



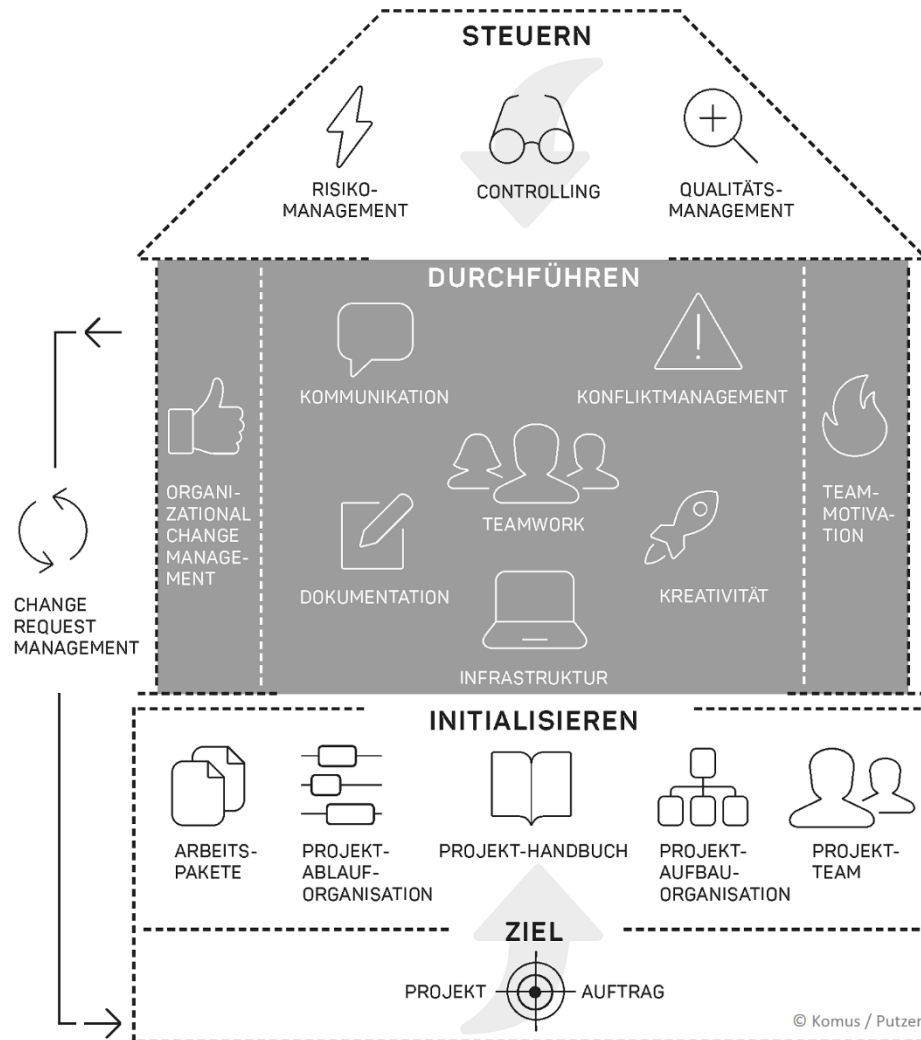
# Projektmanagement

Sommersemester 2020

Prof. Dr. Claudia Förster / Prof. Dr. Ewald Jarz

Projektdurchführung

# Durchführen – im Projekt operativ arbeiten



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 85

# Wie kann ein Team motiviert werden?



# Motivierte Mitarbeiter als zweite Säule der Projektarbeit

- **Teammotivation** hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg eines Projekts
- Zentrale Aufgabe des Projektmanagements = Schaffung einer **konstruktiven Atmosphäre** im Projektteam

# Motivieren durch Führung

- Projektleiter sollte **Radar für aktuelle Teamstimmung** entwickeln (Team-Klima-Barometer - Happiness-Index)
- Nutzen des Projekts sowie Relevanz der Beiträge aller Teammitglieder deutlich machen (**Anerkennung**)
- Teammitglieder immer über aktuellen Stand **informieren**
- Projektergebnisse so strukturieren, dass **Erfolge** nach kurzer Zeit realisiert und **erlebt** werden können
- **Systematisches Team-Building**, bspw. Berücksichtigung der diversen Persönlichkeitstypen oder soziale Aktivitäten zur Verbesserung von Teamzusammenhalt und Qualität der Zusammenarbeit

# Motivationstheorie

- **Extrinsische** Motivation
  - Leistungserbringung beruht auf Vorteilsgewinnung / Belohnung oder Nachteilsvermeidung / Bestrafung
  - Geleitet von „**äußerem Druck**“
- **Intrinsische** Motivation
  - Bestreben, eine Tätigkeit um ihrer selbst willen zu tun
  - Macht Spaß, Interessen werden befriedigt, stellt Herausforderung dar, ...
  - Ausführen der Arbeit bewirkt eine **innere Zufriedenheit**

# Extrinsische Faktoren

- Geld
- Prestige
- Belohnung und Bestrafung
- Belohnungs- und Bestrafungssysteme funktionieren in spezifischen Konstellationen gut, bspw. regelgebundene, einfache Routinearbeiten
- Bei kreativen Tätigkeiten funktionieren diese aber meist nicht
- Belohnungen können Denken begrenzen => Fokus auf Aufgaben, die klar definiert und belohnt werden („Wenn-Dann-Anreize“)
- **Finanzielle Anreize** wirken i.d.R. nur kurze Zeit

# Bei intrinsischer Motivation werden drei Motivationskategorien unterschieden



*Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 100*



# Projektleitung muss Motivation der Projektmitarbeiter permanent beobachten

- Frühzeitiges Erkennen von **sinkender Motivation**
- Schnelles Gegensteuern durch entsprechende Maßnahmen



# Projektarbeit liefert viele Ansatzpunkte für intrinsische Motivation

- Projektleitung muss **Motivationsstrukturen** der Mitarbeiter und Teams **verstehen** und entsprechende **Anreize schaffen**
  - Selbstbestimmte Teams und entsprechende Führungskultur
  - Veranschaulichung der Relevanz der Ergebnisse
  - Würdigung der Ergebnisse
  - Ausreichende Freiheitsgrade in der Umsetzung
  - Vertrauen

# Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

- Potential **intrinsischer Motivation** nutzen
- **Finanzielle Anreize** haben bei kreativer Arbeit nur zeitlich begrenzte Wirkung und können sogar kontraproduktiv wirken
- Projektleiter können durch ihren **Führungsstil** entscheidend zur Teammotivation beitragen
- Projektleiter müssen „Radar“ für **Teamstimmung** entwickeln und Teammitglieder ausreichend darüber informieren wie das Projekt insgesamt läuft

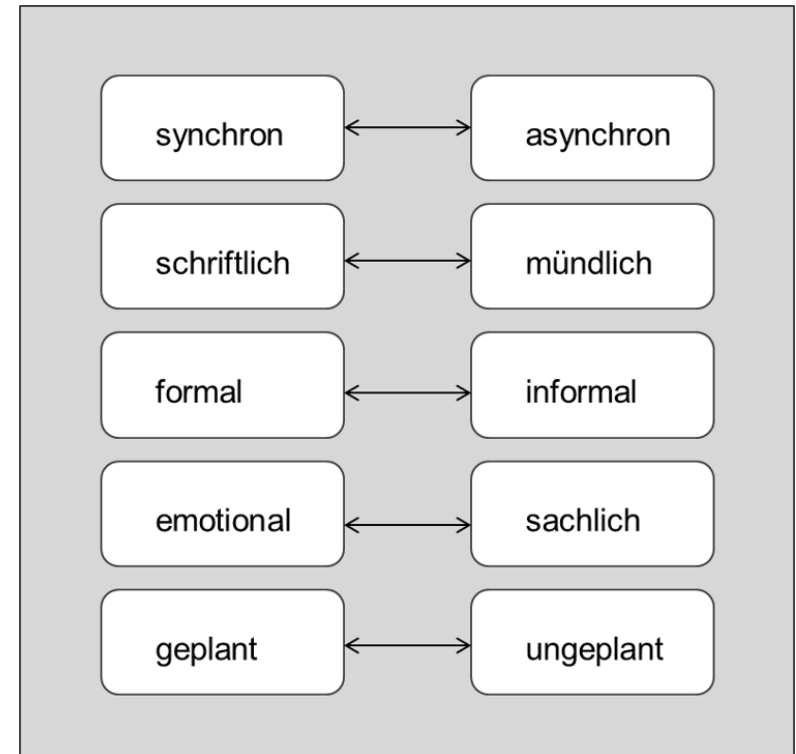
# Kommunikation



# Kommunikation als entscheidender Erfolgsfaktor für die Projektarbeit

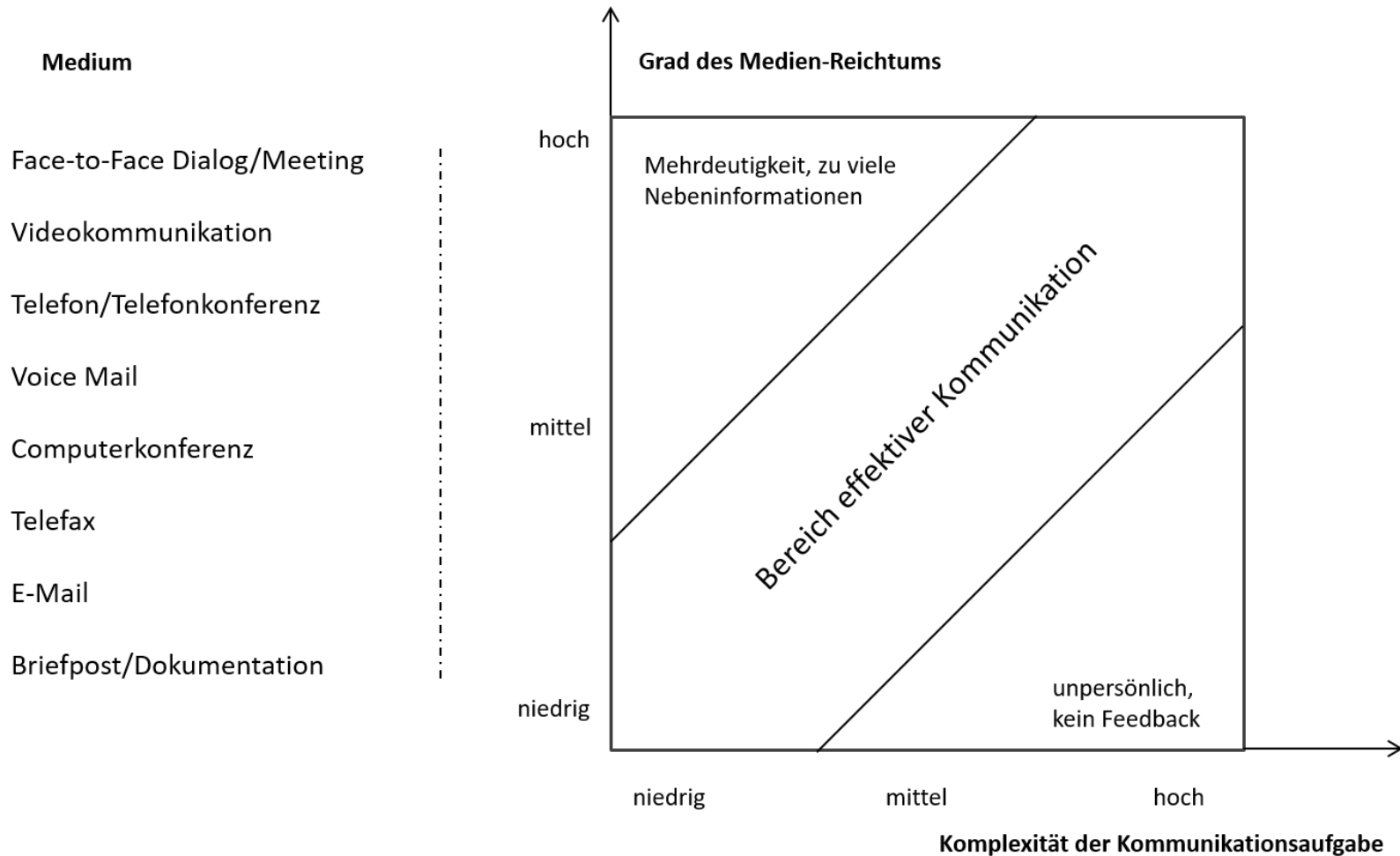
- Prozess der Informationsübertragung
- Kommunikationsforschung analysiert die Informationsübertragung zwischen Menschen (Weitergabe einer Mitteilung)
- Antwortverhalten des anderen

