ProjektMagazin
Das Fachportal für Projektmanagement

Spotlight

Führung zwischen Agilität und Autorität

Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de
Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen
Tel: +49 89 2420798-0
Fax: +49 89 2420798-8

Führung zwischen Agilität und Autorität

Sie leiten ein heterogenes oder agiles Team und merken, dass Sie bisherige Führungsgrundsätze überdenken müssen? In diesem Spotlight erfahren Sie, wie Sie mit dem Wandel zur Agilität und mit Diversity in Ihrem Team umgehen können. Sie erhalten Unterstützung beim Thema Delegieren oder wenn Sie sich mit widersprüchlichen Führungszielen konfrontiert sehen. Außerdem zeigen Ihnen unsere Autoren mit direkt einsetzbaren Tipps, wie Sie wertschätzend führen sowie für Verbindlichkeit und ein gemeinsames Verständnis im Projektteam sorgen.

Inhalt

Führung neu denken

1. Mit Komplexität und Dynamik besser umgehen
   Warum wir ein neues Verständnis von Projektmanagement brauchen ..... Seite 4
2. Erfahrungsbericht der Deutschen Telekom
   Agile Transition – Führung im Wandel, Teil 1: Die neue Rolle der Führungskraft ..... Seite 18
3. Erfahrungsbericht der Deutschen Telekom
   Agile Transition – Führung im Wandel, Teil 2: Die ersten Schritte in die agile Welt ..... Seite 26
4. Resilient trotz Rollenvielfalt
   Der Projektleiter als "Fels in der Brandung" ..... Seite 34

Vielfalt als Führungskultur

5. Führung im internationalen Projektteam
   So lösen Sie interkulturelle Konflikte ..... Seite 50
6. Berufseinsteiger und junge Mitarbeiter in Projekten
   "Pflegehinweise" für eine leistungsstarke Generation ..... Seite 57
7. Weder "Zicke" noch "braves Mädchen"
   Mit Mut, Intuition und Schlagfertigkeit zur erfolgreichen Projektleiterin ..... Seite 67
8. Verschiedenheit als Bereicherung wahrnehmen
   Hochbegabte und Normalos – im Team unschlagbar ..... Seite 78

Führung wagen

9. Führung außerhalb der Linie
   Autorität – mehr als nur ein Schlagwort, Teil 1: Warum persönliche Autorität wichtig ist ..... Seite 92
10. Führung außerhalb der Linie
   Autorität – mehr als nur ein Schlagwort, Teil 2: Autorität gewinnen und behalten ..... Seite 100
11. Die eigene Position finden
   Spannungsfelder der Projektführung gekonnt ausbalancieren ..... Seite 110
12. Visuelles Delegieren mit dem Authority Board ..... Seite 121

Führen als Dienstleistung

13. Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern
   Hilfe nie – Unterstützung immer! ..... Seite 124

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

14. Teamführung
Befehlen Sie nicht, begründen Sie! ..... Seite 131

15. Eine Frage der Haltung
Mit Wertschätzung die Teamleistung erhöhen ..... Seite 135

16. Alle ziehen an einem Strang
So erreichen Sie ein gemeinsames Verständnis im Projektteam ..... Seite 144

17. Wie die Projektleitung für mehr Verbindlichkeit sorgen kann ..... Seite 150

Anhang: Arbeitshilfen

Checkliste: So erreichen Sie ein gemeinsames Verständnis im Projektteam ..... Artikel 16, S. 144

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Meinung

Mit Komplexität und Dynamik besser umgehen

Warum wir ein neues Verständnis von Projektmanagement brauchen

Eigentlich war das Projekt perfekt gelaufen: Es ging um die Integration externer Unternehmensteile, die in einem sehr kleinen Kreis von Vertrauten hinter verschlossenen Türen durchgeführt wurde. Der Vorstand hatte den Projektmitarbeitern die Bedeutung dieses strategischen Projekts klar gemacht, wodurch Planungstermine und Meilensteine immer gehalten werden konnten. Der beteiligte Rechtsanwalt bewertete die juristische Seite und führte diskret die notwendigen Gespräche mit der Mitarbeiter-Vertretung. Der Projektleiter nutzte PM-Standards, achtete auf deren Einhaltung und berichtete anhand zweiwöchiger Ampel-Reports über den Projektfortschritt. Externe Berater entwickelten das Konzept mit und sicherten es ab.

Autor

Olaf Ihlow

Dipl.-Ing. für Informatik, ausgebildeter systemischer Coach und Teamentwickler, leitet und begleitet Projekte und fungiert als Moderator in Konflikten

Kontakt: olaf.ihlow@skope.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Ohne vorherige Gerüchte wurde die Neuerung als großartige Innovation in einer Pressemitteilung publiziert. Quasi zeitgleich wurde die neue Organisationsstruktur mit neuen Prozessen und Verantwortlichen verkündet, die sofort wirksam war. Das anschließende Implementierungs-Projekt führte die IT-Systeme zusammen und synchronisierte die Finanzbereiche. Das Projekt war genau zum geplanten Zeitpunkt abgeschlossen und wurde gefeiert.

Doch zwei Jahre später war in der Gesamtorganisation eine negative Entwicklung spürbar: In einer Phase, in der die Organisation die Auswirkungen des erwähnten Projekts eigentlich hätte verdauen sollen, bewegten sich wesentliche Kennzahlen der Firma nach unten. Befragungen zur Kundenzufriedenheit zeigten eine negative Tendenz, genauso wie die "Time-to-market", nach der gemessen wird, wie schnell neue Produkte im Markt positioniert werden können. Insgesamt war die Stimmung in der Belegschaft zwar gut, aber neue Mitarbeiter wurden zunehmend schlechter integriert und die Laufzeit von Prozessen verlängerte sich.

Was war geschehen?

Dieses Projekt war nach allen Regeln der (konventionellen) PM-Kunst durchgeführt worden – nur hatte man den "menschlichen Faktor" völlig außer Acht gelassen. Eine stringente Projektplanung, eine gute Steuerung der Verantwortlichen und Verantwortlichkeiten im Projekt sind natürlich gut. Aber immer wenn Menschen von einem Projekt stark betroffen sind, müssen sie auch ihre Beachtung in der Konzeption, den verschiedenen Interaktionen und der Kommunikation des Projekts bekommen.

Wie eine Analyse zeigte, lebten viele Mitarbeiter noch in der alten Struktur. Wenn es etwas zu tun gab oder wenn eine Entscheidung anstand, wurden die Menschen angesprochen, die man schon immer angesprochen hatte.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Neue Prozesse und Verantwortlichkeiten hin oder her: Erfahrene Mitarbeiter wissen, wie sie ihre Aufgaben lösen können. Und sie tun das in den alten Strukturen.

Wie ging es weiter?

Der Vorstand initiierte das Nachfolge-Projekt "Fusion nach Innen", um nachzuholen, was versäumt worden war. Dieses Projekt wurde auf die starke Einbindung der Mitarbeiter ausgerichtet. Eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung sorgte dafür, gezielt nach gefühlten Missständen in der derzeitigen Organisation zu fragen. Schrittweise wurden Meinungsträger, Führungskräfte und Betroffene an das Projekt herangeführt. Probleme wurden nicht "schöngeredet", sondern aktiv benannt und bearbeitet. In mehreren Großgruppen-Veranstaltungen, die eine sehr erfahrene Kollegin und ich moderierten, bekamen alle Mitarbeiter die Gelegenheit, sich aktiv am Prozess zu beteiligen. Externe Coaches betreuten besonders betroffene Führungskräfte und deren Teams.

Nach weiteren neun Monaten war die Integration endlich vollzogen. Mitarbeiter begannen, wieder stolz auf ihr Unternehmen zu sein und akzeptierten die Veränderungen, weil sie die Chance hatten, sie selbst mit zu gestalten. Die wirklichen Projektziele wurden zwar spät, aber sie wurden erreicht.

Was braucht Projektmanagement in heutiger Zeit?

Dieses Beispiel zeigt, dass das klassische Projektmanagement, wie wir es heute meist anwenden, zwar notwendig und richtig ist, aber oft nicht ausreicht, um Projekte zum Erfolg zu führen. Die Methoden des Projektmanagements müssen immer auf die besonderen Anforderungen eines Projekts angepasst werden – es reicht heutzutage nicht mehr aus, für Projekte jeglicher Art immer dasselbe "Standard-Setting" an PM-Methoden und -Tools zu verwenden. Vielmehr muss die Projektleitung zum Projektstart den Mut haben dürfen, sich die Frage zu stellen, was für Tools, welche Unterstützung, welche grundsätzliche Herangehensweise dieses Projekt denn nun eigentlich braucht.

So trivial sich das anhören mag: Falscher Respekt vor dem Auftraggeber, hektische Betriebsamkeit zum Projektstart oder Mitarbeiter, die "schon wissen, was zu tun ist" und einfach loslegen, verhindern häufig, dass diese grundsätzlichen Klärungen durchgeführt werden.

Hierzu ein kleines Beispiel: Ein bekanntes Beratungshaus hat vor einiger Zeit seinen Consultants, die "obligation to dissent" verordnet: Auch wenn man als Berater, Mitarbeiter, Projektleiter in einer Lieferanten-Beziehung z.B. zum Projekteigentümer steht, habe man die Verpflichtung, solange (konstruktiv) zu widersprechen und nachzufragen, bis man wirklich verstanden hat, was der Kern des Problems ist. Bevor ich als Projektleiter nicht ein wirklich gutes Bild über die sinnvolle Struktur des Projekts habe, sollte ich mich nicht einfach mit vordefinierten Gegebenheiten zufrieden geben. Und manchmal entstehen dabei neue Perspektiven, neue Ideen zu anderen Strukturen oder andere Bedarfe eines Projekts.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Drei Kernaspekte für erfolgreicheres Projektmanagement

Was braucht es also im Projektmanagement? Neben den heutigen Standards, die die PM-Welt zur Verfügung stellt, benötigt modernes Projektmanagement vor allem die Fähigkeit, unsere Vorgehensmodelle und Methoden kontinuierlich zu hinterfragen, zu verbessern und für unsere Belange entsprechend anzupassen. Oder anders formuliert: Das Beherrschen von Standards ist vor allem dann gut, wenn diese Standards sich regelmäßig neuen Herausforderungen anpassen können. Nur so ist es möglich, in einer stetig komplexer werdenden Welt den immer schneller wechselnden Anforderungen und individuellen Kundenwünschen zu begegnen.

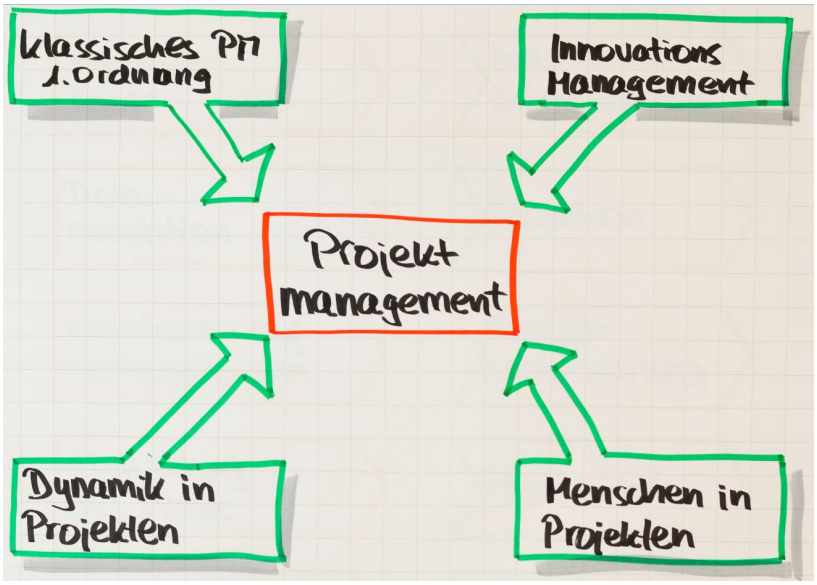


Bild 1: Neue Faktoren beeinflussen das Projektmanagement.

Wir benötigen folglich eine ganzheitliche Betrachtung auf das Projektmanagement. Dabei spielen vier Aspekte eine grundlegende Rolle, denen wir zukünftig wesentlich stärker im Projektmanagement Beachtung schenken sollten:

1. Innovation: Wir müssen in unseren Unternehmen die Innovationskraft stärker fördern und eine angemessene Fehlerkultur etablieren
2. Menschen: Wir müssen den Dialog mit allen Projektbeteiligten intensivieren (Mitarbeiter, Stakeholder, Führungskräfte, Externe), um deren Ansichten und Perspektiven für die Projektplanung und -durchführung zu nutzen.
3. Dynamik: Wir können viel von den "Agilen" lernen, um die zunehmende Dynamik und schnell wechselnde Rahmenbedingungen in den Griff zu bekommen.
4. Klassisches PM: bestehende Methoden und Strukturen aus dem klassischen Projektmanagement sind auch weiterhin ein wichtiges Element bei der Durchführung von Projekten.

! Zusammengefasst: Wir müssen uns immer in der jeweiligen Situation fragen, ob das anvisierte Vorgehen mit den uns vertrauten Standards auch wirklich für den aktuellen Projektkontext passt. Und diese kritische Reflexion gilt auch für die vier eben genannten Aspekte. Nur wenn wir davon ausgehen können, dass diese uns wirklich in der Arbeit des aktuellen Projekts weiterhelfen, sollten wir diese auch nutzen – deren pauschaler Einsatz führt nicht zwangsläufig zum Erfolg.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vom PM 1. Ordnung zum PM 2. Ordnung

Das Projektmanagement ist also mittlerweile an einem Punkt angekommen, an dem es sich weiterentwickeln muss, um zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Aus einem Projektmanagement der 1. Ordnung, in dem sich alles vorrangig um Systematik sowie Planungsstruktur und -sicherheit drehte, benötigen wir heute ein Projektmanagement 2. Ordnung, in dem zusätzlich die Faktoren Dynamik, Mensch und Innovationen eine gleichberechtigte Rolle spielen.

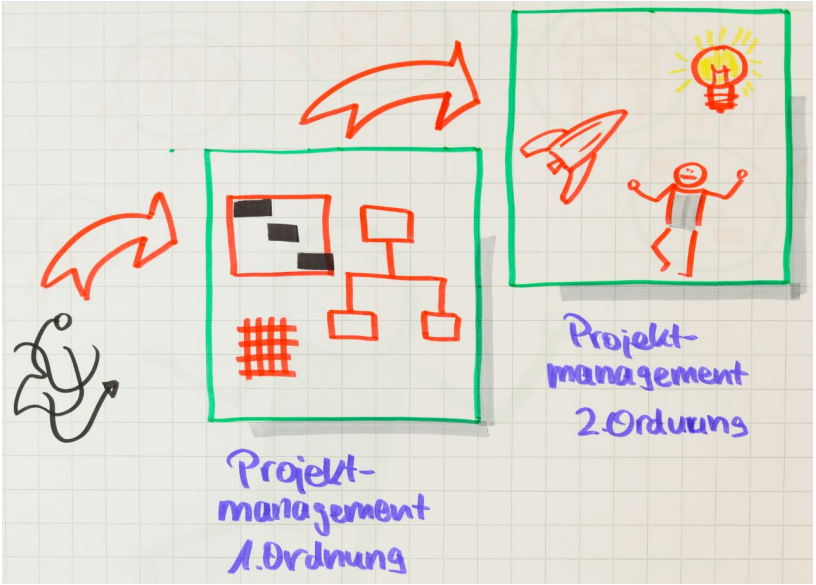


Bild 2: Entwicklungsstufen im Projektmanagement – vom Chaos zum PM 2. Ordnung.

Um besser zu verstehen, warum uns das bisherige Verständnis von Projektmanagement in der heutigen Welt seltener zum Erfolg führt und wir auf eine Weiterentwicklung setzen sollten, begeben wir uns auf eine kurze Reise durch die Geschichte des Projektmanagements und seiner Methodik.

Projektmanagement 1. Ordnung schafft Struktur

In den Garagenfirmen, die Anfang des letzten Jahrhunderts aus dem Boden schossen, herrschte eher Chaos als Struktur. Kreativität, Spontaneität, unkonventionelles und mutiges Handeln waren die Prämissen für erfolgreiche Unternehmensgründungen. Und die Projekte der damaligen Zeit waren schnell: ein klarer Blick nach vorne, freche und ungewöhnliche Einstellungen und flinke Entscheidungen waren ein Garant für positive Projektergebnisse. Viele dieser Turnschuh-Firmen agieren auch heute noch am Markt und einige haben die Grundsteine für heute global agierende und profitable Konzerne gelegt, die wir alle kennen.

Projekte brauchen Strukturen

Anfang der 1960er Jahre stieß diese freie Methode, Projekte zu entwickeln, erstmals an ihre Grenzen. Die plötzliche Erkenntnis, dass Software auf einmal teurer wurde als die Hardware, auf der sie installiert werden soll, irritierte die IT-Industrie und gab Anstöße, über die eigene Professionalität nachzudenken. Irgendwann wurde die magische Grenze "1 Millionen Zeilen programmierter Code" (1 mloc) durchbrochen: Software war endgültig so komplex geworden, dass andere Werkzeuge bereitgestellt werden mussten, um diese Projekte zu managen.

Disziplinen wie Software-Engineering und eben Projektmanagement etablierten sich und wurden im Schulterschluss mit anderen Branchen – z.B. der Bau- und Pharmaindustrie – schnell weiter entwickelt. Und damit war im

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Projektmanagement das Zeitalter der Strukturierer angebrochen: Netzpläne, die Abhängigkeiten darstellen, Meilensteine, die erreicht werden müssen, Ressourcen- und Budgetpläne, Risikoanalysen und Ampelreports zur Fortschrittskontrolle, Kommunikations- und Projektmarketingpläne wurden entwickelt.

Heerscharen von Trainingsinstituten formierten sich am Markt und bildeten nach unterschiedlichen Methoden Projektmanager aus, die ihre Tätigkeiten nun in einer eigenständigen Profession verstanden, und nicht mehr nur als Fachexperte das Projekt eben auch noch leiten mussten. Zertifizierungen entstanden, die Standard-Qualifikationen sicherten (und nebenbei auch den Zulauf zu eben diesen Trainingsinstituten). Und kaum eine Methode, zu der es nicht bald auch ein Software-Tool gab, das hochautomatisiert, interaktiv und anschaulich die Komplexität des Projekts darstellen konnte.

Pragmatisch oder akribisch

Zwei extreme Ausprägungen von Projektmanagern kennen wir aus dieser Zeit:

- Die einen, die behaupten, jeder Projektplan passe auf eine Seite DIN A4-quer in Powerpoint. Und was dort nicht draufpasst, sei eben auch nicht so wichtig.
- Und die andere Fraktion plant – ggf. toolunterstützt – bis in jedes noch so kleine Detail. Planungsschritte werden von Wochen und Tagen auf Stunden heruntergebrochen und akribisch geplant. Sie erkennen diesen Typ Projektmanager daran, dass sie ihre Zimmerwände mit formatfüllenden Ausdrucken von Gantt-Charts ihres Projekts tapeziert haben. Diese Balkenpläne strahlen eine bedrohliche Präzision aus und suggerieren maximale Planungssicherheit. Benannt sind diese Gantt-Charts oder Balkendiagramme (auch: Wasserfallmodelle) nach Henry Gantt.

Werkzeuge aus industrieller Steinzeit

Wenig bekannt ist, dass Gantt (geb. 1861) ein Zeitgenosse von Henry Ford (geb. 1863) war. Das heißt, dass das heute im Projektmanagement vorherrschende Planungsinstrument aus einer Zeit stammt, in der die ersten Fließbänder erfunden wurden und das Zeitalter der Industrialisierung begann. Aber der Bedarf an Projektmanagement-Methodik der heutigen Industrie hat sich genauso entwickelt, wie die Unternehmen selbst.

In einer Zeit, in der unsere Prozesse bis ins kleinste geschliffen sind für höchste Performance, maximale Kundenorientierung, schnellste Reaktionszeiten, Transparenz und Marktorientierung, arbeiten wir im Projektmanagement – überspitzt formuliert – mit uralten Werkzeugen, die aus einer Zeit stammen, als die ersten Autos vom Band liefen.

Doch nicht so schnell. Heißt das, dass alles, was wir bisher im Projektmanagement gelernt haben, veraltet und schlecht ist? Sollen wir zukünftig nicht mehr Projektstrukturpläne und Balken-Charts zeichnen? Gott bewahre! Nein, natürlich sind systematische Planungs- und Steuerungsaktivitäten im Projekt wichtig und notwendig.

Nehmen Sie, was am besten für Sie passt…

So gelange ich als Berater auch heute noch immer wieder in große Unternehmen, die jedes Jahr mehrere komplexe Projekte abwickeln, aber keinerlei Projektmanagement-Methodik implementiert haben. Die besten und er-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

fahrensten Fachexperten werden zu Projektleitern ernannt (befördert?) und steuern aus ihrer Erfahrung heraus mit geringem PM-Knowhow mehr schlecht als recht die Projekte. Für diese Unternehmen ist ein erster Schritt in Richtung Systematik und Strukturierung sicher sinnvoll. Die durch konventionelles Projektmanagement unterstützte Planung und Steuerung wird schnell einen ersten Qualitätsschub für Projekte bringen, die bisher über keinerlei Projektmanagement-Methodik verfügen.

Für Unternehmen, die sich in einem solchen Reifezustand befinden, ist es aber weniger wichtig, sich für eines der großen – meist durch Zertifizierungssysteme hinterlegten – PM-Methodologien (wie GPM, PMI usw.) festzulegen, sondern ein PM-System zu finden, das gut zum eigenen Unternehmen passt. Dieses System kann dann genau auf die Spezifika des eigenen Unternehmens angepasst und sensibel eingeführt und trainiert werden. Das spezifisch angepasste und sensibel eingeführte Werkzeug ist sinnvoller als die "maximale PM-Keule".

…doch die Praxis sieht ganz anders aus

Aber wo stehen wir heute? Akribisch haben wir feinste Methodologien entwickelt, um auch die komplexesten Projekte im Detail planen zu können. Projektleiter und -mitarbeiter werden in aufwändigen Qualifizierungs- und Zertifizierungsprogrammen auf die Projektwelt vorbereitet und lernen dicke Kataloge von Verfahren, Terminologien und Methoden anzuwenden.

Doch statt zahlreicher Erfolge sehen wir reihenweise, dass Projekte trotz militärisch-präziser Planungsarbeit einfach ihre definierten Ziele nicht erreichen, scheitern oder im Sande verlaufen. Jeder von uns kennt Beispiele: Vom mittelständischen Betrieb, der nur ein neues Zeiterfassungssystem einführen möchte, bis zum Bau eines neuen Großflughafens funktionieren Projekte nicht richtig – strukturierte Methoden hin oder her.

Wenn das Scheitern zur Gewohnheit wird

Und noch schlimmer: Wir gewöhnen uns schnell an solche Fehler im Projektmanagement! Ist Ihnen bewusst, dass der ursprüngliche Eröffnungstermin für den neuen Berliner Hauptstadtflughafen der November 2011 war? Dieser Termin wurde gekippt und bei einer neu bekannt gewordenen Verschiebung im Juni 2012 waren noch alle über die erneute Verzögerung entsetzt. Inzwischen sind nochmals mehr als zwei weitere Jahre ins Land gegangen, aber die Diskussion über dieses Projekt-Fiasko ist aus den Top-Headlines der Nachrichten verschwunden.

Wir arrangieren uns mit scheiternden Projekten, planen weiterhin militärisch genau, und lassen die Projekte dann laufen, egal was passiert. Aber wenn genaue Planung, akribisches Monitoring und professionelle Tools nicht ausreichen: Was braucht es dann, um Projekte in Zukunft erfolgreicher und berechenbarer zu machen?

Dynamik, Mensch und Innovation

Wie eingangs bereits erwähnt, benötigen wir neue Konzepte, um die zunehmende Komplexität und sich schnell wechselnde Anforderungen in den Griff zu bekommen – althergebrachte Methoden aus dem Projektmanagement wie z.B. eine tiefgehende, detaillierte Planung helfen hier alleine offensichtlich nicht.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Um zu einem neuen Verständnis von Projektmanagement zu gelangen, sollten wir deshalb zukünftig drei wesentliche Aspekte verstärkt in den Fokus rücken, die nachfolgend beschrieben werden: Dynamik, Mensch und Innovation.

Dynamische Projekte erfordern dynamische PM-Konzepte

In dem sauber durchgeplanten Meilensteinplan sind Abhängigkeiten definiert und Tätigkeiten und Budgets mit Ressourcen abgestimmt. Doch was passiert eigentlich, wenn ein Meilenstein einmal nicht eingehalten wird? Die Logik des Gantt-Charts ist einfach: Vorgänger und Nachfolger und deren Abhängigkeiten sind definiert. Solange Tätigkeit A nicht abgeschlossen und der damit verbundene Meilenstein erreicht ist, können die Aktivitäten B und C nicht starten. Der Balken für Aktivität A wird etwas länger, das Projekt verzögert sich (sofern die Aktivitäten auf dem kritischen Pfad liegen). Ganz einfach.

Aber passiert das auch in der Realität? Nie und nimmer! Kein Projekt kann sich einfach so eine Verzögerung leisten. Kein Projektleiter wird einfach kampflos zusehen, wie eine Terminverschiebung zuerst sein Projektbudget und dann seine Reputation auffrisst. Stattdessen wird gemauschelt: Obwohl die Abhängigkeiten von Vorgänger und Nachfolger eigentlich anders definiert sind, fangen die Aktivitäten B und C natürlich doch schon mit ihren Arbeiten an. Irgendwie geht das schon, auch wenn es vorher anders definiert war. Dabei werden Kompromisse bei der Qualität gemacht, Hypothesen werden aufgestellt und ersetzen erarbeitete Projektergebnisse, Deals werden geschlossen ("Wenn ihr uns helft, hier fertig zu werden, helfen wir euch später...").

Zwei verschiedene Wahrheiten

Ist solch ein an die Realität angepasstes Vorgehen falsch? Sicher nicht, wenn dadurch Endtermine besser gehalten und Projekte abgeschlossen werden können. Aber es existieren dann zwei unterschiedliche Wahrheiten: Zum einen die Realität, die von den Projektpragmatikern definiert wird. Und zum anderen die Planungsrealität, die in einer Schattenplanung versucht, so zu tun, als liefe das Projekt nach dem ursprünglichen Plan. Im schlechtesten Fall wird die schöne saubere Planungswelt so lange wie möglich an Aufsichtsräte, Investoren und Stakeholder kommuniziert. Und im allerschlechtesten Fall werden Flughäfen und Konzerthallen nur mit gewaltiger Verspätung und astronomisch überzogenen Budgets fertiggestellt.

Ende der 1990-Jahre keimte bei vielen "Projekt-Menschen" die Sehnsucht auf, diese beiden Wirklichkeiten enger zusammen zu bringen und durch agile Planungs- und Projektmanagement-Methoden die Dynamik der Realität besser abzubilden. Im Jahr 2001 traf sich schließlich eine Gruppe von Journalisten, Wissenschaftlern, Entwicklern, Beratern und Autoren in den USA und verfasste das "Agile Manifest". Der wesentliche Kern dieses Manifestes ist die Formulierung einiger neuer Paradigmen, die in Beziehung zu traditionellen Werten gesetzt werden. Zum Beispiel schlägt "Individuals and interactions over processes and tools" vor, sich in Projekten stärker an den einzelnen beteiligten Individuen auszurichten und die Interaktionen der Menschen im Projekt höher zu bewerten, als starr am Prozess und eingesetzten Methoden zu kleben.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Angestoßen wurde auch dieser Prozess der Erneuerung – wie schon in den 1960er Jahren – aus der Software-Industrie. Vor dem Hintergrund des agilen Manifests entstanden bald zahlreiche neue Methodenrahmen, Werkzeuge und Tools, die eine klassisch-sequentielle Denkweise ablösten und lebendiges, realitätsnahes und dynamisches Projektmanagement planbar und steuerbar machten.

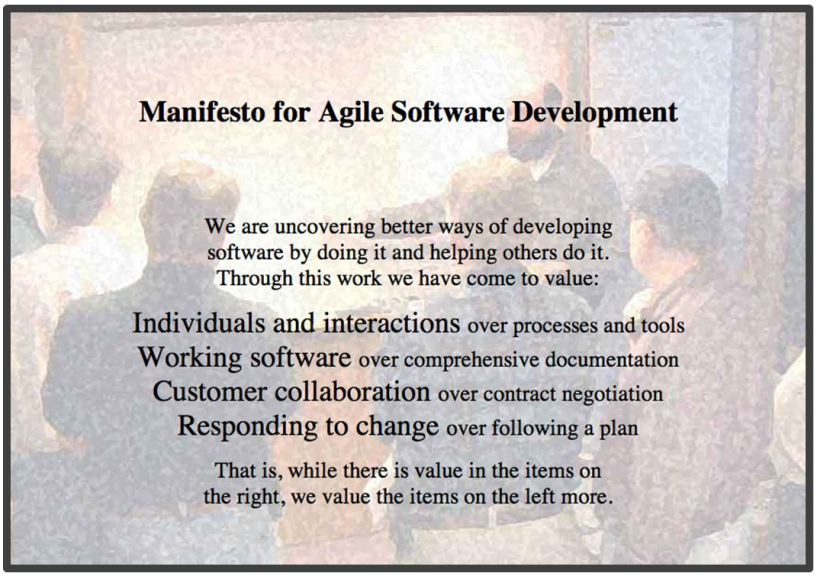


Bild 3: Die Grundprinzipien des Agilen Manifests. (Bildquelle: http://agilemanifesto.org)

Interessant und sympathisch menschlich ist dabei, dass mit der Schaffung dieser Tools (das prominenteste ist derzeit wohl die Methode "Scrum") sofort das erste der formulierten Paradigmen "Interaktionen höher bewerten als Methoden und Tools" wieder aufgeweicht wurde: Menschen sehnen sich nach Struktur, Form und Halt. Tools, die die nächsten Handlungsschritte vorgeben, sind bequemer als komplexe menschliche Beziehungen zu bedienen. Aber immerhin: Der Schritt hin zu agilen Denkweisen und Haltungen ist sicherlich richtig und wichtig für die weitere Entwicklung des Projektmanagements.

Endlich: der Mensch im Projekt

Schon lange ahnten Projektleiter, dass der "Faktor Mensch" im täglichen Projektleben eher unterrepräsentiert war. Versuche, mit "Hard Skills / Soft Skills" neue Themengebiete abzustecken, fanden lange keine Akzeptanz. Erst als einzelne Konzepte aus der Familientherapie auf Business-Bereiche übertragen wurden, begannen auch Projektkulturen sich für dieses neue und spannende Themengebiet zu öffnen. Vor allem die systemische Beratung und das systemische Coaching mit ihren Wurzeln in der Systemtheorie und der Konstruktivismus waren gut übertragbar und griffig genug, um diese neue, andere Materie in Projekten anwendbar zu machen.

Gemeinsam Lösungen erarbeiten

Heute greifen viele gute Ansätze aus der Systemtheorie auch in Projekten. Die konsequente Lösungsorientierung der Systemik diszipliniert Projektteams und motiviert sie, gemeinsam an einer schnellen Bearbeitung und Lösung des Themas zu arbeiten und hält sie davon ab, nach Fehlern in der Vergangenheit zu suchen und Schuldige zu finden (und ggf. zu opfern).

So verbessern z.B. neue Moderationsmethoden die Effizienz von Meetings und sichern die Einbindung aller Beteiligten. Transparenz und Offenheit machen Konflikte – zwar unbequem – sichtbar, deren Bearbeitung und Lösung vermeidet aber spätere Katastrophen und kann dem Projekt sogar nutzen. Schließlich helfen die Haltungen des Konstruktivismus, unterschiedliche Sichten und Perspektiven zuzulassen und eine eher wahrneh-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

mende ("perceiving") als eine bewertende ("judging") und einschränkende Perspektive einzunehmen, wann immer das hilfreich und möglich ist.

Aus der Systemik lernen

Die Systemik bietet viele spannende Ansätze, um zu neuen Lösungen zu gelangen. Zwei davon können Projektkulturen wesentlich um neue Sichten bereichern:

- Zum einen die systemische Idee, eher kleine Schritte zu gehen (und diese auch zu feiern!), als sich schwer erreichbare Maximalziele zu setzen.
- Zum anderen der Systemgedanke an sich (kleine Dinge können viel bewegen, kleine Veränderungen beeinflussen das gesamte System) sowie das Verständnis um die Bedeutung von Ritualen.

Systemische Ansätze helfen bei Defiziten

Für einen klassischen Projektmanager mag das starker Tobak sein. Aber moderne Projektstrukturen bedienen sich zu diesen Themen genauso selbstverständlich externer Hilfe, wie sie auch fachliche Defizite durch externes Know-how ausgleichen. Systemische Trainings und systemische Projektmanagement-Planspiele sind genauso verfügbar wie systemische Coaching-Programme, die spezifisch auf Projekte fokussiert sind.

Einen guten Überblick über einige systemische Ansätze liefern

- die Methodenseite der Systemischen Gesellschaft,
- Verbände wie der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.),
- das Institut für systemische Beratung
- sowie der Methodenpool der Universität zu Köln.

Was Mitarbeiter wirklich motiviert

Vor einigen Jahren untersuchte ich mit meinen Kollegen in der Geschäftsführung eines großen Beratungsunternehmens die Mitarbeiterzufriedenheit in unserer Firma. Eine Befragung sollte klären, was den Kollegen eigentlich wichtig ist. Ein hohes Gehalt? Nette Kollegen? Eine gute technische Ausstattung oder interessante Projekteinsätze? Wir waren erstaunt, welche Frage die höchste Punktzahl erhalten hatte: Viele hundert Mitarbeiter hatten sich an der Befragung beteiligt und sehnten sich vor allem danach, mehr persönliche Zeit mit ihrer Führungskraft zu verbringen. Sie suchten Anerkennung und Wertschätzung.

Uns wurde schnell klar, dass Gehaltserhöhungen und neue Laptops die Zufriedenheit nicht steigern würden, wenn wir wie bisher Mitarbeiter-Jahresgespräche möglichst kurz und über virtuelle Medien halten würden. Wir erhöhten die Frequenz der Mitarbeiter-Gespräche, in denen auch Platz für persönliche Themen war und machten persönliche Treffen verbindlich.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Innovation Management

Vor einigen Jahren durfte ich einen Kunden über mehrere Jahre und in mehreren Projekten begleiten: Als Tochterunternehmen eines DAX-Unternehmens sollte mit einer eigenen Mannschaft ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden. Neue Kunden und Technologien, neue Prozesslandschaften und Kundenfelder forderten von den Projekten vor allem eins: Innovationskraft.

Konzernmitarbeiter wurden zur neuen Technologie trainiert, mit den neuen Tools vertraut gemacht und durch interne Marketingaktionen mobilisiert. In verstreuten Behörden- und Kasernengebäuden startete das Business und nach kurzer Zeit stand fest: Wir sind zu langsam. Während die kleinen, neu gegründeten Wettbewerber mit unternehmerischem Blick, schlanken Strukturen und schnellen Entscheidungsprozessen Monat für Monat den Markt weiter eroberten, blockierte sich die eigene Mannschaft mit langen Abstimmungsprozessen.

Statt klarer Definition (und Übernahme) von Verantwortung wurden alle Details abgesichert, jeder eingebunden, der zu einem Thema noch etwas zu sagen hatte. Die langen Meetings ("Projektsitzungen!") und lange Anreisen zu den jeweiligen Treffen von Gebäude zu Gebäude prägten das Projektleben. Bei Verspätungen und Unpünktlichkeit galt die Parkplatzsuche als immer gültige Standardentschuldigung.

Ein kreatives Umfeld schaffen

Irgendwann entschloss sich der Konzern zu einem großen Schritt: Ein neues Gebäude wurde entworfen. Kreative Architekten durften ihren Ideen freien Lauf lassen und wurden durch moderne Künstler ergänzt. Als das Gebäude eröffnet wurde, war nichts mehr wie zuvor: Bäume in den Räumen, Videokunst an allen Ecken, die Büros der Geschäftsführung genauso einsehbar wie Ameisenstöcke, bunte Tunnel zum Tasten und Fühlen, die mystisches Licht ausstrahlten, sobald man sich in ihnen bewegte, einladende Sitzecken mit trendy Kaffeeautomaten und modernste Präsentations- sowie Moderationstechnik in den Meeting-Räumen beeindruckten die Mitarbeiter.

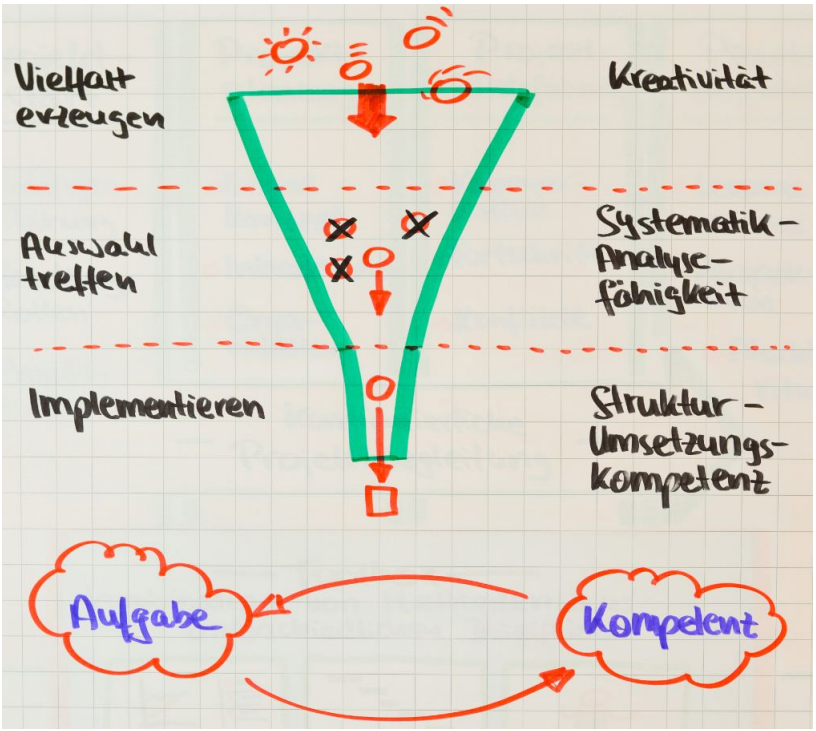


Bild 4: Der Innovationstrichter zur Visualisierung des Innovationsprozesses.

Und siehe da: Nach kurzer Zeit wirkten sich die Räume auf das Miteinander der Teams aus. Die Projektmitar-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

beiter kleideten sich bewusster und moderner, kommunizierten direkter und offener und... wurden schneller in ihren Entscheidungsprozessen und innovativer. Statt muffigen Gummibäumen und gestapelten Aktenordnern statteten die Mitarbeiter selbst ihre Büros mit moderner Kunst und Fotografien von aktuellen Pop-Künstlern aus. Das Vokabular der Mitarbeiter veränderte sich. Statt halbjähriger "Produkt-Stücklisten" bestimmten monatliche "Marketing Flights" das Portfolio, das dem neuen Kundensegment angeboten wurde. Über die Architektur änderte sich das Verhalten und schließlich auch die Haltung zu Innovation.

Innovation braucht eine Fehlerkultur

Unternehmen, die Innovation in ihrer Projektlandschaft benötigen, brauchen auch eine angemessene Fehlerkultur. Projekte sind die Inseln in der Organisation, auf denen Neues entsteht. Und Neues kann nur entstehen, wenn neben analytischer/strukturierter Arbeit auch ausprobiert werden darf. Und wenn Fehler gemacht werden dürfen.

Fragen Sie heute in Unternehmen nach, bestätigen die meisten Manager, dass eine "gute Fehlerkultur" vorherrscht. Wenn aber gemachte Fehler an der falschen Stelle sauer aufstoßen, werden schnell Bauernopfer gemacht. Oft sehen wir dann ähnliche Effekte wie in der Bundesliga: zwei Spiele verloren, der Trainer muss gehen. Das Karussell dreht sich, die Trainer wechseln einmal durch und landen – als neue Heilsbringer hochstilisiert – im nächsten Verein. Sinnvoller wäre es, systematisch und unaufgeregt zu fragen:

- Was haben wir gelernt?
- Was können wir nächstes Mal besser machen?
- Was sollten wir beim nächsten Mal vermeiden?

Das Risiko des Scheiterns in Kauf nehmen

Gehen Sie ab und zu in den Zirkus? Dann kennen Sie den Effekt vielleicht auch aus der Manege: Artisten, die nicht an ihre Grenzen gehen und keine Risiken eingehen, sind nicht spannend. Innovative Tricks bergen immer auch das Risiko des Scheiterns. Nur wenn der Ball des Jongleurs vielleicht auch herunterfallen kann, bin ich von der Show gefesselt.

In dem eben beschriebenen Unternehmen stellte sich nach einiger Zeit ein weiterer Effekt ein: Ich erinnere mich genau, als ich im Büro einer Projektmanagerin (der Frauenanteil war inzwischen stark gestiegen) saß und deren Mitarbeiterin hereinkam. Sie entschuldigte sich, weil sie zwei Aufgaben nicht richtig durchgeführt hatte. Die eine war durch einen Kommunikationsfehler falsch gelaufen und die andere hatte sie schlicht vergessen. Und sie berichtete das ungeschönt genauso ihrer Chefin.

Selbst ich als externer Berater begann schon, den Kopf einzuziehen, und erwartete eine Schimpfkanonade der Projektleiterin, die jetzt vor einem neuen Problem stand. Aber die gab ihrer Mitarbeiterin als Antwort zurück: "Das ist genau der Umgang mit Fehlern, wie wir ihn hier brauchen. Wie können wir das jetzt lösen...?" Eben diese Fehlerkultur brachte dem Projekt und dem Unternehmen den notwendigen Schwung.

Wenn Dinge schief liefen, wurde nach vorne geschaut, Optionen gesucht, neue Lösungen gefunden. Dass jeder sich anstrengt und das Beste gibt, wurde als selbstverständlich unterstellt. Und dass Fehler passieren, wurde als

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ebenfalls selbstverständlich und unvermeidbar gewertet. Sanktionen erlebten nur diejenigen, die sich der inzwischen rasanten Veränderungsgeschwindigkeit in den Projekten widersetzten und sich in alten Strukturen festbissen.

Blockaden auflösen

Als letzte "Vitaminspritze" wurden die wichtigsten Projekte mit externen Beratern ausgestattet. Fehlendes Know-how für Technologien sowie für Prozesse konnte das Unternehmen so temporär beschaffen und neue Sichtweisen auf diese Weise gewinnen, anstatt jahrelang auf ein Aufarbeiten aus der eigenen Mannschaft zu warten.

Auch von der Arbeit mit meinen Studenten weiß ich: Menschen lieben es, sich an bestehenden Strukturen festzuhalten. "Um-die-Ecke-denken" ist manchmal schwierig und unbequem. Zu gerne orientieren wir uns daran, was schon da ist und sich bewährt hat. Neues, dass von Anderen geschaffen wurde, wird in den allermeisten Fällen zunächst abgelehnt (vor allem in der Architektur gibt es hier zahlreiche prominente Beispiele) und erst nach einigen Jahren stellt sich das Gefühl ein: Das gehört jetzt hier her, das soll so sein.

Diese konservativen (im Sinne von: das Bestehende erhaltende) Blockierungen müssen in Projekten unbedingt aufgelöst werden, denn Projekte brauchen Innovation. Es ist ein Teil der Definition von "Projekt", dass hier Neues geschaffen werden soll. Nicht nur die großen Transformations- und Change-Projekte schaffen Veränderung. Jedes Projekt generiert Neues – und braucht dazu Ideen, Kreativität und Innovation.

Integration vieler Methoden: Projektmanagement 2. Ordnung

Aber wenn Dynamik, menschliche Aspekte und Innovationen in Projekten neue Herausforderungen sind: Reicht es dann nicht aus, hierfür auf bereits bestehende Methoden und Ansätze zu setzen? Der Dynamik in Projekten begegnen zahllose agile Tools. Viele für das Projektgeschäft geschaffene Interaktionen bieten eine Sicht auf den Menschen im Projekt. Und die in Projekten notwendigen innovativen Ansätze können wir doch mit der Übertragung von Innovation Management auf das neue Projektmanagement kopieren.

Doch es braucht mehr, nämlich einen grundlegenden, neuen Ansatz: ein Projektmanagement 2. Ordnung. Nur wenn Projektmanagement in sich die Fähigkeit erlangt, aus einer übergreifenden, neuen Sicht die aktuellen Anforderungen insgesamt zu erkennen und zu verstehen, wenn es sich zukünftig aus sich selbst heraus erneuern kann und wenn holistische Methodenrahmen zur Verfügung stehen, die vom ersten Moment eines Projekts der gesamten Komplexität begegnen, kann ein anspruchsvolles Projekt sinnvoll aufgesetzt und durchgeführt werden. Es braucht übergreifende Methodenrahmen, die dem Projektleiter ein vielfältiges Repertoire an Denkweisen, Methoden und Perspektiven zur Verfügung stellen.

Neue Ansichten integrieren und kombinieren

Viele wissenschaftliche Disziplinen machen heute nicht mehr nur Entwicklungsschritte, indem sie fokussiert ihre Kernthemen weiterentwickeln. Wesentliche Erfolge erzielen sie vielmehr durch den Vergleich mit anderen Bereichen und indem sie sich Anregungen aus diesen holen. Oft werden auch Forschungsaufgaben der einen Disziplin in einer anderen bearbeitet. Moderne Wissenschaftler kombinieren interdisziplinär ihr Wissen und suchen Antworten für ihre Fragen in benachbarten Bereichen. Neue Erkenntnisse können dann in diesem neu

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

gefassten Fokus beschrieben werden und liefern neue Modelle. So haben Kooperationen von Physikern mit Biologen z.B. die Biophysik entstehen lassen.

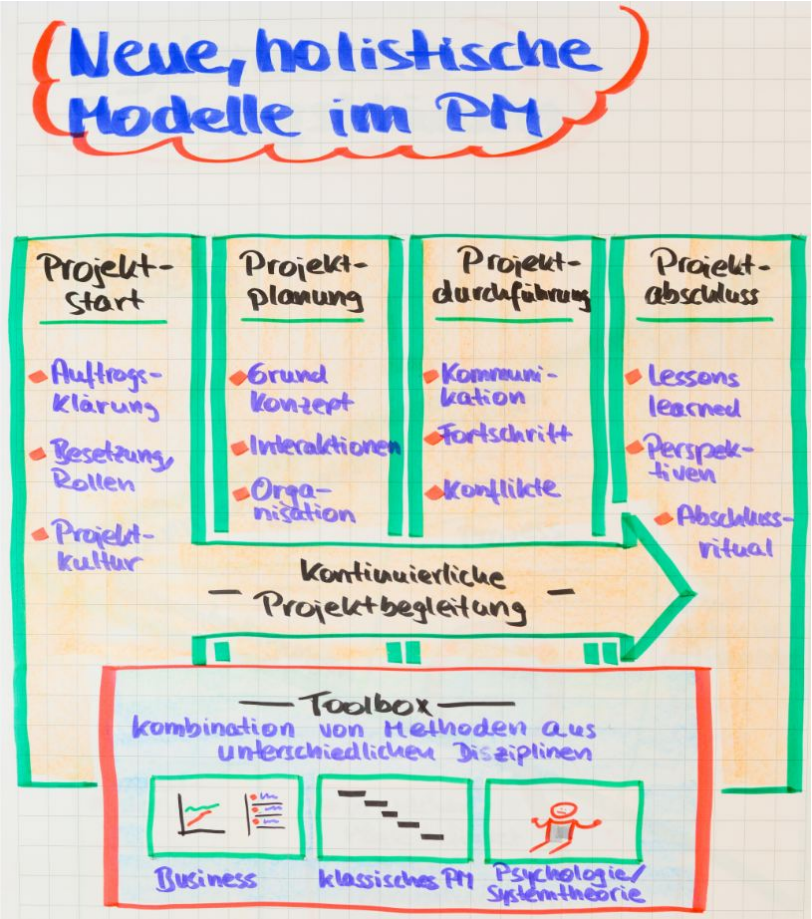


Bild 5: Grundkonzept des holistisches Modells, das mehrere Denkrichtungen vereint.

Im Projektmanagement erleben wir heute eine ähnliche Entwicklung. Der nächste Entwicklungsschritt im Projektmanagement wird nicht das 895. Tool zur Zeitplanung oder zum Kostencontrolling sein. Vielmehr muss der nächste Schritt zu einem Projektmanagement 2. Ordnung führen, das die in diesem Artikel beschriebenen Aspekte integriert und kombiniert. In einigen Jahren wird ein Projektmanagement, das nicht für die Entstehung der angemessenen Fehlerkultur sorgt, um Innovationen im Projekt anzuregen, schwer vorstellbar sein. Ein Projektmanager, der nicht über fundierte soziale Skills verfügt, um empathisch auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingeht und sie so zu Leistung motiviert, wird als altmodisch verschrien werden. Projekte, die ihre Konflikte nicht totschweigen sondern diese suchen und daraus Nutzen ziehen, die sich geschulte Teamcoaches an Bord holen, um diese Konflikte zu bearbeiten, werden die neue Messlatte für Projekterfolg definieren.

Schon jetzt entstehen die ersten interdisziplinären Methodenrahmen im Projektmanagement. So setzen einige Beratungshäuser übergreifende Modelle im Projektmanagement ein, die alle diese neuen Perspektiven in ihrem Beratungsansatz berücksichtigen und nutzen. Mit diesem neuartigen Prinzip eines Methodenkonzepts werden zukünftig Projekte geleitet sowie Trainings und Coachings durchgeführt.

Dabei werden nicht nur die traditionellen Qualität-Zeit-Kosten-Abhängigkeiten betrachtet, sondern es wird ein holistisches Bild entworfen, das Menschen, sich schnell ändernde Projekte und Widerstände gegen Veränderungen berücksichtigt. Mit Hilfe dieser Methodenrahmen wird es gelingen, die Leichtigkeit im Projekt zu erzeugen, die notwendig ist, auch schwere Themen zu bearbeiten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Und auch bei den eingesetzten Methoden werden wir interessante Ergänzungen erleben: vom ein-direktionalen Präsentieren hin zur interaktiven Moderation in einem Workshop, vom Dozieren hin zum spielerischen Ausprobieren-und-wieder-Verwerfen, vom monolithisch-erdrückenden Gesamtkonzept zu Modellen und Pilotprojekten.

Projektmanagement 2. Ordnung wird Altes über Bord werfen und neue Möglichkeiten eröffnen. Vielleicht wird sich auch das eine oder andere Großprojekt in der Lage sehen, Zeiten und Budgets realistischer zu planen. Und viele Menschen in Projekten werden sicher Neues lernen, um sich in der neuen Gedankenwelt mit ungewohnten Perspektiven und Paradigmen wiederzufinden.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Best Practice

Erfahrungsbericht der Deutschen Telekom

Agile Transition – Führung im Wandel

Teil 1: Die neue Rolle der Führungskraft

Autor

Andrea Maier

Dipl.-Betriebswirtin (FH), Certified Scrum Master und Product Owner, Tätigkeitsschwerpunkte in agiler Transition und agilen Methoden

Kontakt: a.maier@telekom.de

Bernd Klumpp

Dipl.-Ingenieur Nachrichtentechnik (FH), Certified Scrum Master, Product Owner und Scrum Professional, Leiter des Bereichs "Agile Capability" bei der Deutschen Telekom

Kontakt: bernd.klumpp@telekom.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Immer mehr Unternehmen setzen auf agile Methoden, wenn es darum geht, Software zu entwickeln oder komplexe Projekte zu managen. Dies stellt sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Verantwortung verteilt sich anders, die Arbeitsweise verändert sich grundlegend, alte Hierarchien und Prozesse greifen nicht mehr. Kurzum: die Einführung agiler Arbeitsweisen verlangt einen umfangreichen Change bei den Mitarbeitern, den Führungskräften, der Kultur und letztendlich der gesamten Organisation.

Doch während bei einer Agilen Transition der Fokus häufig auf den Mitarbeitern und den neuen Arbeitsmethoden liegt, kann die neue Rolle der Führungskräfte schnell aus dem Blickfeld geraten. Dabei müssen die Change-Verantwortlichen auch dem sensiblen Thema "Führung" von Beginn an viel Raum geben, da die Einführung agiler Arbeitsweisen oft eine erhebliche Beschneidung bisheriger Kompetenz- und Einflussbereiche der Führungskräfte bedeutet.

Dieser zweiteilige Beitrag beschreibt, wie bei der agilen Transition im Bereich "Digital Business Unit" der Deutschen Telekom AG auch diesem neuen Führungsverständnis Raum gegeben wurde. Der Artikel gibt Anregungen und Beispiele, wie agile Führung sich verändern muss, um die Transition hin zu einem agilen Unternehmen zu bewältigen und Sie erfahren, welche Maßnahmen zum Einsatz kamen sowie welchen Herausforderungen sich das Change-Team stellen musste.

Von hierarchischer Zusammenarbeit hin zu dynamischer Verlinkung

Wir sind es gewohnt, gerade in Konzernen und großen Unternehmen, dass Organisation hierarchisch ist. Selbst in moderneren Matrixorganisationen sind eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten, strikte Berichtswege und definierte Prozesse Bestandteil des Organisationsverständnisses.

Nur: In einem agilen Arbeitsumfeld sind solche organisatorischen Vorgaben hinderlich und ersticken sämtliche agilen Ambitionen sofort im Keim. Es ist also wesentliche Aufgabe einer jeden agilen Transition, die bisherigen Organisationselemente dem agilen Arbeitsverständnis anzupassen. Doch wie dazu vorgehen?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Anstatt nun teure Umorganisationen anzustoßen, die aufgrund der Dynamik des Marktes innerhalb weniger Monate wieder obsolet sind, gibt es auch die Möglichkeit, die Organisation eher als eine Art "Strukturrahmen" zu begreifen, deren Hauptaufgabe es ist, eine Basis für die agile Zusammenarbeit zu schaffen und Orientierung zu geben.

Eine solche Organisation lebt davon, sich zu aktuellen Fokusthemen dynamisch zu verlinken, um Ziele effizienter zu erreichen – also beispielsweise die Mitarbeiter über Silos hinweg in cross-funktionale, eigenverantwortliche Teams zusammenzubringen, damit Produkte und Projekte umgesetzt werden können. Ist dies erreicht, sind wir bei einem zentralen Kernpunkt des agilen Arbeitens: Aufbrechen von Hierarchien, Fokus auf die Bedürfnisse des Kunden und aktive Unterstützung und Förderung der Arbeit in eigenverantwortlichen Teams.

Wir müssen also die Menschen, die die Produkte und Services kreieren, in direkten Kontakt mit den Kunden und Geschäftsverantwortlichen bringen, egal wo sie in der Hierarchie angesiedelt sind. Das ist der Kern für die Entwicklung von Produkten und Lösungen, die den Kunden begeistern.

Kultur und Führungsverständnis müssen sich ändern

So weit, so gut: Doch damit dies überhaupt möglich wird, benötigt es auf der einen Seite ein Umdenken der Führungskräfte und auf der anderen Seite eine Unternehmenskultur, die eine solche Arbeitsform trägt. Führung in diesem Kontext verlangt die Offenheit der Führungskraft, dass sie "ihren" Mitarbeiter über die gesamte Wertschöpfungskette bei seiner Arbeit unterstützt. Sie muss ihn bei seiner Arbeit in diesen Teams fördern und dabei helfen, diese Verantwortung anzunehmen und zu leben. Bereichsdenken und wasserfallartiges "Über-den-Zaun-schmeißen" von Teilverantwortung muss dynamischer cross-funktionaler Kollaboration weichen. Und wenn dies vom Unternehmen gelebt wird, muss eine Reaktion auf Marktveränderung nicht zwangsläufig jedes Mal die nächste Re-Organisation bedeuten.

Bevor wir uns nun anschauen, wie wir Führungskräfte zu dieser neuen kollaborativen Grundhaltung bewegen können, betrachten wir zunächst, wie Kultur und Führungsarbeit im agilen Kontext überhaupt aussehen sollten.

Kulturwandel als unverzichtbares Fundament für agile Arbeitsweisen

Agiles Arbeiten ist sehr viel mehr als nur ein neues Prozess-Regelwerk oder ein neues Zusammenarbeitsmodell. Agiles Arbeiten erfordert insbesondere, agile Werte konsequent umzusetzen und zu leben. Dazu gehört u.a., dass

- offen und transparent kommuniziert wird,
- die Teams mehr Verantwortung übernehmen,
- Führungskräfte lernen loszulassen und zu vertrauen und
- das Management bereit ist, bestehende Prozesse zu ändern oder sogar abzuschaffen.

Deshalb müssen mit der Einführung agiler Arbeitsweisen auch das Bewusstsein und die Bereitschaft vorhanden sein, Rollen anzupassen und Verhalten zu ändern. Das funktioniert nur bei einer offenen, aufgeschlossenen Kul-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

tur, die solche Veränderungen zulässt und fördert. Ist diese nicht vorhanden, ist eine Umstellung auf agile Arbeitsweisen – wenn überhaupt – nur sehr eingeschränkt und mit geringem Nutzen möglich.

Die Führungskräfte bei der agilen Transition abholen

Dieser notwendige Kulturwandel bedeutet eine große Herausforderung. Alte Denkmuster müssen aufgebrochen werden und Führungskräfte ihren Platz in der neu geschaffenen Organisationsstruktur finden. Da agiles Arbeiten auch bedeutet, dass Mitarbeiter bzw. Teams mehr Befugnisse erhalten, fallen diese zwangsläufig an anderer Stelle weg. Die Beschneidung bisheriger Kompetenzbereiche rüttelt aber bei vielen Führungskräften an ihrem Selbstverständnis.

Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, im Zuge der Einführung agiler Arbeitsweisen auch entsprechende Initiativen zu starten, bei denen es um das neue Rollenverständnis geht und um die Art der künftigen Zusammenarbeit. Denn es fallen nicht nur Befugnisse und Aufgaben der Führungskraft weg, es kommen auch neue herausfordernde Anforderungen auf die Führungskraft zu. Um die ergriffenen Maßnahmen bei der Agilen Transition besser zu verstehen, betrachten wir zunächst, wie sich die Rolle der Führungskraft konkret verändert.

Agile Transition – wie sich die Rolle der Führungskraft verändert

Mit der Einführung agiler Arbeitsweisen ändert sich die Rolle der Führungskraft und "Führung" teilt sich auf verschiedene Rollen auf.

Disziplinarische Führungskraft

Die disziplinarische Führungskraft fokussiert sich darauf, dem Mitarbeiter bzw. dem Team die notwendigen Rahmenbedingungen für eine bestmögliche Wertschöpfung zur Verfügung zu stellen. Sie unterstützt das Team mit der Konzeption und Vermittlung der entsprechenden Ziele und der Strategie für die Aufgabe. Aber sie vertraut dem Team auch, dass es die besten Wege für gute Lösungen selbst findet. Sie unterstützt bei der Beseitigung von Hindernissen, wie z.B. fehlende Ausstattung, oder sorgt für eine Veränderung der Unternehmensprozesse bzw. -vorschriften, die im Weg stehen.

Der Idealzustand im agilen Kontext ist, dass die Führungskraft eine treibende Rolle innehat, mit der sie das richtige Kulturumfeld für agiles Arbeiten schafft, die agilen Werte schätzt und lebt sowie eine entsprechende Lernkultur fordert und fördert. Und, ganz wichtig, sie ist für die individuelle Weiterentwicklung des Mitarbeiters verantwortlich. Das heißt aber auch, dass sie den Kontakt durch regelmäßige Gespräche, durch Besuch von Meetings wie das Daily-Scrum-Meeting oder Review-Meeting suchen muss. Ein- oder zweimal im Jahr ein Mitarbeiter-Jahresgespräch zu führen, reicht dabei nicht mehr aus.

Was die Führungskraft nicht mehr machen soll, ist "Mikromanagement", d.h. sie soll sich aus dem Tagesgeschäft heraushalten und dem Team vertrauen, denn dort liegt die Kompetenz für die Lösung der Aufgaben.

Fünf neue Führungsprinzipien

Im Rahmen der Einführung agiler Arbeitsweisen im Bereich der "Digital Business Unit" der Deutschen Telekom AG entstand deshalb sehr schnell eine Initiative, bei der Führungskräfte aller Ebenen gemeinsam mit Mitarbeitern und dem Be-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

triebsrat in mehreren Workshops herausarbeiteten, welches Führungsverhalten zukünftig weniger gewünscht und welches mehr gewünscht und erforderlich ist. Daraus resultierten fünf Führungsprinzipien, die mit Unterstützung der Geschäftsleitung unseres Bereichs als Rahmen für die zukünftige Führungsarbeit vereinbart wurden (s. Kasten und Bild 1).

Die fünf neuen Führungsprinzipien der "Digital Business Unit"

1. Vertrauen schenken: Meine Tür steht grundsätzlich offen. Ich besuche meine Mitarbeiter regelmäßig (mind. alle 14 Tage) an ihrem Arbeitsplatz und frage sie, wie ich sie unterstützen kann.

2. Transparenz herstellen: Informationen gebe ich zeitnah weiter und stelle die Bedeutung für meine Mitarbeiter heraus. Ich stelle regelmäßige Austauschmöglichkeiten sicher.

3. Verantwortung leben: Ich setze strategische Leitplanken und gebe Orinetierung durch klare Ziele. Ich stelle sicher, dass jeder im Team seine Rolle und Verantwortung kennt und übernimmt. Dies erfolgt bei Bedarf, mind. jedoch halbjährlich.

4. Kunde zuerst: Ich stelle sicher, dass mein Team und ich uns regelmäßig mit Kundenbedürfnissen und Feedback – intern oder extern – beschäftigen und dieses berücksichtigen (direkten Kundenkontakt herstellen, andere Feedback-Kanäle auswerten usw.)

