MODULBESCHREIBUNG

Ohne Weisungsrecht führen: Menschen für Ihr Projekt gewinnen

Adaptives Modul | ~20 min

Projektarbeit und bereichsübergreifende Zusammenarbeit sind zur Regel geworden. Laut Harvard Business Review verfehlen drei von vier bereichsübergreifenden Teams mindestens drei ihrer fünf Ziele. Dieses Modul richtet sich an alle, die ohne formale Macht Engagement gewinnen müssen, und an Linienführungskräfte, deren Teams für Projekte angefragt werden. Es vermittelt drei präzise Praktiken: erst den Kontext, dann die Bitte; die Tauschwährungen nach Cohen und Bradford; die zu dritt verhandelte Vereinbarung, ausformuliert und mit Termin.

LERNZIELE

01 Gehorsam, der auf Macht beruht, von freiwilligem Engagement unterscheiden und die eigene Legitimität auf Mission, Kompetenz und Beziehung aufbauen.

02 Die Tauschwährungen erkennen, die für jede Person und für ihre Führungskraft zählen, bevor man eine Bitte formuliert.

03 Mit dem Mitarbeiter und seiner Linienführungskraft eine Dreiervereinbarung verhandeln und sie mit Termin und wechselseitigen Zusagen festhalten.

04 Die Vereinbarung lebendig halten, indem man die eigenen Zusagen einhält, Beiträge sichtbar macht und nachlassendes Engagement früh anspricht.

ZIELGRUPPE

Projektleiter, Ansprechpartner und Koordinatoren sowie Führungskräfte, deren Teams angefragt werden.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Drei Quellen der Legitimität (Mission, Kompetenz, Beziehung) und erst der Kontext, dann die Bitte – Afthonios-Methode
- Tauschwährungen – nach Cohen & Bradford
- Die Dreiervereinbarung: laterale Führungskraft, Mitarbeiter, Linienführungskraft – Afthonios-Methode
- Drei Praktiken, damit die Vereinbarung hält – Afthonios-Methode

QUELLEN & REFERENZEN

- Behnam Tabrizi, Harvard Business Review (2015): Drei von vier bereichsübergreifenden Teams verfehlen mindestens drei ihrer fünf Ziele
- PMI France, Baromètre 2026 du management de projet: 58 % nennen Kommunikation als die wichtigste Kompetenz
- Allan R. Cohen und David L. Bradford, Influence Without Authority (1990, 3. Auflage 2017)
- Edward Deci und Richard Ryan, Selbstbestimmungstheorie; Metaanalyse von Van den Broeck et al., Journal of Management (2016)

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 13.10.2026