

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Vorspann.....	7
A. Soziale Kompetenzen	9
B. Projektcoaching.....	18
C. Wahrnehmen–Kommunikation	25
1. Wahrnehmen.....	28
Beispiele (Dimensionen) von Beobachtungsrastern (Metaprogrammen)	30
Wahrnehmungseffekte in Projekten.....	30
Die Innere Landkarte	31
2. Kommunikation in Projekten	31
Einweg-Kommunikation.....	33
Zweiweg-Kommunikation.....	33
Kontrollierter Dialog	34
Moderation	35
Kommunikation als Drehscheibe in Projekten.....	35
Metakommunikation	36
3. Axiome der Kommunikation.....	37
4. Das Vier-Ohren-Kommunikationsmodell.....	39
D. Führung.....	43
5. Projektleiter sind Führungskräfte	47
6. Sechs Grundsätze wirksamer Führung.....	50
7. Projekte verwalten oder führen.....	50
8. Führungsstile.....	52
9. Führungsmodelle.....	55
Managerial Grid (Verhaltensgitter) nach Blake/Mouton.....	55
Situative Führungstheorie nach Hersey/Blanchard	56
Transaktionales und transformatives Führungsmodell.....	57
10. Menschenbilder	58
11. Schwierigkeiten beim lateralen Führen in Projektteams.....	59
12. Dilemmata der Führung	60
13. Management by ... – pragmatische Ansätze im Projektmanagement	61
E. Teambildung und Teamentwicklung.....	70
14. Gruppe – Team – Projektteam – Hochleistungsteam.....	76
Funktionen im Team.....	77
Zusätzliche Besonderheiten von Projektteams	78
Teamkultur und Teamgeist	79
15. Teamentwicklungsphasen	80

16.	Virtuelle Teams	82
	Sechs Axiome virtueller Projektteams.....	83
17.	Checkliste – Was soll die Projektleiterin vor dem Projektstart klären	88
18.	Kommunikation in virtuellen Projektteams	89
19.	Virtuelle Welten	91
20.	Teaming zur erfolgreichen Erledigung von Aufgaben	91
21.	Diversity in Projekten.....	92
	Persönlichkeit (Innerster Kreis).....	93
	Innere Dimensionen	94
	Äußere Dimensionen (Dritter Kreis).....	94
	Organisationale Dimensionen (Vierter und äußerster Kreis).....	94
	Umgang mit Diversity	95
22.	TZI – Themenzentrierte Interaktion.....	96
23.	Transaktionsanalyse.....	99
	Die drei unterschiedlichen Ich-Zustände.....	99
	Wer ist o.k.?	101
24.	Feedback	102
	Johari-Fenster	103
	Vier Fenster der Persönlichkeit.....	103
	Der blinde Fleck	104
	Feedback-Regeln	105
	Feedback-Methoden.....	106
F.	Motivation.....	110
25.	Motivation.....	113
	Grundmodell der Motivation.....	114
	Werte, Visionen, Verhalten	115
26.	Motivationstheorien im Überblick.....	117
	Bedürfnispyramide nach Maslow	117
	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	118
	Gleichgewichtstheorie nach Adams.....	119
	Job Characteristics Theory nach Hackman/Oldham	121
G.	Konstruktivismus und Systemtheorie	128
27.	Zwei Theorien – ein Ansatz	132
	Zentrale Aussagen des Konstruktivismus und der Systemtheorie.....	132
28.	Unsere Wirklichkeit ist kein Abbild der Realität	132
29.	Nicht Menschen stehen im Mittelpunkt von Systemen	134
30.	Soziale Systeme sind nicht für alles offen.....	135
31.	Nicht nur die Systemausschnitte sind wichtig	136
32.	Soziale Systeme können nicht direkt gesteuert werden.....	137

	Steuerung durch Interventionen	138
	Kontextsteuerung	138
H.	Konflikte	140
33.	Konfliktbegriff, Konfliktarten, Konfliktstufen.....	144
	Die drei Dimensionen in Projektkonflikten.....	145
	Konfliktlatenz durch unausgeglichene Funktionsaufteilung.....	147
34.	Konfliktkultur.....	148
35.	Konflikte aus systemischer Sicht	149
36.	Konfliktausprägungen: Heiße und kalte Konflikte.....	149
37.	Konfliktverhalten und Strategien.....	150
	Konfliktverhalten.....	150
	Konflikt-Eskalationsstufen mit einem Projektteammitglied	151
	Klärung des Einflussbereichs in Konflikten	153
	Effekte von Konflikten.....	154
38.	Das Drama-Dreieck als Konfliktmodell.....	155
39.	Konfliktbewältigung.....	157
	Vier Schritte zur Lösung bei einfacheren Konflikten.....	157
	Fünf Schritte zur Lösung bei komplexeren Konflikten	158
40.	Bewältigung unter Berücksichtigung der Beziehungen im Projekt.....	160
41.	Ansätze zur Konflikt-Deeskalation	161
42.	Checkliste zur Zieldefinition für Konfliktlösungen	162
43.	Empfehlungen für das Ausverhandeln von Konfliktlösungen	163
44.	Konfliktursachen in Projekten erkennen und lösen	164
	Im Projektdreieck.....	164
	Im Team	164
	In den Beziehungen nach außen.....	164
	Unterstützung, wenn die Konfliktlösung im Team nicht gelingt	165
I.	Mediation.....	166
45.	Zweck und Nutzen von Mediation.....	167
	Vorgehensweise.....	167
	Mediation im Kontext von Projekten, Programmen und projektorientierten Unternehmen.....	168
	Konflikte diagnostizieren – umfassend und lösungsorientiert.....	168
	Die Rolle Mediator	172
46.	Das Mediationsprojekt. Die Projektmediation.....	173
	Projektmanager als Mediatoren?.....	173
	Abgrenzungen	174
J.	Interventionen	176
47.	Die Definition im Großen	177

