



Führen im Projekt



Führen im Projekt

Inhaltsverzeichnis

1. Was laterale Führung so besonders macht	1
Gemeinsamkeiten von Führung in Linie und Projekten	1
Unterschiede bei der Führung in Linie oder Projekten	2
2. So meistern Sie die Rollenvielfalt in der Führung	3
Führung in Projekten erfordert ein flexibles Rollenverständnis	3
3. Klassische Führungsstile für Projektleiter	5
Was Projektleiter von klassischen Führungstheorien lernen können	6
Partizipation in Projekten	7
4. Wie situative Führung Projektleiter unterstützt	9
Das Reifegrad-Modell nach Blanchard & Hersey	9
Kleine Team-Aufstellung: Wo steht Ihr Team?	10
5. Motivieren als Projektleiter	12
Kann Motivation von außen initiiert werden?	12
Motivation kommt von Motiven	13
6. Mit agilen Projektmanagement-Methoden erfolgreich führen	15
Scrum: Wenn Teams sich selber steuern	15
Über KAYENTA® Training und Beratung	18
Weiterbildung mit Qualität und Freude	18
IMPRESSUM	18



1. Was laterale Führung so besonders macht

Eine Rose ist eine Rose – und Führung ist Führung? Wenn es nur so einfach wäre! Tatsächlich gibt es nicht nur erhebliche Unterschiede zwischen Rosen, sondern auch, ob Sie im Projekt oder in der Linie führen.

Gemeinsamkeiten von Führung in Linie und Projekten

Führung bleibt Führung! Fragen wir danach, wozu Führung dient, dann findet sich die größte Gemeinsamkeit zur Linienführung: In Unternehmen finden sich Zweckgemeinschaften von Menschen, deren Handeln auf ein Ziel ausgerichtet ist. Dazu gilt es, verschiedene Unternehmensbereiche effizient zu koordinieren.

Führung ist die Beeinflussung menschlicher Verhaltensweisen zum Erreichen von Zielen

Führung ist demnach **immer auf Ziele ausgerichtet** und koordiniert die Erledigung von Aufgaben, um eben diese Ziele zu erreichen! Führung in der Linie wie auch im Projektmanagement durchläuft dabei verschiedene Stadien von Planung, Entscheidung, Umsetzung hin zur Zielerreichung, Kontrolle und Neuplanung.

Führung steht und fällt parallel mit der jeweils persönlichen Art zu kommunizieren.

Da sich Menschen nicht wie Maschinen bedienen lassen, ist Führung mitunter ein Balanceakt zwischen Leistungsanforderungen, tatsächlichem Leistungsvermögen und der jeweils passenden Mitarbeitermotivation.

Je nach Persönlichkeit einer Führungskraft werden die eigene Haltung, Werte und Einstellungen bewusst oder unbewusst nach außen getragen und **fördern oder hemmen** damit die Ihnen zugeordneten Mitarbeiter. Das gilt für Projektleiter genauso wie für klassische Führungskräfte.

Führungskompetenz setzt sich also zusammen aus dem Wissen und Steuern der eigenen Persönlichkeit sowie **Anwendung geeigneter Führungsinstrumente**, etwa motivierender Gesprächsführung, transparenter Zielvereinbarung und dem richtigen Einsatz von Anerkennung und Kritik, um die Unternehmens- bzw. Projektziele optimal zu erfüllen.

Kernkompetenzen einer Führungskraft umfassen Aufgaben- und Mitarbeiterbezogene Funktionen:

- **Effizienz:** Die Fähigkeit, ergebnisorientiert zu denken und zu handeln
- **Motivationsfähigkeit:** Einzelne und Gruppen zum Erreichen von Zielen zu beeinflussen

Führen im Projekt



- **Soziale Sensibilität:** Gespür für das Verhalten von Einzelnen und Teams
Konfliktkompetenz: Die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe herbeiführen und aufrechterhalten – trotz innerer oder äußerer Widrigkeiten
- **Anpassungsfähigkeit:** Sich auf wechselnde Situationen flexibel einstellen

Unterschiede bei der Führung in Linie oder Projekten

Der wohl größte Unterschied liegt in **der fehlenden Macht von Projektleitern**, denn es gibt keine disziplinarische Weisungsbefugnis und keine feste Zuordnung von Mitarbeitern.

Damit fallen Sanktionen als Druckmittel weg: **Motivation** muss aus der Aufgabe selbst oder durch geschicktes Agieren des Projektleiters erzielt werden.

Projekte sind in den meisten Fällen neuen Themen bzw. **Entwicklungsaufgaben** gewidmet und stehen unter einem hohen zeitlichen und oft auch finanziellen Druck.

Projektteams kommen für eine begrenzte Zeit zusammen, um unter knappen Ressourcen unternehmerisch viel zu ermöglichen

Je nach Projekt kann es über die Zeit hinweg eine **wechselnde Teamgröße** geben, auch eine dezentrale Verteilung von Mitarbeitern kommt nicht selten vor, was die Führungssituation komplexer macht.

Das hat zur Folge, dass der **Abstimmungsaufwand** deutlich höher ausfällt als in der Linie, während meist wenig auf Routinen oder Standards zurückgegriffen werden kann.

Oft fehlt die Möglichkeit, die **Aufgabenverteilung** frei an die Projekterfordernisse anzupassen. Wenn Mitarbeiter ihre Projektziele parallel zu normalen Abteilungsaufgaben erledigen, kann die Priorisierung von Aufgaben schwierig werden. Dann muss der Projektleiter sich womöglich erst mit anderen Abteilungen einigen, statt Anweisungen direkt erteilen zu können.

Die **Zusammenarbeit** entwickelt sich im Tun und kann leicht ins Chaotische kippen: Enge Zeitpläne, knappe Ressourcen und unvorhergesehene Umorganisation stehen vielfach an der Tagesordnung. Das macht eine flexible und hoch anpassungsfähige Führung nötig.

