

# **Projektmanagement**

## **2 - Soziale Kompetenzen**

**WS2013**  
**DI Dr. Gottfried Bauer**

# PM – Soziale Kompetenzen

## PM Soziale Kompetenz

- **1** – Projektmanagement-Grundlagen und Prozess
- **2 – Soziale Kompetenzen**
- **3** – Projektstart Methoden
- **4** – Projektcontrolling Methoden
- **5** – Projektkoordination Methoden
- **6** – Projektabschluss Methoden
- **7** – Vertiefung Risikomanagement
- **8** – Vertiefung Kommunikationsmanagement

# Projektarbeit = Teamarbeit

PM  
Teams

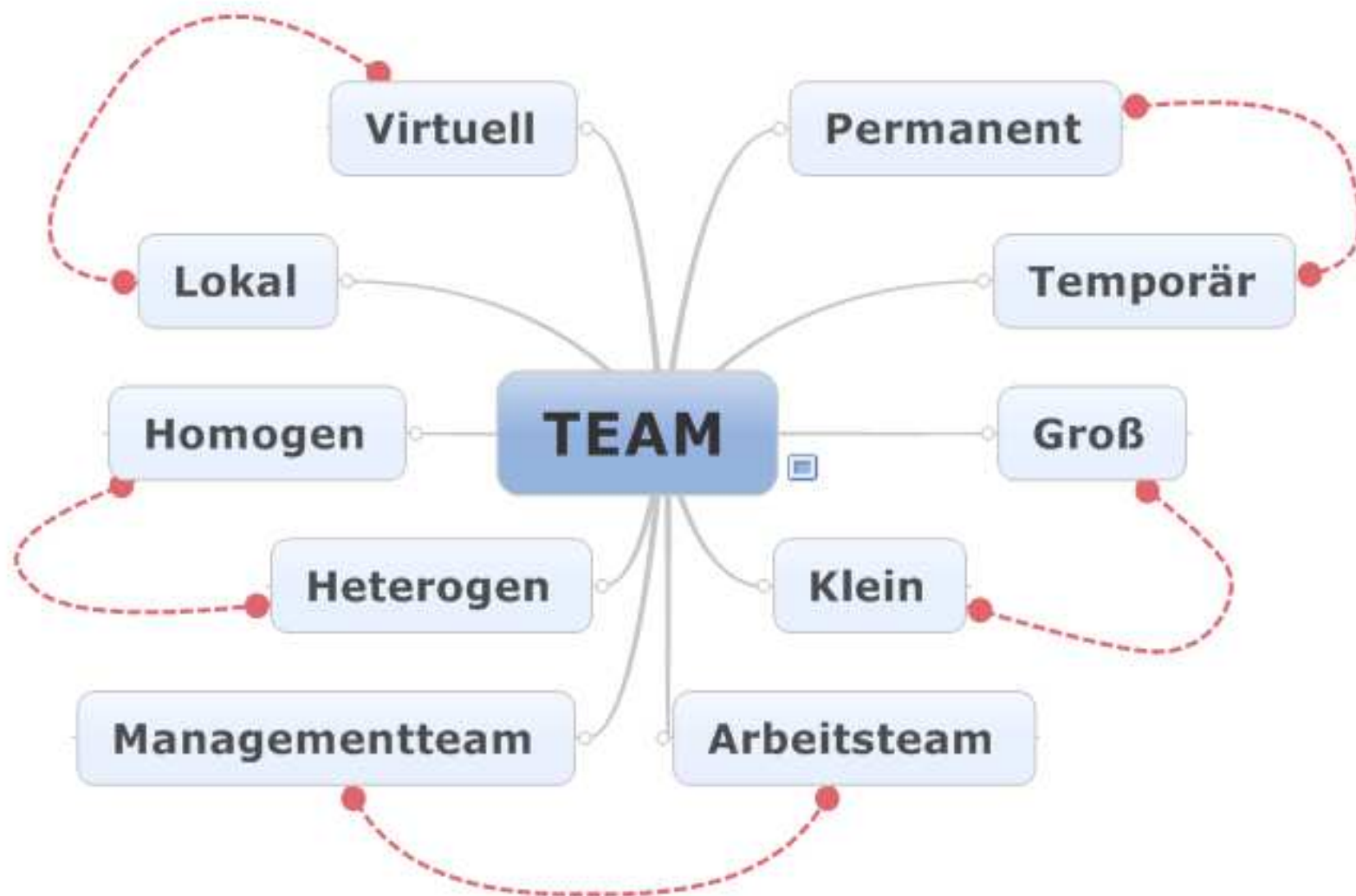
- Faktor „Mensch“ hat entscheidende Bedeutung für den Erfolg bzw. Misserfolg eines Projektes
- Management der „Human Resources“ ist **Kernaufgabe** des Projektmanagements