48.	Die Definition im Zusammenhang mit Führen.....	178
49.	Teambuildinginterventionen.....	178
50.	Einzelinterventionen	180
51.	Fragetechniken.....	180
52.	Spezielle Interventionsmethoden.....	181
	Das lösungsorientierte Gespräch.....	182
	Projekt-Café	183
	Strategische Projektvision	185
	Projektaufstellungen.....	186
	Die SWOT-Analyse im Projektmanagement	187
	Dreiergespräch zur relationalen Rollendefinition.....	188
	Skalierungen	188
	Reframing.....	189
	Metapher	190
K.	Lernen.....	190
53.	Lernen in Projekten	194
54.	Action Learning und Die Lernende Organisation	196
55.	Changemanagement.....	197
L.	Sonstige relevante Soziale-Kompetenz-Themen	202
56.	Selbstmanagement.....	205
57.	Meetings managen.....	207
58.	Burnout.....	207
59.	Agile Methoden im Projektmanagement	208
	Kritik an der verbreiteten Projektmanagement-Praxis	208
	Ein Überblick Agiler Methoden	209
	Scrum 210	
	Kanban 211	
	Agile Methodenanwendung in Projekten versus ‚Agiles Projektmanagement‘.....	212
	Chancen, Möglichkeiten und Grenzen Agilen Vorgehens	215
60.	Ethik.....	216
M.	Was weiter geschieht	218
	Abbildungsverzeichnis.....	220
	Literaturverzeichnis	221
	Bücher, die Walter Punkt besonders gut gefallen haben	223
	Anmerkungen.....	224

Vorspann

Walter Punkt findet es ja durchaus positiv, dass die Jugend kreativ ist, doch warum musste dieses komische Studenten-Krippenspiel seines Sohns gar so lange dauern? Er war alleine unterwegs, seine Frau blieb daheim in Purkersdorf, sie wollte noch den Weihnachtsschmuck im Haus fertig aufhängen.

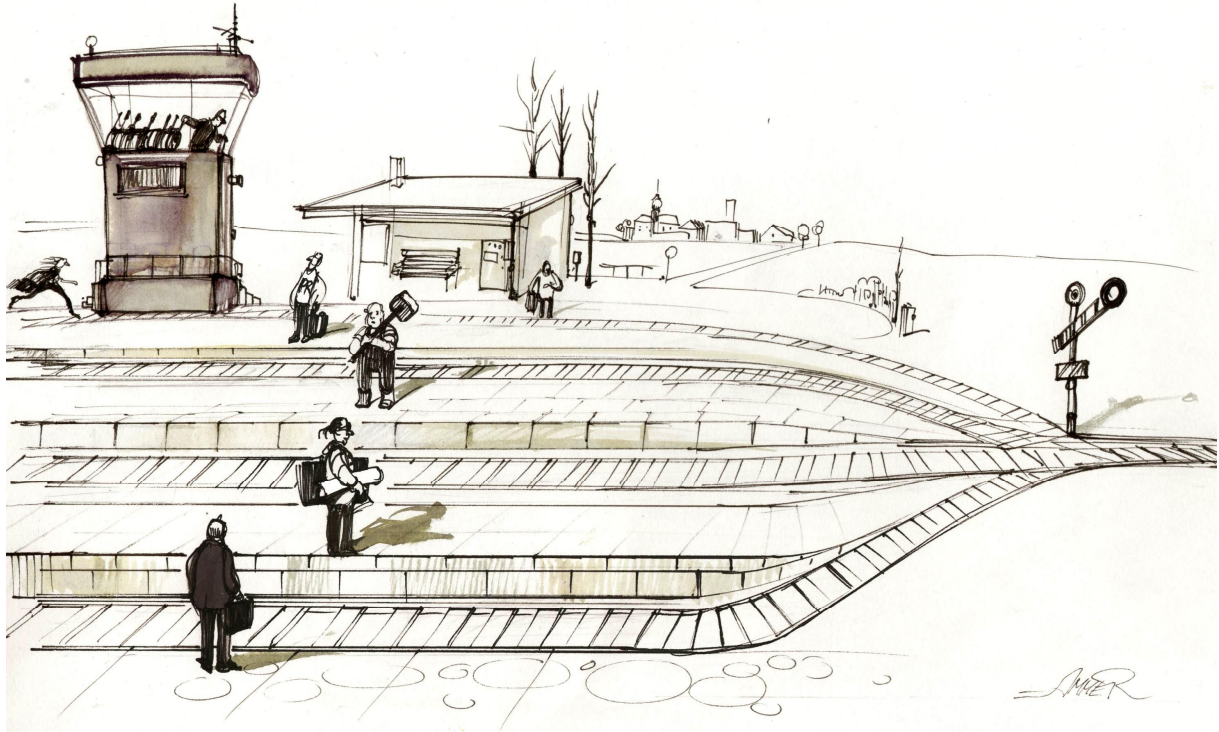
Als er endlich im Leopold Museum im Wiener Museumsquartier ankommt ist das große Atrium schon leer. Die Führungen durch die Kunst des Wiener Jugendstils als erster Teil der diesjährigen Weihnachtsfeier haben schon begonnen. Nicht, dass dies Walter Punkt allzu sehr stört. Doch er hasst es, zu spät zu kommen. Seit fünfundzwanzig Jahren achtet er in seinen Projekten auf vereinbarte Zeiten. Zum dreiundfünfzigsten Geburtstag gratulierte ihm sogar kürzlich eine Kollegin liebevoll mit „Herzlichen Glückwunsch, Walter Pünktlich“.

