

Sichtbar systemisch führen gegen Reibungsverluste 5:

Projekte

von Katharina Stahlenbrecher, intagt



Foto von fauxels: <https://www.pexels.com/de-de/foto/die-leute-diskutieren-uber-grafiken-und-preise-3184292/>

Projekte machen Spaß. Sie motivieren schon allein deshalb, weil sie ein definiertes Ende haben. Das ermöglicht einen erfolgreichen Abschluss, ein befriedigendes Arbeitserlebnis. Und bei der Arbeit außerhalb der Linie wird im kleinen Projektteam Selbstwirksamkeit erlebbar. Deshalb werden nicht umsonst auch in solchen Programmen Sprints oder Projektzyklen implementieren, die nichts mit Software-Entwicklung zu tun haben.

Wer im Projektmanagement steht, weiß aber auch ein Lied davon zu singen, dass Projekte keine Selbstläufer sind. Sie funktionieren nach den Spielregeln des Delegierens, nur eben an mehr als eine Person. Und mit dem Bild der Delegation im Hinterkopf lassen sich auch die Elemente identifizieren, die Zündstoff bergen und richtig Ärger machen können.

Reibungsverluste sind nämlich gleich zu Beginn quasi vorprogrammiert,

- wenn der Projektauftrag unscharf formuliert ist. Dann fehlt im Projektverlauf der Orientierungspunkt, an dem sich alle Beteiligten auch unabhängig voneinander ausrichten können. Die Interpretation der gemeinsamen Aufgabe, des zeitlichen Rahmens, der Zeitstruktur oder

der mutmaßlich geforderte Qualität der Beiträge verschlingt Sitzungszeit und provoziert Meinungsverschiedenheiten und Irrläufer.

- wenn das Projektziel und die zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht zusammenpassen. Dann entstehen entweder Verteilungskämpfe um die raren Güter (Zeit, Geld, Räumlichkeiten) oder Frust über ein unerreichbares Ziel.
- wenn nicht alle angemessenen Befugnisse im Projektteam versammelt sind. Dann regieren projektferne Entscheider von außen in den Projektfortgang hinein. Entscheidungsprozesse verlängern sich und die Unzufriedenheit wächst.
- wenn die Rollen im Projektteam unklar bleiben. Dann entstehen im besten Fall nur Unsicherheit über die Begrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, im schlechteren Fall Machtkämpfe, verdeckte Hierarchien, gedoppelte Arbeit.
- wenn die Kommunikationsstruktur nicht bewusst skizziert wird. Dann suchen sich alle Beteiligten innerhalb des Projekts und außerhalb irgendwelche Kanäle und Ansprechpersonen. Unterschiedliche Wissensstände, Erwartungen,

Und die Aufzählung ist nicht komplett, u.a. weil der Fokus ausschließlich auf das Team gerichtet war. Aber ein Projekt ist irgendwann zu Ende. Unter dem Aspekt Wissensmanagement stellt sich die Frage, wie die erarbeiteten Sachinformationen in die Organisation hinein verstetigt werden können. Und dann gibt es Mitarbeitende mit der Arbeitserfahrung flacher Hierarchie, die in die Linie zurückkehren. An dieser Stelle droht die Motivationskraft aus dem Projekt umzukippen in Frustration, Langeweile oder Streitstress.

Sie möchten konkret an Ihrer Projekt-Kompetenz arbeiten und sich gleichzeitig selber in Ihrer Rolle reflektieren? Unsere Weiterbildungsangeboten a) Fortbildung für folgenreiche Führung und b) Improving Leadership sind darauf ausgerichtet, Sie bereit zu machen, Reibungsverluste zu minimieren. Und natürlich bieten wir Leadership-Coaching - kontaktieren Sie uns unter info@inatqt.de