

Von Projektleitung zur Führung

Micha Prinz-Hübert
virtual7 GmbH
Karlsruhe

Schlüsselworte

Projektmanagement, Führung, Softskills

Einleitung

Seit nunmehr gut fünf Jahren bezeichnet mich meine Visitenkarte als „Head of“ – oder auch Führungskraft. Nach fünf Jahren Erfahrung im Bereich Führung und mehreren Jahren Erfahrung als Projektmanager stelle ich mir die Frage, was denn eigentlich der Unterschied zwischen Projektmanager und Führung ist. Welches Handwerkszeug macht mich zu einer guten Führungskraft, welches zu einem guten Projektmanager?

Im nachfolgenden werde ich eine Betrachtung von Projektmanagern und Führungskräften nebeneinanderstellen und diese mit meinen eigenen Erfahrungen ergänzen. Sicherlich gibt es andere Wege und Vergleiche und der ein oder andere mag mir gänzlich widersprechen. Ich freue mich auf interessante Gespräche und Diskussionen.

Ich möchte darauf hinweisen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Projektmanager haben Führungsaufgaben

So oder so ähnlich findet man es oft in Büchern geschrieben. Natürlich muss ein Projektleiter führen können, was wäre er denn sonst für ein Projektmanager. Aber was bedeutet dieses „Führen“ im Rahmen des Projektmanagements. Wo ist nun genau der Unterschied zwischen einer reinen Führungskraft und einem Projektmanager der ja auch führt.

Der Projektmanager

Zunächst einmal sei gesagt, dass ich mich hier auf den klassischen Projektmanager beziehe. Also ein Projektmanager, der nach klassischen Methoden und Mitteln ein Projekt ans Ziel leitet. Explizit wird hier nicht auf modernere Wege der Projektsteuerung bzw. neue Herangehensweisen der Agilität eingegangen.

Was ist nun ein Projektmanager für ein Typ? Was macht er so, was bewegt ihn und auf was fokussiert er sich?

Die Aufgaben eines PM

„Es ist kein Drama, wenn das Projekt nicht nach Plan läuft. Es ist ein Drama, wenn der Projektmanager nichts davon weiß“ – Peter Hobbs

Dieses Zitat sagt bereits einiges über die Aufgaben eines Projektmanagers aus. Ein Projektmanager hat viele Themen, die ihn bewegen und die er akribisch überwacht. Die wohl bekanntesten und wichtigsten Aufgaben eines Projektmanagers sind Planen, Überwachen, Reagieren wenn etwas nicht nach Plan läuft, Kommunizieren und natürlich auch dem Kunden ein Gegenüber sein.

Im klassischen Projektmanagement ist das Planen eines der zentralen Aufgaben. Es werden Arbeitspakete geplant, Gesamtpläne erstellt, Kostenpläne aufgemalt, Ressourcenplanungen gemacht und das alles für unterschiedliche Planungsphasen. Je nach Methode ist das anfänglich eine lange oder auch nur kurze Zeiten (Bspw. Klassisches PM im Wasserfall vs PRINCE2).

Ein Plan alleine reicht aber nicht – er muss kontrolliert werden. Sind alle im Zeitplan – sind die Kosten im Rahmen? Immerhin muss man reagieren können. Meilensteine müssen gehalten werden es muss alles erklärbar sein gegenüber dem Kunden.

Ein Projektmanager ist also durchaus beschäftigt.

Die Herausforderungen eines PM

Bei all den Aufgaben ist es natürlich wichtig, den Überblick zu bewahren. Die Herausforderungen eines Projektmanagers sind dabei klar definiert. Das Projekt muss in Zeit, Budget und Qualität abgeschlossen werden. Dabei ist unter dem Begriff Qualität auch der Umfang gemeint, der natürlich im klassischen Projektmanagement Bereich durchaus definiert sein kann.

Die drei genannten Herausforderungen sind aber auch die drei klassischen Dreiecksseiten des Projektmanagements. Verändert man eines der drei Seiten oder Punkte, so müssen sich auch die anderen beiden anpassen. Habe ich als Projektmanager weniger Budget als geplant, dann werde ich voraussichtlich nicht die Qualität halten können, die gewünscht war oder ich habe weniger Zeit zur Verfügung. Das heißt dann auch oft ich muss was an der Projektkonstellation ändern.

