



Hochschule Reutlingen  
Reutlingen University

# Soziale Kompetenzen in Projekten

Abschlussarbeit zur Erlangung des akademischen Grades  
„Bachelor of Science“

---

Georg E. Eckardt  
ESB Business School  
Produktionsmanagement  
Abgabedatum: 25.06.2010

---

Erstprüfer: Prof. Dr. Hans-Dieter Litke  
Zweitprüfer: Prof. Dr.-Ing. Helmut Schaal

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis III

<b>1</b>	<b>Einführende Betrachtungen und Abgrenzung des Themas..</b>	<b>1</b>
1.1	Projektorientierung im öffentlichen Bereich und der Privatwirtschaft.....	1
1.2	Abgrenzungen und Ziel der Arbeit.....	2
1.2.1	Stand der Wissenschaft .....	2
1.2.2	Relevanz des Themas.....	5
1.2.3	Zieldefinition der Arbeit.....	6
1.3	Aufbau .....	7
<b>2</b>	<b>Projektmanagement – Bedeutung, Anwendungsfelder und Organisation.....</b>	<b>8</b>
2.1	Das Projekt .....	8
2.2	Management.....	9
2.3	Projektmanagement.....	11
2.4	Historische Entwicklung.....	13
2.5	Anwendungsfelder.....	14
2.6	Organisationsstruktur im Projektmanagement.....	16
2.6.1	Einfluss-Projektorganisation.....	18
2.6.2	Matrix-Projektorganisation.....	19
2.6.3	Reine Projektorganisation .....	20
2.6.4	Bereichsbezogenes Projektmanagement .....	21
<b>3</b>	<b>Aspekte sozialer Kompetenz und ihre Bedeutung für das Projektmanagement .....</b>	<b>23</b>
3.1	Emotionale Kompetenz.....	23
3.2	Kommunikationskompetenz.....	25
3.2.1	Kommunikation und Interaktion.....	26
3.2.2	Kommunikationsmodelle .....	27
3.2.3	Stimmkompetenz.....	37

3.2.4	(Aktives) Zuhören .....	38
3.2.5	Feedback.....	40
3.2.6	Körpersprache.....	41
3.2.7	Verhandlungsführung .....	43
3.2.8	Schriftliche Kommunikation .....	44
3.2.9	Dimensionen der Kommunikationsverbesserung.....	45
<b>3.3</b>	<b>Kooperationskompetenz .....</b>	<b>48</b>
3.3.1	Gruppenarbeit und Teamfähigkeit.....	48
3.3.2	Motivationsfähigkeit.....	52
3.3.3	Führungskompetenz.....	55
3.3.4	Moderationskompetenz.....	57
3.3.5	Konfliktfähigkeit .....	59
3.3.6	Interkulturelle Kompetenz.....	61
<b>4</b>	<b>Stärkung, Wertschätzung und Vermittlung von sozialen Kompetenzen in der Organisation .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1</b>	<b>Personalauswahl.....</b>	<b>64</b>
<b>4.2</b>	<b>Personalbeurteilung.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3</b>	<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>67</b>
4.3.1	Grundlagen der Personalentwicklung für das Projektmanagement.....	67
4.3.2	Coaching und Supervision .....	70
4.3.3	Mentoring.....	72
4.3.4	Lernprozesse im Team und der Organisation.....	73
<b>4.4</b>	<b>Unternehmens- und Organisationskultur.....</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>78</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>82</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Struktur von Kompetenz .....	4
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit.....	7
Abbildung 3: Managemententwicklung .....	10
Abbildung 4: Das magische Dreieck.....	12
Abbildung 5: Projektorganisationsformen .....	17
Abbildung 6: Interne Projektorganisation .....	18
Abbildung 7: Das Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver .....	27
Abbildung 8: Das SCMR-Modell von Berlo .....	29
Abbildung 9: Sich ergänzende Transaktionen .....	31
Abbildung 10: Sich überkreuzende Transaktionen .....	31
Abbildung 11: Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun .....	36
Abbildung 12: Das „Johari-Fenster“ .....	47
Abbildung 13: Teamentwicklungsmodell.....	50
Abbildung 14: Bedürfnispyramide.....	53
Abbildung 15: Kommunikationsbeziehungen zwischen Moderator und Gruppe.....	58
Abbildung 16: Variablen und Methoden zur Personalauswahl .....	65
Abbildung 17: Zielbereiche der Personalentwicklung.....	68
Abbildung 18: Konzepte der Personalentwicklung nach Scholz.....	69
Abbildung 19: Kulturebenen und ihr Zusammenhang .....	75
Abbildung 20: Individuum, Unternehmen, Gesellschaft .....	80

# 1 Einführende Betrachtungen und Abgrenzung des Themas

„In dieselben Flüsse steigen wir hinab und nicht hinab, wir sind es und sind es nicht, denn in denselben Strom vermag man nicht zweimal zu steigen.“

– Heraklit von Ephesos –

## 1.1 Projektorientierung im öffentlichen Bereich und der Privatwirtschaft

In allen Bereichen menschlicher Organisationen ist eine anhaltende und zunehmende Projektorientierung zu beobachten. Immer mehr Firmen wickeln sogar ihr gesamtes Geschäft projektorientiert ab, das heißt anstatt einer disziplinierten Aufteilung werden Projekte in interdisziplinären Teams zum Erfolg geführt. Mehr und mehr „klassische“ Organisationen verwenden Projektmanagement, um den sich stetig ändernden Anforderungen gerecht werden zu können. So forciert beispielsweise der Bundesverteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg die Verbesserung des Projektmanagements der Bundeswehr, meldet die Südwest Presse am 13. April diesen Jahres. Als Antwort auf die veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen müsse das Wirtschaftlichkeitspotential ausgeschöpft werden und man müsse sich besser organisieren.<sup>1</sup> Ein öffentlichkeitswirksames Unterfangen stellt das laufende Bau- und Verkehrsprojekt „Stuttgart 21“ dar; auch die Bohrlochversiegelung nach der Explosion der BP Ölplattform „Deepwater Horizon“ ist ein aktuelles Projekt von größtem öffentlichem Interesse. In der Privatwirtschaft machen Großprojekte wie die Errichtung der „Masdar-City“, einer grünen Ökostadt in der Wüste Abu Dhabis, oder die Entwicklung alternativer Antriebe Schlagzeilen. Es stellt sich die Frage, ob und warum Projektorientierung die Antwort auf die Anforderungen der heutigen Zeit ist.

