ORGATECH
EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI
WKO

Lehrgang Projektmanagement

Ing. Wolfgang Oberchristl MBA; Patrick Pöchlauer MAS MBA

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Inhaltsübersicht

1 Grundlagen

- Projekt
- Projektmanagement
- Ganzheitliches Projektmanagement
- Übersicht über Projektphasen und Projektdimensionen
- Projektfallen

2 Projektplanung und -organisation

- Projekt definieren
- Projektorganisation gestalten
- Schnittstellen zum Projektumfeld gestalten
- Projektinformationswesen gestalten

3 Projektteamführung

- **Kommunikation**
- **Persönlichkeitsprofile**
- **Teamarbeit gestalten und entwickeln**

4 Projektcontrolling und Projektabschluss

- Projektcontrolling
- Change
- Projektabschluss

5 Neue Entwicklungen

Themen:

- Projektmanagement-Ebenen
- Kommunikation
- Führung
- DISG Profil
- Team-Building/Team-Entwicklung
- Konflikte
- Motivation
- Feedback

PROJEKTMANAGEMENT-EBENEN

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Ebenen des Projektmanagements

4 **Ebene: Reflexion und lernen**

2 **Ebene: Projektumfeld gestalten und managen**

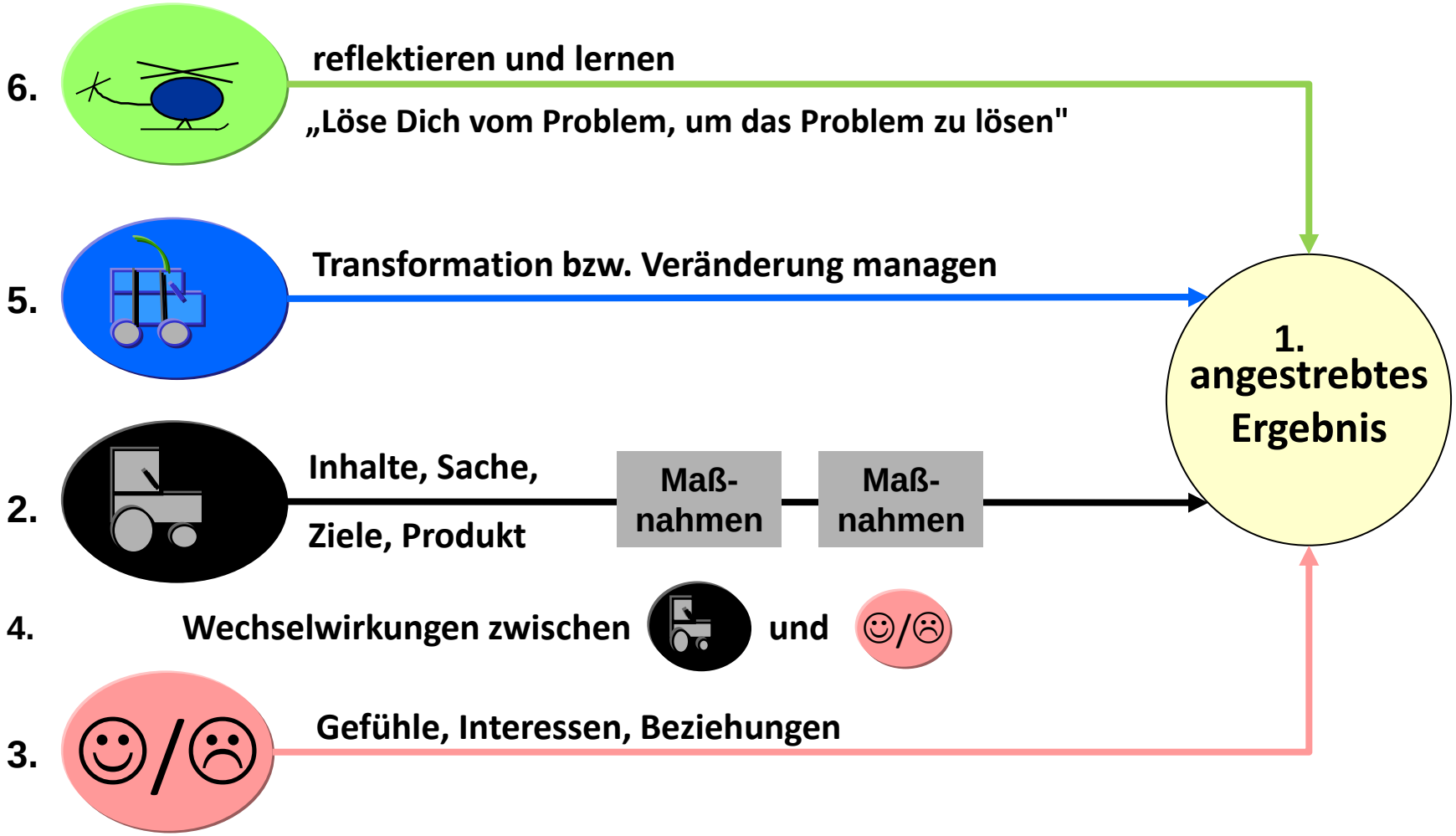
1 **Ebene: PM-Methoden für Inhalte anwenden**

3 **Ebene: psychosoziale Emotionen erkennen**

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Relevante Projektprozesse gestalten



Quelle: Prof. Dr. Heijo Rieckmann

Ebene: Methoden für Inhalte anwenden

4 Ebene: Reflexion und das Lernen

2 Ebene: Projektumfeld gestalten und managen

1 **Ebene: PM-Methoden für Inhalte anwenden**

3 Ebene: psychosoziale Emotionen erkennen

Thema, Aufgabe, Inhalte, Vorgehen, Maßnahmen, Produkt

- Wie lautet der Projektauftrag?
- Welche inhaltlichen Meilensteine sind definiert und wurden bisher erreicht?
- Wie sind die konkreten, inhaltlichen Aufgaben definiert?
- Was ist konkret zu tun? Wie soll vorgegangen werden?
- Wer hat was zu tun?
- Was sind die messbaren, abzuliefernden Teil-Ergebnisse?
- Wie wird das Projekt inhaltlich „vorangetrieben“?
- …

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Ebene: Projektumfeld gestalten und managen

4 Ebene: Reflexion und das Lernen

2 **Ebene: Projektumfeld gestalten und managen**

1 Ebene: PM-Methoden für Inhalte anwenden

3 Ebene: psychosoziale Emotionen erkennen

Organisieren, Ressourcen gestalten, Entscheiden, Ziele festlegen, Prozess gestalten

- Wie und durch welche Kanäle werden die für das Projekt notwendigen Informationen aus dem Projektumfeld beschafft?
- Wie werden Ziele gesetzt? Welche Ziele wurden gesetzt?
- Welche Entscheidungen sind notwendig? Wer sind die Entscheidungsträger?
- Von welchen Entscheidungen ist das Projekt abhängig?
- Wie werden die wesentlichen Zwischenschritte mit den Entscheidungsträgern abgestimmt?
- Wie werden die notwendigen Ressourcen gesichert?
- Wie wird das Projekt in Bezug auf Stakeholder koordiniert?
- Wie wird das Erreichen von Ergebnissen sichergestellt und kontrolliert?
- …

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Ebene: psychosoziale Emotionen erkennen

4 Ebene: Reflexion und das Lernen

2 Ebene: Projektumfeld gestalten und managen

1 Ebene: PM-Methoden für Inhalte anwenden

3 Ebene: psychosoziale Emotionen erkennen

Einstellungen, Gefühle, Emotionen, Motivation, Gerüchte, Befürchtungen, Ängste, Hoffnungen, Chancen

- Wie motiviert sind die wichtigen Stakeholder des Projektes (Interesse, Informations- und Ressourcenbereitstellung)?
- Wie engagiert sind die Keyplayer des Projektes?
- Auf welcher Ebene laufen in der Regel Diskussionen ab (sachlich, emotional)?
- Wie sieht das Klima des gesamten Prozesses aus? (Zustimmung, Ablehnung)
- Welche Phantasien in Bezug auf das Projekt könnten unter den Stakeholdern bestehen?
- Was sagt die Gerüchteküche?
- …

Ebene: Reflexion und das Lernen

4 **Ebene: Reflexion und das Lernen**

2 **Ebene: Projektumfeld gestalten und managen**

1 **Ebene: PM-Methoden für Inhalte anwenden**

3 **Ebene: Psycho-soziale Emotionen erkennen**

Wahrnehmungen sammeln – Phänomene beschreiben - Zusammenhänge erkennen

- Welche Spielregeln gelten im Projekt, unter den Projektmitgliedern unter/zwischen den Stakeholdern des Projektes?
- Was ereignet sich auf den verschiedenen Prozessebenen und warum?
- Welche Zusammenhänge lassen sich hier erkennen?
- Was läuft im Moment im Projekt gut, was schlecht?
- Warum ist es bisher so gelaufen, wie es gelaufen ist?
- Was kann ich verbessern, wo muss ich steuernd eingreifen?
- Wie soll ich steuernd eingreifen?
- …

KOMMUNIKATION

Kommunikation?

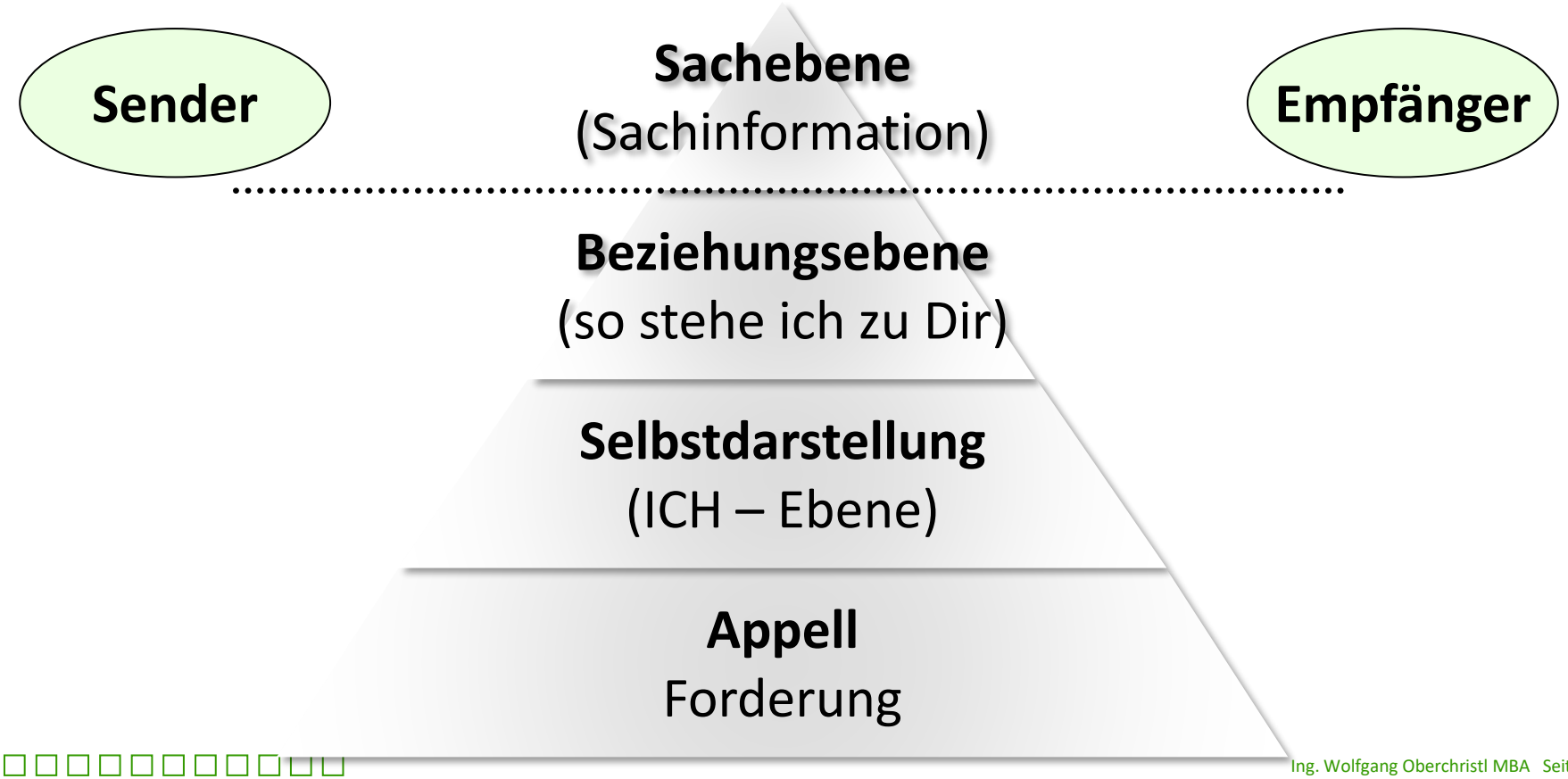
„Ich hoffe, dass Sie diesmal alle meine Anweisungen begriffen haben !
Hiermit ist die Besprechung beendet !“

ORGATECH
EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI
WKO

Folgen mangelhafter Kommunikation

Vier Schichten der Kommunikation



Typische Senderfehler

- Keine Kontrolle der Aufnahmebereitschaft
- Verwendung von zu langen Sätzen
- Sich selbst gerne reden hören
- Informationsschwall führt zu Überforderung
- Hektische Gestik und Mimik
- Fehlen von eindeutigen Formulierungen
- Falsches Portionieren der Argumente

Sender

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Typische Empfängerfehler

Empfänger

- zu geringe Konzentration
- auf Details versteifen führt zu Informationsverlust
- Information im eigenen Sinn verfälschen
- schon zu Wort kommen wollen
- Furcht vor Rückfragen bei Missverständnissen
- ohne Einverständnis JA sagen

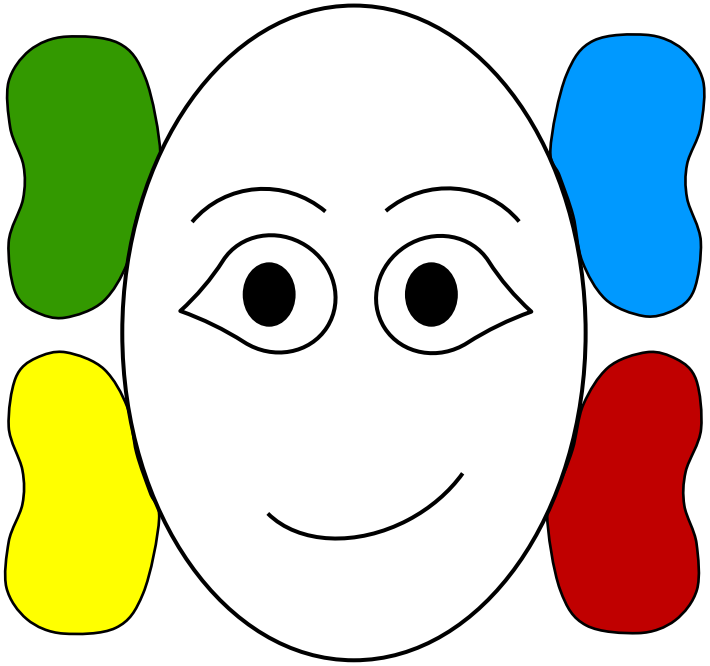
Kommunikationsmängel

Schwere Mängel:

- Gesprächspartner nicht ansehen
- Gesprächspartner angreifen oder beschimpfen
- Gesprächspartner unangenehmes oder unredliches unterstellen
- Gesprächspartner unterbrechen und nicht zuhören, während des Gesprächs telefonieren
- unbeherrscht auf Äußerungen von Gesprächspartnern reagieren
- Killerphrasen

Das 4-Ohrenmodell

Selbstaussage:
Was offenbart er/sie über mich?