Merkmale von Führung im Projekt

- Keine disziplinarische Weisungsbefugnis
- Hohe Erfordernisse an unternehmerischer Steuerungskompetenz bei knappen zeitlichen und personellen Ressourcen

Führen im Projekt



- Wenig Routinen bzw. Standardisierung, statt dessen hoher Koordinierungsaufwand
- Konflikte über die Priorisierung von Projekt- und Linienaufgaben sind an der Tagesordnung
- Je nach Projektinhalt ehrgeizige Ziele, die ein flexibles und wendiges Agieren nötig machen

2. So meistern Sie die Rollenvielfalt in der Führung

Das Führung in Projekten hohe Anforderungen stellt, ist jedem klar, der schon einmal ein Projekt geleitet hat. Fern von struktureller Macht ist hier Autorität, Motivation und Organisationsfähigkeit voll gefordert. Im ersten Kapitel haben wir beleuchtet, inwieweit Führung im Projekt anders verläuft als in der Linie. Hier sondieren wir die Vielfalt der Rollen, die Projektleiter einnehmen und meistern müssen.

Führung in Projekten erfordert ein flexibles Rollenverständnis

Jedes Projekt hat einen Auftrag! Viele Projekte scheitern, einige haben mit enormen Herausforderungen zu kämpfen, zu wenige erreichen entspannt ihr Ziel! Woran liegt das?

Sicherlich benötigt eine Ursachenanalyse den Blick auf die jeweils konkreten Abläufe. Ohne hier ins Detail einsteigen zu können, kommt der Position des Projektleiters immer eine entscheidende Schlüsselposition zu.

*Führen in Projekten
braucht eine Steuerung,
die ihr Handwerk versteht!*

3

Führung durchläuft alternierend die Stadien von Planung, Entscheidung, Umsetzung bis hin zur Zielerreichung, Kontrolle und Neu- bzw. Umplanung. In Projekten liegen dabei Ausgang sowie Tragweite von Entscheidungen oftmals im Dunkeln, auch Kapazitäten sind vielfach zu optimistisch geplant. Daher benötigt es vom Projektleiter ein flexibles Umschwenken bei Änderungen und Problemen, von ihnen persönlich wie auch allen Beteiligten.

Rollenvielfalt im Führen von Projekten

Welche Auswirkungen haben diese Rahmenbedingungen auf das Rollen- und Aufgabenverständnis als Projektleiter? Wir stellen nachfolgend sechs zentrale Rollen vor, um der Funktion als Leitung gerecht zu werden, und zeigen auf, welche sozialen Kompetenzen dazu erforderlich sind. Denn allein mit

Führen im Projekt



Fach- und Methodenkenntnissen bleibt der Führungserfolg in Projekten aus.

Der Projektleiter als Koordinator

Als Projektleiter gilt es, Ziele zu klären und zu vereinbaren. Dabei müssen die Arbeitsteilung im Team koordiniert und Prozesse sinnvoll organisiert werden. Das bedeutet zudem, als Zeitwächter zu fungieren und nötige Abstimmungen mit anderen Abteilungen vorzunehmen.

Nötige Kompetenzen

- Verzicht auf Dominanz
- Verbindlich und hartnäckig sein
- Einigung bei divergierenden Meinungen finden

Der Projektleiter als Präsentator

Der Leitung kommt häufig die Aufgabe zu, die Ergebnisse und Erfolge des Teams nach außen darzustellen.

Nötige Kompetenzen

- Visualisieren
- Präsentieren
- Überzeugen

Der Projektleiter als Verhandlungsführer

Nicht immer steht das Projekt für andere an erster Stelle. Daher gilt es, die Team- und Projektinteressen gegenüber dem Unternehmen, anderen Abteilungen und ggf. Außenstehenden transparent zu machen und zu vertreten. Ressourcen wie Zeit, Geld, Ausstattung müssen verhandelt und beschafft werden.

Nötige Kompetenzen

- Selbstbewusstsein
- Realistische Ressourcenplanung

- Verhandlungsstrategien

Der Projektleiter als Moderator

Meinungsbildung in Teams folgt seinen eigenen Regeln. Gut, wenn jemand zu steuern vermag, um alle zu beteiligen, Probleme frühzeitig zu erkennen und zielorientiert zu lösen. Auch der Arbeitsfortschritt will aufgezeigt und Zwischenergebnisse festgehalten werden.

Nötige Kompetenzen

- Visualisieren
- Neutral bleiben
- Diskussionen strukturieren
- Vielredner bremsen
- Schweiger aktivieren
- Ergebnisse zusammenfassen

Der Projektleiter als Konfliktmanager

Kaum ein Projekt kommt ohne Konflikte daher. Sei es Uneinigkeit über Ziele, Prioritäten oder den Weg zu einem Ziel. Auch zwischenmenschliche Themen brechen auf. Hier gilt es als Projektleiter Rollenkonflikte zu lösen, in Beziehungen zu vermitteln und Beschwerden zu managen.

Nötige Kompetenzen

- Kommunikationsmuster erkennen
- Probleme analysieren
- Umgang mit (starken) Emotionen
- Grundfähigkeit zur Mediation

Der Projektleiter als Coach

Nicht nur beim Klären von Beziehungsproblemen zwischen Teammitgliedern, auch bei Fach- und Methodenfragen sind Projektleiter der Dreh- und Angelpunkt im Projekt. Diese beratende Funktion erfordert eine sensible Len-

Führen im Projekt



kung und Überzeugung von Mitarbeitern.

Nötige Kompetenzen

- Empathie
- Gesprächsführung
- Aktives Zuhören
- Alternativen aufzeigen
- Motivieren

Auf wie viele dieser Rollen sind Sie vorbereitet?

