



Projektmanagement

Teil 3

Führung in Projekten

Universität Salzburg

5. Mai 2006

Inhalte der Veranstaltung

- 1. Was heisst „Führung in Projekten“**
- 2. Führungsstile, Führungsprozess, Führungsinstrumente**
- 3. Kommunikation in Projekten**
- 4. Kooperation/Teamwork in Projekten**
- 5. Widerstände und Konflikte in Projekten**
- 6. Mitarbeiterförderung in Projekten**
- 7. Selbsteinschätzung der Führungsqualitäten**

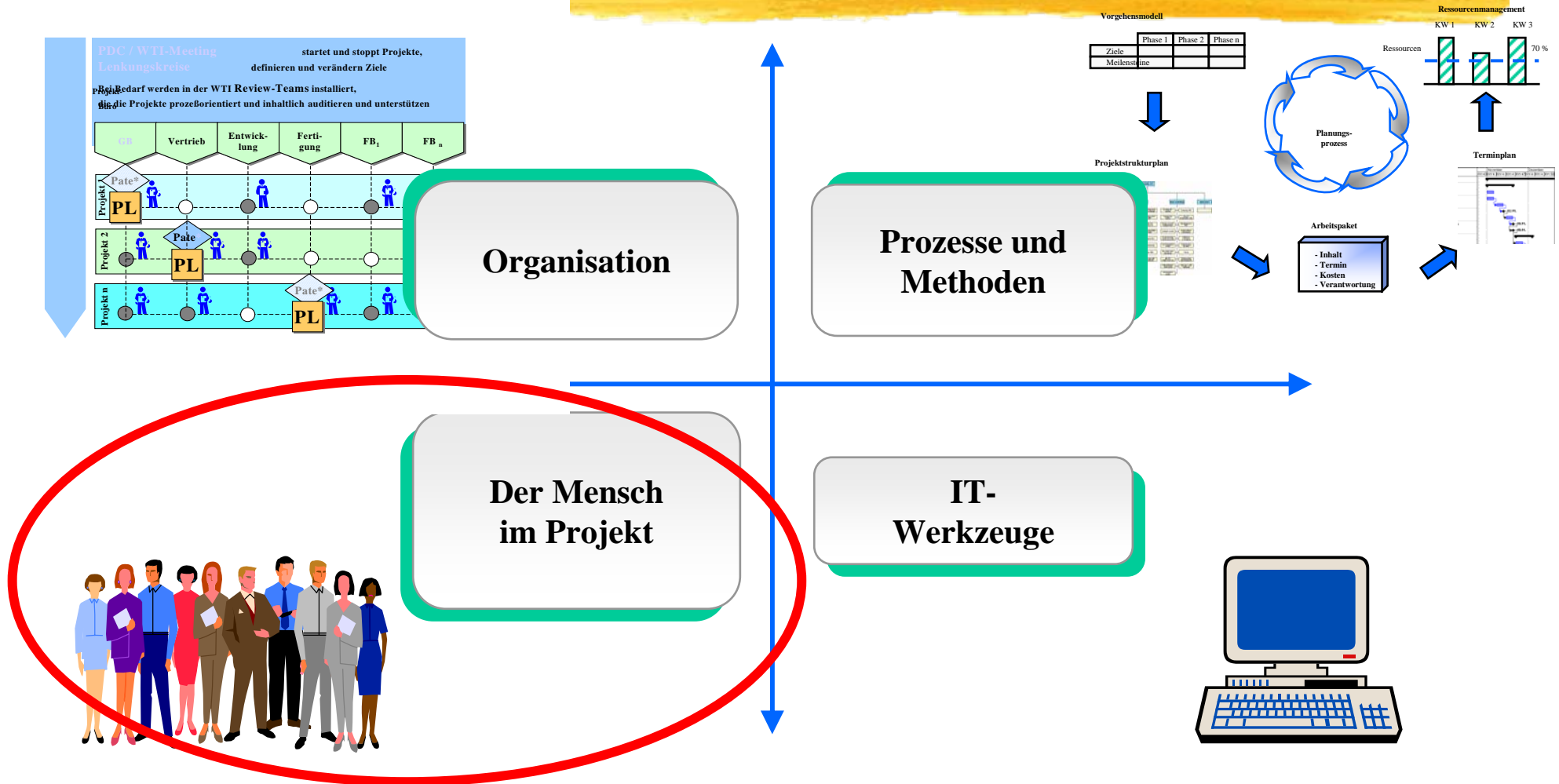
Didaktik

- **Referate**
- **Übungen**
- **Diskussionen und Erfahrungsaustausch**
- **Beispiele aus der Praxis**

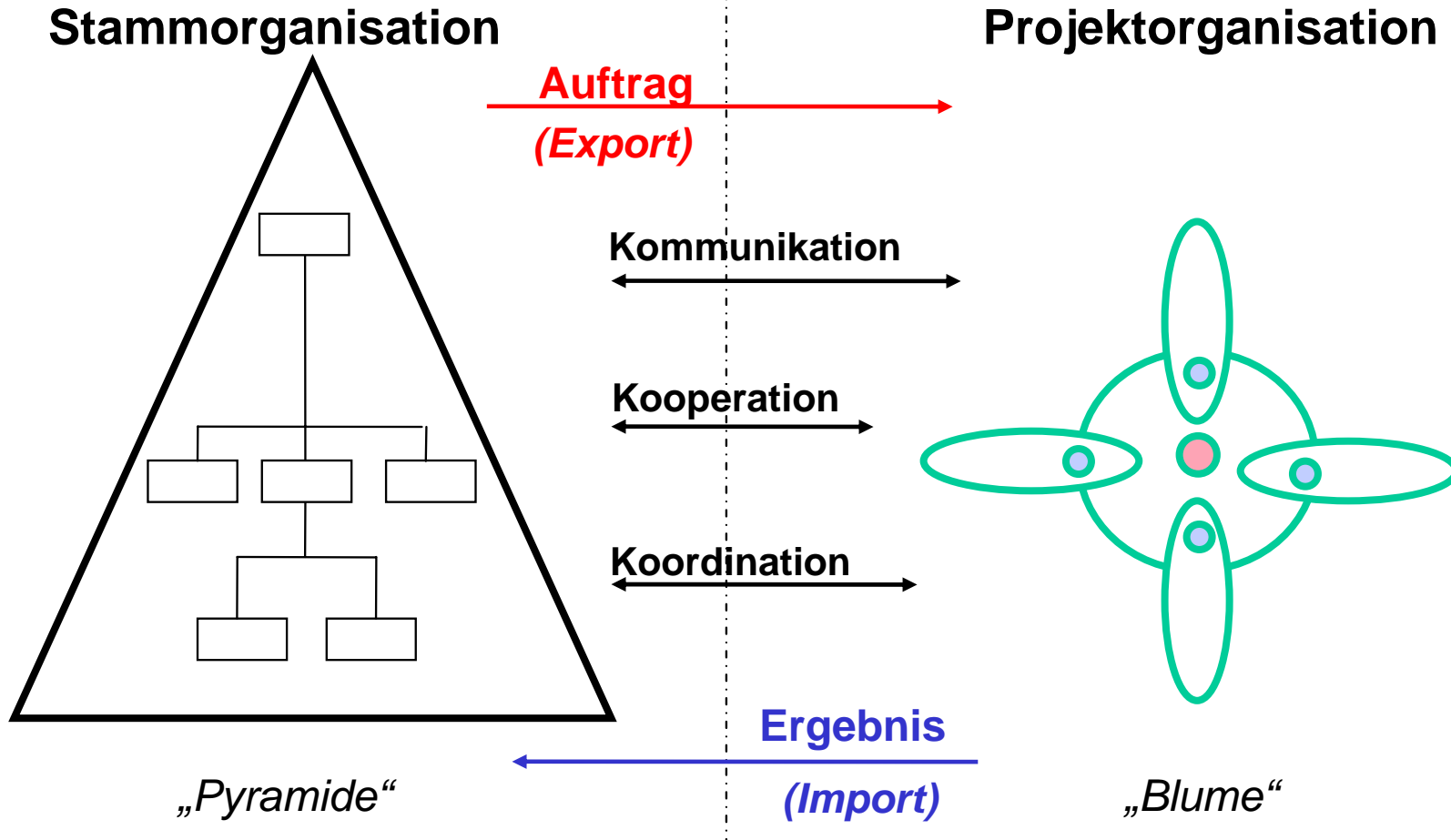
Teil 1: Was heisst „Führung in Projekten“?

- Die vier Säulen des Projektmanagements
- Das Wesen der Projektorganisation
- Vergleich zwischen traditionellem und agilem Projektmanagement
- Ziele der Führungsarbeit
- Wechselwirkung Mitarbeiterführung - Q-Management
- Systemische Betrachtung der Führung
- Modell der Mitarbeiterführung
- Kernaufgabe einer Führungskraft
- Der Bergführer als Beispiel
- *Eine gute Führungskraft kann ...*
- Rollen der Führungskraft
- Funktionen beim Führen von Mitarbeitern
- Die ideale Führungskraft (*nach Peter Drucker*)


Die vier Säulen des Projektmanagement



Das Wesen der Projektorganisation



Vergleich zwischen traditionellem und agilem Projektmanagement (1)




Traditionell:

- Fokus liegt auf dem Entwicklungszyklus von Produkten und Systemen
- Qualität, Projekt-Risiko und Kostenersparnis sind „Module“ der Zeitplanung
- Team-Mitglieder werden als Ressourcen gesehen, die Kosten verursachen und kontrolliert werden müssen

Agil:

- Fokus liegt auf dem gesamten „Leben“ des Produktes oder Systems
- Totale Integration von Qualität, Risiko und Kostenersparnis in den Planungs- und Management Prozess
- Team-Mitglieder sind kreative und motivierte Menschen, die für den Projekterfolg arbeiten

Vergleich zwischen traditionellem und agilem Projektmanagement (2)



Traditionell:

- Fokus liegt auf der Führung und Kontrolle des Teams und deren Ergebnissen
- Teuer, berichts- und formularstandardisiert, langsam, bürokratisch

Agil:

- Fokus geht nach außen zu den Stakeholdern und zu den Projekt-Kunden
- Kostengünstig, gering technisiert, unbürokratisch

Quelle: Rob Thomsett, Cutter Inc.

Merke:

„Eine Führungskraft
die nicht führt,

ist viel schlechter

als ein Programmierer,
der nicht programmiert!“



Der Projektleiter als Führungskraft



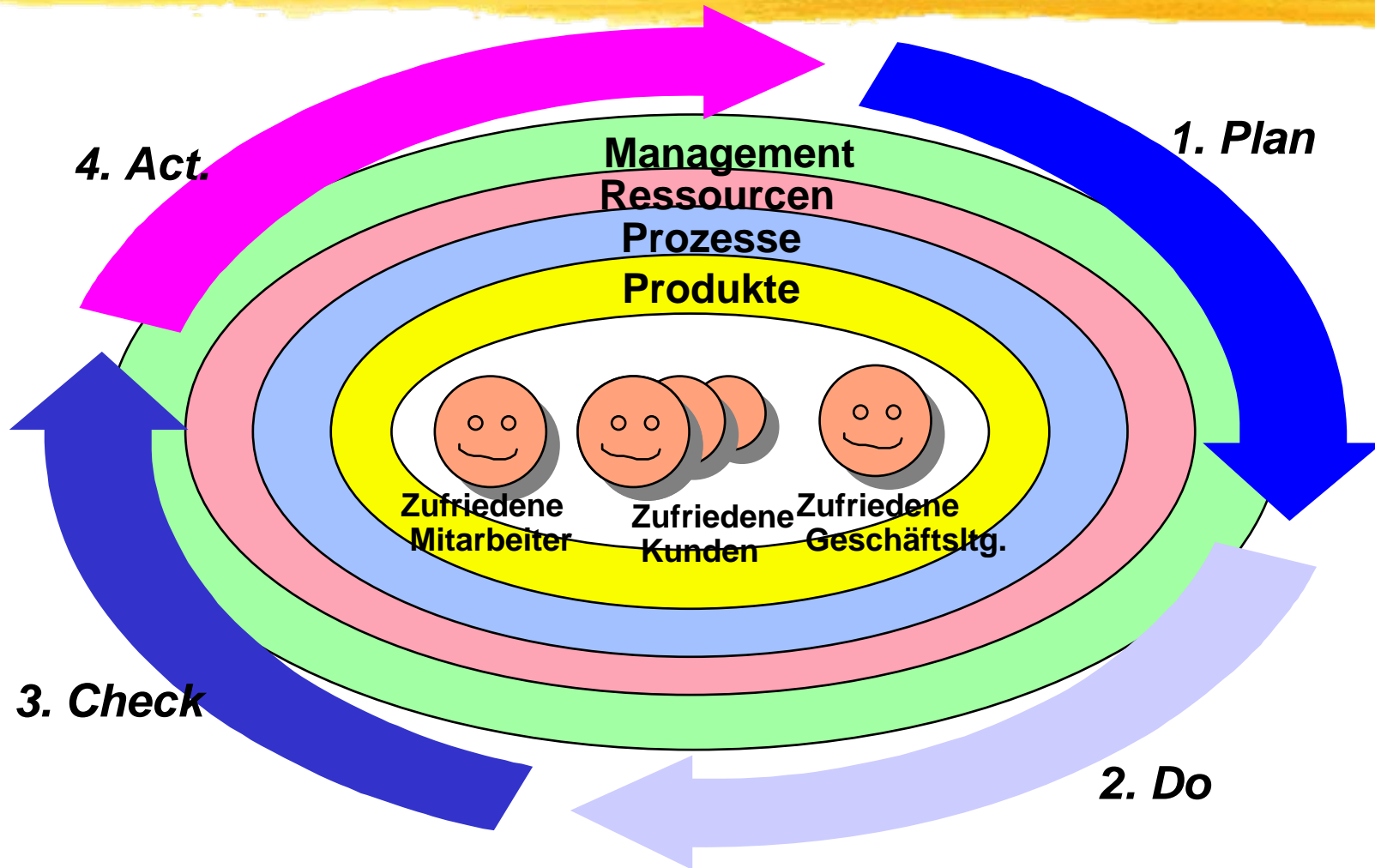
„**Management ist** ein Regelkreis mit den vier Teilfunktionen

- Planen (Ziele setzen, Pläne entwickeln),
- Verabschieden (entscheiden),
- Ingangsetzen/Umsetzen und
- Kontrolle (Kontrolle der Zielerreichung).“

