

# Aufgaben des Projektleiters



# Thomas Arends



Jahrgang 1961

Verheiratet 4 Kinder

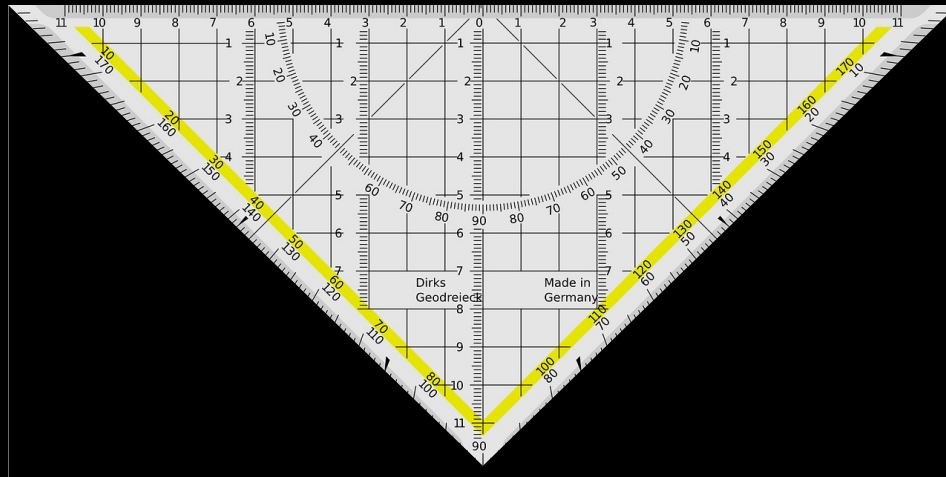
- Geschäftsführung, CPO, Projektleitung, Qualitätsleitung, Task Force Management
  - Software, Hardware, Mechanik
    - Entwicklung und Produktion
  - Automotive, Aerospace, Industrial, Financial/Legal, Medical, Pharma
  - V-Modell, Agile, SAFe®, LESS, CMMI, RUP, SCRUM, Kanban
- Entwicklung SEQ.IST <https://seq.ist>  
Organisation-s, Projekt-, Zeit-, Kosten- und Ressourcenschätzung

# Theorie



Heute ganz viel Theorie  
In der Praxis kaum umzusetzen

# Messen



- ➔ Was man nicht verstanden hat, kann man nicht messen
- ➔ Was man nicht messen kann, kann man nicht steuern
- ➔ Was man nicht steuern kann...
  - ➔ Seitenhieb auf ALLES politische „Rechts, Links, Grün“.....
  
- ➔ Anforderungen an den Projektleiter



# Der Projektleiter: Aufgaben

- ➔ Definieren von Zielen
  - ➔ intern: verhandeln, überzeugen, „Übereinstimmung erzeugen“
  - ➔ extern: verhandeln, überzeugen, „Übereinstimmung erzeugen“
- ➔ Erkennen von Aufgaben und Problemen
- ➔ Organisieren
  - ➔ Planen, Beschaffen und Koordinieren
- ➔ Entscheiden
- ➔ Delegieren
- ➔ Überwachen, Kontrollieren
- ➔ Motivieren
- ➔ Kommunizieren, Informieren, Verkaufen
  - ➔ Mitarbeiter, Management, Kunde
- ➔ Personen entwickeln (einschl. sich selbst)

Dazu gehört:

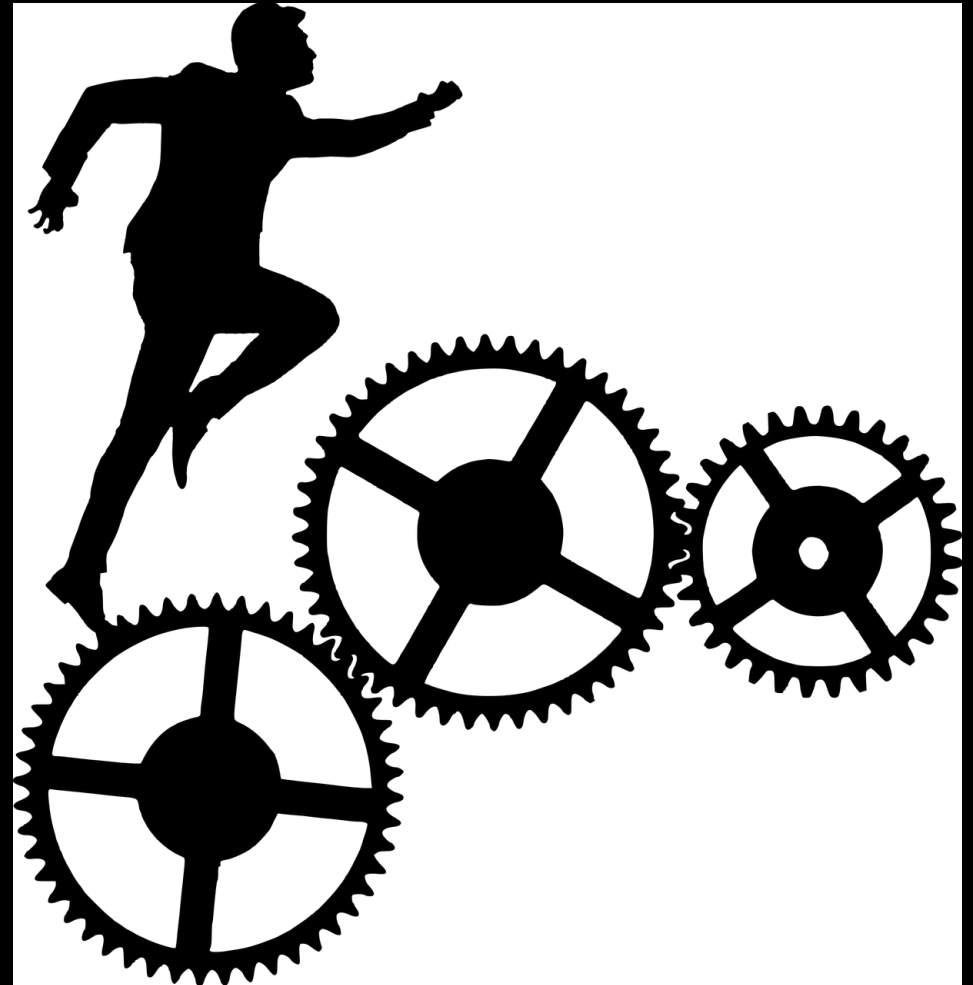
1. Beherrschen von Organisationsprinzipien
2. Beherrschen technischer Hilfsmittel
3. Beherrschen kommunikativer Hilfsmittel



**Welche Rechte resultieren daraus?**

# Der Projektleiter: Prozesse

- ➔ Projektleiter haben vielfältige Aufgaben (s.o.) und bewegen sich in einem hochdynamischen Umfeld. Praktisch alles verändert sich und wird zum Prozess:
  - ➔ Entwicklungsprozesse
  - ➔ Zielprozesse
  - ➔ Einflussprozesse (Macht)
  - ➔ Entscheidungsprozesse (Macht)
  - ➔ Informations- und Kommunikationsprozesse
  - ➔ Soziale Prozesse
    - ➔ Gruppenprozesse
    - ➔ Individuelle Entwicklungsprozesse (Rollendifferenzierung, individuelle Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten)
  - ➔ Wert- und Normenbildungsprozesse
  - ➔ Konfliktprozesse (Interessensgegensätze)
- ➔ Der Projektleiter
  - ➔ muss sich dieser Prozesse bewusst sein
  - ➔ **darf sich niemals auf stabile Zustände verlassen** – er muss also beständig handeln, auch wenn sich scheinbar nichts zu ändern scheint.