- Kommunikationsparameter



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 108

# Kommunikationsmedium in Abhängigkeit von der Komplexität der Aufgabe auswählen



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 110

# Projekt-Meetings sind wichtige Bausteine einer guten Teamkommunikation

- Meeting-Struktur festlegen und einzelne Meetings angemessen **planen**, **moderieren** und **dokumentieren**

Meeting-Typ	Zweck	Ziel	Form	Periodizität
<b>Teilprojekt-Team-Meeting</b>	operative Abstimmung vornehmen	Alle sind informiert und auf dem aktuellen Stand.	kann formlos erfolgen, mündliche Information und Gesprächsnotiz	laufend/nach Bedarf
<b>Gesamt-Projekt-Team-Meeting</b>	Projektstatus feststellen	Der Projektstatus ist ermittelt und die akuten Handlungsfelder sind bekannt.	Vorgegebene Arbeitspaketformulare sind von den jeweiligen Verantwortlichen ausgefüllt und dienen als Grundlage für das Meeting.	wöchentlich/ jede zweite Woche
<b>Lenkungsausschuss-Sitzung</b>	Projektfortschritt vorstellen und ggf. Entscheidungen abfordern	Der Lenkungsausschuss ist über den aktuellen Stand des Projekts informiert und Entscheidungsvorlagen sind genehmigt oder abgelehnt.	Die Projektinformationen sind schriftlich ausgearbeitet und werden präsentiert, Entscheidungsvorlagen sind ausformuliert und liegen einzeln zur Unterschrift für die Genehmigung vor.	alle 4 bis 6 Wochen und im Bedarfsfall

© Komus / Putzer

Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 113

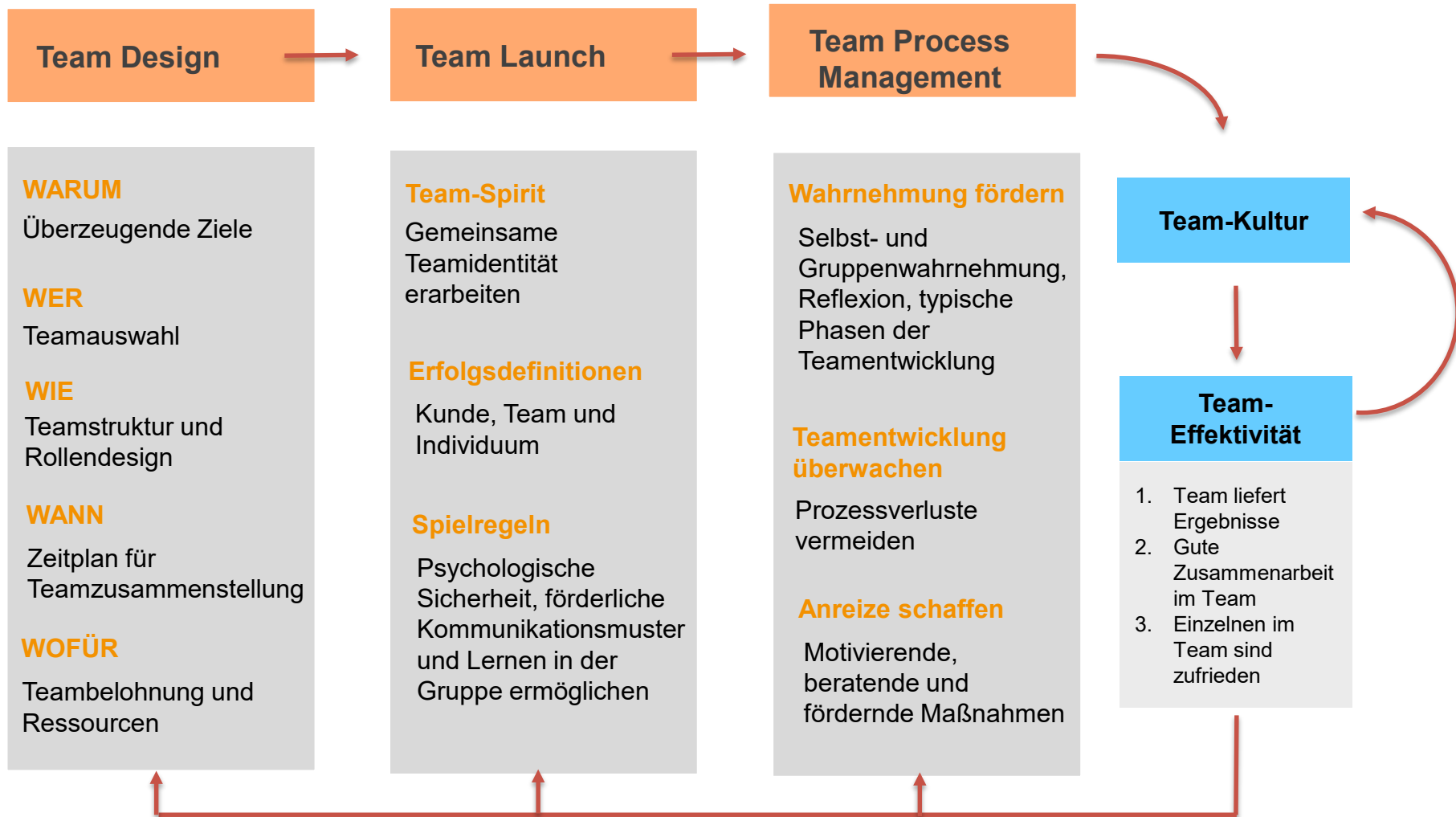
# Die Herausforderung bei Meetings

- 20/80-Muster
- Brechen des 20/80-Musters
- Lean Backward Meeting
- Lean Forward Meeting