Heraklit von Ephesos´ oben zitierte Weisheit ist zeitlos: panta rhei – alles fließt. Angewandt auf Organisationen und Unternehmen in der globalisierten Welt könnte sie nicht zeitgemäßer sein. Sich verändernde politische, soziale und wirtschaftliche Verhältnisse gepaart mit schnellen Innovationszyklen und einer globalisierten Welt stellen große wie

---

<sup>1</sup> Vgl. Hartwig - Südwest Presse 2010 (Internetquelle)

kleine Unternehmen vor die Aufgabe ihre Arbeit auf Projekte auszurichten – die zunehmende Projektorientierung in der Arbeitswelt ist evident. Die an Unternehmen und Organisationen gestellten Aufgaben und Vorhaben verändern sich unentwegt. Deren Organisations- und Managementmethoden sind wie alles im Geschäftsleben dem kontinuierlichen Wandel unterworfen. Neben sich verändernder Umgebung und zunehmenden Innovationen nimmt die interne und externe Vernetzung der Unternehmen und Organisationen zu. Sie nutzen die Synergieeffekte abteilungsübergreifend im Inneren und durch Fusionen und unternehmerische Zusammenarbeit im Äußeren. Projekte beinhalten mehr und mehr interdisziplinäre Problemstellungen. Es genügt schon längst nicht mehr lediglich sehr gut in den einzelnen Fachbereichen aufgestellt zu sein und in der Linie hervorragend zu funktionieren, denn die Umstände erfordern vernetzte und flexible Kommunikation und Kooperation der Vertreter der einzelnen Disziplinen im Rahmen der alltäglichen Zusammenarbeit – innerhalb wie außerhalb der Unternehmensgrenzen. Globalisierung ist Arbeitsalltag und Innovationszyklen werden immer kürzer. Die logische Konsequenz aus diesen hochaktuellen Herausforderungen kann nur die intelligente und flexible Projektorientierung der Organisationen sein. Für ein effektives und effizientes Projektmanagement sind zusätzlich zu organisatorischen Anforderungen vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter erforderlich.

## **1.2 Abgrenzungen und Ziel der Arbeit**

Nach Wilhelm von Oranien-Nassau gibt es „keinen günstigen Wind für denjenigen, der nicht weiß, in welche Richtung er segeln will.“ Im Folgenden soll das Thema dieser Arbeit aus einem Überblick über die Fachliteratur heraus beleuchtet und abgegrenzt werden, um schlüssig die Zielstellung und schließlich die Struktur der Arbeit formulieren zu können.

### **1.2.1 Stand der Wissenschaft**

Der Kern und rote Faden dieser Bachelorthesis soll die Sozialkompetenz im Projektmanagement sein. Krainz betont ihre Wichtigkeit folgendermaßen: „Projekte zu managen bedeutet [...], sich in möglichst überlegter Weise sozial-interaktiv durch verschiedene Situationen zu bewegen, was ein bestimmtes Maß an sozial-kommunikativen

Fertigkeiten notwendig macht.“<sup>2</sup> Bevor jedoch *medias in res* gegangen und die Sozialkompetenz im Rahmen des Projektmanagements analysiert wird, soll der Kompetenzbegriff an sich beleuchtet werden. Weitergehend sollen die verschiedenen Kompetenzbereiche aus der Fachliteratur heraus voneinander abgegrenzt und insbesondere die soziale Kompetenz definiert werden.

Der Ursprung des Wortes Kompetenz ist das lateinische Verb „competere = zusammentreffen, zusammen etwas anstreben, ausreichen, zu etwas fähig sein“<sup>3</sup>. Weinert definiert den Begriff der Kompetenz als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fertigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“.<sup>4</sup> Kaufhold sieht die Kompetenz als grundsätzliche Handlungsvoraussetzung. Demnach äußere sich kompetentes Verhalten im Bewältigen von konkreten Handlungssituationen. Der Kompetenzträger selbst und auch Dritte könnten durch diesen Handlungsbezug auf konkrete Anforderungen die Kompetenzen verändern und weiterentwickeln.<sup>5</sup> Kompetenz bestehe aus einem „Konglomerat der Elemente Wissen, Fähigkeiten/Fertigkeiten, Motive und emotionale Disposition“.<sup>6</sup> Dies ist in Abbildung 1 veranschaulicht und außerdem wird auf die Unterteilung der Kompetenz in Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz eingegangen.

Diese Aufteilung der Kompetenz in vier Teilbereiche ist in der Fachliteratur weit verbreitet. So setzt auch Hülshoffs Ansatz der Handlungskompetenz vier vergleichbare Kompetenzen als Grundlage voraus.<sup>7</sup> Ähnlich ist das Kompetenzmodell von Lehmann und Nieke, das die Handlungskompetenz als übergeordnetes Ziel setzt und für welches ebenso der oben erwähnte Mix aus Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz das Fundament bildet.<sup>8</sup>

---

<sup>2</sup> Krainz September 2009a, S. 234

<sup>3</sup> Stowasser et al. 1987, S. 90

<sup>4</sup> Weinert 2002, S.27

<sup>5</sup> Vgl. Kaufhold 2006, S. 22ff

<sup>6</sup> Kaufhold 2006, S. 23

<sup>7</sup> Vgl. Appelman 2009, S. 75ff; Bühner 2004, S. 29ff

<sup>8</sup> Vgl. SINUS-Transfer Uni Bayreuth 2010 (Internetquelle)

Neben der Handlungsfähigkeit ist es die Handlungsbereitschaft, die zum Erfolg führt, so muss man sowohl „können“ als auch „wollen“, um persönliche wie auch übergeordnete Ziele erreichen zu können.<sup>9</sup>