Betrachtet man die Summe der verschiedenen Rollen und dazugehörigen Soft Skills, wird schnell klar, welche Anforderungen eine Projektleitung neben dem Managen der Projektziele bewältigen muss. Wobei viele eher aufgrund ihrer Fachkompetenz zur Projektleitung erhoben wurden und mitunter wenig Vorerfahrung im Führen von Mitarbeitern mitbringen.

5

3. Klassische Führungsstile für Projektleiter

Wenn man über Führung nachsinnt, stößt man über kurz oder lang auf die Klassiker der Führungsstile: Führung funktioniert autoritär, demokratisch, kooperativ oder situativ. Die Liste möglicher Stile ist lang, doch nützen sie bei den besonderen Herausforderungen als Projektleiter? In diesem Kapitel erläutern wir, welche Führungsstile im Projektmanagement unterstützen können – und wo deren Grenzen liegen.

*Führung in Projekten
ähnelt dem in der Linie –
und unterscheidet sich!*

Wir haben erläutert, inwieweit Führung im Projekt anders verläuft als in der

Linie. Da die Unterschiede durchaus erheblich sind, fragt sich, ob man klassische Führungstheorien überhaupt aufs Projektmanagement übertragen kann.

Wir sagen Ja und Nein zugleich!

- Ja, weil Führung immer das Erreichen von Zielen verfolgt – in der Linie wie im Projekt!
- Nein, weil Führen von Projekten ohne Weisungsbefugnisse auskommt und daher andere Wege der Beeinflussung, Motivation und Koordination gefordert sind.

Innerhalb der klassischen Führungsstile geht es um Dimensionen wie **finale Entscheidungsgewalt**, **Mitspracherecht** und das **Anweisen von Aufträgen**.

Führen im Projekt



*Führen in Projekten
braucht eine Steuerung,
die ohne Sanktionen und
Weisungsbefugnis aus-
kommt!*

Hier haben Projektleiter deutlich weniger Entscheidungsbefugnisse und sind verstärkt auf die Kooperation von Projektmitgliedern angewiesen als ihre Kollegen in der Linie. Motivationsfähigkeit und Organisationsgeschick sind daher weitaus höher einzuschätzen als die Autorität qua Position!

Was Projektleiter von klassischen Führungstheorien lernen können

Betrachtet man die verschiedenen Führungsstile, hat sich eine Vielzahl möglicher Kriterien herausgebildet. Prinzipiell lassen sich ein- und mehrdimensionale Stile unterscheiden, je nachdem wie viele Einflussgrößen berücksichtigt werden. Eine Größe ist beispielsweise die Partizipation der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungsprozessen.

Klassische Führungsstile

- **Autoritär:** Die Führungskraft entscheidet.
- **Patriarchalisch:** Die Führungskraft entscheidet und ist dabei bestrebt, die Mitarbeiter von der Richtigkeit der Entscheidung zu überzeugen.
- **Beratend:** Die Führungskraft entscheidet, lässt jedoch Fragen zur Entscheidung zu, um eine größere Akzeptanz zu bewirken.

- **Kooperativ:** Die Führungskraft entscheidet erst, nachdem die Meinung des Teams gehört wurde, ggf. gemeinsam mit der Gruppe.
- **Demokratisch:** Das Team entscheidet innerhalb eines abgesteckten Handlungsspielraums. Die Führungskraft verantwortet final diese Entscheidung.

Hier wird erkennbar, dass die Beteiligung von Mitarbeitern vom ersten Modell an kontinuierlich wächst. Das hat Vor- und Nachteile, die sich jedoch nicht automatisch einstellen müssen.

Innerhalb von Projekten muss beachtet werden, dass sich die Form der Zusammenarbeit sehr unterschiedlich gestaltet:

- von klassisch geführten Projekten, in denen **Projektleiter stark steuern**
- bis hin zu **iterativ ablaufenden Projekten**, die agil einer Selbstorganisation unterliegen (Das greifen wir im letzten Kapitel auf)

Insofern lassen sich Aussagen zum Führen von Projekten nie verallgemeinern, dennoch Tendenzen aufzeigen. Betrachten wir einige „Klassiker“ genauer!

Der autoritäre und patriarchalische Führungsstil

... verlangt von den Mitarbeitern eine deutliche Unterordnung. Hier dominieren Anweisungen und strenge Kontrollen, wohingegen Eigeninitiative und Ideen eher erstickt werden.

Mögliche Reaktionen von Mitarbeitern können verdeckte oder gar offen

Führen im Projekt



gezeigte Aggressionen sein, wenig Solidarität und womöglich ein verändertes Arbeitsverhalten, sobald die Führungskraft die Kontrolle lockert, beispielsweise nicht anwesend ist.

Das Leistungspotential kann eher gering eingestuft werden, wobei unter bestehendem Druck manchmal hohe Leistungen möglich sind.

Der beratende und kooperative Führungsstil

... motiviert Mitarbeiter zu eigenständiger Arbeit. Die Führungskraft nimmt sich Zeit, auf dem Laufenden zu sein, die Meinung der Mitarbeiter zu hören bzw. sie in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Letztlich trifft die Führungskraft Entscheidungen jedoch selbst!

Mögliche Reaktionen von Mitarbeitern sind Akzeptanz über die gewährte Freizügigkeit und das ihnen entgegengebrachte Interesse, möglicherweise jedoch eine gewisse Ambivalenz oder auch Frustration, wenn ihre Meinung zu selten berücksichtigt wird.

Das Leistungspotenzial ist mittelfristig hoch, wenn genügend Transparenz über die finale Entscheidungsgrundlage geschaffen wird.

