

Mit Sozialtechniken „Prozessverlusten“ entgegenwirken

Organisationspsychologe Professor Lutz von Rosenstiel im Gespräch

Oliver Steeger

Teamarbeit macht Projekte mobil: Spezialisten verschiedener Fachrichtungen lösen gemeinsam Probleme. Mit dem richtigen „Spirit“ erklimmen Teams Leistungsgipfel; die Zusammenarbeit motiviert die Mitarbeiter, ihre eigenen Grenzen zu sprengen. So weit, so richtig. Doch wo Licht ist, ist auch Schatten – und über die Schattenseiten von Teamarbeit wurde im Projektmanagement bislang wenig nachgedacht. Anders in der Organisationspsychologie. Dort sind neben den Vorteilen der Teamarbeit auch deren Schwächen bekannt, sogenannte „Prozessverluste“. Im Gespräch erklärt Experte Professor Lutz von Rosenstiel, welche Risiken in der Teamarbeit drohen, welche Führungsaufgaben auf Projektmanager zukommen – und wie Projektmanager sich noch besser auf die Teamführung vorbereiten können.

Herr Professor von Rosenstiel, Teamarbeit wird in der Wirtschaft als Königsweg zu besseren Ergebnissen geschätzt. Ein Team, heißt es, leiste mehr als Einzelne. Doch Teamarbeit ist nicht frei von Risiken, dies wird gerne übersehen. In der Organisationspsychologie spricht man von sogenannten Prozessverlusten der Teamarbeit, die den Prozessgewinnen – den Vorteilen – gegenüberstehen.

Prof. Lutz von Rosenstiel: Die Prozessgewinne der Teamarbeit sind in der Tat groß. Zu den Gewinnen zählen beispielsweise die wechselseitige Anregung im Team oder der Vorteil, dass Zusammenarbeit im Team dazu motiviert, die eigenen Leistungsgrenzen zu überschreiten.

Sprechen wir auch von den Verlusten. In der Organisationspsychologie hört man gelegentlich die Warnung vor dem Risikomanagement, wie es heute die allermeisten Projektmanager praktizieren. Die Methode ist seit Jahren bekannt: Das Team erörtert zu Projektbeginn die Risiken seines Vorhabens, ordnet mögliche Risiken nach ihrer Bedeutung und Eintrittswahrscheinlichkeit. Anschließend trifft es sinnvolle Vorkehrungen gegen die Gefahren. Weshalb nimmt man an dieser simplen, weitverbreiteten Methode Anstoß?

Die Methode ist sehr logisch. Doch sie ist stark verknüpft.

Es geht darum, Risiken gedanklich vorwegzunehmen und sich zu wappnen ...

Gruppen verhalten sich bei einer direkten Bedrohung völlig anders als bei einer rein rationalen Betrachtung von Risiken. Erlebt eine Gruppe akut die Gefahr des Scheiterns, so kommt es zu bestimmten gruppendynamischen Prozessen. Gruppenmitglieder verhalten sich dann „irrational“. Dies müsste bei der Risikoanalyse berücksichtigt werden.

Die Gruppe handelt irrational – inwiefern?

Die Mitglieder schauen plötzlich zu demjenigen auf, der als Alpha der Gruppe gilt.



Foto: privat

Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel gilt als einer der wichtigsten Wirtschaftspsychologen im deutschen Sprachraum. Seine Arbeit wurde vielfach ausgezeichnet und hat in den vergangenen Jahrzehnten die deutsche angewandte Psychologie nachhaltig geprägt. Von 1977 bis 2006 leitete er den Institutsbereich Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität in München, deren Politik er als Prorektor über einen Zeitraum von acht Jahren mitgestaltet hat. Er hat eine Reihe von Standardwerken aus dem Bereich der Organisations- und Wirtschaftspsychologie verfasst, unter anderem zu den Themen Führung von Mitarbeitern, Werbepsychologie, Kompetenzmessung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Er war von 2001 bis 2007 Vorsitzender des Kuratoriums Kompetenzentwicklung; zudem ist er Mitgründer der „Perform-Partner – Gesellschaft für nachhaltige Beratung“. Seit 2006 ist er Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Alpha? Eine Art Anführer der Gruppe?

