

Führung in Projekten

Projektleiter müssen Allround-Talente sein

© 14. März 2018

Führungsverantwortliche in Projekten müssen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Führungsstile und -methoden vertraut sein und diese situationsbedingt optimal anwenden können. Denn: ein Projektleiter ist kein Chef.

Und anders als eine direkte Führungskraft besitzt ein Projektleiter nicht die Befugnisse, die ihm (Weisungs-)Macht über die Mitarbeiter ermöglichen. Er muss seine Projektteilnehmer anders zur aktiven und erfolgreichen Teilnahme am Projekt bewegen. Doch diese Führungskompetenzen kommen nicht von allein – sie müssen gelernt sein.

Warum ist Führungskompetenz für Projektleiter wichtig?

Projektleiter sind für den erfolgreichen Abschluss eines Projekts verantwortlich. Es ist aber nicht ausreichend, wenn der Leiter über methodische oder technische Kompetenzen verfügt. Er soll schließlich das Projekt nicht im Alleingang beenden. Ein Projektleiter hat die Aufgabe, seine Projektmitarbeiter anzuleiten. Er soll Ergebnisse liefern und dafür sorgen, dass die Aufgaben erledigt werden. Dies erfordert Fähigkeiten, die situationsbedingt zum Einsatz kommen. Motivieren und delegieren zur richtigen Zeit gehören genauso dazu wie Maßnahmen zur Konfliktlösung, Teambildung und weiteres Know-How.

Der Unterschied zu einem klassischen Chef besteht hierbei in der Position im Unternehmen. In der Regel verfügen Projektleiter zwar über Fachwissen und eine hohe Motivation, aber nicht über Weisungsbefugnisse. Das bedeutet, sie müssen ihre Führungsaufgabe auf eine andere Art und Weise erfüllen, als der Chef dies kann. Ein Vorgesetzter kann Anweisungen geben und im Regelfall werden diese von den Angestellten, aus Angst vor Sanktionen zum Beispiel, ausgeführt. Ein Projektleiter muss seine Mitarbeiter auf eine andere Art und Weise erreichen.

Projektführung ist eine besondere Herausforderung

Da Projektführung ein umfangreiches Aufgabengebiet umfasst, ist die erfolgreiche Leitung eine besondere Herausforderung. Hierfür nötige Basisfähigkeiten, über die ein Leiter verfügen sollte, sind erst einmal organisatorischer und methodischer Art und

können im Rahmen von Workshops sowie Seminaren erworben werden. Weiter sollte er Führungsqualitäten besitzen und delegieren können. Auch muss er zusammen mit den Mitarbeitern Ziele vereinbaren und für die Umsetzung dieser Ziele sorgen. Im Umgang mit dem Team sollte er kritische Gespräche genauso führen können, wie positive. Im Falle eines Konflikts sollte er sich mit Lösungsstrategien auskennen und die dafür erforderlichen kommunikativen Fähigkeiten besitzen.

Die Liste der notwendigen Kompetenzen lässt sich fortsetzen. Viele angehende Projektleiter unterschätzen diese Herausforderung, die eine Führung mit sich bringt. Sie sind der Ansicht, dass ihre technischen oder kaufmännischen Fähigkeiten bereits ausreichend sind, das Projekt erfolgreich abzuschließen. Dabei wird gerne vergessen, dass bei einem Projekt eine Anzahl anderer Mitarbeiter involviert ist. Für einen effektiven Projektablauf muss der Leiter sein Team mittels seiner Führungsfähigkeiten zu Höchstleistungen motivieren können!

Konsequenzen bei mangelnder Führungskompetenz

Für den Projektleiter ist es nicht ausreichend, nur mit viel Elan an die Aufgabe heranzugehen. Schließlich ist ein Projekt keine Aufgabe für einen Einzelkämpfer, sondern eine Gemeinschaftsarbeit. Diese funktioniert am besten, wenn das Team harmonisiert. Wenn der Leiter von Anfang an seine Führungskompetenz nicht anzuwenden weiß, sind negative Konsequenzen vorprogrammiert. Die Mitarbeiter arbeiten nicht mit und das Projekt verzögert sich. Fehlende kommunikative Fähigkeiten verschärfen die Situation dann noch. Wenn die Stimmung im Projekt kippt, ist der erfolgreiche Abschluss in Gefahr.

Kann Führung ohne Vorgesetzten-Funktion gelingen?