Im nur durch ein paar Weihnachtslichter schummrig beleuchteten Atrium bereitet ein Cateringunternehmen gerade das Buffet für das Abendessen vor. Bei der Schenke steht eine hübsche Kellnerin und blättert in einem Museumskatalog. Kunststudentin wahrscheinlich, denkt Punkt. „Und, gute Bilder?“, fragt er sie, um sich mit einem Gespräch die Zeit, bis die anderen von der Führung zurückkommen, zu vertreiben. Das Mädchen schaut auf und grinst ihn freundlich an. „Ja, sehr gute. Ich war schon oft hier. Das Museum hat die größte Schiele-Sammlung der Welt.“ Walter Punkt nickt, mehr fällt ihm zu Schiele nicht ein. „Ich war noch nie da“, gesteht er dann, um das Gespräch in Schwung zu halten, „und jetzt sind die Führer schon alle weg.“ „Kunstvermittler und Kunstvermittlerinnen“, korrigiert ihn die Studentin. Punkt schaut sie fragend an. „Führer gibt es in Museen nicht mehr“, klärt sie ihn auf, „wegen des historischen Zusammenhangs.“ Wieder nickt Punkt, schon verstanden, sie hat es schließlich nicht mit einem Idioten zu tun. „Man vermittelt Inhalte, statt eine Herde durch das Museum zu führen. Ist doch schöner, nicht?“, ergänzt sie. Walter Punkt bleibt nichts übrig, als noch einmal zu nicken.

Die Kellnerin beginnt wieder im Katalog zu blättern, doch Punkt ist nach Konversation. „Kannst du mir ein Glas Sekt einschenken?“, fragt er. Sie schaut ihn etwas verwirrt an. „Ich weiß nicht, ob ich das darf“, sagt sie. Gönnerhaft zwinkert ihr Walter zu, „Sicher darfst du das, meine Hübsche. Ich erlaube es dir.“ Das Mädchen zuckt mit ihren schönen, ärmellosen Schultern, geht hinter die Schenke, füllt eine Sektkörbe mit Perlwein und überreicht Punkt das Glas mit einem zauberhaften, etwas ironischen Lächeln. So als will sie sagen, eigentlich bin ich ja Kunstgeschichte-Studentin und nicht Kellnerin, denkt Punkt und muss auch grinsen. Er hebt sein Glas, zwinkert wieder, was er sonst eigentlich nie tut, und nimmt einen Schluck prickelnden Sekts, der ihm sogleich angenehm im leeren Magen kitzelt, doch das Mädchen achtet nicht mehr auf ihn und liest bereits wieder im Katalog. Gerne hätte Walter noch geplaudert, doch plötzlich ist er gehemmt, es fällt ihm nichts mehr ein. Das Schweigen scheint sie nicht zu stören. Langsam beginnt sich das Atrium zu füllen, die Führungen sind anscheinend zu Ende. Schmolz kommt mit einem breiten Grinsen auf Punkt zu: „An der Bar stehst du, da passt du auch besser hin. Die Kunst ist wohl nichts für dich?“ Was wollte dieser junge Schmolz nur von ihm? Seit ein paar Monaten erst im Konzern, sofort Abteilungsleiter geworden und scheinbar immer aggressiv, bereit für sinnlose Sticheleien. Punkt beschließt ihn zu ignorieren, was leicht geht, denn Hans Fornach ist auch bereits im Atrium.

