

Führungsaufgaben im Kontext des Projektmanagement

Mag. Wolfgang Döring

Es gehört heute zum Standard von Organisationen, neue Entwicklungen zu initiieren und zu realisieren (z. B. Investitionsvorhaben, Prozessgestaltung, Innovation, ...).

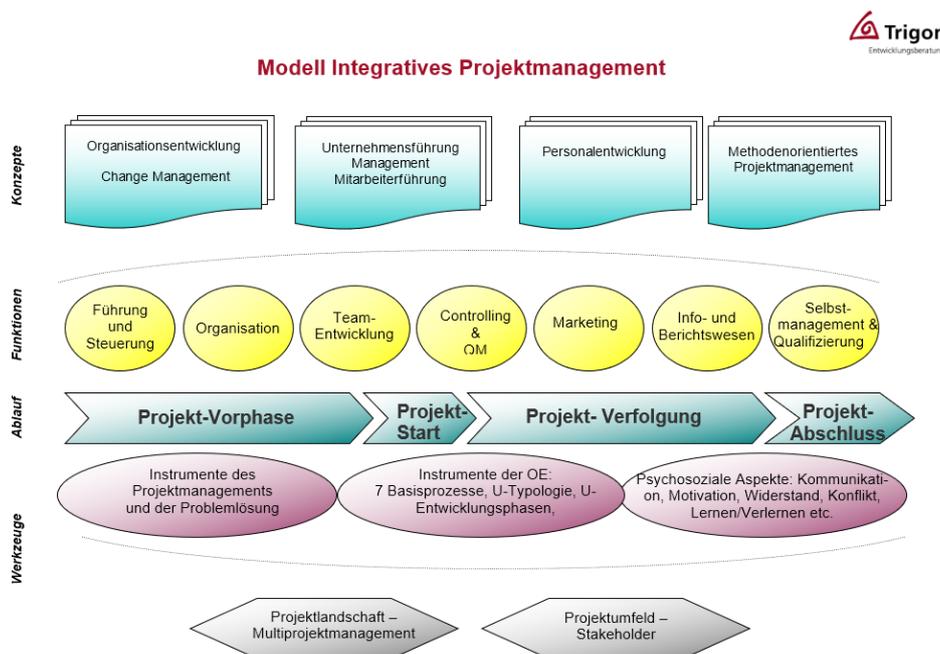
Änderungen in Organisationen waren früher Ausnahmereischeinungen, heute gehören sie zur Regel. Ruhepausen zwischen Reorganisationen verschwinden. Unternehmen sehen sich der Herausforderung gegenüber, den Wandel als **Teil des Systems** zu begreifen und ihn als permanenten Prozess zu gestalten. Es gilt: je höher die Wandlungsfähigkeit, desto besser ist die Wettbewerbs- bzw. Überlebensfähigkeit.

Integratives Projektmanagement ist ein effektiver Ansatz, sowohl laufende Veränderungen als auch Neuentwicklungen erfolgreich zu bewältigen.

Integratives Projektmanagement bedeutet, dass die technisch-instrumentellen, die psychosozialen und die organisations-kulturellen Dimensionen von Projekten gleichwertig und in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit erkannt, beachtet und berücksichtigt werden. Und es bedeutet auch, dass dazu die Ebenen Person – Team – Organisation in ihrem Zusammenhang mit gesehen werden.

Die Arbeit an der Entwicklung und Veränderung von Organisationen bedingt auch, sich selbst zu entwickeln (**Personal Mastery**). Dies setzt voraus, sich selbst wahrzunehmen, die eigenen Ressourcen zu erkennen und eigene Stärken weiter zu entfalten und wirksam werden zu lassen.

Das **Gesamtkonzept des Integrativen Projektmanagement** orientiert sich an den Phasen des Projektverlaufes, den Funktionen in einem Projekt, den methodischen und psycho-sozialen Instrumenten sowie dem Projektumfeld/der Projektlandschaft (Multiprojektmanagement):



Führungskräfte haben in Organisationen folgende Aufgabenstellungen im Kontext des Projektmanagement zu erfüllen:

- Das im Haus implementierte Projektmanagementsystem in den Grundzügen (Projekttypen, methodische Gestaltung und Intentionen) zu kennen
- Den notwendigen gemeinsamen Sprachgebrauch zu kennen und diesen konsequent anzuwenden (z.B.: Klarheit über Notwendigkeit/Sinn und Mindest-Inhalt eines Projektauftrages)
- Konstruktive Unterstützung von strategischen Projekten und deren Zielsetzung um Reibungsverluste zu verringern (Identifikation mit den aktuellen strategischen Projekten des Unternehmens)
- Eine angemessene Relation der Ressourcenwidmung zwischen eigenem Aufgabengebiet und der Zielsetzung von Projekten, die dieses Aufgabenfeld überschneiden oder tangieren, herstellen
- Führung von MitarbeiterInnen, die für Projekte abgestellt sind. (Leistungsbeurteilung, Arbeitseinsatzplanung, % Satz der Abstellung einhalten,...)
- Die Kernaspekte der Rolle des Auftraggebers zu kennen
- Grundsätze der Projektleitungs- und Projektteambesetzung kennen (abhängig vom jeweiligen Projekttyp)
- Nahtstellenpflege zwischen Tagesgeschäft und Projektgeschäft (Ressourcen/ Prioritäten/Konflikte)
- Wirksame Projektsteuerung- und Controllinginstrumente kennen und anwenden
- Feedback-Partner für Projektleitung und Auftraggeber sein

Die Herausforderung einer wirksamen Projektkultur besteht darin, die Haltung der Führungskräfte für die Wechselwirkung Projektmanagement und Tagesgeschäft proaktiv und positiv einzustimmen und das notwendige Mindestwissen zu garantieren.

Der bekannte Spruch „**Projekte sind auch Provokationen des Linienmanagement**“ zeigt, dass eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte neben der Verfolgung der eigenen Aufgaben und Ziele darin besteht, mit beizutragen, dass auftretende Spannungen und Probleme zwischen Projekt und Tagesgeschäft zukunftsorientiert und im ganzheitlichen Unternehmenssinn gelöst werden.