

Anspruchsvolle Projekte erfolgreich führen

Illusion oder Wirklichkeit?

Katrin Greßer / Ewa Sadowicz

– EinfachStimmig, Nürnberg –

Kennen Sie die zentralen Erfolgsfaktoren im Projektmanagement? Ist es die Fachkompetenz, soziale Kompetenz, emotionale Intelligenz, eine hohe Führungskompetenz? Tatsächlich sind es die Soft Skills, die den Unterschied machen.

Führen im Projekt – eine Meisterschaft!

Dass Führen in Projekten hohe Anforderungen stellt, ist bekannt – zumindest allen, die bereits Projekte geleitet haben. Die Führungssituation ist sehr komplex. Sie stellt besondere Anforderungen

an den/die ProjektleiterIn. Er/Sie hat ohne „strukturelle Macht“ in Form der disziplinarischen Weisungsbefugnis, auch immer wieder Konflikte zwischen der Projekt- und Linienfunktion zu lösen.

Auf der einen Seite steuert der/die ProjektleiterIn das Projekt, oftmals mit knappen zeitlichen und personellen Ressourcen, wenig Routine und einem hohen Koordinierungsaufwand. Auf der anderen Seite erfordert es hohe kommunikative und soziale Kompetenzen beim Führen und Motivieren der ProjektmitarbeiterInnen, um die Qualität zu sichern.





Glückwunsch ASQF

„DER ASQF IST EIN VERLÄSSLICHER PARTNER FÜR DEN FACHLICHEN AUSTAUSCH IN DER TESTING-COMMUNITY. FALLS MAN EIN VORHABEN IN EINEM ÄHNLICHEN BEREICH HAT UND NICHT WEISS, WIE MAN ANFANGEN SOLL, HAT ASQF DIE BENÖTIGTE ERFAHRUNG, UM DEN START ZU ERMÖGLICHEN UND ZU ERLEICHTERN.“

Sergej Mudruk & Daniel Knott, Xing AG,
ASQF-Fachgruppenleiter Mobile Devices & Apps, Norddeutschland

Wer bin ich und wenn ja, wie viele?

Chef? Koordinator? Moderator? Präsentator? Verhandlungsführer? Konfliktmanager? Berater? Coach? Also eine Rollenvielfalt, die eine ganz besondere Kombination von Kompetenzen und dazugehörigen Soft Skills von Ihnen als ProjektleiterIn erfordert.

Wie führen Sie?

Autoritär, demokratisch, kooperativ, situativ oder agil? Der Begriff „Führen“ leitet sich ursprünglich aus dem Althochdeutschen ab und bedeutet „ins Fahren bringen“ – nicht ausbremsen, dressieren oder unterdrücken. Leiten Sie ein klassisch geführtes Projekt und müssen als ProjektleiterIn stark führen? Oder managen Sie ein iteratives, agiles Projekt, das auf eine hohe Selbstorganisation der ProjektmitarbeiterInnen setzt? Als ProjektleiterIn werden Sie sich vermutlich überwiegend im kooperativen und demokratischen Führungsstil wiederfinden. Es wird aber auch Phasen geben, zum Beispiel in Krisen oder bei Engpässen, wo der autoritäre Führungsstil in den Vordergrund rückt.

Flexibel & situativ

Der Ansatz der situativen Führung kann für Sie als ProjektleiterIn besonders hilfreich sein. Gerade in Projekten befinden sich die Teammitglieder

oftmals außerhalb ihrer Komfortzone. Sich immer wieder auf Neues einzustellen ist ständig gefordert. Das Modell der situativen Führung ist sehr flexibel, weil es die Reife einzelner MitarbeiterInnen nicht festlegt, sondern von Aufgabe zu Aufgabe unterscheidet. Es werden zwei Dimensionen betrachtet: das Wollen und das Können. Der Führungsstil passt sich situativ dem jeweiligen Entwicklungsstand des Mitarbeiters an – mehr aufgabenorientiert oder mehr mitarbeiterorientiert.

Der Ansatz der situativen Führung bezieht sich nicht generell auf Personen, sondern immer auf die jeweilige Aufgabe!