Wenn man als Projektleiter mit seinen Teammitgliedern unternehmenshierarchisch auf einer Stufe steht, muss man den Einfluss und den Respekt auf eine andere Art und Weise erhalten. Dies gelingt unter verschiedenen Aspekten. In einigen Fällen erhält der Leiter die legitime Macht des Chefs für die Dauer des Projekts. Dadurch verändert sich die Position der Teammitglieder zum Leiter. Andere Leiter sind geborene Führungskräfte, die gute Motivationsfähigkeiten mit sich bringen. Das Gegenteil - ein Projektleiter, der in puncto Führungskompetenz keinerlei Basisfähigkeiten mitbringt - ist natürlich auch denkbar. In solchen Fällen sind Schulungen für Projektleiter für einen erfolgreichen Projektabschluss praktisch unumgänglich.

Als Projektleiter sollte man durch seine Fähigkeiten und durch seine Ausstrahlung auffallen. Weiter ist es von Nutzen, wenn man die Motivationen der Teammitglieder kennt, sei es, um Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung zu erhalten oder um im Unternehmen etwas mitgestalten zu können.

Situative und agile Führung

März 13, 2018

Mi

Auch hinsichtlich Führungsstile treten unterschiedliche Typen auf. Eine Art zu Führen im Projektmanagement stellt die situative Führung dar. Hierbei geht der Projektleiter stets auf die spezielle Ausgangslage im Projekt ein, sei es auf die Situation der beteiligten Personen oder auf die Situation des Projekts. Wenn ein Team aus jüngeren Mitgliedern besteht, wird der Leiter hier mehr richtungsweisend tätig sein müssen als bei Teams mit größerem Erfahrungsschatz. Bei erfahrenen Teams kann der Projektleiter häufig auch größere Arbeitspakete komplett delegieren. Genauso sollte er situativ auf die Projektlage eingehen und beispielsweise in kreativen Phasen mehr Freiräume lassen, als in kritischen Situationen oder bei Abschlussphasen.

Mit agiler Führung definiert man hingegen einen Stil, bei dem der Projektleiter den Mitarbeitern insgesamt mehr Handlungs-Freiräume gewährt. Das Konzept besteht hier darin, dass die Expertise des Teams einen größeren Nutzen bringt und dass den Teilnehmern mehr Verantwortung übertragen wird. Dieser Stil eignet sich aber nur für einige bestimmte Projekte, beispielsweise eine Softwareentwicklung.

Führung in Theorie und Praxis erlernen

Führungsfähigkeiten sind erlernbar. In Seminaren oder Schulungen wird das hierfür notwendige Wissen zunächst in der Theorie erlernt. Ist der Grundstein gelegt, wird dieses theoretische Wissen anhand von Anwendungsbeispielen vertieft. Schulungen sind im Regelfall so angelegt, dass Teilnehmer in mehreren kurzen Modulen die Grundlagen erhalten, Möglichkeiten der Praxisanwendung diskutieren und dann zwischen den Seminarmodulen üben. Dabei hat der zukünftige Leiter die Möglichkeit, das Erlernte anzuwenden und Erfahrungen zu sammeln. Die folgenden Module sehen dann vor, dass der Projektleiter seine Erfahrungen mit dem Seminarleiter und den anderen Teilnehmern reflektiert und die Themen nach und nach weiter vertieft. Je nach Seminar und benötigter Intensität besteht so eine Seminarreihe aus 3-6 Modulen, und dauert somit zwischen 4 Monaten bis zu einem Jahr. Dies gewährleistet einen optimalen Lernerfolg, da die Teilnehmer nicht nur die Theorie, sondern vor allem die Umsetzung erlernen.

Schulungsinhalte

Die Themen einer Schulungsmaßnahme sind äußerst umfangreich und umfassen folgende Gebiete:

- Führungsverhalten
- Führungsstile
- Arten von Macht und Einfluss

- Motivation
- Delegation
- Umgang mit verschiedenen Persönlichkeiten
- Umgang mit der Gruppendynamik von Teams
- Kommunikation
- Konfliktgespräche in unterschiedlichen Konstellationen
- kollegiale Fallberatung

In der Regel ist aber nicht die Masse, sondern das rechte Maß an Themen je Unternehmen für den Erfolg einer Schulung verantwortlich. Schulungsprogramme laufen nicht nach einem bestimmten Schema „F“ ab, sondern werden individuell für jedes Unternehmen erarbeitet und passen sich der Kultur des jeweiligen Unternehmens an. Alle Inhalte werden zudem stets unter der Prämisse gelehrt: Ich bin nicht der Chef, ich bin der Projektleiter. Denn genau hier liegt die Schwierigkeit, bzw. das Können eines guten Projektleiters.

Patrick Schmid, Geschäftsführer PS Consulting GmbH

www.psconsult.de