5. Machen – validieren – besser machen: Ich stelle sicher, dass meine Mitarbeiter über die Geschäftsergebnisse und die Performance meines Bereichs informiert sind.

Die Führungsprinzipien sollen helfen, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und daran ausgerichtet weiter zu entwickeln. Um die neuen Führungsprinzipien für alle öffentlich zugänglich zu machen, wurden Poster erstellt, die die Führungskräfte für alle sichtbar in ihren Räumen platzieren konnten (Bild 1). Und auf einem Riesenposter, das prominent in einer zentralen Kaffeeecke in unserem Haus hängt, konnten auch alle Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Zustimmung zu den Führungsprinzipien durch eine Unterschrift dokumentieren – mehrere hundert Signaturen wurden somit verewigt.

Die weiteren Rollen

Was passiert aber mit anderen Führungsaspekten? Diese teilen sich im agilen Kontext auf weitere Rollen auf, nachfolgend dargestellt am Beispiel der bekanntesten agilen Methode "Scrum":

Der **Product Owner** gibt die Produktvision vor, mit der er dem Team ein attraktives Ziel aufzeigt und den Rahmen für die Arbeit definiert. Er führt das Team fachlich, indem er dem Team die Bedeutung des Marktes für das Produkt und umgekehrt die Bedeutung des Produkts für den Markt vermittelt. Er hat ein Augenmerk darauf, wie sich das Team im Hinblick auf fachliche Kompetenzen und Leistungsfähigkeit entwickelt, Er gibt vor, "was" entwickelt werden soll, vertraut jedoch auf die Lösungskompetenz im Team, die das "wie" entscheiden.

Der **Scrum Master** achtet auf Team-Prozesse, fördert die Selbstorganisation im Team und führt das Team lateral zu hoher Performance. Er beseitigt Hindernisse und sorgt dafür, dass das Team die optimalen Rahmenbedingungen zur Erfüllung seiner Aufgabe hat.

Und nicht zuletzt das **Team** bzw. jeder **Einzelne** übernimmt Verantwortung für sich selbst und die Arbeit, die er leistet. Der Grad der Selbstorganisation und Selbstverantwortung ist in einem agilen Kontext sehr viel höher. Erst das Zusammenspiel dieser verschiedenen Rollen führt zu guten Ergebnissen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

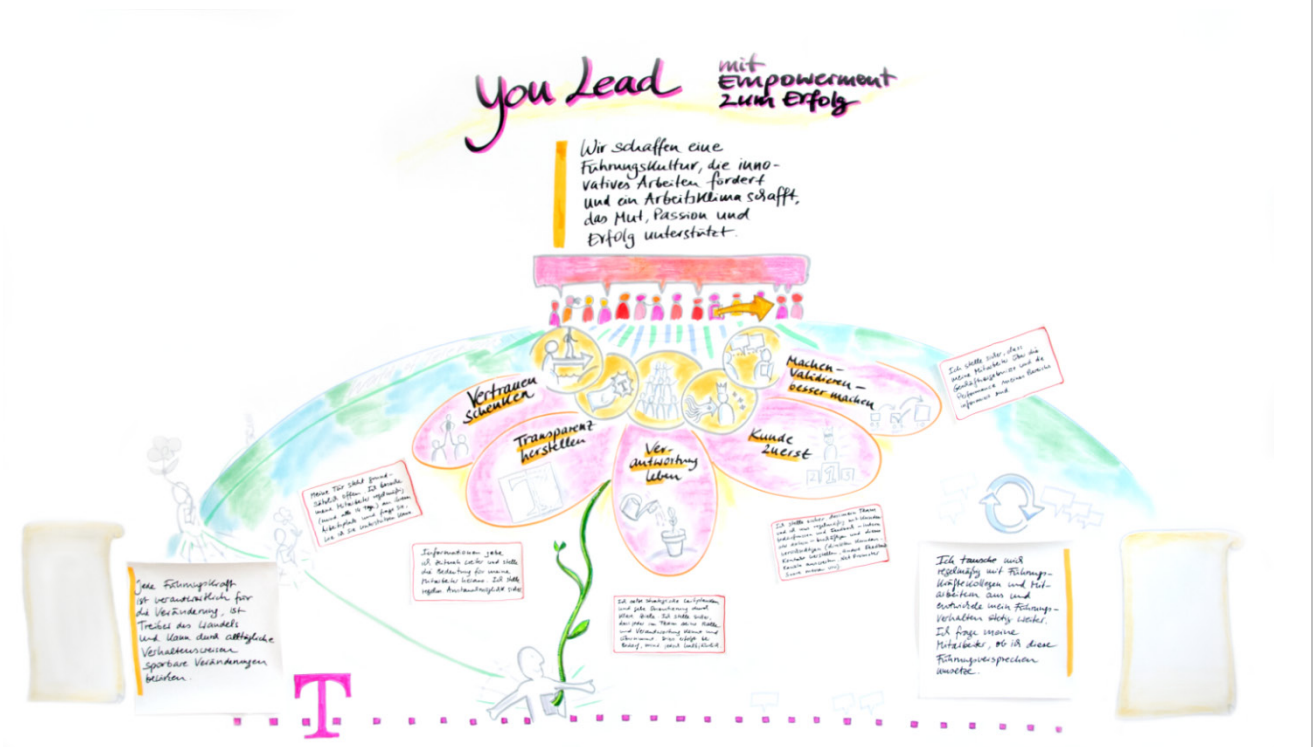


Bild 1: Poster zur Darstellung der Führungsprinzipien.

Wie spielen diese Rollen nun zusammen?

Die Führungskraft übernimmt zur Unterstützung dieser Rollen die Aufgabe des Coachs und Helfer bei Problemen. Ist die Führungskraft z.B. auch verantwortlich für die Geschäftsziele, unterstützt sie den Product Owner mit entsprechender Produktstrategie und gibt Feedback und Impulse für seine Arbeit.

Der Scrum Master, der auch für die Beseitigung von Hindernissen zuständig ist, braucht häufig die Hilfe von Führungskräften, um diese zu lösen. Bei einer disziplinarischen Führungsbeziehung kann die Führungskraft zudem den Scrum Master auch bei Methoden und Tools zur Förderung von Selbstorganisation und Teamdynamik beraten und coachen und ihn dabei in seinen Fähigkeiten entwickeln.

Gleiches gilt für die Führungskraft, wenn sie der disziplinarische Vorgesetzte eines oder mehrerer Teammitglieder ist. Denn Selbstverantwortung und Selbstorganisation stellen hohe Anforderungen an die Fähigkeiten von Mitarbeitern, die bislang einen solchen Freiheitsgrad, und die damit einhergehende Verantwortung, vielleicht noch gar nicht erleben konnten. Die Verteilung der Führungsaufgaben am Beispiel von Scrum ist in Bild 2 zu sehen.

Vorgehen bei der Agilen Transition

Im Folgenden beschreiben wir mit Fokus auf die Führungsarbeit, welche Erfahrungen wir bei der agilen Transition gemacht haben, auf welche Herausforderungen wir gestoßen sind und was bei der Transition gut lief bzw. was wir anders machen würden.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Führungskraft

- Disziplinarische Führung
- Mitarbeiterentwicklung und Coach
- Ziele und Strategie
- Schaffung der Rahmenbedingungen und Kultur

Product Owner

- fachliche Führung
- Vermittlung der Marktrelevanz für das Produkt
- „Anwalt" des Kunden
- unternehmerische Verantwortung

Scrum Master

- laterale Führung
- begleitet und unterstützt das Team bei seiner Entwicklung
- fördert Selbstorganisation und kontinuierliche Verbesserung im Team zur Steigerung der Performanz

Team

- Selbstorganisiert und selbst-kontrolliert
- Übernimmt Verantwortung für die Umsetzung der besten Lösung für das Unternehmen
- Eigenverantwortung der Ent-wicklung der Fähigkeiten im Team und steigert Teamperformanz

Bild 2: Verteilung der Führungsaufgaben am Beispiel Scrum.

Ohne Rückendeckung von ganz oben läuft nichts

Erste agile Initiativen, die sich in den Entwicklungsteams "Buttom Up" in den Jahren 2008 und 2009 entwickelten, stießen schnell an Grenzen und versackten oft mit nur geringer Wirkung. Zwar ist es auf der einen Seite unserer Erfahrung nach relativ einfach, in kleinen Teams agile Methoden einzuführen. Schnell erkennen die Mitarbeiter die Vorteile, die ihnen agiles Arbeiten bringt, wie z.B. mehr Einfluss auf das eigene Tun, mehr Transparenz zu den eigentlichen Problemen, mehr Schlagkraft in der Umsetzung durch Cross-Funktionalität und den Freiraum, Dinge selbst anzupacken. Das motiviert!

Kommen jedoch auf der anderen Seite Hindernisse auf, die die Teams nicht selbst lösen können, sondern deren Entstehen außerhalb ihres Einflussbereichs liegt, wie z.B. unpassende Prozesse und Anforderungen oder mangelnde Unterstützung aus dem Rest des Unternehmens, das agiles Arbeiten nicht kennt, dann verebbt das Engagement schnell und es tritt Hilflosigkeit ein.

Erst das Umschwenken an der Spitze unseres Geschäftssegments und die klare Botschaft, dass wir in den relevanten Anwendungsfeldern agile Arbeitsweisen dringend benötigen, um unsere Geschäfte auch in Zukunft erfolgreich bewältigen zu können, gab dem Ganzen den notwendigen Schub und das erforderliche Management-Commitment von "oben".

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Agile Transition Team

Durch Mandat der obersten Führungsebene wurde deshalb das "Agile Transition Team" gegründet. Dies setzte sich cross-funktional aus Führungskräften und erfahrenen Senior-Managern aus verschiedensten Bereichen zusammen. Die Kernaufgabe bestand darin, den Teams den Rücken freizuhalten und für sie Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die durch das nicht-agile Umfeld entstehen. Also für die notwendige Veränderung der Rahmenbedingungen und Prozesse zu sorgen und somit die Transition voranzutreiben.

Wie hat sich das "Agile Transition Team" zusammengesetzt?

Das Management-Team der "Digital Business Unit", also die oberste Führungsebene, übertrug das Mandat zur Umsetzung der agilen Transition an einen Vice President, der bereits aus seiner vorherigen Tätigkeit Erfahrungen mit agilem Arbeiten und der damit verbundenen Transition mitbrachte. Er übernahm die Rolle des "Chief Product Owners" für das "Agile Transition Team". Unter seiner Federführung wurden weitere Führungskräfte und Senior-Manager aus allen Bereichen ausgewählt, die sich freiwillig gemeldet hatten, um an dem Thema mit 40% bis 100% ihrer Ressourcen mitzuarbeiten.

Bei der Auswahl ging es weniger um Erfahrung mit agilem Arbeiten, denn diese hatten wir zu der Zeit vor gut vier Jahren kaum. Es ging vielmehr darum, ein diverses, cross-funktionales Team mit Kollegen zusammenzusetzen, die gut vernetzt waren, ein hohes Ansehen im Haus genossen und die das Unternehmen gut kannten. Wir wollten eine kraftvolle Koalition ("Powerful Coalition") nach Dr. John P. Kotters "Leading Change" zusammenstellen, die um Experten, Trainer und Coaches aus externen agilen Beratungsfirmen ergänzt wurde.

Wie hat das Team gearbeitet?

Und von Anfang an war klar: Das "Agile Transition Team" arbeitet auch mit agilen Methoden, nämlich mit Scrum. Dies hat dazu beigetragen, dass die internen Führungskräfte und Senior-Manager mit Hilfe der externen Berater sehr schnell nicht nur den theoretischen Ansatz von Scrum gelernt haben, sondern ihn durch konkrete Anwendung erst so richtig erlernen und verinnerlichen konnten. Ganz nach dem Motto: "Eat Your Own Dog Food!"

Unter dem "Chief Product Owner" bildeten sich zwei Scrum-Teams. Ein Team hatte den Fokus auf der Wissensvermittlung zu agilen Methoden, also Training und Coaching – das "**Agile Coaching Team**". Das andere Team hatte den Fokus auf dem Treiben der agilen Transition selbst, also dem beseitigen von Hindernissen aus der Organisation heraus, dem Gestalten des Umfelds und der Prozesse, so dass agiles Arbeiten überhaupt möglich wird, und der Etablierung einer Unternehmens- und Führungskultur, die agiles Arbeiten nachhaltig unterstützt – dieses Team firmierte weiterhin unter dem Namen "**Agile Transition Team**". Mit der Etablierung der beiden Teams wurden dann auch die ersten agilen Projekte in einzelnen Geschäftseinheiten gestartet (s. Teil 2: Die ersten Schritte in die agile Welt).

Beide Teams arbeiteten mithilfe von Scrum entsprechend cross-funktional, transparent und kollaborativ zusammen. Es gab ein gemeinsames Backlog und die Sprints der Teams waren synchronisiert, um sicherzustellen, dass entsprechende Synergien optimal genutzt werden konnten. Und beide Teams arbeiteten auch gemeinsam an den Themen, die bei den agil arbeitenden Produktteams, wie z.B. bereits im Bereich "Mediencenter", gerade die höchste Priorität hatten in Bezug auf Wissensvermittlung und Beseitigung von Hindernissen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Realität bestimmt den Plan

Das heißt, die Arbeit der agilen Produktteams aus den Geschäftseinheiten hatte das Backlog des "Agile Transition Teams" mit entsprechenden Anforderungen gefüttert. Oder anders ausgedrückt: Es gab keinen theoretischen "Change-Plan" mit Konzepten zur Umsetzung, möglichen Risikobetrachtungen und Meilensteinplanungen. Sondern das, was tatsächlich bei der Einführung von agilen Methoden an Themen und Problemen aus den Teams heraus gemeldet wurde, definierte die Priorität und den Inhalt der Arbeit des "Agile Transition Teams".

Es gab auch keine "klassische" Programmorganisation mit Steering Board, Gremienstruktur oder ähnlichem. Vielmehr wurden, ganz nach Scrum, Reviews der Arbeitsergebnisse in Review-Meetings vorgestellt, bei denen alle interessierten Kollegen und Führungskräfte aus der Organisation teilnehmen und Feedback geben konnten. So wurden der Arbeitsfortschritt und die Ergebnisse transparent für alle Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge konnten kurzfristig aufgenommen werden, Ergebnisse zur agilen Transition (z.B. Veränderung von Prozessen) konnten in kurzen Iterationen erzielt werden – Effekte, wie man sie aus der Software-Entwicklung mit agilen Methoden kennt, sind mit der Anwendung von Scrum als Management-Methode auch im Projekt der agilen Transition eingetreten.

Daneben war sichergestellt, dass der "Chief Product Owner" bzw. die Product Owner der Scrum-Teams im "Agile Transition Team" auch schnellen und direkten Zugang zum Management-Team hatten, sollten Probleme, Hindernisse oder Fragestellungen auftreten, die das "Agile Transition Team" nicht alleine lösen konnte.

Erfolgsfaktoren

Rückblickend können wir sagen, dass diese Herangehensweise ein voller Erfolg war. Ausschlaggebend dafür waren die entsprechende Offenheit aller Beteiligten, diese neue Herangehensweise mit Scrum zu respektieren und zu unterstützen sowie die Priorisierung des Themas als solches beim Management-Team.

Unterm Strich mündete dieses Vorgehen darin, dass nach gut zwei Jahren aus dem Projektansatz eine eigene Linienabteilung hervorgegangen ist, die jetzt mit Unterstützung der gesamten Organisation die agile Transition weiter treibt – namentlich das "Agile Capability Management", in dem wir, die Autoren, auch jetzt noch als Führungskräfte arbeiten.

Zusammenfassung

- Ein Commitment von "oben" ist wichtig – buttom up ist ein guter Anfang, reicht aber nicht aus für eine nachhaltige Umsetzung.
- Begleitung durch ein "Agile Transition Team" ist essentiell – es braucht Zeit für die Veränderung und die Teams können dies nicht alleine schaffen.

Ausblick

Das Management stand hinter dem Vorhaben und das Change-Team war aufgestellt… somit waren wir bereit, die ersten Schritte in die agile Welt zu wagen. Dass dabei natürlich nicht alles reibungslos verlaufen würde, war uns von vornherein klar – mit welchen konkreten Herausforderungen wir uns konfrontiert sahen und wie wir diese bewältigten, erfahren Sie im zweiten und abschließenden Teil.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Best Practice

Erfahrungsbericht der Deutschen Telekom

Agile Transition – Führung im Wandel

Teil 2: Die ersten Schritte in die agile Welt

Im ersten Teil haben wir gesehen, dass am Anfang eines agilen Veränderungsprozesses zum einen das Commitment von Seiten des Managements vorhanden sein sollte und zum anderen die Agile Transition mit einem kompetenten Team steht und fällt, das den Wandel von Anfang an begleitet. Ist das Team aufgestellt, kann es nun endlich losgehen – nur wie anfangen?

Statt viel Zeit mit der Erstellung eines theoretischen Konzepts und eine Projektplans für die Agile Transition zu verbringen (was ja eigentlich üblich ist, wenn man einen "Top-Management-Auftrag" erhält), hat man sich früh im Bereich "Digital Business Unit" dafür entschieden, "einfach mal anzufangen".

Die Umsetzung erfolgte entlang eines ersten Piloten in einem Produktteam aus dem Bereich "Mediencenter", einer Cloud-Lösung für Privatkunden der Deutschen Telekom zur Speicherung und Verwaltung von elektronischen Dateien wie Fotos und Videos. Die Kollegen wurden in Scrum geschult, es wurde ein Coaching-Pair aus einem internen Kollegen des "Agile Transition Teams" und einem externen agilen Coach gebildet. Und man hat einfach angefangen, agil zu arbeiten.

Autor

Andrea Maier

Dipl.-Betriebswirtin (FH), Certified Scrum Master und Product Owner, Tätigkeitsschwerpunkte in agiler Transition und agilen Methoden

Kontakt: a.maier@telekom.de

Bernd Klumpp

Dipl.-Ingenieur Nachrichtentechnik (FH), Certified Scrum Master, Product Owner und Scrum Professional, Leiter des Bereichs "Agile Capability" bei der Deutschen Telekom

Kontakt: bernd.klumpp@telekom.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Probleme identifizieren und lösen

Sehr schnell tauchten die ersten Hindernisse auf. Einkaufsprozesse, die nicht zu agilem Arbeiten passten, Teamräume, die nicht zur Verfügung standen, Management-Reportings aus der klassischen Projektwelt, die nicht in Einklang zu bringen waren mit der agilen Vorgehensweise und vieles mehr.

Das "Agile Transition Team" hat sich darauf konzentriert, diese Probleme sukzessive abzuarbeiten. Für ganz konkrete Fälle wurden Lösungen gefunden, die häufig der "Blueprint" für eine veränderte Arbeitsweise und Prozesswelt waren. Noch heute arbeiten wir mit dieser Vorgehensweise, um die agile Transition effizient und nachhaltig zu verankern.

So war beispielsweise die Projektsteuerung und Ressourcenallokation für unsere Produkt-Roadmap auf klassisches Projektmanagement nach Wasserfall ausgerichtet und zwar für Projekte, die Monate dauern konnten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Es gab eine klare Unterscheidung der Prozessschritte in

1. Definition der Anforderungen,
2. Prüfen auf Machbarkeit und Schätzen der Realisierungsaufwände,
3. Realisierung der Anforderungen und
4. Testen und Rollout.

Zu jedem dieser Prozessschritte gibt es eigene Anforderungen, die erfüllt sein müssen, und in entsprechenden Entscheidungsvorlagen offiziell genehmigt werden müssen. Also ein klassischer "Stage-Gate-Prozess".

Neue Wege finden und beschreiten

Dieses Vorgehen funktioniert allerdings in Scrum mit seinen kurzen Sprints nicht mehr, an deren Ende nach wenigen Wochen ein lauffähiges Produktinkrement steht, das beim Kunden ausgerollt werden kann – und danach wiederholt sich das Ganze mit neuen Anforderungen.

Genauso gibt es auch kein Lastenheft für die Anforderungen mehr, sondern ein Product Backlog, in dem nur die am höchsten priorisierten Anforderungen genauer beschrieben sind. Kurzum: der bislang genutzte Prozess passte hinten und vorne nicht mehr.

Gemeinsam mit dem Scrum-Team des Mediencenters, dem "Agile Transition Team" und den Prozessverantwortlichen wurden Wege zur Lösung gesucht. Dazu musste bei den Prozessverantwortlichen zuerst einmal ein Verständnis für die Arbeit nach Scrum geschaffen werden. Die Kollegen zeigten dabei eine große Hilfsbereitschaft und Kreativität in der Lösungsfindung. Beispielsweise wurde das Scrum-Artefakt "Backlog" anstatt eines klassischen Lastenheftes akzeptiert. Und für die eigentliche Umsetzungsphase, die in mehreren Sprints über mehrere Monate laufen kann, musste nur noch eine initiale Gate-Freigabe erfolgen. Man vertraute darauf, dass während der Realisierung im Sinne der Produktvision und auf Basis des Product Backlogs das Team bestmögliche Leistungen bringen wird, die nicht kleinteilig kontrolliert werden müssen.

Und das Team hat das in sie gesetzte Vertrauen voll erfüllt. Die Entwicklungsergebnisse kamen schneller und in einer besseren Qualität. Damit war der Weg frei für weitere Teams, den für agiles Arbeiten angepassten "State-Gate-Prozess" zu nutzen.

Zusammenfassung

- Nicht lange planen, einfach anfangen – agil löst nicht die Probleme in unserem Unternehmen, aber agiles Arbeiten macht sie transparent und man weiß somit ganz genau, woran man am besten arbeiten sollte.

Welchen neuen Platz haben die alten Führungskräfte?

Wir konnten gut verfolgen, wie unsere Führungskräfte am Anfang auf "die agile Welle" reagiert haben. Neugier, Skepsis, aktives Interesse, totale Verdrängung, alles war zu sehen. Aber fast alle hatten eines gemeinsam: Den

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Führungskräften inklusive des Top-Managements und allen weiteren Beteiligten war am Anfang nicht bewusst, wie gravierend die Auswirkungen auf die Rolle der Führungskraft sein werden.

Man ging davon aus, "dass die Teams halt anders arbeiten". Doch agiles Arbeiten erfordert eine starke Veränderung der eigenen Arbeitsweise; Rollen und Aufgabeninhalte verändern sich. Auf einmal sollte über Abteilungsgrenzen hinweg gearbeitet und dabei ein völlig anderer Grad an Verantwortung übernommen werden.

Alles in allem also ein klassischer Change-Prozess, bei dem das Thema "Führung" enorm wichtig war – aber wir uns dessen noch gar nicht wirklich bewusst waren. Dieses Problem wurde jedoch schnell transparent. Wir erkannten, dass neben der reinen "Scrum-Framework-Schulung" für Vorgesetzte und Mitarbeiter auch Informationen und Workshops erforderlich sind, die explizit auf die neue Rolle der Führungskräfte abzielten.

Spezielles Training

Wir setzten deshalb ein speziell zugeschnittenes Training "Certified Scrum Master for Leaders" auf mit dem Ziel, den Schwerpunkt auf die Rolle der Führung und auf die Auswirkungen auf die Führungskräfte im agilen Kontext zu setzen. Alle Führungskräfte der ersten beiden Ebenen waren angehalten, den Workshop zu besuchen.

Sie durchliefen ein 2-tägiges Scrum-Master-Training, das alle relevanten Inhalte zum Arbeiten nach Scrum enthielt. Die Führungskräfte sollten genau verstehen, wie ihre Mitarbeiter jetzt in den Teams arbeiten und wie sich die Rollen und Aufgaben dabei verändern. Also genau die Inhalte, die auch in einem regulären "Certified Scrum Master Training" zu finden sind.

Ergänzt wurden diese Inhalte allerdings um spezielles Wissen zu ihrer veränderten Rolle als Führungskraft. Wie verteilen sich Führungsaufgaben, wenn nach Scrum gearbeitet wird? Welche neuen Skills und Tools benötigen sie? Und wie können sie ihre tägliche Führungsarbeit verändern, um die Teams zu unterstützen. In einer Mischung aus Methodenvermittlung, Reflektion der eigenen Arbeit und interaktivem Austausch untereinander sollten sie die für sie relevanten zukünftigen Inhalte und Aufgaben einer veränderten Führung erarbeiten.

Unsere Erfahrung: Was die persönliche Teilnahme an den Seminaren anging, stießen wir immer wieder auch auf Zurückhaltung. Nach den zwei Tagen gaben die Führungskräfte jedoch zum Abschluss ein positives Feedback, dass sie erst jetzt besser verstanden haben, was agiles Arbeiten und agile Werte bedeuten und wie sie selbst die Transition unterstützen können.

! Auch bei diesen Trainings gingen wir nach bewährter Manier im "Pair" vor: d.h., ein externer Experte und zertifizierter Scrum-Trainer hat gemeinsam mit einem internen Kollegen aus dem Agile Transition Team das Training für die Führungskräfte durchgeführt. Das stellte sicher, dass das vermittelte Wissen zu agilem Arbeiten, insbesondere Scrum, immer eng an unseren unternehmens-eigenen Fragestellungen und Herausforderungen gespiegelt werden konnte und die Führungskräfte konkrete Maßnahmen und neue Vorgehensweisen für sich ableiten konnten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zusammenfassung

- Spezielle Trainingsangebote für alle Führungskräfte auf allen Ebenen mit dem Fokus auf die Rolle der Führungskraft

Unser Führungsverständnis muss sich also ändern – aber wie?

Was jetzt noch fehlte, war ein gemeinsames Verständnis, was denn nun die Anforderungen sind, die an eine Führungskraft im agilen Kontext gestellt wird. Daraufhin wurde die im ersten Teil beschriebene Initiative zur Überarbeitung unserer Führungsprinzipien mit Führungskräften aller Hierarchieebenen, Mitarbeitern und Vertretern des Betriebsrates gestartet (s. Teil 1, Bild 1).

Diese neuen Führungsprinzipien sollten als Rahmen für die Führungsmannschaft dienen, an der sich eigenes Führungsverhalten spiegeln und weiterentwickeln ließ. Hierbei setzten wir beim "Ausrollen" in unserem Bereich neben der "traditionellen" Top-Down-Kommunikation auch auf begleitende Maßnahmen wie Communitys of Practice für Führungskräfte, spezielle Workshop-Angebote zur Vertiefung einzelner Aspekte und die Nutzung einer internen Social-Media-Plattform für den schnellen Austausch.

Mitarbeiterbefragung als Kompass

Außerdem war uns wichtig, dass wir dieses Führungsverständnis nachhaltig in unserer Kultur verankern und dieses auch aktiv leben. Nur wie wissen wir, ob wir auf dem richtigen Weg sind? Wir haben dazu unser Instrument der Mitarbeiterbefragung genutzt, welche zwei Mal im Jahr stattfindet. Dort stellten wir sieben Fragen zum Führungsverständnis, anhand derer die Mitarbeiter ihre Führungskraft bewerten konnten:

1. Meine Führungskraft erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.
2. Meine Führungskraft schenkt Vertrauen und fördert Selbstorganisation.
3. Meine Führungskraft kommuniziert direkt und stellt Transparenz her.
4. Meine Führungskraft stellt sicher, dass jeder im Team seine Rolle und Verantwortung kennt und übernimmt.
5. Meine Führungskraft stellt sicher, dass Arbeitsergebnisse evaluiert werden und daraus gelernt wird.
6. Meine Führungskraft macht deutlich, dass "Kunden begeistern" im Zentrum unserer Arbeit steht.
7. Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.

Für uns ist dies ein weiteres Feedbackinstrument, das uns zeigt, wo wir noch besser werden müssen. Und zusätzlich haben wir uns quantitative Ziele gesetzt, die wir erreichen wollen – und die auch in die Zielvereinbarung der Führungskräfte einfließen.

Zusammenfassung

- Definition eines gemeinsamen Führungsverständnisses unter hoher Beteiligung der Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeitern.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Verankerung des Führungsverständnisses in der Mitarbeiterbefragung als wichtiges Messinstrument.

Weitere Maßnahmen auf dem Weg zum "agilen Manager"

Jetzt hatten wir für uns beispielsweise als Führungsprinzip definiert: "Vertrauen schenken". Was heißt das aber für die einzelne Führungskraft, die bisher lieber die Kontrolle behielt und sich dazu Mechanismen aufgebaut hatte? Was kann ich als Führungskraft tun, um "Vertrauen zu schenken"? Hierzu schlossen sich zwei weitere Aktivitäten an.

Individuelle Workshops zur praktischen Umsetzung

Zum einen entwickelten wir ein individuelles Workshop-Angebot für Führungsteams, denen wir neben vertiefender Theorie zu agilen Methoden auch Tools für ihre tägliche Führungsarbeit und zur Umsetzung der Führungsprinzipien angeboten haben. So eignet sich z.B. "Delegation Poker" aus Management 3.0 sehr gut, um über konkrete Fragestellungen zu Aufgaben und Verantwortungen in den Teams ein gemeinsames Verständnis zum Delegationslevel zu erzielen. Also wie viel Vertrauen und Empowerment möchten wir als Führungskräfte unseren Teams konkret geben?

Interessant in den Übungen war, dass die Führungskräfte selbst sehr unterschiedliche Meinungen hatten und über Austausch und Diskussion zu neuen Erkenntnissen kamen, wie sie gemeinsam mit ihren Teams Themen in Zukunft angehen wollen. Hierzu gehörte z.B., dass die Urlaubsplanung künftig am besten direkt im Team entschieden und die Führungskraft nur noch informiert wird.

Sich dessen bewusst zu sein, welche Entscheidungsbefugnis man den Teams geben möchte und dieses transparent zu machen, führt dazu, dass "Vertrauen schenken" auf einmal "anfassbar" wird. Das führte dazu, dass die Führungsteams direkt aus dem Workshop wertvolle Ergebnisse für ihr eigenes "Führungs-Tagesgeschäft" mitnehmen konnten.

Auseinandersetzung mit den Führungsprinzipien

Die zweite Aktivität, die umgesetzt wurde, war ein offenes Trainingsangebot, bei dem sich acht bis zwölf Führungskräfte einen Tag lang mit den Führungsprinzipien beschäftigten, in dem sie Einzelarbeit, Zweier-Arbeiten oder Gruppenaufgaben gemeinsam bearbeiteten. Ziel war es, sich Zeit zu nehmen für die Selbstreflektion, sich mit anderen Führungskräften auszutauschen und am Ende des Tages mit einer individuellen Maßnahme aus dem Workshop rauszugehen, die jeder am nächsten Tag umsetzen und für seine persönliche Weiterentwicklung nutzen konnte.

Der Workshop war deshalb ein Mix aus Input-Teilen und direkt anschließender Reflexion der Führungskräfte. Eine solche individuelle Maßnahme konnte z.B. sein, dass die Führungskraft sich bewusst Zeit nimmt, um selbst einige Stunden in der Woche im Teamraum zu arbeiten und dadurch ansprechbarer zu sein. Oder klassische schriftliche Statusreports ablöst durch direkte Kommunikation und Interaktion mit dem Team, z.B. regelmäßiger Besuch der Daily-Stand-Up-Meetings oder der Review-Meetings.

Ein weiteres Beispiel: Motivierte Mitarbeiter sind Stützpfeiler für jedes Unternehmen. Soweit klar. Aber was motiviert Mitarbeiter eigentlich und was kann ich als Führungskraft tun, um sie zu motivieren? Für die Fragestellung zeigten wir ein Video von Dan Pinks Rede zu intrinsischer Motivation, welche auf seinem Buch "The Surprising Truth of What Really Motivates Us" basiert. Er zeigt darin auf, was die Kernelemente der intrinsischen Motivation sind:

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

1. "Autonomy" – autonomes Arbeiten und die Möglichkeit, selbst zu bestimmen, was ich tue, um meine Ziele zu erreichen.
2. "Mastery" – die Möglichkeit, meine Fähigkeiten auszubauen, dazuzulernen, immer besser zu werden und dadurch mehr Zufriedenheit und Anerkennung bei meiner Arbeit zu bekommen.
3. "Purpose" – der eigentliche Sinn und Zweck meiner Arbeit, z.B. eben nicht nur dafür zu sorgen, dass wir als Unternehmen Geld verdienen, sondern durch innovative, aber einfach zu handhabende Produkte unsere Kunden zu begeistern und dabei auch zu erleben, welchen Beitrag ich dabei geleistet habe.

Wir ließen die Führungskräfte dann reflektieren, ob und wie sie das schon in ihrem eigenen Bereich umsetzen. Danach tauschten sie sich in einer kleineren Gruppe aus und notierten ihre "Aha-Erkenntnisse". Diese wiederum wurden dann im Plenum vorgestellt.

Damit erreichten wir sowohl Selbstreflexion als auch Vernetzungspunkte unter den Teilnehmern. Die Führungskräfte griffen gute Ideen ihrer Kollegen auf, sodass ein aktives "Voneinander-Lernen" initiiert wurde. Am Ende des Workshops war dann jeder Teilnehmer aufgefordert auf Basis der Gespräche und Impulse des Tages sich eine individuelle Aktivität vorzunehmen, und diese mit einem Partner zu besprechen. In vielen Fällen resultierten daraus gegenseitige Absprachen, die nach wie vor helfen, eine nachhaltige Umsetzung des Vorhabens zu erreichen.

Individuelle Beispiele, die aus diesen Workshops entstanden, waren die Abschaffung von wenig effizienten Status-Meetings, die Einführung von kurzen Gesprächsrunden zur schnellen Informationsweitergabe oder kollegiales Coaching zur Besprechung schwieriger Führungssituationen.

Zusammenfassung

- Trainings- und Workshop-Angebote bereitstellen für die Selbstreflektion und zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen mit Bezug auf die individuellen Bedarfe.

Was waren und sind die Herausforderungen?

Führungsarbeit im agilen Kontext bedeutet zunächst einmal, dass dies einen Prozess darstellt, der "kein Ende" hat. Man muss sich mit der Führungsarbeit, mit seiner Rolle und der persönlichen Weiterentwicklung permanent beschäftigen. Wir hörten zwar oft, "das mach ich doch schon". Wenn man aber genauer hinsah, geschah es bei einigen dann eben doch nicht.

Feedback annehmen

Im Grunde sind die erarbeiteten neuen Führungsprinzipien einfach; aber die Umsetzung ist in der Praxis nicht trivial und erfordert mitunter auch die Veränderung des eigenen Verhaltens. Das funktioniert allerdings nur, wenn ich ehrlich zu mir bin, wenn ich Feedback meiner Mitarbeiter oder Peers annehme und dann auch damit etwas mache.

Es gibt Menschen, die diese Arbeits- und Verhaltensweise begrüßen. Andere fühlen sich unwohl und schaffen die Veränderung nicht. Auch hier muss man offen damit umgehen und ggf. andere Arbeitsfelder suchen – anstatt jemand in ein neues "Schema" pressen zu wollen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

"Dafür hab ich keine Zeit"

Eine weitere große Herausforderung war: "Ich würde ja gerne, aber ich habe dafür keine Zeit!" (z.B. für die Trainings oder die tägliche Führungsarbeit). Es ist eine Frage der Priorisierung und auch der Steuerung durch den eigenen Vorgesetzten, der durch eigenes Verhalten zeigen sollte, wie wichtig ihm Führungsarbeit ist. Nimmt mein Vorgesetzter sich Zeit für den Austausch und die Reflektion zu Führungsthemen mit mir, und macht er deutlich, dass er mich dabei unterstützt, damit auch ich mir genug Zeit für Führungsarbeit nehmen kann, erhält dieses Thema eine ganz andere Priorität. Ohne dass ich mir Zeit fürs Führen nehme, kann ich nicht effizient führen.

Das gleiche gilt auch für das Thema Kultur. Viele Führungskräfte sprechen gerne über Kultur, und wie wichtig diese für den Erfolg ist. Aber Kultur wird häufig "mystifiziert" als etwas, das nicht anfassbar, sondern einfach da ist. Dabei kann ich als Führungskraft direkt Einfluss nehmen auf die Kultur, wenn ich mir auch die Zeit dafür nehme. Statt mich mit Zahlen und Projektreportings zu beschäftigen, kann ich auch zu den Menschen gehen, die konkret an den Themen und Produkten arbeiten.

Die Kultur beeinflussen

Ist die Kultur von Kontrolle und Mikromanagement geprägt, kommt dies bei den Mitarbeitern natürlich auch schnell genauso an. Lege ich in meiner Führungsarbeit aber Wert darauf, zu zeigen, dass ich Vertrauen gebe, Probleme verstehen will, um zu helfen und meinen Mitarbeitern direkte Wertschätzung für ihre Arbeit gebe, dann schaffe ich damit eine Kultur, die durch Offenheit, Interesse an Transparenz und einem Dialog auf Augenhöhe geprägt ist.

Das geht nicht über Nacht und erfordert Zeit und beiderseitiges Vertrauen. Aber wenn ich es schaffe, durch meine tägliche Arbeit als Führungskraft (und nicht als Zahlenmanager) diese Kultur herzustellen, gewinne ich wertvolle Handlungsmechanismen, um gemeinsam mit meinen Mitarbeitern daran zu arbeiten, Kunden zu begeistern und unternehmerischen Wert zu schaffen. Dieses Vorgehen ist auch unter dem Begriff "Gemba-Walk" bekannt, eine Methode aus dem Lean Manufacturing mit der Idee, dass alle Probleme letzten Endes direkt beobachtbar sind, und die besten Optimierungsansätze somit direkt vor Ort – der Gemba – entwickelt werden können.

Herausforderung Fluktuation

Um noch einen letzten, vierten Punkt zu nennen: Gerade in der Einführungsphase können Fluktuation und personelle Veränderung auf Führungsebene problematisch sein. Wenn es im agilen Transitionsprozess gelungen ist, ein erstes gemeinsames Verständnis zwischen den Beteiligten aufzubauen, und genau jetzt kommt eine neue Führungskraft hinzu, die das Ganze noch nicht kennt oder dem skeptisch gegenüber steht, ist wiederum von neuem viel Arbeit und Zeit notwendig, um das Zusammenspiel zu finden. Diesen Punkt sollte man nicht unterschätzen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Führungskräfte in der Agilen Transition – Zusammenfassung der wesentlichen Schritte

1. Ein Commitment von "oben" ist wichtig – buttom up ist ein guter Anfang, reicht aber nicht aus für eine nachhaltige Umsetzung.

2. Begleitung durch ein "Agile Transition Team" ist essentiell – es braucht Zeit für die Veränderung und die Teams können dies nicht alleine schaffen.

3. Nicht lange planen, einfach anfangen – agil löst nicht die Probleme in unserem Unternehmen, aber agiles Arbeiten macht sie transparent und man weiß somit ganz genau, woran man am besten arbeiten sollte.

4. Spezielle Trainingsangebote für alle Führungskräfte auf allen Ebenen mit dem Fokus auf die Rolle der Führungskraft.

5. Definition eines gemeinsamen Führungsverständnisses unter hoher Beteiligung der Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeitern.

6. Verankerung des Führungsverständnisses in der Mitarbeiterbefragung als wichtiges Messinstrument.

7. Trainings- und Workshop-Angebote bereitstellen für die Selbstreflektion und zur Erarbeitung konkreter Maßnahmen mit Bezug auf die individuellen Bedarfe.

Fazit

Es lohnt sich, beziehungsweise ist zwingend notwendig, dem Thema "Führung" bei der Einführung von agilen Methoden von Beginn an Raum zu geben und sich bewusst zu machen, dass nur mit einem passenden Führungsverständnis und der Bereitschaft für Veränderung eine erfolgreiche Nutzung der agilen Arbeitsweise möglich ist.

Insgesamt setzen agiles Arbeiten und agile Werte auf ein "positives" Menschenbild, das davon ausgeht, dass Menschen Know-how haben, Leistung bringen wollen und sich einbringen. In solch einem Raum können die Mitarbeiter kreativ sein und sich engagieren.

Das fällt aber nicht vom Himmel, sondern ist ein Lern- und Veränderungsprozess, dem sich insbesondere die Führungskräfte stellen müssen. Denn dann versprechen agile Arbeitsweisen erfolgreiche Ergebnisse und auch Spaß im täglichen miteinander.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Resilient trotz Rollenvielfalt

Der Projektleiter als "Fels in der Brandung"

Die Stakeholder in einem Projekt stellen vielfältige Anforderungen an den Projektleiter. Diese stehen auch teilweise im Widerspruch zueinander. Neben den Erwartungen des Projektleiters an sich selbst können diese Anforderungen zu bedeutsamen Stressfaktoren mit Krankheitswert werden. Dagegen hilft nur ein Mittel: innere Stabilität.

Autor

Heinz-Detlef Scheer

Diplom-Psychologe und gelernter Kaufmann, Geschäftsführer der Scheer consulting GmbH. Schwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Team-Entwicklung und Coaching hochbegabter Menschen

Kontakt: scheerconsulting@t-online.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Neuerdings wird ein Projektleiter, der wie ein "Fels in der Brandung" wirkt, gerne als "resilient" bezeichnet. Unter Resilienz versteht man

- die "psychische Widerstandsfähigkeit" (Wikipedia) gegen Stress, Depression und Burn-out (Berndt, 2013),
- ein ganzes Bündel an Fähigkeiten, besser Fertigkeiten, mit den Herausforderungen des Lebens realistisch und zugleich optimistisch umzugehen und Rückschläge jeder Art konstruktiv zu verwerten (Mourlane, 2015) oder schlicht
- das "Ausmaß der Widerstandskraft einer Person, die es ihr ermöglicht, negativen Einflüssen standzuhalten, ohne z.B. eine psychische Störung zu entwickeln" (Margraf, Jürgen; Maier, Wolfgang (Hrsg.), 2012).

Ein Projektleiter, der sich in seinem Job aufreibt und "als leere Muschelschale am Strand" landet, erhält dagegen das Etikett "Burn-out-Patient". Die zu Burn-out führenden Umstände sind erst in den letzten Jahren in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Zudem hat ein Image-Wandel der Langzeitfolgen von Dauerstress zu einem leichteren Zugang zu Behandlungen dieser ernsthaften Gesundheitsgefahren sowie zur verstärkten Nutzung präventiver Angebote geführt, wie Work-Life-Balance-Kurse oder Coaching.

Während man früher eine "Depression infolge von Überlastung durch Arbeit" einem Kollegen oder gar Vorgesetzten kaum mitteilen konnte, ohne Gefahr zu laufen, als "nicht belastbar" oder gar "Memme" zu gelten, gilt ein Burn-out-Syndrom heute beinahe als Auszeichnung für großes, ja geradezu "kämpferisches" Engagement. Dennoch sollten Sie es nach Möglichkeit nicht so weit kommen lassen und frühzeitig Maßnahmen ergreifen, um die eigene Resilienz zu stärken.

Dieser Artikel

- schildert zunächst anhand eines anschaulichen Beispiels die Wirkmechanismen, welche zu Burn-out führen,
- um dann ausführlich darzulegen, welche Fertigkeiten ein Projektleiter mitbringen sollte, um die erforderliche Resilienz zur Bewältigung der vielfältigen Anforderungen zu stärken bzw. zu erwerben, und
- geht dann abschließend er auf die Resilienz unterstützende Techniken ein, die der Projektleiter in seinen Alltag integrieren kann.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Eine Rolle – viele Erwartungen

Wie bereits angedeutet, wird ein Projektleiter oft geradezu "belagert" von Stakeholdern, die aufgrund ihrer eigenen Funktionen ganz unterschiedliche, teilweise sich widersprechende Anforderungen an ihn haben (Bild 1). Dazu kommen die eigenen Erwartungen des Projektleiters an seine Funktion. Diese können in Summe dazu führen, dass die innere Stabilität des Projektleiters vor eine Zerreißprobe gestellt wird.

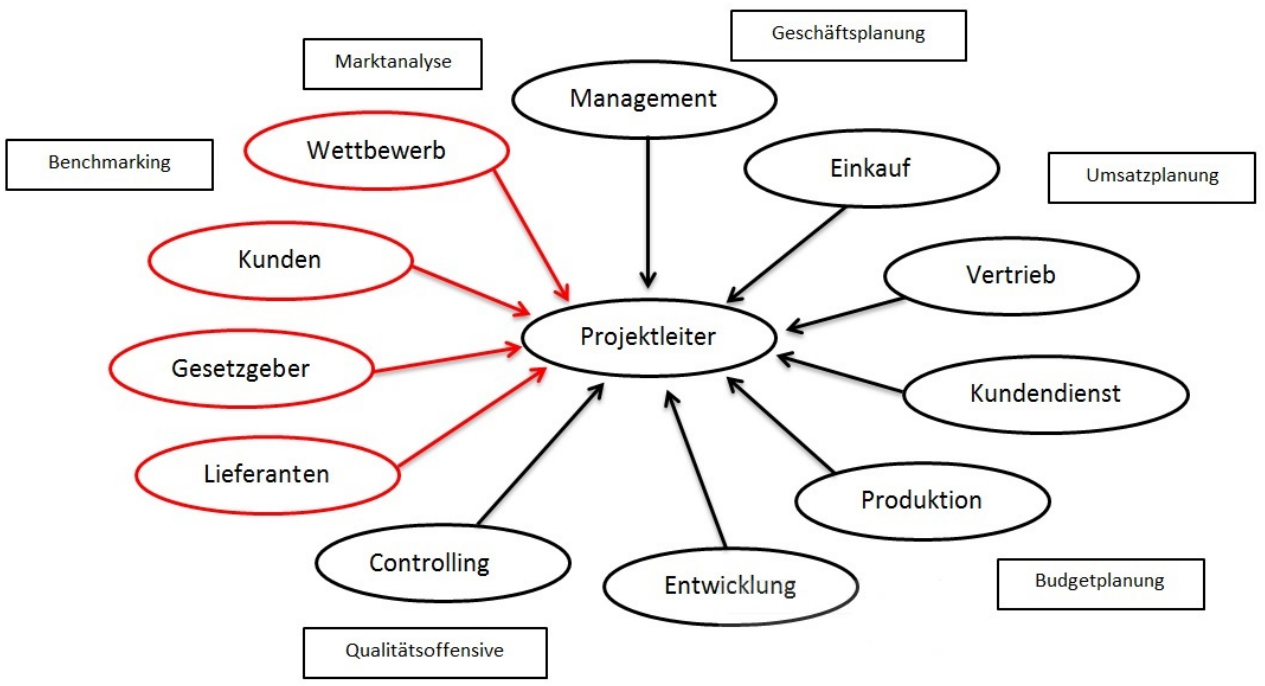


Bild 1: Interne und externe Stakeholder (rot) haben Erwartungen an den Projektleiter.

Hierzu zur Veranschaulichung ein Beispiel.

Beispiel

Die Mager-Gruppe hat sich auf die Produktion von Haushalts- und Industrierobotern spezialisiert. Aufgrund einer Kundenbefragung und einer anschließenden Marktanalyse initiierte das Management eine Qualitätsoffensive, um den Qualitätsabstand der eigenen Industrieroboter zu denen der Mitbewerber zu verringern. Das obere Management hat dafür in Abstimmung mit dem Qualitätsmanager höhere Investitionen eingeplant. Es erwartet vom Projektleiter Peter Mooslechner, dass er der Qualitätssteigerung der Produkte oberste Priorität einräumt. Die Einhausungen der Roboter sollen in Zukunft mit Sicherheitstechnik ausgerüstet werden, die erst noch entwickelt werden muss, wie z.B. Feuerlöschanlagen.

Parallel läuft aber gerade in der Produktion wegen der heiklen Finanzlage des Unternehmens ein Kostenreduzierungsprogramm. Konkret bedeutet dies, dass im laufenden Geschäftsjahr, welches gerade begonnen hat, keine neuen Werkzeuge mehr angeschafft werden sollen. Der Fertigungsleiter des Bereichs Roboter-Einhausungen –

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Mager Junior – geht davon aus, dass der Projektleiter das berücksichtigt, indem er den Einbau der Sicherheitseinrichtungen so plant, dass dieser ohne Werkzeug-Neuanschaffungen realisiert werden kann.

Der Einkauf kämpft mit zu hohen Einkaufspreisen bei den Fertigungsmaschinen und Ersatzteilen. Er verlangt aber "in diesem speziellen Fall", weil sonst die Qualitätsstandards nicht eingehalten werden können, die Duldung von normalerweise als überhöht geltenden Preisen durch den Projektleiter, und damit, dass dieser seine Kostenkalkulation "nach oben" korrigiert.

Der Entwicklungschef weiß, dass Innovationen entsprechend Zeit brauchen, wenn sie "etwas taugen" sollen, und erwartet deswegen vom Projektleiter eine "großzügige Auslegung" der im Meilenstein-Plan festgelegten Kontrolltermine.

Der Vertrieb dagegen rechnet vor allem mit einer schnellen Entwicklung, da er für eine erfolgreiche Markteinführung nur ein kurzes Zeitfenster sieht. Man befürchtet, dass bereits bei der nächsten, spätestens übernächsten Herbstmesse wenigstens annähernd vergleichbare Konkurrenzprodukte auftauchen könnten. Er erwartet deshalb, dass der Projektleiter entsprechend Druck auf die Entwicklungsabteilung ausübt.

Mooslechner selbst verspricht sich einen Aufstieg in der Linienhierarchie, wenn es ihm gelingt, Projekte wie dieses als Projektleiter erfolgreich zu stemmen. Diesen Aufstieg hatte ihm sein Vorgesetzter beim letzten Jahresgespräch in Aussicht gestellt. Der Projektleiter hat die damit verbundene Gehaltssteigerung bereits fest für seinen im nächsten Jahr startenden Hausbau eingeplant. Der Nachwuchs soll es schließlich mal besser haben als wie er es selbst als Kind gehabt hat.

Andererseits stellt er gerade fest, dass eine Projektleitung eine extrem herausfordernde Führungstätigkeit ist und sieht, dass seine ausgeprägte fachliche Expertise – schließlich hat er einen Doktor im Maschinenbau und ist Experte für zerstörungsfreie Materialprüfung – in seiner Funktion als Projektleiter in die Irrelevanz abzudriften droht. Er kommt kaum noch dazu, sich mit technischen Fragen zu beschäftigen. Stattdessen reibt er sich in der Führung, der Koordination und der Bewältigung der Probleme auf, die sich bei den regelmäßigen Meilensteinkontrollen ergeben.

All diese Anforderungen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder (inklusive seiner eigenen sowie die seiner Familie) stellen in zunehmendem Maße Stressoren dar, denen Peter Mooslechner immer weniger entgegenzusetzen hat.

Statt mehr zu delegieren oder die Arbeit anders zu organisieren, strengt er sich selbst einfach immer mehr an, arbeitet immer schneller und immer länger.

Mooslechner kann aber keine Aufgaben delegieren, weil er glaubt, er sei der beste Fachmann und deswegen ja Projektleiter geworden, Er selbst kann sie doch viel schneller – und besser erledigen. Außerdem wächst mit dem zunehmenden Stress bei ihm die Überzeugung, keine Zeit mehr zu haben, jemand anderem die jeweilige Problematik so zu erläutern, dass er die Aufgabe weiterführen kann. Er nimmt sich immer weniger Zeit für Erholung und die Belastung steigt weiter.

Wenn dieser Zustand anhält und ein Projektleiter keine wirksamen Bewältigungsstrategien entwickelt, kommt es schließlich zu einem kompletten Zusammenbruch.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Um es erst gar nicht in eine solche Situation kommen zu lassen, ist es wichtig, frühzeitig präventive Maßnahmen zu ergreifen, um die persönliche Resilienz zu stärken. Doch was macht einen Projektleiter resilient?

Wie kommt es,

- dass einige Personen unter den Bedingungen, wie sie mit dem Job eines Projektleiters verbunden sind, krank werden, im seltenen Extremfall sogar an den Folgen des Dauer-Stresses sterben
- andere dagegen scheinbar unbeeindruckt und "wie ein Fels in der Brandung" die Belastungen wegstecken, und dann, ohne irgendwelche Dauer-Folgen zu zeigen, einfach weitermachen wie vorher?

Das macht einen Projektleiter resilient

Die Hoffnungen der Genetiker, das entsprechende "Resilienz-Gen" (meist im Zusammenhang mit der Ausschüttung des "Glückshormons" Serotonin) zu finden, haben sich längst zerschlagen. Was hinter einer solch komplexen Denk- und Verhaltensstil steckt, lässt sich eben doch nicht durch ein einziges Gen erklären.

Es geht hier mehr um eine individuelle Lerngeschichte, die es einem resilienten Projektleiter ermöglicht hat, verschiedene Bewältigungsstrategien zu entwickeln, um gesund und gleichbleibend stark "mit den Herausforderungen des Lebens realistisch und zugleich optimistisch umzugehen und Rückschläge jeder Art konstruktiv zu verwerten", wie bereits weiter oben als eine Definition von Resilienz beschrieben.

In den folgenden Abschnitten gehe ich auf folgende Punkte, mit welchen ein Projektleiter seine Resilienz stärken kann, genauer ein:

- eine gesunde Grundhaltung, die ein Projektleiter einnehmen sollte, um sein Überleben im Projekt zu sichern,
- die erforderlichen, Resilienz bildenden Fertigkeiten, die ein Projektleiter mitbringen sollte,
- die absolut klare und unangreifbare Definition der Rolle des Projektleiters, der damit verbundenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie auch der übrigen Projektrollen
- die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen des Projekts, Prozesse und PM-Tools, die im Projekthandbuch niedergelegt sind

Die gesunde Grundhaltung des Projektleiters

Albert Wunsch beginnt das Vorwort seines Buches zum Thema "Resilienz" mit einem Zitat von Stefan Zweig, das einfach so treffend ist, dass ich es hier übernehmen möchte: "Wer einmal sich selbst gefunden hat, der kann nichts auf dieser Welt verlieren."

Anders gesagt ist meiner Erfahrung nach eine gesunde Grundhaltung des Projektleiters als Führungskraft und als Mensch **die** zentrale Bedingung dafür, dass andere, zusätzlich erlernbare und trainierbare Faktoren überhaupt greifen und letztlich diese Grundhaltung wiederum unterstützen können.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Dazu gehört es, dass der Projektleiter

- seine Befindlichkeit jederzeit ganzheitlich im Focus hat und auf die eigene Balance achtet,
- persönliche Grenzen erkennt und dafür seine Achtsamkeit trainiert,
- fachlich loslässt und in der Lage ist, Verantwortung zu delegieren.

Die eigene Befindlichkeit immer im Focus

Der Projektleiter ist sich seiner Person mit ihren körperlichen, emotionalen, sozialen, mentalen und spirituellen Bedingungen und Begrenzungen ganzheitlich bewusst und dadurch in der Lage Fehlentwicklungen auszubalancieren. Wenn er aus dem Gleichgewicht gerät, nimmt er dies schnell war und reagiert darauf mit ausgleichenden Aktivitäten, um seine eigene Balance wiederherzustellen.

So unternimmt er z.B. etwas gegen seinen festgestellten Bluthochdruck, am besten, bevor er mit Medikamenten gegensteuern muss. Hier kann es kein Patentrezept geben, sondern nur Richtungsangaben. Während der eine dem Kampfsport nachgeht, helfen dem nächsten regelmäßige Qi-Gong-Übungen oder regelmäßige Auftritte mit seiner Rock-and-Roll-Band.

Hier sind Sie gefordert, die Aktivitäten für sich zu finden, die den besten Ausgleich zu den beruflichen Herausforderungen und damit verbundenen Anspannungszuständen schaffen. Einige hilfreiche Übungen finden Sie am Ende des Artikels im Abschnitt "Unterstützende Techniken".

Außerdem ist er sich seiner Einstellung sicher und auch, dass er das für ihn Richtige tut. (Siehe dazu auch "Die unbewussten Auftraggeber. 'Bin ich ein Doppelagent?!'. Teil 2: Der Weg zu mehr Selbstbestimmung und Souveränität", Projekt Magazin 02/2105.)

Persönliche Grenzen erkennen und die Achtsamkeit trainieren

Er überschreitet nie dauerhaft seine Belastungsgrenze bis in krankmachende Bereiche. Zu erkennen, wo die eigene Belastungsgrenze liegt, ist nicht eben leicht, wenn man bedenkt, wie viele Erziehungsbotschaften dagegen sprechen, sich überhaupt damit zu beschäftigen.

"Was einen nicht tötet, macht einen hart!" stammt zwar aus Urgroßvaters Zeiten, möchte man meinen, Einige "Verwandte" dieser sog. "Glaubenssätze" haben aber durchaus bei vielen von uns überlebt. "Mach es selbst, wenn es gut werden muss!", "Wer bei jeder Kleinigkeit aufgibt, schafft nichts im Leben!" und ähnliche "pädagogisch wertvolle" Botschaften tragen dazu bei, dass wir unsere Grenzen manchmal gar nicht mehr wahrnehmen und darüber hinausgehen.

Hier heißt es, bewusst achtsam zu sein. Und wie können wir das lernen? Z.B. mit Achtsamkeitsübungen, die aus dem Yoga oder der Meditation stammen. Am Anfang sollten Sie diese Übungen am besten unter Anleitung durchführen. Mit der Zeit gelangen Sie so zu geschulter Selbstaufmerksamkeit, die es Ihnen ermöglicht, körperliche Stress-Symptome von einer einfachen körperlichen Überanstrengung zu unterscheiden, um rechtzeitig gegenzusteuern.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachlich loslassen und Verantwortung delegieren

Der Projektleiter vertraut auf seine Projektmitarbeiter, die er nach den Regeln einer exzellenten Führungskraft führt, indem er sie fördert und fordert. D.h. konkret, dass er lernt, im fachlichen Detail loszulassen und Aufgaben samt der selbstverständlich dazu gehörenden Verantwortung an dafür befähigte Projektmitarbeiter zu delegieren. Er vertraut dabei darauf, dass diese Aufgaben bestmöglich erledigen.

Wenn er z.B. feststellt, dass er auf die Dauer sein ausuferndes Projekt nicht mehr alleine überwachen kann, ohne ständig "Überstunden zu schieben", sollte er sich dafür einsetzen, eine Assistenz zugesprochen zu bekommen, die ihn entlastet.

Dieses Loslassen beinhaltet auch, dass er nicht im Krisenfall einmal getroffene Verabredungen über den Haufen wirft, um dann alles wieder in die eigene Hand nehmen zu müssen.

Jeder ist verantwortlich für das, das er verantworten kann

Der Projektleiter trägt zwar die Gesamtverantwortung für das Projekt mit allen Konsequenzen, aber er trägt keine persönliche Schuld, wenn andere Fristen für Aufgaben versäumt oder Aufgaben fehlerhaft bearbeitet haben.

Das wissen auch alle seine Projektmitarbeiter, die alles daran setzen werden, Erwartungen zu erfüllen oder rechtzeitig in Eigenregie Unterstützung zu suchen. Sie können sich aber auch darauf verlassen, dass ihr Verantwortungsbereich klar abgegrenzt ist.

Resilienz bildende Fertigkeiten des Projektleiters

Neben der eben beschriebenen gesunden Grundhaltung sollte ein Projektleiter zudem folgende stärkende und präventiv wirksame Fertigkeiten mitbringen:

1. Realität meistern
2. realistische Ziele entwickeln und verfolgen
3. Selbstwirksamkeitserwartung aufbauen
4. ein klares verlässliches Selbstbild aufbauen
5. für sich selbst als Mensch sorgen
6. soziale Bindungen aufbauen
7. ein eigenes Resilienzkonzept entwickeln

1. Realität meistern

"Love it, change it or leave it!" ist ein im Arbeitsumfeld wohlbekannter Spruch, welcher oft zitiert, die darin enthaltene Empfehlung aber selten konsequent befolgt wird. Der US-amerikanischer Theologe Reinhold Niebuhr hat

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

dies so formuliert: "Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden."

Die dahinterstehende Grundhaltung wurde in der systemisch-konstruktivistischen Therapie vermutlich erstmals von der US-amerikanischen Psychotherapeutin Insoo Kim Berg in folgenden Grundprinzipien der Lösungsfokussierung so formuliert:

1. Was nicht kaputt ist, repariere auch nicht.
2. Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon.
3. Wenn nicht, lass es sein, mach etwas ander(e)s.

Alle diese Grundsätze beinhalten ein klares Signal: Lerne Dich kennen und erkenne, was in Deiner Macht steht und was nicht. Und entwickle einen Gleichmut anstelle von Schuldgefühlen oder anderen Emotionen im Zusammenhang mit Dingen, die Du nicht beeinflussen kannst, und Menschen, die Dir immer wieder von Deiner "Minderwertigkeit" erzählen, weil Du irgendetwas vermeintlich nicht gekonnt hast.

Realität meistern heißt hier nicht nur die Realität erkennen, sondern auch anzuerkennen, sich als Teil derselben zurechtzufinden, ja Zufriedenheit trotz der eigenen Begrenzung zu erlangen.

Dazu gehört es auch, realistische Ziele zu entwickeln und konsequent zu verfolgen.

2. Realistische Ziele entwickeln und verfolgen

Entwickle realistische Ziele und verfolge sie konsequent.

Es macht keinen Sinn, sich Ziele zu setzen, die Sie nicht erreichen können. Das bietet keinen Ansporn, sondern stellt eine einzigartige Quelle dauerhafter Frustration dar mit allen ihren Folgen, wie Minderwertigkeitsgefühlen, Unzufriedenheit und sich entwickelnden Versagensängsten.

Es macht aber Sinn, sich selbst Ziele zu setzen, die Sie erfüllen und auch übererfüllen können, auch wenn es mal anstrengend ist. Jedes Ziel, dass ich erreicht habe, bringt mich einer Zufriedenheit mit mir als Person und einer realistischen Einschätzung der eigenen Fertigkeiten näher.