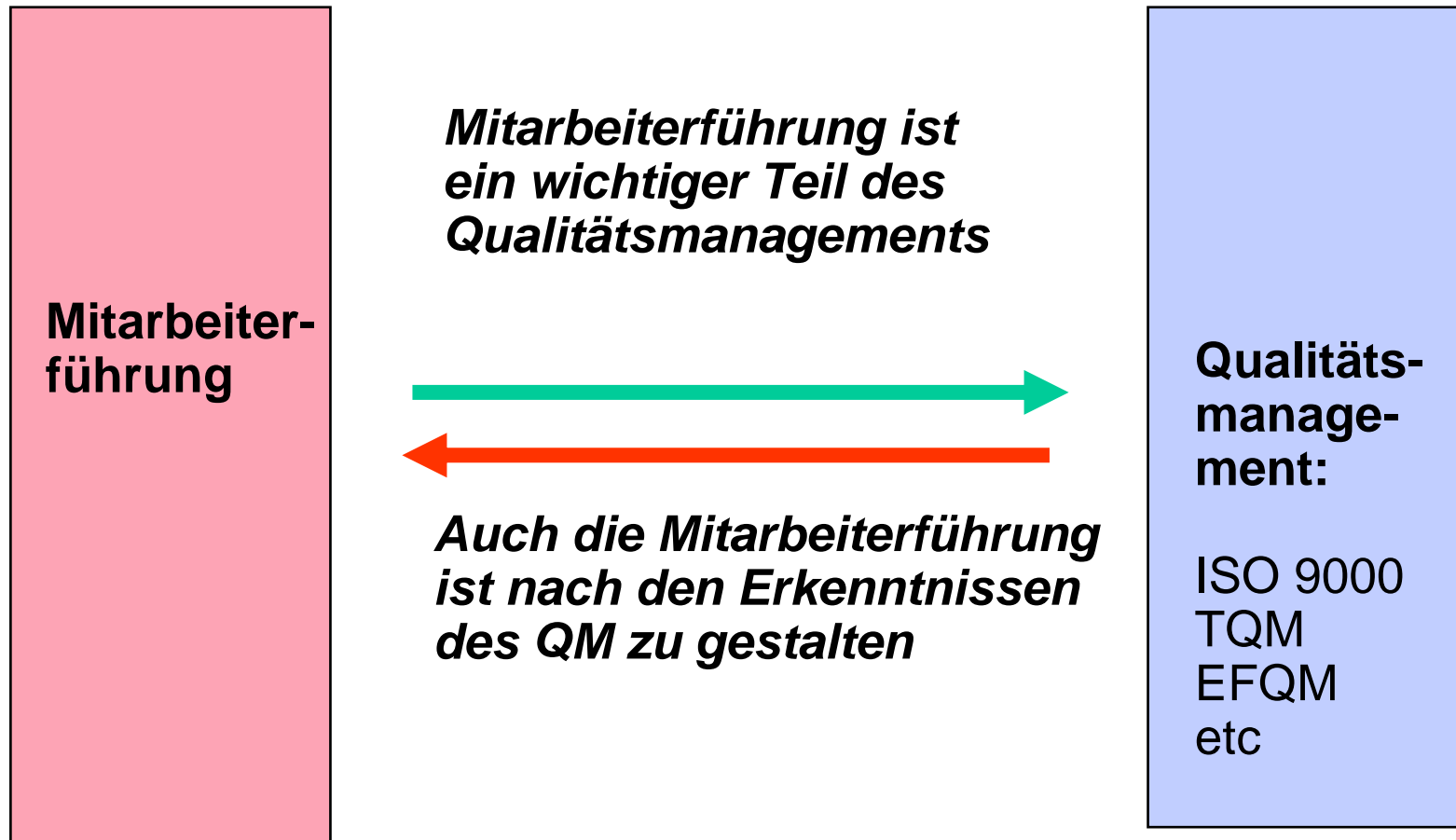
„**Management ist** das Gestalten, Lenken und Weiterentwickeln produktiver sozialer Systeme.“

- St. Galler Managementansatz

Systemische Betrachtung der Führung



Wechselwirkung Mitarbeiterführung - Q-Management



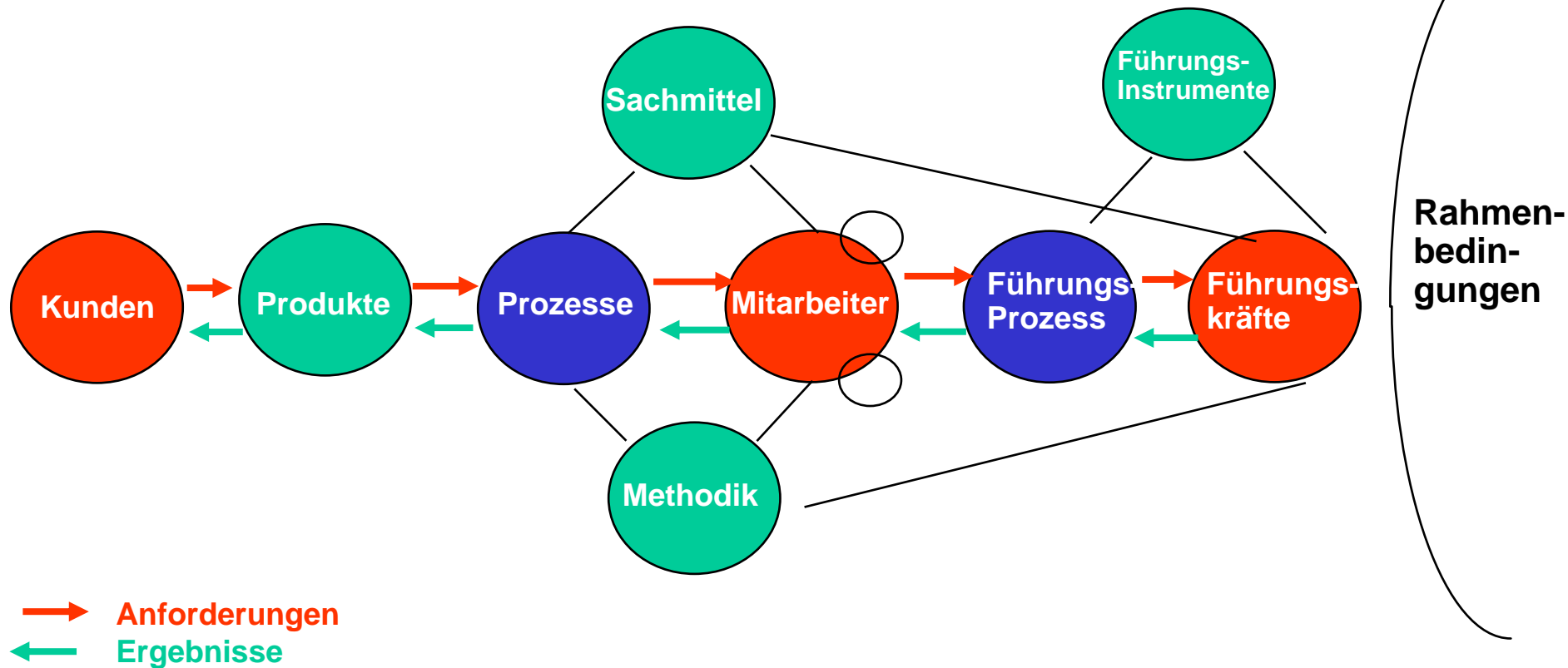
Ziele / Resultate der Führungsarbeit



- 1. Zufriedene Kunden**
durch gute Produkte / Dienstleistungen
- 2. Zufriedene Mitarbeiter**
durch gute Führungsarbeit
- 3. Zufriedene Vorgesetzte**
durch Geschäftserfolg aus 1 + 2
- 4. Zufriedenes ICH**
durch Befriedigung meiner Bedürfnisse

Modell der Mitarbeiterführung

"Der Weg zum zufriedenen Kunden ..."



Kernaufgabe einer Führungskraft



„Ein höheres Mass an Selbststeuerung in ein System bringen“

das heisst konkret:

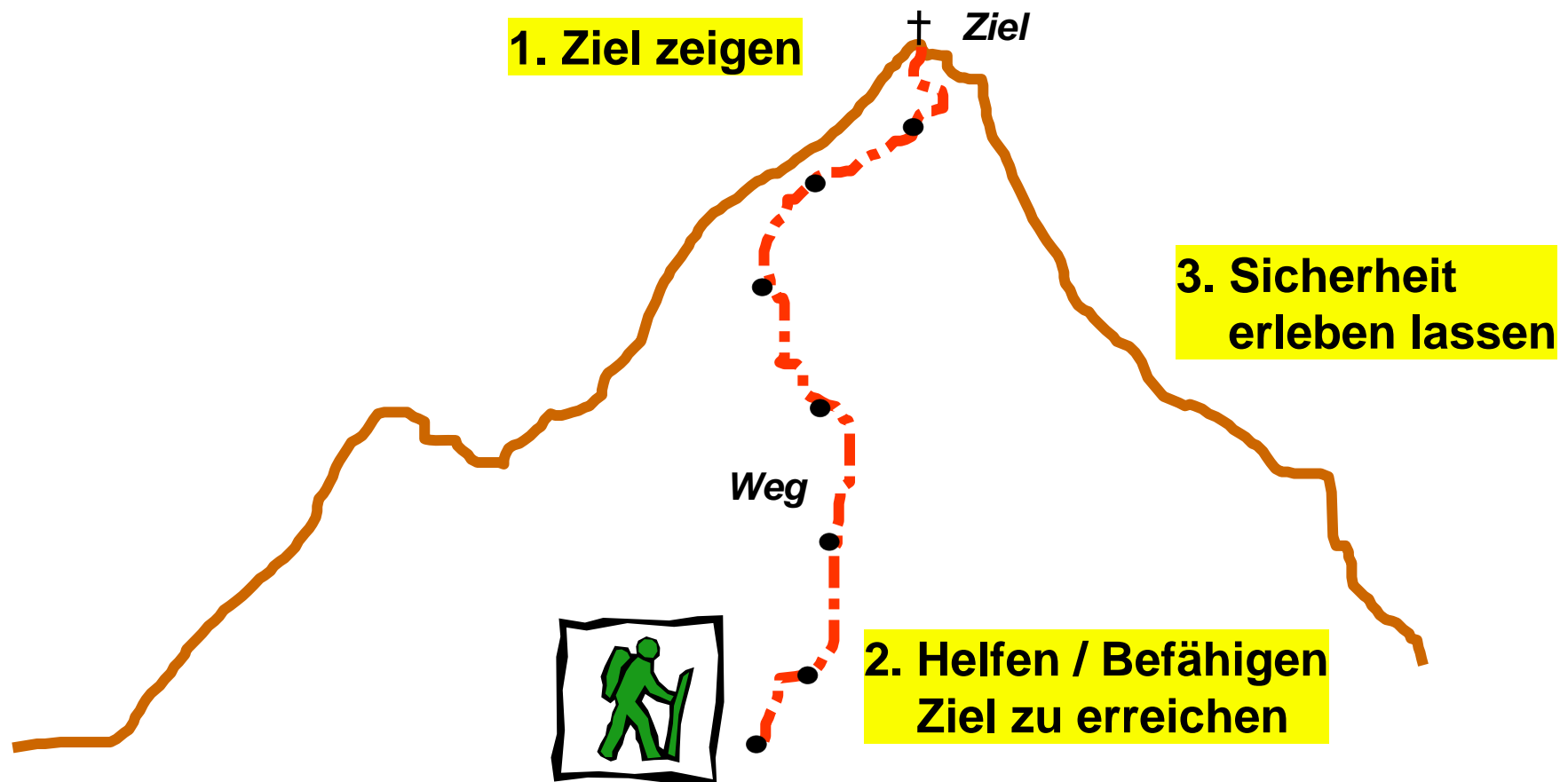
Die Problemlösungskompetenz

der Mitarbeiter (einzeln und als Gruppe!)

erhöhen

- > Personal-Entwicklung
- > Organisations-Entwicklung

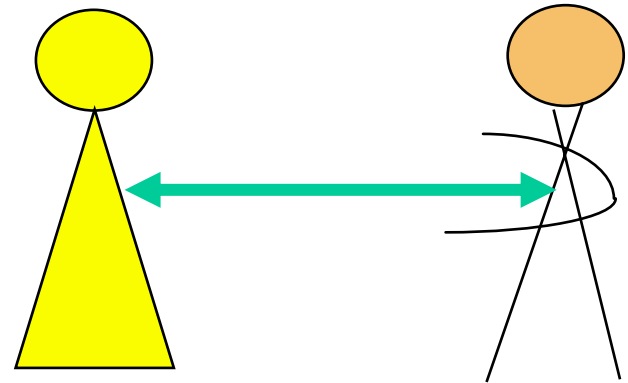
Der Bergführer als Beispiel



Führen heisst

- planen,
- aufbauen und
- betreiben

einer nützlichen **Beziehung**.



Wie

*soll eine Beziehung gestaltet sein,
damit sie (für alle) nützlich ist?*

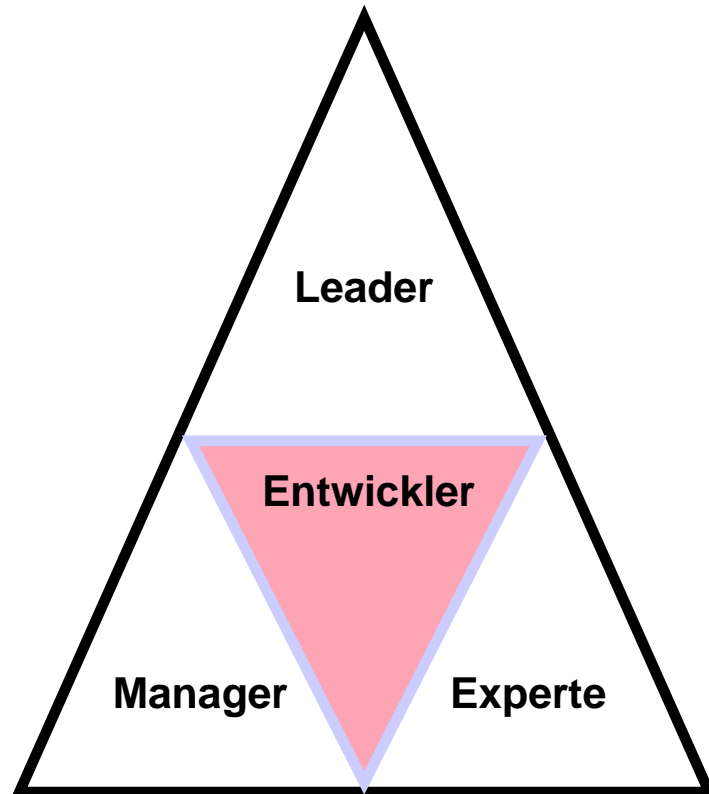
Wer macht was, wie, wann, wo, womit und wozu?

Eine gute Führungskraft kann ...



