

Checkliste: Arbeitspakete richtig übergeben

1. Analyse der Aufgabenseite

Arbeitspakete zu übergeben heißt, den Projektmitarbeiter mit allen **notwendigen** Informationen auszustatten und ihm gleichzeitig **maximal möglichen Freiraum** einzuräumen.

Die folgenden Fragen bilden ein Orientierungsraster für die Analyse der Aufgabenseite. In welcher Detailtiefe das mit dem jeweiligen Projektmitarbeiter besprochen wird, hängt von dessen Kompetenz und Motivation ab.

Inhalt: **WAS** soll getan werden?

- a. Was ist überhaupt alles zu tun?
- b. Welche Teilaufgaben sind im Einzelnen zu erledigen
- c. Welches Ergebnis wird angestrebt?
- d. Welche Qualitätsmerkmale muss das Ergebnis erfüllen?
- e. Welche Sollabweichung ist akzeptabel?
- f. Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?

Person: **WER** soll es tun?

- a. Wer ist am besten geeignet?
- b. Wer soll außerdem mitwirken?

Motivation: **WARUM** soll es gemacht werden?

- a. Welchem Zweck dient die Aufgabe?
- b. Was passiert, wenn sie nicht erfüllt wird?

Umgang, Details: **WIE** soll es erledigt werden?

- a. Wie soll im Einzelnen vorgegangen werden?
- b. Welche Verfahren sollten angewendet werden?
- c. Welche Richtlinien sind zu beachten?
- d. Welche Stellen / Abteilungen sind zu informieren?
- e. Welche Kosten dürfen entstehen?

Arbeitsmittel: **WOMIT** soll es erledigt werden?

- a. Welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden?
- b. Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet sein?
- c. Welche Unterlagen werden benötigt?

Termine: **WANN** soll es erledigt sein?

- a. Wann soll/muss mit der Arbeit begonnen werden?
- b. Wann soll /muss die Arbeit abgeschlossen sein?
- c. Welche Zwischentermine sind einzuhalten?
- d. Wann will ich über den Fortschritt informiert werden?
- e. Wann muss ich kontrollieren, um ggf. einzugreifen?

Checkliste: Arbeitspakete richtig übergeben

2. Gesprächsschritte

Gesprächsschritte	Was ist zu tun?
1. Kontakt	persönliche Kontaktebene schaffen, Vertrauensbasis herstellen bzw. aktivieren
2. Anlass (Länge: max. 2 Minuten)	Das Arbeitspaket im Überblick (!) darstellen und mit Bezug zu den Projektzielen kurz (!) begründen. Überleitung zum Mitarbeiter: "Wie weit ist Ihnen die Aufgabe schon klar? Was müssen Sie noch wissen, um sie für sich richtig beurteilen zu können?"
3. Aufgabenklärung (interaktiv)	Mitarbeiter: erläutert / interpretiert das Arbeitspaket, so wie er es verstanden hat und stellt Fragen, wo ihm Informationen fehlen. Projektleiter: greift die Impulse des Mitarbeiters auf und gibt er- gänzende Informationen, korrigiert Einordnungen, gibt Hilfestellun- gen, ermutigt ... Vorteil: Projektleiter erfährt, was der Mitarbeiter schon verstanden hat, wie er das Arbeitspaket einordnet, ob er es sich zutraut und kann ganz gezielt das richtige Verständnis sichern.
4. Zusammenfassung (interaktiv)	Mitarbeiter: Fasst die von ihm zu erledigenden Arbeiten zusam- men Projektleiter: Ergänzt bzw. korrigiert (nur wenn erforderlich. Achtung: Nicht noch einmal wiederholen, weil zwar alles gesagt ist, aber noch nicht von jedem!)
5. Abschluss (Projektleiter)	Projektleiter: Termine für Zwischenberichte, Vorgehensweise bei Abweichungen vom geplanten Prozess, Prozedere zum Nachhal- ten und Kontrollieren Volles Vertrauen in den Mitarbeiter zum Ausdruck bringen.

Checkliste: Arbeitspakete richtig übergeben

3. Grundlegende Gesprächsstile und ihre Wirkung in Gesprächen

Es gibt zwei entgegengesetzte Gesprächsstile:

Gesprächsstil		konkrete Verhaltensweisen
Schieben / Push	=	<ul style="list-style-type: none">• Informationen eingeben• Bewertungen vornehmen und begründen• Forderungen aufstellen und begründen• Ratschläge geben• Anweisungen geben
Ziehen / Pull	=	<ul style="list-style-type: none">• Startimpuls setzen• offene Fragen stellen• mit weiteren Sachimpulsen aktivieren• umfassende Verstärker (vom offenen Blickkontakt, über aktivierendes Kopfnicken bis zu verständnissichernden Kurzwiederholungen)• Zuhören !!!

Schieben (Push)

Übt Druck aus, fordert zum Gegendruck oder zum Setzen eigener "Duftmarken" heraus. Bei kritischen Punkten schaltet der Gesprächspartner schnell auf Abwehr und Widerstand. Eine Öffnung des Gegenübers für das Problem entsteht mit großer Wahrscheinlichkeit nicht.

Ziehen (Pull)

Lässt dem anderen stets einen größeren Freiraum. Der Gesprächspartner bestimmt, wie er auf eine Frage antwortet oder wie er auf einen Impuls reagiert. Die Bereitschaft auch bei kritischen Themen mitzuarbeiten, ist dadurch wesentlich größer.

Die positiven Seiten des Ziehens funktionieren nicht, wenn das Gespräch in ein "Verhör" umschlägt.

Der Nutzen des "Pull" lässt sich nur erschließen, wenn extrem gut zugehört wird. Insbesondere gilt es die Stellen zu erkennen, in denen vermutlich weiterer Klärungsbedarf herrscht (Steuerung des weiteren Ziehens). Weiterer Klärungsbedarf ("weiche Stellen") wird meist durch sog. Weichmacher ("im Prinzip", "meistens", "eigentlich", usw.) angezeigt.