



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit



Prima, ich kann mich durchsetzen!

1. Teil: Verhalten und Tipps

Viele Projekte werden an Projektleiter übergeben, aber die Mittel der Macht bleiben meistens aus. Der Projektleiter soll ohne große Weisungsbefugnis, Unterschriftenberechtigung oder Budgethoheit sein Vorhaben voranbringen. Kann er sich ohne Druckmittel durchsetzen?

Das Wort "durchsetzen" assoziiert, dass hier mit Zielstrebigkeit der Durchmarsch geprobt wird. In der Projektarbeit ist gemeint: zu überzeugen, die beste Lösung auszuwählen und verabschiedete Maßnahmen zügig umzusetzen.



Bild 1: Menschen für sich gewinnen

Wer überzeugen kann, kann andere Menschen für seine Aufgaben gewinnen. Menschen für sich gewinnen heißt, eine bestimmte Art und Weise der Kommunikation zu pflegen. Es ist mit Auftreten, Glaubwürdigkeit und konsequenten Handeln verbunden. Menschen für sich gewinnen, bedeutet Konflikte frühzeitig zu erkennen, diese anzusprechen und auch lösen zu wollen. Das Besondere ist, Rückmeldung geben zu können und auf diese Weise seinen Ärger z.B. in Wünsche zu kanalisieren.

Menschen für sich zu erschließen, setzt voraus, sich in andere Menschen hineinzuversetzen und andererseits selbst die Fähigkeit der Reflexion zu haben. Um seine Durchsetzungsfähigkeit zu erschließen und zu entwickeln, kann der Projektleiter eine Menge von Techniken nutzen.

Fit in der Kommunikation:

- Fragen stellen
- das Gehörte in eigene Worte fassen
- klar und deutlich seine Themen ansprechen
- Angriffe, Drohungen bis hin zu Beleidigungen ausklammern



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

- konkrete Situationen und Verhaltensweisen ansprechen
- Brücken bauen und Gemeinsamkeiten hervorheben
- Wahrnehmung und Interpretation äußern und den Gesprächspartner dort abholen
- die Körpersignale seines Gesprächspartners entschlüsseln
- Feedback geben
- gewandte Wortwahl

Fit in der Verhandlung:

- 2 Alternativen z. B. bei der Terminklärung anbieten
- bewusst Zugeständnisse machen
- Verständnis zeigen und sein Anliegen wiederholen
- Fortschritte anerkennen
- von leichten Themen zu schwierigen gehen

Fit im Auftreten:

- Kleider machen Leute
- gute Präsentation
- geschliffene Rhetorik
- sicher und gelassen sich äußern
- Körpersprache wie Gestik und Mimik nutzen

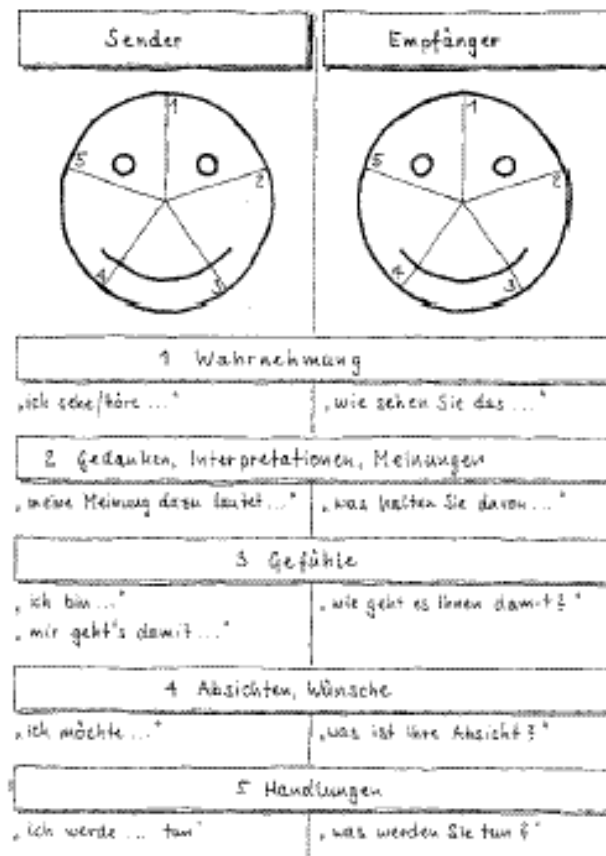


Bild 2: Gespräche bewusst führen



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

Fit in der Konfliktlösung:

- Gesicht wahren
- richtiger Zeitpunkt, Ort auswählen
- Konflikt persönlich ansprechen
- Akzeptanz von Lösungen sichern
- die nächsten Schritte festlegen
- Berichtszeitpunkte verabreden
- aus der Vogelperspektive (Metaebene) das Problem besprechen
- Widerstände auflösen und weiterführen

Fit in Vereinbarungen:

- Vereinbarungen absprechen
- Vereinbarungen einfordern
- Eskalationsstufen ansprechen



Bild 3: Beim Durchsetzen ist die gesamte Persönlichkeit gefragt

Fit als Persönlichkeit:

- Autorität ausstrahlen
- Vorbild sein
- Glaubwürdigkeit
- als Mensch wahrgenommen werden
- Humor als Markenzeichen

2. Teil: Techniken

Nachdem im 1. Teil die mehr psychologischen und zwischenmenschlichen Aspekte herausgearbeitet wurden, sollen hier Techniken zur Durchsetzungsfähigkeit dargestellt werden.

