

## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



### Die zwei Seiten der Führung in der Projektarbeit

#### 1 Führungsinhalt

Das Leiten von Projekten ist eine zentrale und zugleich komplexe Aufgabe für die Projektleitung. Bei der Projektleitung fließt die Verantwortung für die Zielerreichung und die Führung des Teams zusammen. Unter Führen wird im allgemeinen das Informieren, Analysieren, Entscheiden, Berichten, Kontrollieren, Fördern und Fordern verstanden. Im Besonderen heißt es, Ziele zu klären und zu setzen, Aufgaben zu Arbeitspaketen zu bündeln, die Arbeitspakete jeweils Teammitgliedern zu übertragen und dafür Sorge zu tragen, dass diese Beauftragungen zügig, fachlich richtig und im vereinbarten Kostenrahmen erledigt werden.

#### RECHTE

- Mitspracherecht bei der Formulierung des P-Zieles
- Auswahl der P-MA
- P nach außen zu vertreten
- Fachliche Weisungsbefugnis
  - was getan wird
  - von wem
  - wie wird es getan
- Entscheidung über Lösungsalternativen
- Verfügungsrecht über P-Budget
- Mitsprache bei der Beurteilung der P-MA
- Info-Recht

Bild 1: Rechte

#### 2 Fachliche Weisungsbefugnis

Projektleitungen berichten von fehlenden Ressourcen, mangelndem Durchgreifen, Falschaussagen oder nicht eingehaltenen Zusagen ihrer Teammitglieder. Diese Klagen zeigen, dass sich Projektleitungen mehr Kompetenzen wünschen, um ihr Vorhaben besser planen und steuern zu können.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Die eine Seite der Projektführung ist die fachliche Weisungsbefugnis. Sie besagt, dass alles „Fachliche“ zu klären, zu veranlassen und zu erledigen ist. Vom Aufstellen der Projektstruktur bis zum Durchführen des Projektmeetings ist mit der fachlichen Weisungsbefugnis alles Inhaltliche und Fachliche abgedeckt. Weshalb jammern nun die Projektleitungen? Sie haben doch eine fachliche Weisungsbefugnis.

### 3 Personelle Weisungsbefugnis

#### VERHALTENSERWARTUNGEN

Sind von Art und Umfang des Projektes abhängig.  
Hier einige Anregungen:

- Durchsetzungsstark
- Entscheidungsfreudig
- Präsentationsgeschick
- Teamfähig
- Offen und ehrlich
- Kollegial nach außen
- Projekt gut „verkaufen“

Bild 2: Verhalten

Der Blick in die Praxis zeigt, dass diese nicht ausreicht. Projektleitungen wollen zusätzlich eine personelle Weisungsbefugnis haben. Sie wollen loben und tadeln, sie wollen befördern und strafen können. Kurzum, sie wollen Macht haben, auf die Geschehnisse mit entsprechenden Konsequenzen für die Beteiligten einzuwirken. Diese zweite Seite der Projektführung ist ein starkes Standbein, um als Projektleitung seine Interessen durchzusetzen. Was tun, wenn diese disziplinarische Kompetenz fehlt?

### 4 Führen auf der Basis von Vereinbarung

Wenn Sie von den eben dargestellten Seiten der Führung nur über den fachlichen Teil verfügen, dann müssen Sie sich für den zweiten Teil der Führung das Instrument der Vereinbarung schaffen und mit Ihrer Linie, die über die personelle Weisungsbefugnis verfügt, vertrauensvoll zusammenarbeiten. Auf der Basis von klaren und eindeutigen Verabredungen wird gehandelt.

