

# **Der Projektmanager (nach GPM / IPMA)**

Fragen zur Selbsteinschätzung  
und für die Prüfungsvorbereitung

Kapitel D  
Menschen im Projekt

# Inhaltsverzeichnis

1	D1 Projektleiter.....	5
1.1	Welche Fähigkeiten muss ein Projektleiter haben?.....	5
1.2	Welche Anforderungen werden an einen Projektleiter gestellt?.....	5
1.3	Welche wesentlichen Verhaltensmerkmale können bei Projektleitern vorausgesetzt werden?.....	5
1.4	Wie erkennt man Führungskräftepotenzial?.....	6
1.5	Welche Befugnisse sollte ein Projektleiter haben?.....	6
2	D2 Arbeitshilfen für den Projektleiter.....	7
2.1	Wozu kann eine Stärken-/Schwächen-Analyse eingesetzt werden?.....	7
2.2	Welche Ressourcen des Projektleiters sollten bei der Selbstorganisation berücksichtigt werden?.....	7
2.3	Welche Schritte umfasst der Weg zu einer effizienten Entscheidung?.....	7
2.4	Wozu wird ein Team-Erfolgstagebuch geführt?.....	8
2.5	Welche „10 Gebote“ gelten für Besprechungen aus der Sicht der Initiatoren?.....	8
2.6	Welche „10 Gebote“ gelten für Besprechungen aus der Sicht der Teilnehmer?.....	8
2.7	Was ist der Unterschied zwischen einem Ergebnisprotokoll und einem Verlaufsprotokoll?.....	9
2.8	Welche Schritte gehören zur Vorbereitung einer Verhandlung?.....	9
2.9	Welche Punkte helfen, Pannen einer Verhandlung zu vermeiden?.....	9
2.10	Welche Problemarten können allgemein vorkommen?.....	9
2.11	Welche grundlegenden Problemtypen im Bezug auf deren Struktur kann man unterscheiden?.....	10
2.12	Was kann Projektmitarbeiter bei der Problemlösung behindern?.....	10
2.13	Welche Problemlösungstechniken können im Projekt angewandt werden?.....	10
2.14	Wie kann man Probleme darstellen, so dass sie jedes Teammitglied besser verstehen kann?.....	10
2.15	Welche grundlegenden Vorgehensweisen für Problemlösungen können befolgt werden?.....	11
2.16	Welche Kernbotschaften sollten durch den Referenten beim Teilnehmer einer (Projekt) Präsentation ankommen?.....	11
2.17	Wie sollte eine Vorlage zur Projektpräsentation gestaltet sein?.....	11
2.18	Welche Kreativitätstechniken kann man in Projekte einsetzen?.....	12
2.19	Wo und wie würden Sie die Delphi-Methode einsetzen?.....	12
3	D3 Qualifizierte Teams bilden und führen.....	13
3.1	Warum ist der Arbeitsschutz wichtig und wer ist dafür verantwortlich?.....	13
3.2	Auf was soll bei der Teambesetzung geachtet werden?.....	13
3.3	Auf welchem Prinzip ist das Johari-Fenster aufgebaut und wie kann es eingesetzt werden?.....	13
3.4	Welche besonderen Aufgaben sollte der Projektleiter in der Startphase wahrnehmen?.....	14

3.5	Welche Phasen der Entwicklung durchläuft in der Regel eine Gruppe? .....	14
3.6	Welche Maßnahmen zur Teambildung sollte der Projektleiter ergreifen? .....	14
3.7	Welche Regeln für die Zusammenarbeit sollte man im Projektteam vereinbaren? ...	15
3.8	Welche zentralen Aspekte der sozialen Wahrnehmung sind bekannt? .....	15
3.9	Welche Führungseigenschaften soll ein Projektleiter haben? .....	15
3.10	Welche Führungskonzepte werden angewendet.....	16
3.11	Welche Grundformen der Führungsstile werden angewendet? .....	16
3.12	Welche Regeln sollte der Projektleiter bei der Zielvereinbarung verfolgen? .....	16
3.13	Welche Ansätze zur Steigerung der Motivation werden angewendet? .....	17
3.14	Mit welchen Führungsproblemen müssen sich Projektleiter auseinandersetzen können? .....	17
3.15	Was sind die Inhalte von 4-L-Q? .....	17
3.16	Was ist der Inhalt einer Personenzertifizierung? .....	18
3.17	Wie ist der Ablauf der 4-L-C nach IPMA.....	18
3.18	Wozu dient die Selbstbeurteilung? .....	18
3.19	Welche Aufgaben der Personalwirtschaft sind für Projekte von Bedeutung?.....	18
3.20	Wie kann man eine Personalbedarfsermittlung und eine Personalbedarfsplanung für Projekte durchführen? .....	18
3.21	Wie können die 4-L-Q und 4-L-C-Konzeptionen in die Laufbahnplanung integriert werden? .....	19
3.22	Welche Verantwortung hat der Projektleiter bezüglich Arbeits- und Gesundheitsschutz? .....	19
3.23	Was sagt die Maslow'sche Bedürfnis-Pyramide aus? .....	19
4	D4 Kommunikation.....	20
4.1	Welche Medien für Kommunikation können eingesetzt werden? .....	20
4.2	Welche Regeln für Kommunikation sollten eingesetzt werden?.....	20
4.3	Was versteht man unter einer Kommunikationsmatrix und wofür wird sie gebraucht? 20	
4.4	Welche Empfehlungen gibt es für Feedback (geben / nehmen)?.....	21
4.5	Welche Strategien zur Steuerung des Projektumfelds über Kommunikation können angewendet werden?.....	21
4.6	Wie wird effektive Kommunikation praktiziert .....	21
4.7	Welche Ergebnisse sollte eine Stakeholderanalyse unter dem Aspekt der Kommunikation liefern? .....	22
4.8	Wie und mit welchem Inhalt wird eine Kommunikationsrichtlinie im Projekt eingesetzt?.....	22
4.9	Auf welche Elemente der Stakeholderkommunikation sollte man zurückgreifen können? .....	22
4.10	Was sind die Inhalte und Zweck von Projektmarketing? .....	22
4.11	Was muss man bei der Kommunikation der Risiken bedenken? .....	23
4.12	Was sind die Inhalte und Zweck von Projektmarketing? .....	23
4.13	Was sind die Schwerpunkte und Regeln der Medienarbeit für Projekte?.....	23
5	D5 Konflikte und Krisen .....	24

5.1	Wie können Konflikte entstehen? .....	24
5.2	Wie kann man Konflikte erkennen? .....	24
5.3	Wie können Konflikte gelöst werden?.....	24
5.4	Welche Maßnahmen eignen sich, um Konflikten vorzubeugen?.....	25
5.5	Welche Funktionen können Konflikte haben? .....	25
5.6	Welche Konfliktursachen auf welchen Ebenen sind bekannt? .....	25
5.7	Welche Konfliktursachen können einzelnen Prozessebenen der Projektarbeit zugeordnet werden? .....	26
5.8	Welches Konfliktpotenzial birgt das persönliche Verhalten? .....	26
5.9	Welche Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten bestehen? .....	27
5.10	Wie kann man eine kooperative Konfliktregelung erreichen?.....	27
5.11	Warum wird bei der Konfliktlösung häufig ein Moderator eingesetzt?.....	27
5.12	Wie können Konflikte schnell und effektiv beendet werden?.....	28
5.13	Was ist der Unterschied zwischen Krise und Konflikt?.....	28
5.14	Welche Krisenformen können bei Gruppen auftreten?.....	28
5.15	Wie kann man bei der Krisenbewältigung vorgehen? .....	28
5.16	Welche Aktivitäten sind die zentralen Elemente der Krisenvorsorge? .....	29

