

Dieser Artikel wurde veröffentlicht in: Organisationsberatung - Supervision - Clinical Management,  
Jg. 2 - Heft 3, Leske + Budrich, September 1995

## **Die integrative Führung von Projektmanagern** von Dipl.-Kfm. Jürgen Hansel

Mit dem zunehmenden Innovationsbedürfnis unserer Gesellschaft und von Organisationen finden wir heute Projektarbeit in allen Bereichen: in Unternehmen, aber auch in sozialen und kulturellen Einrichtungen.

Mit Projekten sollen Innovationen geschaffen werden. Seien es neue Produkte, neue Arbeitsweisen oder Arbeitsabläufe oder Versuche der verschiedensten Art, um "Neuland zu erobern". Dem Aspekt der Innovation muß der Projektmanager in besonderer Weise im Rahmen seiner Führung Rechnung tragen. Erfolgreiche Führung von Projekten zeigt spezielle Merkmale gegenüber der Führung z.B. in Linienabteilungen einer Unternehmung. In diesem Artikel wollen wir zunächst untersuchen, durch welche besonderen Ausprägungen

Projektarbeit gekennzeichnet ist, um daraus die Merkmale einer integrativen Projektführung abzuleiten. Vergewärtigen wir uns zunächst die **speziellen Merkmale**, die Projektarbeit von Routinearbeiten bzw. der Arbeit in der Linie einer Unternehmung oder Organisation abgrenzen.

**Einmaligkeitscharakter**

Mit Projekten ist immer ein kreativer Akt verbunden. Es geht um Entwicklung, Veränderung, also um Innovation. Projekte haben somit Einmaligkeitscharakter. Die Einmaligkeit liegt sowohl im Ergebnis, als auch im Projektverlauf und den Rahmenbedingungen. Die Entwicklung von Innovationen, von etwas Neuem, ist daher immer mit Unsicherheit und Risiko behaftet. Bei wirklichen Neuerungen kann man nie sicher sein:

- ob das Ergebnis tatsächlich den Anforderungen bzw. dem Ziel entsprechen wird,
- welche Schwierigkeiten sich einstellen werden,
- wie das Projekt verlaufen wird,
- ob die Ergebnisse tatsächlich umgesetzt werden,
- ob die Ressourcen und die Zeit ausreichen.

Innovation ist heutzutage nur durch ein gewisses Maß an **Komplexität und Interdisziplinarität** zu erreichen. Das Wissen aus verschiedenen Disziplinen muß eingesetzt werden, um neue Erkenntnisse zu gewinnen. Damit erreichen viele Projekte ein hohes Maß an Komplexität. Ein Maß, das nicht selten dazu führt, daß Projekte nicht mehr steuerbar werden und "abstürzen", bzw. von ihrem Anspruch her zu reduzieren sind. Interdisziplinarität ist der Hintergrund für **Teamarbeit**, das Kennzeichen vieler Projekte. Das Wissen mehrerer Spezialisten ist erforderlich, um Neues zu kreieren. Im Gegensatz zum Team bzw. zu einer Arbeitsgruppe arbeiten die Projektbeteiligten in der Regel jedoch nur für die Dauer eines Projektes zusammen. Dies häufig auch nicht "fulltime", sondern

zusätzlich zu ihren normalen Aufgaben.

Projektarbeit muß mit **begrenzten Ressourcen** (Geld, Mitarbeiter, Zeit, Sachmittel) auskommen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Die Begrenztheit an Zeit - im Gegensatz zur generellen Forschung oder zum Erfindertum, die ja auch Innovationen hervorbringen - ist eine zentrale Rahmenbedingung von Projekten.

#### Ablauf- und Aufbauorganisation

Projekte haben eine **spezielle Ablauf- und Aufbauorganisation**, die sich vom Rest des Umfeldes (z.B. der Linienorganisation einer Unternehmung) abhebt. Grundlegende Aspekte dieser Projektorganisation sind sicherlich standardisierbar. Letztlich aber ist in jedem Projekt die konkrete Ausgestaltung der Organisation individuell zu planen. Anhand dieser fünf Merkmale eines Projektes wollen wir nunmehr die Führungsanforderungen untersuchen, denen Projektmanager ausgesetzt sind. Projektmanager und -leiter (wir verwenden die Begriffe hier synonym) müssen sich dieser Anforderungen sehr bewußt sein. Das Leiten von Projekten ist in weiten Bereichen ein völlig anderer "Job", als die Führung einer Gruppe, einer Abteilung oder eines Bereichs in einer Organisation. Die Führungskultur und -techniken, die dort eingesetzt werden, sind für die Projektführung zumindest stark abzuwandeln. Vor allem muß der Projektmanager eine ganz andere Führungs- und Teamkultur entwickeln.

