

# FÜHRUNG, TEAMS UND KONFLIKTE

---

Projektmanagement-Ausbildung Stufe 2

## Definition Führung

Ausrichtung des Handelns von Individuen  
und Gruppen auf die Verwirklichung  
vorgegebener Ziele

Einwirkung auf fremdes  
Handeln

Steuerung der Einzelaktivitäten in  
einem Projekt im Hinblick auf die  
Projektziele



## Notizen

## Führungsaufgaben

### ↳ aufgabenbezogen

- ▶ Planung und Organisation
- ▶ Kommunikation
- ▶ Projektsteuerung
- ▶ Problemlösung

### ↳ mitarbeiterorientiert

- ▶ Team so unterstützen, dass es sein Potenzial voll entfalten kann:

- ▶ Motivation
- ▶ Coaching
- ▶ Zielvereinbarungen
- ▶ Feedback



## Notizen

## Eigenschaften einer Führungskraft

## Notizen



## Führungstechniken

### ▶ Management by Objectives

- ▶ Führung durch Zielvereinbarung
- ▶ Festlegung, wer für welche Ziele verantwortlich ist

### ▶ Management by Exception

- ▶ Führung nach Ausnahmeprinzip
- ▶ Projektleiter greift nur ein, wenn es Probleme gibt

### ▶ Management by Delegation

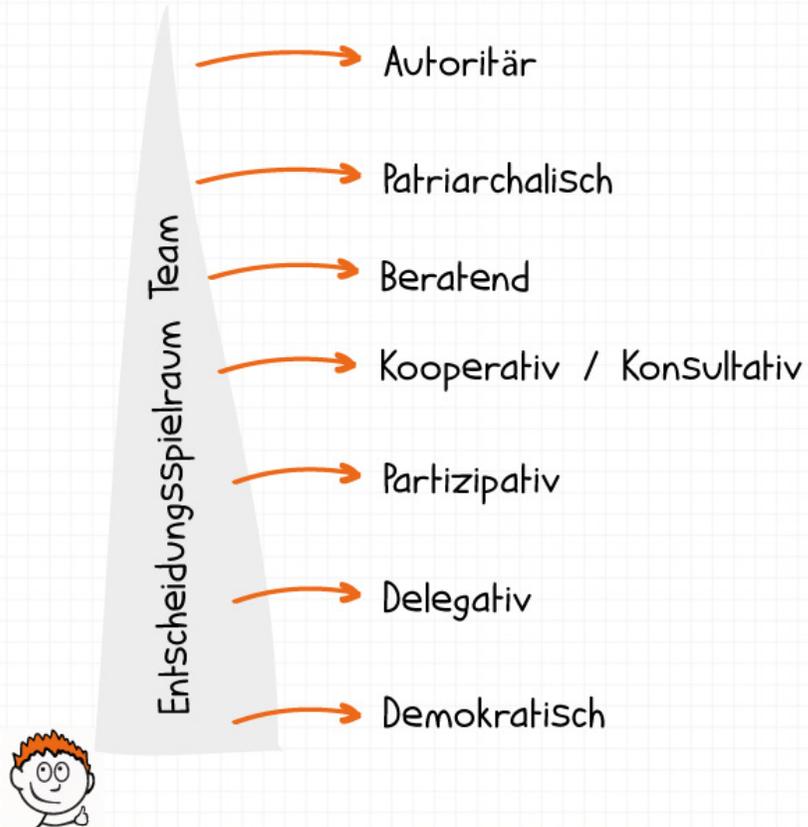
- ▶ Führung durch Aufgabenübertragung
- ▶ vollständige Bearbeitung einer Aufgabe vom Mitarbeiter



