



## ESE Kongress 2014

### Vortragsskript:

# Herausforderung: Projektleitung Erfolgreich führen ohne Macht

Peter Siwon, MicroConsult GmbH

**Der Anteil der Projekte in den Unternehmen wächst stetig. Sie sind nicht nur in Forschung und Entwicklung, sondern auch bei Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen das Mittel der Wahl. Projekte entscheiden über die Zukunftsfähigkeit! Damit kommt der professionellen Menschenführung in Projekten eine große Bedeutung zu. Aufgrund der Randbedingungen der Projektarbeit werden hier auch besondere Anforderungen an die Menschenführung gestellt: In der Regel hat der Projektleiter keine disziplinarische Macht.**

Projekte lösen Ressourcen- und Interessenskonflikte zwischen den Beteiligten aus. Die Stakeholder stehen teilweise hierarchisch über dem Projektleiter, gehören nicht zum Unternehmen des Projektleiters oder kommen aus einem anderen Kulturkreis. Die Faktoren Zeit, Kosten und Qualität sind stark mit menschlichen Faktoren wie Motivation, Identifikation und Loyalität verknüpft. Zudem stehen Projekte häufig unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck. Diese Rahmenbedingungen stellen auch hohe Anforderungen an Fähigkeiten jenseits klassischer Projektplanung und -steuerung. Umfragen zeigen, welche hohe Bedeutung die Führungskompetenz für den Projekterfolg hat.

### Gründe für das Scheitern von Projekten

ständige Änderungen der Ziele während der Durchführungsphase durch Auftraggeber	50%
Missverständnisse zw. Auftraggeber und Projektteam zu Zielen, Kosten, Zeiträume	50%
mangelnde Führungskompetenz des Projektleiters	48%
Konflikte zwischen dem Linien- und Projektmanagements	40%
zwischenmenschliche Konflikte im Projektteam	35%
mangelnde Methodenkompetenz des Projektleiters	33%
unzureichend ausgeprägte Projektkultur	29%
falsch eingeschätzter Zeitplan	29%
schlechte Zusammenstellung des Projektteams	19%
falsch eingeschätzte Kosten	19%
geringe Motivation des Projektteams	17%
Fehlen eines engagierten Projekt-Promoters	12%

Quelle: Loebefragung Manager Seminare, 2003 (Heft 66)

Betrachten wir die für Projekte wesentlichen Erfolgsfaktoren Kosten, Zeit und Qualität etwas genauer, stellen wir schnell fest, dass der Mensch die entscheidende Einflussgröße auf diese Faktoren ist. Die Führungskompetenz der Projektleitung (und natürlich aller anderen beteiligten Führungskräfte, wie beispielsweise die der Linienvorgesetzten) hat damit erheblichen Einfluss auf die erzielten Ergebnisse. Nun stellen sich folgende Fragen: Mit welchen Menschen und Situationen haben wir es zu tun? Was erwarten diese Menschen von uns? Welche Ziele wollen wir mit ihnen erreichen? Zusammengefasst: Wie gestalten wir die Führungsaufgabe in der Projektleitung so, dass sie zu den Menschen, Situationen und Zielen passt?

## Fähigkeiten, Eigenschaften

Motivator	65% *
Moderator	65%
Coach	53%
Mittler zum Auftraggeber	45%
Entscheider	29%
Mediator	22%
Kontrolleur	18%
Ratgeber	12%
Administrator	12%
Antreiber	10%
Fachexperte	8%

**Seine Kompetenz ist ...**  
*sehr entscheidend für den Projekterfolg 63% \**  
*ausschlaggebend für den Projekterfolg 27%*  
*mit entscheidend für den Projekterfolg 10%*

Quelle: Leserbefragung Manager Seminars, 2003 (Heft 60)  
 \* Mehrfachnennungen waren möglich

## **Die Menschen**

Der Antwort auf die Frage „mit wem wir es zu tun haben“ kommen wir durch eine Untersuchung von Google etwas näher. Google wagte das Experiment, die unmittelbare fachliche Führungsebene (Teamleiter) zu streichen in der Annahme, dass gut ausgebildete Menschen sich auch gut selbst organisieren können. Das Experiment scheiterte! Bei genauerem Hinsehen stellte sich allerdings heraus, dass diese Führungsebene notwendig ist, aber viele Führungskräfte den Ansprüchen der Mitarbeiter nicht gerecht wurden. Daraus ergaben sich die im folgenden Bild genannten Erwartungen an Führungskräfte:

## Führungsqualitäten

- Weiterentwicklung und Förderung
- Motivation, Anerkennung
- klare Kommunikation von Strategien und Zielen
- Beseitigung von Hindernissen
- Vermeidung von Mikromanagement
- Vertrauen und Loyalität
- Freiräume

Quelle: David A. Garvin, Wie die Ingenieure bei GOOGLE lernen, Manager zu lieben,  
 Harvard Business Manager, März 2014

Diese decken sich in vieler Hinsicht mit den Ansprüchen, die die sogenannte Generation Y an ihre Arbeitgeber stellt:

### Gen Y

- Spaß an der Arbeit
- Arbeit mit Sinn
- Leistung UND Lebensgenuss
- Selbstverwirklichung
- Selbstbestimmung (Zeit, Ort, etc.)
- Beziehungen auf Augenhöhe
- Transparenz

Quelle: [www.karriere.de/karriere/mehr-leichtigkeit-im-arbeitsleben-164497/](http://www.karriere.de/karriere/mehr-leichtigkeit-im-arbeitsleben-164497/)

Natürlich lassen sich die Menschen nicht über einen Kamm scheren. Doch können wir davon ausgehen, dass die Ansprüche heutiger Fachkräfte an die Führungskompetenz steigen und Führungskräfte gleichzeitig sehr viel abhängiger von Wissen, Engagement und Verantwortungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter werden. Die Zeiten, wo einer wusste, wo es lang geht und der Rest gehorsam hinterhergedackelt ist, sind in den meisten Hightech-Unternehmen längst vorbei. Nur die Führungskultur hat sich diesen Gegebenheiten oft noch nicht angepasst.

### Die Situation

Jeder Mensch empfindet Situationen auf seine Weise. Was für den einen unerträglicher Stress ist, ist für andere ein wohliges Adrenalinbad. Je nach Typ und Vorerfahrungen sind sehr unterschiedliche Führungsmethoden erforderlich, um den Menschen dabei zu helfen, in einer Projektsituation ihr Bestes zu geben. Dem abgebrühten Profi genügt ein klares Ziel, und jede Form der Einmischung in seine Arbeit ruft Unmut hervor. Der unerfahrene Neuling freut sich über die helfende Hand. Der in Panik geratene Mitarbeiter ist dankbar für eine klare Anweisung, die ihm Luft verschafft und Druck wegnimmt. Es kommt also darauf an, mit welcher fachlichen und mentalen Reife ein Mitarbeiter auf eine Projektsituation trifft. Die Aufgabe des Projektleiters ist es, Defizite kurzfristig durch Führung auszugleichen. Wenn möglich baut er diese Defizite mittel- und langfristig durch Förderung des Mitarbeiters ab. Wir haben es also typischerweise mit einer situativen Mitarbeiterführung zu tun, die sich an den fachlichen und mentalen Fähigkeiten und Potentialen in Verbindung mit Projektsituationen orientiert.

### Die Kultur

Wie bereits angedeutet, ist es von großer Bedeutung für den mittel- und langfristigen Erfolg eines Unternehmens, dass die Führungskultur die fachliche und mentale Reifung ihrer Mitarbeiter konsequent fördert und gleichzeitig die Freiräume und Verantwortungsbereiche schrittweise erweitert. Der kontinuierliche Wechsel von Fördern und Fordern steigert nicht nur die Leistung, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Bindung wertvoller menschlicher Ressourcen an das Unternehmen. Ich drücke mich hier ganz bewusst nüchtern ökonomisch aus, weil Mitarbeiterzufriedenheit nicht mit Sozialromantik verwechselt werden sollte. Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit schließen sich nicht aus, sondern bedingen einander. Dies belegt übrigens auch die Studie von Google, die zeigte, dass sich bereits kleine Verbesserungen in der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Chefs sichtbar in den Ergebnissen bemerkbar machten. In diesem Zusammenhang hat sich die sogenannte transformationale Führungshaltung als zielführend erwiesen, die vor allem darauf baut, die Mitarbeiter individuell zu fördern, zu inspirieren und zu motivieren. Die Führungskraft lebt dabei Werte wie Glaubwürdigkeit, Loyalität, Wertschätzung und Integrität aktiv vor.

