

"Projekte wirksam und erfolgreich managen und führen"

Vortrag Software Ring

Edburga Weber, Oktober 2010

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de

Inhalte des Vortrags

- Herausforderungen komplexer Projekte
- Erfolgs- und Misserfolgskriterien
 - Woran scheitern komplexe Projekte?
 - Was macht komplexe Projekte erfolgreich?
- Anforderungen
 - an wirksames Führen des Projektes,
 - an das Führen im Projekt sowie
 - an erfolgreiches Arbeiten im Projekt
- Projekt-Selbst-Führungskompetenzen und ihre wirksame und erfolgreiche Anwendung in konkreten Projekt-Führungssituationen

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de

2

Projektklassifikation – Herausforderungen

- Interne/externe Kunden – Kundenbedürfnisse, Prozess-/Funktionalkenntnisse, ...
- Komplexitätsgrad – gering bis hoch
- Neuigkeitsgrad – gering bis hoch
- Volumen/Umfang – gering bis hoch
- Integrationsgrad – gering bis hoch
 - Technische Integration
 - Prozessintegration
 - Organisatorische Organisation
- Einordnung in Organisation – Matrix, Fach-/IT-Seite, international, zentral, interne/externe Partner, Teamzusammensetzung ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 3

Projektklassifikation – Herausforderungen

- Verteilter Projektmanagementprozess – Matrixorganisation, verteilte Verantwortung, ...
- Entwicklungsprozess/Vorgehensmodell
- Teamgröße – gering bis hoch
- Dauer ...
- Aufwand – gering bis hoch
- Projektarten/Projekthinhalte
- ...
 - *Was macht – das – Ihr – konkretes Projekt – aus?*

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 4

Spannungsfeld

- Der Projektleiter befindet sich in einem Spannungsfeld von ...

Projektumfeld: Shareholder, Stakeholder, ...

Projekt-Team **Sachaufgabe**

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **5**

Was macht IT und (IT-)Projekte aus?

- Im **Spannungsfeld** ...
- Kooperation** statt "über die Mauer werfen" (unterschiedliche Beteiligte, ...)
- Integration (Interessen, Ziel-/Interessenkonflikte, ...)
- Kommunikation
- Komplexität
- Veränderung - "People, Process und Technology"
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **6**

Was macht IT und (IT-)Projekte aus?

- Alignment: Business und IT
- Unterschiedliche Anforderungen/Kompetenzen (unterschiedliche Projektphasen, Fachthemen, IT-Themen, ...)
- IT-Projekte - nur in **Teamarbeit** zu erbringen (unterschiedlichste Rollen, verteiltes Wissen, ...)
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 7

Projekterfolg

The diagram illustrates the 'Magic Triangle' of project success. It consists of a central triangle with the text "Das magische Dreieck" inside. The three vertices of the triangle are labeled: top vertex "in time", bottom-left vertex "in budget", and bottom-right vertex "in quality". The three sides of the triangle are labeled: left side "Produktivität", right side "Effektivität", and bottom side "Rentabilität".

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 8

Typische Problembereiche
- Was erlebe ich häufig in IT-Projekten?

- **"Unverbindlichkeiten"** – "mangelndes Commitment" – "mangelnde Eigen-Verantwortung"
- **Dominanz der Perspektive**, Dominanz der inhaltlich-technischen Ebene
- **Mangelnde Kommunikation:** "Einsame Kämpfer", "Senden statt Empfangen" – "Einweg-Kommunikation", "Mail- statt persönlicher Kommunikation", ...
- "Gläserne Decke" – "mangelnder Informationsfluss"
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **9**

Typische Problembereiche
- Was erlebe ich häufig in IT-Projekten?

- Kaum Rückmeldungen und Feedback
- **0:1-Perspektive** (Polarität) – 0:1-Verantwortung
- "Kumpelhaft vs. hierarchisch"
- "Angst vor – sichtbaren – Fehlern"
- **"Gewinner-Verlierer-Denke"**
- "Das geht nicht" (Undenkbar)
- Meetingkultur: lange, ineffektive Meetings, Diskussionen, ...
- Widersprüche, Inkongruenzen ("oben und unten")
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **10**

Was macht (Projekt)Erfolg aus?

- Wenn die Projekt-Ziele erreicht werden
- Wenn die Anforderungen erfüllt werden (können)
- Wenn das Team mitzieht
- Motivierte Team-Mitglieder
- Wenn kein *Störfeuer* entsteht
- Wenn der Kunde/Auftraggeber zufrieden ist, *Zufriedenheit ausstrahlt*
- **Wenn der/die Stakeholder zufrieden sind, *Zufriedenheit ausstrahlen***
- Wenn ich meine persönlichen Ziele erfüllt habe
- Wenn der "Ressourceneinsatz" stimmt und stimmig ist
- Wenn die Stimmung gut ist
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 11

Projekterfolgskriterien

- **Management-Commitment (Stakeholder *Management*)**
- **Konkreter Bedarf**
- **Selbst-Führungskompetenz**
- **Integration und Kooperation, Interaktion und Mobilisierung**
- **Einbindung aller Beteiligten** – "frühzeitig ins Boot holen"
- Offene, verlässliche und transparente **Kommunikation**
- **Klare Zielsetzungen** in Projektdefinition und Projektauftrag
- **Effektive Auftragsklärung (Scope)**
- Professionelle Planung – Transparenz, professionelle Ressourcen- und Kostenschätzungen, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
- Aller Anfang ist schwer – "in der Startphase die richtigen Weichen stellen"
- PM-Tools/-methoden und -techniken sowie Prozessmodelle "mit Maß und Ziel"
- Einführung von (transparenten) Achtzig-Prozent-Lösungen (80:20)
- ...

