

Helmut Zell

Projektmanagement – zehn Module zu ausgewählten Themen

mit Wiederholungsfragen



Inhaltsverzeichnis

1. Führung im Projekt

- 1.1. Die Begriffe Projektmanagement, -leitung und -führung
- 1.2. Führung im Unternehmen – Führung im Projekt
- 1.3. Personen- und sachorientierte Aufgaben des Projektleiters
- 1.4. Führen mit eingeschränkter Weisungsbefugnis
- 1.5. Autoritärer oder kooperativer Führungsstil?
- 1.6. Den Führungsstil variieren – je nach Situation
- 1.7. Praxistipps für eine erfolgreiche Führung
- 1.8. Wiederholungsfragen
- 1.9. Literatur

2. Projektteams

- 2.1. Mitarbeiter für das Team auswählen
- 2.2. Mitarbeiterauswahl und Kompetenzen
- 2.3. Mitarbeiter zu einem funktionierenden Projektteam machen
- 2.4. Die fünf Entwicklungsphasen der Teambildung
- 2.5. Wie der Projektleiter in den Phasen unterstützen kann
- 2.6. Checkliste. Woran erkennt man ein starkes Projektteam?
- 2.7. Wiederholungsfragen
- 2.8. Literatur

3. Kommunikation

- 3.1. Kommunikationsmodelle und Verständigung
- 3.2. Sach- und Beziehungsebene
- 3.3. Die vier Seiten einer Nachricht
- 3.4. Kommunikationsformen in der Praxis
- 3.5. Kommunikationsformen und Medien
- 3.6. Praxistipps für den Projektleiter – Projektbesprechung
- 3.7. Praxistipps zu Infobeschaffung und Dokumentation
- 3.8. Wiederholungsfragen
- 3.9. Literatur

4. Konflikte im Projekt

- 4.1. Konflikte und ihre Wirkungen
- 4.2. Der „klassische“ Konflikt zwischen Projekt und Linie
- 4.3. Konfliktarten
- 4.4. Eskalationsstufen und Konfliktlösung
- 4.5. Konfliktbehandlung
- 4.6. Wiederholungsfragen
- 4.7. Literatur

5. Multiprojektmanagement – strategisch

- 5.1. Definitionen
- 5.2. Ziele und Aufgaben des Projektportfoliomanagements
- 5.3. Projekte auswählen. Der Auswahlprozess
- 5.4. Bewertung der Einzelprojekte mit der Portfolioanalyse
- 5.5. Checkliste: Wie effektiv ist die Projektauswahl?
- 5.6. Wiederholungsfragen
- 5.7. Literatur

6. Multiprojektmanagement – operativ
 - 6.1. Ziele und Aufgaben des operativen MPM
 - 6.2. Projektkoordination
 - 6.3. Beispiel: Bernd Biller plant seine Projekte
 - 6.4. Multiprojekt-Controlling
 - 6.5. Praxistipps für das operative MPM
 - 6.6. Wiederholungsfragen
 - 6.7. Literatur
7. Qualitätsmanagement im Projekt
 - 7.1. Standards und Normen
 - 7.2. Qualitätskosten untersuchen und reduzieren
 - 7.3. QM auf mehreren Ebenen
 - 7.4. Qualität der Prozesse und Qualität des Ergebnisses
 - 7.5. Wichtige Methoden des QM
 - 7.6. Qualität des Projektmanagements verbessern
 - 7.7. Wiederholungsfragen
 - 7.8. Literatur
8. Projektmanagement-Handbuch
 - 8.1. Aufgabe und Zweck eines PM-Handbuchs
 - 8.2. Beispiel für die Gliederung eines PM-Handbuchs
 - 8.3. Das PM-Handbuch in sechs Schritten erstellen
 - 8.4. Praxistipps
 - 8.5. Wiederholungsfragen
 - 8.6. Literatur
9. Kreativität in der Projektarbeit
 - 9.1. Kreativitätstechniken
 - 9.2. Brainstorming
 - 9.3. Brainwriting (Methode 6-3-5)

- 9.4. Mind-Mapping
- 9.5. Morphologische Matrix
- 9.6. Synektik
- 9.7. Kreativitätstechniken und ihre Einsatzzwecke
- 9.8. Wiederholungsfragen
- 9.9. Literatur

10. Internationales Projektmanagement

- 10.1. Projekte im internationalen Umfeld
- 10.2. Die deutsche Wirtschaft ist international
- 10.3. Die Phasen im internationalen Projekt
- 10.4. IuK-Technologie bei räumlich verteilten Teams
- 10.5. Interkulturelle Aspekte
- 10.6. Praxistipps für das internationale Projekt
- 10.7. Wiederholungsfragen
- 10.8. Literatur

Lösungen zu den Wiederholungsfragen

Vorwort des Autors

Projektmanagement erfährt in Unternehmen und Verwaltung eine weiter wachsende Bedeutung. Das zeigt auch die Nachfrage nach meinem Lehrbuch „Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis“, das die Grundlagen des Projektmanagements behandelt und 2017 in siebter Auflage erscheint. Es wird an Hochschulen und Bildungseinrichtungen seit Jahren in Kursen zu Projektmanagement erfolgreich eingesetzt.