Hans, den er vor fünfzehn Jahren als Praktikant gleich nach der Uni angestellt hat. Nun ist dieser PM-Office-Leiter und sein Chef. Es stört ihn normalerweise nicht, dass Hans ihn überholt hat, er ist ja wirklich gut. Und dabei immer fair und freundschaftlich zu ihm. Doch manchmal spürt er trotzdem den Stachel in ihm: Warum er und nicht ich, warum der junge Studierende und nicht der Ältere, Erfahrenere? „Servus Walter, schön, dass du da bist“, begrüßt ihn Hans warmherzig. „Ich sehe, du hast dich schon mit Frau Doktor Berghof bekannt gemacht.“ Punkt schaut sich verwirrt um. Die Kellnerin legt schelmisch grinsend den Katalog zur Seite und begrüßt Hans mit einem Kuss auf die Wange. „Hallo Hans“, haucht sie. „Kathi“, sagt er nur und schaut sie bewundernd an. Punkt ist fassungslos, die Kellnerin und Hans? Obwohl sie offensichtlich ja keine Kellnerin und auch keine Studentin ist, wie er wohl oder übel zugeben muss. Vielleicht hätte er genauer aufs Gesicht und weniger auf die nackten, zarten Schultern schauen sollen. Im weihnachtlich gedimmten Licht wirkt Katharina Berghof allerdings tatsächlich sehr jung. Doch bei genauerer Betrachtung sieht Punkt nun, dass sie schon etwas älter ist, mit einer heiteren, jugendlichen Ausstrahlung zwar, aber doch keine ganz junge Studentin mehr, wahrscheinlich sogar schon klar über dreißig, im Alter von Hans vielleicht. Wie unangenehm. Hat er sie tatsächlich „meine Hübsche“ genannt? Wie unerträglich. Das ist doch sonst so überhaupt nicht seine Art. Was ist nur in ihn gefahren? „Walter, schau doch her“, sagt Hans, „ich möchte dich noch offiziell mit Frau Doktor Berghof bekannt machen. Es könnte sein, dass ihr im nächsten Jahr öfter miteinander zu tun haben werdet.“ Walter versucht, dem neckisch lächelnden Blick Frau Berghofs zu entgehen. Was kann Hans mit seiner Bemerkung bloß meinen? Er hat keine Ahnung, ist sich jedoch sicher, dass es nichts mit Catering zu tun haben wird. Bevor er etwas sagen oder auch nur vor Scham im Boden versinken kann, hört er die Stimme des Personalvorstands Hannes Ruhs aus den Lautsprechern: „Hallo, hallo? Meine Damen und Herren, ich bitte um Ihre Aufmerksamkeit ...“

A. Soziale Kompetenzen



Eine neue Herausforderung

Wieder einmal bringt ihn sein Sohn zur Weißglut: Walter Punkt wollte an diesem Jännermorgen vor acht Uhr im Büro sein, weil er da die Mails am besten aufarbeiten kann, doch musste er eine Viertelstunde auf den Herrn Sohn warten und kommt daher erst gegen acht Uhr dreißig an seinen Schreibtisch.

Jeden Tag dasselbe: Zehn Minuten, bis sich der Laptop mit allen Sicherheitseinstellungen des Firmennetzes synchronisiert hat, und um neun Uhr soll er bereits das erste Meeting leiten.

Und was ist das? Eine Terminladung für neun Uhr dreißig mit hoher Priorität und streng vertraulich von Personalvorstand Hannes Ruhs an ihn und in cc an seinen Chef:

Betreff: Besprechung

Von: Hannes Ruhs <hannes.ruhs@konzernwien.at>

Datum: Fr, 15. 01. 2014, 07:34

An: Walter Punkt <walter.punkt@konzernwien.at>

Werter Herr Walter Punkt,

gestern wurden im Vorstand die Weichen für die Zukunft unseres Unternehmens gestellt. Bisher sind nur wenige Personen eingeweiht, daher erwarte ich von Ihnen strengste Verschwiegenheit, auch im Hinblick auf den Inhalt dieser Mitteilung.

Unser PM-Office-Leiter, Hans Fornach, hat Sie in der Vorfeldplanung für eine enorm wichtige Aufgabe vorgeschlagen.

Ich ersuche Sie daher, zu einer kurzen Erstbesprechung in mein Büro zu kommen.

@ Hans, wenn du Zeit hast, bitte komm gleichfalls.

Hannes Ruhs

„Das hört sich ja wichtig an“, denkt sich Walter. „Jetzt muss ich noch schnell das Neun-Uhr-Meeting absagen – schade, dass im Projektteam niemand in der Lage ist, Meetings ordentlich zu führen – und wie begründe ich meine Absage?“

Minuten später sendet Walter eine Mail-Nachricht an das Projektteam, ein dringender Projektauftraggeber-Termin muss als Grund herhalten, und noch während er auf die Empfangsbestätigung wartet, versucht er Hans zu erreichen. Endlich erwischt er seinen Chef; der weiß wieder einmal von nichts. Nach einer kurzen Erklärung Walters sagt er nur: „Aha, ist es jetzt soweit? Klar, ich komme. Treffen wir uns fünf Minuten vorher bei der Assistentin, du weißt schon, im neunten Stock, wo die Terrassen sind.“

Alles andere als locker überfliegt Walter noch die weiteren Mails. Die Gedanken sind schon bei dieser mysteriösen Einladung und der Ärger über seinen Sohn kommt nochmals so richtig hoch. Obwohl er schon neunzehn ist, hat Walter ständig Probleme mit ihm, jetzt haben sie ihm zu allem Übel noch den Führerschein abgenommen, daher muss er ihn täglich von Purkersdorf nach Wien mitnehmen. „Das wird dem Ruhs aber egal sein“, murmelt er halblaut vor sich hin.

Walter steckt sein Handy ein und wirft noch einen Kontrollblick in den Spiegel: Der alte Anzug mit der bereits zu engen Hose, die blaue Uralkrawatte, es gab Tage, da war er schon besser gekleidet, und die Haare werden auch immer weniger! Was soll's, der Ruhs will etwas von mir, nicht ich von ihm. Mit dieser Erkenntnis kauft er sich noch einen Mokka vom Automaten und greift zu seinem Notizbuch, um danach in den neunten Stock zu fahren.