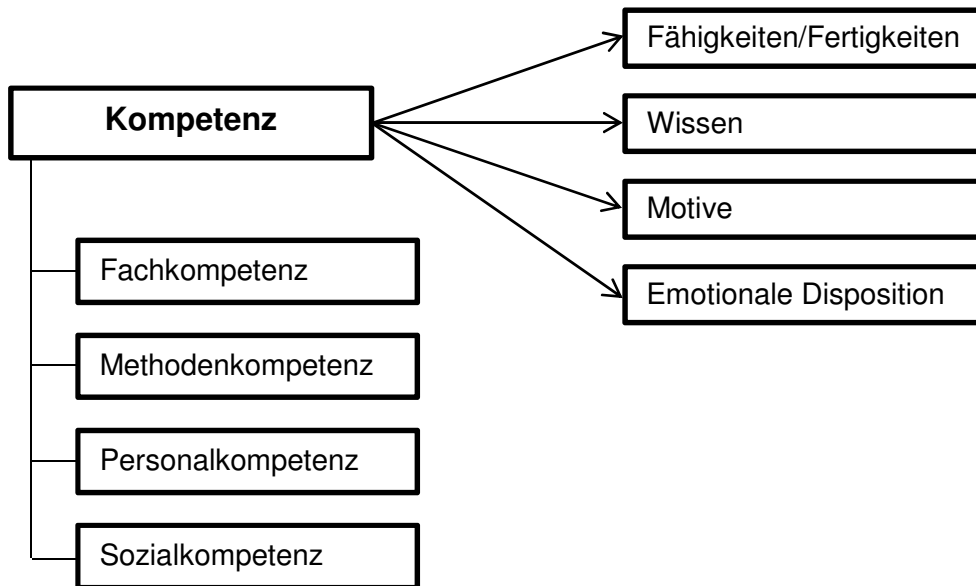


Abbildung 1: Die Struktur von Kompetenz<sup>10</sup>

*Per definitionem* ist Fachkompetenz alles arbeitsrelevante fachliche Wissen und Können des Mitarbeiters. Methodenkompetenz kann als die Fähigkeit angesehen werden die Fachkompetenz methodisch und systematisch anwenden zu können. Damit ist die letztere die Grundlage und Voraussetzung für den Erfolg der ersteren. Analog dazu verhalten sich Personalkompetenz<sup>11</sup> und Sozialkompetenz, denn die soziale Kompetenz baut auf die personale auf. Zwar sind dabei die Grenzen von Natur aus fließend, jedoch ist Jahns folgende Abgrenzung sehr zielführend und passend für diese Arbeit: „Während sich soziale Kompetenz in kommunikativen und kooperativen Verhaltensweisen zeigt, umfasst personale Kompetenz persönlichkeitsbezogene Eigenschaften,

---

<sup>9</sup> Vgl. Jahn 2007, S. 51ff

<sup>10</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Kaufhold 2006, S. 96

<sup>11</sup> Die Begriffe Personalkompetenz, personale Kompetenz, Selbstkompetenz und Persönlichkeitskompetenz werden in der Literatur recht synonym verwendet.

wie Einstellungen, Werthaltungen und Motive, die das Handeln des Menschen beeinflussen.“<sup>12</sup>

Kanning definiert Sozialkompetenz als „Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens – im Sinne sozial kompetenten Verhaltens – fördert.“<sup>13</sup> Sozial kompetentes Verhalten versteht er dabei als das spezifische Verhalten einer Person mit der Absicht die eigenen Ziele zu erreichen bei gleichzeitiger sozialer Akzeptanz des Verhaltens.<sup>14</sup> Faix und Laier sehen eine „gewisse Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen“<sup>15</sup> als den Kernpunkt der Sozialkompetenz und Krainz erkennt die „soziale Angst als Gegenbegriff zur sozialen Kompetenz“<sup>16</sup>. Zusammenfassend kann Sozialkompetenz beschrieben werden als ein „Bündel von Fähigkeiten, um in sozialen Situationen auf der zwischenmenschlichen Ebene zu kommunizieren und zu kooperieren“<sup>17</sup> und ist damit wesentlich für jegliche erfolgreiche Projektarbeit.

### **1.2.2 Relevanz des Themas**

Die vier Kompetenzbereiche lassen sich in zwei Ebenen einteilen, die der Sachlogik und die der Psychologik.<sup>18</sup> Fach- und Methodenkompetenz sind auf einer sachlogischen Ebene anzuordnen, wobei Personal- und Sozialkompetenz eher auf der psychosozialen Ebene zum Ausdruck kommen. Gerne wird hier in der Literatur das Bild des Eisbergs verwendet, denn dem Großteil eines Eisbergs, der unsichtbar unter der Wasseroberfläche liegt, entsprechen die Kompetenzen auf der psychologischen Beziehungsebene. Diese „verborgenen“ Faktoren sind maßgeblich für den Erfolg im Projektmanagement verantwortlich. Fiedler beschreibt die „Eisberg-Theorie“, die besagt, dass „7/8 des Projekterfolgs von den Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten

---

<sup>12</sup> Jahn 2007, S. 62

<sup>13</sup> Kanning 2009, S. 15

<sup>14</sup> Vgl. Kanning 2009, S. 15ff

<sup>15</sup> Faix, Laier 1991, S. 47

<sup>16</sup> Krainz September 2009b, S. 247

<sup>17</sup> Langmaack 2004, S. 23

<sup>18</sup> Vgl. Langmaack 2004, S. 156ff

abhängen und nur 1/8 von der Sachebene, z. B. den eingesetzten Instrumenten.“<sup>19</sup> Diese Theorie scheint zwar auf den ersten Blick sehr drastisch zu sein, jedoch führt auch Weber in diesem Zusammenhang einen relativ hohen Wert an: „Circa 70% aller begonnenen Projekte verlaufen nicht erfolgreich bzw. scheitern [...]. Das fachliche know-how der Beteiligten ist meist in hohem Maße vorhanden. Viel häufiger scheitern Projekte, weil soziale Kompetenzen fehlen, [...das heißt] angemessenes Kooperations- und Beziehungsmanagement nicht oder nur unzureichend vorhanden ist“.<sup>20</sup> Über die Zahlen mag man sich streiten, eindeutig ist allerdings, dass die sozialen Kompetenzen von gravierender Bedeutung für das Gelingen eines Projekts sind. Nach Krainz rücken im Projekt „sozial-interaktive Fertigkeiten ins Zentrum der Aufmerksamkeit“<sup>21</sup> und Hänggi schlussfolgert, dass die Sozialkompetenz „der entscheidende Faktor dafür [ist], ob man mit jemandem eine Beziehung, also auch eine Geschäftsbeziehung, pflegen will oder nicht.“<sup>22</sup> Faix und Laier gehen noch weiter und dehnen die Wichtigkeit auf alle im Geschäftsleben betroffenen Personen aus: „Ohne soziale Kompetenz der Mitarbeiter hat heutzutage kein Unternehmen, das auf Dauer auf dem Weltmarkt bestehen will, eine Chance. Sie ist der Schlüssel zum Erfolg, das künftige Lebenselixier der Wirtschaft. Sie ist die Grundlage jeglicher Kooperation. Und ohne diese lässt sich in unserer Arbeitswelt nichts mehr bewegen“.<sup>23</sup>