Das jetzt vorliegende Buch behandelt in zehn Modulen weitere wichtige Themenbereiche des Projektmanagements. Jedes Modul stellt eine abgeschlossene Lerneinheit dar. In den Modulen 1 bis 4 geht es um die „weichen“ Themen des Projektmanagements, die für den Projekterfolg wichtig sind. Das sind die Themen Projektführung, Team, Kommunikation und Konflikte. In den Modulen 5 bis 10 geht es um Themen, mit denen ein Projektleiter in der Praxis bei bestimmten Projekttypen und Projektaufgaben zu tun bekommt. Dazu gehören die Themen Multiprojektmanagement, Qualitätsmanagement, Projektmanagement-Handbuch, Kreativität und internationales Projektmanagement. Zum besseren Verständnis sind dem Buch zahlreiche Grafiken beigelegt.

Zu den zehn Modulen gibt es einen Foliensatz mit rund 250 Power-Point-Folien, den ich unter einer Creative-Commons-Lizenz auf meiner Website www.pm-lernen.de als pdf-Datei zum kostenlosen Download zur Verfügung stelle. Buch und Foliensatz sind auf gleiche Weise gegliedert und unterstützen Dozenten und Trainer bei deren Vorlesungen und Seminaren zu den jeweiligen Themengebieten.

Im Buch wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern mit dem Buch viel Spaß und gute Lernerfolge mit dem spannenden Wissensgebiet Projektmanagement.

1. Führung im Projekt

Um was es geht

Führung ist eine wichtige Kompetenz des Projektleiters, die ihm ermöglicht, das Verhalten seiner Mitarbeiter so zu beeinflussen, dass die Projektziele möglichst effektiv erreicht werden. Dieses Modul stellt dar, welche Aufgaben sich dem Projektleiter im Einzelnen stellen und über welche Fähigkeiten er dafür verfügen sollte.

1.1. Die Begriffe Projektmanagement, -leitung und -führung

Projektmanagement

Projektmanagement ist nach DIN 69901-5:2009 definiert als „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“ [PM3 2015, S. 29]. Projektmanagement hat das Ziel, wichtige und schwierige Vorhaben zum Erfolg zu führen, und umfasst Aufgaben für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.

Projektmanagement - Projektleitung / -führung

Die Begriffe Projektmanagement und Projektleitung werden in der Praxis nicht eindeutig voneinander abgegrenzt. Häufig werden sie synonym gebraucht. In der aktuellen DIN 69901-5 werden weder der Begriff "Projektleiter" noch der Begriff "Projektmanager" definiert. Projektmanagement bezieht sich auf sach- und auf personenbezogene Aufgaben.

Ein Teilbereich der personenbezogenen Aufgaben sind Aufgaben mit Bezug auf „Führung“ oder „Leadership“.