# Führen von Teams –Architekt und Coach



# Unterstützende Stakeholder als erste wichtige Säule in der Projektarbeit

- Die Herausforderung:
  - **Endowment-Effekt** (Besitztumseffekt): viele Menschen neigen dazu, eher in der aktuellen Konstellation zu verharren und den Status quo zu bewahren
  - Menschen reagieren auf **Neuerungen** oft mit **Skepsis** und fühlen sich **unsicher**
- Zielsetzung:
  - **Akzeptanz** für Veränderungen in Organisation schaffen
  - **Veränderungsfreundliches Klima**, das Wandel ermöglicht und den Mitarbeitern die Ängste nimmt

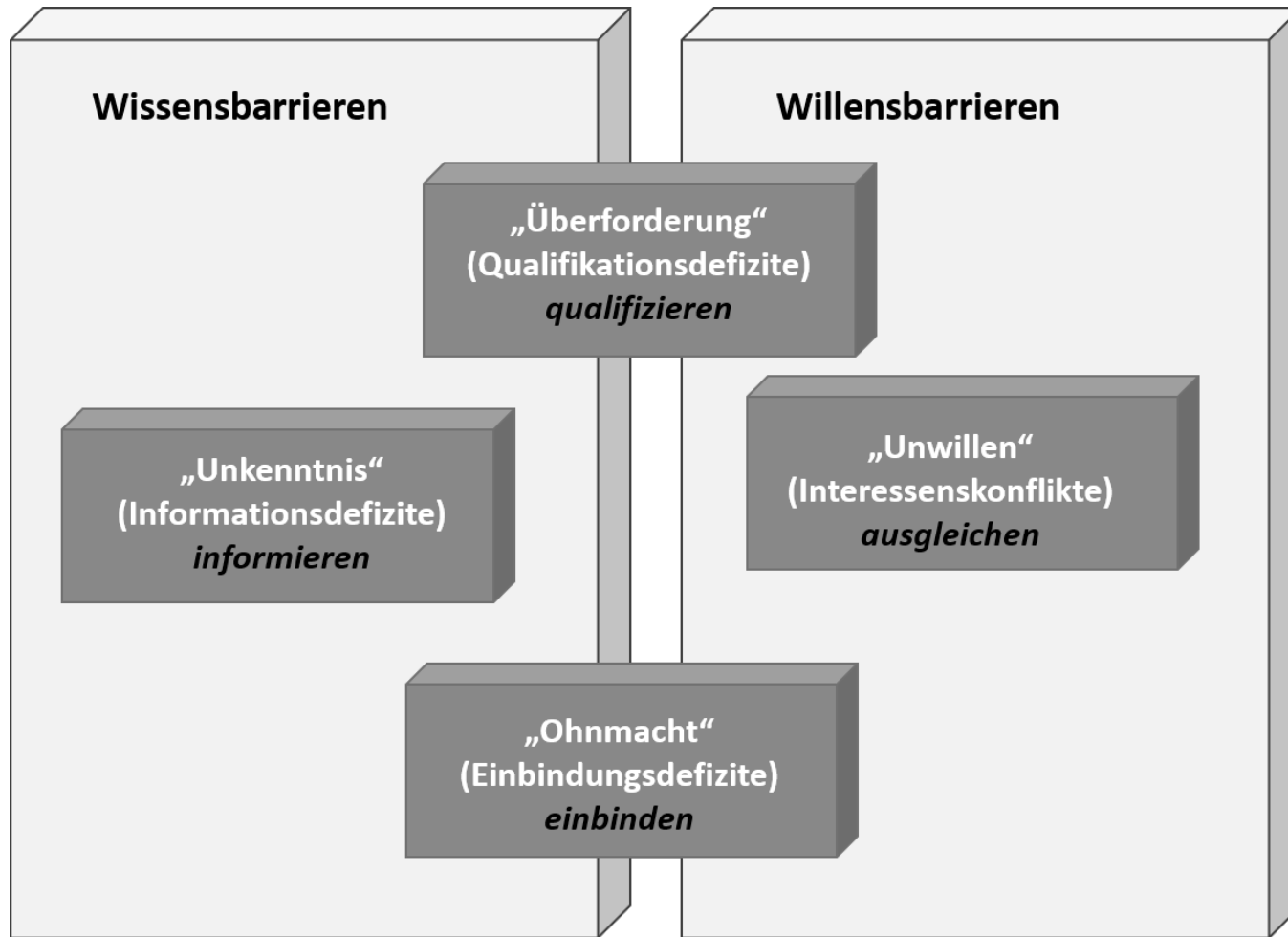
# Organizational Change Management / Stakeholder-Management

- Ergebnis: **Veränderungsmanagement**
  - Kompetenter Umgang mit den Ängsten und Bedenken der Stakeholder
  - Wichtig: die verschiedenen Gruppen zu verstehen, ihre Interessen und Einflussmöglichkeiten zu kennen und Personen und Gruppen entsprechend einbinden