Führen heißt vor allem soziales Denken, Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität und Vorstellungskraft. Sie brauchen Gefühl für Zeit und Moment, Vielseitigkeit und Entschlossenheit. Es bedeutet Impulse in eine bestimmte und gewollte Richtung und zu einem passenden Zeitpunkt zu initiieren – ganz wie beim Tanzen. Erfolgreiche Führung bedeutet einfach mehr Menschlichkeit. Diese menschliche Reife spielt eine fundamentale Rolle in der Arbeit im Team und ist für Führungsprozesse entscheidend.

„Führung erkennt man am Handeln, nicht an der Hierarchie.“ Nico Rose >>

Vorleben und Vorbild sein

Als ProjektmanagerIn wirken Sie immer, Sie leben vor – ob Sie das nun wollen oder nicht. Im Positiven wie im Negativen. Je nach Persönlichkeit tragen Sie Ihre Werte und Einstellungen, Ihre innere Haltung bewusst oder unbewusst nach außen. Das gilt für ProjektleiterInnen ebenso wie für klassische Führungskräfte.

Doch was sind eigentlich Vorbilder? In der Kindheit spielen sie eine große Rolle. Im Business-Kontext werden sie häufig unterschätzt. Vorbilder fördern die Entwicklung der Identität, sind Quelle des Ansporns und der Inspiration. Sie geben Orientierung, sind Impulsgeber und Wertevermittler. Wer ein Vorbild hat, der arbeitet durchdachter, effizienter und hat mehr Selbstbewusstsein.

Wie kann ich mich als ProjektleiterIn systematisch weiterentwickeln?

Eine der wichtigsten Kompetenzen ist die Reflexionsfähigkeit. Und diese kann trainiert werden.

Gesucht: Fingerspitzengefühl

Empathie ist der Schlüssel für ein erfolgreiches Miteinander im Projekt. MitarbeiterInnen folgen nur widerwillig einer/m empathielosen ChefIn. Lernen Sie zunächst eigene Gefühle wertfrei zu betrachten. Beobachten Sie im Alltag, was auf der menschlichen Ebene wirklich passiert. Reflektieren Sie: Wie geht es mir gerade im Meeting? Was macht mir Spaß an dem Projekt? Was macht mich wütend oder ärgerlich? Was nehme ich gerade wahr – wie ist die Stimmung?

Zeigen Sie im Gespräch wirkliches Interesse an Ihrem Gegenüber. Hören Sie zu und vor allem hin. Wechseln Sie auch einmal die Perspektive und nehmen die Sichtweise Ihres Gegenübers ein. Oder fragen Sie sich, wie eine dritte Person über die Situation denken würde. Andere verstehen heißt übrigens nicht – es ihm oder ihr immer Recht zu machen.

Feel the Emotion

Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, eigene Emotionen und die Emotionen anderer sowie die dahinterstehenden Werte wahrzunehmen und zu differenzieren. Sie glaubhaft anzuerkennen, auszudrücken und zielgerichtet mit ihnen umzugehen. Eine Beziehungspflege mit sich und anderen.

Spieglein, Spieglein an der Wand?

Das Handelsblatt hat 2014 Chefs befragt, wie sie sich selbst als Führungskraft einschätzen. 95 Prozent gaben als Antwort, dass sie glauben bei ihren MitarbeiterInnen eine gute und akzeptierte Führungskraft zu sein.

Die Gallup Studie von 2015 zeigt hier ein ganz anderes Bild! 69 Prozent gaben an, in ihrer beruflichen Laufbahn schon einmal eine schlechte Führungskraft gehabt zu haben.

Das Selbst- und Fremdbild ist oft sehr unterschiedlich. Deshalb holen Sie sich regelmäßig Feedback von Ihren MitarbeiterInnen. Stellen Sie offene Fragen: Was läuft gerade gut im Projekt? Wo drückt der Schuh? Welche Form der Unterstützung brauchen Sie? Was ist mir als Führungskraft für die Zusammenarbeit mit meinem Team wichtig? Beziehen Sie Ihre MitarbeiterInnen: Welche Ideen und Vorschläge haben sie? Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, das Projekt erfolgreich abzuschließen?