Laut dem Glücksforscher Mihály Csíkszentmihályi stellt sich der "Flow", d.h. ein einzigartiges Glücksgefühl, bei Aufgaben ein, welche die eigene Kompetenz zwar fordern, aber zugleich leicht zu bewältigen sind. (Siehe hierzu auch "Auf dem Weg zum "Flow", Projekt Magazin 04/2008.)

Mit dieser Grundhaltung wird der Projektleiter bereits bei den ersten Treffen gegenüber dem Projektteam deutlich machen, dass es für alle Beteiligten frustrierend wäre, wenn während der laufenden Projektarbeit Ziele nach unten korrigiert werden müssten und darauf Wert legen, dass auch die übrigen Projektmitglieder für sich und die anderen Beteiligten realistische Ziele stecken und verfolgen. Blinder Optimismus oder die Haltung "Es wird schon gut gehen" sind an dieser Stelle nicht akzeptabel und schaden letztlich dem Unternehmen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

3. Selbstwirksamkeitserwartung aufbauen

Die wichtigste Fertigkeit eines Projektleiters ist es wohl, die eigene gesunde Grundhaltung auch bei Dauerstress und in einer Krise aufrechtzuerhalten. Hierfür sollte der Projektleiter trainieren, sich vom aktuellen Geschehen zu distanzieren, um nicht im akuten Problem selbst unterzugehen. Ein starkes Selbst meistert jede Krise. Die Frage ist nur: "Wie stärke ich mein Selbst?" Und die Antwort ist, wie so oft: Nur mit persönlichem Einsatz. Hier können Achtsamkeitsübungen unterstützend wirken.

Mein Kollege, der wie ein Fels in der Brandung steht, den nichts aus der Ruhe bringen kann, der nie jemanden anschreit, der selbst übelste, unter die Gürtellinie gehende Angriffe abwettert, hat keine anderen Gene, sondern – vor allem in Kindheit und Jugend – nur deutlich mehr Gelegenheit gehabt zu erleben, was zu solch einem stabilen Ich führt.

Ein stabiles Ich hat, wer eine starke Selbstwirksamkeitserwartung hat, d.h. ganz konkret, der eine erfolgreiche Lerngeschichte hinter sich gebracht hat, die ihm Wertschätzung, Anerkennung, Lob für eigenes, selbst initiiertes Handeln beschert hat, sodass er also heute infolge seiner eigenen Entscheidungen eine Wirksamkeit erwartet, die sicher und vorhersehbar ist.

Nur von einem in sich ruhenden, starken Ich, ausgestattet mit einem starken Selbst-bewusst-Sein und einer ausgebauten Selbst-Wirksamkeits-Erwartung können überlegte, unaufgeregte Entscheidungen, das wertschätzende und motivierende Einbeziehen anderer beteiligter Verantwortlicher und schließlich ein angemessenes Krisenmanagement ausgehen.

So einfach und gleichzeitig so wenig banal ist das. Weniger banal vor allem, wenn jemand in der Entwicklung hauptsächlich Erlebnisse hatte, deren Folgen man nur als tiefsitzende Kränkungen bezeichnen kann. Als langfristige und nachhaltige Folge können schließlich auch kleinste Zweifel nicht abgefedert werden, sondern müssen deutlich und schroff abgewehrt werden. Bei einem mangelhaft ausgebildeten, schwachen Ich kommt es zu devotem Verhalten, zur Vermeidung von Konflikten und zur Schuldsuche bei anderen, anstatt sich – was dringend nötig wäre – mit sich selbst zu beschäftigen.

Sigmund Freud wird folgendes Zitat zugeschrieben: "Leiden und Jammern ist (so scheint es subjektiv) leichter zu ertragen als verbesserndes Handeln." Er scheint damit intuitiv einen wesentlichen Motivator dafür gefunden zu haben, keine Motivation für Veränderungen zu entwickeln.

Hier kann es nur helfen, sich bewusst in einen positiven Gegenlernprozess zu begeben. So sollte ein Projektleiter neben den unmittelbar beruflich bedingten Themen ein Gebiet haben, das ihn fordert und gleichzeitig Lust an der eigenen Leistung, vor allem aber Befriedigung durch die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten empfinden lässt. Wichtig ist hierbei, dass er unmittelbares Feedback für sein Handeln und bald darauf folgende "Belohnung" bei Erfolgen (dem Erreichen der gesteckten Ziele) erhält.

Dieses Beschäftigungsgebiet kann, wie schon weiter oben beschrieben, ganz unterschiedlich aussehen. Auch, wenn es altmodisch klingt: Erfolge beim Sport, in der Musik, bei bestimmten technischen Themen können da Wunder wirken! Harry Prochnow z.B., ein extrem durch seinen Job gestresster Leiter eines Puffer-Lagers für elektronische Bauelemente im Bremen der ausgehenden 1970er Jahre, dehnte seine Mittagspause täglich um bis zur doppelten Länge aus. Sein Chef

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

wusste das und duldete das auch. Harry Prochnow war nicht nur ein begnadeter Freizeit-Automechaniker, sondern er war täglich über Kurzwellen-Sender mit der halben Welt verbunden. Auf diesem Gebiet war er so sehr Fachmann geworden, dass er mittags regelmäßig Funker-Freunden in der ganzen Welt zu Hilfe kam bei technischen oder sonstigen Problemen.

Durch sein extrem entwickeltes Organisationstalent (neben dem Job!) war er auch ein inoffizieller gefragter Krisenmanager für bestimmte Kunden geworden. Im Notfall konnte er helfen – meistens. Sein Hauptberuf war für ihn langweilig und stressig zugleich. Langweilig, weil tagein tagaus dasselbe von ihm verlangt wurde und extrem stressig, weil alle auf ihn schauten, wenn in einem Werk in Bremen die Bänder stillstanden, weil er nicht "liefern" konnte.

Hätte Harry Prochnow Spaß an Texten gehabt, hätte er vermutlich folgende unterstützende Statements formuliert:

- Widerstandskraft ist nicht angeboren. Man kann sie erlernen. Wer sie nicht erlernt hat, kann das nachholen.
- Sich auf seine Stärken und Kompetenzen zu konzentrieren, hilft mehr als sich auf seine eigenen Unzulänglichkeiten zu konzentrieren, Schuldige zu suchen oder nach Hilfe zu rufen.
- Nur von einem sicheren Standpunkt aus kann man Rücksicht nehmen.
- Nur wer Emotionen hat und diese auch anerkennt, kann mit ihnen umgehen.
- Anderen vertraut nur, wer sich selbst vertraut.
- Nur wer sich gegenseitig persönlich kennt, kann sich aufeinander verlassen.

4. Ein klares verlässliches Selbstbild aufbauen

Um ein klares, verlässliches Selbstbild zu entwickeln, sollte man sich mit sich selbst im Sinne einer Gleichung beschäftigen: Mein Ziel-Selbstbild = Mein gegenwärtiges Selbstbild + X. Um "X" herauszufinden, sind Reflexionen alltäglichen Verhaltens genauso angesagt wie Nachdenken und emotionales Nachfühlen nach einem stimmigen Ziel-Selbstbild. Dieses Bild sollte auch positive Erfahrungen bei der Bewältigung von Krisen sowie Kenntnisse der eigenen Reiz-Reaktions-Muster in emotionalen Ausnahmezuständen beinhalten.

Hier ist die regelmäßige Beschäftigung mit dem bereits erwähnten ganzheitlichen Selbst angesagt. (Siehe dazu erneut den Abschnitt "Die eigene Befindlichkeit immer im Focus".) Ergebnis dieser Bemühungen wird sein, die festgestellten Defizite durch Üben anderen Verhaltens zu beseitigen, um sich danach noch stärker auf sich selbst verlassen zu können.

Wie dies für sich umsetzen, damit es für Sie persönlich wirksam ist, bleibt Ihnen überlassen. Gerne gebe ich Ihnen aber an dieser Stelle ein Beispiel.

Eine Kundin von mir hat jeden Tag nach dem Ende ihrer Arbeitszeit und vor dem bewussten Beginn ihrer Freizeit ein Café aufgesucht und 15 Min. darauf verwendet, sich selbst in einem eigens dafür gekauften "Tagebuch" folgenden Fragen zu stellen:

4. "Habe ich meinen Tag als Projektleiterin heute angemessen gestaltet oder bin ich gestaltet worden?"
5. "Was waren heute meine Erfolge?"

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

6. "Welche meiner Kompetenzen haben mir dabei am meisten geholfen?"
7. "Auf welchem Gebiet muss ich besser werden?"
8. In kürzester Zeit hatte sie jeweils einen umsetzbaren Plan, wie sie ihr Verhalten zu ihren Gunsten ändern bzw. was sie noch lernen musste.

5. Für sich selbst als Mensch sorgen

Dies ist tatsächlich so gemeint, wie es klingt: Statt "Für sich selbst sorgen" könnte man auch sagen "Sich selber ernst nehmen" – in den alltäglichen Bedürfnissen, wie der Befriedigung von Hunger oder Durst, dem Schlafbedürfnis oder der Lust auf Entspannung und Distanzierung vom alltäglichem Stress. Manche erreichen das durch Sport und/oder soziale Kontakte, andere dadurch, dass sie einen Tag ganz alleine mit sich selbst verbringen.

Nur wer gut für sich selbst sorgt, kann das auch für andere angemessen (!) tun. Wer gut für sich selbst sorgt, wird ausgeglichener und ist weniger zu erschüttern. Gut für sich selbst zu sorgen, ist kein Zeichen von Egoismus oder eines rücksichtslosen Egozentrismus, sondern Pflichtübung für Menschen, deren Beruf es beinhaltet, andere beeinflussen zu müssen und gleichzeitig die Fähigkeit entwickeln zu müssen, in schwierigen Situationen distanziert bleiben zu können, wie das bei Projektleitern der Fall ist.

Empathie und Abgrenzung schließen sich nicht aus

Hier möchte ich einen Gedanken von Denis Mourlane aufgreifen: "Menschsein" führt er als eine besondere Fertigkeit von Rezipienten, erfolgreichen Personen auf. "Mensch" ist ein altes jiddisches Wort für einen Menschen, der durch Integrität gekennzeichnet ist.

Und Menschsein bedeutet, dasselbe zu leben, was der Dalai Lama in vielen seiner Texte für ein ausgeglichenes, zufriedenstellendes Leben als Bedingungen beschreibt: Zuneigung zeigen, Interesse zeigen, die Perspektive anderer Menschen einnehmen **und** für sich selbst sorgen ist der Weg zum Glück, aber auch zur Stabilität.

Menschen, die nur an sich selbst denken, haben mehr Ängste und daraus resultierend Unsicherheiten zu beklagen, aus denen sich schließlich auch Aggression entwickelt. Die eingeschränkte Sichtweise auf sich selbst führt zu mehr Ängsten, weil jedes kleine Problem eine übergroße Bedeutung erlangt und schnell bedrückend wird. Und das führt eben dazu, dass man sich schlechter durchsetzen oder für sich selbst eintreten kann.

Wer aber dauernd nur für andere da ist, für alles Mögliche einspringt, weil er meint, dass ohne ihn nichts läuft, verliert er sich selbst komplett. Sich gegen andere Zuständigkeiten abzugrenzen, sich aus fremden Revieren herauszuhalten, ist auch kein Zeichen von Egoismus oder gar Asozialität, sondern eher von Souveränität und gebändigter Übergriffigkeit.

"Hilfe nie, Unterstützung immer!"

Und damit es hier keine Missverständnisse gibt, sei ein beim Coaching, aber überhaupt beim Zusammenleben von Menschen allgemein äußerst hilfreicher Satz erläutert: "Hilfe nie, Unterstützung immer!" Was soll das heißen?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Doch nicht etwa, dass ein Projektleiter sich nicht kümmern soll?! Nein, natürlich nicht! Aber es wird hier bewusst zwischen Hilfe und Unterstützung unterschieden. Und warum?

Hilfe beinhaltet immer die Möglichkeit, dass der Empfänger des Hilfsangebots als Botschaft herausliest: "Du kannst das nicht so gut wie ich, deswegen mache ich das jetzt!" Und seit Friedemann Schulz von Thuns Sender-Empfänger-Modell wissen wir, dass eine Nachricht selten 1:1, so wie sie gemeint ist, vom Sender zum Empfänger transportiert werden kann und es deshalb leicht zu Missverständnissen kommt.

Außerdem nehme ich jemandem, indem ich ihm helfe, die Chance, selber Kompetenzen zur Lösung zu entwickeln. Und damit ist nicht gemeint, dass wir jemanden auf der Straße verbluten lassen, damit wir seine Kompetenzentwicklung nicht verhindern!

Vorgesetzte – besonders solche, die gerne helfen, was die Mitarbeiter zunächst freut – wundern sich manchmal, dass sie nach kurzer Zeit von lauter unselbständigen Mitarbeitern umgeben sind und "alles selber erledigen müssen, wenn es schnell und fehlerfrei gehen soll"! Manchmal merken sie gar nicht, dass sie selbst durch ihr gezeigtes übergriffiges Hilfeverhalten für diesen Prozess verantwortlich sind.

Unterstützung muss und kann angefordert werden und belässt deswegen die Souveränität bei dem, der um Unterstützung bittet. Die Eigenregie bleibt beim eigentlich Verantwortlichen für die Mangelsituation, die einer Unterstützung bedarf. Die Unterstützung wird als Hilfe im positiven Sinn empfunden, und nur im Notfall angefordert. Und auch wieder beendet.

In diesem Sinne wirkt Abgrenzung sogar sympathisch und verhindert nicht, sondern fördert die Empathie zwischen den Partnern. Sie verhindert Übergriffigkeit und (natürlich auch unbewusste und ungewollte) abwertende Handlungen.

6. Soziale Bindungen aufbauen

Hiermit sind nicht die 1.340 "Follower" oder "Freunde" gemeint, die man in den sog. "Sozialen Netzwerken" relativ schnell bekommen kann. Es ist gemeint, bewusst persönlichen Bindungen einzugehen, die auf gegenseitiger persönlicher Verpflichtung beruhen. Mit anderen Worten: Es hat sich immer wieder gezeigt, dass Menschen mit stabilen sozialen Bindungen zur Familie und Freunden wesentlich weniger anfällig für Stress und dessen Folgen sind als andere.

Die soziale Gruppe, zu der man sich zugehörig fühlt, fängt die eigene Person in Krisen auf. Wer das von sich sagen kann, dem geht es gut. Hier spricht man gern von bedingungsloser Akzeptanz, und das ist der wichtigste Faktor in diesem Zusammenhang. Diese Erfahrung **kann** man in Familien oder im Freundes- und Bekanntenkreis machen, auch im Verein, in einer Partei o.ä., in denen man sich aktiv einbringt und die Kontakte pflegt.

Soziale Bindungen muss man genauso durch das Schaffen von Erfahrungen, in diesem Falle gegenseitigen Unterstützungsangeboten "erarbeiten", wie das beim Thema "Vertrauen" der Fall ist.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

7. Ein eigenes Resilienzkonzept entwickeln

Wichtig in diesem Zusammenhang: Jeder ist insofern auf sich selbst zurückgeworfen, als dass er ein eigenes, sehr individuelles Resilienzkonzept für sich entwickeln sollte. Es nützt ja nichts, wenn Sie wissen, dass Yoga-Übungen zuträglich wären, wenn Sie diese aber "albern" finden. Oder wenn Sie beim Wort "Tagebuch" schon innerlich auf Abwehr gehen und dennoch versuchen, eines zu führen.

Im Abschnitt "Unterstützende Techniken" habe ich eine kleine Auswahl von Möglichkeiten aufgelistet, die beim Erlernen Resilienz fördernder Fertigkeiten unterstützen können. Herausfinden, welche für Sie passen, dürfen Sie selbst.

Neben einer gesunden Grundhaltung und dem Vertiefen der Resilienz bildenden Fertigkeiten sehe ich als dritte wichtige Säule die Definition von eindeutigen Projektrollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für alle Projektbeteiligten.

Glasklare Rollendefinitionen für alle Beteiligten

Der Projektleiter sorgt von Anfang an dafür, dass alle Beteiligten glasklare Rollendefinitionen haben und sich auch darauf verlassen können, dass diese von ihnen selbst verantwortet werden (können). Dies wird im Kick-off, der unweigerlich zu jedem Start eines Projekts gehört, immer wieder und für alle Beteiligten transparent gemacht und die Verabredung bestätigt.

Kick-offs, Routine-Meetings und Meilenstein-Besprechungen, also Status-Sitzungen jeder Art, sollten ausnahmslos durchgeführt werden, auch wenn es manchmal rein fachlich-sachlich nichts zu besprechen gibt. So wird verhindert, dass sich die Projektbeteiligten immer seltener treffen, um "Zeit zu sparen", und dadurch die einzelnen Mitglieder ihre Anliegen und sich selbst immer weniger ernst nehmen sowie sich dadurch, mangels Absprachen, die Fehler häufen.

Außerdem bieten diese Treffen die Gelegenheit, die Tragfähigkeit dieser wichtigen Beziehungen laufend zu bestätigen, indem man sich aktuell und persönlich austauscht. Vielleicht dauert es nur "eine Tasse Kaffee lang" anstatt der üblichen zwei Stunden, aber danach weiß jeder, wo der andere gerade mit seiner Arbeit steht und wie es ihm damit geht. So können sich der Projektleiter und alle anderen Mitglieder des Projektteams vergewissern, ob es noch eine normale, d.h. weitestgehend reibungslose Gruppendynamik gibt. Oder ob es sog. "Störungen" gibt, die für den Fortschritt des Projekts relevant sein können und die es zu besprechen gilt. Dabei ist eine Störung irgendetwas, das nicht zum Fluss der aktuellen Diskussion gehört: Das kann eine andere Meinung sein von jemandem, der sonst kaum etwas äußert. Das kann eine Information sein, die bislang nicht vorhanden war. Auch Bedenken einzelner Mitglieder, Ängste, Zweifel, Demotivation, Frustration etc.

Für die Klärung möglicher Störungen sind z.B. Gesprächsregeln nach den Prinzipien der Themenzentrierten Interaktion (Begriff im Projekt-Magazin-Glossar) extrem hilfreich. Die Themenzentrierte Interaktion beinhaltet nur wenige Spielregeln. Die zwei zentralen sind:

1. Störungen haben Vorrang.
2. Jeder sei sein eigener Chairman.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

"Störungen haben Vorrang" bedeutet, dass sie sofort behandelt und ausgeräumt werden. Nur wenn es sich um komplexere Dinge handelt, die nicht sofort mit den anwesenden Personen geklärt werden können, werden diese Themen ausgelagert. Mit Termin und Zuständigkeiten, sodass sie sicher abgearbeitet werden.

"Jeder sei sein eigener Chairman" meint, dass jeder voll im Bewusstsein des eigenen Engagements etwas sagt, wenn er etwas zu sagen hat. Wer nichts zu sagen – d.h. nichts beizutragen hat – der sagt auch nichts. Darauf kann man sich verlassen. Niemand braucht Angst zu haben, dass wichtige Informationen nicht ans Tageslicht kommen und so durch Nichtbeachtung Schaden anrichten können.

Es gibt zu dieser einfachen und eleganten Kommunikationstechnik noch ein paar Zusatzregeln, die allerdings den Rahmen dieses Artikels sprengen würde. Sie finden ausführliche Darstellungen in jedem guten Buch über Kommunikation in Gruppen.

Der Projektleiter als Koordinator und als Führungskraft im Projekt

Der Projektleiter hat anders als ein Linienvorgesetzter in der Regel keine Weisungsbefugnis gegenüber seinen Projektmitarbeitern. Das schützt ihn aber nicht davor, die bei der Linienführung und Koordination der Projektmitarbeiter anfallenden Schritte für eine erfolgreiche und koordinierte Zusammenarbeit trotzdem zu durchlaufen (Bild 2).

Wenn der Projektmitarbeiter als Teilprojektleiter fungiert, hat er seinerseits die Verantwortung für eine Gruppe von Projektmitarbeitern übernommen. Dann ist genau diese Tätigkeit die Aufgabe für den Führungskreislauf, die es zu besprechen gilt.

Sollte es im Ablauf des Projekts Probleme geben, die z.B. bei einer Meilensteinkontrolle deutlich werden, greift der Projektleiter in der Regel nicht ein, sondern sorgt dafür, dass der zuständige Projektmitarbeiter selbständig eingreifen kann. So besorgt der Projektleiter z.B. keine fehlende Information, sondern gibt, wenn überhaupt notwendig, Daten weiter, damit sein Projektmitarbeiter sich die fehlende Information selbst besorgen kann. Die Folge solch einer Interaktion zwischen Projektleiter und Projektmitarbeiter können vielschichtig sein und dienen dazu, die Zusammenarbeit im Team zukünftig zu verbessern.

Bei Meilenstein-Besprechungen kann der Projektleiter Probleme ansprechen, sodass alle Beteiligten den Informationsfluss optimieren können. Klappt die Zusammenarbeit wiederholt nicht, sollte der Projektleiter über teambildende Maßnahmen nachdenken. Fehlt ganz offenkundig die eine oder andere fachliche Kompetenz bei einzelnen Projektmitarbeitern, kann der Projektleiter für flankierende Bildungsmaßnahmen sorgen. Dies können umfangreiche Methodentrainings sein oder Englischkurse, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Das Projekthandbuch: die organisatorische Basis muss stimmen

Neben einer gesunden Grundhaltung, Resilienz bildenden Fertigkeiten, klare und eindeutigen Definitionen der Projektrollen sollte der Projektleiter auch dafür sorgen, dass die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen des Projekts, Prozesse und PM-Tools, im Projekthandbuch niedergelegt und laufend gepflegt werden, falls dies noch nicht passiert ist. Auf dieses Handbuch/auf dessen Regelungen müssen sich alle Beteiligten verlassen und sich und ihre Handlungen darauf beziehen können.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

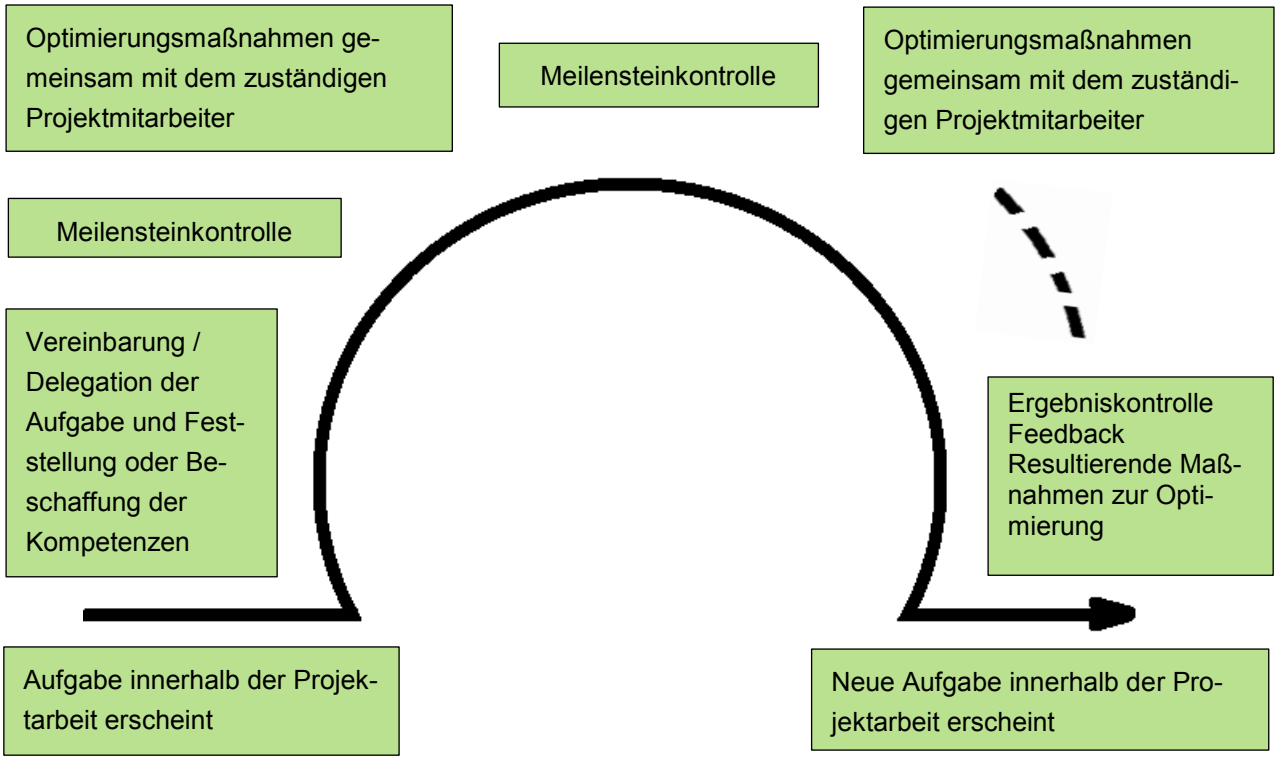


Bild 2: Beispielhafte Darstellung des Projektführungskreislaufes.

Unterstützende "Techniken" für den Projektalltag

Für "Tagebuch führen", "regelmäßige Entspannung", sowie "Achtsamkeitsübungen" in der einfachen Version ist der Ausdruck "Techniken" schon ein fast zu barockes Wort. Sie werden sehen, wie leicht sie fallen können. Sie müssen es nur tun. Achtsamkeitsübungen, "Reframing" und "kollegiales Coaching" sind schon aufwendiger und besser unter Anleitung zu erlernen.

Tagebuch führen

Wer das Wort "Tagebuch" nicht mag, kann es durch "Dokumentation" ersetzen. Die regelmäßige Dokumentation und Reflektion ist die einfachste Art, "Experimente" zu eigenen Gunsten, Bilanzen sozialer Interaktionen, aufkommende Gefühlen wie die Beantwortung der eigenen Entwicklung dienlicher Fragen auszuwerten. (Zu den Fragen siehe erneut das Beispiel im Abschnitt "Ein klares verlässliches Selbstbild aufbauen".)

Nach kurzer Zeit wird die eine oder andere notwendige Handlungsanpassung auf dem Weg zu einem stabilen Selbst fast von alleine sichtbar.

Regelmäßige Entspannung

Das ist genauso gemeint, wie es klingt. Ob Sie einen Abend lang fernsehen, sich mit Freunden zum Sport treffen, ein Buch lesen, eine Radtour unternehmen oder Doppelkopf spielen: Hauptsache, es hat nicht mit dem Beruf zu

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

tun und es entspannt Sie tatsächlich. Wenn Sie noch eine "Stammkneipe" haben, die eine Zäsur zwischen beruflicher und privater Sphäre ermöglicht, ist das sehr gut. Schaffen Sie Abstand. Pflegen Sie Ihr persönliches reales soziales Netzwerk mit regelmäßigen Verabredungen!

Wenn Sie gelernt haben Beruf und Privat nicht zu trennen, weil Sie sich vollkommen mit Ihrem Beruf identifizieren und sich trotzdem regelmäßig Entspannungsphasen gönnen, ist das aber genauso gut.

Regelmäßig Achtsamkeitsübungen durchführen

Um Achtsamkeitsübungen durchzuführen, müssen Sie keine wochenlangen Kurse in buddhistischen Klöstern absolvieren. Es reicht ein Schnupper-Tag oder -Wochenende, an dem Sie durch in solchen Instruktionen erfahrene Fachleute angeleitet werden. Fragen Sie mal in Ihrem Freundeskreis. Sie werden überrascht sein, wer schon alles einschlägige Erfahrungen gesammelt hat.

Für den Einstieg im Alltag reicht dann ein Ausprobieren von kurzen und einfachen Achtsamkeitsübungen. Hier gibt es zahlreiche Veröffentlichungen mit einfachen Anleitungen, die auf jegliches Mode-Chi-Chi verzichten. Achtsamkeitsübungen haben einen Übertragungseffekt auf alltägliche Tätigkeiten und fördern ganz allgemein das Selbst-Bewusstsein und geben damit dem eigenen Handeln eine stabile Basis.

Die einfachsten und schnellsten Achtsamkeitsübungen dauern nur Minuten. (Siehe dazu "Die Drei-Minuten-Entspannung", Projekt Magazin 03/2010 und "Meine 8-Minuten-Entspannungsübung", Projekt Magazin 09/2013.) Sie verschaffen Ihnen eine intensivierte Wahrnehmung aller Sie umgebenden Einflüsse und vor allem Ihres emotionalen und körperlichen Zustands. (Siehe hierzu auch "Wahrer Erfolg kommt von innen. Wie unsere Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen", Projekt Magazin 22/2015.)

Reframing üben

Hiermit ist schlicht gemeint, dass es eine Frage der Perspektive ist, ob das "Glas halb voll oder halb leer ist"! Reframing an dieser Stelle vollständig zu erklären, würde den Rahmen sprengen. Deshalb nur so viel: Wenn irgendetwas "schief gegangen" ist, kann man sich immer noch fragen: "Was nützt mir das in der Zukunft? Was habe ich gerade gelernt?"

Anstatt sich bei den negativen Folgen, die nun nicht mehr zu verhindern sind, aufzuhalten und sich dem eigenen Ärger über das eigene Versagen hinzugeben.

Und bei genauerem Hinsehen entdeckt man in jedem Problem vielleicht keine "schönen", aber doch konstruktive Elemente, die zukünftig den eigenen Lernprozess unterstützen und deswegen nützlich sind. Und um auch hier Missverständnissen entgegen zu wirken: Es geht nicht darum, sich etwas schön zu reden, sondern einen Nutzen zu erkennen. Das ist ein großer Unterschied.

Die Beschäftigung mit Glaubenssätzen und anderen inneren Antreibern

Wenn wir anfangen uns mit unseren diversen unterschiedlichen inneren Antreibern zu beschäftigen, kommen wir viel selbstgemachtem Stress auf die Schliche und auch darauf, wie wir besser damit umgehen können. (Siehe dazu "Bin ich ein Doppelagent? Wie Glaubenssätze unsere Entscheidungen steuern", Projekt Magazin 01/2015.)

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Kollegiales Coaching

Ausgesprochen hilfreich kann ein kollegiales Coaching sein, entweder in einer Gruppe, manchmal auch alleine mit einem kollegialen Coach. Mit Moderation, und ohne Moderation sind solche Gespräche oft sehr hilfreich, wenn sich alle Beteiligten darauf konzentrieren, Lösungen zu generieren und lehrreiche Schlüsse zu ziehen, anstatt die Probleme und die negativen Folgen zu "zelebrieren". Hier sei auf die einschlägige Literatur verwiesen zu den Themen "Supervision", "Reflecting Team" und "kollegiale Beratung". (Siehe hierzu auch "Die sieben häufigsten Stolpersteine in der kollegialen Beratung", Projekt Magazin 15/2013.)

Literatur

- Bergner, Thomas M. H.: Burnout-Prävention. Sich selbst helfen – das 12 Stufen-Programm, 2. Aufl., Schattauer, 2011
- Berndt, Christina: Resilienz. Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht gegen Stress, Depression und Burn-out, dtv, 2013
- Huppertz, Michael: Achtsamkeitsübungen. Experimente mit einem anderen Lebensgefühl. 85 Anleitungen für die Praxis, Junfermann Verlag, 2011
- Lemke, Bettina: Der kleine Taschenbuddhist, 7. Aufl., dtv, 2014
- Margraf, Jürgen; Maier, Wolfgang (Hrsg.): Pschyrembel, 2. Aufl., De Gruyter, 2012
- Mourlane, Denis: Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen, 6. Aufl., Business Village, 2015
- Scheer, Heinz-Detlef: Reflecting Team Arbeit in Organisationen. Probleme einfach (auf-)lösen im Team, 2., völlig überarb. Aufl. des ursprünglich 1997 im Verlag Neuer Merkur erschienenen und vergriffenen Titels "Erfolgreiche Strategien für starke Teams", BoD, 2012
- Wunsch, Albert: Mit mehr Selbst zum stabilen Ich! Resilienz als Basis der Persönlichkeitsbildung, Springer-Spektrum, 2013

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Berufseinsteiger und junge Mitarbeiter in Projekten

"Pflegehinweise" für eine leistungsstarke Generation

Autor

Dr. Carsten Knaut

zertif. Projektmanager (IPMA), seit 2007 im IT-Management der arvato AG, Projektleiter, Berater und Coach, Lehrauftrag "Projekt- und Wissensarbeit"

Kontakt: carsten.knaut@gmail.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

"Ich soll die Entscheidungsprozesse bei der Planung der Hausmesse transparenter gestalten!? Projektmeetings sollten im Dialog und nicht im Monolog erfolgen!? Ich sei nie erreichbar!? Was bildet sich diese Praktikantin eigentlich ein!?"

Michael, 55, ist seit 15 Jahren Bereichs- und Projektleiter eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens. Seine empörten Gedanken beziehen sich auf ein kurzes Gespräch mit Hannah, 23, die seit drei Monaten ein Praktikum im Unternehmen absolviert und in seinem Projektteam für eine große Hausmesse mitarbeitet. Michael und Hannah sind fiktive Repräsentanten zweier Generationen: den "Baby-Boomern" aus den 50er und 60er Jahren sowie der sog. "Generation Y" aus den 80er und 90er Jahren.

Generationenkonflikt in der Projektarbeit – Was soll das sein?

Es ist unvermeidlich: Nach etwa der Hälfte eines Arbeitslebens begegnet man der nächsten Generation von Arbeitnehmern. Und wo verschiedene Generationen aufeinander treffen, kommt es zu Spannungen. Dementsprechend bestätigte die Hälfte der Teilnehmer einer aktuellen Studie, dass es ab und zu Spannungen zwischen den Generationen am Arbeitsplatz gibt (Accenture, 2012). Insbesondere in Projekten müssen sich zusammengewürfelte, temporäre Teams schnell zueinander finden, um erfolgreich zu sein. Vermutlich sind generationsbedingte Konflikte in der Projektarbeit deshalb sogar noch häufiger anzutreffen. Eine Auseinandersetzung mit diesem Thema lohnt sich also, denn menschliche Konflikte in Projektteams kosten Zeit und Geld und gefährden den Projekterfolg.

Was Sie über Hannah wissen sollten: Hannah hat ein ausgezeichnetes Abitur, Auslandserfahrung, eine abgeschlossene Berufsausbildung, spricht drei Sprachen fließend, schließt in Kürze ihren Bachelor ab, strebt einen Master an, hat mit Studienkollegen ein kleines Unternehmen gegründet und arbeitet ehrenamtlich in einem Sozialprojekt mit. Sie ist engagiert, motiviert, intelligent und offensichtlich sehr selbstbewusst. Sie ist ein "Projekt" ihrer Eltern (AGENTUR ohne NAMEN GmbH, 2013). Diese hatten stets ihr Wohl, ihre Bildung und ihr Amüsement im Blick. Mangel hat sie nie kennengelernt und in Familienentscheidungen wurde sie oft als gleichwertige Partnerin mit einbezogen. Sie ist mit einer durchgeplanten Freizeit aufgewachsen, bestehend aus Hausaufgaben, Sporttraining, Musikunterricht und Nebenjob. Dieses Tempo setzt sie im Studium mit Bachelor, Master, Praktika, Nebenjobs, Leistungssport und Auslandsaufenthalten fort. Ihr Tempo ist dem der Wirtschaft angepasst: Schnelle Entwicklung, kurze Innovationszyklen, bloß kein Stillstand.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Hannah trifft auf einen Arbeitsmarkt, in dem die Arbeitslosenquote für Akademiker um 1% liegt und somit Vollbeschäftigung herrscht (Astheimer, 2011; Fabian, 2013). In 15 Jahren wird es voraussichtlich noch mal über 6 Mio. Arbeitnehmer in Deutschland weniger geben (Walter u.a., 2013). Dies führt zu einer Umkehr der Machtverhältnisse. Der Arbeits- und Projektmarkt entwickelt sich zu einem Arbeitnehmermarkt. Schon heute gibt es Bereiche, in denen Hochqualifizierte sich ihre Projekte aussuchen und in denen Unternehmen sich aktiv um Projektarbeiter bewerben. Beispiele hierfür sind das zunehmende Hochschulmarketing vieler Unternehmen, Themen wie Employer Branding oder pompöse und kostspielige Rekrutierungsevents.

Michael kommt also nicht umhin, sich mit Hannah zu beschäftigen, denn so wie Hannah treten heute viele junge, sehr gut qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter zwischen Anfang Zwanzig und Mitte Dreißig auf.

Leistungsstark, aber pflegeintensiv

Was erwartet diese Generation, die in Kürze einen Großteil der Arbeitnehmer stellt und wie soll man mit ihr umgehen? Konkret: Wie soll Michael mit der Praktikantin Hannah im oben beschriebenen Beispiel umgehen?

Hannah formulierte ihr Feedback an Michael über die Gestaltung der Teambesprechung selbstbewusst, aber konstruktiv. Sie scheut sich zudem nicht, ihre Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge unmittelbar zu adressieren. Ihre Vorschläge, Entscheidungsprozesse transparenter zu gestalten und mit den Projektmitarbeitern in einen Dialog zu treten, entsprechen ihren Erwartungen an Projekte, Führungskräfte und Kollegen. Junge Arbeitnehmer erwarten sowohl von ihren Kollegen als auch von ihren Vorgesetzten (Petry u. Dera, 2012; PWC, 2012):

- offene Kommunikation
- regelmäßiges, offenes Feedback
- Offenheit für Kritik
- Förderung der Selbstorganisation

Diese Erwartungen stellen hohe Anforderungen an Führungskräfte. Junge, hochqualifizierte Arbeitnehmer wie Hannah sind wie ein Sportwagen: Sie bringen viel Leistung, bedürfen dafür jedoch auch einer intensiven Pflege. Nachfolgend finden sich daher vier konkrete "Pflegehinweise" für den Umgang mit jungen Arbeitnehmern, die aus den genannten Publikationen, vielen Gesprächen und täglichen Erfahrungen abgeleitet wurden.

Pflegehinweis 1: Erklären Sie den Kontext und die Hintergründe!

Die junge Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen wird als "Generation Y" (englisch ausgesprochen: "Why") oder verkürzt als "Gen Y" bezeichnet. Übersetzt bedeutet "Generation Y" nichts anderes als "Generation Warum". Die Generation Y wurde damit groß, dass Eltern, Verwandte und später Lehrer ihre Warum-Fragen geduldig beantworteten. Dies förderte sowohl ihren Entdeckungsdrang als auch ihr Selbstbewusstsein, mit dem sie vorhandene Situationen hinterfragen und ggf. auch in Frage stellen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Hannahs Forderung nach Transparenz von Entscheidungsprozessen beruht auf zwei Warum-Fragen:

- Warum geschehen die Dinge, so wie sie geschehen?
- Warum wurden bestimmte Entscheidungen getroffen?

Von jeder Entscheidung sind Mitarbeiter und Kollegen betroffen. Die goldene Regel des "Betroffene zu Beteiligten machen" wurde vermutlich nicht erst durch Hannahs Generation geprägt. Aber früher akzeptierten die Betroffenen in sehr viel höherem Maße Autoritätsentscheidungen – Hannah hingegen akzeptiert eine Arbeitsanweisung oder eine strategische Vorgabe nur dann, wenn sie deren Hintergründe versteht. Betroffene zu Beteiligten machen bedeutet nicht nur über Ergebnisse zu kommunizieren, sondern auch die dazu führenden Entscheidungsschritte transparent machen. Entscheidungen und Veränderungen werden seit jeher von Betroffenen eher akzeptiert, wenn sie in den Entscheidungs- und Veränderungsprozess involviert werden (Axtell u.a., 2002).

Anstatt sich darüber zu ärgern, dass Hannah scheinbar seine Autorität in Frage gestellt hat, sollte Michael Hannah dabei helfen, sich im Projekt und in der Organisation zu orientieren, indem er ihr die folgenden Fragen möglichst offen und präzise beantwortet (Tulgan, 2009):

- Warum bin ich hier?
- Warum sind die anderen hier?
- Was ist das Ziel des Teams und wie trage ich dazu bei?
- Was ist in der Vergangenheit passiert?

Die Antworten auf diese Fragen ermöglichen es Hannah, einen persönlichen Bezug zum Projekt zu gewinnen und zugleich die Erwartungshaltungen einzelner Personen abzugleichen. Die Beantwortung dieser Fragen geht über eine standardisierte und sachliche Kommunikation der Projektziele weit hinaus: Es geht um Sinnstiftung. Um dies zu erzielen, muss sich Michael bewusst mit seiner eigenen Erwartungshaltung und der Erwartungshaltung von Hannah auseinandersetzen.

Hannah gibt deswegen ungefragt Feedback, weil sie nicht auf Arbeitsanweisungen warten will, sondern aktiv nach Gestaltungsmöglichkeiten sucht. Um dabei im Sinne des Projekts agieren zu können, muss sie verstehen, in welcher Form sie dem Projekt den meisten Mehrwert bringt. Michael könnte ihr z.B. erklären, welche Geschehnisse der Vergangenheit zu den existierenden Projektstrukturen und –prozessen geführt haben und welche Auswirkungen sie auf das Projekt haben. So ist es ein großer Unterschied, ob die Hausmesse im Beispiel deswegen durchgeführt wird, weil durch eine Rückrufaktion beschädigtes Kundenvertrauen zurückgewonnen werden muss oder weil man als erster eine Innovation auf den Markt bringt. Er könnte mit Hannah z.B. diskutieren, welche Veränderungen in gelebten Strukturen sie in der Kürze eines Praktikums wirklich nachhaltig umsetzen kann. Eine solche Diskussion schärft nicht nur ihr Rollenverständnis sondern bildet auch eine solide Basis für die Definition von Hannahs konkreten Aufgaben. Vorschläge für eine verbesserte Kundenansprache wird sie z.B. weitaus besser einbringen können als eine Reorganisation der Vertriebsabteilung.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Pflegehinweis 2: Zeigen Sie Interesse!

Für Michael erscheint es überraschend, dass Hannah so offen mit ihm spricht und ihm nach einem Termin Feedback gibt. Dass dieses Beispiel nicht konstruiert ist, zeigen anschaulich die Erfahrungsberichte von Wolfgang Goebel (Personalvorstand McDonalds) und seiner zwanzig Jahre jüngeren Mitarbeiterin Constanze Ochs in der Internetausgabe der FAZ (Goebel u. Ochs, 2013). Während Goebel zunächst die Direktheit seiner neuen Mitarbeiterin als unangemessen empfand, wunderte sich Ochs darüber, dass Aufgaben umso schneller erledigt werden, je höher die Position des Auftraggebers ist.

Im hier gewählten Beispiel würde Michael fahrlässig handeln, wenn er Hannahs Verhalten voreilig als respektlos abzustempeln würde. Wenn er die Situation lediglich aus einer organisatorischen Perspektive betrachtet, könnte er denken: "Eine unerfahrene und ungestüme Praktikantin, die mich als gestandenen Bereichsleiter kritisiert." Was aber, wenn Hannah sich nichts weiter dabei denkt als: "Ich bin ein junger Mensch, der etwas gestalten will, und biete einem erfahrenen Kollegen meine Unterstützung an"? Eine Fokussierung auf das Rollenverständnis von Praktikantin und Projektleiter würde Michael die Chance nehmen, das zu sehen, was Hannah wirklich ist: Eine sehr wertvolle Quelle konstruktiver und innovativer Ideen.

Hannah gibt Michael als Bereichs- und Projektleiter unverblümtes Feedback, weil sie Positionen und Titel zwar als eine organisatorische Notwendigkeit anerkennt, diese sie aber nicht zu unreflektiertem Gehorsam veranlassen. Neuen Kollegen in Projekten tritt Hannah unvoreingenommen gegenüber und misst sie an der Leistung, die sie im Projekt erbringen, ebenso wie sie sich selbst an ihrer Leistung messen lässt. Respekt ist für sie keine Frage von Unterwürfigkeit gegenüber einer hierarchischen Position, Statussymbolen oder Dominanzverhalten. Ihr Respekt lässt sich durch Können, Empathie, Emotionalität, Ehrlichkeit und Authentizität gewinnen. Denn Hannah hat beim Leistungssport gelernt, dass nicht die Erfolge der Vergangenheit wichtig sind, sondern einzig der Moment des Wettkampfs zählt.

Projektarbeit ist reizvoll für die Generation Y

Aus diesem Grund reizt Hannah auch die Projektarbeit. In Projekten kann sie sich immer wieder neu beweisen. Projekte bieten stets neue Herausforderungen, die es in einem meist zusammengewürfelten Team zu lösen gilt. Dazu bedarf es des Könnens aller Teammitglieder. Um zu verstehen, was die einzelnen Projektbeteiligten können, muss man ihnen zuhören und in Dialog mit ihnen treten. Genau um diesen Dialog hatte Hannah gebeten. Zum einen, um die Leistung des Projektteams zu verbessern. Zum anderen als Form der Wertschätzung. Als Basis dieses Dialogs sollte Michael ehrliches Interesse an der beruflichen Entwicklung Hannahs zeigen:

- Welche Qualifikationen hat Hannah?
- Was für Projekte hat sie in der Vergangenheit begleitet?
- Inwiefern könnte ihr Wissen von Wert für das aktuelle Projekt sein?
- Was beschäftigt Hannah neben dem Projekt?

Michael hätte Hannah spontan fragen können, inwiefern sich die Kommunikation in diesem Projekt von ihren bisherigen Erfahrungen unterscheidet. Wie würde sie in Michaels Rolle kommunizieren und weshalb? Derartige Fragen sind ein Indikator für ehrliches Interesse und eine Form der Wertschätzung. Michaels Botschaft könnte die

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

des McDonalds Personalvorstands Goebel sein: "Du bist willkommen mit deinen Ideen und deinem sprühenden Enthusiasmus - aber im Endergebnis muss auch die Leistung stimmen" (Goebel u. Ochs, 2013).

Pflegehinweis 3: Agieren Sie authentisch und verbindlich!

Wie soll Michael nun im Moment des Feedbacks von Hannah reagieren? In erster Linie ehrlich und authentisch. Alles andere würde Hannah ihm nicht abkaufen. Auch wenn Michael seine Gedanken nicht laut ausgesprochen hat, konnte Hannah sie an seiner Mimik ablesen. Weshalb das Thema also nicht ansprechen? Sachlich und konstruktiv, auf Augenhöhe. Wie so etwas aussehen kann, zeigen Goebel und Ochs (Goebel u. Ochs, 2013): Nach anfänglichen Schwierigkeiten begannen sie, sich gegenseitig zuzuhören und voneinander zu lernen. Das unvoreingenommene Anhören von Argumenten ist ein erster Schritt und ein Zeichen von Wertschätzung. Zuhören bedeutet noch nicht, allen Argumenten zuzustimmen, aber es ist Voraussetzung, um sie hinterfragen zu können.

Wenn Michael wegen seiner langjährigen Erfahrung gute Gründe für seine Gestaltung der Teambesprechung hat, wird es ihm leicht fallen, Hannah diese Gründe zu erläutern. Von Hannah kann Michael im Gegenzug erwarten, dass sie sich seine Argumente ebenso aufmerksam anhört, wie sie selbst gehört werden möchte.

Am fruchtbarsten sind Gespräche dieser Art, wenn konkrete Maßnahmen definiert werden. Da Hannahs Kritik Michael unvorbereitet trifft, könnte er sie bitten, einen kurzen Termin zu organisieren. Im Vorfeld eines solchen Termins könnte Hannah ihre Punkte in Stichworten zusammenfassen, so dass Michael die Chance hat, sich vorzubereiten. Mögliche Maßnahmen eines solchen strukturierten Gesprächs werden im nachfolgenden Abschnitt beschrieben.

Pflegehinweis 4: Zeigen Sie die Richtung, ohne auszubremsen!

Hannahs Generation hat einen großen Gestaltungs- und Veränderungsdrang. Ihr Wunsch nach direkter Erreichbarkeit von Führungskräften ist keine Ignoranz von Strukturen und Hierarchien, sondern Ausdruck des Wunsches, Dinge zu gestalten. Hierzu bedarf es der Abstimmung mit denen, die Entscheidungen treffen und Dinge bewegen können. Das mag ungestüm erscheinen und als Vorpreschen empfunden werden. Aber genau so funktioniert die Suche nach unberührtem Gebiet, in dem man seine Spuren hinterlassen kann. Wie bei einem unbefahrenen Skihang, auf dem man Spuren im Schnee hinterlassen kann. Um diese Hänge zu finden, braucht es ortskundige Bergführer.

Übertragen auf Unternehmen und Projekte bedeutet dies für Michael, Hannah die Richtung zu zeigen und sie gewissermaßen zu den unbefahrenen Hängen zu führen, auf denen sie ihre Spuren hinterlassen kann. Er kann ihr erklären, wie sie Entscheidungen erfolgreich und unter Wahrung unausgesprochener Regeln in der Organisation oder dem Projekt beeinflussen kann. Die Kunst für Michael besteht darin, ihre Energie wie im Judo umzulenken. Damit ist keine Manipulation gemeint. Die nachfolgenden Maßnahmen könnte Michael einsetzen, um Hannah die Richtung zu zeigen, ohne sie auszubremsen:

- Er weist ihr eine verantwortliche Rolle mit klaren Aufgaben zu.
- Er überträgt ihr Verantwortung für einen bestimmten Bereich.
- Er ermöglicht ihr, ihre Fähigkeiten schrittweise weiterzuentwickeln

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Er unterstützt sie bei der Priorisierung ihrer Aktivitäten.
- Er arbeitet mit ihr gemeinsam Ziele aus.

Michael könnte Hannah z.B. herausfordern: "Du willst etwas verändern – dann beginne! Aber stehe für deine Ergebnisse ein". Er sollte sich die Zeit nehmen, konkrete Maßnahmen mit ihr zu erarbeiten. Diese Maßnahmen sollten einen unmittelbaren Wert für das Projekt haben und Hannah dennoch genug Entscheidungsspielraum geben, ihre eigenen Ideen einzubringen.

Hannah könnte beispielsweise eine Agenda für den nächsten Jour fixe erarbeiten, ihr Rollenverständnis der einzelnen Projektteilnehmer definieren oder einen Vorschlag für einen Kommunikationsplan erstellen. Zur Vorbereitung könnte Michael ihr empfehlen, eine eigene Umfeld- und Stakeholderanalyse durchzuführen. Diese Maßnahmen geben Hannah zum einen die Chance, ihre eigenen Vorstellungen einzubringen und dabei etwas über Projektmanagementmethodik und das Projekt zu lernen. Zum anderen kann das Projekt von Hannahs Ideen nur profitieren.

Eine derartige gemeinsame Erarbeitung von Zielen erfordert viel Zeit und Geduld seitens der Projektleitung. Die sukzessive Übertragung von Verantwortung kann dabei auf zwei Wegen erfolgen:

1. kleine Aufgaben + volle Verantwortung
2. große Aufgaben + schrittweise Verantwortung

Für eine schrittweise Übertragung der Verantwortung kann das Modell des situativen Führens als Anregung dienen (Hersey, 2012): Michael könnte Entscheidungen im ersten Schritt mit Hannah gemeinsam treffen. Im zweiten Schritt könnte er sich über ihre Entscheidungen informieren lassen, bevor sie diese kommuniziert und umsetzt. Dieses sukzessive Vorgehen würde Vertrauen aufbauen und Hannah mehr und mehr dazu befähigen eigenverantwortlich zu agieren.

Fazit: Die Werte der Jungen sind die Wünsche der Älteren

Den Wunsch nach Transparenz, Dialog und Einbeziehung hat nicht nur die junge Generation. Vielmehr wünscht sich vermutlich jeder Mensch diese Form der Wertschätzung. Gegenüber vielen Generationen vor ihnen, scheint die Generation Y jedoch das Privileg zu haben, ihre Wünsche auch einfordern und durchsetzen zu können. Genau diese Möglichkeiten wurden der jungen Generation von ihren Eltern voller Stolz aufgezeigt. Sie wurden dazu ermutigt, die Dinge um sich herum zu hinterfragen und voller Selbstbewusstsein zu ändern. Warum also den Jungen nicht weiterhin dabei helfen, die Welt ein wenig zu verändern?

Literatur

- Accenture: 2012 Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag, 2012, http://www.accenture.com/microsites/talentmanagement/essays/Pages/pulsecheck.aspx
- AGENTUR ohne NAMEN GmbH: Student Survey 2013. Der Generation Y sind Selbstbestimmung und Familie wichtiger als Karriere und Geld, 2013, http://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student_Survey_2013.pdf

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Astheimer, S.: In Deutschland sind Akademiker vollbeschäftigt. FAZ vom 4.3.2011, http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/arbeitslosigkeit-kaum-ein-thema-in-deutschland-sind-akademiker-vollbeschaeftigt-1612382.html
- Axtell, C.; Wall, T.; Stride, C.; Pepper, K.; Clegg, C.; Gardner, P. u.a.: Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 6/2002, S. 217-231
- Fabian, G.; Rehn, T.; Brandt, G. u. Briedis, K.: Karriere mit Hochschulabschluss? 2013, Hannover: HIS: Forum Hochschule, http://www.his.de/presse/news/ganze_pm?pm_nr=1253
- Forrester Consulting: Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation. 2006, Cambridge, http://loader.eurorscg.fi/partner/xerox/Forrester_report.pdf
- Goebel, W. u. Ochs, C.: Zwei Erfahrungsberichte. Babyboomer trifft Generation Y. FAZ.net, 8.07.2013, http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/generation-y/zwei-erfahrungsberichte-babyboomer-trifft-generation-y-12269967.html
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. u. Johnson, D. E.: Management of Organizational Behavior, 2012 Prentice Hall
- Petry, T. u. Dera, S.: Führung im Social-Media-Zeitalter, 1/2012, Social Media Magazin
- PWC: Millenials at work. Reshaping the workplace, 2012, PwC international. http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/studie-millennials-at-work-was-unternehmen-berufseinsteigern-jetzt-bieten-muessen.jhtml
- Tulgan, B.: Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y, 2009, John Wiley & Sons
- Walter, N.; Fischer, H.; Hausmann, P.; Klös, H.-P.; Lobinger, T.; Raffelhüschen, B. u.a.: Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030, 2013, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung GmbH, http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/45249.asp

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Führung im internationalen Projektteam

So lösen Sie interkulturelle Konflikte

Autor

Silke Weigang

Politologin, Studium int. PM, Management-Beraterin, Trainerin und Coach, Schwerpkte: Interkulturelles PM., Führung, Konfliktm., Teamentwicklung, Moderation u. Verhandlungsführung, Buch-Autorin

Kontakt: cc@creono.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Interkulturell gemischte, manchmal virtuell arbeitende Teams werden im Zuge der zunehmenden Globalisierung immer bedeutender. Wer virtuelle Projektteams führt, deren Mitglieder in verschiedenen Ländern verortet sind und daher aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, braucht ein Gespür dafür, wann in einem auftretenden Konflikt kulturelle Aspekte eine Rolle spielen bzw. wie er solchen Konflikten vorbeugen kann.

Zu den präventiven Maßnahmen gehört es, die wesentlichen Unterschiede in der kulturell bedingten Herangehensweise an ein Problem zu thematisieren und für die kontinuierliche Kommunikation geeignete Kollaborationssoftware und moderne Moderationstechnologie einzusetzen. Ob face-to-face oder über high-tech verbunden, kulturelle Dimensionen, Werteverzerrungen und Wertebereinigungen auf kultureller Ebene sind ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg in internationalen Projektteams. Im Folgenden erfahren Sie, worauf es beim Konfliktmanagement interkulturell gemischter Teams ankommt und wie Sie auftretende Konflikte mithilfe eines Wertequadrats und der darauf aufbauenden Werte-Pyramide lösen können.

Interkulturelle Dimensionen aufdecken

Kulturen agieren unterschiedlich, wenn es um

- die Beziehung zu anderen Menschen,
- den Umgang mit ihrer Umwelt und
- den Umgang mit Zeit

geht. Sie unterscheiden sich auch in den Lösungen, die sie jeweils für gewisse Problemsituationen wählen. Die Unterschiede bzw. Dimensionen lassen sich gut herausarbeiten, wenn Sie Kulturen anhand folgender Fragen vergleichen (basierend auf den Arbeiten des anerkannten Kommunikationswissenschaftlers Fons Trompenaars):

- Was ist wichtiger – Regeln oder Beziehungen untereinander?
- Handeln die Kulturen primär als Gruppe oder als Individuum?
- Kommunizieren die Kulturen direkt oder indirekt miteinander?
- Dürfen Emotionen eine Rolle spielen?
- Zählt das, was der Einzelne leistet, oder welche Position er innehat?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Kontrollieren die Kulturen die Umwelt oder arbeiten sie mit ihr?
- Erledigen die Kulturen die Dinge nacheinander oder gleichzeitig?

Sie können sich diese unterschiedlichen Pole an jeweils einem Skalenende vorstellen. Dabei geht es nicht so sehr um absolute Zuweisung, also z.B. die Frage: "Sind die Deutschen nur Regelbefolger und die Italiener nur beziehungsorientiert?". Interessant ist vielmehr folgende Fragestellung: Wenn man eine Dimension mit ihren beiden Polen im Zusammenspiel betrachtet, gibt es hier größere Unterschiede zwischen zwei oder mehreren Kulturen oder sind sich die kulturellen Herangehensweisen ähnlich? Bei Dimensionen, bei denen die größten Unterschiede auftauchen, besteht das größte Potential für Synergien, aber auch für potentielle Reibereien und Konflikte.

Nicht in jedem interkulturellen Umgang besitzen alle Dimensionen die gleiche Relevanz. Nutzbringend ist es, als Analyse-Instrument diejenigen Dimensionen herauszufiltern, denen in der jeweiligen Situation besondere Bedeutung zukommt.

Untersuchen wir ein (zugegebenermaßen etwas pointiertes) **Beispiel**:

Das Meeting ist auf 14 Uhr angesetzt. Herr Scalofari, italienischer Teamleiter bei einem großen italienischen Automobilhersteller, ist mit Kollegen noch beim Kaffeetrinken und diskutiert mündlich nebenbei schnell den wichtigen Projektauftrag, um den es gleich in der Sitzung geht. Er setzt die (kollektive) Beziehung über die Punktgenauigkeit. Sein deutscher Kollege, Herr Möllemeier, Sparringspartner im Zuliefererbereich, sitzt dagegen alleine wartend im Besprechungsraum, gewohnt, eines nach dem anderen zu erledigen und die Sache nun unterschriftsreif zu trimmen. Er legt Wert auf Pünktlichkeit, Exaktheit und individuelle Verlässlichkeit, nicht so sehr dagegen auf das soziale Miteinander. Eine kurzfristige Einladung in die Cafeteria vor der Besprechung hatte er erhalten, in seinen Augen ist Kaffeetrinken aber eher Zeitverschwendung und passt so spontan auch nicht in seinen Zeitplan.

Im Idealfall ist dies eine synergetische Ergänzung, an einem "schlechten Tag" eher Herd schwelender Missverständnisse oder gar offener Konflikte. Etwas pointiert, aber mit dem Nutzen, Unterschiede deutlich werden zu lassen, können wir zuordnen:

Dimension	Italienisch	Deutsch
Umgang mit Mitmenschen und Umwelt	Beziehungen untereinander emotional	Regeln sachorientiert
Kommunikation	etwas indirekter	direkt
Umgang mit Zeit	erledigen Dinge gleichzeitig	erledigen Dinge nacheinander

Tabelle 1: Die italienische und deutsche Kultur im Vergleich.

! Wenn die Herangehensweisen zwischen den Kulturen sehr weit auseinander liegen, kommt es schnell zu zunächst gar nicht so offensichtlichen, aber unterschwellig stark wirkenden Konflikten. Tatsächlich sind diese unterschiedlichen "working cultures" die größten Herausforderungen für internationale Projekte, weit vor techni-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

schen Problemen, politisch-rechtlichen Fragestellungen, der Projektmanagement-Methodik, der Infrastruktur oder anderen relevanten Aspekten.

Entscheidend ist stets die Situation, in der zwei oder mehrere Kulturen aufeinander treffen sowie die Personen und Persönlichkeiten, die miteinander in Beziehung treten (es gibt auch "deutsche Italiener" und "italienische Deutsche") und in welchem Kontext das geschieht (Unter-, Überordnungsverhältnis, Vorgeschichte, bestimmte Berufsgruppen etc.). Reine Stereotypen greifen in der Projektrealität zu kurz, verleiten oft zur Abwertung der anderen Kultur und verhärten damit Missverständnisse und Konflikte. "Liebevoll" betrachtet verhelfen uns Pointierungen aber zur erfolgreichen Kommunikation über nationale und andere Grenzen hinweg.

Betrachten wir unser **Beispiel** erneut:

Es ist kurz vor halb drei, als Herr Scalofari gut gelaunt und ohne Unterlagen den Besprechungsraum mit zwei Tassen Kaffee betritt, während Herr Möllemeier mit hochrotem Kopf, hochgezogenen Augenbrauen und fast grußlos, eine dicke Dokumentenmappe unter dem Arm, an ihm vorbei aus dem Zimmer hastet. "Alles Relevante werde ich Ihnen zumailen. Wenden Sie sich bei Bedarf an die Projektleiterin!", wirft er dem sichtlich überraschten italienischen Kollegen um einen sachlichen Ton bemüht an den Kopf und ist verschwunden. Kopfschüttelnd zückt Herr Scalofari sein Mobiltelefon, fragt ob die Sekretärin einen frischen Kaffee wolle und in den Besprechungsraum kommen könne, um dabei noch einige projektrelevante Dinge zu klären. Sie möge doch bitte einen Ausdruck des Projektauftrag-Entwurfes mitbringen.

