

## Denkanstöße 30 - Was gute Projektleiter ausmacht

### Der Blick in den Spiegel

**Welche Eigenschaften und Fähigkeiten hat die perfekte Führungskraft? Ich gehe dieser Frage auf den Grund und betrachte hierbei die menschliche Seite des Projekterfolgs.**

Wer ist eine Führungskraft? Im Mittelalter musste man sich diese Frage nicht stellen, da der Status der Menschen weitgehend als gottgegeben und erblich angesehen wurde. Auch wenn der eine oder andere übergeschnappte Manager diesem Glauben immer noch anhängt, ist die Frage heute weit schwieriger zu beantworten. In jedem Fall ist es wert, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, wenn Sie Führungsverantwortung als Projektleiter übernehmen.

An der Frage "Welche Eigenschaften und Fähigkeiten hat die perfekte Führungskraft?" knabbern schon seit Jahrhunderten Denker und Forscher, aber natürlich auch die Führungskräfte selbst und ihre Mitarbeiter als unmittelbar Betroffene. Ich befürchte, dass auch die kommenden Generationen an dieser Frage munter weiterknabbern und sich mitunter die Zähne ausbeißen. Wer glaubt, es gäbe irgendwann eine endgültige und allumfassende Antwort, der ist meiner Meinung nach schief gewickelt. Warum? Zum einen sind Mitarbeiter viel zu kompliziert, um sie mit unserem begrenzten Verstand zu erfassen. Ganz zu schweigen davon, dass wir uns schon selbst nicht wirklich verstehen können.

Das gilt auch für die ganz Megaschlauen unserer Spezies, die angeblich zuhauf in den Consulting-Firmen herum hüpfen. Wenn wir zum anderen davon ausgehen, dass Führung innerhalb eines Kontexts von wechselnden Situationen, Kulturen und Personen stattfindet, dann wird es erst richtig kompliziert. Damit nicht genug: Jede Einflussnahme auf dieses komplexe, unüberschaubare Wirrwarr wirkt auf dieses System zurück und verändert es.

Wer wagt es noch, aus dieser Perspektive zu behaupten, er habe den Stein der Weisen in Sachen Führung gefunden? All die vielen Führungstheorien, -modelle und -prinzipien können nur relativ unbeholfene, stark vereinfachende Krücken sein. Sie wurden von unserem Verstand erfunden, um uns die Illusion zu geben oder zu erhalten, wir bekommen das Thema Menschenführung mit ein paar Grundsätzen und Regeln in den Griff.

Ich finde, die erste Lektion aller Führungskräfte und derer, die es werden wollen, sollte es sein, diese Illusion mit einem beherzten Tritt aus Ihren Gedanken zu befördern. Wenn Sie schon gerade beim gedanklichen Ausmisten sind, dann kicken Sie doch gleich noch folgende Simplifikation hinterher: Eine erfolgreiche Führungskraft braucht Charisma.

Abgesehen davon, dass diese Eigenschaft sehr schwer zu greifen ist, gibt es genügend Beispiele von charismatischen Figuren, die ihre Fangemeinde ins Verderben geführt haben. Ich wette, dass es mindestens genauso viele Mauerblümchen (im Sinne von Charisma) gibt, die ihre Führungsaufgabe ohne viel Tamtam mit Bravour leisten.

Das Problem ist nur, dass sie nicht so aus der Menge herausleuchten wie die Gandhis und Kennedys dieser Welt. Gerne werden auch Fähigkeiten wie Inspiration, Motivation und Resilienz genannt. Am besten gepaart mit Demut und Selbstlosigkeit. Klar, das wäre super. Doch wer als angehende Führungskraft den Katalog der Eigenschaften und Fähigkeiten liest, die nun von ihm erwartet werden, wird in den Spiegel blicken und sich fragen, ob er wohl eine gewisse Ähnlichkeit mit JFK, Gandhi und meinewegen auch Bruce Willis entdecken kann. Wohl gemerkt: mit allen drei.

Als angehender Projektleiter kommt man da schon ins Grübeln ob der Ansprüche: Wird aus mir ein guter Projektleiter oder Chef wird? Meine Antwort: Aber sicher! Ein gewisser Selbstzweifel ist sogar wünschenswert, denn er bewahrt uns vor Selbstgerechtigkeit und Arroganz. Um uns zuversichtlicher auf den Weg in die Führungsverantwortung zu machen, sollten wir zunächst mit unseren Ansprüchen auf den Teppich zurückkehren. Ich bin davon überzeugt, dass jeder Mensch eine gute Chance hat, der folgende wichtige Eigenschaft mitbringt: die Bereitschaft, sein Verhalten immer wieder zu reflektieren und aus den so gewonnenen Erkenntnissen zu lernen.

Auf diese Weise wird einerseits der persönliche Reifeprozess gefördert, und andererseits werden auch die Grenzen dieser Entwicklung erkennbar. Nach und nach entwickelt sich so ein besseres Gespür dafür, unter welchen Rahmenbedingungen wir derzeit verantwortungsvoll führen können und welche Schritte für unseren weiteren Reifungsprozess zu gehen sind. Es geht dabei nicht darum, sich in irgendein methodisches Korsett zu schnüren oder sich in ein Persönlichkeits-muster zu pressen oder pressen zu lassen.

Die Herausforderung besteht darin, die Führungspersönlichkeit zu entwickeln, die wir authentisch leben können,

und die dazu passenden Methoden zu erlernen und einzuüben. Dazu brauchen wir allerdings die Mithilfe der Menschen, die uns in unserer Führungsaufgabe erleben. Nur die offene und wertschätzende Kommunikation über Beobachtungen, Gefühle und Bedürfnisse zwischen den Beteiligten schafft die Voraussetzungen für eine gesunde Selbsteinschätzung.

Wir müssen keine Übermenschen werden und diese auch nicht vorspielen, um gute Projektleiter oder Chefs zu sein. Es kommt mehr darauf an, so gut wie möglich zu verstehen, wie wir unsere Eigenschaften und (Un-)Fähigkeiten mit denen unserer Mitmenschen so kombinieren, dass wir gemeinsam erfolgreich ein Ziel erreichen. Deshalb formuliere ich die eingangs gestellte Frage etwas anders: Wie werde ich ein immer besserer Projektleiter oder Chef?

Vielleicht lautet die Antwort so: Schauen Sie mutig in den Spiegel und erwartungsvoll auf Ihre Mitarbeiter. Fragen Sie und hören Sie gut zu. Erkennen Sie dadurch in sich und den anderen viele der Eigenschaften und Fähigkeiten, auf die Sie realistisch zählen können. Eine der wichtigsten Hilfen dazu ist eine professionelle Feedback-Kultur.

Ich freue mich auf Ihre Denkanstöße unter [denkanstoss@microconsult.de](mailto:denkanstoss@microconsult.de).

Peter Siwon