

**Entfachen Sie das Teamfeuer:
Soziale Kompetenz – DER Erfolgsfaktor im Projektmanagement
Christian Majer/Brigitte Schaden/Luis Stabauer**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Vorspann 8	
A. Soziale Kompetenzen	10
B. Projektcoaching.....	19
C. Wahrnehmen–Kommunikation	26
1. Wahrnehmen.....	29
Beispiele (Dimensionen) von Beobachtungsrastern (Metaprogrammen)	30
Wahrnehmungseffekte in Projekten	31
Die Innere Landkarte	32
2. Kommunikation in Projekten	32
Einweg-Kommunikation	33
Zweiweg-Kommunikation.....	34
Kontrollierter Dialog	34
Moderation 35	
Kommunikation als Drehscheibe in Projekten.....	35
Metakommunikation	37
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.....	
Managerial Grid (Verhaltensgitter) nach Blake/Mouton.....	
Situative Führungstheorie nach Hersey/Blanchard	
Transaktionales und transformatives Führungsmodell	
10. Menschenbilder	
11. Schwierigkeiten beim lateralen Führen in Projektteams.....	
12. Dilemmata der Führung.....	
13. Management by ... – pragmatische Ansätze im Projektmanagement	

E.	Teambildung und Teamentwicklung.....	
14.	Gruppe – Team – Projektteam – Hochleistungsteam.....	
	Funktionen im Team.....	
	Zusätzliche Besonderheiten von Projektteams	
	Teamkultur und Teamgeist	
15.	Teamentwicklungsphasen	
16.	Virtuelle Teams	
	Sechs Axiome virtueller Projektteams.....	
17.	Checkliste – Was soll die Projektleiterin vor dem Projektstart klären	
18.	Kommunikation in virtuellen Projektteams	
19.	Virtuelle Welten	
20.	Teaming zur erfolgreichen Erledigung von Aufgaben	
21.	Diversity in Projekten.....	
	Persönlichkeit (Innerster Kreis).....	
	Innere Dimensionen	
	Äußere Dimensionen (Dritter Kreis).....	
	Organisationale Dimensionen (Vierter und äußerster Kreis).....	
	Umgang mit Diversity	
22.	TZI – Themenzentrierte Interaktion.....	
23.	Transaktionsanalyse.....	
	Die drei unterschiedlichen Ich-Zustände.....	
	Wer ist o.k.?	
24.	Feedback	
	Johari-Fenster	
	Vier Fenster der Persönlichkeit.....	
	Der blinde Fleck.....	
	Feedback-Regeln	
	Feedback-Methoden.....	
F.	Motivation.....	
25.	Motivation.....	
	Grundmodell der Motivation.....	
	Werte, Visionen, Verhalten	
26.	Motivationstheorien im Überblick.....	
	Bedürfnispyramide nach Maslow	
	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg	
	Gleichgewichtstheorie nach Adams.....	
	Job Characteristics Theory nach Hackman/Oldham	

G.	Konstruktivismus und Systemtheorie	
	27. Zwei Theorien – ein Ansatz	
	Zentrale Aussagen des Konstruktivismus und der Systemtheorie.....	
	28. Unsere Wirklichkeit ist kein Abbild der Realität	
	29. Nicht Menschen stehen im Mittelpunkt von Systemen	
	30. Soziale Systeme sind nicht für alles offen.....	
	31. Nicht nur die Systemausschnitte sind wichtig	
	32. Soziale Systeme können nicht direkt gesteuert werden	
	Steuerung durch Interventionen.....	
	Kontextsteuerung	
H.	Konflikte	
	33. Konfliktbegriff, Konfliktarten, Konfliktstufen.....	
	Die drei Dimensionen in Projektkonflikten.....	
	Konfliktlatenz durch unausgeglichene Funktionsaufteilung	
	34. Konfliktkultur.....	
	35. Konflikte aus systemischer Sicht	
	36. Konfliktausprägungen: Heiße und kalte Konflikte.....	
	37. Konfliktverhalten und Strategien	
	Konfliktverhalten	
	Konflikt-Eskalationsstufen mit einem Projektteammitglied	
	Klärung des Einflussbereichs in Konflikten	
	Effekte von Konflikten.....	
	38. Das Drama-Dreieck als Konfliktmodell.....	
	39. Konfliktbewältigung.....	
	Vier Schritte zur Lösung bei einfacheren Konflikten	
	Fünf Schritte zur Lösung bei komplexeren Konflikten	
	40. Bewältigung unter Berücksichtigung der Beziehungen im Projekt.....	
	41. Ansätze zur Konflikt-Deeskalation	
	42. Checkliste zur Zieldefinition für Konfliktlösungen	
	43. Empfehlungen für das Ausverhandeln von Konfliktlösungen	
	44. Konfliktursachen in Projekten erkennen und lösen	
	Im Projektdreieck.....	
	Im Team	
	In den Beziehungen nach außen	
	Unterstützung, wenn die Konfliktlösung im Team nicht gelingt.....	
I.	Mediation.....	
	45. Zweck und Nutzen von Mediation.....	
	Vorgehensweise	
	Mediation im Kontext von Projekten, Programmen und projektorientierten Unternehmen.	

	Konflikte diagnostizieren – umfassend und lösungsorientiert.....	
	Die Rolle Mediator	
	46. Das Mediationsprojekt. Die Projektmediation.....	
	Projektmanager als Mediatoren?	
	Abgrenzungen	
J.	Interventionen	
	47. Die Definition im Großen	
	48. Die Definition im Zusammenhang mit Führen	
	49. Teambuildinginterventionen.....	
	50. Einzelinterventionen	
	51. Fragetechniken.....	
	52. Spezielle Interventionsmethoden.....	
	Das lösungsorientierte Gespräch.....	
	Projekt-Café	
	Strategische Projektvision	
	Projektaufstellungen	
	Die SWOT-Analyse im Projektmanagement	
	Dreiergespräch zur relationalen Rollendefinition.....	
	Skalierungen	
	Reframing	
	Metapher	
K.	Lernen.....	
	53. Lernen in Projekten	
	54. Action Learning und Die Lernende Organisation	
	55. Changemanagement	
L.	Sonstige relevante Soziale-Kompetenz-Themen	
	56. Selbstmanagement.....	
	57. Meetings managen	
	58. Burnout.....	
	59. Agile Methoden im Projektmanagement	
	Kritik an der verbreiteten Projektmanagement-Praxis	
	Ein Überblick Agiler Methoden.....	
	Scrum	
	Kanban	
	Agile Methodenanwendung in Projekten versus ‚Agiles Projektmanagement‘	
	Chancen, Möglichkeiten und Grenzen Agilen Vorgehens	
	60. Ethik	
M.	Was weiter geschieht	
	Abbildungsverzeichnis	

Literaturverzeichnis
Bücher, die Walter Punkt besonders gut gefallen haben.....
Anmerkungen

Vorwort

Projekte sind überall: Unternehmen, Institutionen, Vereine und die öffentliche Verwaltung wickeln oft Teile ihrer Aufgaben in Projektform ab. Trotzdem wird dafür nur selten professionelles Projektmanagement eingesetzt. Allzu oft wird „vergessen“, dass einer der Erfolgsfaktoren im Projektmanagement die Teamarbeit ist. Die Basis dafür - Kommunikation, Führung, Motivation, Teamgeist und Konfliktmanagement - sollen in diesem Buch in vielfacher Weise nähergebracht und verständlich gemacht werden.

Vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen als Projektmanager, Manager, Mediatoren, Trainer, Berater und Coaches sind wir davon überzeugt, dass Projekte nur dann erfolgreich abgewickelt werden können, wenn Projektmanager über entsprechende Soziale Kompetenzen verfügen.

Lehrbuch, Nachschlagwerk, oder Roman?

Etwas von allem. Sie halten hier drei Bücher in einem in der Hand.

Der Projektmanagement-Roman präsentiert Ihnen eine praxisorientierte Fallstudie. Parallel zu den Kapitelinhalten illustrieren wir die relevanten Themen zur Sozialen Kompetenz literarisch und berücksichtigen dabei die Standards der beiden internationalen Projektmanagement-Organisationen, International Project Management Association (IPMA) und Project Management Institute (PMI).

Die Story: Katharina Berghof, Beraterin und Coach, bereitet den gestandenen Projektmanager Walter Punkt auf dessen neue Aufgabe als Programmmanager und auf eine Projektmanagement-Zertifizierung vor. Mit den Erfahrungen aus den Coachings und den in Kapiteln portionierten Vorbereitungstexten von Katharina Berghof entwickelt sich Walter Punkt vom Sozialen-Kompetenz-Muffel zum sensiblen und reflektierten Programmmanager.

Walters Erfahrungen und Erkenntnisse sind in jedem Kapitel als verdichtete Tipps und Tricks abgebildet, was das Buch auch zu einem Nachschlagewerk macht. Das Stichwortverzeichnis schließlich erleichtert die Suche nach relevanten Modellen und Methoden zu Sozialen Kompetenzen, wodurch vorliegender Band auch zu einem sehr brauchbaren und übersichtlichen Lehrbuch wird.

Walter und Katharinas Geschichte ist im Buch grau hinterlegt. Die Story vertieft die wesentlichen Themen zu Sozialen Kompetenzen und beleuchtet immer wieder Aspekte der Umsetzung. Beim Nachschlagen oder zur Vorbereitung auf Projektmanagement-Zertifizierungen kann die Story natürlich auch übersprungen werden.

Unser Ansatz

Den praxisorientierten Problemstellungen und den Impulsen für die tägliche Programm- und Projektarbeit liegt unsere systemisch-konstruktivistische Haltung zugrunde. Selbstverständlich ist nicht jede vorgestellte Methode für jede Situation geeignet. Wer versucht, alles möglichst auf einmal umzusetzen, wird bei Teammitgliedern und Auftraggebern eher Unverständnis und Ablehnung ernten. Eine kluge Auswahl und eine an den Wissens- und Entwicklungsstand des Teams angepasste Dosierung sind dabei das Erfolgsgeheimnis für den Methodeneinsatz.

Sowohl für die Anwendung Sozialer Kompetenzen in der Praxis als auch für die Zertifizierungen sind breites Wissen und profunde Methodenkenntnisse eine wichtige Voraussetzung. Mit unserem Werk **Entfachen Sie das Teamfeuer** wollen wir den Werkzeugkoffer der Projektleiter mit Bedacht packen, keinesfalls aber überfüllen.

In Zeiten schnell wechselnder Methoden und Konzepte der Unternehmensführung liegt uns gerade für die Projektarbeit Stabilität am Herzen. Wir sehen sie vor allem in der Stärkung der Teamarbeit aus systemischer Perspektive. Die reflektive Herangehensweise und die daraus abgeleiteten Lernprozesse können so zu einer Projektkultur werden, die zwar neue Strömungen zulässt, aber nicht alle methodischen Modeerscheinungen mitmacht.

Danksagung

Kein Buch entsteht nur durch eine, auch nicht durch drei Personen. Viele Menschen waren direkt oder indirekt beteiligt, ohne sie gäbe es dieses Buch nicht. Freunde, Familienmitglieder, Partner aus unseren Netzwerken als externe Feedbackleser und Lektoren haben mit ihren engagierten Rückmeldungen die Qualität des Buchs wesentlich beeinflusst.

Insbesondere bedanken wir uns bei:

Wolfgang Ammer – für seine Karikaturen, sie sind eine zusätzliche und humorvolle Darstellung unserer Themen.

Thomas Berousek – für die Überarbeitung der Grafiken.

Simone Stefanie Klein hat mit der ‚edition libica‘ für das schöne Layout und die Aufbereitung der Grafiken gesorgt.

Stefan Kutzenberger – durch seine literarischen Augen wurde unsere Story griffig und rund.

Birgit Straka hat im Lektorat noch einige Ungereimtheiten und Fehler gefunden, wir haben das allermeiste übernommen.

Lesen Sie das Buch, wie es Ihnen gefällt. Als Sachbuch zur Vertiefung und Reflexion, als Nachschlagwerk bei auftretenden Praxisfragen, zur schnellen Orientierung die Tipps für Projektleiter oder als Lesebuch zu einem spannenden Coachingprozess. Wer nur die Geschichte lesen will, kann dies tun – dann aber bitte nicht nur einzelne Kapitel, der Handlungsbogen würde so verloren gehen.

Soziale Kompetenzen leben heißt auch die Geschlechterrollen zu berücksichtigen. Kritische Leser werden bereits bemerkt haben, dass wir bisher die männliche Form verwendet haben. Um den Lesefluss nicht zu stören, werden wir allerdings je Abschnitt abwechselnd die weibliche und die männliche Anredeform einsetzen.

Wir wollen mit unserem Werk auch die ständig wachsende Internationalisierung im Projektmanagement sowie die neuen Lesegewohnheiten berücksichtigen. Das Buch ist daher auf Deutsch und Englisch sowie auch als E-Book erschienen.

Christian Majer, Brigitte Schaden, Luis Stabauer

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“.

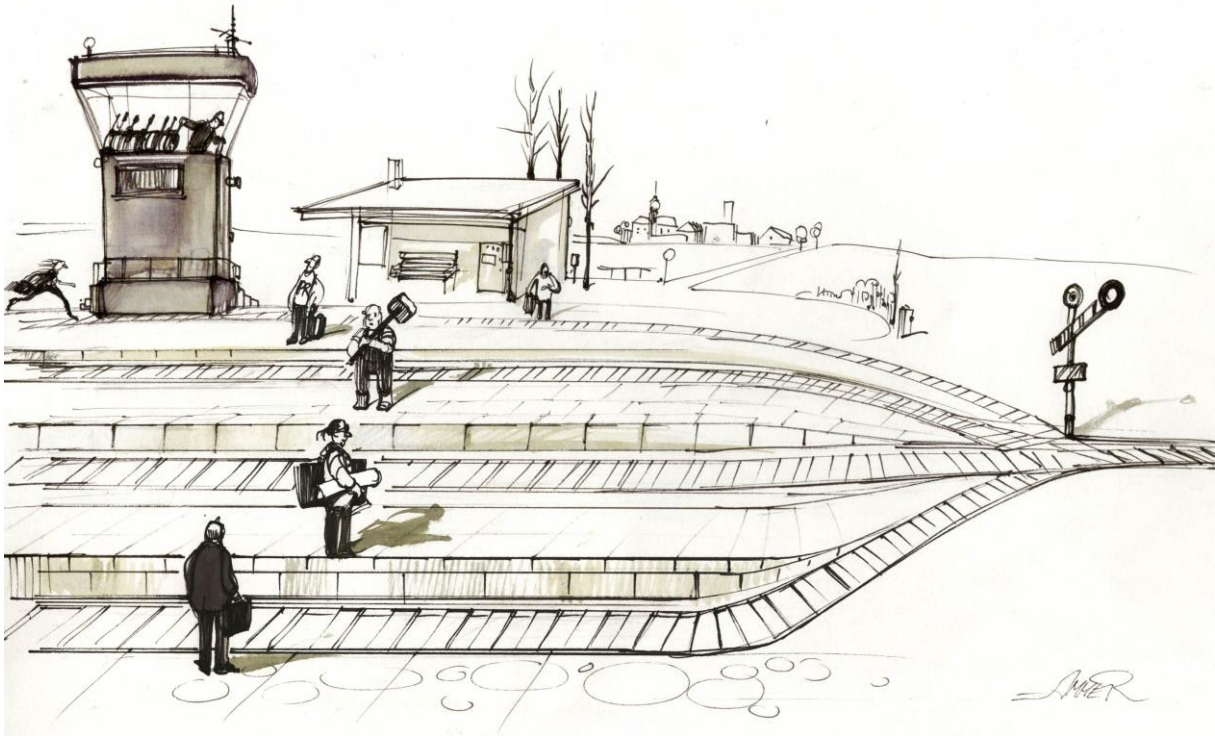
Im nur durch ein paar Weihnachtslichter schummrig beleuchteten Atrium bereitet ein Cateringunternehmen gerade das Buffet für das Abendessen vor. Bei der Schenke steht eine hübsche Kellnerin und blättert in einem Museumskatalog. Kunststudentin wahrscheinlich, denkt Punkt. „Und, gute Bilder?“, fragt er 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 Mocca 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 zusammenzusetzen, 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 mitinitiiieren? 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-/Programmmzusammenhang 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 drübergeflogen, 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.“

„In Ordnung, Walter, und halt die Ohren steif.“ Sie schütteln sich noch die Hand und eilen dann zu ihren Autos.