Der erste Schritt ist, mit den Beteiligten im Team, aus der Firmenorganisation oder mit externen Partnern die Inhalte abzuklären. Der zweite Schritt ist, dafür Sorge zu tragen, dass das Abgeklärte verstanden ist und als dritter Schritt auch vom Gegenüber akzeptiert ist. Damit muss die Projektleitung im Bereich der menschlichen Kommunikation fit sein.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

### 5 Kommunikationskompetenz als Voraussetzung von Vereinbarungen

Eine Projektleitung ist gefordert, die Themen deutlich anzusprechen, den roten Faden zu halten, die Themen zu visualisieren und sicher zu stellen, dass der Zuhörer versteht, was gemeint ist. Umgekehrt sollte die Projektleitung in eigenen Worten das Gehörte wiedergeben können und durch gezielte Fragen sicherstellen, dass beide Seiten vom gleichen Thema sprechen und auch dasselbe meinen. Gerade in Konfliktsituationen sollte die Projektleitung zwischen den Zeilen können und mit Hilfe von W-Fragen den Konflikt sachlich entschärfen und klären können.

#### AUFGABEN

- Klärung der Zielvorgaben + Randbedingungen
- Steuerung der Zielerreichung
- Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation
- Koordinieren der P-Beteiligten
- Info an/von Management
- Kommunikation mit AG
- Gesamtplanung des Projektes
- Dokumentation
- Reintegration seiner P-MA mit Linienvorgesetzten besprechen

Bild 3: Aufgaben

### 6 Der Umgang mit Vereinbarungen

#### VERANTWORTUNG

- Erfolgreich abzuschließen
- Einhalten des Vertrages
- 

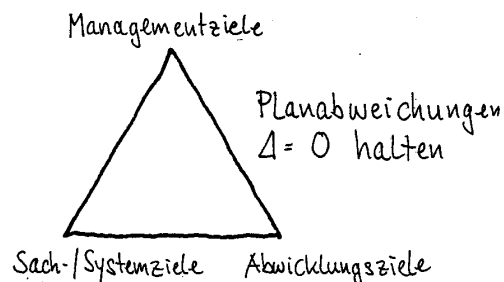


Bild 4: Verantwortung



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Wenn nun beide Seiten eine Vereinbarung, z. B. das Arbeitspaket „Konstruktion eines Bauteiles“ getroffen haben, dann sollte der Projektleiter den Mut haben, bei Problemen diese Vereinbarung anzusprechen und die Abweichung der Vereinbarung deutlich zu machen. Und hier werden Projektleitungen ihrer Führungsaufgabe oft nicht gerecht. Es fehlt dann der Mut in dieser für sie unangenehmen Situation, die Abweichung von der Vereinbarung anzusprechen. So meinen die Beteiligten, es wird nicht so heiß gegessen wie gekocht wird. Damit verspielt die Projektleitung langsam aber sicher ihre Glaubwürdigkeit. Das Instrument Vereinbarung wird stumpf und somit wird auch die Seite der fachlichen Weisungsbefugnis in Frage gestellt.

### 7 Die Linie ist zusätzlich gefordert

Betrachten wir nun den positiven Fall der Projektführung. Der Projektleiter trifft Vereinbarungen, auch „Spielregeln“ genannt und fordert diese entsprechend ein. Dieses Vorgehen wendet er mehrfach an und muss resignierend feststellen, dass der Betroffene nicht mitzieht. Sein Einflussbereich ist ausgereizt. Jetzt kommt der „Joker“ ins Spiel. Er erklärt dem Betroffenen, dass er mit ihm zu dessen Vorgesetzten geht, um die Situation zu klären und sowohl mit dem Betroffenen als auch mit dem entsprechenden Linienvorstandlichen eine neue Basis der Zusammenarbeit zu bekommen. Diesen Schritt in Richtung Linie zu tun, untergräbt nicht die Glaubwürdigkeit der Projektleitung. Im Gegenteil! Die Projektleitung zeigt dem Betroffenen, dass es ihr ernst ist und sie mit ihren Projektergebnissen ohne wenn und aber vorankommen will.