# 1 D1 Projektleiter

## 1.1 Welche Fähigkeiten muss ein Projektleiter haben?

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz (Projektmanagement)
- Organisationskompetenz
- Sozialkompetenz

## 1.2 Welche Anforderungen werden an einen Projektleiter gestellt?

Die Anforderungen basieren auf den 4 Säulen Methodenkompetenz, Fachkompetenz, Organisationskompetenz und soziale Kompetenz:

- Visionen entwickeln und verfolgen
- Berufs- und Lebenserfahrung
- Zielstrebigkeit
- Einsatzbereitschaft
- Selbständiges & unternehmerisches Denken
- Mut zu kalkulierte Risiko
- Strategisches, vorausschauendes Denken & Handeln
- Lernfähigkeit (Lernen aus Fehlern / Erfolgen)
- Analysefähigkeit
- Kritikfähigkeit, fähig auch zur Selbstkritik
- Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und zu verfolgen
- Teamfähigkeit
- Führungsqualitäten (delegieren & entscheiden)
- Machtbewusstsein
- übergreifendes Denken
- Kundenorientierung

## 1.3 Welche wesentlichen Verhaltensmerkmale können bei Projektleitern vorausgesetzt werden?

Vorbildfunktion:

- Kommunikationsfähigkeit
- Initiative / Engagement
- Kontaktfähigkeit, Offenheit
- Verantwortungsbewusstsein, persönliche Integrität
- Konfliktbewältigung, Streitkultur, Fairness
- Fähigkeit zur Lösungsfindung, ganzheitliches Denken
- Loyalität, Solidarität, Hilfsbereitschaft
- Führungseigenschaften
- Auftreten und Erscheinungsbild

#### **1.4 Wie erkennt man Führungskräftepotenzial?**

- Persönlichkeitsdisposition
- Führungskompetenz
- Spin-out-Verhalten (schädlich)
- Potenzialverhalten (Agilität)
- Mentalität
- Lernen
- Kommunikation
- Persönlichkeit
- Veränderungen

#### **1.5 Welche Befugnisse sollte ein Projektleiter haben?**

##### Formale Befugnisse (Entscheidung, Weisung)

- Besetzung des Projektteams
- Mitwirkung beim Kommunikations- und Informationsprozess
- Durchsetzung von Planungs- und Steuerungsaktivitäten

##### Informelle Befugnisse

- Selbstaneignung durch Projektleiter, um Projekt am Leben zu erhalten
- Beeinflussung Konflikte und Zieländerungen

## 2 D2 Arbeitshilfen für den Projektleiter

### 2.1 Wozu kann eine Stärken-/Schwächen-Analyse eingesetzt werden?

Nur ein Projektleiter, der seine Schwächen kennt, kann seine Fähigkeiten verbessern.

Die Darstellung erfolgt als Tabelle mit Stärken / Schwächen.

[Eigenschaft – Wie habe ich sie errungen? Wie kann ich sie ausbauen] /  
[Eigenschaft – Welche Nachteile beschert sie mir? Was kann ich dagegen tun?]

### 2.2 Welche Ressourcen des Projektleiters sollten bei der Selbstorganisation berücksichtigt werden?

#### Materielle Ressourcen

- körperliche Konstitution
- soziales Umfeld
- körperliche Kondition
- Werkzeuge und Ausstattung

#### Immaterielle Ressourcen:

- Zeit (Zeitmanagement)
- Persönlichkeit
- Habitus (Erscheinung, Haltung)
- Soziale Kompetenz
- Methodenkompetenz
- Fachkompetenz

### 2.3 Welche Schritte umfasst der Weg zu einer effizienten Entscheidung?

- Notwendigkeit der Entscheidung begründen
- Alternativen beschreiben
- Alternativen auf je eine klare Aussage reduzieren (schriftlich)
- Alternativen und ihre Folgen nebeneinander stellen (Matrix)
- Folgen gewichten (Punkte nach Schulnotensystem vergeben, je nach Schweregrad)
- Entscheidung fällen
- Entscheidung begründen (schriftlich)
- Entscheidung dokumentieren

## **2.4 Wozu wird ein Team-Erfolgstagebuch geführt?**

Es handelt sich um eine Methode zur Motivationssteigerung. Das Tagebuch dient dazu, Erfolge bewusst zu erfassen und ihnen dadurch in der eigenen Wahrnehmung ein größeres Gewicht zu verleihen.

Im Detail ergeben sich weitere Vorteile:

- Kurzfristige Steigerung der Stimmung & Arbeitsmotivation
- Nachhaltig positive Grundstimmung im Team
- Beugt Durchhängern vor
- Team auf die Seite des Projektleiters ziehen
- Verwendung im Projektabschluss-Workshop als Beleg für die Leistungsfähigkeit des Teams, insbesondere ggü. des Auftraggebers und Managements.

## **2.5 Welche „10 Gebote“ gelten für Besprechungen aus der Sicht der Initiatoren?**

1. Nur notwendige Besprechungen
2. Zeitpunkt mit Beteiligten abstimmen
3. Nur diejenigen einladen, die dabei sein müssen
4. Ziele vorab deutlich machen
5. Sich und Teilnehmer gründlich vorbereiten
6. Konfliktpotenzial vorher ausloten
7. Besprechungen sofort absagen, wenn sie doch nicht mehr nötig sind
8. Tagesordnung folgen
9. Feedback einholen
10. Dafür sorgen, dass die Ergebnisse nutzbringend eingesetzt werden

## **2.6 Welche „10 Gebote“ gelten für Besprechungen aus der Sicht der Teilnehmer?**

1. Nur Besprechungen besuchen, bei denen die Anwesenheit sinnvoll ist
2. Vorbereitet antreten
3. Konstruktiv mitarbeiten
4. Volle Aufmerksamkeit aufbringen
5. Redebeiträge kurz fassen
6. Bei Unklarheiten nachfragen
7. Meinungen und Zweifel äußern
8. Mehrheitsmeinungen hinterfragen (Mitläufertum vermeiden)
9. Sitzungsleitung unterstützen (Nebengespräche unterlassen)
10. Hausaufgaben zuverlässig erledigen

## **2.7 Was ist der Unterschied zwischen einem Ergebnisprotokoll und einem Verlaufsprotokoll?**

Das Ergebnisprotokoll erfasst nur die wichtigen (Zwischen-) Ergebnisse, wie

- Aufgabe
- Empfehlung
- Feststellung / Information
- Beschluss

Das Verlaufsprotokoll ist ein wortgenaues Protokoll. Es wird angewandt, wenn bei Besprechungen Streit oder Unklarheiten auftreten, damit in einem späteren Gerichtsverfahren nachvollzogen werden kann, wer wann was gesagt hat.