Der Workshop mit Katharina Berghof hat wie geplant stattgefunden. Walters Verhalten lässt sich dabei als eher lethargisch bezeichnen. Der Tag kam ihm wie ein Erholungstag mit Spielsequenzen vor. Die von den Teilnehmerinnen mitgebrachten Kärtchen zu den offenen Fragen aus dem Artikel wurden aber tatsächlich besprochen und mit den Ergänzungen von der Moderatorin fotografiert:

Workshop Soziale Kompetenzen I		Workshop Soziale Kompetenzen II	
ihre Kärtchen	meine Bemerkungen	ihre Kärtchen	meine Bemerkungen
Was mache ich, wenn mein PRG keine Soziale Kompetenz hat?	Spezielle Gesprächsvorbereitung, eigene Gesprächsführung, wird noch tiefer behandelt.	Was ist ein OE-Projekt?	Ein Organisationsentwicklungsprojekt. Es geht dabei um die Neuausrichtung der Organisation an veränderte Anforderungen, bzw. deren Weiterentwicklung.
Kann man das nicht einfacher schreiben?	Vielleicht, ich konnte es nicht besser, ohne Inhalte zu vernachlässigen.	Gibt es für die Selbstreflexion auch Unterstützung?	Coaching ist ein Begleitprozess dafür, das erbetene Feedback eine wichtige Methode - darauf gehen wir später noch genauer ein.
Was mach ich, wenn jemand nicht will-Motivation?	Mein Tipp: Versuchen, die Gründe zu finden (nicht können, nicht wollen, nicht dürfen) und dort ansetzen. Wenn das nicht hilft, Veränderung der Teamzusammensetzung mit PRG anstreben.	Jetzt sind mir die unterschiedlichen Begriffe für Kompetenzen klar. danke! Ich habe Kompetenzen bisher als Befugnisse gesehen	Das wird uns im Workshop helfen 😊
Super, das kann ich für meine Zertifizierung brauchen!	} Danke, freut mich! ✓	Jetzt ist mir der Unterschied zwischen Fertigkeit und Kompetenz klar. Danke, ein wichtiger Anstoß mich wieder mehr mit dem Thema zu beschäftigen.	
Nach dem Lesen freue ich mich auf den Workshop!		Bei der Teamzusammenstellung habe ich keine Milsprache	auch dafür gibt es Methoden und Wege, wir werden sie gemeinsam suchen
Bin gespannt auf den Workshop und freue mich auf die Programmarbeit		Klingt recht schön, die Zeit dafür habe ich aber nicht	Hm, ganz ohne Aufwand wird es nicht gehen!

B. Projektcoaching



Wozu brauche ich das?

Der Hals kratzt und der Kopf schmerzt auch. Walter Punkt hat gestern mit ein paar Kollegen aus dem Programmteam den Start-Workshop reflektiert. Er hat auch etwas mehr getrunken als gewöhnlich, denn er war verstimmt, weil diese Berghof bei allen so gut angekommen ist. Selbst bei seinen engsten Freunden. Vor allem weil sie ihn als Programmleiter aus dem Rampenlicht gedrängt hat. Auch beim Bier ging es nur um das Thema Soziale Kompetenzen. Beim Verlassen des Lokals hat er seinen Schirm stehen gelassen.

Heute Vormittag ist sein erster Coachingtermin angesetzt. Von Freiwilligkeit keine Spur, nachdem Hans Fornach ihn dazu gedrängt hat. Walter ist verärgert, weil er sich bevormundet vorkommt. Die erste Euphorie bezüglich seines neuen Aufgabenbereichs als Programmleiter ist auch bereits verflogen. Geehrt fühlt er sich immer noch, aber die Sache mit dieser Sozialen Kompetenz kommt ihm schon sehr übertrieben vor. Und dann noch das unnötige Coaching mit dieser ‚Superfrau‘. Obendrein soll er sich dieser Projektmanagement-Zertifizierung stellen. Seit mehr als 30 Jahren hat er keine Prüfung mehr abgelegt und nun das. Traut man ihm das Programm also doch nicht ganz zu? Wozu sonst das Ganze?

Als Walter Punkt ein paar Minuten vor acht Uhr sein Büro betritt, begrüßt ihn sein neuer Programmassistent Roman Krone mit den Worten: „Frau Doktor Berghof ist

schon hier. Ich habe sie gleich mal hereingelassen, damit sie sich ein wenig vorbereiten kann.“ Punkt zieht die Augenbrauen zusammen und tritt energisch in sein Zimmer. Er begrüßt seinen ungebetenen Coach kalt und mürrisch, um seine Verlegenheit zu verbergen. „Fangen wir doch gleich an, ich habe noch viel zu tun. Roman, bringen Sie uns bitte einen Kaffee. Für mich Milch und zwei Stück Zucker.“

„Einen schönen guten Morgen, Herr Punkt. Es freut mich sehr, Sie nun auch beruflich näher kennenlernen zu können.“ War das eine Anspielung? Wollte sie damit sagen, dass sie sich bei der Weihnachtsfeier privat kennengelernt hätten? Auf jeden Fall scheint sie es professionell zu nehmen, ist per Sie und macht keine blöden Bemerkungen. „Im Workshop hatten wir ja leider keine Zeit für ein Vier-Augen-Gespräch, aber Ihr Ruf eilt Ihnen voraus“, fährt sie fort, „ich bin gespannt auf die Arbeit mit dem Menschen, der diese große Verantwortung auf sich genommen hat“. Sie lächelt Walter Punkt freundlich an. Keinerlei Ironie in ihren Augen, sie meint, was sie sagt. Walter ist erleichtert. Vielleicht hat sie die kleine Vorweihnachtsanekdote ja vergessen. Oder er war damals gar nicht so peinlich wie in seiner Erinnerung, nur ein paar undeutliche Sätze im Halbdunkel des Museums, vergessen, schon bevor er ihr von Hans dann vorgestellt worden ist. Er ist beruhigt und versucht sich auf die Sache zu konzentrieren, auch wenn Katharina Berghof auch heute wieder strahlend schön und jugendlich vor ihm sitzt.

„Es ist, wie Sie sagen, eine große Verantwortung und viel zu tun“, Walter Punkt setzt sich ihr gegenüber. „Was sollen wir in diesem Coaching besprechen? Was muss ich lernen?“

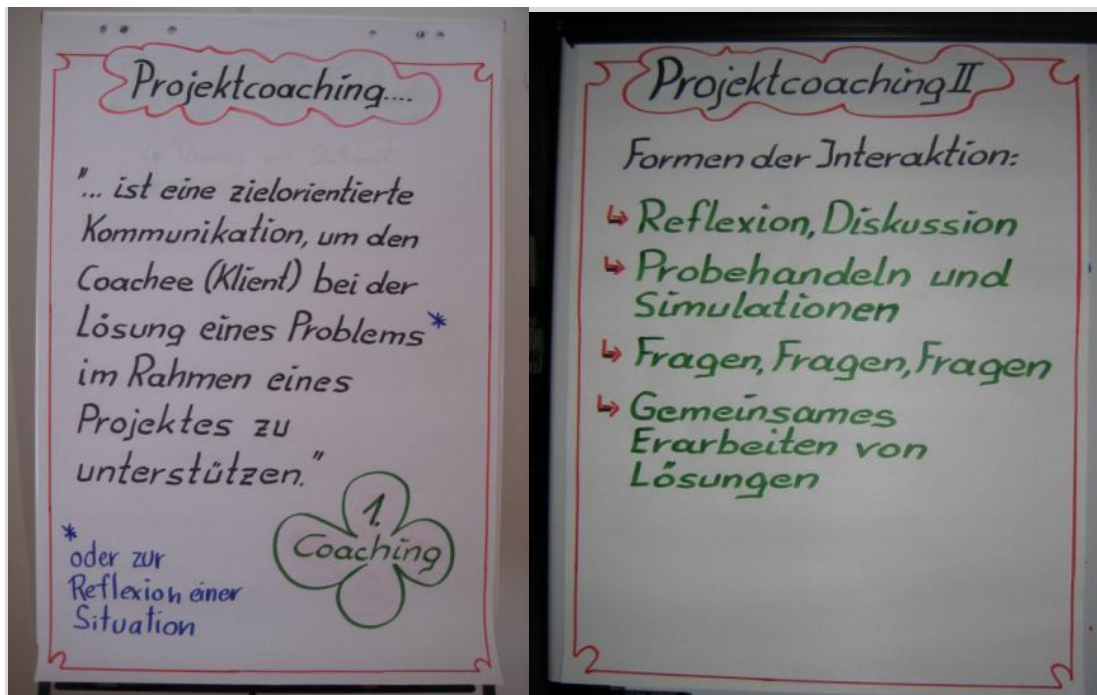
„Nun, lernen im schulischen Sinn, nein, darum geht es hier nicht. Die zentrale Frage ist: Was wollen Sie erreichen, verändern? Sie kennen das ja, es ist wie in einem Projekt: der erwünschte Soll-Zustand.“

„Verändern? Ich? ... Eigentlich nichts. Mein Boss war der Meinung, ich bräuchte dieses Coaching als Unterstützung für mein Programm und darüber hinaus als Vorbereitung für diese Zertifizierungsprüfung.“

„Hm, wenn ich das richtig verstehe, dann sind Sie nicht so ganz davon überzeugt, dass Coaching irgendwie hilfreich für Sie sein könnte.“

„Ja, so kann man das durchaus formulieren“, sagt Walter Punkt mit einem süffisanten Unterton. Leicht will er es ihr keinesfalls machen, darüber ist er sich jedenfalls im Klaren. „Also, wie ist das genau mit dem Coaching? Meiner Meinung nach ist das bloß ein neues Modewort für Nachschulung – verschärft in Einzelhaft.“

Katharina Berghof lacht. „Auf das kann es schon hinauslaufen, wenn Sie in ihrem Schneckenhaus bleiben.“ Als die erwartete Reaktion auf ihren kleinen Scherz ausbleibt, erläutert sie in sachlicherem Ton: „Projektcoaching ist nach meiner Auffassung ein partnerschaftlicher Zugang, um Klienten oder Kunden bei der Bewältigung eines Problems oder einer Herausforderung zu helfen bzw. sie zu unterstützen.“ Sie geht zum Flipchart und blättert um.



„Ich habe kein Problem. Es könnte aber sein, dass ich bald eines bekomme, wenn ich mich nicht genug um mein Programm kümmern kann. Das mit dem Coaching ist mir ehrlich gesagt zu theoretisch.“ Ein Handy läutet. „Entschuldigen Sie, bitte.“ Walter Punkt drückt auf den grünen Knopf seines Handys und steht auf. Es vergehen mehr als zehn Minuten, bis er sein Gespräch beendet hat. „Tut mir leid“, sagt Walter Punkt. „Es ging ums Programm, wie Sie sich vielleicht schon gedacht haben. Können wir für heute Schluss machen? Ich muss etwas Dringendes erledigen.“

Katharina Berghof sieht ihn ganz ruhig an: „Herr Punkt, wir können die Coaching-einheit auch abbrechen, bevor sie richtig begonnen hat. Eine unverzichtbare Voraussetzung für Coaching ist Freiwilligkeit. Wenn die bei Ihnen nicht gegeben ist, macht es keinen Sinn. Ich mache Ihnen einen Vorschlag: Wir nutzen die für heute vereinbarten zwei Stunden, um zu klären, was Coaching und Zertifizierung sind. Dann können Sie in Ruhe nachdenken, ob das für Sie hilfreich ist oder nicht.“

„Ich wollte Sie nicht beleidigen, aber ...“

„Kein Problem. Ich bin nicht beleidigt. Ich verstehe, dass Sie viel zu tun haben und dass ein gewisser Erwartungsdruck auf Ihnen lastet. Geben Sie mir einfach eine Chance, Ihnen Ziele und Ablauf unserer geplanten Zusammenarbeit zu erläutern.“

„Okay Versuchen wir es. Womit sollen wir beginnen?“ Walter Punkt setzt sich wieder zum Besprechungstisch und nimmt einen Schluck Kaffee, den sein Assistent mit einem unschlüssigen Blick hereintrug, während er telefonierte.

„Wir beginnen damit, dass wir uns Spielregeln für das Coaching ausmachen. So wie ich Sie einschätze, vereinbaren Sie solche auch regelmäßig mit dem Team in Ihren Projekten.“ Katharina Berghof sieht Walter Punkt herausfordernd mit einem leichten Lächeln an.

