

Vorweg gesagt: Eine psychologische Führungstheorie des Projektmanagements gibt es noch nicht. Wir werden deshalb im Abschn. 3 führungsrelevante Konzepte aus der Psychologie und dem Projektmanagement integrieren, um die Grundlagen für einen Führungsansatz in Projekten zu schaffen. Den Ausgangspunkt hierfür bilden die **Definition von Projekten** sowie die **Projektmanagement-Definition** nach DIN 69901-5 (2009b). Demnach stellt ein Projekt ein Vorhaben dar, „das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, - z. B. “ Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation“, und das die Zusammenarbeit vieler Personen in Arbeitsteams, Unternehmen bzw. Institutionen und Netzwerken erfordert (Schelle, Ottmann, & Pfeiffer, 2008). Dabei umfasst das Projektmanagement „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ (DIN, 2009b).

Diese Definitionen lassen erkennen, dass die Führungsrolle in Projekten in erster Linie die eines Managers ist, bei welcher die Führung von Mitarbeitern nur eine von vielen Aufgaben aus einem Bündel vielfältigster Managementaktivitäten ist. Zielen und Prozessen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, wie wir nachfolgend erläutern.

2.1 Führen mit Zielen und Prozessen

2.1.1 Zielorientierung

Ziele sind in Projekten von herausragender Bedeutung. Ohne ein Ziel, das erstrebenswert und realistisch erscheint – beispielsweise die Entwicklung eines neuen Produktes, von welchem sich das Unternehmen Marktchancen verspricht –, gäbe es überhaupt kein Projekt. Durch Vorgaben und Begrenzungen gewinnen Ziele in der Projektarbeit zudem eine Tragweite, die kaum mit der Bedeutung von Zielen in der Linienarbeit vergleichbar ist. Sie werden im Projektmanagement vor allem durch das so genannte „**magische Dreieck**“ beschrieben, wie in Abb. 2.1 dargestellt.

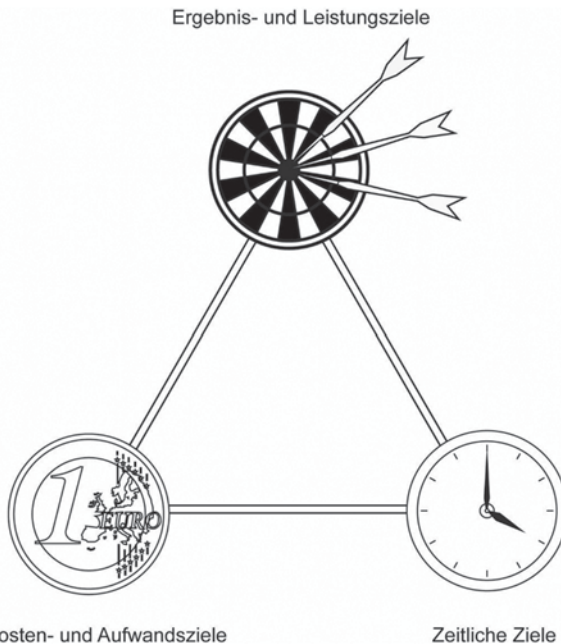


Abb. 2.1 Das „magische Dreieck“ im Projektmanagement

Es beinhaltet

- **zeitliche Ziele:** Vorgegebene Zeitpunkte und Termine, z. B. bis wann das Projekt abzuschließen und die zu erstellende Leistung zu liefern ist;
- **Ergebnis- oder Leistungsziele:** Qualitative oder quantitative Vorgaben für das zu liefernde Ergebnis, z. B. der Funktionsumfang einer Software;
- **Kosten- und Aufwandsziele:** Vorgaben in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen wie etwa das Budget für Sachmittel.

Mitunter werden noch weitere Ziele gesteckt, beispielsweise soziale Ziele oder Vorgehensziele. Der Projektleiter trägt die Verantwortung dafür, dass er – gemeinsam mit seinem Team – die Projektziele erreicht.

Es liegt auf der Hand, dass diese Ziele je nach Projekt mehr oder minder stark miteinander konkurrieren; beispielsweise sind manche funktionale oder terminliche Vorgaben kaum ohne Budgetüberschreitungen zu realisieren. Gleichwohl bemessen sich der Projekterfolg und damit letztlich auch der Führungserfolg im Projekt daran, wie weit die Ziele des „magischen Dreiecks“ erreicht wurden.