Die Projektleiterin Frau Schubewind erreichen in der Folge eine E-Mail und ein Anruf. Eine Aktennotiz per E-Mail erreicht sie um 14:40 Uhr von ihrem deutschen Kollegen im Projekt, Herrn Möllemeier:

Der Projektauftrag sei unterschriftsreif erstellt worden und dem italienischen Projektkollegen vorab und rechtzeitig zugemailt worden. Zur angesetzten Besprechung am Nachmittag sei dieser wiederholt mit so gehöriger Verspätung erschienen, dass er selbst den Termin wegen anderer Besprechungstermine nicht mehr wahrnehmen konnte. Er habe dem Kollegen umgehend die Unterlagen zur Unterschrift mit Fristsetzung zum Ende der Woche zugemailt. Dass das Datum eingehalten werde, erachte er als unwahrscheinlich. Sie alle hätten ja mit dem italienischen Counterpart schon so ihre Erfahrungen... Er sei jedenfalls nicht bereit, weiter so ineffizient zusammenzuarbeiten und erwarte von ihr als Projektleiterin hier einmal sehr klare Worte.

Am Folgetag erhält Frau Schubewind einen Anruf des italienischen Kollegen im Projekt. Sehr höflich bedankt er sich für den angenehmen Aufenthalt beim deutschen Counterpart, man sei doch voran gekommen – und erkundigt sich vorsichtig nach dem Kollegen Herrn Möllemeier, der etwas überlastet gewirkt habe. Leider sei es nicht möglich gewesen, länger persönlich zu sprechen, da Herr Möllemeier sehr eingespannt gewesen sei, was man natürlich verstünde. Da noch einige Dinge im Entwurf des Projektauftrags offen seien, würde man sich sehr freuen, zeitnah eine deutsche Delegation im italienischen Unternehmen begrüßen zu dürfen. Vielleicht würden ja das gute italienische Essen und die Klimaveränderung Herrn Möllemeier kurzfristig gut tun.

Wie gewinnt die Projektleiterin Frau Schubewind hier wieder Land, kann das Projekt produktiv halten und dazu die beiden Projektmitarbeiter wieder an einen Tisch bringen?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Konfliktpotenzial erkennen und analysieren

Zunächst ist es wichtig, dass Sie sich einen genauen Überblick über den Sachverhalt verschaffen. Dazu sollten Sie mit beiden Kontrahenten einzeln in Kontakt treten und nachfragen, was konkret vorgefallen ist. Projektleiterin Frau Schubewind aus unserem Beispiel nutzt ein Telefonat mit Herrn Scalofari, um sich ein noch besseres Bild zu verschaffen. Sie versucht über Zuhören und Fragenstellen herauszuhören, zu ergänzen und zu differenzieren:

1. Wie/was **nimmt er wahr** in der Begegnung mit dem Kollegen?
2. Wie **interpretiert** er das Verhalten des Kollegen?
3. Wie **bewertet** er das Verhalten des Kollegen?
4. Welche **Bedürfnisse** hat er? Was braucht er, damit er mit dem Kollegen gut im Projekt arbeiten kann?

Anhand dieses Leitfadens macht sie sich Notizen. Gleiches führt sie mit Herrn Möllemeier durch. Da er offensichtlich verärgert war, wählt sie ebenfalls bewusst das direkte Gespräch statt eines langwierigen E-Mail-Ping-Pongs. Im Ergebnis erhält sie folgendes Bild:

Die jeweilige Wahrnehmung der Kollegen	von Herrn Scalofari (italienisch)	von Herrn Möllemeier (deutsch)
Wahrnehmung	**Deutscher Kollege** rennt aus dem Zimmer, verweist auf Projektleiterin, bevorzugt schriftliche Kommunikation	**Italienischer Kollege** lädt zum Kaffee ein, erscheint aber nicht zur vereinbarten Besprechung
Interpretation	hat keine Zeit, nimmt sich keine Zeit, gestresst, falsche Umgebung, falscher Zeitpunkt	beliebige Kontakte und Themen, sprunghaft, zu vieles auf einmal, die Ressourcen der anderen sind ihm egal
Bewertung	distanziert, nicht zugänglich, formalistisch, steif, starr	unzuverlässig, ineffizient, wirr, wenig zielorientiert
eigene Bedürfnisse	Begegnung ermöglicht Beziehung. Paralleles Tun ermöglicht Vernetzung und Synergie. Beides baut Vertrauen für Geschäftsbeziehungen auf.	Sachlichkeit ermöglicht Klarheit. Pünktlichkeit ermöglicht Verlässlichkeit. Beides baut Vertrauen für Geschäftsbeziehungen auf.

Tabelle 2: Die Meinung des deutschen und italienischen Mitarbeiters über den jeweils anderen.

Konflikt mit dem Wertequadrat abbilden

Wie lassen sich solche Wertekonflikte lösen? Um die Dinge auf den Punkt zu bringen, eignet sich das Wertequadrat als ein hilfreiches Analyse- und Konfliktklärungs-Instrument.

Verschiedene gegensätzliche Werte, die aus den kulturellen Unterschieden resultieren, können mit dem sog. Werte- und Entwicklungsquadrat gelöst werden. Das Modell, das von den Psychologen Paul Helwig und Friedemann Schulz von Thun entwickelt wurde, geht davon aus, dass jeder Wert zu einem Unwert verkommt, wenn er übertrieben und verzerrt wird (Schulz von Thun, "Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?", 2014,

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

http://www.schulz-von-thun.de/files/wurzeln_des_werte-_und_entwicklungsquadrates.pdf). Jeder Wert braucht daher einen positiven Gegenspieler, eine "Schwestertugend", mit der er ausbalanciert werden kann. Aus dieser Balance, der ausgehaltenen Spannung zwischen zwei Polen, entsteht dann etwas Positives (Bild 1). Zunächst geht es nicht darum, die Spannung möglichst schnell auszugleichen, sondern – im Gegenteil – auszuhalten, dass diese Gegensätzlichkeit besteht. Mit dieser sog. Komplexitätstoleranz entsteht Raum für kreative Lösungen, die beide Seiten/Werte einbeziehen, aber eben auch darüber hinausgehen.

Die Grundsätze des Wertequadrats

- Die beiden gegensätzlichen Werte schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern ergänzen sich.
- Jeder Wert, dem kein Gegenwert gegenübersteht, verselbständigt sich und verkommt zu einer Übertreibung.

  Beispiel: Eine überbetonte Sachlichkeit und Präzision kann zu schneidender Kühle verkommen, wenn die zwischenmenschlichen Bedürfnisse negiert werden. Umgekehrt kann eine reine Beziehungsorientierung zu inhaltlicher "Verwässerung" führen.
- Schnell sind wir dabei, den uns kulturell näheren Wert in seiner Bedeutung über den uns fremderen Wert der anderen Kultur anzusiedeln. Wir machen eine klare Über-/Unterordnung auf. Daraus ergibt sich die "Vorwurfsrichtung/-haltung" im Wertequadrat, die durch die gekreuzten Pfeile dargestellt ist.

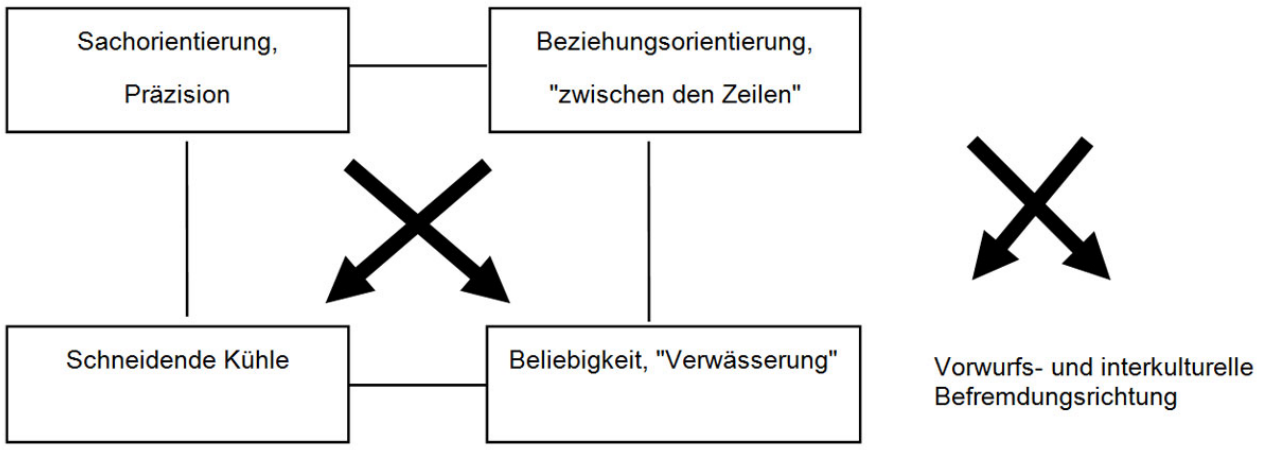


Bild 1: Kulturelle Dimensionen im Wertequadrat (nach Kumbier und Schulz von Thun).

Konflikt lösen mit der Werte-Pyramide

Umgekehrt können wir aber auch Werte der "Gegenkultur" ausfindig machen, würdigen und die Entwicklung unserer eigenen Kultur damit sinnvoll ergänzen. Sachorientierte Kulturen können z.B. eine gewisse Gemeinschaftsorientierung entdecken, beziehungsorientierte Kulturen den Wert der klaren Orientierung.

Auf diesem beidseitigen Annäherungsweg entsteht, wenn wir es zulassen, statt einem mäßigen oder spannungsgeladenen Kompromiss etwas synergetisch Neues, das beide Seiten kulturell bereichert, z.B. "Die Klarheit ergibt

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sich durch das aufeinander bezogen sein". Das bedeutet, dass sich beide Seiten auf den Wert des Gegenübers zubewegen. Hr. Möllemeier z.B. erkennt die Wichtigkeit der mündlichen Kommunikation und Herr Scalofari lernt die klare Orientierung durch schriftliche Vereinbarungen schätzen.

Dazu "schwingen" sich die Kulturen – hier zwischen den beiden Polen "Sachorientierung" und "Beziehungsorientierung" – aufeinander ein, gehen in Resonanz und werden dreidimensional. Mit einem neunen dritten dreidimensionalen Wert erweitert sich das Wertequadrat zur Werte-Pyramide. Dabei sind die Ausgangswerte im Fundament verankert (siehe Bild 2).

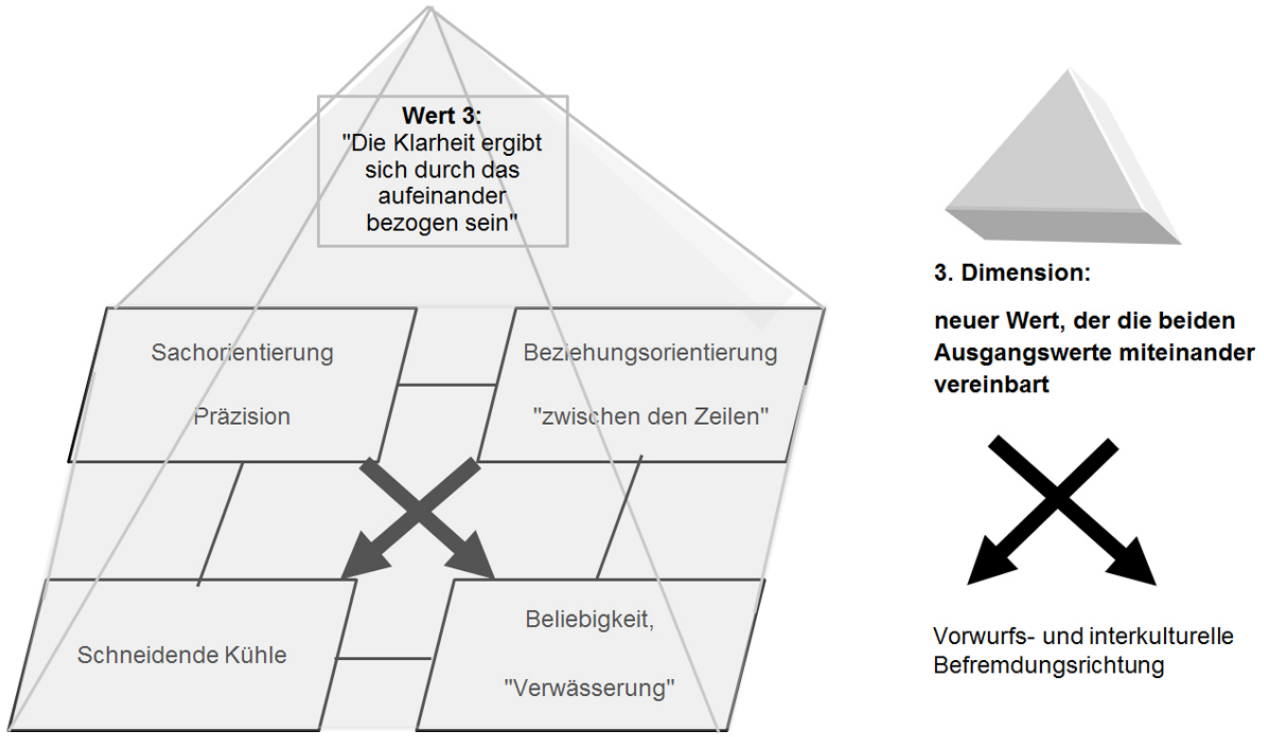


Bild 2: Kulturelle Dimensionen in der Werte-Pyramide.

Es ist nicht notwendig, alle Wertegegensatz-Paare der Situation ausfindig zu machen und zu benennen. Bereits die Wahrnehmung, Reflexion und "Versöhnung" eines Gegensatzpaares schafft Raum für das aufeinander Zubewegen bei anderen Widersprüchen und Pendants.

Zurück zu unserem **Beispiel**:

Die deutsche Projektleitung Schubewind nutzt die Werte-Pyramide, um den Konflikt zwischen der deutschen und der italienischen Seite zu lösen:

Frau Schubewind beraumt eine Skype-Konferenz mit den beiden Kollegen an, um mit ihnen die Zusammenhänge der Werte-Pyramide zu erarbeiten und skizzieren und so eine Konfliktbereinigung zu ermöglichen. Es kommt ihr

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

dabei gelegen, dass sie sich als Deutsche den dieser Kultur zugeschriebenen Tugenden verpflichtet fühlt und gleichzeitig von ihrer eigenen Persönlichkeit her italienische Werte zu schätzen weiß. Als Frau in einer männer-dominierten Ingenieurswelt kann sie weitere vordergründig erscheinende Gegensätze zusammenbringen. Ihr oberster Grundsatz: Beide kulturellen Herangehensweisen haben ihre Vorteile und sind per se wertvoll!

Bei beiden Mitarbeitern gilt es, ein Bewusstsein sowohl für die Gefahr der eigenen Übertreibung zu erreichen, als auch für die positive Absicht des Verhaltens auf beiden Seiten. So moderiert die Projektleiterin das Gespräch, das auch mit virtuellen Medien, bevorzugt einer Videokonferenz, stattfinden kann:

"Meine sehr verehrten Herren (Kollegen),

Danke, dass Sie zu diesem Gespräch zusammen kommen! Ziel ist es, unsere Zusammenarbeit im Projekt weiter zu verbessern und dazu nochmals gemeinsam Ihr letztes Zusammentreffen zu analysieren.

Ich schätze Sie beide als engagierte Kollegen in diesem Projekt. Sie, Herr Scalofari, erlebe ich z.B. bereichernd für ein gutes Miteinander im Team. Und Sie, Herr Möllemeier, sind z.B. ein äußerst verlässlicher Mitarbeiter für ein erfolgreiches Projektcontrolling.

Damit sind wir auch schon beim Thema. Wir alle vertreten bestimmte Haltungen und Werte, die uns wichtig und oft auch förderlich für das Team sind. Wenn wir diese aber übertreiben, können sie für unsere Mitmenschen belastend werden und zudem hinderlich für den gemeinsamen Projekterfolg. In bestimmten Momenten können diese Haltungen und Werte sogar zu Untugenden verkommen.

Dies betrifft uns alle, mich als Projektleiterin eingeschlossen. Sie wissen – mitunter aus leidvoller Erfahrung – ich bin oft recht knapp mit den Deadlines, in dieser Hinsicht geradezu "undeutsch". :-)

Auf einer Skala wäre diese Haltung ein Extrem. Das andere Extrem wäre, unsere Mitmenschen mit deutscher Pünktlichkeit zu erschlagen. Darunter liegen – in diesem Fall übertriebene – Werte oder Tugenden, wie Präzision in der Sache einerseits, auf das Miteinander ausgerichtete Flexibilität andererseits. Wenn wir diese erkennen können, können wir von der Mentalität des anderen lernen. Was, meine beiden Herren, schätzen Sie in diesem Sinne aneinander?"

Hier kann die Projektleiterin jeweils einen Aspekt aus den Antworten aufgreifen und damit ein Gegensatzpaar bilden oder die beiden Werte wählen, die sie selbst in diesem Konflikt wahrgenommen hat. Sie zeichnet daraus mit einem interaktiven Board die obere Achse des Wertequadrats.

Über weiterführende offene Fragen lässt sie die beiden Teammitglieder die anderen Aspekte des Wertequadrats erarbeiten (die Vorwurfsrichtung und später den gemeinsamen 3. Wert). Gemeinsam erkennen sie, dass beide Haltungen durch Übertreibung und ohne einen Gegenwert zu "Unwerten" verkommen.

! Sind die Antworten an dieser Stelle zäh oder verhalten, kann die Projektleiterin folgende Alternativen wählen:

- Sie greift die eingangs von ihr selbst erwähnten Werte oder Tugenden in Bezug auf die beiden Kollegen auf.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Sie gibt Raum für eine wertschätzende Aussprache, was für den jeweiligen Projektmitarbeiter bezüglich des Meetings / der Zusammenarbeit schwierig bzw. die enttäuschte Erwartung war (z.B. unpünktliches Erscheinen, starres Vorgehen...). So wäre auch der Einstieg über die "Unwerte/ Untugenden" des Wertequadrats möglich.

Anschließend kann die Projektleiterin über offene Fragen zu den dahinterliegenden Werten und dem gemeinsamen dritten Wert der Werte-Pyramide überleiten, z.B. Welcher positive Wert bzw. positive Absicht steht hinter dem Unwert (z.B. der Unpünktlichkeit)? Was war Ihre Motivation oder nutzbringende Absicht, so zu handeln? Wie könnte aus den beiden positiven Absichten ein gemeinsamer dritter Wert aussehen?

Gemeinsam erarbeiten die Teammitglieder den synergetischen Wert 3. Sie erkennen, dass durch das aufeinander Zubewegen von klarer Zielorientierung auf der einen und Beziehungsorientierung auf der anderen Seite ein neuer Wert entstehen kann, der beide Seiten bereichert. Aus den beiden Ausgangswerten ergibt sich so ein neues gemeinschaftliches Erfolgsstreben ("Die Klarheit ergibt sich durch das aufeinander bezogen sein"), also eine beziehungsorientierte Zusammenarbeit mit mündlichen Vereinbarungen einerseits, aber auch schriftlich fixierten Zusagen andererseits.

Sollte es sich im bisherigen Gesprächsverlauf noch nicht ergeben haben, kann die Projektleiterin jetzt Wünsche der beiden Kollegen für die weitere Zusammenarbeit aneinander abfragen.

! Für ihre Gesprächsmoderation sollte die Projektleiterin auf eine gute Balance achten, BEIDE Seiten sollen in gleichem Maße wertschätzend vorkommen und anerkannt werden. Die Kollegen können dadurch ihren gewinnbringenden Beitrag zum Projekt erkennen und auch selbstkritisch sehen, wo sie den Projektverlauf durch übertriebene Fixierung behindern – und zwar im Bezug zu sich selbst, als auch in Bezug auf den Kollegen. Damit wird die Sicht ausgewogen und die Projekt-Beziehung wieder offen für positive Erlebnisse und Erfahrungen.

Werte-Pyramide als flexible Konfliktlösung

Die Annäherung über die aus dem Wertequadrat weiterentwickelte Werte-Pyramide ist nicht auf interkulturell in Konflikt tretende Werte und Situationen beschränkt. Sie können das Werte- und Entwicklungsquadrat einsetzen, wann immer zugrundeliegende Prinzipien miteinander in Spannung stehen.

Notieren Sie in Stichpunkten zu der von Ihnen selbst erlebten Konfliktsituation, der unterschiedliche Werte zugrunde liegen, Antworten auf folgende Fragen:

- Wer steht mit wem in Konflikt?
- Situation? Auslöser? Hintergrund?
- Schwierigkeiten dabei?
- Welche zugrundeliegenden Werte stehen miteinander im Konflikt?
- Verzerrung der Werte?
- Gemeinsamer Wert in Resonanz?
- Welche Lösungsansätze sind denkbar?
- Wie lassen sich diese Lösungsideen praktisch umsetzen?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Nachdem Sie die Fragen für Ihre Konfliktsituation beantwortet haben, erarbeiten Sie sich anhand des Wertequadrats zwei wichtige zugrundeliegende Werte, ihre überzogenen Pendants (Unwerte) und einen aus den beiden Grundwerten erwachsenen gemeinsamen dritten Wert, der sich in der Spitze der Werte-Pyramide wiederfindet. Das Fundament bilden nach wie vor die beiden Ausgangswerte, die ursprünglich in einem Spannungsverhältnis standen und nun auf neue Weise ausbalanciert werden und in neue Verhaltensweisen münden können.

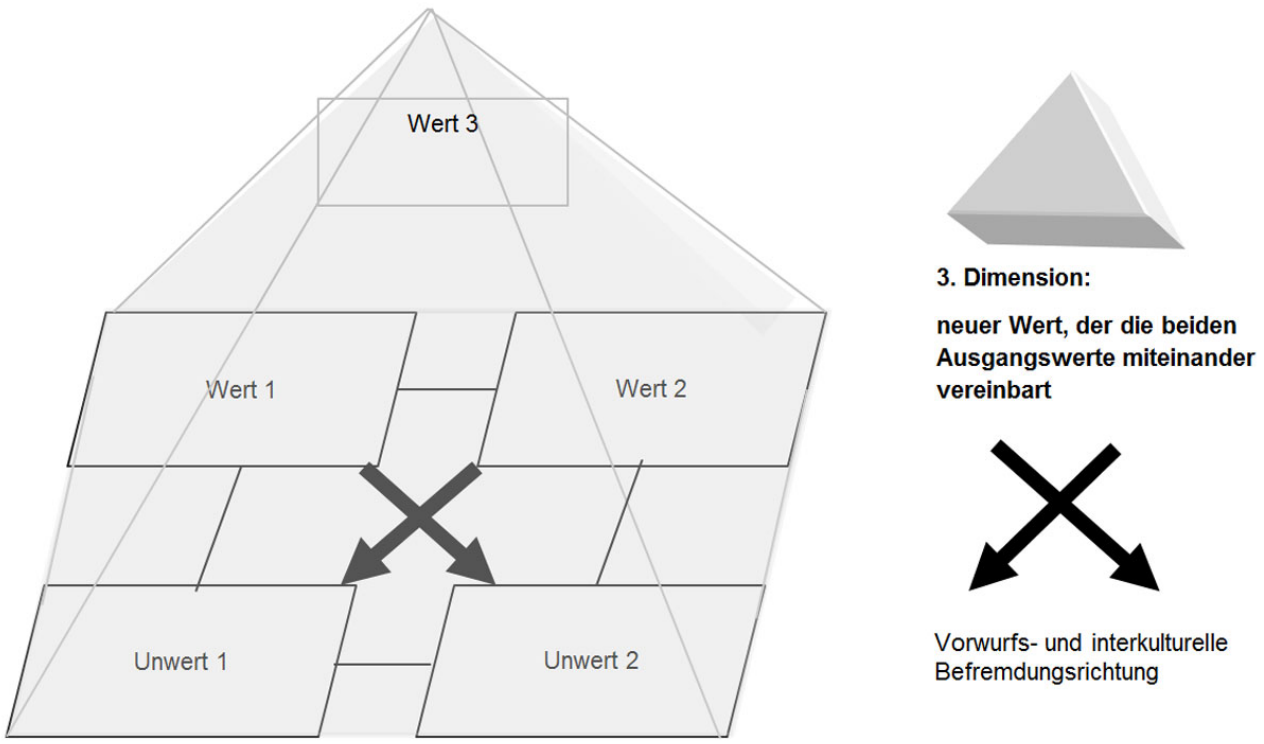


Bild 3: Diese Werte-Pyramide können Sie entsprechend der jeweiligen Konfliktsituation ausfüllen.

Exkurs: So beugen Sie einem kulturellen Konflikt vor

Im Rückblick hätte der Wertekonflikt in unserem Beispiel wie folgt vermieden werden können: Der Italiener holt den deutschen Kollegen schon kurz vor 14 Uhr zum Kaffeetrinken ab. Während des Kaffees besprechen sie wichtige Aspekte des Auftrags, den der Italiener vorab elektronisch vom deutschen Kollegen erhalten und mit etwas Widerwillen doch immerhin schon überflogen hat. Statt sich zu ärgern, vertagt der Deutsche die Unterschriftsreife auf übermorgen und holt sich lieber noch schnell die Meinung des italienischen Kollegen zu einem anderen Projekt ein. Da trifft es sich gut, dass sie wie zufällig beim Verlassen der Cafeteria dem Projektleiter über den Weg laufen. Das positive Ergebnis: Zusätzliche Arbeit ist bewältigt, der Besprechungsraum bleibt möglicherweise leer.

Fazit

Das Wertequadrat und die auf ihm aufbauende Werte-Pyramide sind flexibel und für jeden Wertekonflikt einsetzbar – unabhängig davon, ob sich der Konflikt vor einem interkulturellen Hintergrund abspielt oder nicht. Sie stär-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ken damit die Fähigkeit, auf die Motivation und Bedürfnisse zu blicken, die einem Verhalten zugrunde liegen. Dadurch wird Raum frei für größeres Verständnis und Empathie, für andere und sich selbst. So ist neues oder anderes Verhalten im Miteinander möglich.

"Sand im Getriebe" und Verlust in der Produktivität können zugunsten einer neuen Team- bzw. Arbeitskultur aufgelöst werden, die beide Kulturen bzw. Werte einbezieht. Diese neue Teamkultur ist in Bezug auf die oft komplexen Herausforderungen unserer Zeit wirkungsvoller. Im besten Fall schafft sie Teamsynergie in den Beziehungen und den qualitativen Leistungen. Dafür notwendig sind auf allen Seiten:

- Offene Haltung und Neugierde gegenüber anderer Sichtweisen und Kulturen
- Bereitschaft, die positive Absicht im eigenen Handeln und beim anderen zu erkennen
- Bereitschaft, auf **beiden** Seiten (auch selbstkritisch) zu sehen, welche Seite übertrieben handelt (überzogener Wert = Unwert)
- Haltung: von der Schuldzuweisung, Be- und *Ab*wertung in die Wert-*Schätzung* kommen

Die Projektleitung lebt diese fundamentalen Werte in entscheidendem Maße vor. Ein solches Miteinander aktiv zu gestalten ist vordergründige Führungsaufgabe in jedem Team – in einem internationalen oder interkulturellen aufgrund der Heterogenität umso mehr!

Literatur

Kumbier, Dagmar; Schulz von Thun, Friedemann: Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 8.Auflage, 2006

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Weder "Zicke" noch "braves Mädchen"

Mit Mut, Intuition und Schlagfertigkeit zur erfolgreichen Projektleiterin

Autor

Marilla Bax

Inhaberin der marillabax Unternehmensberatung, Trainerin und Beraterin u.a. f. Projektmanagement

Kontakt: info@marillabax.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Vor einiger Zeit erlebte ich als externe Beraterin bei einer Angebotspräsentation, wie die Projektleiterin des Anbieters während des gesamten Meetings nur "Guten Tag" und "Auf Wiedersehen" über die Lippen brachte. Und das, obwohl der Vertriebsleiter des Anbieters sie dem Kunden als künftige Projektleiterin und Ansprechpartnerin vorgestellt hatte. Sie verpasste die Chance, den möglichen Auftraggeber auf sich aufmerksam zu machen, z.B. durch gezieltes Nachfragen nach seinen Erwartungen hinsichtlich Prozessen oder Ergebnissen. Stattdessen führten der Vertriebsleiter und der begleitende Software-Ingenieur das komplette Gespräch.

Für den Anbieter verlief die Präsentation durchaus erfolgreich. Der Kunde wollte ihm gern den Auftrag erteilen. Allerdings nur unter einer Bedingung: Der Software-Ingenieur, der den Lösungsansatz überzeugend dargestellt hatte, sollte auch die Projektleitung übernehmen.

Dieses Beispiel ist keineswegs ein Einzelfall. Immer wieder erlebe ich Situationen, bei denen fachlich bestens qualifizierte Frauen sich zurücknehmen, anstatt ihre Kompetenzen darzustellen. Gerade in Projekten, wo es oftmals um kurzfristige und schnelle Entscheidungen geht, führt Zurückhaltung dazu, dass Frauen nicht oder seltener mit Führungsaufgaben betraut werden.

Im Folgenden möchte ich das Thema "Frauen und Projektleitung" unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchten und daraus einige praktische Handlungsempfehlungen ableiten, mit denen ich selbst bisher gute Erfahrungen gemacht habe – und mit denen die Projektleiterin aus dem obigen Beispiel höchst wahrscheinlich den Kunden von sich überzeugt hätte.

Welche Fähigkeiten zeichnen erfolgreiche Projektleiter(innen) aus?

Gehen wir einen Schritt zurück und fragen uns, was ein Auftraggeber von einer "projektleitenden Person" erwartet. An erster Stelle steht sicherlich, dass der Projektleiter bzw. die Projektleiterin ausreichend Fachwissen über den Projektgegenstand aufweist. Neben der fachlichen Kompetenz werden dem Inhaber bzw. der Inhaberin der Rolle "Projektleitung" viele weitere Fähigkeiten abverlangt. Selbstverständlich gilt es, im magischen Dreieck die Qualität, die Zeit und die Kosten im Blick zu halten. Weiterhin spielt die Kommunikation mit dem Team, dem Auftraggeber und dem Projektumfeld eine große Rolle. Darüber hinaus kann die Projektleitung in schwierigen Situationen auch als Diplomat(in), als Mediator(in) oder als Fachspezialist(in) gefragt sein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Es sind also folgende Fähigkeiten, die Auftraggeber – und auch die Teammitglieder – von einer Projektleitung erwarten:

- Kommunikationskompetenz (Zuhören, Präsentieren, Feedback geben)
- Soziale Kompetenz (Sensibilität, Aufmerksamkeit, Einfühlungsvermögen)
- Lösungskompetenz (Analyse, Logik, Problemlösungstechnik, Zeitmanagement)
- Unternehmerische Kompetenz (Gewinnstreben, Risikobereitschaft, Führungsstärke)
- Fachliche Kompetenz (Methodenbeherrschung, Fachwissen)

Fragt man nach den besonderen Stärken von Frauen im Geschäftsumfeld, dann heben Männer wie Frauen gerade Eigenschaften wie soziale Kompetenz, Kommunikationskompetenz und auch Lösungskompetenz heraus. Warum sind dann nicht mehr Frauen in der Projektleitung? Traut ihnen niemand fachliche und unternehmerische Kompetenz zu?

Trommeln gehört zum Geschäft – stille Fachkompetenz reicht nicht!

Das entscheidende Kriterium für die Besetzung der Projektleitung ist meiner Erfahrung nach nicht die objektiv vorhandene, sondern die von ihren Vorgesetzten subjektiv empfundene Fachkompetenz einer Person. Nur wer sich gegenüber seinem / ihrem Vorgesetzten durch Fachkompetenz auszeichnet, wird auch mit der Projektleitung beauftragt. Die Voraussetzung dafür ist ein entsprechendes Selbstmarketing und gerade hier zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

Frauen sind meist der Überzeugung: "Mein Chef sieht ja, dass ich gute Arbeit mache". Sie meinen, dass es damit getan ist, gute Ergebnisse zu liefern und hoffen darauf, dass sich der Chef bei Personalentscheidungen schon an sie erinnern wird. Männer handeln oft selbstbewusster und unterstreichen ihre Fachkompetenz. Während ein Mann gegenüber seinem Vorgesetzten kund tut: "Ich habe heute das Materialproblem bei der Gehäuseproduktion gelöst, indem ich … ", wartet die Frau darauf, dass ihr Vorgesetzter auf sie zukommt und sie für ihre Leistung lobt.

Man darf durchaus davon ausgehen, dass Vorgesetzte die in ihren Augen fachlich am besten qualifizierten Personen mit der Projektleitung betrauen. Aber dies werden eben genau jene Personen sein, die sie in ihrer Fachkompetenz aktiv wahrgenommen haben.

Selbstbewusstsein ist Voraussetzung für die Projektleitung

Häufig erkennen gerade Frauen nicht, dass es notwendig ist, ihre eigenen Fähigkeiten deutlich herauszustellen und auf sich aufmerksam zu machen. Dies betrifft nicht nur das Selbstmarketing gegenüber den Vorgesetzten, sondern auch gegenüber den Teammitgliedern. Gerade im technischen Umfeld prüfen alle Projektbeteiligten, insbesondere die Fachmänner, ob "sie" überhaupt Ahnung von der Materie hat. Wenn eine Frau hier nicht gleich punkten kann, wird sie es schwer haben, weiter ernst genommen zu werden.

Dabei kommt es nicht allein auf das bloße Fachwissen an, sondern vor allem auf eine schnelle Auffassungsgabe, analytisches Verständnis und eine Portion Schlagfertigkeit. Mit diesen drei Werkzeugen gelingt es leicht, im Gespräch mit Auftraggebern oder einem Projektmitarbeiter sich kompetent darzustellen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Lösungsansatz: Kompetenz durch "Kopplungsfragen" demonstrieren

Gerade bei der Schlagfertigkeit sehe ich bei Frauen einen deutlichen Nachholbedarf. Oft lassen wir uns vom "technischen Geschwafel" der Männer beeindrucken und verunsichern. Damit haben die Männer genau das erreicht, was sie wollen: sie prüfen unsere Fachkompetenz und schaffen es, uns zu verunsichern – Frau macht sich angreifbar. Nun begründet allein Schlagfertigkeit sicher keine Fachkompetenz, es ist jedoch eine wichtige Eigenschaft, um kompetent zu wirken.

Wie aber kann ich schlagfertig werden? Wenn Sie die Begabung für Schlagfertigkeit nicht bereits mitbringen, dann lässt sie sich methodisch antrainieren. Meiner eigenen Erfahrung nach kommt eine gute Portion Schlagfertigkeit schon damit zustande, dass ich mich nicht beeindrucken lasse und den Mut habe, Gegenfragen zu stellen. Ich habe festgestellt, dass Gegenfragen mit Bezug auf den Sachverhalt sich als sehr praktisch erweisen. Am besten wirken zwei gekoppelte Fragen, die zunächst einen Sachverhalt aufgreifen und anschließend eine offene Frage zum Sachverhalt stellen. Ich nenne dies "Kopplungsfragen". Diese Fragen dürfen schon mal durchaus frech oder ironisch sein. Dann muss das Gegenüber mit entsprechenden Erläuterungen reagieren und Sie gewinnen Zeit, um über den Sachverhalt weiter nachzudenken, ohne dabei in seinen Augen an Kompetenz zu verlieren. Diese Kopplungsfragen helfen Ihnen ebenfalls, wenn Projektmitarbeiter Ihre Fachkompetenz als Projektleitung prüfen.

Beispiele

Ein Projektmitarbeiter fragt ernst und mit entsprechendem Druck in der Stimme bei mir nach, ob ich denn verstanden habe, dass die Lösung so nicht möglich sei und dass eine Alternative notwendig sei. Darauf kann ich verschüchtert reagieren mit einem "Ja, das habe ich verstanden" oder ich "entwaffne" ihn mit der angekoppelten Gegenfrage "Wie sieht denn Ihre alternative Lösung aus?".

Das zweite Beispiel stammt aus meiner eigenen Erfahrung in einem Vertriebsgespräch. Im Rahmen einer Vorstellung unserer Trainingsleistungen im Bereich Kundenorientierung fragte mich der Geschäftsführer des potentiellen Kunden, wie wir denn sicherstellen würden, dass die Kundenorientierung auch noch nach der Seminarreihe im Alltag gelebt werden würde. Darauf antwortete ich "Die Kundenorientierung muss natürlich auf Dauer angelegt werden. Aber die Frage ist doch eher, was können Sie als Führungskraft tun, um das Thema am Leben zu erhalten?" Damit war der Ball wieder bei ihm und wir konnten entspannt darüber sprechen, wie dieses Thema nach dem Trainingsprojekt weiterbearbeitet wird. Natürlich ist es dabei wichtig, auf die Tonlage der Kommunikation zu achten und die Frage nicht zu barsch zu stellen – dann besteht schnell die Gefahr "zickig" zu wirken. Stellen Sie Ihre Kopplungsfragen nicht kritisch und bohrend, sondern freundlich und höflich, lächeln Sie dabei! Das wirkt sehr viel entwaffnender als die Rolle der "Zicke".

Mit Kopplungsfragen können Sie das Gespräch weiter auf den Sachaspekt konzentrieren und das Abdriften auf Kompetenzfragen vermeiden. Im einleitenden Beispiel hätte die Projektleiterin auf die vom Kunden in der Präsentation vorgetragenen Erwartungen direkt eingehen und nachfragen können. Auf die Anforderung, dass die Software einfach zu bedienen sein muss, hätte sie z.B. gezielt nachfragen können: "Ihr Anliegen ist also, dass die Benutzer die Software intuitiv bedienen können. Wer werden die Anwender der Software sein und was bedeutet für Sie "einfache" Bedienung?"

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Der Schlüssel zur Projektleitung ist also: Tue Gutes und sprich darüber - machen Sie auf sich aufmerksam ohne sich aufzudrängen, wirken Sie selbstbewusst sowie souverän aber bleiben Sie stets kooperativ und fair.

Frauen sind die erfolgreicheren Unternehmer!

Auch wenn aktuell viel über Frauen in Führungspositionen diskutiert wird und Frauenquoten für Unternehmensvorstände eingeführt werden sollen – Frauen haben seit jeher erfolgreich Unternehmen geleitet! So feiert der 1954 gegründete Verband Deutscher Unternehmerinnen gerade sein 60-jähriges Bestehen. Allerdings wurden Unternehmerinnen in den Nachkriegs- und Wirtschaftswunderjahren von der Gesellschaft noch ganz anders wahrgenommen: Sie galten zum einen als Nachkriegserscheinungen, da viele Witwen ihre gefallenen Männer ersetzten. Zum anderen wurden sie als "Nelken im Knopfloch der deutschen Wirtschaft" (Wilmes 2014) bezeichnet – was deutlich erkennen lässt, wie gering damals ihre Leistung eingeschätzt wurde.

Frauen wie Dr. Annerose Iber-Schade, die 1954 Geschäftsführerin eines metallverarbeitenden Betriebs wurde oder Maja Vielhaber, die 1968 die Leitung einer Großbäckerei übernahm, mussten sich noch gegen offene Ressentiments durchsetzen und beweisen, dass sie besser als Männer in gleichen Positionen waren. Maja Vielhaber antwortete auf die Frage, warum Frauen erfolgreicher sind: "Frauen sind vorsichtiger und mit Erfolgen zufrieden, die überschaubar sind. Sie sind schon auch risikobereit, jedoch ist diese Risikobereitschaft stärker untermauert." (Wilmes 2014).

Man kann den unternehmerischen Erfolg dieser Pionierinnen auch darin begründet sehen, dass sich unter diesen widrigen Umständen nur die besten Frauen durchsetzen konnten und es somit zu erwarten war, dass sie erfolgreicher als Männer waren. Mittlerweile gibt es jedoch deutlich mehr Unternehmen, bei denen Frauen die Strategie bestimmen oder mitbestimmen. Eine Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) untersuchte 2011 den Zusammenhang von Frauen in Führungspositionen und Unternehmenserfolg (Lindstädt 2011). Das Ergebnis war, dass es bei zwei Arten von Unternehmen einen klar erkennbaren Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Höhe des Frauenanteils in den Führungsgremien gibt: Bei Unternehmen, die ihre Produkte direkt an den Endverbraucher verkaufen und bei Unternehmen mit einem überdurchschnittlich hohen Frauenanteil in der Belegschaft. Frauen setzen anscheinend das Prinzip der Kundenorientierung besser um und können offensichtlich heterogene Teams zu höheren Leistungen motivieren als Männer.

Eine 2013 erschienene Studie, bei der 624 Vorstandsmitglieder befragt wurden, geht sogar noch weiter (Bart 2013). Nach dieser Studie sind Frauen in Führungspositionen – gerade in der Geschäftsführung – langfristig erfolgreicher als Männer. Firmenpleiten sind bei Unternehmen, die von/mit Frauen geführt werden (vor allem inhabergeführte) weitaus seltener als wenn sie von Männern geführt werden. Dies wird in der Studie vor allem auf die höhere Kooperationsfähigkeit, Fairness und Lösungskompetenz von Frauen zurückgeführt

Dies deckt sich auch mit meiner persönlichen Wahrnehmung. Meiner Erfahrung nach fällt es Frauen tatsächlich leichter, sachlich, geradlinig und frei von Emotionen zu entscheiden, auch wenn dies für manchen erstaunlich klingen mag. Bei ihren Entscheidungen bleiben sie aufgrund ihres ausgeprägten Gerechtigkeitssinns jedoch stets fair. Zugleich reagieren sie sensibel und aufmerksam ihrem Umfeld gegenüber.

Dies alles spricht dafür, dass Frauen den ganzen Strauß an Kompetenzen, der von Projektleitern erwartet wird, sogar eher besser erfüllen als Männer. Sind Frauen deshalb schon die besseren Projektleiter?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Drei Stolpersteine für Frauen auf dem Weg zur Projektleitung

Meiner Meinung nach haben Frauen drei wesentliche Handicaps, warum sie seltener in Führungspositionen und damit auch in Projektleitungen vertreten sind:

- sie denken zu viel nach und handeln dadurch zu wenig
- sie wollen es allen recht machen
- sie wollen zu höflich sein und sind dadurch nicht konkret genug

Analysieren Sie nicht zu viel, sondern handeln Sie aktiv!

Frauen neigen dazu, zu viel darüber nachzudenken, was andere von ihnen erwarten. Wenn Sie in diese Falle tappen, dann sind Sie mehr mit Nachdenken beschäftigt als mit Handeln. Es ist vordergründig nicht wichtig, was andere von der Projektleitung denken, es gilt, durch Leistung und Klarheit in der Führung zu überzeugen.

Beispiel

Der Abteilungsleiter hat Ihnen ein neues Projekt angetragen. Sie denken nun darüber nach, ob Sie sich das wirklich zutrauen können und warum der Abteilungsleiter gerade Sie damit beauftragen möchte. Sie grübeln und versuchen zu ergründen, was ihn dazu veranlasst hat. Statt dessen wäre es zum einen viel zielführender, den Abteilungsleiter gleich zu fragen "Warum möchten Sie, dass ich das mache?" und zum anderen sich zu überlegen, wen oder was Sie benötigen, um diese Herausforderung anzugehen. Es geht dabei letztendlich auch um die Frage ob Sie in ihrem Fachgebiet und in Ihren Kompetenzen weiter wachsen wollen und ob dieses Projekt ihnen dabei helfen kann.

Bei mir selbst beobachtete ich in solchen Situationen immer die eigentliche Angst vor dem Neuen und dem Wunsch nach Kontrolle und Sicherheit. Ich fühlte mich eben wohler, wenn ich Aufgaben anging, bei denen ich sicher war, dass ich sie mit Erfolg abschließen konnte. Heute bin ich wesentlich mutiger und traue mir mehr zu. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich in einem neuen Lernfeld reichlich Erfahrung und Sicherheit für neue Aufgaben gewinne, wenn ich aus der Sicherheits- bzw. Komfortzone meines eingeübten Könnens heraustrete.

Zeigen Sie Kante und ecken Sie an!

Frauen fällt es schwer, auch mal anzuecken und unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Sie sind gefangen im internalisierten Anspruch der weiblichen Rolle "Sei gefällig!" und versuchen deshalb, es allen Beteiligten recht zu machen. Wenn sich dann noch eine gute Portion Perfektionismus dazu gesellt, ist es mit Effizienz und Klarheit schnell vorbei. Lösen Sie sich bewusst von diesem inneren Anspruch und nehmen Sie in Kauf, dass es stets mindestens einen Stakeholder geben wird, dem Ihre Entscheidung nicht gefällt! Sonst werden Sie zum Spielball der unterschiedlichen Stakeholder-Interessen.

Beispiel

Der Entwickler in ihrem Team möchte weitere "ganz wichtige" Funktionen in die beauftragte Software integrieren. Obwohl auch Sie die diese Funktionen für wichtig und hilfreich halten, müssen Sie auf den mit dem Auftraggeber

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

vereinbarten Umfang und das Budget beachten. Natürlich können Sie einen Change Request an den Auftraggeber stellen, in dem sie vorschlagen, diese Funktionen im laufenden Projekt zu realisieren und das Budget entsprechend zu erhöhen. Wenn Sie jedoch die "Mütze" des Vertriebs als weiteren Stakeholder aufsetzen, so sind diese weiteren Funktionen ein tolles Argument für eine spätere Erweiterung in einem Folgeauftrag. Auch wenn es dem Entwickler nicht gefällt, sind Sie gefordert, diese Entscheidung durchzusetzen. Dabei ist es wichtig, nicht auf den Konflikt zuzusteuern, sondern vielmehr aufzuklären: "Klaus, das ist eine tolle Funktion, die wirklich Mehrwert bietet. Im Augenblick wird dieser Mehrwert jedoch noch nicht gefordert. Lass uns das als Idee für ein Folgeprojekt aufnehmen, die wir dem Kunden dann im Rahmen eines kostenpflichtigen Upgrades verkaufen können." Klaus wird dies zwar immer noch nicht gut finden und sicher einwenden, dass es doch viel leichter wäre, wenn er sowieso gerade dran sei – er kann jedoch zumindest Ihre Position klar nachvollziehen.

Machen Sie klare Ansagen!

Die Gefälligkeitsfalle äußert sich auch darin, wie Frauen Anweisungen für Mitarbeiter formulieren. Frauen verstecken die Arbeitsanweisung häufig hinter Konjunktiven und anderen sprachlichen "Weichmachern", wie z.B. das Verpacken der Anweisung in einen Nebensatz. Dies wirkt aber weder klar noch wirklich kompetent. Eine klare und eindeutige Anweisung ist frei von Konjunktiven und höflichen Floskeln. Ihre Mitarbeiter können mit klaren Anweisungen durchaus umgehen, nur Mut!

Beispiel

Für einen Jour Fixe benötigen Sie jemanden, der das Protokoll schreibt und noch am selben Tag fertig stellt, da Sie am nächsten Tag einen Statusbericht an den Kunden geben müssen. Wenn Sie nun Ihrem Mitarbeiter Peter sagen: "Peter, ich wäre Dir sehr dankbar, wenn Du heute das Protokoll schreiben könntest" klingt dies zwar sehr höflich und nett. Aber Peter wird verstehen: *"Irgendeiner muss ja das Protokoll schreiben und heute bist Du dran. Aber es ist nicht besonders wichtig und kann auch noch eine Woche warten."* Wenn Sie dagegen klar sagen: "Peter, ich möchte, dass Du das Protokoll schreibst und mir noch heute die fertige Version mailst!", wird Peter zwar nicht über die Aufgabe aber über die klare Vorgabe froh sein, die ihm hilft, Ihre Prioritäten zu verstehen und dementsprechend seine Arbeit einzuteilen.

Seien Sie mutig und vertrauen Sie dem eigenen Gespür!

Kürzlich bewarb sich eine Beraterin bei uns auf eine Stelle als Projektleiterin. Im Telefonat hatten wir schon ausgelotet, dass sie grundsätzlich in Frage kommt, nun stand noch das persönliche Gespräch an. Schon beim ersten Anblick beschlich mich das Gefühl, dass sie irgendwie nicht zu uns passt. Es war sachlich für mich gar nicht zu begründen, es lag nicht an Äußerlichkeiten, sondern eher an der Art und Weise, wie sie auftrat. Im Laufe des Gesprächs verstärkte sich dieses erste Bauchgefühl. Aber erst bei der "Übung" – sie sollte am Flipchart demonstrieren, wie sie einen Kickoff-Termin vorbereitet – wurde dieses Bauchgefühl mit einem Sachaspekt gefüllt. Diese Beraterin war kompetent, keine Frage, jedoch viel zu vorsichtig, schüchtern und leise am Flipchart, obwohl sie im Gespräch vorher durchaus souverän wirkte. Doch als sie unter Stress vor der Runde improvisieren musste, zeigte sich, dass eben die bei uns benötige Souveränität und "Frechheit" fehlte. Mein Bauchgefühl hat sich bestätigt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vielleicht haben auch Sie bereits ähnliche Situationen wie in dem von mir geschilderten Beispiel erlebt. Achten Sie aufmerksam darauf, was Ihnen Ihr Bauchgefühl sagen will und fangen Sie an, ihm zu vertrauen. Instinkt, Sensibilität, Einfühlungsvermögen und Auffassungsgabe geben Ihnen Hinweise, die Sie analytisch nicht erkennen können. Diese Eigenschaften werden Frauen in höherem Maße nachgesagt als Männern. Natürlich verfügen Männer genauso über diese Eigenschaften, jedoch versuchen sie häufig, diese "emotionalen" Themen zu versachlichen und scheinbar objektive Gründe für ihre Entscheidungen vorzugeben.

Vertrauen Sie Ihrer Intuition bei der Auswahl von Projektmitarbeitern, bei der Einschätzung Ihres Projektumfelds und bei der Führung der Mitarbeiter. Sofern Sie die (Aus-)Wahl haben, versuchen Sie Mitarbeiter in das Team zu holen, bei denen Sie vor allem ein gutes Gefühl haben, die optimistisch und fröhlich sind. Es nützt nichts, wenn Sie als erstes den pessimistischen und kritischen Spezialisten in das Team holen, mit dem Sie recht bald in Konflikte geraten und der vermutlich bald Ihre Kompetenz hinterfragt. Natürlich bedeutet das nicht, dass eher "schwierigere" Typen nicht in Projekte integriert werden können. Gerade diese Mitarbeiter werden Sie jedoch in Ihrer sozialen Kompetenz und Schlagfertigkeit besonders fordern.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter nicht selbst auswählen können, analysieren Sie Ihr Team und legen sich Strategien der Begegnung zurecht. Vertrauen Sie auch dabei Ihrem Gespür. Schätzen Sie ab, welche Interessen die einzelnen Mitarbeiter verfolgen und wie sie zu Ihnen stehen. Finden Sie heraus, wer Ihre Kritiker und wer Ihre Freunde sind. Gehen Sie zunächst auf Ihre potentiellen Kritiker zu und suchen Sie das Gespräch mit ihnen. Zeigen Sie dabei Mut und Selbstbewusstsein. Fragen Sie z.B. einen vermutlichen Kritiker, welche Vorschläge er für ein bestimmtes Problem hat: "Herr XY, was empfehlen Sie als Spezialist für das Thema Sanierung, wie wir mit den Altlasten des Projekts umgehen?" Auf seine Antwort können Sie gut mit einer Kopplungsfrage reagieren: "Sie empfehlen also, die Arbeiten am Teilprojekt B sofort abzubrechen und auch nicht später wieder aufzugreifen? Welche Erfahrungen haben Sie mit einem solchen Vorgehen bisher gemacht?".

Das wird Ihre Kritiker beeindrucken und nimmt ihnen gewissermaßen den Wind aus den Segeln. Klarheit und Offenheit sind dabei ebenso gefragt wie Einfühlungsvermögen. Einige Frauen entscheiden sich, ebenso wie es dem männlichen Rollenbild entspricht, stark sachlich zu führen und verlassen ihre weibliche Seite. Doch immer mehr Frauen finden ihren eigenen Führungsstil und sind selbstbewusst genug, diesen auch zu vertreten. Ich empfinde die wertschätzende und intuitive Führung als eine ratsame Alternative.

Projektleitung bedeutet Führungsverantwortung

Wer Projekte leiten möchte, trifft die Entscheidung, sich von der fachlichen Ebene zu entfernen und eine Führungsrolle zu übernehmen. Da aus erfolgreichen Projektleitern Führungskräfte rekrutiert werden, ist die Übernahme einer Projektleitung auch eine Frage der Karriereplanung. Dies ist eine zusätzliche Motivation gerade für Frauen, die Führungsverantwortung anstreben. Frauen, die in die Rolle der Projektleitung wechseln, sollten sich bewusst sein, dass von ihnen nun mehr gefordert wird als nur die beste "Fachfrau" zu sein. Sie müssen beweisen, dass sie auch für zukünftige Führungsaufgaben durchaus geeignet sind.

Was bedeutet das für die Anforderungen an eine Führungskraft im Projekt? Welcher Führungsstil ist der richtige im Projekt? Wie können Frauen hier ihre Stärken zur Geltung bringen?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wertschätzende Führung im Projekt

Wie Josef Beil in seinem Artikel "Die fünf verschiedenen Sprachen der Wertschätzung" (Beil, Projekt Magazin 05/2014) ausführt, können Projektleiter ihre Teammitglieder vor allem durch Wertschätzung motivieren und damit auch führen. Wertschätzende, konstruktive Führung ist durch offene und faire Kommunikation geprägt. Gerade dies sollte Frauen, deren besondere Stärken ja vor allem in der Sozialkompetenz und Kommunikationskompetenz liegen sollen, besonders leicht fallen.

Dies bedeutet, dass Sie sich als Projektleiterin mit allen Projektbeteiligten, d.h. auch mit jedem Teammitglied, intensiv auseinandersetzen sollten, um jedem die angemessene Wertschätzung geben zu können. Achten Sie jedoch darauf, gerade in diesem Kontext nicht wieder in alte Gewohnheiten zu verfallen und als "Dienstleisterin" überaktiv zu sein.

Beispiel

Wenn Sie als Projektleiterin sehen, dass ein Mitarbeiter überlastet ist, sollten Sie mit ihm darüber reden. Wertschätzend und motivierend können Sie z.B. zunächst eine Aufgabe ansprechen, die er bereits sehr gut erledigt hat: "Ich finde es sehr gut, wie Sie die Achsenberechnung grafisch aufbereitet haben." Leiten Sie anschließend über zum eigentlichen Problem: "Ich habe den Eindruck, dass die Aufgabe der Neukalkulation der fünf-achsigen Werkzeugmaschine recht komplex ist und der gesetzte Zeitplan gefährdet ist. Würde es Ihnen in der Abarbeitung helfen, wenn wir dieses Arbeitspaket in kleinere Aufgaben aufteilen, von denen wir gegebenenfalls Teilaufgaben auch auf Kollegen verteilen können?" Finden Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter eine Lösung und nehmen Sie ihm nicht einfach etwas ab oder springen Sie gar selbst in die Bresche. Damit ist keinem geholfen.

Kombinieren Sie Beziehungskompetenz mit Fachkompetenz!

Der aus meiner Sicht erfolgversprechendste Führungsstil besteht darin, die eingangs aufgezählten Kompetenzen nicht getrennt zu betrachten, sondern so gut wie möglich zu kombinieren. Auch wenn dies nach der bisherigen Darstellung Frauen wesentlich leichter gelingen sollte als Männern, gibt es doch auch genügend Männer, die genau Wertschätzung und soziale Kompetenz zu einem wesentlichen Bestandteil ihres Führungsstils gemacht haben.

Tatsächlich gab und gibt es auch Männer, die auf Wertschätzung und soziale Kompetenz Wert legen. So hat der Polarforscher Sir Ernest Shackleton seine Mannschaft nach dem Verlust ihres Schiffs auf der sogenannten Endurance-Expedition in den Jahren 1914-1917 durch das Packeis der Antarktis zurückgeführt. Trotz geringer Erfolgsaussichten und äußerst widrigen Umständen überlebten alle Teilnehmer dieser Expedition. Was war das "Geheimrezept" Shackeltons?

Ernest Shackleton: Überleben im ewigen Eis mit sozialer Kompetenz

In einer lesenswerten Analyse der Endurance-Expedition und des Führungsstils Shackletons zählen Margot Morell und Stephanie Capparell die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die bemerkenswerten Erfolge Shackletons auf (Morell 2003). Einige von ihnen, die ich auch für die Führung von Projekten besonders relevant halte, habe ich zusammengestellt:

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- **Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein zeigen**
  Shackleton schaute sich die Persönlichkeit der Mitarbeiter an und stimmte darauf die geeignete Aufgabe ab. Er motivierte seine Mitarbeiter zu unabhängigem Handeln und förderte so die Zielklarheit.
- **Vorbild sein und klar in der Führung**
  "Kleinlichkeit war ihm völlig fremd. Was er von uns allen verlangte war Heiterkeit. Was ihm jeder entgegenbrachte, war absolute Loyalität", berichtete der mitfahrende Meteorologe Hussey über Shackleton.
- **fröhliche und optimistische Mitarbeiter auswählen**
  Bereits bei der Zusammenstellung seines Teams achtete Shackleton darauf, dass er vor allem Mitstreiter fand, die positiv dachten und eine gewisse Lockerheit mitbrachten.
- **den Teamgeist durch Teamevents fördern**
  Allen widrigen Umständen zum Trotz sorgte Shackleton regelmäßig für Ablenkung. So wurden z.B. Fußballspiele auf dem Eis und individuelle Geburtstagsfeiern für die Teammitglieder veranstaltet.
- **auf Disziplin und Routine am Arbeitsplatz achten**
  Shackleton war eine stets geordnete Arbeitsstelle wichtig, egal ob sich die Lage in den nächsten Tagen verändern würde oder nicht – Ordnung und Disziplin hält den Geist wach.
- **Toleranz und Feedback als Führungsinstrumente einsetzen**
  Shackleton gab jedem Mitarbeiter regelmäßig Rückmeldung zu seinen Leistungen und suchte das konstruktive Gespräch.

Diese Erfolgsfaktoren umfassen scheinbar typisch weibliche Führungseigenschaften – und doch wurden sie in einem rein männlichen Team bei einem Projekt umgesetzt, bei dem es zum Schluss nur noch um das nackte Überleben in einer extremen Ausnahmesituation ging. Die Kernaussage Shackletons war: "Geben Sie jeder Person die für sie geeigneten Aufgaben. Sehen Sie sich die Persönlichkeit der Mitarbeiter an und überlegen Sie, welche Aufgabe am besten zu ihrem Wesen und ihren Erfahrungen passen." (Morell 2003).

Wahre Führungsqualität zeigt sich auf der Beziehungsebene

Übertragen auf die Rolle als Projektleiter(in) bedeutet dies, dass man sich um die Beziehungsebene der Teammitglieder kümmern muss, um ein erfolgreiches Team zu erhalten. Und damit schließt sich wieder der Kreis zur eingangs gestellten Frage, welche Fähigkeiten eine erfolgreiche Projektleitung benötigt: Ausgeprägte Beziehungskompetenz gepaart mit einer guten Portion Fachkompetenz.

Dabei kommt es auf das Mischungsverhältnis und die Flexibilität an. Frauen tun sich auf der Beziehungsebene generell leichter, fühlen sich dort auch häufig wohler als Männer. Diese wiederum sind nach außen auf der Sachebene (Zahlen, Daten, Fakten) sicherer und lassen manchen Beziehungsaspekt vermissen. Die Kunst ist es, je nach Situation und Gesprächspartner zwischen den beiden Ebenen zu jonglieren und angemessen zu reagieren. Da Frauen auf der Beziehungsebene mehr zu Hause sind, können Sie dies zu Ihrem Vorteil nutzen.

Aber wie das Beispiel Shackletons zeigt, sind Männer hierzu genauso in der Lage – sie müssen sich nur von der Vorstellung lösen, dass es ein Zeichen von Schwäche ist, auch auf der Beziehungsebene zu agieren. Ganz im

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gegenteil: Wahre Führungsqualität zeigt, wer mit seinen Mitarbeiter auch auf der Beziehungsebene kommuniziert und sie in ihrer Person Ernst nimmt.

Beispiel

Ein Projektmitarbeiter meldet, dass er die gestellte Aufgabe nicht zum gesetzten Termin abarbeiten kann, da seine Frau im Krankenhaus ist und er sich um die Kinder kümmern muss. Rein sachlich gesehen schafft er den Abgabetermin nicht. Emotional gesehen steht er privat wie beruflich unter großem Stress, da er beide Anforderungen erfüllen will. In dieser Situation sollte der/die Projektleiter(in), zunächst auf der Beziehungsebene reagieren und Verständnis für die Situation des Mitarbeiters zeigen: "Ich schätze Ihr Engagement sehr und verstehe, dass Sie das stresst."

Dann können Sie auf die Sachebene wechseln und fragen "Welchen Teil des Arbeitspakets können Sie noch fertigstellen und was kann Ihnen Kollege XY abnehmen bzw. ist alles dokumentiert?". Wenn Sie zunächst emotional reagieren (wichtig ist die Reihenfolge) wirken Sie zum einen wertschätzend und zum anderen lösungsorientiert.

Doch auch hier ist Vorsicht geboten, vor allem, solange die wertschätzende Führungskultur noch nicht etabliert ist. Sie sollten natürlich kritisch prüfen, ob ein Mitarbeiter sich evtl. nur lästiger Arbeit entledigen will.

Frauen führen nicht anders – aber sie müssen auf anderes achten

Die Führungsaufgabe in Projekten ist unabhängig vom Geschlecht und Männer wie Frauen können die eingangs genannten Kompetenzen gleichermaßen erfüllen. Frauen führen daher auch nicht wirklich anders. Allerdings sollten sie auf einige für Frauen typische Verhaltensweisen achten – egal ob diese nun anerzogen oder angeboren sein mögen. Aus meiner Erfahrung helfen dabei folgende Tipps:

5 Tipps für Frauen in Projektleitungsfunktionen

1. Vermarkten Sie Ihre Fachkompetenz, z.B. mit Hilfe von Kopplungsfragen!
2. Befreien Sie sich vom inneren Anspruch "gefällig" zu sein und es "jedem Recht zu machen". Haben Sie Mut, auch einmal anzuecken!
3. Seien Sie klar in Ihrer Kommunikation, z.B. indem Sie den Konjunktiv vermeiden!
4. Vertrauen Sie Ihrer Intuition!
5. Seien Sie stark auf der Beziehungsebene, ohne die Sachebene zu vernachlässigen!