„Deutschland führt“, eine Studie¹ über Führung der Information Factory zeigt ebenfalls eine deutliche Diskrepanz. Auf die Frage nach den Entwicklungspotenzialen antworten die MitarbeiterInnen und Führungskräfte verschieden. MitarbeiterInnen wünschen sich mehr „weiche Faktoren“ und Führungskräfte sehen „die Welt“ mehr aus der Unternehmerperspektive.

Übrigens: Dass man Führen lernen und trainieren kann und muss, glauben deutlich mehr MitarbeiterInnen als Chefs. >>

¹ Quelle der Studie: http://www.information-factory.com/fileadmin/user_upload/studien/Deutschland_fuehrt_Studie.pdf



Glückwunsch ASQF

**„BEREITS SEIT 20 JAHREN HAT DER ASQF WESENTLICH DAZU
BEIGETRAGEN, DIE VERFAHREN IM BEREICH QUALITÄTSSICHERUNG
ZU DEFINIEREN UND STETIG WEITERZUENTWICKELN.“**

Stephan Oswald, T-Systems Multimedia Solutions GmbH & Matthias Schneider,
T-Systems Multimedia Solutions GmbH, ASQF-Fachgruppenleiter Software-Test, Sachsen



„DER WEG ZUM SPITZENTEAM FÜHRT MANCHMAL
ÜBER HOLPRIGE WEGE.“

Katrin GreBer / Ewa Sadowicz

Wer nicht weiter weiß, bildet einen Arbeitskreis

Gemeinsam erfolgreich

Beziehen Sie Ihr Projektteam von Anfang an ein – das wirkt sich positiv auf die Motivation aller aus.

Die Menschen im Projekt

Diversity im Team ist manchmal anstrengend, hat dafür aber einen großen Nutzen. Bei der Zusammensetzung sollten Sie auf Vielfalt achten. Junge und erfahrene, weibliche und männliche Teammitglieder. Unterschiedliche Fähigkeiten, Expertisen und Kulturen bereichern ebenso die Teamzusammenarbeit.

Der/die richtige ProjektmitarbeiterIn am richtigen Platz im richtigen Projekt. Mischen Sie je nach Projekt und nutzen so unterschiedlichste Eigenschaften und Fähigkeiten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit: MitarbeiterInnen mit einer hohen Präzision, Detailkenntnis, Disziplin, Analyse- und Abstraktionsvermögen mit MitarbeiterInnen die sich auszeichnen durch Spontanität, Ideenvielfalt, Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen und Erfolgsstreben.

Denken Sie auch an Teammitglieder mit einer hohen Intuition, Werte- und Sinnorientierung, Kontaktfreude, Empathie, Menschlichkeit, soziales Empfinden.

Sorgen Sie auch dafür, dass sich die MitarbeiterInnen laufend weiter qualifizieren, um beim Leistungsniveau mehr Ausgeglichenheit zu erreichen.

Spirit on Tour

Projektspirit ist an einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl und guten Diskussionen zu erkennen. Gegenseitige Unterstützung ist selbstverständlich und die Arbeitsergebnisse sind einfach spitze. Doch Vorsicht vor besonders stark ausgeprägtem Wir-Gefühl: Das Team ist so sehr auf Harmonie bedacht, dass es abweichende Meinungen und Zweifel ausgrenzt. Dadurch können Fehlentscheidungen und schlechte Arbeitsergebnisse entstehen. Achten Sie darauf, dass sich aus Ihrem Projektteam kein Kuschelteam entwickelt. Ermutigen Sie stattdessen immer wieder alle, auch in schwierigen Situationen Meinungen zu äußern, die nicht gruppenkonform sind.