## **2.8 Welche Schritte gehören zur Vorbereitung einer Verhandlung?**

1. Informationen einholen
2. Ziele herausfinden und gewichten
3. Spielraum klären
4. Gesprächsstrategie zurechtlegen
5. Äußeres Umfeld vorbereiten

## **2.9 Welche Punkte helfen, Pannen einer Verhandlung zu vermeiden?**

- Ziele im Auge behalten
- Gemeinsamkeiten betonen
- Aktiv zuhören
- Gesprächspartner einbeziehen
- Körpersprache
- Ausdrucksweise

## **2.10 Welche Problemarten können allgemein vorkommen?**

- Analyseprobleme: Strukturen, Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten müssen identifiziert werden.
- Suchprobleme: Personen, Gegenstände, Begriffe oder Strukturen, die bestimmte Eigenschaften erfüllen, müssen gefunden werden.
- Konstellationsprobleme: Es gibt neue konstruktive und konzeptionelle Aufgabenstellungen zu finden.
- Auswahlprobleme: Es gibt Alternativen zu finden, die ein vorgegebenes Ziel am Besten erfüllen.
- Folgeprobleme: Es gibt Probleme durch Befolgen bestimmter Gesetzmäßigkeiten.

## 2.11 Welche grundlegenden Problemtypen im Bezug auf deren Struktur kann man unterscheiden?

### Wohlstrukturierte Probleme

- Vollständige Kenntnis aller Problemelemente.
- Problemelemente stehen in einem gesetzmäßigen Zusammenhang.
- Der Lösungsprozess ist sicher, zwingend, systematisch und logisch.

### Schlechtstrukturierte Probleme

- Nicht alle Problemelemente bekannt.
- Nur wenige oder keine Gesetzmäßigkeiten sind erkennbar.
- Der Lösungsprozess ist eher ungerichtet, intuitiv und vom Zufall bestimmt.

## 2.12 Was kann Projektmitarbeiter bei der Problemlösung behindern?

- Probleme werden nicht erkannt
- Probleme werden nicht verstanden
- Probleme werden fehlerhaft interpretiert
- Probleme werden nicht oder nur oberflächlich analysiert
- Probleme werden unterschiedlich wahrgenommen (z.B. Art, Schwere, Auswirkungen)

## 2.13 Welche Problemlösungstechniken können im Projekt angewandt werden?

Informationsbeschaffung ist Grundvoraussetzung für die Lösungsfindung:

- Sammlung (Studien, Erfahrungsberichte)
- Befragung
- Beobachtung
- Prognosen
  - intuitiv (Umfrage, Delphi-Technik)
  - analytisch (Simulation, Extrapolation)

## 2.14 Wie kann man Probleme darstellen, so dass sie jedes Teammitglied besser verstehen kann?

Indem man z.B W-Fragen stellt:

- Was ist der Inhalt des Problems?
- In wie viele Teilprobleme lässt es sich aufspalten?
- Wer ist betroffen?
- Wie wirkt es sich aus – jetzt und in Zukunft
- Seit wann haben wir das Problem
- Welche Lösungsversuche gab es schon?
- Warum brachten sie keinen Erfolg?
- Was ist zu tun, um das Problem zu lösen?
- Was sind die Folgen, wenn es ungelöst

Grafische Darstellungen:

- Ablaufdiagramme

### 2.15 Welche grundlegenden Vorgehensweisen für Problemlösungen können befolgt werden?

- Sequenzielle Phasenmodelle
  - Problem benennen
  - Ist- / Sollzustand beschreiben
  - Mögliche Ursachen der Abweichung suchen
  - Hauptursachen identifizieren / herauslösen
  - Ziele einer Lösung erarbeiten
  - Lösungsalternativen erarbeiten, bewerten und priorisieren
  - Maßnahmenplan für Umsetzung der favorisierten Alternative entwickeln
  - Kriterien zur Erfolgskontrolle und Steuerung entwickeln.
- Problemlösungszyklus (Deming Regelkreis)
  - Planung (plan)
  - Durchführung (do)
  - Kontrolle (check)
  - Steuerung (act)
- Formularbasierte Systeme (verschiedene Formulare mit durchformalisierter Vorgehensweise)
  - Situationsanalyse
  - Problemanalyse
  - Entscheidung

### 2.16 Welche Kernbotschaften sollten durch den Referenten beim Teilnehmer einer (Projekt) Präsentation ankommen?

Kernbotschaften:

- Kompetenz: „Hier arbeiten Profis“
- Power/Dynamik: „Wir haben das Projekt im Griff!“
- Sympathie/Kommunikation: „Wir sind nette Menschen, die gerne mit euch kommunizieren“

### 2.17 Wie sollte eine Vorlage zur Projektpräsentation gestaltet sein?

Gliederung:

1. Projektaufgabe
2. Nutzen
3. Ziele
4. Wege zum Ziel
5. Diskussion und Fragen
6. Appell an die Zuhörer

Formale Kriterien zum Aufbau von Präsentationsfolien beachten, z.B. Schriftgröße.

Grundsätzlich sollte ein roter Faden erkennbar sein und zudem ein Spannungsbogen aufgebaut werden, der sich nach und nach aufbaut und erst am Ende der Präsentation abfällt.

Grafiken und Tabellen sollten eingebaut werden, müssen aber auf einen Blick erfassbar sein. Ziel sollte sein, Bilder im den Köpfen der Zuhörer zu erzeugen.

## 2.18 Welche Kreativitätstechniken kann man in Projekte einsetzen?

### Intuitive Methoden

- Brainwriting (z.B. 6 Personen, 3 Ideen, 5x weitergeben)
- Brainstorming (Quantität vor Qualität!)
- Pro- und Contra Analyse (Erzielung von guten Argumenten, zwei Gruppen, wechselseitiges Streitgespräch)
- Delphi-Methode
- Szenario Writing zur Erstellung mittel- und langfristiger Prognosen.

### Analytische Methoden

- Attribute Listing (Problem in Merkmale zerlegen, Ist-Zustand pro Merkmal + Alternative zum Ist-Zustand erarbeiten)
- Morphologischer Kasten (Analyse des Problems, Verallgemeinerung, Definition von Problemparametern, Suche nach Ausprägungen der Problemparameter, Iterativer Prozess um gute Lösungen herauszufiltern)

## 2.19 Wo und wie würden Sie die Delphi-Methode einsetzen?

Wo:

- Erstellung langfristiger Prognosen

Wie:

- Zukunftsprognose durch Experten durch offene Fragen, deren Antworten über mehrere Runden angenähert werden

### 3 D3 Qualifizierte Teams bilden und führen

#### 3.1 Warum ist der Arbeitsschutz wichtig und wer ist dafür verantwortlich?

Neben der grundsätzlichen Fürsorgepflicht und den Regeln des menschlichen Miteinanders können noch folgende Gründe angeführt werden:

- Gesunde und zufriedene Menschen leisten mehr. Kranke verursachen dagegen Kosten, ihre Arbeitskraft fehlt im Projekt.
- Darüber hinaus kann durch Stress die Leistung im Projekt nachlassen oder eine gereizte Stimmung vermehrt zu Konflikten führen.