Wenn eine Frau in der Projektleitungsrolle bestehen will, muss sie die ganze Klaviatur der Kompetenzfelder beherrschen und vor allem beides sein: verständnisvoll und lösungsorientiert – in der Beziehung und in der Sache. Dies gilt gleichermaßen für Männer, nur scheint es so zu sein, dass es Frauen leichter fällt, verständnisvoll in der Beziehung zu sein und es Männern leichter fällt, in der Sache lösungsorientiert zu sein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die entscheidende Frage, egal ob als Mann oder als Frau, ist jedoch: Wollen Sie wirklich führen oder lieber fachlich im Detail arbeiten? Diese Frage sollten Sie für sich selbst offen und ehrlich beantworten und darauf Ihre berufliche Karriere ausrichten.

Literatur

- Bart, Chris and McQueen, Gregory: Why women make better directors, Int. J. of Business Governance and Ethics, 2013 Vol.8, No.1, pp. 93 - 99
- Beil, Josef: Die fünf verschiedenen Sprachen der Wertschätzung, Projekt Magazin 5/2014,
- Lindstädt, Hagen; Fehre, Kerstin und Wolff, Michael: Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, August 2011
- Morell, Margot und Capparell, Stephanie: Shackletons Führungskunst: Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können, 2003
- Wilmes, Beatrix: Als Frauen Chef wurden. Filmdokumentation, phoenix, 9.3.2014

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Verschiedenheit als Bereicherung wahrnehmen

Hochbegabte und Normalos – im Team unschlagbar?!

Wir leben in einer ausgesprochen stark entwickelten Leistungsgesellschaft. Menschen, die viel leisten, sind bei uns anerkannt und werden geschätzt, gelobt und in Unternehmen und Behörden "befördert". Eine gewisse Intelligenz gehört zu den Grundvoraussetzungen, um in bestimmten Berufen durch Aus- und Weiterbildung, im Rahmen einer akademischen Laufbahn oder in großen Unternehmen, z.B. in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, "aufzusteigen".

Nicht wenige Projektingenieure erleben allerdings, dass sie trotz bester "Grundausstattung" in Form eines hohen IQs, einer inhaltlichen passenden und mit summa cum laude bewerteten Doktorarbeit in einem Job in der Industrie grandios scheitern.

Autor

Heinz-Detlef Scheer

Diplom-Psychologe und gelernter Kaufmann, Geschäftsführer der Scheer consulting GmbH. Schwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Team-Entwicklung und Coaching hochbegabter Menschen

Kontakt: scheerconsulting@t-online.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Häufiges Scheitern trotz Hochbegabung

Dieser Artikel erläutert eingangs, was unter Hochbegabung verstanden wird, und zeigt dann an verschiedenen Beispielen das Dilemma von Unterforderung und Verkennung hochbegabter Ingenieure, die häufig in unterschiedlichsten Fachrichtungen in Projekten mitarbeiten oder Projekte leiten. Auch schildert er die verhängnisvollen Verhaltensmechanismen, die immer wieder zu Missverständnissen in der Zusammenarbeit zwischen Hochbegabten und ihren Kollegen führen – und in Extremfällen im Mobbing münden.

Und er wirbt für Verständnis für das Anderssein von Hochbegabten und liefert Lösungsansätze, was Hochbegabte selbst, deren Vorgesetzte und Kollegen tun können, um künftig entspannter und erfolgreicher zusammenzuarbeiten.

Was versteht man unter "Hochbegabung"?

Wenn wir uns damit beschäftigen, was Hochbegabung ist, müssen wir uns zunächst damit befassen, was unter "Intelligenz" verstanden wird. Es gibt mittlerweile einen weltweiten Konsens, dass wir von Intelligenz sprechen, wenn wir einen allen intelligenten Leistungen zugrundeliegenden sog. "Generalfaktor der Intelligenz", auch "g-Faktor" genannt, meinen. Dieser steht für "generelle" oder "allgemeine" Intelligenz, die mit wissenschaftlich entwickelten Verfahren erfasst wird, innerhalb derer verbale, numerische und figurale Fähigkeiten gemessen werden können. Diese sog. "Intelligenz-Tests" ("IQ-Tests") messen nicht das Leistungsniveau des Probanden, sondern sein Potenzial für den jeweiligen Aufgabenbereich. Fähigkeiten wie Durchhaltevermögen, soziale Kompetenz oder Lernfähigkeit, oder auch Fertigkeiten, also erlerntes Verhalten, werden dadurch nicht erfasst (Rost, 2009).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Seriöse IQ-Tests sind so konstruiert, geeicht und skaliert, dass sie einen Mittelwert von 100 aufweisen. Innerhalb eines IQ-Bereichs von 85-115 befinden sich ca. 68% der Bevölkerung, gemessen an ihrer kognitiven Leistungsfähigkeit, zwischen 70 und 130 liegen etwa 96%. Ein Mensch wird als "hochbegabt" bezeichnet, wenn er in einem IQ-Test, der den g-Faktor misst, eine Leistung erbringt, die einem IQ ≥ 130 entspricht. Die Wenigsten wissen allerdings um ihre Hochbegabung!

Das Dilemma von Hochbegabten

Das bedeutet für die Bundesrepublik Deutschland mindestens 1,6 Millionen hochbegabte Bürger. Davon dürften ein paar Hunderttausend in Projekten arbeiten. Was für eine Ressource! Hochbegabte denken schneller und mehr auf einmal als andere. Leider reicht das häufig schon aus, um zahlreiche Probleme, auch im betrieblichen Alltag, zu generieren. Hier einige Beispiele:

- Die Arbeitskollegen können dem Hochbegabten in seinen Gedankengängen häufig nicht folgen.
- Dieser wiederum denkt, dass seine Kollegen ihm nicht zuhören (wollen).
- Ein Hochbegabter "sieht" oft Probleme, die keiner sonst mitbekommt, und wirkt deshalb übertrieben perfektionistisch oder wird von seinen Kollegen als "Wadlbeißer" wahrgenommen.

Abwertung, die zum Rückzug führt

Die Folge: Diese Kollegen werten häufig den Hochbegabten und sein Verhalten ab. Das geschieht manchmal offen ("Du kriechst ja dem Chef geradezu hinten rein!") oder hinten herum ("Wer hat denn diesen arroganten Schnösel eingeschleust?! – Du weißt schon, wen ich meine?!"). Auf jeden Fall bleibt diese Etikettierung nicht unbemerkt und führt zu einer manchmal sehr Energie zehrenden Ausgrenzung des Hochbegabten.

Der Hochbegabte fühlt sich zurückgewiesen und einsam und verfällt häufig nach wiederholten vergeblichen Versuchen, Zugehörigkeit herzustellen, in Depressionen. Auch kann es sein, dass er Fluchttendenzen zeigt, z.B. innerlich kündigt, oder, gruppendynamisch gesehen, "Gegensabotage" betreibt durch eine Haltung nach dem Motto: "Zu Euch will ja auch keiner wirklich gehören!"

"Nur wer sich beim Arbeiten anstrengt, ist ein guter Mensch."

Möglicherweise spielt bei der Abwertung der Arbeitsleistung der Hochbegabten die in Mitteleuropa mehr oder weniger kollektiv verinnerlichte calvinistische Arbeitsethik eine tragende Rolle, nach der nur der hart arbeitende Mensch ein gottgefälliges Leben führt und dafür nach dem Tode belohnt wird. Aus dieser Haltung ist der verbreitete Glaubenssatz abgeleitet, dass nur ein Mensch, der viel leistet **und** sich dabei auch mächtig und sichtbar anstrengt, ein guter Mensch ist.

Jemand, der nicht so viel leisten kann, aber trotzdem "Blut, Schweiß und Tränen" investiert, z.B. ein Angestellter mit einer mehr oder weniger schweren Körperbehinderung, ist hochangesehen, auch wenn er relativ zu seinen "normalen" Kollegen deutlich weniger zustande bringt. Solche Erfahrungen machten z.B. Rollstuhlfahrer und Blinde unter meinen Klienten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Herausragende Leistung, die kritisch beäugt wird

Wer aber als Hochbegabter mit offensichtlich wenig Aufwand, wenig Zeit- und Krafteinsatz solide Ergebnisse liefert, der wird dagegen häufig nicht als wertvolles Teammitglied wahrgenommen. Anstatt zu bewundern, wie leicht er Leistung erbringt, oder gar sich über seinen Beitrag zum Teamergebnis zu freuen, beäugen ihn die Kollegen eher kritisch.

Es kann sogar passieren, dass Kollegen anzweifeln, dass er die Leistung selbst erbracht hat und ihn als "Betrüger" abstempeln, da sie nicht nachvollziehen können, wie solch eine hervorragende Leistung in solch kurzer Zeit zustande gekommen ist, ganz nach dem Motto: "Was ich mir nicht vorstellen kann, das kann es auch nicht geben!" Dahinter verbirgt sich leider häufig blanker Neid.

Die Angst der Anderen

Oder es wird dem Hochbegabten unterstellt, dass er sich einfach nur unmäßig anstrenge, um den anderen zu zeigen, dass er "besser" sei – oder noch schlimmer "etwas Besseres" sei. In diesem Zusammenhang kann es auch passieren, dass der Vorgesetzte annimmt, dass der Hochbegabte es auf seinen Posten abgesehen hat. Dies schürt Konkurrenzängste – bei Kollegen und Vorgesetzen.

Hier ein natürlich verfremdetes Beispiel aus meiner beruflichen Praxis als Coach von Hochbegabten:

Heinrich Meierdiercks war 36 Jahre alt, als Ingenieur in der Produktentwicklung beschäftigt und führte im Rahmen der Entwicklung neuer Medikamente Testreihen für bestimmte chemische Reaktionen durch. Er hatte gerade zum vierten Mal in fünf Jahren seinen Job gewechselt – und er war hochbegabt. Das wusste er aber erst, seit er auf Anraten eines Freundes, den er regelmäßig beim Schach schlug und der ihn auch wegen seines fotografischen Gedächtnisses bewunderte, dem Verdacht nachgegangen war, hochbegabt zu sein. Er hatte bei der Studienberatung, die ihm damals zum Ingenieursstudium geraten hatte, seine Testergebnisse angefordert. Das Ergebnis: ein IQ von 136. Da er befürchtete, dass dieses Ergebnis nicht mehr aktuell sein könnte, absolvierte er bei einem Psychologen einen ausführlichen Test, der seine Hochbegabung jedoch bestätigte.

Ausgrenzung aus Überforderung

Als er sich nun damit auseinandersetzte, hochbegabt zu sein, fielen ihm immer mehr Situationen aus seinem Berufsalltag ein, die er sich nun plötzlich viel besser erklären konnte. So konnte er jetzt nachvollziehen, warum manche Kollegen in seinem allerersten Projekt nicht so gerne mit ihm zusammengearbeitet hatten. In ihren Augen hatte es einerseits mehr Arbeit als unbedingt nötig und überflüssige Differenzierungen bedeutet, sodass Meilensteine nicht eingehalten werden konnten, andererseits ein Arbeitstempo mit sich gebracht, mit dem sie nicht mithalten konnten, ohne Überstunden zu machen. Auch die verletzenden Bezeichnungen als "arroganten Streber" oder "oberkritischen Kollegen" konnte er jetzt einordnen.

Im nächsten Job, in dem Heinrich die Funktion des Projektleiters inne hatte, gewannen die Mitarbeiter den Eindruck, dass Heinrich die unliebsamen Arbeiten seinen Projektmitarbeitern übertrug und die leichten, schnell zu erledigenden Arbeiten selbst bearbeitete. Dabei tat er nur das, was ein guter Projektleiter tun sollte: Arbeit an

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

seine Mitarbeiter zu delegieren. Allerdings benötigte er aufgrund seiner Hochbegabung für die Fachaufgaben, die er selbst erledigte, nur maximal die Hälfte der Zeit, die seine Mitarbeiter dafür aufwenden mussten.

Minderleistung als Überlebensstrategie

Heinrich entwickelte daraufhin eine von Hochbegabten oft eingesetzte Selbstverteidigungsstrategie: Er ließ Aufgaben einfach Tage oder teilweise Wochen lang liegen, damit er gar nicht erst in Verdacht geriet, dass mit seinem Arbeitstempo "etwas nicht stimmte". Dies hatte zur Folge, dass er sich langweilte und zugleich ständig ein schlechtes Gewissen hatte. Zudem fühlte er sich im Unternehmen nicht richtig aufgehoben.

Heinrich erlebte bereits als Schüler, was viele Hochbegabte erleben: Die Ergebnisse in seinen Mathearbeiten waren fehlerfrei, dennoch erhielt er eine schlechte Bewertung. Der Lehrer bezichtigte ihn, bei seinem Banknachbarn abgeschrieben zu haben, weil er seine Rechenwege nicht nachvollziehen konnte! Heinrich konnte froh sein, dass er die Arbeiten überhaupt bewertet zurückbekam.

In Variationen setzten sich solche Erfahrungen aus der Schulzeit in seinem Berufsleben fort. In einem Entwicklungsprojekt im Rahmen seiner zweiten Stelle musste Heinrich die Erfahrung machen, dass er eine Idee zur Optimierung eines Prozesses nicht vermitteln konnte. Seine Kollegen bekamen zwar eine dunkle Ahnung von dem, was er sich vorstellte, aber sein Chef beharrte darauf, dass Heinrichs Methode, welche einen Prozess dreimal so schnell hätte ablaufen lassen, nicht funktionieren könne, und verweigerte das Budget, mit Hilfe dessen Heinrich hätte herausfinden können, ob seine Methode tatsächlich funktionierte. Der neue Arbeitgeber, ein Mitbewerber, zu dem Heinrich dann wechselte, setzte seine Methode sofort ein und zahlte ihm dafür sogar eine hohe Prämie.

Ausbeutung und unterlassene Unterstützung durch den Vorgesetzten

Heinrich trug auch bei seiner mittlerweile dritten Stelle seinen IQ nicht wie eine Monstranz vor sich her, aber seine Bewerbungsunterlagen enthielten so viele gute Zeugnisse, dass jedem neuen Chef klar war, dass Heinrich ein extrem hohes Potenzial mitbrachte. Und er geriet in eine Falle: Einerseits legte sein Chef ihm nahe, dass er, wenn er schon so gut sei, wie seine Zensuren dies signalisierten, auch die entsprechende Leistung bringen, dies quasi "beweisen" müsse. Auch die Prozessoptimierung, welche Dank Heinrichs Methode erzielt werden konnte und die auch zu seinem Arbeitsplatzwechsel geführt hatte, sei zwar sensationell gewesen, aber nun müsse es auch so weitergehen.

So wurden die Erwartungen schnell immer weiter hochgeschraubt und der Druck größer. Die Erwartungen waren bald nicht mehr realistisch, sondern bestenfalls noch "magisch" zu nennen. Die anfängliche Auslastung mit tatsächlich interessanten Herausforderungen in der Projektplanung wurde relativ schnell abgelöst von der Angewohnheit des Vorgesetzten, alle ernsthaften Schwierigkeiten bei Heinrich abzuladen. Komplizierte Kunden, fehlende oder unvollständige Projektpläne, Budgetprobleme: "Du machst das schon", war die Reaktion des Chefs, wenn Heinrich um fachliche oder personelle Unterstützung bat.

Egal, welche Herausforderungen zu bewältigen waren: Heinrich sollte "es" richten und wenn es nicht sofort gelang, wurde er von seinem Vorgesetzten wie den Kollegen als "faul", "demotiviert und desinteressiert" oder sogar "rücksichtslos", "unkollegial" und "asozial" diffamiert.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Schließlich hieß es, er habe sich wohl tatsächlich einfach überschätzt, und der "Beweis" war erbracht, dass der "Neue" mit den so guten Zeugnissen – darüber hatte der Chef, nicht Heinrich, einige Bemerkungen fallen lassen – an der alltäglichen Realität scheitern musste. Das Ergebnis war, dass Heinrich zum dritten Mal selbst kündigte, bevor ihm gekündigt worden wäre.

Hochbegabte lieben die Herausforderung

Viel später, als er in einem langen Coaching-Prozess seinen "missglückten Einstieg ins Berufsleben" aufarbeitete, wurde ihm klar: Er wollte nur interessante, herausfordernde Aufgaben. Wenn er laufend unterfordert war, fühlte er sich ganz elend. Doch wenn er dies seinen Kollegen oder gar seinen Chefs offenbarte, wirkte er auf diese arrogant und anmaßend. Auch nahmen sie ihn als nörgeligen "Quertreiber" wahr, der alles besser wusste und besser machen wollte als sie selbst.

Um ihm "nachzuweisen", dass er eigentlich ein Blender und Aufschneider war, hatte ein Kollege auch schon mehrfach seine Arbeit sabotiert. Er hatte Entwicklungs-Zwischenergebnisse von Heinrichs Computer gelöscht, damit der gesamte Entwicklungsprozess durch Heinrich nicht zu sehr beschleunigt wurde. Das Ganze kam ans Licht, weil eben dieser Kollege die Daten zwar von Heinrichs Rechner gelöscht, aber "vorsichtshalber" auf seinem Rechner gespeichert hatte. Und trotzdem hatte dies keine Folgen für den Saboteur! Der Chef, der die Sabotage schließlich aufgedeckte, wollte "Aufruhr" um jeden Preis vermeiden und legte Heinrich nahe, sich in einer anderen Abteilung und für ein anderes Projekt zu bewerben. Die Kollegen bekamen das sehr schnell mit und mieden ihn zunehmend. Auch bekam er keinerlei interessante Aufgaben mehr übertragen. Schließlich waren alle froh, als Heinrich selbst kündigte, kaum dass die Probezeit abgelaufen war.

Miteinander reden statt übereinander

Im Coaching wurde deutlich, dass das ablehnende Verhalten der Kollegen Heinrich sehr verletzt hatte, aber systemisch betrachtet völlig normal war: Die Projektkollegen, welche das bestehende System ausmachten, nahmen Heinrich durch sein Anderssein als Störfaktor wahr und lehnten ihn deshalb ab. Das Projektteam, in das Heinrich neu hereinkam, befürchtete, dass die hohe Leistung von Heinrich die Erwartungen des Vorgesetzten an die Arbeitsleistungen der anderen Teammitglieder steigern würde, und sie diesen gestiegenen Erwartungen dann nicht mehr entsprechen könnten. Die Reaktion: Das System schaltete auf "Selbstverteidigung". Diese Entwicklung kommt auch in Teams vor, in denen keine Hochbegabten arbeiten, bei Beteiligung von Hochbegabten entfaltet sie jedoch viel schneller ein höheres Tempo und dramatischere Folgen.

Ein passgenau konzipierter, d.h. auf die Individualität der Teammitglieder abgestimmter Teamentwicklungs-Workshop, frühzeitig durchgeführt, bietet die Möglichkeit, hier rechtzeitig gegenzusteuern. Hier können sich die Beteiligten der vorhandenen Vorurteile und deren Auswirkungen bewusst werden und die damit verbundenen Gefühle aussprechen. Schon allein durch das bessere gegenseitige Verständnis wird sich die künftige Zusammenarbeit reibungsloser gestalten. Die Devise "Miteinander reden statt übereinander" ist hier Gold wert! Damit ein solcher Workshop erfolgreich verläuft, ist es allerdings erforderlich, in den verschiedenen Gruppenarbeiten, die Leistung jedes einzelnen Teammitglieds zu würdigen sowie über gemeinsame positive Erlebnisse eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Typische "Fallen" für hochbegabte Projektingenieure

Natürlich betrifft diese Problematik nicht nur hochbegabte Projektingenieure, aber in meiner mittlerweile fast 30-jährigen beruflichen Praxis als Führungskräftetrainer und -coach sowie fast 20-jährigen Verantwortung für die psychologischen Inhalte der Projektingenieursausbildung beim VDI sind mir eben schon besonders viele betroffene Projektingenieure begegnet. Und es trifft hochbegabte Ingenieure, die sich als hochbegabt geoutet haben, genauso wie hochbegabte Ingenieure, die sich nicht geoutet haben, und sogar solche, die gar nicht wissen, dass sie hochbegabt sind.

Ein Grund dafür ist, dass mit "Hochbegabung", "Hochleistung", "Intelligenz" und anderen verwandten Begriffen die unterschiedlichsten wertenden Zuschreibungen einhergehen. So sind "Besserwisserei", "Machtgier", "Rücksichtslosigkeit", "Streberei" usw. Zuschreibungen, die sich den Köpfen von Kollegen Hochbegabter entwickeln und sich in entsprechenden Unterstellungen äußern können. .

Es ist mir wichtig zu betonen, dass im Folgenden nur die wichtigsten gedanklichen "Fallen" genannt werden, in die letztlich alle Mitarbeiter geraten können, aber ganz besonders häufig Hochbegabte – mit teilweise drastischen Folgen.

Vorurteil 1: Hochbegabte sind arrogant!

Häufig wird Hochbegabten unterstellt, sie glaubten, sie seien etwas „Besseres“ und niemand könne ihnen das Wasser reichen, weil sie in manchen Bereichen eine deutlich schnellere Auffassungsgabe haben als Gleichaltrige und manche Fertigkeiten schneller entwickeln. Reagiert das soziale Umfeld auf die schnellere Auffassungsgabe bereits in der Kindheit negativ, entwickeln viele Hochbegabte schon früh eine für sie selbst furchtbar frustrierende, aber "sozial erfolgreiche" Verhaltensstrategie. Sie stellen sich "dumm". (Original-Zitat der Eltern eines hochbegabten 4-Jährigen, der regelmäßig die Zeitung las: "Du hörst sofort auf zu lesen! Du kannst das noch gar nicht, das lernst Du erst in der Schule!")

Dies hat bei vielen Hochbegabten zur Folge, dass sie im weiteren Verlauf ihres Lebens auf die Befriedigung ihrer brennenden Neugier verzichten, dauerhaft unterfordert sind, sich langweilen, sich nicht ernst genommen fühlen und sich nicht entwickeln können. Das ist der Preis dafür, dass sie sich in den Augen der Eltern "altersangemessen" verhalten und die auch für Hochbegabte lebensnotwendige positive Zuwendung erhalten. Die Bilanz ist in jedem Fall katastrophal!

"Selbstverhinderungskarriere" und Bore-out

Wird die Kette solcher Erfahrungen nicht unterbrochen, wird sie im beruflichen Alltag zu einer dauerhaften Selbstschutzeinrichtung und, für andere kaum erkennbar, zu einer schleichenden "Selbstverhinderungskarriere". Wer oft genug erlebt hat, dass man ihm sagt, dass er oder sie unfähig, unreif ist oder irgendetwas nicht kann oder "sowieso nicht im Leben braucht" (Ausbildung, Studium, Weiterbildung, Kritik äußern, sich engagieren, Karriere machen o.ä.), der glaubt das irgendwann auch. Oder besser ausgedrückt: Er versteht sich selbst und andere nicht, hat aber eine relative Ruhe vor dauernden Erniedrigungen und kann sich womöglich in nur scheinbar befriedigende Themen flüchten, wie z.B. Familienarbeit, Hobbies u.ä.

Im Betrieb ist er der unauffällige Sachbearbeiter, der alle Aufgaben mit durchschnittlichen Ergebnissen erledigt, aber von dem keinerlei Impulse ausgehen und der auf die Dauer weder positiv noch negativ auffällt, sich aber

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

auch kaum noch beteiligt, keine Vorschläge mehr macht und mit dem Stress der Langeweile verbundene Phänomene entwickelt, einen sog. "Bore-out".

Bore-out ist der Burn-out der Hochbegabten und genauso wie Überforderung einen Dauerstressfaktor mit den entsprechenden Folgen für die körperliche und mentale Gesundheit darstellt, stellt dauernde Unterforderung einen Dauerstressfaktor mit psychosomatischen Folgen, wie z.B. Schlafstörungen, dar.

Über Probleme offen miteinander reden

Hier hilft es nur, wenn der Hochbegabte seine eigenen Interessen rechtzeitig erkennt und in laufenden Gesprächen mit seinem Vorgesetzten auch vertritt. Aber auch der Vorgesetzte bzw. im Projektkontext der Projektleiter hat hier eine Klärungsverantwortung. Wichtig ist es hier, wie auch in jeder Zusammenarbeit, eine gute Feedbackkultur zu etablieren nach dem Motto "Ich sage, Dir wie ich funktioniere und wie Dein Verhalten auf mich wirkt und umgekehrt, und auf den daraus gewonnenen Erkenntnissen entwickeln wir gemeinsam eine Grundlage für unsere Zusammenarbeit".

Allerdings wirken Hochbegabte auch sehr schnell ungeduldig und bewerten fachliche und zwischenmenschliche Situationen manchmal voreilig. Oft können sie nicht nachvollziehen, warum andere Menschen, die doch ähnliche Schlüsse ziehen müssten wie sie selbst, diese nicht sofort ziehen und wenn, dann nicht sofort umsetzen, sondern Rücksichten nehmen, die Hochbegabte oft nicht für nötig halten. Diese sind oft derartig vom fachlichen Aspekt getrieben, wie z.B. einen Prozess optimieren zu können, dass sie handeln, ohne sensibel für hierarchische oder historische Rahmenbedingungen oder gruppendynamische Prozesse zu sein. Dadurch wirken sie, als würden sie mutwillig in fremde "Reviere" einbrechen, um einen Machtkampf anzuzetteln.

Durch rechtzeitiges Feedback einander eine Chance geben

Eine meiner Kundinnen, eine 32-jährige promovierte Verfahrenstechnikerin brach gleich zu Beginn ihrer Probezeit mehrere "ungeschriebene" Verhaltensregeln und hatte deshalb noch nicht einmal die Möglichkeit, im Projekt ihre ersten Aufgaben durchführen. Beim ersten Meeting des Projektteams machte sie sich die ganze Zeit auf ihrem iPad Notizen. In ihrer letzten Firma war dieses Vorgehen üblich, in der neuen Firma interpretierten die anderen Teilnehmer des Meetings dies als ignorantes Verhalten gegenüber ihnen. Als ein Kollege die Meilenstein-Ergebnisse präsentierte, fiel ihr ein massiver Fehler auf, auf den sie "vor versammelter Mannschaft" hinwies und zugleich eine Lösung präsentierte. Kurz danach unterbrach sie einen anderen Kollegen mit den Worten "Ich baue da immer eine zusätzlich Prüfung ein, schließlich ….!" – und wirkte dadurch überheblich.

Weder einer der Teamkollegen noch der Projektleiter noch der disziplinarische Vorgesetzte, bei dem sich der Projektleiter über die "arrogante Zicke" beschwert hatte, versuchten, ein klärendes Gespräch zu führen. Nach 14 Tagen wurde sie noch während der Probezeit gekündigt.

Meine Coachee entwickelte daraufhin die erfolgreiche Strategie, ihre neuen Vorgesetzten und Kollegen gleich zu Beginn über die Phänomene, die mit Hochbegabung verbunden sind, aufzuklären. Sie bat danach ganz offen um Verständnis sowie um direktes und unmittelbares Feedback, falls sie z.B. mal wieder "arrogant" rüberkäme.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vorurteil 2: Ein Hochbegabter will grundsätzlich die Führung übernehmen!

Wer gut sein könnte, will unbedingt viel leisten und das bedeutet gleichzeitig, er will die Führung übernehmen. Dies ist ein sich hartnäckig haltendes Vorurteil. Eine Untersuchung (PDF zum Download), die ich gemeinsam mit einer Forschungsgruppe der Uni Bochum im Jahre 2012 mit über 500 hochbegabten Menschen durchgeführt habe, zeigte eindeutig, dass hochbegabte Mitarbeiter nicht automatisch an Führung interessiert sind, jedoch vielmehr an komplexen und damit herausfordernden Aufgaben und einem entsprechenden Gestaltungsfreiraum, um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können. (Siehe dazu auch Hossiep; Frieg; Scheer, 2012.)

Um entsprechende Herausforderungen bewältigen zu können, benötigen sie Informationen, die häufig nur durch den direkten Kontakt mit dem Chef zu erhalten sind. Aus damit verbundenem Handeln wird fälschlicherweise geschlossen, dass hier die Nähe zur "Macht" instrumentalisiert werden soll, um an den Kollegen vorbei Karriere zu machen.

Klarheit durch ein Vier-Augen-Gespräch mit dem Chef

So erlebte es ein Ingenieur in einer mittelständischen Maschinenbaufirma, der sich nichts daraus machte, immer, wenn ihm Informationen fehlten, sofort zum Chef zu gehen. Der Chef empfand das zunächst als positiv, war aber damit konfrontiert, dass er immer mehr Zeit mit dem Ingenieur verbrachte. Später gab er ihm nicht mehr alle Informationen, die er für seine Arbeit benötigt hätte, aus Angst, das Blatt könne sich nach zehn Jahren Betriebszugehörigkeit und drei Jahren als Vorgesetzter und Projektleiter gegen ihn wenden und er könnte von diesem Mitarbeiter entmachtet werden. Schließlich trennte man sich in "gegenseitigem Einvernehmen", obwohl dem hochbegabten Mitarbeiter kein einziger Fehler nachzuweisen war.

Hier hatten beide versäumt, sich offen darüber auseinanderzusetzen, was gerade passierte. Der Hochbegabte hätte seinem Chef in einem Vier-Augen-Gespräch vermitteln können, dass er gar keine Führungskarriere anstrebte, sich aber unterfordert fühlte und gerne noch mehr herausfordernde Aufgaben und dazu die entsprechenden Ermächtigungen erhalten würde. Der Chef hätte mit seinem Mitarbeiter dessen fachliche Weiterentwicklung planen können – zum Wohle des Unternehmens.

Vorurteil 3: Genie und Wahnsinn liegen nahe beieinander!

Eines der häufiger vorkommenden Vorurteile gegenüber Hochbegabten speist sich in den verschiedensten Abwandlungen aus dem Grundgedanken "Genie und Wahnsinn liegen dicht beieinander!" Die Berichte meiner Klienten legen die Vermutung nahe, dass sich dahinter eine Mischung aus Neid und einem falschen Verständnis von ausgleichender Gerechtigkeit verbirgt, das fordert: "Wenn der schon so schlau ist, dann muss er aber wenigstens verrückt sein." Die Biographien vieler Hochbegabter zeigen, dass diese Einstellung Normalbegabter ihnen ihr ganzes Leben lang begegnet und ihre Persönlichkeit nachhaltig negativ prägt.

So habe ich es in meiner Praxis erlebt, dass z.B. hochbegabte Frauen, obwohl sie bereits seit Jahren im Berufsleben stehen, mit verletzenden Zuschreibungen, wie z.B. Dummheit, extremer Empfindlichkeit usw., leben, ohne sich zu wehren, nur damit sie einigermaßen in Ruhe ihrer Arbeit nachgehen können. Das geht soweit, dass Hochbegabte, präventiv selbstabwertende und selbsterniedrigende Bemerkungen machen, um im Kontakt zu bleiben, sobald das Gespräch auf ihre Begabung und Hochleistungsbereitschaft kommt: "Ja, das haben Sie richtig gehört: Ich bin hochbegabt, aber

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ich kann überhaupt nicht kochen, manchmal kann ich mich einfach minutenlang nicht konzentrieren, mein Gedächtnis ist dann ein Sieb, und wenn Sie mich beim Autofahren sehen würden, erst neulich bin ich wieder beim Einparken …" Aus Sehnsucht nach der Zugehörigkeit zum Team lenken Sie auf diese Weise von ihrem vorhandenen Potenzial ab.

Projektleiter-Aufgabe: Unterschiedlichkeit als Bereicherung vermitteln

Ist die Kommunikation im Team in dieser Richtung uns so weit fortgeschritten, wird es für den Projektleiter oder Vorgesetzten schwer, noch erfolgreich einen Wandel herbeizuführen. Hier wäre es für den betroffenen Hochbegabten höchste Zeit, professionelle Hilfe in Form von Coaching oder Therapie in Anspruch zu nehmen.

In einem frühen Stadium der Teambildung hätte der Projektleiter vielleicht noch gegensteuern können, indem er die unterschiedlichen Stärken seiner Mitarbeiter angesprochen hätte und betont hätte, dass Unterschiedlichkeit normal ist und sich die Mitglieder des Teams eben durch diese Unterschiedlichkeit hervorragend ergänzen.

Auch hätte er als gutes Vorbild seine eigenen Stärken und Schwächen, wie z.B. fehlende Sprachkompetenz, gegenüber dem Team kommunizieren können. Dadurch hätte er selbst an Glaubwürdigkeit gewonnen und hätte die Möglichkeit gehabt, einen in der Fähigkeit, die ihm selbst fehlt, kompetenten Mitarbeiter mit einer entsprechenden Aufgabe zu betrauen.

Ein Projektleiter kann hier also für Wertschätzung und Toleranz durch eigenes vorbildhaftes Verhalten werben. Wenn dann ein Hochbegabter zum Projektleiter und seinen Kollegen sagen kann "Lassen Sie mich mal ran, ich bin hochbegabt!" und alle lachen, ist das Team bereits gemeinsam auf dem "Königsweg" unterwegs.

Solche und andere Vorurteile können natürlich auch in einem maßgeschneiderten Teamworkshop angesprochen und erfolgreich bearbeitet werden. Allerdings nur, wenn die Beteiligten die bereits erfahrenen gegenseitigen tiefen Kränkungen aufarbeiten.

Vorurteil 4: Hochbegabte sind sozial oder sonst irgendwie inkompetent!

Eine andere Variante vermeintlicher ausgleichender Gerechtigkeit ist folgende Annahme: "Wenn Du schon so intelligent bis, dann musst Du wenigstens sozial oder in irgendeiner anderen Weise inkompetent sein." Dieses Vorurteil hält sich hartnäckig und wird auch gerne mal durch die Medien bedient. So erschien erst kürzlich in einer norddeutschen Tageszeitung im Zusammenhang mit der Einschulung die Karikatur eines hochbegabten Erstklässlers, der seine Lehrerin fragt, ob sie ihm die Schuhe zubinden kann. Durch ihre Leistungsfähigkeit von Klassenkameraden schnell als "Streber" abgestempelt, sind Hochbegabte nicht gut angesehen. Hochbegabte Schüler, die sich in die "Klassenkasper"-Rolle flüchten, um endlich wenigsten eine kleine Portion – allerdings zweifelhafter – sozialer Anerkennung zu bekommen, sind Legion!

Aus diesen und ähnlichen Grundkonstellationen können sich im beruflichen Alltag alle erdenklichen Formen von Konflikten entwickeln. Verhalten, was manchmal das Etikett "sozial inkompetent" erhält, müsste vielleicht eher als "chaotisch" oder "unkonventionell" beschrieben werden. Hochbegabte halten sich oft nicht an gängige Konventionen, angefangen mit der Kleiderordnung, Regeln der Ansprache über Hierarchien, Dienstwege bis hin zu Verein-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

barungen in Projektplänen und festgeschriebene Prozesse. Dieses Vorgehen wirkt auf alle anderen, denen diese Festlegungen Orientierung und Sicherheit vermitteln, irritierend, missachtend und evtl. sogar bedrohlich.

Resignation – Rückzug – Ausstieg

Die Schnelligkeit und Komplexität, in der Wahrnehmungs- und Problemlösungsprozesse bei Hochbegabten ablaufen, sind oft genauso wenig kompatibel. Im Unternehmen gelten solche Kollegen oft als "Quertreiber", oberkritische "Wadlbeißer". Sie stören durch häufiges Infrage-Stellen, durch aufwendige Alternativ-Vorschläge, durch manchmal pingelig wirkendes Verbessern. Als "Nervensägen" gefährden sie vorgeblich den Betriebsfrieden, weil sie immer und überall Probleme sehen, wo doch gar keine sind! Manchmal schlüpfen sie auch in die Rolle der "Betriebsnudel", dem Äquivalent zum "Klassenkasper".

Nicht wenige Hochbegabte resignieren im Extremfall schließlich und ziehen sich aus der Angestellten-Berufswelt zurück, obwohl sie eigentlich eine für alle nützliche Höchstleitung bringen könnten und auch wollten. Sie finden andere Beschäftigungen, kennen sich bald exakt mit den Unterstützungsmöglichkeiten durch öffentliche Gelder aus und schaffen sich durchaus stabile, zwar unterfordernde und dadurch nicht zufriedenstellende Bedingungen, aber das Überleben an sich ist nicht in Gefahr.

Emotionaler Zusammenbruch als Spätfolge

Im Graubereich zwischen Selbständigkeit und Schwarzarbeit sowie durch das Talent, mit ganz wenig lange durchzuhalten, geht das eine Zeit lang gut. Spätfolge ist sehr häufig ein emotionaler Zusammenbruch, inklusive körperlicher Folgen, denn die dauernde Kränkung und Frustration arbeitet im psychosomatischen Untergrund der Person weiter. Abgesehen von den damit einhergehenden persönlichen Katastrophen gehen so regelmäßig Ressourcen für die Wirtschaft verloren. Wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird.

Und wie kann dies gehen? Der Hochbegabte selbst wie sein Vorgesetzter bzw. der Projektleiter können, um diesem Vorurteil entgegenzuwirken, die Stärken und Schwächen der verschiedenen Mitarbeiter offen ansprechen, sodass jeder möglichst nach seinen Neigungen und Kompetenzen seinen Beitrag zum Gelingen des Projekts liefern kann. Während einer Teamentwicklungsmaßnahme kann das Team verabreden, wie die Mitglieder in Zukunft verletzungsfrei miteinander umgehen können und wie Konflikte eskaliert werden sollten. Das Team sollte diese Kommunikationsregeln aber selbst entwickeln und nicht übergestülpt bekommen. Die Botschaft "Du bist o.k., ich bin o.k., wir sind nur verschieden" muss immer wieder erneuert werden. Dies liegt ebenfalls in der Verantwortung der Führungskraft.

Empfehlungen zur besseren Verständigung

Für alle

Alle Beteiligten sollten zunächst versuchen, mit der Hochbegabung so umzugehen, wie sie es mit vielen anderen Phänomenen sinnvollerweise auch tun: Das Phänomen als solches zunächst wertfrei wahrnehmen, sich "schlau" machen (lassen) und dann sinnvolle Konsequenzen aus dem Erfahrenen ziehen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

In den meisten Fällen wird es darum gehen sicherzustellen, dass die Beteiligten offen über ihre Empfindungen und Bedürfnisse sprechen. Dafür gilt es, eine Feedbackkultur zu schaffen, die den Namen auch verdient und die zur Unternehmenskultur passt. (Siehe hierzu auch "Kleiner Aufwand – große Wirkung. Feedback und Lob: einfache Führungswerkzeuge für den Projektalltag", Projekt Magazin 05/2006.)

Für die Hochbegabten selbst

Die Hochbegabten selbst sollten mehr im Blick haben, dass ihr Verhalten von den Kollegen und Vorgesetzten missverstanden werden kann, wie in den Beispielen zur Arroganz- und zur Führungs-Falle beschrieben. Hier gilt es für sie, durch offene Aussprache rechtzeitig gegensteuern. Natürlich muss sich ein Hochbegabter gut überlegen, ob er sich "outet", wenn er nicht absehen kann, wie das auf seine Kollegen und Vorgesetzten wirkt. Letztlich muss jeder Hochbegabte situativ einschätzen, ob die Beziehung zu seinen Kollegen tragfähig genug ist, um diesen Schritt zu gehen.

Wenn er frisch ins Unternehmen kommt und präventiv Konflikte vermeiden möchte, die sich erfahrungsgemäß aus einer Hochbegabung ergeben, sollte er es tun. Gute Erfahrungen haben meine Klienten mit einem "Outing" bei älteren und erfahrenen Führungskräften gemacht, natürlich vollkommen unabhängig davon, ob Akademiker oder nicht. Es kommt hier mehr auf Toleranz an, Akzeptanz und die Fertigkeit im Umgang mit Menschen, die anders sind als man selbst.

Outing, wo es Sinn macht

Der Vorgesetzte unterstützte in diesen Fällen die Hochbegabten, indem er die Unterschiedlichkeit als Bereicherung herausstellte, die es für das Projekt zu nutzen galt und gezielt die Aufgaben unter allen Mitarbeitern nach Kompetenz und Neigung verteilte. So kann sich die ganze Situation schnell entkrampfen und zu erfolgreichen Beziehungen führen.

Wenn die Kollegen bzw. Vorgesetzten schon viele spitze Bemerkungen gemacht haben, womöglich Mobbing schon im Gange ist, würde ich abraten. Solch einer festgefahrenen Situation würde jegliche Argumentation als bloße "Selbstverteidigung" wahrgenommen und nicht mehr sachlich ernstgenommen: "Ach, je! Jetzt kommt er damit! – Mein Schwager hat auch so einen in der Firma!" Ein Outing würde hier nur bedeuten, Öl ins Feuer zu gießen.

Gleich zu Beginn die Bedürfnisse klären

Und wie ging es mit Heinrich Meierdiercks weiter? Er verließ, weil er sich nicht verstanden fühlte und auch nicht verstanden wurde, auch das dritte Unternehmen und ging, wieder einmal, zur Konkurrenz – und verwirklichte dort seine brillanten Ideen. Doch diesmal nahm er allen Mut zusammen, um beim neuen Arbeitgeber nicht wieder dasselbe zu erleben, wie er es bisher "gewohnt" war: Bereits im Vorstellungsgespräch schilderte er seinem künftigen Vorgesetzten seine Befürchtung, dass er aufgrund seiner Hochbegabung schnell wieder in solche oder ähnliche gruppendynamische Prozesse geraten könne, da bisher viele Kollegen nicht mit seiner Hochbegabung umgehen konnten. Außerdem versicherte Heinrich ihm, dass er nicht primär eine klassische Karriere im Kopf habe, sondern herausfordernde Ziele und Aufgaben liebe, und dabei am meisten leisten könne. Er sagte auch, dass ihm dies schon mehrfach nicht geglaubt wurde.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Sein Chef reagierte zunächst eher irritiert, aber schließlich verständnisvoll. Heute unterstützt er Heinrich – wie auch seine anderen Mitarbeiter – ganz selbstverständlich und erfolgreich vor allem durch sein vorbildliches Verhalten. Er lässt es nicht zu, dass geäußerte Vorurteile unwidersprochen im Raum stehen bleiben, und hebt in Teambesprechungen die besonderen Fähigkeiten eines jeden Teammitglieds hervor. Auch achtet er, möglichst im Konsens mit dem Team darauf, das im Projekt jeder nicht nur das macht, was er fachlich kann, sondern, wenn es irgendwie geht, auch das, was er tatsächlich gerne tut.

Heinrich hatte das Glück, dass die Mitglieder des neuen Teams bei ihrer Zusammenarbeit bereits eine sehr offene Kommunikation pflegten. Das Team entwickelte gemeinsam in noch höherem Maße als bisher einen Umgang, der von gegenseitiger Wertschätzung geprägt war und die unterschiedlichen Fähigkeiten aller nutzte. Ein Gewinn für das ganze Unternehmen!

Die Kollegen von Hochbegabten

Die Kollegen von Hochbegabten sollten offen auf diese zugehen und sich, z.B. beim Hochbegabten selbst, über das Thema informieren. Im Übrigen sollten sie das tun, was sie sonst auch tun würden: neugierig Fragen stellen, um die Information zu bekommen, die sie benötigen, um mit diesem neuen Kollegen wie mit jedem anderen Kollegen auch gut zusammenarbeiten zu können – und ihr persönliches Werturteil über ihn erst fällen, wenn sie ihn näher kennen gelernt haben. Das würde auch dem starken Bedürfnis vieler Hochbegabter entsprechen, von Kollegen und Vorgesetzten ganz "normal" behandelt zu werden.

Dieses Vorgehen sollte zur üblichen Kommunikationskultur jeder Gruppe gehören, die ein neues Teammitglied aufnimmt, und damit eigentlich selbstverständlich sein. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es die in vielen Fällen nicht ist. (Zum Thema "Integration ins bestehende Team" siehe auch "Die Rolle des neuen Mitarbeiters eindeutig klären", Projekt Magazin 17/2014, und "Infrastruktur und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters planen", Projekt Magazin 19/2014.)

Die Chefs von Hochbegabten

Und wie sollten sich Chefs von Hochbegabten verhalten? Als Antwort möchte ich Ihnen von einem weiteren Beispiel aus meiner beruflichen Praxis berichten: Manfred Schräuble, der stolze Chef eines hochqualifizierten Jungingenieurs, der direkt von der Uni kam und sich zunächst scheinbar problemlos integrierte, bemerkte nach ein paar Monaten, dass "der Neue", wie er von seinen Kollegen immer häufiger genannt wurde, was Schräuble gar nicht gefiel, zunehmend schlechter gelaunt war, nicht mehr mit den Kollegen zum Mittagessen in die nahe gelegene Konzernkantine ging und auch sonst möglichst den Kontakt zu den Kollegen mied. Manfred Schräuble tat, was in diesem Fall eigentlich jeder Vorgesetzte tun sollte: Er fragte den Jungingenieur, warum er sich so zurückzog.

Zunächst konnten sich beide nicht erklären, was die offensichtlichen Spannungen verursacht haben könnte. Selbst eine teure Teamentwicklungsmaßnahme brachte nicht die gewünscht Klärung und Verbesserung der Stimmung im Team. Schräuble, der selbst den IQ eines Menschen für vollkommen unwichtig hielt, wäre nie auf die Idee gekommen, dass sein Mitarbeiter deswegen Schwierigkeiten haben könnte.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gegenseitige Rücksichtnahme

"Der Neue" wusste auch nichts von seiner Hochbegabung und war es im Grunde gewohnt, dass sich neue Bekannte, Kollegen usw. nach kurzer Zeit viele Höflichkeiten sparten. Er erklärte sich das mit Gewohnheit und Routine. Man redete nicht mehr so viel miteinander, sondern ging seiner Arbeit möglichst ungestört nach. Er war mittlerweile daran gewöhnt, dass er wohl "nicht besonders sympathisch rüberkam" und hatte oft den Eindruck, von "lahmarschigen", "faulen", aber vor allem "desinteressierten" Kollegen umgeben zu sein. Auf die Idee aber, dass er selber seine Kollegen mit seinen komplexen Gedankengängen und seinem Perfektionismus überforderte, wäre er selbst nie gekommen.

Erst sein Chef Schräuble sprach ihn darauf an, nachdem der durch einen Artikel über Hochbegabung für dieses Thema sensibilisiert worden war. Heute – etwa ein dreiviertel Jahr später – kommen die beiden und auch die restlichen Kollegen insgesamt miteinander bestens klar. "Der Neue" nimmt Rücksicht, indem er sich bemüht, verständlich auszudrücken, was er denkt, und die Kollegen nehmen es nicht mehr persönlich, wenn sie etwas nicht verstehen und er doch einmal ungeduldig wird. Die Spitzen, die immer noch ab und zu verteilt werden, sind jetzt ironisch-liebevoll gemeint. Toleranz und offene Kommunikation kommen in jeder Sonntagsrede vor, hier kamen sie dort an, wo sie hingehören: im komplexen Alltag eines hochkarätigen Projektteams.

In welchen Positionen sind Hochbegabte am erfolgreichsten?

Natürlich gibt es auch Hochbegabte, die sich am liebsten mitsamt ihrem PC zurückziehen. Solche einem populären Vorurteil entsprechende Hochbegabte werden oft als "Nerds" bezeichnet und oftmals belächelt, aber auch aus der Distanz bewundert.

Viele Hochbegabte mögen sich aber ganz und gar nicht in extrem kleine fachliche Nischen vertiefen, sondern wären lieber beruflich als Generalisten und privat möglichst unauffällig "normal" unterwegs. Sie würden also am liebsten genau das machen, was anderen oft Angst macht und sie gnadenlos überfordert: in hochkomplexen Zusammenhängen möglichst viel verschiedene Dinge schnell und sicher ausbalancieren, mit vielen verschiedenen Menschen, über viele verschiedene Themen und Perspektiven aus unzähligen kleinen Mosaiksteinchen ein funktionierendes Großes und Ganzes kreieren! Also mit anderen Worten: anspruchsvolle Projekte managen!

Hochbegabte wollen spannende Herausforderungen alleine oder gemeinsam mit anderen bewältigen. Sie eignen sich hervorragend als fachliche Leiter von hochkomplexen Projekten, z.B. in einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung, in der bisher nicht dagewesene Produkte oder Lösungen entwickelt werden. Sie sind dann besonders erfolgreich, wenn sie als Generalisten arbeiten können, z.B. als Projektmanagement-Berater, oder hochspezialisiert in einer Nische, z.B. als Entwickler von automatisierten Software-Tests. Sie glänzen auch als Spezialisten in Entwicklungsprojekten, in denen sie einen flexiblen Projektentwicklungsrahmen haben, z.B. was die Zeiteinteilung der Arbeit angeht.

Fazit

Natürlich ist Hochbegabung weder eine Krankheit noch eine Behinderung, sondern ein Geschenk der Natur, für das weder der Hochbegabte verantwortlich ist noch irgendjemand sonst. Hochbegabung kann eine wundervolle Grundlage für ein erfülltes, interessantes und spannendes Leben sein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Eigentlich würde es ausreichen, Hochbegabung als etwas anzusehen, das eine ähnliche Qualität wie die die Muskelkraft oder die Körpergröße eines Menschen hat. Wenn ich etwas Schweres zu heben habe, dann bitte ich mir nicht den dünnsten, kleinsten, am wenigsten trainiertesten Mitarbeiter aus der Buchhaltung um Unterstützung, sondern eher das Muskelpaket von einem Kerl, der dafür auf jeder Betriebsfeier bekannt ist, dass er vier Bierkästen auf einmal tragen kann! Wenn ich meine Akten nicht vom Schrank holen kann, brauche ich eine Leiter oder meinen Kollegen, der einen ganzen Kopf größer ist als ich. Wenn wir eine gute Beziehung zueinander haben, wird er mir beim Herunterholen der Akten helfen, wenn nicht, muss ich die Leiter holen.

Also sollte man als Projektleiter Hochbegabte immer dort bevorzugt einsetzen, wo sie entsprechend ihrer besonderen Begabung gut gefordert sind und nicht die Neugier verlieren. Wenn es gelingt, Hochbegabte wie Normalbegabte in einem Projektteam entsprechend ihren Fähigkeiten **und** Neigungen einzusetzen und alle Mitglieder dieses Teams lernen, sich für ihre Beiträge zum Projekt gegenseitig Anerkennung zu zollen, wird ein solches Team unschlagbar.

Literatur

- Hossiep, Rüdiger; Frieg, Philip; Scheer, Heinz-Detlef: Anders als die Norm – wie Personalmanager die Potenziale Hochbegabter besser nutzen können, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 04/2012, S. 17-20
- Rost, Detlef: Intelligenz. Fakten und Mythen, Beltz, 2009
- Scheer, Heinz-Detlef: 25 beliebte Mythen zum Thema Hochbegabung … und die nackte Wahrheit, 4., überarb. Aufl., BoD, 2015 (Anm.: kurze "Gebrauchsanweisung" für Hochbegabte)
- Scheer, Heinz-Detlef: Wie ich werde, was ich bin. (Selbst-)Coaching für hochbegabte Erwachsene, BoD, 2010
- Schmidbauer, Wolfgang: Kassandras Schleier. Das Drama der hochbegabten Frau, Orell Füssli, 2013

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Führung außerhalb der Linie

Autorität – mehr als nur ein Schlagwort

Teil 1: Warum persönliche Autorität wichtig ist

Autor

Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Projektleitung bedeutet in der Matrixorganisation Führung außerhalb der Linie, denn Projektleiter haben im Gegensatz zum Linienvorgesetzten keine personellen Weisungsbefugnisse. Doch wie können Projektleiter Projektmitarbeiter führen und Entscheidungsträger beeinflussen, wenn ihnen Positionsmacht fehlt, die Linienmanager kraft ihres Amtes in der Unternehmenshierarchie innehaben? Die Antwort lautet: Sie sind in erheblichem Maße auf ihre persönliche Autorität angewiesen, die sie gewinnen müssen. Um Missverständnisse zu vermeiden: Auch Linienmanager brauchen selbstverständlich persönliche Autorität, um akzeptiert zu werden.

Doch was bedeutet Autorität überhaupt und was folgt daraus für Projektleiter? In der Praxis höre ich häufig Appelle wie: "Wir müssen die Autorität der Projektleiter stärken", oder Klagen wie: "Der Projektmanager zeigt zu wenig Autorität". Was ist damit gemeint? Damit "Autorität" nicht nur ein Schlagwort bleibt, müssen wir verstehen, was sich hinter diesem schillernden Begriff verbirgt. Manche verwenden die Ausdrücke Autorität und Macht, als seien sie austauschbar – und das sind sie gewiss nicht. Autorität ist nur eine besondere Form von Macht und wie wir noch sehen werden, die höchste Form der Machtausübung.

Mit dem Begriff Autorität sind unterschiedliche Bedeutungen verbunden: Gebräuchlich ist die Unterscheidung in Fachautorität, Rollenautorität und persönliche Autorität. Für die Projektleitung spielt letztere eine besondere Rolle. Ich möchte deshalb in meinem Beitrag vor allem darstellen, was unter persönlicher Autorität zu verstehen ist und was das Wesen von Autoritätsbeziehungen ausmacht. Vorweg gesagt, "Autorität ist nicht etwas, was man hat, sondern was man erhält" (Popitz; 1992; S. 121). Dies gilt es zu verstehen.

In Teil 2 gehe ich genauer auf die Frage ein, wie der Projektleiter Autorität gewinnen kann und wie er sich verhalten kann, wenn seine Autorität in Frage gestellt wird. Bekanntermaßen können Projektmitarbeiter oder Entscheidungsträger die Autorität der Projektleitung erheblich in Frage stellen. Gerade in diesen Fällen zeigt sich wahre Autorität. Sie finden auch einige Gedanken zum Thema, wie sich interne Projektleiter verhalten können, um zu verhindern, dass ihre Autorität durch externe Berater ins Wanken gerät.
Das Thema wäre aus meiner Sicht unvollständig behandelt, ohne abschließend der Frage nachzugehen, wie wir uns von einer Autoritätsperson wieder lösen können. Denn um uns persönlich weiterzuentwickeln, müssen wir bereit und in der Lage sein, eine Autoritätsbeziehung in Frage zu stellen und sich aus ihr zu lösen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Sieben kurze Fragen – sieben kurze Antworten

Zum Einstieg, sozusagen zum "Hineinschnuppern", finden Sie in Tabelle 1 einige Fragen und Antworten zum Thema Autorität.

	Frage	Antwort
1	Ist Autorität etwas Gutes?	So pauschal kann man das nicht sagen. Wir sollten Autorität nutzen und fürchten. So wie Macht ist auch Autorität per se weder positiv noch negativ, es kommt auf die Ziele und die Mittel an.
2	Ist Autorität notwendig?	Ja, wir brauchen Autoritätsbeziehungen und sollten sie als ein menschliches Phänomen akzeptieren.
3	Bringt man Autorität von Haus aus mit?	Nein, man hat keine Autorität, sondern man erhält sie.
4	Kann ich autoritär mit Autorität gleichsetzen?	Nein, das ist völlig verkehrt.
5	Kann ich fordern, dass meine Autorität anerkannt wird?	Wer das versucht, wird scheitern. Das wäre so, als wenn man Vertrauen oder Liebe einfordern würde.
6	Kann ich meine Autorität steigern?	Die Frage ist nicht ganz richtig formuliert. Sie sollte besser lauten: Kann ich mehr Autorität gewinnen? Durch entsprechendes Verhalten kann man Autorität gewinnen.
7	Benötigt die Projektleitung Autorität?	Im Prinzip ja, doch so einfach ist die Frage nicht zu beantworten. Wenn Sie diesen Artikel gelesen haben, werden Sie hoffentlich eine Antwort gefunden haben.

Tabelle 1: Sieben Fragen und Antworten zum Thema Autorität.

Autorität ist eine Form der Macht

Autorität ist ein schwammiger Begriff, der teilweise undifferenziert mit den Begriffen Einfluss und Macht gleichgesetzt wird. In der Tat sind alle drei Begriffe eng miteinander verwoben: Einfluss zu erhalten, ist das Ziel, Macht ausüben das Mittel und Autorität wiederum eine besondere Form der Macht.

In vielen Fällen, in denen Macht ausgeübt wird, beruht diese auf struktureller Macht, z.B. durch Entscheidungskompetenzen, Regeln, Verbote oder Zugangsberechtigungen zu wichtigen Informationen. Macht kann aber auch durch Drohungen und Gewalt ausgeübt werden – im Vergleich zur Autorität ist das die genau entgegensetzte Form der Machtausübung. Wer Gewalt oder Drohungen für die Durchsetzung seiner Ziele benutzen muss, der besitzt keine Autorität. Deshalb müssen wir zwischen autoritär und Autorität scharf trennen.

Um den Begriff "Autorität" als eine besondere Form der Macht besser zu verstehen, ist es hilfreich, die Ursprünge des Wortes Macht zu betrachten. Der Begriff Macht ist nach E. Canetti auf den gotischen Begriff *magan* zurückzuführen und bedeutet sowohl *können* als auch *dürfen*. Macht hat demnach zwei Komponenten: Die personelle, qualifikatorische (können) sowie die strukturelle (dürfen)" (Hansel; Lomnitz; 2003, S. 100). Mit Autorität können beide Aspekte gemeint sein. Fachautorität und persönliche Autorität beruhen immer auf dem *Können*, auf der

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Anerkennung der Qualifikation oder des Verhaltens einer Person durch andere. Rollenautorität (Amtsautorität) dagegen leitet sich aus einer bestimmten Position ab, beruht also auf dem *Dürfen*. (Einen Überblick über die verschiedenen Arten von Autorität gibt der nachfolgende Abschnitt)

Politiker, Kardinäle, Fußballtrainer oder Manager haben auf Grund ihrer Position eine bestimmte Rollenautorität, mit anderen Worten, sie besitzen mehr oder weniger viel Positionsmacht. Doch nutzt es ihnen wenig, wenn sie durch Unfähigkeit, Führungsschwäche oder Vertrauensbruch nicht mehr anerkannt und respektiert werden, wenn die Gefolgschaft nicht mehr folgt und in eine andere Richtung läuft. Dann ist die Rollenautorität verloren, denn auch sie ist angewiesen auf Vertrauen und Respekt. Stattdessen wird dann mit Drohungen oder Sanktionen gearbeitet – Mittel die der Projektleitung im Gegensatz zum Sponsor nicht zur Verfügung stehen.

Die verschiedenen Arten der Autorität

Spricht man von Autorität, unterscheidet man üblicherweise zwischen:

1. Fachautorität,
2. Rollenautorität und
3. persönlicher Autorität.

1. Fachautorität

"Frau Dr. M. ist eine hervorragende Wissenschaftlerin, eine Autorität auf ihrem Gebiet". Wegen ihres Wissens und ihrer Erfahrung wird sie als Expertin geachtet und geschätzt. Kein Kollege käme so schnell auf die Idee, mit ihr auf ihrem Fachgebiet zu konkurrieren, denn sie ist eine Klasse für sich. Außerhalb ihres Fachgebietes dagegen hat sie keine besondere Autorität, sondern ist eine von vielen.

Selten hat die Projektleitung Fachautorität, vielmehr sind es die fachlich herausragenden Projektmitarbeiter, die dank ihres Know-hows schwierige Probleme lösen und das Projekt inhaltlich nach vorne treiben. Verständlich, dass solche Experten die besondere Aufmerksamkeit und Anerkennung der Teammitarbeiter und des Managements genießen und zwar nicht nur wegen ihres fachlichen Beitrags für das Unternehmen, sondern auch, weil man sich im Glanz von Koryphäen gerne sonnt.

Kein Wunder, warum Management-Gurus eine besondere Anziehungskraft auf Tagungen haben, selbst dann, wenn sie seit Jahren nichts Neues mehr bieten. Mit Stolz kann man Kollegen und Freunden erzählen, dass man mit "ihm", dem Vordenker, ein paar interessante Worte wechseln konnte und man ist gerne bereit, dafür einen besonderen Preis zu zahlen.

Es ist gewiss kein Zeichen von Führungsstärke, wenn die Projektleitung meint, mit Fachautoritäten konkurrieren zu müssen nach dem Motto: "Was der kann, muss ich auch können." Im Gegenteil, die Projektleitung sollte sich freuen, besonders qualifizierte Mitarbeiter im Team zu haben. Die Herausforderung für die Projektleitung kann allerdings darin bestehen, einerseits die besondere Leistung des Experten zu schätzen und andererseits zu verhindern, dass die Fachautorität eine Sonderstellung mit unangemessenen Privilegien erhält, die sich negativ auf die Zusammenarbeit im

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Team auswirken kann. Der Projektleiter muss mit diesem Spannungsfeld umgehen können und sich selbstkritisch fragen, ob er durch sein Verhalten dazu beiträgt, dass die Fachautorität im negativen Sinne eine Sonderrolle erhält.

2. Rollenautorität

Im Gegensatz zur Fachautorität basiert Rollenautorität auf der hierarchischen Position. Man erhält sie kraft seines Amtes, deshalb wird sie auch Amtsautorität genannt. Im angelsächsischen Sprachraum kommt das gut zum Ausdruck, der Begriff "authority" umfasst eine Reihe von Bedeutungen wie Befugnis, Vollmacht, Obrigkeit, Handlungsvollmacht oder Berechtigung. Der Vorstand darf und muss auf Grund seiner Position entscheiden. Der Fußballtrainer wechselt einen Spieler aus, weil er die Entscheidungskompetenz hat. Der Sponsor des Projekts verändert die Projektziele ohne Absprache mit der Projektleitung. In allen Fällen wird die Entscheidung auf Basis von Positionsmacht getroffen (die mit Sachverstand verbunden sein sollte).