Die Herausforderung des Projektmanagers ist es also das Dreieck im Sinne der Projektes immer wieder neu zu verändern.

Der Fokus eines PM

Ein Projektmanager fokussiert sich auf viele Punkte – aber eines ist zentral und hält am Ende alles zusammen: Das Projekt selber. Alle Punkte – sei es Zeit, Kosten, Team, Kunde oder Qualität wird im Bezug eines Projektes gesehen. Das, nachdem am Ende der Projektmanager gewertet wird, ist der Erfolg der Projekts.

Die Softskills eines PM

Natürlich braucht ein Projektmanager für diesen Fokus mit den Herausforderungen und Aufgaben einen ganzen Blumenstrauß an Softskills. Auch, um sein Team im Sinne des Projektes zu führen. Ich will sieben Softskills herausstellen, die ich als besonders wichtig für einen guten Projektmanager erachte:

Organisation – Nicht jeder organisierte Mensch eignet sich zum Projektmanager. Und auch chaotische Menschen können gute Projektmanager sein. Doch in der täglichen Arbeit erleichtert eine gewisse Struktur, eine Ordnung das Verständnis und damit auch die Arbeit und das Projekt selber. Hierzu können auch Softskills wie beispielsweise Pünktlichkeit ergänzt werden.

Teamfähigkeit – Ein Projektmanager alleine wird in den wenigsten Fällen eine Aufgabe stämmen können. Er muss aber sein Team im Blick haben. Denn nur wenn sein Team Leistung bringt, wird auch er erfolgreich sein. Er ist Abhängig von seinem Team. Und wenn er sich nicht im Team einfinden kann, mit dem Team nicht klar kommt, dann ist der Weg mehr als mühsam.

Kommunikation – Ein Projektmanager ist ein eher extrovertierter Mensch. Er steht im Fokus für das Team und auch für den Kunden. Er muss kommunizieren – in guten wie in schlechten Zeiten und in

alle Richtungen – zu allen Stakeholdern. Ohne eine gute Kommunikation ist das Projekt schon von vorne herein in der Schieflage.

Einfühlungsvermögen – Ein Projektmanager sitzt in der Mitte – zwischen denen die etwas wollen und denen, die es liefern sollen. Da braucht es schon ein wenig Gefühl um nicht den einen oder anderen schnell gegen sich aufzutun.

Lösungsorientiert – Ohne an das Ziel zu denken kommt kein Projekt zum Ende. Lösungen sind gefragt, nicht Spielereien oder hin und her. Es geht darum im Rahmen des Budgets und der Zeit eine Qualität zu liefern – da braucht es Lösungen.

Kundenorientierung – Klar, der Kunde ist König – zumindest manchmal. Dennoch muss ein Projektmanager nahe am Kunden sein – nur so kann er ihn auch vertreten und das Projekt zu einem Erfolg führen.

Konfliktfähig – In kleinen Projekt habe ich bisher erlebt, dass es nicht zu einem Konflikt kam. Sei es zwischen Teammitgliedern oder auch zwischen dem Kunden und dem Projektmanager oder zwischen anderen Stakeholdern. Spätestens wenn es um eines der Kern Themen des Projektes geht ist der Konflikt fast schon vorprogrammiert. Da muss man schon mit umgehen können und nicht gleich aufgeben.

Meine Erfahrung als PM

Viel will und werde ich hier nicht mehr ergänzen. Ich denke durch die Wahl der Aufgaben, der Herausforderungen und vor allem der Softskills ist schon ein Bild gemalt, wie es mir bisher als Projektmanager erging. Ich habe bisher und werde auch sicher in Zukunft meine PM-Tätigkeiten schätzen und lieben. Es ist ein spannendes Umfeld – für das sicher eine Menge an Fähigkeiten wichtig ist. Gerade auch die agilen Vorgehensweisen ermöglichen andere und herausfordernde Situationen und Wege das Thema Projektmanagement zu betrachten.

