

Projektmanagement

Mit Motivation zum Ziel

Thomas Eckardt, Lahnau

Verantwortliche wissen, dass Projekte häufig nicht am fachlichen Know-how scheitern, sondern an zwischenmenschlichen Problemen. Doch wie erkennt und vermeidet man solche Schwierigkeiten?

Ein Projekt wird durch drei Merkmale bestimmt. Es handelt sich um eine Aufgabe, die durch

- einen einmaligen Inhalt,
- einen befristeten Bearbeitungszeitraum
- und häufig interdisziplinäre Tätigkeiten definiert wird. Diese drei Wesenszüge können von der Regelorganisation eines Unternehmens nur schwer ausgefüllt werden.

Projektmanagement umfasst die zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten. So weit die Theorie. Doch wie sieht die Praxis aus?



Solange keine Klarheit über Ziele und Aufgabenverteilung besteht, ist Skepsis vorprogrammiert. Aufmerksame Projektmanager erkennen die Signale und steuern rechtzeitig dagegen an.

Projektmanager berichten von Abteilungs- und Ressortdenken, gekränkten Eitelkeiten, Missgunst, Missverständnissen, schlechter Kommunikation, schwacher Identifikation der Mitarbeiter, fehlerhafter Auswahl von Projektbeteiligten, mangelhafter Schirmherrschaft. Der Erfolg von Projekten hängt – mehr noch als vom Einsatz der richtigen Techniken – davon ab, dass die Mitarbeiter die Aufgabe annehmen und akzeptieren. Um diese Akzeptanz zu fördern, ist grundlegendes Wissen über den Menschen notwendig: über die Art des Lernens und Wahrnehmens, über Ursachen und Bearbeitung von

Stress, über die Auswirkung bestimmter Organisationsformen auf die Motivation von Mitarbeitern. Und gerade im Zusammenhang mit Projekten muss natürlich die Psychologie von Gruppen, vom Rollen- und Kommunikationsverhalten innerhalb einer Gruppe berücksichtigt werden.

Der erste Schritt: Bevor die Arbeit des Projektteams beginnen kann, muss klar sein:

- Wer gibt den Anstoß für das Projekt?
- Reichen die Kompetenzen des Auftraggebers, um das Projekt aufzusetzen?
- Wer stellt die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen bereit?
- Wie kann der Auftraggeber das Projekt unterstützen?
- Wer ist als Leiter des Projekts geeignet?
- Wieviel Zeit steht zur Verfügung?
- Welche Zwischenergebnisse (Meilensteine) können vorab vereinbart werden?

Die fachliche Ebene

Methodisch arbeiten: Wenn diese Fragen beantwortet sind, erleichtert methodisches Vorgehen die Arbeit. Grundsätzlich dient eine Methode dazu, durch systematisches Vorgehen ein gutes Verhältnis von Aufwand und Ergebnis zu erreichen. Im Einzelnen werden sechs Ziele angestrebt.

1. Zielorientiert vorgehen: Es soll sichergestellt werden, dass die Ziele der Entscheider erkannt und verfolgt werden. Erst wenn die Ziele klar definiert sind, können geeignete Lösungen gesucht werden.

2. Das richtige Problem anfassen: Es soll Einigkeit darüber bestehen, was als Problem anzusehen ist. Es sollen nur für solche Bereiche Vorschläge erarbeitet werden, die auch verändert werden dürfen. Vorschriften, Randbedingungen, Vorgaben, die den Hand-

lungsspielraum einschränken, sollen so früh wie möglich bekannt sein.

3. Standardisiert vorgehen: Die Arbeit soll sich an einem Ablaufmodell orientieren,

- sodass ein standardisiertes Vorgehen möglich ist, das die Koordination aller Beteiligten erleichtert und
- die Grundstruktur eines Projektablaufs nicht jedesmal neu geplant werden muss.

4. Steuerung sicherstellen: Die Entscheider sollen kontinuierlich den Projektfortschritt steuern. Sie müssen die richtigen Weichen stellen, da

- die Bearbeiter eines Projekts in der Regel keine Entscheidungsbefugnisse haben,
- dadurch kostspielige Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden,
- die Entscheider die Projektentwicklung besser nachvollziehen können, was die Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft fördert.

5. Beherrschen komplexer Probleme: Es soll während des gesamten Prozesses gewährleistet werden, dass

- die gedankliche Auseinandersetzung mit einem Problem systematisiert und vereinfacht wird,
- trotz der Arbeit am Detail der Überblick erhalten bleibt und
- Einzellösungen miteinander verträglich sind, Insellösungen vermieden werden.

6. Rationalisierungspotenziale nutzen: Mehrfach benötigte Faktoren (Informationen, Sachmittel, Programme) sollen

- möglichst nur einmal entwickelt und bereitgestellt werden,
- möglichst standardisiert werden.

