

Wozu soll eine Rollenklärung gut sein?

Ist die Rolle nicht durch die Arbeitsplatzbeschreibung und durch den Projektauftrag sauber festgelegt?

- Projektleiter: Rollenklärung? Durch den Projektauftrag ist doch meine Rolle als Projektleiter sauber beschrieben. Ich bin dafür verantwortlich, dass in einem Jahr eine umweltfreundliche Heizanlage für ein Wohngebiet erstellt wird. Mein Team besteht aus 10 Personen, für die ich die Verantwortung habe. Der Budgetrahmen ist festgelegt. Alle sind motiviert. Das Projekt läuft jetzt seit 3 Monaten. Meine Rolle als Projektleiter ist klar.
- Annette Berger: Das klingt nach einem sehr interessanten Projekt. Erzählen Sie doch mehr über Ihr Projekt.
- Projektleiter: Mein Chef, der Abteilungsleiter, hat mich mit der Leitung des Projektes beauftragt. Der Hauptauftraggeber ist die Gemeinde. Finanziert wird das Projekt teilweise aus Mitteln der Gemeinde. Ich habe 3 Teilprojektleiter, die verantwortlich sind unterschiedliches Equipment zu entwickeln. Eine weitere Komponente kaufen wir bei einem externen Lieferanten ein. Wenn alle Teile entwickelt und geliefert sind, benötigen wir noch 3 Monate für den Aufbau und Test der Anlage.
- Annette Berger: Klingt nach einem straffen Zeitplan.
- Projektleiter: Ja genau, das ist das Thema. Wir sind zwar exakt im Zeitplan, aber mit dem Auftraggeber gibt es ständig Auseinandersetzungen wegen der Termine.
- Annette Berger: Sie sind im Zeitplan und haben dennoch Auseinandersetzungen wegen Terminen?
- Projektleiter: Ja, ja. Ständig ruft der Auftraggeber bei meinem Teilprojektleiter A an und stimmt mit ihm die Termine für Lieferungen ab.
- Annette Berger: Dabei sind Sie als Projektleiter doch für die Abstimmung der Termine nach außen verantwortlich.
- Projektleiter: Das habe ich beiden schon x-mal gesagt. Aber das interessiert sie gar nicht. Dabei kennt Teilprojektleiter A nur die Termine seiner Komponente. Die anderen Komponenten B, C und D haben jeweils andere Termine zu denen sie fertig sein müssen. Der Auftraggeber glaubt, wenn Komponente A geliefert werden kann, bekommt er auch die anderen Teile. Das war so nie geplant. In unserem Terminplan stehen die Liefertermine eindeutig drin. Der ist im ersten Meeting an die Gemeinde übergeben worden.
- Annette Berger: Was genau geschieht, wenn der Auftraggeber mit dem Teilprojektleiter A die Termine abstimmt?
- Projektleiter: Ich weiß es nicht, da bin ich ja nicht dabei. Im regelmäßigen Meeting mit der Gemeinde höre ich, dass sie von viel früheren Lieferterminen ausgehen und total sauer reagieren, wenn ich die per Terminplan vereinbarten Termine nenne. Dann erfahre ich, dass es wieder Telefonate zwischen dem Auftraggeber und dem Teilprojektleiter A gab. Die beiden haben irgendwas vereinbart. Ich bekomme nicht mal eine Information darüber. Das führt ständig zu Verwirrungen und Unklarheiten im gesamten Team. Und ich komme mir jedes Mal wie der kleine Junge vor, der sich rechtfertigen muss.
- Annette Berger: Wie könnte es denn stattdessen laufen?
- Projektleiter: Es soll im Projekt wieder besser laufen. Es soll endlich Ruhe in die Terminschiene rein. Die Besprechungen mit dem Auftraggeber sollen in einer konstruktiven Atmosphäre laufen. Das Team soll sich wieder auf die Hauptaufgabe, das Projekt konzentrieren können. Alle sollen dafür sorgen, dass die Komponenten zum vereinbarten Zeitpunkt fertig sind.
- Annette Berger: Wie könnte es für Sie persönlich besser werden?

- Projektleiter: Ich möchte auf Augenhöhe vom Auftraggeber und dem Teilprojektleiter A in meiner Rolle als Projektleiter akzeptiert werden.
- Annette Berger: Lassen Sie uns einmal die Rollen anschauen, in denen sie unterwegs sind.
- Projektleiter: Ja, meine Rolle ist der Projektleiter.
- Annette Berger: Lassen Sie uns mal schauen, welche Rollen bei weiterer Betrachtung noch auftauchen.
- Projektleiter: Gut .
- Annette Berger: Was ist ihre Rolle zu Ihrem direkten Vorgesetzten?
- Projektleiter: Mmh, da bin ich sein Mitarbeiter. Ich bin auch der Mann mit der fachlichen Kompetenz das Projekt erfolgreich durchzuführen.
- Annette Berger: Was ist die Rolle zum Finanzierungsgeber?
- Projektleiter: Der sieht mich ja nur in den regelmäßigen Berichtsmeetings. Hier bin ich der Berichterstatter, Ansprechpartner für alle technischen und organisatorischen Fragen. Und natürlich der Verwalter seines Geldes.
- Annette Berger: Wie sehen die Rollen zu Ihren Teilprojektleitern aus?
- Projektleiter: Für einige bin ich der vertrauensvolle Ansprechpartner, der Wegweiser, der Entscheider. Wenn es eng wird, bin ich auch „Mädchen für alles“.
- Annette Berger: Sie haben noch einen Zulieferer. Wie gestaltet sich da die Rolle?
- Projektleiter: Da bin ich der „Böse“. Muss sie immer an die Liefertermine und an die notwendige Qualität erinnern.
- Annette Berger: Mich interessieren die Rollen, die Sie zu Ihrem Teilprojektleiter A haben.
- Projektleiter: Das ist schwierig. Da fühle ich mich oft bevormundet, nicht auf Augenhöhe wahrgenommen. Komme mir oft vor, wie ein kleiner Junge der zurechtgewiesen oder an die Hand genommen werden soll. Das gleiche gilt auch zum Auftraggeber.
- Annette Berger: Das ist ja eine stattliche Anzahl an zusätzlichen Rollen die wir gerade entdeckt haben.
- Projektleiter: Stimmt. So habe ich das noch nie betrachtet. Erstaunlich was da zusammen gekommen ist.
- Annette Berger: Wir werden uns anschauen, wie die Kommunikation und die Verhaltensmuster aus der jeweiligen Rolle heraus, zu ihrem Gegenüber aussehen.
- Wir werden Möglichkeiten erarbeiten, wie Sie Ihr Verhalten und die Kommunikation entsprechend der Rolle anpassen und optimieren können.
- Sie lernen, die Kommunikation und das Verhalten Ihres Gegenübers einzuschätzen.
- Durch das Bewußtmachen der Rollen erkennen sie die Erwartungen ihres jeweiligen Gegenübers an sie, als Projektleiter. Dadurch ist es Ihnen möglich, präziser auf die Erwartungen einzugehen.
- Sie bekommen Werkzeuge an die Hand, mit denen Sie Ihre eigenen Ressourcen stärken und ausbauen.
- Damit gelingt es Ihnen positive Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Auftraggeber und Teilprojektleiter A zu erzielen. Sie werden auf Augenhöhe wahrgenommen.
- In Ihr Projekt zieht die Ruhe ein, die sie zum Arbeiten benötigen.