Sachaspekt:
Worüber spricht er/sie?

Appell:
Was will er/sie von mir?

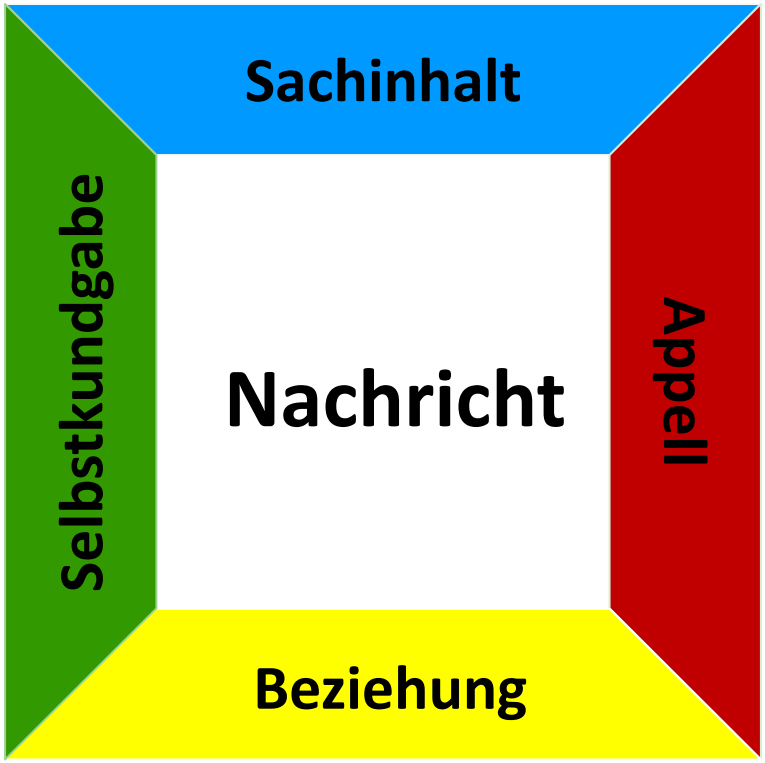
Beziehungsaspekt:
Wie steht er/sie zu mir?

nach Friedemann Schulz von Thun, 1981.

Die vier Seiten einer Nachricht

(Schulz von Thun)

Im Kühlschrank ist kein Bier.



ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Die Beziehungen bestimmen die Aufnahme der Inhalte

		Wir sind uns über den Inhalt…..	
		….einig	…..uneinig
Unsere Beziehung ist..	vertrauensvoll (gut) wertschätzend (neutral)	idealer Fall, OK	reifes auseinandersetzen
	misstrauisch (schlecht)	Vereinbarung ist in Gefahr	Abbruch KO

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Kommunikation

Kommunikation verbessern?

- schwere Mängel vermeiden
- positive Einstellung
- Probleme = Herausforderung
- Respekt und Wertschätzung
- zur Verfügung stehen
- wertschätzendes Feedback geben
- Diskussion auf Sachebene

TEAM

ORGATECH
EDV+Unternehmensberatung GmbH
WIFI
WKO

Das Team als Motor - gemeinsam erfolgreich

Rollen
in Gruppen / in Teams

erfolgreiche Teams

erfolgreiche Gruppen

Teamentwicklung

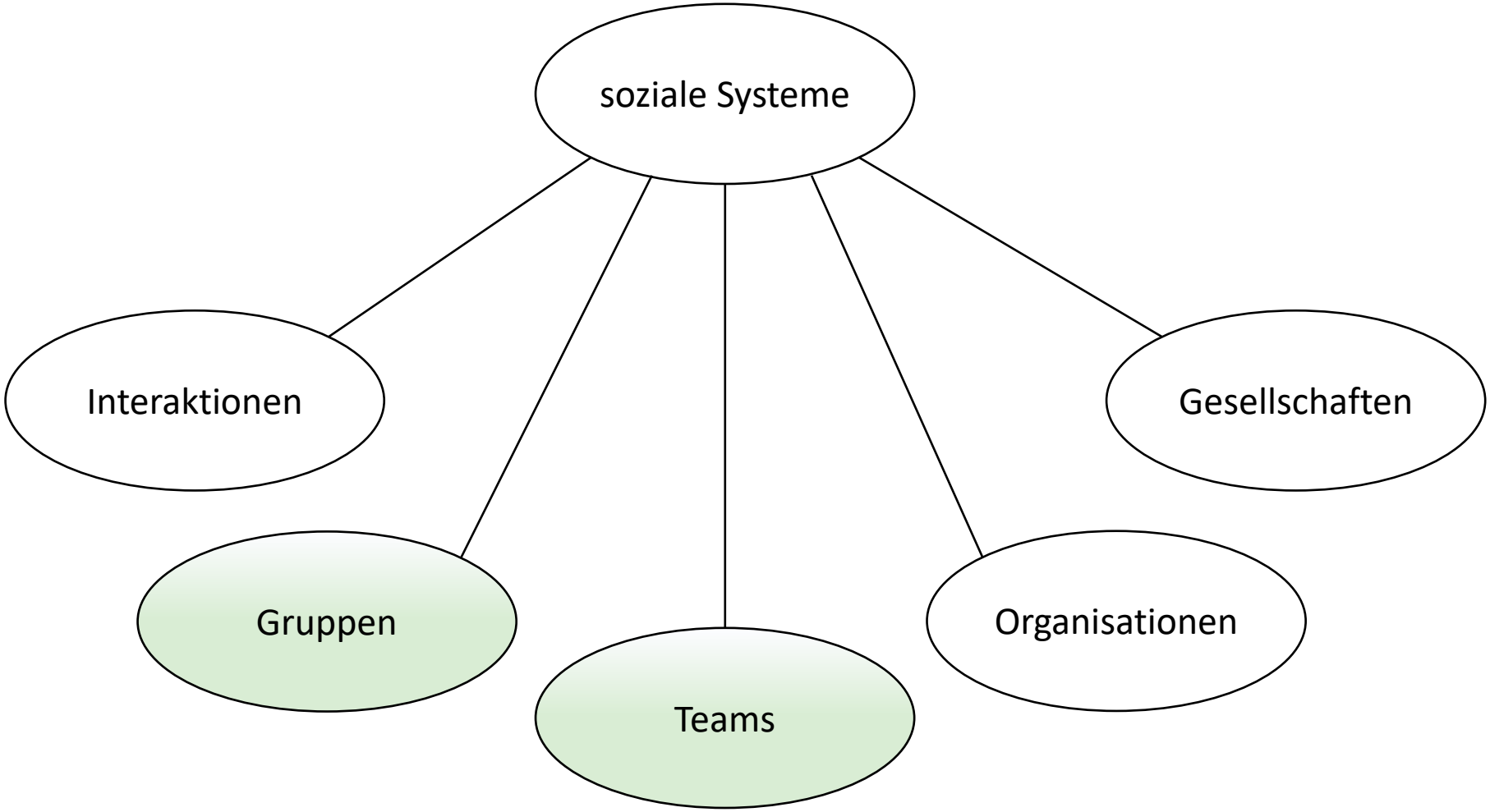
Arbeitstechniken

Gruppendynamik

Kooperation
und Konflikte

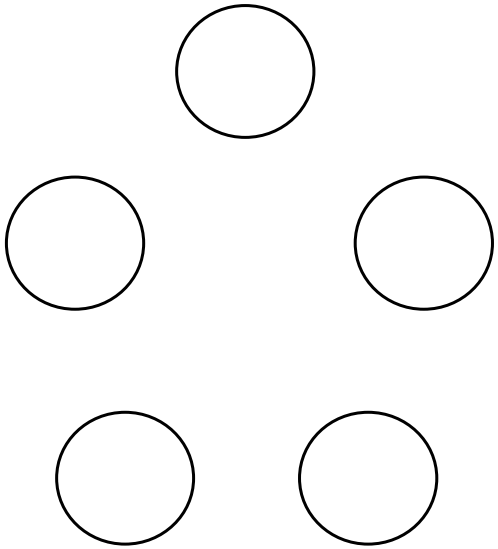
Motivation

Gruppen und Teams in der Typologie sozialer Systeme

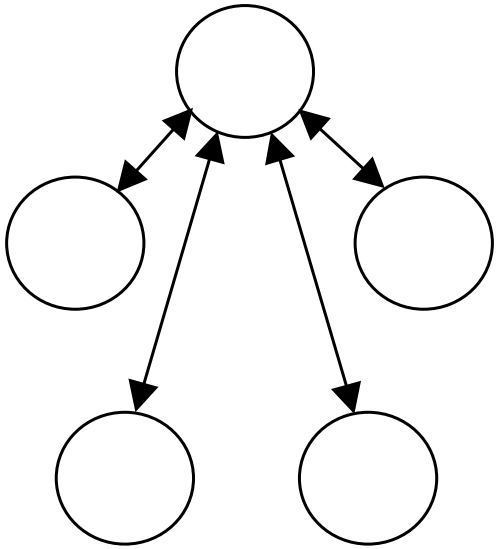


Arten der Teamarbeit

Einzelarbeit

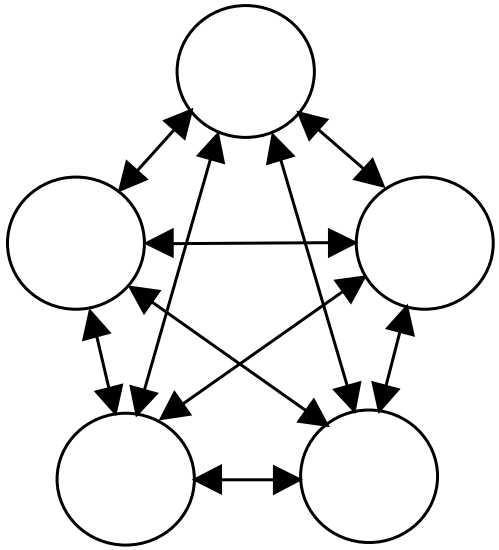


Unechte Teamarbeit



coagierend, durch partielle Sichtweise nur additive Einzelleistungen

Echte Teamarbeit



Interagierend, durch ganzheitliche Sichtweise entsteht Mehrheit, ohne dieser Form keine Projektarbeit

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH WIFI WKO

Gruppe und Team – Unterschiede

	Team „Wir sind ein Team“	Gruppe „Ich bin in einer Gruppe“
Aufgaben-orientierung	Stark: individuelle Ziele und interpersonelle Konflikte werden zugunsten von Teamzielen zurückgestellt	Gering: individuelle Ziele im Vordergrund
Zielbezug	gemeinsames Ergebnis und gemeinsame Verantwortung	individuelle Beiträge und individuelle Verantwortung
Zusammen-gehörigkeit	Vertrauen, Zusammengehörigkeit, Teamgeist, hohe Kohäsion	wenig Zusammengehörigkeit
Interdependenz	wechselseitig aufeinander angewiesen sein	Gruppenmitglieder lose aneinander gekoppelt

Projektteammitglieder auswählen

Die Projektmitarbeiter sind fachlich, kommunikativ und kapazitätsmäßig in der Lage den Anforderungen des Gesamtprojektes zu entsprechen.

Fach-kompetenz	soziale Kompetenz
Entscheidungs-kompetenz	Anwendungs-kompetenz

- **Fachkompetenz**
  - fachliches Know-how und Berufserfahrung
  - Experten für die projektspezifischen, fachlichen Problemstellungen
- **Sozialkompetenz**
  - Fähigkeit zum Führen und Folgen
  - Kenntnisse der Betriebsstruktur
  - informelle Macht
  - positive Kontakte zu wichtigen Personen im Projektzusammenhang
  - anerkannte Mitarbeiter, „graue Eminenzen“
  - „Opinion Leader“, „Meinungsmacher“
- **Entscheidungskompetenz**
  - formelle Macht und Entscheidungsbefugnis
  - Macht über Zeit, Geld, Infrastruktur
  - Personen, die gewährleisten, dass Projektergebnisse umgesetzt werden
  - offizielle Machthaber im sozialen Umweltsystem
- **Anwendungskompetenz**
  - Anwender, Umsetzer, Nutzer
  - vom Projektergebnis betroffene Personen

TEAM ZUSAMMENSTELLEN UND ENTWICKELN

Phasen der Teamentwicklung

Forming

Unsicherheit,
Definition von Aufgaben,
Regeln und Methoden

Storming

Konflikte, Aufstand,
emotionale Ablehnung der
Aufgabenanforderungen

Norming

Entwicklung von
Kohäsion, Normen,
Unterstützung,
Kooperation entsteht

Performing

funktionale Struktur,
flexibles Rollenverhalten
Energie ist auf die
Aufgabe gerichtet

