

Der geeignete Führungsstil eines Projektleiters in der Forschung und Entwicklung

von Diana Grosse*

* Vortrag, gehalten auf der TIM 2003 am 25. 10. 2003 in München

Gliederung

- A. Einleitung
- B. Definitionen
- C. Führungstheorien
- D. Theoretische Basis
 - 1. Transaktionskostentheorie
 - 2. Motivation durch Erwartung und Anreiz
 - 3. Soziale Identitätstheorie
- E. Hypothesen
- F. Empirische Prüfung
 - 1. Methode
 - 2. Ergebnisse
 - a. Projekterfolg
 - b. Aufgabendelegation
 - c. Kontrolle
 - d. Anreizmaßnahmen
 - e. Führungseigenschaften
 - f. Unterschiede Universitäten - Unternehmen
 - g. Prototypischer Führer
 - h. Unterschiede Ost-, Westdeutschland
 - i. management by objectives
- G. Fazit

A. Einleitung

Als in den 70er Jahren japanische Automobilproduzenten den europäischen Markt eroberten, begannen die deutschen Manager nach den Ursachen zu suchen, die es den Japanern ermöglichen, die Entwicklungszeit für ein neues Auto drastisch zu verkürzen, teilweise um 1,5 Jahre. Einer der Gründe, so lautete die Antwort einer vielbeachteten Studie von Clark und Fujimoto¹ ist, dass die Japaner Teams bilden, die sich ganz auf die Projektaufgabe konzentrieren. Dadurch wird das Problem vermieden, das bei einer funktionalen Abteilungsgliederung entsteht, nämlich dass die Mitarbeiter vorrangig ihr jeweiliges Abteilungsziel verfolgen. Dieses Ziel kann konträr zum Projektziel sein. So ist das Ziel der Stückkostensenkung einer Produktionsabteilung schwer mit dem Ziel der Suche nach neuen Produktionsverfahren zu vereinbaren.

Zur Überwindung dieser Schnittstellenproblematik führen heutzutage die meisten Unternehmen Entwicklungsaufgaben als Projektmanagement durch.

Clark und Fujimoto fanden weiter heraus, dass es entscheidend auf den Projektleiter ankommt, ob ein Projekt erfolgreich durchgeführt wird.

Allerdings umschreiben sie das, was einen erfolgreichen Projektleiter ausmacht, eher allgemein mit: er muss heavy-weight sein, d. h. er kann sich innerhalb der Organisation durchsetzen.² Einen genaueren Aufschluss über die Eigenschaften, über die ein Projektleiter verfügen sollte, kann man der Untersuchung von Keim entnehmen. Sie fand heraus, dass ein Projektleiter, der Organisationsvermögen, Kreativität und Problemlösungskompetenz besitzt, sein Projekt zum Erfolg führen kann. Dagegen sind Erfahrungswissen und Sozialkompetenz weniger wichtig.³

Bei Keim steht der Projektleiter im Mittelpunkt. Da „Führung“ auch das Verhältnis zwischen dem Projektleiter und seinen Mitarbeitern umfasst, haben wir eine Studie durchgeführt, die diesen Aspekt behandelt. Außerdem haben wir die einzelnen Tätigkeiten eines Projektleiters durchleuchtet. Diese Studie, ihre theoretische Basis und empirische Prüfung, werde ich im Folgenden vorstellen.

B. Definitionen

Führung umfasst Handlungen des Entscheidens, des Anweisens und Kontrollierens, des Motivierens und der Initiierung neuer Aufgaben⁴. Diese Tätigkeiten muss auch ein Projektleiter

¹ Clark, K., Fujimoto, T. (1991), S. 78.

² Ebenda, S. 255 f.

³ Keim, G. (1997), S. 183/4.

⁴ Kosiol, E. (1976), S. 100 ff.

ausführen. Aber da er im Rahmen eines neuen, interdisziplinären Projektes führt, muss er die folgenden Führungsfunktionen intensiver als ein Abteilungsleiter wahrnehmen.

Abb. 1: Funktionen eines Projektleiters

<p>Ein Projektleiter muss vor allem</p> <ul style="list-style-type: none"> - eine Koordinationsfunktion: zu anderen Abteilungen, zur Unternehmensführung; - eine Motivationsfunktion: Überwindung von Innovationsbarrieren; - eine Integrationsfunktion zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Disziplinen;

wahrnehmen.