Richtig. Der Alpha soll sagen, wie es in der Krise weitergeht. Die Gruppe ist in Gefahrensituationen darauf programmiert zu folgen.

In Krisensituationen muss der Projektmanager also Souveränität beweisen, einen kühlen Kopf bewahren ...

Mit Sicherheit muss er dies. Dreht er durch, ist die Arbeit der Gruppe gefährdet. Aber ich will auf einen anderen Punkt hinaus: In Krisensituationen ist dringend geboten, dass die Spezialisten im Team gut zusammenarbeiten. Sie müssen aus ihrer jeweiligen Fachperspektive heraus Lösungen suchen und gemeinsam das Projekt aus der Krise führen. Jeder Beitrag wird gebraucht, um sicher entscheiden zu können.

Schauen die Teammitglieder zu ihrem Projektmanager auf, so schalten sie möglicherweise den eigenen Kopf ab und erwarten Antworten vom „Boss“ ...

Ja – dann wird sich das Team möglicherweise den vom Manager vorgeschlagenen Aktionsplan ungeprüft zu eigen machen und ihm blind nachfolgen. Solche gruppendynamischen Prozesse sind nicht leicht zu steuern. Sie erfordern Führungsgeschick.

„Trittbrettfahrer“ und „Risky Shift“-Phänomen

Droht wirklich Gefahr, dass diese Menschen im Gefahrenfall derart emotional reagieren? Wir haben es in Projektteams mit Spezialisten zu tun, mit intelligenten Menschen, die ihr Fach beherrschen. Sie sollten, wenn es im Projekt brennt, gute Lösungswege kennen.

In jedem Team können irrationale gruppendynamische Prozesse ablaufen, die sachlich gute Lösungen beeinträchtigen. In bestimmten Situationen verhalten sich Teams völlig anders, als der Projektmanager es gewohnt ist. Dann erwarten sonst kritische und souverän denkende Mitarbeiter, dass ihr Projektmanager die Fahne hebt, hinter der alle herlaufen können. Solche Prozesse können Sie in Experimenten nachmessen.

Welche weiteren Beispiele gibt es für Prozessverluste, die bei Teamarbeit auftreten?

Ein typisches Beispiel sind „Trittbrettfahrer“. Sie beeinflussen die Leistungsfähigkeit von Teams. Ein Trittbrettfahrer geht davon aus, dass andere für ihn mitarbeiten oder seine Fehler korrigieren.

Trittbrettfahren kann anstecken. Wenn Mitarbeiter einen Trittbrettfahrer in ihrer Nähe feststellen, schränken auch sie ihr Engagement ein ...

Sie wollen ja nicht die Dummen sein, die die Arbeit für andere mitmachen. – Ein weiterer, interessanter Prozessverlust ist das „Risky Shift“-Phänomen. Gruppen sind in der Regel risikofreudiger als Einzelpersonen. Gruppen akzeptieren ein höheres Risikoniveau.

Wie bitte? Man sollte davon ausgehen, dass Risiken in fachlich gemischten Teams besonders gut eingeschätzt werden, dass Teams Risiken von allen Seiten betrachten und umsichtiger agieren als Einzelpersonen.

Dies ist ein Trugschluss! Eine Gruppe neigt zumindest in unserer Kultur dazu, größere Risiken einzugehen. Einzelne beurteilen Mitarbeiter umsichtig, bringen ihre Bedenken vor, wägen ab und zögern. In der Gruppe sieht dies anders aus. Ein Gruppenmitglied weiß, dass es einer risikoreichen Entscheidung nicht als Einziger zustimmt. Die anderen nicken die Entscheidung ebenfalls ab; alle stimmen zu. Es gibt keine klare Verantwortungszuordnung. Dies mindert die Hemmschwelle, Risiken einzugehen, beispielsweise gewagte Investitionen zu tätigen oder eine Maschine sehr früh zu testen.

Prozessverlust „Groupthink“

Dieses Verhaltensmuster ist wissenschaftlich belegt?

Ja, seit Längerem schon. Ähnlich wissenschaftlich untersucht hat man das sogenannte „Groupthink“, das Gruppendenken. Auch dieser Prozessverlust ist für das Projektmanagement hochinteressant.

Gruppendenken – was ist damit gemeint?

