

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

Der Umgang mit notorischen Bedenkenträgern, Nein-Sagern und „Klassenkaspern“

# Mit der „Fünf-Finger-Strategie“ bringen Projektmanager wieder Ruhe ins Team

*Der Inhalt: Laut, lästig, demotivierend – „Störer“ im Team können Projektmanagern die Nerven rauben. Doch bieten diese dem Projekt auch Chancen. Störer fühlen sich häufig unterfordert, unzufrieden mit der Vorgehensweise – oder sie weisen sogar auf bislang unentdeckte Projektrisiken hin. Experte Gaston Saborowski erklärt die einfach anzuwendende Fünf-Finger-Methode, mit der man aus Störern wieder engagierte Mitarbeiter macht.*

Der Entwickler wippte auf dem Stuhl und gähnte laut – mitten in der Projektbesprechung. Peinlich berührt blickten die Mitarbeiter zum Projektleiter. Nicht zum ersten Mal stellte der Entwickler vor versammelter Mannschaft seine Langeweile zur Schau. Mal war er mit seinem Smartphone beschäftigt, mal schrieb er am Notebook; immer wieder führten seine Einwände die Diskussion auf Abwege. Dieses Mal sprach der Projektmanager seinen lästigen Mitarbeiter an. Doch das Gespräch nahm eine erstaunliche Wendung. Denn der Entwickler war in der Tat gelangweilt – von seinen Aufgaben. Und ihm war nicht klar, dass er mit seinem Verhalten das Projekt störte. „Ich habe ihm mehr Verantwortung und anspruchsvollere Aufgaben übertragen“, berichtet der Projektmanager. Bald darauf war der Entwickler sein bester Mann im Team.

Störer in Teams sind lästig. Schlimmstenfalls können sie das gesamte Projekt sprengen. Störer beeinträchtigen konzentriertes Arbeiten, bringen Diskussionen ins Stocken und erschweren die Suche nach Lösungen. Und: Sie rauben ihren Kollegen die Nerven. Dennoch gewinnen Projektprofis den betont gelangweilten Projekt-Dandys auch etwas Gutes

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

ab, den notorischen Bedenkenträgern, ewigen Nein-Sagern und unverbesserlichen „Klassenkaspern“. „Niemand stört ohne Grund“, erklärt Gaston Saborowski, Projektmanagement-Experte bei der Unternehmensberatung „next level consulting“. Er betrachtet Störer (auch) als Ressource, etwa als eine Art Frühwarnsystem im Projekt. Beispiel: Wer sich mit seiner Langeweile vor dem Team in Szene setzt - der hat womöglich Kapazitäten frei oder braucht anspruchsvollere Aufgaben. Oder: Notorische Bedenkenträger können auch auf Risiken hindeuten, die von dem Team noch nicht ausreichend betrachtet wurden. „Geschickt eingesetzt werden sie Teil des Risikomanagements“, meint Gaston Saborowski, „nur dürfen Projektmanager die Störer nicht bloßstellen, maßregeln oder ‚bestrafen‘.“ Saborowski empfiehlt bei Störungen eine einfache und wirkungsvolle Strategie – die „Fünf-Finger-Strategie“.

### **Erstens - der „Daumen“:**

Hand aufs Herz! Nicht jeder flapsige Einwand oder jedes unbedachte Wort ist gleich auch eine Störung. Deshalb sollte der Projektmanager zunächst eine Störung überhaupt als solche erkennen. Hat jemand dummes Zeug geredet, sich einen schlechten Scherz erlaubt – oder steckt mehr dahinter? Also: Daumen hoch oder runter?

### **Zweitens - der Zeigefinger:**

Erfahrene Projektmanager sprechen die echten Störungen sofort an. Sie zögern nicht, beispielsweise eine Besprechung zu unterbrechen und auf die Störung zu verweisen – durchaus auch in persönlich gefärbten Worten. „Machen Sie dem Störer klar, dass sein Verhalten nicht passt“, empfiehlt Gaston Saborowski. Dabei darf auch zum Ausdruck kommen, wie sich die Störung für die anderen „anfühlt“ und welche Reaktionen sie hervorruft. Dabei nicht vergessen: Vielen Störern brennt

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

ein Problem auf den Nägeln; ihnen ist nicht klar, dass sie durch ihr Verhalten Unruhe ins Projekt bringen. Profi-Projektmanager bleiben sachlich; sie weisen auf Störungen hin – maßregeln oder bestrafen aber niemanden.