## Die Praxis

In der Praxis werden die o.g. Anforderungen durch den professionellen Einsatz von Führungsmethoden in den vielfältigen Prozessen erfüllt, die ein Projekt durchziehen. In vielen Fällen fungiert die Projektleitung im Sinne der transformationalen Führungskultur als Moderator oder Coach. Auf diese Weise wird sie ihrer leitenden Funktion auch gerecht, wenn sie keine Lösung aus dem Hut zaubern kann. Genau genommen wird sie der Führungsrolle für hochqualifizierte Mitarbeiter viel besser gerecht, wenn sie den Prozess steuert, anstatt fertige Lösungen vorzugeben. Denn diese Strategie bietet erhebliche Vorteile:

- Sie befreit von dem Druck des Superhelden, der auch gerne mal von genervten Kollegen entzaubert wird.
- Sie reduziert die Gefahr von Fehlentscheidungen, weil sie die Gefahr blinder Flecken und einseitiger Sichtweisen reduziert.
- Sie erhöht die Chance, Lösungen zu finden, die die Projektleitung vielleicht selbst nicht auf dem Schirm hatte. Besonders interessant in diesem Zusammenhang sind Lösungen, die keiner der Beteiligten ohne den Beitrag der anderen gefunden hätte.
- Sie sorgt dafür, dass die Projektleitung die Potentiale der Projektmitarbeiter erkennt, entwickelt und nutzt.
- Durch sie wird das Problem- und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter entwickelt, indem sie in den Lösungs- und Entscheidungsprozess eingebunden werden.
- Durch sie drückt die Projektleitung aktiv ihre Wertschätzung für die Mitarbeiter aus, indem sie ihnen zeigt, welche Bedeutung ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Fähigkeiten für den gemeinsamen Erfolg haben.
- Die intensivere Zusammenarbeit stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl.

Neben den positiven Effekten für die Projektarbeit darf die motivierende Wirkung dieser Art zu führen nicht unterschätzt werden. Aktive Mitwirkung erhöht die Bereitschaft zu engagierter Beteiligung an der Umsetzung.

Durch diese Verschiebung der Führungsarbeit von der fachlichen Beratung und Anweisung hin zu Prozessgestaltung, Prozesssteuerung, Prozessmoderation oder Prozesscoaching gewinnen die sogenannten Softskills erheblich an Bedeutung. Die Fähigkeit zur situations- und personengerechten Kommunikation ist wiederum DIE herausragende Schlüsselkompetenz, wenn es darum geht, Prozesse wie Delegieren, Teambildung, Konfliktlösung, Problemlösung, Entscheidungsfindung, Innovation oder Veränderung zum Erfolg zu begleiten.

Je nachdem wann, wo und mit wem diese Prozesse durchlaufen werden, kommen die vielfältigen Methoden der Kommunikation zum Einsatz: Fragetechniken, Visualisierung, Verhandlungsmethoden, Metaphern, Feedback und Perspektivenwechsel, um nur einige zu nennen. Wer auf der Klaviatur der Kommunikation virtuos und zielführend Prozesse begleitet, kann sehr gut mit fachlichen Lücken leben, die ohnehin unvermeidlich sind. Die Vernachlässigung oder unprofessionelle Gestaltung der Prozessebene und der Kommunikation zugunsten fachlicher Detailaufgaben behindert nicht nur die Entfaltung des Teampotentials, sondern auch die Entwicklung der Führungskompetenz der Projektleitung.

## Fazit

Die Führung hochqualifizierter Menschen wird vor allem durch eine personen- und situationsgerechte Beherrschung von Prozessen wie Teambildung, Delegation, Konfliktlösung, Problemlösung und Entscheidungsfindung erfolgreich. Das kontinuierliche Wechselspiel zwischen Fordern und Fördern ist eine wesentliche Voraussetzung für Unternehmenserfolg und Mitarbeiterzufriedenheit. Dies erfordert ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und Menschenkenntnis.

## Autor

Peter Siwon beschäftigt sich schon seit mehr als 20 Jahren mit den Themen Gehirn und Psyche im Zusammenhang mit der Projektarbeit. In seine Arbeit fließt die Erfahrung aus 25 Jahren Berufspraxis in Forschung, Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Training, Coaching, Beratung und Geschäftsführung. Seine Publikationen, Seminare und Vorträge zum Thema „Die menschliche Seite des Projekterfolgs“ zeichnen sich durch ihre Mischung aus interessantem Fachwissen, verständlicher Darstellung, unterhaltsamer Präsentation und überraschenden Experimenten aus.