# Stakeholder-Management

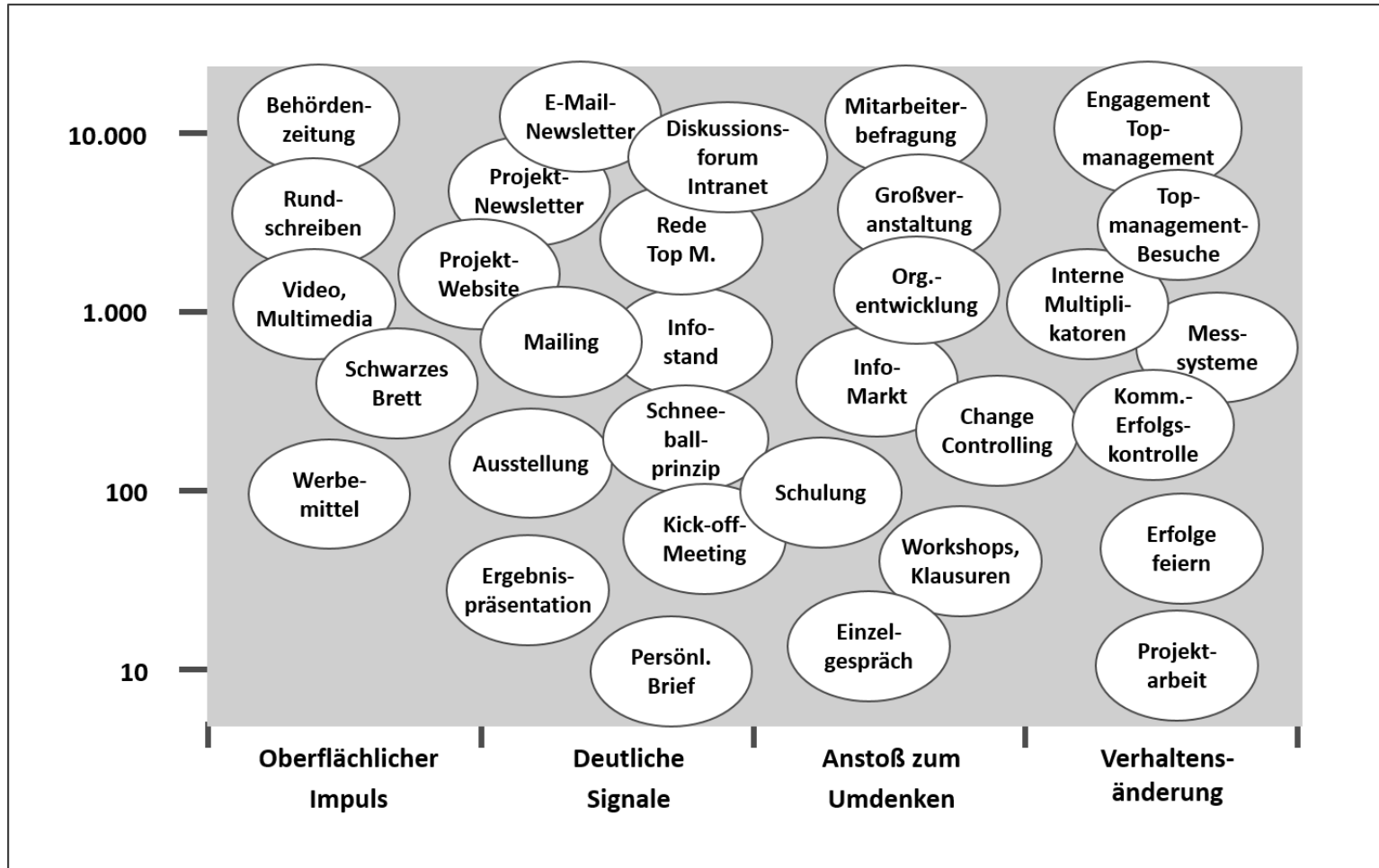
- Rückblick Planung: Initiale **Stakeholder-Analyse**
  - **Bild** darüber von welchen Personen/Gruppen **Widerstand**, aber auch **Unterstützung** im Projekt zu erwarten ist und welches Ausmaß dieses haben wird
- Ableitung von **Strategien**, um
  - **Chancen** durch die jeweiligen Unterstützer optimal zu **nutzen**
  - **Risiken** durch die Projektgegner zu **minimieren**

# Veränderungsmanagement: unterschiedliche Barrieren müssen berücksichtigt werden



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 93

# Mit Kommunikation Verhaltensänderungen anstreben



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 95

# Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

- **Alle Stakeholder** sollten bekannt und „verstanden werden“.
- Auseinandersetzung mit den **Ansprüchen** der unterschiedlichen Stakeholdergruppen ist ein Muss für erfolgreiche Projektabwicklung.
- Organizational Change Management bedeutet vor allem **intensive Kommunikation**.
- Persönliche Kommunikation spielt eine zentrale Rolle.
- Projektmarketing kann den Change-Prozess unterstützen.