Verantwortlich für den Arbeitsschutz sind die Führungskräfte sowie Projektleiter

#### 3.2 Auf was soll bei der Teambesetzung geachtet werden?

Nicht Verfügbarkeit von Personen sondern die folgenden vier Kompetenzsäulen sollen die Schwerpunkte bei der Teambesetzung bilden:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Organisationskompetenz
- Sozialkompetenz

#### 3.3 Auf welchem Prinzip ist das Johari-Fenster aufgebaut und wie kann es eingesetzt werden?

Das Johari-Fenster stellt die Varianten der gegenseitigen Wahrnehmung unter Gruppenmitgliedern dar. Das Prinzip lautet (4 Felder bzw. Bereiche):

- (A) Anderen bekannt / dem Selbst bekannt ==> Bereich der freien Aktivität / öffentliche Person
- (B) Anderen bekannt / dem Selbst nicht bekannt ==> Bereich des blinden Flecks
- (C) Anderen nicht bekannt / dem Selbst bekannt ==> Bereich Vermeiden und Verbergen / Privatperson
- (D) Anderen nicht bekannt / dem Selbst nicht bekannt ==> Bereich der unbekanntes Aktivität)

Ziel des PL's ist es die Felder „A“ zu vergrößern sowie „B und C“ zu verkleinern

### **3.4 Welche besonderen Aufgaben sollte der Projektleiter in der Startphase wahrnehmen?**

Es ist Aufgabe des Projektleiters mit der Teambildung zu beginnen und dafür zu sorgen, dass

- sich die Teammitglieder mit der Projektaufgabe identifizieren,
- sie mit den Projektzielen vertraut sind und diese akzeptieren,
- schwelende Konflikte bereits jetzt offen gelegt und diskutiert werden,
- eine positive Projektkultur entsteht

### **3.5 Welche Phasen der Entwicklung durchläuft in der Regel eine Gruppe?**

Phase 1: Orientierung

Phase 2: Gärung / Klärung

Phase 3: Arbeitslust / Produktivität

Phase 4: Ausstieg

Teamuhr nach Tuckman:

1. Forming (Orientierungsphase)
2. Storming (Machtkampfphase)
3. Norming (Organisationsphase)
4. Performing (Leistungsphase)
5. Adjourning (Auflösungsphase)

Wenn es Änderungen im Team gibt, werden die Phasen nochmals durchlaufen.

### **3.6 Welche Maßnahmen zur Teambildung sollte der Projektleiter ergreifen?**

- Gemeinsam mit Mitarbeitern Spielregeln für die Zeit der Zusammenarbeit erarbeiten.
- Sicherstellen, dass alle den Projektauftrag und die Ziele verstanden und ein gemeinsames Verständnis davon haben.
- Zuständigkeiten klar regeln.
- Durch Erklären, Überzeugen und vermitteln dafür sorgen, dass Mitarbeiter die wichtigen Entscheidungen mittragen.
- Für gleichen Informationsstand in der Mannschaft sorgen.
- Voraussetzung für offene Kommunikation schaffen.
- Dem Team regelmäßig Feedback zu dessen Leistung und Entwicklung geben, fachlich und bezüglich des Miteinanders.
- Konflikte schnellstmöglich aufdecken und konstruktiv lösen
- Schaffung einer Streitkultur, so dass alle Beteiligten ihre Anliegen ohne Furcht vor Sanktionen durch die Gruppe vertreten können

### 3.7 Welche Regeln für die Zusammenarbeit sollte man im Projektteam vereinbaren?

- Alle beachten die Grundregeln der Kommunikation (z.B. Empfindungen statt Schuldzuweisungen, in der Ich-Form sprechen).
- Teammitglieder äußern Feedback.
- Jeder teilt den anderen regelmäßig mit, woran er gerade arbeitet, was das Ziel dieser Tätigkeit ist und wo mögliche Probleme liegen.
- Regeln für Besprechungen werden von allen eingehalten.
- Teammitglieder informieren sich gegenseitig.
- Konflikte und Konfliktpotenzial offen ansprechen.
- Respekt gegenüber anderen Teammitgliedern.
- Jeder muss reihum weniger angenehme Tätigkeiten übernehmen.

### 3.8 Welche zentralen Aspekte der sozialen Wahrnehmung sind bekannt?

Wahrnehmung lässt sich als Auswahlprozess von Sinneseindrücken definieren, der zwar aktiv, aber unbewusst stattfindet.

#### Kausalattribution

Vergleich der eigenen Erwartung mit dem tatsächlichen Verhalten. Bei Abweichungen wird auf bestimmte Eigenschaften der Person geschlossen bzw. das Verhalten einer Person wird einer bestimmten Ursache zugeschrieben. (Schluss auf positive / negative Eigenschaften).

#### Stereotypen

Als Stereotyp bezeichnet man eine Annahme, die Gruppenmitglieder auf andere Gruppenmitglieder ungeprüft anwenden. Es handelt sich um Schablonen zur Einordnung von Informationen und beeinflussen die Teamentwicklung tendenziell negativ.

#### Einstellungen

Einstellungen sind Bewertungen von Personen oder Sachverhalten. Sie bleiben über längere Zeiträume bestehen. Der Mensch benutzt sie, um das Verhalten anderer zu verstehen und für die Zukunft vorherzusagen.

### 3.9 Welche Führungseigenschaften soll ein Projektleiter haben?

- Delegation & Vertrauen
- Übernahme von Verantwortung, formuliert Teilverantwortung
- Schafft ausreichend Freiräume für eigenständige Lösungswege
- Verhaltenssteuerung von MA, Disziplin, Zeit für Kommunikation
- Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungsfindung
- Situativer Führungsstil
- Vorbildfunktion
- Feedback

### 3.10 Welche Führungskonzepte werden angewendet

Die Liste ist chronologisch absteigend sortiert. Dies bedeutet, dass zunächst das Führungskonzept „Management by Exception“ angewandt wurde.

#### Management by Exception

Alle im normalen Betriebsablauf anfallenden Entscheidungen werden von der dafür zuständigen Stelle getroffen. In Ausnahmefällen z.B. bei Überschreitung greift der Vorgesetzte ein

#### Management by Delegation

Übertragung von Befugnissen und Verantwortung an Mitarbeiter. Der Projektleiter wird somit nicht zum Flaschenhals. Dies erfordert allerdings eine klare Aufgabendefinition und Kompetenzabgrenzung.