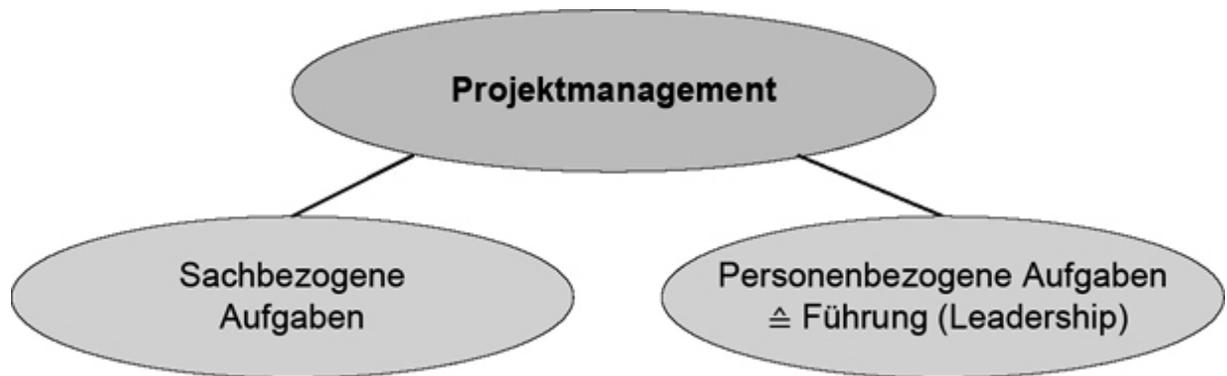


Abb. 1-1: Sach- und personenbezogene Aufgaben im Projektmanagement

Definition Führung

Da sich in der Literatur unterschiedliche Definitionen für den Begriff Führung finden lassen, wollen wir die Definition der International Competence Baseline (ICB 3 März 2014) verwenden, die sich speziell auf Führung in Projekten bezieht und den personenbezogenen Aspekt betont.

„Unter Führung versteht man die Anleitung und Motivation anderer bei der Erfüllung ihrer Funktionen oder Aufgaben im Dienst der Projektziele. Es handelt sich um eine für Projektmanager ausschlaggebende Kompetenz. Führung ist während der gesamten Projektdauer erforderlich.“ [ICB 3 März 2014, S. 96]

Die Aufgabe des Projektleiters besteht darin, das Verhalten des Projektteams und der einzelnen Projektmitarbeiter so beeinflussen, dass die Projektziele erreicht werden. Dabei werden besondere Anforderungen an ihn gestellt, da die Arbeitsergebnisse entscheidend vom Prozess der individuellen und kollektiven Arbeitsweise und Problemlösung im Projektteam abhängen. Der Projektleiter in seiner Rolle auch gegenüber der Geschäftsleitung und

den Stakeholdern als Führungspersönlichkeit auftreten [ICB 3 März 2014, S. 96].

1.2. Führung im Unternehmen - Führung im Projekt

Führung im Unternehmen

Wie stellt sich die Führungsaufgabe in einem Unternehmen dar? Unternehmen sind meist hierarchisch strukturiert. Man spricht von Linienorganisation. Die Mitarbeiter, die in den Fachbereichen oder Abteilungen zusammengefasst sind, haben meist eine ähnliche Ausbildung und Qualifikation. Abgesehen von einzelnen Fluktuationen währt die Zusammenarbeit in der Regel lange Zeit. Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen sind klar abgegrenzt und verteilt. Die Aufgabenerledigung folgt typischerweise nach festgelegten Routinen und zeitlichen Vorgaben. Führung findet hier unter relativ stabilen Rahmenbedingungen statt.

Führung im Projekt - eine besondere Herausforderung

In einem Projekt liegen ganz andere Verhältnisse vor: Die einzelnen Teammitglieder stammen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen, die von Anfang an nur für eine begrenzte Zeit zusammenarbeiten [Böck / Reif 2003, S. 162]. Das Team setzt sich typischerweise aus Fachleuten mit ganz unterschiedlichen Qualifikationen zusammen. Zu Projektbeginn kennen sich die Teammitglieder oft kaum oder gar nicht. Meist besteht von Anfang an ein hoher Zeit-, Kosten- und Erfolgsdruck. Die Rahmenbedingungen des Projekts ändern sich häufig. Die Arbeitsabläufe sowie Kommunikations- und Informationsprozesse sind wenig standardisiert.

Üblicherweise wird der Projektleiter von der übergeordneten Instanz ernannt. Neben der technischen Kompetenz muss er auch über die Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeitern verfügen. Er braucht Kenntnisse und Erfahrungen in Führung.

Häufig werden Fachspezialisten aufgrund ihrer herausragenden technischen Kenntnisse in die Rolle eines Projektleiters befördert. Später zeigt sich oft, dass sie wenig mit dem Umgang mit Mitarbeitern vertraut sind. Ein Projektleiter, der als Führungskraft auf Zeit ernannt wird, nimmt jedoch andere Aufgaben als eine Führungskraft in Linie wahr. Selbst wenn ein Projektleiter früher eine Führungsposition innehatte, werden ihm diese Erfahrungen zwar helfen, allerdings kann er nicht notwendigerweise auch ein Projektteam zielgerichtet motivieren und führen. Es ist eine bestimmte Form der Mitarbeiterführung notwendig, die dieser spezifischen Rahmensituation gerecht wird. Somit bestehen an seine Führungskompetenz spezifische Anforderungen. Nicht nur die Beziehungen zwischen Projektleiter und Projektmitarbeiter müssen gestaltet, sondern auch die Gruppenprozesse müssen aktiv gesteuert werden [Böck / Reif 2003, S. 162]. Wenn ihm der Umgang mit dem Team nicht gelingt und sich etwa das Teamklima verschlechtert, hat dies negative Auswirkungen auf die Qualität der Projektarbeit.