(Diverse Studien)

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 12

Aufgaben des Projektleiters

Der Projektleiter hat im wesentlichen zwei Aufgabenbereiche

- **Projektaufgaben**
 - Projektorganisation
 - Projektleitung
 - ...
- **Führungsaufgaben – "Führen als PL"**
 - *Fachliche* Führung
 - **Team- und Mitarbeiterführung** ("Führungskraft auf Zeit")
 - Klassische *Managementaufgaben* (im Managementzyklus)

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 13

Aufgabenfelder Projektmanagement

Laut Project Management Institute besteht PM aus den folgenden 9 Aufgabenfeldern:

- Integrierende Aufgaben (integration management)
- Umfangsmanagement (scope management)
- Zeitmanagement (time management)
- Kostenmanagement (cost management)
- Qualitätsmanagement (quality management)
- Personalmanagement (human resource management)
- Kommunikationsmanagement (communication management)
- Risikomanagement (risk management)
- Beschaffungsmanagement.(procurement management)

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 14

Der Projektmanager/-leiter als ...

- "Unternehmer im Unternehmen (auf Zeit)"
- "Key Accounter" und "Marketing-Verantwortlicher"
- "Leader" und "Führungskraft"
- "Team-Moderator"
- "Coach"
- "Kommunikator" und "Beziehungsmanager" ("Informationsmanager")
- "Fachspezialist"
- "Prozessverantwortlicher"
- "Krisen- und Konfliktmanager"
- "Veränderungsmanager"
- "Selbstmanager"

(modifiziert, nach Lüschow/Zitzke 2004)

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 15

"Meine Rolle, mein Beitrag als ProjektleiterIn"

- **"Auftragsklärung"** – Projektdefinition – Projektauftrag – Shareholder Management
 - "Know your Contract"
 - "Mit-gestalten"
 - "erklären und vermitteln" (Wichtigkeit und Konsequenzen)
 - ...

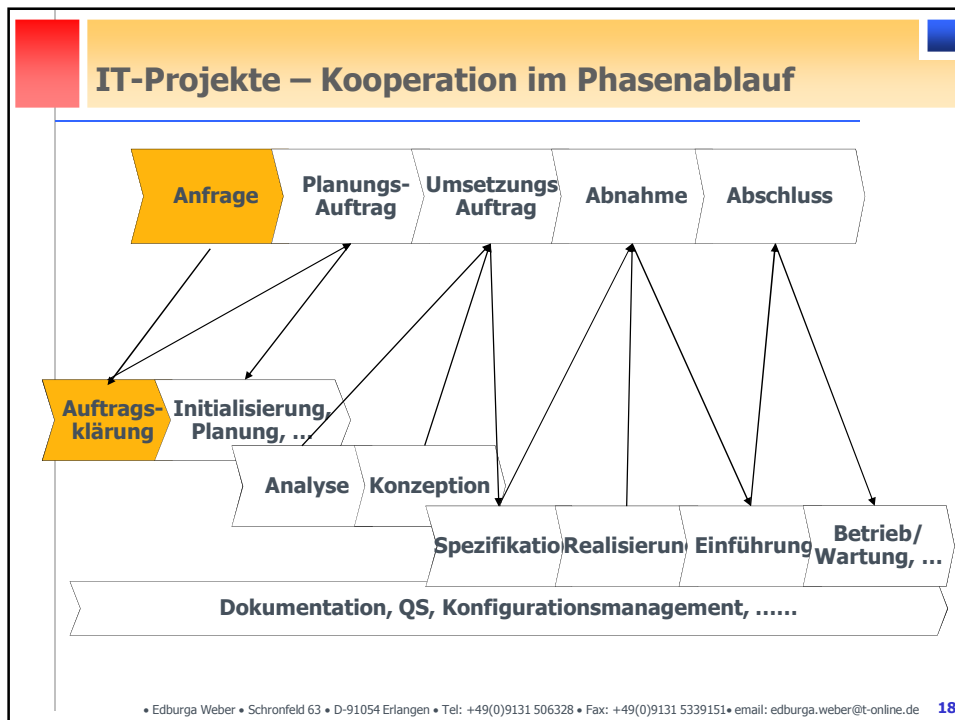
• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 16

Auftragsklärung

Einordnung im Projektgeschehen

- *Projektphasen*
- **Zu Beginn und "immer wieder"**
(initiieren ... konkretisieren ... vertiefen)
- Umfeld-/Situationsanalyse
- Projekt/Unternehmen als "soziales System"
- Was klären ... Projektauftrag
- **Stakeholder Management** – Beziehungsmanagement
(Stakeholder Mapping, Stakeholder Matrix ...)
- Zieldefinition
- Methoden: Fragen, Fragen, Fragen, ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 17



"Meine Rolle, mein Beitrag als ProjektleiterIn"

- **Ziele/Zielvereinbarung**
 - "Ohne Zielvereinbarung keine Verbindlichkeit"
 - "für Ziele sorgen" – "Führen mit Zielen"
 - "Klare Orientierung und Rahmen schaffen und geben"
 - "Zielklarheit schaffen" – "Zielklärung – Zielformulierung" - "Prioritäten setzen"
 - "Ziele statt Tasks" – "Was statt Wie" - TeamZiele/-Commitments und individuelle Ziele/Commitments
 - Explizite und echte "Delegation von Verantwortung" - Explizites Commitment - Verbindlichkeit
 - Commitments eingehen und "alles daran setzen" sie zu halten
 - selber, im Team, gemeinsam und kooperativ
 - Ergebnisverantwortung – "Verantwortung übernehmen"
 - Eigen-Verantwortung für Zielerreichung - Zielerfüllung
 - "Aushandeln statt diktieren"
 - Qualifizierte Planung und Zielvereinbarung erfordert
 - Transparenz und offener Umgang
 - gegenseitiges Vertrauen
 - hohes Maß an Eigenverantwortung
 - Kommunikation untereinander
 - den eigenen Einfluss (Zieldefinition bis hin zur Zielvereinbarung) ernst nehmen und wahrnehmen ... mit-wirken und mit-gestalten
 - ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 19