**Welche notwendigen Fähigkeiten resultieren daraus?**

# Der Projektleiter: Führungsstile



- ➔ Autoritär
  - ➔ patriarchisch  
Entscheidungsfindung durch eigene Entscheidung, gestützt auf natürliche Autorität aufgrund den Senioritätsprinzips
  - ➔ diktatorisch  
Entscheidungsfindung durch eigene Entscheidung, gestützt auf Autorität durch verliehene oder genommene Macht
- ➔ Kollegial
  - ➔ beratend  
Entscheidungsfindung durch fremde Entscheidung, gefördert durch eigene Information.
  - ➔ kooperativ  
Entscheidungsfindung durch eigene Entscheidung, gefördert durch fremde Information.
- ➔ Soziologisch
  - ➔ demokratisch: Entscheidungsfindung durch gezielte demokratische Entscheidungsvorgänge
  - ➔ basis-demokratisch: Entscheidungsfindung durch ungezielte (sich aus der „Basis“ entwickelnde) Entscheidungsvorgänge

**Welcher Stil bringt welche Ergebnisse?  
Kurz-, Mittel-, Langfristig**

# Der Projektleiter: Menschenführung

Was sind die unabdingbaren Voraussetzungen für eine erfolgreiche Menschenführung ?

Welche psychologischen Vorgänge bestimmen das Verhalten des Menschen ?

## ➔ Die 3 Voraussetzungen

- ➔ Positive Einstellung
- ➔ Relativ richtiges Maß
- ➔ Richtige Häufigkeit der Einwirkung

## ➔ Die 5 psychologischen Funktionen

- ➔ Sinnesfunktionen
- ➔ Denkfunktionen
- ➔ Gefühlsfunktionen
- ➔ Willensfunktionen
- ➔ Erlebnisfunktionen



# Der Projektleiter: Menschenführung

## Sicherheit und Veränderung:

- Menschen können Veränderungen nur in Angriff nehmen, wenn sie sich sicher fühlen
- Veränderung ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg jeder lohnenden Unternehmung
- Fehlt Sicherheit, wird sich Risikobereitschaft nicht einstellen
- Unsicherheit entsteht durch direkte Bedrohung oder Angst vor Mißbrauch

## Negative Verstärkung:

- Drohungen motivieren nur bedingt zu höheren Leistungen
- Zu knapp bemessene Zeit führt zu nicht termingerechter Erledigung unabhängig vom Grad der Drohung
- Wenn das Ziel nicht erreicht wird, muß man womöglich die Drohung wahr machen

## Lösung

- Konfliktlösung
- Wahrnehmung
- Gesprächsführung
- Soziale Kompetenz
- Kommunikation
- Motivation

# Bis jetzt schon → Superhero

- Ziele
  - Indirekte wirtschaftliche Ziele
    - Reduzierung von Abwesenheits- und Fluktuationsraten
    - Steigerung der Arbeitsmotivation
    - Erhöhung der Unternehmensidentifikation
    - Verbesserung der Kommunikation und Kooperation
    - Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
  - Direkte wirtschaftliche Ziele
    - Kosteneinsparungen
    - Steigerung der Produktivität
    - Verbesserung der Qualität
    - Effizientere Gestaltung der Produktions- und Verwaltungsprozesse
- Kennzeichen
  - Bestimmte Anzahl von Personen
  - Direkte Interaktion
  - Längerer Zeitraum
  - Rollendifferenzierung
  - Gemeinsame Normen
  - Wir-Gefühl





# Die Projektgruppe: Ziele / Kennzeichen

- ➔ Ziele
  - ➔ Indirekte wirtschaftliche Ziele
    - ➔ Reduzierung von Abwesenheits- und Fluktuationsraten
    - ➔ Steigerung der Arbeitsmotivation
    - ➔ Erhöhung der Unternehmensidentifikation
    - ➔ Verbesserung der Kommunikation und Kooperation
    - ➔ Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
  - ➔ Direkte wirtschaftliche Ziele
    - ➔ Kosteneinsparungen
    - ➔ Steigerung der Produktivität
    - ➔ Verbesserung der Qualität
    - ➔ Effizientere Gestaltung der Produktions- und Verwaltungsprozesse
- ➔ Kennzeichen
  - ➔ Bestimmte Anzahl von Personen
  - ➔ Direkte Interaktion
  - ➔ Längerer Zeitraum
  - ➔ Rollendifferenzierung
  - ➔ Gemeinsame Normen
  - ➔ Wir-Gefühl



# Die Projektgruppe: Zusammensetzung



- ➔ Zusammensetzungskriterien
  - ➔ Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten
    - ➔ technisch, menschlich, methodisch
  - ➔ Einstellungen und Verhaltensweisen
  - ➔ Sympathie, Akzeptanz, Vertrauen
  - ➔ Gemeinsame Zielsetzung
  - ➔ **Organisationelle Rahmenbedingungen**
- ➔ Teamgröße
  - ➔ Bis 25
  - ➔ 3-5 (Direct Reports)
  - ➔ 8 im Kernteam
- ➔ Erfolgsfaktoren
  - ➔ Kleine Gruppen
  - ➔ sich ergänzende Fähigkeiten innerhalb der Gruppe
  - ➔ Verpflichtung zu einem gemeinsamen Vorsatz und Leistungszielen
  - ➔ Engagement zu einem gemeinsamen Arbeitsansatz
  - ➔ wechselseitige Verantwortung
  - ➔ Solidarität

Voraussetzung: Der PL darf das Team zusammenstellen

# Die Projektgruppe: Arten

- ➔ Natürliche Teams
  - ➔ Auch Funktionsteams genannt
  - ➔ Mitglieder haben gemeinsame Funktion und sind häufig bereits zusammengefasst
  - ➔ Bsp.: Gruppe mit Gruppenleiter
- ➔ Multifunktionale Teams
  - ➔ bestehen aus Mitgliedern verschiedener Funktionen und Organisationseinheiten
  - ➔ bei komplexen Aufgabenstellungen werden alle Fähigkeiten vereint
- ➔ Ad-hoc / Projekt-Teams
  - ➔ gebildet zur Lösung einer bestimmten Aufgabe
  - ➔ auch externe Mitglieder können eingebunden werden



# Die Projektgruppe: Rollen



## ➔ Es gibt zwei Kategorien von Rollen:

- ➔ Formelle Rollen: erleichtern den Umgang miteinander
- ➔ Informelle Rollen: sind nicht zu vermeiden und sollten aktiv in die Gruppe integriert werden

- ➔ personenorientiert, kommunikativ
- ➔ analytisch planerisch
- ➔ distanziert
- ➔ visionär

daneben:

ausgleichendes Element, Vermittler, Sündenbock, aktiver Mitgestalter/  
Mitmacher, Quertreiber