Man hat in den USA politische Entscheidungssituationen untersucht, politische Entscheidungen aus den 1960er-Jahren unter den Präsidenten John F. Kennedy und Lyndon B. Johnson. Die Entscheidungsprozesse, die sich beispielsweise vor der gescheiterten US-Invasion der kubanischen Schweinebucht abgespielt haben, sind mit interessanten Ergebnissen analysiert worden.

1961 hatten die USA vergeblich versucht, mithilfe von CIA und Exilkubanern Fidel Castro zu stürzen. Die Invasion galt von vornherein als waghalsig ...

Uns interessieren die Gruppenprozesse, die zu dieser Entscheidung geführt haben. Auf den für die Invasion ausschlaggebenden Sitzungen fühlten sich die Gremien übermäßig stark und Kuba weit überlegen. Gemeinsam werde man die Invasion schaffen, hieß es, dies wäre doch gelacht. Die Gruppe wertete sich als moralisch gut – die anderen wurden als böse verteufelt. Man sprach euphorisiert davon, auf Kuba die Fahne der Freiheit hissen zu wollen.

Sozialtechniken lernen

Die Gruppe hat sich ungebremst emotional aufgeschaukelt ...

Mit schwerwiegenden Folgen. Wer von der Invasion abriet, den brachte die Gruppe in Misskredit. Abweichende Meinungen hat die Gruppe sofort und vehement totgeschlagen. Die Geheimdienste verfügten über Hinweise, dass die Bevölkerung Kubas mehrheitlich hinter Castro stand. Wer dies zur Sprache brachte, wurde angegriffen mit den Worten, man könne doch nicht in dieser national bedeutsamen Stunde dem Präsidenten in den Rücken fallen. Die Folge: Abweichende Meinungen wurden nicht mehr ausgesprochen. Scheinbar waren sich alle einig, und sie liefen gemeinsam ins Verderben. – Solche Prozesse verstehen wir unter Gruppendenken.

Die Gefahren von Gruppendenken, Risky Shift, Trittbrettfahrern und anderen gruppendynamischen Prozessen – wie können sich Projektmanager davor schützen?

Vielfach helfen Sozialtechniken, mit solchen Situationen umzugehen. Projektmanager sollten diese Sozialtechniken lernen.

Klingt kompliziert ...

Nein, Sozialtechniken sind alles andere als kompliziert. Sie sind gut zu vermitteln und zu erlernen. Angenommen, auf einer Teambesprechung soll eine Lösung für eine technische Schwierigkeit gefunden werden. In dieser Situation darf der Projektmanager nicht zu früh seine eigene Lösung zur Diskussion stellen. Tut er dies doch, werden seine Mitarbeiter nicht mehr nachdenken. Sie werden sich fast automatisch seiner Meinung anschließen.

Der Projektmanager muss zunächst die Gruppe sprechen lassen, bevor er das Wort ergreift und seine Ideen vorstellt?

Richtig, dies ist eine einfache Sozialtechnik – übrigens eine recht alte Technik. In der deutschen Handelschiffahrt galt für Schiffsversammlungen eine wichtige Regel: Zuerst spricht der Schiffsjunge, zuletzt der Kapitän. In neuerer Zeit wurde beispielsweise die Metaplan-Moderationstechnik mit Pinnwand und Pappkärtchen entwickelt, um eine hierarchiefreie Diskussion zu ermöglichen. Diese Technik ist ausgereift und gut zu erlernen.

Fachleute empfehlen Sozialtechniken als Lösung für ein im Projektmanagement weitverbreitetes Problem – nämlich für mangelhafte Kommunikation. Lohnen sich solche Kommunikationstechniken?

Sie lohnen sich. Kommunikation kann misslingen, weil sich die Gesprächspartner schlichtweg falsch verstanden haben. Sie haben mit unterschiedlichen Begriffen über die gleiche Sache geredet, ein klassisches Missverständnis. Häufig aber scheitert Kommunikation aus anderen Gründen. In den Äußerungen werden wichtige Botschaften versteckt, und diese Botschaften werden nicht erkannt.

Zum Beispiel?