Zielklarheit schaffen – Ziele wirksam formulieren

SMARTER Ziele

- **S**pezifisch Ist das Ziel, der Zielzustand so präzise formuliert, dass es keinen Spielraum für Interpretationen oder Nachforderungen lässt?
Der gewünschte Zielzustand und konkrete Teilziele werden so genau als möglich angegeben
- **M**essbar Woran erkenne ich, dass das Projektziel erreicht wurde?
Das gewünschte Ausmaß der Zielerreichung ist festgelegt und kann anhand definierter Kriterien beobachtet werden
- **A**ktionsorientiert
■ **A**nspruchsvoll Kann ich die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflussen?
Die Ziele sind positiv und herausfordernd formuliert
- **R**ealistisch Ist das Ziel anspruchsvoll *und* erreichbar?
Die Ziele sind unter den gegebenen Umständen erreichbar
- **T**erminiert Ist ein klarer Endtermin festgelegt?
Ein Zeitpunkt für die Erreichung der Ziele wird angegeben

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 20

"Meine Rolle, mein Beitrag als ProjektleiterIn"

Der Projektleiter hat im wesentlichen zwei Aufgabenbereiche

- **Projektaufgaben**
 - Projektorganisation
 - Projektleitung
 - ...
- **Führungsaufgaben – "Führen als PL"**
 - *Fachliche* Führung
 - **Team- und Mitarbeiterführung** ("Führungskraft auf Zeit")
 - Klassische *Managementaufgaben* (im Managementzyklus)

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **21**

Von Zielen zur angemessenen Konsequenz

Zielsetzung	Verhalten - Leistung	(Angemessene) Konsequenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Zuständigkeiten</i> ▪ <i>Anleitung</i> ▪ ... ▪ ... Zwischenziele ▪ Kurzfristige ... ▪ mittelfristige ... ▪ langfristige Ziele ▪ Erwartete Ergebnisse - messbar ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beobachtbares, messbares Verhalten ▪ Beobachtung ▪ <i>Wahrnehmung</i> ▪ ... ▪ Monitoring & Steuerung (Kontrolle) ▪ Reporting & Eskalation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trägt das Verhalten zur Erreichung des Projekt-Zieles bei? ▪ Rückkopplung/ Feedback ▪ "Lob & Anerkennung" ▪ "Kritik & Ermahnung" - Konstruktiv kritisieren ▪ Erneute "Unterweisung" (Know how-Transfer, Training, ... Lernen)
• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 22		

Was erwarten wir von den Projekt-Führungskräften?

Führen mit Zielen
<ul style="list-style-type: none">▪ Mitarbeiter fördern<ul style="list-style-type: none">▪ Herausforderungen stellen▪ Wissen vermitteln▪ richtiger Einsatz der Mitarbeiter<ul style="list-style-type: none">▪ Stärken fördern▪ Schwächen vermeiden▪ konsequente Führung<ul style="list-style-type: none">▪ Lob▪ Tadel	<ul style="list-style-type: none">▪ Vereinbarung klarer Ziele<ul style="list-style-type: none">▪ Beschreibung von Ergebnissen▪ nicht zu detailliert▪ Definition nach SMART▪ Delegation von Verantwortung<ul style="list-style-type: none">▪ Handlungsverantwortung kann delegiert werden▪ Führungsverantwortung bleibt beim Vorgesetzten▪ <i>Kontrolle</i> der Ergebnisse<ul style="list-style-type: none">▪ Erreichung von Zielen▪ Qualität der Arbeit

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 23

"Richtig delegieren" - Das "Hantelmodell"

Aufgaben

Kompetenzen

Verantwortung

Ungenügende Kompetenzübertragung

- Mangelndes Vertrauen zum Mitarbeiter
- Schlechte Vorbereitung
- Selbsterfüllende Prophezeiungen
- Nachträglich Eingriffe in die Delegation

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 24

"Führen im Projekt" – Was heißt, bedeutet das? Typische Führungs-Herausforderungen im Projekt

- **Rollenvielfalt** des Projektmanager – aller Beteiligten (Kompetenzen und Verantwortung) – "Rollenkonflikte"
- "Ergebnisverantwortung ohne Budgetverantwortung ..."
- Führen (mit und) ohne Entscheidungskompetenzen
- Führen (mit und) ohne Weisungsbefugnis – "**laterales führen**"
- "Führen in der Matrix"
- Effektiver Umgang mit verschiedenen, unterschiedlichen Kollegen, Partnern, Team-Mitgliedern und damit ... Interessen, Bedürfnissen, Sichten ...
- Umgang mit "schwierige" ProjektmitarbeiterInnen - "der Faktor Mensch"
- **Führen in virtuellen, internationalen Teams** - "Führen auf Distanz"
- **Umgang mit Unverbindlichkeiten und Inkonsequenzen**
- "**Mangelndes Commitment**" – **mangelnde Eigen-Verantwortung**
- *Verbindlichkeit und Commitment (Eigen-Verantwortung) stärken*
- Akzeptanz und Autorität schaffen
- Mit Konflikten und Projekt-Krisen umgehen
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **25**