C. Führungstheorien

Bevor ich den in unserer Studie verwandten theoretischen Ansatz beschreibe, stelle ich kurz drei stark diskutierte Führungskonzepte vor.

Bereits Max Weber vertrat die Auffassung, dass sich ein Führer durch besondere Eigenschaften auszeichnet. Sein charismatischer Führer sprengt die stahlharten Gehäuse der Bürokratie, weil er über Leidenschaft, Augenmaß und Verantwortungsbewusstsein verfügt. Diese These, dass ein Führer über besondere Eigenschaften verfügen sollte, versuchten später andere Wissenschaftler zu belegen, indem sie die folgenden Eigenschaften ermittelten, die einen Führer von den Geführten unterscheidet.

Abb. 2: Merkmale von Personen in Führungspositionen

<ol style="list-style-type: none"> 1. Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilkraft) 2. Leistung 3. Verantwortlichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen) 4. Anteilnahme (Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit) 5. Status (sozio-ökonomische Position, Popularität)

Quelle: Stoghill, R. M. (1974)

Allerdings, so betont Stoghill, beeinflusst neben diesen Eigenschaften auch die jeweilige Situation, ob sich ein Mitarbeiter wie ein Führer verhält. Diesem Aspekt versucht die Situationstheorie gerecht zu werden, indem ihre Vertreter, insbesondere Fiedler, typische Situationen definierten und für diese Situationen geeignete Führungsstile entwickelten. Aber da man

keine funktionale Beziehung zwischen Situation und Führungsstil herstellen kann, ist dieser Ansatz nicht generell, sondern nur für spezielle Situationen anwendbar.

Außerdem vernachlässigten sowohl die Eigenschafts- als auch die Situationstheorien einen wichtigen Faktor, nämlich den Mitarbeiter. Dieses Manko beseitigt die Attributionstheorie, die sogar soweit geht, dass nach ihrer Auffassung die Mitarbeiter bestimmen, welcher Leiter erfolgreich ist, nämlich derjenige, den sie als Leiter akzeptieren.⁵ Allerdings fanden die Vertreter der Attributionstheorie selbst heraus, dass die Zuschreibung von Führungseigenschaften durch die Mitarbeiter an der physischen Realität ihre Grenze findet. Ein ständig erfolgloser Projektleiter verliert seine Anhänger⁶. Die Betonung nur eines wichtigen Aspekts, wie es diese drei Theorien tun, ist zu einseitig. Führung muss als ein Prozess der Interaktion zwischen dem Leiter und seinen Mitarbeitern angesehen werden, bei dem sowohl Eigenschaften des Projektleiters und der Mitarbeiter als auch Umweltreize eine Rolle spielen.⁷

Im Folgenden soll das theoretische Fundament und das Führungskonzept, das unserer empirischen Studie zugrunde liegt, dargestellt werden.

D. Theoretische Basis

1. Transaktionskostentheorie

Führung wird als Organisationsform betrachtet, deren Transaktionen: entscheiden, anweisen, kontrollieren, motivieren, initiieren durch ihre Kosten bewertet werden. Es soll die Organisationsform gewählt werden, die mit den niedrigsten Kosten verbunden ist, da sie einen größeren Beitrag zum Rentabilitätsziel leistet.⁸ Als Kosteneinflussfaktoren unterscheidet die Transaktionskostentheorie erstens die Unsicherheit der Umwelt, die sich in der Zahl und der Verschiedenartigkeit der Informationen ausdrückt, die ein Wirtschaftssubjekt bei seinen Entscheidungen verarbeiten muss und zweitens den Grad an Opportunismus, d. h. die Bereitschaft, mit der ein Wirtschaftssubjekt bei seinen Entscheidungen die Interessen seines Partners berücksichtigt. Die Einflussnahme vollzieht sich folgendermaßen: die aus der Umwelt stammenden Informationen werden vom Wirtschaftssubjekt subjektiv bewertet und gehen ein in Entscheidungen, aus denen Handlungen resultieren, mit denen das Wirtschaftssubjekt seinen Nutzen steigern möchte. Die in dieser Studie untersuchten Umweltfaktoren sind die Organisationstypen: Unternehmen und Universität und die Prägung durch den Sozialismus in

⁵ Calder, B. (1977), S. 191 ff.

⁶ Lord, R.; Maher, K. (1990), S. 137.