#### Management by Objectives

Gemeinschaftliche Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter

### 3.11 Welche Grundformen der Führungsstile werden angewendet?

- Autoritärer Führungsstil: Erteilung von Anweisungen und Kontrolle der Ergebnisse.
- Kooperativer Führungsstil: Kompromiss zwischen Vorgaben und Selbstbestimmung
- Führung durch Gruppe selbst: Jedes Gruppenmitglied übernimmt in dem Bereich Verantwortung, in dem es kompetent ist.
- Laissez-faire Stil: keine Führung
- Flexibles / situatives Führungsverhalten: Kombination der Führungsstile

### 3.12 Welche Regeln sollte der Projektleiter bei der Zielvereinbarung verfolgen?

- Betroffene involvieren
- Knappe / verständliche Zielformulierung
- Vereinbaren, nicht vorschreiben
- Mitarbeiter auf Verantwortung aufrüsten
- Zieleinhaltung klarmachen
- Mitarbeiter zur Meinungsäußerung ermuntern
- regelmäßig Mitarbeitergespräche führen
- Ursachenforschung bei Zielverfehlung

### 3.13 Welche Ansätze zur Steigerung der Motivation werden angewendet?

1) Sinn und persönlichen Nutzen in der Arbeit ermöglichen. (z.B. Sicherung des Arbeitsplatzes, finanzielle Zuwendung)

2) intrinsische / extrensische Motivation (Motivation muss aus den Menschen selbst kommen um langfristig zu motivieren vgl. Geld nur Hygienefaktor)

3) Weitere Ansätze

- Job Rotation: Wechsel zwischen gleichartigen Tätigkeiten
- Job Enlargement: Erweiterung der bisherigen Tätigkeit um neue Tätigkeiten
- Job Enrichment: Planende, vorbereitende und kontrollierende Tätigkeiten werden zusätzlich zu den ausführenden in die Gesamttätigkeit aufgenommen. Dies bedeutet einen Zuwachs an Verantwortung in dieser Tätigkeit.
- Teilautonome Gruppenarbeit: Mehrere Personen arbeiten gemeinsam auf ein Ziel hin, wobei jede eigenverantwortlich einen abgeschlossenen Arbeitsbereich betreut.

### 3.14 Mit welchen Führungsproblemen müssen sich Projektleiter auseinandersetzen können?

Führungsprobleme

- Mitarbeiter werden aus ihrem Team heraus zum Projektleiter ernannt
- Projektleiter sind auf Umgang mit Macht nicht vorbereitet
- Zu wenig formelle Befugnisse
- PLs übersehen administrative Tätigkeit (nicht vorbereitet)
- Noch kein eigenes Führungsmodell entwickelt
- Rein sachlich, keine emotionale / politische Ebene
- Nicht auf Veränderungsprozesse vorbereitet
- Mangelnde / sinkende Motivation der Mitarbeiter

### 3.15 Was sind die Inhalte von 4-L-Q?

Die unterschiedlichen Anforderungen an das Management von Projekten ergeben sich aus:

- der Komplexität des Projektes
- der Professionalität der Beteiligten
- der jeweiligen Projektumgebung

Ein erfolgreicher Projektverantwortlicher verfügt daher über

- Wissen zum angewandten Projektmanagement.
- Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten
- Persönliche Ausstrahlung als Verantwortungsträger und Führungsfähigkeiten

Der Inhalt der Personenzertifizierung bildet die Summe der 3 Teilkompetenzen.

Kompetenz = Wissen + Erfahrung + Persönlichkeit

### 3.16 Was ist der Inhalt einer Personenzertifizierung?

Den Inhalt der Personenzertifizierung bildet die Summe der drei Teilkompetenzen:

Kompetenz = Wissen + Erfahrung + Persönlichkeit

### 3.17 Wie ist der Ablauf der 4-L-C nach IPMA

1. Abschnitt der Anmeldung zur Zertifizierung
2. Abschnitt mit Prüfungen (Wissensprüfung, ggf. Workshop, Transferprojektbericht, Projektkurzbericht, Projektstudienarbeit, Literaturkonspekt)
3. Abschnitt mit Fragen zu Transferprojektbericht, Projektstudienarbeit, Literaturkonspekt, Führungsverhalten im Team, persönliche Stärken und Verbesserungspotenziale.

### 3.18 Wozu dient die Selbstbeurteilung?

Sie dient als Brücke zwischen Qualifizierung und Zertifizierung:

- Basis für den Trainer, um die Kompetenzdichte zu ermitteln.
- Für den Assessor, um die Kompetenzen des Zertifikanten zu erkennen .

### 3.19 Welche Aufgaben der Personalwirtschaft sind für Projekte von Bedeutung?

- Berechnung und Optimierung des Personalbedarfs
- Sicherstellung der Personalbeschaffung
- Karriereplanung
- Planung und Durchführung der Weiterbildung
- Anwendung der Techniken zur Personalbeurteilung
- Verwaltung der Personalakten
- Verwaltung der Entlohnung
- Beurteilung der Leistungsentlohnung
- Nutzung der Erkenntnisse aus anderen Unternehmensbereichen oder Projekten

### 3.20 Wie kann man eine Personalbedarfsermittlung und eine Personalbedarfsplanung für Projekte durchführen?

Ermittlung wie viel (=quantitativer Bedarf) und welches (=qualitativer Bedarf) Personal notwendig ist. Des Weiteren wird der Bestand an vorhandenem Personal mit dem benötigten abgeglichen.

Für die Personalbedarfsplanung wird für den ersten Überblick eine Matrix verwendet, welche die Funktionen, die im Projekt abzudecken sind und die Anforderungen die das Personal erfüllen muss (Kenntnisse / Qualifikation) gegenübergestellt.

Anforderungsprofil (z.B. Fachkompetenz, Soziale Kompetenz und die dazugehörige Bewertung. Zusätzlich müssen die einzelnen Anforderungen noch gewichtet werden untereinander)

### **3.21 Wie können die 4-L-Q und 4-L-C-Konzeptionen in die Laufbahnplanung integriert werden?**

Das Projektpersonal muss systematisch aufgebaut werden. Hierzu kann die Qualifizierung und Zertifizierung beitragen.

### **3.22 Welche Verantwortung hat der Projektleiter bezüglich Arbeits- und Gesundheitsschutz?**

Es kann durch Stress und Überlastung zum Burnout-Syndrom kommen. Nicht zuletzt unter dem Aspekt des Risikomanagements sollte dies vermieden werden, da dann Mitarbeiter durch Krankheit dem Projekt fehlen. Die Leistung im Projekt nachlässt oder eine gereizte Stimmung vermehrt zu Konflikten führen kann.

Verantwortlich hierfür sind Führungskräfte / Projektleiter.

### **3.23 Was sagt die Maslow'sche Bedürfnis-Pyramide aus?**

Sie stellt die Grundbedürfnisse des Menschen dar.

Eine Grundsicherung gehört zu den wichtigsten Bedürfnissen. Sind diese erfüllt, motivieren den Menschen aber eher Anreize wie Anerkennung und Chance auf Selbstverwirklichung, also Motivationsfaktoren auf einer höheren Ebene der Pyramide.

