

Wertschätzung und Vertrauen – eine psychologische Herausforderung für Projektleiter

Projektmitarbeiter benötigen Anerkennung und eine wertschätzende Atmosphäre, um auch unter Stress leistungsfähig und kooperationsbereit zu bleiben. Damit das gewährleistet ist, brauchen Projektleiter sozialpsychologische und gruppendynamische Kenntnisse.

Projektmanagement ist eine inhaltlich komplexe Herausforderung, die neben fachlichen auch führungsbezogene Aufgaben umfasst. Während bisher vor allem arbeits- und ingenieurwissenschaftliche Kompetenzen im Vordergrund der Weiterbildungen standen, befassen sich neuere Ansätze auch mit Motivations- und Führungsfragen (Gessler, 2009). Denn im Projekt tätige Experten bringen neben ihrem Fachwissen stets auch unterschiedliche Erfahrungen, Erwartungen und Charaktere mit. Ein Projektleiter muss deshalb auch gruppendynamische und konfliktauslösende Effekte erkennen und ebnen können, bevor diese ein Projekt belasten. Dafür benötigt er sozialpsychologische Kompetenzen. Dies gilt umso mehr seit den 90er-Jahren, wo mit den Organisationsprinzipien des Lean Management (Haubel & Voß, 2009) nicht selten das Projektverständnis einhergeht, eine Aufgabe zu delegieren und später ein Ergebnis zu erwarten. Für Rückkopplung, Austausch, Prozessbegleitung oder das Vier-Augen-Prinzip gibt es dabei kaum noch Zeit. Zusammen mit den Tendenzen der „Entgrenzung von Arbeit“ (Beck & Lau, 2004) durch eine enge Personaldecke und Arbeits(zeit)verdichtung werden Projektmitarbeiter so nicht selten mit der Umsetzung ihrer Aufgaben und den damit einhergehenden Kooperationsanforderungen allein gelassen.

Objektive Bedingungen und subjektives Erleben bei der Arbeit stehen in enger Wechselwirkung, wie bereits der Soziologe Niklas Luhmann (1968) belegte: Manchmal reichen schon kleine Veränderungen in der Arbeitsorganisation, um vormals subjektiv beeinträchtigende Momente aus der Welt zu schaffen. Das setzt positive Energien und Motivation frei. Für einen Projektleiter lohnt es sich, danach zu fragen, wie die Bedingungen im Projekt so gestaltet werden können, dass die Mitarbeiter ihre individuellen Potenziale optimal entfalten können. Dafür gibt es kein Patentrezept. Vielmehr geht es darum, das zu erfassen und ernst zu nehmen, was für den einzelnen Menschen wichtig ist. Ein Projektleiter sollte wissen, was wen nervt, dies ernst nehmen und sich überlegen,

wie das Problem strukturell (organisatorisch) reguliert werden könnte. Oft sind selbst Animositäten zwischen Mitarbeitern durch strukturelle Entzerrung und Klärung beizulegen, sei es etwa durch ausgleichende Regelungen, räumliche Veränderung oder ein zweites Messgerät.

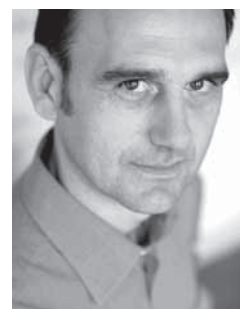
Sozialpsychologisches Problembewusstsein

Gerade an den Schnittstellen zwischen Projektmitgliedern auf gleicher Hierarchieebene muss es manchmal klare Regeln geben, weil keiner dafür legitimiert ist, „den Hut aufzuhaben“ und eine Lösung voranzutreiben. Unterstützende Führungshaltung bedeutet hier aus sozialpsychologischer Perspektive, aufmerksam mit den Beteiligten im Projekt umzugehen, ihre Erwartungen, Möglichkeiten oder Begrenzungen ernst zu nehmen und daran mitzuwirken, diese zu klären, zu erweitern oder auch von denen anderer konstruktiv abzugrenzen. Erlebte Fairness durch einen echten Interessensausgleich trägt zu einer guten sozialen Atmosphäre und hohen Motivation aller Beteiligten bei. Manchmal ist es dabei durchaus eine Herausforderung, seine eigene Meinung zurückzustellen und sich zu fragen, was vom Einzelnen als fair aufgefasst wird. Für viele Menschen ist ein wertschätzend-respektvoller Umgang im Alltag selbstver-