Er wartet auf Hans vor der Tür und ist froh, schon seit 15 Jahren gut mit ihm zusammenzuarbeiten, es macht ihm nichts aus, dass ihn Hans im Hinblick auf Karriere überholt hat. Immerhin ist er Diplom-Ingenieur und auch wenn im Konzern keine Titel verwendet werden, in Österreich zählen sie ja doch. Hans kommt rechtzeitig, sie tauschen einige Worte aus und melden sich im Vorzimmer an.

Hannes Ruhs kommt selbst heraus, begrüßt beide beinahe freundschaftlich und bittet sie in sein Büro. Eine schwere Ledercouch, ein riesiger Schreibtisch und ein modernes Bild in kräftigem Orange dominieren den Raum. Während die Assistentin allen Kaffee bringt, weist Ruhs nochmals auf die Vertraulichkeit hin und richtet das Wort direkt an Walter Punkt:

„Herr Punkt, ich habe viel Gutes von Ihnen gehört und nicht zuletzt hat Hans Fornach Sie vorgeschlagen. Vielleicht ahnen Sie schon, worauf ich hinaus will. Sie können Ihrem Namen jetzt alle Ehre machen und, gemäß unseres gestrigen

Vorstandsbeschlusses, den Österreich-Standort mit den 8.642 Beschäftigten völlig neu organisieren, die Sache quasi auf den Punkt bringen.“

Herzhaft muss Ruhs über seinen eigenen Scherz lachen. „Im Ernst: Nach einer ersten Voranalyse haben wir Sie für die Leitung des Programms dieser Umorganisation vorgesehen. Ich ersuche Sie daher, Ihre jetzigen Projekte zügig, spätestens aber bis fünfzehnten Mai 2014 abzuschließen oder zu übergeben. Zu diesem Zeitpunkt werden wir mit den intensiven Programmvorbereitungen beginnen, selbstverständlich werden Sie ab sofort in die Programm- und Projektplanungen eingebunden.“

Allgemein erklärt er noch, warum die Umorganisation notwendig wird. Auf Fragen von Walter kann er kaum Antworten geben. „Wir haben es gestern erst beschlossen, es muss noch vom Aufsichtsrat und von der Konzernleitung in München freigegeben werden.“ Mehr konnte Walter Punkt nicht in Erfahrung bringen. Eines wurde jedoch für ihn klar: Er hatte jetzt ein sehr wichtiges Organisationsentwicklungs-Programm zu leiten. Mit Freude über die Anerkennung und gleichzeitig einem mulmigen Gefühl kehrt er wieder in sein Büro zurück.

Das war es dann auch mal fürs Erste. Es gab keine weiteren Informationen. Nur Hans hat Walter im Vertrauen die sechs Namen der künftigen Projektleiter verraten.

Mitte Februar hat Hans Fornach in seiner Funktion als PM-Office-Leiter das Programmteam für zehnten März 2014 zu einem Workshop in das Gartenhotel Altmannsdorf eingeladen. „*Vertiefung der Programmidee und erste Schritte zur Programmteambildung*“ mit Katharina Berghof als Moderatorin ist der einzige Agendapunkt. Die Anmerkung, dass die Moderatorin Projekt- und Programmmanagement-Coach ist und zur Vorbereitung dieses Workshops noch einen Artikel an die Teilnehmer schicken wird, liest Walter und es ist ihm, als würde ihm jemand mit der Faust in den Magen boxen.

Seit der Weihnachtsfeier hat er versucht, nicht mehr an sein peinliches Auftreten dort zu denken. Wie er diese Frau Berghof mit einer Studentin verwechselt hat, geduzt hat, „meine Hübsche“ genannt hat. Ist ja eigentlich ein Kompliment, versucht er sich nun einzureden. Doch er weiß, dass es unangenehm sein wird, ihr wieder gegenüberstehen zu müssen. Noch dazu, wo sie anscheinend dazu auserkoren worden ist, ihm etwas beizubringen. Wozu bitte brauchte er nach so vielen Jahrzehnten im Beruf einen Workshop zur Programmteambildung? Das konnte auch nur Leuten wie Hans Fornach einfallen. Aber war da nicht irgendetwas zwischen Hans und dieser Frau Doktor? Er glaubt sich erinnern zu können, dass er eine Spannung gespürt hat, als sich die beiden im Atrium des Leopold Museums begrüßt hatten. Ein Knistern in der Luft, als ob die beiden eine erotische Beziehung hätten oder so. Am besten wäre es wohl, wenn er einmal mit Hans bei einem Bier darüber spricht, unter Männern. Da könnte er dann auch gleich einbringen, dass er nicht besonders viel von Workshops und Coaching hält, dass sich die Firma das Geld und er die Zeit sparen könnte.

Bereits am 1. März kommt folgender Artikel als Anhang einer Mail:

„Werte Projektmanager und Projektmanagerinnen,

Ihr PM-Office-Leiter, Hans Fornach, hat mich informiert, dass Sie in nächster Zeit spannende Projekte innerhalb eines Programms zur Restrukturierung des

Unternehmens leiten werden. Ich gratuliere Ihnen herzlich, dieser Vertrauensvorschuss des Managements ist keine Selbstverständlichkeit.

