



Wicki, Werner. Bürgisser, Titus (2008). **Praxishandbuch Gesunde Schule.** Gesundheitsförderung verstehen, planen und umsetzen. Bern: Haupt

Auszug Beitrag Silvio Sgier  
**Projektmanagement,**  
Kapitel Projektführung und Projektkultur S. 138-144

### **Projektführung und Projektkultur**

Projekte werden immer von Menschen geplant und durchgeführt. Deshalb haben situative und psychosoziale Prozesse eine große Bedeutung für den Erfolg in der Projektarbeit. Menschliche Einflussfaktoren lassen sich nun einmal nicht in der gleichen Weise programmieren wie ein Rechner. Situatives, umsichtiges Vorgehen aber ermöglicht es, sowohl der Komplexität der Aufgabenstellung als auch den Bedürfnissen der Mitglieder von Projektteams und allen Beteiligten besser gerecht zu werden.

Durch die Zusammenarbeit in einem Projekt entsteht mit der Zeit eine Projektkultur. Gemeint ist damit die Art und Weise, wie in einem Projekt Probleme gelöst werden, wie zusammengearbeitet und wie geführt wird. Projektleiter und Projektleiterinnen prägen durch ihre Werthaltungen und durch die Art der Führung ganz wesentlich die Projektkultur mit.

Vielleicht der wichtigste Erfolgsfaktor im Projektmanagement ist die Information und Kommunikation nach innen wie nach außen. Wichtige Informationen, Prozesse und Entscheidungen sind offen zu kommunizieren und zu dokumentieren.

Was Projekte auszeichnet, ist die fachübergreifende oder abteilungsübergreifende Kooperation. Die Arbeit in Projekten erfordert wirkliche Kooperation und hat damit ein partizipatives Element, das häufig im Widerspruch steht zu gewohnten Denk- und Verhaltensmustern. Ganzheitliches Denken muss gefördert und unterstützt werden. Bestimmte Spielregeln, z.B. die Einhaltung von Zusagen, garantieren Zuverlässigkeit und haben hohe Priorität.

Bei allen Formen des Zusammenlebens und -arbeitens kommt es zu Konflikten. Von Bedeutung ist die Frage, ob Konflikte und Schwierigkeiten als solche wahrgenommen und bearbeitet oder verdrängt werden. Welche Einstellung haben die Beteiligten zu Schwierigkeiten und Konflikten? Wie wird mit Schwierigkeiten, wie mit Konflikten – innerhalb der Projektgruppe, mit Betroffenen, mit dem Auftraggeber – umgegangen? Wie wird mit Macht umgegangen? Wie werden Konflikte gelöst?

*Führung*

Die Stelle der Projektleitung stellt hohe Anforderungen. Ein Projektleiter muss über das entsprechende fachliche Know-how und andererseits über ausgeprägte Fähigkeiten hinsichtlich Menschenführung und Kooperation verfügen. Er muss eine Führungspersönlichkeit sein, beachtliche Managementqualitäten besitzen, über wirtschaftliche und technische Kenntnisse verfügen; er ist Organisator, Führer, Motivator, Trainer, Psychologe, Konfliktmanager und vieles andere mehr in einer Person.

Realistisch betrachtet kann eine Projektleitung niemals all diese Anforderungen in sich vereinen. Wichtig für eine Projektleitung ist aber vor allem die Fähigkeit, im Sinne eines Generalisten zu handeln. Was die Projektleitung auszeichnen muss, ist die Prozesskompetenz. Neigt eine Projektleitung zum Spezialisten, besteht die Gefahr, dass sie sich zu sehr mit den Aufgaben der Projektmitarbeitenden beschäftigt und ihre eigentliche Aufgabe, die Überwachung, Kontrolle und Übersicht über das Projekt vernachlässigt.