1.3. Personen- und sachorientierte Aufgaben des Projektleiters

Personenorientierte Aufgaben - Führungsaufgaben

Bei den personenorientierten Aufgaben muss der Projektleiter ...

- den Führungsstil an den situativen Gegebenheiten ausrichten,
- klare Ziele setzen und mit den Mitarbeitern abstimmen,
- dafür sorgen, dass die einzelnen Mitglieder und das Projektteam als Ganzes die gesetzten Aufgaben durchführen,
- dafür sorgen, dass Spielregeln und Rollen im Projektteam festgelegt und eingehalten werden,
- das Team und die Mitarbeiter motivieren,
- die zwischenmenschlichen Beziehungen im Team fördern,
- Beziehungskonflikte zwischen Teammitgliedern klären,
- eine positive Arbeitsatmosphäre herstellen,
- Leistung anerkennen und konstruktive Kritik üben.

Sachorientierte Aufgaben - Managementaufgaben

Bei den sachorientierten Aufgaben muss der Projektleiter ...

- Ziele und Aufgaben planen und festlegen,
- dafür sorgen, dass die Aufgaben erfüllt und die Projektziele erreicht werden,
- die Einzelaktivitäten der Mitglieder im Projektteam koordinieren,
- Projektaktivitäten steuern und Probleme sachgerecht lösen,
- Kosten, Termine und Budget überwachen und einhalten,
- schnell und transparent entscheiden,
- Kommunizieren nach Außen und Innen,
- Berichte erstellen.

Das Leadership Grid nach Blake-Mouton

Dieser Führungsstilansatz von Robert R. Blake und Jane Mouton beruht auf der Annahme, dass es zwei Orientierungen im Führungsverhalten gibt [Blake & Mouton 1965; PM3 2015, S. 790f.]. Die eine ist Sachorientierung; die andere ist Menschen- oder Mitarbeiterorientierung. Es gibt Führungskräfte, deren Hauptaugenmerk darauf gerichtet ist, dass die Aufgabe erledigt wird. Andere Führungskräfte dagegen interessieren sich für die Motivation und Interessen der Mitarbeiter. Im Leadership Grid (auch bezeichnet als "Managerial Grid") werden auf beiden Achsen jeweils neun Stufen unterschieden. Dieser Ansatz macht deutlich, dass die beiden Dimensionen in Kombinationen zu denken sind. Die nachstehende Grafik zeigt die fünf Basisführungsstile.