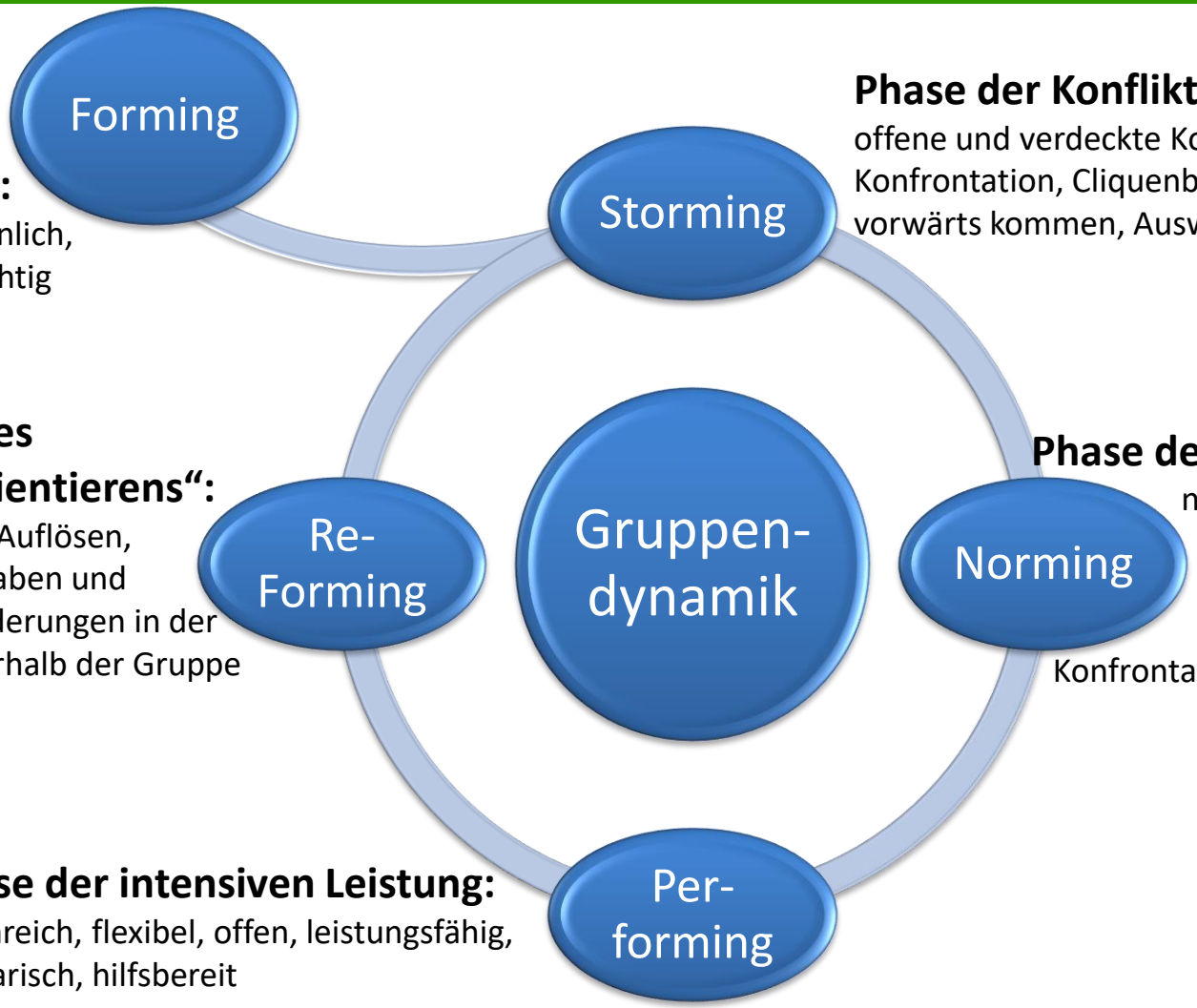
1. **Forming:** Das Team findet sich, Aufgaben werden verteilt!
2. **Storming:** Team kommt in den „Praxistest“. Normen und Ziele werden infrage gestellt. Bewährungsphase: hier entscheidet sich, wie viel das Team wirklich wert ist. Oft verändern sich hier Strukturen: Aufgaben wechseln, Personen scheiden aus.
3. **Norming:** Team gibt sich (informelle) Regeln, Aufgaben werden verteilt, Leadership und „Hackordnung“ bildet sich aus.
4. **Performing:** Das Team ist zusammengeschweißt und arbeitet effizient und mit wenig Reibungsverlusten.

Teambildung braucht Zeit. Performing ohne Storming ist Wunschdenken!

Gruppendynamik nach Tuckman

Phase des Orientierens:
höflich, unpersönlich, gespannt, vorsichtig

Phase der Konflikte:
offene und verdeckte Konflikte, Konfrontation, Cliquenbildung, mühsames vorwärts kommen, Ausweglosigkeit



Phase des „neu Orientierens“:
teilweises Auflösen, neue Aufgaben und Herausforderungen in der oder außerhalb der Gruppe suchen

Phase des Organisierens:
neue Umgangsformen und Verhalten entwickeln, Feedback, Konfrontation der Standpunkte

Phase der intensiven Leistung:
ideenreich, flexibel, offen, leistungsfähig, solidarisch, hilfsbereit

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

Voraussetzungen der Teamentwicklung

- Prinzip: „Unity through diversity“: Einheit durch unterschiedliche Spezialisierungen: Nur Stürmer machen kein gutes Fußballteam!
- Persönliche Stärken fördern statt an Schwächen herumdoktern. Unterschiedliche Charaktere/Talente/Interessen sind eine Chance und keine Bedrohung!
- Belastungen/Arbeiten möglichst gleichgewichtig verteilen! Trittbrettfahrer (=Schmarotzer) sofort outen!
- Zeit zum Zusammenwachsen eines Teams geben!
- Führungsmodell bewusst und explizit vereinbaren! (Führen heißt Dienen!)
  - **Single Leader:** charismatisch/visionäre Führungspersönlichkeit reißt alle mit und führt das gesamte Team zu Spitzenleistungen!
  - **Leading Tandem:** Zwei Leute an der Spitze ergänzen sich und übernehmen die Verantwortung für eine effiziente Leitung.
  - **Distributed Leading:** Führungsaufgaben werden innerhalb des Teams breit verteilt.
- Entscheiden Sie sich in der „Norming“-Phase bewusst für eines der drei Führungsmodelle! „distributed leading“ braucht gute kollektive Planung!

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Spielregeln für konstruktive Projektarbeit

Zum Grundverständnis des Projektmanagement gehören die Prinzipien von (Aufgaben- und Verantwortungs-) Delegation einerseits und Austausch und Zusammenarbeit andererseits.

Jedes Team braucht lebbare, verbindlich vereinbarte Regeln. Diese kann es sich aber nur selber geben. Einige Beispiele:

- Fragen, Probleme und Unklarheiten sofort ansprechen
- Offener Umgang miteinander - Unstimmigkeiten ansprechen und Konflikte konstruktiv austragen
- Wer eine Aufgabe übernimmt, ist für ihre Erledigung auch verantwortlich (d.h. für die Einhaltung von Qualität, Termin, Budget)
- Zusagen nur machen, wenn man sicher ist, sie auch einhalten zu können (insbesondere lieber gleich ehrgeizige, aber realistische Terminplanung)
- Vereinbarungen gelten, vor allem wenn es um Termine geht - Kann eine Vereinbarung nicht gehalten werden: sofort ankündigen
- Nur Schriftliches ist gültig - alles Wesentliche wird dokumentiert
- Rollierende Planung

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH WIFI WKO

Teamarbeit gestalten

- **eigene Projektkultur** (in Einklang mit Unternehmenskultur)
  - Räumlichkeiten, Sprache, Spielregeln, Rituale, Episoden,...
- **Führung von Projektteams**
  - Führungsstil
  - Delegation
- **Problemlösungs- und Bewertungsmethoden im Team**
  - Kreativitätsmethoden
  - Methoden des Bewertens von Alternativen
- **Entscheidungsprozesse im Team**
  - Einzelentscheidung
  - einfache Mehrheit
  - Expertenentscheidung
  - Zweidrittelmehrheit
  - Konsensentscheidung
- **Sitzungsmanagement**
- **Konfliktmanagement**

Woran erkennt man gute Teamarbeit?

Es gibt

- klare Ziele und eine gemeinsame Vision
- geklärte Rollen und Verantwortungen
- eine gemeinsame Kundenorientierung aller Mitarbeiter
- klare, akzeptierte und gelebte Regeln zur Zusammenarbeit
- eine offene und klare Kommunikation (präzise Beiträge, zuhören, zulassen und besprechen unterschiedlicher Sichtweisen und Konflikte)
- eine gute Einbindung der Arbeit in den Kontext
- verbindliche Vereinbarungen

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH WIFI WKO

Teambildung: Maßnahmen

- Gemeinsames Kennenlernen (z.B. privates Geheimnis, gemeinsame Geschichte)
- Abklärung von Erwartungen/Befürchtungen bzgl. Inhalte und Prozess
- Gemeinsame Vereinbarung der Ziele
- Klärung der Aufgaben und Verantwortungen (Hilfsmittel: Organigramm, Rollenbeschreibungen, Funktionendiagramm, etc.)
- Gemeinsame Erarbeitung von Spielregeln
- Gemeinsame Entwicklung der Projektkultur
- Socializen: Besuch eines Heurigen, Ausstellungen, After Work Clubbing, Segeln, Wandern
- Teambildungsseminar

Projektkultur entwickeln

- Projektidentität entwickeln
- Wir-Gefühl entwickeln
- gemeinsame Sprache entwickeln
- Spielregeln, Werthaltungen, Sichtweisen entwickeln

DAS PERSÖNLICHSKEITPROFIL

(EXKURS)

FÜHRUNG

Führungsstil – Führungsverhalten

Führungsstil:

langfristig relativ stabiles, situationsvariantes Verhaltensmuster einer Führungsperson

Führungsverhalten:

empirisch beobachtbare Beeinflussungsversuche einer Führungsperson, die situationsabhängig variieren können

Aus der Sicht der Geführten wird das **Führungsverhalten** in jedem Fall ganzheitlich, eben als **Führungsstil** erlebt.

(Quelle: Staehle, 1999: 334)

Der Führungsstil ist …

… das Verhalten von Führungskräften mit den Mitarbeitern, Kollegen und Chefs.

… ist die Art und Weise Gruppen oder einzelne Mitarbeitende zu motivieren.

Der eigener Führungsstil ergibt sich aus

- der Persönlichkeit
- der Erwartungen und den Bedürfnissen
- den Qualifikationen
- dem Umgang mit Emotionen sowie
- aus den Wertvorstellungen

Jeder Führungsstil hat stets sowohl Vor- als auch Nachteile.

Führungsstile

Führungsstile	Vorteile	Nachteile
autoritär	klare Verantwortungsbereiche, schnelle Handlungsfähigkeit	distanziertes Dienstverhältnis
kooperativ	Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt, Eigenkontrolle der Mitarbeiter, Motivation, Entlastung der Vorgesetzten	Durchsetzungsprobleme, Entscheidungsschwierigkeiten der Vorgesetzten
laissez-faire	Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter, individuelle Stärken werden gefördert	Orientierungslosigkeit, Hilflosigkeit

Führungsstile nach Kurt Lewin

Führungsformen & Techniken

kooperativer Führungsstil

- Vorgabe von Zielen
- Ziele überprüfen
- partizipativ-situativer Führungsstil
- Delegation
- Kommunikation

Führungsstile

Entscheidungsspiel-raum der Führungskraft / Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden						
autoritär	patriarchisch	beratend	konsultativ	partizipativ	delegativ	kooperativ
Die Führungskraft entscheidet und ordnet an.	Die Führungskraft entscheidet. Die Führungskraft ist bestrebt die Mitarbeitenden von der Entscheidung zu überzeugen bevor angeordnet wird.	Die Führungskraft entscheidet. Die Führungskraft gestattet Fragen zur Entscheidung, um durch das Beantworten die Akzeptanz zu erreichen.	Die Führungskraft informiert die Mitarbeitenden über die beabsichtigten Entscheidungen Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, ihre Meinungen zu äußern, bevor die Führungskraft entscheidet.	Die Mitarbeitenden entwickeln Vorschläge. Aus den gemeinsam gefundenen und so akzeptierten Problemlösungen wählt die Führungskraft eine aus.	Die Mitarbeitenden entscheiden nachdem die Führungskraft das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungs-spielraumes festgelegt hat	Die Die Mitarbeitenden entscheiden, die Führungskraft fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.

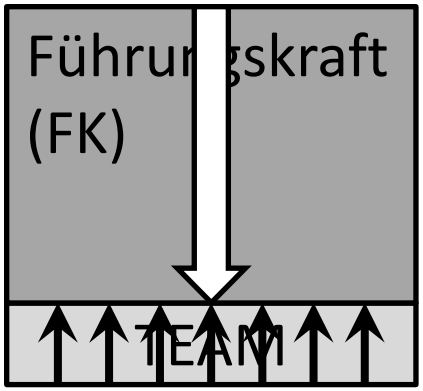
Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

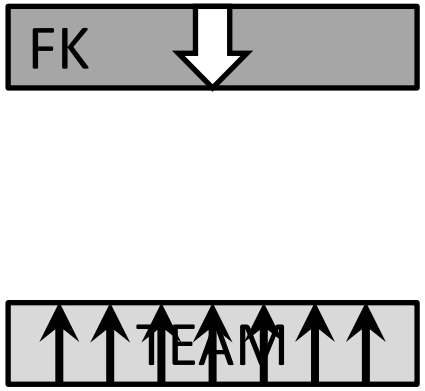
WIFI WKO

Führungsintensität vs. Reifegrad des Teams

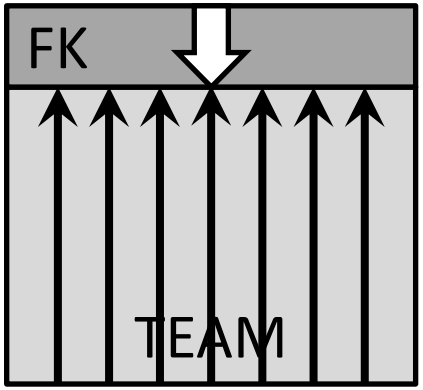
Ist der Reifegrad des Teams klein, muss die Intensität der Führung hoch sein …