Zwei Gesichtspunkte sind vorab wichtig. Die klare Trennung von „Soft facts“ und „Hard facts“ sind tatsächlich eine Illusion. Verhalten und Techniken sind eine Medaille mit zwei Seiten. Techniken bedingen Verhalten und auch umgekehrt. Bitte behalten Sie dies bei der Anwendung der Techniken im Auge.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

„Die Würde des Menschen ist unantastbar“ heißt es am Anfang des Grundgesetzes. Das Sichdurchsetzen hat hier seine Grenze. Wenn z.B. der Arbeitspaketverantwortliche die mit ihm verabredeten Ergebnisse nicht bringt, dann helfen weder manipulative Verhaltensweisen - Drohungen, Bestrafung usw. - noch Techniken. Auch die Illusion, dass Sie alles erreichen können, möchte ich Ihnen nehmen. Es muss vorausgesetzt werden, dass Ihr Partner will. In der Projektarbeit bedeutet das Nichtwollen, an die jeweilige Führungskraft in der Linie heranzutreten und dort das Problem zu lösen.

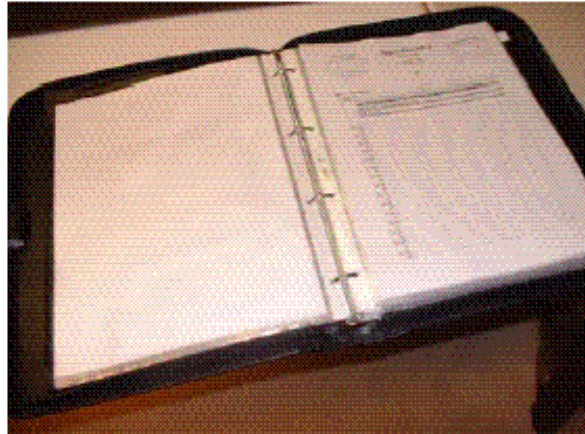


Bild 4: Zeitplaner, variabel

Technik Nr. 1: Das Zeitplanbuch oder „Ihr schriftlicher Spiegel“

Die Konfliktlösung bei Widerständen oder anderen Problemen beginnt zuerst beim Handelnden. Das Zeitplanbuch soll Ihnen helfen, sich eine Vorstellung über das Vorgehen, Ort, Zeitpunkt, Sitzordnung, Gesprächseröffnung und Verhandlungsstrategie zu entwickeln. Solange Sie selbst unschlüssig sind, kann das Sichdurchsetzen nicht greifen, da Sie bei der Findung von Lösungen letztlich keine Kriterien haben. Ein Zeitplanbuch oder ein anderer schriftlicher Partner wird Ihnen helfen, sich Klarheit zu verschaffen. Das abgebildete Zeitplanbuch ist eine Kombination aus Zielsetzung, Tages-, Wochen- und Monatsplanung. Die Ausdrücke aus einer Zeitplan-Software werden in Hüllen gelegt, so dass zusätzlich pro Tag, pro Woche und Monat Zettel und zusätzliche Informationen beigelegt werden können. Das Prinzip ist, dass jeden Tag alle eingelegten Zettel incl. des Tagesplans verarbeitet und damit aufgelöst werden.

Technik Nr. 2: Die strukturierte Besprechung oder „Ihr persönlicher Spiegel“

Über Besprechungen ist sehr viel veröffentlicht worden. Es ist eine Binsenweisheit, dass in der Vorbereitung der Erfolg und damit auch die Durchschlagskraft liegt. Eine Agenda zum Strukturieren der Besprechung und während der Besprechung als Kontrolle ist ein Muss. Eine Besprechung hat einen klaren Ablauf:

Einstieg - Meinungsbildung - Vereinbarung - Abschluss.