### **1.2.3 Zieldefinition der Arbeit**

In dieser Bachelorthesis soll im Folgenden analysiert und beschrieben werden, in welcher Weise soziale Kompetenzen für den Projekterfolg essentiell und förderlich sind beziehungsweise wie deren Abstinenz oder mangelnde Ausprägung Projekte verzögern und sogar scheitern lassen können. Des Weiteren wird versucht zu ergründen, wie eine Organisation beschaffen sein muss, um ein geeigneter „Nährboden“ für erfolgreiches Projektmanagement zu sein, sowohl hinsichtlich der Förderung und Schulung

---

<sup>19</sup> Vgl. Fiedler 2010, S. 4 (Internetquelle)

<sup>20</sup> Weber 3/1997, S.233

<sup>21</sup> Krainz September 2009b, S. 245

<sup>22</sup> Hänggi 2000, S. 179

<sup>23</sup> Faix, Laier 1991, S. 41

der Sozialkompetenz der Mitarbeiter als auch der Schaffung einer geeigneten Unternehmenskultur.

### 1.3 Aufbau

Die vorliegende Arbeit besteht aus fünf aufeinander aufbauenden Kapiteln. Der Übersichtlichkeit und einfacheren Lesbarkeit halber wird in Abbildung 2 die Struktur der Arbeit aufgezeigt und die einzelnen Kapitelschwerpunkte werden kurz beschrieben.

<p><b>Kapitel 1: Einführende Betrachtungen und Abgrenzung des Themas</b></p> <p>Es soll kurz der Stand der Wissenschaft beleuchtet werden sowie eine Abgrenzung des Themas und Einführung in den Bereich der sozialen Kompetenzen für das Projektmanagement geliefert werden.</p>
<p><b>Kapitel 2: Projektmanagement – Bedeutung, Anwendungsfelder, Organisation</b></p> <p>Der Kontext des Projektmanagements und dessen Anwendungsbereiche sollen zielgerichtet und themenbezogen beschrieben werden als Grundlage und fachliche Hinleitung zur Beschreibung und Analyse der Sozialkompetenz im Projektmanagement.</p>
<p><b>Kapitel 3: Soziale Kompetenzen und Bedeutung für das Projektmanagement</b></p> <p>Die für den Projekterfolg essentiellen Facetten sozialer Kompetenzen sollen erörtert und im Rahmen des Projektmanagements bewertet werden. Vorab werden dazu die wichtigsten Modelle und Theorien beschrieben.</p>
<p><b>Kapitel 4: Soziale Kompetenzen in der Organisation</b></p> <p>Die Organisation als Ganzes soll daraufhin betrachtet werden, wie es gelingen kann soziale Kompetenzen der Mitarbeiter zu stärken, wertzuschätzen und zu vermitteln. Außerdem wird der Aspekt der Unternehmenskultur kurz beleuchtet.</p>
<p><b>Kapitel 5: Zusammenfassung und Ausblick</b></p> <p>Die erarbeiteten Ergebnisse sollen zusammengefasst und kritisch bewertet werden. Abschließend soll ein Versuch des Ausblicks auf die Zukunft von Unternehmen und Organisationen unternommen werden.</p>

**Abbildung 2: Aufbau der Arbeit**

## 2 Projektmanagement – Bedeutung, Anwendungsfelder und Organisation

Im folgenden Kapitel soll ein konzentrierter Überblick über die umfangreiche Forschung auf dem Gebiet des Projektmanagements gegeben und in den Kontext des Managements eingebunden werden. Aufgrund der äußerst großen Fülle und breiten Fächerung der Fachliteratur kann dieser Abschnitt nur einen Diskussionsausschnitt darstellen und beschränkt sich daher auf eine synoptische Darstellung der wichtigsten Theorien – vor allem im deutschsprachigen Raum. Überdies sollen die wesentlichen Anwendungsbereiche präsentiert werden, in denen Projektmanagement sinnvoll und erfolgreich zum Einsatz kommt.

### 2.1 Das Projekt

Etymologisch hat das Wort Projekt seinen Ursprung im Lateinischen und kann vom Verb „proicere“ abgeleitet werden. Dessen substantiviertes Partizip Perfekt „proiectum“ wird allgemein als der Ursprung des Begriffes Projekt angesehen und bedeutet demnach „das nach vorne Geworfene“ oder „das Vorangetriebene“.<sup>24</sup>

Das Fremdwörterbuch des Dudenverlags übersetzt den Begriff Projekt weitgefasst als „Plan, Unternehmung, Entwurf, Vorhaben“<sup>25</sup> und laut Deutscher Industrie Norm 69 901 ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe; zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“<sup>26</sup>

Die Hauptmerkmale eines Projekts sind demzufolge neben der Einmaligkeit vor allem die klare Befristung und Begrenzung der materiellen und immateriellen Projektressourcen. Mitunter komplexe interdisziplinäre Problemstellungen werden dabei optimaler Weise in projektorientierter Gruppenarbeit gelöst.

---

<sup>24</sup> Stowasser et al. 1987, S. 365

<sup>25</sup> Scholze-Stubenrecht, Eickhoff 1997

<sup>26</sup> Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement 2009

## 2.2 Management

Die Wörter Management, Manager<sup>27</sup> und managen sind fest in die deutsche Sprache integrierte „Alltagsanglizismen“ mit allgemein sehr weit interpretierter Bedeutung. Trotz regelmäßiger Verwendung hat sich bisher keine klare Definition durchsetzen können.<sup>28</sup> Die Verben „manus agere - die Hand führen“, bzw. „mansionem agere - das Haus bestellen (für den Hausherrn)“ könnten der lateinische Ursprung sein.<sup>29</sup> Ersteres würde die Führungsebene unterstreichen und letzteres eher die ganzheitliche Projektarbeit im Dienste des Auftraggebers.