- *zuhören*
 - *Anteil nehmen*
 - *Wertschätzung zeigen*
 - *Vertrauen schenken*
 - *klare Anweisungen geben*
 - *nützlichen Feedback geben*
 - *Hilfe leisten*
 - *Strukturen und Systeme beistellen*
 - *Freude an der Arbeit zeigen*
 - *sagen, wenn etwas stört*
 - *Grenzen aufzeigen*
 - *anfangen und beenden*
 - *...*
 - *...*
- ... und auch selbst einmal einen „Durchhänger haben“*

Rollen der Führungskraft



In der Rolle als **“Leader”**
inspiriert und motiviert die FK ihr Team

Der **“Manager”** unternimmt alle notwendigen
Aktivitäten, um seine Organisation
zu managen

Als **“Experte”** hat die FK das für ihre Position
entsprechende Fachwissen und -können

“Entwickler” ist für die FK eine zentrale Rolle.
In dieser Rolle sorgt die FK für die Entwicklung
der einzelnen Mitarbeiter, der Teams, der
Organisation und der eigenen Person

Die Führungskraft als Entwickler

- * Entwicklungsfelder erkennen
- * Zielklarheit schaffen
- * Unterstützung sichern
- * Wertschätzende Haltung

Mitarbeiter, Team

- * Organisation als sich entwickelndes soziales System sehen
- * Am System arbeiten (statt im System)
- * Von aussen nach innen entwickeln (vom Kunden/Markt her)

Organisation, Bereich

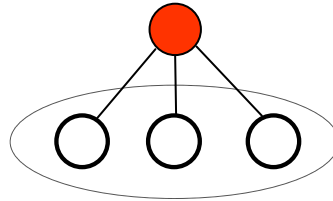


Eigene Person

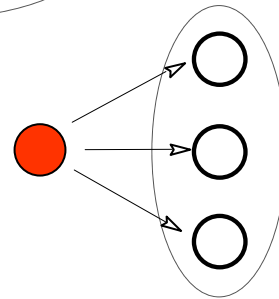
- * Persönliche Entwicklung in professioneller und privater Welt
- * Selbstverständnis als Entwickler und Coach
- * Verantwortung übernehmen

Funktionen beim Führen von Mitarbeitern

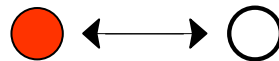
1. Leitung



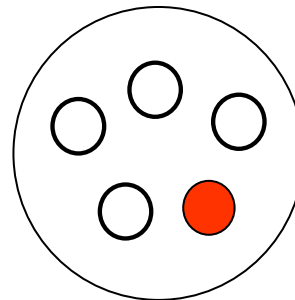
2. Beratung



3. Verhandlung

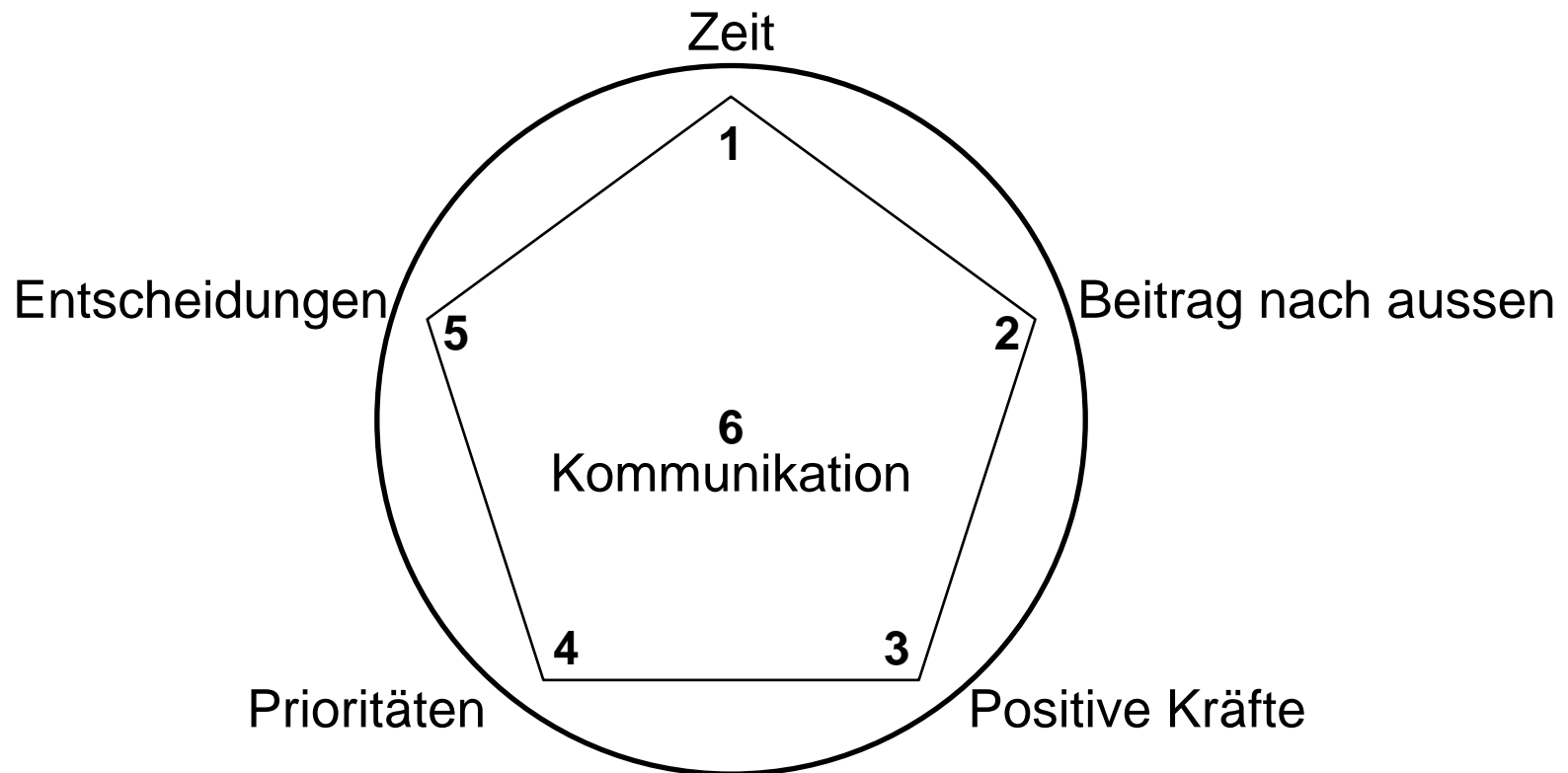


4. Teammitglied sein



Die ideale Führungskraft *(nach Peter Drucker)*

Führungsprinzipien:



Führungskompetenz



1

**Erfolgreiche Führung
ist erlernbar**

2

**Erfolgreiche Führung
muß erlernt werden**

3

Führen muss geübt werden!
Jeden Tag frage ich mich:
Was mache ich heute besser als bisher?

Teil 2: Führungsstile, -prozess, -instrumente

- Führungsstile
- Leadership
- Unternehmerische Mitarbeiter
- Prozess-Modell: Führen im Projekt
- Instrumente im Rahmen der Mitarbeiterführung
- Vereinbarung (Contract)
- Was heisst *Delegieren*?
- Kontrolle
- Leistungsmerkmale zur Bewertung von Mitarbeitern

Führungsstile



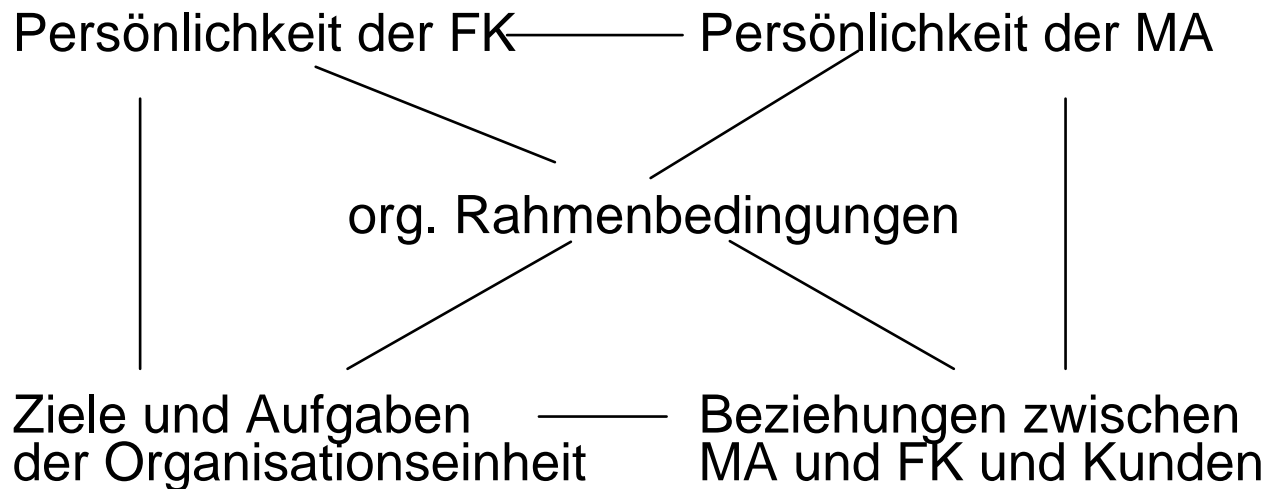
Führungsstile (*Art und Weise, wie der Führungsprozess gestaltet ist*)

- **Autoritäre Führung**
- **Partizipative Führung**
- **Kundenorientierte Führung**

Führungsstil

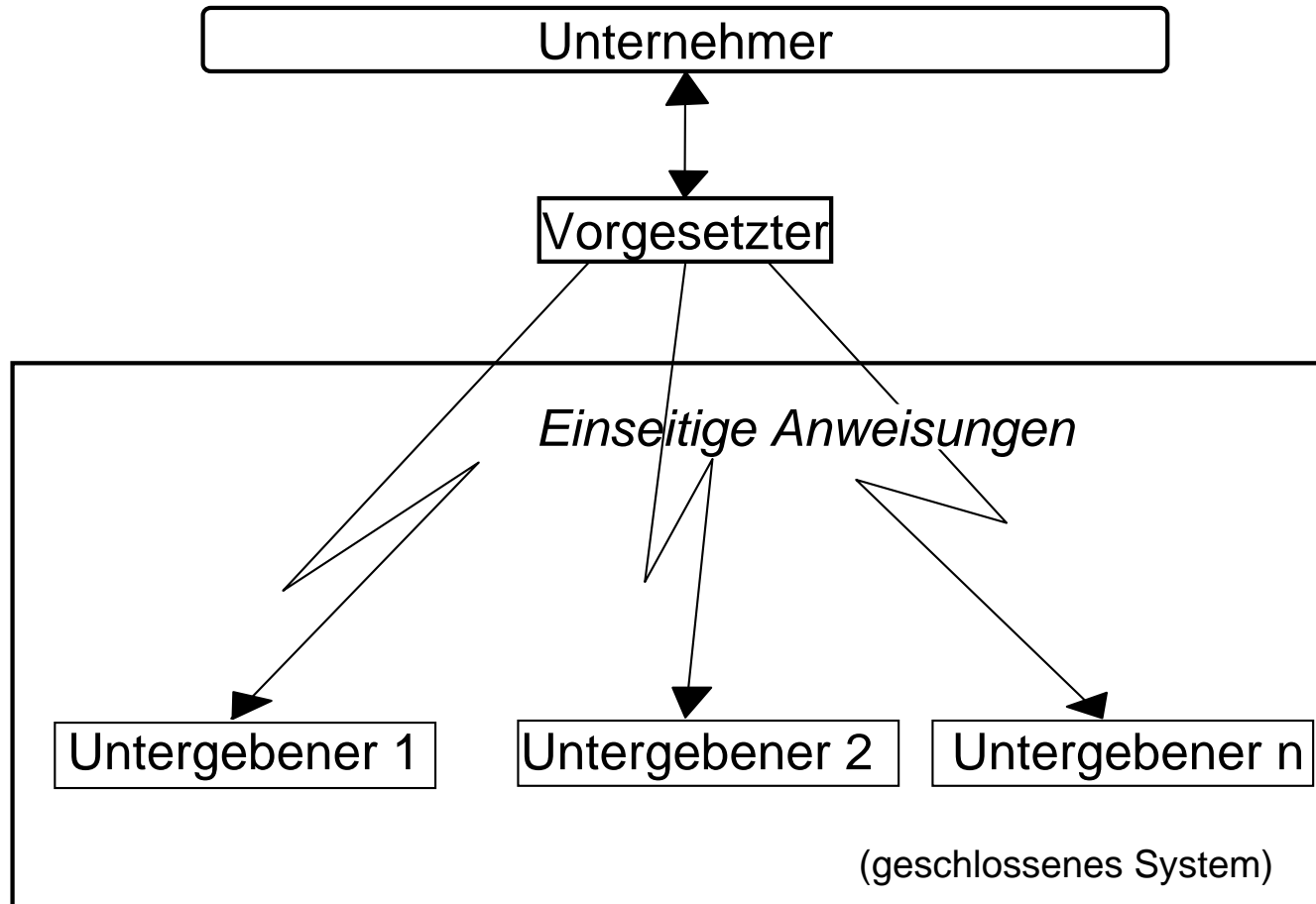
Es gibt keinen generell richtigen Führungsstil...

Einflussfaktoren:

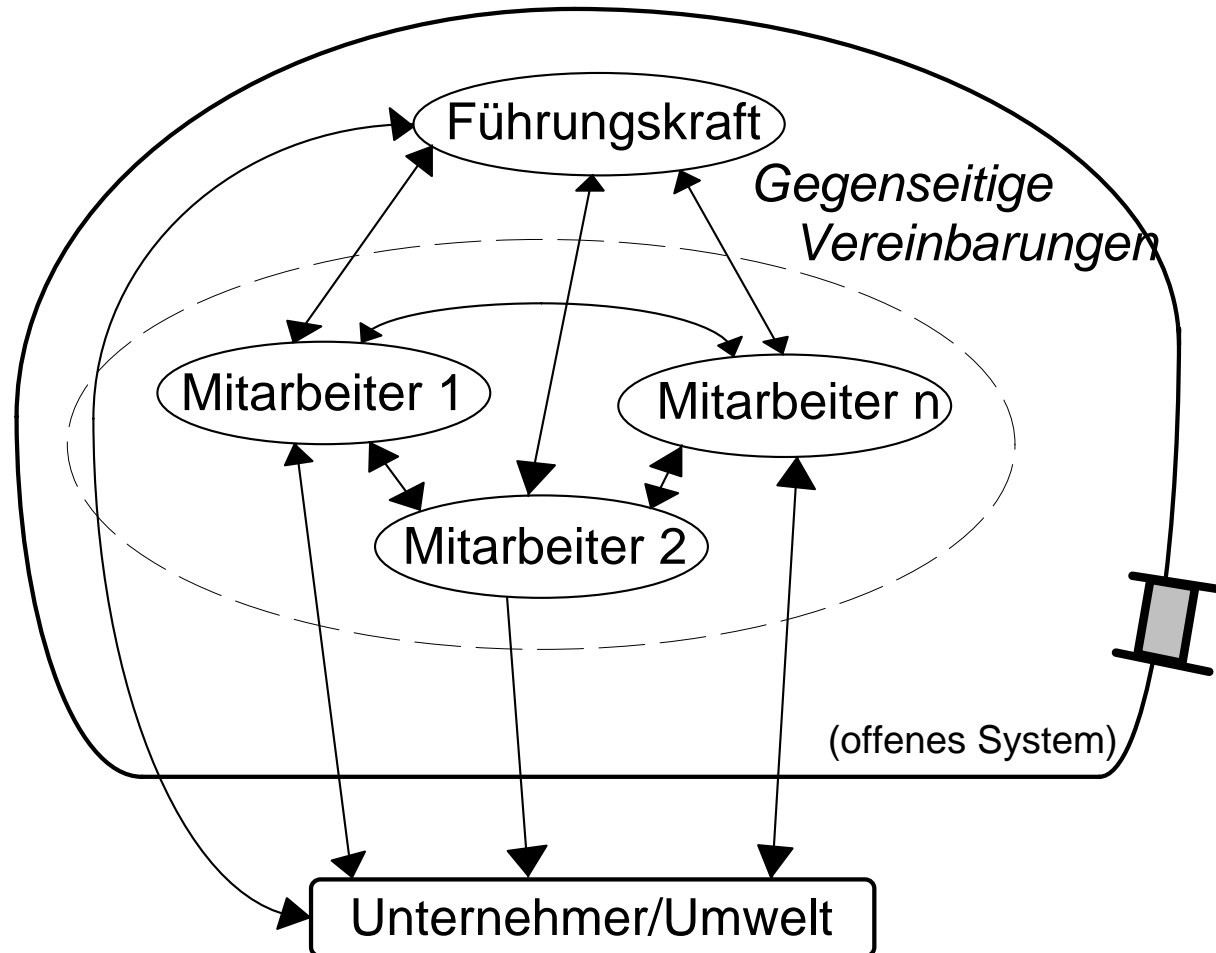


... es gibt nur einen subjektiv / situativ richtigen, authentischen Stil, der in einer permanenten Entwicklung sein sollte

