

Soziales Faulenzen“ in (Projekt-)gruppen?

**Auf der Suche nach schnellen Lösungen - oder:
Wie bleibe ich als Projektleiter gesund und munter?**

Christine Backhaus, Wirtschaftspsychologin,

PSYCONOMY -Institut für Coaching & Prozessberatung- Heidelberg



www.psyconomy.de

Alle wissen es: die demografische Entwicklung prophezeit Mangel an Fachkräften und sogenannten „Top-Performern“. Die Selektionsmaschinerie läuft auf Hochtouren; die Unternehmen rüsten auf. War for talent. Doch wer kümmert sich um die, die noch 20 Jahre und mehr „Ihr Bestes“ geben müssen? Gerade die Leistungsträger leiden nicht selten unter Reizüberflutung, Arbeitsverdichtung und zunehmender Komplexität an Arbeitsaufgaben; garniert mit Angst vor drohendem Job-Verlust. Folge: kognitive Überforderungsreaktionen. Das Gehirn macht dicht! Zeitweise. Oft unerkant und ein Tabu-Thema. Problemlösefunktionen / Aufmerksamkeit und Gedächtnis sind beeinflusst. Der Betriebswirtschaftliche Schaden ist nur zu ahnen. Die Innovationskraft leidet, wen wundert`s. Und gerade Projektmanager stecken nicht selten in einem Rollen-Dilemma, was Überforderung schürt. Sie tragen als Problemlöser oft viel Verantwortung und müssen dabei ihre Schäfchen in politisch heiklen Themen und ohne direkte Weisungsbefugnis führen. Hoher Zeitdruck- und Innovationsdruck kommt hinzu. Und was tun nun die, welche sich der Leistungsfähigkeit und dem Wohlergehen der Arbeitnehmer verschrieben haben? Zaghaftes Ringen um integrierte Ansätze. Hand in Hand- im Sinne des Mitarbeiters, damit er noch lange gesund und munter bleibt. Wirklich? Das Präventionsgesetz soll es richten. Alle machen sich Gedanken um „Efizienz“ im Vorbeugen und Gesunderhalten. Die klassischen Gefährdungsbeurteilungen

(was gefährdet Gesundheit?) setzen hauptsächlich in der Linie an. Doch ohne Analyse keine Intervention. Es mangelt an praktikablen Instrumenten in der Matrixorganisation! Doch hier ist die Notwendigkeit besonders hoch. Wer untersucht schon Faktoren innerhalb von Projektteams, die Einfluss auf Zufriedenheit und Gesundheit haben? Aber: kaum ein größeres Unternehmen, was nicht gut geschulte Mitarbeiter in (Multi-) projektmanagement hat und die notwendige Software gleich mit dazu liefert. Doch was, wenn vor lauter reporting und ängstlichem Blick auf's (Projekt-) Controlling die Kommunikation zu kurz kommt? Wo lernt man, sich als Gruppe den Spiegel vorzuhalten, und zwar so, dass es danach besser läuft als zuvor? Und ohne Unterstützung durch Experten. Oder: wie lernt man, „Sozialem Faulenzen“ in (Projekt-) Gruppen vorzubeugen? Phänomene: früher toleriert, können heute zur tödlichen Falle werden. Nur, indem Projektleiter die Stellhebel kennen. Und deshalb muss es marginales Interesse des Unternehmens sein, sie darin fit zu machen. Schließlich wirken Prozessverluste nicht nur auf die Projektleistung, sondern beeinflussen die Gesundheit aller Beteiligten. Und Methodenkompetenz muss so vermittelt werden, dass Projektleiter „empowert“ (ermächtigt) werden, sie eigenverantwortlich und „vor Ort“ anzuwenden. Denn: die Methodenkompetenz der Projektleiter beeinflusst deren Sozialkompetenz. Wenn ich als Projektleiter lerne, mein Umfeld und Aufträge systemisch im Kräftefeld zu beurteilen, Zusammenhänge von Handlungsregulation und Problemlösen kenne oder mein Projekt einfach besser vermarkten kann, werden Belastungsfaktoren und Stress gemindert. Das Unternehmen tut gut daran, Ihre Leistungsträger darin zu unterstützen und hierfür entsprechend den Boden vorzubereiten. Das nützt der gesamten Organisation. Langfristig.

Mit herkömmlichen Stressbewältigungs-Trainings ist hier oft nicht viel zu wollen.