"Konsequent und nachhaltig führen" ... auch im Projekt

- **Klar kommunizieren** (statt "Heimlichtuerei" und "Unberechenbarkeit"), "richtig" informieren, einbinden, ...
- **Resultatorientierung** (statt "Orientierungslosigkeit") - Ergebnisverantwortung für das Projektergebnis – "gemeinsam Ziele erreichen" - "Zielgerichtete und begründete Eskalation statt Rückdelegation"
- "**Für Ziele sorgen**" – Verbindlichkeit und Commitment (Eigen-Verantwortung) stärken ... Fokussierung und Priorisierung - Ziele formulieren und vereinbaren – "Führen mit Zielen"
- "**Echte Delegation von Verantwortung**" (statt "Bevormundung")
- Effektiver Umgang mit verschiedenen, unterschiedlichen Kollegen, Partnern, Team-Mitgliedern und damit ... Interessen, Bedürfnissen, Sichten ... Mitarbeiter "fördern und fordern" – "Stärken stärken" ... Umgang mit "schwierigen" ProjektmitarbeiterInnen ... Führen mit und ohne Weisungsbefugnis ... Führen in virtuellen, internationalen Teams ...
- "**Leistungsorientierte Partnerschaft**" (statt "hierarchischer Führung") - Mitarbeiter "fördern und fordern"
- **Situativ führen** (statt "0:1"-Führung")

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **26**

"Konsequent und nachhaltig führen" ... auch im Projekt

- **Klar und überzeugend kommunizieren (statt "Heimlichtuerei" und "Unberechenbarkeit")**
 - "Konstruktiv ansprechen ohne verletzen und/oder angreifen"
 - "Nutzenorientiert argumentieren"
 - "Kommunikationssperren, Reizformulierungen und Gesprächsstörer vermeiden" – Gesprächsförderer glaubwürdig nutzen
 - Selbst-bewusst agieren – bewusst wahrnehmen und beobachten
 - Interesse und Empathie – fragen, nachfragen – aktiv zuhören – klar und eindeutig senden ...
 - "loben und anerkennen"
 - ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 27

"Konsequent und nachhaltig führen" ... auch im Projekt

- **Monitoring und Feedback** ("statt "Alleine lassen")
- **"Konsequent sein"** – "Angemessene Konsequenzen ziehen"
- Das Geforderte **vorleben** – "Vorbild geben"
- "Handlungsfähigkeit in Rollen" - Rollenvielfalt des Projektmanager – aller Beteiligten (Kompetenzen und Verantwortung)
- Akzeptanz und Autorität schaffen
- Wirksame Entscheidungen treffen und umsetzen – **"Lösungsorientiert statt Problemorientiert"**
- Ressourcen und Projektmitarbeiter "richtig" einsetzen
- Integrieren und kooperieren
- Motivieren und mobilisieren
- Konflikte und Projekt-Krisen erfolgreich managen
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 28

Begriffe: Eigenverantwortung *und* Teamverantwortung

Eigenverantwortung	Teamverantwortung
<ul style="list-style-type: none">▪ Ich bin bereit, die Konsequenzen von meinem Handeln und Nicht-Handeln zu tragen▪ Individuelle Zielvereinbarung▪ Verantwortung entsprechend meiner Rolle im Team▪ Ich setze alles daran mein UND das Teamziel zu erreichen▪ Sich für Problemlösung verantwortlich fühlen▪ Selbststeuerung – Planung▪ Anderen helfen	<ul style="list-style-type: none">▪ Gemeinsames Ziel▪ Verantwortung für das Gesamtergebnis▪ Verantwortung anderen Teams gegenüber▪ Selbststeuerung – Planung▪ Stärkung des schwächsten Gliedes▪ Statusklärung untereinander▪ Motivation der gesamten Gruppe

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 29

"Lateral führen" heißt ...

- **"Führen ohne Weisungsbefugnis"**
- über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg
- auf gleicher Hierarchie-Ebene
- "von unten nach oben"
- "zum Kunden"
- ...
- "Autorität haben" oder "Autorität sein"
- Geeignete Strategien
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 30

Erfolgsfaktoren des lateralen Führens

- Unterschiede wertschätzen
- Fehlende Weisungsbefugnis akzeptieren
- Prozesskompetenz - Moderation und Koordination
- offenen wertschätzende und unterschiedliche Sichten und Perspektiven zulassende Grund-Einstellung
- **kommunikative Kompetenz** im Wirkungs-Dreieck aus (aktivem) zuhören – verstehen – Fragen stellen – hinter- und nachfragen - überzeugen und klar und verständlich die eigene Sicht/Perspektive vermitteln
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 31

Thesen "Unverbindlichkeiten" ...

- Intransparente Konsequenzen statt "konsequent führen"
- Konsequenzen bis dato negativ besetzt (!?)
- Harmoniekultur vs. partnerschaftlich-kooperativem Führungsstil vs. "Klartext reden"
- "Nachlässigkeiten erlaubt"
- "Ohnmacht empfinden"
- Hierarchische Führung ("je zeit-kritischer, desto mehr") statt "Leistungsorientierte Partnerschaft" – "Moving Targets"
- *Inkongruenzen*
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 32

Verbindlichkeit - Commitment - im Projekt heißt

- **Gemeinsam** Terminpläne aufstellen und bestätigen
- Gemeinsame Ziele und Prioritäten (klar ...) abstimmen und vereinbaren ("Ziel- und Prioritätsänderungen erklären", "Konsequenzen der Nichterreichung aufzeigen")
- Erwartungen, Aufgaben und Verantwortung **klar** formulieren *und* definieren
- Zeitrahmen für Aufgaben und Verantwortung klar definieren
- Einhalten von gemeinsam getroffenen Vereinbarungen und Zusagen ("**Selbst-Verantwortung übernehmen**")
- Klare Entscheidungen und Entscheidungsprozesse
- Klare und offene Kommunikation
- "Rechtzeitig informieren" – "gezielt – lösungsorientiert – eskalieren"
- Spielregeln vereinbaren und einhalten
- "Konsequent ansprechen"
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 33