Autoritäre Führung

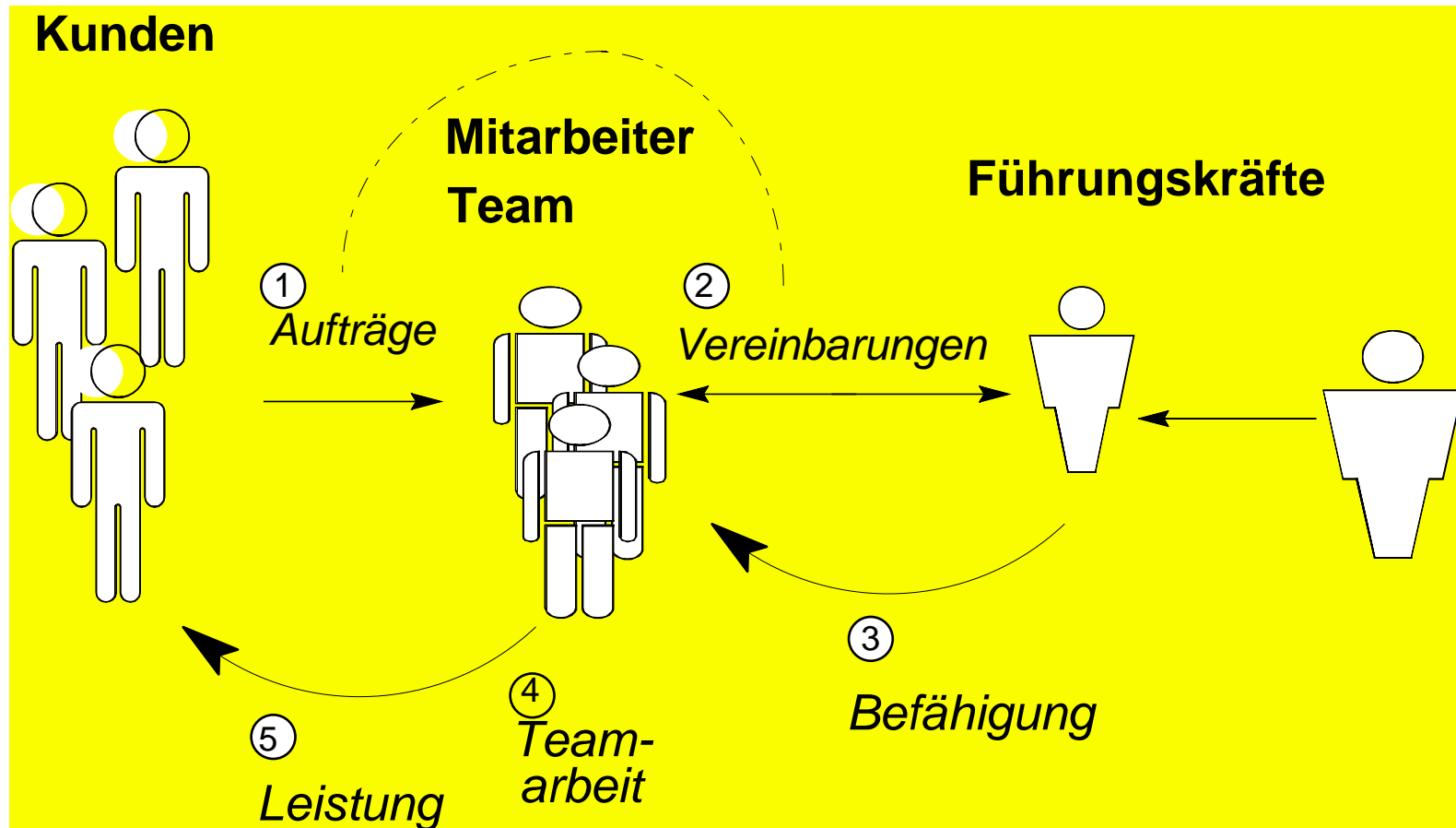


Partizipative Führung



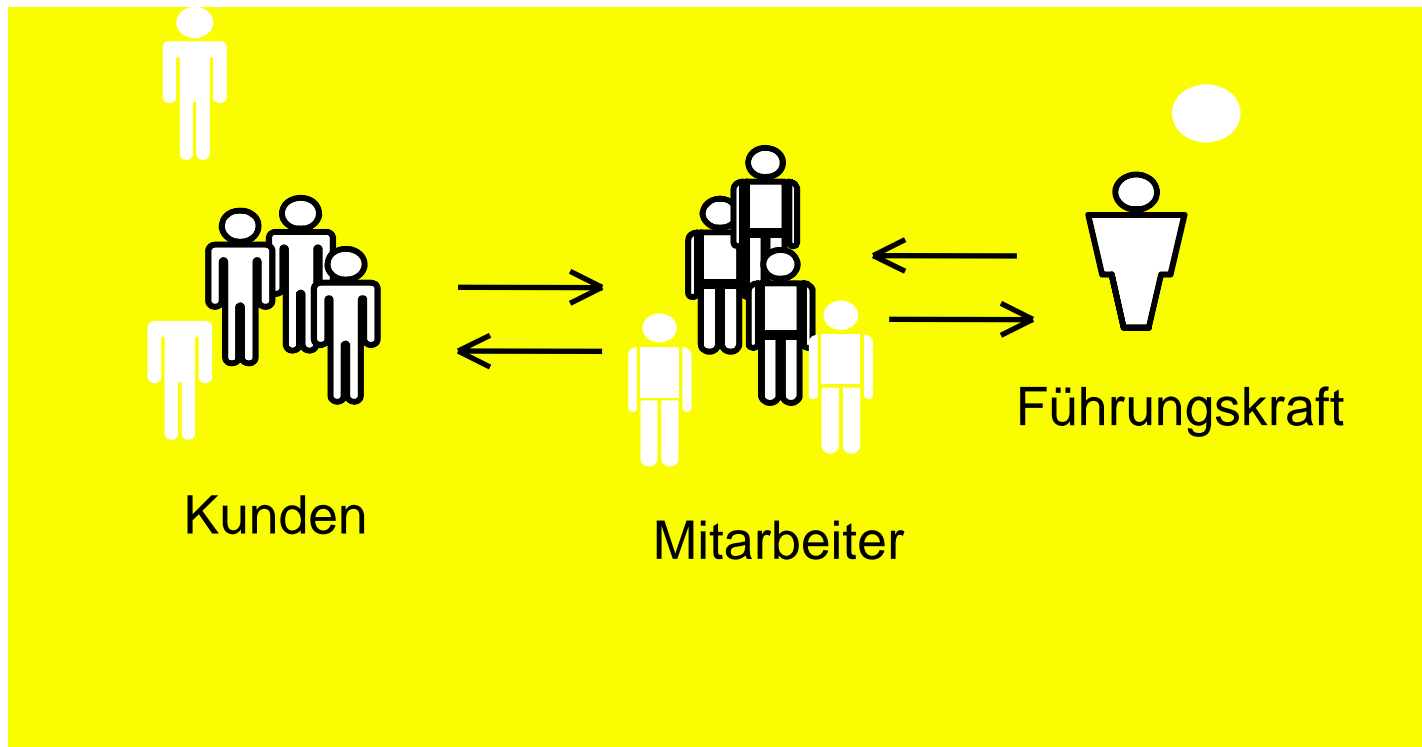
Kundenorientierte Mitarbeiter-Führung

Bewusste Gestaltung der wichtigsten Beziehungen



Führung als Tauschhandel

Führung als soziale Beziehung kann als Tauschhandel zur wechselseitigen Erfüllung von Erwartungen interpretiert werden.



Unternehmerische Mitarbeiter

Unternehmerische Mitarbeiter denken und handeln an ihrem Arbeitsplatz so, als würden Sie selbständig ein eigenes Unternehmen betreiben.

Das heisst u.a., sie wissen ...

- *Wer sind meine Kunden?*
- *Wie erreiche ich ihre Zufriedenheit?*
- *Welche Produkte und Dienstleistungen brauchen sie?*
- *Was ist ein konkurrenzfähiger Preis?*
- *Wie optimiere ich meine (Teil-)Prozesse?*
- *Wie steuere ich mich/meine Arbeit bzw. Zusammenarbeit mit anderen?*
- *Welche Ressourcen brauche ich?*
- *Welche Rahmenbedingungen brauche ich?*
- *Wie optimiere ich den Erfolg meines Einsatzes?*

Prozess-Modell: Führen im Projekt (1)



- Erwartungen der Kunden erheben
- Rahmenbedingungen erheben, bewerten, gestalten
- Ziele definieren
- Kritische Erfolgsfaktoren definieren und Risiken analysieren
- Problemlösungswege definieren/bewerten/entscheiden
- Team bilden (gemäß Anforderungen und Möglichkeiten)
- Aufträge festlegen
- Vereinbarungen treffen
- Mittel und Methoden bereitstellen

Prozess-Modell: Führen im Projekt (2)



- Kommunikation planen / durchführen
- Kontrolle einrichten
- Zusammenarbeit steuern
- Mitarbeiter/Team entwickeln
- Erfahrung sichern
- Für Identität sorgen

Instrumente im Rahmen der Mitarbeiterführung (1)



- Leitbild
- Q-Politik
- (Jahres-)Ziele
- Pläne
- Führungsrichtlinien
- Wert- und Normensystem
- Organigramme / Funktionsdiagramme
- Rollenbeschreibungen
- Anforderungsprofile
- Fähigkeiten-Datenbank
- Laufbahnplanung
- Bezahlung
- Belohnung

Instrumente im Rahmen der Mitarbeiterführung (2)



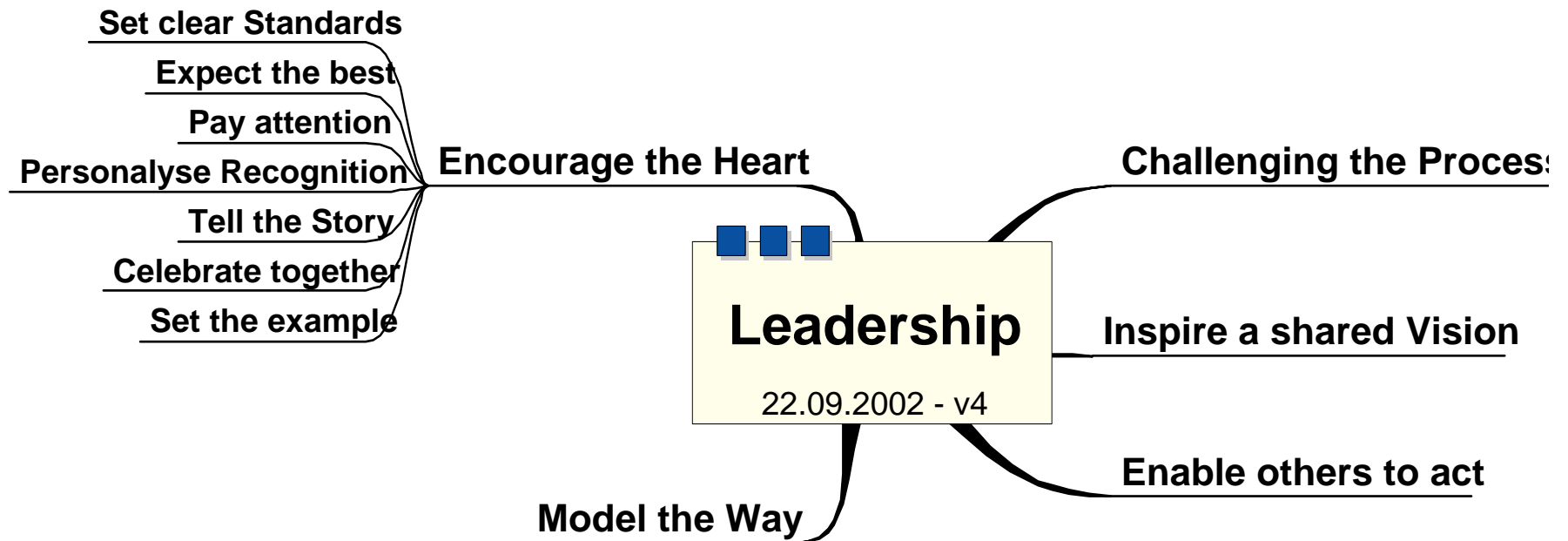
- Prozessbeschreibungen
- Arbeitsanweisungen (Checklisten)
- Arbeitsplatz
- Arbeitsmittel (Methoden, Techniken, Tools)
- Autonome Arbeitsgruppen
- Projektmanagement
- Arbeitsaufträge
- Definierte Leistungsziele / -vereinbarungen
- MitarbeiterInnengespräch
- Berichtswesen
- Beziehungsanalysen
- Rollenverhandeln
- Vorschlagswesen
- Qualitätszirkel

Instrumente im Rahmen der Mitarbeiterführung (3)



- Kompetenzen
- Informationen / Kommunikation
- Beratung
- Unterstützung
- Kritik und Anerkennung
- Vertrauen
- Sicherheit
- Freiräume
- u.a.m.

Leadership



Quelle: K. Kouzes, Z. Posner

Gedanken zu Leadership



Leadership heisst nach Peter Drucker:

"to make people capable of joint performance by giving them common goals, common values, the right structure and the ongoing training and development they need to perform and respond to change."

Bei Leadership geht es um Erfolg - Unternehmenserfolg -, und zwar den bewirkten Erfolg, nicht den irgendwie entstandenen Erfolg.

Einige nützliche Prinzipien beim Führen (1)



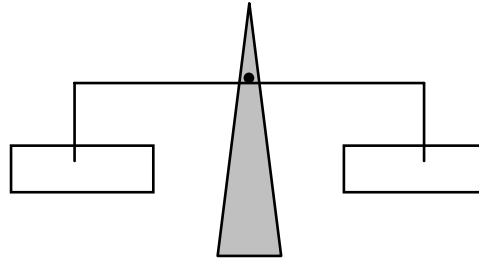
- Der Mensch steht im Mittelpunkt (Mensch vor Sache)!
- Führung nicht durch Rang, sondern durch Persönlichkeit, Überzeugung und Argumenten!
- Offene Tür! Jederzeit jedes Thema ansprechen können.
- Information erfolgt direkt!
- Ergebnisskontrolle statt Verfahrenskontrolle!
- Beurteilung des Projektmitarbeiters erfolgt gemeinsam mit diesem!

Einige nützliche Prinzipien beim Führen (2)



- Fördern von Initiative und Eigenverantwortlichkeit
- Würdigung/Honorierung von aussergewöhnlichen Leistungen!
- Probleme der Mitarbeiter geniessen höchste Priorität!
- Klare Abgrenzung von Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung für jeden im Projekt (Rolle klären)!
- Keine Rückdelegation!

Job Design = stärkengerechter Mitarbeiterereinsatz



- Hauptfehler:**
1. Job ist zu klein ---> Mitarbeiter verkümmert
 2. Job ist zu gross ---> Mitarbeiter ist überfordert
 3. *Non-Jobs* ---> Einfluss ohne Verantwortung
 4. Mehr-Personen-Job ---> unklare Verantwortung
 5. Titel statt Aufgaben
 6. Falsche Balance zwischen Fachaufgaben und Führungsaufgaben
 7. Killer-Jobs ---> unmöglich

Vereinbarung (Contract)

Die (klare) Vereinbarung ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente !



mündlich und/oder schriftlich

Was heisst *Delegieren*?



(1) Delegieren heisst ...

... übertragen

(a) Voraussetzungen schaffen = Können, Wollen, Dürfen, Zeit

(b) Delegieren (an sich) = Vereinbarungen treffen

(2) Delegieren heisst ...

... Selbständigkeitsbereiche

mit entsprechender Verantwortung

für das Erreichen von Zielen

schaffen.

Kontrolle



- Warum?
- Wer?
- Wie?*)
- Wann?

***) Wie?**

(1) Was war das SOLL ?!

(2) Wie sieht das IST aus ?

(3) Vergleich IST \longleftrightarrow SOLL

a) OK

b) Nicht OK:

--> Warum?

--> Was schlagen Sie vor ?

Abweichungen müssen immer angesprochen werden!