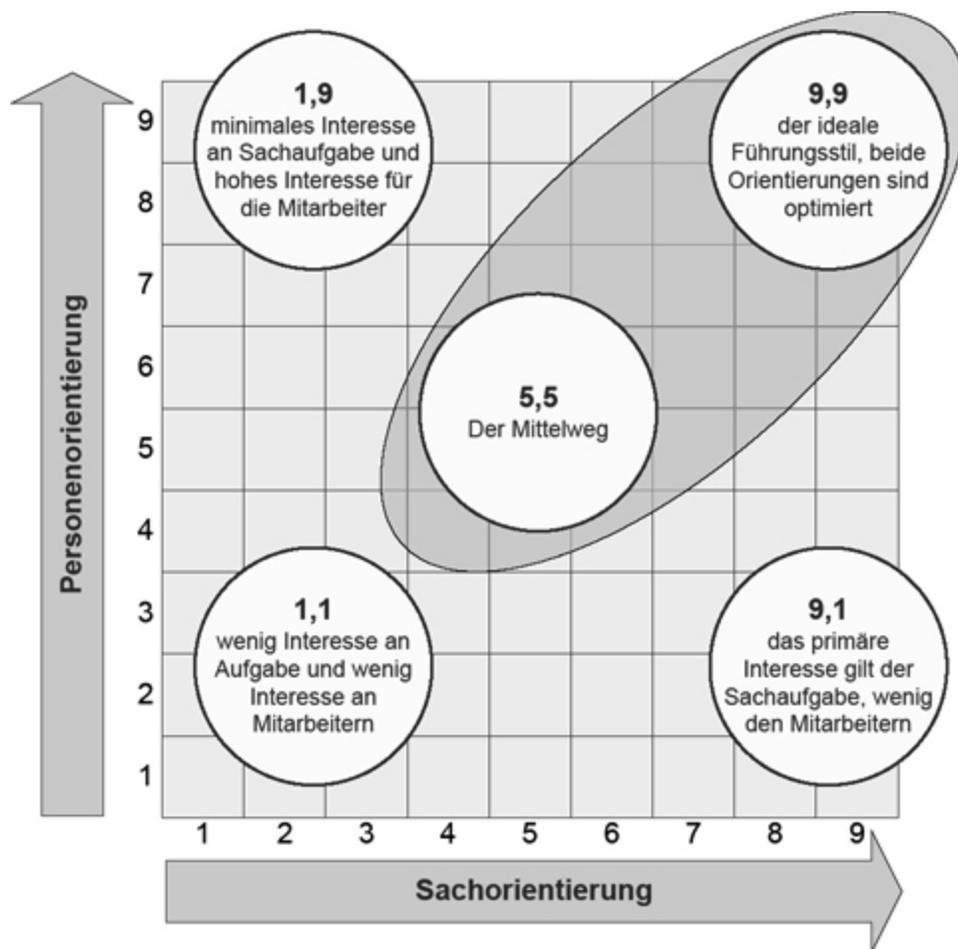


Abb. 1-2: Sach- und personenbezogene Orientierung

Der Projektleiter sollte einen Führungsstil realisieren, bei dem beide Orientierungen mindestens mit mittlerer Intensität berücksichtigt werden. Um ein gutes Projektergebnis zu erzielen, muss die Führung beide Dimensionen beachten.

1.4. Führen mit eingeschränkter Weisungsbefugnis

Die laterale Führungssituation

Dem Projektleiter sind die Projektmitarbeiter in der Regel nicht disziplinarisch unterstellt. Man spricht auch von einer lateralen Führungssituation (lat. *latus* „Seite“). Somit ist er – im Vergleich zum Linienvorgesetzten – mit der besonderen Herausforderung konfrontiert, dass er nur eingeschränkte Weisungsrechte hat [Kellner 2006]. Er ist kein Chef im herkömmlichen Sinn, aber auch nicht „Gleicher unter Gleichen“. Er hat zwar die fachliche Verantwortung für das Projekt, ist aber nicht disziplinarischer Vorgesetzter der Teammitglieder.

In dieser Situation muss er Projektmitarbeiter koordinieren und steuern, die ihm in etwa hierarchisch gleichgestellt sind, ohne dass er über sonst übliche Führungsinstrumente verfügen kann. So hat er beispielsweise kaum die Möglichkeit, Mitarbeitern für besondere Leistungen finanzielle Anreize zu gewähren oder Fehlverhalten zu sanktionieren. Da die disziplinarische Weisungsbefugnis als Machtinstrument wegfällt, müssen andere Mechanismen der Verhaltensbeeinflussung angewandt werden, wie z.B. eigene Durchsetzungskraft, Expertenwissen, aber auch politisches Geschick im Umgang mit Kooperationspartnern und Stakeholdern. Er muss auch verstärkt auf seine persönliche Autorität setzen.

Ein Beispiel aus dem Sport: In einer Fußballmannschaft befindet sich der Kapitän in einer Situation der lateralen Führung. Hierarchisch gesehen hat er keine Sonderstellung. Um dennoch einen positiven Einfluss auf das Team zu haben, braucht er besondere Eigenschaften, wie etwa

herausragendes Wissen, gute Kommunikationsfähigkeit und eine Portion Charisma.

Weisungsbefugnis und Projektorganisation

Von den drei Grundtypen der Projektorganisation (PO) [Zell 2015, S. 30 - 34] hat der Projektleiter bei der Stabs-Projektorganisation das geringste Maß an Weisungsbefugnis. Bei der Matrix-PO ist die Weisungsbefugnis gegenüber Mitarbeitern aus anderen Abteilungen des Unternehmens, Mitarbeitern von Kooperationspartnern oder externen Projektmitarbeitern stark eingeschränkt. Die generelle Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern verbleibt bei der Linienführungskraft [Patzak Rattey 2014, S. 710]. Bei der reinen Projektorganisation ist die Weisungsbefugnis - zumal gegenüber den Mitgliedern des Kernteams - am größten.