Sie alle sind meines Wissens nach qualifizierte Projektmanagerinnen mit langjähriger Praxiserfahrung. Bei Ihren neuen Aufgaben geht es um einschneidende Veränderungen, und Sie werden sehr vertrauensvoll und eng mit Ihren Teams arbeiten. Kleinere und vielleicht auch größere Konflikte sind erfahrungsgemäß in allen Projekten und im Programmteam zu erwarten.

Von Ihrem Vorstand wurde ich mit der Moderation eines Workshops zum Thema ‚Soziale Kompetenzen‘ beauftragt und ersuche Sie, beiliegenden Artikel zur Workshop-Vorbereitung zu lesen.

Bitte schreiben Sie auf 2 – 3 Kärtchen in Schlagworten Ihre Anmerkungen zum Text (Kritik, Aha-Erlebnis, Anregung, Frage ...), bitte mit Filzschreiber und gut leserlich, damit wir es zum Arbeiten an die Pinnwand hängen können. Bitte zum Workshop mitbringen.

Wir werden mit Ihren Punkten beginnen.

Falls jemand Ideen für den Programmnamen hat, bitte ebenfalls notieren – wir werden auch darüber diskutieren.

*Ich freue mich auf die Arbeit mit Ihnen,
mit freundlichen Grüßen,*

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Katharina Berghof

Senior Consultant, Internationaler Projekt- und Programm-Coach

BCL consulting GmbH

Peter Jordan-Straße 319/7

A-1180 Wien

Tel.: +43 688 34 34 34

E: katharina.berghof@bcl.consulting.com

I: www.bcl.consulting.com

Kompetenzen und Performance

Kompetenz sehen wir als die abrufbare Fähigkeit, die weder allein genetisch angeboren, noch ausschließlich das Produkt von Reifungsergebnissen ist.

Kompetenzen sind daher Dispositionen¹ reflektierten Handelns und zeigen sich als Zuschreibungen auf Grund von Beobachtungen (von anderen und/oder von mir selbst).

In Ergänzung dazu sind Qualifikationen und Fachwissen (normierte) Wissenszustände, die nicht notwendigerweise durch Handeln ausgedrückt werden müssen.

Kompetenzen sind die Fähigkeiten, die eine notwendige Voraussetzung für Performance im Sinne von Projekterfolg bzw. Ergebnissen darstellen, sind aber keine Garantie für den Erfolg.

In der Praxis wird Kompetenz auch manchmal für Zuständigkeit, Befugnisse und Berechtigung verwendet. Diese Bedeutung meinen wir hier nicht.

Soziale Kompetenzen im Projektmanagement sind daher alle Fähigkeiten,

- die zur Kommunikation im weitesten Sinne und zur Bearbeitung von Störungen der Kommunikation benötigt werden,
- die Sie zur Förderung, Reflexion und Entwicklung des Einzelnen, des Teams und von Ihnen selbst gezielt einsetzen können,
- mit denen Sie die ausreichende Motivation des Einzelnen und des Teams zur Zielerreichung sicherstellen,
- mit denen Sie die Vielfalt im Team nicht nur wertschätzen, sondern auch zusätzliches Potenzial nützen können, und
- mit denen Sie die Veränderungen in Systemen (Projektorganisation, Stakeholderinnen etc.) erkennen, Handlungsvorschläge daraus ableiten sowie die notwendigen Interaktionen kontrollieren und steuern können.

In diesem Sinne heißt Soziale Kompetenzen im Projektmanagement zu haben vor allem kommunikativ, kooperativ und selbstorganisiert zu handeln, sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten sowie neue Pläne, Aufgaben und Ziele im Team zu entwickeln und umzusetzen.

Voraussetzung dafür ist die Selbstkompetenz

Es heißt sich selbst einschätzen zu können, reflexiv und eigenverantwortlich zu handeln, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Motive zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten sowie sich im Rahmen der Projektarbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.

Nach Holtz² wurden Soziale Kompetenzen psychologisch in aufsteigendem Schwierigkeitsgrad wie folgt definiert:

1. **Ausdruck:** Ich kann mich verständlich machen, mein eigenes Wissen, Meinungen und Wünsche einbringen;
2. **Empfang:** Ich kann zuhören, andere Gruppenmitglieder beobachten, Ereignisse und gruppendynamische Prozesse wahrnehmen;
3. **Offenheit:** Ich bin offen für Anregungen, kann Kritik akzeptieren und bin bereit mich mit anderen auseinanderzusetzen;
4. **Kooperation:** Ich kann eigene Handlungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten erkennen und wahrnehmen, mich auf Handlungen von anderen einstellen und mich anpassen;
5. **Gestaltung:** Ich kann Beziehungen aufnehmen und gestalten, mich in einer Gruppe zurechtfinden, situationsadäquat kritisieren, eine Lernsequenz oder ein Gespräch leiten, mich angemessen in gruppendynamischen Prozessen verhalten;
6. **Identifikation:** Ich kann mich auf andere einstellen und Konflikte situationsgerecht angehen, behalte eine gute Balance zwischen Engagement und Abgrenzung und habe das Bewusstsein über die eigenen Möglichkeiten und Grenzen.