## Vorgehen bei der Rollenzuweisung (formale Rollen)

- ➔ Erwartungen der Rollenträger zu Beginn klären
- ➔ Vorteilhaftes Vorgehen:
  - ➔ Gruppe entscheidet über Verteilung der Aufgaben und Positionen
  - ➔ Projektleiter betont die Bedeutungen der Rollen
  - ➔ Verweigerungshaltung führt zu Rollenwechsel

## ➔ Ausmaß des Ansehens von Mitgliedern in der Gruppe

- ➔ Formeller Status ergibt sich aus der formellen Rolle
- ➔ Informeller Status ergibt sich aus dem tatsächlichen täglichen Verhalten und kann beeinflusst werden
  - ➔ Öffentliche Anerkennung oder Kritik
  - ➔ Präsentation vor der Gruppe
  - ➔ Gezielte Berücksichtigung der jeweiligen Stärken



# Die Projektgruppe: Staffing

- ➔ Personalbeschaffung:
  - ➔ Für die Personaleinstellung braucht man alle relevanten Körperteile (Herz, Seele, Nase und Bauch)
  - ➔ Zwei Bäume sind besser als einer
- ➔ Neu eingestellte Mitarbeiter sollen ihren früheren Anforderungen exakt gerecht werden. Herausfordernde Ziele sollten auf das nächste Projekt verschoben werden
- ➔ Gut passende Personen können sicher weitere Empfehlungen für mögliche Mitarbeiter geben
- ➔ Reden ist Silber, Zuhören Gold (ACHTUNG – nicht mit den Leuten sprechen, die es nicht wissen)
- ➔ und dann:
  - ➔ Wählen Sie die richtigen Leute aus
  - ➔ Betrauen Sie die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben
  - ➔ Motivieren Sie die Mitarbeiter
  - ➔ Helfen Sie den Teams, durchzustarten und abzuheben
  - ➔ Vermeiden Sie Administrative Überlastung



Bekommen Sie wirklich das Wunschpersonal?

# Die Projektgruppe: Bildung



- ➔ Wichtiger Prozess: Gruppenbildung
  - ➔ Gekennzeichnet durch: Interpretation und Bedürfnisse
  - ➔ Frühzeitiger Beginn der Einbeziehung in den Auftrag --> Gruppendynamik beginnt
  - ➔ individuelle Bedürfnisse mit der Gruppenaufgabe und Gruppenbildung verbunden!!
  - ➔ Gemeinsame Zielfestlegung
- ➔ Phasen der Gruppenbildung
  - ➔ Auftauen, sich orientieren
  - ➔ Gärung und Klärung
  - ➔ Arbeitslust und Produktivität
  - ➔ Ausstiegoder:
  - ➔ Forming (Gruppenbildung)
  - ➔ Storming (Auseinandersetzung)
  - ➔ Norming (Einigung auf Ziele)
  - ➔ Performing (Leistungserbringung)



# Die Projektgruppe: Effekte

- ➔ Gruppendynamik und -leistung
  - ➔ Zusammenführung von Kräften
  - ➔ Ko-Aktionseffekt
  - ➔ Fehlerausgleich
  - ➔ Kooperationseffekt
  - ➔ Bestimmen und Entscheiden
- ➔ Was passiert in der Gruppe
  - ➔ Kollektiver Denkstil entsteht → Wirklich?
  - ➔ Gruppenverhalten stabilisiert sich
  - ➔ Engagement für die Gruppe, Verpflichtung
  - ➔ Gruppenidentität
- ... und außerhalb:
  - ➔ Außenseiter- und Zuschauereffekt



# Die Projektgruppe: Gefahren

- ➔ Gruppendynamische Effekte
  - ➔ Not invented here Syndrom
    - ➔ externe Ergebnisse werden nicht akzeptiert
  - ➔ Gatekeeper Funktion
    - ➔ externe Einwirkung wird unterbunden
  - ➔ Groupthink
    - ➔ Mangelnde Diskussionsbreite durch Gruppenzwang
- ➔ Nachahmer und Neinsager: Opportunisten und Querulanten



# Die Projektgruppe: Regeln



- ➔ Um Konflikte (z.B. aufgrund von Missverständnissen) zu vermeiden, sollten sich Gruppen explizit Gruppenregeln geben:
  - ➔ Wie sollten Entscheidungen herbeigeführt werden
  - ➔ Wer übermittelt wem Informationen
  - ➔ Wie wird mit Störungen umgegangen
  - ➔ Wer ist wofür verantwortlich
  - ➔ Was will die Gruppe erreichen (Zieldefinition)
- ➔ Beispiele
  - ➔ Sei dein eigener Chairman (Vertreter)
  - ➔ Immer per „ich“ sprechen
  - ➔ Störungen angemessenen Raum geben
  - ➔ Nur einer spricht
  - ➔ ...
  - ➔  Konfliktlösungstechniken

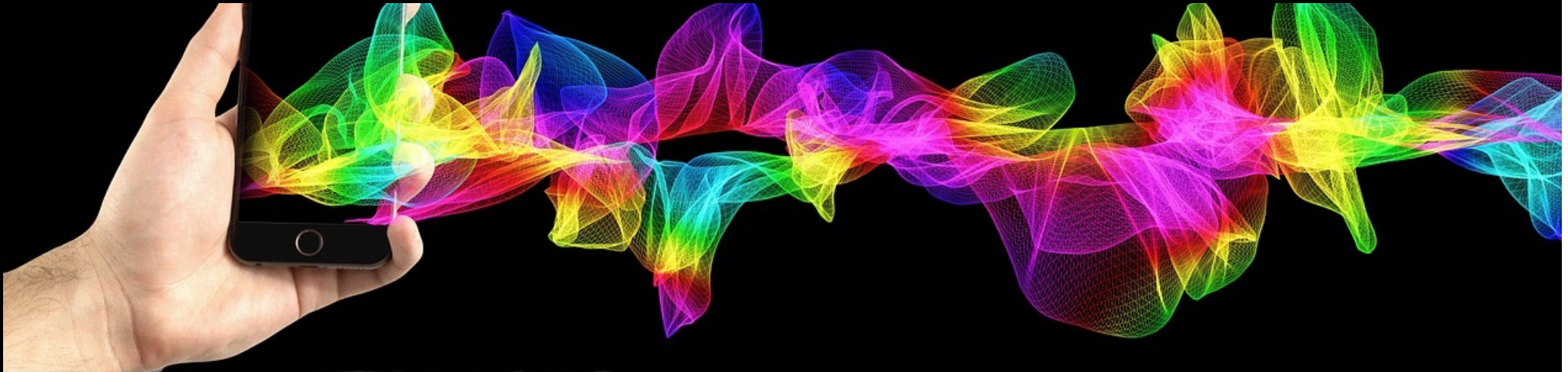


# Soziale Kompetenz

- ➔ Soziale Kompetenz umfasst zwei Fähigkeitsareale:
  - ➔ Sich mit der Sichtweise anderer offen und ohne Abwehrhaltung auseinanderzusetzen
  - ➔ eigener Position mit Ruhe und Bestimmtheit Geltung verschaffen und die Fähigkeit, das Maß für die Areale zu erkennen
- ➔ Soziale Kompetenz ist Großteiles durch gegebene persönliche Eigenschaften gegeben und wird durch Erziehung und Ausbildung erweitert.
- ➔ Ausbildung zur sozialen Kompetenz umfasst dabei insbesondere Techniken zum Umgang mit anderen Menschen. Im Kontext des Projektmanagements sind das: Kommunikation, Konfliktlösung, Motivation, Aufgabenlösung und Kreativität.  
Dies sind die inhaltlichen Punkte dieses Kapitels
- ➔ Inhalt
  1. Kommunikation
  2. Konflikte
  3. Motivation
  4. Aufgabenlösung
  5. Kreativität