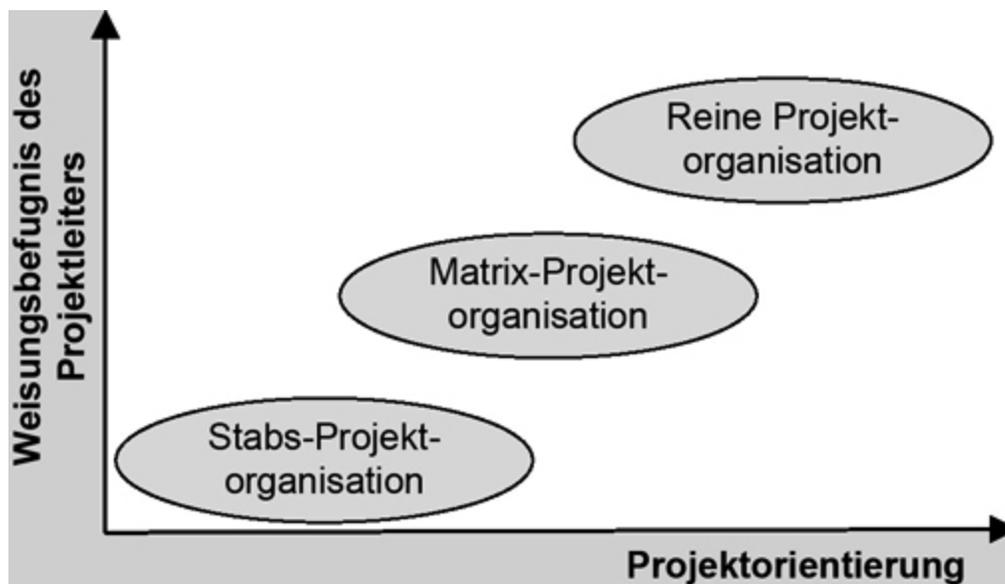


Abb. 1-3: Die Weisungsbefugnis des Projektleiters

Unabhängig vom jeweiligen Organisationsmodell haben Projektleiter informelle Möglichkeiten um ihrer Führungsaufgabe gerecht zu werden [Patzak Rattey 2014, S.

711f]. Dazu gehören etwa der Einsatz von eigener Expertise, Informationen und persönliche Beziehungen,

1.5. Autoritärer oder kooperativer Führungsstil?

Bei der Diskussion über den richtigen Führungsstil fallen häufig zwei Begriffe: autoritärer und kooperativer Führungsstil. Wie sind sie charakterisiert und welcher Stil eignet sich für Projekte besser?

Charakteristiken des autoritären Führungsstils

Der Projektleiter trifft die Entscheidungen bezüglich der Planung und Abwicklung des Projektes. Er

- setzt Ziele,
- verteilt Rollen und Aufgaben,
- erarbeitet Vorgabewerte,
- setzt Diskussionen in Gang,
- beschafft relevante Informationen und
- führt ein kontinuierliches Controlling des Projektfortschritts durch.

Charakteristiken des kooperativen (demokratischen) Führungsstils

Dieser Führungsstil ist gekennzeichnet durch folgende Eigenschaften:

- Führung durch Überzeugung und Übereinstimmung
- Gruppenverantwortung für die Entscheidungen
- klare Abgrenzung der Aufgaben zwischen den Mitarbeitern
- der Projektleiter steht jedem Mitarbeiter jederzeit zur Verfügung

- Ergebnis- statt Verhaltenskontrolle
- direkte Information ohne bürokratische Vorgaben
- besondere Leistungen werden anerkannt und honoriert
- Verzicht auf Statussymbole
- Rücksichtnahme und Eingehen auf den Einzelfall
- Berechenbarkeit und Fairness

In der Projektarbeit ist üblicherweise der kooperative Führungsstil richtig. Er stellt einen Kompromiss zwischen Vorgaben durch die Führungskraft und Selbstbestimmung durch die Mitarbeiter dar. Der Projektleiter hat im Normalfall in den Arbeitsbereich seiner Mitarbeiter nicht einzugreifen, sondern er lässt den Mitarbeitern so viel Raum wie möglich für eigene Entscheidungen. Der Projektleiter sollte keine einsamen Entscheidungen treffen, sondern seine Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen beteiligen oder zumindest nach ihrer Meinung fragen. Ziel ist es, eine motivierte, selbstverantwortlich agierende Gruppe mit großem Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen.

Führungsstil zwischen autoritär und kooperativ

Der Führungsstil kann zwischen zwei Extrempositionen liegen: autoritäres und kooperatives Verhalten.

Ein zu autoritäres Führungsverhalten hemmt die Kreativität, Eigenverantwortlichkeit und damit die Motivation der Mitarbeiter. Dagegen kann ein stark kooperatives Führungsverhalten des Projektleiters zu einer übertrieben lockeren Arbeitsatmosphäre führen. Das Arbeitstempo kann sich verlangsamen, Sitzungen können zu lange dauern oder Entscheidungen zu lange verzögert werden. Das kann zu schlechteren Arbeitsergebnissen und zu einer sinkenden Motivation der Mitarbeiter führen.