*Dr. Sylke Meyerhuber,
Diplom-Psychologin,
Unternehmensberaterin und
wissenschaftliche Mitarbeiterin
mit Schwerpunkt Sozial- und
Wirtschaftspsychologie an der
Universität Bremen
meyerhuber@uni-bremen.de*



*Michael Tute,
Diplom-Psychologe mit
Schwerpunkt Arbeits-
und Organisationspsychologie,
Unternehmensberater
und Organisationsentwickler,
Bremen
info@michael-tute.de*



Projekte managen

ständig. In Projekten kann es passieren, dass dieser trotz bester Absicht leidet, wenn Projektmitglieder gestresst sind und im psychologischen Sinne innerlich in Not geraten und in sich selbst keine Ruhe mehr finden. Unter Stress gehen Menschen oft weniger freundlich miteinander um oder sie vermeiden den Kontakt, was beides den emotionalen Druck steigert und Kooperation und Klima zusätzlich belastet. Diesen Teufelskreis zu verstehen ist wichtig, da innerlich in Not geratenen Menschen nicht noch mehr Druck von außen hilft. Sie brauchen vielmehr Gelassenheit, Verständnis und echte Unterstützung. Ein kooperatives Miteinander und ein gutes soziales Klima sind für die meisten Menschen ein Auffangnetz in hektischen Zeiten.

Vertrauensmechanismen verstehen

Projektleiter haben Koordinations- und Führungsfunktionen und spielen für das soziale Klima des Arbeitsalltags eine zentrale Rolle. Sie werden – soziologisch verstanden – zu Schlüsselfiguren im Erleben der Mitarbeiter. Als Rollenträger sind sie immer auch Repräsentanten des Systems. Darum orientieren sich Projektmitglieder an ihnen und wollen gegebenenfalls auch Probleme mit ihnen verhandeln, die im System (der Abteilung, dem Unternehmen) erlebt oder verursacht werden. Der Soziologe Niklas Luhmann spricht hierzu in seiner Vertrauenstheorie davon, dass ein als gestört erlebtes Vertrauen im System (hier: Projekt, andere Projekte, Abteilung, Organisation) an Rollenträger zurückgebunden und dort stellvertretend auf den Prüfstand gestellt wird. An dieser Stelle sind System- und Personenvertrauen also eng miteinander verwoben. Im Alltag kann das bedeuten, dass sich der Projektleiter von seinen Mitarbeitern in seiner Rolle herausfordert oder hinterfragt fühlt. Als sensibler Mensch neigt er dann womöglich dazu, spiegelbildlich zu reagieren und selbst zum Angriff überzugehen. Arbeitspsychologisch empfiehlt sich dagegen, sich als Person von seiner Rolle zu distanzieren und sich zu fragen: Was ist hier los? Was möchte das Gegenüber gerade mit meiner Rolle verhandeln? Und was bezieht

sich wirklich auf mich als Person, meinen Stil und konkretes Handeln?

Botschaften sortieren und konstruktiv Anerkennung geben

Diese Reflexion hilft dabei, Verhärtungen im Miteinander zu vermeiden, und ermöglicht die Nutzung der Ressource Wertschätzung zur Vertrauenssicherung. Statt automatisch zu reagieren, hat der Projektleiter die Möglichkeit, aktiv zu werden und sein Gegenüber zu fragen, was ihm Druck macht, und mit seiner Antwort menschlich (statt vor allem strategisch) umzugehen. Allein diese Frage signalisiert Anerkennung und Wertschätzung und ist ein erster Baustein für die Vertrauenswahrung. Ein zweiter Baustein ist echte positive Rückmeldung: „Ich verstehe dein Argument, deine Reaktion.“ Das bedeutet aber nicht, eigene Sichtweisen dafür zu opfern – psychologisch verstanden ist die Anerkennung anderer nicht verbunden mit dem Verlust eigener Standpunkte. Man kann das Gegenüber wertschätzen und trotzdem die eigene Meinung einbringen (das heißt, sich selbst anerkennen), beide Sichten als sinnvoll aufzeigen und gegebenenfalls zusammen eine Lösung im Problemfall finden. Ein dritter Wertschätzungsbau- stein ist die Unterstützung von Selbstgestaltungsmöglichkeiten des Gegenübers.

Wie der amerikanische Soziologe Richard Sennett (1990) feststellt, ist bei Konflikten mit hierarchischen Personen neben der Anerkennung und der Reduzierung von Druck besonders eine Stärkung der Autonomie des Gegenübers angebracht. Sinnvoll sind etwa Fragen nach konkreten Vorschlägen des anderen und deren positives Aufgreifen. Motivierend wirkt es auch, Gesprächspartnern die Möglichkeiten zu geben, eigene Vorstellungen zu entwickeln und umzusetzen. Wertschätzung wird so durch ein „Mir wird zuge- traut“ erlebt.