# Kommunikation



- ➔ Sprechen ist, was dem Denken folgt und dem Handeln vorausgeht  
Dieses Unterkapitel beschreibt, was nach dem Denken folgen und dem Handeln tatsächlich vorausgehen sollte: professionelle Kommunikation, die nicht nur aus dem Sprechen besteht
- ➔ Inhalt
  1. Der Kommunikationsprozess
  2. Nonverbale-Kommunikation
  3. Wahrnehmung
  4. Gesprächsführung
  5. Aktives Zuhören
  6. Golden Regeln der Kommunikation
  7. Nicht persönliche Kommunikation
  8. Formen der Gruppenkommunikation
  9. Konferenz

# Der Kommunikationsprozess → Vorlesung!

- ➔ Der Vorgang der Kommunikation besteht aus einem Sender, der eine Information kodiert, diese über einen Kanal als Nachricht überträgt, die von einem Empfänger empfangen und interpretiert wird.
  - ➔ B entnimmt immer eine andere Information als A sendet
- ➔ Formen:
  - ➔ verbale-Kommunikation
  - ➔ non-verbale Kommunikation
  - ➔ schriftliche/bildliche Kommunikation
- ➔ Ebenen
  - ➔ Inhaltsebene: Hier werden objektive Dinge kommuniziert
  - ➔ Beziehungsebene: Art und Weise der Kommunikation
- ➔ In jeder Kommunikation wird über Tatsachen gesprochen (T), sagt jemand etwas über sich selbst(A), signalisiert jemand, was er haben will (L) und sagt etwas über den anderen (K):

T	Tatsachen	„es ist“
A	Ausdruck	„ich bin“
L	Lenkung	„du sollst“
K	Klima	„wir sind“





# Der Kommunikationsprozess

➔ ist auch geschlechtsspezifisch ... – heißes Thema



# Nonverbale-Kommunikation

- ➔ Man kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawick 1969)
- ➔ Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt
  - ➔ Der Beziehungsebene kommt in der Kommunikation eine ebenso wichtige Rolle zu, wie der inhaltlichen Ebene.
- ➔ Die Beziehungsebene ist oft non-verbal, so bedeutet Schweigen z.B.
  - ➔ Ich bin enttäuscht
  - ➔ Ich will mit Dir nichts zu tun haben
  - ➔ Ich verstehe nichts
  - ➔ Ich lausche gespannt, ...
- ➔ Andere non-verbale Kommunikationsformen (ACHTUNG Landesspezifische Besonderheiten)
  - ➔ Mimik: lachen, weinen, zwinkern, Stirnrunzeln
  - ➔ Körperhaltung: locker, verkrampft
  - ➔ Körperbewegung: herumrutschen, vor- und zurückwippen
  - ➔ Gestik: Bewegung der Hände, Füße, des Kopfes
  - ➔ Stimme: Lautstärke, Tempo, Rhythmus der Sprache, ...
  - ➔ Abstand: intim (<50cm), persönlich (50-150cm), gesellschaftlich (1,5-3m), öffentlich (>3m) → „Dreher“, „Naherücker“, ...
  - ➔ Outfit: Kleidung, Accessoires, Parfum



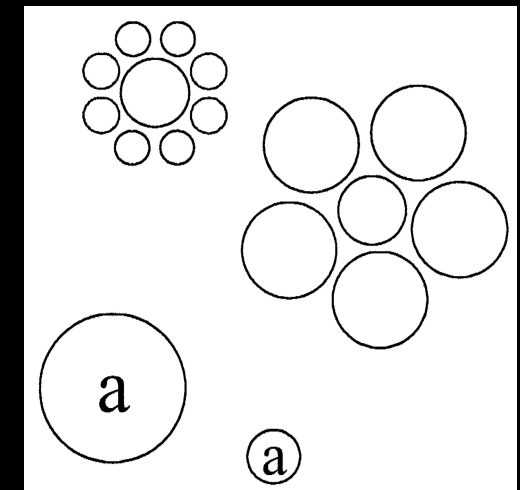
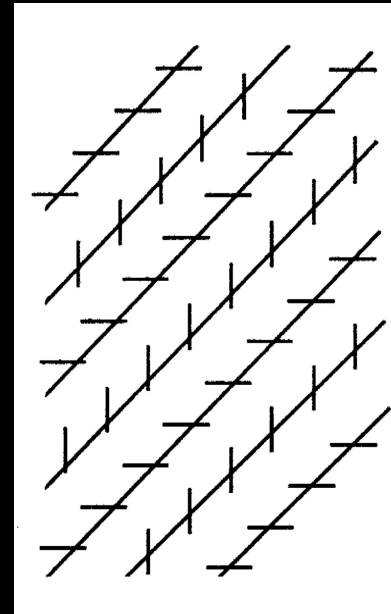
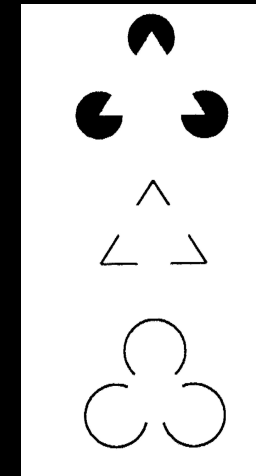
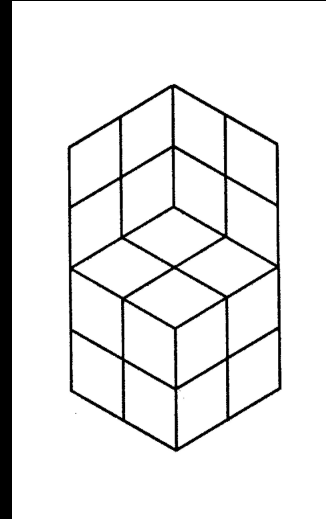
# Wahrnehmung



- Viele Möglichkeiten der Informationsverfälschung:
  - Falsche Informationssverschlüsselung des Senders, Fehler beim Senden, Fehler in der Übertragung, Fehler beim Empfang, Fehler bei der Entschlüsselung der Information
- Insbesondere die Entschlüsselung ist fehlerträchtig. Der Partner wird vor allem das aufnehmen:
  - was ihm in den Kontext (ins Konzept) passt
  - was er aufzunehmen bereit ist
  - was für ihn nützlich und angenehm ist
- Die Filterung hängt auch davon ab:
  - wie vertraut die Gesprächspartner sind
  - welche Sympathien oder Antipathien sie zueinander hegen
  - Welche Ziele sie verfolgen
  - welcher Erwartungen/Befürchtungen sie haben
  - in welcher psychischen Verfassung sie sind
- Hinweis:  
Schwarmdumm - G. Dueck

# Wahrnehmung

- ➔ Nicht eindeutige, interpretierbare Wahrnehmungen
  - ➔ werden so zurecht gelegt dass sie in das Konzept passen
- ➔ Unvollständige Wahrnehmungen
  - ➔ werden so zurecht gelegt, dass sie in das Konzept passen
- ➔ Falsche Wahrnehmungen
  - ➔ werden als wahr interpretiert (wenn sie in das Konzept passen)