Die Führungskraft

Bei Wikipedia steht: „Unter Führungskraft versteht man Personen, die in einem Unternehmen, in Organisationen oder in der öffentlichen Verwaltung mit Aufgaben der Personalführung betraut sind. Lassen wir es für jetzt einmal bei der Definition und am Ende darf jeder selber entscheiden, ob dies auch die Definition ist, die er selber für sich geben würde.“

Die Aufgaben einer Führungskraft

Generell ist das natürlich schwer zu sagen. Es gibt unterschiedlichste Ausprägungen von Führung und Management. Ich werde daher einmal einen Ausschnitt aus den Tätigkeiten meiner Führungstätigkeit bei virtual7 geben.

Als Führung bin ich nah an meinen Mitarbeitern, ich höre ihnen zu und nehme mir Zeit für sie. Regelmäßige Status Meetings oder Calls helfen dabei, den Überblick über die Projekte zu behalten. Was passiert in den Projekten, wo gibt es Probleme mit dem Kunden, mit anderen Projektmitarbeitern oder auch mit Kollegen. Ab und zu muss man intervenieren. Ich verschaffe mir aber in Summe einen Überblick über den Stand der Projekte und auch den Stand der Mitarbeiter. Als Führung habe ich auch noch andere Wege an projektrelevante Informationen zu kommen – so beispielsweise die Abrechnung und die geleisteten Stunden für den Kunden zu prüfen. Ich bin verantwortlich die Urlaube freizugeben, Anfragen der Mitarbeiter zu entscheiden, Gehaltsverhandlungen zu führen, Mitarbeiterjahresgespräche vorzubereiten und durchzuführen, Teammeetings zu koordinieren, Wissensmanagement zu fördern wie auch die Weiterbildung der Mitarbeiter im Blick zu halten. Ich pflege einen engen Austausch mit

HR – nicht nur im Rahmen der vielen Vorstellungsgespräche und Interviews, die wir gemeinsam führen, auch bei rechtlichen oder personalrelevanten Entscheidungen. Daneben tauscht sich der Führungskreis aus über aktuelle strategische Unternehmungen und Erfahrungen in der Führung. Einige interne Projekte und Aufgaben sind von einer Führungskraft begleitet und teilweise auch geleitet. Bei neuen Ausschreibungen sind gerade auch die Führungskräfte gefordert dem Vertrieb unter die Arme zu greifen. In die Planung des Unternehmens werden Führungskräfte bei virtual7 eingebunden. Gemeinsam ist eine breite Basis geschaffen für die Zukunft der GmbH.

Nur einige der vielfältigen Aufgaben, die eine Führungskraft bei virtual7 und vermutlich auch in vielen anderen Unternehmen übernimmt.

Die Herausforderungen einer Führungskraft

Eine Führungskraft stellt sich den Erwartungen von mindestens drei Seiten – den Erwartungen des Unternehmens, den Erwartungen der Mitarbeiter und nicht zu vergessen den Erwartungen an sich selbst. Die Erwartungen dieser dreien können völlig quer zueinander liegen. Die Führungskraft ist damit immer in der Mitte – ist Meinungsgeber und Lenker, Leiter und Taktgeber. Alle unter einen Hut zu bekommen, an der richtigen Stelle ab- oder zuzugeben – das ist die größte Herausforderung, die eine Führungskraft bewältigen muss.

Der Fokus einer Führungskraft

Wo es im Projektmanagement einfach ist, da wird es in der Führung schwer. Es geht nicht mehr alleine um ein zentrales Thema. Es geht um viel mehr. Es geht um Menschen – die Mitarbeiter, die eigenen Chefs, die Kollegen, die Kunden, die Öffentlichkeit, die eigene Familie. Es geht um Zahlen – Umsatz, Abrechenbarkeit, Gewinn, Kosten, Statistiken, Planungen, usw.. Es geht um Projekte – Stand, Planung, Risiken, Auswirkungen auf das Unternehmen, Markttrends, usw..

Eine Führungskraft hat nicht einen Fokus – sie hat viele und diese wechseln.