## Notizen

## Führungsstile

↳ beschreiben das grundsätzliche Verhältnis zwischen Projektleiter und Team

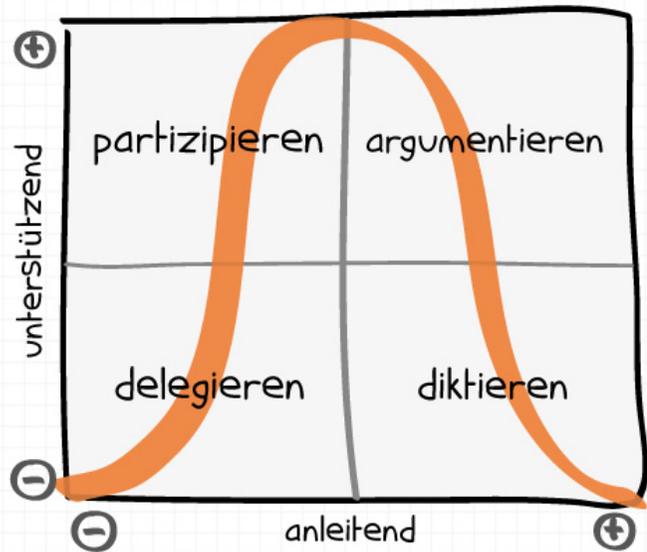


## Notizen

## Situative Führung

## Notizen

↳ Anwendung verschiedener Führungsstile, abhängig von **Fähigkeit** und **Bereitwilligkeit** der Mitarbeiter



Reifegrad des Mitarbeiters:

hoch      mittel      niedrig



## Warum Delegieren schwer fällt

- ▶ Superhelden-Syndrom
- ▶ Der Aufwand schreckt ab
- ▶ Warten auf Freiwillige
- ▶ Angst vor Schwäche
- ▶ Das edle Leiden
- ▶ Fehlendes Vertrauen

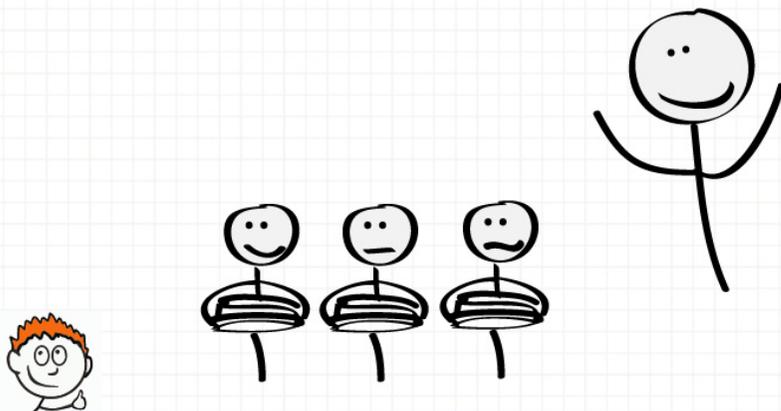


## Notizen

## Vorteile des Delegierens

## Notizen

- ✓ Es spart Zeit!
- ✓ Die Qualität steigt
- ✓ Teamentwicklung
- ✓ Vertrauensbeweis und Motivation