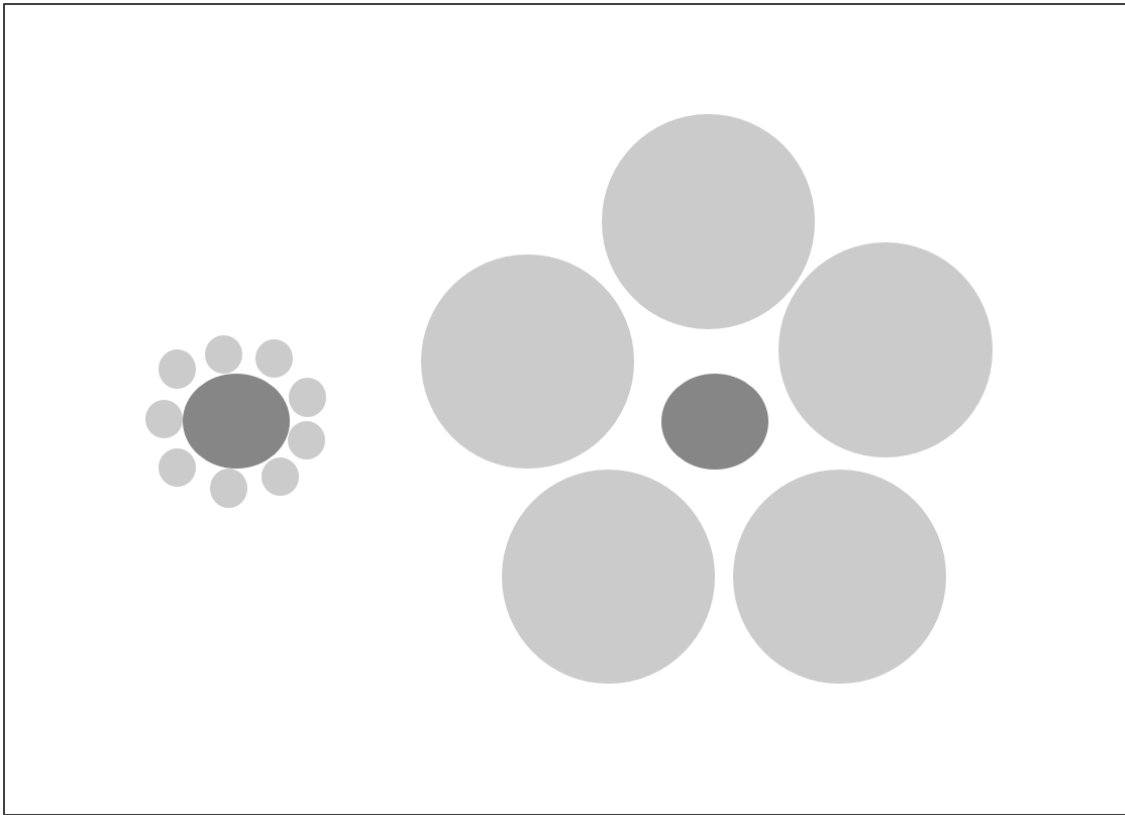
# Konfliktmanagement





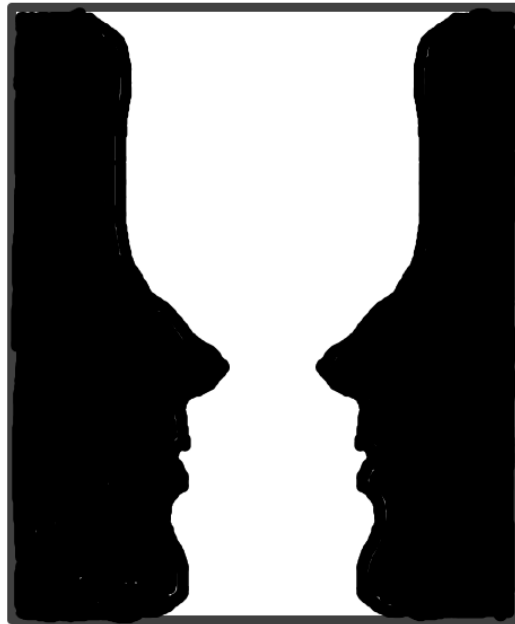
# Wahrnehmung beeinflusst Konflikte (1)

- Welcher der dunklen Punkte ist größer?



# Wahrnehmung beeinflusst Konflikte (2)

- Was ist auf dem Bild zu erkennen?



© Komus / Putzer

# Konflikte beruhen oft auf abweichenden Wahrnehmungen der Beteiligten

- Wahrnehmung wird durch **Muster** geprägt
- Musterausbildung aufgrund der persönlichen **Lebenserfahrung** und **Sozialisation** sowie **kultureller Schemata**
- Subjektive Wirklichkeitskonstruktionen durch Gehirn
- **Denken und Verhalten** wird in starkem Maße von unserem augenblicklichen **Umfeld beeinflusst**
- Erfolgsfaktor = Konfliktbeteiligte sollten versuchen, die **Wahrnehmung /Sichtweise** des anderen zu **verstehen** und versuchen zu begreifen, wie weit die eigenen Wahrnehmungen und Perspektiven subjektiv geprägt sind

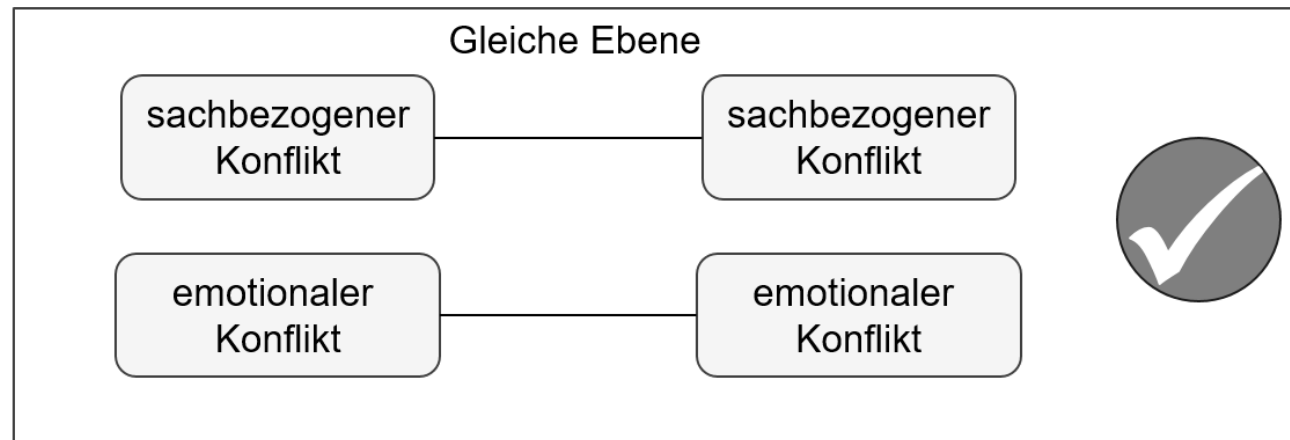
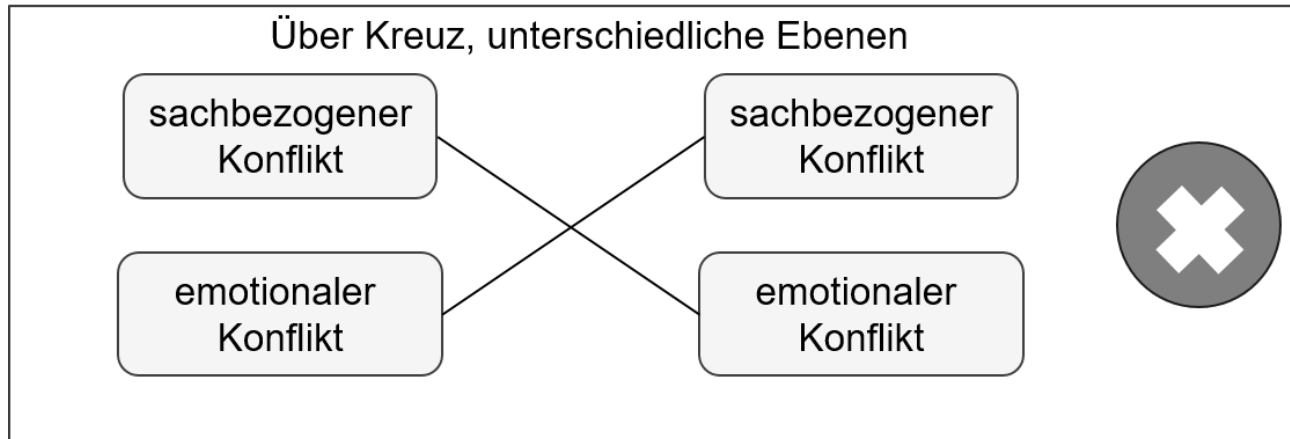
# Begriffsdefinition Konfliktmanagement