Kleine Signale im Alltag nutzen

Wertschätzung vermittelt sich neben der Handlungsebene auch verbal im Alltag: Man grüßt, statt nur wortlos am anderen

vorbeizulaufen. Man kennt den Namen des Gegenübers. Man knüpft daran an, was der Person beim vorigen Gespräch wichtig war (auch Privates). Man lobt den anderen für seinen Einsatz oder das Gelingen einer Aufgabe. Man ermuntert ihn für anstehende Aufgaben und zeigt Interesse an dem, was ihn beschäftigt – auch jenseits des fachlichen Projektfortschritts. Natürlich kostet dies Zeit und Aufmerksamkeit. Doch was auf den ersten Blick als nebensächlich erscheinen mag, ist im emotionalen Miteinander oft von erheblicher Wirkung. Der Sozialphilosoph Axel Honneth zeigt, dass eine stabile Identität von Menschen maßgeblich von sozialer Anerkennung abhängig ist (siehe Kasten Seite 47). Dabei bedarf es sozialer Wahrnehmung, einer positiven Bewertung sowie darauf aufbauend positiver Selbst- anerkennung. Im Arbeitsumfeld geht es Menschen immer auch um Anerkennung in und durch eine Institution sowie deren Repräsentanten (direkte Vorgesetzte). Nur dann fühlen sie sich sicher und können sich konstruktiv einbringen. Respekt wird durch Anerkennung vermittelt, und Anerkennung vermittelt sich in Akten der Wertschätzung. Beides ist für eine stabile Vertrauensbeziehung substantiell.

Projekte in die Abteilungs- und Unternehmenskultur einbetten

Führungspersonen prägen das Klima eines Arbeitsumfelds maßgeblich. Darum können Projektleiter in konstruktive Vorleistung gehen, indem sie eine wertschätzende Kultur vorleben. Dafür ist ein grundsätzliches Verständnis der sozialen Wirkungen der eigenen Unternehmenskultur hilfreich. Wie der Organisationspsychologe Edgar Schein verstehen wir sie als das bewährte und bindende Selbstverständliche, bestehend aus grundlegenden unausgesprochenen Annahmen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Erkennbar sind sie an bekundeten Werten (Strategien, Zielen, Philosophien) und Artefakten (sichtbaren Strukturen, Prozessen). Kulturelle Phänomene werden unterschiedlich stark sichtbar und sind oft nicht eindeutig zu interpretieren. Erst wenn die Grundprämissen einer Kultur erfasst sind, können Artefakte richtig

S. Meyerhuber, M. Tute Wertschätzung und Vertrauen**Der Weg zur positiven Selbstanerkennung in Anlehnung an Honneth (1992)**

1. Integrität – Soziale Wahrnehmung durch andere Menschen: Zwischenmenschliche Beziehung und affektive Zustimmung sind konstitutiv für das Ausbilden von *Selbstvertrauen* als Basis personaler Integrität und Identität.

→ Ignorieren, affektive Ablehnung, Missbrauch und Gewalt beschädigen oder verunmöglichen das Selbstvertrauen von Menschen in tief gehender Weise.

2. Kompetenz – Positive Wertschätzung durch andere Menschen: Respekt und solidarische Anerkennung im Sinne der Würdigung des Beitrags der Person zum Gemeinsamen ist Voraussetzung zur Entwicklung von *Selbstachtung*.

→ Sozialer Ausschluss und Missachtung sind kränkende (krank machende) Formen der Missachtung dieses menschlichen Grundbedürfnisses.

3. Anerkennung – Die Anerkennung anderer mündet in Selbstanerkennung, man traut sich etwas zu. Eine konstruktive Identitätsbildung baut auf Schritt 1 und 2 auf und mündet in *Selbstschätzung*.

→ Missachtung durch Entwürdigung der Person kann in einen Kampf um Respektierung münden.

interpretiert und vertreten sowie gegebenenfalls neue eingeführt werden.

