

# Vorwort

## Ausgangssituation – warum ist projektorientierte Führung so speziell?

Die Bedeutung von Projekten in Unternehmen ist sprunghaft gestiegen. Projekte sind vor allem dann ein wirksames Organisationsmittel, wenn sie wie Unternehmen auf Zeit geführt werden. Die Vielzahl an Projekten verstärkt den Bedarf an Führungs- und Managementansätzen, die für diese temporäre Organisationsform maßgeschneidert und daher wirkungsvoll sind. Dies bedeutet für Projektleiter, Kompetenz in der Führung von Projekt-Teams und Projekt-Organisationen zu entwickeln.

Projekte entstehen parallel zu den eingespielten Strukturen und Prozessen der Stammorganisation. Von Projektleitern wird Effizienz, Qualität, Kundenorientierung und Zielerreichung erwartet, obwohl sie selten formale, disziplinäre Macht eingeräumt bekommen. Daher ist die projektorientierte Führung nur zum Teil mit der Leitung einer Abteilung oder eines Bereiches zu vergleichen. Das etablierte, moderne Führungsrepertoire ist um einige wesentliche Aspekte zu ergänzen, wie zum Beispiel:

- Wie führe ich ein Team, ohne dessen formaler Vorgesetzter zu sein?
- Wer vereinbart Mitarbeiterziele?
- Wie kann der Widerspruch zwischen Kundenorientierung und Zieleinhaltung gehandhabt werden?
- Wie können die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und gleichzeitig ein herausforderndes Ziel erreicht werden?

Neben der Führung von einzelnen Projekten nimmt die Bedeutung der Steuerung und Koordination von Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen zu. Führung bedeutet dabei, Unternehmenskultur und -strukturen zu entwickeln, die das effiziente Funktionieren von Projekten und Routineaufgaben ermöglichen.

## Zielsetzung – was ist mit diesem Buch möglich?

In diesem Buch werden aktuelle Führungsansätze maßgeschneidert für Projekte und projektorientierte Organisationen dargestellt. Die beschriebenen Methoden bauen auf Erkenntnissen aus unterschiedlichsten Projekten der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und des Non-Profit-Bereiches auf. Damit der Bezug zur eigenen beruflichen Praxis leichter fällt, werden typische Führungssituationen mit konkreten Lösungsmöglichkeiten angeboten.

## Zielgruppe – für wen ist dieses Buch gedacht?

Dieses Buch spricht Managerinnen, die die Führung von Projektteams übernehmen, an. Darunter fallen neben Projektleitern auch Auftraggeberinnen von Projekten und Führungskräfte in der Linie, die entweder Teammitglieder in Projekte entsenden oder die Projektergebnisse in der eigenen Organisation implementieren und nutzen.

Führungskräften, die Projektportfolios oder Projektprogramme koordinieren oder die projektorientierte Unternehmen leiten, werden passende Modelle und Methoden vorgestellt.

Ebenso beschrieben wird die spezielle Situation des Projektmanagement Offices, das als Dienstleister für Projektmanagement Führungsaufgaben in einem zentralen Kompetenz-Zentrum wahrnimmt.

## Überblick – was beinhaltet das Buch?

Der erste Teil des Buches (Kapitel 1-3) enthält **allgemeine Führungskonzepte**. Einflussfaktoren auf die Führungsarbeit, typische Führungsstile und die Unterscheidung der in Unternehmen vorkommenden Führungsrollen sind wesentliche Bestandteile.

Der zweite Teil des Buches (Kapitel 4) beschäftigt sich eingehend mit der **Führungsarbeit** in Bezug auf ein **einzelnes Projekt**. Anhand der Projektphasen Start, Planung, Ausführung, Koordination und Abschluss werden die jeweils relevanten Führungsansätze beschrieben. Die funktionierende Zusammenarbeit zwischen Projektleiter, Projektteam, Projektauftraggeberin und Führungskräften der Stammorganisation steht dabei im Mittelpunkt.