- **Systematischer**, bewusster und zielgerichteter **Umgang** mit Konflikten
- Maßnahmen ergreifen, um **Konflikte zielführend beizulegen** und die sich daraus ergebenden **Chancen** zu nutzen

# Es können verschiedene Arten von Konflikten auftreten

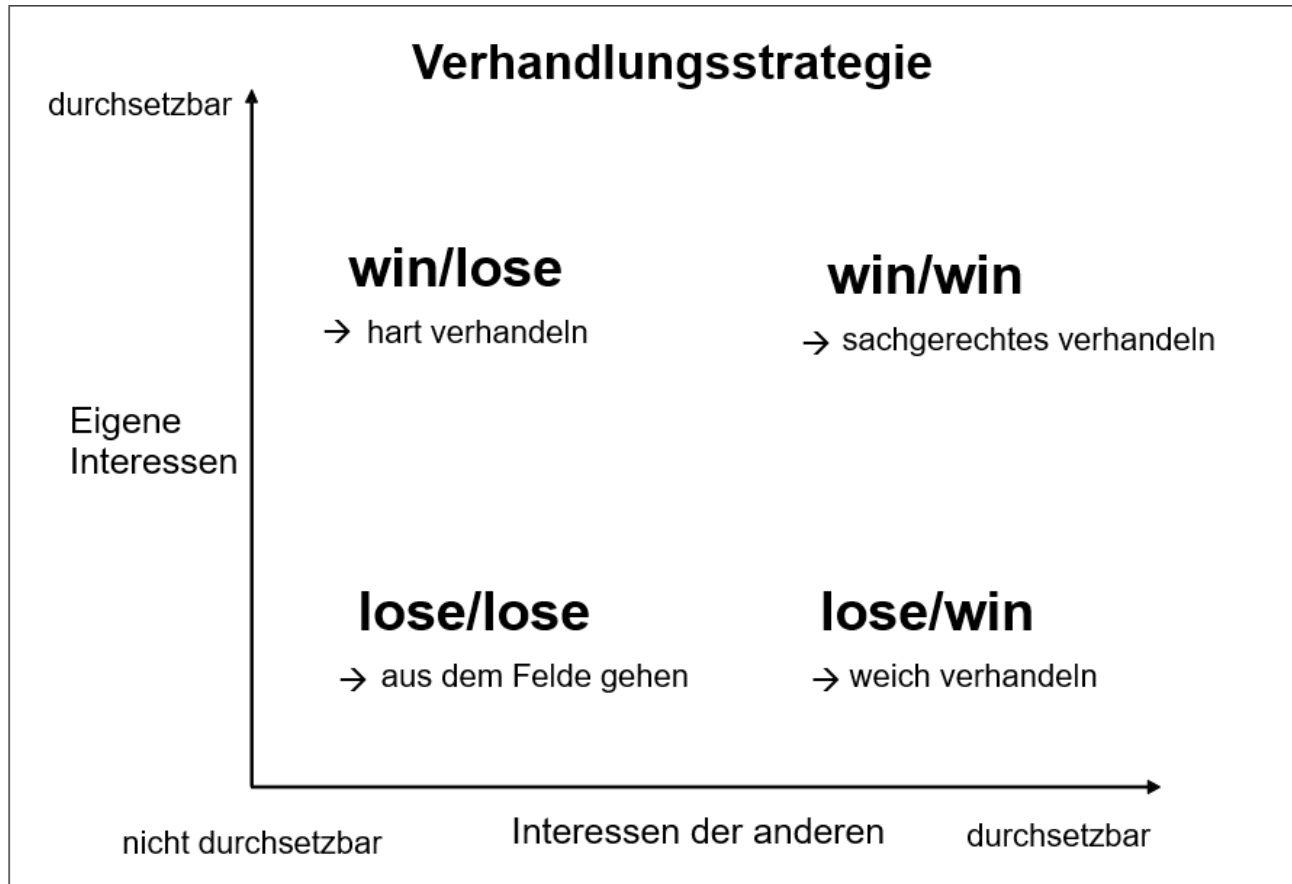
- Sachbezogene Konflikte
  - Aufgabenrelevante Auseinandersetzungen im Team
  - Inhaltliche Probleme
- Soziale Konflikte
  - Entstehen durch negative Empfindungen, wie bspw. Misstrauen, Abneigung, Furcht, Wut, Frustration
  - Emotionale Probleme

# Konfliktbewältigung sollte auf derselben Ebene stattfinden wie der Konflikt selbst



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 115

# Bei Konfliktlösung anstreben, dass beide Konfliktparteien als Sieger hervorgehen



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 117

# Wichtige Faktoren zur Realisierung guter Verhandlungsergebnisse

- Unterscheidung zwischen **Positionen** und **Interessen** der Verhandlungspartner
- Sensibilisierung aller Projektmitarbeiter bzgl. **unterschiedlicher Wahrnehmung** der Beteiligten sowie die Übernahme anderer Perspektiven



# Im Projekt eine positive, operative Konfliktkultur schaffen

- Konflikte nicht als Störgröße betrachten, sondern als **Chance** zur **konstruktiven Veränderung**
  - neue Lösungsansätze finden
  - bisher unbekannte Schwachstellen identifizieren
- Konfliktbewältigung durch Entwicklung eines **gemeinsamen Verständnis** welche Faktoren, Perspektiven und Ansätze den **Konflikt auslösten**