Was bedeutet das für die Praxis? Unternehmenskulturen sind nicht starr, sondern stetigem Wandel (Lernprozess) unterworfen und daher auch beeinflussbar. Ein Projektleiter kann einfacher Zeichen setzen und Werte glaubhafter vertreten, wenn er die Grundprämissen der Unternehmenskultur kennt. Das kann gegenüber Projektbeteiligten etwa die Anerkennung und Wertschätzung ihres bisherigen Engagements bedeuten. Oft lohnt es sich auch, Hinweise der Mitarbeiter auf frühere Erfahrungen konstruktiv aufzugreifen und zugleich neue Wege auszuprobieren. Allerdings können Subsysteme (Berufsgruppen, Abteilungen, Arbeitsbereiche) eigene Ausprägungen von Unternehmenskultur haben.

Sensibilität für Gruppendynamik entwickeln

Nur selten ist Gruppenleitung Teil der fachlichen Ausbildung, obwohl es nützlich ist, wenn ein Projektleiter auf sozialpsychologische Effekte in Gruppen eingehen kann. Typischerweise sind Projekte zeitlich befristet, und ihre Mitglieder gehören unterschiedlichen Fachkulturen, Abteilungen oder sogar Unternehmen an. Allein das impliziert bereits Konfliktpotenzial auf gruppenspezifischer Ebene. Denn die Menschen müssen sich in einem Sozialgefüge auf Zeit arrangieren. Ein Projektleiter kann dies bei Treffen auf-

greifen und dabei auch zum Miteinander Orientierung bieten. Dazu sollte er sich fragen: Welche Erfahrungen mit Kooperation oder Konkurrenz bringen die Beteiligten mit? Welche Stärken und Schwächen im sozialen Miteinander lassen sich beobachten? Und wie lassen sich die Stärken weiter stärken? Dabei ist es sinnvoll, die jeweiligen Vorstellungen von Kooperation zu thematisieren und gemeinsam festzulegen, worauf geachtet werden soll.

Bruce W. Tuckman (1965) beschreibt typische Phasen, die Gruppen von ihrer Formierung bis zur Auflösung durchlaufen. Vor allem zu Beginn sollte die Projektleitung sichtbar sein und entlastend wirken. Anfangs gibt es immer ein Probieren, Aushandeln und Zurückrudern. Es wird ausgelotet, wer wem was sagen darf, wer wann bestimmte Ressourcen nutzen kann und wer sich mit einer Idee durchsetzt. Hier sollte die Projektleitung inhaltlich und menschlich strukturierend wirken und Orientierung bieten. Die Suche nach Anerkennung und einer Rolle im Sozialgefüge ist menschlich. In jedem neuen Gruppenprozess werden unbewusst Ängste aktiviert. Der Projektleiter kann seine Mitarbeiter durch gruppendynamische Prozesskompetenz und klare Rahmenvorgaben, auch im Sinne der Werte des Unternehmens, unterstützen. Die Wahrnehmung sozialer Dynamiken ist natürlich nicht bei jedem gleich gut ausgeprägt. Aber die Weiterbildungspraxis zeigt, dass sie erlernbar ist. Dazu sind Hinweise Dritter sowie interne oder ex-

terne Unterstützung möglich. So können vor allem in der Formierungs- und Auseinandersetzungsphase einer Gruppe Verunsicherungen eher abgefangen werden. Generell können Auseinandersetzungen um Rolle und Status in Projektgruppen nicht vermieden werden. Sie gehören zur sozialen Interaktion und sind noch kein Anzeichen für Probleme. Ein Projektleiter, der die zwischenmenschliche Dynamik wahrnimmt, zugrunde liegende Bedürfnisse anerkennt und den Prozess verantwortungsvoll konstruktiv mitgestaltet, zeigt nicht nur ein hohes Maß an Verantwortung, Anerkennung und Wertschätzung den Projektbeteiligten gegenüber, er erhöht damit auch die Erfolgchancen.

Weiterführende Literatur

Beck, U. & Lau, C. (Hrsg.). (2004). *Entgrenzung und Entscheidung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gessler, M. (Hrsg.). (2009). *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0*. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.

Haubl, R. & Voß, G. (2009). *Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Positionen*. In R. Haubl, H. Möller & C. Schiersmann (Hrsg.), *Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*. Kassel: University Press.

Honneth, A. (1992). *Kampf um Anerkennung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1968). *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke.

Meyerhuber, S. (2009). Das dynamische Paradigma der Arbeitspsychologie und analytische Konsequenzen für die Praxis. In T. Leithäuser, S. Meyerhuber & M. Schottmayer (Hrsg.), *Sozialpsychologisches Organisationsverstehen*. Wiesbaden: VS Verlag.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. New York: Wiley.

Sennett, R. (1990). *Autorität*. Frankfurt am Main: Fischer.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.