Die einzelnen Ebenen der Pyramide von und nach oben sind:

1. Physiologie
2. Sicherheit
3. Soz. Bedürfnisse
4. Ich-Bedürfnisse
5. Selbstverwirklichung

## 4 D4 Kommunikation

### 4.1 Welche Medien für Kommunikation können eingesetzt werden?

- Projektnewsletter
- Onlinemedien
- Projektbesprechungen
- Hintergrundgespräche, Persönliche Gespräche
- Projekthotlines
- Veranstaltungen

### 4.2 Welche Regeln für Kommunikation sollten eingesetzt werden?

- Aktiv zuhören (Interesse signalisieren)
- Unterschied zwischen Wahrnehmen, Vermuten und Reagieren beachten
- Verdeckte Kommunikation („Spielchen“) vermeiden
- In der Ich-Form sprechen
- Empfindungen statt Schuldzuweisungen aussprechen
- Auf den Einzelfall Bezug nehmen

#### Sender

- Sender spricht von sich selbst, wenn er sich meint.
- Beim Thema bleiben.
- Konkrete Situation und konkretes Verhalten der betroffenen Person ansprechen.
- Unterstreichen & verständige Ausführungen durch Gesten und Blickkontakt.
- Lautstärke, klare Aussprache und das Tempo runden das Gespräch ab.

#### Empfänger

- Verstehen des Gesagten signalisieren.
- Empfangsbereitschaft durch Kopfnicken und Laute unterstreichen.
- Loben und Anerkennen ermuntern den Sprecher auf Sendung zu bleiben.

### 4.3 Was versteht man unter einer Kommunikationsmatrix und wofür wird sie gebraucht?

Die Kommunikationsmatrix dient dazu, die Informationsbedürfnisse einzelner Projektinteressenten zu erfassen. Sie basiert auf Informationen der Stakeholderanalyse.

In dieser Matrix wird festgelegt, bei wem wann welche Maßnahme angewendet wird und auf welche Weise dies geschieht:

- Klima
- Stimmung + / 0 / -
- Maßnahmen
- Inhalte, Medium
- Rhythmus
- Umfang

#### 4.4 Welche Empfehlungen gibt es für Feedback (geben / nehmen)?

##### Feedback nehmen

- Fremdwahrnehmung darf vom Selbstbild abweichen.
- Feedback ist eine Möglichkeit, zusätzliche Informationen über sich zu erhalten.
- Feedback ist kein Aufruf zur Veränderung.

##### Feedback geben

- Klären, ob Feedback erwünscht ist.
- Eigenes Erleben beschreiben.
- Wirkung des Verhaltens beschreiben (Ich-Aussagen), jedoch nicht bewerten und interpretieren.
- Kurz und konkret formulieren.
- Nur zu Dingen äußern, die veränderbar sind.

#### 4.5 Welche Strategien zur Steuerung des Projektumfelds über Kommunikation können angewendet werden?

- **Partizipativ:** die Umweltakteure werden als Partner angesehen und behandelt und somit in das Projekt einbezogen.
- **Diskursiv:** diese Strategie zielt auf einen Ausgleich zwischen verschiedenen Stakeholderinteressen ab. Dabei greift die Projektleitung unter anderem auf die Methoden der Verhandlung und des Konfliktmanagements zurück.
- **Repressiv:** das Umfeld wird über Druck, vollendete Tatsachen, selektive Information und ähnliche Formen von Machteinsatz gesteuert. Stakeholder werden nur scheinbar beteiligt, da Entscheidungen schon längst gefallen sind. Vorteile ergeben sich allerhöchstens (!) dort, wo lange Diskussionen eher nicht zugelassen werden sollten (z. B. Unternehmensfusionen).

#### 4.6 Wie wird effektive Kommunikation praktiziert

- **Frühzeitig:** vorausschauend kommunizieren ohne falsche Erwartungen zu wecken.
- **Regelmäßig:** regelmäßig, aber auch zu besonderen Ereignissen (z.B. Frühwarnung)
- **Ehrlich:** Fehler und Versäumnisse ehrlich zugeben und am Besten gleich mit Lösungsvorschlägen präsentieren.
- **Proaktiv:** Freiwillige Kommunikation und nicht darauf warten, dass man von den Stakeholdern zu bestimmten Situationen angesprochen wird.
- **Interaktiv:** Informationen in beide Richtungen zulassen.

#### **4.7 Welche Ergebnisse sollte eine Stakeholderanalyse unter dem Aspekt der Kommunikation liefern?**

Durch die Stakeholderanalyse erkennt der Projektleiter, welche Stakeholder wichtig für das Projekt sind, wie sie zum Projekt stehen und von ihm betroffen sind sowie über welchen Einfluss sie verfügen:

- Klima / Stimmung + / 0 / -,
- Einstellung zum Projekt positiv / negativ
- Betroffenheit schwach / mittel / stark
- Macht / Einfluss

Basierend auf diesen Erkenntnissen legt das Projektteam die geeigneten Kommunikationsmaßnahmen fest.

#### **4.8 Wie und mit welchem Inhalt wird eine Kommunikationsrichtlinie im Projekt eingesetzt?**

Die Kommunikationsrichtlinie legt fest, welches Kommunikationsmittel die Mitarbeiter bei ihren Stakeholderkontakten zu welchem Zweck benutzen sollen.

Sie wird vom Projektleiter und vom Projektteam gemeinsam festgelegt.

#### **4.9 Auf welche Elemente der Stakeholderkommunikation sollte man zurückgreifen können?**

- Projektbesprechung
- Projektberichte
- Hintergrundgespräch
- Projektnewsletter
- Projektpräsentation
- Internetseiten
- Schwarzes Brett
- Projekthotline
- Veranstaltungen
- Ideenwettbewerbe
- Medien (Pressemitteilungen, Zeitungsberichte, redaktionelle Beiträge, Fernsehen, Funk)

#### **4.10 Was sind die Inhalte und Zweck von Projektmarketing?**

Projektmarketing soll den Stakeholdern das Ziel des Projekts, den Weg zum Ziel sowie die Auswirkungen (Chancen und Risiken) und vor allem den jeweiligen Nutzen darstellen.

#### **4.11 Was muss man bei der Kommunikation der Risiken bedenken?**

Nicht alle Risiken sollten öffentlich gemacht werden:

- Risiken, die auf verdeckten, den offiziellen Projektzielen widersprechenden Interessen der Stakeholder beruhen.
- Risiken, die ein kulturell unübliches Maß an Selbstoffenbarung voraussetzen
- Risiken, den Charakter einer „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ haben. Der PL sollte demnach die Wirkung von Risiken, bei denen sich die Eintrittswahrscheinlichkeit des Ernstfalls oder die Schadensfolge durch die Kommunikation selbst verändert, vorher auf ihre Tauglichkeit zur Veröffentlichung hin untersuchen
- Risiken, die ihre Ursache in unterschiedlichen Interessenlagen der Stakeholder haben, z.B. können Anbieter, die an einer Ausschreibung teilnehmen, ihre Risiken nicht offen kommunizieren, da sonst die Gefahr besteht, dass der Auftrag an einen Wettbewerber geht, der seine Risiken geheim hält. (kann aber auch positiv vom ausschreibenden Unternehmen aufgenommen werden).