# Offene, persönliche Gespräche sind oft eine gute Basis zur Konfliktlösung

- Involvierte Parteien „**an einen Tisch**“ bringen
- Formulierung von **Spielregeln**, wie Respekt vor der Sichtweise aller Beteiligten
- Moderierte Gesprächsführung
- Eskalation (einschalten einer höheren Hierarchiestufe) falls keine Lösung gefunden wird

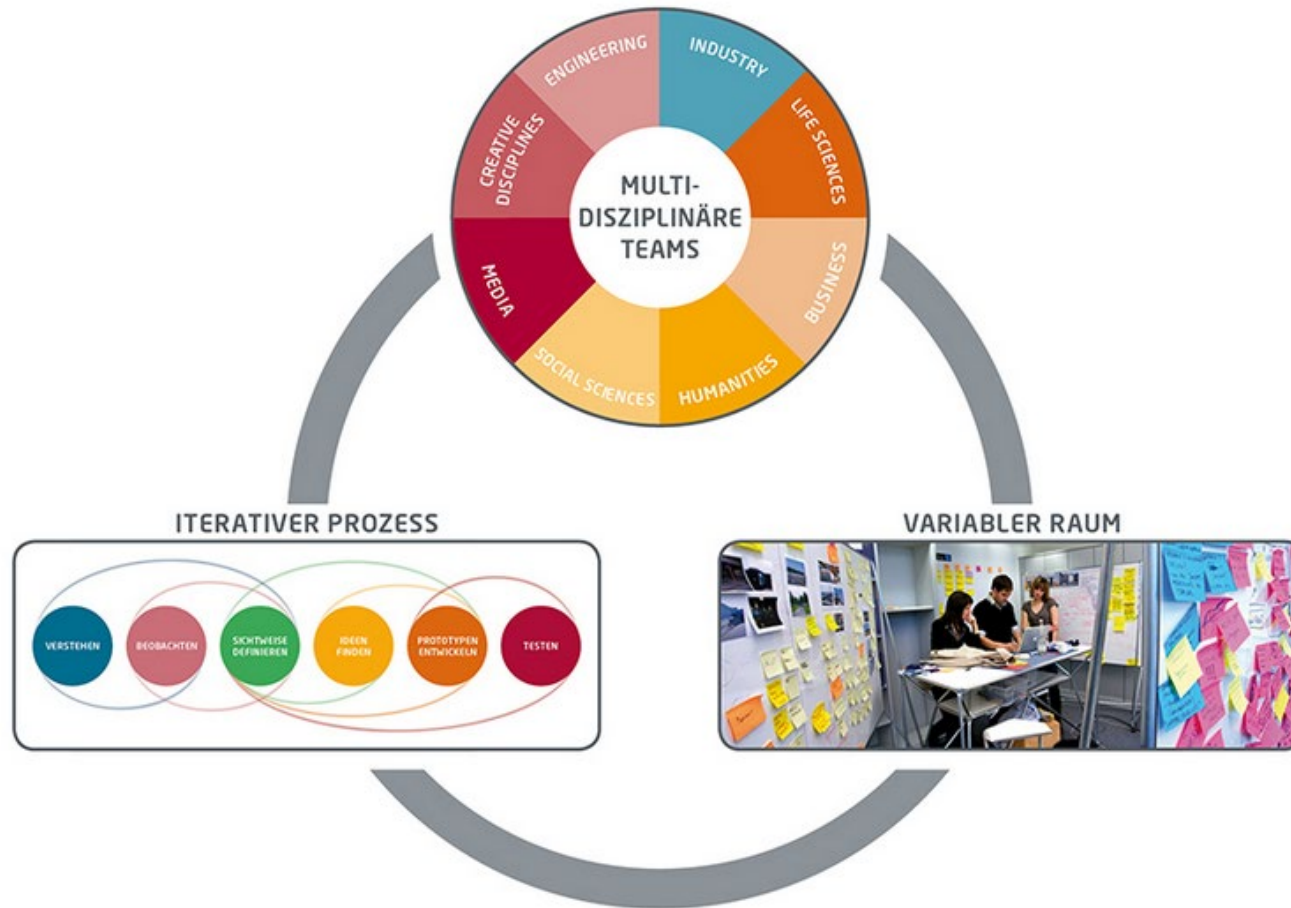


Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 121

# Kreativität

- Begriff steht für „etwas neu schaffen, erfinden, erzeugen“
- Kreatives Denken bedeutet **Ausbrechen** aus **verfestigten Denkstrukturen**
- Querdenken und Nutzung beider Gehirnhälften
- Vielzahl von Techniken:
  - Brainstorming
  - Mindmapping
  - Morphologischer Kasten
  - Design Thinking
  - ...

# Design Thinking – systematische, menschenzentrierte Herangehensweise



Quelle: <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>

# Projektdokumentation ist unverzichtbares Element für professionelle Projektarbeit

- Sammlung aller für das Projekt **relevanter** Unterlagen, Dokumente, Handbücher, Ergebnisberichte und Informationen
- Antworten auf folgende wichtige Fragen:
  - Wie ist das Projekt gelaufen?
  - Wie wurde die Aufgabenstellung gelöst?
  - Welche Ergebnisse wurden erzielt?

# Projekte benötigen eine zuverlässige und geeignete Infrastruktur

- IT-Infrastruktur

- Geeignete und den Projektmitarbeitern vertraute IT-Werkzeuge und -Services
- Beispiele: MS Project, Jira, GitLab, Teams, Slack, Trello, ...



- Projekträume

- Arbeitsraum
- Workshop- und Gruppenbesprechungsraum
- Kreativraum
- Besprechungssecke ...



# Handlungsempfehlungen

- 100%ige Digitalisierung der Projektunterlagen empfehlenswert
- Dokumentationsregeln für Digitalisierung sowie Struktur der Dokumentablage festlegen
- Angemessene Dokumentation für die Projektgröße
- Geeignete IT-Lösungen nutzen, bspw.
  - Wikis (Confluence, GitLab)
  - Kollaborations- und Content-Management-Systeme (MS SharePoint)
  - Filesharing-Systeme (Dropbox)