Diese Punkte können durchaus bei der Selbstanalyse und bei der Analyse für die Teamzusammenstellung als Basis dienen. Anforderungen für das Teammitglied

wären danach 1. bis 4., idealerweise auch 5. Die Projekt- und Programmleiterin sollte jedenfalls 5. und darüber hinaus die Identifikation (6.) als Kompetenz mitbringen.

Selbstverständlich paaren sich Kompetenzen in der Projektmanagement-Praxis ständig mit notwendigen Qualifikationen, z.B.:

- Wenn Sie noch so gute kommunikative Kompetenz haben, aber die im Projektteam vereinbarte Kommunikationsstruktur über neue Medien nicht bedienen können, kommen Sie mit Ihren vorhandenen Kompetenzen zu keiner Aktivität, zu keinem Handeln.
- Wenn in einem Organisationsentwicklungs-Projekt auch die Prozesse im Unternehmen neu festgelegt werden sollen und Sie noch nie etwas von einer Prozesslandkarte gehört haben, werden Ihnen Ihre Sozialen Kompetenzen in Bezug auf Gruppendynamik nur sehr begrenzt weiterhelfen.

Soziale Kompetenzen sollten in einer Projektorganisation alle haben

Da Projekt- und Programmleiterinnen zusätzlich Vorbildwirkung haben und für die Teamentwicklung verantwortlich sind benötigen sie vor allem:

- **Selbstreflexion:** In der Team- und Einzelführung haben Sie als Projektleiterin kaum Linien-Befugnisse (= hierarchisch). Trotzdem sollen Ziele, Zeiten, Ressourcen- und Budgetvorgaben eingehalten werden. Die zyklischen Controllingschleifen Planung – Durchführung – Kontrolle – Steuern – Neuplanung erfordern permanente Selbstreflexion, um effizient führen zu können. Es ist die Fähigkeit gefragt, zu handeln und sich dabei zugleich zu beobachten, die eigene emotionale Betroffenheit wahrzunehmen, sie zu berücksichtigen, um sie auch hinterfragen zu können.
- **Soziale Diagnosefähigkeit:** Die Fähigkeit, soziale Situationen beobachten und differenziert wahrnehmen zu können, ist eine Grundvoraussetzung, um auch erfolgreich zu handeln. Wie steht es um die Arbeitsfähigkeit eines Teams? Wodurch wird sie gerade jetzt gefördert oder blockiert? Welche Unterschiede (Diversity) gibt es im Team? Welche Unterschiede bewegen das Team? Welche Themen werden vermieden?
- **Gesprächsführung:** Die meisten von uns hetzen von einem Meeting zum anderen. Umso mehr hängt die Qualität der Arbeit von der Fähigkeit ab, unterschiedliche Gesprächssituationen professionell zu führen. Dazu braucht es jeweils die passenden Formen der Gesprächsführung: für ein Feedback-Gespräch eine andere als für ein Konfliktgespräch. Für das Vertreten strategischer Interessen andere als für ein Beratungs-, Motivations- oder Problemlösungsgespräch.
- **Teamfähigkeit:** Die Fähigkeit, sich selbst im Team inhaltlich zu positionieren, kreative Ideen einzubringen, Wissen an passender Stelle zur Verfügung zu stellen, sichert Ihnen die gruppendynamische Teamzugehörigkeit. Für die Teamfähigkeit müssen Sie sich aber auch auf die Gruppe beziehen: auf Vorschläge anderer aufbauen, zuhören, für die Beteiligung aller sorgen, Unterschiede deutlich machen und vermitteln, Konflikte ansprechen und Lösungen anbieten sowie für Entlastung sorgen.
- **Steuern von Projekt- und Programmabläufen:** Hier kommt noch die Kompetenz dazu, Phasen und Arbeitsprozesse in Einzelschritte und passende soziale Kontexte zu strukturieren, Designs für alle Arten gemeinsamen

Arbeitens zu entwickeln und soziale Prozesse zu moderieren. Soziale Prozesse im Sinne sozialer Kontexte zu strukturieren und zu moderieren heißt im Projektmanagement vor allem die Zusammenarbeit in den Arbeitsabläufen im Team und auch bilateral zielorientiert, aber trotzdem sozial verträglich zu gestalten.