# Wahrnehmung

- ➔ Da die Wahrnehmung grundsätzlich schwierig ist, kommt der Aussage auf der verbalen Ebene eine besondere Bedeutung zu
  - ➔ Einfache und konkrete Sprache
  - ➔ Kurze und prägnante Sätze
  - ➔ Geordnete Darstellung
  - ➔ Lebendige Bilder
  - ➔ Anschauliche Vergleiche
  - ➔ Visualisierung
  - ➔ gute Artikulation und Modulation der Stimme
- ➔ ... aber es existiert ein grundsätzlich ein sprachwissenschaftliches Problem der:
  - ➔ Denotation (Bezeichnung) und
  - ➔ Konnotation (Zusatzbedeutung)

Das führt zu einem Bedeutungshof um die Information herum. Daher beinhaltet Kommunikation immer zusätzlich den Aspekt der (subjektiven, kontext- und situationsabhängigen) Interpretation

# Gesprächsführung



- ➔ Neben den (oben beschriebenen) verbalen Fähigkeiten setzt gute Gesprächsführung drei Befähigungen voraus:
  - ➔ Soziale Sensitivität: Gespür dafür, wie der andere sich fühlt
  - ➔ Kommunikation: Antennen dafür, was der andere sendet
  - ➔ Interaktion: wechselseitige Verhaltenswahrnehmung, wie man wirkt, wie andere wirken
- ➔ Vorgehensweisen
  - ➔ Direktes Vorgehen: Der Gesprächsführende will etwas beschlossenes durchsetzen oder bestätigt wissen - oft nachteilhaft
  - ➔ Nicht-direktes Vorgehen: Darlegung von Lösungsmöglichkeiten durch den Gesprächspartner
- ➔ Gesprächsführung durch Fragen:
  - ☹ Geschlossene Frage: Nur „Ja“ und „Nein“ als Antwort möglich
  - ☹ Fangfrage: In die Falle locken: „Haben Sie eben nicht gesagt, dass ...“
  - ☹ Suggestivfrage: „Sie sind doch auch der Meinung, dass ...“
  - ☺ Offene Frage: „Was meinen Sie dazu ...“
  - ☺ Reflektierende Frage: „Wenn ich recht verstehe, meinen Sie dass ...“
  - ☺ Richtungsweisende Frage: „Sie sagten dass, ...“



# Aktives Zuhören

- ➔ Das Entscheidende bei einem Gespräch ist nicht das Reden, sondern das Zuhören. Zuhören bedeutet, dass man versucht, den Partner zu verstehen.
- ➔ Aktives Zuhören kann erlernt werden:
  - ➔ Den Partner ausreden lassen
  - ➔ Nicht reden, sondern wirklich zuhören
  - ➔ Dem Partner non-verbal z.B. durch Nicken oder Augenkontakt zeigen, dass man zuhört
  - ➔ Auf den Gesprächspartner einstellen, den Standort wechseln
  - ➔ Dem Partner das Gefühl geben, dass er richtig und vollständig verstanden wurde, z.B. durch Fragestellungen
  - ➔ Durch Wiederholung, Gestik und Mimik das Gesagte unterstreichen
  - ➔ Der Zuhörer ist schuld, wenn der Sprecher das Thema wechselt.



# Golden Regeln der Kommunikation



- ➔ Senden Sie positive non-verbale Zeichen auf der Beziehungsebene
  - ➔ Geschütztes Klima schaffen
- ➔ Beachten Sie einige Regeln auf der verbalen-Ebene
  - ➔ Nörgeln Sie nicht, kritisieren Sie
  - ➔ Kommen Sie zur Sache, nicht ausweichen, nicht auf die lange Bank schieben
  - ➔ betrachten Sie Kritik an der Sache nicht persönlich
  - ➔ Regen Sie Metakommunikation an („Ich habe ein ungutes Gefühl“)
  - ➔ Feedback geben und holen (Zeitnah, Direkt, Persönlich, Positiv, Ich-Statements)
- ➔ Benutzen Sie positive Fragetechniken
  - ➔ offen Fragen
  - ➔ reflektierte Fragen
  - ➔ Richtungsweisende Fragen
- ➔ Hören sie aktiv zu:
  - ➔ Göthe: „Gott gab uns nur einen Mund, aber zwei Ohren, damit wird doppelt so viel zuhören können, als wir reden sollten“



# Nicht persönliche Kommunikation

- ➔ schriftliche/bildliche Kommunikation
  - ➔ Briefe gewinnen zunehmend „offiziellen“ Charakter
  - ➔ Chatten übernimmt die Rolle der halboffiziellen Kommunikation
  - ➔ E-Mail ist ein Sonderfall elektronischer Kommunikation und gehorcht bestimmten „lockeren“ Regeln ;-)
- ➔ Kommunikation per Telefon
  - ➔ Probleme:
    - ➔ Fehlende Visualisierung
    - ➔ Kurze Zeit und komplexe Sachverhalte
    - ➔ Gehen Sie davon aus, daß sich Ihr Gesprächspartner keine Notizen macht!
  - ➔ Regeln:
    - ➔ Vorher:
      - ➔ 1. Gesprächsziele vorher formulieren
      - ➔ 2. Problem und Anliegen in 3 Sätzen vorformulieren
    - ➔ im Gespräch:
      - ➔ Konzentration auf das Gespräch
      - ➔ im Stehen sprechen (bessere Stimmlage)
      - ➔ Gestik und Mimik verwenden
      - ➔ Gesprächsabweichungen nur kurzzeitig zulassen
      - ➔ Initiative behalten
      - ➔ Notizen machen
      - ➔ Am Ende Zusammenfassen und bestätigen lassen



# Formen der Gruppenkommunikation

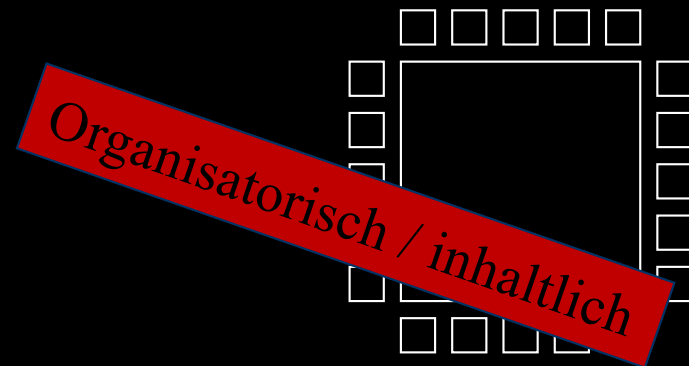
- ➔ Die schriftliche Form (Aushang, Umlauf, Rundschreiben)
  - ➔ Das Einzelgespräch
  - ➔ Der Vortrag
  - ➔ Die Konferenz
    - ➔ Gibt Teilnehmern was sie haben wollen:  
Information, Unterrichtung, Grundlagen für Entscheidung, Sicherheit
    - ➔ Läßt Teilnehmer zum Ausdruck bringen, was sie sein wollen:  
anerkannt, gefragt, gehört, mitreden dürfen
    - ➔ Sie schafft unter den Teilnehmern den Kontakt der notwendig ist, ein Team zu sein
- zwei Typen:
- ➔ Die freie Konferenz (Lösung liegt noch nicht fest)
  - ➔ Die gelenkte Konferenz
- wichtig für Gelingen
- ➔ Gründliche Vorbereitung
  - ➔ Planmäßige Durchführung
  - ➔ Festhalten und Zusammenfassung des Ergebnisses