### 8 Zusammenspiel Linie - Projekt

Stellen Sie sich ein Fußballfeld mit einer Fußballmannschaft vor. Sie haben auf dem Spielfeld elf Damen oder Herren, deren Ziel es ist, entsprechende Tore zu erzielen. Wir sehen den Torwart, die Verteidigung, das Mittelfeld und die Stürmer. Die Linienarbeit vollzieht sich so, dass der entsprechende Vorgesetzte als Spielmacher der Mannschaft agiert. Nun arbeitet die Firma mit Projekten. Auf den Fußball übertragen, bedeutet dies für die Firma, dass weitere Spielfelder aufgemacht werden, auf denen die Projektteams mit ihren Spielern „Projektleitung“ spielen. Wo ist der Vorgesetzte bzw. der entsprechende Verantwortliche aus der Linie?

*Situation eins:* der Linienvorstandliche spielt auch auf dem Feld mit. Was wird die Konsequenz sein? Projektleiter und Linienvorstandliche treten gemeinsam als Führung auf und machen sich meistens gegenseitig den Rang streitig. Bei Besprechungen ist dies gut zu beobachten. Der Projektleiter und der Vorgesetzte sind anwesend. Wenn der Redeanteil betrachtet wird, so kann es durchaus sein, dass der Redeanteil des Vorgesetzten überwiegt und damit die Autorität der Projektleitung untergraben wird.

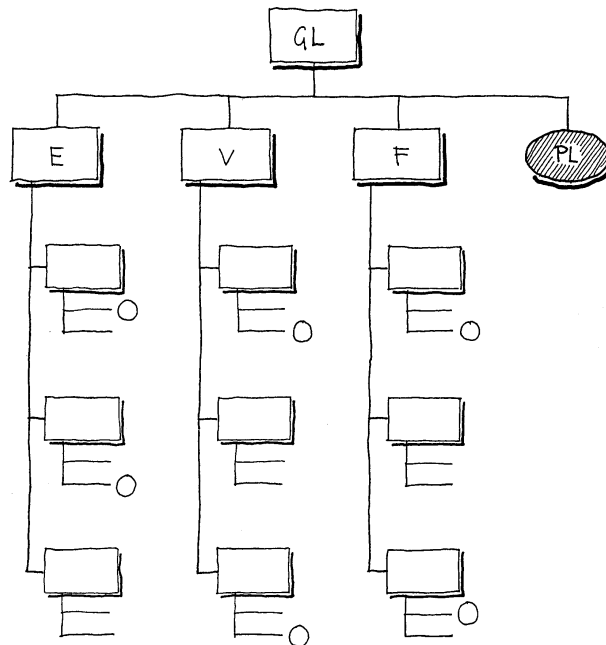
*Situation zwei:* der Linienvorstandliche lässt die Teams spielen und hält sich aus dem Geschehen heraus. Er mischt sich weder beim Start noch im Verlauf des Projektes ein. Prima, werden Sie sagen, als Projektleitung kann ich nun schalten und walten, wie ich will. Diese Situation klappt leider in der Praxis nicht, da Sie als Projektleitungen nicht die personelle Weisungsbefugnis haben.



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Deshalb ist für alle Beteiligten und für die jeweilige Firma die *dritte Situation* sinnvoll. Der Projektleiter als Spielmacher spielt mit seiner Mannschaft. Der Linienverantwortliche ist in der Rolle des Trainers, der am Spielfeldrand steht. Die Aufgabe des Trainers ist, die Teambesetzung zu organisieren, die Spielstrategie vorzugeben und für entsprechende Unterstützung zu sorgen, falls das Spiel nicht seinen Vorstellungen entspricht.

Im Fußball wird z.B. ein Spieler gegen einen anderen Spieler ausgetauscht. Leider ist diese dritte Situation der Linienverantwortlichen als Trainer oder -Coach seines Projektteams in der Praxis selten anzutreffen. Auch diese zwei Seiten der Führung in der Linie sollten für die Projektarbeit mehr praktiziert werden. Der Linienverantwortliche ist in seinem Bereich der Spielmacher, aber wenn er zusätzlich in seinem Bereich Projekte auflegt, dann wechselt die Spielmacher-Funktion in die Trainer-/ Coach-Aufgabe über. Es ist schon erstaunlich, dass in der Literatur die Führung dieses Doppelpasses des Linienverantwortlichen nicht dargestellt wird. Selbst in einem renommierten Buch wie „Führen - Leisten - Leben“ von F. Malik taucht das Thema Projektmanagement und Führung mit und in Projekten nicht auf.