Leistungsmerkmale zur Bewertung von Mitarbeitern

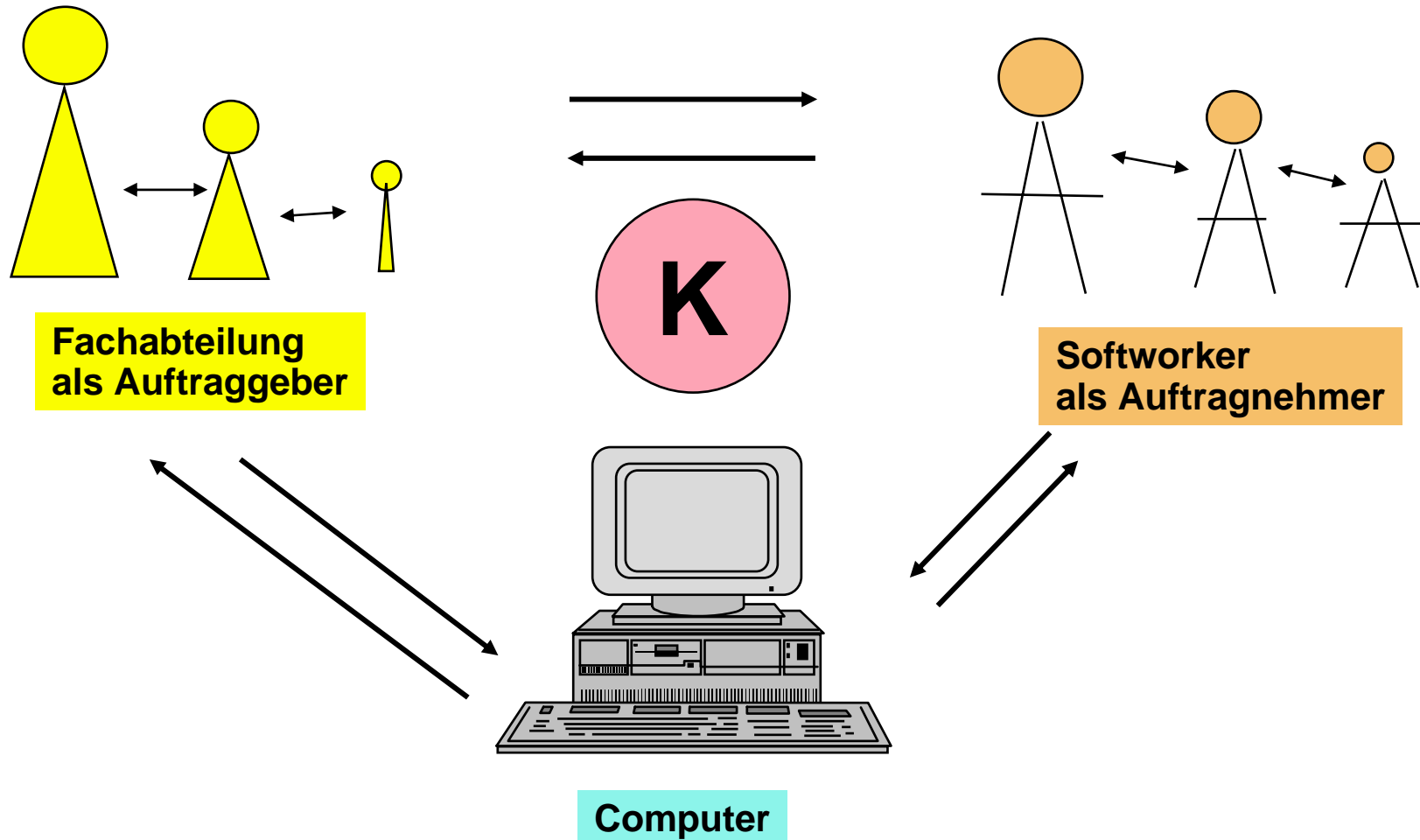


1. Arbeitsmenge
 2. Arbeitsgüte
 3. Einsatzbereitschaft
 4. Teamgeist/Kameradschaft
 5. Selbständigkeit
 6. Praktische Kenntnisse/Fachwissen
 7. Fleiss
 8. Rationelle Arbeitsweise
 9. Kostenbewusstsein
 10. Äusseres Auftreten
 11. Eigene Weiterbildung
- uam

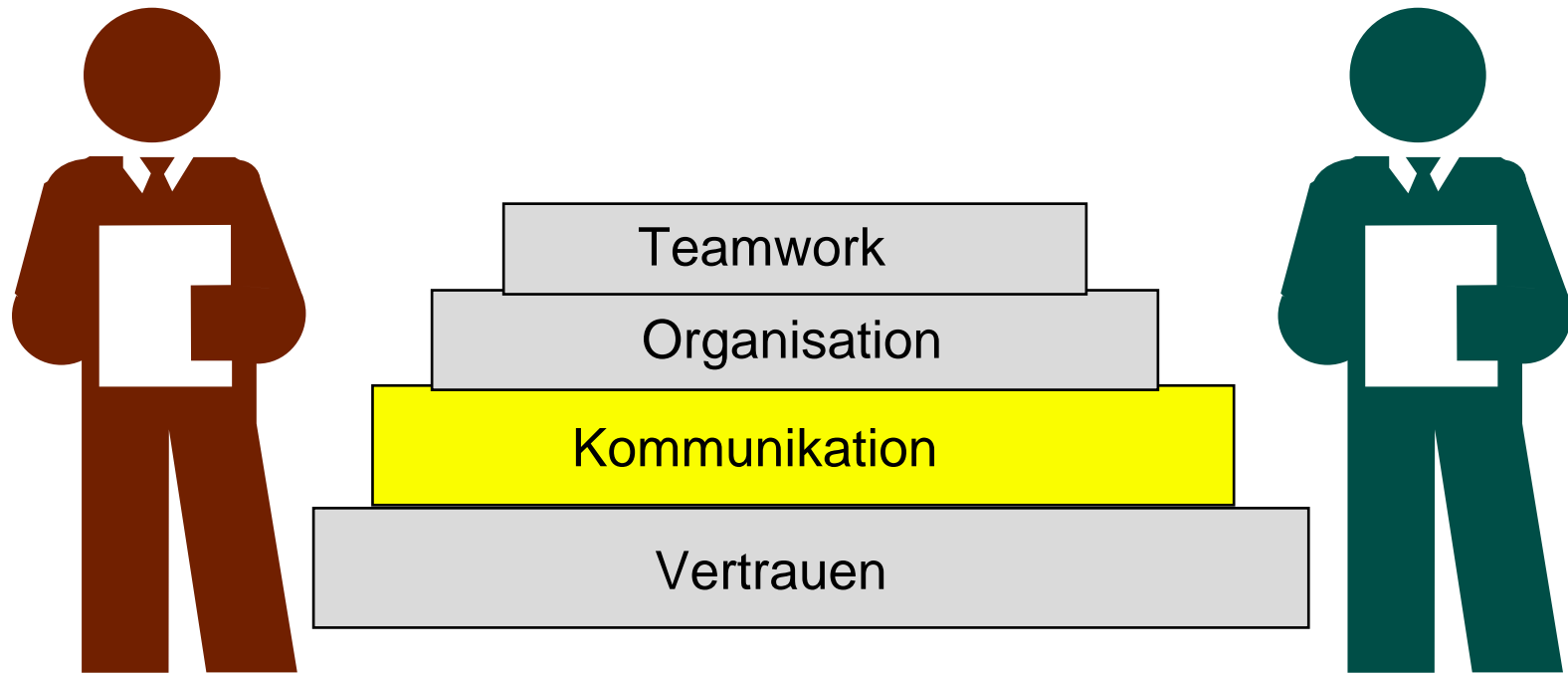
Teil 3: Kommunikation in Projekten

- **Der SW-Entwicklung ist ein komplexer Kommunikations-Prozess**
- **Kommunikation**
- **Kommunikationsebenen**
- **Feedback**
- **REGELN für das Feedback Feedback-Instrumente im Softwarebereich**
- **Kommunikationsplanung in Projekten**
- **Erfolgreiche Meetings**
- **Moderation in Projekten**

Der SW-Entwicklung ist ein komplexer Kommunikations-Prozess



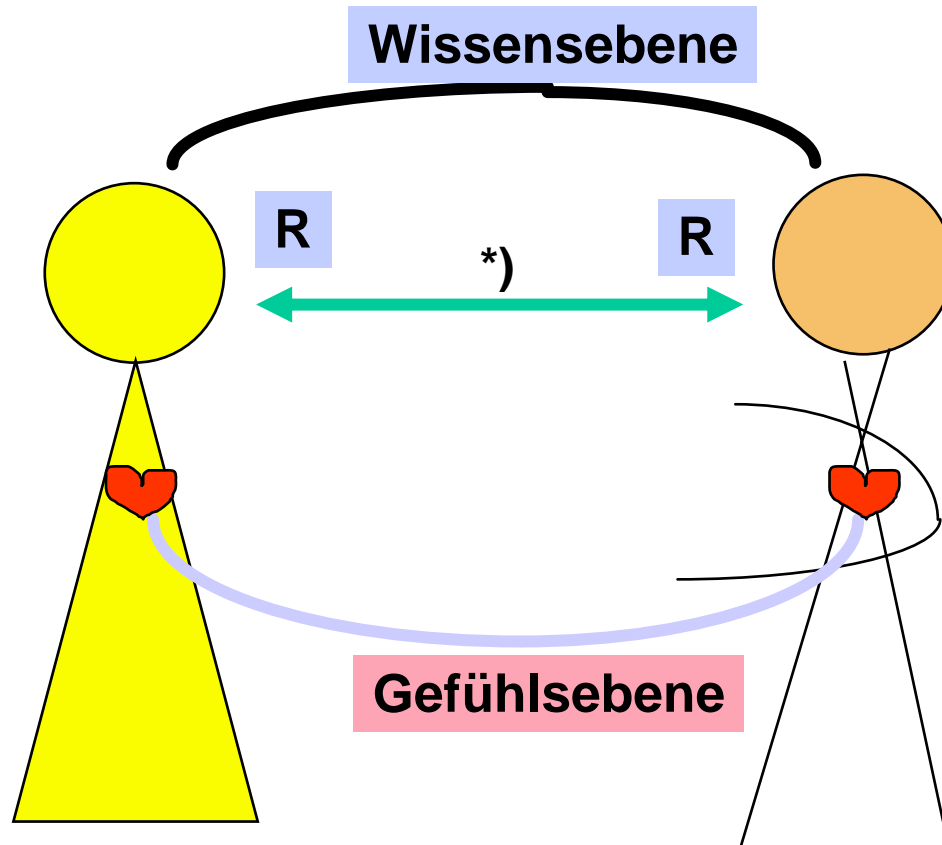
Kommunikation – die Brücke vom ICH zum DU



" Wir wirken immer"

"Wir können nicht Nicht-Kommunizieren"

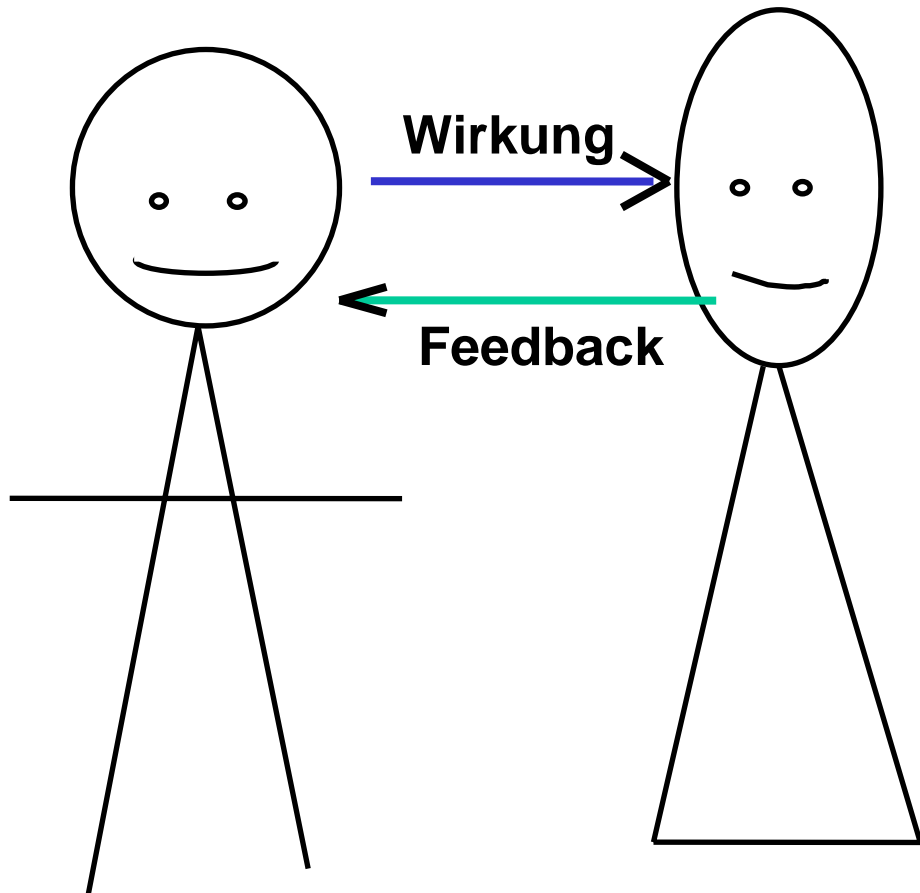
Kommunikationsebenen



*) **Dialog** = 2er-Gespräch mit "Rückkoppelung,,
(Vgl. 7 Ebenen nach OSI)

Feedback =

Aussagen, wie Verhalten wahrgenommen und verstanden wird



Feedback heisst:

- **Positives**
anerkennen
- **Negatives**
aussprechen
- Aussagen zur
Qualität
der **Beziehung**
machen

REGELN für das Feedback



Das Feedback soll sein:

- beschreibend
- konkret
- angemessen
- brauchbar
- erbeten
- zur rechten Zeit
- klar und genau formuliert
- korrekt

Feedback-Instrumente im Softwarebereich

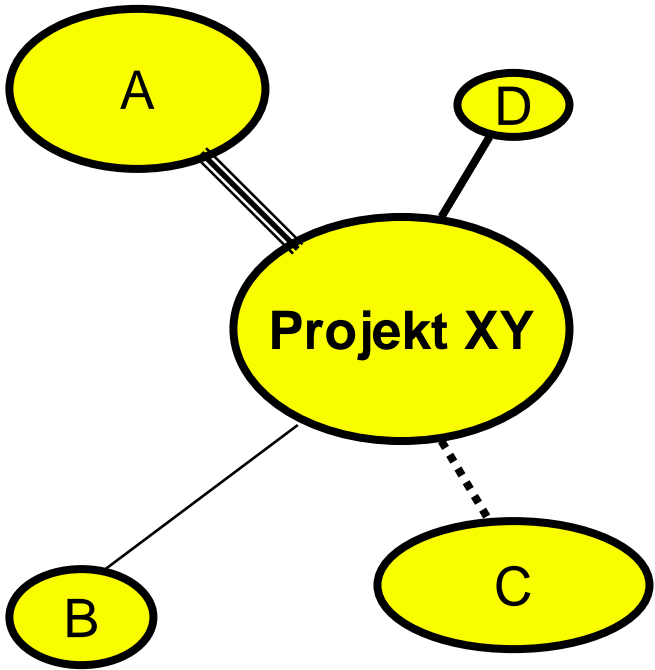


- **(Einzel-)Gespräch**
- **Meeting**
- **(Projekt-)Workshop**
- **Kundenbefragung**
- **Reklamationen**
- **Mitarbeiterbefragung**
- **(Formales) Mitarbeitergespräch**
- **Lieferantenbeurteilung**
- **(Projekt-)Controlling (Berichtswesen)**
- **Prototyping**
- **Review** (informell und formell)
- **Test**
- **QFD** (Qualitätsfunktionen-Darstellung)
- **FMEA** (Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse)
- **Ursachen-Wirkungsanalyse** (nach Ishikawa)
- **Q-Datenauswertungen**
- **Assessment**
- **Audit**
- **Qualitätszirkel**
- **Prozessteamarbeit**
- **Benchmarking**
- **After-Action-Reviews**
- **Projekt-Abschluss-Workshop**
- **Videoanalyse**
- **Project-History**
- **Experimentieren**
- **Fallstudien**
- **Benützen der eigenen Produkte**

Informations-/Kommunikationsplanung in Projekten

Von der Projekt-Kontextanalyse ...