⁷ Wunderer, R.; Grunwald, W. (1980), S. 146.

⁸ Zum dienenden Charakter der Organisation, s. Gutenberg, E. (1983), S. 236

Ostdeutschland. Als Quelle für Opportunismus wird die Nichtübereinstimmung zwischen den Zielen des Unternehmens und der Mitarbeiter angesehen.

2. Motivation durch Erwartung und Anreiz

Personen- und Umweltkräfte bestimmen das Verhalten eines Menschen wie folgt:

Jeder Mensch besteht aus einem Bündel von Bedürfnissen. Jedes Bedürfnis befindet sich in einem bestimmten Spannungszustand, d. h. es verlangt eine mehr oder weniger starke Befriedigung. Der Mensch in diesem spannungsgeladenen Zustand agiert nun in einer bestimmten Umwelt, d. h. er nimmt Stimuli von außen auf. Diese Stimuli bzw. die Umweltobjekte bewertet er danach, in welchem Maß sie sich zur Befriedigung seiner Bedürfnisse eignen. Aufgrund dieser Bewertung nimmt er dann bestimmte Handlungen vor. Neben dieser Eignung, dieser Valenz, übt die Erwartung, mit einer Handlung das Bedürfnis tatsächlich befriedigen zu können, einen Einfluss auf die Motivation aus. Die Einflussnahme dieser drei Kräfte drückt Lewin durch die folgende Gleichung aus:

Abb. 3: Lewins Verhaltensgleichung

$$\text{Verhalten } V = f(\text{Personenkraft, Umweltkraft}) * \text{Erwartungswahrscheinlichkeit}$$

Als Bedürfnisse werden drei Grundbedürfnisse unterstellt,⁹ die sich im Arbeitsbereich als bestimmte Wünsche äußern, wie z. B die folgenden:

Abb. 4: Die drei Grundbedürfnisse in der Arbeitswelt

Kontrolle der Umwelt	→	Wunsch nach Einkommen
Streben nach sozialem Anschluss	→	gutes Verhältnis zu Kollegen
Streben nach Autonomie	→	Weiterbildung

3. Die soziale Identitätstheorie

Zur Befriedigung seines sozialen Anschlussmotivs schließt ein Mensch sich einer Gruppe an. Indem die Gruppenmitglieder ständig miteinander kommunizieren und interagieren, entsteht ein gemeinsames Gruppenbewusstsein.¹⁰ Zwischen Arbeitskollegen entsteht ein solches Be-

⁹ Deci, E.; Ryan, R. (2000).

¹⁰ Berger, P.; Luckmann, Th. (1980), S. 31 ff.