- **Führungskompetenz:** Den Teammitgliedern Orientierung zu geben, mit ihnen die gemeinsam konstruierten und akzeptierte Ziele anzusteuern und zu erreichen ist die zentrale Funktion der Führung. Je besser Projektleiterinnen Projekte über soziale Einflussnahmen steuern und je nachhaltiger sie Motivationen erzeugen können, desto stärker werden sie ihre Führungskompetenzen auch als ziel- und ergebnisorientierte Maßnahmen einsetzen können.
- **Organisationskompetenz:** Organisationsfähigkeit hat in den temporären Organisationen enorme Bedeutung gewonnen. Die Zielerreichung ist in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit der Projektorganisation abhängig. Wie sieht die bestmögliche Projektorganisation für die Zielerreichung aus und wie können Sie sie mitinitiieren? Welche Projektorganisations-Veränderungen sind zu welchem Zeitpunkt notwendig und wie können Sie sie erreichen? Welche sozialen und fachlichen Kompetenzen benötigen Sie im Projektteam und wie können Sie diese integrieren? Für die permanente Teambeobachtung und Organisationsanpassung sind hohe Soziale Kompetenzen eine notwendige Voraussetzung. Über die Projekt-Stakeholderanalyse (auch als Umweltanalyse bekannt)³ und die daraus folgenden Maßnahmen ist die Organisationskompetenz auch für Beobachtungen und Veränderungsinitiativen außerhalb der eigenen Projekt- und Programmorganisation notwendig.
- **Durchsetzungskompetenz:** Projektmanagerinnen bewegen sich am schmalen Grad zwischen allzu bescheidener Zurückhaltung und einsamen, autoritären Entscheidungen. Die Durchsetzungsstärke hängt sowohl von der Akzeptanz der Entscheidungen im Team als auch von der Beurteilung der Ergebnisse durch die Auftraggeberinnen ab. Wie viel Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenz eine Projektleiterin umsetzen kann ist auch davon abhängig, wie viel dieser Verantwortungen die Auftraggeberin abgeben will.
- **Vorbildfunktion:** Schließlich und ganz entscheidend zeichnet Projekt- und Programmleiterinnen in ihren Sozialen Kompetenzen aus, ob sie diese auch selbst vorleben und in ihren Handlungen als authentische Personen wahrgenommen werden.

Um die Führungsaufgaben in Programmen und Projekten erfüllen zu können benötigen wir Verhaltensweisen, die bei den Teammitgliedern sozialen Mehrwert (Belohnungswert) auslösen.

Wir benötigen die

- Fähigkeit, Einfluss kooperativ, überzeugend und konsultativ auszuüben;
- Fähigkeit, sich in die Rolle der anderen zu versetzen;
- Fähigkeit, adäquat zu reagieren (z.B. klar zu kommunizieren, was in der Planung noch veränderbar ist und was nicht);

- Fähigkeit, zu motivieren, Interaktionspartnerinnen zuversichtlich zu stimmen, und
- Sensitivität, die Reaktionen der Interaktionspartnerinnen im Projekt-/Programmzusammenhang beurteilen zu können.

Eine neue Herausforderung (Fortsetzung)

Zwei Tage vor dem Workshop treffen sich Hans Fornach und Walter Punkt zu einem After-Work-Bier.

„Walter“, sagt Hans nach dem ersten kräftigen Schluck, „dieses Programm wird die vorläufige Krönung deiner beruflichen Karriere. Aber das wird nicht leicht. Hast du den Artikel von Katharina gelesen?“

„Ich bin schon drübergefliegen, das ist alles zu theoretisch für mich“, meint Walter.

„Deine bisherigen Erfahrungen in Bezug auf das Führen von Teams wird für diese Programmleitung nicht ausreichen. Du wirst Bereichsleiter und Vorstandsmitglieder in den Teams haben, und es wird mit hoher Wahrscheinlichkeit Krisen und Konflikte geben, die sich gewaschen haben. Denke nur an die Vorgaben bezüglich einer Reduktion der Personalkosten. Ich habe vom Vorstand die Freigabe, dass du jedenfalls bis Herbst Coaching in Anspruch nehmen kannst. Katharina wird damit beauftragt. Es ist eine Riesenchance für dich, nutze sie.“

„Das mach ich schon, keine Sorge, ich kümmere mich darum. Den Aufsatz, den muss ich mir mal in Ruhe ansehen, wenn das Produkt-Projekt abgeschlossen ist. Über Coaching hab ich noch nicht nachgedacht – macht das Sinn? Ich kenne diese Doktor Berghof doch gar nicht.“

„Du wirst nicht mehr alles selber machen können und musst dich auf deine Teams verlassen können, dafür gibt’s eine Reihe ganz spezieller Werkzeuge und Methoden. Und ich sag dir ganz offen, ich würde eine Ablehnung dieser Coachingbegleitung im Vorstand nicht unterstützen. Darüber hinaus sollst du ja bis zum Herbst die Senior-PM-Zertifizierung machen. Kathi ist eine Spezialistin in Sachen Soziale Kompetenzen und im Projektmanagement. So mancher Manager wäre froh, wenn er mit ihr arbeiten könnte.“

Walter wiegt nachdenklich den Kopf: „Ist schon in Ordnung, vielleicht ist es tatsächlich eine gute Möglichkeit, einmal die Meinung von jemand Außenstehenden zu hören. Erzähl mir ein wenig von der Frau, du scheinst sie zu kennen?“

„Du wirst es schon gehört haben, wir standen uns vor einigen Jahren einmal auch privat etwas näher. Sie ist wirklich eine starke Frau, Ende dreißig und ihre Ausstrahlung, na, die wirst du im Workshop ja bald mitbekommen. Philosophie und Wirtschaft hat sie parallel studiert, in kürzester Zeit, und nun ist sie Buchautorin, Lehrbeauftragte an der Wirtschaftsuniversität und Starcoach mit internationalen Erfahrungen. Walter, lass dir diese Chance, Katharina als Begleitung zu bekommen, nicht entgehen. Du wirst mir spätestens nach den ersten Sitzungen dankbar sein.“

„Gut, Hans“, Walter nimmt den letzten Zug aus dem Bierglas, „ich schau mir diese Überfrau einmal an. Jedenfalls Danke für deine Informationen. Wir sehen uns dann übermorgen im Workshop.“