Schreyögg und Koch konkretisieren das funktionale Managementkonzept: „Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich in der Praxis als immer wieder neu auftretende Probleme dar, die im Prinzip in jeder Leitungsposition zu lösen sind, und zwar unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Organisation sie anfallen.“<sup>30</sup>

Die heutige moderne Lehre vom Management hat sich aus diversen „Hilfswissenschaften“ entwickelt und seit jeher fachlicher Anleihen bedient (siehe Abbildung 3). Ursprünglich entwickelte sich das Projektmanagement aus dem Bereich des Militärs. Im 19. Jahrhundert kam der Bereich der Verwaltungswissenschaften hinzu; somit war ein mächtiges Werkzeug für die sich rapide entwickelnde Industrialisierung entstanden. Mit sich verändernden Aufgaben und Vorhaben wurden schrittweise bis zum heutigen Tag Erkenntnisse aus der Technik, der Psychologie, der Sozialpsychologie, der Psychotherapie, der Biologie, der Kybernetik und aktuell aus dem Bereich der Einzelberatung bzw. des Coachings gewonnen.

---

<sup>27</sup> Glücklicherweise befinden sich heutzutage immer mehr Frauen in Führungspositionen. Der Einfachheit und angenehmeren Lesbarkeit halber wird jedoch in dieser Arbeit jeweils nur die männliche Form verwendet, was die Wertschätzung weiblicher Führungskräfte, Managerinnen, Projektleiterinnen, etc. nicht im Geringsten schmälern soll.

<sup>28</sup> Vgl. Litke 2007, S. 20

<sup>29</sup> Stowasser et al. 1987, S. 23, S. 274-275

<sup>30</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 8

Die für das Management tauglichen wissenschaftlichen Werkzeuge wurden angepasst und schrittweise in die moderne Managementlehre und deren Anwendungsbereiche implementiert.<sup>31</sup>

Fachgebiet	Beispiel für importierte Konzepte	Ungefährer Zeitraum
Militär	Befehl, Disziplin, Strafe	
Verwaltung	Ordnung, Regeln, Planung	19. Jhdt.
Technik	Scientific Management, Arbeitsstudien	1910-1940
Psychologie	Human Relations, Motivationstheorie	seit 1940
Sozialpsychologie	Gruppendynamik, Teambildung, Führerrolle	seit 1950
Psychotherapie	Aktives Zuhören, Verhaltensmodifikation	seit 1960
Biologie, Kybernetik	Systemtheorie, Vernetztes Denken	seit 1975
Einzelberatung, Coaching	Personal- und Organisationsentwicklung	seit 1985
Fachliche Anleihen des Managements		

**Abbildung 3: Managemententwicklung<sup>32</sup>**

---

<sup>31</sup> Vgl. Looss 1993, S. 23-28

<sup>32</sup> Erweiterte Grafik in Anlehnung an Looss 1993, S. 25

## 2.3 Projektmanagement

Im Zuge der Globalisierung und immer schnelleren Innovationszyklen ist Projektmanagement als Teil der Managementlehre die Antwort auf die sich stetig verändernde Umgebung von Unternehmen und Organisationen.<sup>33</sup>

Die klassische und relativ starre Linienorganisation kann hierbei den innovativen Entwicklungen und komplexen temporären Aufgaben nicht vollständig genügen. Aufgabenstellungen, die sich von repetierenden Routineaufgaben und standardisierten Abläufen unterscheiden, bedürfen einer gesonderten Art der Führung und Durchführung – dem professionellen modernen Projektmanagement.<sup>34</sup>

Jung verweist vor allem auf die zeitliche Begrenzung der Aufgabe und der Gruppe, als auch die Einmaligkeit des Projekts: „Sinn des Projektmanagements ist die Erarbeitung von Lösungsalternativen für eine i.d.R. [in der Regel] einmalige Aufgabenstellung durch eine vorübergehend eingerichtete Projektgruppe, die parallel zur permanenten Organisation zusammengestellt wird.“<sup>35</sup>

Die Deutsche Industrie Norm 69 901 liefert folgende Definition: „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“<sup>36</sup>

Relativ ähnlich formuliert das nordamerikanische Project Management Institute (PMI), wobei es das Erfüllen der Projektanforderungen zum Ziel erklärt: „Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements.“<sup>37</sup>

Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg gilt die simple Formel, dass der Projektnutzen höher sein muss als der Projektaufwand. Es stellt sich nun die Frage, welche Faktoren es sind, die Aufwand und Nutzen definieren, und inwieweit diese beeinflussbar sind.

---

<sup>33</sup> Vgl. Heintel, Krainz 1996, S. 34ff

<sup>34</sup> Vgl. Litke 2007, S.17ff

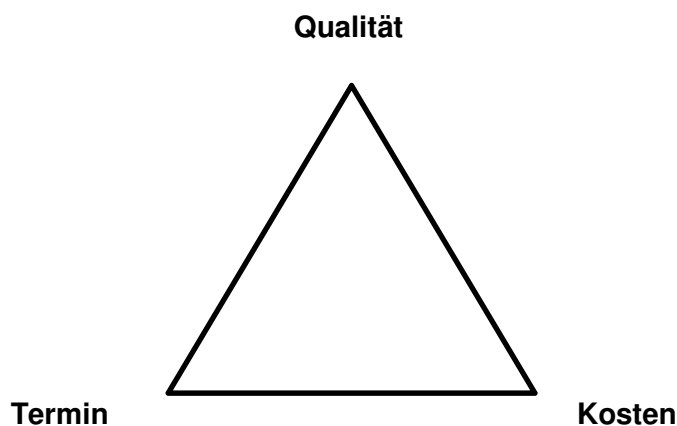
<sup>35</sup> Jung 2006, S. 43

<sup>36</sup> Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement 2009

<sup>37</sup> Project Management Institute 2004

„Projektmanagement ist ein permanenter Entscheidungsprozeß im Ziel-Mittel-Konflikt. Projektmanagement heißt: Leistung und Kosten und Zeit simultan zu managen“.<sup>38</sup>

In der Projektmanagementliteratur stößt man in Abwandlungen immer wieder auf das magische Dreieck.<sup>39</sup> Es verbildlicht in einfacher Weise die Abhängigkeiten von Qualität, Zeit und Kosten im Projekt (siehe Abbildung 4). Eine Veränderung eines der drei Faktoren hat immer Auswirkung auf die beiden anderen. Es können nie alle drei Zielrichtungen gleichzeitig optimiert werden. Macht man beispielsweise Abstriche bei der Qualität, so werden aller Wahrscheinlichkeit nach die Kosten gesenkt und die Termintreue gefördert. Senkt man hingegen die Kosten, so leidet voraussichtlich die Qualität und die Einhaltung des Projektendtermins könnte gefährdet werden. Verschiebt man einen Termin im Projekt zeitlich nach vorne, so besteht die Gefahr der Qualitätsminderung und Kostenerhöhung. Analog dazu verhalten sich die drei Schlüsselfaktoren des Projekterfolgs für die Erhöhung der Qualität und der Kosten beziehungsweise für Terminverschiebungen in die Zukunft.