Der dritte Teil des Buches (Kapitel 5) ist den **zentralen Erfolgsfaktoren wirksamer Führung** gewidmet, quer über alle Projektphasen. Dazu gehören:

- Das Management von Widersprüchen
- Das Erkennen und die Gestaltung der Momente der Wahrheit
- Die Motivation von Mitarbeitern
- Die Integration agiler Projektmanagement-Ansätze
- Die Führung virtueller Teams

Der vierte Teil des Buches (Kapitel 6) widmet sich der Führungsarbeit im **Projektportfolio** und in **Programmen**, die über das Einzelprojekt **hinausgehend** die nächsthöhere Systemebene darstellen. Projektportfolios werden von anderen Personen als einzelne Projekte gesteuert. Auch die spezifischen Führungssituationen unterscheiden sich wesentlich.

Der fünfte Teil des Buches (Kapitel 7) beschreibt jene Führungsansätze, die auf das **projektorientierte Unternehmen** als Ganzes wirken. Es gilt, die grundlegenden Werte und Strukturen zu entwickeln und zu pflegen. Strategische Karriere-, Entwicklungs- und Organisationsmodelle sind zu überlegen, um auch langfristig die Vorteile der Projektorientierung nutzen zu können.

## Danksagung – was ist ein Projektleiter ohne sein Team?

Ein Buch zu entwickeln, zu schreiben und zu veröffentlichen ist ein Projekt. Mein Wunsch als Autor ist es, meine Erfahrungen in allgemein nutzbaren Ansätzen aufzubereiten und sie so interessierten Menschen zur Verfügung zu stellen.

In unzähligen Gesprächen und Diskussionen mit Führungskräften, Projektleitern und Teammitgliedern konnte ich meine Hypothesen und Modelle auf ihre Verwendbarkeit prüfen. Stellvertretend für die wertvolle Zeit möchte ich mich bei Gerald Grohmann bedanken, der authentische Führung von Projektorganisationen seit vielen Jahren vorbildlich umsetzt.

Die nun vorliegende Qualität wurde allerdings erst durch das intensive Engagement der Berater und Trainer der Primas Consulting möglich. Für die vielen wertvollen Ideen, die fachlichen Beiträge und den intensiven Erfahrungsaustausch möchte ich mich vor allem bei Anton Lorenz, Monika Bauer-Weithaler, Alexander Chenet, Mathias Metzger, Thomas Lindauer und Gerold Patzak bedanken.

Das SMARTe Führungsmodell ist in intensiver Zusammenarbeit mit Alexander Chenet, Anton Lorenz und Monika Bauer-Weithaler entstanden. Überdies hat Anton Lorenz als zertifizierter Programme and Portfolio Management Consultant das Buch um den Persönlichkeitsschlüssel Key4you und die Führung virtueller Teams ergänzt. Die Beiträge zu Coaching und Führen ohne Macht wurden von Alexander Chenet gestaltet. Das Modell „Momente der Wahrheit in Projekten“ hat Mathias Metzger mitentwickelt.

Christiane Eschberger war und ist die Marketingdrehscheibe, die all meine Publikationen in entsprechender Form weiter kommuniziert und die Abstimmung mit den Beteiligten vornimmt. Vanessa Mair hat mit viel Kreativität neuen Schwung in die grafische Umsetzung meiner Ideen gebracht.

Ein ganz besonderes Dankeschön möchte ich an dieser Stelle meiner Frau Manuela Rattay ausdrücken, die die Koordination aller Beteiligten und die rechtzeitige Fertigstellung des Buchprojekts organisatorisch gesichert hat. Darüber hinaus hat sie durch sprachliche Verfeinerungen die Lesbarkeit wesentlich verbessert und in unzähligen Stunden Grafiken, Layout und Texte zusammengestellt sowie in eine saubere Form gebracht.

Dr. Günter Rattay  
Primas Consulting ([www.primas.at](http://www.primas.at))