
Führung eines Projektteams

Projekte¹ sind Vorhaben, die bestehende Organisationsstrukturen übergreifend, durchdringend durchgeführt werden. Dabei arbeiten verschiedenste Organisationsstellen über einen wohldefinierten Zeitraum zusammen an einem gemeinsamen Ziel. Projekte betreten Neuland und haben nur wenige Routinetätigkeiten, insofern setzen sie andere Anforderungen an die Führung als eine Leitung routinemäßiger Tätigkeiten in einer Primärorganisation. Mit dem Betreten von Neuland sind immer auch höhere Risiken verbunden. Projekte erfordern daher eine problemlösungsorientierte und zielorientierte Führung bei der sehr viel Eigenverantwortung auch auf die Projektmitarbeiter fallen muss.

- 1) Peter Drucker definiert Management by Objectives² als eine Führungsmethode welche den Mitarbeitern viel Freiraum zur Entfaltung bietet und ihnen Verantwortung zugesteht. Die Mitarbeiter werden dabei durch selektive, messbare, erreichbare, realistische Teilziele mit definierten Terminen geführt. Angewandt auf Projekte fördert diese Methode die Zusammenarbeit im Team, da die einzelnen Mitarbeiter sich gegenseitig austauschen müssen um ihre Ziele zu erreichen. Hierfür müssen die Ziele so gewählt werden, dass sie eine echte Herausforderung für den Einzelnen darstellen aber im Team erreichbar bleiben. Durch das Aneinanderreihen solcher messbarer Teilziele kommt das Projektteam dem Hauptziel näher und das Projektrisiko wird sukzessive reduziert wodurch das Projektteam in ihrer wertschöpfenden Tätigkeit auf das Hauptziel ausgerichtet und damit geführt bleibt.
- 2) Das finanzielle Projektrisiko, welches sich aus dem betriebswirtschaftlichen Deckungsbeitrag³ bzw. den Kosten und Nutzen des Projektes ergibt, definiert sich aus dem finanziell schlimmsten anzunehmendem Fall multipliziert mit der Eintrittswahrscheinlichkeit dieses schlechtesten Falles. Die Kosten eines Projektes steigen mit dem zeitlichen

¹ DIN 69901

² Drucker, Peter (1993): The practice of Management

³ Wöhe, Günther (2005): Einführung in die Allg. BWL 22. Aufl., S. 1126

Projektfortschritt sukzessive an. Daher sind die einzelnen Projektmitarbeiter einem erheblichen beruflichen Risiko ausgesetzt welches sie von sich aus minimieren wollen. Es muss dem gesamten Projektteam nur noch klar sein, dass das Erreichen und Präsentieren der Teilziele vor dem Auftraggeber wesentlich dazu beiträgt das Gesamtrisiko zu reduzieren. Diese Führungsverantwortung für das Risikomanagement⁴ trägt immer der Projektleiter für das Team.

- 3) Man kann leichter akzeptieren, was man auch versteht. Die Akzeptanz des Projektleiters steigt, wenn die Informationen über das Projekt allen zur Verfügung stehen. Die Wahl eines kooperativen, situativen Führungsstils⁵ führt in Projekten zum Erfolg. Streng autoritäre oder hierarchische Führung scheidet für ein oft zusammengewürfeltes Problemlösungsteam mit unterschiedlichem Reifegrad der Projektmitglieder wegen zu hohen Widerständen aus. Nach Abschluss des Projektes müssen zumindest theoretisch alle Beteiligten wieder zurück in die Primärorganisation eingegliedert werden können.
- 4) Führung bedeutet trotz allem ein gewisses Maß an Kontrolle. Das Selbstcontrolling⁶ kommt vor dem Fremdcontrolling, der Projektmitarbeiter meldet sich selbstständig wenn etwas aus dem Ruder läuft. Das kontrollierende Element ist die Visualisierung. Dem Projektleiter bleibt die Aufgabe die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges kontinuierlich zu bewerten, zugehörige Informationen auch einzufordern und in seiner Verantwortung dem Auftraggeber zu berichten.

Die Führung eines Projektteams unterscheidet sich also wesentlich von der langfristigen Führung von Routinetätigkeiten. Durch das erhebliche Risiko und dem hohen Innovationsgrad in Projekten muss die Führungstätigkeit darauf abzielen das Team durch Ziele und der Reife entsprechendes Verhalten zu führen und Risikomanagement betreiben zu können.

⁴ Reiter, Wilfried (2003): Die nackte Wahrheit über Projektmanagement, S. 137

⁵ Hersey, Paul (1986): Situatives Führen

⁶ Wildemann, Horst: Visualisierung und Auditierung (<http://www.tcw-news.de/uploads/html/publikationen/aufsatz/files/visualisierung.pdf>, Zugriff 12.1.2009)