**Abbildung 4: Das magische Dreieck**

Damit ein Projekt erfolgreich abläuft muss der Ansatz des Projektmanagement ganzheitlich sein und die logische, strukturelle, organisatorische, psychologische, kulturelle

---

<sup>38</sup> Keßler, Winkelhofer 2002, S. 55

<sup>39</sup> Vgl. u. a. Schelle 2010, S. 27; Litke 2007, S. 55; Probst, Hauerndinger 2007, S. 19

und erlebbare Komponente umfassen.<sup>40</sup> Projektmanagement ist dabei weit mehr als nur eine Ansammlung von Theorien und Methoden, es ist ein Führungskonzept und ein elementarer Bestandteil der modernen Managementlehre und -praxis im privaten wie im öffentlichen Bereich.

## 2.4 Historische Entwicklung

Seit Menschengedenken gab es Großprojekte, die hervorragender Planung, Vorbereitung und Durchführung bedurften. Sei es die Errichtung der Chinesischen Mauer im Zweiten Jahrhundert vor Christus durch den ersten chinesischen Kaiser oder die Durchführung des Gallischen Krieges unter Gaius Iulius Caesar etwa 50 Jahre vor Christus – ohne organisiertes Management wären diese historischen Projekte mit Sicherheit gescheitert. Wenn man allerdings heute vom Projektmanagement spricht, so bezieht man sich auf das moderne Projektmanagement seit den 40er Jahren des vergangenen Jahrhunderts. James Webb, ehemaliger NASA Direktor, beschreibt in seinem Buch „Space Age Management“ die immense Herausforderung, die neuartige und komplexe Großprojekte an das amerikanische Militär stellten: „We found that within the framework of the overall war effort we had to organize quite large and complex special activities to get difficult and urgent jobs done that could not be done by existing organizations and established methods.“<sup>41</sup>

So ist es die Entwicklung der Atombombe durch die USA im Jahr 1941 im Rahmen des Manhattan Engineering District Projects, das gemeinhin als Beginn des modernen Projektmanagements angesehen wird. Diese neue Art von Management wurde bald auch in Europa angewandt.<sup>42</sup> Anfangs wurde der Weg vor allem durch die internationalen Organisationen NATO, ELDO und ESRA<sup>43</sup> insbesondere im Bereich der Luft- und Raumfahrt bereitet. Neugewonnene Erkenntnisse und effektivere Managementmethoden ließen sich auf nichtmilitärische Projekte transferieren, so dass das moderne

---

<sup>40</sup> Vgl. Keßler, Winkelhofer 2002, S. 58-59

<sup>41</sup> Webb 1969, S. 35

<sup>42</sup> Vgl. Madauss 2000, S. 12-14

<sup>43</sup> NATO = North Atlantic Treaty Organization, ELDO = European Launcher Development Organisation, ESRA = European Safety and Reliability Association

Projektmanagement Einzug finden konnte in öffentliche und private Organisationen und Unternehmen.

## 2.5 Anwendungsfelder

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die Bereiche gegeben werden, in denen Projektmanagement Anwendung findet. Dies ist neben privaten Unternehmen, Konzernen und Unternehmensberatungen verstärkt auch der öffentliche Sektor.

Unternehmen vernetzen sich intern und extern immer mehr. In Verbindung mit der sich schnell verändernden Umgebung ist abteilungs- und unternehmensübergreifende Projektorientierung die logische Konsequenz.<sup>44</sup> Will man schlagkräftig aufgestellt sein und schnell auf Veränderungen reagieren können, so muss ein funktionierendes Projektmanagementsystem in der Firma implementiert sein.

In Anbetracht der Tatsache, dass Unternehmen und Konzerne durch Fusionen und Zusammenschlüsse tendenziell immer größer werden, macht es Sinn Projektmanagement zu nutzen. So kann die Entscheidungsgewalt nahe an das Geschehen verlagert werden. Die Leiter der entsprechenden Projekte handeln als Stellvertreter für den Geschäftsführer und treffen die nötigen Sachentscheidungen direkt im Projekt.<sup>45</sup> „Für die Unternehmen sind Projekte damit zu einem ernstzunehmenden Erfolgsfaktor geworden und das Projektmanagement wurde zu einer Schlüsselkompetenz, die für die Wettbewerbsfähigkeit und das langfristige Bestehen am Markt immer wichtiger wird.“<sup>46</sup> Kaum ein Unternehmen kommt heutzutage ohne externe Beratungsleistungen aus. Unternehmens- und Managementberatungen haben meist einen reinen Projektansatz. Die Berater sind zwar im eigentlichen Sinne nicht zwingend Fachexperten, sollen aber Expertise im Fach des Projektmanagements haben. Das Angebot an Beratungsleistung ist immens. Neben spezialisierten Angeboten bieten große Beratungsfirmen wie McKinsey, Roland Berger oder die Boston Consulting Group interdisziplinär und umfassend ihre Dienste an. Sie werden speziell für die Abwicklung zeitlich begrenzter

---

<sup>44</sup> Vgl. Keßler, Höhle 2002, S. 10ff

<sup>45</sup> Vgl. Madauss 2000, S. 15

<sup>46</sup> Keßler, Höhle 2002, S. 10

Projekte in Unternehmen, Non-Profit Organisationen und sogar in öffentlichen Einrichtungen und Staatsorganen beauftragt.<sup>47</sup>

Eine Verflechtung von privatem und öffentlichem Bereich liegt bei den sogenannten Public Private Partnerships (PPPs) vor. Ursprünglich aus dem britischen und amerikanischen Raum kommend werden diese öffentlich-privaten Partnerschaften auch im deutschsprachigen Raum verstärkt eingegangen.