#### **4.12 Was sind die Inhalte und Zweck von Projektmarketing?**

Das Projektmarketing soll den Stakeholdern das Ziel des Projektes, den Weg zum Ziel und den jeweiligen Nutzen darstellen. Dadurch sollen eine möglichst hohe Akzeptanz erzeugt werden und Risiken durch Widerstände sowie Informationsdefizite verringert werden.

Das wichtigste Ziel der Medienarbeit lautet: „Aufmerksamkeit erregen“!

#### **4.13 Was sind die Schwerpunkte und Regeln der Medienarbeit für Projekte?**

Medienarbeit sollte proaktiv sein! Gute Medienkontakte müssen in guten Zeiten aufgebaut werden, damit sie sich in schlechten Zeiten bewähren können.

5 Gebote - alles was das Unternehmen veröffentlicht, muss vereinbar sein mit:

- den Interessen der Zielgruppe
- der Unternehmensvision/Leitbild
- der Corporate Identity
- dem Corporate Design
- dem guten Ruf des Unternehmens

## 5 D5 Konflikte und Krisen

### 5.1 Wie können Konflikte entstehen?

Konflikte können aus unterschiedlichen Erwartungen und unvereinbaren Handlungstendenzen entstehen. Beispiele dafür sind:

Die verschiedenen Projektbeteiligten haben in der Regel unterschiedliche abweichende Erwartungen an das Vorhaben/Projekt. Meinungsverschiedenheiten über Ziele und Vorgehensweisen, (nicht) erbrachte Leistungen, überzogene Termine und Budgets, aber auch zwischenmenschliche Probleme können in einem Konflikt enden.

Je später die Konflikte aufgegriffen und gelöst werden, umso höher ist der benötigte Zeitaufwand und sind die Kosten.

### 5.2 Wie kann man Konflikte erkennen?

Konflikte entstehen in der Regel nicht spontan, sondern existieren schon eine Zeit lang im Verborgenen. Es besteht daher die Möglichkeit die herausziehenden Probleme bereits in einer frühen Phase zu erkennen. Der PM muss sich hierfür eine gewisse Sensibilität erarbeiten. Anzeichen z.B.:

- Mitarbeiter sind nicht bereit, einander zuzuhören
- Mitarbeiter werfen einander mangelnde Kompetenz vor
- Linienmitarbeiter weigern sich, die vom abteilungsübergreifenden Projektteam erarbeitete Strategie umzusetzen.
- Beteiligte können sich über eine längere Zeit hinweg nicht auf eine fachliche Lösung einigen.
- Mitarbeiter liefern zum wiederholten Male mangelhafte Ergebnisse ab.
- Sympathien bzw. Antisymphathien von Meinungsführern führen zu Lagerbildung.
- Alte Rivalitäten zwischen Personen oder Gruppen brechen wieder aus.
- Mitarbeiter bügeln die Vorschläge ihrer Kollegen nieder, bevor sie besprochen werden können.
- Führungskräfte verkaufen Kunden bzw. Management die Ideen ihrer Mitarbeiter als ihre eigenen.

### 5.3 Wie können Konflikte gelöst werden?

- Vorgehensmodell zur kooperativen Konfliktregelung. Vgl. ICB „Kooperative Konfliktregelungen setzen die notwendige Bereitwilligkeit der Beteiligten voraus und können durch einen neutralen Schlichter moderiert werden.“
- Standardfragen zur Konfliktlösung [Mayrshöfer und Körper]
- Vorgehensmodell zur Konfliktmoderation [Redlich]
- Mediation (kooperatives Konfliktlösungsverfahren). Konfliktparteien arbeiten mit der Unterstützung eines neutralen Dritten (=Mediator) eigenverantwortlich an einer Lösung.
- Kommunikationsregeln sind festzulegen, wenn zwischen den Konfliktbeteiligten ein offenes Gespräch zustande kommt.
- Checkliste zur Konfliktlösung sollte eingesetzt werden, um wichtige Punkte zu berücksichtigen.

#### 5.4 Welche Maßnahmen eignen sich, um Konflikten vorzubeugen?

Ein systematisches Stakeholder- und Risikomanagement ab Projektbeginn helfen dabei, Konflikten vorzubeugen, um sie zu vermeiden.

Detail-Maßnahmen wären:

- Offene Informationspolitik gegenüber Stakeholdern
- Einbeziehen der Betroffenen bei wichtigen Entscheidungen
- Befürchtungen und Bedenken ernst nehmen
- Klima des Vertrauens erzeugen
- Offensichtliche und versteckte Ziele aller Beteiligten recherchieren und gemeinsam mit diesen offen besprechen
- Aufgaben und Kompetenzen bei jeder Strukturveränderung im Team klären
- Unterschiede im Verständnis von Vorgehen und Arbeitsmethoden besprechen
- Regelmäßiges Feedback ermöglichen und einfordern, eventuell unter der Leitung eines externen Moderators
- Auf Mitarbeiter, die dem Team dauerhaft schaden, verzichten

#### 5.5 Welche Funktionen können Konflikte haben?

ICB 4 „Konflikte machen auf notwendige Veränderungen aufmerksam und können das Erreichen des Projektziels massiv in Frage stellen, aber auch die Ergebnisse und die Zusammenarbeit im Projekt verbessern.“

Konflikte:

- Als Indikator für notwendige Veränderungen
- Decken Chancen auf
- Bereinigen unangenehmer, blockierender Situationen
- Führen zu einer reiferen Projektkultur
- Fördern des Teamgefühls
- Ermöglichen von gemeinsame Lösungen
- Beseitigen von Unklarheiten

#### 5.6 Welche Konfliktursachen auf welchen Ebenen sind bekannt?

Sachebene (=fachlich/inhaltliche Ebene)

- **Zielkonflikte:** verschiedene Projektbeteiligte verfolgen in ein und demselben Projekt unterschiedliche Ziele.
- **Beurteilungskonflikte:** ein Sachverhalt wird wegen unterschiedlicher oder unterschiedlich wahrgenommener Information unterschiedlich beurteilt.
- **Verteilungskonflikte:** verschiedene Projektbeteiligte konkurrieren um dieselben Ressourcen.

Psychosoziale Ebene (=emotionale-/Gefühlsebene)

Diese Konflikte entstehen meist, wenn Charaktere mit unterschiedlichen Zielen und Werten aufeinanderprallen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die soziale Wahrnehmung. Oftmals werden die Konflikte dieser Ebene nicht als solche erkannt, sondern auf der Sachebene angesiedelt.

Unterschwellige Wünsche und Erwartungen von Projektbeteiligten sind für den Projektleiter schwer zu erkennen. Entsprechend anspruchsvoll ist es, diese Konflikte zu lösen.

## 5.7 Welche Konfliktursachen können einzelnen Prozessebenen der Projektarbeit zugeordnet werden?

### Produktenstehungsprozess

Fachliche Konflikte, da das Projektteam fachübergreifend zusammengesetzt ist. Jeder bringt unterschiedliches Wissen, Interesse und unterschiedliche Ziele mit. Vorsicht, dass diese Konflikte nicht verschleppt und auf die Beziehungsebene verschoben werden.