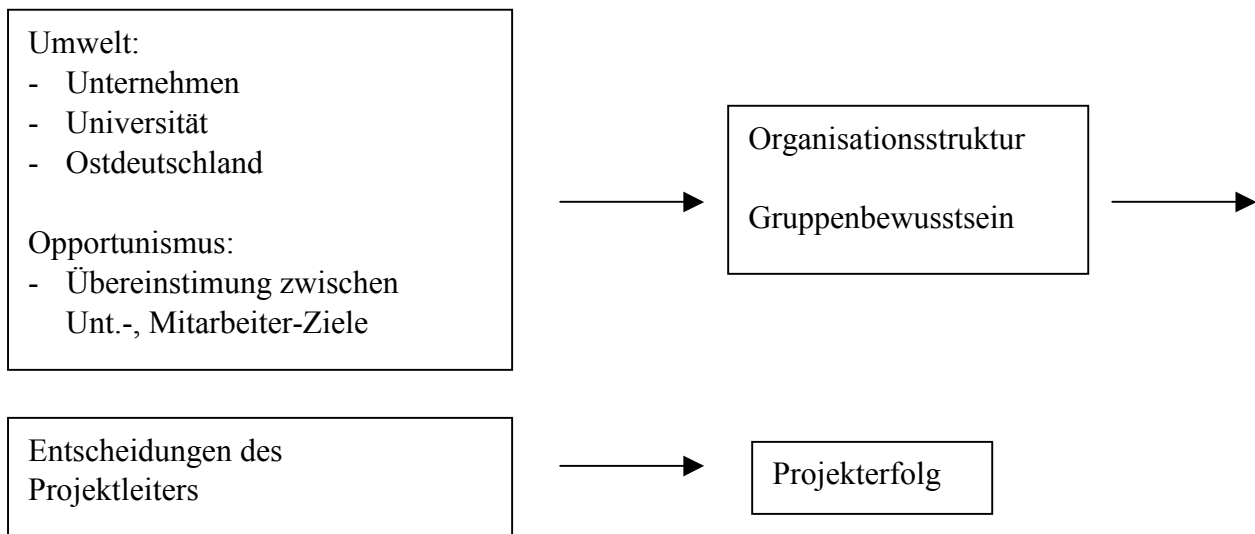
wusstsein durch die tägliche gemeinsame Arbeit. Doch auch ohne ständige soziale Kontakte kann dieses Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen, wenn der Mensch sich mit einer speziellen Gruppe identifiziert. Aufgrund dieser Identifikation sieht sich der Mitarbeiter dann z. B. als Mitglied der FuE-Abteilung seines Unternehmens. Von Tajfel und Turner wurde durch zahlreiche empirische Versuche belegt,¹¹ dass ein solcher Prozess der Identifizierung mit einer Gruppe stattfindet, und dass er dazu führt, dass die Mitglieder dieser Gruppe bevorzugt behandelt werden. Natürlich identifiziert sich ein Mensch nicht nur mit einer, sondern mit mehreren Gruppen. Es hängt von zwei Faktoren ab, welche soziale Gruppe verhaltensbestimmend ist: erstens muss die Gruppe als Einheit wahrgenommen werden und zweitens muss sich die Identifizierung für eine bestimmte Situation eignen. Der FuE-Mitarbeiter wird sich in einer Sitzung mit den Leitern anderer Abteilungen wie ein Repräsentant seiner Abteilung verhalten. Dagegen wird er bei einer Abendeinladung Gespräche über seine Arbeitsprojekte vermeiden, um nicht als Streber verhöhnt zu werden.

Für die Zusammenarbeit in einem Projektteam ist es förderlich, wenn jedes Mitglied sich mit dem Team identifiziert, weil es dann die anderen Mitglieder unterstützt und die Teaminteressen auch gegenüber Externen wahrnimmt.

Da sich jede Gruppe entsprechend ihrer internen Struktur durch typische Verhaltensweisen auszeichnet, wird ein sich mit der Gruppe identifizierendes Mitglied Handlungsmuster zeigen, die diesem Prototyp entsprechen.

In Abbildung 5 wird der in unserer Studie verwandte Wirkungszusammenhang dargestellt:

¹¹ Haslam, S. A. (2001), S. 26 ff.

Abb. 5: Bezugsrahmen

Das Führungskonzept lässt sich so zusammenfassen: Führung besteht aus einer Menge von Transaktionen, die möglichst kostengünstig durchgeführt werden sollen. Der Projektleiter wird diese Transaktionen durchführen, wenn er sich davon eine Befriedigung seiner Bedürfnisse verspricht. Ein gemeinsames Gruppenbewusstsein unterstützt seine Führungstätigkeit.

Die folgenden Hypothesen beschreiben, wie die Organisationsstruktur gestaltet sein sollte, um die Rationalität von Entscheidungen zu erhöhen¹², wenn die Kosteneinflussfaktoren bestimmte Ausprägungen annehmen.

E. Hypothese

1. Hypothese

Bei dynamischer Umwelt und hochmotivierten Mitarbeitern sollte der Projektleiter diejenigen Aufgaben an die Mitarbeiter delegieren, bei denen diese über mehr Wissen verfügen, denn dann werden die Kosten der Informationsbeschaffung verringert.¹³

¹² Rationalität bedeutet die Berücksichtigung von mehr Informationen. Vgl. Simon, H. (1976), S. 79 ff.

¹³ Hier wird das Delegationswertkonzept von Laux zu Grunde gelegt. Vgl. Laux, H.; Liermann, F. (1990), S. 237 ff.

2. Hypothese

Bei dynamischer Umwelt sollte der Projektleiter kontrollieren, indem er den Mitarbeitern nur Ziele vorgibt, es aber ihnen überlässt, den Weg zur Zielrealisation selbst zu bestimmen. Allerdings muss die Zielerreichung laufend kontrolliert werden. Diese Prozesskontrolle wird auch von Hauschildt propagiert.¹⁴

Im Gegensatz dazu wird bei einer Ergebniskontrolle vorab in einem exakten Plan festgelegt, welche Resultate zu welchen Zeitpunkten zu erbringen sind. Für neuartige Projekte wird ein solcher Plan schnell obsolet und bedeutet eine Vergeudung von Planungsressourcen.

3. Hypothese

Vroom hat Lewins Theorien auf die Arbeitswelt übertragen. Die Arbeitsaufgabe wird als Stimulus aufgefasst, der dann handlungsmotivierend wirkt, wenn der Mitarbeiter dadurch eine Befriedigung seiner Bedürfnisse erwartet.¹⁵

Wenn demnach sowohl der Projektleiter als auch die Mitarbeiter mit dem Projekt persönliche Ziele realisieren können, werden Motivationskosten gespart.

4. Hypothese

Laut Allport sind Eigenschaften Fähigkeiten, die einen Menschen in die Lage versetzen, Stimuli aus der Umwelt so zu verarbeiten, dass er daraus konsistente Handlungen ableiten kann.¹⁶

Diese Eigenschaften, die einen Projektleiter zu Führungshandlungen befähigen, sind Wissen, Verantwortungsbewusstsein, Anteilnahme, Selbstvertrauen, Kreativität, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Engagement.

5. Hypothese

Die Organisationsstruktur eines Unternehmens unterscheidet sich von der Organisationsstruktur einer Universität dadurch, dass eine größere Zahl von Hierarchieebenen existiert, dass der Projektleiter einer stärkeren externen Kontrolle unterliegt, und dass er möglicherweise eine andere Ausbildung als seine Mitarbeiter absolviert hat.

Deswegen sollte die Führungsfunktion eines Projektleiters in einem Unternehmen andere Ausprägungen als die eines Projektleiters an einer Universität aufweisen.

¹⁴ Vgl. Hauschildt, J. (1997), S. 346 ff.

¹⁵ Vgl. Heckhausen, H. (1989), S. 182 – 188.

¹⁶ Vgl. Heckhausen, H. (1989), S. 39.

6. Hypothese

Gemäß der Sozialen Identitätstheorie weist jede Gruppe ein prototypisches Verhalten auf. Wenn der Projektleiter genau dieses Verhalten zeigt, dann werden die Teammitglieder ihm folgen, weil sie sich mit ihm identifizieren.¹⁷ Der Projektleiter muss geringere Motivationsanstrengungen unternehmen.

7. Hypothese

Der Sozialismus förderte die Gruppensolidarität. Falls die Prägung heute noch wirkt, dann müsste sich der Projektleiter in ostdeutschen Institutionen vor allem mit dem Team identifizieren, also prototypisches Verhalten zeigen.

8. Hypothese

Ein Projektleiter sollte den Führungsstil des „management by objectives“ anwenden, d. h. zu Beginn legt er die Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern fest. Da er sich so ihr spezifisches Wissen zu Nutze machen kann, spart er Informations-, aber auch Motivationskosten. Zu Projektende führt er aufgabenorientiert, indem er die Einzelbeiträge zusammenfügt. Durch diese zentrale Steuerung können wiederum Informationskosten verringert werden.

F. Empirische Prüfung

1. Methode

Zur Prüfung dieser Hypothesen wurden im Zeitraum zwischen September 2002 und März 2003 50 Interviews von unterschiedlicher Länge und Intensität an Unternehmen und Universitäten sowohl in Ost- als auch in Westdeutschland durchgeführt. Es wurden die Vorgesetzten von Projektleitern befragt, um der Gefahr der subjektiven Selbsttäuschung vorzubeugen.

Sie wurden gebeten, das Führungsverhalten eines Projektleiters für ein konkretes Projekt zu beurteilen. Wenn ihre Angaben mit unseren Hypothesen übereinstimmen, und wenn das Projekt als erfolgreich eingestuft wurde, dann wird dies als ein Hinweis auf die Gültigkeit der Hypothesen gewertet.

¹⁷ Vgl. Hoog, M. (2001).