Der demokratische Führungsstil

... strebt danach, die Mitarbeiter maximal zu aktivieren und sie Entscheidungen selbst finden zu lassen. Die Führungskraft sieht sich eher als Koordinator und fordert aktiv zu Kritik und Ideen auf. Mögliche Reaktionen darauf sind eine hohe soziale Zusammengehörigkeit: das Wir-Gefühl wird gefördert und die Führungskraft erlebt sich als echtes

Mitglied der Gruppe. Auch die Verantwortung für die Aufgabe ist hoch und der Einzelne gewinnt eine hohe Selbstständigkeit.

Das Leistungspotenzial ist auf lange Sicht gut! Möglicherweise leidet kurzfristig die Quantität auf Kosten einer höheren Qualität. Problematisch ist dieser Führungsstil nur in Krisensituationen, weil er aufgrund interner Abstimmungsprozesse langwieriger ist.

Partizipation in Projekten

Projektleiter werden sich voraussichtlich am stärksten im kooperativen oder demokratischen Führungsstil wiederfinden. Das erklärt auch den hohen und oft unterschätzten Zeitbedarf, der in den Phasen von Projektinitiierung bis zu einer guten Produktivität benötigt wird. Abstimmungsprozesse beanspruchen Zeit, insbesondere wenn sich Mitarbeiter wenig kennen, im zeitlichen Verlauf des Projektes wechseln oder gar dezentral am Projekt beteiligt sind.

Projektleitern fehlt die Autorität zu klaren Anweisungen! Obwohl der autoritäre wie auch der patriarchalische Führungsstil weniger zeitgemäß sind, gibt es Phasen, in denen sie hilfreich sind – sei es bei Krisen oder kurzfristigen Engpässen wie technischen Ausfällen. Denn dann ist keine Zeit für lange Diskussionen. Eine klare Führung kann für Ruhe sorgen und die Arbeitsfähigkeit aller sicherstellen.

Passende Wege der Entscheidungsfindung erproben

Hier zeigt sich, dass Projektleiter ihre eigene Form der praktikablen und not-

Führen im Projekt



falls schnellen Entscheidungsfindung ableiten müssen. Die klassischen Führungsstile zeigen dabei nachdrücklich, dass es verschiedene Wege gibt, um ein und dasselbe Ziel zu erreichen.

Manches passt womöglich zu Ihrer Persönlichkeit und zu Ihrem Team, anderes wäre vielleicht noch zielführender! Neben der Partizipation müssen deshalb weitere Einflussgrößen berücksichtigt werden, **etwa situative Erfordernisse**.

Auch die Persönlichkeit von Projektleiter und Mitarbeitern hat Einfluss auf die Art der Führung, wie bereits angedeutet. Nicht zuletzt prägen auch die Erfahrungen, wie Mitarbeiter auf bestimmte Führungsstile reagieren, die Entscheidung, welcher Weg sich als sinnvoll herausstellt.

Seminar-Tipp:

In unseren Trainings beleuchten wir Fallbeispiele aus Ihrer konkreten Praxis.

So stellen wir sicher, dass die Theorie nicht isoliert steht, sondern sich direkt in Ihrem Arbeitsalltag hilfreich auswirkt.

[Gleich hier informieren!](#)



4. Wie situative Führung Projektleiter unterstützt

Projektmanagement ist ohne situationsgerechte Führung kaum möglich. Wer so denkt, trifft in vielen Punkten genau ins Schwarze. Denn Projekte sind auf begrenzte Zeit angelegt, beschäftigen sich vielfach mit Innovationen, bergen einen hohen Grad an Komplexität, wenig Routinen oder vorhersagbaren Entscheidungen. Situatives Führen ist für Projektleiter also das A und O im täglichen Projektalltag.

Doch wie kann die Theorie hierbei die Praxis bereichern? Mehr noch als die Kollegen in der Linie benötigen Projektleiter ein gutes Gespür für den Augenblick.

*Führung in Projekten
braucht situatives
Fingerspitzengefühl*

Nicht nur Partizipation, sondern auch die Planung, das Tempo und die Kommunikation nach außen und innerhalb von Projekten kann vielfach kaum vorausgeplant werden, sondern erfordern ein flexibles Eingehen auf Situationen und beteiligte Akteure.

Scheren Sie alle über den gleichen Kamm?

Die wohl wichtigste Erkenntnis aus der Theorie rund ums situative Führen ist die Unterscheidung, Mitarbeiter je nach Wollen und Können anders zu behandeln. Blanchard & Hersey empfehlen dabei zu unterscheiden, wie motiviert

bzw. talentiert ein Mitarbeiter Aufgaben angeht.

Der situative Bezug ergibt sich jeweils aus der konkreten Aufgabe, denn auch ein sehr versierter langjähriger Mitarbeiter kann bei einer neuen Aufgabe durchaus wieder in die Bereiche eines Anfängers rutschen. Dann benötigt er eine engere Anleitung, damit er sich wieder innerhalb seiner Expertise bewegt.

Dieser Ansatz dürfte für Projektleiter besonders hilfreich sein, weil die Anforderungen von Projekten oft bedeuten, dass sich Teammitglieder außerhalb ihrer Komfortzone bewegen und neues Terrain betreten.