„Nein, das mache ich nicht. Dazu habe ich üblicherweise keine Zeit. Recht viel mehr als ‚nicht rauchen‘ und ‚kein Handy‘ kommt dabei ohnehin selten heraus ...“

„Genau, keine Handys.“ Sie schreibt das mit blauer Farbe unter die Überschrift: Spielregeln für Projektcoaching. „Herr Punkt, es gibt einige empirische Untersuchungen, warum Projekte scheitern. Welche Gründe vermuten Sie?“

Walter Punkt denkt kurz nach, nimmt seine Brille ab und fährt sich mit der linken Hand etwas gelangweilt übers Gesicht. „Weil die Ressourcen fehlen oder zu wenig technologisches Know-how vorhanden ist.“

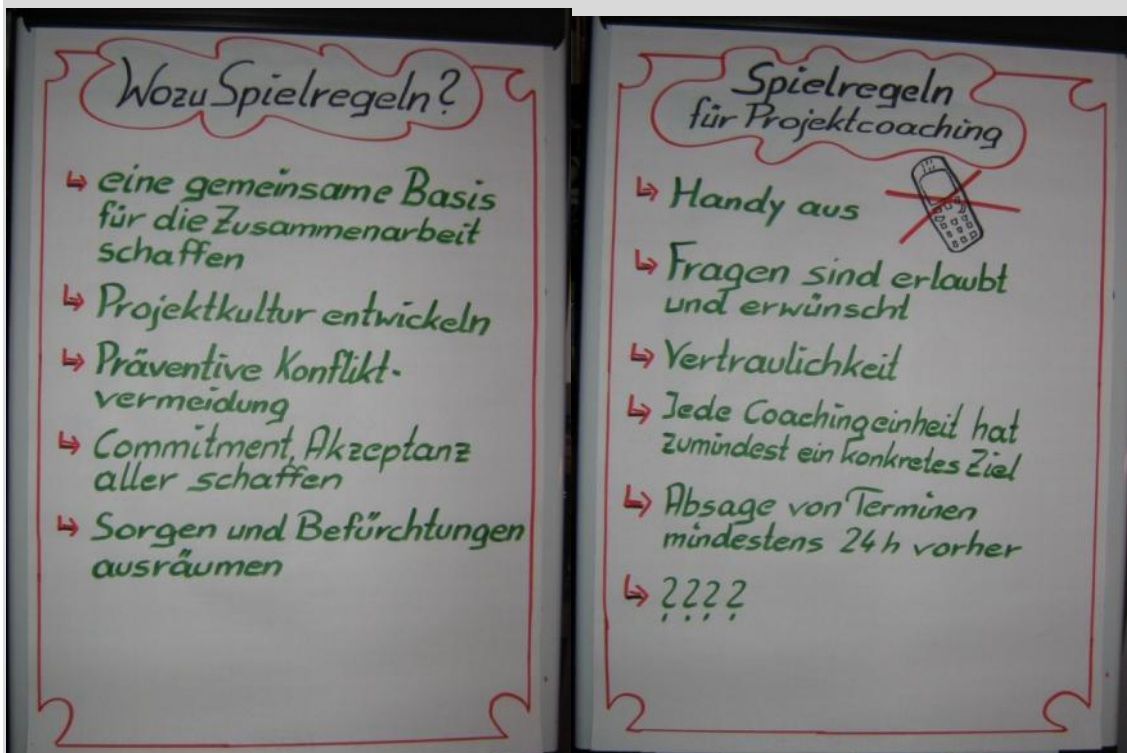
„Ja, diese Gründe werden genannt. Insgesamt machen diese Ursachen in Summe weniger als zehn Prozent aus. Was glauben Sie, ist sonst noch erfolgskritisch?“ Gelassen wartet Katharina Berghof auf die Antwort.

„Keine Ahnung. Sagen Sie es mir“, antwortet Walter leicht gereizt.

„Mehr als siebenundsechzig Prozent, immerhin zwei Drittel der Projekte, scheitern an einem Mangel an Sozialer Kompetenz.⁴ Die Ziele sind dem Projektteam nicht klar. Die Kommunikation ist unzureichend. Die Projektteammitglieder wissen nicht genau, was sie tun sollen, und die Zusammenarbeit ist nicht geklärt.“

„Warum sagen Sie mir das jetzt?“

„Vereinbarungen und Kommunikation sind die Basis jeder Zusammenarbeit. In diesem Sinne würde ich gerne mit Ihnen Spielregeln für unsere Coachings vereinbaren. Egal wie oft die nun stattfinden werden. Tun wir doch mal so, als ob. Zumindest für heute.“ Katharina Berghof blättert um und schreibt auf einem neuen Flip.



Walter nickt und sagt: „Das gefällt mir. Dieses ‚So-als-ob‘.“

Katharina Berghof erläutert jede Regel, sieht Walter an und erklärt: „Herr Punkt. Das ist mein Vorschlag. Das würde ich mir an Vereinbarungen wünschen. Ist das für Sie okay?“

„Ja, das ist okay für mich. Nur würde ich mein Handy gerne auf lautlos stellen. Falls etwas Wichtiges aus dem Programm anliegt.“

„Wäre es auch möglich, dass Sie Ihr Handy Ihrem Assistenten geben oder die Anrufe auf ihn umleiten, damit Sie nicht immer auf Ihr Display schauen müssen? Wenn es wirklich wichtig ist ... also der Programm-Auftraggeber Sie unbedingt sprechen will und nicht eine Minute warten kann, dann wird Herr Krone uns informieren. Was meinen Sie dazu?“

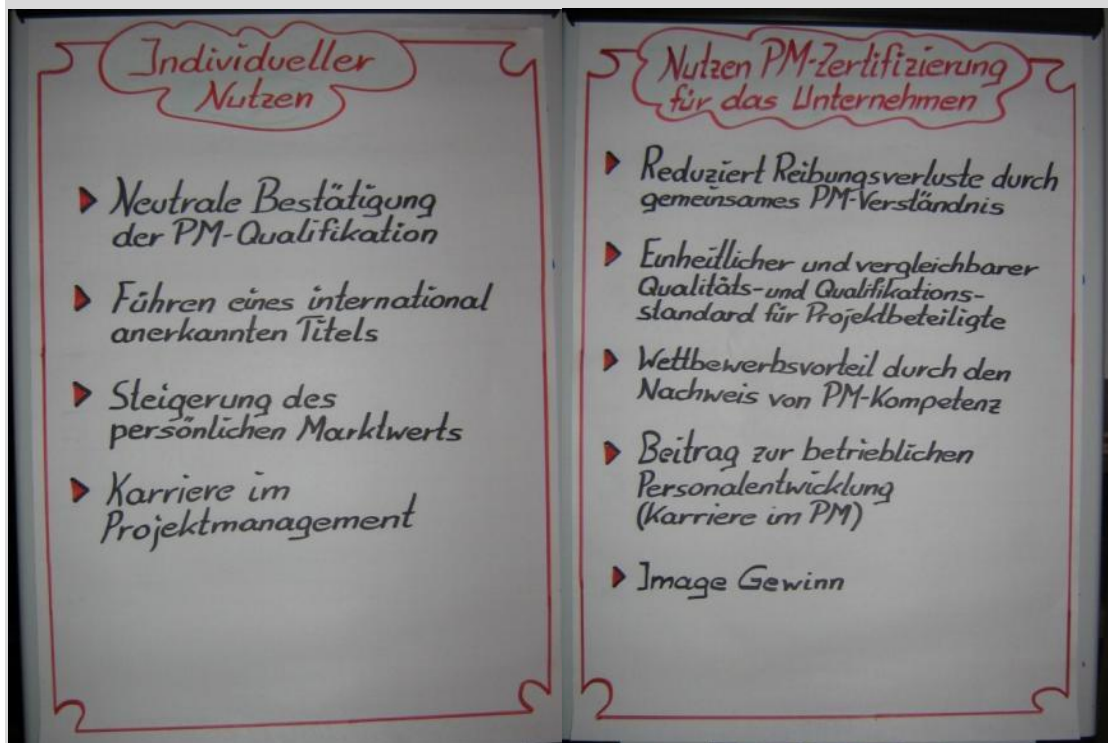
„Sie haben recht. Ich muss nicht immer und andauernd erreichbar sein. Einverstanden. Ich schalte mein Handy jetzt aus.“

Katharina fragt Walter Punkt, ob ihm für konstruktives, zielorientiertes Coaching noch etwas Wesentliches abgeht. Er setzt sich aufrecht hin und holt tief Luft. „Wenn wir da wirklich weitermachen – mal angenommen –, dann möchte ich auch vorab wissen, was wir bearbeiten bzw. ob ich auch so etwas wie kleine Hausaufgaben zur Vorbereitung bekomme. Aber bitte nichts Aufwendiges. Wenn ich mich vorbereite, kann ich, glaube ich, am besten lernen.“

Lächelnd nickt sie: „Das ist ein prima Vorschlag.“ Sie ergänzt Walter Punkts Idee auf der Liste. „Wollen wir die verbleibende Zeit dafür nutzen, um zu klären, was eine PM-Zertifizierung bringen kann und welche Varianten es gibt?“

Die folgende Stunde verläuft wie im Flug, und als sich Katharina Berghof verabschiedet, bleiben drei weitere Flips zurück. Und die Vereinbarung, dass Walter Punkt sich bis Anfang nächster Woche, konkret Montag früh, überlegen wird, ob er das Projektcoaching fortsetzen möchte oder eben nicht.

Projektcoachingauftrag hat Katharina Berghof das genannt. Walter Punkt wirft noch einen Blick auf das Blatt mit dem Coachingauftrag, blättert danach weiter und überfliegt noch schnell die anderen Flips.



Walter Punkt sieht auf die Uhr. Kurz vor 12.00. Er packt seine Unterlagen zusammen und macht sich auf den Weg zu einer Projektübergabe. Im Aufzug denkt er nochmals über seinen ersten Coachingtermin nach. Eigentlich ist sie doch ganz okay, diese Berghof. Für ihr gutes Aussehen kann sie nichts; höchstens dafür, wie sie sich kleidet. Aber daran soll es nicht scheitern. Er sieht im Spiegel ein kleines Lächeln über sein Gesicht huschen. Die hat schon was drauf, das muss man ihr lassen. Und eine Engelsgeduld. Ich an ihrer Stelle hätte schon längst das Handtuch geworfen. Aber nachgeben und unterordnen, so weit sind wir noch lange nicht. Dann hätte sie ja gewonnen! Jetzt muss ich mir überlegen, ob und wie es weitergehen soll ...

Katharina Berghof sitzt in ihrem roten Cabrio und ärgert sich über den Mann mit Hut, der im Schneckentempo vor ihr herfährt. Zum Öffnen des Dachs ist es noch zu kühl. Schade, denn das hilft immer gut zum Auslüften. Das war jetzt echt mühsam mit diesem Punkt, denkt sie. Ich bin total erledigt. Der kann sich vielleicht stur stellen. Aber zumindest gibt es einen Teilerfolg. Er überlegt, welchen Nutzen ihm das Coaching bringt. Und wenn er nicht mehr weitermachen will, habe ich auch nichts dagegen. Ich brauche jede Minute für das neue Buch. Am Nachmittag muss ich das Kapitel Umgang mit Widerständen in Projektteams fertigschreiben. Wenn das heute Vormittag nicht die perfekte Einstimmung war ... Sie lächelt und überholt die Schnecke vor ihr mit Genuss. Wenn mich der Hans nicht so bekniert hätte, würde ich den Auftrag von mir aus abbrechen. Mal abwarten, wie die Entscheidung von Walter Punkt ausfällt, vielleicht bleiben mir weitere Einheiten mit Mister Sturschädel ja schon bald erspart. Am Abend muss ich unbedingt eine Runde laufen gehen. Das brauche ich. Bin ich froh, dass ich keinen Mann zu Hause habe, der auf das Abendessen wartet, damit er dann in Ruhe sein Bier trinken und Fußball schauen kann!

Sie genießt die Autofahrt, doch unwillkürlich kehren ihre Gedanken wieder zu Walter Punkt zurück. Hans hatte ihn so positiv charakterisiert, erinnert sie sich. Er muss schon von seinen Fähigkeiten überzeugt sein, sonst hätte er ihn sicher nicht für diese Verantwortung als Programmleiter vorgeschlagen. Und auf Hans kann ich mich verlassen. Ein Lächeln huscht über ihr Gesicht. Wahrscheinlich muss ich endlich auf den Punkt kommen. Ich schicke ihm noch eine kurze Zusammenfassung über Coaching, vielleicht kann ich damit eine offenerere Atmosphäre schaffen.

Coaching ist zu einer Modeerscheinung geworden. Von Sport über Einrichtung bis zur Ernährung wird alles gecoacht.

Dabei soll Coaching die Balance zwischen vielfältigen Anforderungen und unterschiedlichen Rollen in Beruf und Privatleben fördern. Neue Räume für eine neue Leichtigkeit, neue Sichtweisen, neue Strategien und Lebensfreude werden dabei in gemeinsamen Sitzungen erarbeitet.

Coaching ist eine lösungsorientierte Form der Beratung von Einzelpersonen oder Gruppen in Veränderungsprozessen und/oder Konfliktsituationen.

Projektcoaching⁵ bezeichnet die spezielle Coachingsituation im Kontext von Projekten und Programmen. Auf Basis eines Projektcoachingauftrags werden im Rahmen von Projektcoachingeinheiten als Teil eines Projektcoachingprozesses maßgeschneiderte Lösungen für die Anliegen und/oder Problemstellungen im Zusammenhang mit Projekten oder Programmen konstruiert.

Die Anliegen des Coachee (Kunde, Klient) in Bezug auf eine oder mehrere Projekte werden im Rahmen des Projektcoachingauftrags grundsätzlich geklärt. Die jeweils

aktuellen Anliegen und Ziele werden in diesem Rahmen zu Beginn jeder Coachingeinheit konkretisiert und dann abgearbeitet.

Der Coach gibt dem Coachingprozess durch Interventionen (Fragen, gemeinsames Erarbeiten von Inhalten, Aufgaben, ...) Impulse. Andere Formen der Unterstützung sind das Diskutieren von möglichen Szenarien und Ausprobieren bestimmter Situationen (z.B. Konfliktgespräch mit einem Projektteammitglied oder mit einem Projektauftraggeber). Der Projektcoach kann den Coachee auch in der Vorbereitung von Projektstart-Workshops oder Controlling-Meetings unterstützen sowie vor Ort moderieren, um den Projektleiter zu entlasten.

Voraussetzungen für erfolgreiches Coaching sind:

- Freiwilligkeit, Bereitschaft
- partnerschaftlicher Zugang, Ebenbürtigkeit
- Nutzung der Ressourcen (Erfahrungen, Wissen) des Coachees
- Wertschätzung und Respekt vor dem Menschen und den gesetzten (und unterlassenen) Handlungen
- Offen sein in der Sache (was hilfreich ist, entscheidet der Coachee) und konsequent in der Methode (Lösungsorientierung)

C. Wahrnehmen–Kommunikation



Das Coaching beginnt

6. Mai 2014 – Mein erster Tagebuch-Tag

Wenn mir vor zwei Wochen jemand gesagt hätte, ich würde ein Tagebuch schreiben – ich weiß nicht: Wahrscheinlich hätte ich es für einen schlechten Scherz gehalten oder ich hätte mich geärgert, weil mir dieser Jemand typisch weibliche Anwendungen unterstellt.

Tatsächlich sitze ich jetzt vor meinem Firmen-Weihnachtsgeschenk, das ich auf der Weihnachtsfeier zusammen mit einer Flasche Sekt von unserem Personalvorstand Hannes Ruhs bekommen habe. Nun funktioniere ich den Buchkalender in ein Tagebuch um und beginne zu schreiben.

„Setzen Sie sich an einen Lieblingsplatz, schalten Sie ab. Nehmen Sie die Gerüche wahr und hören Sie auf Ihre Atmung. Greifen Sie langsam zum bereitgelegten Papier und zur Feder ... Sie werden sehen, die Worte rieseln nur so aus Ihnen heraus.“ So oder so ähnlich lautete die Anweisung von Katharina Berghof. Warum konnte sie mich damit zum Schreiben motivieren?

Gibt es in mir eine versteckte Lust zu schreiben?

Ist es der Reiz an der Schreibmethode oder dem Prosa-Lernen, wie es Katharina nannte, bei dem über das Schreiben innere Zustände aktiviert und so die wesentlichsten Lernschritte angestoßen werden?

Warum ist mir ihre Person gerade jetzt so intensiv präsent? Bilder tauchen da auf, ich bin überrascht – die schreibe ich lieber nicht auf. Ich hatte mich auf jeden Fall damals im Leopold Museum nicht geirrt. Frau Berghof ist tatsächlich verwirrend hübsch. Obwohl sie, laut Hans, schon Ende dreißig ist, hat sie etwas Jugendliches, Studentisches an sich. Nicht nur im Aussehen, auch im Wesen, denke ich. Sie scheint offen für alles zu sein, ständig bereit, von anderen zu lernen, auf den anderen einzugehen, und doch ist es ganz klar sie, von der ich am meisten lerne. Ich habe wirklich das Gefühl, dass Hans recht hat, dass es blöd wäre, nicht vom Wissen der Berghof zu profitieren. Das würde ich so natürlich nie jemandem sagen.

