

Projektmanagement

Teams sinnstiftend führen

Projekte bestimmen schon lange den Alltag von Führungskräften. Die Dynamik der stattfindenden Veränderungen verlangen von Führungskräften, einen wesentlichen Teil ihrer Zeit und Aufmerksamkeit dem Management von Projekten zu widmen. Vielfach findet Führung auch nur noch in den Projekten statt. Markus Heidbrink verdeutlicht, wie Gefahren im Projektverlauf mit sinnstiftender Führung entweder umschifft oder aber elegant gelöst werden können.



Markus Heidbrink ist Managing Partner der Manres AG und Leiter der Niederlassungen in Köln und Berlin. Nebenberuflich tätig als Hauptdozent der Universität St. Gallen und Lehrbeauftragter der Hochschule Fresenius Köln



Maximilian Buyken ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Assistent der Geschäftsführung der Manres Deutschland.

In der Regel wird jemandem die Führung eines Projektteams übertragen, der auf dem entsprechenden Gebiet die notwendige Fachkompetenz besitzt. Das Führen eines Projektteams selbst ist jedoch in den seltensten Fällen systematisch erlernt worden. In der Führungsforschung dominiert seit rund zwanzig Jahren das Paradigma der transformationalen Führung in Abgrenzung beziehungsweise Ergänzung zur transaktionalen Führung. Arbeitet die transaktionale Führung mit der Idee des Austausches, des Deals mit dem Mitarbeiter: Leistung gegen Belohnung oder Bestrafung, so zielt das transformationale Führungsverständnis darauf ab, die Einstellungen und Ansichten des Mitarbeiters individuell zu erkennen und in Einklang mit den Arbeitszielen zu bringen. Die Motivation erfolgt durch Vorbildwirkung, eigenes wertorientiertes Verhalten und Sinnstiftung.

DIE MANNSCHAFT FESTIGEN

Wir beginnen kurz nach dem Anfang eines jeden Projekts: Die passenden Mitarbeiter sind gefunden, die Ressourcen sind beschafft oder können noch beschafft werden. Als nächstes gilt es, aus den Mitarbeitern ein Team, ein Miteinander zu machen. Erzwingen kann man dies nicht. Der erfolgreiche Projektleiter zeigt seinem Team eine Vision des Projekts auf, gibt ihnen ein „Wofür“, vermittelt ihnen den Sinn hinter den To Do's. Der Sinn eines Projekts liegt immer eine Abstraktionsebene höher als das eigentliche operative Projektziel. Der wahrgenommene Sinn wird jedem Einzelnen den Antrieb geben, sich mit vollem Einsatz in das Projekt einzubringen.

Durch die Verdeutlichung des Sinns lenkt der Projektleiter in der Startphase die Aufmerksamkeit weg von Gedanken wie „Wenn ich mich jetzt rühre, muss ich später zu viel machen“ hin zu „Ich übernehme diese Aufgabe, weil ich uns damit dem sinnvollen Projektziel näher bringe“. Gelingt es dem Projektleiter, einen sinnstiftenden Zweck der gemeinsamen Anstrengungen herauszuarbeiten, kann er auf kurzfristig angelegte Belohnungs- und Motivationsversuche verzichten. Steht der Projektleiter vor einer Wand von passiven und reaktiven Mitarbeitern, hat er die Möglichkeit, gleich zu Beginn die Sinnfrage zu stellen. In letzter Konsequenz kann dies bedeuten, dass das Pro-

jekt unbearbeitet an den Auftraggeber zurückgegeben wird. Dafür möchte ein Mitarbeiter in den meisten Fällen jedoch nicht verantwortlich sein, so dass sich in der Regel am Ende derartiger Diskussionen eine explizite Bejahung des Projektauftrags durch alle Mitarbeiter ergibt. Die Sinnfrage eröffnet dem Projektleiter Handlungsspielräume.

Auch in den besten Familien kann es vorkommen, dass Mitarbeiter nicht die Leistung bringen, die sie bringen sollten. Da der Projekterfolg mit der Leistung jedes Mitarbeiters steht und fällt, ist es die Aufgabe des Projektleiters, den Leistungsbeitrag des Einzelnen zu erkennen und Defizite auszuräumen. Da sich niemand selbst als Minderleister wahrnimmt, gibt es keine angenehme Methode, um diese zu identifizieren oder anzusprechen, weshalb sich Projektleiter häufig mit Widerständen konfrontiert sehen und diesen schwierigen Gesprächen aus dem Weg gehen. Auch hier ist die Lösung wieder Sinnstiftung. Welche Gründe sprechen beispielsweise für eine institutionalisierte Leistungsbewertung? Im Rahmen der intellektuellen Stimulierung und der individualisierten Behandlung als Bestandteile der transformationalen Führung arbeitet der erfolgreiche Projektleiter auf die Problemeinsicht des Mitarbeiters hin. Nur wenn das grundsätzliche Commitment des Mitarbeiters explizit gegeben ist, bietet der Projektleiter bei Minderleistung Hilfe und Unterstützung an und erarbeitet mit dem Mitarbeiter Lösungen. So wird deutlich, dass zunächst die Eigenverantwortung des Mitarbeiters da sein muss, und dann erst die Unterstützung kommt.