Das Reifegrad-Modell nach Blanchard & Hersey

Das Modell ist in seiner jüngsten Form sehr flexibel, weil es die Reife einzelner Mitarbeiter nicht konstant zuschreibt, sondern tatsächlich von Aufgabe zu Aufgabe unterschiedlich bewertet. Mit Hilfe des Reifegrads werden zwei Dimensionen des Mitarbeiters betrachtet:

- **Wollen:** Motivation, Selbstvertrauen, Einsatzbereitschaft
- **Können:** Kompetenz in Bezug auf Wissen und Erfahrung

Daraus ergibt sich ein mehrdimensionaler Ansatz mit verschiedenen Grundtypen an Reifegraden - von entwicklungs-fähig bis voll entwickelt:

- **Geringe Reife** = Wenig Kompetenz mit hohem Engagement, z.B. Absolvent oder Projekt-Neuling

Führen im Projekt



- **Mäßige Reife** = Mäßige Kompetenz mit schwankendem Engagement, z.B. Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift leisten
- **Mittlere Reife** = Hohe Kompetenz mit schwankendem Engagement, z.B. ein Teammitglied, das außerhalb des Projektes akut sehr gefordert ist
- **Hohe Reife** = Hohe Kompetenz mit hohem Engagement, z.B. Experte, Freelancer

Der empfohlene Führungsstil passt sich situativ dem jeweiligen Entwicklungsstand an. Zunächst enger aufgabenorientiert vorgehend und zunehmend mitarbeiterorientiert verfahren, indem Entscheidungen und Verantwortung mit übertragen werden.

Daraus ergeben sich vier Empfehlungen für situatives Führen:

Führungsstil 1 = Diktieren

Als Projektleiter geben Sie präzise Anweisungen und beaufsichtigen die Umsetzung der Aufgabe. Im Mittelpunkt stehen Strukturieren und Kontrollieren.

Führungsstil 2 = Lenken

Als Projektleiter lenken und überwachen Sie die Durchführung der Aufgabe und überzeugen von gewählten Entscheidungen, erklären Hintergründe, fordern Vorschläge ein und unterstützen sichtbare Fortschritte. Im Mittelpunkt stehen Dirigieren und Argumentieren.

10

Kleine Team-Aufstellung: Wo steht Ihr Team?

Ordnen Sie Ihr Team der Reifegrad-Matrix zu. Beachten Sie, dass sich dieser Ansatz nicht auf den Mitarbeiter generell bezieht, sondern immer auf die jeweilige Aufgabe! Auch ein Experte kann bei einem neuen Projektschritt wieder zum Neuling werden und detailliertere Anweisung benötigen. Mehrfachzuordnungen sind möglich!

Überprüfen Sie im Anschluss, ob Ihr Führungsstil passt. Das ist besonders interessant bei Mitarbeitern oder Aufgaben, mit deren Ergebnissen Sie aktuell nicht ganz zufrieden sind. Stellen Sie sich und Ihr Vorgehen als erstes in Frage und suchen Sie dann eine Klärung mit dem jeweiligen Mitarbeiter.

Folgende Fragen erleichtern die Auswertung:

- Welche Erkenntnisse ziehen Sie aus Ihrer Analyse?
- Hilft Ihnen das Modell bei zukünftigen Entscheidungen?
- Wie analytisch gehen Sie Ihre Führungspraxis an? Oder agieren Sie eher intuitiv aus dem Bauch heraus?
- Welche Mitarbeiter oder Aufgaben benötigen aktuell eine andere Vorgehensweise?

Führen im Projekt



Führungsstil 3 = Partizipieren

Als Projektleiter fördern und unterstützen Sie Ihr Projektmitglied bei der Durchführung der Aufgabe und teilen die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen mit ihm. Im Mittelpunkt stehen Anerkennen, Zuhören und Fördern.

Führungsstil 4 = Delegieren

Hier übertragen Sie dem Mitarbeiter die Aufgabe, einschließlich der Entscheidungen, Verantwortung und Wege der Umsetzung. Im Mittelpunkt steht das Übertragen von eigenem Handlungsspielraum.

Projektmanagement-Trainings: Erreichen Sie Ihre Projektziele!



Erfolgreich Projekte planen, leiten und abschließen.

Fundiertes PM-Wissen von den Grundlagen bis zur internationalen Zertifizierung zum Project Management Professional.

Praxisnah, intensiv, kompetent. [Gleich hier informieren!](#)



5. Motivieren als Projektleiter

Wer in Projekten engagiert ist, ist meist an mehreren Fronten gefordert. Wie können Projektleiter ihre Mitarbeiter motivieren, wirklich das Beste zu geben? Aus den Zeiten von Sternchen im Schulheft sind ja alle bereits lange herausgewachsen.

Greifen Sie tieferliegende Motive Ihres Teams auf. Wir verraten Ihnen, wie das gelingen kann!

Kann Motivation von außen initiiert werden?

Ob Motivation überhaupt durch andere erzeugt werden kann, wird weiterhin kontrovers diskutiert. Sicherlich sollte jeder Mitarbeiter eine gewisse Eigeninitiative für die Erledigung seiner Arbeit mitbringen, sonst fühlen sich Projektleiter binnen kurzem als Sklaventreiber.

Die Macht externer Motivation kennen wir alle. Obwohl wir kurz zuvor noch träge auf dem Sofa hingen, lassen wir uns gern aus dieser Lethargie reißen, wenn die Begeisterung eines anderen uns mitreißt. Kurz darauf findet man uns fröhlich auf dem Sportplatz kicken oder um ein Monopoly-Spiel sitzen.

Das Geheimnis der Motivation liegt in der Frage begründet, wofür ein Mensch empfänglich ist und was ihn antreibt:

- Kennen Sie Ihre inneren Antreiber bzw. Motive?
- Und noch viel wichtiger: Kennen Sie die Ihrer Mitarbeiter?

Gängig ist die Differenzierung in intrinsische (innere) oder extrinsische (von außen kommende) Motivation.

Hierzu ein paar Beispiele:

Intrinsische Motivation

- Neugierde / Erkenntnis
- Anerkennung
- Selbstverwirklichung
- Vermeidung von Angst
- Wohlbefinden
- Freude an der Tätigkeit

Extrinsische Motivation

- Materielle Vergütung
- Übernahme von Verantwortung
- Wertschätzung / Anerkennung
- Zugehörigkeit / Zuneigung
- Sicherung des Wohlbefindens
- Freizeit

In einigen Branchen glaubt man allein mit Geld (Provisionen) Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren. Das mag zwar kurzfristig der Fall sein, doch führt es nicht selten zu einer Spiralentwicklung, bei der die lockenden Zusatzgelder immer weiter angezogen werden müssen. Denn an mehr Geld kann man sich schnell gewöhnen, das Ausbleiben demotiviert dann später eher.