... zum Kommunikations-Plan



Sender	Empfänger		
	A	B	C
A	X		
B	Dokument 1	
C	Dokument 2	

Kommunikation im Projekt - Beispiele



	Beteiligte	Inhalt	Zeitpunkt
Gateways/ Meilensteingespräche	<ul style="list-style-type: none"> • PDC • Lenkungskreis • Projektleiter • Kernteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Berichterstattung und Entscheidung 	<p>Gateways gemäß Phasenplan alle 3-6 Monate ca. 2-3 Std.</p>
Projektteamsitzung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleiter • Projektteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Bericht u. Info: Kosten, Termine • Kundeninfo • Projektroutine • spez. Fragestellungen • bilaterale Themen • Terminvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • periodisch <p>14 tägig : Info+Termine ca. 30 min.</p>
Kernteamsitzung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleiter • Kernteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Projektentscheidungen • Änderungsanträge 	<ul style="list-style-type: none"> • periodisch <p>14 tägig : ca. 1 Std.</p>
Projektstatussitung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleiter • Projektteam (selektiv) 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminplanung und -verfolgung pro Einzelfall 	<ul style="list-style-type: none"> • periodisch wöchentl. oder 14 tägig (je nach Projektstand) <p>Bauteilverantw. max. 30 min PL/ QS / EK / Vertrieb ca. 3h</p>
Teameffizienzsitung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleiter • Projektteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick Gesamtprojekt • Termineffizienz-Teambild • Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • periodisch (2x pro Jahr), darüberhinaus im Bedarfsfall

Erfolgreiche Meetings (1)



Vorbereitung:

- Bedarf überprüfen (ist Dialog erforderlich oder würde Information reichen?)
- Ziele klären (Information, Beratung, Entscheidungsfindung, Entscheidung?)
- Teilnehmer festlegen
- Rahmenbedingungen klären (WANN, WO, Ausstattung, Vorbereitung der TN ..)
- Potentielle Störfaktoren ausschalten

Einladung:

- Bezeichnung der Veranstaltung
- Ziel(e)
- Tagesordnung (zu behandelnde Punkte - nicht mehr als 7)
- Ort, Zeit (Anfang, Ende)
- Teilnehmer
- Evt. Beilagen zur Information / Vorbereitung für die Teilnehmer

Erfolgreiche Meetings (2)



Durchführung

- Begrüssung und evt. Vorstellung der Teilnehmer
- Protokollführer nennen
- Ggf. Moderator(en) vorstellen
- Sinn des zu behandelnden Themas erklären
- Ziele des Meetings aufzeigen
- Ablauf des Meetings besprechen
- Evt. Regeln vereinbaren
- Punkte lt. Tagesordnung behandeln
- Gemeinsamen Informationsstand der Teilnehmer herstellen
- Entsprechende Kommunikations-Medien einsetzen (Visualisierung ...)
- Timing überwachen
- Massnahmen / Aktionen klar festlegen (WAS, WER, WANN, Überwachung)
- Protokoll führen (möglichst als Simultanprotokoll, zB. am Flipchart)
- Pünktlich schliessen

Moderation in Projekten

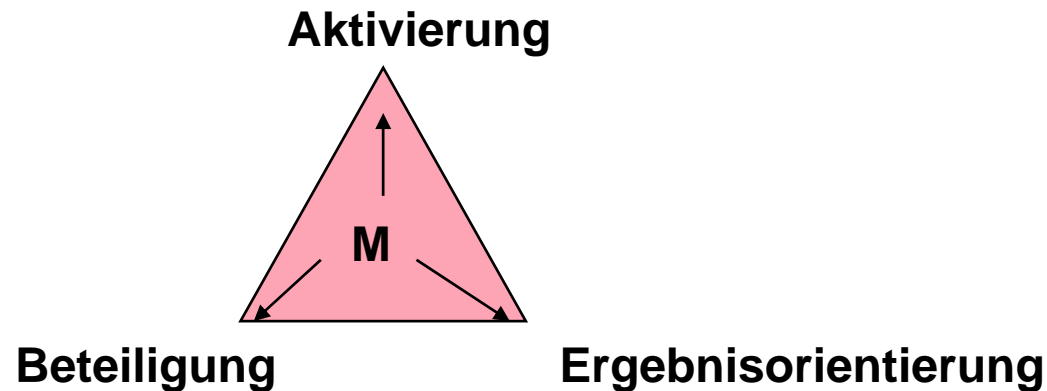
Moderation...

... ist ein Handwerk zur Verbesserung der Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen.

... hat stets mit Gruppen zu tun, d.h. mit Menschen, die in einem bestimmten Zusammenhang stehen (wollen/sollen).

... heisst Bewegung zwischen:

- Aktivierung
- Beteiligung
- Ergebnisorientierung.

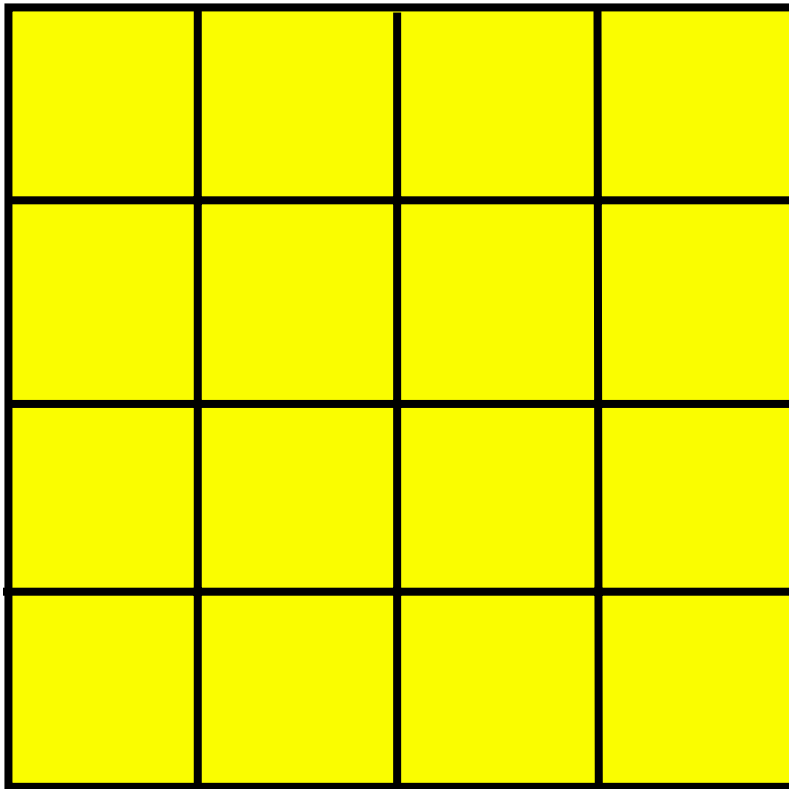


Teil 4: Kooperation/Teamwork in Projekten

- Die Stärke des Teams
- Worauf ist bei TEAM-BILDUNG zu achten?
- Einflussfaktoren für (Projekt-) Gruppenarbeit
- Was macht Gruppen arbeitsfähig
- Gruppenfunktion in der Teamarbeit
- Regeln für gute Zusammenarbeit
- Motivation
- Bedürfnis-Pyramide
- Was ist konkret zu tun in Sachen *Motivation*

Die Stärke des Teams

Wieviele Quadrate sehen Sie auf diesem Bild ?



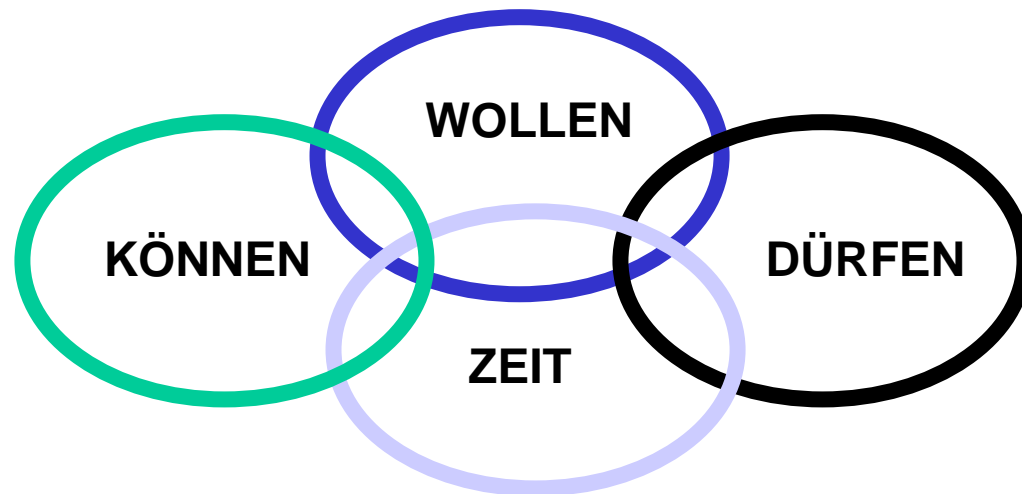
Kooperation und Teamarbeit



Team ...

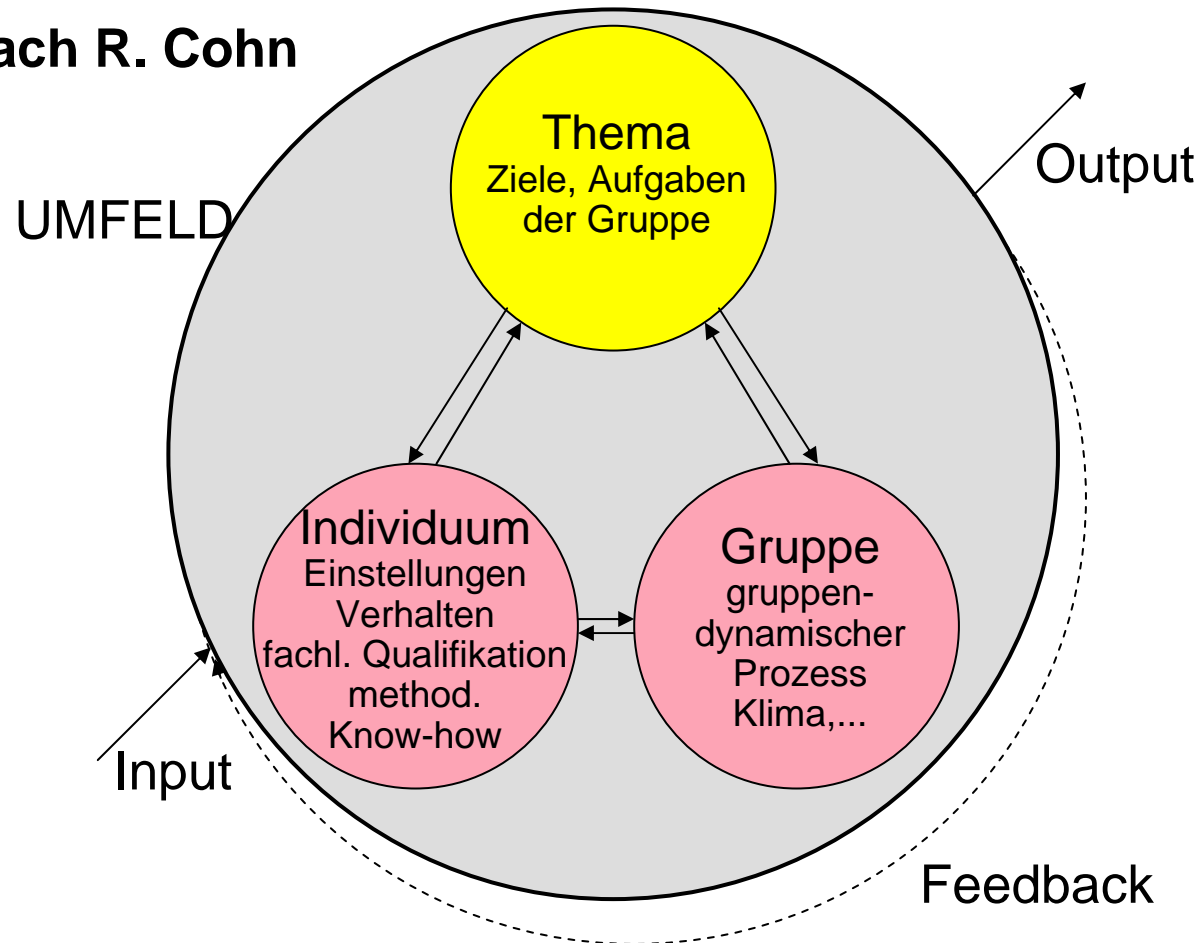
- weiss mehr (Kenntnisse summieren sich)
- regt an (Leistungsniveau steigt)
- gleicht aus (Kompromisse werden gefunden)
- erleichtert Kommunikation und Koordination von Experten
- fördert Realisierung und Akzeptanz von Entscheidungen (Betroffene zu Beteiligten machen)

Worauf ist bei TEAM-BILDUNG zu achten?



Einflussfaktoren für (Projekt-) Gruppenarbeit

TZI-Modell nach R. Cohn



Was macht Gruppen arbeitsfähig? (1)



- 1. Sinn / Ziel einer Aufgabe, Arbeit**
- 2. Wertschätzende Akzeptanz / Haltung (Selbst und Andere)**
- 3. Sicherheit / Vertrauen der Beteiligten**
- 4. Regeln vereinbaren**
- 5. Funktionsbewusstsein (Rollenflexibilität)**
- 6. Disziplin (Commitment)**
- 7. Körperbewusstheit**
- 8. Beziehungen sehen**
- 9. Ambivalenzen beachten (Gegenpole)**

Was macht Gruppen arbeitsfähig? (2)



10. Grenzen beachten

11. Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft

12. Ebenen bewusst wahrnehmen und wechseln

13. Konflikt-/Krisenfähigkeit

14. Trägerdimensionen beachten (Raum, Zeit, Energie, Power)

15. Zielorientierung (Ergebnis)

16. Prozessorientierung (Verfahren)

17. Ressourcenorientierung (Stärken)

18. Handlungsorientierung

19. Instrumente (Methoden, Techniken, Modelle ...) offen einsetzen

Gruppenfunktion in der Teamarbeit



Welche Funktionen müssen in einer Gruppe wahrgenommen werden, damit Teamarbeit befriedigend und effektiv wird?

- (1) Zielorientierte Funktionen**
- (2) Gruppenerhaltende Funktionen**
- (3) Analytische Funktionen**
- (4) Individuelle Funktionen**

Zielorientierte Gruppen-Funktionen



***Sie sind in ihrer Sinnhaftigkeit unmittelbar einsichtig
und uns aus dem Alltagsleben bekannt.***

- * Ziele definieren
 - * Methoden festlegen
 - * Initiativen ergreifen
 - * Information geben und suchen
 - * Meinungen äussern und einholen
 - * Auf anderen Beiträgen aufbauen
 - * Zusammenfassen und koordinieren
 - * Kontrollsysteme vereinbaren
- usw.

Gruppenerhaltende Funktionen



***Sie haben den wichtigsten Einfluss auf das Betriebsklima,
sind also Voraussetzung für inhaltlich vernünftige Arbeit.***

- * Gefühle ausdrücken
- * Aufmuntern, ermutigen
- * Niemanden übersehen
- * Zuhören und verstehen wollen
- * Bei Konflikten vermitteln
- * Kontroversen versachlichen
- * Spannungen ausgleichen
- * Eigeninteresse dem Ganzen unterordnen
- * Gefühle von Minderheiten berücksichtigen
- * Widerstände ernstnehmen und bearbeiten
- * Regeln festlegen, ihre Einhaltung beobachten und gegebenenfalls ändern

Analytische Gruppen-Funktionen



Sie dienen der Steuerung der Gruppe

- * Beiträge bewerten und kritisch einordnen
- * Den Ist-Zustand mit dem gesetzten Ziel vergleichen
- * Die Situationen der Gruppe diagnostizieren
- * Gruppenstruktur (Zusammensetzung der Teilnehmer auf ihre Zweckmässigkeit überprüfen)
- * Angemessenheit und Vorgangsweise überprüfen
- * Nach Motiven von inhaltlichen Beiträgen fragen
- * Einigkeit von Beschlussfassungen überprüfen
- * Fehlende Gruppenfunktionen feststellen, Sie wahrnehmen oder ihre Wahrnehmung anregen (*Was brauchen wir noch, um...?*)

Individuelle Gruppen-Funktionen



Funktionen, die aufs erste betrachtet primär der Befriedigung individueller Bedürfnisse dienen.