Projektkultur fördern und wertschätzen

Bedingungslose Wertschätzung ist ein existenzielles Bedürfnis aller Menschen. Die im Projekt beteiligten Personen wertzuschätzen bedeutet, ihre Standpunkte, Werte und auch Gefühle ernst zu nehmen. Sich für sie zu interessieren und sie verstehen zu wollen, zeichnet eine Beziehung auf Augenhöhe aus. Auch dann, wenn man selbst anderer Meinung ist. Die Voraussetzung für diese offene Haltung ist ein reflektiertes eigenes Wertesystem und -verständnis, das anderen gegenüber entsprechend formuliert werden sollte.

Lassen Sie die Korken knallen!

Wenn die Teammitglieder gut zusammenarbeiten, erreichen sie ausgezeichnete Leistungen und begeistern ihr Umfeld: Chef, Geschäftsleitung, Kunden und KollegInnen. Das sollte sowohl ausgesprochen als auch hin und wieder gefeiert werden.

Anerkennung und qualifiziertes Lob fördern die Leistungsbereitschaft und die Eigenverantwortung!

Mit Performance zum Spitzenteam

Soziale und emotionale Kompetenzen sind der Schlüssel für eine gelingende Projektarbeit. Offen, direkt und zeitnah kommunizieren. Teamfähig sein, sich in die Lage des anderen versetzen und das Gegenüber verstehen. Eigene Standpunkte vertreten und auch bereit sein, diese bei Bedarf zu revidieren.

Aufmerksames Zuhören und unterschiedlichen Meinungen mit Wertschätzung begegnen sowie regelmäßiges Feedback und Reflexion.

Wer ein Projektteam führt, weiß meist viel von kleineren und größeren Turbulenzen zu berichten, die es zu meistern gibt. Wellen der Teamdynamik. Der Weg zum Spitzenteam führt manchmal über holprige Wege. Deshalb lassen Sie sich Zeit für den Teamentwicklungsprozess.

- Fokussieren Sie auf Lösungen: Sprechen Sie über Lösungen statt über Probleme!
- Bauen Sie auf Erfolgen auf: Wenn etwas gut funktioniert, tun Sie mehr davon!
- Beleuchten Sie die Ressourcen: Welche Kompetenzen und Fähigkeiten gibt es in Ihrem Team?
- Gewinnen Sie neue Sichtweisen: Also immer wieder den Fokus der Aufmerksamkeit verändern. >>



Alles ist Kommunikation

Im Dialog sein und bleiben

Wie können die Arbeitsabläufe im Team und an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen verbessert werden? Diesen Punkt sollten Sie fest auf die Agenda für Ihre Projektmeetings nehmen. Was läuft gut? Was läuft noch nicht so gut in der Zusammenarbeit? Diese zwei Fragen bringen schnell die Themen auf den Tisch. Gemeinsam können Sie dann Lösungen erarbeiten. Alle können sich einbringen. Das motiviert und sorgt für eine gute Stimmung. Außerdem sollte geklärt werden, wie der Inflofluss im Team läuft. Also, wer informiert wen unaufgefordert und vor allem wie, damit alle wichtigen Informationen reibungslos hin und her laufen.

Es ist wichtig, dass es verschiedene Möglichkeiten für den gegenseitigen Austausch gibt. Die Klassiker

sind das Teammeeting oder der Jour-fix-Termin. Eine Alternative dazu ist das Stand-up-Meeting und Taskboard. Es findet im Stehen statt, dauert 5 – 15 Minuten. Der Ablauf ist klar, Small-Talk ist nicht erwünscht. Es geht darum, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und demokratisch Entscheidungen zu treffen. Jedes Teammitglied beantwortet folgende drei Leitfragen: Was habe ich seit gestern geschafft? Was werde ich heute tun? Was hindert mich bei meiner Arbeit? Steht eine Entscheidung an, können mittels roter und grüner Klebepunkten Ideen bewertet werden. Entsteht weiterer Gesprächsbedarf so findet dieser bilateral statt.

„Wenn einer nicht mehr mit Dir redet, dann will er damit etwas sagen.“ Joachim Panten

It's up to you now

Denn wirklich gute Projekte sind einfach gut geführt – worauf warten Sie noch? |



KONTAKT ZU DEN AUTORINNEN

kg@einfachstimmig.de
es@einfachstimmig.de