

Kommunikation in Balance mit dem Team und den Kunden

Heidrun Wehmeyer, Jutta Witzel, mehrPerspektiven, Stadthagen/Hannover und Kernen/ Stuttgart

Als Projektleiter sind Sie für den erfolgreichen Ablauf eines Projektes und die Koordination aller Aufgaben verantwortlich, Sie führen das Team und leiten die Kommunikation mit dem Kunden. Damit haben Sie unterschiedliche Verantwortungen und Rollen, die sich in Ihrer Kommunikation und somit Ihrem Führungsstil widerspiegeln.

Anhand eines Szenarios möchten wir darstellen, welche unterschiedlichen Rollen die verschiedenen Beteiligten einnehmen. Und im zweiten Schritt, wie sich dies auf die Kommunikation und das Agieren der Beteiligten auswirkt. Unser Beispiel ist ein komplexes multilinguales Dokumentationsprojekt, an dem verschiedene Abteilungen eines Unternehmens beteiligt sind: interner oder externer Kunde als Auftraggeber (Ihr Ansprechpartner, der den Ablauf durch seine Ideen, Geld und Zeit stark beeinflusst), Gesamtprojektleiter, Repräsentant der Technischen Redaktionsabteilung, Repräsentant der Marketingabteilung, Repräsentant der Entwicklungsabteilung und der Repräsentant der Übersetzungsabteilung technischer Dokumente.

In unserem angenommenen Szenario ist der Repräsentant der Technischen Redaktionsabteilung zum Gesamtprojektleiter ernannt worden. In dieser Aufgabe ist er Gesamtprojektverantwortlicher und hat eine Führungsfunktion gegenüber dem crossfunktionalen, auf Zeit zusammengestellten Team und ist für das Ergebnis und erfolgreiche Management des Projekts bis zum Abschluss verantwortlich.

Weiterhin ist er

- als Chef verantwortlich für sein Team
- als Abteilungsleiter verantwortlich für Budget und Ergebnisse
- zum Reporting gegenüber seinem Chef verpflichtet,
- Teammitglied der Abteilungsleiterrunde und
- Experte als technischer Redakteur.

Welche Relevanz haben die unterschiedlichen Rollen, Verantwortungen auf seinen Kommunikationsstil und für den Abstimmungs-, Klärungs- und Kommunikationsbedarf innerhalb seiner Firma und wie wirkt sich das auf sein „Team auf Zeit“ und auf seine Abteilung („Dauerteam“) aus und wie ist die Wahrnehmung extern beim Kunden?

Hiermit möchten wir Ihre Aufmerksamkeit auf vier von vielen möglichen Aspekten lenken. Für eine begrenzte Zeit hat der Gesamtprojektleiter zusätzliche Aufgaben und zusätzlichen Kommunikationsbedarf:

- Klärung, Abstimmung und Kommunikation mit dem Auftraggeber/Kunden
- Projektmanagementverantwortung inklusive Budget, Termin und Ressourcen
- Führungsverantwortung für das Dokumentationsprojektteam und ggf. Mitverantwortung für die Mitarbeiter aus den Nachbarabteilungen
- Reporting zu einem Verantwortlichen aus der Chefetage für das multilinguale Projekt.

Damit Sie als Gesamtprojektleiter so kommunizieren, dass Sie von den Kollegen und Mitarbeitern, Interim-Teammitgliedern, Chefs und dem Kunden akzeptiert werden, ist es wichtig, dass Sie sich der Situation und des Umfelds, der Rollen und Hierarchien sowie der Erwartungen bewusst sind. Eine Reflexion scheint möglicherweise durch die lange Zugehörigkeit zum Unternehmen oder aufgrund der Kenntnis aller Beteiligten unnötig zu sein. Doch kann sie den Blickwinkel verändern, scheinbar

Bekanntes im anderen Licht erscheinen lassen und damit Veränderungen ermöglichen. Ein Schlüssel dazu ist Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe.

„Ohne Wertschätzung geht gar nichts“¹

Wertschätzung der Mitglieder des crossfunktionalen Projektteams ist besonders wichtig, denn alle haben „Doppelaufgaben“ und damit ein Zeit- oder Qualitätsdilemma. Sie sind für verschiedene Projekte verantwortlich und müssen sich etwa bei Terminverschiebungen aus freiem Willen dafür entscheiden, dem crossfunktionalen Projekt den Vorrang zu geben. Wenn sich der Gesamtprojektleiter darum bemüht, von den anderen Abteilungen die erforderlichen Ressourcen zu bekommen, darf eine Wertschätzung für Abteilungsleiterkollegen, die auf Ihre Mitarbeiter verzichten, nicht fehlen. Kollegen, die Mehrarbeit zur Bewältigung der täglichen Aufgaben leisten, stehen häufig im Schatten eines im Fokus stehenden crossfunktionalen Teams.

Um Wertschätzung auszudrücken, reicht es nicht "nicht zu tadeln", sondern ehrliche Anerkennung zu zollen und Lob auszusprechen. Das hilft zu motivieren. Wenn der Gesamtprojektleiter begeistern kann, sind alle Beteiligten bereit, sich bei Entscheidungen für das „gemeinsame“ Projekt zu engagieren. Um Ihr Team zu begeistern, Kollegen zu gewinnen und Chefs zu überzeugen, mag als Anregung ein Zitat von Antoine de Saint-Exupery dienen.

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ (Antoine de Saint-Exupery, "Die Stadt in der Wüste /Citadelle)

Es wichtig, durch Persönlichkeit, Wertschätzung und Kommunikation die Mitglieder ins Boot zu holen, um gemeinsam im Team auf Erfolgskurs zugehen.

Jedes Projektmitglied tickt anders

Die Kunst ist, authentisch zu kommunizieren und dabei die Projektmitglieder auf geeignete Weise anzusprechen. Das kann bei dem Projektleiter, der für die Übersetzung der Dokumentation verantwortlich ist, anders sein als beim Repräsentanten der Marketingabteilung und wieder anders beim Repräsentanten der Entwicklungsabteilung. Weil jeder anders tickt und andere Abteilungen auch andere Chefs und damit Kommunikationsstile haben. Das Ziel ist, bedürfnisorientiert zu kommunizieren. Dazu gibt es Erkenntnisse der Neurobiologie (Gerald Hüther), für die wir im Kurtutorial Beispiele geben.

Unter Umständen sind Sie als Gesamtprojektleiter gefordert, sich vor Ihr Interim-Team zu stellen und gegenüber dem Kunden Grenzen aufzuzeigen. Ist Ihnen bewusst, dass Sie die Terminverschiebung auch bei größter Anstrengung aller Teammitglieder nicht, wie zunächst vom Auftraggeber gewünscht, verwirklichen können, müssen Sie dies ggf. mit Ihrer Geschäftsleitung abklären, dem Kunden gegenüber ansprechen und begründen.

Es gibt stets mehrere Möglichkeiten. Die Maxime ist "In Balance mit dem Team und den Kunden."

**für Rückfragen:
office@mehrperspektiven.de**

¹ Peter Düweke