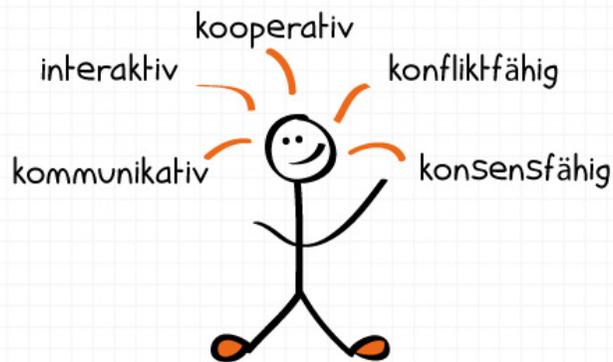


## Teams im Projekt

↳ die für einen bestimmten Zweck aus Mitarbeitern zusammengesetzte Arbeitsgruppe

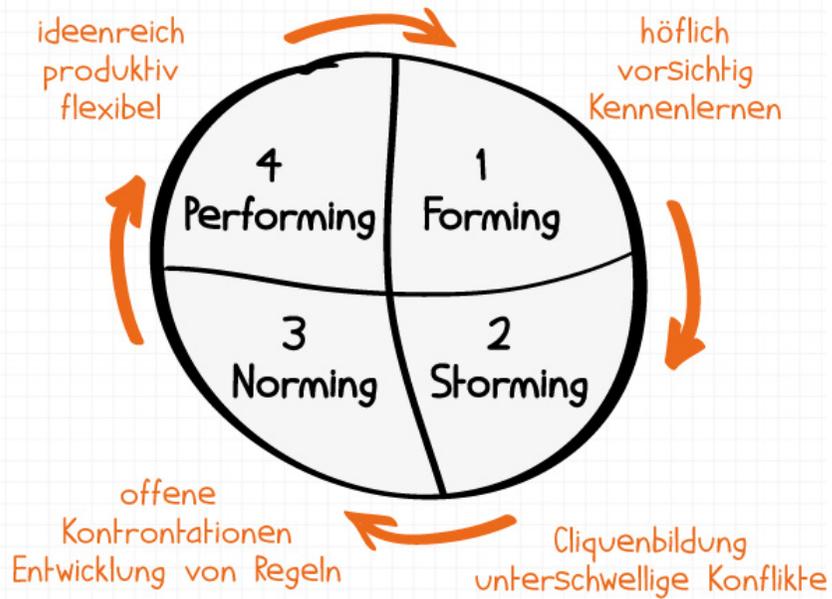
### ▶ Vorteile:

- ▶ Synergien durch die Gruppe
- ▶ flexibel
- ▶ Wissenstransfer
- ▶ höhere Qualität



## Notizen

## Teamuhr nach Tuckman



5 Adjourning Auflösung des Teams



## Notizen

## Teameffekte

# Notizen

### ▶ Groupthink

- ▶ jede beteiligte Person passt ihre eigene Meinung an die erwartete Gruppenmeinung an
- ▶ Streben nach Einstimmigkeit

### ▶ Social Loafing

- ▶ Verschlechterung der Einzelperformance durch die Anwesenheit Anderer

### ▶ Risk Shifting

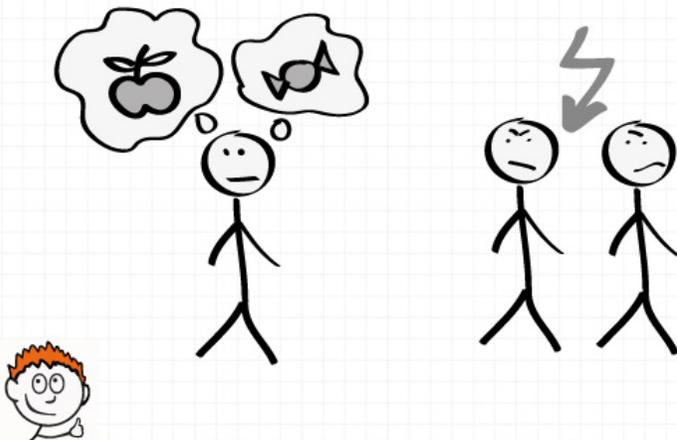
- ▶ größere Risikobereitschaft von Gruppen als von Einzelpersonen



## Der Konflikt

Prozess der Auseinandersetzung,  
der auf unterschiedlichen Interessen  
von Individuen und sozialen Gruppierungen  
beruht

Unvereinbarkeit von Interessen,  
Zielsetzungen, oder Wertvorstellungen  
von Personen, Gruppen oder Organisationen.



## Notizen

## Konflikte im PM

## Notizen

... sind völlig normal!



### Auswirkungen:

- ▶ sinkende Produktivität
- ▶ finanzielle Verluste
- ▶ Verlust von Kunden
- ▶ ...