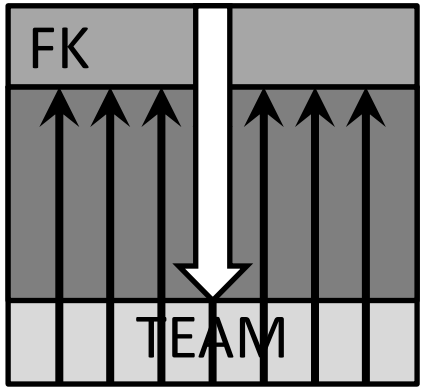
… sonst entsteht CHAOS



Ist der Reifegrad des Teams groß, hat die Intensität der Führung klein zu sein …



… sonst entstehen KONFLIKTE



KONFLIKTE

Konfliktmanagement

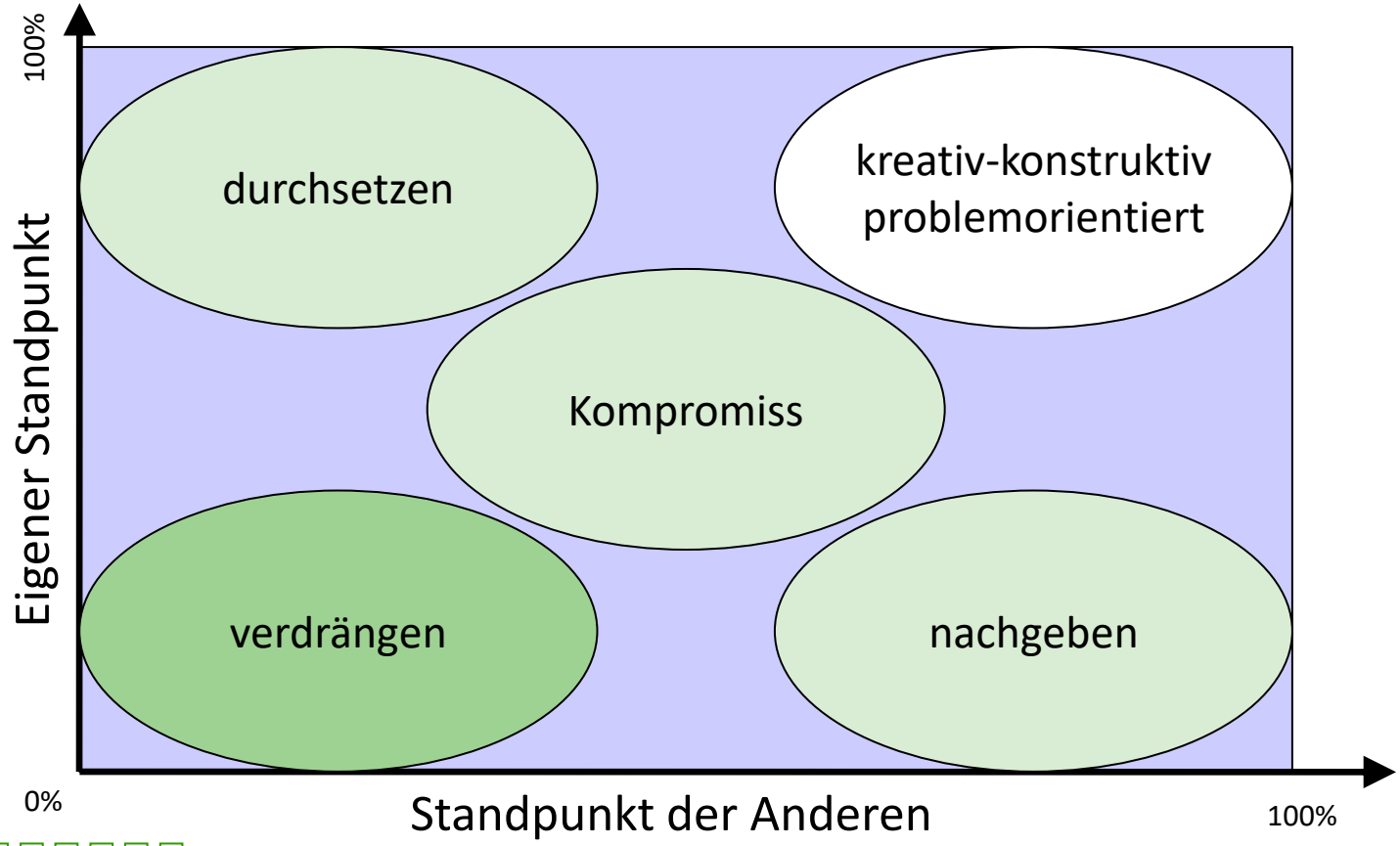
Konflikte sind

- sozialer Kampf um Werte, Status, Macht, Ziele, Einfluss, Liebe und Mittel
- Ausdruck für gestaute Energie und Zeichen für Identifikation und Motivation
- nervig, unangenehm und unbequem, bisweilen anstrengender Energieverlust
- Chancen für Entwicklungen, Verbesserungen und die Bewältigung tiefer liegender Krisen
- Spannungen in mir selbst bzw. zwischen Partnern, Gruppen und/oder Organisationen

Basisstrategien der Konfliktbehandlung:

- **Flucht:** Konflikte werden verdrängt, ausgeklammert, auf die lange Bank geschoben
- **Kampf:** Konflikt wird durch Zwang, Kündigung, Versetzung, Druck, Drohung, Reglementierung gelöst
- **Delegation:** Hierarchien einschalten, Gremien/Ausschüssen einsetzen
- **Kompromiss:** Verhandeln nach dem Prinzip „Jeder gibt und erhält etwas“.
- **Konsens:** durch den Willen der Beteiligten zum Konsens sowie auf das Eingehen auf die Motive und Interessen der Beteiligten Lösungen erarbeiten

Konflikte lösen



Eskalation (Glasl)

9 „Totaler Krieg“

8 Angriffe aufs Hinterland

7 Regelbruch

6 Drohung/Begrenzte Gewaltanwendung

5 Strategie

4 Soziale Ausweitung

3 Kontaktabbruch

2 Debatten

1 Verstimmungen

Umgang mit Widerstand

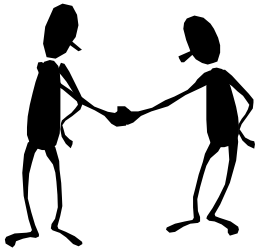
Felder bzw. Auslöser des Widerstandes

- Geld
- Sicherheit
- Kontakt
- Anerkennung
- Selbständigkeit
- Entwicklung

Strategien im Umgang mit Widerstand

- offene Information
- Mitarbeitende in Veränderungsüberlegungen einbeziehen
- Mitarbeitende zum Eingewöhnen Zeit lassen
- Lernklima schaffen (Fehler zulassen und auswerten)
- Widerstände analysieren
- persönliche Probleme klären
- „Veränderungskontrakte“ aushandeln und abschließen

Konfliktarten



INTRA-PERSONELLER KONFLIKT:
Wenn unterschiedliche Intensionen in einer Person aufeinander treffen entsteht Handlungsdruck. Spürt der Mensch diesen Leistungs- und Handlungsdruck in sich selbst, so ist das ein Konflikt innerhalb einer Person.

INTER-PERSONELLER KONFLIKT:
Liegt der Streitpunkt zwischen den Handelnden (also zwischen Personen oder Gruppen), so ist das Interagieren der Personen durch den Konflikt gestört .

SACH- UND BEZIEHUNGSEBENE EINES KONFLIKTES
Konflikte verlaufen auf der Sach- und auf der Beziehungsebene. In der sachlich orientierten Berufswelt werden Beziehungskonflikte auf der Sachebene ausgetragen. Daher ist bei allen Verteilungs-, Rollen-, Ziel- und Beurteilungskonflikten die Beziehung der Konfliktparteien zu betrachten.
Beispiel*: Immer, wenn Herr Schauer einen Vorschlag bringt, findet Herr Brenner Argumente zu, die gegen den Vorschlag sprechen. Die Ursache ist nicht das unterschiedliche Beurteilen von sachlichen Aspekten sondern die gestörte Beziehung. Herr Brenner revanchiert sich für den vor kurzem erlittenen „Gesichtsverlust“. Herr Schauer hat ihn vor einer größeren Gruppe von Besuchern (Kunden) lächerlich gemacht hat.*

Konfliktarten

Zielkonflikt: Gegensätzliche Zielsetzungen werden verfolgt.

Bsp.1: *Der Vater will, dass der Sohn nach dem Schulabschluss einen angesehenen Beruf erlernt. Der Sohn möchte erst mal auf Reisen gehen.*

Bsp.2: *Die Hoteliers befürworten den Ausbau der Liftanlagen. die Einwohner befürchten eine deutlich erkennbare Veränderung der Landschaft.*

Wahrnehmungskonflikt: Bei Beurteilungskonflikten sind sich zwei Parteien uneinig über die Beurteilung des Weges, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Bsp.: *Person A meint: Die Drogenproblematik benötigt höheren Strafen, Person B meint: Aufklärung erreicht das Ziel eher.*

Konfliktarten

Rollenkonflikt: Wir gehören einer Vielzahl von Gruppen an (Familie, Freundeskreis, Betrieb). an. Von jedem Gruppenmitglied wird ein entsprechendes Verhalten erwartet. Dies kann zu Konflikten führen.

Beispiel: *Gerhard kommt mit seinen Kollegen sehr gut aus und trifft sie auch in der Freizeit. Gerhard wird die Position des Abteilungsleiters angeboten. Gerhard befindet sich in einem inneren Konflikt. Wie soll er sich gegenüber seinen Kollegen in Zukunft verhalten – kumpelhaft oder autoritätsbewusst?*

Verteilungskonflikt: Die Mittel werden als ungerecht verteilt gesehen.

Beispiel 1*: Es stehen nur drei Dienstautos zur Verfügung. Jeder der Herren Meier, Müller, Huber und Bauer beansprucht ein Auto.*

Beispiel 2: *Die Abteilungsleiterstelle ist neu zu besetzen. Frau Maier und Herr Schober meinen darauf Anspruch zu haben.*

Konfliktarten

BEZIEHUNGSKONFLIKTE

Zwischenmenschliche Konflikte haben ihre Ursache oft in der Beziehungsebene.
Ursachen: unterschiedliche Werte von Personen oder Muster des Wahrnehmens, des Handelns und des Verhaltens von Personen.
Auslöser: Ergebnisse von früher gemachten schlechten Erfahrungen

***Beispiel**: Herr Ewald Brenner (Produktionsleiter) mag Herrn Werner Schauer (Vertriebsleiter) nicht. Herr Brenner findet das Verhalten von Herrn Schauer, ob dessen unpassenden und wenig wertschätzenden Kommentare, unangenehm und aufdringlich.*

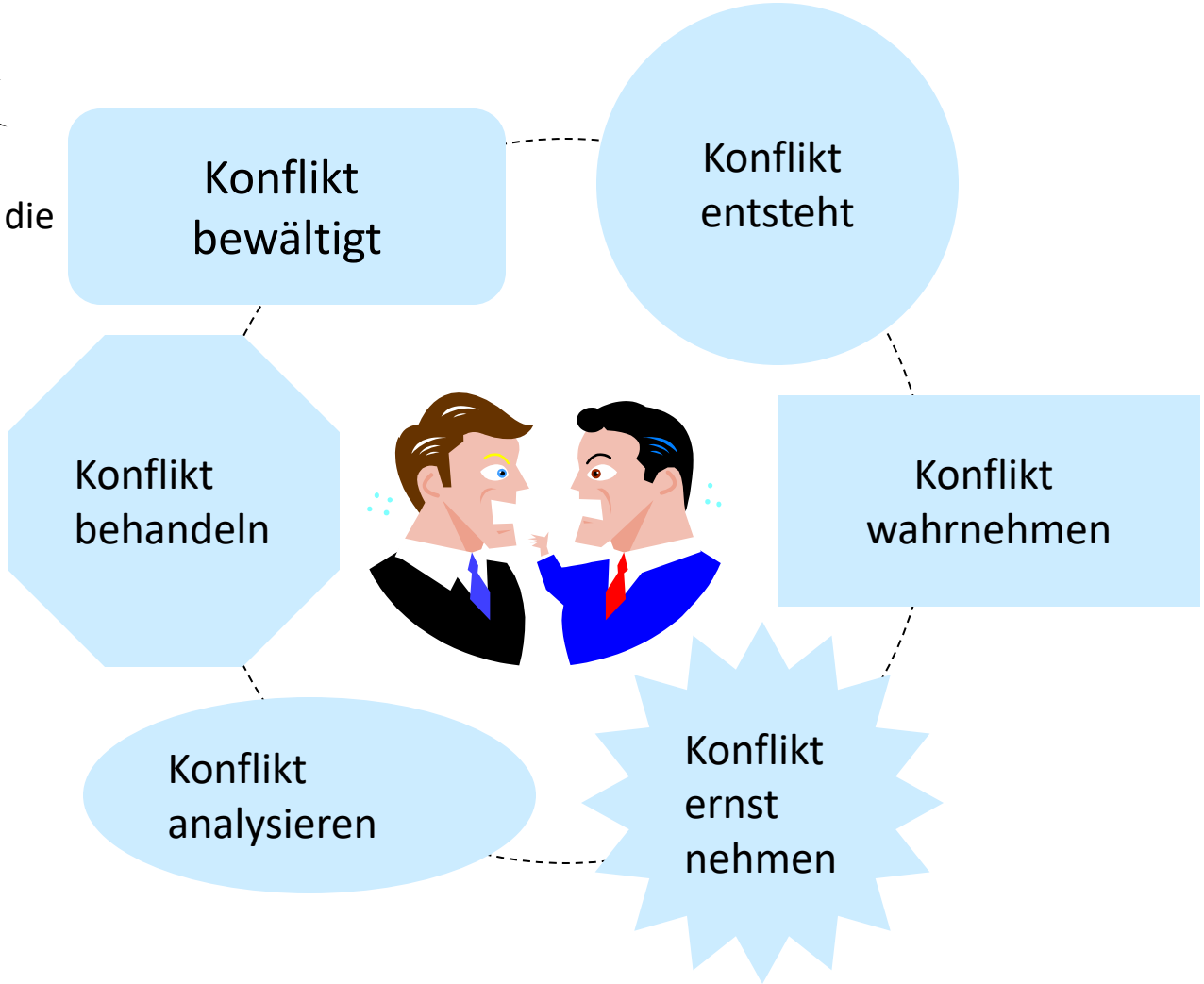
BEDÜRFNISKONFLIKTE

Wenn die Bedürfnisse eines Menschen (Mitarbeitenden) nicht ausreichend befriedigt werden, ist dies oft Ursache von Konflikten. Nicht jeder Mensch hat zur gleichen Zeit die gleichen Bedürfnisse.

Gestaltung der Teamarbeit – Konflikte bewältigen

Das richtige Bearbeiten von Konflikten ist eine Investition in die künftige Arbeitssituation, in der die fach- und hierarchie-übergreifende Zusammenarbeit reibungsloser gelingt.

Die Flucht vor Konflikten bringt den gleichen Konflikt immer wieder als ungelöstes Problem zurück!



ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

sechs Faktoren, die Konflikte begünstigen:

- **(zu) hohe Ansprüche**

  Das Realisieren von Zielen erfolgt langsamer als erwartet
- **unklare Machtverteilung**

  Entscheidungen von Personengruppen unterliegen oft einem Wunschdenken – das ruft oft unvereinbare Bestrebungen hervor
- **erlebe (scheinbare) Ungerechtigkeit**

  Fühlen sich Personengruppen ungerecht behandelt und glauben, dass die andere Gruppe über ungerechtfertigte Privilegien verfügt, dann begünstigt das Konflikte.
- **Statusungleichheit**

  Sind Kriterien für die Leistungsbeurteilung unklar und bewegen sich Menschen nicht auf „gleicher Höhe“, so begünstigt das das Entstehen von Konflikten.
- **normativen Konsens schwächen**

  Verstoß gegen gesellschaftlich anerkannte Normen oder bei Normenunsicherheit
- **Nullsummendenken**

  Der Gewinn der einen Partei bedeutet den Verlust der anderen Partei – das begünstigt eine Konfliktdynamik

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Konflikte konstruktiv lösen

- Konflikte erkennen
- für Kritik offen sein
- persönlich
- mit Hilfe des „aktiven Zuhörens“ einfühlend sein
- wertschätzend mit den Menschen umgehen
- prägnant
- Zielstrebigkeit
- ergebnisoffen
- nach möglichen Lösungen suchen, bewerten und sich auf eine Lösung einigen

MOTIVATION

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Arten der Motivation

Der **Mensch ist motiviert**, etwas zu tun, wenn er einen **Sinn in der Tätigkeit** sieht und daraus **persönlichen Nutzen** zieht.

Werden **Bedürfnisse** der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt, die **Leistungsfähigkeit** des/der einzelnen mit den Arbeitsanforderungen abgestimmt und **leistungsgerecht** entlohnt, so wird sich der Mitarbeiter in seinem Betrieb wohlfühlen.

intrinsische (aus der Person herauskommende) Motivation

z.B.:

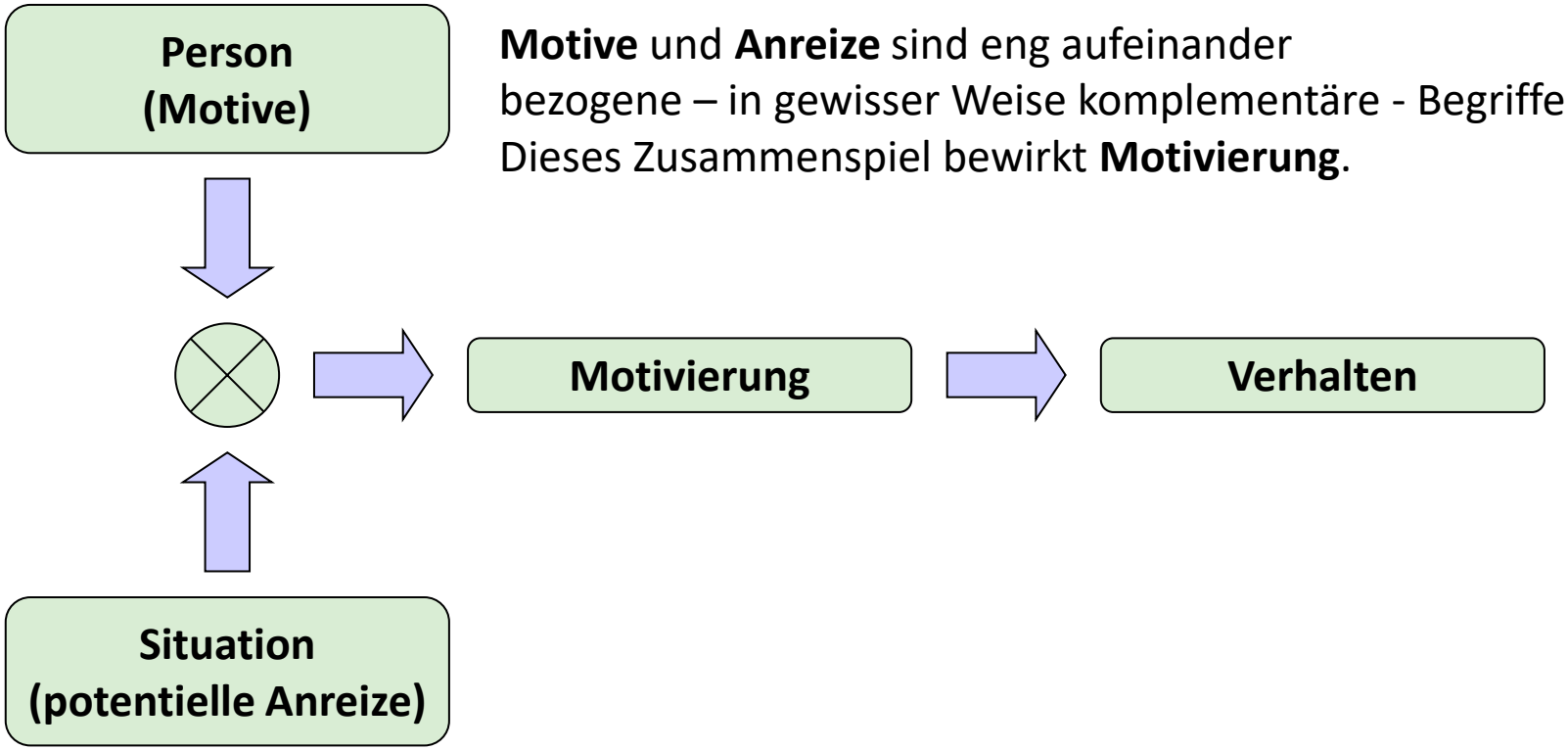
- Ehrgeiz
- Selbstverwirklichung

extrinsische (von außen auf die Person zukommende) Motivation

z.B.:

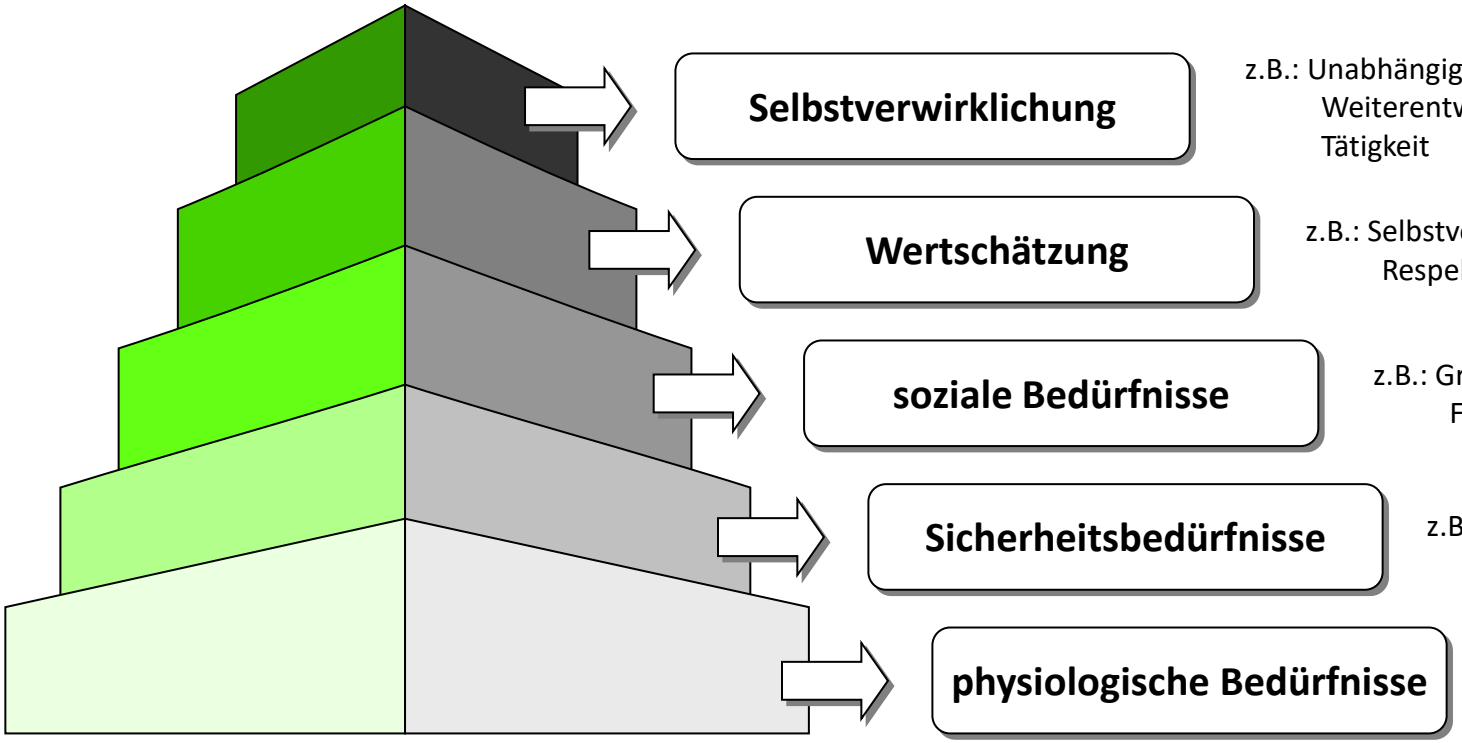
- Beförderung
- Gehaltserhöhung

Motivierung & Verhalten



Motive und **Anreize** sind eng aufeinander bezogene – in gewisser Weise komplementäre - Begriffe. Dieses Zusammenspiel bewirkt **Motivierung**.

Maslowsche Bedürfnispyramide



z.B.: Unabhängigkeitsstreben, persönliche Weiterentwicklung, anspruchsvolle Tätigkeit

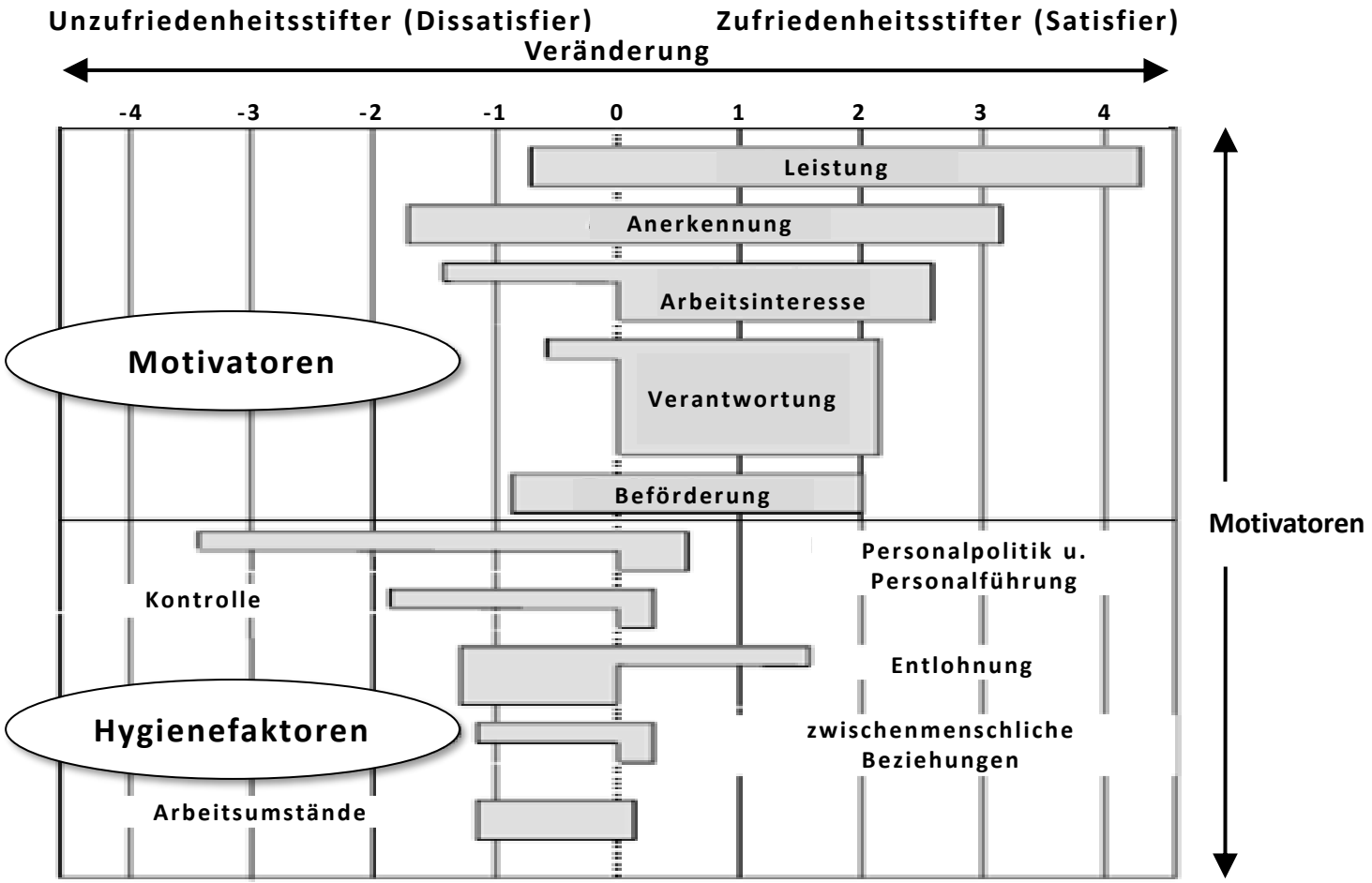
z.B.: Selbstvertrauen, Wunsch nach Respekt und Anerkennung