○ beteiligte Stellen/Projektmitarbeiter

Bild 5: Matrixorganisation

### 9 Aufgaben der Linie für Projekte

Es ist wünschens- und empfehlenswert, dass die Linie für die Projekte mehr begleitende Aufgaben wahrnimmt. Für den Start des Projektes ist die Übergabe in organisatorischer und inhaltlicher Weise sehr wichtig. Wer soll das Projekt leiten? Wer soll im Projekt mitarbeiten? Wie passen die Teammitglieder menschlich und fachlich zusammen? Wann und in welcher Form soll berichtet werden? Wie soll in Konfliktfällen mit der Linie zusammengearbeitet werden?



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Bild 6: Die Führung in der Projektarbeit

Bei der Termin- und Kostenplanung sollte der Linienverantwortliche einerseits durch kritische Fragen seinen Beitrag zu einer realistischen Planung leisten und andererseits durch Bereitstellung der Ressourcen und Infrastruktur den geplanten Erfolg des Projektes sichern. In der Projektverfolgung sollte der Linienverantwortliche sich regelmäßig persönlich durch die Projektleitung berichten lassen oder bei mehreren Projekten einen regelmäßigen „Jour fix“ einrichten. Gerade in der Projektverfolgung ist die Coach-Funktion gefordert. Im Einzelnen heißt dies, bei Abweichungen entsprechende Maßnahmen mit der Projektleitung einzuleiten, zwischen den Bereichen bei Konflikten zu vermitteln und die Projektleitung zu fördern, damit sie ihren Job machen kann. Der Coach gibt nicht etwas vor, er greift niemanden an und verteilt keine persönlichen Schuldzuweisungen. Der Coach stellt Fragen und führt so seinen Klienten zur Einsicht und zur vom Klienten akzeptierten Lösung. Als Spielmacher treiben Sie an, konfrontieren Ihre Leute mit Aussagen und greifen akut ins Geschehen ein. Als Coach sind andere Qualitäten gefordert. Sie sollten zuhören können, gezielte Fragen stellen und über Moderation und Reflexion den Projektleiter auf seine Bahn bringen. Hier ist für Linienverantwortliche noch ein großes Lernfeld, wenn diese wollen, dass in ihren Bereichen die Projekte erfolgreich laufen.

### 10 Wichtige Tipps und Techniken für die Projektleitung

Der Bereich „hard facts“

- AP-Beauftragung durchführen,
- Steckbrief klären,
- Organigramm aufstellen,
- Projektergebnisse ermitteln,
- Terminplan/ Kostenplan anlegen,
- LOP führen,
- SOLL-/ IST-Vergleich aufzeigen.

Der Bereich „soft facts“

- Kommunikationsregeln nutzen,
- Vereinbarungen treffen,
- Vereinbarungen ansprechen und einfordern,



## Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

- Auftreten und Rhetorik berücksichtigen,
- Feedback geben,
- Konsequenzen aufzeigen,
- Eskalationsregeln besprechen.

### 11 Wichtige Tipps und Techniken für die Linienverantwortung

Der Bereich „hard facts“

- Übergabe organisieren,
- Projektauftrag klären,
- Reports einfordern,
- Meilenstein-Freigabe durchführen,
- Projektabschluss-Bericht erstellen.

Der Bereich „soft facts“

- Unterstützung/ Hilfe geben,
- Konfliktlösung herbeiführen,
- Rückenstärkung sichern,
- Lob und Tadel verteilen,
- stets offene Tür haben.

### 12 Fazit

Für die Projektleitung ist die fachliche Weisungsbefugnis und das Führen über Vereinbarungen sehr wichtig. Für die Linienverantwortlichen ist wichtig, dass sie die zwei Seiten der Führung erkennen und praktizieren, einerseits die Rolle des Spielmakers in der Linie und andererseits den Part des Trainers/ Coaches für die Projekte übernehmen.