Am Abend in meinem Arbeitszimmer in Purkersdorf

Genug herumgeeiert, jetzt mache ich die Tagesnotizen zur vorgeschlagenen Aufgabe: *Führen eines Lerntagebuchs zur Selbstreflexion und zur Bearbeitung der offenen Fragen in den Coachingsitzungen*, das haben wir als Vereinbarung auf das Flip geschrieben.

Der Vormittag begann mit einer Irritation, einer falschen Annahme, was allerdings am Ende zu mehr Klarheit führte – aber langsam, schön der Reihe nach:

Als ich zum vereinbarten Termin bei meinem Chef Hans auftauchte, der damals, als er in die Firma kam, auch ein wenig mein Zögling war, begrüßte er mich mit „Walter, mein bockiger Freund, komm herein, wir müssen ein paar Dinge klären.“

Was will er klären, hat das etwas mit der letzten Coachingsitzung zu tun?, waren meine ersten Gedanken; und außerdem: Bockig, so hat er mich noch nie genannt.

Hans kennt Katharina von früher, hat sie ihm über unseren letzten Coachingtermin berichtet? Ja, das wird es sein, warum sonst sollte Hans mich so nennen? Um die Wahrheit zu sagen, mich machte das wütend, ich meine, sie war es doch, die Vertraulichkeit als Teil unserer Vereinbarungen vorgeschlagen hat, also sollte sie sich auch daran halten.

Dann landete ich mit beiden Pfoten im Fettnäpfchen: Ich sagte ihm auf den Kopf zu, dass das nicht die feine Art sei, mich zu einem Termin zu laden, um mir Vorwürfe über Dinge zu machen, die laut Vereinbarung vertraulich sind.

„Sehr interessant“, das war seine Antwort, zu der er dann noch hinzufügte, ernster dieses Mal: „Ich habe Katharina seit dem Teamworkshop weder gesehen noch gehört, aber du scheinst ein schlechtes Gewissen zu haben.“

Klar, jetzt wollte er wissen, was beim letzten Termin los war. Bockig hat er mich angeblich nur genannt, weil ich im Teamworkshop kein einziges Wort mit Katharina gesprochen habe.

Mir blieb nur der Rückzug.

Die folgenden Worte von Hans über mich, die ich noch im Ohr habe, waren alle nicht besonders angenehm: Nicht zuhören können, interpretieren statt beobachten, nicht kommunizieren können, die Programmleitung nicht wirklich machen wollen, fehlende Soziale Kompetenzen und sicher noch einiges mehr. Ich weiß, er ist mir wohlgesonnen, heute allerdings konnte ich seine Enttäuschung und Verärgerung klar hören und spüren.

Etwas zerknirscht gestand ich Hans meine Aversionen gegen Menschen, die glauben alles besser zu wissen und dies dann noch mit hochgeistigen Theorien belegen. Hans fragte, ob es vielleicht auch an meinen Vorurteilen gegenüber Frauen liegen könne ... Bevor ich noch antworten konnte, bemerkte er, dass ich auf Verteidigung aus war, und machte nur eine beruhigende Handbewegung. Dieses ‚slow down‘-Zeichen half mir. Ja, vielleicht ist da was dran, manchmal können mich Frauen in Rage bringen, dabei konnte ich immer wieder auch sehr positive Erfahrungen mit selbstständigen Frauen sammeln. Ausschließen kann ich meine Abwehrhaltung nicht ganz und soll ich mir wegen dieser Frau jetzt einen Konflikt mit Hans anfangen?

Ich nahm einen Schluck Kaffee, dann noch einen aus dem Wasserglas. Hans ließ mir die Zeit und ich konnte zur ‚Beichte‘ ansetzen:

„Ja, Hans, du hast recht, ich habe unbewusst abgeblockt. Dein Verdacht, dass es mir schwer fällt zu akzeptieren, von einer Frau Informationen und Anleitungen für die Programmarbeit entgegenzunehmen, hm, ich denke, das stimmt. Es gibt keinen wirklichen Grund dafür, ganz im Gegenteil, beim ersten Coachingtermin schon hat sie mir durchaus in einigen Punkten Anerkennung abgerungen. Und klar: Das Konzernprogramm will ich schon leiten.“

Hans war offensichtlich erleichtert, sein typischer breiter Grinser folgte und er meinte nur: „Ich wusste es doch, dass du auch über dich selbst kritisch nachdenken kannst. Ich freue mich und bin gleichzeitig gespannt, wie sich eure Treffen weiterentwickeln werden.“

Wie zwei Youngsters nach einem gelungenen Volleyball-Punkt klatschten wir uns noch ab; und ich versprach ihm, spätestens morgen früh eine Mail an meinen Coach zu schreiben, in dem ich ihr die weitere Zusammenarbeit vorschlage.

Das Mail schreibe ich noch schnell, bevor mich meine ‚bessere Hälfte‘ zum Abendessen holt:

Betreff: meine Entscheidung

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

Datum: Do, 06.05.2014, 18:25

An: Coach Katharina <katharina.berghof@bcl.consulting.com>

Werte Frau Berghof,

nochmals danke für das Erstgespräch. Wie vereinbart habe ich alles nochmals sichern lassen. Unser erster gemeinsamer Termin hat positiv nachgewirkt.

Ich glaube, Sie können mich in einigen Punkten gut unterstützen, und ich würde gerne mit Ihnen weitere Coachingtermine vereinbaren.

Vor allem möchte ich von Ihren Erfahrungen zur Organisationsentwicklung und von Ihrem Wissen zur PM-Zertifizierung profitieren. Laut Internet-Information muss ich die Anmeldung zur Zertifizierung bereits in 2 Wochen abschicken, um bis zum 30. September abschließen zu können. Es wäre daher hilfreich, wenn wir vor diesem Termin noch eine Coachingsitzung vereinbaren könnten.

*Inzwischen sind unsere im Workshop erarbeiteten Vorschläge für Programmnamen im Vorstand diskutiert worden. Unser Programm wird **SPiRiT 2016** heißen und soll am 10. 10. 2014 mit einem großen Kick-off gestartet werden. Wir müssen daher das Konzeptionsprojekt mit der Programmplanung bis Ende September abgeschlossen haben.*

Bezüglich der von Ihnen angesprochenen Sozialen Kompetenzen sind mir unsere künftigen Arbeitsthemen noch nicht so klar. Da Sie aber letztes Mal ‚Wahrnehmen und Kommunikation‘ als möglichen Themenkomplex erwähnt haben, werde ich dazu recherchieren und schicke Ihnen die Ergebnisse noch rechtzeitig vor dem nächsten Termin. Vielleicht können Sie vorher noch ‚drüberschauen‘.

Ich erwarte Ihre Terminvorschläge und bin schon gespannt auf unsere gemeinsame Arbeit.

Mit freundlichen Grüßen,

Walter Punkt

Nachsatz: Da es bei mir im Büro recht viele Störungen gibt, greife ich Ihre Idee auf, die künftigen Termine bei Ihnen im Netzwerk-Büro durchzuführen.

7. Mai 2014 – Es macht mir tatsächlich Spaß

Die Mail-Nachricht an Frau Berghof habe ich am Morgen abgeschickt – bin gespannt, wie schnell sie antwortet. Ich suche ein wenig im Internet zu den Themen, die ich aufbereiten soll. Da gibt's ja jede Menge: Metaprogramme, das 4-Ohren-Modell, die fünf Axiome der Kommunikation, Paul Watzlawick ist mir auch untergekommen, Einweg-/Zweiweg-Kommunikation, Kontrollierter Dialog, Sender-Empfänger-Modelle, ich habe jedenfalls genug Material fürs Wochenende. Da ohnehin schlechtes Wetter vorhergesagt ist, sollte ich meine Hausübung übers Wochenende schaffen.

10. Mai 2014 – Langsam gehen Lichter auf

Neun Seiten sind es geworden, da wird sie überrascht sein, die Frau Doktor. Beim Lesen und Zusammenstellen hatte ich das eine oder andere Aha-Erlebnis. Wie oft hatten wir etwas im Projektteam besprochen und als ich später nachfragte, hatten alle etwas anderes verstanden. Wir praktizierten keinen Kontrollierten Dialog, oder jeder hörte eben mit seinen Ohren genau das, was zu seinem Typ passt. Ich kann mir – langsam, aber sicher – vorstellen, wie ich diese Themen in meinen Coachingsitzungen praxisnah aufarbeiten kann, ganz zu schweigen von dem Warum, denn diese ewigen Missverständnisse haben mich schon immer geärgert – ja, ich freue mich auf den nächsten Termin am 18. Mai. Das überrascht mich jetzt selbst. Gut und aus für heute. Die Nachricht an Frau Berghof mit dem Anhang schicke ich auch an Hans; er soll sehen, dass ich unser letztes Gespräch ernst nehme, und schließlich will ich ihn auch nicht enttäuschen.

1. Wahrnehmen

Kommunikation ist der Austausch von Informationen durch Zeichen. Die Vermittlung von Zeichen aller Art geschieht durch Senden (Ausdruck) und Empfang (Wahrnehmung) zwischen Kommunikatorin und Adressatin.

Kommunikation ist neben den Stoffwechselfunktionen ein Kennzeichen des Lebens. Kommunikation ist darum ein Grundbedürfnis des Menschen. Die biologische und

soziale Existenz des Menschen wäre ohne Kommunikation nicht möglich (Kaspar-Hauser-Syndrom⁶).

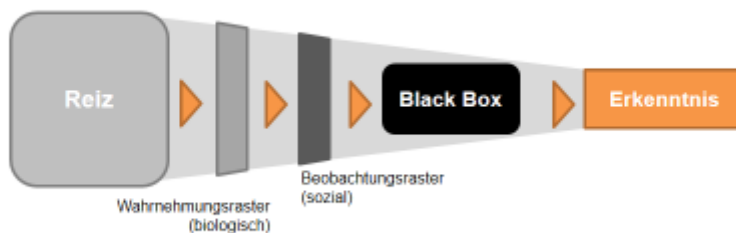


Abb. 1: Wahrnehmung

Der biologische Wahrnehmungsraster: Bereits im Kleinkind wachsen Gehirnzellen je nach Umwelteinflüssen (Hautkontakt, Gerüche, Klänge, Stimmen etc.) unterschiedlich. Die biologischen Vorgänge im Gehirn erzeugen Wahrnehmungen und damit ein subjektives Bild der Welt. Bestimmte Gerüche können z.B. ein Glücksgefühl auslösen.

Im Unterschied zur sinnesspezifischen Wahrnehmung steht die Interpretation oder Bewertung einer Beobachtung. Die Wahrnehmung ‚Seine Augenbrauen sind hochgezogen‘ kann mit ‚Er ist arrogant‘ interpretiert und bewertet werden, aber auch mit ‚Er ist aufgeregt oder besonders interessiert‘. Die Beobachtung ‚Das Projekthandbuch enthält keinen Projektstrukturplan‘ kann zur Bewertung führen ‚Das Projekt ist nicht sauber geplant‘. Eine Vermischung von Wahrnehmung und Bewertung wird meist als Kritik empfunden und kann schnell zu Konflikten führen.

Die sozialen Beobachtungs- und Wahrnehmungsraster werden zusätzlich durch die Stellung im sozialen Umfeld (Familie, Gender, Status im Unternehmen oder im Projekt, Kultur des Landes) bestimmt.

Jeder Mensch hat im Laufe seiner primären Sozialisation (Eltern, Schule) und der sekundären Sozialisation (Berufsleben) bestimmte Denkmuster, Beobachtungsraster oder Metaprogramme erworben, die seine Wahrnehmung und Wirklichkeitssicht beeinflussen.

Beispiele (Dimensionen) von Beobachtungsrastern (Metaprogrammen)

- Nach der **Aktivität** im Projekt:
wird bei Änderungen im Arbeitspaket selbst aktiv oder wartet, bis die Projektleiterin Anstöße gibt
- Nach der Gesamt-**Orientierung** im Projekt:
hat fast immer das strategische Ziel, die Vision vor Augen oder ist nur mit ihrer konkreten Detailaufgabe beschäftigt
- Nach dem **Arbeitsstil** in der Projektarbeit:
entwickelt neue Methoden oder Verfahren bei Problemen oder führt Arbeitsabläufe nach Regeln durch, braucht Anweisungen

- Nach **zeitlichen Dimensionen** im Projekt:
ist tendenziell an der Vergangenheit orientiert oder richtet ihre Tätigkeiten an der eigenen und Projektzukunft aus

Diese Beobachtungsraster sind weder gut noch schlecht und sind auch veränderbar. In Projekten ist es daher wichtig zu wissen, dass die Beteiligten unterschiedliche Muster haben können. Es kann sogar sehr sinnvoll sein, ein Projektteam nach unterschiedlichen Orientierungen zusammenzusetzen, um die Vielfalt des Teams zu erhöhen und etwaige blinde Flecken zu vermeiden (Diversity im Projektmanagement).

Wahrnehmungsprozesse in Projekten unterliegen Stereotypenbildungen: Planerinnen sind grundsätzlich kompliziert, IT-Technikerinnen geben nicht die Hand, Projektmanagerinnen sind bürokratisch, Betriebsrätinnen schützen nur die Sozialschmarotzerinnen usw. Stereotypen können aber auch positive Erwartungen auslösen: Wer aus dem Management kommt, wird das auf alle Fälle lösen können, Projektleiterinnen sind sozial kompetent usw. Es ist daher nicht das Ziel, die Stereotypen zu verdrängen, sondern sie zu kennen, um mit den Vorurteilen angemessen umgehen zu können.

Wahrnehmungseffekte in Projekten

- **Halo⁷-Effekt:** Ein Projektteammitglied wird aufgrund eines einzigen, hervorstechenden Persönlichkeitsmerkmals beurteilt. Aufgrund dieser positiven oder negativen Eigenschaft werden auch alle anderen Eigenschaften positiv oder negativ angenommen. Persönlichkeitsmerkmale eines Projektteammitgliedes (Fleiß, Kreativität, Verlässlichkeit, Soziale Kompetenzen etc.) spielen bei der Zusammenstellung eines Projektteams eine große Rolle. Den Halo-Effekt, den die Person umgebenden Lichtkreis, sollen vor allem Projektleiterinnen und Projektauftraggeberinnen erkennen.

- **Der Primacy-Recency-Effekt** sagt aus, dass die Reihenfolge der Eindrücke einen Einfluss auf das Gesamtbild eines Teammitglieds hat. Die erste Vorstellung eines Projektteammitgliedes im Team (interessant, sympathisch, visualisierend und sprachlich hervorragend dargestellt) beeindruckt die Projektleiterin nachhaltig (Primacy-Effekt).

Andererseits kann auch ein letzter Eindruck (ein Mitglied stellt bereits nach dem offiziellen Ende eines Controlling-Meetings die Führungsrolle der Projektleiterin infrage) sehr nachhaltig sein (Recency-Effekt). In diesem Fall bleibt dieses Teammitglied für die Projektleiterin tendenziell eine Querulantin.