Besser Sie setzen von vornherein auf ein Fördern der **intrinsischen Motivation** oder Elemente wie **Verantwortung, Anerkennung oder Zugehörigkeit**.

Darüber hinaus unterscheidet man zwischen **Motivatoren und Hygienefaktoren**, wobei letztere nur Unzufriedenheit vermeiden helfen, allein gesehen aber noch keine Leistungssteigerung bewirken.

Führen im Projekt



Motivationsfaktoren

- Erkennbare eigene Leistung
- Anerkennung für das Erreichte
- Interessante Tätigkeit
- Übernahme von Verantwortung
- Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Hygienefaktoren

- Gute Bezahlung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Positiver Führungsstil
- Gute Kollegialität
- Angenehme Arbeitsbedingungen

Motivation kommt von Motiven

Die Psychologie bezeichnet mit Motiven diejenigen Antriebskräfte, die uns zutiefst erfüllen und derentwegen wir aufstehen, uns anstrengen und mitunter sogar freiwillig Mehrarbeit in Kauf nehmen. Ja, Menschen sind zur Leistung bereit, der eine mehr, der andere weniger.

Da Motive grundsätzlich zur Persönlichkeit eines Menschen gehören, können Teams nicht gleich behandelt werden, sondern es gilt herauszufinden, was jeden einzelnen motiviert und inwieweit das gefördert werden kann.

Für die Führung im Projekt sind drei Motive von besonderem Interessen: Leistung, Zugehörigkeit und Einfluss.

Motiv Leistung: „Ich will einen Beitrag leisten“

Viele Projektmitarbeiter sind durch Leistung an sich motiviert und haben sich freiwillig für ein Projekt entschieden. Es

wertet das eigene **Tätigkeitsspektrum** auf und bietet nicht zuletzt eine **Qualifizierung** für spätere Karriereaussichte, lateral wie in der Übernahme von Verantwortung.

Dazu benötigt ein Teammitglied ein stimmiges Umfeld: bei Experten häufig ein entsprechender Handlungsspielraum und das nötige **Vertrauen in deren Ergebnisse**. Mit allzu engen Vorgaben und Kontrollen vergrault man sie.

Zum Leistungsmotiv gehört oft ein gewisser **Hang zum Wettbewerb**: Besser sein als andere oder die eigene Höchstleistung beim nächsten Mal übertreffen. Das spornt an, nicht nur im Sport, eben auch im Projektmanagement.

Unser Rat für Ihre Führung:

- Trauen Sie Ihrem Mitarbeiter etwas zu.
- Setzen Sie herausfordernde Ziele.
- Übertragen Sie Verantwortung, etwa für knifflige Spezialaufgaben.
- Lassen Sie eigenständig Lösungen finden und Wege dahin erproben.
- Würdigen Sie Erfolge und schenken Sie neuen Ideen Aufmerksamkeit.
- Reiten Sie auf anfänglichen Fehlern nicht herum, sondern spornen Sie an, dass derjenige an Schwierigkeiten und bei Engpässen wächst.

Motiv Zugehörigkeit: „Ich will zu einem klasse Team dazugehören!“

Menschen mit Wunsch nach Zugehörigkeit sind echte Teamplayer. Sie arbeiten gern in der Gruppe, suchen den Kontakt und Austausch bei Planung,

Führen im Projekt



Umsetzung und auch bei Problemen. Sie sind meist sehr verlässlich, stehen für kollegiale Unterstützung und haben ein **ausgeprägtes Gespür für Störungen** innerhalb des Teams. Oft weitaus früher, als andere dies wahrnehmen!

Haben Sie schon eine Idee, wer in Ihrem Team ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsmotiv hat? Diese Menschen fühlen sich unwohl, wenn eine zuvor gute Beziehung schlechter wird. Etwa wenn das Team durch äußere Faktoren unter Druck gerät. Ebenfalls suchen sie **viel Austausch** und haben oft ein großes Bedürfnis informiert zu sein.

Unser Rat für Ihre Führung:

- Beziehen Sie Mitarbeiter aktiv ein und informieren Sie gut über alle wichtigen Änderungen.
- Geben Sie Raum für Diskussion, Austausch und enge Teamarbeit.
- Bieten Sie verlässliche Absprachen und regelmäßige Teammeetings.
- Loben Sie gute Leistungen der Gruppe und den Beitrag des Einzelnen dazu.
- Nehmen Sie persönliche Nöte oder „Empfindlichkeiten“ unbedingt ernst.
- Feiern Sie Erfolge oder organisieren Sie Treffen außerhalb der Firma.

Motiv Einfluss: „Ich will etwas bewirken und als Autorität anerkannt sein“

Mitarbeiter mit einem starken Motiv an Einfluss benötigen einen hohen Gestaltungsfreiraum und verfolgen den Plan, andere von ihrer Vorgehensweise, Expertise und Zielen zu überzeugen.

Oft ist ihnen ihr Status sehr wichtig und sie möchten andere mit ihrem Können oder Erfolgen beeindrucken: etwa Universitätsabschlüsse und Zertifikate, Besitz oder Prestigeobjekte wie Auto, PC oder exklusives Equipment. Innerhalb des Projekts neigen sie manchmal dazu, Informationen als Machtmittel zu nutzen und sie bewusst vor anderen zurückzuhalten. Das Motiv Einfluss bringt jede Menge Power mit sich und setzt auch andere in Bewegung. Oft lässt es Menschen zu wahren Höchstleistungen aufblühen, wenn ein einzelner alle anderen mitzureißen vermag. Gibt man ihnen den nötigen Raum, mit ihrer Meinung und Empfehlung gehört zu werden, können sie auch innerhalb des Teams einen guten Platz finden. Vielfach streben Sie eher eine Leitungsposition an.