Selbst-Verantwortung übernehmen

- Vereinbarungen treffen - Grenzen setzen und benennen
- "Commitment ab-geben"
- Gewinner-Gewinner-Haltung ("Ich kann dauerhaft nur gewinnen, wenn ich kooperiere")
- Die Verantwortung für das eigene Verhalten und dessen Konsequenzen übernehmen
- "ihre Kraft, Energie und Aufmerksamkeit auf jene Dinge richten, die "gehen" statt (nur) in der Lage zu sein, "genau zu sagen und zu begründen, was nicht geht, nicht möglich ist, nicht funktioniert."
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 34

"Meine Rolle, mein Beitrag als ProjektleiterIn"

- "effektiv und klar kommunizieren" ...
 - Motivieren und mobilisieren ...
 - "überzeugen *statt* überreden"
 - "erklären statt rechtfertigen"
 - "Dialog"
 - ...
- "Vorbild sein"
- "Lösungs- statt Problemorientiert" – "konstruktiv"
- "konsequent sein" – "Angemessene Konsequenzen ziehen"
- "glaubwürdig und authentisch sein"
- "partnerschaftlich" – "Partner sein" – "wertschätzend agieren"
- "Auf einer Augenhöhe"
- Proaktiv (mit-)gestalten ...
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **35**

Mögliche Störungen in der Kommunikation

„gedacht“ ist (noch) nicht gesagt...

- „gesagt“ ist (noch) nicht gehört...
 - „gehört“ ist (noch) nicht verstanden...
 - „verstanden“ ist (noch) nicht einverstanden/gewollt...
 - einverstanden/„gewollt“ ist (noch) nicht gekannt...
 - „gekannt und gewollt“ ist (noch) nicht angewendet/getan...
 - „getan“ ist (noch) nicht beibehalten.

(in Anlehnung an Konrad Lorenz(1903-89))

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **36**

Rollenerwartungen: Wertschätzende Grundannahmen

- Empathie/"Innere Haltung"
- Was ist meine Gesprächsabsicht?
- Wie sehe ich mein Gegenüber? ("Person und Sache trennen")
– "Auf einer Augenhöhe"
- "Wertfreie" Kommunikation
- "konstruktiv" – Lösungsorientiert
- "Selbst-verantwortlich" – "Eigen-Verantwortung" – "Mein eigener Beitrag"
- Self-fulfilling Prophecy
- "positive – lösungsorientierte – Absicht"
- Wertschätzend und selbst-bewusst agieren ("Respektvoll respektlos sein")
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 37

Kommunikationskompetenz von Projekt-Führungskräften

- **Trennung** der Wahrnehmung und der Interpretation von Informationen (Bewusstheitsrad)
- Erkennen und Berücksichtigen der **Beziehungs- und der Sachebene** in der Kommunikation ("Eisberg-Modell")
- **Bewusst** kommunizieren
- Gezielter Einsatz von **Ich-Botschaften** zur De-Eskalation und Konfliktbewältigung.
- **Aktives Zuhören**, um die Gefühle und Bedürfnisse des Gegenüber wirklich zu verstehen
- "**Klar Stellung beziehen**": Eindeutig, Positiv formulieren, "argumentieren statt behaupten"
- "Richtig" **Fragen stellen**
- Vorbereitung auf Lob, Kritik und Konfliktgespräche mittels eines Leitfadens, um das Gespräch zu führen und ein optimales Ergebnis zu erreichen.
- ...

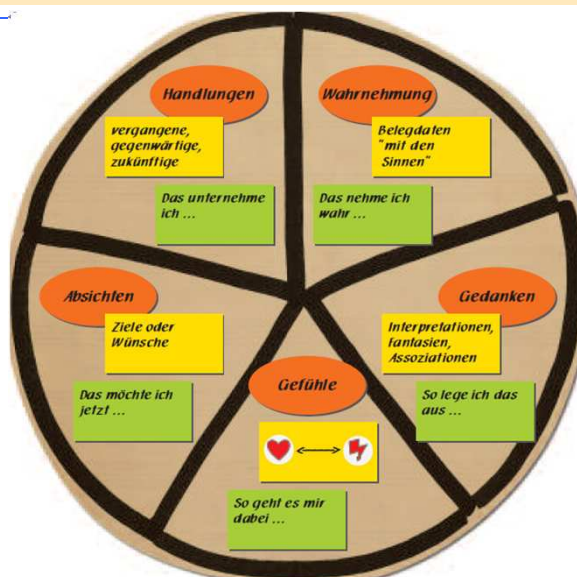
• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 38

Kommunikationskompetenz

- Sich der Beziehungs- und Sachebene bewusst sein
- "Bewusstheit"
- "Aktiv zuhören"
- "Mit Fragen führen"
- "Stellung beziehen"
- Eindeutig kommunizieren (Glaubwürdigkeit und Kongruenz)
 - Eindeutige/Mehrdeutige Botschaften
- Für Eindeutigkeit sorgen (Beobachtung und Annahme)
 - Klarheit herbeiführen
- Ich-Botschaften und Feedback
- Beziehungen klären
- Umgang mit Selektionen und Tilgungen
 - ... **partnerschaftliche Gesprächsführung**

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 39

Bewusstheitsrad



• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 40

Bewusstheitsrad

	Sender	Empfänger
1	Wahrnehmung	
	"Ich sehe/höre ..."	"Wie sehen Sie das ...?"
2	Gedanken, Interpretationen, Meinungen	
	"Meine Meinung dazu lautet ..."	"Was halten Sie davon ...?"
3	Gefühle	
	"Ich bin ..."	"Wie geht es Ihnen damit?"
4	Absichten, Wünsche	
	"Ich möchte ..."	"Was ist Ihre Absicht?"
5	Handlungen	
	"Ich werde ... tun"	"Was werden Sie tun?"