- **Projektionen:** Wird z.B. der Projektleiterin vom Auftraggeberinnengremium mit einer Reihe von Argumenten Versagen vorgeworfen, kann dies Schuldgefühle auslösen. Die Projektleiterin kann in solch einer Situation sehr leicht (häufig unbewusst) Gefühle auf andere projizieren. Der Fehlschlag wird anderen Stakeholderinnen oder dem Team zugeschrieben. Eine Wahrnehmungsverzerrung, die nur schwer zu erkennen ist und daher oft Hilfe von außen benötigt (Coaching, Mediation, Beratung).

Die Innere Landkarte

Unterschiedliche Wahrnehmungen führen zu Inneren Landkarten – eine Metapher für die Tatsache, dass jeder Mensch seine Erfahrung mit der Realität auf individuelle Weise verarbeitet.

Von Geburt an machen wir eigene, einzigartige Erfahrungen, wie wir unsere ersten Stunden, unsere Kindheit, die Pubertät, unser Elternhaus, die Schule, die ersten Projekte, ... erlebt haben. Im Laufe der Jahre bekommen wir eine Vorstellung davon, wie die Welt funktioniert, und nehmen so die Umwelt unterschiedlich wahr.

Die Innere Landkarte wird von unserem Unbewussten in jedem Moment herangezogen um die aktuelle Situation interpretieren, bewerten und einordnen zu können.

Wir haben in unseren Köpfen und bei unseren Gefühlen keine objektive Realität, sondern ein konstruiertes Bild der Realität, eine Landkarte, die Orientierung für den Alltag gibt. Diese unterscheidet sich von Mensch zu Mensch.

2. Kommunikation in Projekten

Kommunikation ist der biologische Dünger für die Projektteams und das Schmiermittel für die Projekte.

Beispiel eines Kommunikationsproblems: Kolumbus und sein Reiseführer:

Kolumbus war bekanntlich Zeit seines Lebens der Ansicht, tatsächlich nach Indien (was im Sprachgebrauch seiner Zeit auch China und Japan umfasste) gelangt zu sein. Was weniger bekannt ist, ist das Ausmaß, in dem diese Vorstellung seine Wirklichkeitswahrnehmung geprägt hat. In diesem Zusammenhang drängt sich das moderne – und vielleicht etwas banale – Bild der Last-Minute-Bucherin einer Fernreise auf, die in der Eile das Reiseziel falsch verstanden hat und mit einem falschen Reiseführer (in Kolumbus' Fall war es der Reisebericht des Marco Polo über seine Reise nach China) durch ein ganz anderes Land als das darin beschriebene läuft. Eine solche Touristin wird ganz zwangsläufig die längste Zeit hindurch das tatsächlich Wahrgenommene auf die in ihrem Führer beschriebene Wirklichkeit hinbiegen, und das hat Kolumbus, wie man in seinem Bordbuch deutlich sehen kann, tatsächlich getan – was ihm angesichts der Tatsache, dass seine Dolmetscher nur des Arabischen und des Hebräischen mächtig waren und trotzdem den Eindruck erwecken wollten, sie könnten mit den Indios kommunizieren, nicht schwer gefallen sein dürfte. Er sucht nach dem bei Marco Polo erwähnten Land mit den goldenen Dächern (Catay, das heutige Japan), fragt nach den Untertanen des großen Khan und deutet alle Antworten letztlich so, dass sie seine Annahme bestätigen.

Wir haben es daher bei dem Bordbuch des Kolumbus weniger mit einem Tatsachenbericht als vielmehr mit einem ganz frühen Fall einer konstruierten Wirklichkeit zu tun. Das Amerika des Kolumbus (das nicht Amerika sein darf, sondern Indien sein muss) wird somit zum Produkt der Projektion mittelalterlicher Vorstellungen vom exotischen Orient und vom irdischen Paradies auf eine reale Landschaft mit Menschen, die von diesen Bildern und ihren Quellen keine Ahnung haben – was zu traumatischen Erfahrungen führt: das Abschlachten der Indios durch die weniger idealisierenden Siedler.

Ein letztes Beispiel dieser Wirklichkeitskonstruktionen spielt sich ab, als Kolumbus auf seiner zweiten Fahrt mit drei Schiffen nach Westen über Jamaica zur Südküste Kubas fährt, um endlich das Festland (das bedeutet für ihn das Goldreich des

Großen Khan) zu finden. Man segelt nach Westen in der Hoffnung, an kein Ende einer Insel zu gelangen – dann wäre das Festland endlich erreicht. Fünfzig Meilen vor der Westspitze der Insel gibt der Admiral der rebellierenden Mannschaft nach und kehrt um, weil die Schiffe leck geworden und die Vorräte aufgebraucht sind. Vorher jedoch lässt er alle schriftlich einen Eid ablegen, dass man nun das Festland erreicht habe; wer je das Gegenteil behaupten würde, erwirke eine Geldstrafe oder es würde ihm die Zunge abgeschnitten. Auch hier schafft also ein Text – die eidesstattliche Erklärung – Wirklichkeit; auch hier liegt ein Missverständnis vor. Es sollte nicht das letzte bleiben.

Basis aller Kommunikationsmodelle ist das klassische Sender-Empfänger-Modell von Claude Shannon und Warren Weaver⁸. Dabei verfügen sowohl Senderin als auch Empfängerin über einen Zeichenvorrat. Beide treten via Informationskanal in Kontakt, über welchen eine codierte Nachricht übermittelt wird. Information wird in Zeichen codiert und dann an die Empfängerin übermittelt. Senderin und Empfängerin müssen hierbei dieselbe Codierung zum Verständnis der Nachricht haben.



Abb. 2: Einweg-Kommunikation

Einweg-Kommunikation

Die Einweg-Kommunikation wird dadurch erschwert, dass Rückfragen (und also eine Paraphrasierung zur Überprüfung der gelungenen Kommunikation) nicht möglich sind. Der Text bzw. das Gesprochene lässt nur Spekulationen darüber zu, was gemeint sein könnte, er spielt mit der Neugier der Empfängerin, ohne sie jedoch zu befriedigen, was in einem literarischen Text reizvoll sein kann, in einer projektbezogenen Kommunikation jedoch problematisch ist.

Die Projektleiterin informiert das Projektteam per E-Mail und erwartet nicht einmal eine Antwort, sie ‚redet‘ mit ihrem Team wie eine Radiosprecherin.

Beispiel: Die Projektleiterin legt dem Team den Projektstrukturplan, den PSP, vor und geht zu anderen Tagesordnungspunkten über.

Die Senderin geht hier davon aus, dass die Empfängerin dasselbe versteht, also dieselbe Innere Landkarte, dieselben Raster und dasselbe Decodierungsverfahren anwendet – eine sehr unwahrscheinliche Annahme.

Zweiweg-Kommunikation

Zwischen der Kodierung einer Nachricht durch eine Sprecherin und ihrer Dekodierung durch eine Hörerin liegt eine Distanz, ausgelöst durch die verschiedenen Biografien der Beteiligten, durch deren Erfahrungshintergrund bezüglich der Sprache und der nonverbalen Realität der Situation. Bereits eine Paraphrasierung einer Botschaft durch eine Hörerin, die sie dekodiert und mit eigenen Worten umschrieben wiedergibt, um zu zeigen, dass sie sie verstanden hat, stellt eine geringfügige Veränderung der Bedeutung dar, denn es gibt in der Sprache keine echten Synonyme (selbst wenn dieselbe Sprecherin den Inhalt in einen neuen Wortlaut fasst, um ihn ihrem Gegenüber genauer zu erklären). Jede Dekodierung ist also eine Neukodierung (eine Wiederholung desselben Wortlauts durch die Hörerin wird als Unverständnis oder Verhöhnung interpretiert). Sprachliche Kommunikation ist wie ein Tennisspiel mit einem Ball aus Knetmasse, der durch jeden Schlag verformt wird und dadurch immer wieder in veränderter Form über das Netz zurückkommt. Mit diesen Problemen kann man in der Praxis jedoch fertigwerden ...

Die Projektleiterin informiert nicht nur einseitig das Projektteam, sondern lädt das Team zu Rückfragen ein.

Beispiel: Die Projektleiterin stellt einen Erstentwurf des PSP vor, die Teammitglieder diskutieren den Entwurf und schlagen Änderungen/Ergänzungen vor.

Es entsteht ein wechselseitiger Kommunikationsprozess, bei dem Senderin und Empfängerin ihre Rollen wechseln.

Das Nachfragen-Dürfen und -Können erhöht die Wahrscheinlichkeit, die Informationen eher so zu verstehen, wie es die Senderin gemeint hat.

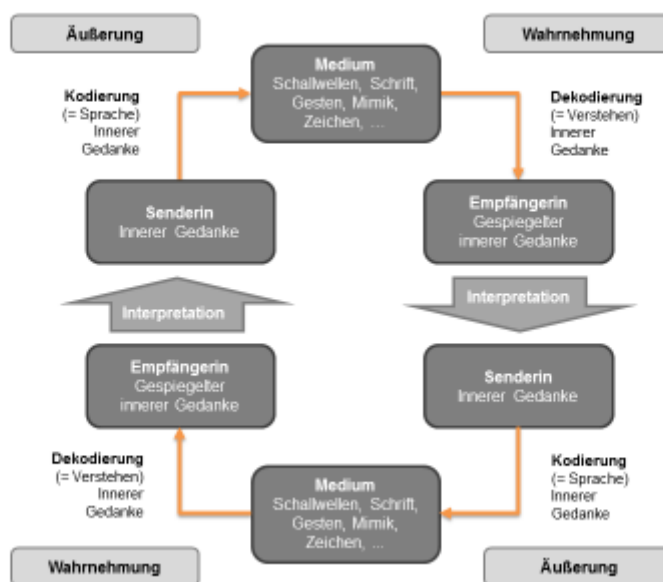


Abb. 3: Zweiweg-Kommunikation

Kontrollierter Dialog

Um in einem Dialog im Projekt das gleiche Verständnis der Gesprächspartnerinnen sicherzustellen, ist aktives Zuhören notwendig.

Eine Methode dafür, die auch in der Praxis der Projektkommunikation eingesetzt werden kann, ist der Kontrollierte Dialog, eine Kommunikationsform, bei der es vorrangig um die Wahrnehmung eigener Wahrnehmungslücken geht. Dabei wird der Gesprächspartnerin zuerst deren letzter Beitrag zum Gespräch als Kontrolle wiederholt, um sicherzustellen, dass dies auch richtig verstanden wurde. Erst danach wird das Gespräch, der Dialog, mit neuen Mitteilungen fortgesetzt. Die Projektleiterin könnte während eines Dialogs zwischen zwei Projektteammitgliedern Beobachterin sein, um bei Bedarf einen Kontrollierten Dialog anzuregen.

Beispielbeobachtung der Projektleiterin: Zwei Teammitglieder reden seit einigen Minuten in einer Lösungsdiskussion aneinander vorbei. Die Projektleiterin unterbricht und ersucht jedes Teammitglied zuerst das Argument des Gegenübers zu wiederholen, um dann die eigene Position zu formulieren. Durch diese Vorgangsweise wird die Diskussion entschleunigt und das gegenseitige Verständnis erhöht.

Um die Methode in der Praxis einsetzen zu können, muss sie entsprechend erklärt werden. Sie erfordert von allen eine hohe Konzentration auf den Inhalt der Mitteilungen des Gegenübers. Es wird so auch verhindert, dass sich eine (eventuell schon negativ voreingestellte) Gesprächspartnerin bereits während der Argumente der anderen die eigenen Gegenargumente überlegt und gar nicht zuhört.

Moderation

Im beruflichen Umfeld wird unter Moderation oft jede Form der Leitung oder Führung von Gruppen verstanden. Diese breite Definition meinen wir hier nicht.

In der ursprünglichen Wortbedeutung bezeichnet Moderation eigentlich ‚Mäßigung‘ oder ‚Maß halten‘ und ist schon seit dem Altertum bekannt. Im Alltag ist der Begriff von der Rolle der Rundfunk-Moderatorin geprägt, zu deren Aufgaben es gehört, bei Radio- oder Fernsehsendungen die Gespräche zwischen verschiedenen Teilnehmerinnen entsprechend bestimmter Vorstellungen zu leiten und zu lenken.

Im Projektmanagement kann und soll die Projektleiterin zwischen beiden Rollen (Leitung oder Moderation) unterscheiden und dies auch dem Team mitteilen.

Die Rolle der Moderatorin ist gerade in Teamdiskussionen sehr wichtig, weil sich das Team dabei entwickeln kann, selbst zu Ergebnissen kommt, die unter Umständen durch eine leitend geführte Diskussion gar nicht zustande gekommen wären.

Damit sich das Team entwickeln kann, zieht sich die Moderatorin auf die Einhaltung der Struktur und der Regeln (Redezeit, alle kommen zu Wort, Zeitplan, Zielverfolgung, Spielregeln, ...) sowie auf die Dokumentation (z.B. Ergebnisse am Flipchart festhalten) zurück. Durch das Arbeiten mit den richtigen Fragen hilft sie dem Team, zu guten Ergebnissen zu kommen.

Die Moderation kann selbstverständlich im Team wechseln, es ist sogar sehr teamfördernd, wenn mehrere Teammitglieder Moderationen übernehmen. Damit übernimmt jemand anderer als die Projektleiterin die Dramaturgie und den Ablauf eines Meetings, ist für das Team ‚Leittier‘ auf Zeit.

Kommunikation als Drehscheibe in Projekten

Projektmanagerinnen verbringen einen Großteil ihrer Arbeit mit mündlicher Kommunikation. Die meisten Teammitglieder wünschen sich dennoch oft mehr Informationen von ihren Projektleiterinnen. Diese agieren als temporäre

Führungskräfte. Kommunikation und Informationen stellen im Projekt ganz zentrale Formen zwischenmenschlichen Handelns dar. Grundlagen für Kommunikation sind Wahrnehmungen und Interpretationen von Individuen.

Arten der Kommunikation:

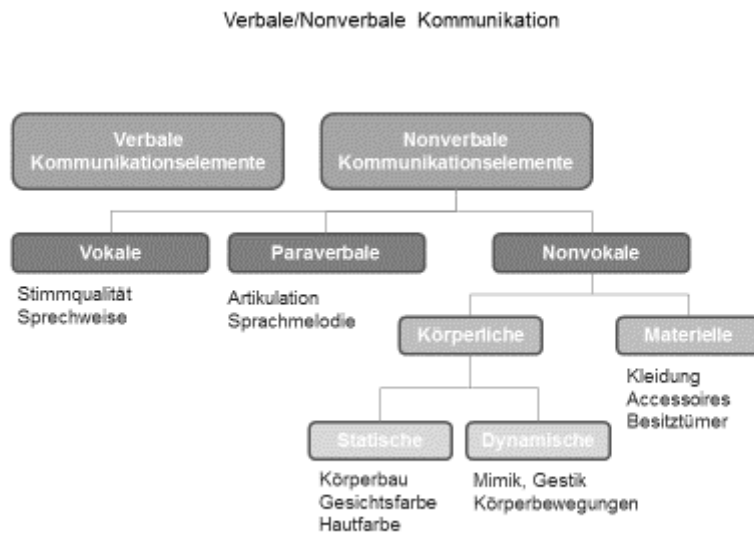


Abb. 4: Verbale/Non-verbale Kommunikation

Kommunikation kann in

- verbale (Schrift und Sprache) und
- nonverbale

aufgeschlüsselt werden.