2.1.2 Prozessorientierung

Entsprechend der Bedeutung von Zielen ist das Planen und Handeln nach mehr oder minder elaborierten **Vorgehensmodellen** ebenfalls kennzeichnend für die Projektarbeit. Solche Modelle beschreiben die Phasen und Prozesse des Projektlebenszyklus, des Projektmanagements oder von Abläufen an der Schnittstelle zum Projekt. Für die Führung *in* Projekten sind vor allem Vorgehensmodelle für das Projektmanagement relevant, an denen sich die gesamte Projektarbeit orientiert. Sie bilden für die Projektbeteiligten den Rahmen und die Richtschnur, um inhaltliche und zeitliche Etappen in der komplexen, von Unsicherheit geprägten Projektlandschaft abzustecken und somit die Projektziele zu erreichen.

Ein Beispiel ist das **Modell nach DIN 69901-2 (2009a)**, das die Phasen „Initialisierung“, „Definition“, „Planung“, „Steuerung“ und „Abschluss“ sowie die Prozesse in diesen Phasen beschreibt (siehe zu Details die Tab. 3.1 weiter unten im Abschn. 3). Um den unternehmens- und projektspezifischen Anforderungen gerecht zu werden, entwickeln Unternehmen auch eigene Prozesse oder passen bestehende Vorgehensmodelle an ihre Bedürfnisse an. Selbst bei hoch volatilen Projektzielen und -umgebungen, wie etwa in der Software-Entwicklung, wird die Prozessorientierung nicht aufgegeben, wenngleich jüngere Ansätze wie die Prozesse beim so genannten **agilen Projektmanagement** (Überblick: Mourgue d’Algue & Seibert, 2014) dabei eher „auf Sicht“ planen und die einzelnen Etappen schrittweise zwischen Projektbeteiligten und Kunden abgestimmt werden.

2.2 Das Managen und Koordinieren von Abläufen und Ressourcen

Im Projektmanagement mit seinen ingenieurs- und betriebswirtschaftlichen Wurzeln stellt das **Managen und Koordinieren von Abläufen und Ressourcen** den Kern der Führung in Projekten dar. Vorgänge und Termine sind zu planen und umzusetzen, Personal und Finanzmittel zu koordinieren, der Informations- und Kommunikationsfluss zu steuern, der Projektfortschritt zu kontrollieren und vieles mehr. Entsprechend sind es vor allem diese Aufgaben, die in den **Prozessen** der verschiedenen Vorgehensmodelle spezifiziert werden, wie Tab. 3.1 weiter unten am Beispiel der DIN 69901-2 (2009a) zeigt.

Traditionell bilden solche Prozesse bei Projektmanagement-Ausbildungen sowie in der Projektmanagement-Literatur die Schwerpunktthemen der Führung. Allerdings wird in den letzten Jahren zunehmend auch auf den „**Faktor Mensch**“ eingegangen (siehe z. B. Gessler, 2014). Die Führung der Mitarbeiter im Projektteam und das Stakeholdermanagement finden dabei besondere Beachtung.

2.3 Die Führung von Menschen: Projektmitarbeiter und andere Stakeholder in Projekten

Die Projektarbeit erfolgt oft hochgradig vernetzt und stellt hohe Anforderungen an die Anpassungsleistungen der Projektbeteiligten. Nicht nur das Projektteam, sondern auch andere Stakeholder – z. B. Auftraggeber, Management, Fachabteilungen und Stabsstellen, Lieferanten und sonstige Kooperationspartner – beteiligen sich am Projekt oder beeinflussen mit ihren Vorgaben und Erwartungen die Ziele und den Verlauf von Projekten. Die Führung in Projekten begrenzt sich deshalb nicht nur auf die Führung der Projektmitarbeiter, sondern beinhaltet auch Interaktionen mit anderen Stakeholdern des Projekts sowie das Selbstmanagement des Projektleiters.

2.3.1 Projektteams und deren Führung

Projektteams unterscheiden sich in mehrerer Hinsicht von „normalen“ Arbeitsteams: Sie müssen komplizierte, oft neuartige Probleme innerhalb einer beschränkten Zeitspanne und mit einem begrenzten Budget lösen. In vielen Fällen arbeiten die Gruppenmitglieder das erste Mal zusammen und sind noch nicht aufeinander eingespielt. Zeitnot und Aufgabenschwierigkeit, unklare Rollenerwartungen sowie

die Notwendigkeit, Beziehungen erst noch aufzubauen, schaffen damit **Herausforderungen**, die in regelmäßig zusammenarbeitenden Teams nicht vorgefunden werden. Überdies sind Projektmitglieder oft je nach Expertise nur punktuell am Projekt beteiligt oder sie sind zusätzlich noch in andere Aufgaben – sei es in der Linie oder in anderen Projekten – eingebunden.