**Besitztrieb**  
**Geltungstrieb**  
**Gemeinschaftstrieb**

# Konferenz: Vorbereitung



- ➔ Positive Einstellung der Teilnehmer
  - ➔ Ansprechende Einladung
  - ➔ geeignete(r) Zeit/Raum
  - ➔ Thema gut formulieren
  - ➔ Interessant einführen (praktischer Fall)
  - ➔ Konferenzziel angeben
- ➔ Relativ richtiges Maß der Einwirkung
  - ➔ Geeignete Teilnehmer(zahl) (7-20)
  - ➔ Gute Gliederung
  - ➔ Kleine Teilprobleme
  - ➔ Richtige Reihenfolge
- ➔ Häufigkeit der Einflußnahme
  - ➔ Nicht zu große/kleine Abstände der Konferenzen
  - ➔ Wiederholungen der Kernfrage (insb. bei Abschweifungen)





# Konferenz: Durchführung

- ➔ Teilnehmer müssen sich sehen und hören
- ➔ Möglichst mit Anschauungsmaterial arbeiten
- ➔ Kurze Einführung, klare Abgrenzung
- ➔ Schrittweises Vorgehen
- ➔ Alle Teilnehmer einbeziehen, alle sind gleichwertig
- ➔ Taktvoll sein, ausreden lassen, gute Laune
- ➔ Als Moderator eigene Meinung zurückhalten
- ➔ Gemeinsame Lösung anstreben
- ➔ Ich-Form vermeiden, Wir-Form
- ➔ Das sachliche Ergebnis zusammenfassen
- ➔ Auf die Zustimmung der Teilnehmer achten
- ➔ Wert der Zusammenarbeit betonen

Aktion + Delegation  
Ziel,  
Termin,  
Personen,  
Überprüfung



# Konferenz: Leiten

- ➔ Fragetechniken
  - ➔ Informatorische Frage
  - ➔ alternative Frage
  - ➔ hinführende/ herausfordernde Frage
  - ➔ Streitfrage
- ➔ Umgang mit Wortmeldungen
  - ➔ Bestätigen oder über Namenskarten
- ➔ Ungeschickte Formulierungen
  - ➔ taktvoll verbessert wiederholen
- ➔ Vorausgreifende Beiträge
  - ➔ herausheben, zurückstellen (festhalten !)
- ➔ Falsche Ansichten
  - ➔ Gruppe beantworten lassen
- ➔ Fragen
  - ➔ an Gruppe zurückgeben
- ➔ Freie Wechselgespräche
  - ➔ zur Sache laufen lassen, zusammenfassen
- ➔ Abschweifungen
  - ➔ taktvoll zurückweisen, eventl. zurückstellen (festhalten!)

Motivation ist alles  
Alle machen mit,  
Alle fühlen sich ernst



# Konferenz: Diskussionstypen

- ➔ Der Streitsüchtige/Ablehnende
  - ➔ Widerspricht aggressiv
  - ➔ kritisiert destruktiv
- ➔ Der Positive
  - ➔ sanftmütig, sicher, zielbewußt
- ➔ Der Allwissende/Erhabene
  - ➔ unterbricht oft
  - ➔ ist überheblich, eingebildet
- ➔ Der Redselige
  - ➔ redet um des Redens willen
- ➔ Der Träge / Schüchterne
  - ➔ uninteressiert, wortkarg
- ➔ Der Schlaue
  - ➔ Wartet auf Gelegenheit jemanden reinzulegen
- ➔ Sachlich und ruhig bleiben
  - ➔ Streitgespräch vermeiden
  - ➔ Ihn zu Konstruktivität motivieren
- ➔ Bewusst einbeziehen
  - ➔ Bitte um Stellungnahmen in strittigen Fragen
- ➔ Ignorieren
  - ➔ geschlossene Fragen stellen
  - ➔ Ja, aber ... -Technik
- ➔ Taktvoll unterbrechen
  - ➔ geschlossene Fragen stellen
- ➔ Direkt fragen
  - ➔ Erfolgserlebnisse geben
- ➔ Ruhig und konzentriert bleiben
  - ➔ Grenzen aufzeigen
  - ➔ Fragen in Runde weitergeben.

# Konflikte

➔ Konflikte – ausgetragen oder versteckt – sind tägliche Realität im Projektmanagement und daher eine besondere (wahrscheinlich die besondere) Herausforderung. Dieses Unterkapitel beschreibt Hintergründe und Lösungsansätze.

## ➔ Inhalt

1. Gründe
2. Mobbing
3. Lösung
4. Prävention durch Gruppenregeln





# Konflikt – mögliche Gründe



- ➔ Konflikte entstehen, wenn Einzelne oder Gruppen denken, ihre Bedürfnisse
  - ➔ Besitztrieb (Haben-Wollen)
  - ➔ Geltungstrieb (Sein-Wollen)
  - ➔ Kontakttrieb (Gemeinschaft-Wollen)nicht umsetzen können.
- ➔ Bedürfnisse sind relativ und subjektiv. Das Empfinden, Bedürfnisse nicht umsetzen zu können kann objektiv und subjektiv sein
- ➔ Konkret:
  - ➔ Mangelnde Eignung zur Gruppenarbeit
  - ➔ Grundsätzliches Unbehagen in Projekt (Unter-/Überforderung)
  - ➔ Identifikation der Sache mit der Person
  - ➔ Persönliche Spannungen
    - ➔ fehlende Qualifikation, zu geringer Einsatz, Autoritäres Gebaren, Mangelnde Zuverlässigkeit, Konkurrenzdenken, Nicht Zuhören können
  - ➔ Ängste, Stress (z.B. durch falsche Projektplanung)
  - ➔ Uninformiertheit ,Verständnisprobleme
  - ➔ ...

# Lösung: Allgemein

- ➔ Erforschen (Erfragen) Sie die Bedürfnisse
- ➔ Sorgen Sie für die Umsetzung der Bedürfnisse
- ➔ Wenn das nicht geht:
  - ➔ Geben Sie das kurzfristige subjektive Gefühl, dass die Bedürfnisse umgesetzt werden können.
  - ➔ Sorgen sie langfristig für die Umsetzung der Bedürfnisse
- ➔ Wenn das nicht geht:
  - ➔ Versuchen Sie die Gewichtung der Bedürfnisse, so zu verschieben, das sie umsetzbar werden
- ➔ Wenn das nicht geht:
  - ➔ Versuchen Sie die Gewichtung der Bedürfnisse, so zu verschieben, das sie kurzfristig subjektiv umsetzbar erscheinen
  - ➔ Sorgen sie langfristig für die Umsetzung der Bedürfnisse
- ➔ Wenn das nicht geht
  - ➔ Plädieren Sie und Hoffen Sie auf die Einsicht Ihres Gegenüber



# Lösung: Konkret

Konflikte sind  
auszudiskutieren

Eine Konfliktaustragung  
darf nie mit einem  
bestimmten "Gewinner"  
enden, schon gar nicht  
mit dem Gesichtsverlust  
des „Verlierers“

Rechtfertigungsversuche  
sollten unterbleiben

Keine Konfliktlösung  
durch "Kuhhandel"

Keine Konfliktlösung  
durch Machtwort eines  
Statusträgers

Nichtbeteiligte Personen  
sollen vermitteln und  
keine Partei ergreifen

Konfliktlösung durch  
Diskussion und  
Argumentation, nie durch  
Machtkämpfe

Beeinflussung von  
Teamergebnissen von  
außen nur im Konsens  
oder sollten vom Team  
abgewehrt werden

Hält sich ein  
Teammitglied nicht an die  
Regeln, so sollte der  
Projektleiter es darauf  
hinweisen.