**„Die größten Probleme bei unserer Arbeit sind keine technischen Probleme, sondern soziologische Probleme“**

*Tom DeMarco, Timothy Lister*

# Arten von Teams

PM  
Teams



# Teambildungsprozess

PM  
Teams

## ■ **Forming:**

- Orientierungsphase (kennen lernen)
- Team kommt zusammen, Aufgaben werden verteilt

## ■ **Storming:**

- Konfrontationsphase (Konflikte, Machtspiele, Cliquenbildung)

## ■ **Norming:**

- Kooperationsphase (Teamspielregeln, Kommunikationskultur)
- Team legt Regeln fest, Führung und Strukturen bilden sich heraus

## ■ **Performing:**

- Wachstumsphase (effektiv und gemeinsam arbeiten)

# Teamauswahl

PM  
Teams

- Räumen Sie Zeit für **Beziehungspflege** und Teamentwicklung ein.
- Nehmen Sie als Projektmanager **Einfluss auf die Teamzusammensetzung**.  
Achten Sie nicht nur auf die fachliche Qualifikation, sondern auch darauf, wie "der/die Neue" ins Team passt.

# Merkmale erfolgreicher Teams

- Engagement und Zielorientierung stehen im Vordergrund
- Ausgewogene fachliche und soziale Kompetenz
- Unterstützung und Anerkennung von außen
- Klare und akzeptierte Rollen- und Aufgabenverteilung
- Teamleiter ist nicht autoritär oder dominant
- Konflikte werden offen angesprochen und geklärt
- Gruppendiskussionen sind sachbezogen

# Virtuelle Teams - 1

## PM Teams

- Teammitglieder auf verschiedenen Standorten
- Mangel an persönlichen und informellen Kontakten
- Informationsfluss via e-mail, Telefonkonferenz, Videokonferenz
- Koordinationsaufwand durch Zeitverschiebung / unterschiedliche Arbeitszeiten
- Projektsprache nicht die Muttersprache



## Virtuelle Teams - 2

### PM Teams

### Spezielle Kommunikationsregeln:

- Zumindest Projektstart-Workshop und Projekterfahrungs-Workshop als Face-to-Face Meeting
- Vorort-Besuche des Projektmanagers einplanen
- Informelle Kontakte via Telefon pflegen
- Klare Regeln zur e-mail Kommunikation
  - Betreff
  - e-mails quittieren
  - Nach 3 e-mails zum gleichen Problem => Telefonanruf

# Projektmanagement + PM-Kontext

PM  
Kompetenzen

**Soziale Kompetenzen /  
Verhaltenskompetenzen**

**Kontext  
Kompetenzen**

**PM-technische  
Kompetenzen**



*ICB IPMA-Kompetenzrichtlinie V3.0, IPMA International  
Project Management Association, 2006*

# Führen in Projekten

PM  
Führen

## Wesentlicher Teil der Projektmanagement-Aufgabe:

- Bereitstellung von Information
- Treffen von Zielvereinbarungen und Aufgabenverteilung
- Leistungskontrolle und Feedback
- Treffen von Entscheidungen
- Beitrag zur Lösung von Konflikten
- Schaffen von Rahmenbedingungen zur Motivation der Projektmitglieder
- Förderung des Lernens / der Weiterentwicklung von Individuen und Teams

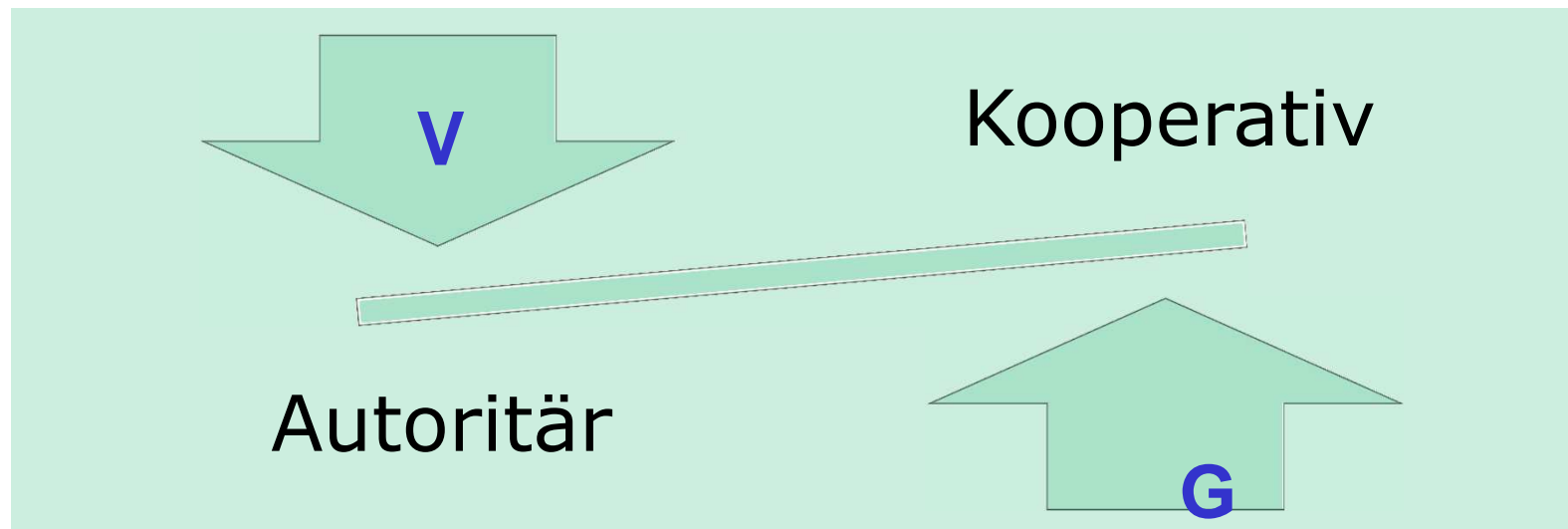
**Projektmanager sind Führungskräfte und keine Verwalter von Projekten !**