Jemand widerspricht einer Meinung im Team vehement. Offenbar sagt er etwas zur Sache. Im Gesagten versteckt ist aber eine Botschaft über die Beziehung zwischen ihm und der Gruppe – dass nämlich bestimmte Leute schlichtweg zu lange und zu selbstherrlich reden. Ein anderes Beispiel: Jemand stimmt einer anderen Meinung zu – und will damit eigentlich seine Verbundenheit mit dem Team verdeutlichen.

Bekannt ist, dass Botschaften mehrere Ebenen haben: die Sachebene und die Beziehungsebene ...

Zeitgemäße Modelle sind in diesem Punkt wesentlich präziser. Beim verbreiteten Modell „TALK“ kennt man vier Ebenen; die Sachebene ist nur eine davon. Neben der Ebene „T“ (Tatsachen) gibt es die Ebene „A“ (Ausdruck); man sagt mit der Äußerung etwas über sich selbst. Eine dritte Ebene, „L“, steht für Lenkung; man will den anderen zu etwas auffordern, ihn in eine bestimmte Richtung steuern. „K“ steht für Kontakt; es wird etwas über die

Beziehung zwischen den Kommunizierenden gesagt. Auf all diesen Ebenen können Botschaften versteckt sein. Man muss sehr genau hinhören, um andere korrekt zu verstehen und Gesagtes richtig zu deuten.

„TALK“ für Kommunikation

Die Bedeutung von sozialer Kompetenz ist im Projektmanagement seit Längerem bekannt. Man spricht von „weichen Erfolgsfaktoren“ ...

... sprechen wir statt von „weichen Faktoren“ besser vom menschlichen Erleben und Verhalten. Diese Begriffe treffen das Gemeinte besser.

Projektmanagement-Fachleute weisen unermüdlich auf die Bedeutung von sozialer Kompetenz hin. In Projektmanagement-Lehrgängen nimmt Persönlichkeitsentwicklung heute einen breiten Raum ein. Dennoch: Zur Zusammenarbeit zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen „Projektmanagement“ und „Organisationspsychologie“ ist es bislang sehr selten gekommen.

Dies ist schade. Die im Projektmanagement gebräuchlichen Sozialtechniken sind fast alle in der Praxis gewachsen. Es wäre sicherlich hilfreich, wissenschaftlich zu prüfen, was beispielsweise Kreativitätstechniken oder wechselseitiges Feedback in Projektteams bringen.

Wie stark hat sich die Organisationspsychologie bereits mit Projektmanagement beschäftigt?

Wir wissen sehr gut, wie Teams allgemein arbeiten. Wir können Forschungsergebnisse auf Projektteams übertragen. Aber: Unser Wissen speziell über Projektteams stützt sich derzeit mehr auf Hypothesen als auf gesicherte Antworten. Prof. Felix Brodbeck hat einige Studien durchgeführt (siehe auch das Interview „Die Führungskultur in Deutschland wandelt sich!“, projektMANAGEMENT aktuell, Heft 1/2008).

Angewandte Psychologie für Projektmanager

Die Kritik war begeistert: Endlich liegt ein seriöses, wissenschaftlich untermauertes „Psychologiekompandium“ für Projektmanager vor. 33 Autoren haben sich an dem Werk beteiligt; Experte Prof. Lutz von Rosenstiel zeichnet im Herausgeberteam für das Praxisbuch mitverantwortlich. Ein Blick auf die Gliederung des Buchs zeigt die Bandbreite: „Management von Prozessen“, „Management des Projektumfelds“, „Management von Personen“, „Management von Innovation und Kreativität“ sowie „Management besonderer Herausforderungen: Risiken und Krisen, Diversität und Distanz“. Prof. Heinz Schelle urteilte in seiner Rezension (siehe projektMANAGEMENT aktuell, Heft 3/2010): „Das äußerst lobenswerte Bemühen, dem Projektmanager im Alltag zu helfen, ist durchgehend zu spüren und wird bewundernswert kompetent unterstützt durch sehr informative Fallstudien.“

Wastian, M./Braumann, I./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): *Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für das erfolgreiche Projektmanagement.* Springer-Verlag, Heidelberg 2009, ISBN 978-3-540-88382-1, 365 S., EUR 49,95



Eine Zusammenarbeit würde sowohl für die Organisationspsychologie als auch für das Projektmanagement ein weites Forschungsfeld eröffnen?