41

- ### Zentrale Kompetenzen als Projekt-Führungskraft
- Kooperationsfähigkeit - Integrationsfähigkeit
 - Beziehungsmanagement – **"im Kontakt sein"**
 - **Akzeptanz** statt "Machtwort" - Akzeptanz schaffen ("erklären statt rechtfertigen", "Dialog statt Sendemodus")
 - "Denkstrukturen klären"
 - **Konstruktiver Umgang** mit Machtverhältnissen und Interessenslagen
- Unterschiedliche Interessenslagen und Perspektiven berücksichtigen und Verhandeln
 - **"überzeugen statt überreden"**
 - ...
- 42

Zentrale Kompetenzen als Projekt-Führungskraft

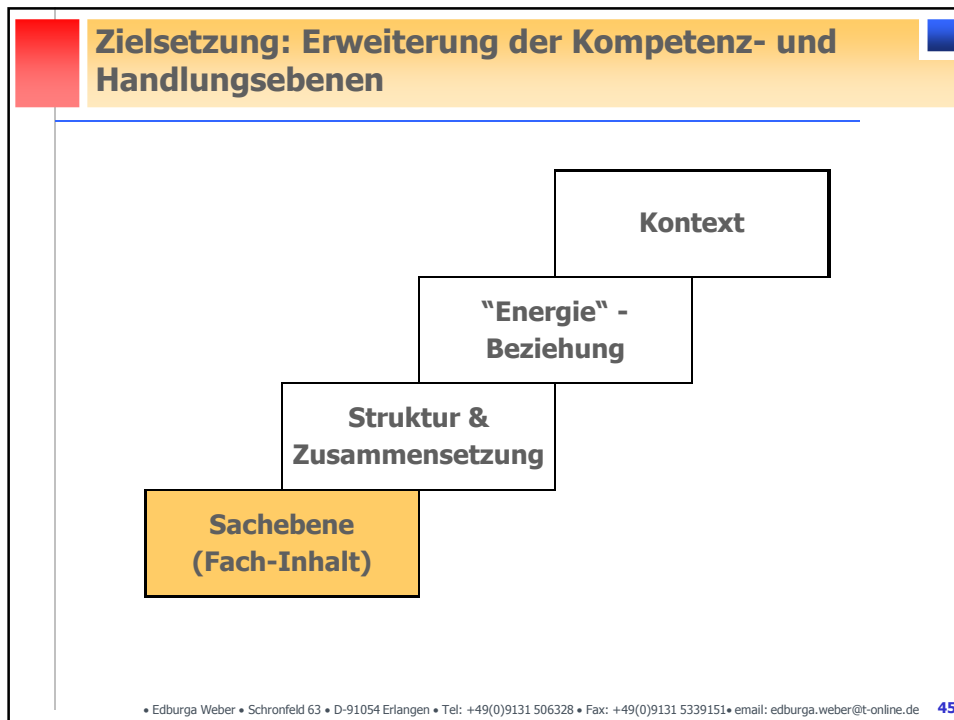
- Ziele aushandeln (statt vorgeben) und verbindlich vereinbaren - *Verbindlichkeit*
- "auf einer Augenhöhe" *und* Unterschiede wertschätzen
- **Prozesskompetenz** - Moderation und Koordination
- Offene **wertschätzende** und unterschiedliche Sichten und Perspektiven zulassende **Grund-Einstellung**
(Wertschätzende Grundannahmen, "respektvoll respektlos sein", ...)
- **Kommunikative Kompetenz** im Wirkungs-Dreieck aus (aktivem) zuhören – verstehen – Fragen stellen – hinter- und nachfragen und klar und verständlich die eigene Sicht/Perspektive vermitteln
- ...