Die soziale Ebene

Gruppenprozesse: Wer diese sechs Punkte während der gesamten Projektlaufzeit immer wieder berücksichtigt, macht Entscheidungen transparenter und erhöht dadurch die Akzeptanz bei den Beteiligten. Nur dann bleiben neben der anspruchsvollen fachlichen Arbeit noch Reserven für die Lösung der zwischenmenschlichen Probleme, die unweigerlich auftreten werden. Denn für Projekte werden Arbeitsgruppen neu zusammengesetzt und müssen sich sowohl auf sachlicher als auch auf sozialer Ebene erst einmal formieren. Dabei durchlaufen Gruppen typischerweise vier Hauptphasen:

Mehr Schulung?
www.gga-team.de

1. Formierungsphase – forming: Zu den Hauptproblemen der Gruppenarbeit, ganz besonders einer neu zusammengesetzten Gruppe, gehört die innere Unsicherheit, die die Gruppenmitglieder hemmt, aktiv zu werden.

Ursachen dieser Unsicherheit sind das Problem der Machtverteilung und das Problem der Vertraulichkeit zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern. In der Regel wird zunächst die Macht-Frage und danach das Vertraulichkeitsproblem gelöst. Alle Gruppenmitglieder prüfen die gegenseitigen Verhaltensweisen. Der Gruppenleiter wird kritisch beobachtet.

2. Konfliktphase – storming: Es entstehen Konflikte zwischen Untergruppen, Machtkämpfe werden ausgetragen, eine Polarisierung der Meinungen ist zu verzeichnen. Die Fähigkeiten des Gruppenleiters werden ausgetestet.

3. Normierungsphase – norming: Die Widerstände werden überwunden, die Konflikte beigelegt. Es entwickelt sich ein Gruppengefühl (Wir-Gefühl), das gegenseitige Akzeptanz fördert. Ein offener Austausch von Ansichten ist möglich, kooperative Verhaltensweisen entwickeln sich.

4. Arbeitsphase – performing: Die interpersonellen Probleme sind gelöst: Die aufgebaute Gruppenstruktur steht jetzt im Dienst der Aufgaben. Es werden konstruktive Anstrengungen sichtbar, alle Energie ist für effektive Arbeit verfügbar. Dies ist die

Hauptarbeitsperiode. Im betrieblichen Alltag ist ein relativ fester Zusammenhalt, eine hohe Kohäsion der Gruppe wünschenswert.

Der Leiter als Coach: Wer sich als Projektleiter über diese Phasen im Klaren ist, wird schnell erkennen, wohin eine Gruppe steuert. Widerstände müssen erkannt und erwünschte Verhaltensweisen unterstützt werden. Dabei können fördernde Faktoren bewusst eingesetzt werden:

- spannende Präsentation der Aufgabe,
- didaktisch gut vorbereitetes Arbeitsmaterial,
- ausreichender Zeitrahmen,
- Betreuung und Unterstützung,
- soziale Zuwendung,
- Anerkennung – auch für Teilerfolge.

Wer – bewusst oder unbewusst – die Gruppe unter Zeitdruck setzt, Mitarbeiter stört, über- oder unterfordert, schlechtes Arbeitsmaterial zur Verfügung stellt, Ängste schürt und Konkurrenzdruck erzeugt, wird bald auf offenen oder – viel schwieriger zu bewältigen – versteckten Widerstand stoßen.

Menschen als Mitarbeiter: Finanzielle Anreize unterstützen selbstverständlich ebenfalls die Motivation, sind aber erfahrungsgemäß nicht wichtiger als die zuvor genannte Faktoren.

„Wir haben nach Mitarbeitern gerufen – und es sind Menschen gekommen.“ Diesen Satz muss sich ständig vor Augen halten, wer als Projektleiter, Berater und Führungskraft versucht, aus einem Team das Optimalere herauszuholen. ●



Mehrwert für Abonnenten

Die Arbeit in Gruppen ist eine komplexe Herausforderung – ob beim Projektmanagement oder in der Beratungstätigkeit als externer Gefahrgutbeauftragter. Der Beitrag verweist auf einige wichtige Punkte. Für den Download haben wir weitere Checklisten und Übersichten zusammengestellt – Schwerpunkt ist dabei der Umgang mit Widerständen.

www.der-gefahr-gut-beauftragte.de/download.shtml



Thomas Eckardt ist Leiter des Trainingsinstituts Eckardt & Koop.-Partner, Lahnau. Er hat sich darauf spezialisiert, Veränderungsprozesse zu initiieren und das Know-how moderner Führungstätigkeit zu vermitteln.

Mehr Informationen?
www.der-gefahr-gut-beauftragte.de