

Der ideale Projektleiter

Markus Maier

Fachgruppe IT-Projektmanagement, 9.7.2010



Open Source IT-Dienstleister

- Vorstellungsübung: Mein Team und ich
- Rang- und Hackordnungen
- Management
- Anforderung an Manager
- Führung und Psychologie
- Fazit

Ethnologisch lassen sich zwei Grundarten von Rangordnungen unterscheiden

- **Hackordnung:** Repressives System, z.B. bei Hühnern. Beruht auf persönlicher Stärke bzw. Unterdrückung
- **Rangordnung:** Vor allem bei in Gruppen lebenden Primaten:
 - Imponiergehabe, Lärm, Ansehen (Schimpansen)
 - Fürsorgliche Dominanz (Mutter-Kind-Beziehung, Beistand)



Bei Menschen häufig Mischformen aus repressiver und fürsorglicher Dominanz. Vorteile für Gruppe:

- Zukünftige Vermeidung Aggression
- Harmonisierung Gruppenleben
- Schutz einzelner durch Protektorat

Unterschied Rangordnung Jungen-Mädchen:

- Bei Jungen nicht Größte und Stärkste, sondern Bestaussehendste, Sportlichste und körperlich Reifste (Entwicklung nach 1 Std. in Ferienlager amerik. Jungen)
- Bei Mädchen dagegen Reifste und Mütterlichste (Entwicklung nach längerer Zeit in Ferienlager amerik. Mädchen)

Interessant: Rangordnungen beziehen sich auf bestimmte Kompetenzbereiche → funktionelle Führung

- Spiel draußen/Spiel drinnen
- Eipo: „Süßkartoffelhauptmann“ (grüner Daumen)
- Feldherr
- Zivilisation: Pilot, Verkehrspolizist, Arzt, Manager



Entwicklung Management

- In 1850ern war Management noch unbekannt, in größeren Unternehmen wie Fabriken lediglich Vorarbeiter
- 1867 war Siemens erstes Produktionsunternehmen, welches einen an einer Universität ausgebildeten Ingenieur einstellte. Friedrich von Hefner-Alteneck baute in 5 Jahren eine Forschungsabteilung auf, andere spezialisierte Abteilungen folgten. Da Wissen stets spezialisiert ist, bringt es an sich selbst nichts hervor. Erst Entwicklung Management hat Wissen von Luxus in wirtschaftliches Kapital verwandelt
- Im 2. WK waren die Deutschen die besseren Strategen (Peter Drucker). Jedoch: Die Vereinigten Staaten stellten lediglich 1/5 der Bevölkerung aller Kriegsteilnehmer, doch sie produzierten mehr Kriegsmaterial als alle anderen Länder zusammen und es gelang ihnen, das Material an die Fronten in China, Russland, Indien, Afrika und Westeuropa zu bringen → Siegeszug Alliierte gleichzeitig Siegeszug des Managements
- Heute ist Management notwendige Grundlage der globalen Wirtschaft und bestimmt soziale und wirtschaftliche Struktur der Industrieländer

Funktion und Aufgabe Management (Peter Drucker):

- *Funktion Management: „Menschen durch gemeinsame Werte, Ziele und Strukturen, durch Aus- und Weiterbildung in die Lage zu versetzen, eine gemeinsame Leistung zu vollbringen und auf Veränderungen zu reagieren.“*
- *„Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen. Es muss ihre Stärken nutzen und ihren Schwächen die Bedeutung nehmen “*



Anforderungen an Manager:

- *„Auf eigentümliche Weise ist die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager – und insbesondere Top-Manager – müssten eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreisträger für Physik und einem Fernseh-Showmaster sein.“*

*(Fredmund Malik:
„Führen leisten leben“)*



Viel wichtiger als Frage „**Was ist eine ideale Führungskraft?**“ ist die Frage „**Was ist eine wirksame Führungskraft?**“. Der Schlüssel dazu liegt in ihrem Handeln, nicht in ihrer Persönlichkeit:

1. Sie folgen bestimmten Regeln bzw. Grundsätzen
2. Sie erfüllen bestimmte Aufgaben mit besonderer Sorgfalt und Gründlichkeit
3. Ausgeprägt methodisch-systematisches Element: handwerkliche Professionalität und der Gebrauch bestimmter Werkzeuge

Manager durch 4 Elemente geprägt:

1. Aufgaben: Für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, Menschen entwickeln...
2. Werkzeuge: Besprechung, Bericht, Arbeitsmethodik...
3. Grundsätze: Resultatorientierung, Vertrauen, Stärken nutzen, positiv Denken
4. Verantwortung

Jim Collins: Der Weg zu den Besten

Untersuchung Top-Unternehmen mit dauerhaften Erfolgen. Wollte ursprünglich Betrachtung Persönlichkeit Manager ausklammern. Dennoch Herausarbeitung einer bestimmten Führungspersönlichkeit, „Level-5-Manager“:

- Bescheidenheit und Zurückhaltung: Erst das Unternehmen, dann das Ego
- Furchtlosigkeit: Konsequente und tw. radikale Lösungen
- Willensstärke: Gibt sich nicht mit Mittelmäßigkeit zufrieden
- „Exzentrizität“
- Strategie: Erst wer, dann was



Bild: Darwin Smith, Kimberly-Clark

Wichtige Prinzipien aus Psychologie:

- **Identifikation:** Einfühlung oder Verinnerlichung von anderen Menschen oder einer Sache (z.B. Projekt). Vorangelegt durch anfängliche Einheit mit Mutter → Überwindung Schwächen des kleinen Ich, allerdings Verzicht auf Individualität
- **Übertragung:** Wiederholung Gefühlsbeziehung aus der Vergangenheit in Verhältnis mit neuen Menschen. In Psychoanalyse bewusste Nutzung des Prinzips, ungelöste Konflikte des Klienten werden wiederbelebt. Häufig prägend für Verhalten gegenüber Vorgesetzten ist Vater-Beziehung → Unterordnung oder Rebellion
- **Gegenübertragung:** Therapeut oder auch Vorgesetzter, der als Leinwand für Übertragung dient, muss aufpassen, dass er nicht ebenfalls seine Beziehungsmuster auf den Klienten überträgt

Zwei grundsätzliche Führungsmöglichkeiten von Teams:

- **Zeitweiser Vorsitz:** Bevollmächtigung durch spezielle Fachkompetenz, „Führung Herde zu Wasserloch“ oder „Bergführer“
- **Leittier-Funktion:** Neben Erfüllung von fachlicher Aufgabe auch Ausübung weiterer Führungsfunktionen, z.B. Sorgen für Sicherheit, Förderung oder Motivation der Teammitglieder, z.B. „Kapitän“

Eigene Rolle des Führenden impliziert zugleich Vorgaben für andere, z.B.:

- Chef benötigt Untergebene, denen er Anweisungen geben kann
- Verkäufer benötigt Kunden, die er informieren und zum Kauf motivieren kann
- Motivator benötigt Publikum, erzeugt im Idealfall Begeisterung
- Lehrer benötigt Schüler, gibt Wissen weiter
- Polizist benötigt Verdächtige, die er kontrollieren kann
- Sklaventreiber benötigt Sklaven, die er antreiben kann

Ihre Metapher oder Rolle?

- Markus Maier
comundus GmbH
m.maier@comundus.com
oder
info@mmg-coaching.de
www.mmg-coaching.de

