbindung an die Organisation sein Ziel in einem Zeitraum erreicht, den alle Beteiligten mittragen. Dieser effektive Manager unterscheidet sich in vier Punkten von seinem Kollegen, der immer noch als Held kämpft:

- Er arbeitet mit Beschreibungen, statt von einer „objektiven Wahrheit“ auszugehen.
- Er denkt in Alternativen, statt eindeutige Lösungen zu suchen.
- Er setzt auf Vernetzung statt auf lineare Kausalketten.
- Er entscheidet unter Risiko, statt bei unerwarteten Situationen entscheidungsunfähig zu sein.

Mit diesen Anforderungen souverän umzugehen ist die große Herausforderung. Genau das ist der Grund, warum wir beim Projektmanagement gern von der Königsdisziplin der Führung sprechen.

Weiterführende Literatur

- Baecker, D.** (1994). *Postheroisches Management: ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Doppler, K.** (2009). Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 28 (2), 4–13.
- Hinz, O.** (2009). *Sicher durch den Sturm: So halten Sie als Projektmanager den Kurs*. Zürich: Orell Füssli.
- Wimmer, R.** (2009). Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. *Revue für postheroisches Management*, 4/2009, 20–33.