Die Softskills einer Führungskraft

Bei den Softskills zeigt sich auch die Vielfältigkeit im Rahmen der Führung wieder. Natürlich überlagern sich die Softskills teilweise mit den Softskills des Projektmanagements. Ich will aber explizit die nachfolgenden Eigenschaften hervorheben, die meine Meinung nach im Rahmen der Führung wichtiger sind:

Ehrlichkeit – So einfach wie es klingt – so schwer ist es. Natürlich ist man ehrlich. Wer ist das nicht? Aber gerade im Rahmen von Führung ist es wichtiger denn je. Nicht immer darf man als Führung aller sagen, aber auch damit kann man ehrlich umgehen. Mitarbeiter auszuspielen ist kein Weg im Rahmen der Führung den ich gut heißen kann und sicher auch kein guter Weg, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit für das gesamte Unternehmen zu erreichen.

Kommunikation – wie auch schon beim Projektmanagement will ich diese Fähigkeit im Rahmen der Führung noch einmal extra betonen. Als Führung ist man – gewollte oder auch nicht – schnell exponiert. Man wird wahrgenommen, als eine Rolle, als eine Funktion. Man repräsentiert – egal wo man ist. Eine gute Kommunikation ist daher unumgänglich. Und das alleine ist nicht der Grund für die Kommunikation. Die Vielseitigkeit der Führung benötigt für eine gute Durchführung auch eine vielseitige Kommunikation und eine Stärke im Miteinander.

Flexibilität – Viele Themen, wenig Zeit, große Erwartungen. Das funktioniert nur mit einem hohen Maß an Flexibilität. Flexibel im Denken, offen in Ideen und konsequent in der Durchführung. Zeitlich

wie auch inhaltlich, auf Sach- und Beziehungsebene – Flexibilität ist Grundvoraussetzung für eine gute Führungskraft.

Delegationsfähigkeit - Nicht alles kann man selber erledigen. Gerade bei klassischen Hierarchien werden Aufgaben oft von oben nach unten weitergegeben. Auch wenn wir bei virtual7 eine flache Hierarchie haben und sicher nicht fest an einem Kommunikationsweg festhalten, so ist es doch wichtig Aufgaben an andere weitergeben zu können – gerade in der Führung.

Strategisches Denkvermögen – Neben einem Weitblick, den sicher jede Führungskraft benötigt um überhaupt vorne weg laufen zu können, ist das strategische Denken entscheidend für die Zukunft des Unternehmens. Eine Unternehmung steht nicht still – niemals. Doch in welche Richtung sollte sich das Unternehmen bewegen. Welche Vision könnte es geben? Wie sieht die Arbeit aus in mehreren Jahren? Fragen, die viele nicht wirklich beantworten können oder gar eine Vorstellung davon entwickeln können. Für mich ist es aber wichtig, dass die Führung eben genau dies vermag um der Firma eine Richtung geben zu können – um in die Zukunft zu wachsen.

Meine Erfahrung als Führungskraft

Führung ist jeden Tag neu – und jeden Tag anders. Und dabei versuche ich eine Stabilität zu finden und zu setzen. Ich behalte alle Bereiche im Blick und entscheide welcher Weg der beste ist für das Unternehmen, den Mitarbeiter und am Ende auch für mich.

In den Jahren als Führungskraft bei virtual7 habe ich viel gelernt, einige Fettnäpfchen durchlaufen. Aber mir wurde immer die Offenheit entgegengebracht, die ich erwartet habe um nach vorne zu gehen. Führung ist Herausforderung und wird es immer bleiben. Ich war überrascht aber am Ende mehr als glücklich, dass ich von der Rolle des PM zur Führungskraft wechseln durfte und dass ich in der Lage bin diese Rolle auszufüllen.

Zusammenfassung

Projektmanagement und Führung sind sich in Teilen ähnlich. Viele Softskills braucht es in beiden Rollen gleichermaßen. Der Kern Unterschied besteht im Fokus – ein Projektmanager hat „nur“ das Projekt im Blick, eine Führungskraft die Menschen, das Unternehmen, die Zahlen und noch vieles mehr. Nicht jeder Projektmanager ist auch in der Lage Führung zu leben – zumindest nicht im Sinne einer Führungskraft. Für mich ist klar – Projektmanagement und Führung sind sicher nicht das Gleiche.

Kontaktadresse:

Micha Prinz-Hübert
virtual7 GmbH
Zeppelinstr. 2
D-76185 Karlsruhe

Telefon: +49 (0) 721 619017 0
Fax: +49 (0) 721 619017 29
E-Mail: micha.prinz-huebert@virtual7.de
Internet: www.virtual7.de