2. Ergebnisse

a. Projekterfolg

Tab.: 1: Projekterfolg

Erfolgskriterium	Ø-Werte einer Skala
Überschreitung Planzeit	4,5 (1: ja, 6: nein)
Überschreitung Plankosten	5
Wirtschaftliche Erwartungen erfüllt	4 (1: nein, 6: ja)
Technische Erwartungen erfüllt	4

Die Projekte können im Durchschnitt als erfolgreich eingestuft werden, da sie Planvorgaben im Wesentlichen realisieren.

b. Aufgabendelegation (Hypothese 1)

Es wurde uns bestätigt, dass es sich bei den Führungsaufgaben in einem Projekt um die in Tabelle 2 angegebenen handelt. Dabei bedeutet „selbst“, dass die Aufgabe der Projektleiter, ein Lenkungsausschuss oder die Geschäftsführung ausführt, jedenfalls nicht ein Projektmitarbeiter. Es wurde die Angabe gewählt, die am häufigsten in allen Fragebögen gemacht wurde.

Dem Prinzip, Aufgaben in Teilaufgaben zu teilen, um Spezialisierungsvorteile zu realisieren, insbesondere die Führungs- von den Ausführungsaufgaben zu trennen, wird entsprochen, indem dem Projektleiter die folgenden Aufgaben zugewiesen werden.

Tab. 2: Delegation von Projektentscheidungen

		selbst	delegieren
Koord. →	1. Durchführbarkeitsstudie für das Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Vertragsabschluss bei externen Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Konkretisierung und Definition des Projekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koord. →	4. Koord. Festlegung der Anbindung des Projekts an Linienorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. Planung der Projektziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6. Planung der Zeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7. Planung der Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8. Einstellung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mot. →	9. Vereinbarung von Anreizen für Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10. Suche nach Ideen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	11. Bewertung der Ideen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12. Konzepterstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13. Entscheidung: Stop or go	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14. Prototyperstellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15. Abnahme des Prototypen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koord. →	16. Übergabe an Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17. Projektkontrolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koord. →	18. Projekt gegenüber Externen verantworten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19. Endabrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20. Dokumentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sowohl an Unternehmen als auch Universitäten werden die Aufgaben der Ideensuche, der Prototyperstellung, der Übergabe an die Produktion und der Dokumentation den Mitarbeitern übertragen. Dies sind aber genau die Aufgaben, bei denen die Mitarbeiter über mehr Wissen verfügen, weil sie mit der Ausführung von Aufgaben betraut sind.

Da bei Innovationen die Konkretisierung einer Vermutung zu einem entwickelbaren Konzept schwierig ist, muss der Projektleiter an Universitäten bei der Ideensuche mitarbeiten.

c. Kontrolle (Hypothese 2)

Es wurde als eine offene Frage gestellt, in welcher Form die Kontrolle durchgeführt wird. Die Auswertung der verschiedenartigen Antworten ergibt, dass in der Regel eine Prozesskontrolle durchgeführt wird, die folgendermaßen abläuft. Zu bestimmten Zeitpunkten (meist am Wochenbeginn) werden die Teilaufgaben festgelegt und auf die Mitarbeiter verteilt. In regelmäßigen, kurzen Zeitabschnitten überprüft dann der Projektleiter ihre Erledigung. Dabei behält er immer im Auge, inwieweit vorher festgelegte Meilensteinergebnisse erreicht wurden. Zur

Überprüfung bedient sich der Projektleiter seines Fachwissens. Hätte er es auch so gemacht? Nicht dringende, aber interessante Fragen werden in einer Datei gespeichert, um bearbeitet zu werden, falls die Zeit es zulässt.

d. Anreizmaßnahmen

Die folgende Tabelle gibt die Durchschnittswerte der eingesetzten Anreizmaßnahmen wieder.

Tab.: 3: Anreizmaßnahmen für Mitarbeiter

Kategorie	Maßnahmen	Wichtigkeit
Persönliche Entwicklung	- Vortrag über Projekt - Weiterbildung - Interesse	
Materielle Anreize	- Prämie bei Projekterfolg - Gehaltserhöhung	
Sozialstatus	- Beförderung - Anerkennung	
Flexibilität	- Flexible Arbeitszeit - Zeit für eigene Forschung	

Universität ————— Unternehmen - - - - -

Sowohl in Universitäten als auch in Unternehmen werden Anreize gewährt und gelten in beiden Institutionen als wichtig. Allerdings kann die Arbeitszeit eines Unternehmensmitarbeiters weniger flexibel gestaltet werden, weil er seine Arbeiten enger mit anderen abstimmen muss. Auch lässt der härtere Wettbewerbsdruck es nicht zu, dass ihm viel Zeit für eigene Forschung gewährt wird.