Dieser Ablauf wiederholt sich pro Tagesordnungspunkt.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

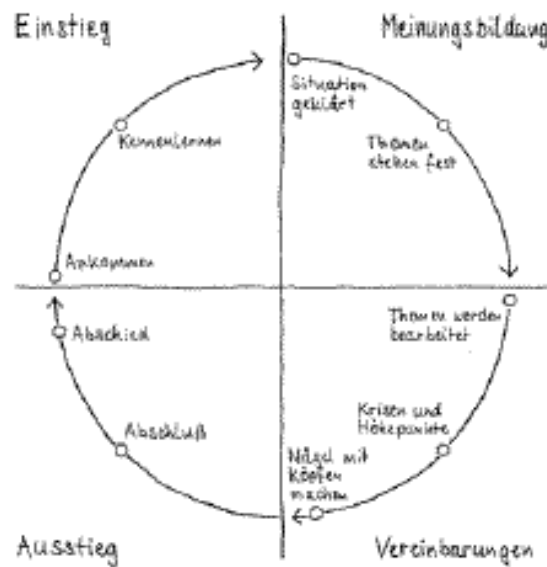


Bild 5: Besprechungstechnik

Folgende Fehler treten in der Praxis auf:

1. Ein häufiger Fehler in der Praxis ist, dass wenn z.B. eine Entscheidung zu einem Thema gefällt wurde, der Besprechungsleiter sich nicht die Zustimmung bei den Beteiligten sichtbar und hörbar einholt.
2. Ein weiterer Fehler ist, dass bei Widerständen die Phase „Meinungsbildung“ nochmals eröffnet wird. Stattdessen ist es empfehlenswert, den Widerstand durch Konkretisierung zu hinterfragen und durch Weiterführung wie „Was brauchen Sie an Hilfe, damit die Entscheidung ein Erfolg wird?“ die Vereinbarung zu festigen.
3. Ein zeitraubender Fehler in der Praxis ist, die mangelnde Bereitschaft der Beteiligten, die Verabredungen gleich an Ort und Stelle als Simultanprotokoll festzuhalten. Hier kann Verbindlichkeit, Wirksamkeit und Zustimmung durch das Festhalten in einer Maßnahmenliste (auch „Liste offener Punkte“ genannt) erzielt werden.
4. Beachten Sie ferner, dass nach 90 Minuten Besprechung Ermüdung und damit das Sinken der Zustimmung eintritt. Deshalb veranstalten Sie bei größeren Themenumfängen lieber 2 x 90 Minuten-Besprechungen als eine Marathon-Besprechung.

Technik Nr. 3: Die Vereinbarung oder „Ihr persönliches Gegenüber“

Vereinbarungen sollten schriftlich und im persönlichen Gespräch getroffen werden. Eine Vereinbarung ist eine Absprache, die zwei Menschen - oder mehrere - getroffen haben.

Beide Seiten sind sich inhaltlich z. B. über die Erledigung einer Aufgabe - finanziell und terminlich - einig. Ja, wo liegt das Problem? Nun bei den Vereinbarungen werden die Konsequenzen für Erfolg und Misserfolg zu wenig besprochen. Ferner sollten eindeutige Berichtszeitpunkte Teil der Vereinbarung sein. Das Reporten als Feedback-Möglichkeit und als Kontrolle ist ein wichtiges Führungsinstrument. Hier kann Tadel und natürlich Lob genutzt werden, um auf dem Weg zur Bewältigung der Schwierigkeiten echt voranzukommen.



Praktische Tipps zu Ihrer Projektarbeit

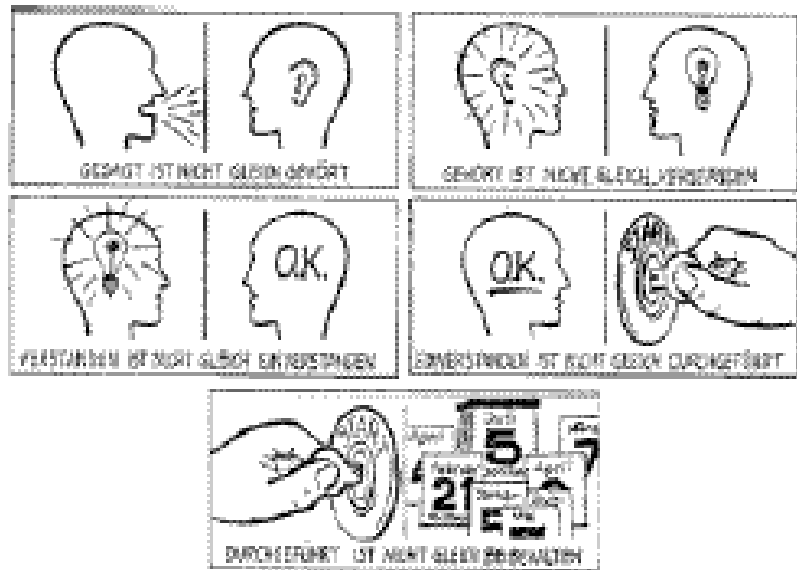


Bild 6: Reporten nach Konrad Lorenz

Literatur

NEMETH, ANDREAS; WITTFELD ULRICH:

So setze ich mich durch - Gesprächsmethoden für Entscheider - Das WIN-Erfolgsmodell, expert verlag, 2004

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, RUDOLF; HAB, GERHARD:

Projektmanagement live - Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, 6. Auflage, expert verlag, 2006