**Das grundlegende Verständnis** hierzu wollen wir im folgenden darstellen.

Jeder Projektmanager muß dies natürlich speziell seinen Projekten (mit den speziellen Zielen, Umfeldbedingungen, den eigenen Führungsprädispositionen) anpassen.

Einmaligkeitscharakter und seine Auswirkungen. Die Entwicklung von Innovationen hat - wie bereits erwähnt - Einmaligkeitscharakter. Daraus ergeben sich für den Projektleiter Auswirkungen, auf die er gerade zu Projektbeginn achten muß. Einmaligkeit heißt: ich muß von Projekt zu Projekt immer wieder neu überlegen,

- was das konkrete Ergebnis sein soll (manchmal wird dies auch erst im Projektverlauf erkennbar),

- wie ich zur Erreichung der Projektziele vorgehen sollte,

- welche Umfeldaspekte ich zu beachten habe.

Erfahrungen aus anderen Projekten oder Projektmanagement-Methodiken fließen natürlich ein. Routine und Sicherheitsbedürfnisse verleiten den Projektmanager oft dazu

"standardisiert" vorzugehen. Damit wird er den speziellen Projektbedingungen jedoch nicht gerecht. Kreativität wird nur möglich, wenn ich jedes Projekt als Neuland betrachte,

Erfahrungen zur Seite schiebe und mich in einem gewissen Rahmen dem Unbekannten aussetze. Ziele, Umfeld und die Begrenztheit der Ressourcen darf ich aber nicht aus den Augen verlieren. Für die Führung eines Projektes bedeutet dies die Waage zu halten:

- zwischen einem strukturiert-planvollen Vorgehen und einer

- unstrukturiert-kreativen, situativ bestimmten Führung,

- zwischen Struktur und Chaos.

Der Einmaligkeitscharakter hat ferner für alle Projektbeteiligte gravierende Auswirkungen auf der emotionalen Ebene. Neuland zu betreten ist immer mit Risiko, mit

Unvorhersehbarkeit verbunden. Unsicherheit bestimmt damit nicht nur zu Projektbeginn, dort aber in erhöhtem Maße, die emotionale Situation aller Beteiligten und Betroffenen.

Dieser "allgemeinen Verunsicherung" - auch in der eigenen Person - muß sich der

Projektmanager bewußt sein und adäquat reagieren. Viele demonstrieren dann Stärke und Sicherheit durch bewußt direktive Vorgaben. Im gewissen Rahmen, z.B. um einem Team

Grundorientierung zu bieten, ist dies auch erforderlich und sinnvoll. Sobald jedoch der

Projektverantwortliche das Team zu stark dominiert, verliert das Team an Motivation und

Kreativität. Eine Führungsbalance mit einem Angebot an Orientierung und kreativen

Freiräumen für das Team und den Einzelnen, zwischen Sicherheit und Herausforderung durch Unsicherheit ist eine zentrale Dimension integrativer Führung im Projekt.

### Komplexität und Interdisziplinarität

Interessante Entwicklungen haben heutzutage ein bestimmtes Maß an Komplexität und Interdisziplinarität. In der überwiegenden Zahl von Projekten müssen wir mehrdimensional, ganzheitlich denken, insbesondere wenn wir die Auswirkungen der Innovationen untersuchen. Ökonomie, Ökologie und soziale Aspekte setzen für Innovationen Maßstäbe, die zu beachten sind. Sobald ein Projektleiter einen dieser Aspekte zu stark fokussiert und andere dafür außer acht läßt, werden Kritik und Widerstand unvermeidlich. Ganzheitliche Lösungen aber fordern integrative Führung, d.h. die Integration vieler Sichtweisen. Natürlich steigt dadurch die Komplexität und damit die Unsicherheit. Wer dieser Herausforderung jedoch ausweicht, legt selbst den Grundstein für mangelnde Akzeptanz des Projektes und der Projektergebnisse. Teamarbeit und die Akzeptanz des Projektes Die Integration verschiedener Sichtweisen drückt sich letztlich auch in der Führung der Projektbeteiligten (z.B. des Projektteams) und der vom Projekt und seinen Ergebnissen betroffenen Personen aus. Alle haben ihre Interessen, ihre Sichtweisen und damit auch ihre Widerstände gegen Veränderungen und Innovationen. Akzeptanz des Projektes und der Projektergebnisse sind nur zu erreichen (und dies ist ein zentrales Ziel aller Projekte), wenn der Projektmanager es versteht, durch seine Projektführung Entscheidungsprozesse als Konsensprozesse zu gestalten und so alle Sichtweisen zu würdigen und einzubeziehen. Dies ist gerade dadurch von großer Bedeutung, weil Projektmanager keine Durchsetzungsbefugnisse haben und echte Innovationen eben nicht (auch nicht durch das Linienmanagement) per Anweisung durchsetzbar sind. Die Akzeptanz von Lösungen muß über Konsensprozesse erarbeitet werden. Dies erfordert viel Fingerspitzengefühl, Kommunikationsfähigkeit und ein Abwägen von theoretisch Machbarem und tatsächlich Umsetzbarem, von Visionen und Realismus; Pessimismus und Optimismus müssen sich hier die Waage halten.

### Ressourcen oder Kreativität nach Plan

Kreative Prozesse sind aufgrund ihrer Einmaligkeit nur begrenzt planbar. Intuition, Umfelddynamik und die Prozeßdynamik spielen eine große Rolle. Kreativität kann nicht angewiesen werden. Es ist z.B. fraglich, ob Einstein in einem Projekt die Relativitätstheorie nach Plan hätte entwickeln können.

Diese Kunst wird aber von Projektmanagern erwartet: Kreativität, aber bitte nach Plan! Mit einer vorgegebenen Zahl von Mitarbeitern, einem begrenzten Budget und in einer vorgegebenen Zeit Innovationen zu entwickeln erfordert von dem Projektmanager, bewußt ein kreatives Klima auf Zeit im Projekt zu schaffen. Nicht selten unter starkem äußeren Druck und mit dem Bewußtsein, daß Innovationen auch viele Widerstände in sich bergen, die ernstzunehmen sind.

### **Die Einbindung in das Umfeld Ablauf- und Aufbauorganisation**

Der letzte Aspekt integrativer Projektführung besteht in der Einbindung des Projektes in das bestehende Umfeld. Projekte werden mit einem bestimmten, vorgegebenen Ziel initiiert. Sie sind zunächst für ihr Umfeld ein Fremdkörper. Diesem Spannungsfeld Linie-Projekt sind aber viele Projektmanager nicht gewachsen. Sie schotten sich von ihrem Umfeld ab, um nicht in ihrer Arbeit und Kreativität gestört zu werden. Das Umfeld reagiert dann in der

Regel mit Abwehr. Ihnen ist nicht geheuer, was im Geheimen entwickelt wurde. Aufgabe des Projektmanagers ist es, das Projekt so z.B. in die Linienorganisation eines Unternehmens zu integrieren, daß eine kooperative Zusammenarbeit Linie - Projekt ermöglicht wird. Die richtige Balance zwischen Abgrenzung und Einbeziehung ist eine weitere Voraussetzung für die spätere Akzeptanz der Projektergebnisse und den Erfolg des Projekts. Zusammenfassend können wir also feststellen:

Die zentrale Anforderung an den Projektleiter liegt tatsächlich in der Integrationsfähigkeit, und zwar auf einer Vielzahl von Ebenen. Integration

- von Planung und Struktur versus Intuition und kreativem Suchen;

- von Abgrenzung und Einbeziehung;

- von unterschiedlichen Fachgebieten, Sichtweisen, Interessen und damit Menschen;

- von einer relativ beständigen Umfeldorganisation und der auf Zeit begrenzten

Projektorganisation;

- von Vision und Realismus. Auf all diesen Gebieten ist der Projektmanager wesentlich stärker gefordert als der Linienmanager. Dies macht aber nicht zuletzt auch den Reiz der Projektarbeit aus. Ein Reiz allerdings, der nicht jedem liegt. Menschen, die eher Kontinuität, Sicherheit und Vorhersehbarkeit suchen, sollten daher prüfen, ob sie diese Führungsaufgabe tatsächlich wahrnehmen wollen und können.

### **Literaturangabe:**

- Hansel, Jürgen:  
"Projektleitung - die andere Art zu führen", Zeitschrift Führung + Organisation - zfo, (4/1993 Juli/August)
- Hansel, Jürgen; Gregor-Rauschtenberger, Brigitte:  
"Innovative Projektführung, Erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching", Springer-Verlag 1993
- Hansel, Jürgen; Lomnitz, Gero:  
"Projektleiter-Praxis", Springer-Verlag, 2. Aufl. 1993
- Kieser, Alfred:  
"Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management", Schmalenbachs Zeitschrift für berufliche Forschung" (3/1994)
- Heintel, Peter Kranz, Ewald E. Gabler:  
"Projektmanagement", Verlag 1988
- Mann, Rudolf:  
"Das visionäre Unternehmen", Gabler Verlag 1990
- Schelle, Heinz u.a.:  
"Projekte erfolgreich managen", Verlag TÜV Rheinland 1994
- Servatius, Hans Gerd:  
"Vom strategischen Management zur evolutionären Führung", Verlag C.E. Poeschel 1991
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg:  
"Management", Gabler Verlag 3. Aufl. 1993