- * Dagegen sein (Obstruktion)
 - * Sich wichtig machen (Selbstdarstellung)
 - * Beichten (Selbstbezeichnung)
 - * Zwanghaft konkurrieren
 - * Herumblödeln
 - * Unengagiert dabeisitzen
- usw.

Sie bringen den Ausübenden soziale Sicherheit und relative Angstfreiheit. Genau dies ist eine Grundlage für Arbeitsfähigkeit.

Regeln für gute Zusammenarbeit (Kooperation)



1. **Rahmenbedingungen** werden miteinander festgelegt (zB Ziele, Rollen, Zeiten)
2. **Vereinbarungen** werden getroffen und eingehalten
3. **Abweichungen** werden angesprochen
4. **Ziele, Forderungen, Wünsche** werden offen ausgesprochen bzw. erarbeitet
5. **Gedankenlesen** / Gedanken-Erraten-Sollen wird nicht zugelassen
6. **Ergebnisse** werden (schriftlich) festgehalten
7. **Kontrolle** (Bestätigung / Abweichung) ist erwünscht

Motivation



Ein Motiv ist ein Beweggrund bzw. Anreiz:

Daher lautet die richtige Fragestellung:

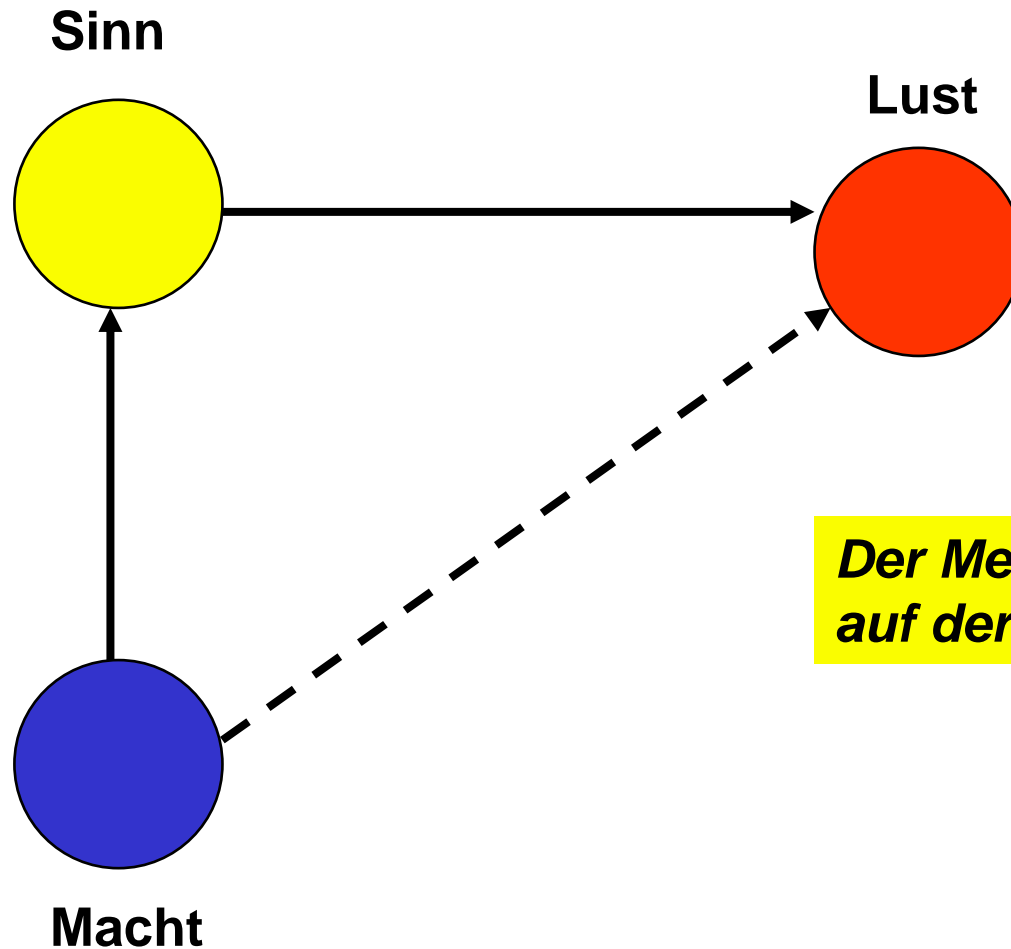
„WAS motiviert Frau A/Herrn B jetzt?“

oder mit anderen Worten:

***„Was brauchen Sie jetzt, um sich wohl zu fühlen
und gut arbeiten zu können -
und was kann ich dazu beitragen?“***

(und **nicht**: *„WIE motiviere ich ...?“* → führt zu Manipulation!)

Modell von Viktor Frankl



Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn.

Er hat die Macht über den Sinn oder auf direktem Wege zur Lust zu gelangen

Um motivieren zu können, braucht man...



(1) Klare Vorstellung (Theorie),

was Motive sind und
wie Motive das Verhalten beeinflussen

(2) Fertigkeiten,

um Motive bei sich und bei anderen zu erkennen

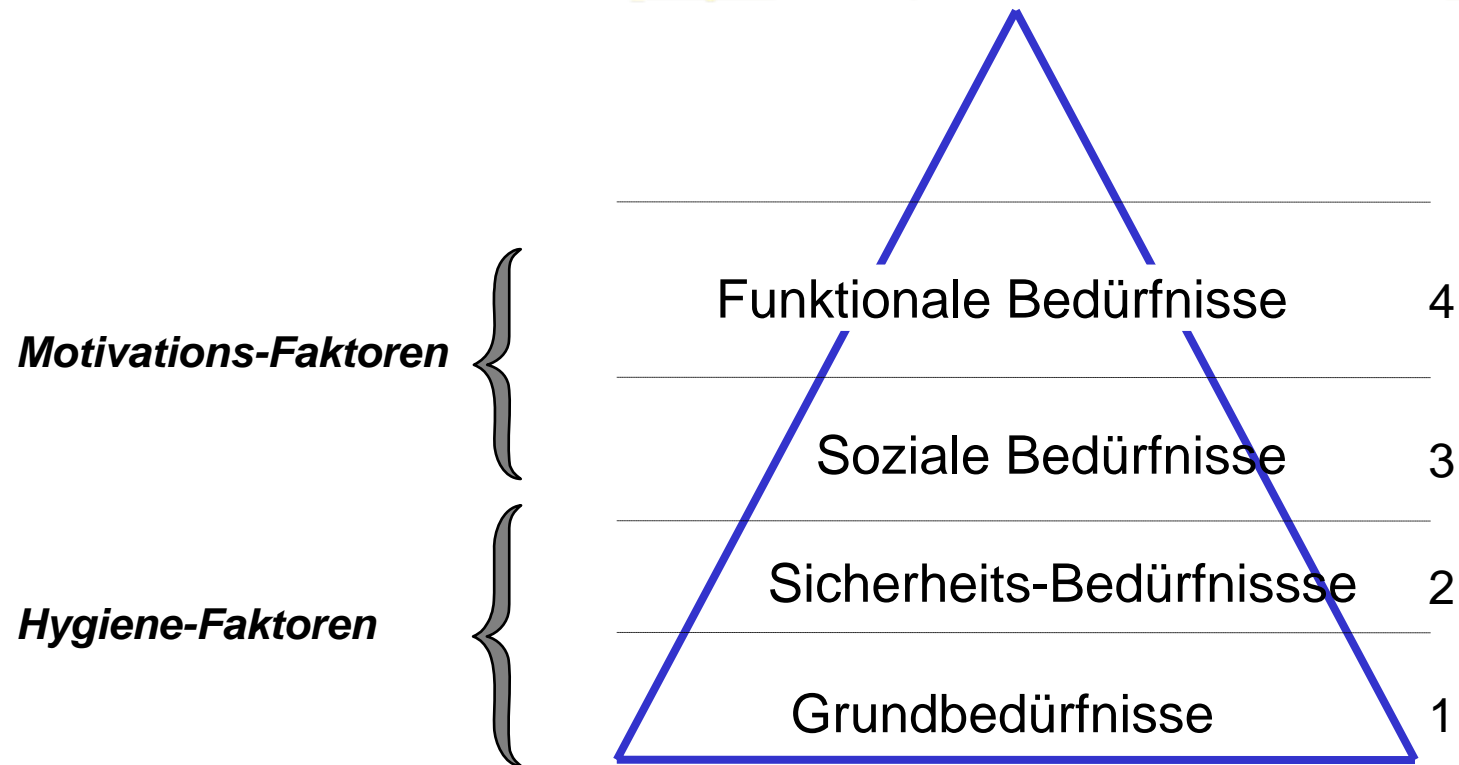
(3) Techniken,

um Motive situationsgerecht anzuregen

(4) Übung, Erfahrung,

Fingerspitzengefühl

Bedürfnis-Pyramide (nach Maslow)



Was ist konkret zu tun in Sachen *Motivation*?



- ☞ ***Erwarten Sie keine Wunder!***
- ☞ ***Verhindern Sie Demotivation.***
- ☞ ***Ermöglichen Sie Selbst-Motivation
(Erfolgserlebnis).***
- ☞ ***Helfen Sie,
Motivation durch Dritte zu ermöglichen.***
- ☞ ***Motivieren auch Sie - aber richtig!***

Teil 5: Widerstände und Konflikte in Projekten

- **Warum gibt es Widerstände und Konflikte?**
- **Beispiele von Konflikten und Widerständen**
- **Konflikte bringen uns weiter!**
- **Modell zur Konfliktbearbeitung**
- **Der Konfliktlösungsprozess**
- **Interventions-Ebenen in der Führungsarbeit**
- **10 Wahrheiten über Konflikte**
- **Umgang mit "schwierigen" Mitarbeitern**

Warum gibt es Widerstände und Konflikte?

Zunächst einmal:

„Das gibt es in jedem Projekt !“

Die Fragen sind:

Was können wir präventiv tun?

Wie verhalten wir uns, wenn sie da sind?



Beispiele von Konflikten und Widerständen

Ursachen von Widerständen:

- Angst vor Veränderung
- Karriere in Gefahr
- Konkurrenz
- Verschmäht sein
- Neid



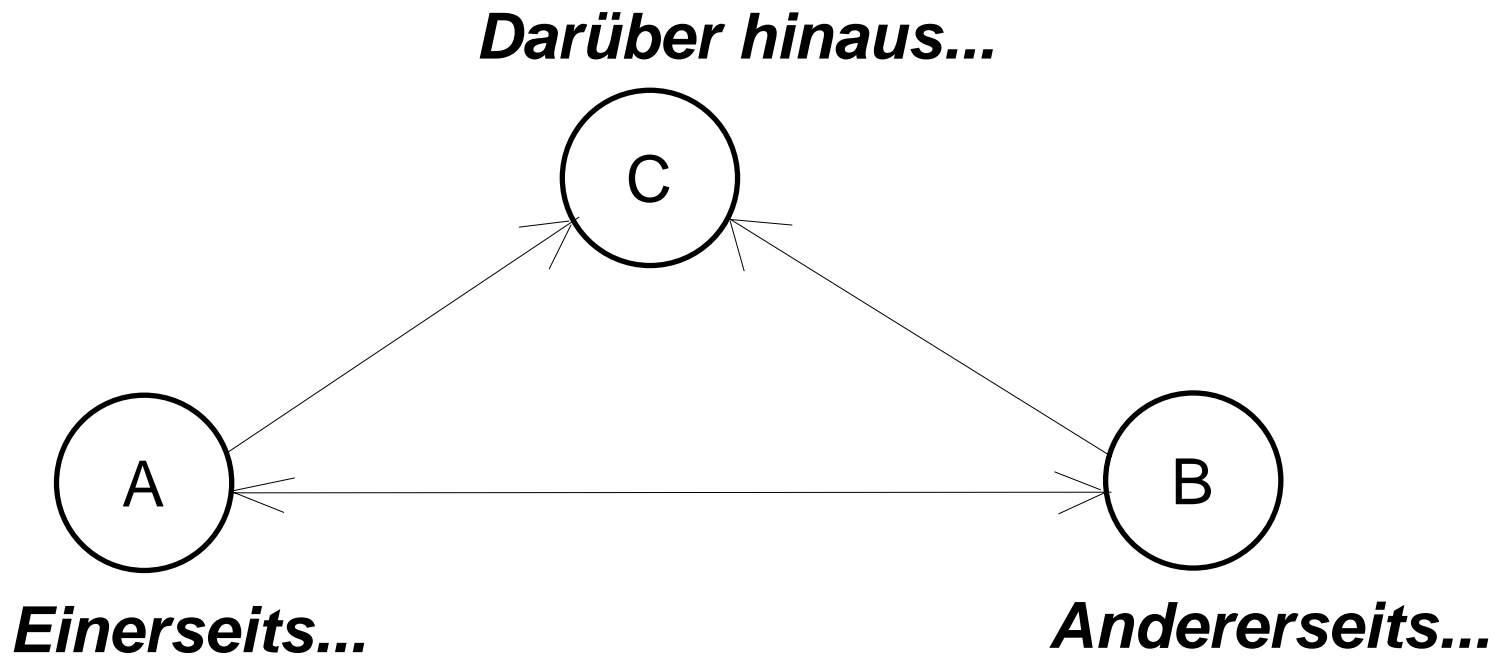
Ursachen von Konflikten:

- Schuldzuweisungen
- Kompetenzüberschreitungen
- Verletzen von Regeln, Standards, Entscheide, Weisungen
- Konkurrenz (Profilierung, Karriere)
- Personelle Wechsel in den Aufsichtsgremien
- Vetternwirtschaft / Seilschaften

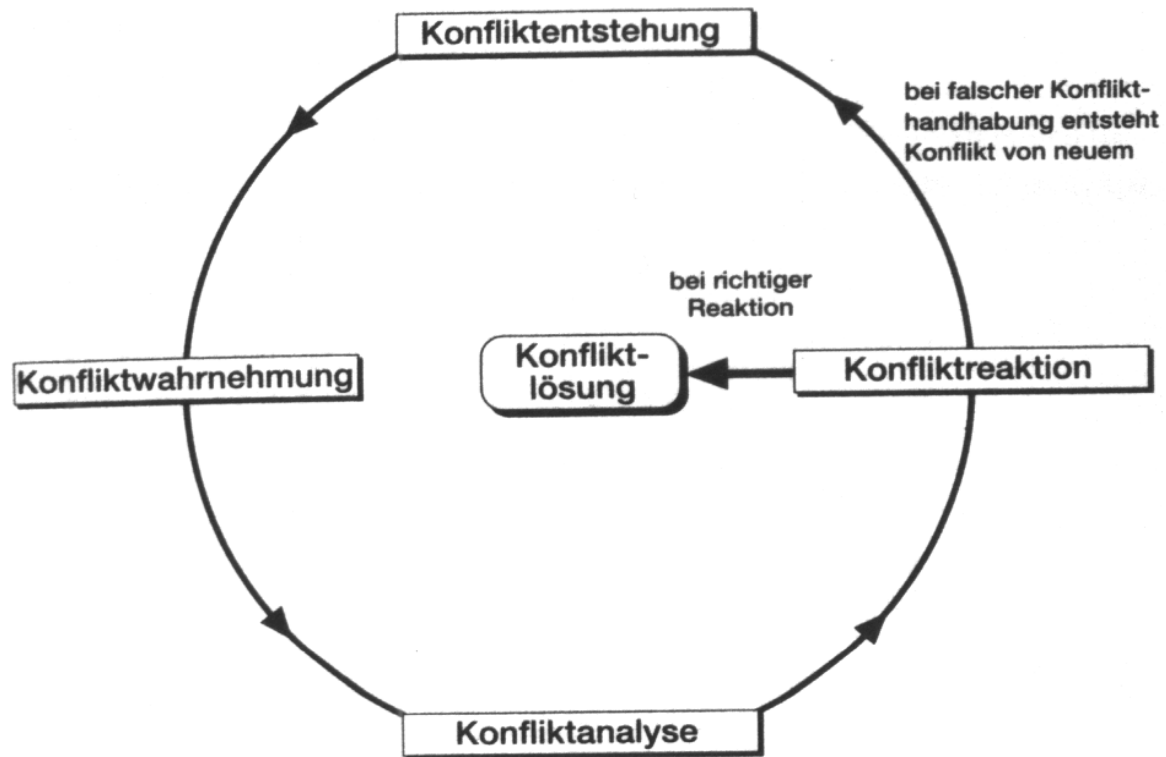
Konflikte bringen uns weiter!