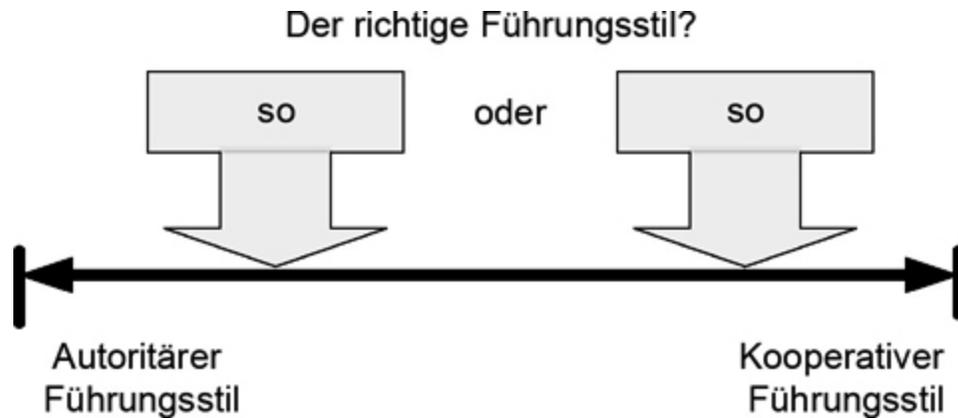


Abb. 1-4: Der „richtige“ Führungsstil

Es kommt also auf das richtige Maß an. Effektive Teamleiter variieren ihren Führungsstil entsprechend den individuellen Anforderungen der Mitarbeiter im Projektteam sowie bezüglich des Entwicklungsstadiums des Projektteams als Ganzes [Bading Hausen Lehnert 1997].

1.6. Den Führungsstil variieren - je nach Situation

Projekte unterscheiden sich in Inhalt und Umfang ihrer Aufgabenstellung, in ihrer Größe, in der Zusammensetzung der Mitglieder sowie im Entwicklungsstadium, in dem sich das Team befindet. Jedes Projektteam ist anders. So kann ein Führungsstil, der für ein Projekt richtig ist, bei einem anderen Projekt völlig falsch sein. Deshalb sollte der Projektleiter sein Führungsverhalten an der jeweiligen Situation und den Anforderungen des Teams ausrichten. Dafür sollte er die verschiedenen Führungsstile kennen und in der Lage sein, für ein bestimmtes Projekt zu entscheiden, welcher Stil in der jeweiligen Situation angemessen ist [ICB 3 März 2014, S. 96].

An folgende fünf unterschiedlichen Situationen ist dabei zu denken:

1) Entwicklungsstand des Teams

Der Projektleiter muss sich in seinem Führungsverhalten dem Entwicklungsstand des Teams anpassen. Dazu gehört, dass er den Teambildungsprozess von der Forming- bis zur Performing-Phase fördert und unterstützt (Näheres dazu in Modul 2. Das Projektteam bilden und entwickeln).

2) Entwicklungsstand einzelner Mitarbeiter

Bei der Auswahl des Führungsstils spielt eine Rolle, wie erfahren und kompetent die Projektmitglieder sind. Der Projektleiter sollte sich situativ auf die besonderen Eigenschaften der Mitarbeiter einstellen.

- **Bei unerfahrenen Mitarbeitern:** Sie sollten schrittweise zu einer selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeitsweise hingeführt werden. Dazu sollte der Projektleiter ihnen klare Ziele vorgeben und deren Durchführung überwachen.
- **Bei erfahrenen Mitarbeitern:** Ihnen kann und sollte der Projektleiter die Verantwortung für Entscheidungen und Aufgaben übertragen. Indem er von ihnen Vorschläge erbittet und sie an Entscheidungen beteiligt, wird er das Selbstbewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter weiter stärken.

3) Entwicklungsstand des Projekts

Der Führungsstil sollte dem Entwicklungsstand des Projekts angepasst werden, also ob es sich in der Anfangsphase oder in einem fortgeschrittenen Stadium befindet. Ein eher kooperativer Führungsstil ist vor allem für Projektphasen geeignet, in denen es wichtig ist, Zustimmung und Identifikation der Mitarbeiter zum Projekt zu erreichen, und um das Projekt gemeinsam kreativ auf den Weg zu bringen (z.B. für die Zielfindung oder Risikoanalyse). In schwierigen

Situationen kann eine stringenter Führung mit Elementen des autoritären Führungsstils angemessen sein. Für endlose Diskussionen ist dann keine Zeit, der Projektleiter muss durchgreifen und die Führung an sich ziehen.

4) Größe des Projekts

Ein kleines Projekt erfordert eine andere Führung als ein großes und komplexes Projekt. Bei einem großen Projekt muss sich der Projektleiter voll und ganz auf seine Managementtätigkeit konzentrieren. Dort wird ihm keine Zeit bleiben, Fachaufgaben zu übernehmen, wie z.B. programmieren, berechnen, entwerfen oder bauen. Bei kleineren Projekten kann er auch an Fachaufgaben arbeiten. In dieser Rolle steht er als Mitglied des Projektteams mit ihnen auf einer Ebene.