Rollenautorität funktioniert in Unternehmen nur, solange die Autorität von anderen akzeptiert wird. Erweist sich der Inhaber einer Position als unfähig oder unglaubwürdig, wird man ihm (hoffentlich) die Gefolgschaft kündigen. Können die Mitarbeiter wegen wirtschaftlicher oder sozialer Abhängigkeit nicht kündigen, gehen sie stattdessen häufig in die innere Emigration, was ein Risiko für jedes Unternehmen bedeutet Sich in seiner Führungsfunktion vor allem auf seine Amtsautorität zu berufen und zu verlassen ist wenig erfolgversprechend, es ist eher Ausdruck von Hilflosigkeit und Fehleinschätzung. Man schadet dem Unternehmen und demontiert sich selbst. Aktuelle Beispiele aus Wirtschaft und Politik gibt es genug.

Projektleiter benötigen auch Rollenautorität

Projektleiter verfügen in der Matrix-Organisation normalerweise über wenig Positionsmacht, dennoch benötigen sie ein gewisses Maß an Rollenautorität, um ihre Projekte erfolgreich zu führen. Sie kann auf unterschiedliche Weise im Unternehmen gefördert werden.

- Die Rolle der Projektleitung ist im Unternehmen gut etabliert. Projektleitung als Führungsaufgabe wird genauso anerkannt wie Führung in der Linie. Für die Karriere ist es wesentlich, Projekte geleitet zu haben.
- Aufgaben und Entscheidungskompetenzen der Projektleitung sind richtig definiert und werden von allen Beteiligten (von den Projektmitarbeitern bis zum Vorstand) akzeptiert. Projektleiter dürfen beispielsweise bei der Mitarbeiterbeurteilung mitwirken.
- Der Eskalationsprozess ist klar beschrieben. Das Topmanagement erwartet von der Projektleitung klare Problemschilderungen mit Entscheidungsvorlagen und keine "Hofberichtserstattung". Selbstbewusste Projektmanager werden vom Topmanagement gefördert.
- Die Projektleitung erhält in kritischen Situationen – beispielsweise bei Ressourcenproblemen oder bei Widerständen von Linienmanagern – Rückendeckung des Auftraggebers, allerdings nur dann, wenn es unbedingt nötig ist.

Rollenautorität ist für erfolgreiche Projektleitung eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Entscheidungskompetenzen und Regeln sind hilfreich, doch was nutzt es, wenn der Projektleiter diese Möglichkeiten nicht mit Leben füllt, wenn er über zu wenig persönliche Autorität verfügt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

3. Persönliche Autorität

Wer autoritär ist, der hat keine Autorität

"Solange Du die Füße unter meinem Tisch hast, machst Du das, was ich Dir sage." Diese anachronistisch anmutende Aufforderung drückt die pure Hilflosigkeit eines Erziehungsberechtigten aus. Sie steht schlechthin für autoritäres Gehabe. Dieses äußert sich in schroffen, rechthaberischen oder bevormundenden Verhaltensweisen und kann als Zeichen mangelnder Souveränität verstanden werden. Autoritär darf nicht verwechselt werden mit Autorität, wer Autorität besitzt, der hat einen autoritären Führungsstil nicht nötig. Dennoch wird es immer wieder Situationen geben, in denen man unmissverständlich Grenzen aufzeigen muss, sich also situativ angemessen autoritär verhalten muss. Wer meint, völlig auf autoritäres Verhalten verzichten zu können, der gerät in Gefahr, seine Autorität zu verlieren, denn manchmal ist ein Machtwort nötig.

Der Umkehrschluss, dass höchst autoritäre Personen keine hohe Autorität haben können, ist allerdings falsch, denn bekanntermaßen können sich Autokraten auf die Akzeptanz ihrer Gefolgsleute erschreckend gut verlassen. Dafür gibt es genügend Beispiele aus Politik und Unternehmen. Dennoch, autoritäres Verhalten ist in unserem Kulturkreis nicht mehr gesellschaftsfähig. Autoritäre Führungskräfte und Projektleiter bekommen oft schnell Probleme, denn qualifizierte Mitarbeiter mit einem gesunden Selbstvertrauen lassen sich autoritäres Verhalten nicht bieten. Sie haben genügend Möglichkeiten, Widerstand zu leisten, sei es durch mangelnde Einsatzbereitschaft, Zurückhaltung von Ideen oder Informationen bis zur Kündigung. Das Repertoire ist riesig, nichts ist so kreativ, wie die Kreativität des Widerstandes. Rein instrumentell betrachtet verbietet sich autoritäres Verhalten für Projektleiter schon deshalb, weil sie verglichen mit Linienmanager nicht über die notwenige disziplinarische Durchsetzungsmacht verfügen. Außerdem ist der Preis des autoritären Führungsstils hoch, denn Macht bleibt instabil, wenn sie nicht auf Akzeptanz beruht. Der Volksmund bringt es auf den Punkt: "Wenn die Katze aus dem Haus ist, tanzen die Mäuse auf dem Tisch".

Zwischenfazit: persönliche Autorität hat hohen Stellenwert

Fassen wir die bisherigen Ergebnisse zusammen:

- Durch Fachautorität kann ein Projektleiter ein Team nicht führen, denn nur in Ausnahmenfällen verfügt er über so viel herausragendes Wissen, um auf diese Weise Einfluss zu gewinnen.
- Rollenautorität ist eine notwendige Voraussetzung, reicht jedoch alleine nicht aus, um Projekte erfolgreich zu führen.
- Autoritäres Führungsverhalten ist ungeeignet, um Einfluss zu gewinnen.
  Die meisten Projektleiter wären aus meiner Erfahrung auch nicht bereit, autoritär zu führen, selbst wenn sie dazu in der Lage wären.

Dies verdeutlicht den **hohen Stellenwert der persönlichen Autorität**, um das Projekt zu führen, denn wenn Projektmitarbeiter und Entscheidungsträger den Projektleiter nicht akzeptieren, wird er das Projekt nicht erfolgreich führen können. Führung außerhalb der Linie erfordert ein gewisses Maß an persönlicher Autorität und um dieses Thema geht es im weiteren Teil meines Beitrags.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Persönliche Autorität ist ein Beziehungsphänomen

Um zu verstehen, was persönliche Autorität bedeutet, ist es hilfreich, sich zunächst den Nutzen von Autoritätsbeziehungen zu verdeutlichen. "Unser Bedürfnis nach Autorität ist elementar" (Sennett; 1985; S.19). Kinder benötigen Autoritätspersonen, die ihre geistige und emotionale Entwicklung fördern. Das ist bei Erwachsenen im Grunde nicht anders, wenn auch in eingeschränkter Form. Die mentale und emotionale Bindung an eine Autoritätsperson kann für unsere persönliche und berufliche Weiterentwicklung ausgesprochen förderlich sein. Wenn wir Autoritätspersonen anerkennen, öffnen wir uns für Beeinflussung und können so durch befruchtende Gedanken, vorbildliches Verhalten und neue Herausforderungen davon erheblich profitieren.

Das gilt allerdings nur unter der Voraussetzung, dass die Ziele und Methoden der Autoritätsperson uns die richtige Richtung weisen und das ist letztlich eine Frage der Werte. Autorität ist genau wie Macht per se weder gut noch schlecht, Autoritätsbeziehungen können uns nutzen und sie können uns schaden. Wir sollten uns also davor hüten, Autorität grundsätzlich als etwas Positives anzusehen, dafür zeigen uns die Geschichte und persönliche Schicksale genügend Beispiele.

Welchen Nutzen hat Autorität für den Projektleiter?

Autoritätspersonen bieten Orientierung und Sicherheit

Klare Maßstäbe und nachvollziehbare Spielregeln sind zentrale Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit im Team. Um Akzeptanz und Respekt zu gewinnen, muss der Projektleiter Maßstäbe setzten und Regeln so verankern können, das diese freiwillig befolgt werden. Der Projektleiter hat dann Autorität, wenn er Kraft seiner Glaubwürdigkeit Maßstäbe setzten kann, wenn Projektmitarbeiter und Entscheidungsträger die Meinung und das Urteil des Projektleiters schätzen. Man weiß, dass man sich auf die Erfahrung der Projektleitung verlassen kann, das Projekt ist in "guten Händen". Das bietet Sicherheit und Zuversicht.

Er findet mich gut, also bin ich gut

Die Bewertung – Kritik und Anerkennung – der Autoritätsperson spielt für die Gefolgschaft eine große Rolle. Das ist in der Schule nicht anders als im Unternehmen, denn durch Bestätigung und Anerkennung seitens der Autoritätsperson wird unser Selbstwertgefühl gesteigert: "Er findet mich gut, also bin ich gut." Die Projektleitung besitzt Autorität, wenn Projektmitarbeiter auf das Urteil der Projektleitung Wert legen, die Kritik und die Anerkennung schätzen. Durch nachvollziehbare und klare, doch respektvolle Kritik kann die Projektleitung Autorität gewinnen.

Das erreicht sie sicher nicht, indem sie klare Worte vermeidet, wenn klare Aussagen notwendig sind. Wer Autorität gewinnen will, muss fordern, Maßstäbe setzen, Leistungen anerkennen und Kritik üben können. Auf den Punkt gebracht: Ein glaubwürdiges Führungsverhalten bildet das Fundament, um Achtung zu erreichen.

Ich gehöre dazu

Wer zum Kreis oder gar zu den Vertrauten der Autoritätsperson gehört, der wird bestätigt, "man gehört dazu". So gesehen befriedigen Autoritätsbeziehungen das Bedürfnis nach Geborgenheit, beachtet werden und Stolz. Wer

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

zum "Inner Circle" gehört, wird geschätzt und das stärkt das Selbstvertrauen. Unter diesem Aspekt betrachtet bieten Round-Table-Runden mit der Geschäftsleitung den auserwählten Mitarbeitern das Gefühl, beachtet und geschätzt zu werden, denn ansonsten wäre man nicht dabei.

Natürlich ist es ein Unterschied, ob handverlesene Mitarbeiter zu einem Round-Table-Gespräch mit dem Vorstand eingeladen werden oder Projektmitarbeiter zu einem Meeting mit dem Projektleiter. Dennoch sollte die Projektleitung das Bedürfnis beachtet zu werden nicht unterschätzen. Projektleiter, die zu wenig Hintergrundinformation vermitteln, zu wenig Wert auf Meetings legen, zu wenig Nähe zu ihren Projektmitarbeitern haben, senden bewusst oder unbewusst negative Signale aus: "Ich habe keine Zeit (für Dich)", "Es gibt wichtigere Aufgaben und Personen". Eine gewisse Nähe ist wichtig, doch muss darauf geachtet werden, dass Nähe nicht in Kumpanei umschlägt. Denn wer sich nicht abgrenzen kann, wird schnell seine Autorität verlieren.

Das Verhältnis zu Entscheidungsträgern spielt für die Autoritätsgewinnung des Projektleiters eine wichtige Rolle. Seine Autorität kann leicht ins Wanken geraten, wenn die notwendigen Gespräche mit der Geschäftsleitung oder dem Sponsor häufig verschoben werden bzw. die Brücken ganz gekappt sind. Dann kann im Team und in der Linie schnell der Eindruck entstehen, dass der Projektleiter von der Geschäftsleitung nicht ernst genommen wird und damit wird seine Autorität untergraben. Deshalb sollte der Projektleiter großen Wert darauf legen, dass die notwendigen Treffen mit Entscheidungsträgern auch stattfinden. Werden diese abgesagt, so muss er Position beziehen – auch dann, wenn solche Gespräche von einem Geschäftsführer nicht geschätzt werden. Vermeidet der Projektleiter dieses Klärungsgespräch, so kann bei den Projektmitarbeitern Akzeptanz in Mitleid umschlagen und damit verliert der Projektleiter Autorität.

Man kann sich bei Entscheidungen auf Autoritäten berufen

"Die Berater haben uns auf der Grundlage ihrer langjährigen Erfahrung empfohlen, diesen Weg einzuschlagen", so erklärt der Projektleiter im Lenkungsausschuss die Entscheidung des Teams für Variante A. Die Entscheidung des Projektteams wird also legitimiert durch die Autorität der Berater. Das entlastet und unterstreicht die Richtigkeit der eigenen Entscheidung. Mag sein, dass Variante A die beste Entscheidung ist, doch darum geht es hier nicht. Wesentlich ist, dass man sich in der täglichen Praxis auf Autoritäten bei eigenen Entscheidungen berufen kann. Man folgt dem Rat der Experten, man schätzt ihre Fachautorität, weil man nicht über das entsprechende Wissen verfügt. Es nicht zu tun, wäre unvernünftig, in manchen Fällen gar gefährlich.

Doch man beruft sich auch in anderen Fällen, bei denen es nicht um Experten-Know-how geht, auf Autoritäten, um eigene Ziele durchzusetzen: "Der Vorstand sieht es auch so", sagte ein Bereichsleiter zum Projektleiter in einem Vier-Augen-Gespräch. Diese Aussage kann stimmen oder auch nicht. Vielleicht möchte der Bereichsleiter seinem eigenen Wunsch Nachdruck verleihen, mit der Berufung auf den Vorstand eigene Ziele durchsetzen. Hier gilt es, wachsam zu sein und den Gehalt dieses Satzes zu verstehen. Oft helfen dabei einfache Fragen:

- Wer hat mit dem Vorstand wann gesprochen? War es der Bereichsleiter selbst?
- Welche Sichtweise hat der Vorstand konkret?
- Welche Informationen hatte der Vorstand?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Wie reagiert der Bereichsleiter auf den Vorschlag des Projektleiters, das Thema mit dem Vorstand noch einmal zu besprechen?

Ausblick

Im zweiten und abschließenden Teil meines Beitrags beschäftige ich mich schwerpunktmäßig mit den Fragen: Wie gewinnt der Projektleiter Autorität? Und was kann er unternehmen, wenn seine Autorität in Frage gestellt wird? In diesem Zusammenhang gehe ich auch auf den Einfluss von externen Beratern auf die Führungsrolle von internen Projektleitern ein.

Das Thema Autorität wäre aus meiner Sicht unvollständig beschrieben, ohne Antworten auf die Frage zu bieten, wie man sich aus Autoritätsbeziehungen wieder lösen kann. Denn damit wir uns persönlich weiterentwickeln können, ist es wichtig, Autoritätsbeziehungen auch kritisch zu reflektieren und Autoritäten in Frage stellen. Was das für den Projektleiter bedeutet, können Sie im zweiten Teil des Beitrags lesen.

Literatur

- Hansel, Jürgen; Lomnitz, Gero: Projektleiter-Praxis. Optimale Kommunikation und Kooperation in der Projektarbeit, 4., überarb. Auflage, Springer Verlag, New York, Heidelberg, Berlin 2003
- Popitz, Heinrich: Phänomene der Macht. Autorität – Herrschaft – Gewalt – Technik, 2. Auflage, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen 1992
- Sennett, Richard: Autorität, S. Fischer Verlag, Frankfurt am Main 1985

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Führung außerhalb der Linie

Autorität – mehr als nur ein Schlagwort

Teil 2: Autorität gewinnen und behalten

Im Mittelpunkt des zweiten Teils meines Beitrags steht die Frage, wie der Projektleiter Autorität gewinnen kann, um seine Projekte erfolgreich zu führen. Autorität erreichen ist eine Sache, doch was tun, wenn die Autorität von anderen in Frage gestellt wird? In diesem Zusammenhang gehe ich auf den Einfluss ein, den externe Berater auf die Führungsrolle des internen Projektleiters haben. Wie kann sich der Projektleiter professionell abgrenzen, wenn seine Autorität durch die Rolle oder die Arbeitsweise der Berater negativ beeinflusst wird? Das Thema Autorität wäre aus meiner Sicht unvollständig beschrieben, ohne darüber nachzudenken, wie man sich aus Autoritätsbeziehungen wieder lösen kann. Wir müssen unsere Autoritätsbeziehungen auch kritisch reflektieren, wenn wir uns persönlich weiterentwickeln wollen. Anregungen dazu liefere ich im letzten Abschnitt dieses Beitrags.

Autor

Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Das Wesen von Autoritätsbeziehungen

Zunächst möchte ich zum besseren Verständnis kurz auf das Wesen von Autoritätsbeziehungen eingehen. Die Kernaussage lautet: Persönliche Autorität hat man nicht, sondern man erhält sie. "Persönliche Autorität ist immer ein Beziehungsphänomen, erklärlich nur durch das Zusammentreffen von Eigenschaften mehrerer Personen in bestimmten Konstellationen" (Popitz, 1992, S. 121). Zur persönlichen Autorität gehören deshalb immer mindestens zwei Personen: Eine Person erwartet besondere Leistungen und die andere will die Erwartungen erfüllen oder noch übertreffen, um das Wohlwollen der Autoritätsperson zu erhalten.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel aus dem Alltag des Projektmanagements. Der Sponsor des Projekts – für viele eine charismatische Persönlichkeit – erwartet stets höchste Einsatzbereitschaft und hervorragende Leistungen von seinen Spitzenkräften und der Projektleiter will seine Erwartungen unbedingt erfüllen oder gar noch übertreffen, um ihn nicht zu enttäuschen und seine Anerkennung zu erreichen. Einfluss erhalten solche Personen, deren Anerkennung als besonders wichtig erlebt wird – in unserem Beispiel also der Sponsor. Der Autoritätsabhängige – hier der Projektleiter – ist auf die Anerkennung, auf das Wohlwollen der Autorität emotional angewiesen. "Wenn ich seine Ansprüche erfülle, dann bin ich gut, wenn er zufrieden ist, dann bin ich auch zufrieden. Die Anerkennung einer Autoritätsperson ist demnach immer verbunden mit einer psychischen Abhängigkeit, die der Autoritätsabhängige eingeht. Wir sollten diese Abhängigkeiten nicht per se negativ bewerten, denn solche Bindungen können für die persönliche und berufliche Entwicklung förderlich sein, aber auch höchst unfrei machen. Darauf gehe ich im letzten Abschnitt des Beitrags ein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Je stärker der Abhängige sich an die Autoritätsperson bindet, umso intensiver erlebt er deren Reaktionen. Typisch für Autoritätsbeziehungen ist die Fixierung auf verbale und nonverbale Reaktionen der Autoritätsperson. Bereits ein leichtes Kopfschütteln der Autorität, das aus einem ganz anderen Zusammenhang entstanden ist, kann blitzschnell als Ablehnung (fehl-)interpretiert werden. Bei Präsentationen in Gremien des Top-Managements lässt sich manchmal beobachten, wie unangemessen stark sich Personen, sei es die Projektleitung oder auch Führungskräfte, auf eine Autoritätsperson – oft ist es der Ranghöchste – fokussieren. Mancher Projektleiter lässt sich durch ein Stirnrunzeln oder ein Grinsen in seiner Präsentation aus dem Konzept bringen und verliert so Respekt bei den Zuhörern. Der Autoritätsabhängige übernimmt oft unbewusst Begriffe oder nonverbale Ausdrucksformen der Autoritätsperson. So werden nach kurzer Zeit bestimmte Redewendungen der Autoritätsperson unbewusst und damit unkritisch in das eigene Repertoire übernommen. Die Wirkung von Autoritätsbeziehungen geht über die Anpassung des Verhaltens hinaus. Der Autoritätsabhängige übernimmt Werte, Einstellungen und Urteile der Autoritätsperson, denn sie ist für ihn der Maßstab, an dem er sein eigenes Verhalten, seine Leistungen und Einstellungen überprüft und bewertet.

Wer genügend Autorität hat, braucht kein autoritäres Verhalten, um sich durchzusetzen. Auch permanente Kontrolle ist nicht nötig, weil der Autoritätsabhängige selbst darauf achtet, dass er den Ansprüchen der Autorität gerecht wird. Insofern ist Autorität die höchste Form der Macht. Autoritätsbeziehungen basieren stets auf psychologischen Abhängigkeiten und sie entstehen ganz im Gegensatz zur Gewalt oft unbewusst und mit großer Begeisterung, "Autoritätsbeziehungen gehen unter die Haut." (Popitz, 1992, S.108). Zum Wesen der Autoritätsbeziehung gehört, dass die Überlegenheit der Autoritätsperson anerkannt wird. Sie kann sich auf bestimmte Punkte, wie Wissen, Erfahrung, Auftreten, Bildung, Rhetorik beziehen, im Extremfall auf alles, wobei sich in diesem Fall der blinde Gehorsam gefährlich fest eingenistet hat.

Oft hört oder liest man, dass erfolgreiche Projektleiter Autorität benötigen, um ihre Führungsaufgabe zu erfüllen. Doch ist dieser Anspruch – gerade im Hinblick auf das oben beschriebene Wesen von Autoritätsbeziehungen – nicht zu hoch, geradezu anmaßend? Handelt es sich nicht um ein reines Schlagwort? Welcher Projektleiter ist schon in der Lage, Werte und Erwartungen zu vermitteln, denen Projektmitarbeiter bereitwillig folgen, um den Projektleiter (die Autoritätsperson) nicht zu enttäuschen? Ist es realistisch und wünschenswert, dass Projektmitarbeiter die Überlegenheit der "Autoritätsperson Projektleiter" anerkennen? Ich meine: Nein. Dieser Anspruch erscheint mir realitätsfern und das gilt nicht nur für Projektleiter, sondern auch für die meisten Top-Manager. Wir müssen den Anspruch auf ein vernünftiges Maß reduzieren: Die Projektleitung (und auch die Teilprojektleitung) braucht ein gewisses Maß an Autorität, um respektiert und anerkannt zu werden. Und dieses Ziel ist schon anspruchsvoll genug.

Wie gewinnt die Projektleitung Autorität?

Wie kann der Projektleiter mehr persönliche Autorität bei Projektmitarbeitern und bei Entscheidungsträgern gewinnen? Die Frage ist nicht schwer zu beantworten, die Herausforderungen liegen in der Umsetzung.

Generell gilt: Die Bereitschaft, sinnvolle Maßstäbe zu übernehmen und Erwartungen zu erfüllen, hängt wesentlich davon ab, wie klar und glaubwürdig die Autoritätsperson wahrgenommen wird. Sicheres Auftreten, rasche Auffassungsgabe, positive Ausstrahlung und Entscheidungsfreude sind wichtige Voraussetzungen, um Autorität zu gewinnen. Wer über dieses Repertoire verfügt, der erscheint selbstbewusst, dem kann man vertrauen und der wird respektiert.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die folgenden Punkte sind sicher keine direkt umsetzbaren Handlungsempfehlungen, sondern Eigenschaften und Verhaltensweisen, die gute Führung ausmachen, gleichgültig, ob es sich um Projektleiter oder Linienvorgesetzte handelt.

Glaubwürdigkeit

Um Autorität zu gewinnen, muss man glaubwürdig sein. Einem "Schwätzer" wird man genauso wenig Achtung entgegen bringen wie jemanden, der ständig seine Meinung ändert. Widersprüchliches Verhalten kann die Glaubwürdigkeit in kürzester Zeit zertrümmern. Wenn der Projektleiter z.B. das Team auffordert, über Entscheidungsalternativen nachzudenken und im Verlaufe der Sitzung stellt sich dann heraus, dass die Projektleitung mit dem Sponsor längst eine Entscheidung getroffen hat, dann wird der Projektleiter zu Recht an Respekt verlieren. Autorität ist immer verbunden mit Vertrauen. Widersprüchliches Verhalten und Diskrepanzen zwischen Worten und Taten untergraben die Autorität.

Gelassenheit im Urteil

"Auf sein Urteil kann man sich verlassen, er weiß, was er tut". Projektmitarbeiter und Entscheidungsträger schätzen das Urteil des Projektleiters, denn sie gehen davon aus, dass es im Vorfeld gründlich abgewogen wurde. Projektleiter sind schlecht beraten, auf der Basis von operativer Hektik oder fehlender Fachkenntnisse eine Bewertung vorzunehmen. Um ein Problem zu lösen, muss man sich vom Problem lösen können. Um Gelassenheit zu erreichen, benötigt man die notwendige Distanz zum Problem und zu den eigenen Interessen und Emotionen. Nur dann gelingt es, sich Übersicht zu verschaffen und Handlungsfähigkeit zu erreichen. "Rechte Gelassenheit ist die Kunst, aus stinkendem Mist wonnigliche Frucht zu machen" (Strässle, 2013, S.52).

Klarheit von Entscheidungen

Wankelmütigen Entscheidern oder "Aussitzern" folgt man nicht, denn sie geben ein schwaches Bild ab. Wer klare und richtige Entscheidungen trifft, gewinnt Respekt. Wenn im Team immer wieder über das gleiche Thema diskutiert wird, die Teammitglieder sich über die Methode nicht einigen können und der Projektleiter es unbedingt allen Recht machen möchte, so muss er damit rechnen, dass seine Akzeptanz sinkt.

Maßstäbe vermitteln

Wer Autorität hat, kann Maßstäbe setzen. Wer Autorität gewinnen will, muss Maßstäbe vermitteln. Was bedeutet das konkret? Um ein Projektteam zu führen, müssen die Ziele und die Rahmenbedingungen, die Aufgaben und Verantwortungen sowie die Regeln für die Zusammenarbeit glaubhaft vermittelt und gelebt werden. Es kann sich um "Kleinigkeiten" wie Pünktlichkeit oder Abgabefristen für Protokolle handeln oder um die Vermittlung von Qualitätsansprüchen. Jeder Projektleiter sollte sich von Zeit zu Zeit fragen, ob er die richtigen Maßstäbe klar genug vermittelt. Durch die Beliebigkeit von Maßstäben und Werten erhält man keine Autorität und durch intransparente Maßstäbe und unklare Werte auch nicht.

Aufgeschlossenheit

Ein autoritärer Mensch muss andere Meinungen abwürgen, um sich durchzusetzen, die Autoritätsperson hat das nicht nötig. Autorität gewinnt die Projektleitung auch dadurch, dass sie anderen Meinungen gegenüber aufge-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

schlossen ist und gute Argumente auf- und annimmt. Es ist respektlos, andere Meinungen nicht zu hören, denn der andere wird nicht ernst genommen. Zeigt sich dieses Verhalten im Team, so muss die Projektleitung eingreifen, um den Kommunikationsprozess zu verbessern. In solchen Fällen darf es keine Neutralität geben.

Fördern

Akzeptanz erreicht die Projektleitung auch, indem sie Projektmitarbeiter fördert, damit diese erfolgreich im Team arbeiten können. Die Projektleitung muss das nicht selbst machen, aber sie kann dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter im Rahmen des Projekts qualifizieren können. Selbstverständlich liegt die Hauptverantwortung für die Qualifikation bei jedem Projektmitarbeiter selbst, doch manchmal kann die Unterstützung durch die Projektleitung sehr hilfreich sein, um Zeit oder Budget für eine Fortbildungsmaßnahme zu bekommen. Die Botschaft für die Mitarbeiter ist klar: Ich muss meine Leistung bringen und der Projektleiter sorgt dafür, dass ich die notwendige Unterstützung bekomme.

Disziplin einfordern

Verbindlichkeit spielt in der Zusammenarbeit eine große Rolle, man muss sich aufeinander in Wort und Tat verlassen können. Die Projektleitung muss Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit als Grundlagen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit unterstreichen und vorleben. Falls erforderlich, müssen Regeln vereinbart werden. Es geht auch hier wieder darum, Maßstäbe zu setzen, um mit persönlicher Autorität den einzelnen Projektmitarbeiter und das Team zu führen (siehe Gero Lomnitz: "Verbindlichkeit in der Projektarbeit fördern", Projekt Magazin 20/2004).

Notwendige Sanktionen realisieren

Wer Sanktionen ankündigt und sie im Ernstfall nicht realisieren kann, der sägt über kurz oder lang an seinem eigenen Stuhl. Von einer Autoritätsperson wird erwartet, dass sie sich durchsetzen kann, was situationsbedingt auch auf autoritäre Weise geschehen kann. Die persönliche Autorität ist verloren, wenn die Projektmitarbeiter sagen: "Der Projektleiter ist ein lieber, netter Mensch, aber er kann sich nicht richtig durchsetzen". Natürlich sollten nur solche Sanktionen angekündigt werden, die sich im Ernstfall auch realisieren lassen. Wenn die Projektleitung keine Sanktionsmöglichkeiten hat, dann bleibt noch die Eskalation.

Ungebetene Unterstützung ablehnen

Die Autorität des Projektleiters kann erheblich untergraben werden, wenn Dritte meinen, sie müssten den Projektleiter durch gutes Zureden unterstützen. Wenn beispielsweise der Vorgesetzte des Projektleiters ohne dessen Zustimmung Projektmitarbeiter auffordert, sich mehr für das Projekt zu engagieren, so untergräbt er auf diese Weise die Autorität des Projektleiters, denn die Botschaft lautet: "Der Projektleiter schafft es nicht alleine, er braucht meine Hilfe." Ungebetene Hilfe kann schnell zu Entmündigung führen. Hier sollte die Projektleitung die Grenzen klar aufzeigen und dem Linienvorgesetzten seine Rollenübertretung verdeutlichen.

Sich für andere einsetzen

Der Projektleiter muss sich auch daran bewerten lassen, inwieweit er sich für die Projektmitarbeiter einsetzt. Ich denke in diesem Zusammenhang vor allem an den permanenten Zeit- und Leistungsdruck, dem Projektmitarbei-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ter und Projektleiter ausgesetzt sind. Der Projektleiter kann sich für die Mitarbeiter einsetzen, indem er beim Sponsor, im Lenkungsausschuss und bei den verantwortlichen Linienmanagern die Grenzen der Belastbarkeit aufzeigt, um eine Veränderung der Situation zu erreichen.

Selbstverständlich hat auch jeder Mitarbeiter eine Eigenverantwortung, die Grenzen seiner Belastbarkeit mitzuteilen. Trotzdem sollte die Projektleitung bei permanenter Überlastung von Projektmitarbeitern das Problem mit den zuständigen Personen gemeinsam mit den Projektmitarbeitern besprechen. Mit diesem Schritt werden zum einen mögliche Fehlentwicklungen im Projekt vermieden und zum anderen nimmt die Projektleitung ihre Verantwortung im Rahmen der Führung außerhalb der Linie wahr. Die Botschaft für die Projektmitarbeiter ist klar: Der Projektleiter nimmt meine Überlastung ernst und setzt sich für mich ein.

Eskalieren zum richtigen Zeitpunkt

Bekanntermaßen muss die Projektleitung Probleme mit klaren Entscheidungsvorlagen an die richtigen Stellen eskalieren, und zwar dann, wenn die eigenen Handlungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind. Wer zu spät oder gar nicht eskaliert, der verschleiert Probleme und erzeugt weitere. Doch wer zu früh und zu häufig eskaliert, nimmt seine Rollenverantwortung nicht genügend wahr – sicher kein Zeichen der Stärke, sondern Ausdruck mangelnder Managementkompetenz. Der Projektleiter verliert zu Recht Autorität, wenn er Probleme zu früh an den Lenkungsausschuss verlagert, statt selbst mit dem Team eine Lösung zu finden. Autorität kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass die Grenzen des eigenen Handlungsspielraums genutzt werden. Die Regel lautet: "Eskaliere erst dann, wenn du alles unternommen hast, was in deinen Möglichkeiten steht. Vermeide vorzeitige und zu häufige Eskalation, wenn du als Projektleiter anerkannt werden willst" (siehe "Eskalation statt Resignation. Probleme richtig eskalieren", Projekt Magazin 22/2007).

Klare Position beziehen

Mit Autorität sind Begriffe wie klares Urteil, persönliche Stärke und Durchsetzungsvermögen verbunden. Wer immer nett und beliebt sein will, wird keine Autorität erreichen, denn "beliebt sein" ist nicht identisch mit "geachtet werden". Wahre Autorität zeigt sich darin, dass man in der Lage ist, klare Urteile zu fällen und seine Werte und seine Meinung zu vertreten – sowohl gegenüber dem Projektteam als auch gegenüber Entscheidungsträgern: Im Team muss der Projektleiter Regeln der Zusammenarbeit durchsetzen können, auch wenn es nicht jedem gefällt. Gegenüber Entscheidungsträgern muss er die Grenzen des Machbaren klar aufzeigen und Entscheidungen einfordern. Ich schreibe bewusst "einfordern" und nicht "darum bitten", denn um Autorität zu gewinnen, muss man sich profilieren. Nur Profillose haben keine Ecken und Kanten, und um Respekt und Anerkennung zu gewinnen, muss man Ecken und Kanten zeigen, wenn es die Sache erfordert. Zugegeben, das ist ein hoher Anspruch, der in manchen Situationen schwer zu realisieren ist. Doch sollte man diesen Anspruch nicht aus den Augen verlieren, wenn man Wert darauf legt, be- und geachtet zu werden.

Rollenverantwortung haben und Grenzen setzen

Um Autorität zu gewinnen, muss die Projektleitung ihre Rollenverantwortung kennen und Grenzen setzen können. Diese beiden Punkte haben gerade im Kontext der Führung außerhalb der Linie ein besonderes Gewicht. Was ist

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

mit "Rollenverantwortung kennen" und "Grenzen setzen können" konkret gemeint? Das möchte ich an einem Beispiel der Zusammenarbeit zwischen interner Projektleitung und externen Beratern erläutern.

In manchen Unternehmen stehen Projektleiter vor einer speziellen Herausforderung. Der Projektleiter ist offiziell verantwortlich für das Erreichen der Projektziele. Er leitet das Team und er vertritt Projektergebnisse in den Gremien. Der Informationsfluss innerhalb und außerhalb des Teams muss von ihm koordiniert werden. So weit, so gut, doch die Praxis sieht manchmal anders aus: Vom Top-Management wurde ein Beratungsunternehmen ohne vorherige Abstimmung mit der Projektleitung beauftragt, das Projekt zu "unterstützen", um bestmögliche Ergebnisse zu erreichen. Der konkrete Anlass und die Hintergründe für diese Entscheidung sind dem Projektleiter nicht mitgeteilt worden, allgemein hieß es lediglich, dass die Externen das Projekt unterstützen sollen.

Doch was bedeutet "Unterstützung"? Ein schwammiger, gefährlicher Begriff, der Tor und Tür für Missverständnisse öffnet. Arbeiten die Berater unter Führung des Projektleiters im Team mit und wenn ja, in welcher Rolle? Oder sollen sie dem Projektleiter und dem Team auf die Finger schauen? Wird das Vorgehen im Projekt vom Projektleiter bzw. dem Team entschieden oder geben die Externen die Methode vor? Werden Sie dann aktiv, wenn der Projektleiter ihr Know-how benötigt oder arbeiten sie parallel dazu, gar ohne Abstimmung mit dem Team? Stimmen sie die Ergebnisse ihrer Arbeit mit dem Projektleiter ab oder informieren sie das Management an der Projektleitung vorbei? Solche Fragen lassen sich fortsetzen. Auf jeden Fall muss der Projektleiter sich klar positionieren, denn unklare Rollen führen schnell zu Verwirrung und zur Verärgerung von Projektmitarbeitern, Linienmanagern und natürlich auch des Projektleiters.

Der Projektleiter gerät schnell auf den Prüfstand, denn die Projektmitarbeiter werden darauf achten, inwieweit sich der Projektleiter dieses Vorgehen bieten lässt. Ist er in der Lage, sich gegenüber den externen Beratern und noch in stärkerem Maße gegenüber den Entscheidungsträgern des eigenen Unternehmens abzugrenzen? Denn nicht die Externen sind das Problem, sondern das eigene Management, das externe Berater ohne klaren Auftrag und am Projektleiter vorbei ins Projekt geholt hat. Um Autoritätsverluste zu vermeiden, muss die Projektleitung zum einen die Rollen der externen Berater im Projekt mit dem eigenen Management klären und zum anderen darauf bestehen, dass die Führungsrolle des Projektleiters nicht in Frage gestellt wird. Er ist gut beraten, den Entscheidungsträgern die Widersprüchlichkeit der Situation "der Projektleiter soll das Projekt führen und gleichzeitig wird seine Führungsverantwortung untergraben" deutlich zu machen. Letztendlich geht es um die Vertrauensfrage: Glauben die Entscheidungsträger, dass der Projektleiter in der Lage ist, das Projekt zu führen oder halten sie ihn für überfordert.

Zugegeben, solche Klärungsgespräche sind nicht einfach, denn der Projektleiter stellt damit die Rollenautorität der Entscheidungsträger in Frage, um seine Autorität zu wahren. Damit ist sowohl eine Chance als auch ein Risiko verbunden. Die Praxis zeigt erfreulicherweise genügend Beispiele, dass durch klare Worte, sachlich und respektvoll vorgetragen, Probleme erkannt und gelöst werden. Es könnte jedoch auch bedeuten, dass der Projektleiter erfährt, dass Zweifel an seiner Kompetenz bestehen. Das tut weh, doch dann weiß er wenigstens, wie er dran ist. Im Übrigen stellt sich die Frage, warum man ihm nicht direkt "reinen Wein" eingeschenkt hat. Wenn die Entscheidungsträger keine Notwendigkeit sehen, das Problem im Sinne des Projektleiters zu lösen, dann muss sich der Projektleiter letztendlich entscheiden, ob er unter diesen Bedingungen bereit ist, dass Projekt weiter zu leiten. Gerade in solchen Extremsituationen zeigt sich wahre Autorität. Selbstverständlich muss er sich über die Konsequenzen seiner Entscheidung im Klaren sein.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Autoritäten in Frage stellen – ein notwendiger Schritt zur persönlichen Weiterentwicklung

Autoritätspersonen können Maßstäbe und Werte setzen, uns fordern und fördern und auf diese Weise unsere persönliche und berufliche Entwicklung positiv beeinflussen. Das ist die glänzende Seite der Medaille, doch Autoritätsbeziehungen haben auch eine Schattenseite. Je stärker ich mich auf eine Autoritätsperson einlasse, emotional und mental, desto stärker wird ihr Einfluss auf meine Einstellung und mein Verhalten. Das gilt für Familien, in der Politik, für Religionsgemeinschaften und auch für Organisationen. Um Missverständnisse zu vermeiden: Es geht mir nicht darum, Autoritätsbeziehungen generell in Frage zu stellen. Aber wir sollten in der Lage sein, uns bewusst machen, in welche Abhängigkeiten wir uns begeben, in welche psychologischen Bindungen wir uns einlassen.

Zur persönlichen Entwicklung gehört notwendigerweise die kritische Auseinandersetzung mit der Frage, welchen Einfluss ich einer anderen Person auf meine Werte, meine Einstellung und mein Verhalten gebe. Diese generelle Aussage gilt für Eltern-Kind-Beziehungen, für Schüler-Lehrer-Verhältnisse, doch hat sie auch Bedeutung für Projektleiter? Ich meine: Ja.

Nehmen wir ein alltägliches Beispiel: Der Projektleiter bewundert seinen CEO, den er als geistreich, eloquent und sehr selbstsicher empfindet. Er bewundert seine schnelle Auffassungsgabe ebenso wie seine große Erfahrung und sein elegantes Auftreten. Seine Sprache ist geschliffen und macht andere immer wieder sprachlos. Der CEO fordert viel, sowohl von sich selbst als auch von anderen. Seine Messlatte ist hoch, er liebt es, seinem engeren Mitarbeiterkreis "Chancen zu geben", damit sie beweisen können, was sie zu leisten vermögen. Herausragende Leistungen werden von ihm anerkannt, bei durchschnittlicher Leistung zeigt er sich subtil enttäuscht, schwache Leistungen kritisiert er gerne mit dem Hinweis, dass er Zweifel hat, ob die Person mit den Herausforderungen nicht einfach überfordert sei.

Der Projektleiter arbeitet gerne für ihn, denn es ist eine Auszeichnung, dass er vom CEO persönlich solche besonders wichtigen Projekte bekommt. Auf das Urteil des CEO legt er großen Wert. Bei Präsentationen achtet er mit großer Sensibilität auf seine Reaktionen. Gespräche bereitet er sehr gründlich vor. Wenn er zufrieden ist, dann ist der Projektleiter auch zufrieden und wenn der Projektleiter seine Erwartungen nicht ganz erfüllen konnte, dann fühlt er sich schlecht, denn er möchte ihn nicht enttäuschen. Offensichtlich können wir von einer Autoritätsbeziehung zwischen CEO und Projektleiter sprechen. Richard Sennett weist zu Recht darauf hin, dass innerhalb der modernen Hierarchien derjenige Autorität hat, "der dank seiner Selbständigkeit und seiner Kompetenz bei anderen ein Gefühl der Beschämung hervorrufen kann." (Sennett, 1985, S. 14f).

Doch in letzter Zeit kommen dem Projektleiter häufiger Zweifel, der Druck ist einfach zu stark, er fühlt sich häufig ausgelaugt. Es ärgert ihn, dass er sonntags noch einmal die Folien durchgeht, damit nur kein Fehler enthalten ist. Nicht alle Kollegen haben einen so hohen Anspruch wie er, sie sind gelassener und lassen sich nicht so stark fordern. Seine Partnerin fragt ihn immer häufiger, ob er mit ihr oder mit ihm verheiratet sei. Der Projektleiter spürt in letzter Zeit, dass die Sonnenseite auch eine Schattenseite hat. Es ist Zeit, die eigenen Werte und Einstellungen auf den Prüfstand zu stellen und sich mit der Autoritätsbeziehung auseinanderzusetzen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wer sich auf Autoritäten einlässt, muss sie auch wieder loswerden können

Was Stütze ist, kann zu Fessel werden. Wer sich auf Autoritäten einlässt, muss sie auch wieder loswerden können, um auf eigenen Beinen zu stehen. Vielleicht findet der Projektleiter eine neue Autoritätsperson, die ihm andere Horizonte aufzeigt. Die kritische (selbstkritische) Auseinandersetzung mit Autoritäten ist eine fundamentale Voraussetzung, um verstärkt auf eigenen mentalen und emotionalen Füßen zu stehen, um Selbstvertrauen, Ich-Stärke zu entwickeln.

'Ent-täuschung' lautet die Formel, um sich vom Einfluss der Autoritätsperson zu befreien. Die rosa-rote Brille muss abgelegt werden, um eine differenzierte Betrachtung der Vor- und Nachteile der Autoritätsbeziehung zu erreichen. Das setzt voraus, dass ich die eigene Brille erkenne, dass ich mir meine Abhängigkeiten bewusst vor Augen führe und sie mit der notwendigen kritischen Distanz betrachte. Die nachfolgenden Fragen können Sie dabei unterstützen.

Autoritäten auf den Prüfstand stellen

- Durch wen lasse ich mich besonders stark mental und emotional beeinflussen?
  Was fasziniert mich an dieser Person? Was hat diese Person, was ich nicht habe?
- Inwieweit mache ich mich von den Stimmungen dieser Person abhängig?
- Auf wessen Anerkennung und/oder Urteil lege ich besonders großen Wert?
  Warum sind mir die Urteile dieser Personen besonders wichtig?
- Wie geht es mir, wenn ich die Erwartungen der Autoritätsperson nicht erfüllen konnte?
- Habe ich die Werte und Erwartungen der Autoritätsperson schon einmal kritisch hinterfragt?
- Fixiere ich mich zu stark auf die nonverbalen Reaktionen der Autoritätspersonen?
- Mache ich mir ein differenziertes Bild über die Leistung und das Verhalten der Autoritätsperson oder fixiere ich mich einseitig auf die Stärken?
- Hinterfrage ich die Aussagen der Autoritätspersonen oder neige ich dazu, sie als gegeben, als Wahrheit zu akzeptieren?
- Habe ich bestimmte Worte oder Redewendungen der Autoritätsperson in mein Repertoire übernommen?
- Achte ich bei der Auswahl meiner Kleidung darauf, was der Autoritätsperson gefällt?
- Fasziniert mich bei den Beiträgen der Autoritätsperson mehr der Inhalt oder mehr die Rhetorik?
- Welche Verhaltensweisen der Autoritätsperson machen mich unsicher?
- Neige ich dazu, die Autoritätsperson gegen Kritik anderer zu verteidigen, ohne zu prüfen, inwieweit die Kritik berechtigt ist?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wenn Sie sich diese Fragen selbstkritisch beantwortet haben, können Sie den nächsten Schritt machen, der in der Auseinandersetzung mit Autoritäten auch ein "sich selbst trauen" bedeutet:

- Will ich die Erwartungen der Autoritätsperson so wie bisher erfüllen? Und welchen Preis muss ich dafür bezahlen?
- Was würde es für mich bedeuten, wenn ich die Erwartungen der Autoritätsperson nicht mehr in dem Maße erfülle? Die Konsequenzen können unterschiedlicher Natur sein: Die Distanz zur Autoritätsperson wird größer, ich werde weniger eingeweiht und für besondere Aufgaben bin ich möglicherweise nicht mehr die erste Wahl.
- Was kann ich tun, um noch sicherer auf eigenen Beinen zu stehen und die Autoritätsbeziehung mehr in eine Beziehung auf Augenhöhe zu verändern? Es geht dabei nicht um einen radikalen Bruch, oft sind kleine, wohldosierte Änderungen ein wirksamer Weg.
  Beispiele dafür sind: Erklären Sie der Autoritätsperson, welche Erwartungen im Rahmen eines Zeitraums erfüllbar sind und welche nicht. Prüfen Sie Ihren Perfektionsanspruch bei der Ausarbeitung von Präsentationsfolien ohne in eine unangemessene Gegenreaktion zu verfallen (mit anderen Worten: die Qualität muss stimmen). Finden Sie Ihren eigenen Kleidungsstil, statt sich bei der Kleidung nach dem Geschmack der Autorität zu richten. Verfallen Sie dabei jedoch auch nicht in die Gegenabhängigkeit "ich muss unbedingt anders sein als er", denn das ist auch eine Form der Abhängigkeit.

Zusammenfassung

- Mit dem Begriff Autorität sind unterschiedliche Bedeutungen verbunden: Üblicherweise wird unterschieden in Fachautorität, Rollenautorität und persönlicher Autorität. Projektleiter verfügen im Gegensatz zu Experten nur in Ausnahmenfällen über Fachautorität. Auch ihre Rollenautorität (Amtsautorität) ist in der Matrix-Organisation mehr oder minder stark begrenzt, wobei ein gewisses Maß an Rollenautorität notwenig ist, um Projekte erfolgreich zu führen. Doch Entscheidungskompetenzen und Regeln helfen wenig, wenn der Projektleiter diese strukturellen Voraussetzungen nicht mit Leben füllen kann, wenn er über zu wenig persönliche Autorität verfügt.
- Autoritär darf nicht verwechselt werden mit Autorität. Wer Autorität besitzt, der hat einen autoritären Führungsstil nicht nötig. Autoritäres Verhalten kann als Ausdruck von persönlicher Unsicherheit verstanden werden. Autoritäre Projektleiter bekommen schnell Probleme, qualifizierte Mitarbeiter lassen sich autoritäres Verhalten nicht bieten.
- Der Projektleiter braucht *ein gewisses Maß* an Autorität, um respektiert und anerkannt zu werden. Um Autorität zu gewinnen kommt es entscheidend darauf an, wie klar und glaubwürdig die Projektleitung wahrgenommen wird. Sicheres Auftreten (personal standing), schnelle Auffassungsgabe, positive Ausstrahlung und Entscheidungsfreude sind genauso wichtig wie erkennbare Werte, Rollenbewusstsein und klares Grenzmanagement, um Autorität zu gewinnen. Wer über dieses Repertoire verfügt, der erscheint selbstbewusst, dem kann man vertrauen und der wird respektiert.
- Man hat keine Autorität, sondern man erhält sie, persönliche Autorität muss als Beziehungsphänomen verstanden werden. Die Autoritätsperson erwartet besondere Leistungen und der andere will die Erwartungen unbedingt erfüllen, um von der Autoritätsperson geschätzt zu werden. Der Autoritätsabhängige ist auf die

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Anerkennung der Autoritätsperson angewiesen. Die Bindung an eine Autoritätsperson ist immer verbunden mit einer psychischen Abhängigkeit, die der Autoritätsabhängige eingeht.

- Autoritätsbeziehungen sind per se weder gut noch schlecht, sie können uns nutzen und sie können uns schaden. Die kritische Auseinandersetzung mit Autoritätsbeziehungen ist eine fundamentale Voraussetzung, um verstärkt auf eignen mentalen und emotionalen Füßen zu stehen, um noch mehr Selbstvertrauen zu entwickeln. Das setzt voraus, dass wir uns unsere emotionalen und mentalen Abhängigkeiten bewusst machen und sie mit kritischer Distanz betrachten. Dann kann man entscheiden, ob man sich aus der Autoritätsbeziehung lösen will.

Literatur

- Lomnitz, Gero: Eskalation statt Resignation. Probleme richtig eskalieren, Projekt Magazin 22/2007
- Lomnitz, Gero: Verbindlichkeit in der Projektarbeit fördern, Projekt Magazin 20/2004
- Popitz, Heinrich: Phänomene der Macht. Autorität – Herrschaft – Gewalt – Technik, 2. Auflage, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen 1992
- Sennett, Richard: Autorität, S. Fischer Verlag, Frankfurt am Main 1985
- Strässle, Thomas: Gelassenheit: Über eine andere Haltung zur Welt, Edition Akzente, Carl Hanser Verlag, 2013

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Die eigene Position finden

Spannungsfelder der Projektführung gekonnt ausbalancieren

Führungskräfte bewegen sich zwangsläufig in unterschiedlichen Spannungsfeldern – egal ob innerhalb oder außerhalb der Linie. Auch Projektleiterinnen und Projektleiter müssen sich folglich mit diesen Spannungsfeldern und deren widersprüchlichen Polen auseinandersetzen. Das gilt im Umgang mit Projektmitarbeitern, Entscheidungsträgern, Kunden, Lieferanten oder anderen Kooperationspartnern. Zwei kurze Beispiele sollen das verdeutlichen:

Autor

Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

- ***Einerseits*** muss der Projektleiter auf Wünsche oder Ideen von Projektmitarbeitern eingehen oder Interessen von Entscheidungsträgern berücksichtigen,
  andererseits diese klar ab- und ausgrenzen, wenn es die Projektziele (Funktionalität, Zeit, Geld und Rahmenbedingen) erfordern.
- ***Einerseits*** muss die Projektleiterin in bestimmten Situationen Projektmitarbeitern helfen, Aufgaben und Rahmenbedingungen erklären, gegebenenfalls sogar eine Zeitlang unterstützend mitarbeiten,
  andererseits jedoch darauf achten, dass Projektmitarbeiter ihre Aufgaben eigenständig durchführen und ihre Verantwortung nicht auf andere verlagern.

Im ersten Fall handelt es sich um das Spannungsfeld "Nähe versus Distanz", im zweiten um "Hilfe versus Selbstverantwortung". Wer führt, muss sich notwendigerweise mit den Gegensätzen, also den Dilemmata von Führung beschäftigen und ist immer wieder gefordert, sich zu positionieren. Im ersten Beispiel steckt der Projektleiter im Dilemma: Wenn ich mich gegenüber einer Person abgrenze oder sie ausgrenze, gefährde oder zerstöre ich die Nähe zu ihr – ob mir das nun gefällt oder nicht. Im zweiten Fall lautet das Spannungsfeld: Durch zu viel Hilfe, Unterstützung kann Selbstverantwortung verhindert werden.

Projektleiterinnen und Projektleiter müssen die verschiedenen Spannungsfelder als Rahmenbedingung ihrer Führungsaufgabe verstehen und als Realitätsprinzip akzeptieren. Sie müssen Entscheidungen zwischen Alternativen (Nähe versus Distanz bzw. Unterstützung versus Selbstverantwortung) treffen – manchmal blitzschnell, in anderen Situationen mit ausreichend Zeit, um das Pro und Kontra gründlich abzuwägen. So betrachtet kann Führung als Ausbalancieren zwischen verschiedenen Polen verstanden werden. Entscheidend ist das rechte Maß, abhängig von Situationen und Personen. Eine zu starke Vernachlässigung eines Pols kann zum Scheitern als Führungskraft führen. Das ist nur eine Frage der Zeit.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Spannungsfelder		
Nähe	⟷	Distanz
Ziele des Projekts	⟷	Interessen des Individuums
Hilfe	⟷	Selbstverantwortung
Regeln	⟷	Spielräume
Veränderung	⟷	Bewahren

Bild 1: Spannungsfelder, die Projektleiter immer wieder herausfordern.

In diesem Beitrag beschreibe ich fünf Spannungsfelder, die Projektleiter immer wieder herausfordern (Bild 1). Je besser die Projektleitung ihre Stärken und Schwächen bezüglich der einzelnen Spannungsfelder kennt, desto bewusster kann sie sich positionieren. Mit anderen Worten: Gute Führung macht es erforderlich, persönliche Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen zu reflektieren, um situativ angemessen zu entscheiden. Dieser Beitrag soll Sie dabei unterstützen.

Dabei geht es um folgende Fragen:

- Worin besteht das Spannungsfeld und was kann passieren, wenn die Projektleitung einen Pol des Spannungsfeldes vernachlässigt?
- Warum ist es für manche Projektleiter schwierig, sich klar zu positionieren?
- Worauf sollte die Projektleitung achten, um die rechte Balance innerhalb eines Spannungsfeldes zu erreichen?

Nähe versus Distanz

Gute Zusammenarbeit erfordert ein gewisses Maß an Nähe und Zuwendung. Die Betonung liegt auf "gewisses Maß", denn eine zu enge, freundschaftliche Beziehung kann die Führung von Projektmitarbeitern emotional erschweren, weil die Abgrenzung schwieriger wird. Was bedeutet Nähe und Zuwendung konkret?

Der Projektleiter nimmt sich Zeit für Gespräche mit Projektmitarbeitern. Er hört auch dann noch geduldig zu, wenn der Projektmitarbeiter sein Problem zum wiederholten Mal ausführlich schildert. Er ist überzeugt, dass ein guter Projektleiter stets ein offenes Ohr für die Sorgen und Nöte seines Teams hat. Er freut sich über die Einsatzbereitschaft der Teammitglieder und drückt seine Freude darüber auch aus. Er vergisst die Geburtstage der Teammitglieder nicht und

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

schätzt informelle Gespräche am Kaffeeautomaten. Ab und zu steht ein gemeinsames Essen auf dem Programm. Selbstverständlich werden Zwischenergebnisse, die man mit Verstand und Elan erreicht hat, gebührend gefeiert.

Der Projektleiter weiß, dass er im Team über Probleme im Lenkungsausschuss offen sprechen kann, soweit es sich nicht um streng vertrauliche Informationen handelt. Projektmitarbeiter und Projektleiter schätzen die Zusammenarbeit. So macht Projektarbeit einfach Spaß!

Doch so schön ist es bekanntlich nicht immer. Ein Projektmitarbeiter liefert trotz klarer Vereinbarung zum wiederholten Male unvollständige Ergebnisse und die Kollegen kommen mit ihren Arbeitspaketen nicht weiter. Höchste Zeit, etwas dagegen zu unternehmen. Die Effizienz der Teamsitzungen wird durch langatmige Beiträge eines Kollegen und Detaildiskussionen, die besser außerhalb des Teams stattfinden sollten, beeinträchtigt. Ein Kollege, zuständig für Tests, stellt laufend die wissenschaftliche Vorgehensweise in Frage, weil er eine andere Methode präferiert. Bereits zu Beginn des Projekts wurde dieses Thema ausführlich besprochen und im Team ein anderer wissenschaftlicher Ansatz entschieden. In solchen Situationen ist Führung gefragt. Bei mangelnder Verbindlichkeit ist Kritik angesagt. Die langatmigen Beiträge und Detaildiskussionen müssen aufhören, ebenso die Diskussion über die Vorgehensweise. Der Projektleiter muss Grenzen setzen, notwendige Härte zeigen, andernfalls leidet die Teamarbeit und die Akzeptanz des Projektleiters wird abnehmen.

Grenzen setzen funktioniert allerdings nur dann, wenn der Projektleiter in der Lage ist, die Probleme klar anzusprechen und andere Verhaltensweisen zu fordern. Das kann dazu führen, dass er sich unbeliebt macht. Möglicherweise wird die Einsatzbereitschaft des Kollegen, der mit der wissenschaftlichen Vorgehensweise nicht einverstanden ist, sinken, weil er sich als Wissenschaftler nicht geachtet fühlt und den Projektleiter parteiisch wahrnimmt.

Unklare Positionen untergraben die Autorität

Kein Wunder, dass mancher Projektleiter sich mit der illusorischen Frage beschäftigt: "Wie kann ich Kritik äußern oder meine Enttäuschung zum Ausdruck bringen, ohne dass der andere verärgert oder gekränkt ist und seine Einsatzbereitschaft sinkt?" Hier schlägt das innere Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz zu: Wenn ich mich klar positioniere, notwendige Härte zeige, gehe ich zwangsläufig das Risiko ein, den anderen zu kränken. Diese Befürchtungen sind berechtigt, doch was ist die Lösung? Sicher nicht das zeit- und kraftraubende Hin- und Herpendeln zwischen "soll ich meine Unzufriedenheit äußern oder soll ich es nicht?"

Schwache Führung beruht auch auf unklaren Positionen. Klare Aussagen sind notwendig – auch um den Preis, dass der Projektmitarbeiter sich beleidigt oder verärgert zurückzieht. Wer versucht, gleichzeitig auf beiden Hochzeiten zu tanzen – Nähe halten und gleichzeitig notwendige Härte zeigen – unterliegt einem Lebensirrtum. Wer führt, der muss auch in der Lage sein, sich unbeliebt zu machen, notfalls anderen weh zu tun, wenn es die Sache verlangt. Wenn ein Projektleiter sich nicht souverän im Dilemma zwischen Zuwendung und Abgrenzung bewegt, untergräbt er seine Autorität. Von Projektmitarbeitern hört man dann: Er ist ein lieber, netter Kerl, aber er kann sich nicht richtig durchsetzen.

So viel Nähe wie möglich, so viel Härte wie nötig.

Die Maxime für dieses Spannungsfeld lautet: So viel Nähe wie möglich und so viel Härte wie nötig. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Projektleitung? Projektleiter, die zu distanziert, zu barsch oder überheblich

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sind, machen sich das Leben selbst schwer. Denn Nähe zu anderen Menschen erleichtert nicht nur die Zusammenarbeit, sondern erzeugt auch das Gefühl, in eine Gemeinschaft eingebunden zu sein. Hat der Projektleiter zudem eine ungezwungene Art und zeigt er Humor, Empathie und Verständnis für Probleme von Projektmitarbeitern, trägt das zu seiner Beliebtheit bei, was Projektleitern meist sehr gut gefällt. Doch Vorsicht!

Trotz alledem muss sich der Projektleiter deutlich abgrenzen können, wenn ein Projektmitarbeiter die gute Beziehung zu ihm auszunutzen will: "Er wird sicher nichts sagen, wenn ich das Arbeitspaket später abliefere, wir sind schließlich gute Kumpels". Hier gilt es klare Kante zu zeigen. Merke: Beliebt sein ist nicht gleich geachtet sein.

Ziele des Projekts versus Interessen des Individuums

Projektarbeit ist in vielen Unternehmen geprägt durch den systemimmanenten Zielkonflikt zwischen den Anforderungen des Unternehmens an alle Projektbeteiligten (Projektleiter, Projektmitarbeiter, Entscheidungsträger und Linienvorgesetzte der Projektmitarbeiter) einerseits und den persönlichen Bedürfnissen und Interessen des einzelnen Mitarbeiters andererseits. Dieses Spannungsfeld unterscheidet sich wesentlich vom Spannungsfeld zwischen Nähe und Distanz. Letzteres ist psychologischer Natur. Der Projektleiter kann Problemsituationen durch professionelle Führung und das richtige Ausbalancieren zwischen Nähe und Distanz verhindern bzw. lösen, wenn auch nicht immer zur Zufriedenheit aller Beteiligten.

Das Spannungsfeld "Ziele des Projekts versus Interessen des Individuums" beruht dagegen auf einem fundamentalen Zielkonflikt, den man als Antagonismus (Widerstreit, Gegensatz) bezeichnen kann. Selbstverständlich müssen die Unternehmensziele und folglich auch die Projektziele erreicht werden, doch entsprechen die Anforderungen des Unternehmens bekanntermaßen nicht immer den Bedürfnissen des Individuums, was zu mentalen und emotionalen Zerreißproben führen kann. Projektleiter müssen sich mit diesem Dilemma, diesem Widerspruch auseinandersetzen und sich klar positionieren. Das gilt sowohl für Projektmitarbeiter als auch für den Projektleiter selbst.

Beispiel: Aus hoher Einsatzbereitschaft wird permanente Überlastung

Projektziele müssen in der Regel in einem vereinbarten Zeit- und Budgetrahmen erreicht werden. Das erfordert hohe Einsatzbereitschaft der Projektmitarbeiter und der Projektleiterin. Abhängig von der Branche, vom Unternehmen, vom Kunden und von den spezifischen fachlichen Herausforderungen des Projektes wird aus hoher Einsatzbereitschaft permanente Überlastung. Die Folgen sind bekannt: Überstunden häufen sich, andere Arbeiten bleiben liegen, zu wenig Zeit für die Beziehung und Freizeitaktivitäten, ganz zu schweigen von gesundheitlichen Problemen, Stichwort Burnout. Mancher Leser dürfte diese Phänomene aus eigener Erfahrung kennen.

Die Projektleiterin steckt hier in einem Dilemma. Einerseits ist sie darauf angewiesen, dass Projektmitarbeiter ihre Arbeitspakete termingerecht und mit der erwarteten Qualität liefern. Dabei kann und wird sie nicht immer darauf achten, wann und wie diese Ergebnisse zustande gekommen sind, Hauptsache, die Ergebnisse stimmen. Andererseits wird die Projektleiterin auf die Belastung der Projektmitarbeiter achten – und zwar nicht nur aus "berechnender Fürsorge" (die Ressourcen dürfen nicht zerstört werden), sondern weil sie die Folgen für die Kolleginnen und Kollegen versteht, mit denen sie vertrauensvoll zusammenarbeitet und gemeinsam die Mittagspause verbringt. Denn oft erlebt sie dieses Spannungsfeld am eigenen Leib und kann sich deshalb bestens in die Situation der Kollegen hineinfühlen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wege, um den Zielkonflikt zu lösen

Wie soll sich die Projektleiterin in diesem Spannungsfeld verhalten? Welche Möglichkeiten bestehen für sie in ihrer Funktion mit ihren Entscheidungskompetenzen, diesen Zielkonflikt zu lösen? Hat sie überhaupt eine Chance oder muss sie dieses Spannungsfeld als Mitarbeiterin des Unternehmens akzeptieren? Projektleiterinnen und Projektleiter beschreiten hier unterschiedliche Wege.