Mit Sicherheit! Wir könnten viele Studien und Untersuchungen auf den Weg bringen. Interessant wäre es für die Forschung, sich direkt in Projekte zu begeben.

Zurück zum Arbeitsalltag von Projektmanagern. Einige Manager klagen, wie schwierig es sei, Sozialtechniken in die Praxis zu integrieren. Trotz guter Vorschläge – und wider besseres Wissen – fallen sie in alte, ungünstige Verhaltensmuster zurück. Ein Beispiel: Jeder Projektmanager weiß, dass man Mitarbeitern zuhören können muss. Dennoch hören viele Manager im hektischen Alltag nicht genau hin, klären Äußerungen nicht sorgfältig, schneiden Mitarbeitern das Wort ab.

Die Schwierigkeiten liegen vielleicht auf ganz anderem Feld. Häufig klaffen Selbstbild und Fremdbild auseinander.

Wie darf ich dies verstehen?

Um bei Ihrem Beispiel zu bleiben: Viele Führungskräfte halten sich für gute Zuhörer. Ihre Mitarbeiter sehen dies aber völlig anders. Sie klagen darüber, dass ihnen ihr Chef immer wieder über den Mund fährt. Wir merken häufig nicht, dass wir uns entgegengesetzt zu unseren Einstellungen verhalten.

Kluft zwischen Selbstbild und Fremdbild

Was ist zu tun?

Führungskräfte müssen sich ihr Verhalten bewusst machen. Dieses Bewusstwerden ihres Selbst ist für sie eine wichtige Aufgabe. Sie brauchen Feedback auf ihr Verhalten. Sie müssen Untergebene um dieses Feedback bitten und es auch annehmen. Dies gilt übrigens insbesondere für Projektmanager.

Weshalb insbesondere für Projektmanager?

Projektmanager stehen vor einer besonderen – und besonders schwierigen – Führungsaufgabe. Sie sind nicht im strengen Sinne Vorgesetzte ihrer Mitarbeiter. Anders als Führungskräfte aus der Linie haben sie keinen disziplinarischen Zugriff auf die Mitarbeiter in ihrem Team. Führungsverhalten nach dem Muster von Befehl und Kontrolle scheidet für das Projektmanagement von vornherein aus. Ein Projektmanager muss sich auf anderem Wege, ohne disziplinarische Macht im Team seine Machtposition aufbauen und sie festigen.

Wie kann er dies bewerkstelligen?

Er muss Akzeptanz herstellen – beispielsweise durch seine fachliche Qualifikation oder durch seine Überzeugungskraft, vor allem aber durch seine soziale Kompetenz. Er muss auf Partizipation setzen. Er muss versuchen, Ziele zu vereinbaren in Kooperation mit seinem Team – und über diese Ziele führen.

Projektmanager hören häufig die Empfehlung, sie sollten Persönlichkeitstrainings besuchen. Schließen Sie sich dieser Empfehlung an?

Moderne Persönlichkeitstrainings sind mit Sicherheit ein guter Weg, die soziale Kompetenz zu verbessern. Die

Teilnehmer der Trainings begeben sich in bestimmte Situationen, sie spüren gruppendynamische Prozesse und erleben ihr Verhalten. Sie beobachten, wie sie unter Druck entgegen ihren Einstellungen handeln. Sie lernen ihre persönlichen Grenzen kennen, an denen der Kopf ausgeschaltet wird und allein das Adrenalin das Verhalten bestimmt. Daraus ergeben sich Aha-Effekte.

In jüngerer Zeit standen Persönlichkeitstrainings wiederholt in der Kritik. Trainern wurde vorgeworfen, dass ihre Veranstaltungen nutzlos sind, dass sie die Menschen nicht ausreichend verändern.

Man kann Menschen nicht oder nur sehr wenig verändern. Auch Trainings können keine Menschen verändern, sie können aus einem introvertierten Menschen keinen extrovertierten machen. Doch darauf kommt es in unserem Zusammenhang auch nicht an. Trainings sollen das Verhaltensrepertoire erweitern.

Können sie auch das Verhaltensrepertoire verändern?