Unser Rat für Ihre Führung:

- Binden Sie aktiv die Meinung und Empfehlungen dieses Mitarbeiters ein, etwa in Meetings.
- Geben Sie explizit die Möglichkeit, Einfluss auf Teamentscheidungen zu nehmen.
- Gewähren Sie Handlungsspielräume und kontrollieren Sie nicht allzu streng.
- Erzeugen Sie das Gefühl, dass seine Meinung und Arbeit zu einer besonderen Mission für das Unternehmen beiträgt.
- Machen Sie den Status und die Wichtigkeit der Person deutlich: Arbeitsplatz, Sonderausstattung, Privilegien
- Übertragen Sie Verantwortung, wenn möglich



6. Mit agilen Projektmanagement-Methoden erfolgreich führen

Agiles Projektmanagement basiert auf der Selbstorganisation von Teams, stellt demnach den gewohnten Ansatz von „Anweisung & Kontrolle von oben“ außer Kraft. Da es nicht nur in der Entwicklung von Software, sondern mittlerweile auch in diversen Branchen erfolgreich adaptiert wird, möchten wir das Prinzip Scrum als Abschluss unserer Reihe zur Führung in Projekten vorstellen.

Wir verraten Ihnen die wichtigsten Prinzipien, die agile Projekte so erfolgreich machen, und welche Sie davon leicht auf Ihr Team transferieren können.

Scrum: Wenn Teams sich selber steuern

Der Begriff Scrum ist kein künstlich geschaffenes Akronym, sondern bezeichnet im Rugby die angeordnete Haufenbildung von Teams, um sich neu auszurichten. Scrum in Projekten basiert auf einer Reihe von festen Organisationsabfolgen und integriert verschiedene Meetings, um die Arbeitsfähigkeit und erzielten Ergebnisse eines Teams im laufenden Prozess zu verbessern.

Was zeichnet agile Projekte aus?

Iteratives Vorgehen

Statt ein Projekt im Vorfeld komplett durchzuplanen und als Gesamtpaket dem Kunden zu verkaufen, werden die **Anforderungen sukzessive bearbeitet** und kleine Einheiten fertiggestellter Software **fortlaufend ausgeliefert**. So

können erste Ergebnisse bereits in der Entwicklungsphase im realen Umfeld des Kunden geprüft und optimiert werden.

Ziele und Aufgaben werden schrittweise gewählt

Manche Anforderungen sind zum Zeitpunkt der Projekterteilung noch gar nicht absehbar. Deshalb bricht Scrum mit dem Anspruch an ein vollständiges Pflichtenheft, sondern bleibt offen für spontane Änderungen.

Die Wichtigkeit von Anforderungen rückt zentral in den Mittelpunkt. So werden jeweils kleine Einheiten aus dem Gesamtprojekt herausgegriffen, die sich innerhalb eines Zeitraums von 14 bis 30 Tagen (Sprint genannt) erarbeiten lassen.

Ziel für jeden Sprint ist das Fertigstellen einer in sich funktionsfähigen Einheit (Programmierung inklusive Testung), die direkt vom Kunden übernommen werden kann. Die Auswahl der nächsten Anforderungen gibt jeweils der Kunde vor, der aktiv im kompletten Projektzeitraum eingebunden bleibt.

Das Team steuert sich selbst

Jedes Team hat die komplette Hoheit über die Aufteilung, Planung und Umsetzung der Aufgaben für die jeweils nächste Sprint-Phase. Moderierend steht dem Team ein Scrum-Master zur Verfügung, der methodisch durch die Meetings führt und unterstützend eingreifen kann.

Führen im Projekt



Weder der Scrum-Master noch der Auftraggeber haben jedoch die Funktion eines klassischen Vorgesetzten, also weder Weisungsbefugnis noch können sie Einfluss auf die Reihenfolge der Teamarbeit nehmen. Das erfordert zwar eine gewisse Umgewöhnung aller Beteiligten, hat aber einen Lerngewinn des Teams zur Folge und damit eine erhöhte Effektivität auf längere Sicht.

Fehler bieten Lernchancen

Sowohl das Miteinander des Teams als auch der fachliche Fortschritt innerhalb des Projektes werden durchgehend reflektiert und nach Verbesserungspotenzialen durchforstet.

Veränderte Anforderungen vom Kunden werden nicht als unerwünschter Mehraufwand betrachtet, sondern als Qualitätsgewinn. Mögliche Fehler oder Schwierigkeiten werden auf Ihr Potenzial für die weitere Entwicklung des Gesamtprojektes analysiert.

Scrum bietet ein Methodenrepertoire mit klaren Regeln. Besonders die Meetingkultur ist beachtenswert und bietet Impulse auch für die klassische Form der Projektleitung. Folgende Meetings haben sich in Scrum etabliert:

- **Sprint-Planung:** Hier wird die Auswahl der Anforderungen für den nächsten Sprint festgelegt und die Zielvorstellung des Kunden intensiv hinterfragt. Ebenfalls findet eine Einschätzung der Komplexität der Aufgaben statt. Das Team verteilt sich danach selbstorganisiert auf die anstehenden Aufgaben.
- **Tägliches Scrum Meeting:** Ein Zusammentreffen von genau 15 Minuten, bei denen sich die Team-

mitglieder über ihren Arbeitsfortschritt seit dem Vortag informieren. Was sie als nächstes angehen und ob Sie Probleme sehen oder Hilfen benötigen. So bleibt der Projektfortschritt für alle transparent und der Umgang mit Schwierigkeiten kann geteilt werden. Diskussionen und Details werden jedoch hinterher in Einzelgesprächen geklärt.