Entsprechend ist die Führung eines Projektteams anspruchsvoller als die Führung dauerhafter Teams, zumal Projektleiter zwar die Projektverantwortung haben, jedoch meist **nicht mit disziplinarischen Befugnissen ausgestattet** sind. Um ihre Projektziele zu erreichen, muss es ihnen also in besonderem Maße gelingen, die Teammitarbeiter zu motivieren und sicherzustellen, dass diesen auch die zeitlichen Kapazitäten eingeräumt werden, um sich im erforderlichen Maße für das Projekt zu engagieren. Sie müssen wissen, wie mit Ängsten und Widerständen in Risiko-, Konflikt- und Entscheidungssituationen umzugehen ist, um das Commitment der Mitarbeiter zu erhalten.

Überdies gestattet die Projektarbeit kein langsames Hineinwachsen in die Führungsrolle. Die zeitliche Begrenztheit in Projekten **verdammt zum schnellen Führungserfolg**. Knappe Ressourcen und der Kostendruck in vielen Projekten machen die Führungsaufgabe nicht leichter. Diese ohnehin schon hohen Anforderungen an die Projektleitung werden künftig noch steigen, da mit der Globalisierung die **räumlich verteilte, virtuelle und interkulturelle Projektarbeit** an Bedeutung gewinnen wird.

2.3.2 Weitere Stakeholder im Kontext von Projekten

Projekte stellen keine isolierten „Inseln“ dar, sondern sind vielmehr **komplexe Netzwerke mit vielfältigen Stakeholder-Beziehungen**, in denen jeder seine Ziele erreichen und seinen Vorteil sichern will – mitunter im Verborgenen taktierend und sein „eigenes Süppchen kochend“. **Stakeholder** sind Menschen oder Gruppen, die am Projekt beteiligt, interessiert oder von dessen Ablauf und Auswirkungen betroffen sind. Hierzu gehören neben dem Projektleiter und seinem Team etwa Kunden, das Management, beteiligte Fachabteilungen und Stabsstellen, Lieferanten, Subunternehmer, Wettbewerber, Interessensverbände, um nur einige zu nennen.

Die Auftraggeber von Projekten fordern gewöhnlich die bestmögliche Erfüllung der von ihnen vorgegebenen Projektziele. Kooperations- und Interaktionspartner (z. B. zuarbeitende Fachabteilungen, Lieferanten und Subunternehmer) verfolgen oft widersprüchliche Ziele. Beispielsweise mögen Designer die Ästhetik eines zu entwickelnden Geräts in den Vordergrund stellen, während Entwicklungsingenieure diese vielleicht der technischen Machbarkeit und Funktionalität opfern

wollen; das Management und das Controlling hätten es dagegen gerne schneller und billiger.

Der Projektleiter kann mit seinem Team also nicht nach Gutdünken schalten und walten, sondern ist auf eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Stakeholdern angewiesen – dies umso mehr, je geringer seine eigene Positionsmacht und je größer der Einfluss der Stakeholder ist. Wie schon bei der Mitarbeiterführung bleibt ihm dabei wenig Spielraum für Versäumnisse und Fehler. Es muss ihm gelingen, schnell die richtigen Leute „ins Boot zu holen“, um die Projektziele zu erreichen.

2.4 Projektleiter und ihr Selbstmanagement

Darüber hinaus müssen Projektleiter imstande sein, sich selbst zu führen – insbesondere im Hinblick auf ihr Zeitmanagement, ihren Umgang mit Belastungen und Stress sowie ihre Laufbahnplanung. Denn Projekte sind Ausnahmezustände: Neues wird geschaffen, wodurch auch bewährtes Wissen in Frage gestellt und die eigenen Fähigkeiten herausgefordert werden; im Projektverlauf entstehen immer wieder erhebliche Arbeitsspitzen, was Stress auslösen und sich nachteilig auf das Privatleben auswirken kann; der Erfolg in der Projektleitung kann über den Einstieg in die Führungslaufbahn entscheiden. **Ein ganzheitliches Selbstmanagement ist deshalb für Projektleiter ebenso wichtig wie das fachlich-inhaltliche oder methodische Managen von Projekten** (Kuhrts, Braumandl, & Weisweiler, 2012).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Führung in Projekten aufgrund der Besonderheiten in der Projektarbeit nicht nur auf die Führung von Mitarbeitern beschränkt ist, sondern eine **dreifache Management-Herausforderung** darstellt: Das Managen und Koordinieren von Abläufen und Ressourcen, die Führung von Projektmitarbeitern und anderen Stakeholdern sowie das Selbstmanagement des Projektleiters.

Führung und Mikropolitik in Projekten

Der psychologische Faktor im Projektmanagement

Wastian, M.; Braumandl, I.; Weisweiler, S.

2015, XII, 45 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10320-0