z.B.: Gruppenzugehörigkeit, Freundschaft

z.B.: Gehalt, geordnete Lebensumstände

z.B.: Überleben, Essen, Trinken, Kleidung, Wohnung

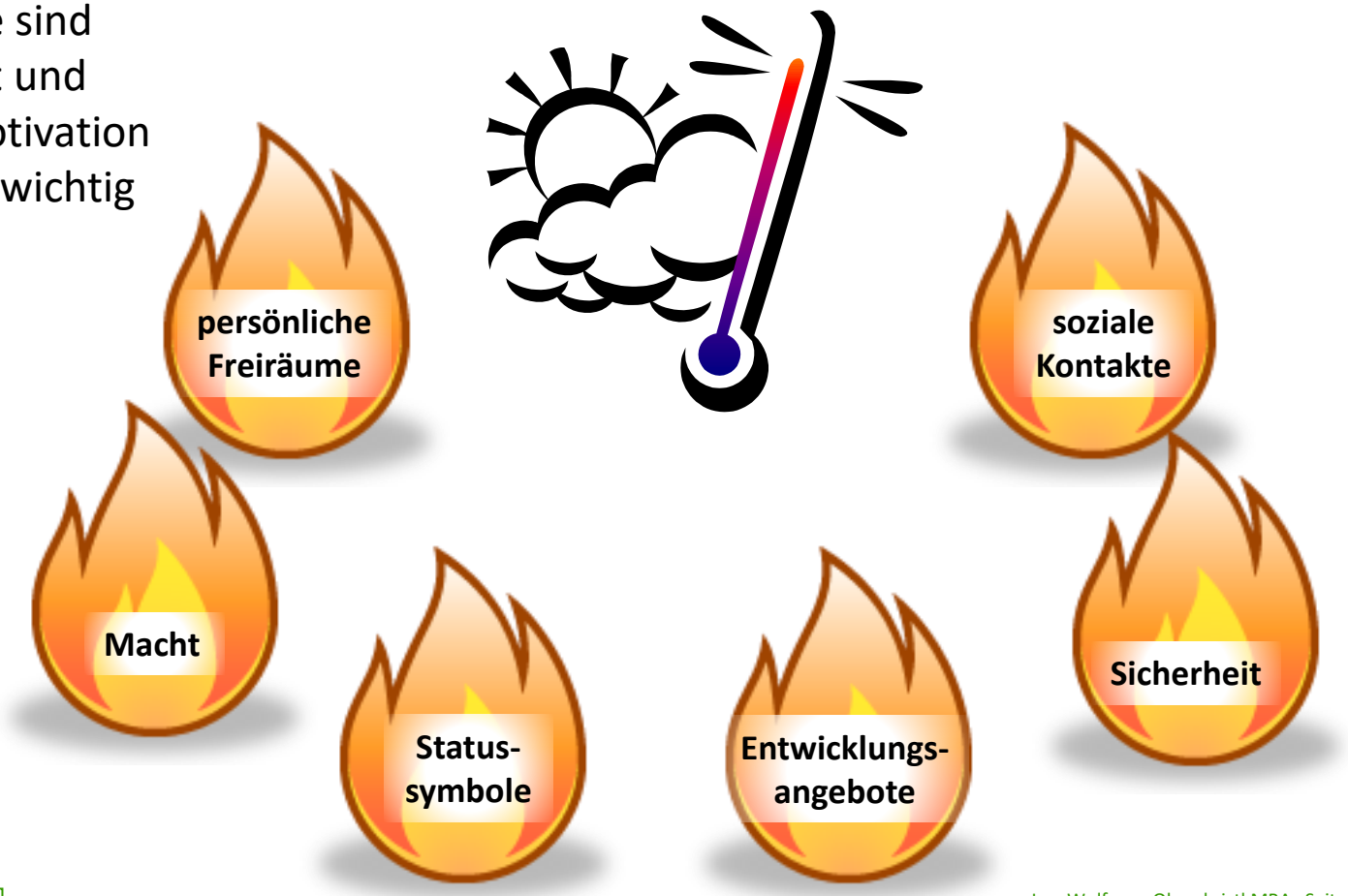
Zwei-Faktoren-Theorie
(Herzberg)



Immaterielle Leistungen

Zufriedenheit & Motivation

Immaterielle Anreize sind für die Zufriedenheit und zum Steigern der Motivation von Mitarbeitenden wichtig



FEEDBACK

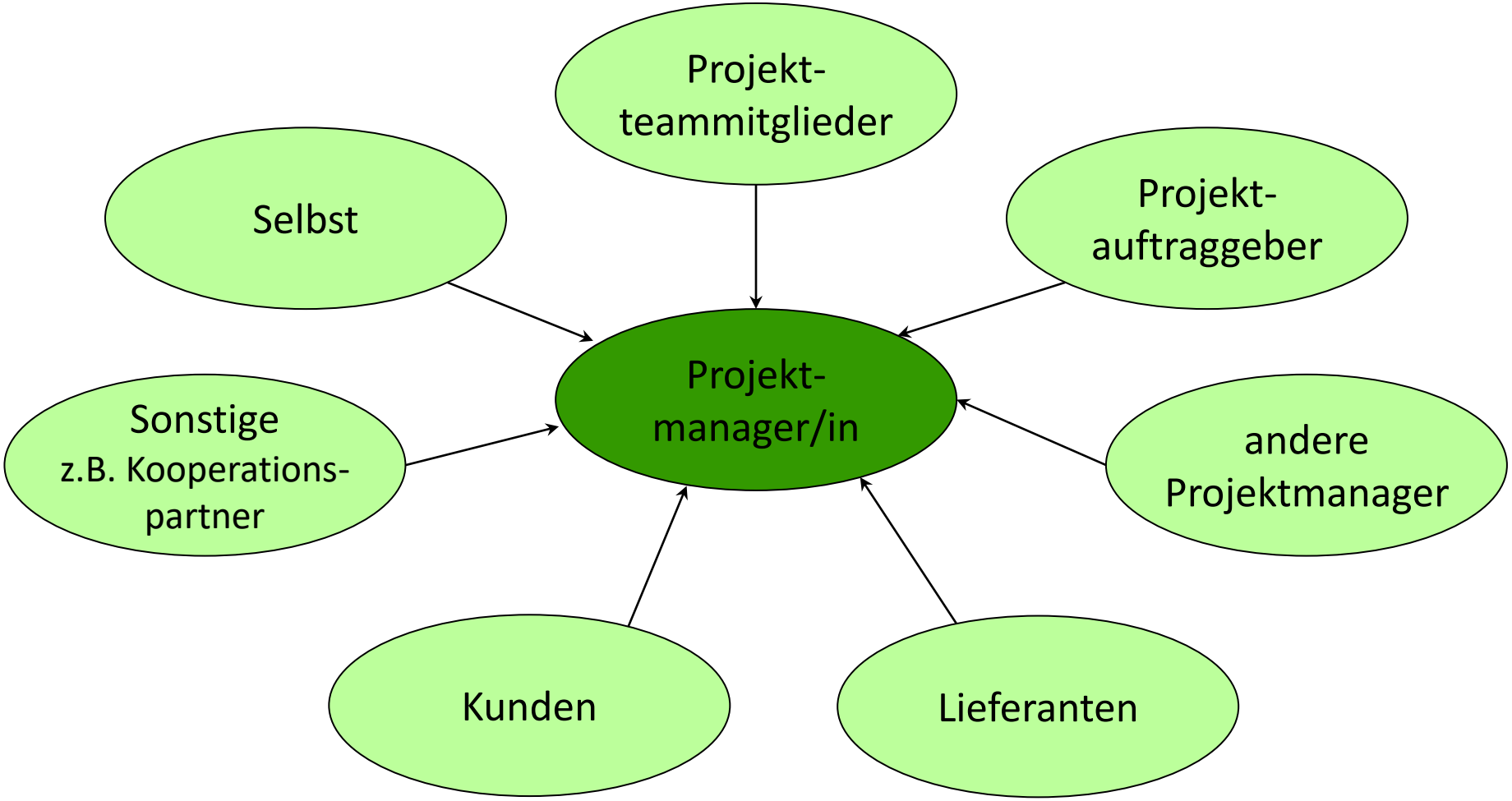
Feedback-Regeln

- **Feedback geben**
  - **Feedback ist immer aus der „ich“-Sicht = meine Wahrnehmung**
  - den Anderen respektieren
  - konkrete Hinweise
  - Annehmbarkeit
  - Distanz bewahren
  - unmissverständlich
  - nicht vor unbeteiligten Dritten
  - Aktualität (kurz nach dem Geschehen)
  - Bewusstsein über Konsequenzen
- **Feedback nehmen**
  - Nachfragen bei Unklarheiten
  - keine Rechtfertigungen
  - Akzeptanz des Gehörten als subjektive Sichtweise
  - für Feedback bedanken

Definition 360°-Feedback

- **Wurzeln:** Marine, Offziersausbildung, TQM, Unternehmensumfragen, Feedback zur Personalbeurteilung, Leistungsbeurteilung, Mehrfachbewertungen
- **Grundlegende Idee:** Feedback nicht nur von einer Umwelt, sondern von mehreren verschiedenen Ebenen und Sichtweisen
- Qualität entsteht durch die verschiedene Perspektiven der Beurteiler
- **anderer Begriff:** Rundum-Bewertung

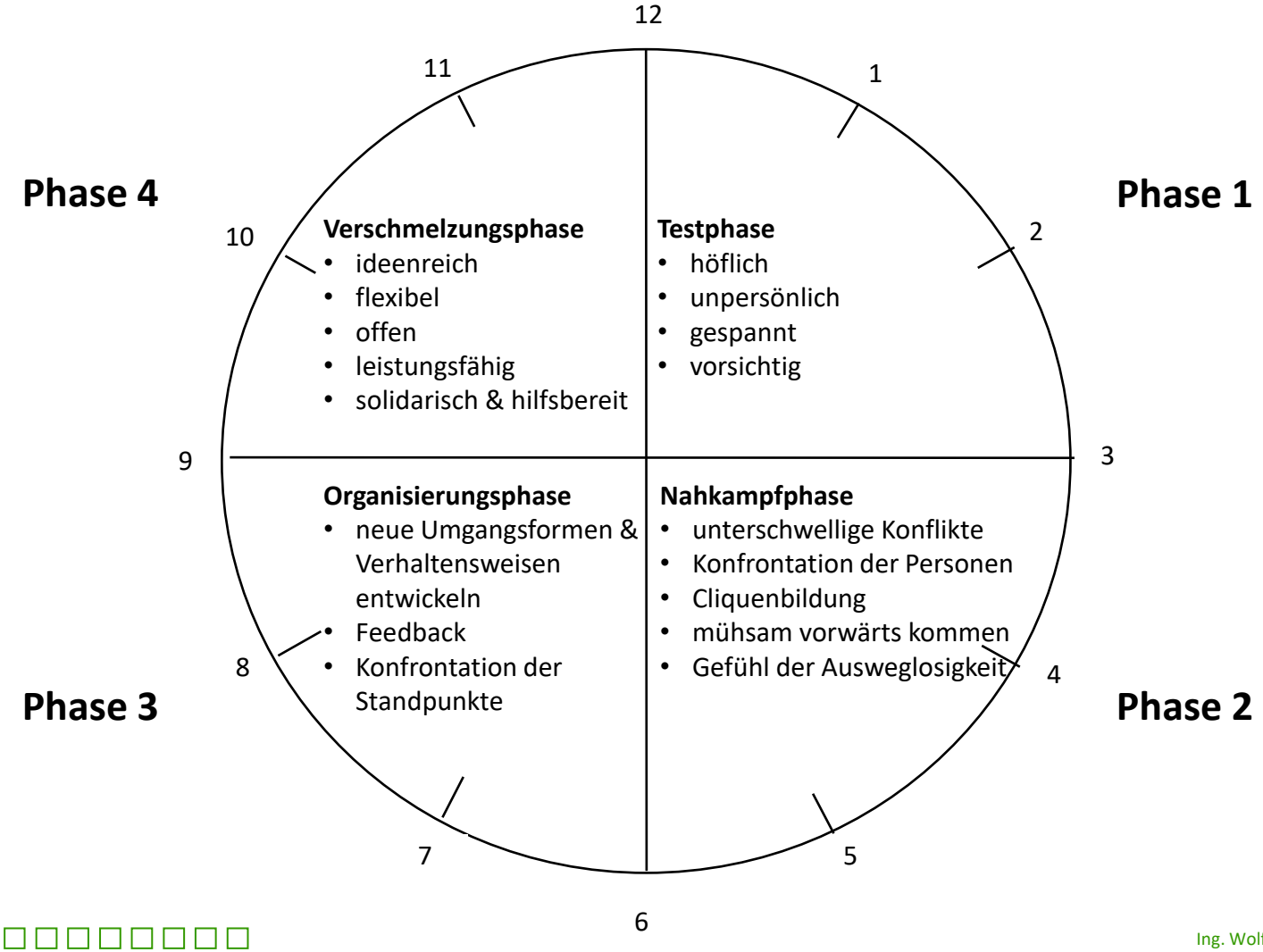
360°-Feedback an einen Projektmanager



ANHANG

ERGÄNZUNG TEAM

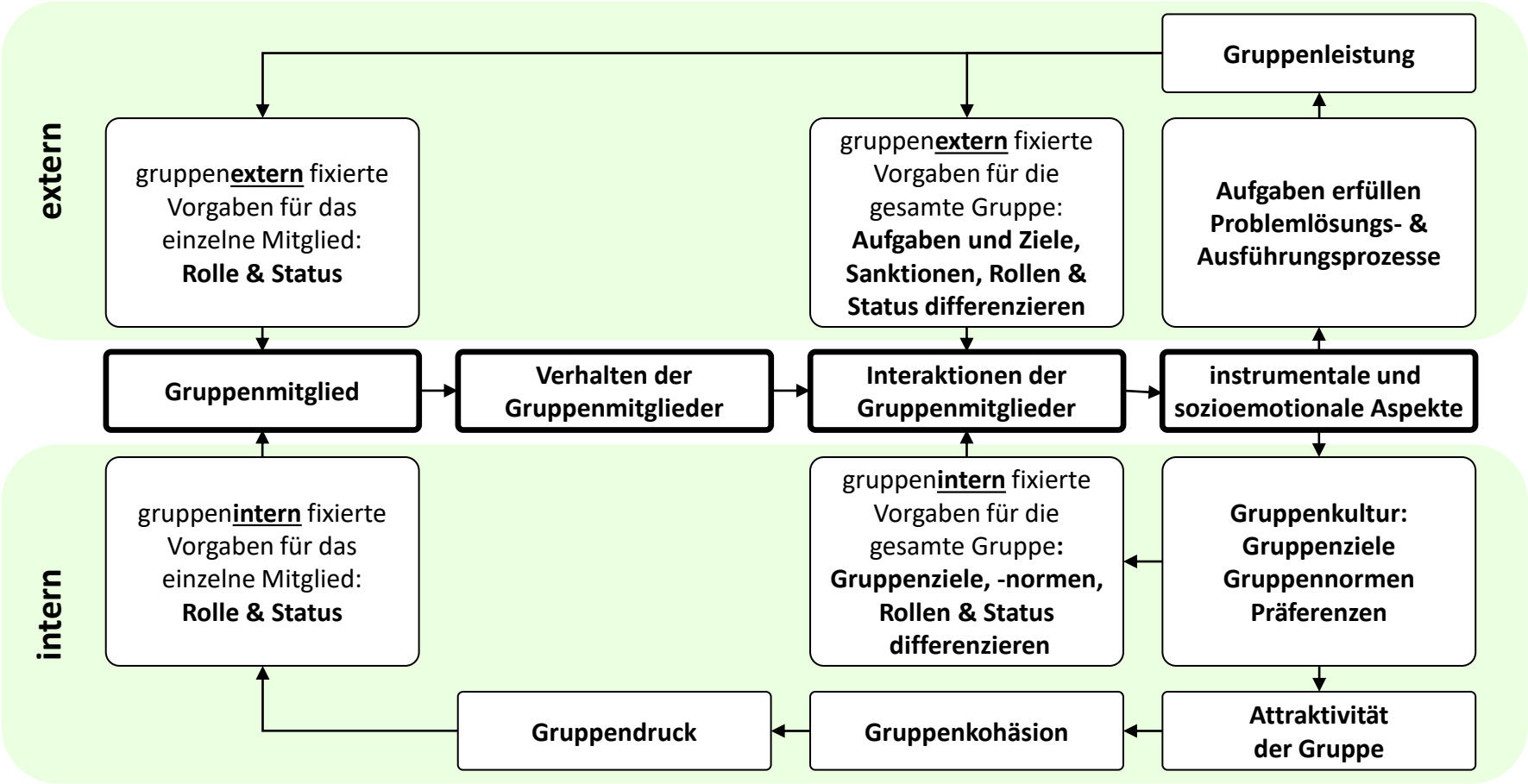
Teamentwicklungsuhr



ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Modell des Gruppen-/ Teamverhaltens



ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Team vs. Gruppe

- Jedes Team ist eine Gruppe, nicht jede Gruppe ist ein Team
- Situativer Einsatz von Teams oder Gruppen
- Teams erfordern

  ...aktive Maßnahmen zur Etablierung

  ...aktive Maßnahmen zur Beibehaltung und Weiterentwicklung

  ...aktive Maßnahmen zur Auflösung

Teamkompetenz

- **Die Teamkompetenz basiert auf den Kompetenzen einzelner Mitglieder, ist aber für ein Team spezifisch zu entwickeln.**

- **Teamkompetenz kann definiert werden durch das Potential zum**
  - gemeinsamen Gestalten des Teamarbeitsprozesses
  - Lernen im Team
  - Schaffen von Verbindlichkeiten im Team
  - Konstruieren gemeinsamer Wirklichkeiten
  - Nutzen von Synergien im Team
  - Lösen von Konflikten

Arten von Teams und ihre Charakteristika

Arten von Teams	Charakteristika
permanentes versus temporäres Team	▪ permanent: auf langfristigen Bestand ausgerichtet, Kontinuität ist zu sichern ▪ temporär: Team etablieren, führen und auflösen
Management- versus Arbeitsteam	▪ Management: Fokus auf das Erfüllen von Managementprozessen ▪ Arbeitsteam: Fokus auf das Erfüllen von inhaltlichen Prozessen
großes versus kleines Team	▪ groß: sinnvolle Größe bis zu 12 Personen ▪ klein: bis zu 6 Personen. Die Führungs- und Koordinationsleistungen sinken mit der Anzahl der beteiligten Personen
heterogenes versus homogenes Team	▪ heterogen: unterschiedliche Kompetenzen der Teammitglieder ▪ homogen: ähnliche Kompetenzen der Teammitglieder
lokal konzentriertes versus virtuelles Team	▪ lokal: an einem gemeinsamen Ort, persönliche Interaktion ▪ virtuell: räumlich getrennt, Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsmedien

Kommunikation in Organisationen aus der Sicht der Führungskraft

Die **Führungskraft** vermittelt bzw. festigt durch **Kommunikation**

das sachliche **Wissen** (über das Fachgebiet hinausgehende Informationen, die dem Erreichen der Ziele dienen)

durch menschliche **Kontakte** (Beitrag zur Unternehmenskultur)

Die Führungskraft ermöglicht ein Team **selbstverantwortlicher Mitarbeitender**

die **Mitarbeitenden (MA) kooperieren** mit der Führungskraft und den Kollegen.

Dadurch lösen die MA ihre Aufgaben **effektiv.**

Die MA sind mit der Arbeit **zufrieden**.

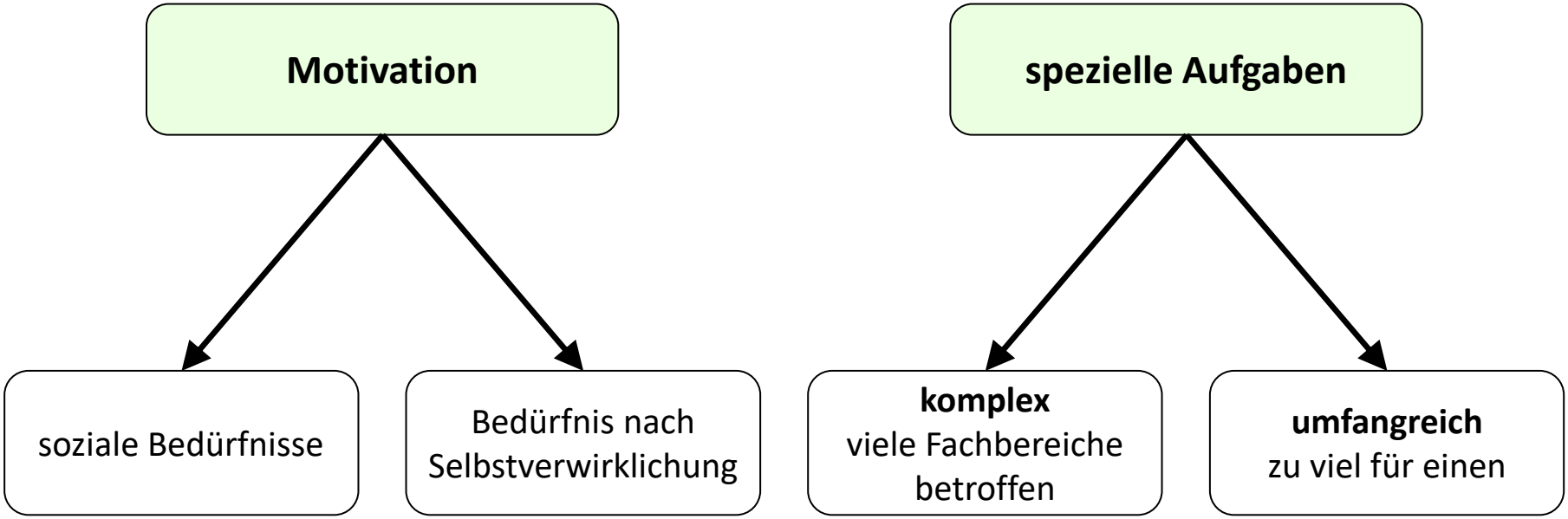
ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Team-Merkmale

- geringe **Zahl** von Menschen (4 -12 Mitarbeiter)
- regelmäßige und ausreichende **Kontakte**
- gemeinsames **Ziel** (Konsens über gemeinsame Interessen)
- akzeptierte **Spielregeln**
- sich ergänzende **Fähigkeiten**
- **technische, funktionale, organisatorische** Fähigkeiten
- **Entscheidungsfähigkeit**
- Verpflichten sich zur **gemeinsamen Arbeitsmethode**
- interpersonelle Fähigkeiten (kommunikative Fähigkeiten, Konfliktfähigkeit, Feedback-Fähigkeit)
- **Problemlösungsfähigkeit**
- **Eigeninitiative**, Einzelengagement und gemeinsame **Verantwortung**
- gemeinsame Erfahrungen
- „**Wir-Gefühl**“ = gegenseitige Hilfsbereitschaft

Wann Teamarbeit?



Bedingungen von Teamarbeit

Teamleiter & Team

- klare Zielsetzung
- Kommunikation
- Rechte & Verantwortung des Teams

Zusammensetzung des Teams

- Zusammensetzung fachlich, Interesse
- kein Vorgesetzter
- Teamgröße

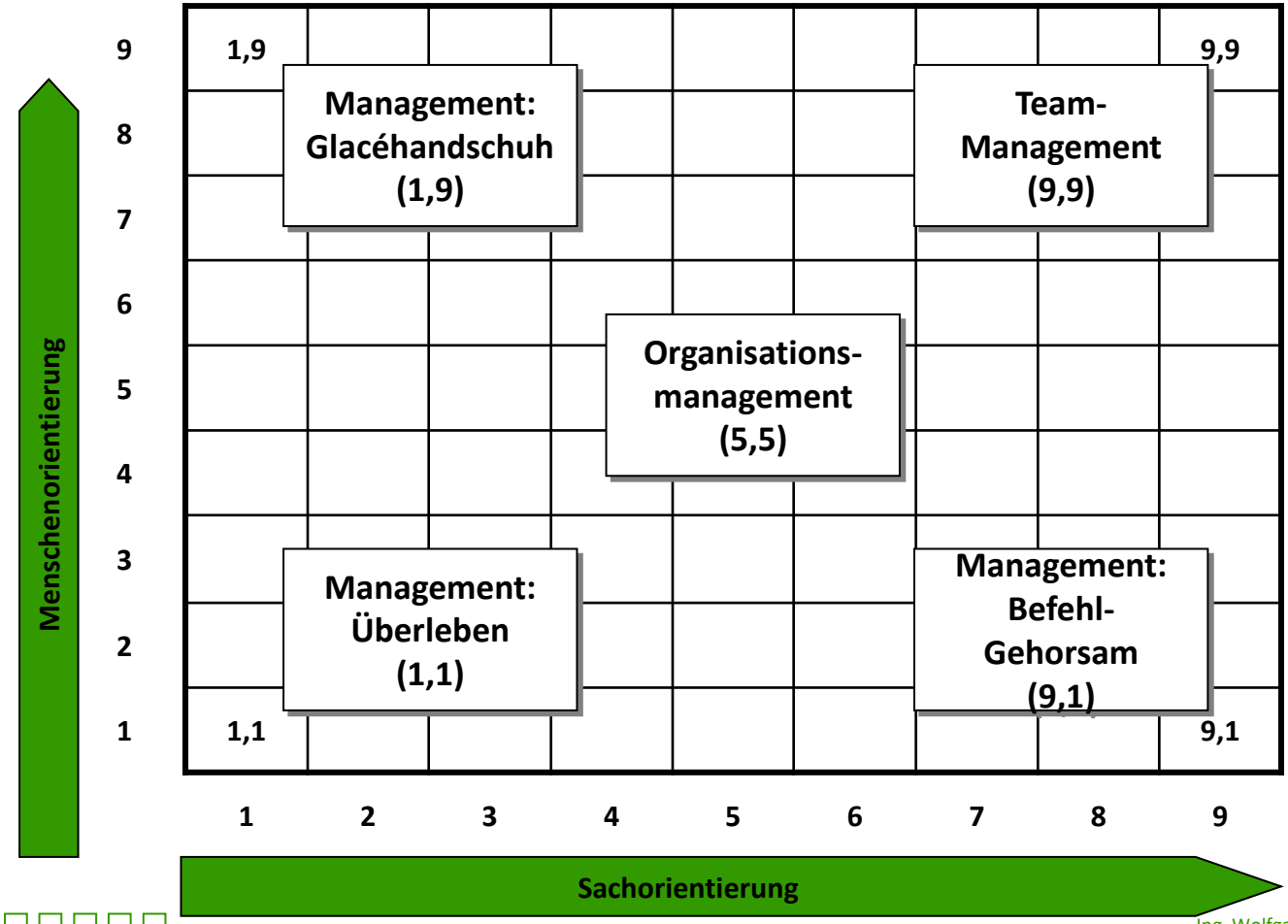
Spielregeln im Team

- Gleichwertigkeit
- sich in andere hineinversetzen
- eigene Meinung sagen
- Zusammenarbeit
- Informieren