Die OECD beschreibt PPPs folgendermaßen: „With PPPs, the government enters into a long-term contract with a private partner to deliver a good or service, and the private partner is responsible for building, operating and maintaining assets that are necessary for delivering a good or service to either the government or to individuals.“<sup>48</sup>

Maßgeblich bei öffentlich-privaten Partnerschaften sind also die Langfristigkeit der vertraglichen Beziehung und die klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche. Im günstigen Fall werden privates Kapital und Know-How zum Wohle der Allgemeinheit genutzt, z. B. im Infrastrukturbereich.<sup>49</sup> So führt der Freistaat Bayern im Moment mehrere Hochbau-, Straßen- und Brückenbauprojekte im PPP Modell durch. Das prominenteste Beispiel einer solchen Zusammenarbeit ist wahrscheinlich der Umbau der Justizvollzugsanstalt München, die um einen Frauen- und einen Jugendbereich erweitert wird.<sup>50</sup>

Der öffentliche Sektor sieht sich zunehmend größeren Herausforderungen konfrontiert. Strukturell, personell und kulturell besteht die Notwendigkeit von Modernisierungsmaßnahmen und Reformen mit dem Ziel größere Schlantheit und Effizienz der Prozesse sowie mehr Flexibilität und Bürgerorientierung in der täglichen Arbeit umzusetzen. Der Einsatz von Projektmanagement scheint dieser Problematik wie auf den Leib geschneidert zu sein.<sup>51</sup>

„Die öffentliche Verwaltung soll sich von einem Verwaltungsapparat hin zu einem modernen Dienstleister entwickeln. Anstelle der bisherigen formalen Steuerung treten moderne, betriebswirtschaftliche Instrumente. Dies setzt implizit ein neues Verständnis

---

<sup>47</sup> Vgl. Wegmann, Winklbauer 2006, S. 21ff

<sup>48</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development 2008, S. 3

<sup>49</sup> Vgl. Pechlaner et al. 2009, S. 82-83

<sup>50</sup> Vgl. Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern 2010 (Internetquelle)

<sup>51</sup> Vgl. Hagen 2009, S. X

der Verwaltung voraus: Weg vom Weber'schen Bürokratiemodell, hin zu einem Bild der Verwaltung als dynamisches, komplexes soziales Gebilde.<sup>52</sup>

Nach Hagen soll demnach aus der klassischen „Technostruktur“ der Verwaltungswissenschaften eine projektorientierte „Soziostruktur“ werden, um so den wachsenden Herausforderungen des stetigen Wandels gerecht werden zu können. Die Zielsetzung dieses Entwicklungsprozesses formuliert er folgendermaßen: „Von der perfekten Maschine zum sinnvermittelnden System, von der Bewahrung zum Wandel, von der Bürokratie zum Föderalismus, vom Diktat zur Selbstverantwortung“.<sup>53</sup>

## 2.6 Organisationsstruktur im Projektmanagement

Bei der Organisation von Projekten – sei es im privaten oder im öffentlichen Bereich – muss individuell das Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität hergestellt werden. Eine klar definierte Struktur begünstigt Effizienz und Effektivität im Projektablauf. Gleichzeitig müssen der Projektleiter und sein Team in der Lage sein, auf sich verändernde Umstände, Aufgaben und Zielgrößen schnell und situationsgerecht reagieren zu können.<sup>54</sup>

In der klassischen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird zwischen Aufbau- und Ablauforganisation im Sinne einer Prozessanalyse unterschieden. Schreyögg fragt kritisch nach dem Mehrwert, der durch diese Trennung erreicht wird. Auf der praktischen Ebene gebe es eine sehr starke Verzahnung und auch auf der konzeptionellen Ebene könne nur recht schwer getrennt werden: „Struktur und Prozess, Aufbau und Ablauf, sind analytisch nicht ohne weiteres auseinander zu ziehen.“<sup>55</sup>

Bei einer für das Projektmanagement sinnvollen aufgabenorientierten Betrachtungsweise allerdings werden die Hauptaufgaben der Aufbauorganisation wie die „Klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen“<sup>56</sup> und die Flexibilität

---

<sup>52</sup> Hagen 2009, S. 173

<sup>53</sup> Hagen 2009, S.174

<sup>54</sup> Vgl. Keßler, Winkelhofer 2002, S. 25ff

<sup>55</sup> Schreyögg 2008, S. 121

<sup>56</sup> Litke 2007, S. 64

bezüglich sich verändernden Rahmenbedingungen und Zielstellungen deutlich. „Der Begriff Ablauforganisation wird größtenteils für die Regelung administrativer, das heißt papierbezogener Abläufe verwendet, kann aber ebenso auch auf die Gestaltung von materiellen Produktionsabläufen übertragen werden.“<sup>57</sup>

Das Rieckmann'sche OSTO-Modell beschreibt jede Organisation als offenes sozio-techno-ökonomisches System, wobei es in der Praxis insbesondere der sozialpsychologische Bereich ist, aufgrund dessen Probleme in der Projektarbeit auftreten.<sup>58</sup> Braune-Krickau schlussfolgert, dass „es das soziale System [...] ist, das das Funktionieren des Gesamtsystems letztendlich gewährleistet.“<sup>59</sup>

Konsequent weitergedacht erkennt man auch innerhalb der Organisation offene sozio-techno-ökonomische Teilsysteme. Da Projekte von temporärer Natur sind, ist die Projektorganisation ein eigenes System mit dem Zweck, den Projekterfolg zu generieren. Im Zentrum der Projektorganisation stehen der Projektleiter und das ihm unterstellte Projektteam.

Projektorganisation	
<i>Intern</i> (innerbetrieblich)	<i>Extern</i> (überbetrieblich)
Einfluss-Projektorganisation Matrix-Projektorganisation Reine Projektorganisation	Einzelauftragsorganisation Generalunternehmerorganisation Konsortialorganisation

**Abbildung 5: Projektorganisationsformen**<sup>60</sup>

Es werden interne und externe Formen der Projektorganisation unterschieden. (siehe Abbildung 5). Im Folgenden soll jedoch die innerbetriebliche Projektorganisation näher betrachtet werden, denn für die Aufgabenstellung sind es in erster Linie die Abläufe

<sup>57</sup> Litke 2007, S. 80

<sup>58</sup> Vgl. Hansel, Lomnitz 1993, S. 16ff

<sup>59</sup> Hansel, Lomnitz 1993, S. 19, zitieren Braune-Krickau

<sup>60</sup> Erweiterte Grafik in Anlehnung an Benner 1996, S. 28

innerhalb der Organisation, die relevant sind.<sup>61</sup> In der Praxis sind oft Mischformen der klassischen Arten der internen Projektorganisation (Einfluss-, Matrix- und reine Projektorganisation) anzutreffen. Abbildung 6 verdeutlicht, inwiefern die unterschiedlichen internen Projektorganisationsformen sich unterscheiden bezüglich ihrer Bedeutung für das Unternehmen, Befugnissen und Verantwortung des Projektleiters sowie Komplexität und Ressourcenbindung. Die Bedeutung der Sozialkompetenz des Projektleiters ist für den Projekterfolg bei allen Organisationsformen von elementarer Wichtigkeit, sie wächst mit seiner Verantwortung.