Eine große Herausforderung für jeden Projektleiter sind Mitarbeiter, die versuchen, Spielchen zu spielen. Da gibt es die „Ja, aber...“-Typen, die viele Probleme sehen und dabei eigentlich nur die Verantwortung scheuen, oder die „Ich bin blöd“-Typen, die vorgeben, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein und dadurch die Arbeit rückdelegieren möchten. Viele Projektleiter reagieren darauf netterweise, indem sie Arbeiten umverteilen und anderweitige Hilfe anbieten. Aber ruhen sich die „Spielchenspieler“ nicht auf dem Rücken der Leistungsträger aus? Sinnstiftende Führung hilft, Eigenverantwortung von diesen Mitarbeitern einzufordern: „Was sind Deine eigenen Lösungsmöglichkeiten? Warum sollte es gerade Dir nicht ge-

DIE MOTIVATION VON PROJEKTEAMS ERFOLGT
DURCH VORBILDWIRKUNG, EIGENES
WERTORIENTIERTES VERHALTEN
UND SINNSTIFTUNG



Buchtipp:
Marcus Heidbrink,
Das Projektteam,
Haufe 2009

lingen? Was werden Deine nächsten Schritte sein?“. Der Projektleiter, der die alten Denkmuster aufbricht und gleichzeitig die Mitarbeiter mit persönlicher Ausstrahlung für klare Verantwortungsübernahme begeistert, gibt den Mitarbeitern eine positive Vision von sich selbst und hilft ihnen, das Beste abzurufen, zu dem sie in der Lage sind.

Wenn das Tal der Tränen durchschritten werden muss oder am Ende die Puste ausgeht, hilft die sinnstiftende Führung weiter, die Mitarbeiter zur Extrameile zu motivieren. Gerade in schwierigen Projektphasen müssen die Mitarbeiter erkennen, welchen Nutzen sie – kollektiv und individuell – aus einer erfolgreichen Projektarbeit ziehen werden. Das individuelle Nutzenversprechen hat insbesondere zum Ende eines Projekts hin viel mit den entweder gestiegenen oder verringerten Chancen auf eine interessante Jobperspektive nach dem Projekt zu tun.

KONFLIKTE MEISTERN - KRISEN ÜBERWINDEN

Zwischenmenschliche Konflikte können in einem Projekt schnell die Kosten in die Höhe treiben oder den Erfolg grundsätzlich gefährden. Der Projektleiter kann in einer solchen Situation ein Gespräch mit dem Starken suchen und den Schwachen beschützen oder alternativ den Konflikt moderieren. Beide Lösungswege nehmen jedoch die Verantwortung aus den Händen der Mitarbeiter. Ein schwierigerer, aber lohnenswerter Ansatz ist es, die Verantwortung für die Klärung des Konflikts an die Mitarbeiter zurückzugeben. Der Ansatz der sinnstiftenden Führung ist es, den Mitarbeitern in einer solchen Situation zu vermitteln, warum die Klärung des Konflikts aus eigener Kraft wichtig ist. Die Bedeutung der Konfliktlösung für den Projekterfolg spielt dabei eine zentrale Rolle und kann als motivierendes Moment für die Mitarbeiter wirken. Ebenso wichtig ist es, die Bedeutung für die persönliche Entwicklung aufzuzeigen, damit alte Denkmuster aufzubrechen und durch das Zurückgeben der Verantwortung an die Mitarbeiter den Einzelnen sogar zu fördern.

Sinnstiftende Führung greift in der Weiterentwicklung von Mitarbeitern idealerweise auf eine gute Feed-

backkultur zurück. Dabei gilt es, die Balance zu finden zwischen ungerechtfertigter Schonung einerseits und Enttäuschung von Mitarbeitern andererseits. In vielen Fällen äußern sich jedoch genau an diesem Punkt Probleme, da besonders diejenigen, die weniger leisten als von ihnen erwartet wird, nicht gern darauf hingewiesen werden und sogar mit starkem Widerstand reagieren können. Ein guter Projektleiter vermittelt seinen Mitarbeitern (kritisches) Feedback von Beginn an als das, was es ist: Eine Möglichkeit, durch die Spiegelung eigener Stärken und Lernfelder eine Entwicklung anzustoßen und über sich hinauszuwachsen. Möglichkeiten dazu sind ein durchgängiges Beurteilungssystem oder institutionalisierte Feedbackrunden. Wichtig sind das Vermitteln der Bedeutsamkeit von Feedback für den Projekterfolg und das gemeinsame Trainieren der Feedback-Lern-Schleifen zur Automatisierung dieser Schlüsselkompetenz.

Mitarbeiter, die wissen, wofür sie etwas tun, tun dies mit mehr Engagement, haben mehr Ausdauer bei der Zielerreichung und können aus den gesammelten Erfahrungen mehr profitieren. Die sinnstiftende Führung hat viele Vorzüge gegenüber einer rein transaktionalen Führung. Sinnstiftende Führung kann gerade in Projekten ihre Wirkung voll entfalten; sie greift wirkungsvoll in die Zahnräder, die den Erfolg eines Projekts bestimmen. Ein sinnstiftender Führungsstil vermittelt den Projektmitarbeitern den Gesamtzusammenhang und die größere Bedeutung ihrer Tätigkeit und verlangt von ihnen viel Eigenverantwortung. Er fördert damit die Motivation und die persönliche Entwicklung des Einzelnen bei zeitgleicher Höchstleistung und klarem Commitment für die operativen Projektziele. Unbestreitbar: Der Projektleiter kann auch mit Command & Control die Projektziele erreichen und mit Bonuszahlungen die Mitarbeiter für die Extrameile motivieren. Diese Form der transaktionalen Führung führt jedoch nicht zu individueller oder kollektiver Spitzenleistung und macht niemandem Spaß.

Man kann es auch so betrachten: Einen Sinn suchen die Mitarbeiter ohnehin. Also warum sollten sie ihn nicht in ihrer Projektarbeit finden? Der Projektleiter hat die Chance, Sinn zu stiften. Er wird mit seinem Team nicht nur Erfolg, sondern Erfüllung finden.