43

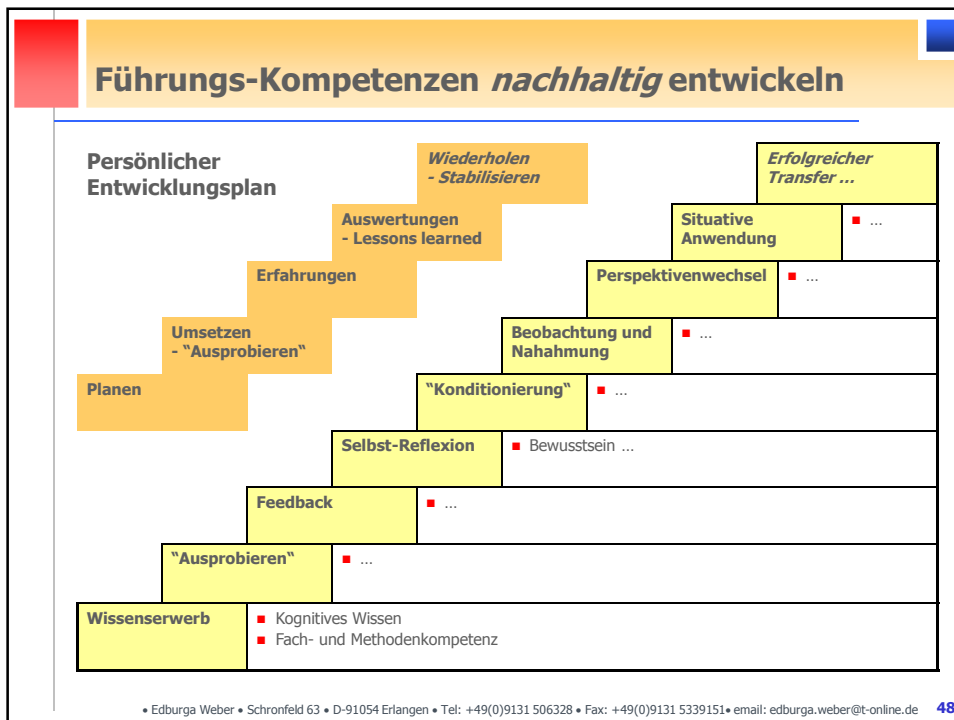
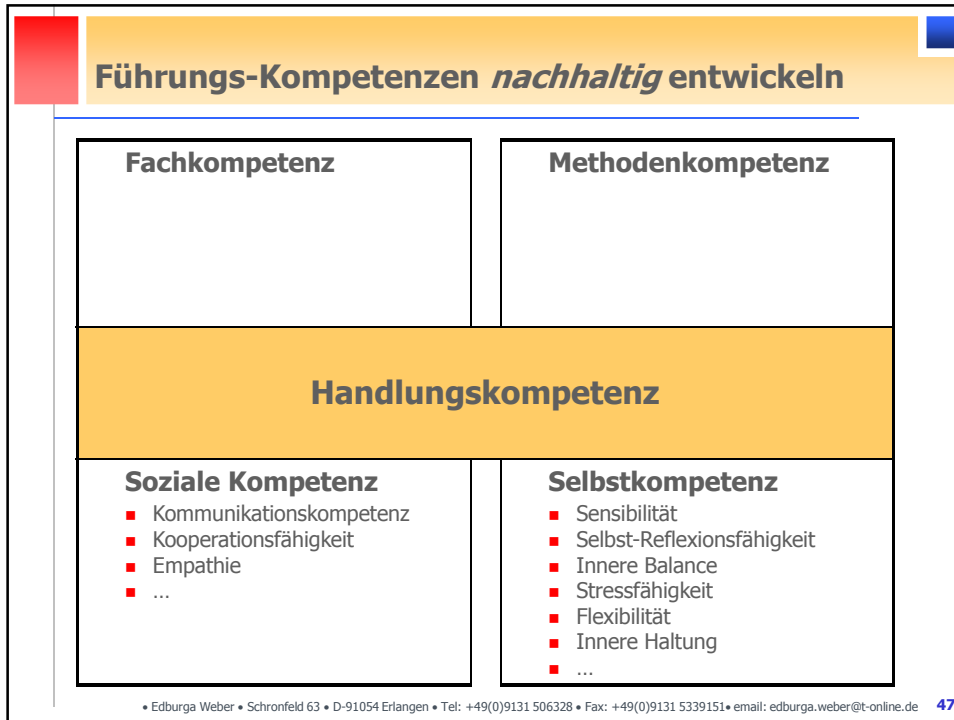
Führungs-Kompetenzen *nachhaltig* entwickeln

Kenntnisse/Wissen		Erfahrungen	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Methoden: Projektmanagement/-controlling, Veränderungsmanagement, Informationsmanagement, ... ■ Werkzeuge/Techniken: Selbstmanagement, Moderation, Präsentation, ... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technologien ■ Fachwissen ■ Geschäftsprozesse: Vertrieb, Marketing, Einkauf, ... ■ Branchenkenntnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Berufserfahrung ■ Projekterfahrung ■ Führungserfahrung ■ IT: Systeme, Zusammenhänge, Entwicklungen, ... ■ ... 	
Fähigkeiten/Kompetenzen			
"Unternehmerische Kompetenz"		"Soziale Kompetenz"	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Commitment ■ Ziel- und Ergebnisorientierung ■ Kundenorientierung ■ Initiative ■ Entscheidungsfähigkeit ■ Durchsetzungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lern- und Veränderungsfähigkeit ■ Analysefähigkeit ■ Strategisches, ganzheitliches Denken ■ Planungs- und Organisationsgeschick ■ Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationsfähigkeit ■ Beziehungsmanagement/ Networking Skills ■ <i>Kundenorientierung</i> ■ Empathie/ Einfühlungsvermögen ■ Konfliktfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Führung</i> ■ Motivationsfähigkeit ■ Coaching und Mentoring ■ Teamfähigkeit/ Teamführung

44



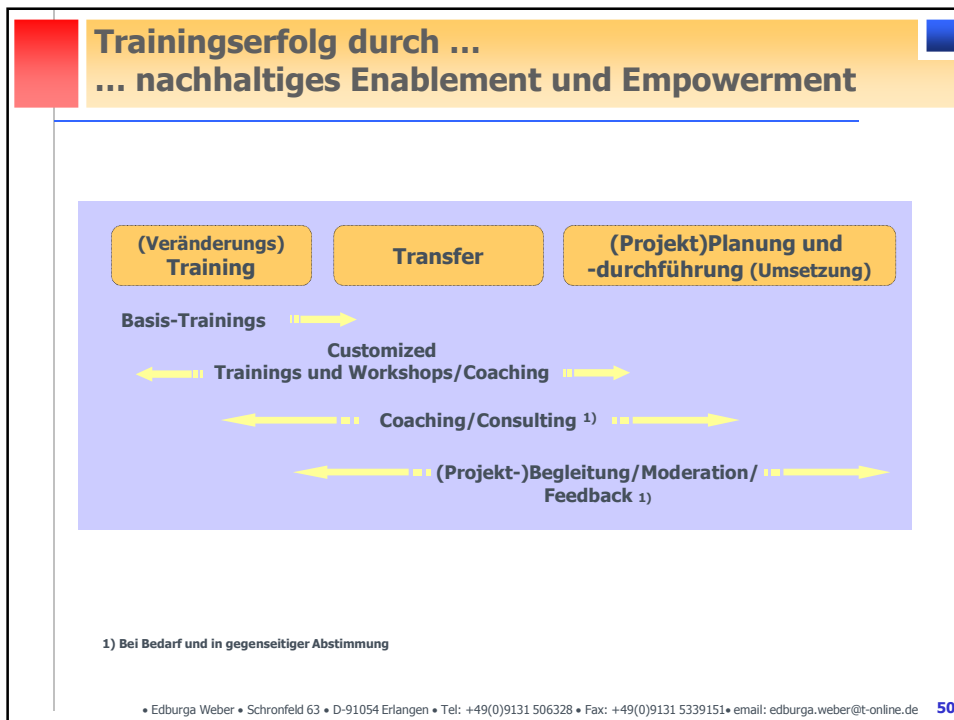
- ### Steuerung auf verschiedenen Handlungsebenen
- **Sachebene** - Aufgaben, Ziele, Probleme – Was, Wohin, Wozu
 - **Strukturebene** – Strukturen, Prozesse, Funktionen, Systeme, Methoden, Werkzeuge – Wie, Womit
 - **Energieebene** - Personen und Beziehungen, Motivation, Kommunikation, Klima – Wer, Mit Wem, Warum
 - **Kontextebene** - Rahmenbedingungen, Regeln, Ressourcen, Schnittstellen – Worin, Womit, Mit Wem
- Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de 46

