

Erfolgreiche Projektarbeit

PRAXIS. Dynamische Formen der Zusammenarbeit gehen häufig über Firmengrenzen hinaus. Personalern kommt dabei die Aufgabe zu, geeignete Prozesse zu entwickeln.

Von **Susanne Ehmer** und **Stephan Kasperczyk**

Unsere Arbeitswelt ändert sich jeden Tag. Dynamische Arbeitsformen bestimmen den Unternehmensalltag. Häufig finden diese Formen der Zusammenarbeit über Organisations-, Unternehmens-, ja sogar Kulturgrenzen hinweg statt. Damit sind für Personalmanager drei zentrale Herausforderungen verbunden: Sie beraten beim Aufbau von dynamischen Arbeitsformen, entwickeln geeignete Formen und Prozesse und setzen diese um. Sie wirken selbst als Teilnehmer an diesen Arbeitsformen mit. Sie implementieren eine interorganisationale Personal- und Organisationsentwicklung.

Rahmenbedingungen schaffen

Bei der Steuerung dynamischer Arbeitsformen lautet das Motto „Weg von der Hierarchie, hin zur gleichberechtigten Zusammenarbeit“, denn nur so kann die Bereitschaft wachsen, sehr unterschiedliche Sichtweisen und Ziele im Interesse

Bei bereichsübergreifenden Projekten sind Personalern auf drei Ebenen involviert: Sie beraten beim Aufbau, sie entwickeln Skills und sie sind selbst Teilnehmer.

der gemeinsamen Sache zu integrieren. Auf diese Weise wird die Möglichkeit geschaffen, gemeinsam etwas zu erzielen, was alleine nicht zu erreichen wäre.

Dabei verfolgen die Akteure ein einfaches Kosten-Nutzen-Kalkül: Wenn ich am Ende des Prozesses etwas Positives erhalte, dann bin ich bereit, etwas dafür am Anfang einzusetzen. Allerdings müssen die Beteiligten bereit sein, in eine unsichere Zukunft zu investieren, denn zu Anfang eines dynamischen Projekts ist das Ergebnis noch nicht absehbar. Um diese Einstellung zu erreichen, sollten Personalern einerseits für ausreichende Akzeptanz des Projekts unter den Mitarbeitern sorgen und andererseits dabei unterstützen, die Form der Zusammenarbeit zweckmäßig zu strukturieren.

An Projekten teilnehmen

Sind Personalmanager selbst Teilnehmer eines bereichsübergreifenden Projekts, gilt es, diese neue Rolle adäquat auszuüben. Hierfür ist es zunächst nötig, die fehlende Weisungsbefugnis, die mit der Teilnehmer-Rolle einhergeht, zu akzeptieren. Als Personalmanager und Projektteilnehmer verfügen Sie nicht über die disziplinarischen Mittel eines Linienvorgesetzten. Stattdessen ist Verständnis ein zentrales Element der Zusammenarbeit. Es gilt, die unterschiedlichen Denkweisen und Ziele der weiteren Beteiligten zu berücksichtigen und wertzuschätzen.

Gleichzeitig sollten Sie Akzeptanz für Ihre eigene Expertise schaffen. Um Zustimmung für die eigenen Ideen zu erreichen, ist es erforderlich, gezielt am

persönlichen Alleinstellungsmerkmal zu arbeiten und dafür zu sorgen, dass die eigene Kompetenz sichtbar wird. Expertentum verleiht in unserer logisch-rationalen Arbeitswelt Einfluss. Ein angemessenes Erscheinungsbild und eine angemessene Sprache erzeugen Anschlussfähigkeit. Das sind zwar Allgemeinplätze, dennoch sollten Sie in Ihrer Teilnehmerrolle stets prüfen, wie es um Ihr eigenes Erscheinungsbild bestellt ist.

Der Startpunkt der erfolgreichen Projektteilnahme ist ein klares Ziel, das Sie sich vor Augen setzen sollten. Gleichzeitig gilt es, die Argumente der anderen Projektteilnehmer ernst zu nehmen und deren Ziele mitzudenken. Hierbei müssen Sie bereit sein, auch Ihre eigenen Denkstrukturen in Frage zu stellen.

Agieren Sie als Netzwerker. Lassen Sie die anderen Projektteilnehmer erkennen, wie Sie mit Ihrem Organisations- und Personalwissen die Zusammenarbeit unterstützen können. Lassen Sie sich in Ihrer Funktion als „Dreh- und Angelpunkt“ der erforderlichen Kommunikation nutzen. Außerdem: Wenn es immer wieder an einer Stelle hakt, kann eine Veränderung der Regeln Wunder bewirken. Nehmen Sie also Einfluss auf die Gestaltung der Regeln für die Zusammenarbeit.

