

## Wie kommunizieren Sie Ihr Projekt?

Sie leisten als Projektleiter gute Arbeit, die Kunden sind angetan, Sie erhalten prima Rückmeldungen. Alles scheint bestens.

Doch der Schein trügt.

Um Sie herum brodeln der Unwille, erst versteckt, dann zunehmend offen. Es werden Ihnen Schludrigkeiten und Fehler zugeschrieben, die nicht an Ihnen liegen.

Versäumnisse der Geschäftsführung werden Ihnen angelastet. Der Erfolg Ihres Produkts wird aus immer hergeholteren Gründen immer offener und massiver relativiert. Man fordert hinter Ihrem Rücken Kontrolle ein und Begrenzung Ihres Handlungsspielraums. Die Geschäftsführung, die Ihnen das Projekt übertragen hat, geht auf verhaltene Distanz. Dann wird gepölkert und Unterstützungsentzug wird spürbar. Wenn es so weitergeht, werden Sie die Leitung des Projekts abgeben müssen, man wird Ihnen die Verantwortung für Ihr Lieblingskind entziehen, in das Sie so viel Herzblut und Engagement investiert haben.

Was ist los? Was steckt hinter dem Unwillen, den Sie zu spüren bekommen? Worauf weist Sie der Vorgang hin? Und nicht zuletzt: Was können Sie tun?

Das Folgende muss nicht so sein. Es wird allerdings in vielen Fällen die Erklärung für Vorgänge bilden wie den angedeuteten.

Wie kommunizieren Sie? Kann es sein, dass Ihre Umgebung den Eindruck gewinnt, als bezögen Sie jeden kleineren oder größeren Erfolg des von Ihnen geleiteten Projekts nur auf den eigenen Einsatz, die eigenen Fähigkeiten? Beziehen Sie in Ihrer Kommunikation von Erfolgen diejenigen mit ein, die Ihnen den Auftrag zur Projektleitung erteilt haben und die ein unmittelbares Interesse an deren Ergebnissen haben? Würde man Sie in dem Fall, wenn es einmal weniger erfolgreich läuft, gleich hängen lassen? Wohl kaum.

Signalisieren Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie deren Anteile und Beiträge zur erfolgreichen Entwicklung des Projekts bemerken, anerkennen und wertschätzen, oder kommt das so gut wie nie vor? Würde man Sie, täten Sie dies, für Fehler verantwortlich machen, für die Sie nun wirklich nichts können?

Und zu guter Letzt, aber vielleicht am wichtigsten: (Wie) Holen Sie Hinweise, Tipps, Empfehlungen zur Unterstützung und Förderung des Projektfortschritts und seiner Verbesserung vom relevanten Umfeld im Betrieb erkennbar und in ausreichendem Maße ein? Geben Sie Mitarbeitern, Teamkollegen, der Geschäftsführung das Gefühl, dass Sie sie zur Projektentwicklung und Implementierung bzw. zu deren Reflektion benötigen?

Tun Sie zu wenig oder nichts dergleichen, so sollten Sie sich nicht wundern, wenn man Sie – hinter Ihrem Rücken – bei aller Befähigung und Kompetenz für arrogant, selbstbezogen und einen Karrieristen hält. Sind Sie das?

Es reicht nicht, wenn Sie sich im stillen Kämmerlein dessen bewusst sind, wer alles außer Ihnen selbst mitverantwortlich ist für das Gelingen des Projekts.

Alle Beteiligten sollten sich von Ihnen als dem Verantwortlichen gesehen und wertgeschätzt fühlen zum Beispiel dadurch, dass sie von Ihnen angemessen informiert, unterstützt und bei Bedarf zu Ihrer eigenen Unterstützung herangezogen werden. Die Beteiligten sollten spüren, dass Sie wissen, dass das von Ihnen verantwortete und geführte Projekt ein Ergebnis der Bemühungen aller daran Beteiligten ist und nicht ausschließlich Ihr Ding, Ihr persönlicher Erfolg. Das ist es nicht. Und Sie wissen das.

Gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeiter, Ihr Team, Ihre Vorgesetzten angemessen zu informieren, zu unterstützen und einzubeziehen, indem Sie deren Rat und Know-how aktiv einholen, dann ist das schon die halbe Miete. Haben Sie Mühe damit, so holen Sie sich die Unterstützung, die Sie benötigen. Ich stehe Ihnen gerne zur Seite.

Nothart Rohlf's