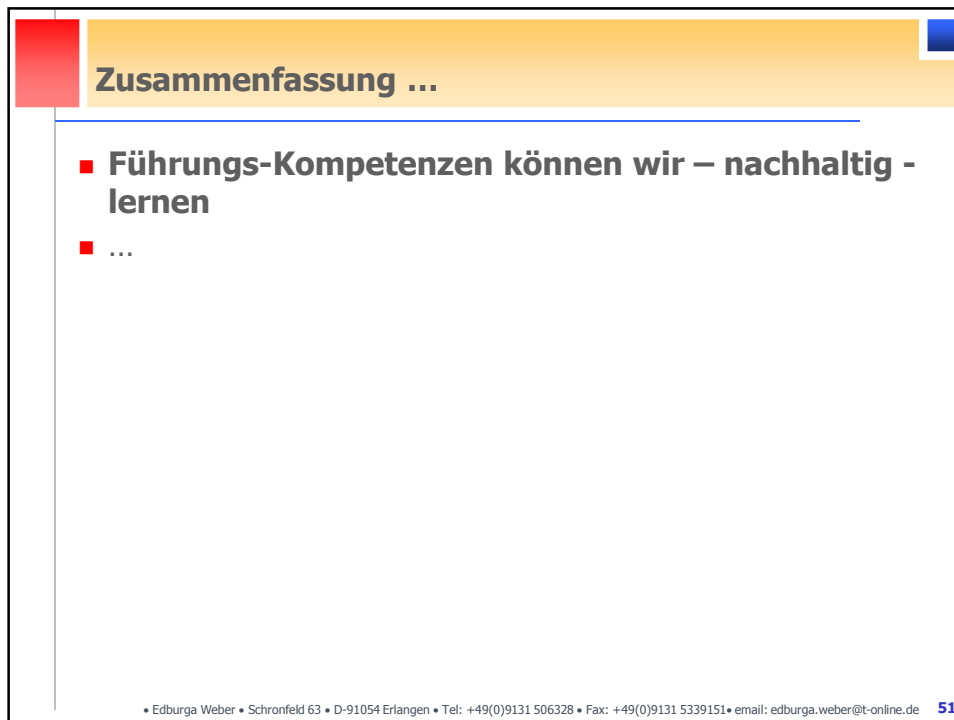


Trainings-Konzept – Trainings-Bausteine

Zielgruppen-Programme	PJM-Programm für PJM-Einsteiger/Junior-PJM (verbindliche Module plus Wahlmodule)	Für erfahrene Senior-Projektmanager (verbindliche Module plus Wahlmodule)	...		
PJM-Praxis	... für PJM-Einsteiger/Junior-PJM	... für Entscheider (Geschäftsführer, Top-Management, Führungskräfte ...)	...		
PJM-Kompakt	... für PJM-Einsteiger/Junior-PJM	... für Entscheider	...		
Spezial-Fokus-Themen	"Projekte wirksam planen und steuern" (Projektplanung, -steuerung und -controlling)	"Risiken wirksam managen" (Risikomanagement)	"Ziele und Auftrag klären" – "Führen mit Zielen" (Zielfindung und Auftragsklärung)	Stakeholder Management	"Projekte effektiv und erfolgreich managen"
	"Erfolgreiches Kostenmanagement" – "Projekt-Controlling"	"Multi-Projektmanagement"	"Wirksames Führen in der Matrix"	"Meine Rolle als Projektmanager"	"Umgang mit herausfordernden Führungssituationen im Projekt"
	"(Konsequentes) Führen im Projekt"	"Teams führen"	"Mitarbeiter im Projekt führen"	"Projektmanager als Coach"	"Projektmanager als effektiver Kommunikator"
	Präsentorik	"Effektive Meetings" (Moderation ...)	Selbstmanagement	"Effektiv entscheiden"	"Probleme lösen"
	"Veränderungen effektiv managen"	"Mit Konflikten und Krisen konstruktiv umgehen"
PJM-Basis	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projekt-Begriff, Projektablauf, "Projektorganisation", ... ■ "Meine Rolle als Projektmanager" 		<ul style="list-style-type: none"> ■ "Projekte planen und steuern" ■ ... 		

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **49**





Zusammenfassung ...

- **Führungs-Kompetenzen können wir – nachhaltig - lernen**
- ...

• Edburga Weber • Schronfeld 63 • D-91054 Erlangen • Tel: +49(0)9131 506328 • Fax: +49(0)9131 5339151 • email: edburga.weber@t-online.de **51**