



## Bewusstes Grenzmanagement

# Umgang mit Spannungsfeldern im Leben von Projektleitenden

Welchen Spannungsfeldern sind Projektverantwortliche ausgesetzt, und wie gelingt es ihnen, sich möglichst produktiv darin zu bewegen? Ein gemeinsames Forschungsprojekt der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und des Beratungs- und Weiterbildungsinstituts BWI hat sich mit diesen Fragen auseinandergesetzt.

Von Christian Bachmann

Das Ziel einer gemeinsam von der ZHAW und dem Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI durchgeführten Studie war es, zu ergründen, welche Strategien, Konzepte und Kompetenzen der Projektleitenden sich in herausfordernden Situationen bewähren. Dazu wurden qualitative Interviews mit Projektleitenden durchgeführt.

### Fünf typische Herausforderungen für Projektleitende

#### 1. Grundspannungen im Projekt

Projektleitende haben oft keine klar definierte Weisungsbefugnis und «hängen zwischen den Stühlen» in Bezug auf das Projektteam, den Kund\*innen und den internen Auftraggebenden.

#### 2. Spannungsfelder im Kontext von Stakeholdern

Projektverantwortliche sind auf die Unterstützung ihrer Stakeholder angewiesen, können aber nie alle Erwartungen und Bedürfnisse, die an sie gerichtet sind, erfüllen.

#### 3. Spannungsfelder im Kontext von Ressourcen

In jedem Projekt müssen anspruchsvolle Ziele mit begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen erreicht werden.

#### 4. Spannungsfelder zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Kunden verlangen von ihren (Projekt-) Lieferanten Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit in Bezug auf die Projektabwicklung, sind aber oft selbst nicht

in der Lage, diese Verbindlichkeit in Bezug auf Freigaben oder Entscheidungen einzuhalten.

#### 5. Spannungsfelder zwischen Beruf und Privatleben

Das Projekt hat grosse Priorität, und von den Projektleitenden wird oft ein hoher und flexibler Einsatz gefordert. Das macht es für sie schwierig, sich abzugrenzen. Darunter kann das private Umfeld leiden, und oft ist es auch schwierig, nach einem intensiven Arbeitstag am Abend abzuschalten und sich zu erholen.

### Das Setzen von Grenzen ermöglicht Produktivität

Grenzen bezeichnen den Unterschied von einem Bereich zu einem anderen. Spannungsfelder können durch bewusstes Grenzmanagement reguliert werden. Zur wesentlichen Funktion von Grenzen gehört es,

- die Identität eines Systems (einer Organisation oder eines Projekts) aufrecht zu erhalten
- und seine Funktionsweise zu garantieren.

Ohne Grenzen wäre Leben unmöglich. So muss eine biologische Zelle ihre Teile «zusammenhalten», sonst ist sie als Zelle nicht funktionsfähig. Sie muss aber auch offen genug sein, dass der notwendige Stoffaustausch stattfinden kann. Gleichermassen muss ein Projekt Grenzen setzen gegenüber der Regelorganisation, damit ein Teamspirit und eine Projektkultur entstehen können. Gleichzeitig

müssen die Projektgrenzen durchlässig genug sein, weil Projekte von den Ressourcen der Linie und der Unterstützung der Stakeholder abhängig sind.

### Strategien und Kompetenzen im Grenzmanagement

Das Bedürfnis, allen Erwartungen zu entsprechen, ist für viele Menschen ein tief verankertes Muster. Für mehrere Interviewpartner\*innen brauchte es zuerst ein Bewusstsein dafür, dass das persönliche Arbeitsverhalten akut oder längerfristig schädigend ist, bevor sie bereit waren, Grenzen zu setzen.

#### 1. Grenzen setzen und schützen

Grenzen können gesetzt werden in Bezug auf:

- a. Arbeitstechnik:** z.B. Erreichbarkeitsgrenzen setzen (Push-Nachrichten, E-Mails).
- b. Erwartungen und Rollen:** z.B. gegenseitige Erwartungen definieren und verhandeln.
- c. Konfliktbereitschaft:** z.B. konstruktiver Umgang mit Konflikten, ohne diese zu personalisieren.
- d. Abgrenzung zum Vorgesetzten und Delegation:** z.B. Verantwortung an das Team übergeben.
- e. Umgang mit Grenzen der Mitmenschen:** z.B. Projektmitarbeitende unterstützen oder austauschen, wenn sie erkennbar überfordert sind.

#### 2. Grenzen öffnen

In manchen Organisationen nimmt das «Silo-Denken» überhand. Dies führt zu Abschottung in der Kommu-

nikation zwischen unterschiedlichen Unternehmens- und Projektbereichen. In diesen Situationen gilt es, Grenzen wieder durchlässiger zu machen oder komplett zu öffnen. Dies gelingt durch:

- a. Positive Kommunikationskultur:** Formale und informelle Gesprächs- und Austauschkultur im Team oder ehrliche Kommunikation mit den Kunden fördern.
- b. Erfolge feiern und Wertschätzung zeigen:** Meilensteine und Projekterfolge feiern.
- c. Vertrauen zum Vorgesetzten:** Erlaubt es, Leistungen einzufordern und auch Überforderungen thematisieren zu können.
- d. Achtsamkeit und Körperbewusstsein:** Den eigenen Körper annehmen können als Signalgeber für Belastung, Stress und Erholung.
- e. Professionelle Hilfe:** In anspruchsvollen Situationen Hilfe einholen können von externen Sparringspartnern, Coaches oder Psycholog\*innen.