Führung beginnt bei der eigenen Person. Das Verhalten von Führungspersonen erfordert Authentizität. Führungspersonen müssen teamfähig und unparteiisch sein. Sie müssen Vertrauen schenken und auf ihre eigenen Möglichkeiten vertrauen können. Sie leben vor, was sie verlangen, und handeln so, wie sie sprechen. Führungspersonen zeigen ihre Persönlichkeit besonders deutlich in ihrer starken, auch emotionalen und klar kommunizierten Beziehung zur Aufgabe.

*Reflexionshilfe: Führung*

Führen heißt, sich als eigenständige Persönlichkeit in der Aufgabe und in der Beziehung zu den Mitarbeitenden zu zeigen.

- Wie sehen Sie das Projekt und welches ist Ihre persönliche Beziehung zu den damit verbundenen Aufgaben?
- Was ist Ihr Anliegen dabei? Welches ist Ihre Motivation? Welchen menschlichen und fachlichen Anforderungen wollen Sie genügen? Was legitimiert Sie zur Projektleitung?
- Wie und wo sehen Sie Ihre eigenen Freiräume? Wie prägen Sie Ihre Projektleitungsaufgabe?

- Welches ist Ihre Beziehung zu Ihnen selber in Ihrer Führungs- und Leitungsposition?
- Stehen Sie zu sich? Zeigen Sie sich so wie Sie sind, wie Sie sein möchten oder wie Sie glauben, sein zu müssen? Was tun Sie für die Entwicklung Ihrer Führungskompetenz? Wenn Sie sich als Vorbild betrachten: Was nehmen Sie wahr?
- Wenn Sie sich an bestimmten Werten orientieren, kennen die Projektteam-Mitglieder und die am Projekt Beteiligten Ihre Werte, Ihre Führungsethik?
- Gehen Sie in der Beziehung zu den Projekt-Beteiligten von dem aus, was ist, oder von dem, was nicht ist, aber sein sollte? Mögen Sie die Menschen, die Sie führen? Wie zeigen Sie das?

#### *Die Zusammensetzung des Projektteams*

Die Frage der Teamzusammensetzung ist eines der elementaren Probleme der Teamarbeit. Ein Team ist schließlich nicht nur ein Team, weil es so genannt wird und damit die Gruppe einen motivierenden Namen trägt, sondern es gilt, ein Team von der Zusammensetzung her sorgfältig zu planen, um es effektiv zu machen. Der Sinn der Teambildung liegt darin, den Gruppeneffekt, das heißt die kumulierten Kompetenzen der einzelnen Mitglieder, zu nutzen. Ebenso wie für die Person des Projektleiters empfiehlt es sich auch für die Mitglieder des Projektteams, qualifizierte Mitarbeitende einzusetzen.

Da Teams in den meisten Fällen gegründet werden, um für Probleme komplexer Art passende Lösungen zu erarbeiten, ergeben sich eine Reihe verschiedener Aufgaben und Funktionen. Dementsprechend müssen in einem Team auch eine Vielfalt verschiedener Arbeitsstile und -präferenzen sowie Denk- und Verhaltensstile vertreten sein. Ein starkes Team braucht verschiedene Typen. Kriterien bilden die Grundlagen für das Aushandeln der Zusammensetzung

*Checkliste Projektteam*

## Kriterien für die Zusammensetzung

- effiziente Gruppengröße: ca. 4-7 Mitglieder; weitere Mitglieder (Fachkompetenzen) können auch punktuell beigezogen werden
- Ausgleich im Kollegium im Hinblick auf die Belastung bezüglich außerunterrichtlicher Tätigkeiten
- Das Projektteam bildet im Kleinen die Organisation ab: Abteilungen, Fachgruppen, Zielgruppen, Vollzeit- und Teilzeitangestellte, Frauen und Männer.
- spezifische Fachkompetenzen
- spezifische Haltungen (Projekt-Befürworter, aber auch -Skeptiker)
- Gewinn der Projektteam-Mitarbeit

*Zwischen Bewahren und Erneuern*

Das Spannungsfeld zwischen bewahrenden und erneuernden, verändernden Kräften in einem Kollegium zeigt sich bei jedem Entwicklungsprozesse und erfordert besondere Aufmerksamkeit.

