

Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 1/2

Verbindlichkeit im Projekt

Der Projektleiter hat zu einer Besprechung eingeladen und kommt selbst zu spät. Die Tagesordnung ist den Teilnehmern unbekannt. Er poltert los, weil wieder einmal Termine verschoben werden. Die Beteiligten zeigen sich überrascht: Sie wussten nicht, dass diese Termine „so wichtig“ sind.

Woher kommen solche Unklarheiten und Missverständnisse? Die Ursache ist schnell gefunden: Der Projektleiter hat bei der Projektplanung eine Reihe Fehler und Versäumnisse begangen. Den Terminplan hat er gestaltet, ohne die Teammitglieder einzubeziehen. Die Bedeutung wichtiger Termine hat er nie klar und deutlich kommuniziert. Außerdem ist den Mitarbeitern mangels ausreichender Absprachen unklar geblieben, wer für die Ergebnisse der Arbeitspakete und für die regelmäßigen Berichte verantwortlich ist.

Sie halten dies für überzogen? In vielen Projekten kommunizieren die Beteiligten wegen Arbeitsüberlastung, oberflächlicher Herangehensweise oder Vergesslichkeit zu wenig miteinander. Die Projektleitung stellt den Mitarbeitern die geforderten Arbeiten nicht deutlich genug dar, bezieht sie zu wenig ein und nimmt sie nicht ausdrücklich in die Pflicht. Die Mitarbeiter wiederum fragen zu wenig nach. Oft sagen Projektbeteiligte schnell zu, dass sie diese oder jene Aufgabe bis zu einem bestimmten Abgabetermin erledigen. Doch verlassen kann man sich auf diese Zusage nicht. Wie kann ein Projektleiter erreichen, dass Mitarbeiter Zusagen ohne Druck- und Machtmittel einhalten? Wie können sie Verbindlichkeit schaffen?

Was den Projektleiter mit dem Team verbindet

Zum einen sind es die interessante Zielsetzung, die den Projektleiter mit dem Team verbindet, die attraktive Aufgabenstellung und die positive Atmosphäre durch die unterschiedlichen Men-

schen mit ihrem Know-how, ihrer Begeisterung und ihrem Ideenreichtum. Dazu kommen als verbindende Elemente der Termindruck, die Spannung und die Befürchtungen, das Projekt könnte schief gehen. Sowohl die sachliche als auch die emotionale Seite kann stark verbinden, aber auch zum Misserfolg des Vorhabens beitragen. Um diesen zu verhindern, muss die Projektleitung führen.

So kann der Projektleiter zu Verbindlichkeit motivieren

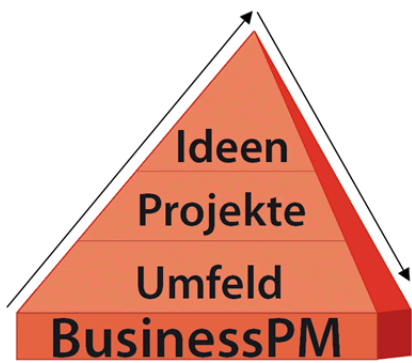
Eine besondere Art der Führung bilden die „V-Verhaltensweisen“:

- Vorbild sein
- Vertrauen stiften
- Vereinbarungen treffen und thematisieren
- Visualisierung nutzen
- Verständlichkeit herstellen
- Verhandlungstechnik einsetzen
- Vorgaben geben
- Verantwortung übernehmen
- Verzeihen
- Versöhnen

So sollte Kommunikation aussehen

Beispielhafte Formulierungen für die Kommunikation mit dem Team sind:

- „Ich habe für Sie folgende Aufgabe,....“
- „Als Ergebnis stelle ich mir vor“
- „Als Termin ist der ... wünschenswert.“
- „Können Sie diese Aufgabe pünktlich erledigen?“
- „Wo sehen Sie noch Ergänzungen zur Aufgaben?“



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 2/2

- „Welche Erfahrungen können Sie einbringen?“
- „Kann ich mich darauf verlassen, dass die Aufgabe ordentlich und termingerecht erledigt wird?“
- „Brauchen Sie noch Hilfe, um gut starten zu können?“
- „Was sind Ihre Vorstellungen?“

bung helfen Ihnen dabei, Ihr Verhalten zu reflektieren. Bei den ersten Erfolgen entsteht die nötige Eigenmotivation, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Bleiben Sie aber auch bei Rückschlägen am Ball. Schaffen Sie gemeinsame Erlebnisse. Setzen Sie die V-Verhaltensweisen ein und freuen Sie sich auf der Basis gegenseitiger Verbindlichkeit über den gemeinsamen Weg.

Was bei der Aufgabenverteilung zu beachten ist

Die richtige Übergabe der Aufgabe ist entscheidend dafür, dass der Mitarbeiter sie korrekt bearbeitet. Sind Sie Projektleiter, dann sollten Sie jedes Teammitglied an der Aufgabenklärung beteiligen und seine Akzeptanz einholen. Haken Sie später regelmäßig nach, prüfen Sie den Stand der Dinge. So entsteht Vertrauen, Verbindung und Klarheit in der Verantwortung.

Machen Sie bei der Aufgabenklärung gewisse Handgriffe vor und visualisieren Sie die erwünschten fachlichen Ergebnisse (z. B. in einer Baumstruktur oder Mind-Map). Zeigen Sie die Folgen auf, wenn der Mitarbeiter die Aufgabe gut bzw. schlecht erledigt.

„Wie Sie in den Wald hinein rufen, so schallt es wieder heraus“ besagt ein Sprichwort. Die konfliktlösende Kommunikation schafft Verbindung. Das sichere Auftreten schafft Klarheit und Sicherheit. Die faktenorientierte Sprache verhindert persönliche Beschuldigungen. Lob und Anerkennung sind dann das Öl im Getriebe, um Situationen zu klären.

Verbindlichkeit bei sich selbst schaffen

Wenn Sie bei anderen verbindliches Verhalten schaffen möchten, sollten Sie dies vorleben. Führen Sie sich vor Augen, was Sie wollen und was nicht. Dann gilt es, Ihre Vorsätze behutsam umzusetzen. Rückmeldungen aus Ihrer Umge-

Ihr

Max L. J. Wolf



Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,
Buchenstr. 4 A,
D-85716 Unterschleißheim,
Tel.: 089 / 3107992,
Fax: 089 / 3104852,
E-Mail: businesspm@wolf-pmt.de,
Internet: www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor.ervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.