Motivationstechniken einsetzen

Da ist zunächst einmal die gängige Methode, die "Wunderwaffe Motivation gezielt und möglichst geschickt" einzusetzen. Die Projektleiterin verweist auf die besondere Bedeutung des Projekts: Durch Durchhalteappelle "das Projektende naht und wir werden es schaffen" soll Zuversicht entstehen. Durch Incentives soll die Einsatzbereitschaft erhalten bleiben. Durch ein Teamevent soll der Zusammenhalt gestärkt werden. Um Missverständnisse zu vermeiden: Ich behaupte nicht, dass solche Aktionen prinzipiell untauglich sind. Durchhalteappelle können Energie freisetzen, vorausgesetzt, dass sie glaubhaft sind und nicht inflationär benutzt werden. Teamevents können in schwierigen Zeiten den Zusammenhalt stärken und Incentives ein willkommener Anreiz sein. Doch sollte man sich über die Begrenztheit von solchen Führungsmethoden bewusst sein.

Spätestens dann, wenn die Projektmitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass große Sprüche oder immer wieder die gleichen, oft leeren Versprechungen gemacht werden, erweist sich dieser Weg als Sackgasse. Eines ist sicher, mit Psychotricks und Verlockungen lässt sich das Spannungsfeld nicht auflösen, ganz im Gegenteil, denn die Projektmitarbeiter fühlen sich dann nicht mehr ernstgenommen.

Die Auswirkungen gegenüber Entscheidungsträgern verdeutlichen

Der Projektleiter ist nicht autorisiert, von sich aus die Priorität des Projekts zugunsten der individuellen Bedürfnisse herabzustufen. Dafür ist der Auftraggeber, der Lenkungsausschuss oder die Geschäftsführung zuständig. Andererseits ist er schlecht beraten, wenn er die Be- und Überlastung der Projektmitarbeiter nicht beachtet, herunterspielt oder verleugnet. Offene Gespräche mit einzelnen Projektmitarbeitern und dem Team sind wichtig, um eine nüchterne, realistische Bestandsaufnahme über den Stand des Projektes und die Situation der Projektmitarbeiter und des gesamten Teams zu machen. Das ist die Grundlage für Gespräche mit den Linienmanagern und dem Auftraggeber, denn der Projektleiter muss den Zielkonflikt mit seinen Auswirkungen für das Projekt und für die Personen deutlich aufzeigen, Empfehlungen präsentieren und Entscheidungen einfordern. Der Auftraggeber und andere Entscheidungsträger müssen das Problem lösen.

Sich die eigenen Grenzen bewusst machen ("Love it, change it or leave it")

Unterstellen wir, dass vom Management eine Entscheidung getroffen wird, die den Bedürfnissen der Projektmitarbeiter widerspricht. Das Projekt muss so weitergeführt werden wie bisher, zusätzliche Ressourcen stehen nicht zur Verfügung und das Zeitziel muss eingehalten werden. Mit anderen Worten, auf die persönlichen Belange der Projektmitarbeiter wird keine Rücksicht genommen, um die Projektziele nicht zu gefährden. Es geht also nicht um böse Absicht, sondern hier zeigt sich das Spannungsfeld Ziele des Unternehmens versus persönliche Bedürfnisse in seiner ganzen Stärke. Hier kommen Projektleiterinnen und Projektleiter an die Grenzen ihrer Führungsmög-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

lichkeiten. Jeder einzelne Projektmitarbeiter (und auch der Projektleiter) muss selbst entscheiden, ob er unter diesen Voraussetzungen noch bereit und in der Lage ist, mitzuarbeiten. Wie heißt es doch so einfach: Love it, change it or leave it – allerdings eine höchst persönliche Entscheidung, die wohldurchdacht werden sollte.

Hilfe versus Selbstverantwortung

Neue Projektmitarbeiter mit wenig Erfahrung benötigen Unterstützung während ihrer Einarbeitung. Die Projektleiterin muss organisatorische Abläufe oder die Technik erklären, manchmal muss sie einen neuen Mitarbeiter auch eine Zeitlang an die Hand nehmen, damit dieser möglichst schnell und dauerhaft auf eigenen Beinen steht. Ein qualifizierter Arbeitspaktverantwortlicher ist momentan extrem belastet, weil er sich mit zu vielen Problemen auf einmal beschäftigt muss. Die Projektleiterin bietet ihre Hilfe an, sie ist notwendig, um einen Verzug im Projekt zu verhindern. Darüber hinaus wäre es unkollegial, den Kollegen im Regen stehen zu lassen.

Doch was ist, wenn ein längst eingearbeiteter Projektmitarbeiter seine Aufgaben schlecht oder unzuverlässig erfüllt und dadurch Zwischenergebnisse negativ beeinflusst werden? Was tun, wenn ein Projektmitarbeiter immer wieder um die Meinung der Projektleiterin bittet, um sich abzusichern oder um auf sich aufmerksam zu machen? Sollte die Projektleiterin sich darauf einlassen, um die Projektziele nicht zu gefährden? Sollte sie einen anderen Projektmitarbeiter bitten, den Kollegen zu unterstützen oder gar seine Aufgaben teilweise zu übernehmen? Zugegeben, die Versuchung dazu ist groß und je stärker der Druck, desto verführerischer erscheint diese Möglichkeit. In Ausnamefällen kann es durchaus notwendig sein, dem Kollegen Hilfe anzubieten oder zu verordnen. Solche "pragmatischen Problemlösungen" haben jedoch einen hohen Preis: Sie stabilisieren das Problem, weil der schwache Projektmitarbeiter aus seiner Verantwortung entlassen wird.

Zu viel Unterstützung führt zur Unselbständigkeit

Die Kehrseite von Hilfe ist, dass sie zur Unselbständigkeit führt, denn durch Ratschläge, Vormachen oder Einmischen wird der andere aus seiner Rollenverantwortung entlassen. Projektleiterinnen und Projektleiter stecken öfter in einem Dilemma: Einerseits müssen sie Hilfe anbieten, doch andererseits müssen sie Unterstützung verweigern und Projektmitarbeiter durch Wort und Tat (Tat bedeutet hier, sich zurückzunehmen) auffordern, Selbstverantwortung zu übernehmen. Zu viel Unterstützung und Einmischung behindert persönliche und fachliche Entwicklung. In der Psychologie spricht man in diesem Zusammenhang von Overprotection. Eltern, die ihre Kinder, ihre "Schützlinge" zu stark umsorgen, ständig Ratschläge geben und auch dann helfen und schützen, wenn ihr "Schützling" weder Hilfe noch Schutz braucht, blockieren die Entwicklung ihres Kindes, weil sie ihm die Herausforderungen wegnehmen. Das ist in Führungssituationen im Grunde ähnlich.

Fassen wir das Spannungsfeld zusammen: Hilfe und Unterstützung sind notwendig und es gehört zu den Führungsaufgaben des Projektleiters, Hilfe anzubieten – am besten im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe. Doch wer sich zu viel einmischt oder sich nicht traut, die Nachfrage nach Unterstützung in begründeten Fällen abzulehnen, verhindert durch sein Verhalten, dass Mitarbeiter selbstverantwortlich denken und handeln.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Vorsicht vor "Meistern der Rückdelegation"

Ich möchte in diesem Zusammenhang noch auf die "Meister der Rückdelegation" eingehen, deren Stärke genau darin besteht, dass sie es verstehen, sich schwach zu machen. Ein Projektmitarbeiter, der seit längerer Zeit im Unternehmen tätig ist und seine Aufgaben eigentlich alleine erledigen müsste, steht recht häufig im Büro des Projektleiters: "Ich will Dich nicht stören, ich habe nur mal eine kurze Frage, ich bin mir nicht ganz sicher ob ich mit meinem Konzept auf dem richtigen Weg bin". So oder so ähnlich steigt er ins Gespräch ein. Der Projektleiter kann unterschiedlich reagieren:

- Er verweigert freundlich aber bestimmt die Unterstützung und bittet ihn, das Konzept alleine fertig zu machen. Sein Konzept wird anschließend im Team gemeinsam besprochen.
- Er geht wie bei Punkt 1 nicht auf den Wunsch des Mitarbeiters ein und spricht ihn darüber hinaus darauf an, dass er auffällig häufig mit Rückfragen kommt.
- Er bespricht das Konzept mit dem Mitarbeiter und macht inhaltliche und formale Verbesserungsvorschläge. Die Steigerung dazu ist der nachfolgende Punkt.
- Er bietet dem Projektmitarbeiter an, ihm sein fertiges Konzept zu geben, damit er es noch einmal durchsehen und gegebenenfalls Änderungen vornehmen kann.

In den beiden letzten Fällen kann sich der Projektmitarbeiter auf die Schulter klopfen, denn es ist ihm gelungen, den Projektleiter mit seinen Aufgaben zu beschäftigen. Manche Zeitgenossen sind sehr geschickt, ihre Verantwortung auf andere zu verlagern, es gehören aber immer zwei dazu, der eine, der es versucht und der andere, der es mitmacht.

Um das eigene Verhalten zu prüfen, können sich Projektleiterinnen und Projektleiter folgende Fragen stellen:

- Ist den Projektmitarbeitern klar, dass ich Eigenverantwortung erwarte und wissen sie, was ich darunter konkret verstehe?
- Biete ich den Projektmitarbeiten die notwendige Unterstützung an?
- Biete ich zu schnell und zu häufig Unterstützung an? Neige ich zu Ratschlägen? Mische ich mich gerne in die Aufgaben der Projektmitarbeiter ein?
- Lasse ich mir Aufgaben aufs Auge drücken, die ich nicht übernehmen sollte?

Regeln versus Spielräume

Wieviel Ordnung muss sein? Welche Regeln werden benötigt, um im Team erfolgreich zu arbeiten? Welche Dokumente und Tools werden für das Projekt benötigt? In welchen Abständen muss der Projektfortschritt geprüft werden? Welcher Spielraum soll dem Team zur Verfügung stehen, um innovative Lösungen und Kreativität zu entwickeln? Bis zu welchem Betrag darf der Projektleiter ohne Genehmigung Teile bestellen? Gibt es ein Optimum zwischen Regeln und Spielräumen? Fragen über Fragen, über die man trefflich Stunden, Tage und Wochen reden und streiten kann, ohne zu einem endgültigen, alle befriedigenden Ergebnisse zu kommen.

Wer behauptet, auf diese Fragen die richtigen Antworten zu kennen, der weiß entweder nicht worüber er redet, glaubt, dass er die Wahrheit gepachtet hat oder ist einfach ein Schaumschläger. Warum das so ist? Weil es auf

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

solche Fragen nicht die "richtigen" Antworten geben kann, denn diese unterliegen einer hohen Subjektivität. Dahinter stehen Weltbilder, das Verständnis von sozialen Systemen wie Organisationen, Projekte und Gruppen, Erfahrungen, sowie persönliche Einstellungen und Vorlieben, um nur einige Punkte zu nennen.

Was wir wissen ist, dass zwangsläufig ein Spannungsfeld zwischen Regeln und Vorgaben einerseits und Spielräumen andererseits besteht. Klare Prozessabläufe, Regeln und Dokumente sind im Projektmanagement erforderlich, damit effektiv und effizient gearbeitet werden kann. Doch sind diese Prozessabläufe zu starr, die Regeln einengend oder die Bearbeitung von Templates zeitaufwendig und wenig nutzenstiftend, so werden Arbeitsfreude, Kreativität und Innovation stranguliert. Letztlich geht es immer um das gleiche Thema: "Was ist die passende Struktur? Arbeiten wir überstrukturiert? Oder benötigen wir mehr Struktur? Diese Themen müssen in sozialen Systemen diskutiert und geklärt werden – gleichgültig ob es sich um Unternehmen, Projekte, Gruppen, Fußballteams oder Familien handelt. Und wie schon gesagt: Die allein richtige Antwort gibt es nicht.

So viel Struktur wie nötig, so viel Spielraum wie möglich

Was folgt daraus für den Führungsalltag des Projektleiters? Die Kernbotschaft lautet meines Erachtens: So viel Struktur wie nötig und so viel Spielraum wie möglich. Das ist eine sehr allgemeine Aussage, die ich konkretisieren möchte.

- Protokolle sind in Projektteams wichtig, um den Informationsfluss zu verbessern. Deshalb bestehe ich darauf, dass sie gemacht werden und darüber diskutiere ich nicht. Selbstverständlich bin ich offen, über formale Verbesserungen des Protokolls oder über einen effizienteren Verteiler zu reden.
- Welchen Stellenwert hat die Dokumentation im Rahmen der Projektarbeit? Müssen wir überhaupt dokumentieren und wenn ja, in welchem Umfang? Sehen wir von den Dokumenten ab, die Gesetzgeber, Zulassungsstellen oder Kunden verlangen und beschränken wir uns auf interne Projektmanagement-Dokumente wie Projektauftrag, Statusberichte oder die Dokumentation der zeitlichen und finanziellen Aufwände. Über diese Themen wird oft diskutiert und polemisiert. Für den Projektleiter stellt sich eine einfache Frage: "Ist dieses Thema innerhalb des Teams diskutierbar oder nicht?" Wenn Statusberichte ausgearbeitet werden müssen, dann werden sie gemacht. Der Projektleiter benötigt klare Positionen, um sich im Spannungsfeld "Regeln versus Spielraum" souverän zu bewegen.
- Im Unternehmen gibt es ein sehr detailliertes Projektmanagement-Handbuch, das ursprünglich nur für IT-Projekte entwickelt worden ist. Irgendwann wurde in der Geschäftsführung entschieden, dass dieses Regelwerk auch für alle anderen Projekte gelten soll. Eine unsinnige Entscheidung, weil die Prozesse, Regeln, Templates und Genehmigungsverfahren für andere Projektarten, z.B. Marketing-Projekte, nicht anwendbar sind. Die Meinung der Beteiligten: Das Handbuch bietet keinen Nutzen und engt unseren Handlungsspielraum ein. In diesem Fall sollten die Projektleiterin und das Projektteam die Grenzen ausloten. Was passiert, wenn wir den Projektfortschritt viel einfacher dokumentieren, als es das Projektmanagement-Handbuch verlangt? Brauchen wir für unsere Projekte einen Lenkungsausschuss? In diesem Fall empfehle ich, durch Versuch und Erfolg bzw. Versuch und Irrtum zu prüfen, ob die Organisationsanweisung "den Vorgaben des Handbuchs ist Folge zu leisten!" für alle Projekte Bestand hat. Grenzen können durch neue Wege und Handlungen in Frage gestellt werden. „Die Bedingungen und Möglichkeiten von Freiraum und Zwang müssen reflektiert werden“ (Götz, Heintel; 2000). Projektleiter und Projektteam müssen alte Wege in Frage stellen, um neue zu beschreiten. Das kann sich auf Strukturen, Vorgehen und Verhalten beziehen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Überzeugen Sie Entscheidungsträger durch gute Ergebnisse. Häufiger als wir es annehmen orientieren wir uns an "Wirklichkeiten", die wir ungeprüft übernommen haben und die unser Handeln beeinflussen.

Veränderung versus Bewahren

Unternehmen benötigen innovative Produkte und Dienstleistungen. Durch schlankere Prozesse, neue Technologien und Programme soll die Produktivität gesteigert werden. Kurzum, Unternehmen müssen sich permanent auf den Prüfstand stellen und neue Wege gehen, um erfolgreich am Markt zu handeln. Das ist für die beteiligten und betroffenen Mitarbeiter mit mentalen und emotionalen Anstrengungen, Unsicherheiten und Entwurzelungen verbunden – allerdings nicht nur, denn die Mitarbeit in Innovations- und Veränderungsprojekten kann spannend und persönlich bereichernd sein. Demgegenüber steht das Bedürfnis des Menschen nach Sicherheit, Orientierung und Kontinuität. Veränderung ist für das Überleben von sozialen Systemen genauso wichtig wie die Bewahrung. Zu wenig Veränderung führt zur Erstarrung, zu viel zum Zerfließen.

Nicht in allen Projekten müssen sich Projektleiterinnen und Projektleiter gleichstark mit dem Widerspruch zwischen Veränderung und Bewahren beschäftigen. Das Thema spielt meines Erachtens in Veränderungsprojekten eine größere Rolle als in Produktentwicklungs- oder Marketingprojekten. Je stärker die Auswirkungen der Projektergebnisse für die Projektmitarbeiter sind, desto mehr ist der Projektleiter gefordert.

Beispiel

Zwei leistungsstarke Mitarbeiter aus einer Abteilung akzeptieren die Projektziele nicht, weil die neue Lösung ihrer Überzeugung nach sowohl für ihre Organisationseinheit als auch für sie persönlich eindeutig mehr Nachteile als Vorteile mit sich bringt. Sie stellen in den Teamsitzungen die Praktikabilität der Projektziele immer wieder in Frage, suchen und finden einzelne Punkte, warum etwas nicht geht. Ihr Widerstand ist für die Projektleiterin nachvollziehbar, denn das neue System ist für sie mit mehr Aufwand verbunden und noch schlimmer, der interessantere Teil ihrer Arbeit wird verlagert. Verständlich, dass sie den alten Zustand bewahren wollen. Doch trotz des Verständnisses wird die Zusammenarbeit mit beiden nicht einfacher. Was kann die Projektleiterin unternehmen?

- Sicher darf die Projektleiterin die Projektziele nicht zugunsten des Bewahrens ändern, denn sie sind von der Geschäftsleitung unter Beachtung der negativen Auswirkungen für die betroffene Organisationseinheit entschieden worden. In jedem Veränderungsprojekt muss die Projektleiterin klar vor Augen haben, was im Team diskutierbar ist und was nicht. Permanente Diskussionen über die Projektziele sind in diesem Fall dysfunktional. Sie führen über kurz oder lang nur zu Unmut oder gar zu Spaltungen innerhalb des Teams.
- Die Projektleiterin muss die Ziele und Rahmenbedingungen solcher Projekte möglichst frühzeitig transparent machen. Sie kann z.B. den Auftraggeber in das Kick-off-Meeting einladen, damit er den Hintergrund und die Kernziele des Projekts erläutert.
- Ein Gespräch mit den beiden Kollegen außerhalb des Teams ist sinnvoll. Die Projektleiterin kann Verständnis für die Situation zeigen, doch muss sie sehr klar vermitteln, dass Diskussionen über den Sinn und Unsinn des Projektziels im Team keinen Platz haben. Führt dieses Gespräch nicht zum Erfolg, dann ist der nächste Schritt eine gemeinsame Besprechung mit dem Linienmanager der Projektmitarbeiter. Die Projektleiterin ist Agentin der Veränderung und muss deshalb eine eindeutige Position bezüglich der Projektziele haben. Wenn

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

sie dazu nicht bereit oder in der Lage ist, so sollte sie sich die Frage stellen, ob sie weiterhin die Verantwortung für das Projekt übernehmen will. Zugegeben, das kann eine äußerst schwierige Entscheidung für den Menschen sein. Ich habe hier den Begriff Mensch und nicht Projektleiter gewählt.

Zusammenfassung

- Führung erfordert die bewusste, reflektierte Auseinandersetzung des Verhaltens innerhalb der einzelnen Spannungsfelder. Führungskräfte (Projektleiter, Teilprojektleiter und Linienvorgesetzte) entscheiden sich zwangsläufig, wie sie sich zwischen den Polen positionieren, entscheidend ist nur die situativ angemessene Positionierung. So betrachtet kann gute Führung als das richtige Ausbalancieren innerhalb der Spannungsfelder verstanden werden.
- Kein Pol eines Spannungsfeldes ist per se positiv oder negativ. Veränderung ist sicher notwendig, aber genauso die Bewahrung. Ordnung, Regeln können lästig, zeitraubend und einengend sein, aber sie für den Informationsfluss oder für Kontrolle notwendig.
- Professionelle Projektleitung bedeutet, sich in allen Spannungsfeldern souverän zu bewegen, die damit verbundenen organisatorischen, zwischenmenschlichen und intrapersonellen wahrzunehmen und mit möglichst großer Gelassenheit zu ertragen.
- Der Projektleiter sollte seine Stärken und Schwächen bezüglich der einzelnen Spannungsfelder kennen, um seine Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Die folgende Checkliste bietet Ihnen Anhaltspunkte zur Reflektion.

Checkliste: Führung in Spannungsfeldern

Die Checkliste soll Ihnen Anregungen zur Selbstreflexion Ihres Verhaltens bieten. Wenn Sie Ihre Antworten dazu notieren, geht es immer um die Frage, ob das eigene Verhalten ausgewogen ist und nicht darum, ob Sie eine Frage "richtig" oder "falsch" beantworten. Ein Projektleiter, der bei mangelnder Leistung eines Teammitglieds zu wenig auf den Punkt kommt, ist führungsschwach. Kritisiert der Projektleiter dagegen unnötig hart, so kann er die weitere Zusammenarbeit zerstören.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

		++	+	-	- -
1	Ich kann mich gut in die Sorgen und Nöte der Projektmitarbeiter hineinversetzen.				
2	Bei mangelnder Leistung eines Kollegen komme ich stets auf Punkt.				
3	Ich bringe viel Verständnis für die Probleme der Projektmitarbeiter auf.				
4	Viele Überstunden sind im Rahmen der Projektarbeit unumgänglich. Wer das nicht versteht, der hat von Projektarbeit keine Ahnung.				
5	Über die Notwendigkeit von Vorgaben und Regeln diskutiere ich nicht. Darüber entscheide ich am liebsten alleine.				
6	Ich kämpfe dafür, dass die Projektmitarbeiter möglichst viel Entscheidungsspielraum haben.				
7	Die Ziele des Projekts sind für mich entscheidend. Die Bedürfnisse der Projektmitarbeiter müssen hintenanstehen.				
8	Wer Bedenken gegenüber einer geplanten Veränderung hat, der hat im Projektteam nichts verloren.				
9	Ich neige dazu, andere recht schnell zu unterstützen.				
10	Ich schätze Projektmitarbeiter, die sehr eigenständig arbeiten und nur bei wichtigen Fragen auf mich zukommen.				
11	Es fällt mir leicht, unpopuläre Entscheidungen im Team zu vermitteln.				
12	Bei Veränderungsprozessen versuche ich soweit es in meiner Macht steht, Überforderungen zu vermeiden.				
13	Ich praktiziere einen offenen, kollegialen Leitungsstil				
14	Ich nehme mir die Zeit, um über meinen Leitungsstil zu reflektieren.				
15	Projektmitarbeiter schätzen meine Durchsetzungskraft.				
++ stimmt auf jeden Fall | + stimmt überwiegend | - stimmt weniger | - - stimmt überhaupt nicht					

Tabelle 2: Checkliste zur Selbstreflektion des eigenen Verhaltens.

Literaturhinweis

Das Thema Führung Spannungsfelder ist nicht neu. O. Neuberger hatte bereits 1983 in seinem Beitrag 14 Dilemmata der Führung beschrieben:

- Neuberger, O, "Führen als widersprüchliches Handeln", Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 27, 1983, S. 22-32.

  Klaus Götz, Peter Heintel, “Organisation als Freiraum und Zwang”, in Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 1, Jhg. 2000, S. 43

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp

Visuelles Delegieren mit dem Authority Board

Delegieren ist eine wichtige Tätigkeit für Führungskräfte. Aber oft funktioniert Delegation nicht richtig, weil irgendetwas dabei falsch gemacht wird – entweder vom Manager oder vom Mitarbeiter oder in der Kommunikation dazwischen. Hier hilft ein Werkzeug, dass Authority Board heißt und das mit einer einfachen Matrix die verschiedenen Verantwortungsbereiche der einzelnen Mitarbeiter visualisiert. Es wurde entwickelt vom niederländischen Agile-Experten, Buchautor und PM-Blogger Jurgen Appelo (Blog unter www.noop.nl).

Autor

Tonio Grawe

Dipl.-Ing., selbständiger Berater, PMP, Certified Scrum Product Owner

Kontakt: tonio.grawe@advicio.com

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Was kann man Delegieren?

Gemeinhin wird vieles als Delegation bezeichnet. Man sollte aber eine Abgrenzung schaffen zu konkreten Arbeitsaufträgen. Wenn ein Projektmanager einem Teammitglied den konkreten Auftrag gibt, das detailliert spezifizierte Arbeitspaket 0815 in der kommenden Woche zu erledigen, ist das ein Arbeitsauftrag – aber keine Delegation.

Von Delegation spricht man, wenn eine Führungskraft die Verantwortung für ein bestimmtes Thema an einen Mitarbeiter überträgt. Der Mitarbeiter erhält Entscheidungsfreiheiten und Gestaltungsspielräume. So kann ein Projektleiter beispielsweise das Risikomanagement an einen Mitarbeiter – nennen wir ihn Karl – übertragen.

Die sieben Stufen der Delegation

Wenn Karl die Verantwortung für das Risikomanagement hat, heißt das nicht, dass der Projektleiter mit diesem Thema nichts mehr zu tun hat – oder damit nichts mehr zu tun haben will. Das ist eine kritische Fehlerquelle bei der Delegation, denn so entstehen schnell Missverständnisse darüber, wie weit Verantwortung und Entscheidungsfreiheiten übertragen worden sind. Für die Entscheidungsfreiheit gibt es sieben Stufen, die für Karls Risikomanagement folgendermaßen aussehen:

1. Stufe – Tell: Der Projektleiter trifft die Entscheidungen bezüglich Risikoeinschätzung und Gegenmaßnahmen alleine. Karl darf nur zuarbeiten.

2. Stufe – Sell: Der Projektleiter trifft die Entscheidungen alleine, versucht aber, Karl von seinen Entscheidungen zu überzeugen, damit er diese Entscheidungen mitträgt.

3. Stufe – Consult: Der Projektleiter holt die Meinung von Karl ein und trifft dann die Entscheidung.

4. Stufe – Agree: Der Projektleiter und Karl treffen die Entscheidungen einvernehmlich.

5. Stufe – Advice: Der Projektleiter lässt Karl über die Risikobewertung und Gegenmaßnahmen entscheiden, nachdem er seine Empfehlung abgegeben hat.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

6. Stufe – Inquire: Karl entscheidet und informiert den Projektleiter darüber.

7. Stufe – Delegate: Karl entscheidet und der Projektleiter möchte nicht darüber informiert werden.

Auf welche Stufe ein Verantwortungsbereich delegiert wird, hängt einerseits davon ab, wie erfahren die Mitarbeiter sind, andererseits davon, welche Auswirkungen diese Delegation auf die Organisation hat.

Authority Board

Wenn eine Führungskraft verschiedene Verantwortungsbereiche an seine Mitarbeiter delegiert hat, dann sollte dies natürlich auch dokumentiert sein. Als ein visuelles Werkzeug dafür eignet sich das Authority Board. Es zeigt auf einen Blick, welcher Verantwortungsbereich an welchen Mitarbeiter übertragen wurde und wie weit der Manager involviert sein möchte (Bild 1). Das Whiteboard oder Flipchart kann dabei im Raum des Managers, in Team-Räumen oder auf dem Gang hängen.

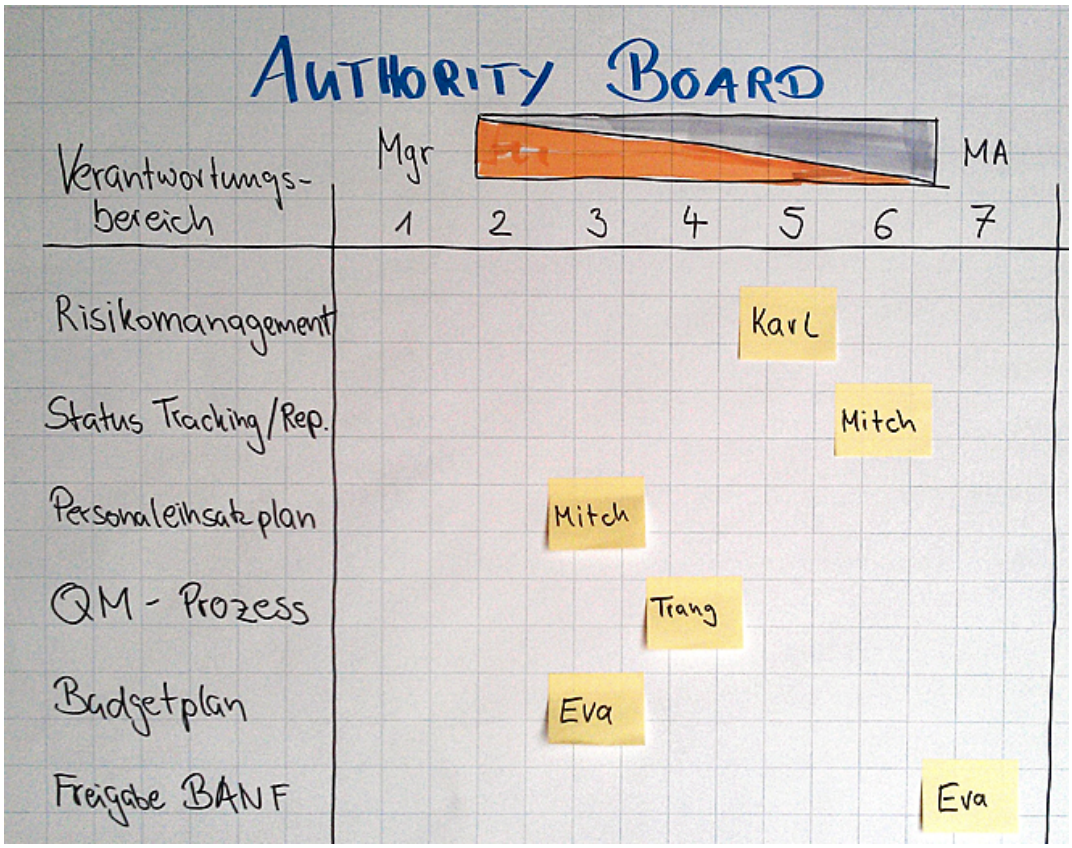


Bild 1: Das Authority Board.

Für jede der sieben Delegationsstufen gibt es eine Spalte, für jeden Verantwortungsbereich eine Zeile. In der Mitte wird angezeigt, an wen das Thema delegiert ist. Das kann entweder ein einzelner Mitarbeiter sein oder auch eine Gruppe.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Es ist sehr hilfreich, das Authority Board sichtbar zu machen:

- Für den Manager: Er muss sich immer bewusst darüber sein, welche Verantwortung er an wen übertragen hat. Nichts ist schlimmer, als wenn der Manager mit einer eigenen Entscheidung den Mitarbeiter übergeht, an den er eigentlich den Verantwortungsbereich delegiert hat.
- Für den einzelnen Mitarbeiter: Er muss sich klar darüber sein, was von ihm erwartet wird.
- Für alle Kollegen: Alle sollen wissen, dass Karl für das Risikomanagement verantwortlich ist und sich bei Anliegen nicht an den Projektmanager wenden sollen.

Das Authority Board lebt

Das Authority Board ist ein lebendiges Dokument. Deshalb sollten die Namen der Mitarbeiter mit Haftnotizen positioniert werden. Wenn der Projektleiter beispielsweise Karl noch nicht gut kennt, wird er das Risikomanagement nicht weit aus der Hand geben wollen und fängt bei der Übertragung des Entscheidungsspielraums bei Stufe 2 oder 3 an.

Konnte Karl nach einer Weile seine Kompetenz beweisen und Vertrauen aufbauen, dann kann ihm der Projektleiter auch mehr Entscheidungsgewalt übertragen werden. Die Haftnotiz mit seinem Namen wandert also nach rechts. Dies ist im Sinne des Projektleiters, denn das gibt ihm Zeit für andere wichtige Themen. Ziel sollte es also immer sein, die Verantwortung so weit wie möglich an die Mitarbeiter zu delegieren, ohne dass eine Überforderung eintritt.

Fazit

Das Authority Board ist ein praktisches Führungswerkzeug, das Missverständnissen bei der Delegation vorbeugt. Durch die sieben definierten Stufen erlaubt es einen "feingranularen" Umgang mit dem Thema Delegation.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern

Hilfe nie – Unterstützung immer!

Einen hilflosen Menschen lässt man nicht einfach so in seinem Elend allein. Man hilft ihm aus der Situation heraus: Einem Verletzten lässt man "erste Hilfe" zukommen und/oder man holt einen Arzt, so schnell es geht. Dieses Prinzip ist in unserer Gesellschaft so tief verankert, dass es einen Straftatbestand gibt, der "unterlassene Hilfeleistung" heißt. Dass Hilfe auch mit subjektiv empfundener Angst und eigener akuter Betroffenheit zu tun hat, veranschaulicht das "Drei Wege Modell" nach C.D. Batson (siehe Kasten).

Autor

Heinz-Detlef Scheer

Diplom-Psychologe und gelernter Kaufmann, Geschäftsführer der Scheer consulting GmbH. Schwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Team-Entwicklung und Coaching hochbegabter Menschen

Kontakt: scheerconsulting@t-online.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Exkurs: Warum helfen Menschen überhaupt anderen Menschen?

Die Gründe für geleistete Hilfe sind vielfältig. Das "Drei Wege Modell" nach C. D. Batson aus dem Jahre 1991 veranschaulicht drei Motivatoren für Hilfe:

Weg1: Belohnungssuche und Bestrafungsvermeidung

Egoistische Motivation. Basiert auf Selbstbelohnung (z.B. die Hoffnung auf Belohnung, wenn man sich mit einem Hilfeverhalten besonders profilieren konnte (Orden, Finderlohn, öffentliche Würdigung)), und Vermeidung von sozialer Ablehnung bei Nichthilfe und damit verbundener Bestrafung.

Weg 2: Spannungsreduktion

Egoistische Motivation. Man möchte seine eigenen unangenehmen (Schuld-)Gefühle verringern.

Weg 3: prosoziales Verhalten

Altruistische Motivation. Basiert auf dem Einfühlungsvermögen für die in Not befindliche Person.

Selbstloses Hinwenden zur hilfsbedürftigen Person mag also ein Grund für viele Menschen sein, Hilfe zu leisten. Diese Hinwendung kann auch der Motivation folgen, ein Vorbild für andere Menschen zu sein, um mittel- oder langfristig dazu beizutragen, die subjektiv als nicht optimal empfundene Welt ein kleines Stück zu verbessern.

Eine weitere Motivation für Hilfe ist die Angst in verschiedenen Variationen:

Angst vor Fehlern: die Angst, etwas als sozial Erwünschtes gelernt zu haben, es aber nicht zu tun (= Fehler), und deswegen selbst in einem schlechten Licht dazustehen.

Angst, selbst betroffen zu sein, ohne dass einem geholfen wird: Es könnte ja sein, dass ich selbst eines Tages in eine Notlage komme und auf jemanden angewiesen bin, dem ich jetzt nicht geholfen habe. Oder auch die Angst, ein imaginäres "Hilfskonto" nicht "aufgefüllt" zu haben, so dass einem selbst später keine Hilfe zusteht.

Angst vor Bestrafung, weil man eine wesentliche Forderung an sozial erwünschtes Verhalten nicht erfüllt (unterlassene Hilfeleistung).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die Arbeitswelt bildet hier keine Ausnahme – auch in Unternehmen ist Hilfe verbreitet. Helfen sich Kollegen gegenseitig bei Problemen, fördert das in erster Linie den Teamgeist und sorgt für ein gutes Betriebsklima. Komplizierter wird es allerdings bei hilfsbereiten Führungskräften.

Die grundlegenden Motivatoren, um Hilfe zu leisten, spielen in unserem gesellschaftlichen Zusammenleben eine große Rolle. Sie treiben auch unsere Führungskräfte an, Hilfe zu leisten. Was allerdings manchmal, wie wir noch sehen werden, im Unternehmenskontext mittelfristig zuweilen geradezu erschreckende Effekte zeigt. Deshalb ist es für Führungskräfte essentiell wichtig, sich selbst darüber klarzuwerden, welches die Motivation zum eigenen Hilfeverhalten eigentlich ist – um das Verhalten gegebenenfalls leichter verändern zu können.

Hilfe im Unternehmen

Unternehmen haben heute nicht nur die Arbeit auf viele Schultern verteilt, sondern meist auch die Verantwortung für die geleistete Arbeit, für Fehlerfreiheit und angerichteten Schäden. Diese Verantwortung kann in der Hierarchie nach oben oder unten delegiert werden – nach dem Motto "Wer viel Macht hat, verantwortet auch viel!", wird also auch verantwortlich gemacht (= schuldig gesprochen), wenn etwas schiefgeht. Macht der Mitarbeiter etwas falsch, ist der Vorgesetzte nicht nur verantwortlich, sondern auch "schuld". Der Mitarbeiter entwickelt fortan keine Kompetenz und verantwortliches Handeln nach dem Grundsatz "Aus Fehlern wird man klug", sondern eine Haltung des Tuns ohne Verantwortung dafür zu übernehmen oder übernehmen zu können. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern helfen, wirken in solch einem System ausgesprochen sympathisch. Übernimmt ein Vorgesetzter z.B. die Lösung eines Problems, hat der Mitarbeiter hierfür keine Verantwortung mehr zu tragen. Gleichzeitig bleibt die Kritik aus, die entstünde, wenn ein Prozess durch einen ahnungslosen Mitarbeiter aufgehalten würde.

"Der Chef der Speditionsabteilung, das ist doch ein ganz Lieber!", erzählt man sich im Unternehmen. "Der hilft Dir immer!" Die Mitarbeiter gehen mit einem Problem zu ihm und kommen in der Regel mit einer Lösung wieder zurück. Oder sie haben gleich den ganzen "Vorgang" auf dem Schreibtisch des Vorgesetzten liegen lassen.

Fast unmerklich entwickelt sich folgendes Bild: Der Chef der Speditionsabteilung geht immer später nach Hause und kommt immer früher zur Arbeit. Er engagiert sich und freut sich darüber, dass er "unentbehrlich" wird. Denn er macht nicht nur seine Arbeit, sondern auch zum großen Teil die seiner Mitarbeiter gleich mit. Und das tut er auch noch aus der vollen Überzeugung heraus, dass es ein unvertretbarer Aufwand wäre, dem Mitarbeiter alles zu erklären. Ihm das, was er nun mal nicht beherrscht, beizubringen, das er – der Chef mit der besseren Ausbildung, dem höheren Gehalt und der größeren Erfahrung – sozusagen "mal eben so nebenbei" erledigen kann. Selbst gemacht geht schnell und ist sicher! Die Wertschätzung, die der Chef dafür von seinen Mitarbeitern erfährt, spürt er sonst kaum und verstärkt das Verhalten enorm. Irgendwann ist es soweit: Ohne den Chef geht nichts mehr. Die Kompetenzen der Mitarbeiter schrumpfen auf ein Mindestmaß der in der Alltagsroutine zu erledigenden Basisarbeiten zurück. Alles andere macht der Chef. Das sieht nach außen eine Zeitlang gut aus. Vielleicht wirkt es zunächst sogar wie eine Prozessoptimierung. Auf längere Sicht allerdings führt das zu Demotivation und schließlich zu Hilflosigkeit.

Hilfe führt zu Hilfslosigkeit

Die Motivationsforschung sagt schon lange, dass jedem Menschen eine gewisse intrinsische Motivation innewohnt, die stärker ist und nachhaltiger wirkt als alle extrinsische Motivation in Form von Belohnung von außen. Die intrinsische

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Motivation basiert auf Kompetenzen, die auch eingesetzt werden können und aus erlebten Erfolgserlebnissen, die in der Regel durch erfolgreiche Arbeit und den als sinnträchtig *und* erfolgreich erlebten Einsatz eigenen Denkens und Handelns zustande kommen. Geht dieses Erleben langsam verloren, weil ohne den Chef nichts mehr geht, schrumpft das Selbstbild und die damit verbundene intrinsische Motivation auf das Level einer trivialen Maschine zurück.

Ein **Beispiel aus meiner Coaching-Praxis** veranschaulicht den Teufelskreis, in den Hilfe führen kann:

Der Mitarbeiter kommt zum Chef: "Ich habe mit den Leuten von der Abteilung x immer wieder Probleme. Fast jedes Gespräch über die dringend notwendige Verbesserung der Zusammenarbeit endet folgenlos!" – Der gute Rat des Chefs war ernst gemeint: "Sie müssen einfach mehr lächeln und insgesamt positiver und fröhlicher sein, dann klappt die Zusammenarbeit besser!"

Es klappte aber nicht, ganz im Gegenteil: Der Mitarbeiter kam sich bei den nächsten Versuchen ("Mein Chef hilft mir immer, wenn ich Probleme habe!" hieß in diesem Zusammenhang, dass der Chef immer pauschale Vorschläge zur Verhaltens- oder sogar Persönlichkeitsänderung machte.) immer mehr als Versager vor: Der Chef hatte gefordert, dass er mehr lächeln müsse. Er hatte das aber nach seiner eigenen Einschätzung nicht hinbekommen, genauso wenig gelang es ihm, ein "fröhlicherer Mensch" zu werden. Der Erfolg blieb ja auch aus. Auch andere Hilfsangebote in Form von Ratschlägen in der Formulierung: "Sie müssen …!" brachten keine Lösung des Problems, sondern festigten immer mehr das Selbstbild des Mitarbeiters – und das sagte ihm immer deutlicher: Ich bin für diesen Job einfach nicht geeignet.

"Ich kann das besser als Du!"

Hilfe schickt immer die (potenziell als solche erkannte) Botschaft mit auf den Weg: "Ich kann das besser als Du, deshalb helfe ich Dir jetzt! Das tue ich, weil ich ein großzügiger Mensch bin, und ich möchte, dass es Dir besser geht. Eigentlich erwarte ich natürlich, dass Du das selber hinbekommst, aber Du kriegst es ja nicht hin, deswegen muss ich das für Dich machen!"

Abhängig von der Gesamtverfassung des Empfängers einer solchen Botschaft, also des Zustands von Selbstbild, Selbst-Bewusstsein und Selbst-Sicherheit, wird eine Botschaft erkannt, gewichtet und in das gegenwärtige Selbstbild eingebaut. Man könnte auch sagen, Hilfe hat immer das Potenzial, als "übergriffig" gesehen zu werden und Hilflosigkeit erst systematisch zu entwickeln.

Achtung: In einem Betriebsklima, in dem es aus welchen Gründen auch immer für die Beteiligten schwierig ist, Feedback zu geben oder gar Kritik zu äußern – vor allem wenn es um die Richtung "von unten nach oben" geht – ist es u.U. kaum möglich, solche Teufelskreise zu stoppen und günstigere Alternativen zu entwickeln. Die helfenden Führungskräfte bleiben in den meisten Fällen ohne jede "Manöverkritik". Möglicherweise gehen sie immer häufiger davon aus, dass ihre Ratschläge funktionieren, weil vom beratenen Mitarbeiter kein Feedback kommt. Die Mitarbeiter versuchen im Umkehrschluss, ihre Dinge möglichst ohne weitere Kontakte zu ihren Vorgesetzten zu regeln. Die Kommunikation wird immer einseitiger und die Ratschläge oder die Hilfe müssen berücksichtigt und gewürdigt werden, andernfalls müsste der Mitarbeiter sich gegen die nutzlosen Hilfsangebote wehren und Kritik "nach oben" äußern.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Es entsteht möglicherweise ein Unternehmen, das "trotz" seines Managements funktioniert. Ein von der Führung geförderter Kompetenzaufbau entsteht hier aber kaum. Unternehmen, die ihre Feedback-Kultur tatsächlich fördern, fördern hier gleichzeitig die Lernchancen auf allen beteiligten Seiten.

Mit Unterstützung souverän bleiben

Wo genau ist nun der Unterschied zwischen Hilfe und Unterstützung? Der Unterschied liegt in der Art und Weise, wie das jeweilige "Angebot" wahrgenommen wird. Und das hängt davon ab, wie es wahrgenommen werden kann. Während Hilfe mit einer hohen Wahrscheinlichkeit Ratschläge, Anweisungen und eher unausweichliche Vorschläge beinhaltet oder sogar die (stellvertretende) Übernahme der gesamten Handlung durch den Helfenden, sieht das bei einem Unterstützungsangebot ganz anders aus:

"Wenn Sie mit der Aufgabe nicht zurechtkommen und Unterstützung benötigen, können Sie mich kontaktieren, Tag und Nacht!" ist ein sehr großzügiges Unterstützungsangebot." "Ich kann, wenn Sie es für richtig halten, nachher gerne noch mal bei Ihnen vorbeischauen, wenn Sie sich wegen der Ergebnisse unsicher sind!" ist auch ein – wenn auch bescheideneres – Unterstützungsangebot.

Was beiden Angeboten gemeinsam ist: Der, der mit irgendetwas nicht zurechtkommt, weil ihm die Kompetenz oder Erfahrung fehlt, weil er aus irgendeinem Grund etwas nicht allein entscheiden mag oder weil er sich – zu welchem Punkt auch immer – Unterstützung wünscht, entscheidet selbst, ob er das Angebot annehmen will oder nicht. Er bleibt der Souverän seiner Entscheidungen und Handlungen. Der unterstützte Mitarbeiter darf weiter lernen, Fehler machen, Fehler korrigieren und Erfahrungen sammeln. Und doch kann nichts wirklich Schlimmes (für die Abteilung, das Unternehmen oder den Kunden usw.) passieren. Denn im Notfall könnte der so unterstützte Mitarbeiter auch Hilfe holen. Er würde aber nie die Regie über das, was er tun soll und wie er es tun kann, also auch verantworten können muss, verlieren.

Unterstützung baut auf gegenseitiges Vertrauen

Bei Führungskräften kommt es automatisch zu Kontrollverlust-Ängsten, wenn Sie etwas zu verantworten haben, ohne den jeweiligen Vorgang selbst ganz und gar verstanden zu haben. In einem gut funktionierenden Delegationssystem haben sie nämlich gar nicht die Kompetenz, die dazu nötig wäre.

Allein um dieser Falle zu entgehen, machen viele Vorgesetzte den Fehler, aus Angst dort einzugreifen, wo eigentlich der Mitarbeiter seine Kompetenzen entfalten sollte. Vorgesetzte müssten also in stetigem förderlichen und unterstützenden Kontakt zu ihren Mitarbeitern dazu beitragen, deren Kompetenzen zu erhöhen, ohne sich selbst damit zu überlasten oder den Mitarbeitern die Lernchancen zu nehmen. Das Ziel dabei bleibt, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, damit Führungskräfte im Ernstfall Verantwortung im Sinne von Schuld und Strafe für etwas übernehmen, das sie eigentlich weder verantworten noch wirklich begreifen können. Die Führungskraft steht also im Ernstfall für die Fehler ihrer Mitarbeiter ein.

In Fällen, in denen sich dieses Vertrauen nicht entwickeln kann, wird Hilfe zur kontraproduktiven Katastrophe. Es kommt bei einem Fehler zu Vertuschungen und Schuldzuschreibungen, die der ursprünglichen Verabredung (Der Chef steht für seine Mitarbeiter ein) widersprechen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gleichzeitig dürften alle ihrer Verantwortung beraubten Mitarbeiter alles in ihrer Macht stehende tun, um dem Vorgesetzten allein jede Schuld aufzubrummen und sich selbst als ohnmächtige Marionetten darzustellen, was ja auch den Tatsachen entsprechen würde.

! Mit Begriffen wie "Hilfe" oder "Unterstützung" verbinden erfahrungsgemäß nicht alle Menschen dasselbe. Daher empfiehlt es sich, mit jedem Mitarbeiter zu klären, was der Vorgesetzte tun kann und darf, um die Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters zu steigern, Unterstützung anzubieten, dessen intrinsische Motivation nicht durch kontraproduktive Hilfsangebote zu verhindern und insgesamt für ein Klima zu sorgen, in dem exzellente Leistung an der Tagesordnung ist und allen Beteiligten gleichermaßen Spaß macht.

Projektbeispiel: Chef Timmermann hat verstanden …

Der Projektleiter Manfred Timmermann ist gelernter Maschinenschlosser und studierter Maschinenbauer. Er hilft im Unternehmen, wo er nur kann. Neulich kam sein Mitarbeiter, der Vorarbeiter Schlesinger, zu ihm und teilte mit, dass er und sein Kollege mit der Umrüstung einer Stanzmaschine nicht zurechtkämen. Immer wieder "flog die Sicherung raus" und dafür gäbe es keine Erklärung. Timmermann eilte zu Schlesingers Problemmaschine und hatte den Fehler kurzerhand beseitigt, die Maschine lief wieder und alle kehrten zufrieden an ihre Arbeitsplätze zurück.

Eine Stunde später stand Schlesinger jedoch wieder vor Timmermanns Schreibtisch, und legte los: "Chef, die alte Stanzmaschine steht schon wieder! Kormannshaus und ich haben uns überlegt, dass das so nicht weitergeht ..." Timmermann nahm sich daraufhin Zeit, damit sie gemeinsam die sich zwischen ihnen immer öfter entwickelnden Probleme klären konnten. Schlesinger hatte nämlich erkannt, dass die schnelle und verlässliche Hilfe von Timmermann kurzfristig nach einer prima Lösung aussah, langfristig aber zu beispielsweise teuren Ausfällen führte, die die Beteiligten frustriert zurückließen. Timmermann, der sich eigentlich mehr um Leitung und Strategie als die Maschinen selbst kümmern sollte, hatte festgestellt, dass er für den reibungslosen Ablauf der Produktion selbst unentbehrlich wurde. Letztlich verkleinerte sich somit der Handlungsspielraum des Vorarbeiters Schlesinger.

Wie können beide Seiten diesen Konflikt lösen?

So fordern Mitarbeiter Unterstützung ein

Folgende Fragen könnte Schlesinger im Beispiel stellen, um Unterstützung von seinem Vorgesetzten zu erhalten und dabei gleichzeitig seine Entscheidungsfähigkeit zu behalten:

- "Chef, die alte Maschine steht mal wieder, ich weiß aber nicht genau, was ich tun muss. Haben Sie eine Idee, wie ich mir das nötige Wissen aneignen kann?"
- "Wo kann ich mir das notwendige Werkzeug besorgen/ Wo bekomme ich die entsprechende Software her?"
- "Wo erhalte ich die Infos zur Reparatur, wenn die Maschine wieder mal schlapp macht?"

Mitarbeiter könnten Ihren Chefs auch regelrecht erklären, was ihnen in solch einer Situation wichtig ist: "Chef, ich weiß nicht genau, wie ich die Maschine wieder zum Laufen bringe. Wie kann ich mir das nötige Wissen aneignen? In Zukunft möchte ich erstens nicht immer zu Ihnen kommen müssen, weil ich denke, Sie haben auch so

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

genug zu tun. Und zweitens möchte ich das einfach selber können, das gibt mir mehr Sicherheit und bringt weniger Verluste im Produktionsprozess!"

Die eingeforderte Unterstützung könnte der Mitarbeiter folgendermaßen erklären: "Chef, außerdem steh´ ich immer blöd da, wenn ich zu Ihnen laufen muss, um solch ein Problem zu lösen. Die Leute in der Produktion denken ja, ich bin zu blöd…!"

So bieten Führungskräfte Unterstützung

Führungskräfte sollten, bevor sie Lösungen verwirklichen, die sie selbst beherrschen, ihre Mitarbeiter befragen – und zwar nicht nur nach dem aufgetretenen Problem, sondern vor allem nach Lösungswegen und –methoden:

- "Was haben Sie bisher versucht, um die Ursache zu finden?"
- "Haben Sie schon eine Ursache gefunden?"
- "Kennen Sie sich mit der Maschine aus? Wissen Sie, wie Sie die Ursache herausfinden können?"
- "Haben Sie alles nötige Werkzeug, um das Problem zu lösen?"
- "Haben Sie das Know-how, um die Ursache zu entdecken und eine Lösung zu finden?"
- "Haben Sie Erfahrung mit der Lösung solcher Probleme? Was würden Sie also als erstes tun? Wissen Sie, wo Sie die entsprechenden Informationen finden?"

Führungskräfte könnten auch direkt fragen, welche Alternative zielführender ist:

- "Was kann ich für Sie tun? Wie kann ich Unterstützung liefern? Was kann ich dafür tun, dass Sie das Problem möglichst schnell in den Griff bekommen?" usw.
- "Sagen Sie mir Bescheid, wenn ich eingreifen soll? Und was wir tun können, damit Sie in Zukunft schnell an eine Lösung kommen?"
- "Brauchen Sie ganz schnell Hilfe, weil aktuell nichts mehr läuft oder wäre es in Ihren Augen besser, dass wir eine dauerhafte Lösung in Ihrem Bereich suchen?"

Wichtig ist, dass der Ratsuchende sein Hoheitsgebiet behält, seine Souveränität und die Handlungsinitiative! Denn niemand möchte wirklich wie ein kleiner dummer Junge dastehen, der zu seinem Vater rennen muss, weil er sich das Knie aufgeschlagen hat und nicht weiß, wie er es sich verbinden soll.

So schaffen Unternehmen Raum für Unterstützung

Allgemein kann ein Unternehmen natürlich auch dafür sorgen, dass Unterstützung angeboten und beansprucht wird, ohne in die beschriebenen Fallen zu geraten:

- Bei der Delegation von Aufgaben sollte Wert darauf gelegt werden, wo und wie ggfs. Unterstützung angefordert werden kann.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- In sämtlichen Unternehmenskommunikationsmitteln sollte festgehalten werden, dass es zum "normalen" Arbeitsprozess gehört, Unterstützung zu bekommen, dass Rückdelegation aber nicht akzeptiert wird.
- Auf allen Veranstaltungen für Führungskräfte, bei der Einstellung und in der Stellenbeschreibung sollte klargestellt werden, wofür die Führungskräfte eingestellt werden: zum Führen, Koordinieren, Kontrollieren, Fördern und Fordern ihrer Mitarbeiter etc., aber nicht dazu, der beste Sachbearbeiter ihrer Mitarbeitergruppe zu sein.
- Für alle Beteiligten sollte klar und deutlich kommuniziert werden, was im Unternehmen unter "Verantwortung" verstanden wird.

Fazit

"Hilfe leisten" ist in unserer Gesellschaft in der Regel ein von allen gewünschtes und schließlich auch erwartetes und positiv sanktioniertes Verhalten. Häufig bewirkt Hilfe aber gerade einmal kurzfristig eine Erleichterung für den, dem geholfen wird. Langfristig führt Hilfe oft zum Gegenteil von dem, was sich die Beteiligten davon versprechen bis hin zur Entwicklung eines Teufelskreises in die Hilflosigkeit und Resignation desjenigen, dem ursprünglich geholfen werden sollte. Ohne, dass dem Helfenden das bewusst wird, wirkt Hilfe häufig übergriffig, kompetenz-verhindernd und auf ein ganzes System – zum Beispiel ein Projekt – eher lähmend statt fördernd. Deshalb ist es nicht nur in einem Projekt entscheidend, als Mitarbeiter – wenn nötig – aktiv Unterstützung einzufordern und als Führungskraft diese anzubieten.

Literatur

- Hargens, Jürgen: Bitte nicht helfen, es ist auch so schon schwer genug!, Carl-Auer-Verlag, 8. Auflage 2011
- Hargens, Jürgen: Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können … borgmann publishing, Dortmund, 4. Auflage, 2010
- Batson, C. D. *The altruism question*. Hillsdale, NJ: Erlbaum,1991, zitiert nach diversen Quellen.
- Zimbardo, Philip G.: Psychologie, Springer Verlag, z.B. 6. Auflage 1995
- Arinson, Elliot; Wilson, Timothy; Akert, Robin: Sozialpsychologie, Pearson, 2014

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp

Teamführung

Befehlen Sie nicht, begründen Sie!

Autor

Gaby S. Graupner

Betriebswirtin, Geschäftsführerin der DIMAT Services Ltd., Präsidentin Elect der German Speakers Association

Kontakt: trainings@ddaft.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Heute um 16.00 Uhr ist Projektleiterrunde wie jeden Freitagnachmittag. Sie leiten ein Marktforschungsprojekt, das nächste Woche in die zweite Phase geht, in der Sie die Kundenbefragungen durchführen. Sie haben sich bestens vorbereitet und einen detaillierten Plan für diese Phase erarbeitet. Am Montag früh werden Sie sich mit Ihrem Team Punkt 9.00 Uhr treffen, um die zweite Phase Ihres Projekts zu starten. Alle Teammitglieder und Sie freuen sich bereits darauf, dass es endlich richtig losgeht.

Um 16:10 Uhr sitzen Sie mit dickem Hals im Meeting und sind kurz davor zu platzen. Eben hat der technische Geschäftsführer verkündet, dass Ihr Marktforschungsprojekt zurückgestellt wird, was einem Projektabbruch gleichkommt. Stattdessen werden Sie und Ihr Team einem Marketingprojekt zugeteilt, das für das neue Produkt massiv die Werbetrommel rühren soll. Der Steuerungskreis für das Projektportfolio habe das einstimmig beschlossen, betont der Geschäftsführer ausdrücklich.

Sofort diskutiert die Runde, insbesondere die Projektleiter, die mit der Entwicklung des neuen Produkts befasst sind, wie die Werbekampagne für das Produkt, das noch gar nicht fertig entwickelt ist, aufzusetzen wäre.

Unbegründete Entscheidungen von oben frustrieren!

Wie geht es Ihnen jetzt? Vielleicht schießen Ihnen ja Gedanken durch den Kopf wie:

- "Das machen die absichtlich, um mich zu ärgern."
- "Die haben ja überhaupt keine Ahnung, das ist wieder mal eine typische Entscheidung von oben!"
- "Die sitzen 'am grünen Tisch' und wollen ein Produkt auf den Markt drücken, ohne zu wissen, was die Kunden wollen!"
- "Bin ich hier im falschen Film?"

Sie sind aus zwei Gründen stinksauer: Zum einen haben Sie das Gefühl, dass über Ihren Kopf hinweg eine Entscheidung gefällt wurde, die Teile Ihrer bereits geleisteten Arbeit ihres Sinns beraubt. Die Tatsache, dass sich die Entscheider dabei einig sind, macht Sie noch wütender, Sie fühlen sich ins Abseits geschoben. Vermutlich wollte aber der Geschäftsführer lediglich die Dringlichkeit oder die Wichtigkeit dieser Entscheidung unterstreichen, als er ihre Einstimmigkeit hervorhob.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zum anderen hatte der Geschäftsführer "vergessen", einen Grund für diese Entscheidung anzugeben. Dafür wiederum kann es viele Gründe geben. Manche Entscheider möchten die Mitarbeiter schützen und sie vor Ängsten und Sorgen bewahren, z.B. weil sie nicht wollen, dass die besten Mitarbeiter kündigen, wenn eine Krise droht. Andere Entscheider vergessen es tatsächlich ganz einfach, da für sie nur die getroffene Entscheidung und ihre Umsetzung zählen oder sie gehen davon aus, dass ihre Mitarbeiter denselben Wissensstand haben wie sie.

Tatsache ist jedoch, dass Sie als Leiter des betroffenen Projekts keinen logischen Grund für diese Vorgehensweise erkennen können. Das gibt Ihnen viel Raum für persönliche Fantasieszenarien. Wenn Sie sich schon öfter über die Entscheidungen der Geschäftsführung oder des Projektportfolio-Gremiums geärgert haben, lässt diese Entscheidung viele Interpretationen in Ihrer Fantasie zu, vielleicht sehen Sie durch den Abbruch Ihres Projekts sogar Ihren Job gefährdet. Je verärgerter Sie sind, desto weiter sind diese Gründe von der Realität entfernt.

Dabei hätte es der Geschäftsführer ganz einfach gehabt, Ihnen diesen Ärger zu ersparen. Und genauso einfach haben Sie es als Projektleiter, Ihre Teammitglieder zu motivieren, Ihre Arbeitsanweisungen auszuführen. Sie brauchen hierzu lediglich das Wörtchen "weil"!

Das Zauberwort "weil"

Die Harvard-Psychologin Ellen Langer (Caldini, 2013) führte in den 70er-Jahren ein Experiment zum Verhalten von Mitarbeitern am Kopierer durch. Sobald sich eine Schlange kopierwilliger Mitarbeiter vor dem Kopierer ansammelte, kam aus einem nahe gelegenen Büro eine Person und bat mit den Worten: "Würden Sie mich bitte vorlassen" darum, vor allen anderen kopieren zu dürfen. Dieses Experiment wurde mehrmals zu unterschiedlichen Tageszeiten wiederholt. Am Ende führten im statistischen Mittel 60% der Bitten zum Erfolg.

In einer zweiten Runde veränderte Langer die Form der Bitte. Die Person äußerte ihre Bitte nun mit folgenden Worten: "Würden Sie mich bitte vorlassen, weil ich es sehr eilig habe." Auch diese Variante wurde mehrmals zu unterschiedlichen Zeiten durchgeführt. In 94% der Fälle hatte die Bitte nun Erfolg. Man ging davon aus, dass es an der logischen und sinnvollen Begründung lag.

Um dies zu überprüfen, führten die Experimentatoren eine dritte Runde durch. Diesmal lautete die Frage: "Würden Sie mich bitte vorlassen, weil ich kopieren muss." Obwohl diese Begründung genauso für alle wartenden Personen am Kopierer galt, ergab das Experiment im statistischen Mittel dennoch ein positives Ergebnis von 93%.

Es lag also lediglich am Wörtchen "weil". Obwohl die angegebene Begründung so trivial war, hatte das Wörtchen "weil" eine derart mächtige Wirkung!