Widerstand ist eine normale Begleiterscheinung jedes Veränderungsprozesses. Widerstand zwingt zu Denkpausen und zu klärenden Gesprächen und kann zu wichtigen Anpassungen in der Projektsteuerung beitragen. Widerstände können darauf aufmerksam machen, dass Planungsfehler begangen worden oder zumindest im Entstehen begriffen sind. Widerstände zeigen auch, dass bestimmte Haltungen und Positionen nicht oder nicht ausreichend genug zur Sprache gekommen sind. Sie sind ernst zu nehmen. Sie zu ignorieren oder zu verharmlosen, kann massive Konflikte zur Folge haben.

#### Reflexionshilfe: Widerstände

- Wie ist Ihre innere Reaktion auf Widerstände, etwa: ignorieren, Verweigerung, Protest, schweigen, ins Lächerliche ziehen, Vorwürfe, Intrigen?
- Welchen Widerständen begegnen Sie in Ihrer Rolle als Projektleiter/-in?
- Mit welchen Widerständen können Sie gut und angemessen umgehen, welche machen Ihnen Mühe? Worin bestehen die Unterschiede?
- Kennen Sie Ihre eigenen Widerstände? Wie zeigen sich diese, wie machen sich diese bemerkbar? In welchen Situationen?

Widerstand zeigt, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. Denkpausen sind einzuschalten und das gemeinsame Tun – immer wieder – zu reflektieren. Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll bearbeitet werden, das heißt: Druck wegnehmen und dem Widerstand Raum geben, in einen Dialog treten und gemeinsame Absprachen treffen.

#### Hören Sie gut hin:

- Was ist für die Betroffenen, die Widerstand leisten, besonders wichtig?
- Was sind ihre (eigentlichen) Interessen, Bedürfnisse und Anliegen, die dem Widerstand zu Grunde liegen?
- Welche – auch unausgesprochenen – Befürchtungen oder Ängste haben die Betroffenen?
- Was sollte aus der Sicht der Betroffenen verhindert werden?
- Wie könnte das Problem zur Zufriedenheit aller gelöst werden?

Mit Widerständen umzugehen heißt in erster Linie, sie zu akzeptieren. Widerstände sind als konstruktive, sachliche Kritik, als vernünftige Einwände gegen Veränderungen

oder Innovationen zu betrachten oder gegebenenfalls umzudeuten. Widerstände können in die Projekt- und Schulentwicklungsarbeit von vornherein einbezogen werden. Bereits bei der Planung und Entwicklung von Projekten und Prozessen können mögliche Widerstände mitbedacht werden.

Ein hilfreiches Verfahren hierzu ist die Kräftefeldanalyse, die bereits in den 40er Jahren von Kurt Lewin entwickelt wurde:

### Kräftefeldanalyse

Widerstände zum Vornherein einbeziehen

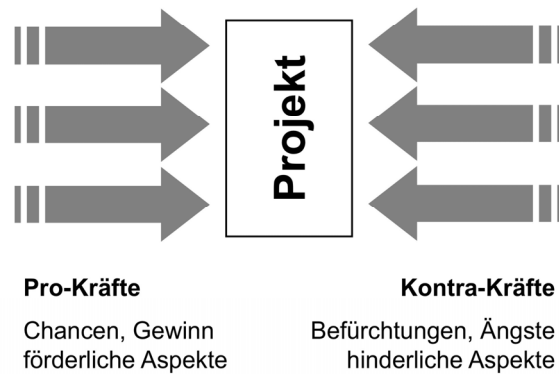


Abb. 5: Kräftefeldanalyse

Mit der Analyse der Pro- und Kontra-Kräfte wird bereits eine Vielzahl möglicher Widerstände in die Planung miteinbezogen. Der potenzielle Widerstand gegen den Wandel wird so sichtbar und gestaltbar. Widerstände werden damit nicht ausgeräumt. Sie werden aber durch diese Haltung nicht nur ernst genommen, sondern als positives Element der Veränderung akzeptiert.