### 3. Grenzen versetzen

Projektleitende finden sich oft in informellen Führungsrollen mit eingeschränkter Weisungs- und Entscheidungsbefugnis, was ihre Handlungsmöglichkeiten einschränkt. Aus diesem Grund brauchen Projektverantwortliche auch die Kompetenz, Grenzen zu verschieben. Das Spannungsfeld bleibt damit gleich, aber dessen Bewertung verändert sich. Dies wird unterstützt durch:

- a. Selbstreflexion:** Sich immer wieder bewusst machen, welche Verantwortung man trägt und welches aktuell die wesentlichen Prioritäten sind.
- b. Gelassenheit:** Das eigene Projekt und sein eigenes Tun in einen grösseren Kontext stellen.
- c. Lösungsorientierung:** Sich nicht in die eigene Lösungsvorstellung verbeissen, sondern auch die Lösungsansätze der Kund\*innen integrieren können.
- d. Kognitive Restrukturierung (Reframing):** Sachzwängen einen Sinn geben können, z.B. durch die WIDEG-Frage von Viktor Frankl: Wofür Ist Das Eine Gelegenheit?
- e. Über Grenzen hinauswachsen:** Dem Team und sich selbst Wachstum zutrauen.

### Selbstbestimmung statt vorauseilender Gehorsam

Klar zu erkennen war in den Interviews, dass der vorauseilende Gehorsam in der anspruchsvollen Projektarbeit nicht funktioniert. Deshalb haben wir die Selbstbestimmung als übergeordnete, grundlegende Kompetenz definiert.

Projektleitende müssen sich die innere Bewilligung geben, durch aktives Grenzmanagement auf die Spannungsfelder einzuwirken, denen sie ausgesetzt sind. Wir verwenden den Resilienzfaktor Selbstwirksamkeit hier als Synonym. Selbstwirksame Menschen sehen die Spannungsfelder, denen sie ausgesetzt sind, als Herausforderungen und nicht als Bedrohungen, und sie haben die tiefe Überzeugung, dass sie den Anforderungen des Lebens nicht ohnmächtig ausgeliefert sind.

### Was es für soziale Nachhaltigkeit in den Organisationen braucht

Unsere Interviewpartner\*innen waren durchwegs sehr motiviert und zeigten eine hohe Bereitschaft für Engagement und Verantwortungsübernahme. Es kam aber auch zum Ausdruck, dass der Mensch ein begrenztes Wesen ist und in der Lage sein muss, seine persönlichen Grenzen zu erkennen und anzuerkennen. Zur Unterstützung dafür müssen Führungs- und Organisationskonzepte weiterentwickelt werden, um die steigenden Erwartungen an die Projekte im Sinne einer sozialen Nachhaltigkeit erfüllen zu können. Gleichzeitig braucht es Projektleitende, welche die eigenen Grenzen und diejenigen des Projekts reflektieren und zielführend regulieren können.

#### Literatur

Zirkler, M. und Bachmann C.: Produktiver Umgang mit Spannungsfeldern und Grenzen in der Projektarbeit, Springer-Verlag, 2023.



**Christian Bachmann,** Partner und Trainer beim Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI, verfügt über umfangreiche Expertise in den Themen Resilienz, Stresskompetenz, Projektleitung und Moderation. [www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)

## Positive Leadership – Leadership ohne «rosarote Brille»

Positive Leadership ist mehr als ein einfaches Streben nach Positivität. Es gleicht einer anspruchsvollen Gratwanderung, bei der Führungskräfte eine subtile Balance zwischen Realismus und Optimismus halten müssen. Eine Balance zwischen Mitarbeitende befähigen, motivieren, inspirieren und begeistern und der Notwendigkeit, realistisch zu sein und mögliche Schwierigkeiten nicht zu vernachlässigen. Das erfordert ein tiefes Verständnis für die «Nuancen» guter Führung.

Positive Leadership bedeutet nicht, die Augen vor Herausforderungen zu verschliessen. Im Gegenteil – im Zentrum steht die Anerkennung der Realität. Realität bewusst anzuerkennen und darauf basierend eine von Inspiration geprägte Atmosphäre und Kultur zu schaffen, heisst nicht, Schwierigkeiten zu verbergen. Viel mehr heisst es, eine Kultur zu etablieren, in der Herausforderungen als Chancen betrachtet werden, auch wenn der Weg zum Erfolg mit Schwierigkeiten gepflastert ist.

Positive Leader ermutigen zur Zusammenarbeit, schaffen ein Umfeld, in dem sich alle entsprechend ihren Stärken einbringen und Ideen frei fließen können. Und das, ohne dass jemand bei Misserfolgen Angst vor vernichtender Kritik haben muss. Positive Leader wissen es und haben die Demut, zuzugeben, dass sie selbst auch nicht alles wissen (müssen). Sie gestehen ihren Mitarbeitenden ein, Fehler zu machen, aus ihnen zu lernen und daraus gestärkt hervorzugehen. Darum geht es u.a. bei einer positiven Atmosphäre – und nicht etwa darum, den Blick für Herausforderungen zu verlieren oder die rosarote Brille aufzusetzen.

Führungskräfte, die diese Balance beherrschen, schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende nicht nur erfolgreich(er) arbeiten. Sie kreieren die Basis und gestalten eine Kultur, in der Mitarbeitende und Teams wachsen und ihre Stärken ausbauen können. Damit formen Positive Leader nachhaltig eine starke Kultur und eine Zukunft voller Chancen.

**Abdullah Redzepe** ist CEO der People + Culture Group und Partner der Partner AG. Als Sparringspartner, Coach und Trainer begleitet er Führungskräfte, Teams und Unternehmen, ihr volles Potenzial zu entfalten.

