

## Führen ohne Macht

22.10.2011, 07:18 Uhr Andrea Pawlik

Top im Job Fachwissen reicht nicht, um Projekte zu leiten. Miteinander reden ist das A und O

"Übernehmen Sie das doch mal!" Nicht selten nimmt ein Projekt so seinen Anfang - und der frisch ernannte Projektleiter schlittert in Aufgaben hinein, mit denen er gar nicht gerechnet hat. "Fachkompetenz reicht nicht aus, um ein guter Projektleiter zu sein", sagt Thomas Landwehr, Karriereberater aus Seevetal. Vielmehr sei Kommunikation *das* Thema schlechthin, um ein Projektteam erfolgreich zu führen.

Das geht schon während der Kick-off-Veranstaltung los: Diese erste offizielle Zusammenkunft ist die Initialzündung eines jeden Projekts. Es sei wichtig, dort den entsprechenden Geist reinzubringen, sagt Landwehr. Zu motivieren, aus den Einzelnen ein Team zu machen, ihnen das Ziel vor Augen zu führen und auch zu vermitteln, was jeder Mitarbeiter davon hat, sich im Projekt zu engagieren.

Bei großen Projekten sollte die Geschäftsführung bei der Kick-off-Veranstaltung dabei sein. "Vermittelt sie - etwa durch Abwesenheit oder durch Schweigen -, dass sie nicht hinter dem Projekt steht, ist es schon so gut wie gestorben."

Projekte definieren sich dadurch, dass sie zeitlich begrenzt sind und im Idealfall eine konkrete Zielsetzung haben. Sie müssen meistens zusätzlich zum eigentlichen Job erledigt werden. Nicht immer kommen darin die am besten geeigneten Mitarbeiter zusammen, sondern auch mal solche, auf die ein Vorgesetzter in seiner Abteilung am leichtesten verzichten konnte. Entpuppt sich ein Teammitglied als Fehlbesetzung, muss der Projektleiter das bei dessen Vorgesetztem ansprechen. Auch hier heißt die Herausforderung wieder: den richtigen Ton treffen. "Projektleitung ist Führen ohne Macht", sagt Thomas Landwehr. "Dass sie keine disziplinarische Weisungsbefugnis haben, verursacht Projektmanagern immer wieder Probleme."

Durchsetzungsstärke ist darum eine wichtige Eigenschaft für einen Projektmanager. Er muss die Aufgaben im Team klar verteilen und seinen Mitstreitern Feedback geben können - ganz wie eine "normale" Führungskraft.

Außerdem muss er in Prozessen und ganzheitlich denken können und die entsprechenden Methoden kennen - von der Analyse des Projektumfelds (Wer hat welche Erwartungen an das Projekt) über die Planung der Meilensteine bis zum Wissen über relevante Software im Projektmanagement.

"Oft werden Widerstände und Konflikte im Projekt zum Stolperstein", sagt Landwehr. Zum Beispiel, weil Teammitgliedern die Lust fehlt, die zusätzliche Arbeit im Projekt mitzumachen. Oder weil Projekte mitunter auch für das ganze Unternehmen Veränderungen mit sich

bringen. "Wer aber seine Komfortzone nicht verlassen will, boykottiert das Projekt oder redet schlecht darüber." Auch dann ist wieder die Kommunikationsstärke des Projektmanagers gefragt - zum Beispiel indem er alle Betroffenen an einen Tisch holt und über Prioritäten und Schwierigkeiten im Projekt informiert. Wenn jeder weiß, worum es geht, sind meist auch die Emotionen raus, sagt Landwehr.

Projekte zu leiten ist ein zweiseitiges Schwert: Läuft es gut, kann man ordentlich Ruhm einheimsen, läuft es nicht, kann es auch zum Stolperstein für die Karriere werden. Thomas Landwehrs Tipp darum: Wer zum ersten Mal eine Projektleitung übernimmt, sollte vor seiner Zusage erfragen, welche Ressourcen er personell und finanziell dafür erhält. Außerdem müsse er sicher sein können, dass die Geschäftsführung das Projekt aktiv unterstützt. "Und er sollte aushandeln, dass er zuvor einen Kurs in Projektmanagement besuchen darf."