Die nonverbale Kommunikation unterteilt sich nochmals in

- vokale, paraverbale und nonvokale,
- letztere nochmals in materielle und körperliche Aspekte.

In all dieser Vielfalt drückt sich Kommunikation aus. Wesentlich dabei ist, dass der verbale Anteil in der Kommunikation bei Weitem weniger ausmacht als der nonverbale. Menschen bilden sich Meinung und Urteil vor allem über Stimme und Sprechweise sowie Körperhaltung und Gestik der Sprecherin. Das bedeutet für Projektleiterinnen, sich auch in Teamsitzungen oder Projektauftraggeberinnen-Sitzungen Gedanken über die Art des Auftretens und die Präsentation von Projektinformationen (z.B. Fortschrittsberichten) zu machen. Gute sachliche Argumente für sich sprechen zu lassen ist einfach zu wenig. Präsentations- und Moderationskompetenz sowie eine gezielte Sprechkompetenz stellen ebenfalls ergänzende Elemente von Sozialer Kompetenz dar.

Kommunikation ist sehr oft durch Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Anders- oder Nichtverstehen gekennzeichnet. Die folgenden Modelle versuchen die Komplexität von Kommunikation sichtbar zu machen und geben auch Orientierung für effektive Kommunikation.

Metakommunikation

Metakommunikation ist das Reden über das Reden und wird sowohl als rhetorisches Mittel in Diskussionen im Projektteam verwendet als auch um zu besprechen, wie der Kommunikationsprozess im Projekt verläuft. In einer Art Adlerperspektive wird nicht das ‚Was‘, sondern das ‚Wie‘ kommuniziert, wird beobachtet und reflektiert. Das ist auch eine wichtige und geeignete Form, um im Sozialen Controlling über die Kommunikationskultur im Projekt zu reden.

3. Axiome der Kommunikation

Paul Watzlawick⁹ hat fünf Axiome¹⁰ bzw. Thesen bezüglich Kommunikation und Kommunikationserfolg formuliert. Im Projektmanagement kommen alle fünf vor und sind eine wichtige Basis, um Soziale Kompetenzen entwickeln und praktizieren zu können. Anhand eines Praxisbeispiels werden die einzelnen Punkte erläutert.

Erstes Axiom: *Man kann nicht nicht kommunizieren.*

Alles, was man tut oder nicht tut, kann als Kommunikation ausgelegt werden. Übersieht man beispielsweise eine Mitarbeiterin am Gang, so kann das Nicht-Wahrnehmen als bewusstes Nicht-Grüßen, Ignoranz oder gar Arroganz ausgelegt werden. Die Botschaft einer Kommunikation bestimmt die Empfängerin und nicht die Senderin.

Beispiel: Ein Teammitglied meldet sich während eines Controlling-Meetings nicht zu Wort. Die Projektleiterin unterstellt ihr heimlich, dass sie Probleme in ihrem Arbeitspaket hat und daher lieber ruhig ist. Bei der Projektleiterin ist eine Botschaft entstanden, die das Teammitglied weder ausgesprochen hat, noch ist sie aus ihrer Sicht richtig: Sie fühlt sich krank und ist nur gekommen, um nichts zu versäumen, hat das aber nicht gesagt.

Zweites Axiom: *Jede Kommunikation besteht aus einem Inhalts- und einem Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt.*

Die Beziehung zwischen zwei Menschen (freundschaftlich, verfeindet) spiegelt sich auf der Sachebene der Kommunikation wider. ‚Da haben Sie sich aber wieder einmal sauber verschätzt mit Ihren Prognosen‘, lässt auf eine eher spannungsgeladene Beziehung schließen. Auf Basis einer stabilen Beziehungsebene kann daher mehr an Sachinhalten transportiert und Probleme können effektiver bearbeitet werden.

Beispiel: Wenn die beiden aus dem vorigen Beispiel eine gute und stabile Beziehung hätten, würde die Projektleiterin nicht heimlich Schlüsse ziehen, sondern würde das Projektteammitglied z.B. fragen ‚Du bist heute so ruhig, bedrückt dich irgendetwas oder gibt es etwas, das dich stört?‘ So können falsche Annahmen verhindert oder rasch aufgelöst werden.



Abb. 5: Inhalts- und Beziehungsebene der Kommunikation

Drittes Axiom: *Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.*

Dieses Axiom erklärt die Frage nach dem ‚Wer-hat-angefangen?‘ und den unterschiedlichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Was ist Ursache und was ist die Auswirkung?

Beispiel: Die Projektleiterin nörgelt im Meeting und beschwert sich über zu geringes Engagement des Teammitglieds. Daraufhin zieht sich das Teammitglied zurück. Folglich nörgelt die Projektleiterin noch mehr. Reaktion darauf ist ein weiteres Zurückziehen usw. Hätte das Teammitglied mit dem Zurückziehen begonnen und die Projektleiterin mit Nörgeln reagiert, könnte derselbe Kreislauf entstehen, die Ursache ist allerdings eine andere.

Viertes Axiom: *Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.*

Digital sind ein klares Ja oder Nein, ein Entweder bzw. Oder. Analoge Kommunikation ist unschärfer: ein wenig, vielleicht, eher doch.

Beispiel: Die Aussage des Projektteammitgliedes ‚ich fühle mich so angeschlagen, dass ich heute nicht mitdiskutieren werde‘ ist klar und digital. Die Aussage, ‚ich weiß nicht, ich bin nicht so gut drauf heute und möglicherweise werde ich eher weniger reden, vielleicht gehe ich auch früher weg, aber irgendwie wird es schon gehen‘ ist eine typisch analoge Aussage, die ganz leicht zu Verunsicherungen bei den anderen Teammitgliedern führen kann.

Fünftes Axiom: *Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.*

Gleichheit ist unter Partnerinnen und Kolleginnen gegeben, die sich als ebenbürtig ansehen. Unterschiedlichkeit kann sich durch die Hierarchie zwischen Chefin und Untergebenen ausdrücken. Die Projektleiterin ist ein Projektteammitglied, aber ein besonderes, denn sie repräsentiert das Projekt nach außen und führt das Team. Die Frage ist, wie sich diese Gleichheit/Ungleichheit in der Kommunikation ausdrückt.

Beispiel: Nach der Aussage des Teammitgliedes, ‚ich fühle mich so angeschlagen, dass ich heute nicht mitdiskutieren werde‘, nimmt die Projektleiterin die Kommunikation als in dieser Situation gleichgestelltes Teammitglied auf und

antwortet: ‚Fein, dass du trotzdem gekommen bist, aus meiner Sicht können wir heute gut ohne deine Inputs auskommen, wie ist das für euch?‘

4. Das Vier-Ohren-Kommunikationsmodell

Nach dem Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun¹¹ hat eine Nachricht vier Aspekte:

- Sachinhalt: Informationsgehalt
- Selbstoffenbarung: Aussage, Urteil über eigene Werthaltung und Motive
- Beziehung: Verhältnis zwischen Senderin und Empfängerin
- Appell: Aufforderung an Adressatin, etwas zu tun

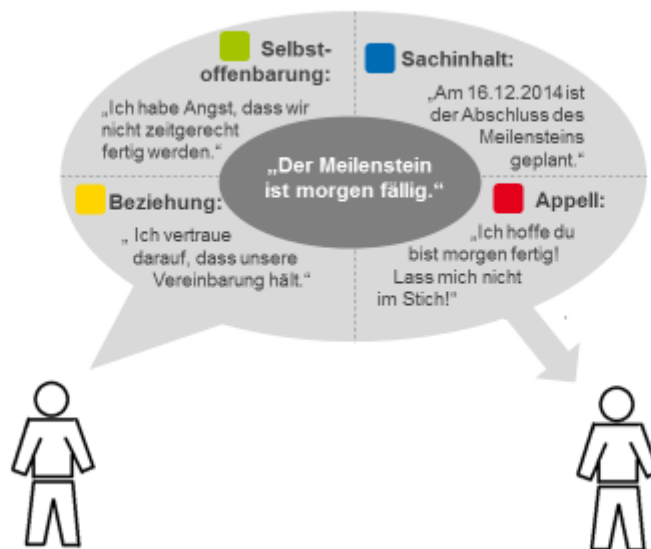


Abb. 6: Vier-Ohren-Modell Praxisbeispiel

Diese vier Aspekte finden sich bei der Empfängerin (vier Ohren):

- Sachinhalt: Wie oder was verstehe ich?
- Selbstoffenbarung: Was ist das für eine? Was ist mit ihr los?
- Beziehung: Wie redet die von mir? Wie steht sie zu mir?
- Appell : Was soll ich tun, denken, fühlen aufgrund ihrer Mitteilung?

Diese vier Aspekte finden sich auch bei der Senderin einer Nachricht oder Botschaft (4 Zungen):

- Sachinhalt: Worüber informiere ich?
- Selbstoffenbarung: Was gebe ich von mir selbst kund?
- Beziehung : Was halte ich von dir und wie stehen wir zueinander?
- Appell : Wozu möchte ich dich veranlassen?

Die Aspekte der Senderinnen (der ‚Zunge‘) sind nicht immer ident mit jenen der Empfängerinnen (dem ‚Ohr‘).

Die vier Aspekte einer Nachricht

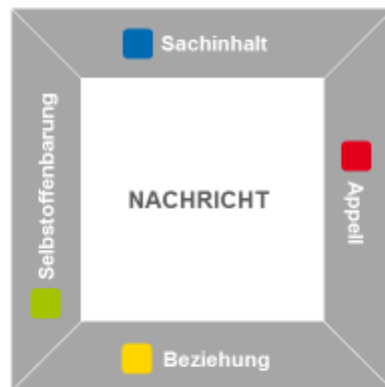


Abb. 7: Die vier Aspekte einer Nachricht

Checkliste für Kommunikation:

- Welche Botschaften enthielt die Nachricht?
- Welches war die Hauptbotschaft?
- Enthielt die Nachricht auch implizite Botschaften?
- War die Nachricht in sich stimmig oder nicht?
- Habe ich die Nachricht ‚vierohrig‘ oder nur ‚einohrig‘ empfangen?

Das Coaching beginnt (Fortsetzung)

19. Mai 2014 – Mail an meinen Chef

Betreff: Besprechung

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

Datum: Fr, 19. 05. 2014, 07:34

An: Hans <hans.fornach@konzernwien.at>

Lieber Hans!

Seit dem gestrigen Termin mit Katharina Berghof weiß ich, was du meintest. Die 2 gemeinsamen Stunden waren sehr aufschlussreich für mich. Mit einfachen Fragen und mit guten Praxisbeispielen hat mir Frau Berghof nähergebracht, was ich vorher theoretisch zusammengestellt hatte. Das war sehr interessant. Wir haben so meinen Artikel zur Kommunikation gemeinsam überarbeitet und am Ende noch 7 Tipps für ‚meine‘ künftigen Projektleiterinnen aufgeschrieben – ich hänge sie dir als Kopie an.

Danke, ich brauchte offensichtlich deinen Tritt in den Allerwertesten, wenn du den Ausdruck entschuldigst. Meine Augen werden sehender, meine Ohren hörender ☺. Ich bin jetzt offen und neugierig dabei. Schritt um Schritt erkenne ich auch den Nutzen des Coachings für SPIRIT 2016.

Übrigens, wir sollten mal wieder auf ein Bier gehen, was hältst du davon?

Liebe Grüße,

Walter

Sieben Tipps für Projektleiter

- Etabliere stabile Beziehungsebenen im Team. Diese entstehen mit dem ersten Kontakt und werden im Projekt über Rollenbeschreibungen, Spielregeln, soziale Events verankert.
- Baue strukturierte Kommunikation von Anfang an innerhalb der Projektorganisation auf. Kläre den Bedarf von unterschiedlichen Kommunikationsbeziehungen (Meetings, E-Mail-Verteiler, ...)
- Hinterfrage regelmäßig auf der Meta-Ebene die Zweckmäßigkeit von Kommunikationsstrukturen, um die Effektivität von Kommunikation zu bewahren (Blitzlicht).
- Soziales Controlling ist Teil des Controllings, frage z.B. den Wohlfühlgrad im Team regelmäßig ab.
- Achte im Team auch auf die Kommunikation untereinander, Missverständnisse und Irritationen können mit Fragen geklärt werden.
- Nutze den Kontrollierten Dialog von Zeit zu Zeit, um die Kommunikation im Team zu verbessern.
- Hinterfrage deine Annahmen über andere, rege dies auch im Team an und frage ab und zu die (unterschiedlichen) Annahmen zu einer bestimmten Aussage im Team ab.

D. Führung



Projektleiter: eine Führungskraft?

Walter Punkt lässt den heutigen Planungsworkshop nochmals Revue passieren und muss sich ehrlich eingestehen, dass er erfolgreich verlaufen ist. Genau genommen ist das auf die Diskussion und Vorbereitung, das Coaching mit Frau Berghof zurückzuführen. Soll ich ihr das auch sagen?, überlegt er. Ich möchte nicht, dass sie das als Anmache missinterpretiert. Aber sie hat schon ihren Anteil am Erfolg ... Gestern konnte ich sogar Müller von der Notwendigkeit überzeugen, Rollenbeschreibungen zu diskutieren und Kommunikationsstrukturen zu vereinbaren – ein wirklicher Meilenstein in der Programmplanung. Der einzige Schönheitsfehler war die Diskussion, die Schmolz am Ende, als die Teilnehmer schon den Workshop verlassen wollten und alles geklärt war, angezettelt hatte. Natürlich musste es wieder einmal der junge Schmolz sein, der glaubt, nur weil er jetzt ein halbes Jahr Abteilungsleiter ist, dass er das Recht hat, gegen alle sticheln zu dürfen.

Sonderlich irritiert hat dies Walter Punkt nicht, er kannte Schmolz' Abwehrhaltung ja auch aus anderen Projekten, aber verärgert hat es ihn. Nach dem überaus positiven Verlauf des Meetings so ein Dämpfer, das hätte er nicht gebraucht. Außerdem erinnert ihn dieser Sager an seinen Sohn, der hatte letztens fast wörtlich dasselbe zu

ihm gesagt: „Du bist nicht mein Boss!“ Und das nur, weil er gewagt hatte, zu erwähnen, dass er vielleicht etwas mehr auf sein Studium schauen sollte und nicht nur auf die abstrusen Schauspielprojekte. Wenn er schon unbedingt so etwas Brotloses wie Theaterwissenschaft studieren musste, dann sollte er es gefälligst ernst nehmen, die Prüfungen in der Zeit machen und schauen, ob er nicht vielleicht irgendwo ein Praktikum machen könnte, um Berufserfahrung zu sammeln. Aber das hatte er dem Herrn Sohn gar nicht mehr so ausführlich gesagt, zu sehr hat er sich ärgern müssen, dass dieser es als so selbstverständlich nimmt, dass ihm sein Vater das Studium finanziert. Er hat das Thema einfach vertagt, genauso wie nun bei Schmolz auch. Sicherlich keine nachhaltige Lösung.