ERGÄNZUNG FÜHRUNGSMODELLE

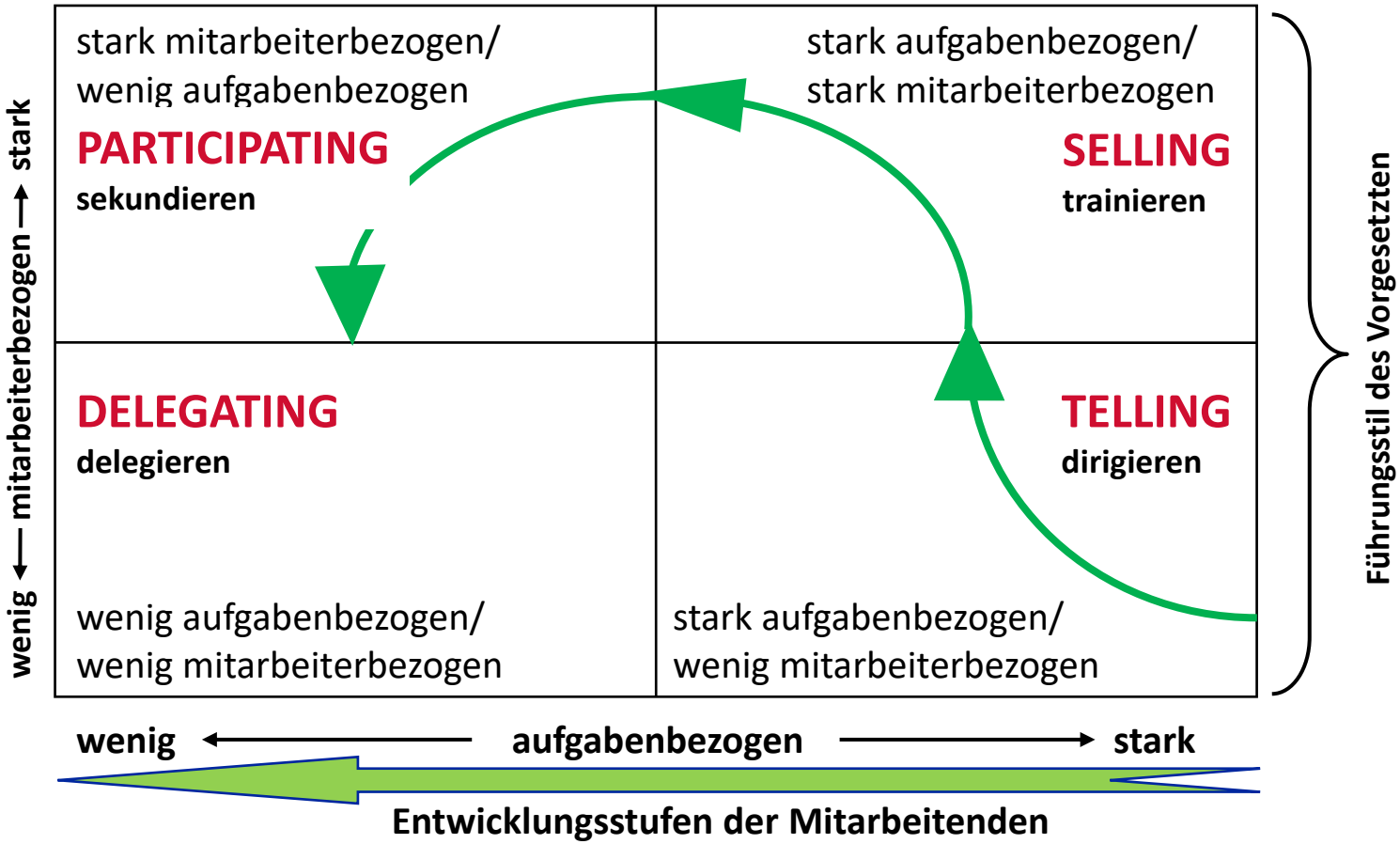
Verhaltensgitter

Quelle: Managerial Grid von Blake/Mouton



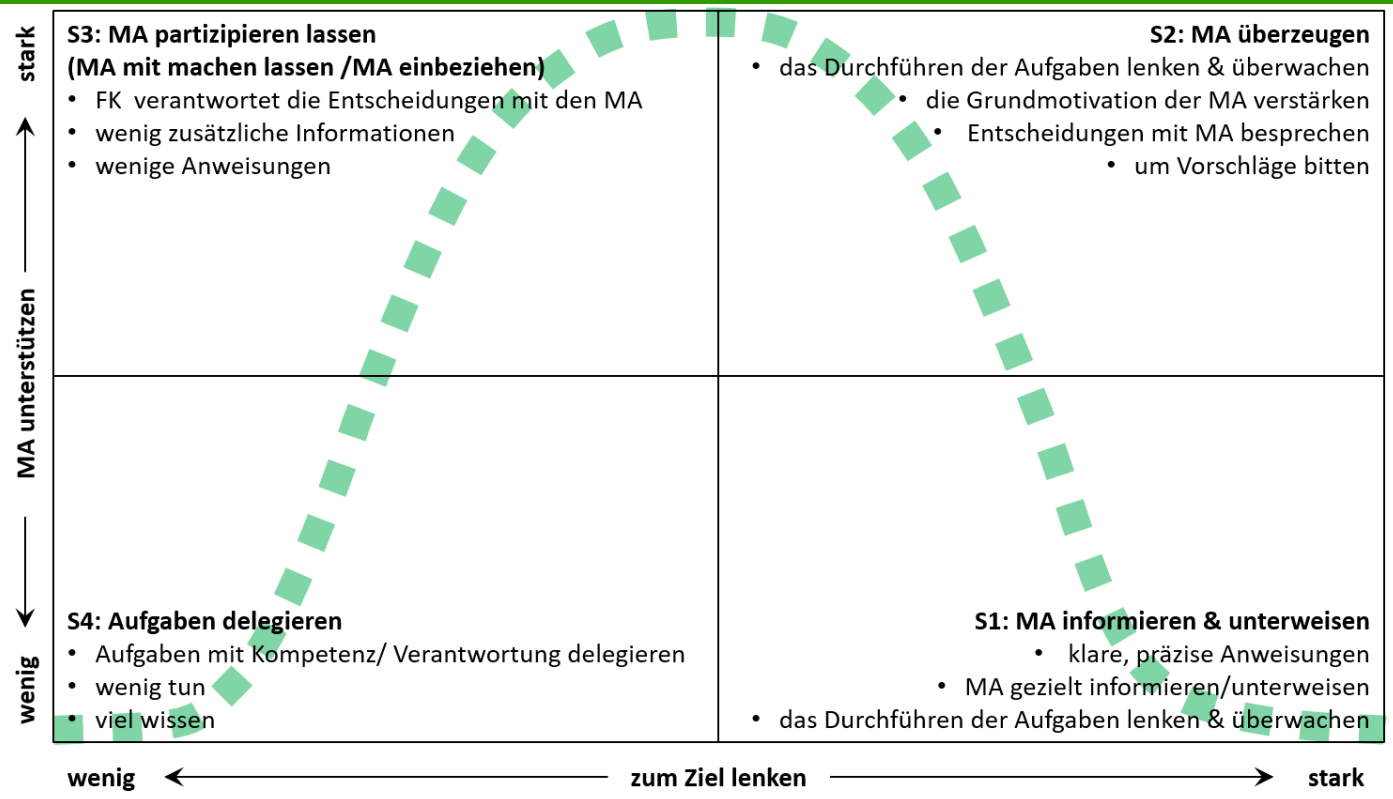
Führungsstil und Reifegrad

(Hersey & Blanchard, 1977, zit. nach Rodler & Kirchler, 2002)



Führungsstil und Reifegrad

Mitarbeitende (MA) können entlang der Stufen (S1-S4) entwickelt werden



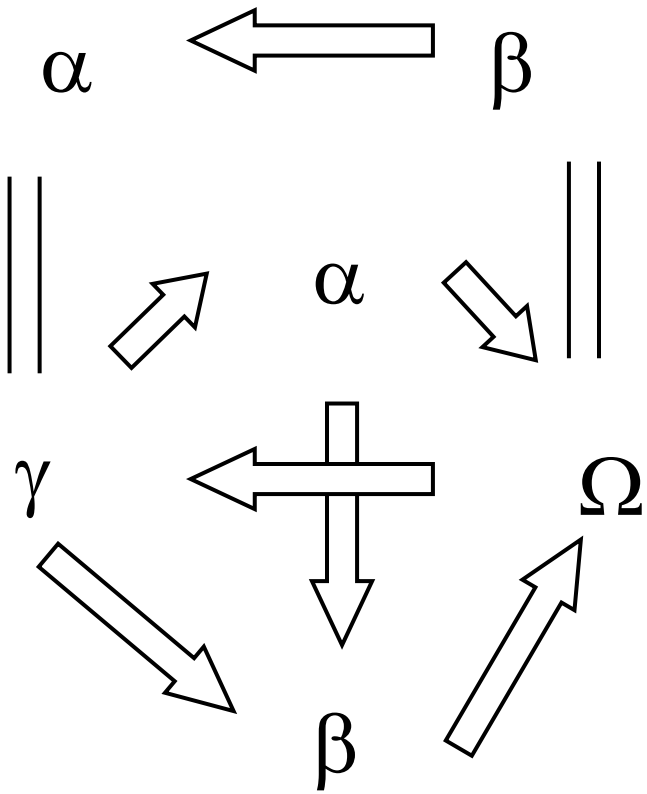
Entwicklungsstand der Mitarbeitenden (bezogen auf ein klar abgegrenztes Ziel bzw. eine bestimmte Aufgabe)			
hoch	**mittel**		**gering**
Entwicklungsstufe 4 hohe Kompetenz/hohe Motivation/Engagement	**Entwicklungsstufe 3** hohe Kompetenz/mittlere, schwankende Motivation	**Entwicklungsstufe 2** mittlere Kompetenz/ geringe Motivation	**Entwicklungsstufe 1** geringe Kompetenz/ geringe Motivation

ERGÄNZUNG GRUPPENDYNAMIK

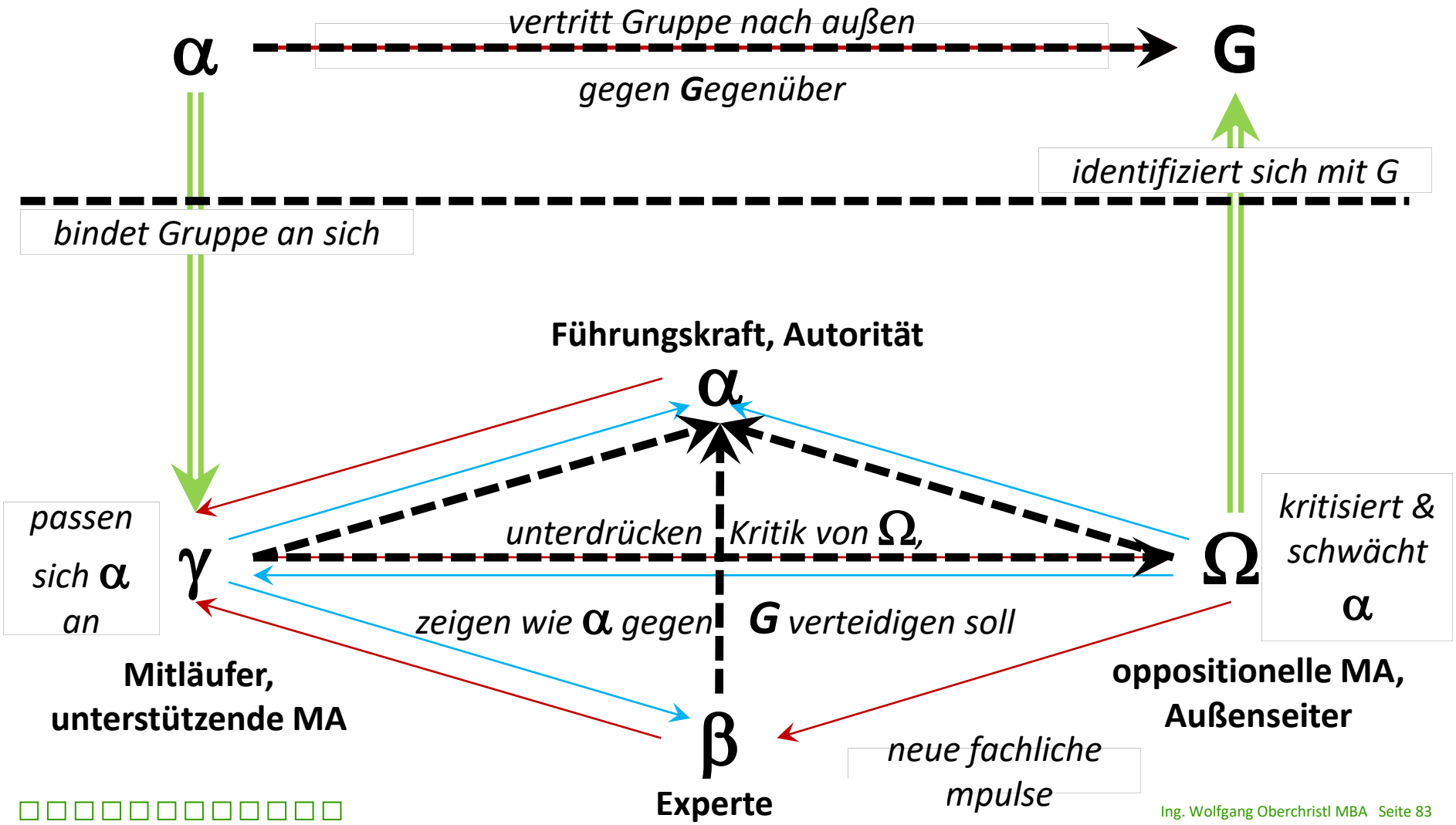
Rangpositionen in der Gruppe
(Schindler)

Positionen

- α Alpha
- β Beta
- γ Gamma
- Ω Omega



Rangdynamisches Modell



ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH WIFI WKO

Grundlegende Literatur

- Gareis R., 2006, Happy Projects!, Manz Verlag, Wien
- Gareis R., Stummer M., 2006, Prozesse & Projekte, Manz Verlag, Wien
- Huemann M., 2002, Individuelle Projektmanagement-Kompetenz in projektorientierten Unternehmen, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main/Wien
- Jankulik E., Kuhlang P., Pfiff R., 2005, Projektmanagement und Prozessmessung. Die KommunikationsAgentur, Erlangen
- Patzak G., Rattay G., 2004, Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Lindeverlag, Wien
- Schelle H., Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt, Dt. Taschenbuchverlag, München

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH WIFI WKO

Weiterführende Literatur

- DeMarco T., Märtin D., 2005, Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement, Carl Hanser, Wien
- GPM, 2004, Projektmanagement-Fachmann. Ein Fach- und Lehrbuch sowie Nachschlagewerke aus der Praxis für die Praxis, Rationalisierungs- und Innovationszentrum d. dt. Wirtschaft, Eschborn
- Heintel P., Krainz E.E., 2002, Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kuster J., Huber E., Lippmann R., Schmid A., et.al., 2005, Handbuch Projektmanagement, Springer, Berlin
- Lang K., Rattay G., 2005, Leben in Projekten, Lindeverlag, Wien

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH WIFI WKO

Englische Projektbegriffe

Deutsch	Englisch
Arbeitspaketspezifikation	work package specification
Betrachtungsobjekte	objects of consideration
Kosten-Nutzen-Analyse	cost-benefit analysis
Programm	programme
Programmmanagement	programme management
Projekt	project
Projektabschlussprozess	project close down process
Projektauftrag	project assignment
Projektbalkenplan	project bar chart
Projektcontrollingprozess	project controlling process
Projektdiskontinuitäten	project discontinuities

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH

WIFI WKO

Englische Projektbegriffe

Deutsch	Englisch
Projektfinanzmittelplan	project finance plan
Projektfunktionendiagramm	project responsibility matrix
Projektgrenzen	project boundaries
Projektkommunikationsstrukturen	project communication structures
Projektkoordinationsprozess	project coordination process
Projektkostenplan	project cost plan
Projektkrise	project crisis
Projektkultur	project culture
Projektmanagement	project management
Projektmeilensteinplan	project milestone plan
Projektnetzplan	critical path schedule
Projektorganigramm	project organization chart

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH WIFI WKO

Englische Projektbegriffe

Deutsch	Englisch
projektorientiertes Unternehmen	project-oriented company
Projektpersonaleinsatzplan	project personnel resource plan
Projektportfolio	project portfolio
Projektrisikoanalyse	project risk analysis
Projektrollenbeschreibung	project role description
projektspezifische Organisationsregeln	project-specific organizational rules
Projektstart	project start
Projektstrukturplan	work breakdown structure
Projektterminliste	project list of dates
Projektumweltanalyse	project environment analysis
Projektziele	project objectives

ORGATECH EDV+Unternehmensberatung GmbH WIFI WKO

Links

- Projektmanagement-Vereinigungen
  - PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA http://www.pma.at
  - IPMA - International Project Management Association http://www.ipma.ch
  - PMI Chapter Austria http://www.pmi-austria.org
  - PMI – Project Management Institute http://www.pmi.org

- Projektmanagement-Software
  - MS Project http://www.microsoft.com/office/project/default.asp
  - Graneda Dynamic http://www.netronic.de/german/index.html
  - WBS Chart Pro http://www.criticaltools.com/wbsmain.htm
  - Mindjet http://www.mindjet.com

- Internationale Projektmanagement-Seminare
  - IPMA International Advanced Training Courses http://www.ipmacourse.com