Die Anreizmaßnahmen für den Projektleiter wurden durch zwei Fragen ermittelt:

Tab. 4: Anreizmaßnahmen für Projektleiter

<ul style="list-style-type: none"> - Verbleib nach Projektende geplant: Skalenwert 3,5 (1: nein, 6: ja) - karrieremäßige Verbesserung: Skalenwert 3

Dem Projektleiter wird also in Aussicht gestellt, dass er sich mit einem erfolgreichen Projekt verbessern kann. Fest versprochen wird es ihm nicht, da man nicht voraussehen kann, welche Stelle bei Projektende frei ist. Aber die Erfahrung lehrt, dass sich ein erfolgreiches Projekt irgendwie auszahlt, meistens sogar monetär, denn 50 % der Unternehmen und 30 % der Universitäten zahlen eine Prämie.

e. Führungseigenschaften

Die meisten der Befragten stimmten der These zu, dass es Führungseigenschaften gibt, und dass diese wichtig sind. Allerdings unterscheiden sich die Vertreter von Unternehmen und Universitäten in der Rangfolge der Bedeutung, die sie Führungseigenschaften zuweisen.

Tab. 5: Führungseigenschaften

	Unternehmen	Universitäten
Wissen	1.	1.
Kreativität	2.	3.
Engagement	3.	2.
Konfliktfähigkeit	4.	6.
Verantwortungsbewusstsein	5.	4.
Anteilnahme	6.	7.
Selbstvertrauen	7.	5.
Durchsetzungsvermögen gegenüber den Abteilungsleitern	8.	8.
Berufserfahrung	Skalenwert 4,5 (1: wenig, 6: hoch)	
Erfahrung im Unternehmen	Skalenwert 4,7 (1: wenig, 6: hoch)	

Neben dem fachlichen Wissen sollte ein Projektleiter auch über Erfahrung verfügen.

f. Unterschiede Universitäten – Unternehmen

Wie man den Antworten auf die obigen Fragen entnehmen kann, treten Unterschiede zwischen beiden Institutionen in der Ausübung der Projektleiterfunktion auf, allerdings nur in geringem Ausmaß. Die Erklärung dafür ist, dass wir neben Universitäten auch Forschungsinstitute befragt haben, und dass in beiden Institutionen die Forschung in Form von Drittmittelprojekten organisiert wird, die unter ähnlichen Bedingungen wie ein Unternehmensprojekt durchgeführt werden muss.

g. Prototypischer Führer

Der als wünschenswert erachtete Grad der Übereinstimmung zwischen Leiter und Mitarbeiter wurde durch zwei Fragen erfasst:

Tab. 6: Gruppenidentifikation

<p>1. Wie wichtig ist es, dass dem Projektleiter durch seine Mitarbeiter Führungseigenschaften zugeschrieben werden? Skalenwert 4,5¹ (1: unwichtig, 6: wichtig)</p> <p>1) Mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % liegt der Mittelwert der Grundgesamtheit in dem Konfidenzintervall (4,2; 4,8)</p> <p>2. Wessen Interessen sollte der Projektleiter verstärkt vertreten? 3,5² (1: Team, 6: Institution).</p> <p>2) Konfidenzintervall bei 95 % Wahrscheinlichkeit (3,1; 3,9)</p>

Die Befragten erachten es wünschenswert, dass eine „innere“ Übereinstimmung zwischen dem Projektleiter und seinen Mitarbeitern besteht. Aber so weit gehen sie nicht, dass eine volle Identifikation mit dem Team stattfinden sollte. Mit mindestens einem Drittel seiner Kraft sollte der Projektleiter die Interessen seines Unternehmens vertreten. Anderenfalls bestünde die Gefahr, dass sich der Projektleiter samt seinem Team von der Außenwelt abschottet, eine Gefahr, die als relativ groß eingeschätzt wurde. Allerdings ist der Projektleiter überfordert, wenn er allein sich der Tendenz des Teams, seine Interessen in den Vordergrund zu rücken, entgegenstellen muss. Dazu braucht er die Unterstützung durch einen Lenkungsausschuss oder einen Auftraggeber, der laufend das Projekt begleitet. Ein Auswechseln von Mitarbeitern wird dagegen nicht als wünschenswert erachtet.