### **Drittens - der Mittelfinger:**

Das Problem liegt auf dem Tisch. Wie geht das Team damit um? Wie ist die Störung wirklich „gemeint“? Was will der Störer mit seinem Verhalten erreichen? Diese Fragen sind nun zu diskutieren und zu klären. Denn hinter vielen Störungen steckt eine unausgesprochene Botschaft: Möglicherweise fühlen sich Mitarbeiter überfordert oder leiden unter Schwierigkeiten im Team. Vielleicht können sie sich mit der Vorgehensweise und den Prozessen nicht anfreunden, haben Sorge wegen der Projektrisiken, oder sie sehen einen Zwiespalt zwischen den eigenen Zielen und denen des Projekts.

### **Viertens - der Ringfinger:**

„Viele Störer konnten beim Projekttempo nicht mithalten, sie kommen nicht nach“, sagt Gaston Saborowski, „sie sind noch mit Dingen beschäftigt, die für die anderen längst erledigt sind.“ So versuchen sie als Rebellen, Sand ins Getriebe der Besprechungen zu streuen. Projektmanager binden in dieser Phase den Störer wieder ins Team ein. Sie besprechen mit ihrem Mitarbeiter die für ihn offenen Punkte – und treffen eine Vereinbarung. „Manche Störungen erlauben die Diskussion im Team“, erklärt Gunter Saborowski, „bei anderen Beeinträchtigungen wählen erfahrene Projektmanager das Einzelgespräch.“ Entscheidend ist die konstruktive Diskussionsatmosphäre – auch zum Wohle des Projektes! So haben „Bedenkenträger“ manchmal Risiken erkannt, die nun nochmals diskutiert werden. Andere lassen sich für das Projekt wiedergewinnen, indem der Projektmanager sie entlastet oder ihnen auch neue Aufgaben überträgt.

## Presse-Information

– Impulse & Inhalte für Redaktionen –

### Fünftens - der kleine Finger:

„Der kleine Finger soll daran erinnern, dass kleine Reste von Störung bleiben können – und auch bleiben dürfen“, erklärt Gaston Saborowski. Also Augenmaß wahren. Projektmanager sollten versuchen, Störungen einzugrenzen und auf ein erträgliches Maß zu reduzieren – statt die Beeinträchtigungen gänzlich auszumerzen. Denn für viele Mitarbeiter sind gelegentliche „Störungen“ auch ein wichtiges Ventil, um mit Stress und Belastung besser zurechtzukommen.

#### Über next level consulting:

next level consulting bietet Beratungsdienstleistungen für Projekt- und Prozessmanagement, Change Management sowie für die Entwicklung von projekt- und prozessorientierten Organisationen. Mit über einhundert Experten ist next level consulting für Unternehmen verschiedener Branchen tätig, vorwiegend aus IT und Telekommunikation, Maschinen- und Anlagenbau, Industrie sowie Pharma, Mobility und Logistik, Banken und Versicherungen. Darüber hinaus führt das im Jahr 2000 in Wien gegründete Unternehmen Beratungsprojekte auf dem Gesundheitssektor, in der öffentlichen Verwaltung sowie bei NGOs durch. Die Unternehmensberatung unterhält Büros in Österreich, Deutschland, Schweiz, Slowakei, Frankreich, Südafrika, Thailand, Singapur, Australien und USA.

Weitere Informationen zu next level im Internet unter [www.nextlevelconsulting.com](http://www.nextlevelconsulting.com)

**Rückfragen für Redaktionen:** Raphaela Bel, Tel.: +49 228/ 289260,  
[raphaela.bel@nextlevelconsulting.com](mailto:raphaela.bel@nextlevelconsulting.com)

Abdruck honorarfrei – Belegexemplar erbeten