Menschen wollen keine Befehle, sondern Begründungen

Menschen wollen eine Begründung, weswegen Sie etwas tun sollen. Kleine Kinder fragen ganz offen "Warum?" und können damit ihre Eltern zur Weißglut bringen. Vielleicht trauen sich viele Erwachsene deshalb nicht mehr, diese berechtigte Frage ihren Vorgesetzten zu stellen, da sie diese ja nicht verärgern wollen. Die Notwendigkeit einer Begründung gilt besonders dann, wenn die abverlangte Aufgabe mit einer Veränderung eines gewohnten Ablaufs einhergeht oder dafür eine besondere Anstrengung unternommen werden soll.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Das Geben einer Begründung kann auch eine einsame Entscheidung gewissermaßen "heilen", die tatsächlich "am grünen Tisch" beschlossen wurde. Sie gibt denen, die eine Veränderung oder eine neue Entscheidung mittragen sollen, das Gefühl, miteingebunden zu werden. Die Begründung füllt auch den Leerraum, den ansonsten die Fantasie des von der Entscheidung Betroffenen füllen würde und auf die man als Vorgesetzter bzw. als Projektleiter kaum Einfluss hat.

Obwohl es "eigentlich" klar ist, dass kein Entscheider eine Entscheidung trifft, um jemandem im Projekt eins auszuwischen, brauchen Mitstreiter ein Bild für die Gründe, die zur Situationsänderung geführt haben. Zumindest, um wenig bis keinen Raum für persönliche Empfindlichkeiten zu lassen.

Wissen teilen schafft Vertrauen

Das geflügelte Wort "Wissen ist Macht" bedeutet für viele, dass sie Wissen über Entscheidungen und Hintergründe für sich behalten, um so ihre eigene Machtposition zu festigen. Diese Einstellung hat meiner Meinung nach im Projektmanagement keinerlei Sinn. Ein Projektleiter kann ein Projekt meiner Erfahrung nach nur dadurch zum Erfolg führen, dass er alle Teammitglieder dazu bringt, an einem Strang zu ziehen und so gemeinsam ein positives Ergebnis zu erzielen.

Ich möchte deshalb das Motto "Wissen ist Macht" ersetzen durch "Wissen teilen schafft Vertrauen". Die meisten Mitglieder in Ihrem Team wollen das Vertrauen, das Sie in sie gesetzt haben, nicht enttäuschen. Wenn Sie Ihren Teammitgliedern erklären, warum Sie bestimmte Entscheidungen so oder so getroffen haben, schafft dies eine größere Vertrauensbasis als eine Einladung zu einem Bier nach Feierabend.

Gerade in schwierigen Zeiten rücken Menschen seit Jahrhunderten enger zusammen, stützen und helfen sich gegenseitig, um heil aus einer Herausforderung herauszukommen. Umso erstaunlicher ist es, dass wir diese Erfahrung nicht mehr in unseren Projektalltag einbinden.

Dies gilt übrigens nicht nur für Anweisungen des Projektleiters an seine Teammitglieder, sondern auch dann, wenn wir einen Kollegen um Hilfe bitten. Niemand lässt sich gerne von einem Kollegen etwas "anschaffen", wogegen wir durchaus hilfsbereit sind. Auch hier gilt: Informieren Sie Ihren Kollegen, was der Hintergrund für Ihre Bitte ist.

"Wissen teilen schafft Vertrauen" bedeutet auch, dass wir im Projekt die Teammitglieder oder den direkten Kollegen als auf Augenhöhe befindlich ansehen und entsprechend behandeln. Das macht den Projektmitarbeiter vom mechanisch Ausführenden zum verantwortlichen und mitdenkenden Mitarbeiter. Dies führt wiederum dazu, dass auch das Teammitglied bei Hürden im Projekt Verbesserungsvorschläge entwickeln kann, ohne dabei ins offene Messer der Unwissenheit zu laufen, da ihm wichtige Eckdaten oder neue Erkenntnisse fehlen.

Die beste Begründung: "… und dies ist Ihr persönlicher Vorteil!"

Zu guter Letzt gibt es noch ein Sahnehäubchen, das wir obendrauf setzen können. Wenn wir zur Begründung, eingeleitet mit dem Wörtchen "weil", den Teammitgliedern zusätzlich einen persönlichen Nutzen als Grund angeben.

Im eingangs geschilderten Beispiel könnte dies dann so lauten: "Liebe Projektleiter, das Marktforschungsprojekt wird zurückgestellt zugunsten des Marketingprojekts für das neue Produkt, weil unser schärfster Konkurrent ein

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

ähnliches Produkt ein Vierteljahr vor uns auf den Markt bringen wird. Der Vorteil dieser Maßnahme für uns ist, dass wir die für die Marktforschung vorgesehenen Kosten sparen und für die Steigerung des Absatzes einsetzen können. Vor allem aber: Wenn wir es schaffen, mit unserem deutlich besseren Produkt die Konkurrenz in die Schranken zu weisen, wird es am Jahresende für alle einen Sonderbonus geben!"

Weitere persönliche Nutzeffekte können z.B. sein:

- Die Teammitglieder müssen eine lästige Aufgabe nicht erledigen.
- Es gibt eine höhere Anerkennung für die erbrachte Leistung.
- Die Aufstiegschancen verbessern sich.
- Die Aufgabe wird insgesamt interessanter.
- Der Arbeitsplatz wird sicherer.

Auch hier gilt: Es ist für die Wirkung wichtiger, dass ein Nutzen explizit benannt wird, als dass dies einen tatsächlichen, nachprüfbaren Nutzen darstellt. Die Botschaft, die Sie Ihren Mitarbeitern übermitteln, lautet nämlich: "Ich kümmere mich um Sie, Sie sind mir wichtig!"

Mit dem Zauberwort "weil" erreichen Sie mehr als mit Autorität!

Teilen Sie als Projektleiterin oder Projektleiter Ihr Wissen mit Ihren Teammitgliedern und binden Sie die Projektmitarbeiter dadurch z.B. in die Entscheidungsprozesse mehr ein! Damit appellieren Sie auch an die Verantwortung des Einzelnen und geben jedem Teammitglied das Gefühl, auf Augenhöhe mit dabei zu sein.

Wenn Sie Ihre Anweisungen und Bitten stets begründen, vermeiden Sie Widerstände, beschleunigen Sie die Durchführung und verbessern Sie vor allem das Teamklima. Nicht zuletzt überprüfen Sie dadurch automatisch, ob Ihre Anweisung wirklich zielführend ist.

Literatur

- Cialdini, Robert: Die Psychologie der Überzeugens. Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen, 7. Aufl., Verlag Hans Huber, 2013

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fachbeitrag

Eine Frage der Haltung

Mit Wertschätzung die Teamleistung erhöhen

Autor

Hans Habegger

Dipl.-Ing. (FH), seit 1996 als Berater/Trainer/Coach mit Fokus auf Führung, Coaching, Teamentwicklung & Vertrieb tätig, Mit-Inhaber & Geschäftsführer von mc² mittelstand-consult

Kontakt: hh@mittelstand-consult.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Als Projektleiter wissen Sie: Stressige Situationen stellen in Projekten eher die Regel denn eine Ausnahme dar. In solchen Momenten fällt es nicht immer leicht, alle Teammitglieder fair und wertschätzend zu behandeln. Ärger und Frust über Fehler oder Verzögerungen werden schon mal zum Ausdruck gebracht – und sei es nur durch nonverbale Signale wie Mimik und Gestik.

Aber: Mit Ihrem Verhalten beeinflussen Sie in solchen Situationen entscheidend, ob ein Teammitglied seine volle Leistungsfähigkeit und Kreativität einbringt, um das Problem zu lösen – oder ob es vornehmlich damit beschäftigt ist, sich selbst zu schützen. Denn in Problemsituationen brauchen Mitarbeiter positive Impulse, die sie motivieren, das Problem in Angriff zu nehmen und dabei auch kreative Lösungen zu suchen. Aber woher sollte diese Motivation kommen, wenn Sie als Führungskraft in dieser Situation nur Ihre Verärgerung zeigen und keinerlei Wertschätzung mehr spürbar ist?

Mittlerweile weiß jeder, dass Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Projektteammitglieder größer ist, dass sie effektiver und kreativer arbeiten, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen. Das zeigen doch entsprechende Studien."

Es scheint tatsächlich so einfach: Mehr Lob und Anerkennung durch den Projektleiter und schon steigt das Engagement im Team. Allerdings sprechen wir über Lob und Anerkennung sowie über positives Feedback in Führungsseminaren, im Coaching und bei anderen Gelegenheiten seit vielen Jahren, ohne dass sich bei den Resultaten der jährlichen Gallup-Umfrage (zum Thema: Emotionale Bindung der Mitarbeiter) etwas ändert!

Ein Praxisbeispiel

Im Rahmen des von Ihnen geleiteten Projekts findet eine der üblichen Projektbesprechungen statt, bei der die Teilnehmer über den Stand ihrer Aktivitäten und die aufgetretenen Schwierigkeiten berichten. Sie müssen morgen beim Lenkungsausschuss einen Statusreport über das Projekt abgeben. Einer der Teilnehmer berichtet, dass er eine aus Ihrer Sicht dringende Teilaufgabe erst nächste Woche fertigstellen wird. Ihre verärgerte Reaktion: "Das geht auf keinen Fall! Solche Unzuverlässigkeit können wir uns nicht erlauben. Da hätten Sie mich auch früher informieren können. Sehen Sie zu, dass Sie das bis morgen früh fertig haben. Mir ist völlig egal, wie Sie das hinkriegen!"

Lob und Anerkennung sind in dieser Situation nicht zu finden. In welcher Stimmung, mit welcher Motivation wird dieses Mitglied des Projektteams jetzt diese Aufgabe fertig stellen?

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wie würde es Ihnen nach einem solchen "Anpfiff" gehen, wenn Sie sich in die Lage des Teammitglieds versetzen? Könnten Sie sich voll auf Ihre Aufgabe konzentrieren, wären Sie tatsächlich voll leistungsfähig? Oder würden Ihre Gedanken noch einige Zeit um das in der Projektbesprechung Erlebte kreisen?

Lob und Anerkennung versus Wertschätzung

Bisher habe ich die Begriffe "Anerkennung", "Lob" und "Wertschätzung" synonym verwendet. Aber bedeuten sie tatsächlich dasselbe?

Wann loben und anerkennen wir?

Hat ein Mitarbeiter eine Leistung erbracht, ein Ziel erreicht oder ein Verhalten gezeigt, das uns gefällt, dann loben und anerkennen wir. In der Praxis fällt das vielen Führungskräften schwer, insbesondere, wenn die Leistung oder das Verhalten den Erwartungen beziehungsweise Zielen entspricht. Dann, so sagen viele, brauche es kein Lob, das sei doch normal. Ist Lob und Anerkennung also nur für besondere Leistungen oder für besonderes Verhalten vorbehalten? Was heißt das für all jene, die einfach nur einen guten Job machen?

Und wann wertschätzen wir?

Wenn Wertschätzung das gleiche wäre wie Lob und Anerkennung, würden wir demzufolge einen Menschen nicht wertschätzen, wenn er keine besondere Leistung erbringt. Versetzen Sie sich einmal in die Lage dieser Person: Wie würden Sie sich bei dem Gedanken fühlen, dass Sie einfach Ihren Job erledigen, Ihre Ziele erreichen und dennoch nicht wertgeschätzt werden, weil Ihre Leistung oder Ihr Verhalten nichts Besonderes ist. Wie sehr motiviert Sie das?

Bedeutung und Wirkung von Wertschätzung

Wertschätzung ist eine grundsätzlich positive Haltung gegenüber einem Menschen – mit all seinen Stärken und Schwächen und unabhängig von seinem Verhalten. Diese Grundhaltung, die berücksichtigt, dass Menschen Fehler machen und daraus lernen können, liegt auch unserem christlich-ethischen Rechtssystem zugrunde. Wertschätzung hat gemäß dieser Definition nichts zu tun mit einer Leistung, einem Arbeitsergebnis oder einem gewünschten Verhalten.

Definition von Wertschätzung

Als Wertschätzung bezeichnen wir eine grundsätzlich positive Haltung zu einem Menschen **unabhängig** von dessen Verhalten.

In der humanistischen Psychologie gilt bedingungslose positive Wertschätzung als existenzielles, d.h. für das Leben an sich wesentliches Bedürfnis. Erst wenn dieses Bedürfnis befriedigt ist, verfügen wir in vollem Umfang über unsere sozialen, konstruktiven, kreativen und rationalen Fähigkeiten und sind in vollem Umfang leistungsfähig. Als Projektmanager werden Sie vermutlich gerne mit Teammitgliedern arbeiten, die über diese Ressourcen verfügen.

Wird das Bedürfnis ihrer Teammitglieder nach Wertschätzung jedoch nicht befriedigt, stehen die zuvor angeführten positiven Fähigkeiten nur bedingt zur Verfügung – bis hin zu deren vollständiger Blockade.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wie fehlende Wertschätzung den Projekterfolg bremst

Fühlen sich Menschen wertgeschätzt, verfügen sie wie oben beschrieben über ihre maximale Leistungsfähigkeit. Das Problem dabei ist: Wenn Sie als Projektleiter Wertschätzung mit Lob und Anerkennung gleichsetzen, werden Ihre Projektmitarbeiter sich eben nur dann wertgeschätzt fühlen, wenn es einen Anlass für Lob und Anerkennung gibt.

Wenn es im Projekt dagegen nicht rund läuft und es Schwierigkeiten gibt, werden Sie sich als Projektmanager bestimmt nicht lobend und anerkennend – und damit auch nicht wertschätzend – verhalten. In diesen Situationen werden Sie eher Verhaltensmuster zeigen, die dazu dienen, die Betroffenen so zu beeinflussen, dass sie ein bestimmtes, gewünschtes Verhalten zeigen – z.B. schneller arbeiten, keine Fehler machen, Termine einhalten, nicht widersprechen etc. Gerade weil Wertschätzung für uns etwas sehr Wichtiges ist, sind wir durch Entzug von Wertschätzung beeinflussbar, sprich manipulierbar.

Entzug von Wertschätzung als manipulatives Mittel

Vielleicht fragen Sie sich jetzt, ob es denn nicht normal sei, sich in Situationen, in denen es nicht gut läuft, zu ärgern und diesen Ärger auch zu äußern? Ja, es ist "normal" in dem Sinne, dass wir bestimmte Verhaltensweisen bereits in der Kindheit und Jugend erlernt haben und sie daher als "normal" erachten. Wenn wir uns in der Kindheit nicht gemäß der Vorstellungen unserer Bezugspersonen (Eltern, etc.) verhielten, gaben diese uns Signale fehlender Wertschätzung. Die Signale zeigten sie uns z.B. durch ein ärgerliches Gesicht oder eine laute Stimme, durch aggressive Körpersprache bis hin zu "Wenn du … machst, hat Mama/Papa dich nicht mehr lieb". Da bedingungslose Wertschätzung ein existentielles Bedürfnis ist, sind wir besonders in der Kindheit relativ leicht durch Entzug von Wertschätzung zu beeinflussen.

Sehr schnell lernten wir, dieses Verhalten der Eltern zu imitieren, in der Absicht, unsere Bezugspersonen wiederum in gleichem Maße zu beeinflussen. Wir lernten also auf diesem sehr einfachen Weg, dem Gegenüber den Entzug von Wertschätzung zu signalisieren und dies mit unserem eigenen Verhalten auszudrücken.

Im Führungsalltag verfügen wir also bereits über ein in unserem Unterbewusstsein sehr früh abgespeichertes Repertoire an Verhaltensweisen, mit dem wir andere unter Druck setzen, um auf deren Verhalten Einfluss auszuüben. Diese Verhaltensmuster zeigen wir dann, wenn wir nicht einverstanden sind mit dem Verhalten unserer Team-Mitglieder oder wir nicht zufrieden sind mit den Ergebnissen, die diese erzielen.

Die Folgen fehlender Wertschätzung

Wir signalisieren, wie in den geschilderten Praxisbeispielen, zumindest temporär, dass wir diese Team-Mitglieder nicht wertschätzen, damit sie ihr Verhalten ändern beziehungsweise ihre Leistung verbessern. Einfache biologische Reaktionen unseres Körpers führen in diesen Momenten zu einer durch Stress ausgelösten Einschränkung von Konzentrations-, Denk- und Leistungsfähigkeit. Dies liegt u.a. an einer Abschwächung der Durchblutung des Großhirns, also jenem Teil, in dem unser erlerntes Wissen abgespeichert ist und wo unsere kognitive Denkfähigkeit und damit auch unsere Kreativität angesiedelt sind. Als unmittelbare Folge sinkt die Leistungsfähigkeit des "Denkhirns"(s. dazu auch den Artikel "Wie unsere Gefühle und Gedanken unseren Projektalltag beeinflussen" (Projekt Magazin, Ausgabe 22/2015), insbesondere die Abschnitte "Das Gehirn schaltet in den 'Stress-Modus'" und "Wie Achtsamkeitsübungen wirken".)

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Als Projektmanager beeinflussen Sie also in diesen Momenten durch Ihr "normales" Verhalten die Leistungsfähigkeit Ihrer Teammitglieder, zumindest temporär, vielleicht sogar auf Dauer. Sie erreichen das Gegenteil von dem, was Sie eigentlich erreichen wollen: Statt die Betroffenen zum gewünschten Verhalten zu bringen, lähmen Sie deren Kreativität.

Die langfristigen Folgen sind noch schwerwiegender, wenn Sie Ihren Team-Mitgliedern in kritischen Situationen die Wertschätzung verweigern: Wenn diese sich in Folge als Person nicht grundsätzlich wertgeschätzt fühlen und vielleicht sogar den Eindruck gewinnen, Ihnen als persönlicher Boxball zu dienen, weil sie in schwierigen Situationen kritisiert, geschimpft oder abgewertet werden, verlieren auch Lob und Anerkennung ihre Wirkung. Die Mitarbeiter spüren die fehlende Wertschätzung für sie als Mensch "zwischen den Zeilen" und Sie erreichen mit dem Mittel Lob und Anerkennung nichts mehr.

Fehlende Wertschätzung (im Sinne einer fehlenden positiven Grundhaltung) führt folglich trotz Lob und Anerkennung zur Demotivation, zu fehlendem Engagement oder zur fehlenden Identifikation mit dem Projekt und damit zum Risiko zunehmender Schwierigkeiten.

"Moments of truth"

Wenn wir einen Menschen mögen, wenn er sich aus unserer Sicht angemessen verhält oder die Leistungen erbringt, die wir von ihm erwarten – dann brauchen wir weder ein Führungs- noch ein Kommunikations-Seminar, um wertschätzend sein zu können und das auch in geeigneter Weise in der "Sprache der Wertschätzung" (das ist mehr als nur Lob und Anerkennung) zu signalisieren (s. dazu auch den Artikel "Die 5 Sprachen der Wertschätzung", Projekt Magazin, Ausgabe 5/2014). Wertschätzung ist in solchen Situationen ein automatisches, ebenfalls in der Kindheit erlerntes Verhaltensmuster, über das wir nicht nachdenken müssen.

Der "Moment der Wahrheit" tritt dagegen auf, wenn Sie Ihr Gegenüber nicht mögen oder wenn es im Projekt nicht so rund läuft, wie Sie es gern hätten, weil ein Ziel nicht erreicht wird oder dem Mitarbeiter ein "Fehler" unterlaufen ist. Hier brauchen Sie Wertschätzung als Grundhaltung, damit Sie in solchen Schlüsselmomenten konstruktiv mit der betreffenden Person umgehen können.

Die Transaktionsanalyse

Wie gelingt es, eine wertschätzende Grundhaltung auch in "Momenten der Wahrheit" einzunehmen? Um dies zu verstehen, ist ein kurzer Exkurs in die Transaktionsanalyse (s. Wikipedia) hilfreich. Die Transaktionsanalyse ist eine Persönlichkeits- und Interaktionstheorie, die sich unter anderem intensiver mit der Frage beschäftigt, mit welcher inneren Haltung sich Menschen begegnen, und wie sich dies in der Kommunikation auswirkt.

Wenn wir signalisieren, zumindest temporär, dass wir ein bestimmtes Teammitglied nicht wertschätzen, damit es sein Verhalten ändern bzw. seine Leistung verbessern kann, ist unsere innere Haltung in diesem Moment auf eine Kurzformel gebracht "Ich bin OK". Die Haltung zum Gegenüber dagegen ist "Du bist nicht OK". Dahinter steht die Aufforderung: Benimm dich so, dass ich dich wieder wertschätzen kann, dass ich dich wieder als "OK" ansehen kann.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Die OK-Grundhaltung

Die OK-Grundhaltung bezeichnet eine gesunde, optimistische und selbstbewusste Haltung gegenüber sich selbst sowie anderen. Als realistische Selbst-Einschätzung bedeutet "Ich bin OK" (OK^+), dass ich als normaler Mensch in Ordnung bin, trotz meiner Unzulänglichkeiten. Ich verurteile weder mich selbst für diese Unzulänglichkeiten noch ignoriere oder leugne ich deren Existenz. Und ich bin bereit und in der Lage, aus Fehlern zu lernen.

Auch andere Menschen haben Unzulänglichkeiten, das bedeutet jedoch nicht, dass dies Menschen zweiter Klasse sind und man ihnen nicht trauen darf. Diese Grundeinstellung bezeichnen wir mit "Du bist OK" (OK^+)

Wenn wir für die Grundhaltung eine Wippe als Metapher verwenden, würde OK^+-OK^+ bedeuten, dass die Wippe im Gleichgewicht ist (Bild 1). In diesem Zustand gegenseitiger Wertschätzung ist die Fähigkeit zur Kooperation zwischen beiden Beteiligten maximal. Konfliktbewältigung und Kritik zielen in diesem Fall darauf ab, gemeinsame Ergebnisse zu erzielen, wobei die zugrunde liegenden Botschaft lautet: "Du" bist mir so wichtig, dass ich mit dir argumentiere und kämpfe, statt dich nieder- oder lächerlich zu machen.

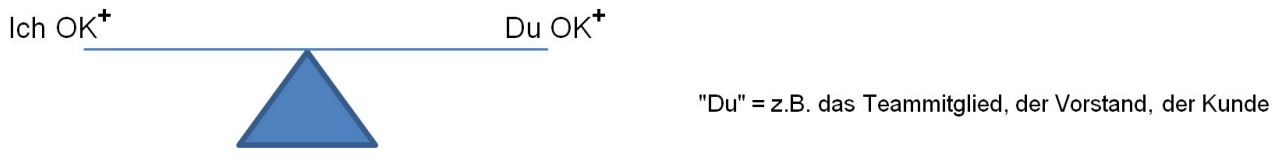


Bild 1: In der OK^+-OK^+-Grundhaltung ist die Fähigkeit zur Kooperation zwischen beiden Beteiligten maximal.

Wie schaffen wir einen Ausgleich, wenn wir uns selbst nicht wertgeschätzt fühlen?

Im Projektalltag geschieht es leider häufiger, dass wir uns situationsbedingt "Nicht-OK" (OK^-) fühlen. Zum Beispiel, wenn es im Projekt nicht so läuft, wie es soll. Da wir diesen Zustand gar nicht mögen, nutzen wir wie oben beschreiben früher erlernte Verhaltensmuster, um uns zu schützen, um uns also wieder OK^+ zu fühlen. Wir brauchen einen inneren psychischen Ausgleich.

Ein typisches Verhaltensmuster ist es, unbewusst jemanden zu suchen, demgegenüber wir uns überlegen, also OK^{++}, fühlen können. Statt wieder auf die Ebene des OK^+ zurückzukehren, werten wir also jemanden ab – durch unsere innere Einstellung oder mit unserem Verhalten – um uns selbst aufzuwerten und uns überlegen zu fühlen. Gleichzeitig signalisieren wir damit der Person gegenüber, dass sie ihr Verhalten ändern soll, damit wir sie wieder als OK^+ ansehen können.

Voraussetzung für eine wertschätzende Grundhaltung auch in den oben genannten "Momenten der Wahrheit" ist also, dieses Verhaltensmuster zu vermeiden und in Situationen, in denen wir uns "Nicht-OK" fühlen, wieder in den Zustand "Ich bin OK - Du bist OK" zurückzukehren. Nachfolgende Anleitungen können Sie dabei unterstützen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Mehr Wertschätzung im Projektalltag entwickeln

Wertschätzung als positive innere Haltung gegenüber anderen Menschen, unabhängig von deren Verhalten (und damit der Leistungsergebnisse) ist nicht zu verwechseln mit "Schönreden". In dieser Grundhaltung setzen wir "Sein" nicht mehr mit "Verhalten" gleich. Eine solche wertschätzende Haltung zu entwickeln, erfordert zunächst, sich seiner eigenen Überzeugungen gegenüber anderen Menschen bewusst zu werden und diese ggf. in Frage zu stellen.

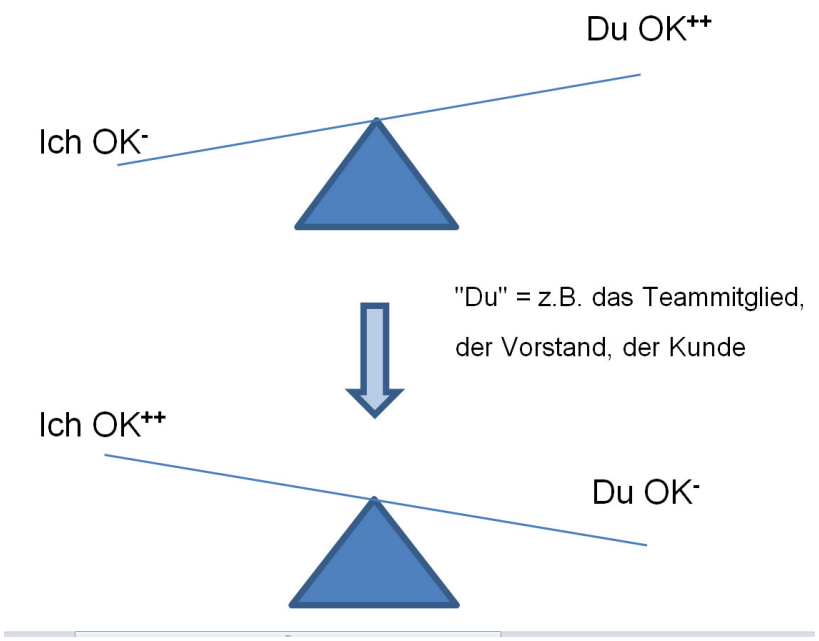


Bild 2: Fühlen wir uns situationsbedingt "Nicht-OK", schützen wir uns, indem wir jemand anderen ab- und uns selbst damit aufwerten.

Beispiel: Ein Mitarbeiter erreicht seine Ziele nicht. Eine übliche Haltung ist: "Er IST ein Low-Performer". Hier werden Arbeitsergebnisse zum Persönlichkeitsmerkmal verallgemeinert. Und das ist nicht das Gleiche. Ein wertschätzende Haltung könnte sein: "Er tut sein Bestes, er ist mit seinen Kenntnissen und Erfahrungen möglicherweise falsch eingesetzt oder braucht Unterstützung, um sich weiter zu entwickeln."

Mehr Wertschätzung erreichen Sie, indem Sie sich mit diesem Thema auf zwei unterschiedlichen Ebenen auseinandersetzen:

- auf der persönlichen Ebene, also der Ebene der eigenen inneren Haltung
- auf der Ebene des Umgangs miteinander im Projektteam

Die persönliche Ebene

Die nachstehenden Fragen sollen Ihnen dabei helfen, Ihre eigene innere Haltung zu reflektieren, sie zu überprüfen und ggf. wertschätzende alternative Haltungen bzw. Denkweisen zu entwickeln.

Wie denken Sie über andere?

Wie denke ich über meine einzelnen Team-Mitglieder, meinen Vorgesetzten, meine Kollegen? Was halte ich von Ihnen? Welche Annahmen habe ich in Bezug auf ihr typisches Verhalten? Bin ich diesem Personenkreis gegenüber in einer OK-Grundhaltung (OK^+-OK^+)? Falls nicht, stellen Sie sich folgende Fragen:

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

- Welches Verhalten der betreffenden Personen stört mich und führt zu meiner abwertenden "Der ist nicht OK"-Haltung?
- Welche Ziele haben diese Personen?
- Welche von meinen (Lebens-)Erfahrungen abweichenden Erfahrungen haben diese Personen?
- Wie unterscheiden sich unsere Sichtweisen?
- Wie könnte diese andere Sichtweise zum Gelingen des Projekts beitragen?

Was sind Ihre Überzeugungen anderen gegenüber?

Wie denke ich über andere, welche Überzeugungen habe ich anderen Menschen gegenüber? Woher kommen diese? Seit wann habe ich diese Überzeugungen? Welche dieser Überzeugungen sind möglicherweise Vorurteile? Bin ich mir des Unterschieds zwischen Beobachtungen und deren Interpretation bzw. Deutung bewusst?

Welche Absichten stecken Ihrer Ansicht nach hinter einem "Fehlverhalten"?

Fragen Sie sich: Welche Absicht könnte hinter dem von mir als nicht gut empfundenen Verhalten einer bestimmten Person stecken? Wodurch ist dieser "Fehler" (also das nicht gut empfundenen Verhalten) möglicherweise entstanden? Was war die eigentliche Absicht dieser Person?

Reflektieren Sie sich selbst: Wie oft bin ich morgens mit der bewussten Absicht aufgestanden, heute einen oder mehrere Fehler zu begehen? Wie oft hatte ich vor, eine falsche Entscheidung zu treffen? Wie möchten ich, dass andere mit mir umgehen, wenn mir etwas misslingt, wenn ich eine falsche Entscheidung getroffen habe, wenn ich nicht gut drauf bin, wenn ich jemanden ohne Absicht verärgert habe?

Wie kommt man zurück in eine OK-Grundhaltung?

Wichtig: Eine OK-Grundhaltung (OK^{+}-OK^{+}) bedeutet auch zu akzeptieren, dass Sie sich als normaler Mensch in bestimmten Situationen ärgern und diesen Ärger mitteilen. Und es bedeutet auch, innerlich zuzustimmen, dass Sie auch in bestimmten Situationen in eine OK^{-}-Haltung kommen können. Entscheidend ist, wie Sie mit dieser Situation anschließend umgehen.

Um zurück in eine OK-Grundhaltung zu kommen, machen Sie sich bewusst, was geschehen ist: Was hat die andere Person gemacht (Fakten)? Was hat dies für Sie bedeutet? Welches Gefühl hat das bei Ihnen ausgelöst (als Ausgangspunkt für Ihre tatsächliche Reaktion)? Überlegen Sie dann: Welche Absicht hatte die Person? Hatte die Person wirklich die **Absicht**, dieses Gefühl bei Ihnen auszulösen? Konnte die Person tatsächlich vorhersagen, dass ihr Tun für Sie diese Bedeutung haben würde?

Gehen Sie dann auf die andere Person zu: Äußern Sie Bedauern über Ihre eigene, vermutlich abwertende Reaktion. Erläutern Sie, was das Verhalten der anderen Person für Sie bedeutet hat, welche Konsequenzen es für Sie hat (auch wenn Sie glauben, der andere müsste es doch "eigentlich" wissen) und wie es Ihnen dabei ging. Und sagen Sie, was Sie sich für die Zukunft in solchen Fällen wünschen (s. dazu auch den Artikel "Konflikte vermei-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

den durch aufrichtiges Kommunizieren", Projekt Magazin, Ausgabe 1/2003). Bei Personen, die möglicherweise ungeübt im Annehmen von Verhaltensfeedback sind, sollten Sie darauf eingestellt sein, dass diese Ihr Feedback nicht annehmen. Im Sinne eines wertschätzenden Umgangs sind sie gefordert, dies zu akzeptieren.

Holen Sie Verhaltens-Feedback ein!

Integrieren Sie die Methode des Verhaltens-Feedback in Ihre Projekt-Führung. Geben Sie professionelles, konstruktives Feedback und lassen Sie sich Feedback geben. Akzeptieren Sie, dass jeder Mensch die Realität anders wahrnimmt und damit auch seine eigene Wahrheit hat. Suchen Sie nach Wegen, mit diesen unterschiedlichen Bezugsrahmen konstruktiv umzugehen. Die Ebene des Projektteams

- Thematisieren Sie "Wertschätzung" im Kick-Off-Meeting eines Projekts, besonders für den zu erwartenden Fall einer kritischen Projektsituation.
  Frage: *Wie wollen wir uns untereinander verhalten, wenn etwas schiefgeht oder wenn jemand einen Fehler macht?*
- Klären Sie das gemeinsame Verständnis zu wertschätzendem Umgang miteinander in Konfliktsituationen und fassen Sie es in konkrete Verhaltensregeln.
  Beispiele: *Verhaltensfeedback wird in der Ich-Form gegeben, benennt konkrete Verhaltensbeobachtungen/Zitat, was dies für den Feedbackgeber bedeutet hat und seine daraus resultierende Gefühle. Feedback beschreibt die erlebte Wahrheit des Feedbackgebers, und kann nicht mit richtig/falsch bewertet werden.*
- Suchen Sie im Konfliktfall nicht den Schuldigen, sondern analysieren Sie die konkreten Hintergründe und legen Sie die Verantwortlichkeiten für die nächsten konstruktiven Schritte zur Lösung fest.
  statt: *Wer hat den Fehler gemacht?* wertschätzend: *Was hat zu dem Problem geführt und was braucht es, um weiterzukommen?*
- Fordern Sie nach einem Konfliktgespräch mit einem Teammitglied für Sie selbst Verhaltens-Feedback ein.
  Hinweis*:* Berücksichtigen Sie dies bei Ihrer Zeitplanung für dieses Gespräch. Frage an das Teammitglied: *Wie haben Sie das Gespräch, insbesondere in Bezug auf Wertschätzung, erlebt?*
- Machen Sie Wertschätzung zum Thema der regelmäßigen Teamsitzungen. Hinweis: Ersetzen Sie "Sonstiges" auf Ihrer Meetings-Agenda durch den Agenda-Punkt "Wertschätzung" und fragen Sie z.B. nach dem Stand der gegenseitigen Wertschätzung im Team.
- Ermitteln Sie den aktuellen Wertschätzungsgrad auf einer Skala von 0-10 (0= fehlende Wertschätzung; 10= vollständige Wertschätzung).
- Definieren Sie (jeweils abwechselnd) ein Teammitglied als Beobachter für den wertschätzenden Umgang miteinander.
- Definieren Sie Wertschätzung als eines der Erfolgskriterien für Ihr Projekt.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Fazit

In einer sehr praxisorientierten Welt, wie es die Welt der Projekte mit Sicherheit ist, ist die Beschäftigung mit innerer Haltung unüblich und ungewöhnlich – darüber hinaus in anderen Teilen der Gesellschaft sicherlich auch. Ich bin aber der Meinung, dass es sich für Projektmanager lohnt, sich mit dem Thema Wertschätzung auseinanderzusetzten, denn eine grundsätzlich positive innere Haltung gegenüber der eigenen Person und gegenüber anderen Menschen ist ein Schlüsselfaktor für mehr Erfolg in der Projektarbeit.

Wenn die Entwicklung einer wertschätzenden Haltung leicht wäre, gäbe es einfache Rezepte und dazu passende Übungen. Für den einzelnen geht es jedoch in erster Linie darum, sich bewusst zu werden über die eigenen Denkweisen und Glaubenssätze, die im Wesentlichen in der frühen Kindheit entstehen und einen festen Bestandteil der Persönlichkeit darstellen.

Übungen dazu können nur bedeuten, sich selbst zu befragen und die Antworten kritisch zu reflektieren. Genau das ist meiner Erfahrung nach für viele schwierig. Impulse aus der Praxis bekomme ich durch konkretes Feedback zu meinem eigenen Verhalten und dazu, was dies für andere bedeutet. Anhand dieses Feedbacks gilt es, die eigenen Überzeugungen in Bezug auf sich selbst und auf andere zu überprüfen. Auch das stellt für viele eine große Herausforderung dar, weil Feedback allzu oft als "Kritik" missverstanden wird. Nicht zuletzt weil sowohl das Geben als auch das Annehmen (s. dazu "Kritisches Feedback – annehmen statt reflexhaft abblocken", Projekt Magazin, Ausgabe 11/2015) von konstruktivem Feedback wenig verbreitet sind in unserer Gesellschaft.

Literatur

- Chapman, Gary; White, Paul: The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People, Moody Press U.S. 2012 (Reprint)
- Hagehülsmann, Heinrich; Hagehülsmann, Ute: Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation: Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung, 3. Auflage, Junfermann Verlag 2007
- Immanuel, Elke: Wertschätzung: Achten und schätzen oder missachten und verletzen, BookRix 2015 (Kindle Edition)

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp – Führung

Alle ziehen an einem Strang

So erreichen Sie ein gemeinsames Verständnis im Projektteam

Ein gemeinsames Verständnis im Projektteam ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit. Das kann sich auf Ziele, den Scope und die Priorität des Projekts beziehen, auf Rollen mit ihren zugehörigen Aufgaben, Verantwortungen und Entscheidungskompetenzen sowie auf die Vorgehensweise. Das bedeutet nicht, dass alle immer der gleichen Meinung sein müssen.

Autor

Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Im Übrigen gilt diese Aussage für alle Projektbeteiligten – also nicht nur für Projektmitarbeiter, sondern auch für Entscheidungsträger. Daraus folgt notwendigerweise, dass von Beginn an im Team und in Gremien darauf geachtet werden muss, inwieweit ein solches gemeinsames Verständnis vorhanden ist. Bereits im Kick-off-Meeting ist es notwendig zu analysieren, inwieweit Konsens über die wesentlichen Punkte des Projekts besteht bzw. ob es unterschiedliche Sichtweisen gibt. Ziel ist, dass die Beteiligten an einem Strang ziehen, vertrauensvoll zusammenarbeiten, gemeinsam handeln und das gleiche Ziel verfolgen.

Doch wie genau können Sie feststellen, ob im Team ein gemeinsames Verständnis besteht? Und wie lässt sich das gemeinsame Verständnis fördern?

Unterschiedliche Sichtweisen erkennen

In der Checkliste in Tabelle 1 habe ich eine Reihe von Punkten zusammengefasst, die Ihnen helfen zu erkennen, inwieweit ein gemeinsamen Verständnisses besteht. Sie können diese Checkliste sowohl im Projektteam als auch im Lenkungsausschuss verwenden, wobei Sie im letzteren Fall nicht alle Fragen klären müssen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Punkte	ja	bedingt	nein
Wir haben ein gemeinsames Zielverständnis.			
Der Nutzen der Projektergebnisse für das Unternehmen ist allen Projektmitarbeitern klar.			
Die Priorität des Projekts wird von allen gleich gesehen.			
Aufgaben und Verantwortungen sind allen klar und werden von allen akzeptiert.			
Wir haben ein gemeinsames Sprachverständnis im Projekt. Damit sind sowohl Begriffe als auch Abkürzungen gemeint.			
Die Vorgehensweise zur Erreichung der Ziele ist allen klar und wird von allen akzeptiert.			
Die Planung des Projekts ist für alle nachvollziehbar.			
Das gemeinsame Ziel ist uns wichtiger als partiale Interessen von Organisationseinheiten oder Personen.			
Die Abhängigkeiten zwischen Teilprojekten oder Arbeitspaketen haben wir gemeinsam analysiert. Damit sind inhaltliche, zeitliche oder personelle Abhängigkeiten gemeint.			
Die Abhängigkeiten werden von allen gleich bewertet.			
Wir haben die Abhängigkeiten visualisiert.			
Falls unterschiedliche Meinungen bestehen, haben diese negative Auswirkungen auf die Zielerreichung?			
Das Know-how der Beteiligten ist bekannt.			
Wir haben die Annahmen und Prämissen unserer Planung gemeinsam besprochen.			
Wir tauschen uns genügend über den Fortschritt unserer Arbeit aus.			
Der Informationsfluss und die Kommunikation im Team sind wirklich gut.			
Über Probleme und Unklarheiten sprechen wir offen und lösungsorientiert.			
Durch klare und nachvollziehbare Entscheidungen im Management wird das Verständnis innerhalb des Teams gestärkt.			
Wir unterstützen uns gegenseitig.			
Probleme werden innerhalb des Teams besprochen und erst dann, wenn keine Lösung mehr möglich ist, außerhalb des Teams.			
Wir nehmen uns genügend Zeit, um unser gemeinsames Verständnis innerhalb und außerhalb des Teams zu entwickeln.			

Tabelle 1: Können Sie alle Fragen dieser Checkliste mit "Ja" beantworten, besteht eine gute Basis für das Projekt.

Können Sie alle Fragen eindeutig mit "Ja" beantworten, haben Sie eine gute Basis für das Projekt geschaffen. Lautet die Antwort bei einigen Punkten "Nein", ist dort auf jeden Fall Handlungsbedarf angesagt. Haben Sie mit "bedingt" geantwortet, sollten Sie prüfen, ob unmittelbare Aktionen notwendig sind oder ob es ausreicht, den jeweiligen Punkt aufmerksam zu beobachten.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Gemeinsames Verständnis fördern

Die meisten Möglichkeiten, um das gemeinsame Verständnis zu fördern, leiten sich direkt aus der Checkliste ab. Nachfolgend sind die wichtigsten Aktivitäten zusammengefasst.

Wichtige Strukturelemente im Kick-off-Meeting klären

Bereits im Kick-off-Meeting sollten Sie – soweit zu diesem Zeitpunkt möglich – wichtige Strukturelemente wie Ziele, Priorität, Rollen, Rahmenbedingungen, Vorgehen, Regeln gemeinsam im Team klären und vereinbaren. Es geht dabei stets um die folgenden drei Fragen:

- Sind die oben genannten Strukturelemente richtig, geeignet, machbar?
  Sind z.B. die Ziele in der Zeit erreichbar? Ist im Team das notwendige Know-how vorhanden? etc.
- Sind diese Strukturelemente klar?
  Werden sie von allen Teammitgliedern und auch von anderen Projektbeteiligten verstanden?
- Werden diese von allen akzeptiert?
  Im Fall von Akzeptanzproblemen sollten diese nach Möglichkeit geklärt werden.

Know-how und zeitliche Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter besprechen

Klären Sie, wie die Projektmitarbeiter in das Projekt einsteigen:

- Welche Vorabinformationen bringen sie mit?
- Wie steht es um die zeitliche Auslastung der Beteiligten? Haben Sie im Team gemeinsam besprochen, ob die Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden können? Falls Probleme bestehen, wie können diese im Team gelöst werden?
- Um spätere (böse) Überraschungen zu vermeiden, sollte im Team offen über das Know-how der Projektmitarbeiter gesprochen werden.

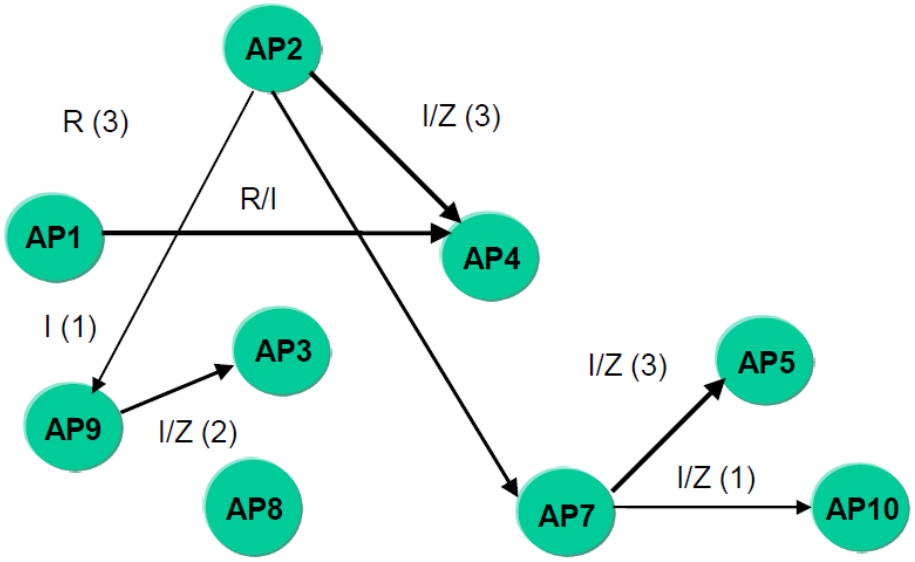
Einheitliche Begriffe und Abkürzungen verwenden

Klären Sie die im Projekt verwendeten Begriffe und Abkürzungen. In größeren Projekten kann ein Glossar gute Dienste leisten.

Abhängigkeiten im Projekt visualisieren

Verdeutlichen Sie gemeinsam die Abhängigkeiten zwischen Teilprojekten, Arbeitspaketen und Tasks durch Visualisierungen. Dies ist ein guter Weg, um gemeinsames Verständnis zu steigern (Bilder 1 und 2).

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion



R = Ressourcen I =Inhalt Z =Zeit 1 = schwach 2 = mittel 3 = stark

Bild 1: Gemeinsam die Abhängigkeiten von Arbeitspaketen zu visualisieren, steigert das Verständnis.

Check-up von Abhängigkeiten aus Sicht der Projektleitung				
Projekt:		Projektleiter:		
Letzter Check:		Aktueller Check:		
Das Projekt/ Teilprojekt/ AP ist **abhängig von:**	**Gründe**	**Auswirkungen** positiv negativ	**Wichtige Termine und deren Inhalte**	**Stärke** 1 = gering 2 = mittel 3 = stark
Das Projekt/ Teilprojekt/ AP ist **beeinflusst:**	**Gründe**	**Auswirkungen** positiv negativ	**Wichtige Termine und deren Inhalte**	**Stärke** 1 = gering 2 = mittel 3 = stark

Bild 2: Check-up von Abhängigkeiten aus Sicht der Projektleitung.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Unklarheiten ansprechen

Sprechen Sie Unklarheiten an und bitten Sie auch alle Teammitglieder, Unklarheiten und Bedenken offen anzusprechen. Auch dadurch zeichnen sich gute Teams aus.

Für regelmäßigen Austausch sorgen

Regelmäßiger Austausch in sinnvollen Abständen über den Stand der Arbeiten ist absolut notwendig. Dabei sollten Sie folgende Fragen klären:

- Welchen Fortschritt haben wir gemacht? (Bild 3)
- Welche Risiken sehen wir für das Projekt?
- Was sind unsere Stärken und wo müssen wir uns als Team verbessern?
- Welche Erwartungen haben wir an die Entscheidungsträger?

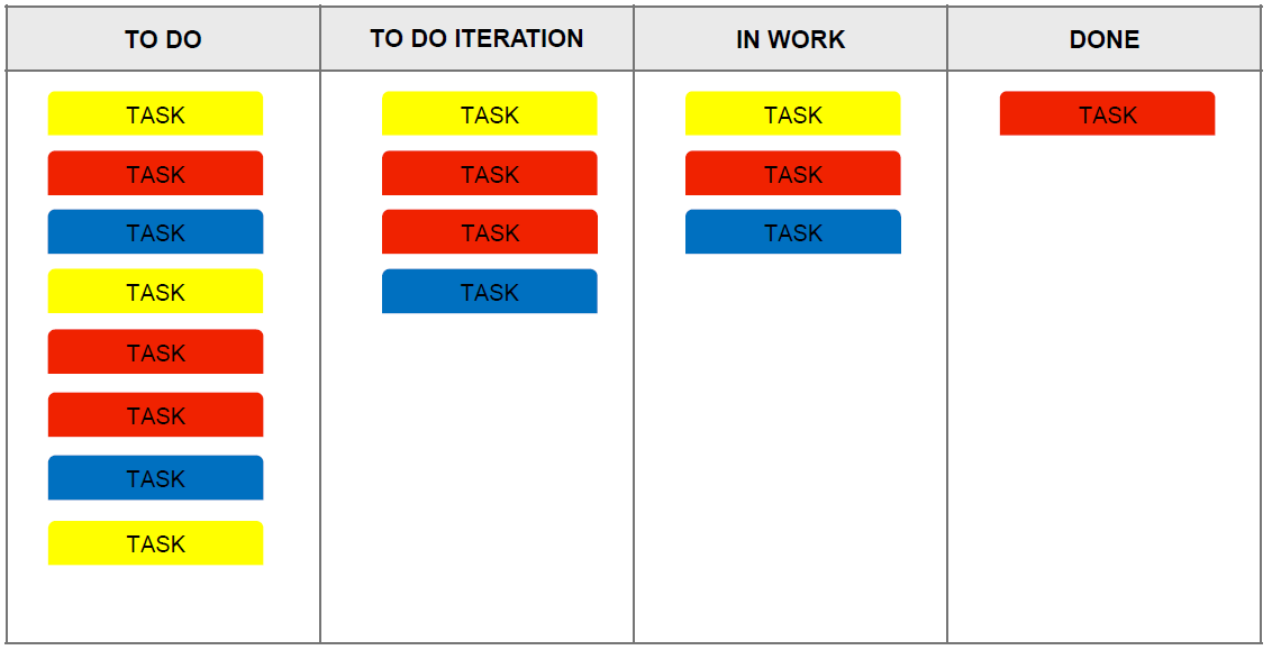


Bild 3: Kurze Zusammentreffen der Projektmitarbeiter vor dem Taskboard verbessern das gemeinsame Verständnis.

Bei Bedarf Entscheidungsträger einbeziehen

Prüfen Sie, ob Meetings mit Entscheidungsträgern (Sponsor oder Mitglieder von Entscheidungsgremien) für die Projektarbeit notwendig sind, z.B. um über Prioritäten- und Ressourcenprobleme oder über den Projektfortschritt zu sprechen.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Zusammengehörigkeitsgefühl fördern

Planen Sie genügend Zeit ein, um durch gemeinsame Aktivitäten das Zusammengehörigkeitsgefühl zu fördern. Das Spektrum der Möglichkeiten ist groß:

- Es beginnt mit dem Kick-off-Meeting.
- Regelmäße Standortbestimmungen in den Statussitzungen über den Projektfortschritt sowie Feedback über die Zusammenarbeit fördern das gemeinsame Verständnis.
- Zwischenerfolge zu feiern, stärkt die Gemeinsamkeit.

Bereits Lessing wusste: "Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder als jener, der ohne Ziel umherirrt". (G. E. Lessing). Es ist also ein guter Rat, sich im Sinne von "Entschleunigung" die Zeit zu nehmen, um durch ein gemeinsames Verständnis die Grundlage des Projekts zu schaffen.

Fazit

Die Durchführung eines Projekts kann erheblich behindert werden, wenn nicht mit-, sondern gegeneinander gearbeitet wird. Das Miteinander beim Denken und Handeln erfordert als wesentliche Voraussetzung ein gemeinsames Verständnis aller Projektbeteiligten – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Teams. Achten Sie deshalb von Projektbeginn an darauf, inwieweit es unterschiedliche Sichtweisen gibt. Diese müssen Sie erkennen und offen besprechen. Die Fragen der Checkliste helfen Ihnen dabei, im Team Konsens und Unterschiede systematisch herauszuarbeiten. Klären Sie im Team, welche Probleme innerhalb des Teams gelöst werden können und welche die Entscheidungsträger, d.h. Sponsor bzw. Lenkungsausschuss, lösen müssen. Eskalieren Sie nur solche Themen, die Sie wirklich nicht im Team lösen können.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Tipp – Führung

Klare Vereinbarungen durch klares Auftreten

Wie die Projektleitung für mehr Verbindlichkeit sorgen kann

Mangelnde Verbindlichkeit ist in vielen Unternehmen ein fester, scheinbar unausrottbarer Bestandteil der Projektarbeit: Zugesagte Termine werden nicht eingehalten, Arbeitspakete nicht im vereinbarten Umfang abgeliefert, Projektmitarbeiter erscheinen unregelmäßig zu Meetings, Entscheidungen im Lenkungsausschuss werden wiederholt vertagt. Die Folgen der Unverbindlichkeit liegen auf der Hand: Zeit- und Budgetüberschreitungen, verärgerte Kunden und Projektmitarbeiter, die über die Unzuverlässigkeit des Kollegen enttäuscht sind. Die Projektleitung muss das Übel Unverbindlichkeit deshalb in den Griff bekommen oder zumindest lindern.

Autor

Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Im Grunde sind es zwei Fragen, auf die in der Praxis Antworten gefunden werden müssen:

1. Wie kann die Projektleitung proaktiv mehr Verbindlichkeit erreichen?
2. Was kann die Projektleitung unternehmen, wenn trotz klarer Vereinbarungen Unverbindlichkeit auftritt?

Proaktiv mehr Verbindlichkeit erreichen

Klare Vereinbarungen sind die Basis für Verbindlichkeit schlechthin – egal ob es sich um Projektmitarbeiter, Entscheidungsträger oder externe Kooperationspartner handelt. Ein gutes Werkzeug, um klare Vereinbarungen zu treffen und damit Verbindlichkeit zu erreichen, ist der Aktionsplan. Er legt fest, wer welche Aufgaben bis wann erledigt. Möchten Sie z.B. im Rahmen einer Sitzung einen verbindlichen Aktionsplan erstellen, müssen die Aufgaben, Zuständigkeiten und Termine für alle Beteiligten klar sein. Um das zu erreichen, sollten Sie sich schon während und vor allem zum Ende der Besprechung folgende Fragen stellen:

- Verstehen die Beteiligten die Aufgaben, die sie erledigen sollen?
  Achten Sie darauf, dass Ziele und Hintergründe der Aufgaben transparent sind. Klären Sie Begriffe und Abkürzungen, um Missverständnisse zu vermeiden. Wenn der Projektmitarbeiter mit eigenen Worten darstellt, wie er seine Aufgabenstellung verstanden hat, können Sie als Projektleiter erkennen, ob er diese richtig erfasst hat.
- Ist jedem klar, welche Aufgaben und Verantwortung er hat?
  Eine klare Aufgabenverteilung ist unverzichtbar, um Verbindlichkeit zu erreichen.
- Sind feste und realistische Termine für die Erledigung von Aufgaben vereinbart?
  Verbindlichkeit steht und fällt mit definierten Zeitpunkten. Ein überprüfbares Datum (beispielsweise 16.05.2015) ist wesentlich verbindlicher als die recht vage Aussage "Ende Mai". Gerade Mai und Juni sind wegen der vielen Feiertage gefährliche Monate für Verbindlichkeit.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wenn diese Punkte geklärt sind, dann steht das Kerngerüst des Aktionsplans (Tabelle 1).

Wer?	macht was?	bis wann?

Tabelle 1: Ein einfacher Aktionsplan mit Aufgaben, Zuständigkeiten und Terminangaben.

In einigen Fällen ist es notwendig, auch die Vorgehensweise zu vereinbaren. Beispiel: Um das Aufgabenpaket erfolgreich zu bearbeiten, müssen mit den Kollegen Bauer und Hoffmannn aus der Produktion Abstimmungsgespräche auf Basis der Testergebnisse der Entwicklung stattfinden. Diese Ergebnisse müssen vorliegen und im Dokument ZY3 dokumentiert sein. Der erweitere Aktionsplan kann so zu noch mehr Verbindlichkeit beitragen (Tabelle 2).

Wer?	macht was?	Wie?	mit wem?	bis wann?

Tabelle 2: Ein erweiterter Aktionsplan enthält zusätzlich Angaben zur Vorgehensweise.

Mit dem Aktionsplan ist das Fundament für Verbindlichkeit gelegt. Am besten sollte dieser zeitnah an alle Beteiligten geschickt werden. So werden nicht nur Missverständnisse unwahrscheinlicher, ein solches Protokoll der vereinbarten Aktionen trägt auch zu mehr Verbindlichkeit bei, getreu dem Motto "Wer schreibt, der bleibt".

Gemeinsame Regeln aufstellen

Durch gemeinsam aufgestellte Regeln zu Beginn des Projekts kann die Verbindlichkeit ebenfalls gesteigert werden. Wenn ein Projektmitarbeiter z.B. seine Aufgaben nicht bis zum vereinbarten Termin erledigen kann, so hat er die Verantwortung, die Beteiligten rechtzeitig darüber zu informieren.

Hürden auf dem Weg zu klaren Vereinbarungen

Die Ausarbeitung eines Aktionsplans ist wahrlich alles andere als kompliziert. Es stellt sich daher die Frage, warum dieses Instrument im Eifer des Gefechts oft auf der Strecke bleibt. Die folgenden Gründe können dafür verantwortlich sein.

Zeitdruck

Zeitdruck verhindert klare Entscheidungen und fördert Missverständnisse. Nehmen Sie sich die notwendige Zeit, um die Aufgaben, Rollen und Zeiten zu klären. Reflektieren Sie auch, inwieweit Sie sich selbst unter Zeitdruck setzen.

Offene und Versteckte Bedenken

Nicht immer lassen sich Aufgaben oder Abgabetermine leicht klären. Andere Prioritäten, Bedenken oder hidden agendas können der Klärung im Wege stehen. Manchmal werden Termine vereinbart, doch statt einem unmiss-

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

verständlichem "Ja" gibt es die "Ja, ich glaube schon"-Zusagen. Hier hilft Ihnen der Aktionsplan nicht mehr weiter, stattdessen sind Ihre Social Skills gefragt:

- Achten Sie auf verbale und nonverbale Bedenken.
- Fragen Sie nach, wenn Sie den Eindruck haben, dass Bedenken bestehen.
- Hat nur eine Person Bedenken, dann empfehle ich Ihnen ein Gespräch unter vier Augen außerhalb des Teams.
- Wenn Sie den Eindruck haben, dass Termine nicht von allen ernstgenommen werden, so erläutern Sie die Konsequenzen der Unverbindlichkeit für das Projekt und für das Unternehmen.

Klares Auftreten fehlt

Der Volksmund sagt: "Mit dem kann man es machen und mit dem nicht". Projektmitarbeiter, Entscheidungsträger oder Lieferanten haben oft ein feines Gespür dafür, ob sie eine Zusage einhalten müssen oder nicht. Das hängt stark vom Auftreten des Projektleiters ab. Prüfen Sie, mit welcher Klarheit und Selbstverständlichkeit Sie den Entscheidungsprozess steuern. Durch Ihr Verhalten spüren andere, ob Sie mangelnde Verbindlichkeit hinnehmen oder nicht. Menschen antizipieren Zukunft, nehmen also die Konsequenzen ihres Handelns vorweg. Zeigen Sie durch freundliches, respektvolles und bestimmtes Auftreten, dass man es mit Ihnen nicht machen kann.

Unverbindlichkeit trotz klarer Vereinbarungen – was tun?

Der Aktionsplan ist verteilt, alle Beteiligten haben klare Zusagen gemacht und wissen um die Bedeutung der Termineinhaltung. Doch drei Wochen später schlägt die Realität zu:

Der Kollege Hils hat nicht im vereinbarten Umfang und außerdem noch verspätet geliefert. Andere Arbeitspakete kommen deshalb nicht richtig weiter. Offenbar sind die oben dargestellten proaktiven Handlungen eine notwendige, doch keine hinreichende Bedingung für eine hohe Verbindlichkeit. Stellt sich nun die Frage, wie die Projektleitung mangelnder Verbindlichkeit trotz Aktionsplan und klaren Vereinbarungen entgegenwirken kann.

Unverbindlichkeit ansprechen

Zunächst der wichtigste Tipp: Wer mangelnde Verbindlichkeit nicht deutlich anspricht, der ist Teil des Problems. Unverbindlichkeit gehört auf den Tisch, Aussitzen gilt nicht. Zeigen Sie Profil, auch wenn es Ihnen unangenehm ist, weil Sie den Kollegen mögen oder eine Person zwei Hierarchiestufen über ihnen steht.

Auf Unverbindlichkeit angemessen reagieren

Unterscheiden Sie, wie häufig jemand Zusagen nicht einhält. Beispiel: Ein Projektmitarbeiter ist normalerweise zuverlässig, doch dieses Mal hält er den Termin nicht ein.

- Fragen Sie ihn, bis wann er die Ergebnisse liefern wird.
- Teilen Sie ihm falls erforderlich außerdem mit, dass er Sie rechtzeitig über sich abzeichnende Zeitprobleme informieren muss.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion

Wiederholungsmuster aufdecken

Sprechen Sie Wiederholungsmuster an. Beispiel: Zu oft erscheint der Projektmitarbeiter Franke zu Teamsitzungen ohne die vereinbarten Ergebnisse. Sie haben bereits zwei Mal mit ihm über die Problematik und deren Ursachen gesprochen, doch das hat nichts an seinem Verhalten geändert. Vermeiden Sie weitere Ursachenanalysen, denn durch sich ständig wiederholende Ursachenanalysen wird das Problem nicht besser. Nun ist es an der Zeit, das Wiederholungsmuster zu verdeutlichen. "Wir haben bereits zwei Mal über das Problem gesprochen und zwei Mal haben Sie mir zugesagt, dass Sie pünktlich liefern werden". Sprechen Sie ihn direkt auf seine Vorstellung von Zusammenarbeit an und erklären Sie ihm, dass für Sie Zuverlässigkeit und Respekt fundamentale Werte der Zusammenarbeit sind. Konfrontieren Sie ihn mit seinem Verhalten. Möglicherweise können Sie ihn bei seiner Ehre packen. Machen Sie deutlich, dass Sie seinen Stil der Zusammenarbeit nicht akzeptieren.

Eskalieren

Leider erweist sich der Projektmitarbeiter weiterhin als unzuverlässig. Wenn Sie alles unternommen haben, was in Ihren Möglichkeiten als Projektleiter steht, dann sollten Sie eskalieren, um die Projektziele nicht zu gefährden. Gehen Sie stufenweise vor:

- Im ersten Schritt sollten Sie das Problem gemeinsam mit dem Linienvorgesetzten und mit dem Mitarbeiter besprechen. Bitten Sie den Linienvorgesetzten, das Problem zu lösen, denn er hat als Ressourcenmanager die Verantwortung.
- Sollte auch dieser Schritt erfolglos verlaufen, dann muss das Problem vom Auftraggeber des Projekts gelöst werden. Lassen Sie nicht zu, dass ungelöste Entscheidungssituationen in Ihr Projektteam verlagert werden.

© 2017 Projekt Magazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion