

Rattay

Führung von Projektorganisationen

Ein Leitfaden für

- Projektleiter
- Projektportfolio-Manager
- Führungskräfte projektorientierter Unternehmen

3., aktualisierte Auflage

Linde
international

1

1 Grundlegende Begriffe und Hypothesen

1.1 Führung allgemein

Führung wird seit vielen Jahren als ein strategischer Erfolgsfaktor in allen Organisationen erkannt.

Die folgenden Zitate sind eine Auswahl aus den bisher publizierten Definitionen von Führung. Dabei sollen jene Aspekte hervorgehoben werden, die für das nachfolgende Führungsmodell sinngemäß sind.

Führungsverständnis

Im Mittelpunkt steht das Bild eines mündigen und selbstverantwortlichen Mitarbeiters und einer Führungskraft, deren Verhalten weg von einer Weisungs- hin zu einer Selbstverantwortungskultur führt.

Karl Lang: „Personalführung“

Führung ist die natürliche, ungezwungene Fähigkeit, Mitarbeiter zu inspirieren.

Peter F. Drucker: „Management“

Führen bedeutet, einen Mitarbeiter bzw. ein Team unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf gemeinsame Werte und Ziele der Organisation hin zu beeinflussen.

Rainer W. Stroebe: „Grundlagen der Führung“

Eine **Führungskraft** fördert die Identifikation mit dem übergeordneten (Projekt-)Ziel, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sowie ihr Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe. Auf dem Entwicklungsweg hin zur Führungskraft ist auch eine bestimmte Einstellung zu den Mitarbeitern erforderlich. Diese Einstellungen basieren auf den Werten der Führungskraft.

Führungskräfte können mit mehr gegenseitigem Vertrauen, mit mehr Achtung und besserer Kommunikation rechnen, wenn sie

- sich in ihre Mitarbeiter hineindenken
- sich für die Erwartungen ihrer Mitarbeiter interessieren
- ihre Mitarbeiter bei ihren Entscheidungen berücksichtigen
- unmittelbaren Kontakt schaffen
- sich für die Wechselbeziehungen zwischen den Teammitgliedern aufgeschlossen zeigen.

Haberleitner E., Deistler E., Ungvari R.: „Führen, Fördern, Coachen“

Führungsqualitäten

Eine Führungskraft muss von den Geführten anerkannt werden, will sie Erfolg haben. Wir neigen dazu, Führungsqualitäten als ein Set von Eigenschaften zu definieren, das bestimmte Menschen aufweisen, anstatt auf die Beziehungen zu blicken, die diese Menschen offenbar entwickeln können und im Gleichgewicht halten.

Reinhard K. Sprenger: „Aufstand des Individuums“

Führungsarbeit

Dabei ist zu berücksichtigen, dass es eines kontinuierlichen Prozesses des Förderns und Forderns aller Mitarbeiter bedarf, in den sich alle Beteiligten aktiv einbringen müssen, um die Ziele zu erreichen.

Karl Lang: „Personalführung“

Aus den dargestellten Definitionen lassen sich die Kernelemente des dargestellten Führungsverständnisses ableiten:

Führung umfasst alle Kommunikations- und Handlungsprozesse, die zwischen Führungskräften und Geführten gesetzt werden, um die gemeinsam vereinbarten Organisationsziele zu erreichen. Führung ist daher aktives Beziehungsmanagement.

Führungskräfte sind in ihrer Arbeit dann erfolgreich, wenn sie authentisch führen, indem ihr eigenes inneres Wertesystem mit der nach außen wahrnehmbaren Kommunikation und den Handlungen übereinstimmt.

Führungsinterventionen umfassen jede Kommunikation und Handlung einer Führungskraft, die die Geführten inspirieren und beeinflussen, nicht nur jene, die bewusst als Führungsimpuls gesetzt werden. Führungskräfte und Geführte sind selbständige Individuen, die Kommunikation und Führungsimpulse auf Basis ihres eigenen Weltbildes interpretieren und umsetzen.

Die **Führungsaufgaben** werden in neun Hauptaktivitäten eingeteilt. Diese Gliederung soll einen Überblick und Orientierung in der Führungsarbeit geben. Diese Struktur kann von jeder Führungskraft als ein Raster zur Reflexion für sich selbst oder mit den Mitarbeitern und Kolleginnen genutzt werden.

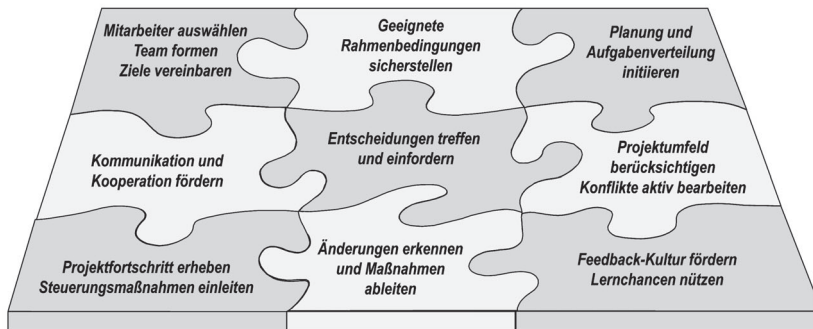


Abb. 1: Die neun Hauptaktivitäten einer Führungskraft – im Projekt

1.2 Spezifika der Führung in Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen

Führung in projektorientierten Organisationen baut auf modernen, allgemeinen Führungsgrundsätzen auf und unterscheidet sich gleichzeitig in vielen wesentlichen Teilaspekten. Im Projektkontext sind die meisten Führungssituationen durch ein hohes Maß an Komplexität gekennzeichnet, weil mit Projekten oftmals Neuland betreten wird, womit Unklarheiten, Unbestimmtheit und Unsicherheit in verstärktem Ausmaß verbunden sind. Dies erfordert einen differenzierten Umgang der Führungskräfte mit den Teammitgliedern.

Projektmanagerinnen beschäftigen sich häufig mit mehreren Aufgaben parallel. Selten hat der Projektleiter genügend Zeit, sich auf die Fertigstellung eines Arbeitspaketes zu konzentrieren. Wünsche und Ansprüche aus dem Team und von relevanten Umfeldgruppen unterbrechen den natürlichen und geplanten Fluss der Arbeit. Der Anteil an Zeit, über den frei disponiert werden kann, ist gering.

Aufgrund der mehrfach überlappenden Organisations- und Umfeldsysteme existieren interdependente und komplexe Rahmenbedingungen, die spezifische Kommunikations- und Handlungsformen erfordern.

Unklarheiten, Unbestimmtheit und Unsicherheit sind mit Führung von projektorientierten Organisationen verbunden

überlappende Umfeldsysteme erfordern spezielle Kommunikation

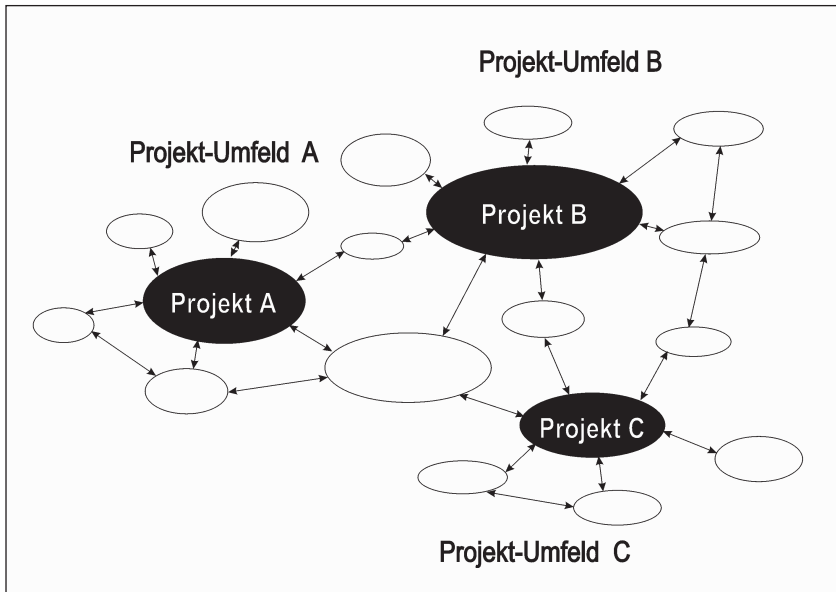


Abb. 2: Projekte und deren Umfeld

Führung im Kontext projektorientierter Organisationen erfordert zuallererst die Unterscheidung zwischen folgenden Systemen:

- | | |
|--|---|
| <p>System Einzelprojekt</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Führung in Bezug auf ein einzelnes Projekt: Eine Auftraggeberin übernimmt Führungsaufgaben hinsichtlich des Projektleiters, eine Projektleiterin übernimmt Führungsaufgaben hinsichtlich ihres Projektteams. |
| <p>System Projektportfolio, -programm</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Führung im Kontext mehrerer zusammengehöriger Projekte und Aufgaben: Führung eines Projektportfolios, Führung eines Programms – ein Projektportfolio- oder Programm-Manager übernimmt Führungsaufgaben hinsichtlich der zugeordneten Projektleiterin. |
| <p>System Unternehmen</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Führung im Kontext eines projektorientierten Unternehmens: Führung eines projektorientierten Unternehmens – Vorstände, Geschäftsführer, Bereichs- und Abteilungsleiterinnen etc. übernehmen Führungsaufgaben hinsichtlich der nächsten Berichtsebene in der Stammorganisation, den Projektportfolio-Managerinnen und teilweise den Projektleitern. |

Je nach betrachtetem System unterscheidet sich auch die Zielgruppe, die als Führungskraft Hauptansprechpartner des jeweiligen Kapitels dieses Buches ist, wie die folgende Auflistung zeigt:

System	Führungskraft	Geführte
Einzelprojekt	Auftraggeber des Projekts Projektleiter Teilprojektleiter	Projektleiterin Projektteam
Projektportfolio, Programm	Projektportfolio-Manager Programm-Manager	Projektleiterin Projektleiter
Projektorientiertes Unternehmen	Geschäftsführer, Vorstand, Leiter Projektmanagement- Competence Center, Projektmanagement-Office, Bereichsleiterin, Abteilungsleiter, ...	Mitarbeiter, Projektleiterin, Mitarbeiter Competence Center

Abb. 3: Führungskräfte je Betrachtungssystem

Auch die Führungssituationen und damit verbunden die zentralen Anforderungen an die Führungsarbeit unterscheiden sich in den drei genannten Systemebenen.

System: Projekt

Der Schwerpunkt der Führungsarbeit konzentriert sich darauf,

- ein Team und eine projektspezifische Führungskultur aufzubauen (Projektstartphase),
- die Mitarbeiter in ihrer Aufgabenerledigung zu unterstützen (Projektarbeitsphasen),
- Projekt-Zwischenergebnisse, Teammitglieder und Umfeldgruppen zusammenzuführen und auf ein einheitliches Ziel auszurichten (Projektkoordinationsphasen) und
- das Projekt systematisch abzuschließen und mit dem Projektteam die vorhandenen Lernchancen zu nutzen (Projektabschlussphase).

System: Projektportfolio, Programm

Projektleiter werden im Hinblick auf die optimale Steuerung eines Projektportfolios oder eines Programms geführt. Der Schwerpunkt der Führungsarbeit liegt auf dem Interessenausgleich zwischen den einzelnen Teilsystemen (Projekte), um die Synergien der nächsthöheren Systemebene (Projektportfolio, Programm) zu nutzen.

System: projektorientiertes Unternehmen

Die Werte, die ein projektorientiertes Unternehmen charakterisieren, haben wesentlichen Einfluss auf die Führungskultur. Führung ist daher mit der Koordination unternehmerisch agierender Personen zu vergleichen. Der diesbezügliche Führungsstil ist gekennzeichnet durch in-

tensive Identitäts- und Überzeugungsarbeit. Voneinander zu lernen, Synergien zu nutzen und die strategischen Vorteile des größeren Ganzen (des projektorientierten Unternehmens) zu erkennen, sind weitere Kulturelemente. In sehr flexiblen und selbständig agierenden Einheiten, die ein projektorientiertes Unternehmen auszeichnen, existiert eine natürliche Tendenz zur Aufsplitterung.

Darüber hinaus beinhaltet die Führungsarbeit in projektorientierten Unternehmen die Gestaltung von Veränderungsvorhaben. Rasche Anpassung an Markt- und Umfeldveränderungen sowie laufende Weiterentwicklung der eigenen Strukturen und der Kultur zeichnen eine derartige Organisation besonders aus. Diese Veränderungen professionell einzuleiten und auch zu Ende zu führen, ist eine wesentliche Führungsaufgabe.

Führungsansätze
bauen auf
systemischem
Organisationsver-
ständnis auf

Die in diesem Buch dargestellten Führungsansätze bauen auf einem systemischen Organisationsverständnis auf. Daraus lassen sich folgende Grundhypothesen ableiten, die den Denk- und Handlungsansätzen zugrunde liegen:

Projekt ist ein
eigenständiges
System

- **Projekte und projektorientierte Unternehmen sind eigenständige Systeme.**

Projekte und projektorientierte Unternehmen sind als eigenständige Systeme zu verstehen, die ihre Identität aus der Abgrenzung zu benachbarten Systemen und zum jeweiligen Umfeld entwickeln.

Kommunikation
als Brücke
zwischen
unterschiedlichen
Wahrnehmungen

- **Jeder Mensch nimmt Interaktionen und Kommunikationssituationen anders wahr.**

Aufgrund der eigenen individuellen Erfahrungen und Prägungen deuten Menschen Interaktionen und Kommunikationssituationen unterschiedlich. Erst eine Berücksichtigung dieses Grundsatzes in Führungssituationen ermöglicht erfolgreiche Zusammenarbeit. Diese Erkenntnis zeigt einerseits die Grenzen der Objektivierung und Messbarkeit von Wirklichkeiten auf und betont andererseits die Bedeutung der Kommunikation, die es ermöglicht, die Unterschiede in den Wahrnehmungen sichtbar und nachvollziehbar zu machen. Nur eine wertschätzende und akzeptierende Behandlung dieser Unterschiede erlaubt es, Lösungen für Problemstellungen und Projektsituationen zu entwickeln, mit denen sich alle Beteiligten identifizieren können.

Änderungen in
Projekten bewir-
ken Veränderun-
gen in anderen
Systemen

- **Projekte sind als Teil eines vernetzten Gesamtsystems zu betrachten.**

Projekte und projektorientierte Unternehmen sind komplexe Systeme, die in wechselseitigem Austausch mit ihrem Umfeld und

anderen Systemen stehen. Änderungen im betrachteten System führen immer auch zu Änderungen der Umfeld-Systeme. Dieser Gesamtzusammenhang und das Wissen, dass Veränderungen nicht vorhersehbar sind, sind bei Entscheidungen zu berücksichtigen. Die Konzentration liegt daher auch auf den Beziehungen zwischen Personen, Interessenträgern und Systemen.

- **Organisatorische und kulturelle Muster sind als solche zu begreifen und zu gestalten.**

Es gibt beobachtbare Organisationsdynamiken, die als immer wiederkehrende Muster eines Unternehmens oder Teilsystems wahrnehmbar sind. Sie sind als solche sinngesamt. Aufgrund veränderter Umfeldbedingungen oder anderer Anforderungen scheinen manche Schleifen hemmend zu sein. Erst das Erkennen und Akzeptieren dieser Muster als strukturelle oder kulturelle Bestandteile der Organisation ermöglicht eine nachhaltige Veränderung. Änderungen, die ausschließlich oder vorrangig auf der personellen Ebene wahrgenommen werden, sind nicht oder oftmals nur sehr kurzfristig wirksam.

die „sinngesamt-
den“ Muster einer
Organisation
verstehen und
gestalten

- **Organisationen sind nicht vollständig durchschaubar.**

Aufgrund ihrer Eigen- und Umfeldkomplexität sind soziale Systeme nie vollständig durchschaubar, plan- oder berechenbar. Abweichungen, Konflikte und Widersprüche sind daher natürlicher Bestandteil von Projekten und projektorientierten Unternehmen. Nicht die Suche nach dem perfekten Plan und der allumgreifenden Harmonie, sondern die aktive und bewusste Gestaltung von Veränderungen und Widersprüchen ist die Herausforderung an moderne Führung.

Abweichungen,
Konflikte und
Widersprüche
als Normalität
akzeptieren

- **Die Suche nach dem Schuldigen führt nicht zur Lösung des Problems.**

Im Falle von Abweichungen und Störungen ist die Suche nach Schuldigen weniger hilfreich als die Berücksichtigung der Beiträge aller Beteiligten zur aktuellen Situation. Erst das Erkennen des eigenen Beitrags zum Problem schafft eine hinreichende Basis für Veränderung.