### Ziele Konfliktmanagement:

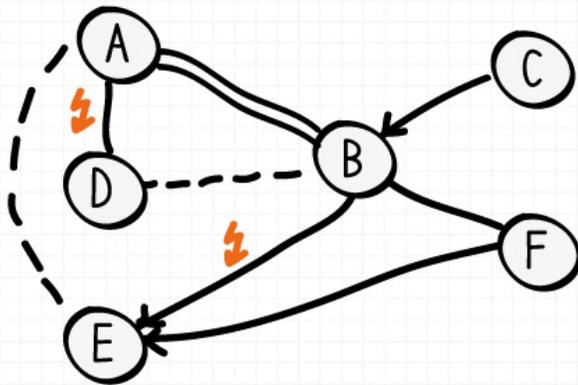
- ▶ Sicherung Projektergebnis
- ▶ Wiederherstellung Handlungsfähigkeit
- ▶ Freisetzen von Energien



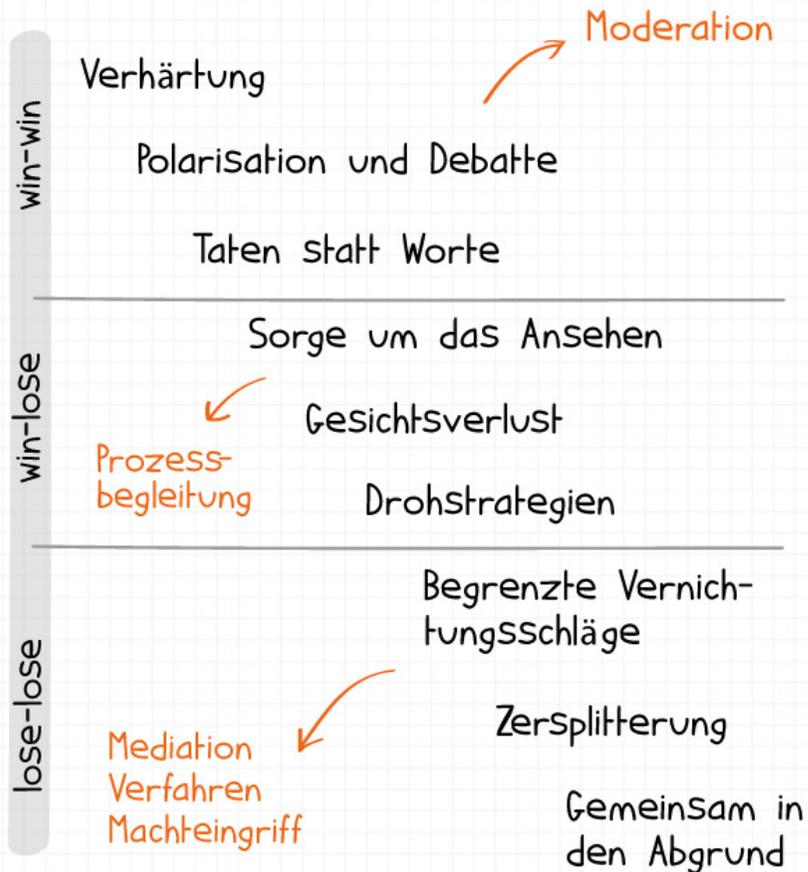
## Konfliktanalyse

## Notizen

z.B. Darstellung auf einer Konfliktlandkarte:



## Konflikteskalation nach Glasl



## Notizen

## Konfliktursachen

## Notizen

### ▶ Beziehungskonflikt

↳ unterschiedliche Bedürfnisse und Verhaltensweisen

### ▶ Ziel- und Interessenskonflikt

↳ gegensätzliche Ziele

### ▶ Beurteilungs- und Bewertungskonflikt

↳ Uneinigkeit über Richtig und Falsch

### ▶ Methodenkonflikt

↳ Einigkeit über das Ziel, nicht aber über den Weg dorthin

### ▶ Verteilungskonflikt

↳ begrenzte Ressourcen

### ▶ Struktureller Konflikt

↳ unklare Strukturen und Systeme, z.B. Entscheidungskompetenzen



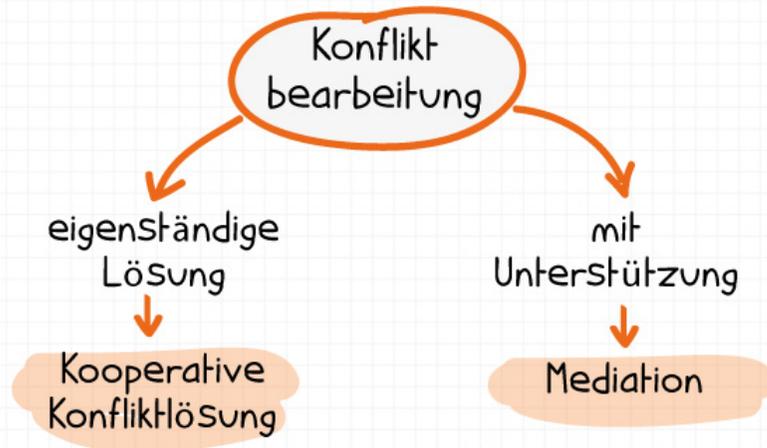
## Konfliktsignale

## Notizen



## Konfliktbearbeitung

## Notizen



- ① Selbstklärung
- ② Perspektivenwechsel
- ③ Klärungsgespräch

- ① Eröffnung
- ② Darstellung der Positionen/Sichtweisen
- ③ Klärung der Hintergründe/Interessen
- ④ Kreative Lösungsentwicklung
- ⑤ Ergebnissicherung



## Bearbeitung innerer Konflikte

## Notizen



## Krise

... extreme Projektsituation, die eine gravierende Abweichung des Projektablaufs vom Plan bewirkt und existenzbedrohend für das Projekt ist.

### Merkmale:

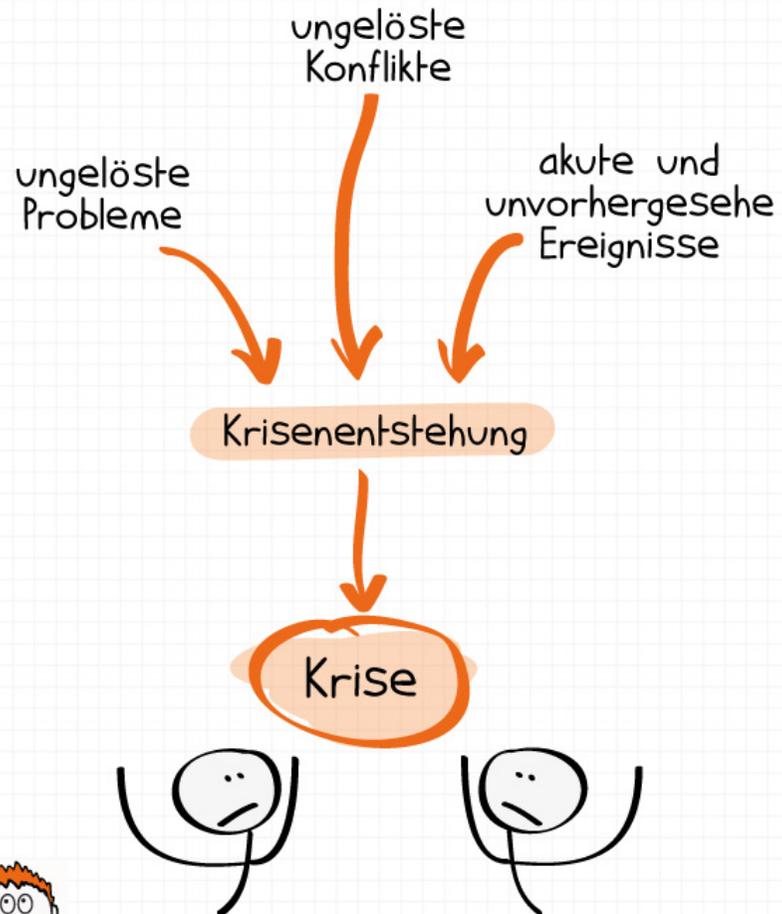
- ▶ Gefühl der Bedrohung
- ▶ Dringlichkeit von Handlungen
- ▶ steigende Unsicherheit



## Notizen

## Krisenentstehung

## Notizen



## Krisenmanagement

# Notizen