Modell zur Konfliktbearbeitung



Der Konfliktlösungsprozess



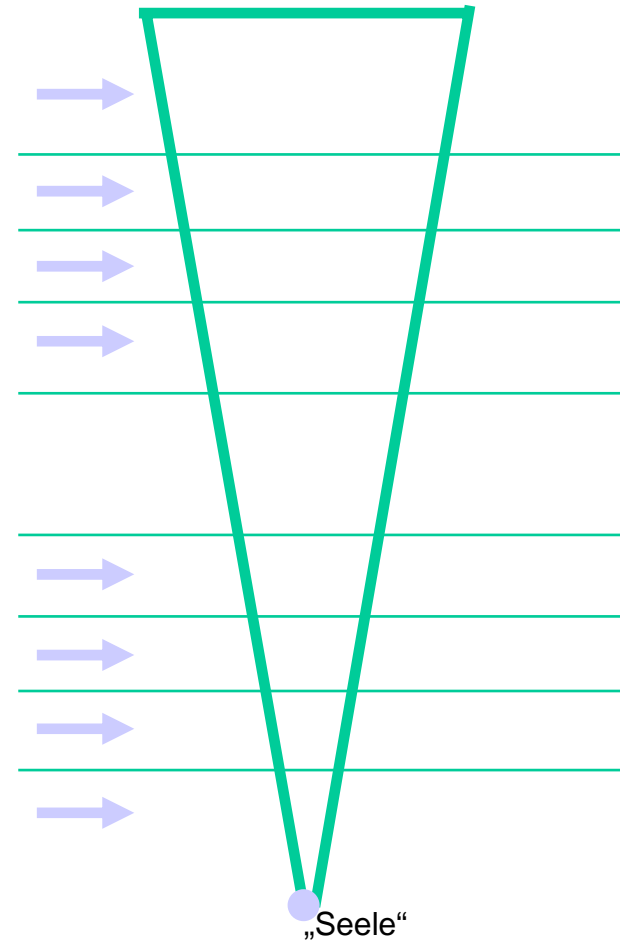
Interventions-Ebenen in der Führungsarbeit

- **Organisation:**

- Rahmenbedingungen
- Aufgabe
- Ablauforganisation (Prozesse)
- Aufbauorganisation (Rollen)

- **Person(en):**

- Wissen, Fähigkeiten
- Verhalten
- Werte, Prinzipien
- Charakter



10 Wahrheiten über Konflikte



- Habe Respekt vor dem Anderen
- Das Gespräch suchen (Klären der Situation)
- Jede Seite leistet einen Beitrag zum Problem und kann somit auch zur Lösung beitragen
- Jede Seite hat einen Teil der Wahrheit
- Es gibt keinen „richtigen Weg“, im Umgang mit dem Konflikt
- Die gegenwärtig aktuellen Probleme sind zu lösen
- Der Prozess ist von grösster Wichtigkeit
- Konflikte sind unvermeidbar und lösbar
- Nur wenig Situationen sind hoffnungslos
- Übereinstimmung ist nicht gefordert

Umgang mit "schwierigen" Mitarbeitern



Warum bezeichnen Sie den Mitarbeiter als "schwierig"?

- **Warum, glauben Sie, meint der Mitarbeiter so sein zu müssen?**
 - Wovon schützt ihn das?
 - Was nützt ihm das?
- **Was profitiere ich an dem Mitarbeiter**
 - für die zu erledigende Arbeit
 - für mich als Chance / Herausforderung als Führungskraft?
- **Tauschgeschäft?**
- **Will / kann / muss ich mich trennen ?**

"Querulanten sind Menschen mit enormer Energie"

Was tun bei einem *besonderen* Verhalten eines Mitarbeiters ?



- * Der Eigenart eine positive Bezeichnung geben
- * Das Problem dort belassen, wo es hingehört
- * Ein umfassendes Situationsbild zeichnen
- * Die Ebenen des Eingreifens orten
- * Mitverantwortung deutlich machen
- * Helfer, Berater in Anspruch nehmen

Teil 6: Mitarbeiterförderung in Projekten

- **Personal-Entwicklung**
- **Ebenen der Beeinflussung**
- **Lernformen der Personalentwicklung**
- **Aufgaben der Vorgesetzten bezüglich Personalentwicklung**
- **Coaching**

Personal-Entwicklung *)

Personalentwicklung umfasst alle Massnahmen mit denen

Mitarbeiter

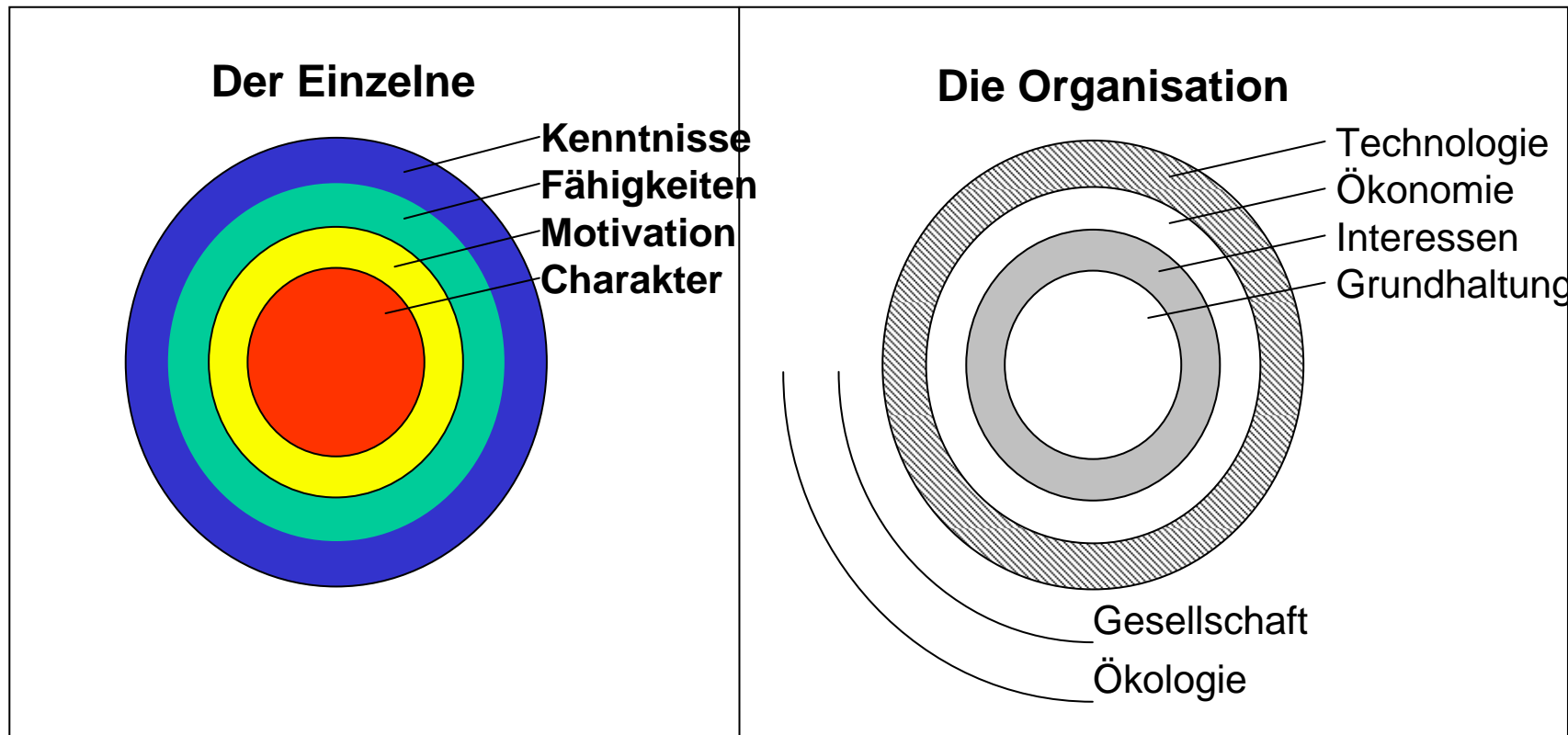
- Kenntnisse,
- Fähigkeiten und
- Verhalten erwerben, um ...

eigene Bedürfnisse
zu erfüllen
und Zufriedenheit
in der Arbeit zu finden

Aufgaben im Unternehmen
erfolgreich zu bewältigen

) *Entwicklung heisst: mehr Handlungsalternativen haben

Ebenen der Beeinflussung



Aufgaben der Vorgesetzten bezüglich Personalentwicklung



- ➔ **Wahrnehmen der Verantwortung für die Mitarbeiter**
- ➔ **Fordern und Fördern des Mitarbeiters**
- ➔ **Vorleben, was Lernen im Unternehmen bedeutet**
- ➔ **Umsetzen von Strategien und Grundsätzen**
- ➔ **Rahmenbedingungen für das Lernen schaffen bzw. schaffen lassen**

Lernformen der Personalentwicklung (1)



- **Selbststudium**
- **Prozessbeschreibungen, div. Richtlinien, Handbücher, Checklisten**
- **Seminare**
- **Kurse**
- **Vorträge**
- **Messebesuche**
- **Kundengespräche**
- **Workshops**
- **Besprechungen**
- **Training on the job**
- **Fernstudium**
- **Lernstatt / Q-Zirkel**
- **Vorbild**
- **Lernpaten**
- **Coaching**
- **Jobrotation**

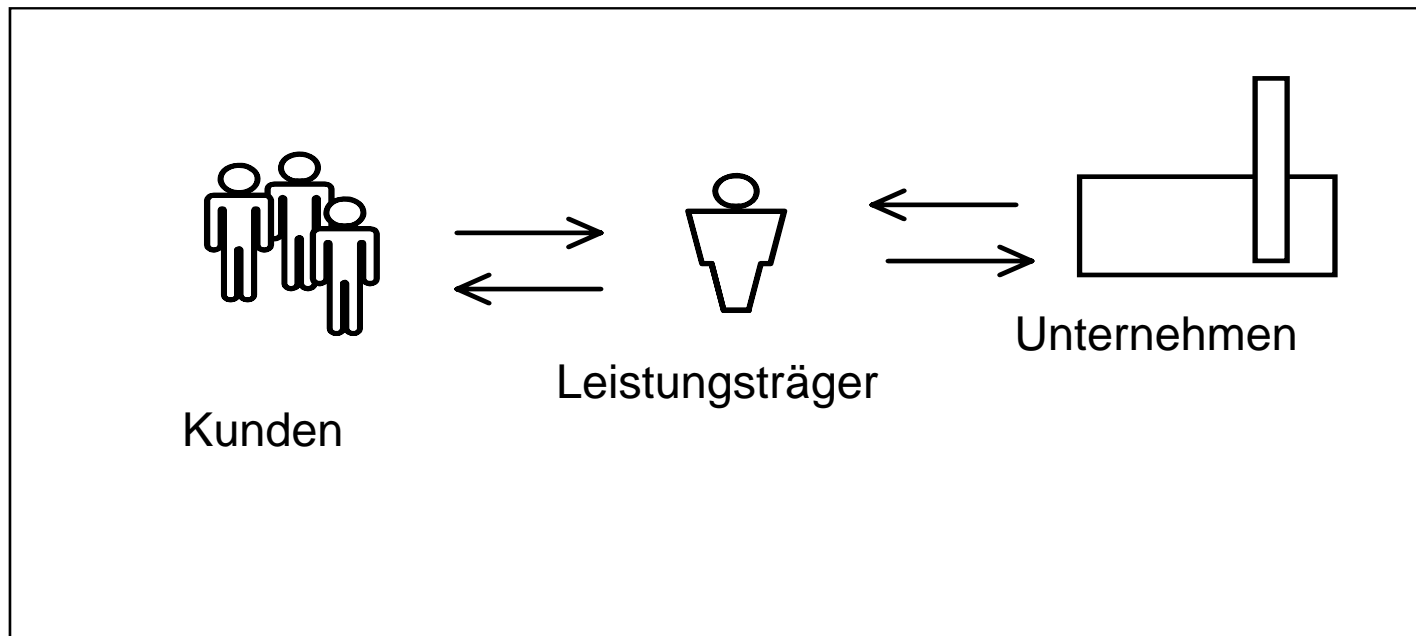
Lernformen der Personalentwicklung (2)



- **Mitarbeitergespräche**
- **Motto / Tagesvision**
- **Beobachten**
- **Supervision**
- **Intravision**
- **Stammtisch**
- **Diskussionswandern**
- **Firmenzeitung**
- **Ansprachen, Feiern**
- **Betriebsbesuche**
- **Konkurrenzbeobachtung**
- **Erfa-Gruppe**
- **Plakate**
- **Rundschreiben**
- **Schwarzes Brett (Intranet)**
- **Projektleitung**

Coaching

***Dafür sorgen,
dass der Gecoachte das hat, was er braucht,
um die Erwartungen zu erfüllen***



Teil 7: Selbsteinschätzung der Führungsqualitäten

- Was brauchen Führungskräfte?
- Selbsteinschätzung der Führungsqualitäten
- Diskussion
- Drei Arten der Veränderung in Organisationen

Was brauchen Führungskräfte?



1. Wille
2. Persönliche Kraft
3. Selbstbewusstsein
4. Kraftvolle Zukunftsbilder
5. Sehen, was ist
6. Zugang zur Stille
7. Teamfähigkeit
8. Fähigkeit des Übens

Selbsteinschätzung der Führungsqualitäten



Übung:

- 1) „**Fragebogen**
zur Selbsteinschätzung der eigenen Führungsqualitäten“
ausfüllen
und anschliessend mit einem Gesprächspartner der eigenen Wahl
besprechen
- 2) (Kurze) Diskussion im Plenum

Drei Arten der Veränderung in Organisationen



1) Durch Macht (Hierarchie)

2) Durch (externe) Experten

3) Durch (Selbst-) Entwicklung als Prozess

(“Forschung in eigener Sache”)

Fragen zur eigenen Entwicklung:



- 1) *Was möchte ich verbessern?*
- 2) *Wie kann ich das / was muss ich tun?*
- 3) *Was hilft mir dabei?*
- 4) *Was behindert mich dabei?*
- 5) *Was brauche ich dazu - an Wissen, Fähigkeiten ...?*
- 6) *Wen brauche ich zur Hilfe?*
- 7) *Was nützt mir das Ganze?*
- 8) *Woran kann ich erkennen, dass ich mein Ziel erreicht habe?*
- 9) *Welches sind meine ersten konkreten Schritte? Bis wann?*
- 10) *Was kommt danach?*