Walter Punkt entschließt sich, die Sache mit Schmolz nicht auf seine übliche Art zu regeln, sondern den Rat von Katharina Berghof einzuholen. Mal hören, wie sie das sieht. Bin gespannt, wie man das sozial kompetent behandelt, wenn einer rebelliert. Die Meuterei auf der Bounty mit Einfühlungsvermögen niederschlagen? Das mit der Unterscheidung von Sach- und Beziehungsebene hat er verstanden. Und die Bedeutung einer Botschaft entsteht beim Empfänger – das leuchtet ihm auch ein. Aber gefallen lasse ich mir das von einem Neuen sicher nicht.

Kurz entschlossen wählt er ihre Handynummer.

„Hallo Frau Doktor, hier spricht Walter Punkt. Das freut mich, dass ich Sie persönlich erreiche.“

„Schönen guten Tag, Herr Punkt. Warten Sie bitte einen Moment.“

Herr Krone steht in der offenen Türe und deutet an etwas sagen zu wollen, doch Walter ist auf sein Gespräch konzentriert und winkt ab.

„So, jetzt kann ich reden. Sie haben Glück, dass Sie mich erreichen. Ich bin gerade in einem Projektauftraggeber-Workshop in der Kaffeepause. Wo brennt es? Was kann ich für Sie tun?“

Walter Punkt ist sich nicht mehr ganz sicher, ob es eine gute Idee war, einfach so anzurufen. Eine E-Mail hätte auch gereicht, vielleicht mit einem Vorschlag für einen Telefontermin. Den Eindruck von einem Notfall wollte er jedenfalls nicht vermitteln.

„Nein, es ist nichts Dringendes. Ich wollte Ihnen nur ein kurzes Feedback zum heutigen Workshop geben und eine kleine Sache besprechen. Aber das eilt nicht.“

Walter hört leises Vogelgezwitscher durchs Handy. „Keine Sorge, einige Minuten können wir schon reden. Ich habe heute bereits an Sie gedacht und mir überlegt, wie das Meeting wohl gelaufen ist. Sagen Sie mir auf einer Skala von eins bis zehn, wie es war, wenn eins katastrophal schlecht und zehn sensationell gut war.“

Was ist denn das wieder für eine eigenartige Coachingfrage? „Sieben. Genau genommen sieben Komma drei“, antwortet er.

„Gratuliere. Das ist ganz schön viel. Und was hätte es benötigt für acht oder gar neun?“

Walter Punkt zögert etwas mit der Antwort. „Wenn der gute Herr Schmolz nicht diese Führungsdiskussion angezettelt hätte, hätte ich die zehn gegeben. Oder zumindest neun Komma acht periodisch.“

„neun Komma acht – alle Achtung. Und diese Führungsdebatte, ich denke, da sollten wir ausführlicher darüber reden. Was halten Sie davon, wenn wir heute um siebzehn Uhr dreißig telefonieren, oder morgen um acht? Was würde Ihnen besser passen?“

Er nimmt den Abendtermin, obwohl er heute eigentlich um siebzehn Uhr aus dem Büro gehen wollte.

Herr Krone steht immer noch in der Türe: „Das freut mich sehr, dass es heute so gut gelaufen ist“, sagt er und strahlt Walter Punkt an. Dieser ist etwas überrascht, seinen Assistenten in seinem Bürozimmer zu sehen. Gerade noch rechtzeitig kann er sich stoppen, ihn barsch zur Rede zu stellen, weil er sein Telefonat mit angehört hat. Die Beziehungsebene beeinflusst die Sachebene und wahrscheinlich auch umgekehrt, denkt er. Ich werde ihm das morgen erklären und mit ihm vereinbaren, wann ich ungestört sein will. Weil er den Programmassistenten bekommen hat, ist er voller Eifer, obwohl er noch so jung ist – kein Wunder, wenn er über das Ziel hinausschießt. Und ich muss mich auch erst daran gewöhnen, einen Assistenten zu haben. „Danke, Herr Krone. Ich denke, wir sollten uns morgen etwas Zeit nehmen und die offenen Punkte abstimmen, unsere Zusammenarbeit ein wenig besprechen. Wir haben da noch einiges vor uns.“ Er verlässt das Zimmer mit einem zufriedenen Lächeln. Bei ihm ist die Botschaft des gut gelaunten Senders richtig angekommen.

Um siebzehn Uhr dreißig läutet das Handy. Und obwohl der Name Katharina Berghof am Display erscheint, lässt er es dreimal läuten und meldet sich danach mit Walter Punkt. Nach einer kurzen freundlichen Begrüßung und ein paar Höflichkeitsfloskeln erklärt er den Grund seines vorigen Anrufs näher. „Ich denke gerade über meine Aufgaben als Projektleiter nach. Wer Projektleiter ist, der muss doch auch entscheiden können, oder nicht?“ „Oder diejenige“, unterbricht ihn Katharina Berghof: „Genau. Wobei, das kommt bei uns eher selten vor. Ich kann mich gar nicht erinnern, wann das letzte Mal bei uns ... Aber egal.“

„Also, was wollten Sie genau mit mir besprechen, Herr Punkt?“

„Der gestrige Workshop war dank Ihrer Hilfe bei der Vorbereitung sehr erfolgreich. Das habe ich Ihnen aber schon erzählt. Vor allem das Vier-Ohren-Modell. Ich habe darauf hingewiesen, dass wir Techniker tendenziell nur das sachliche Ohr eingeschaltet haben. Das war für alle ein großes Aha-Erlebnis. Nur nicht für den Schmolz.“

„Wie hat es denn der Herr Schmolz aufgenommen?“, fragt Katharina nach.

Walter Punkt räuspert sich, bevor er antwortet: „Ich hatte den Eindruck, er kennt das schon. Wollte sich dazu aber nicht äußern. Er ist neu in der Firma und gleich Abteilungsleiter geworden. Mir kommt vor, er muss sich ständig behaupten und macht das vor allem dadurch, dass er andere runtermacht. Vielleicht ist er im Grunde nur unsicher oder schüchtern, lästig ist es aber auf jeden Fall, wenn man sich dauernd vor so einem Typen verteidigen muss.“

Und auch diesmal hat er am Ende eine Diskussion über die Rolle der Projektleitung angezettelt. Ist der Projektleiter der Boss für das Projektteam oder bleibt es der Linienvorgesetzte für die jeweiligen Projektteammitglieder? Ich war kurz davor ihn zurechtzuweisen und ihn an die Projektbeauftragung zu erinnern, habe mich dann aber zurückgehalten.“

„Meiner Meinung nach geht es hier um das Thema laterales Führen und Akzeptanz.“

„Führen und Akzeptanz ja, aber was heißt lateral?“ Walter Punkts Stimme hat eine leicht unterschwellige Gereiztheit. Fremdworte, ob Latein oder Englisch, kann er überhaupt nicht leiden. Aus dem Munde von Akademikern schon gar nicht.

„Im Unterschied zum Führen in der Linie heißt Führen in den meisten Projekten, ohne formelle Weisungsmacht auszukommen. Das wird auch als seitliches oder laterales Führen bezeichnet. Führung ist ein ganz wichtiges Kapitel im Rahmen der

Sozialen Kompetenzen. Wäre Ihnen das recht, wenn ich Ihnen diesbezüglich etwas zum Lesen schicke? Ich meine einen komprimierten Überblick zu den gängigen Führungstheorien und die Besonderheiten für das Projektmanagement?“

„Ja, okay. Klingt gut. Bei unserem nächsten Coaching in einer Woche besprechen wir das dann.“

„Genau so hätte ich mir das gedacht. In der Fachliteratur finden sich unzählige Definitionen von Führung. Darüber haben wir ja schon bei unserem allerersten Treffen gesprochen.“

Autsch, das sitzt. Walter Punkt hat tatsächlich bis jetzt gehofft, dass sie dieses für ihn so peinlich verlaufene Gespräch im Museum schon lange vergessen hatte. Oder dass es ihr gar nie aufgefallen ist. Doch nein, es scheint das Gegenteil der Fall zu sein, sie weiß sogar noch genau, was sie damals gesprochen haben. Und spricht es auch noch unverschämt direkt an, ganz natürlich und ohne dabei zynisch zu wirken.

Betreten schweigt Walter Punkt, so wie er ja auch damals im Museum geschwiegen und genickt hat. Katharina Berghof scheint aber ohnehin nicht auf eine Antwort gewartet zu haben, denn ihre eigentliche Frage geht in eine ganz andere Richtung:

„Eines interessiert mich noch: Was hat Sie denn eigentlich am meisten gestört, an der Aussage des Neuen?“, will sie wissen. Walter antwortet erleichtert, weil sie selbst vom Museum abgelenkt hat, ohne lange zu überlegen: „Dass er meine Autorität infrage gestellt hat. Und das vor dem gesamten Projektteam.“

„Das kann ich nachvollziehen. Haben Sie sich eigentlich schon einmal gefragt, warum Sie jemand überhaupt als Führungskraft in einem Projekt akzeptieren sollte? Bitte Herr Punkt, nicht falsch verstehen, das meine ich nicht persönlich. Was macht es aus, dass ein Projektleiter auch als Führungspersönlichkeit anerkannt wird?“

„Hm, eine seltsame Frage ...“

„Was würden Sie mir jetzt spontan antworten?“ Katharina Berghof lässt nicht locker.

„Vielleicht meine langjährige Erfahrung in der Branche und das technische Know-how. Und natürlich auch meine Projekterfahrungen.“

Katharina entwischt ein leichtes Auflachen. „Das klingt wieder mal so nach ‚Der beste Techniker wird Projektleiter‘ – haben wir das nicht schon diskutiert? Und wie war das mit den Sozialen Kompetenzen? Wie schätzen Sie sich da ein?“

„Daran arbeiten wir doch. Das ist ja der Grund für das Coaching, oder?“

„Okay. Woran würden Sie denn erkennen, dass Sie in Ihrer Führungsrolle akzeptiert werden?“

Katharina hält das Schweigen auf der anderen Seite aus und lässt Walter Punkt in Ruhe nachdenken. „Wenn keiner aufmuckt“, lautet schließlich seine Antwort.

„Ach ja. Wie würden Sie erfolgreiche Führung für sich definieren?“

„Führung ist meines Erachtens dann erfolgreich, wenn alle wissen, wo es langgeht. Wenn alle Orientierung haben.“

„Und sich auch wohlfühlen?“, hakt Katharina nach.

„Es muss schon etwas weitergehen, ist ja keine Kuschelpartie. Aber wohlfühlen, das scheint mir auch wichtig.“

„Wie sehen Sie denn das Zusammenspiel von inhaltlichen Ergebnissen auf der einen Seite und Beziehungen im Team auf der anderen Seite?“

„Wenn die Projektziele erreicht werden, kann das Team stolz sein. So entsteht Zufriedenheit.“ Walter Punkt sagt das ganz gelassen und mit voller Überzeugung.

„Und was halten Sie von der Annahme, ein zufriedenes Team schafft es leichter, Projektziele und Ergebnisse umzusetzen?“

„Glückliche Kühe geben mehr Milch, oder? Kann man sich als Projektleiter denn wirklich auf beides konzentrieren: Inhalts- und Beziehungsebene? ... Aber ich glaube, ich kenne Ihre Antwort schon“, Walter kann Katharinas Lachen hören.

„Herr Punkt, was halten Sie davon, wenn Sie meinen Überblick zu dem Thema vor dem Hintergrund Ihrer Projektmanagement-Erfahrungen kritisch durcharbeiten und offene Fragen und Widersprüche für unser nächstes Treffen notieren? Die Unterlagen schicke ich Ihnen heute noch per E-Mail.“

„Ich werde mir Ihre Zusammenfassung und Tipps für die Praxis ansehen. Die Theorien interessieren mich nicht so sehr, wie Sie ja wissen.“

Walter Punkt kann ihr charmantes Lächeln jetzt beinahe sehen. „Lieber Herr Punkt, da gibt es keine Zusammenfassung. Auch keine Tipps für die Praxis. Ich habe zwar eine Liste goldener Regeln verfasst, aber ich möchte Sie einladen, Ihre eigenen Schlüsse zu ziehen. Und diese dann mit mir zu diskutieren.“

Einen Moment lang überlegt er, dann antwortet er mit einer etwas tieferen Stimme.

„Ich verstehe, mich wollen Sie arbeiten lassen, und Sie verwenden dann meine Erkenntnisse in Ihrem Buch. Genial, wie Unternehmensberater das machen.“

Katharina schnippt mit den Fingern. „Genau so ist es. Sie haben mich durchschaut. Ich werde Sie jedenfalls im Vorwort ausdrücklich erwähnen. Aber nur, wenn Sie sich wirklich ernsthaft mit dem Thema auseinandersetzen. Wir hatten doch Hausaufgaben im Coachingauftrag vereinbart. Bleibt es bei nächstem Dienstag um siebzehn Uhr?“

Noch bevor Walter Punkt sein Büro kurz nach achtzehn Uhr verlässt, kündigt der Piepton eine neue E-Mail an. 2,5 MB hat das Dokument über Führung von Katharina Berghof.

5. Projektleiter sind Führungskräfte

Führungsanspruch für Projektleiter

Projektleiter sind Führungskräfte und keine Verwalter von Projekten. Die zentrale Funktion der Führung ist es, Menschen Orientierung zu geben und sie auf gemeinsam konstruierte und akzeptierte Ziele zu fokussieren. Verstehen wir Projekte nicht als Routinetätigkeit sondern als Aufgaben mit besonderen Merkmalen wie neuartig, komplex und riskant, so wird die Herausforderung für das Projektmanagement klar sichtbar. Es geht nicht bloß um die Einbringung und Koordination von Fach-Know-how. Und es reicht auch nicht aus, Projektmanagement-Methoden zur Planung und Steuerung von Projekten zu administrieren. Fach- und Methodenkompetenz sind unbestritten ganz wesentliche Voraussetzungen für die sachliche Bewältigung der Aufgabenstellung und eine strukturierte Bearbeitung. Darüber hinaus benötigt ein Projektleiter die Fähigkeit, ein Team durch meist unwegsames Gelände, mit unterschiedlichen Risiken und Gefahren unter Einhaltung der Vereinbarungen im Projektauftrag sicher ans Ziel zu

führen. Führen soll hier heißen, die Projektteammitglieder für die Aufgabenstellung zu begeistern, sie zu unterstützen und zu motivieren sowie Entscheidungen zu treffen und den Projektfortschritt regelmäßig zu kontrollieren. Dazu müssen die Projektmanagement-Prozesse Start, Controlling, Koordination und Abschluss so gestaltet werden, dass die Akzeptanz der Projektbeteiligten gewährleistet und eine effektive, effiziente Umsetzung ermöglicht wird.

Wir verstehen Führung in Projekten als ziel- und ergebnisorientierte soziale Einflussnahme eines Projektleiters auf die Projektteammitglieder und Projektmitarbeiter zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Rahmen eines vereinbarten Projektauftrags.¹²

Somit spielt sich Führung in Projekten zwischen drei Spannungspolen ab: Projektleiter (Führungskraft) – Projektteammitglieder (Geführte) – Projektziele (Sachthemen). Projektleiter und Projektteam werden an der Erreichung der Ziele, die im Projektauftrag formuliert sind, gemessen. Der Projektnutzen oder Erfolg (gemäß Business Case und geplanten ökonomischen Auswirkungen) steht damit in einem indirekten Zusammenhang und wird oft auch direkt vom Projektauftraggeber verantwortet.