# Prävention



Konflikte innerhalb von Gruppen und zwischen Individuen können durch 10 Spielregeln minimiert werden:

Jeder kennt jeden als vollwertiges Gruppenmitglied an

Gruppendiskussionen sind hierarchiefrei zu führen

Jedes Teammitglied soll seine Meinung offen vertreten

Unbedingte Kooperationsbereitschaft

Konstruktive Kritik darf und muss geübt und entgegengenommen werden.

Nur sachliche, niemals persönliche Kritik

Das Team repräsentiert sich nach außen als Gesamtheit

Vollständiger Informationsaustausch, kein Information-hiding

Keine Weitergabe von nicht abgestimmten Ergebnissen

Motivation durch Beteiligung aller an Entscheidungen (Betroffene zu Beteiligten machen)



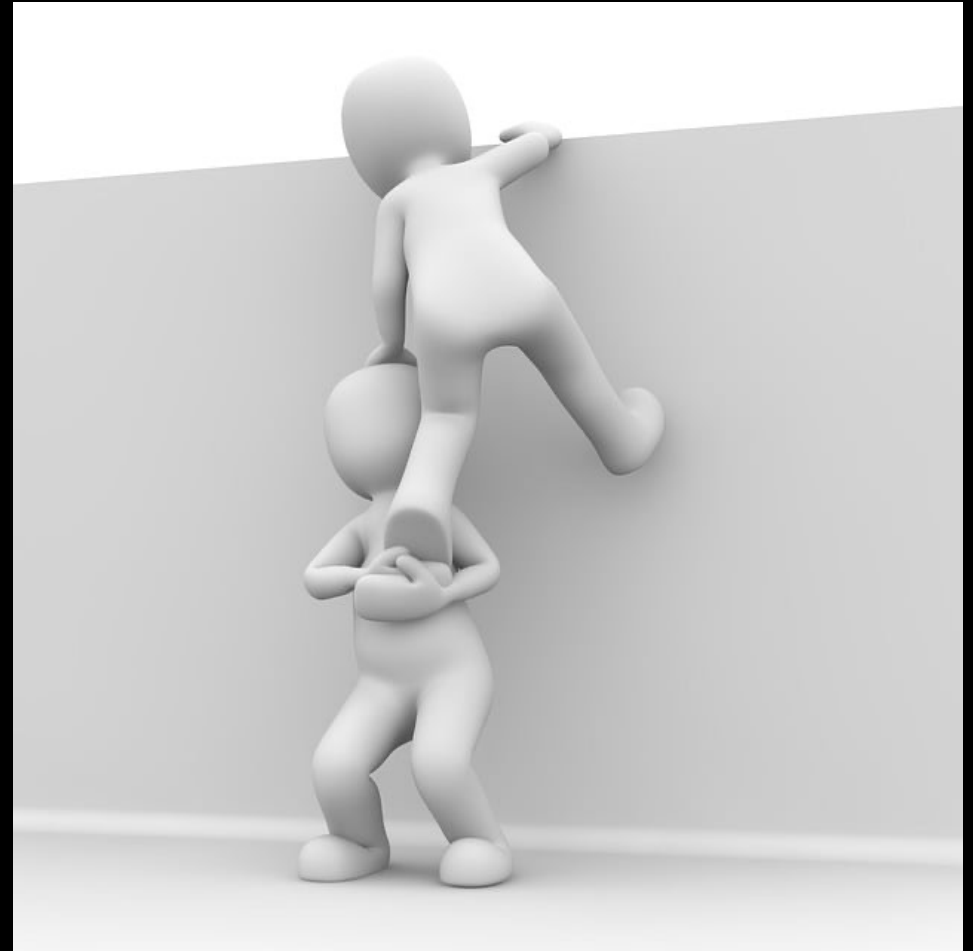
# Motivation

➔ Motivation ist die aktivierte Verhaltensbereitschaft einer Person im Hinblick auf das Erreichen bestimmter Ziele und damit genau das (und nur das!) was man zum Umsetzen von Zielen von Personen erwarten sollte.

Dieses Kapitel geht auf Ursachen, Hintergründe und Maßnahmen ein

➔ Inhalt

1. Was ist Motivation
2. Die Bedürfnis-Pyramide
3. Motivation und Menschenbilder
4. Strategien
5. Motivationsansätze



# Was ist Motivation

- ➔ Man unterscheidet sehr wohl zwischen Motivation und Motivierung
  - ➔ Motivation ist Eigensteuerung
  - ➔ Motivierung ist Fremdsteuerung
- ➔ Warum Motivation ?
  - ➔ Motiv und Motivieren der Teammitglieder ist erforderlich, da man nicht generell davon ausgehen kann, dass alle im Team mit allen Aufgaben immer einverstanden sind
  - ➔ Daraus leitet sich die Notwendigkeit des Motivierens ab
- ➔ Motivierung ist also das Mittel, um Motivation zu Erreichen
  - ➔ Frage: Wie motiviere ich die Teammitglieder?
  - ➔ Sprenger (1996) : Längerfristig sinkt die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter in dem Maße, wie man versucht sie durch Motivationstricks zum engagierten Arbeiten zu bewegen

# Die Bedürfnis-Pyramide



- ➔ Grundsätzlich versucht Motivation durch das Befriedigen von Bedürfnissen die Motivation von Menschen zu steigern
- ➔ Die Bedürfnispyramide (Maslow 1954):
  - ➔ Zunächst müssen die unteren Ebenen der Bedürfnispyramide befriedigt werden
  - ➔ Generell sind die Gewichtungen für Bedürfnisse nicht immer und überall gleich
  - ➔ Teamleiter muß darauf achten, daß:
    - ➔ soziale Motive dem gemeinsamen Ziel dienen
    - ➔ persönliche Ziele für respektvolles Miteinander sorgen
    - ➔ Selbstverwirklichung geboten wird

# Motivation und Menschenbilder



- ➔ Motivation erfolgt abhängig vom Menschen
- ➔ Economic man (Taylorismus)
  - ➔ monetäre Anreize schaffen
  - ➔ Fließbandarbeit, Kontrolle
- ➔ Social man (Human Relations)
  - ➔ soziales Klima in Mittelpunkt
  - ➔ ergonomische Arbeitsplätze
- ➔ Selfactualizing Man (Intrinsische Motivation, Selbstverwirklichung)
  - ➔ Selbstmotivation durch Verantwortung für die Arbeitsausführung
  - ➔ job rotation
- ➔ complex man: entwicklungs-, lern- und wandlungsfähig
  - ➔ verschiedene Verhaltensweisen, die kaum planbar sind
  - ➔ Selbstregulierung in der Arbeitsgruppe, Vorgesetzter als Koordinator