Ja, dies können sie. Man lernt in Trainings durchaus, wie man beispielsweise Teamsitzungen gestaltet. Die Trainings sind in den vergangenen Jahren besser und strukturierter geworden. Die Feedback-Phasen nehmen heute einen breiteren Raum ein.

Feedback-Phasen?

Man weiß, wie wichtig es ist, die beim Training gesammelten Eindrücke intensiv zu reflektieren und Feedback zu bekommen. Wenn jemand lernen will, besser zuzuhören – dann sollte er im Training erfahren, ob und wie er andere unterbricht. Dafür braucht er Feedback der anderen.

Manager brauchen Feedback

Wer wir sind, dies lernen wir nur im Spiegel der anderen ...?

... und je mächtiger übrigens jemand ist, desto blinder wird dieser Spiegel. Führungskräfte bekommen im Alltag nur sehr wenig Feedback. Wer widerspricht schon einem gestandenen Bereichsleiter oder wagt es, sich ihm gegenüber kritisch zu äußern? Denken Sie an die eben besprochenen Mechanismen der gruppendynamischen Prozesse! Der Manager ist sich sicher, dass die Gruppe seine Vorschläge für fachlich gut und geeignet hält; alle scheinen mit seinen Vorschlägen einverstanden zu sein, niemand hat Bedenken. Doch in Wahrheit ordnen sich seine Spezialisten ihm nur unter und folgen der Fahne des Alphas. Solche Fehleinschätzungen können gefährlich werden.

In der Organisationspsychologie wird seit einiger Zeit vom „Bindungsmanagement“ gesprochen. Es geht darum, Mitarbeiter und Stakeholder an ein Projekt zu binden. Wie kann dies gelingen?

In erster Linie kommt es auf eines an: Die Teammitglieder müssen die Ziele bejahen, die die Gruppe in dem Projekt erreichen will. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeiter in die Entwicklung der Projektziele einzubinden. Dabei sollten alle die gleichen Ziele vor Augen haben – was freilich ein hehres Ziel ist.

Ein behres Ziel – inwiefern?

Neben den Zielen des Projekts hat jeder Mitarbeiter auch persönliche Ziele, die er mit dem Projekt verbindet. Diese persönlichen Ziele führen dazu, dass in einer Organisation „Mikropolitik“ betrieben wird.

Diese Mikropolitik wird im Führungsalltag gerne ausgeblendet. Über persönliche Ziele wird bestenfalls anlässlich der jährlichen Mitarbeitergespräche geredet.

Niemand sollte die Bedeutung der Mikropolitik für Organisationen unterschätzen. In der Organisationspsychologie haben wir früher gesagt, dass es in jeder Organisation Mikropolitik gibt. Heute sagen wir vielleicht etwas überspitzt, dass eine Organisation Mikropolitik ist. Jedes Mitglied der Organisation verfolgt seine eigenen Interessen. Es versucht, dafür die Prozesse und andere Personen zu benutzen.

Ziele der Mitarbeiter fördern

Welche praktische Konsequenz sollten Projektmanager aus dieser Erkenntnis ziehen?

Aus der Organisationspsychologie wissen wir: Nichts erhöht so sehr die Bindung wie das Gefühl, dass die eigenen beruflichen Ziele gefördert werden. Diese Erkenntnis wird durch eine größere Zahl von Studien bestätigt und bietet dem Projektmanager einen Schlüssel, mit der Mikropolitik umzugehen.

Was bedeutet dies für das Bindungsmanagement?

Projektmanager sollten versuchen, die persönlichen Ziele ihrer Mitarbeiter mit denen ihres Projekts in Einklang zu bringen. Sie sollten schon bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter mögliche Kandidaten nach deren persönlichen Zielen befragen. Und dann Wege erörtern, wie diese Ziele im Projekt erreicht werden können.

Zum Beispiel?

Dies können im Projekt bestimmte Qualifizierungsmaßnahmen sein, die Mitarbeiter auch nach Projektende in ihrer Karriere weiterbringen. Ein Mitarbeiter will beispielsweise in puncto Kommunikation vorankommen. Diesen Mitarbeiter wird der Projektmanager möglicherweise auf Präsentationstrainings schicken und anschließend für den Dialog mit Stakeholdern einsetzen. Es gibt viele Wege, die Ziele von Mitarbeitern mit denen des Projekts zusammenzuführen. Wichtig dabei ist: Während des Projekts muss nachgehalten werden, ob die anfangs vereinbarten persönlichen Ziele auch erreicht wurden. Es geht also um Feedback zur Personalentwicklung während des Projekts.