### Projektmanagement-Prozess

- Zu Konflikten kann die Matrixorganisation führen (Zuständigkeiten und Befugnisse). Abweichungen von der Planung sehen viele Projektbeteiligte als Planungsfehler, für den sie einen Schuldigen suchen.
- Auch Verteilungs- und Interessenkonflikte bei der Ressourcenplanung sind typisch für diesen Prozess.

### Teamentwicklungsprozess

- Cliquenbildung, Diskussionen über Methoden oder Sinn der Zusammenarbeit sind typische Phänomene.
- Ebenso das Aushandeln ungeklärter Macht- und Entscheidungsstrukturen.

### Entscheidungsprozess

- Stakeholder können sich mit im Laufe des Projektprozesses gefundenen Lösungen nicht identifizieren.
- Konflikte aus unklar formulierten Entscheidungsbefugnissen kommen ebenfalls häufig vor.

## 5.8 Welches Konfliktpotenzial birgt das persönliche Verhalten?

Entsprechende Verhaltensmuster erlernt der Mensch schon im Kindesalter. Verhaltensweisen, die bei anderen schlecht ankommen, lassen sich daher nicht schnell ändern.

Vorerfahrungen mit den beteiligten Personen oder mit ähnlichen Situationen beeinflussen die Wahrnehmung von konfliktträchtigen Situationen ganz erheblich.

Die eigene Sicht der Dinge prägt die Wahrnehmung auch dann, wenn sie in einem ganz anderen Kontext entstanden ist.

Es ist daher zu empfehlen, die konkrete Wahrnehmung von der eigenen Interpretation zu trennen, um dem Gegenüber eine andere Sicht der Dinge zugestehen zu können.

### 5.9 Welche Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten bestehen?

- Anpassung: Aufgeben der eigenen Position
- Einigung: alle Parteien kommen auf ihre Kosten (Optimum, wenn der Konflikt eingetreten ist)
- Kompromiss: Alle Beteiligten machen Abstriche bei ihren ursprünglichen Forderungen. Gleichzeitig kommt jeder in den Genuss eines Vorteils.
- Delegation (Verweis an Dritte): Externer Moderator führt einen Schlichtungsspruch herbei, an den sich alle halten müssen.
- Streit/Kampf: Ineffektivste Lösung, die Frust und Rachegefühle hervorruft.
- Machteinsatz: Wer mehr Macht besitzt, kann Konflikte leichter für sich entscheiden.
  - Bessere Beziehungen
  - Monopolstellung
  - Informationsmonopol
  - Mit geeigneten Mitteln vollendete Tatsachen schaffen.
- Verdrängung
- Konfliktvermeidung: Stakeholder- und Risikomanagement ab Projektstart beginnen (Optimum bevor der Konflikt eintritt)

### 5.10 Wie kann man eine kooperative Konfliktregelung erreichen?

Laut ICB: „Kooperative Konfliktregelungen setzen die notwendige Bereitwilligkeit der Beteiligten voraus und können durch einen neutralen Schlichter moderiert werden.“

- 1) Einleitung: Zuerst werden die Hintergründe des Konflikts dargelegt. Es wird dann die Vorgehensweise geklärt.
- 2) Diagnose: Es wird der Ist-Zustand beschrieben.
- 3) Lösungsentwicklung: Es wird der Soll-Zustand beschrieben. Dazu sind dann Maßnahmen zu identifizieren, wie dieser Zustand zu erreichen ist.
- 4) Erfolgssicherung: Die Gruppe legt fest, wer, wann und wie die Erfolgssicherung durchführt.

### 5.11 Warum wird bei der Konfliktlösung häufig ein Moderator eingesetzt?

- Er blickt von außen auf den Konflikt (=Objektivität) .
- Er nimmt dem Projektleiter während der Konfliktbearbeitung die Verantwortung für den Konflikt ab und ermöglicht es ihm, sich ganz auf die Konfliktlösung zu konzentrieren.
- Er gibt dem Projektleiter die Möglichkeit, seine Position als Partei im Konfliktlösungsprozess offen vertreten zu dürfen.
- Er besitzt Erfahrung in Konfliktmoderation und kennt Erfolg versprechende Vorgehensweisen.

### 5.12 Wie können Konflikte schnell und effektiv beendet werden?

- Konflikt sofort aufgreifen
- Warnsignale ernst nehmen (z.B. Mitarbeiterfluktuation)
- Wahre Ursachen erforschen
- Ziele der Beteiligten klären
- Argumente präzise formulieren, Gegenpartei direkt ansprechen
- Gegenpartei soll Gesicht wahren können
- Emotionalität hinnehmen, gelassen reagieren
- Beilegung gemeinsam feiern.

### 5.13 Was ist der Unterschied zwischen Krise und Konflikt?

Eine Krise stellt einen Sonderfall des Konflikts dar. Eine Krise ist durch Ausweglosigkeit, Rückzug, Blockade oder weitreichende Lähmung gekennzeichnet. Das Projekt kommt möglicherweise sogar zum Stillstand.

Wenn Probleme derart eskalieren, dass eine Lösung unter den gegebenen Rahmenbedingungen unmöglich erscheint, spricht man von einer Krise.

### 5.14 Welche Krisenformen können bei Gruppen auftreten?

#### Sich selbst blockierende Gruppe

Ihr Kennzeichen ist das Fehlen einer Gegenpartei. Ursache einer solchen Krise kann sein, dass die altvertraute Art und Weise der Zusammenarbeit plötzlich nicht mehr funktioniert. Die Gruppe und deren einzelne Mitglieder haben sich verändert, ohne dies bewusst wahrzunehmen.

Ein Konfliktpotenzial ist zwar unterschwellig vorhanden, wird aber nicht wahrgenommen. Aus Angst, die Gruppe könnte zerfallen, traut sich niemand, die Konfliktbewältigung einzuleiten.

#### Von außen blockierte Gruppe

Verursacher sind Eingriffe von außen in die Gruppe mit dem Ziel, einen (vermuteten) Konflikt im Keim zu ersticken. Die von außen blockierte Gruppe verliert Identität, selbstbewusst zu sein und schließlich die Hoffnung, noch etwas bewegen zu können.

Formalisierte Prozeduren zur Verhaltensregulierung (Ausweichprozeduren) nehmen überhand. Die direkte Kommunikation zwischen den Beteiligten kommt zum Erliegen.

### 5.15 Wie kann man bei der Krisenbewältigung vorgehen?

Vorgehensmodell nach Neubauer:

1. Analyse des Problems mit genauer Dokumentation
2. Ermittlung des zu erwartenden Schadens
3. Suche nach brauchbaren Lösungsalternativen (Kreativitätstechniken)
4. Schadensprognose
5. Nutzendarstellung
6. Schriftliche Vereinbarung des erzielten Konsenses

**5.16 Welche Aktivitäten sind die zentralen Elemente der Krisenvorsorge?**

- Umfassende Stakeholderinformation
- Ein aktiver Stakeholderdialog
- Ein funktionierendes Berichtswesen
- Ein offenes, vertrauensvolles Klima im Projekt und im Unternehmen sowie
- Ein kooperativer Führungsstil des Projektleiters