# Strategien

## Strategien

Zwang: motivierende Abmahnung: Tue was ich Dir sage, sonst werde ich Dich bestrafen

Ködern: Bonus-System: Streng Dich an, dann bekommst Du, was Dir zusteht

Verführung: Corporate-Identity-Programme : Wir sind die Nummer 1, und Du bist auch der Größte

Vision: Motivieren durch Visionen: Mit uns wirst Du das Licht am Ende des Tunnels entdecken

Techniken: Bedrohen, Bestrafen, Bestechen, Belohnen, Belobigen

## Gefahren von Motivationsstrategien:

durch äußere Faktoren bestimmte Motivation löst das „lustvolle“ Tun ab

das Arbeitsklima verschlechtert sich

Kooperationsbereitschaft sinkt mit Zunahme von individuellen Boni

Abteilungsegoismen nehmen mit Gruppenboni zu

Mißtrauen der Vorgesetzten wird zur Self-fulfilling -prophecy

Mitarbeiter verhalten sich so, wie sie meinen, daß Vorgesetzte dies von ihnen erwarten

# Motivationsansätze

## Motivation durch Geld

- Finanzen wirken heute nur kurzfristig also sollte man sie auch nur kurzfristig einsetzen
- „Was hält der von mir: denkt der, ich arbeite so schlecht, dass ich mit mehr Geld besser arbeiten könnte“!
- Heute: pay for knowledge
- Entlohnung und Lohngerechtigkeit

## Motivation durch soziale Wärme

- Hoffnung auf Anschluß, Furcht vor Zurückweisung
- Arbeitsklima: Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten

## Motivation durch Arbeitsgestaltung

- Job Rotation/ Enlargement/ Enrichment
- teilautonome Gruppenarbeit
- kollektive Selbstregulation
- erweiterte Handlungsspielräume

## Hygienefaktoren

- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeiten
- Kommunikationsverhalten, Krisenverhalten

# Aufgabenlösung

➔ Das Lösen von Aufgaben durchläuft einen genau festgelegten Zyklus und bietet mehrere Ansätze, Entscheidungen zu finden.

➔ Inhalt:

1. Der Aufgabenlösungszyklus
2. Entscheidungsfindung: Einzel
3. Entscheidungsfindung: Konsens
4. Entscheidungsfindung: Demokratisch



# Der Aufgabenlösungszyklus → Datenkonsistenz?

## → Was ist los ?

- Saubere Beschreibung der Situation.
- Beschreibung der Symptome und Ursachen

## → Was soll erreicht werden ?

- Klare, lösungsneutrale Formulierung des Ziels

## → Welche Lösungen sind möglich ?

- Erarbeitung von Lösungsalternativen

## → Welche Lösungen sind sinnvoll ?

- Gemeinsame (!) Auswahl geeigneter Lösungen
- Gemeinsame (!) Priorisierung geeigneter Lösungen

## → Wie soll die gewählte Lösung realisiert werden

- Wer, was, bis wann, womit, wie überprüfbar ?
- Anschließende Kontrolle



# Entscheidungsfindung: Einzel



- ➔ Entscheidung durch den Projektleiter
- ➔ Vorteile:
  - ➔ schnelle Entscheidung
  - ➔ bei „genialem“ Projektleiter beste Entscheidung
  - ➔ Feuerwehr-Entscheidungen
  - ➔ Der der Kopf hält hat auch entschieden
- ➔ Nachteile:
  - ➔ extrem unmotivierend für Gruppe
  - ➔ oft schlechte Entscheidung
  - ➔ zwar schnell entschieden, aber dafür umso langsamer umgesetzt.

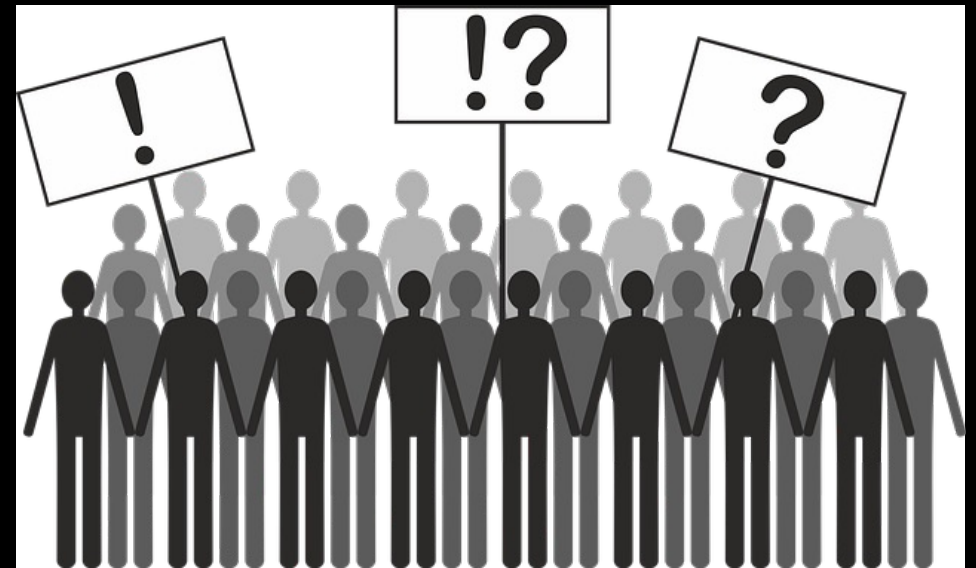
# Entscheidungsfindung: Konsens

- ⇒ Alle Projektmitglieder akzeptieren die Entscheidung
  - ⇒ bedeutet: „Nun ja, es ist zwar nicht exakt das, was ich will, aber ich werde die Entscheidung akzeptieren und werde die Durchführung durchsetzen“
- ⇒ Regeln
  - ⇒ alle Meinungen müssen aufgedeckt und offen diskutiert werden. Ruhige Gruppen Mitglieder müssen angetrieben werden.
  - ⇒ Vermeidung von voreiliger Zustimmung und bereitwilliger Kompromisse
  - ⇒ Keine Polarisierung der Meinungen
  - ⇒ Eventuell Techniken der Mittelwertberechnung und des Tauschhandels
- ⇒ Vorteil: Alle sind motiviert in der Umsetzung, Gute Lösungen sind wahrscheinlich
- ⇒ Nachteil:
  - ⇒ Es funktioniert nicht immer, dauert oft lange
  - ⇒ **Konsens ist selten**



# Entscheidungsfindung: Demokratisch

- ➔ Diskussion wie bei Konsensentscheidung
- ➔ Entscheidung über Wahl
- ➔ Oft auch 2/3 Entscheidungen
- ➔ Vorteil:
  - ➔ schnellere Entscheidungsfindung
  - ➔ Lösung bei nicht konsensfähigen Gruppen
- ➔ Nachteil
  - ➔ Unterdrückung von Minderheitenmeinungen
  - ➔ Unmotivierend für Unterlegene





# Egal wie man es macht



# Vielen Dank

➔ Bildquellen sofern nicht anders genannt  
Pixabay

➔ Thomas Arends  
Schillerstr. 12/1,  
73249 Wernau

➔  
Tel D - Mob | +49 176 42682164  
Tel D - FeN | +49 7153 750 9918

<http://thomasarends.de>

➔ <https://seq.ist>