Den eigenen Einfluss stärken

Als Personalern und Projektteilnehmer können Sie Ihren Einfluss in der Organisation stärken, wenn sichtbar wird, dass Sie Steuerungs- und Moderatorenfunktion übernehmen. Dies gilt umso mehr, wenn klar wird, dass Sie keine unmittelbaren eigenen Interessen in der



Hierbei handelt es sich lediglich um Blindtext anstelle des späteren Texts.

Sache verfolgen. Setzen Sie sich mit den impliziten Machtstrukturen auseinander: Wer beeinflusst wen? Welche Beziehungsnetzwerke bestehen? Wer würde sich für eine Allianz eignen? Zeichnen Sie die von Ihnen identifizierten Beziehungen, Netzwerke und Abgrenzungen auf. Das hilft Ihnen, die Situation zu verstehen und Ihre Einflusshebel zu erkennen. Bei der Suche nach geeigneten Koalitionären können folgende Fragen unterstützen: Wer gibt Ihnen ehrliche Rückmeldung? Mit wem können Sie sich offen unterhalten, ohne dass die Information gegen Sie verwendet wird? Wer verfolgt identische Ziele?

Formen erfolgreicher Kooperation

Welche Form eine erfolgreiche Projektzusammenarbeit letztendlich haben soll, ist abhängig von den jeweiligen Zielen, aber auch von anderen Faktoren wie der Anzahl der Beteiligten und der Flexibilität hinsichtlich Formalisierung, Werten und Zeit. Wie eingangs beschrieben, gehört die Implementierung einer interorganisationalen Personalentwicklung zu den Herausforderungen für Personalmanager. Diese muss sich auf Flexibilität und die Unterstützung der Beobachtungskompetenz ausrichten. Karrieremodelle, Entwicklungspfade und Entlohnungssysteme sollten den interorganisationalen Aspekt mit beachten und gegebenenfalls über das bisher in den jeweiligen Heimatorganisationen übliche Konzept hinausgehen. Dazu müssen die Personalentwickler der Entsendeorganisationen zusammenarbeiten, damit die jeweiligen Interessenlagen berücksichtigt werden können. Ebenso sollte eine Rückverbindung aus der Kooperation in die Heimatorganisationen stattfinden, um Logikbrüche zu vermeiden. ■

DR. SUSANNE EHMER ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Redmont GmbH.

STEPHAN KASPERCZYK ist Inhaber von Beratung X, Member des Redmont Consulting Cluster.

LEITFADEN

Maßnahmen für Personalmanager

Damit Zusammenarbeit auf der Basis von Vertrauen gelingt, ein wirksamer Interessenausgleich stattfindet, effiziente Entscheidungsprozesse sowie die fortlaufende Unterstützung auf der operativen Ebene der Kooperation greifen, sollten Personalmanager folgende Punkte umsetzen:

- **Ergreifen Sie Maßnahmen zur Entwicklung einer eigenen Zusammenarbeitskultur.** Berücksichtigen Sie dabei die Kulturen der jeweiligen Heimatorganisationen. Klären Sie frühzeitig, was mit der Zusammenarbeit erreicht werden soll. Fertigen Sie einen Entwurf der Zukunft an. Orientieren Sie sich an der Leistungsfähigkeit Ihrer (potenziellen) Partner. Vergessen Sie nicht, die Interessen, das Beziehungsgefüge und die Gefühle der Beteiligten zu berücksichtigen.
- **Befähigen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen dazu, vertrauensvoll im Team zusammenzuarbeiten,** die jeweilige Rolle zu verinnerlichen sowie Konflikte frühzeitig zu lösen.
- **Lassen Sie die Zusammenarbeit durch Supervision begleiten.** Dies hilft Spannungen zu erkennen und effektiv zu behandeln. Investieren Sie in vertrauensbildende Maßnahmen. Behalten Sie die Machtverhältnisse im Auge und thematisieren Sie Veränderungen sofort. Beobachten Sie dabei fortlaufend die jeweiligen Interessensgruppen.
- **Etablieren Sie rollenbasierte Arbeit und ermutigen Sie zum Arbeiten in Prozessen:** Wie soll die gemeinsame Arbeit funktionieren? Bestimmen Sie die wichtigsten Rollen und überlegen Sie sich abgestimmte Spielregeln. Alle Erwartungen der Beteiligten sollten transparent sein.
- **Stellen Sie die Zusammenarbeit regelmäßig auf den Prüfstand:** Gibt es ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Output und dem geleisteten Input? Wie werden Konflikte bewältigt? Existiert ein Gleichgewicht zwischen Selbständigkeit und Verbundenheit mit der Kooperation?