Bei dieser Form des Bindungsmanagements gehen Sie davon aus, dass zwischen den Mitarbeitern Frieden herrscht. Mikropolitik hat aber auch viel mit Konkurrenz und Rivalitäten unter Mitarbeitern zu tun. Beispielsweise widersprechen manche Mitarbeiter bei Teamdiskussionen einem Kollegen, weil sie mit diesem bis aufs Blut verfeindet sind; mit der Sache hat der Widerspruch dann gar nichts zu tun. Anderer Fall: Ein Mitarbeiter demotiviert das Team, weil er die Gruppenleistung als seine Leistung verkauft.

Dies muss unbedingt bei der Personalauswahl berücksichtigt werden! Diese Konflikte kann ein Projektmanager nicht strukturell lösen, dies muss er sich abschminken. Weiß er von Konflikten zwischen zwei Kandidaten, die für sein Team infrage kommen, so ist er besser beraten, auf einen der beiden Mitarbeiter zu verzichten. Bei der Personalauswahl sollte man prüfen, ob Kandidaten einerseits für Teamarbeit generell geeignet sind und ob sie andererseits auch ins Team passen.

Vielfalt der Sichtweisen bewahren

Leicht gesagt! Wer den leistungsfähigsten Spezialisten bekommen kann, wird nicht den zweitbesten Kandidaten nehmen, der besser mit dem Team harmoniert.

Die Fixierung allein auf die Fachqualifikation kann zu Schwierigkeiten führen.

Stellt man sich nicht eine Kuschelgruppe zusammen, wenn man Mitarbeiter zu sehr danach auswählt, ob sie mit den anderen friedlich auskommen? Gewisse Rivalitäten und auch mancher Konflikt bringen das Team und die Arbeit voran.

Sagen wir es so: Bei der Auswahl von Mitarbeitern sollte der Projektmanager darauf achten, im Team die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Sichtweisen zu bewahren, ohne dabei die zwischenmenschlichen Beziehungen zu belasten.

Wie kann er praktisch bei der Auswahl vorgehen?

Es gibt für die Auswahl ein gutes Instrument, ein Verfahren ohne großen Aufwand. Diese Technik nennt sich „Multimodales Interview“. Hier handelt es sich um Fragetechniken, die helfen, die persönliche Eignung des Mitarbeiters einzuschätzen und bestimmte Eigenschaften zu erkennen.

Eine Art Assessment-Center ...?

Ein Mini-Assessment-Center. Durch ein multimodales Interview kann man ermitteln, wie ein Mitarbeiter sich in bestimmten Situationen verhält. Beispielsweise schlüpft der Interviewer in eine bestimmte Rolle, etwa in die des „Streithansels“, um die Reaktion des Mitarbeiters zu testen. In anderen Fällen wird anhand von Fragen zur persönlichen Biografie des Mitarbeiters erschlossen, wie er sich zum Beispiel in Krisensituationen verhalten hat. Dabei kann man Stichhaltiges über die soziale Kompetenz des Mitarbeiters erfahren. Wie geht er mit bestimmten sozialen Situationen um? Wie kann man ihn motivieren, wenn er einmal in eine Schaffenskrise gerät oder einen Durchhänger hat?

Anforderungen an Projektmanager

Von der Auswahl der Mitarbeiter zu einer größeren Aufgabe – der Auswahl von Projektmanagern selbst. Die Führungsaufgabe im Projekt ist besonders schwierig. Vermutlich ist nicht jeder, der Projekte leiten will, dieser Herausforderung gewachsen ...

Mit Sicherheit nicht.

Aus Sicht der Organisationspsychologie – welche Anforderungen muss jemand erfüllen, der Projektmanager werden will?

Zunächst, ein Projektmanager braucht Fachwissen. Ohne Fachwissen geht es gar nicht. Er kann freilich nicht Spezialist in allen Wissensbereichen sein, die für sein Projekt von Bedeutung sind. Aber er sollte beurteilen können, welche Beiträge seine Spezialisten im Team leisten können.

