

# Führung durch Freiberufler: Wissen, Können und Wollen

Nicht selten agieren Freiberufler als Verantwortliche in oder für Projekte. Welches Verständnis und welches Skill Set dazu gehören, skizziert Uwe Kiser, selbständiger Unternehmensberater, zertifizierter Projektmanager und IT Freelancer des Jahres 2007.



## Einsatz

### bestmöglich vorbereiten

Bereits bei der Projektanbahnung werden entscheidende Weichen für das Projekt gestellt. Werden in dieser Phase wichtige Faktoren übersehen, potenzieren sich die Folgeprobleme im Projektverlauf. Der Freiberufler muss sehr früh beurteilen können, um welche Aufgabe es sich handelt: „Was ist mein Auftrag?“. Die Erwar-

den und ITIL können sich Freiberufler optimal auf diese Aufgaben vorbereiten. Neben den fachlichen Kenntnissen und methodischen Erfahrungen spielen auch die Soft Skills eine entscheidende Rolle. Daher sollte sich der Freiberufler zusätzlich mit Themen wie Teamführung, Konfliktmanagement oder Emotionale Intelligenz auseinandersetzen.

## Verhalten und Leitung in Projekten

Wichtig ist, dass der Freiberufler eine wahrnehmende und annehmende Haltung einnimmt. Durch zielgerichtete Fragen sollte zuerst Klarheit in den Themen geschaffen werden, bevor über Lösungen diskutiert wird. Der größte Nutzen kann erzielt werden, wenn das Team in die Lage versetzt wird die Lösung selbst zu erarbeiten und umzusetzen. Der Freiberufler kann hierbei die Rolle eines systemischen Begleiters einnehmen, der mit einem Bergführer im Hochgebirge vergleichbar ist. Der Bergführer kennt die verschiedenen Wege (Alternativen) und hat die erforderlichen Erfahrungen (Fachwissen, Methoden). Bei Bedarf wechselt er in die Rolle des Lehrenden und hilft dem Team fach-

lich und methodisch. Das Team muss aber lernen den Weg der Umsetzung selbständig zu gehen, bis alle Etappen (Arbeitspakete/Meilensteine) erreicht werden. Es bringt nichts, wenn einzelne Teammitglieder zurück fallen oder sich verlaufen, während der Bergführer und andere Teammitglieder bereits am Gipfelaufstieg arbeiten. Workshops werden ineffizient, wenn nicht darauf geachtet wird, dass alle Aufgaben verstanden wurden und die festgelegte Route (Vorgehensweise) aus Überzeugung im Idealfall mit Begeisterung gegangen wird. Die Überwachung von Arbeitspaketen und Budgets kann mit gängigen Projektcontrolling-Methoden und Tools erfolgen. Der Freiberufler nimmt hierbei die klassische Projektleiterrolle ein.

## Erfolgreiche Kooperation und Kommunikation

Der Freiberufler sollte eine Atmosphäre schaffen, in der die Teammitglieder so sein dürfen, wie sie sind. Widerstände und Störungen sollen möglich sein und können als wertvoller Beitrag für die Lösungsfindung angesehen werden. Meist kann die Arbeit an einem Sachthema nach einer konstruktiven Auseinandersetzung

tungshaltung des Kunden sollte der Freiberufler ganz am Anfang klären. Je nach Komplexität der Aufgabenstellung kann zunächst eine Vorphase durchgeführt werden, um Projektziele und Projektumfang herauszuarbeiten. Möchte der Kunde die Führung des Projekts an den Freiberufler übertragen, sollte immer auch ein Kundenprojektleiter bestimmt werden. Dieser ist verantwortlich für die interne Kommunikation, das Projektmarketing und die Organisation von Managementmeetings. Der Freiberufler unterstützt ihn bei diesen Aufgaben. Mit Zertifizierungen in Projektmanagementmetho-

Uwe Kiser, selbständiger Unternehmensberater, zertifizierter Projektmanager und IT-Freelancer des Jahres 2007: „Verständnis der Grundmuster menschlichen Verhaltens und die Kenntnis von Gruppen- und Leitungsprozessen sind für den Freiberufler genauso wichtig wie eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber den Menschen.“

mit ausgesprochenen Widerständen oder Bedenken zielgerichtet fortgesetzt werden.

Latente Ablehnungen durch Teammitglieder oder das Umfeld stellen ein hohes Risiko für den weiteren Projektverlauf dar. Daher sind das Verständnis der Grundmuster menschlichen Verhaltens und die Kenntnis von Gruppen- und Leitungsprozessen für den Freiberufler genauso wichtig wie eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber den Menschen, mit denen er zusammen arbeitet. Eine interessante Methode in diesem Zusammenhang ist die Themenzentrierte Interaktion (TZI) von Ruth Cohn. Die Interaktion bezieht sich auf das wechselseitige Aufeinandereinfließen von Akteuren oder Systemen. Die Methode beschreibt Grundsätze zum Kooperations- und Kommunikationsstil in Gruppen. Nach dem TZI-Modell besteht die Interaktion aus vier Faktoren, wie sie die Abbildung darstellt.

Die verfügbaren Methoden in den Bereichen Sozialkompetenz und Projektmanagement sind eine gute Orientierungshilfe bei der Projektarbeit. Als Dogma manifestieren sollte der Freiberufler diese allerdings nicht. In vielen Fällen reicht der gesunde Menschenverstand.

### Mehrwert des Freiberuflers für Kunden

Mit dem Einsatz eines Freiberuflers hat der Kunde den Vorteil, dass er ohne zeit- und kostenintensive Personalsuche exzellentes und passgenaues Know-how bekommen kann. Der Freiberufler konzentriert sich zu 100 % auf die Projektaufgabe und wird



Nach dem TZI-Modell besteht die Interaktion in Gruppen aus vier Faktoren.

das Unternehmen nach Abschluss des Projekts wieder verlassen. Er gehört disziplinarisch keiner Organisationseinheit an und hat ausschließlich fachliche und methodische Verantwortung. Für den Kunden hat dies den Vorteil, dass die eigenen Mitarbeiter zumindest einen Teil der Arbeitszeit in ihrer Linienfunktion verbleiben.

Bei mittel- und langfristigen Projekten können sich organisatorische Rahmenbedingungen ändern und neue Perspektiven in der Linie entstehen. Wie Mitarbeiter nach Projektabschluss dann wieder in die Linie zurückkehren, ist oft ungewiss. Treten fachliche Probleme oder emotionale Konflikte im Projekt auf, kann der Freiberufler aufgrund seiner Rolle eine differenzierte, objektive und ggf. neutrale Haltung einnehmen. Bei kurzfristigen Projekten lohnt es sich oft nicht, Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft herauszuziehen. Durch den Einsatz eines Freiberuflers als verantwortlichen Projektleiter kann der zuständige Kundenmitarbeiter mit einem

Parttime-Einsatz wesentlichen Einfluss auf den Projektverlauf nehmen, ohne dass er sich um die Details des Projektmanagements und der Teamführung kümmern muss.

### Marketing und Vertrieb der Führungskraft Freelancer

Wichtig ist, dass der Freiberufler sein Portfolio klar definiert und sich entscheidet, ob er neben seinen fachlichen Dienstleistungen auch zusätzlich die Übernahme von Führungsaufgaben anbieten will. Er sollte prüfen, ob seine Qualifikation und Erfahrung ausreicht. Ein Internetauftritt mit einem eigenen Corporate Design, Logo sowie eigene Flyer und Anzeigen in Fachzeitschriften unterstreichen die Ernsthaftigkeit und Professionalität seines Angebots ebenso wie ein gut strukturiertes und aussagefähiges Profil.

#### Links

[www.kiser.de](http://www.kiser.de)

[www.ruth-cohn-institute.org](http://www.ruth-cohn-institute.org)

**ICH:** Welche Haltung habe ich zum Sachthema und den Teammitgliedern?

**WIR:** Wie stehen die Teammitglieder zum Sachthema, zu den anderen Teammitgliedern und zum Leiter des Teams?

**ES:** beschreibt das Sachthema und die Projektziele.

**GLOBE:** Wie beeinflusst das Umfeld (Organisation, Gesetze, Politik, Kultur etc.) die Auftragsausführung und das Team?