- **Sprint Rückblick:** Hier wird das Arbeitsergebnis dem Kunden bzw. Auftraggeber vorgestellt und Feedback eingeholt.
- **Sprint Retrospektive:** Hierbei beleuchtet das Team die Zusammenarbeit des vorherigen Sprints. Tabu sind dabei Schuldzuweisungen oder Rechtfertigungen. Das Team klärt, was sich bewährt hat und wie es zukünftig noch effektiver werden kann.

Jedes dieser Meetings hat eine vorgegebene Zeit, die nicht überschritten wird. Das erzieht alle Teammitglieder oder beteiligten Zuhörer sich kurz zu fassen. Alle Meetings sind lösungsorientiert ausgerichtet. Statt ellenlanger Ursachensuche liegt der Fokus immer darauf, was das Team beim nächsten Mal effektiver machen kann. Auftauchende Schwierigkeiten fängt das Team gemeinsam ab und gibt sich gegenseitig Support.

Das halten wir für die stärksten Potenziale von Scrum auch innerhalb von klassisch geführten Teams:

Trauen Sie Ihrem Team etwas zu

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter zu einer selbstständigen Planung und eigen-

Führen im Projekt



ständigen Ausführung von Aufgaben. Verantwortung und Handlungsspielräume erhöhen insbesondere bei sehr versierten Mitarbeitern die Motivation.

Hinterfragen Sie Anforderungen und Aufgaben

Klären Sie genau, was Ihr Auftraggeber und auch Mitarbeiter unter einer Aufgabe versteht. Was genau ist nötig, um eine Anforderung als erledigt zu betrachten? Diese Transparenz sorgt für stabile Ergebnisse, hohe Zufriedenheit und weniger nachträgliche Korrekturen.

Geben Sie Ihrem Team Raum sich auszutauschen

Wer arbeitet aktuell woran? Welche Schwierigkeiten sind aufgetaucht? Welche Unterstützung ist gewünscht?

Mit diesen Fragen innerhalb von Teammeetings erhöhen Sie das Wissen der einzelnen umeinander und sorgen für einen Zuwachs an Lösungskompetenz.

Reflektieren Sie nicht nur Ergebnisse, sondern auch den Weg dahin

Die Reflektion kommt in den meisten Teams zu kurz. Denn neue Aufgaben warten schon. Diese Investition an Zeit haben Sie jedoch schnell wieder raus, weil Sie sich als lernendes Team weiterentwickeln. Zufriedenheitsabfragen oder ein Brainstorming zu Verbesserungspotenzialen kann leicht als fester Bestandteil eines Teammeetings integriert werden. Wählen Sie Abstände nicht zu groß, um das Erlebte aktuell zu halten und den direkten Transfer zu erhöhen.

17

Projektmanagement-Trainings: Erreichen Sie Ihre Projektziele!



Zum Thema Führung finden Sie in unserem Trainingsprogramm verschiedene Schwerpunkte. **Informieren Sie sich gleich hier:** [Zum Seminarplaner](#)

Führen im Projekt



Über KAYENTA® Training und Beratung

Wir sind Ihr kompetenter Partner für die berufliche und persönliche Weiterbildung.

Unser Fokus liegt auf **Projektmanagement- und Soft-Skills-Trainings für Fach- und Führungskräfte**. Als offenes Seminar, individuelle firmeninterne Schulung oder persönliches Einzeltraining/Coaching.

Weiterbildung mit Qualität und Freude

Inspirierend und spannend

Dozieren war gestern. Weiterbildung heißt heute: gemeinsam Neues erarbeiten. Perfekte Mischung aus Vorträgen, Gesprächen und Diskussionen. So macht Lernen Spaß.

Praxisnah und fundiert

Hier nehmen Sie was mit: Unsere Trainings basieren auf dem, was sich in der Praxis bewährt hat. Intensiver Fokus auf die Themen, die Sie als Teilnehmer/in mitbringen. Inspirierende Inhalte.

Solide und intensiv

Sie trainieren echtes, handfestes Know-How zur Unterstützung Ihres Berufsalltags, in kleinen Gruppen mit viel Raum für Ihre persönlichen Fragen. Sich intensiv austauschen. Erfahrungen teilen.

Seit 1989 unterstützt KAYENTA Training und Beratung mit Sitz in Hamburg [mittlere und große Unternehmen](#) aller Branchen in der unternehmensweiten Personalentwicklung. Sie vertrauen auf unser Know-How und die Qualität unserer Trainings.

Wir freuen uns auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Ihnen!

[Nehmen Sie gern Kontakt zu uns auf!](#)

Top-Trainer

Unsere erfahrenen Trainer/innen sind Praktiker und Spezialisten auf Ihrem Fachgebiet. Zugleich verfügen sie über eine mehrjährige Trainingspraxis und eine fundierte Trainerausbildung.

Veranstaltungsorte

Wir trainieren da, wo Sie uns brauchen. Offene Trainings in Hamburg, Berlin, Köln, Frankfurt und München. Oder als individuelles Inhouse-Training direkt bei Ihnen im Unternehmen vor Ort.

1 A Organisation

Ein Rundum-Service ist für uns selbstverständlich. Unsere Teilnehmer betonen die persönliche Betreuung und die reibungslose Organisation.

IMPRESSUM

KAYENTA® Training und Beratung
Abendrothsweg 73 | 20251 Hamburg

Tel.: +49 40 370 80 155

Fax: +49 40 370 80 156

E-Mail: kontakt@kayenta.de

Verantwortlich: Werner Plewa
Sitz der Gesellschaft: Hamburg