Das geforderte Fachwissen dürfte für viele Kandidaten das geringere Problem sein. Welche persönlichen Eigenschaften müssen Kandidaten zusätzlich zu ihrem Wissen mitbringen?

Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit steht weit im Mittelpunkt. Ein Projektmanager muss gerne im Team arbeiten – und ein Team nicht als eine Gruppe von Menschen betrachten, über die er wie ein Abteilungsleiter herrscht. Wenn er, statt Mitarbeiter zu fördern, lieber alle Aufgaben allein erledigt, so ist er für die Projektleitung nicht geeignet.

Er muss sich als Teil des Teams, nicht als Vorgesetzter außerhalb des Teams verstehen?

Ja. Von der Abteilungsleiter-Denkweise muss er Abschied nehmen. Abteilungsleiter werden in der Regel die fachlich Besten. Aufgrund ihres Fachwissens haben sie dann Autorität – und bei Diskussionen häufig das letzte Wort. Im Projektmanagement ist dies völlig anders. In seinem Team ist der Projektmanager eben nicht der fachlich Beste. Er ist von Spezialisten umgeben, die ihm in ihren jeweiligen Disziplinen haushoch überlegen sind. Seine Aufgabe besteht dann in der Koordination dieser Spezialisten. Insofern ist er Teil des Teams.

Nochmals zu konkreten persönlichen Eigenschaften. Müssen Projektmanager extrovertierte, gesellige, kontaktfreudige, der Gruppe zugewendete Menschen sein?

Nicht zwangsläufig. Auf vielen Fachgebieten haben introvertierte Menschen Vorteile, beispielsweise in der technischen Entwicklung. Sie vermeiden es, andere Menschen zu überrollen. Für alle Projektmanager wichtig ist eine Fähigkeit: Sie sollten in der Lage sein, verschiedene Auffassungen zu gemeinsamen Zielen zu verdichten. Also die Anforderungen, Meinungen und Vorschläge

zusammenzuführen. Dazu brauchen sie Überzeugungskraft und faires Abwägen der Meinungen. Was noch hinzukommt: Im Projektmanagement ist Vertrauen sehr wichtig. Der Projektmanager muss seinen Mitarbeitern vertrauen können und dürfen. Denn Misstrauen ist für Teamarbeit hochschädlich, es kann eine gefährliche Kettenreaktion auslösen. Wittert ein Mitarbeiter das Misstrauen seines Projektmanagers, so wird dies die Beziehung belasten und den Mitarbeiter kränken. Möglicherweise rächt sich der Mitarbeiter dafür in einem für das Projekt entscheidenden Moment.

Eignungsdiagnostik für Manager

Angenommen, ein Unternehmen sucht nach Mitarbeitern, die an das Projektmanagement herangeführt werden sollen. Welche Eigenschaft dürfen die Kandidaten auf gar keinen Fall mitbringen?

Die Forschungen geben keine Hinweise auf solch ein Ausschlusskriterium – wenn man von emotionaler Labilität oder seelischen Erkrankungen absieht. Ebenso wenig gibt es ein Idealbild, eine Idealpersönlichkeit eines Projektmanagers. Ob sich die Persönlichkeit eines Kandidaten für das Projektmanagement eignet, hängt ganz von dem Bereich ab, in dem er eingesetzt werden soll.

Mit der Auswahl von Projektmanagern tun sich viele Unternehmen schwer ...

Es gibt gute „Werkzeuge“ in der Eignungsdiagnostik, die Rückschlüsse auf die generelle Eignung von Kandidaten erlauben.

Unternehmen sollten also sehr früh diagnostizieren, ob sich ein Kandidat überhaupt für die Projektleitung eignet?

Ja. Manche Einzelkämpfer sind in der Fachlaufbahn deutlich besser aufgehoben als im Projektmanagement. Scheint ein Kandidat generell geeignet, kann man ihn in der Tat durch ein kleines Projekt an die Aufgabe heranzuführen. Er erfährt am eigenen Leibe, ob ihm die Projektleitung liegt; er spürt, was ihm gelingt und misslingt. Seine Erfahrungen können dann im Coaching sorgfältig ausgewertet werden. Der weitere Weg wird sich weisen. ■