Eine Bestätigung lässt sich auch den Ausführungen von Chester Barnard über den Code, dem ein Projektleiter folgen sollte, entnehmen: „the manager should conform to the code of the informal executive organization, which should be that of a gentleman as its members understood it.“ Immerhin der eines Gentleman ...

h. Unterschiede Ost-, Westdeutschland

Es konnte kein Unterschied zwischen den Anforderungen an einen Projektleiter in Ost- und Westdeutschland festgestellt werden. In den Gesprächen in westdeutschen Institutionen wurde immer betont, dass die ostdeutschen Fachkräfte, die dort arbeiten, sich weitestgehend assimiliert hätten.

i. management by objectives

In modifizierter Form wird der Führungsstil des “management by objectives” praktiziert. Alle Institutionen messen der Vereinbarung von Zielen, sowohl von Projekt- als auch persönlichen Zielen, mit den Mitarbeitern eine große Bedeutung bei. Und am Projektende kontrolliert der Projektleiter die Erfüllung der Aufgaben. Aber von einem Wechsel des Führungsstils kann nicht gesprochen werden.

G. Fazit

Zwar unterstützen die Interviewergebnisse die meisten unserer Hypothesen, aber auf Grund der geringen Datenbasis kann man sie nicht als bestätigt ansehen. Deswegen ist es gut, wenn man auf eine andere Quelle zurückgreifen kann, nämlich auf die in einem langen Berufsleben gewonnenen Erfahrungen von Chester Barnard. In seinem Buch „The Functions of the Executive“ schreibt Barnard, dass bestimmte Eigenschaften einem Manager die Durchführung seiner Führungsaufgaben erleichtern und ihm so die dringend erforderliche Anerkennung durch die Mitarbeiter sichern. Aber für am wichtigsten erachtet er, dass ein Leiter über Verantwortungsbewusstsein verfügt: „responsibility is the power of a particular private code of morals to control the conduct of the individual in the presence of strong contrary desires or impulses.“¹⁸ Frei übersetzt heißt das: der Leiter muss zuverlässig und berechenbar sein. Ob ihm damit Erfolg beschieden ist, lässt sich nicht vorhersagen, denn nach Gutenberg gibt es ein der wissenschaftlichen Analyse nicht zugängliches “subjektives Moment”, das bewirkt, dass der eine Leiter bei gleicher Ausgangslage die richtige, der andere die falsche Entscheidung trifft.¹⁹

¹⁸ Barnard, Ch. (1968), S. 263.

¹⁹ Gutenberg, E. (1983), S. 131.

Literatur

- Barnard, Ch. (1968): *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.
- Berger, P.; Luckmann, Th. (1989): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, Frankfurt am Main 1969.
- Calder, B. J. (1977): *An Attribution Theory of Leadership*, in: Staw, B. M.; Salancik, G. R.: *New Directions in Organizational Behaviour*, Chicago, S. 179 – 204.
- Clark, K.; Fujimoto, T. (1991): *Product Development Performance*, Boston, Mass.
- Deci, E.; Ryan, R. (2000): *The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*, in: *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227 – 268.
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der BWL, Erster Band*, Berlin, Heidelberg, N. Y.
- Haslam, S. Alexander (201): *Psychology in Organizations*, London.
- Hauschildt, J. (1997): *Innovationsmanagement*, München.
- Heckhausen, H. (1989) *Motivation und Handeln*, Berlin u. a.
- Hoog, M. A. (2001): *A Social Identity Theory of Leadership*, in: *Personality and Social Psychology Review*, 5, 3, 184 – 200.
- Keim, G. (1997): *Projektleiter in der industriellen Forschung und Entwicklung*, Wiesbaden.
- Kosiol, E. (1976): *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden.
- Laux, H.; Liermann, F. (1990): *Grundlagen der Organisation*, Berlin u. a.
- Lord, R.; Maher, K. (1990): *Perceptions of Leadership and Their Implications in Organizations*, in: Carroll, J. S. (ed.): *Applied Social Psychology and Organizational Setting*, Hillsdale, New Jersey, S. 129 – 154.
- Oakes, P. (1987): *The Salience of Social Categories*, in: Turner, M. A. u. a.: *Rediscovering the social group*, Oxford, S. 117 – 141.
- Simon, H. A. (1976): *Administrative Behavior*, N. Y., London, 1976.
- Wunderer, R.; Grunwald, W. (1989): *Führungslehre, Bd. I*, Berlin, N. Y.