5) Wenn Teammitglieder dem Projektleiter fachlich überlegen sind

Im Projekt kommen unterschiedliche Fachexperten zusammen. Damit muss der Projektleiter Mitarbeiter führen, in deren Sachgebieten er sich nicht oder nur wenig auskennt. In dieser Situation sollte er

- gar nicht erst versuchen, diesen Fachleuten in ihre Arbeit hineinzureden,
- beweisen, dass er Projektmanagement beherrscht, Gruppenprozesse steuern und gut kommunizieren kann. Er sollte durch Initiative überzeugen,
- nie einsame Entscheidungen treffen, sondern die anderen Teammitglieder einbinden, insbesondere wenn es um fachliche Dinge geht.

1.7. Praxistipps für eine erfolgreiche Führung

Die Rolle als Projektleiter klären

Zu Projektbeginn sollte der Projektleiter die eigene Rolle und Kompetenz mit dem Vorgesetzten und dem Auftraggeber klären, deutlich machen, dass er sich nicht als "Chef", sondern als Koordinator versteht. Also kein „Chefgehabe“, keine Anweisungen von oben herab, sondern er sollte auf partnerschaftliche Zusammenarbeit setzen, aber seine Führungsrolle bewusst und deutlich übernehmen. [Kellner 2006]

Offizielle Ernennung zum Projektleiter

Schon allein weil er gegenüber seinen Mitarbeitern nur eingeschränkt weisungsbefugt sind, ist es umso wichtiger, dass er offiziell zum Projektleiter ernannt wird. Denn sonst kann leicht die Frage aufkommen, was er zu sagen und zu entscheiden hat. Mit der Ernennung wäre schriftlich festzulegen, welche Entscheidungskompetenzen damit verbunden sind.

Aufgabenverteilung klären

Zu Projektbeginn sollte mit jedem einzelnen Mitarbeiter geklärt werden, welche Aufgaben er übernehmen wird. Geeignet dafür ist ein Vorbereitungsgespräch, in dem der Projektleiter mit jedem Teammitglied klärt, was dessen Aufgaben im Rahmen des Projekts sind, welchen Entscheidungsspielraum er hat und an wen er zu berichten hat (z.B. Projektleiter oder Teilprojektleiter). Eventuelle Differenzen sollten soweit abgeklärt werden, dass sich beide über den Zielinhalt, Zielformulierung, Termine, die erforderliche Unterstützung sowie den notwendigen Entscheidungsfreiraum einig sind.

Auf Doppelbelastung Rücksicht nehmen

Mitarbeiter sind häufig doppelt belastet. Sie sind außerhalb des Projekts weiterhin in ihre Linienjobs oder in andere Projekte eingebunden. Der Projektleiter muss auf diese Doppelbelastung Rücksicht nehmen. Bei zeitlichen Engpässen werden die Mitarbeiter meist vorrangig die Erwartungen des Linienvorgesetzten erfüllen. Mitarbeiter sollten daher von anderen Aufgaben entlastet werden, damit sie sich gezielt um die Arbeit im Projekt kümmern können. [Kellner 2006]

Unterstützung durch Linienvorgesetzte erbitten

Fast immer haben Projektmitarbeiter noch Linienvorgesetzte, die weisungsbefugt sind. Deren Unterstützung ist wichtig für das Projekt. In einem Gespräch sollte abgeklärt werden, in welchem Umfang die Mitarbeiter tatsächlich für die Projektlaufzeit zur Verfügung stehen und entsprechend von anderen Aufgaben entlastet werden.

Projektziele dem Team vermitteln

Wenn die Projektziele definiert und mit dem Auftraggeber abgestimmt sind, hat der Projektleiter die Aufgabe, diese dem Team gegenüber zu vermitteln. Dazu eignet sich der Projektstart-Workshop. Hier sollte der Projektleiter klar und ausführlich darlegen, was er mit dem Auftraggeber vereinbart hat. Während des Projektverlaufs sollten weitere Sitzungen stattfinden, um die Ziele der am Projekt beteiligten Mitarbeiter zu harmonisieren.

Mitarbeiter umfassend informiert halten

Der Grad der Identifikation und Motivation der Mitarbeiter ist umso größer, je mehr sie über die Projektziele, die realisierten Fortschritte, aber auch über auftretende Schwierigkeiten im Projektverlauf informiert sind.