

# Archetypische Explosionsherde in Projekten

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Aktive Kommunikation löst viele Probleme schon in der Entstehung.
- o Gemeinsam durchgestandene Krisen können ein Projektteam auch einen.
- o Ein sorgsamer Projektstart schafft die Voraussetzungen für einen guten Projektverlauf.



In Wachstumsprojekten ist es uns ein Anliegen, die Dynamik bei allen Beteiligten hoch zu halten – sie trägt zu schnelleren und besseren Ergebnissen bei. Dennoch ist Dynamik in einem Projekt nur gut, solange sie kontrolliert ist. In diesem Artikel lesen Sie von vier archetypischen Explosionsherden in Projekten, die binnen kürzester Zeit unangenehme Dynamik entfachen können.

- o **Unklare Ziele:** Sind die Ziele eines Projektes nicht klar auf den Punkt gebracht und zwischen den Beteiligten abgestimmt, bleibt die Arbeit in eine gemeinsame Richtung ein Zufallsprodukt. Ein „Weg von heute“ genügt nicht. Wenn Sie sich zum Projektbeginn die Zeit zur Erwartungsklärung sparen, dann kommt es irgendwann im Projektverlauf plötzlich zu Diskussionen, weil Erwartungen enttäuscht wurden. Stellen Sie deshalb insbesondere zwischen Auftraggeber und Projektleitung ein gemeinsames Verständnis der Projektziele sicher.
- o **Nicht abgestimmte Verantwortlichkeiten:** Erfahrungsgemäß hat insbesondere eine nicht geklärte Stellvertreter-Rolle das Potenzial zu un schönen Überraschungen. Nicht selten erleben wir, dass Stellvertreter sich erst in das Thema einarbeiten, wenn die vertretene Person nicht verfügbar ist. So kommt es zwangsläufig zu einem inhaltlichen und/oder zeitlichen Dämpfer. Sinnvoller ist es, wenn Stellvertreter „auf Ballhöhe“ bleiben, also schnell einspringen können. Wichtig zu klären ist außerdem das Zusammenspiel von Projekt und Linie: Wer darf auf welche Ressourcen zugreifen? Wer muss mit wem Rücksprache halten, bevor er Mitarbeitern Aufgaben gibt?

- o **Nicht kommunizierter Urlaub:** Es klingt absurd und dennoch kommt es vor. In einem Klientenprojekt hat ein Teilprojektleiter während der heißen Phase drei Wochen Urlaub genommen, weil der Urlaub zu Jahresbeginn so abgestimmt wurde – dies war in der Projektleitung aber nicht bekannt und auch in der Planung des Teilprojektes nicht berücksichtigt. Die für viele Beteiligte unerwartete Situation erforderte das kurzfristige Anpassen des Vorgehens, verursachte Verzögerungen und sorgte für Unmut im Projektteam. Stellen Sie deshalb sicher, dass längere Urlaube explizit Eingang in die Projektplanung finden.
- o **Trügerische Stille:** „Es hat keiner Fragen gestellt oder von Problemen berichten – da dachte ich, es läuft.“ Sinngemäß hat dies ein Projektteammitglied geäußert, das mit bestem Wissen und Gewissen ein neues IT-System vorgestellt und eingeführt hat. Erst als wir gemeinsam mit der Projektleitung im Gespräch waren – die auch das neue System nutzen sollte – stellte sich heraus, dass sie, genau wie die anderen vermeintlichen Nutzer, gar nicht mit dem neuen System arbeitete (die Ursachen sind hier nebensächlich). Verlassen Sie sich deshalb nicht darauf, dass „es schon läuft.“ Machen Sie sich ein eigenes Bild und fragen Sie bei den wichtigen Projektthemen nach, wenn Ihnen nicht berichtet wird.

Unkontrollierte Dynamik, wie in den oben beschriebenen Fällen, kann nicht vollständig vermieden werden. Nutzen Sie deshalb die Energie und leiten daraus etwas für die weitere Zusammenarbeit ab – für das laufende Projekt und alle folgenden.