Der Führungserfolg ist abhängig von den Kompetenzen der Projektorganisation, der Motivation, den Interaktionen im Projekt und der Strukturierung des Projekts.

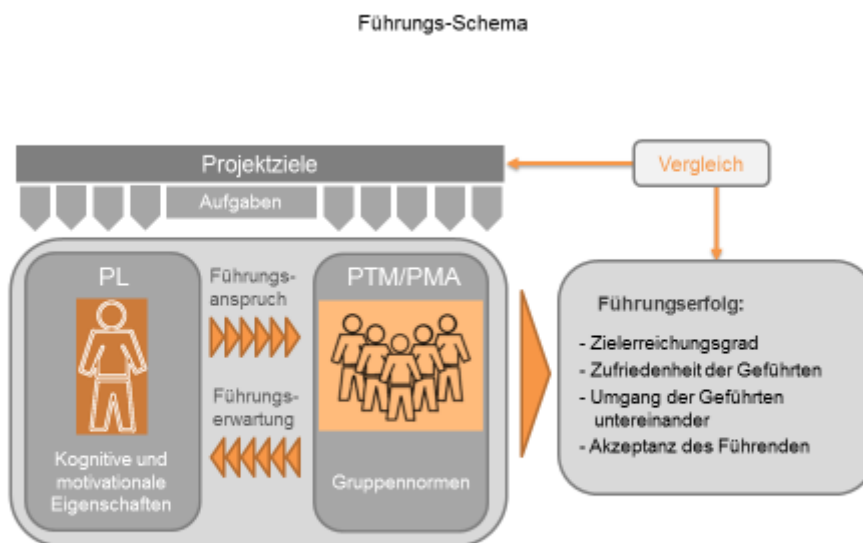


Abb. 8: Führungs-Schema

Zielorientiert bedeutet im Projektkontext, Verantwortung für die Projektziele und die daraus abgeleiteten Ergebnisse und Arbeitspakete (im Rahmen der Leistungsplanung) unter Einhaltung von Terminen sowie Kosten- und Ressourcen-Restriktionen zu übernehmen.

Soziale Einflussnahme bedeutet, dass der Projektleiter das Verhalten der geführten Teammitglieder und Mitarbeiter steuert und entwickelt, um die gewünschten

Ergebnisse zu erzielen. Der Projektleiter nimmt anhand seiner kognitiven (Wissen, Erfahrung, Intelligenz) und motivationalen (Fähigkeit zu motivieren) Eigenschaften seinen Führungsanspruch wahr und führt das Projektteam zur Zielerreichung und Aufgabenerfüllung. Die Geführten bzw. das Team haben wiederum eine Führungserwartung gegenüber dem Vorgesetzten bzw. dem Projektleiter hinsichtlich Führungsstil, Informationsweitergabe, Transparenz, Hilfestellung, Einfühlungsvermögen etc.

Der Führungserfolg lässt sich nicht bloß am inhaltlichen Zielerreichungsgrad messen, sondern auch an der Zufriedenheit des Teams, dem Umgang der Geführten untereinander (Klima) und der Akzeptanz der Führungskraft. Der Führungserfolg in Projekten ist neben der Realisierung und Einhaltung des magischen Projektdreiecks, und der Sicherung der Zufriedenheit des Projektteams somit ein wesentlicher Teil des Projekt(management)erfolgs. Weiters sind auch die Stakeholderinteressen und deren Zufriedenheit für den Projekterfolg relevant.

Versteht man Führung funktional, so geht es um folgende Aufgaben: informieren, Ziele vorgeben und Aufgaben delegieren, entscheiden, Feedback geben, einen Rahmen für Motivation und optimale Arbeitsbedingungen schaffen, kontrollieren, effiziente (Team-)Meetings organisieren und die Energie im Team steuern.

Führungsaufgaben in der Linie und im Projekt¹³

Führen in der Linie	Führen im Projekt
Ziele vorgeben/vereinbaren	Ziele aus Projektauftrag für Projektteam übersetzen und Akzeptanz sichern
Planen (lassen)	gemeinsam im Kernteam das Big Project Picture planen und Details im Rahmen von Arbeitspaket-Spezifikationen den Arbeitspaket-Verantwortlichen überlassen
Entscheiden	weitgehend im Kernteam und, wenn nötig, alleine als Projektleiter
Delegieren, koordinieren, organisieren	Delegieren von Arbeitspaketen, vor allem im Startprozess. Auch Arbeitspaket-Verantwortliche können weiterdelegieren. Koordinieren als kontinuierliche Tätigkeit eines Projektleiters und auch von Arbeitspaket-Verantwortlichen (Projektkoordination), Organisieren von Controlling-Workshops, Projektauftraggeber-Sitzungen, Projektabschluss und von Ad-hoc-Sitzungen für akute Problemlösungen
Informieren	kontinuierlich und in den Meetings gemäß der vereinbarten Kommunikationsstrukturen
Motivieren	vor allem zu Beginn und zyklisch im Controlling bzw. mit Fokus auf Meilensteine (Energiefokussierung)
Kontrollieren (Soll-Ist-Vergleich)	Kontrolle bei Abnahme von Ergebnissen aus Arbeitspaketen und im Rahmen des regelmäßigen Controllings

Steuerung von Abweichungen	Definition von Steuerungsmaßnahmen im Rahmen der Controlling-Workshops
Mitarbeiter auswählen, beurteilen, fördern	Es kommt eher selten vor, dass sich ein Projektleiter die Projektteammitglieder und noch weniger oft die Projektmitarbeiter aussuchen kann. Eine Mitentscheidung ist aber anzustreben. Beurteilen der Leistungen ist sinnvoll, aber mit der Linie abzustimmen und zu vereinbaren. Fördern und Entwickeln von Projektteammitgliedern sollte ebenfalls mit der Linie abgestimmt werden.

6. Sechs Grundsätze wirksamer Führung¹⁴

1. Leistungen werden in Ergebnissen gemessen, die sich auf die Ziele im Projekt beziehen. Die Vermittlung einer klaren **Resultat-Orientierung** bringt auch Freude bei der Arbeit und macht stolz auf das, was erreicht wurde.
2. Der **Beitrag zum Ganzen** soll für alle Projektteammitglieder und Projektmitarbeiter erkennbar sein. Projekte sind die operative Umsetzung der Unternehmensstrategie. Es ist wichtig, dass sich alle Beteiligten dessen bewusst sind und weiters wissen, was sie selbst im Rahmen eines Projekts zur Zielerreichung beitragen.
3. Der Projektleiter soll sich **auf das Wesentliche** im Projekt **konzentrieren**, die wirklich wichtigen Dinge selbst tun und anderes delegieren und abgeben (Verantwortungsmatrix).
4. Der Projektleiter kann sich sein Team und die damit zusammenhängenden Kompetenzen selten frei aussuchen. Die Herausforderung ist es daher, die **vorhandenen Ressourcen** und Stärken bestmöglich und zielorientiert zu **nutzen**.
5. **Vertrauen aufzubauen** und zu vertiefen ist beim Führen von Projekten ganz zentral wichtig. Um das Commitment für die Zielerreichung sicherzustellen, ist der Umgang mit Erfolg und Fehlern entscheidend. Fehler der Projektteammitglieder sind Fehler des Projektleiters gegenüber dem Projektauftraggeber. Fehler des Projektleiters bleiben Fehler des Projektleiters und andererseits bleiben Erfolge der Projektteammitglieder Erfolge der Projektteammitglieder, Erfolge des Projektleiters werden zu ‚Wir-Erfolgen‘ des Teams.
6. Ein erfolgreicher Projektleiter benötigt die Kunst des Positiven Denkens sowie eine hartnäckige **Lösungsorientierung**, die auch Projektteammitglieder aus dem Sumpf der Problemfokussierung herausziehen kann.

7. Projekte verwalten oder führen

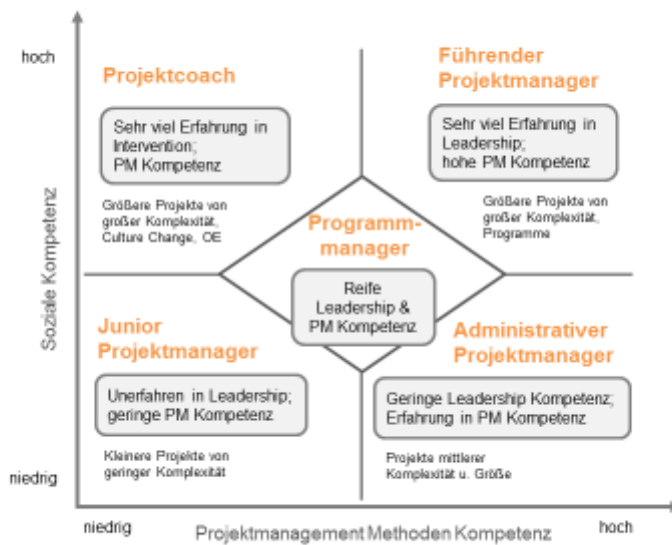
‘Managers do the things right – Leaders do the right things.’¹⁵ Viele Projekte leiden an Ver-Bürokratisierung und fehlender Führung, also einem Zuviel an routinemäßigem Management und einem Zuwenig an orientierungsgebender Führung. Leader sind emotionale Sinnstifter, die mittels Visionen den Geführten Werte und Sinnhaftigkeit vermitteln. Sie leben überzeugend vor, wofür es sich lohnt zu arbeiten. In vielen Projekten ist die zentrale Herausforderung für Projektleiter, die Herzen der Menschen zu gewinnen, sie zusätzlich zu ihrer Linientätigkeit für die Projektarbeit zu motivieren, um die Projektziele mitzutragen.

Projektmanager als Administrator versus Projektmanager als Leiter¹⁶

Betrachtungs-kriterien	administrativer Projektmanager	führender Projektmanager
Verhältnis zu Zielen	<ul style="list-style-type: none"> - Verwalter - unpersönlich - übernimmt Ziele von PAG - reagiert auf Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Visionär - persönlich - Identifikation mit Zielen - proaktives Mitgestalten
Verhältnis zur Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Konzentration auf Methoden, Instrumente und Prozesse - reduziert Entscheidungsalternativen - Problemlöser, gleicht Interessen aus - geringe emotionale Bindung an das Arbeitsergebnis - bewahrt Ergebnisse - fragt, wie und wann - fokussiert auf Effizienz 	<ul style="list-style-type: none"> - Konzentration auf Arbeitsinhalte - entwickelt neue, kreative Optionen - Problementdecker, nicht auf Konsens bedacht - Identifikation mit dem Arbeitsergebnis - sorgt für Innovation - entwickelt weiter - konzentriert sich auf Menschen - fragt, was und warum - fokussiert auf Effektivität
Beziehung zu anderen	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlen von Empathie und Emotionalität - motiviert mit Belohnung und Bestrafung - nutzt Strukturen und Prozesse - verlässt sich auf Planung und Kontrolle - ist guter Organisierer 	<ul style="list-style-type: none"> - intuitiv, empathisch, emotional - motiviert durch begeisternde Ideen - nutzt Chancen und Emotionen - ist schöpferisch - verlässt sich auf Vertrauen und Inspiration - ist guter Veränderer
Selbstbild	<ul style="list-style-type: none"> - erfüllt Rollenerwartungen und schöpft dadurch Selbstsicherheit - Identifikation mit dem Status quo 	<ul style="list-style-type: none"> - definiert Selbstbild nicht über Erfüllung von Rollenerwartungen - Gefühl der Unabhängigkeit gegenüber Status quo

Die Komplexität der Projekte und die Einzigartigkeit benötigen unterschiedliche Ausprägungen von Führungskompetenzen. Folgende Gegenüberstellung bringt die Projektmanagement-Methoden Kompetenz und die Führungskompetenz in einen Zusammenhang:

Projektmanagement Methoden und Soziale Kompetenz Matrix



8. Führungsstile

Die Forschung zum Thema Führung hat eine lange Tradition. Eine der ersten systematischen Untersuchungen waren die sogenannten Iowa-Studien (1938-1940) wo verschiedene Experimente zu Führungsverhalten und Auswirkungen auf das Gruppenverhalten durchgeführt wurden. Dabei kristallisierten sich drei typische, grundverschiedene Führungsstile heraus.

Autoritärer Führungsstil

- hohe Spannung, Ausdruck von Feindseligkeiten
- unterwürfiges, gehorsames Gruppenverhalten
- hohe Arbeitsintensität
- Arbeitsunterbrechung bei Abwesenheit der Führungskraft

Demokratischer Führungsstil

- entspannte, freundschaftliche Atmosphäre
- hohe Kohäsion (Zusammenhalt) der Gruppe, geringere Austritte
- hohes Interesse an der Aufgabe
- hohe Qualität der Arbeitsergebnisse
- Weiterarbeit auch bei Abwesenheit der Führungskraft

Laissez-faire-Führungsstil

- Zeigt die schlechtesten Resultate, was Aufgabeninteresse, Gruppenkohäsion und Zufriedenheit anbetrifft.
- Wird nicht mehr als Führungsstil gesehen, denn wer nach Laissez-faire-Art führt, führt nicht.

¹ Hier: Erlernte und angeborene Anlagen und Fähigkeiten, die zur Verfügung stehen.

² Holtz 1994.

³ In der Literatur auch als Umweltanalyse bezeichnet

⁴ Engel/Menzer/Nienstedt 2006.

⁵ Das Projekt- und Programmmanagement-Coaching dient der Weiterentwicklung von Individual- und Teamkompetenzen in projektorientierten Organisationen. Projekt- und Programmmanagement-Coaching ist als interaktiver personenorientierter Beratungs- und Begleitprozess zur Weiterentwicklung von Individual- und Teamkompetenzen zu verstehen (Hiller/Majer/Minar-Hödel/Zahradnik 2007)

⁶ Eine Bezeichnung für einen schweren Entwicklungsrückstand bei Kindern, sowohl in körperlicher als auch in geistiger Hinsicht. Das Kaspar-Hauser-Syndrom wird durch eine andauernde Vernachlässigung, mangelnde Pflege und Liebesentzug im frühen Kindesalter verursacht.

⁷ Griechisch/Latein: Hof um eine Lichtquelle.

⁸ Claude E. Shannon und Warren Weaver prägten 1949 in der Schrift „The Mathematical Theory of Communication“ (deutsch 1976) den neuen Informationsbegriff, welcher die Informationstechnik nachhaltig beeinflusste und die Digitaltechnik begründete.

⁹ Österreichischer Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Soziologe, Philosoph und Autor. Prägte mit seinen Arbeiten die Kommunikationstheorie und den Konstruktivismus maßgeblich. Siehe zu den Kommunikationsaxiomen Watzlawick/Beavin/Jackson 2007 und allgemein Watzlawick 2010.

¹⁰ Axiom = unmittelbar einleuchtender Grundsatz.

¹¹ Schulz von Thun 2008.

¹² Wunderer/Grunwald 1980, S. 4.

¹³ In Anlehnung an Wunderer 2009.

¹⁴ In Anlehnung an Malik 2006

¹⁵ Dieser viel zitierte Ausspruch stammt von Warren Bennis Ende der 1980er-Jahre.

¹⁶ Vergleiche dazu Bennis/Nanus 1995.