# Führungsstile - 1

## Kategorisierung von Führungsstilen:

*anhand des Ausmasses*

- der Teilnahme an **Entscheidungsprozessen**  
*bzw. des*
- **Entscheidungsspielraums**  
für **Vorgesetzten (V)** und **Gruppe (G)**



*nach Gareis, „Happy Projects!“, 2006, S142*

# Führungsstile - 2

## ■ **Autoritärer Führungsstil:**

- Vorgesetzter entscheidet und ordnet an

## ■ **Partizipativer Führungsstil:**

- Vorgesetzter zeigt das Problem auf
- Gruppe schlägt Lösungen vor
- Vorgesetzter entscheidet

## ■ **Kooperativer Führungsstil:**

- Gruppe entscheidet
- Vorgesetzter fungiert als Koordinator nach außen und innen

## ■ **Weitere Führungsstile:**

siehe Gareis, „Happy Projects !“, 2006, S142

# Feedback und Reflexion

## ■ Feedback

- ... erweitert die Selbstwahrnehmung
- ... gibt Anerkennung und Kritik
- ... klärt die Beziehung
- ... verbessert die Kommunikation

## ■ Reflexion

- ... beleuchtet den aktuellen Status
- ... hilft Stärken und Schwächen gemeinsam zu erkennen

■ ...

**Lernen im Projekt wird gefördert !**  
**Als Chance sehen: (immer) besser werden ...**

# Feedback – **geben** und **nehmen**

## Feedback

geben

nehmen

- ICH- Botschaften
- beschreibend / NICHT wertend
- konkrete Hinweise
- rechtzeitig - Aktualität
- Sandwich-Methode
- soll erwünscht sein

- zuhören
- nachfragen bei Unklarheit
- nicht verteidigen / keine Rechtfertigungen
- kritisch überdenken



# Reflexion - Stimmungsbild

*Reflexion Zielerreichung*

Ziele	voll erreicht	größtenteils erreicht	kaum/büßlich erreicht
Konzeption, Kalkulationen • Angebots-erstellung eines Datennetzes erfolgt	5		
Consultingvertrag für die Fein-konzeption wurde abgeschlossen	5		
Planung für das Realisierungs-projekt ist durchgeführt		5	
Schaffen einer Basis für die Restplanung	2	5	
Abwicklung des Projekts ist nach professionellem PM erfolgt	3	2	

*Sterrer, „setting milestones“, 2010, S176*



# Projektkultur

PM  
Kultur

## ■ Projektspezifische Werte

Was ist gut, wertvoll, wünschenswert wie z.B.:

- Probleme werden offen kommuniziert  
(kein Projektrealität schönfärben)

## ■ Projektspezifische Regeln

Sollen Handlungsorientierung geben wie z.B.:

- Mail-Betreff , Handy abdrehen, ausreden lassen, ...
- Projekttools z.B. für Telefonkonferenzen
- Richtlinien zur Dokumentation

# Zusammenf. – Soziale Komp.

PM  
Soziale Kompetenz

## ■ Projektarbeit = Teamarbeit

- Arten von Teams
- Teambildungsprozess

## ■ Führungsmethoden

- Führungsverantwortung des Projektmanagers
- Feedback und Reflexion

## ■ Projektkultur

- Projektspezifische Werte und Regeln

## ■ Literatur zum Nachlesen:

- [Gareis, 2006] Kapitel: C4.4 D1, D2, D3