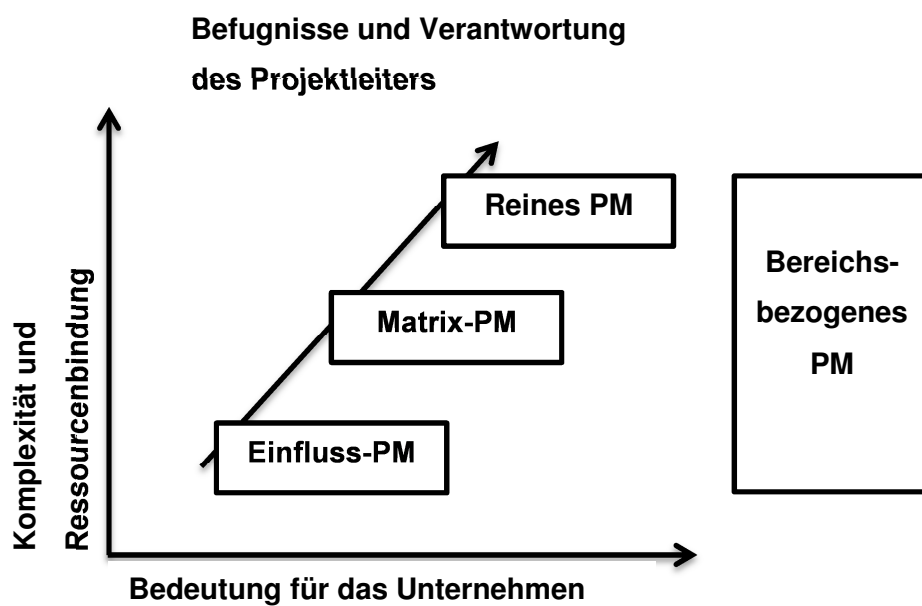


Abbildung 6: Interne Projektorganisation<sup>62</sup>

### 2.6.1 Einfluss-Projektorganisation

Die Einfluss-Projektorganisation, auch Projektkoordination oder Stabs-Projektorganisation genannt, ist die einfachste Form der internen Projektorganisation. Sie eignet sich vor allem für kleine und mittelgroße Projekte und ist die in der Praxis am weitesten verbreitete Form. Der Projektleiter erhält eine Stabsstelle und sein Team

<sup>61</sup> Vgl. Benner 1996, S. 28-29

<sup>62</sup> In Anlehnung an Kosel, Weißenrieder 2007, S. 23

verbleibt in der Linie in den einzelnen Fachabteilungen. Der Hauptvorteil besteht darin, dass sich durch ein recht geringes Maß an Umstellung der bestehenden Organisationsstruktur und einen verhältnismäßig geringen Mehraufwand schnell die Umgebung für Projektarbeit im Unternehmen schaffen lässt. Die deutlichste Schwachstelle dieser Organisationsform ist die fehlende Weisungsbefugnis des Projektleiters.<sup>63</sup> Er kann lediglich eine beratende und kontrollierende Funktion ausüben. Verantwortung bezüglich Termintreue, Zielerreichung und Kosten kann er per Definition nicht übernehmen. Nur durch gute Vernetzung innerhalb der Organisation und durch hohes zwischenmenschliches und diplomatisches Geschick kann er den Projekterfolg sichern.<sup>64</sup> Will er seine Pläne mit Nachdruck verwirklichen, so muss er die nächsthöhere Instanz zu verbindlichen Entscheidungen bewegen und sieht sich der Gefahr der Stagnation des Projektfortschritts ausgesetzt. Die fehlende Macht des Projektleiters kann sich außerdem negativ auf die Motivation seines Projektteams auswirken.<sup>65</sup> In der Praxis wird die Einfluss-Projektorganisation daher in erster Linie für kleine und eher wenig komplexe Projekte verwendet.

## **2.6.2 Matrix-Projektorganisation**

Die Matrix-Projektorganisation ist definitionsgemäß wie ein Gitter strukturiert. Zur Ebene der Fachabteilungen kommt die Ebene der Projekte hinzu. Der Mitarbeiter hat also mindestens zwei direkte Vorgesetzte, einen in der Abteilung und einen im jeweiligen Projekt. Neben dem operativen Geschäft in der Linie ist die Arbeit im Projekt zu leisten. Strukturell und disziplinarisch hat der jeweilige Abteilungsleiter in der Fachabteilung Weisungsrecht. Im Rahmen des Projekts jedoch ist es der Projektleiter, der in allen betroffenen Fachabteilungen weisungsgebunden ist.<sup>66</sup> Für die Projektarbeit trägt er dementsprechend auch die volle Verantwortung und kann direkt die Zielerreichung und die zeitliche Durchführung des Projekts beeinflussen.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Kosel, Weißenrieder 2007, S. 22ff

<sup>64</sup> Vgl. Litke 2007, S. 70ff

<sup>65</sup> Vgl. Kieser, Walgenbach 2007, S. 149ff;

<sup>66</sup> Vgl. Bergmann, Garrecht 2008, S. 214

<sup>67</sup> Vgl. Schreyögg 2008, S. 192-194

Die Matrix-Projektorganisation ist die am effektivsten einsetzbare Organisationsform, da flexibel neue Projekte realisiert werden können ohne die bestehende Unternehmensstruktur zu verändern. Ressourcen können optimal genutzt werden. Die Mitarbeiter bleiben in ihrer gewohnten Arbeitsstruktur und arbeiten dennoch im Projekt. Das dadurch erlangte Wissen kann auf andere Projekte transferiert werden. Die Arbeit des Projektleiters ist deutlich effektiver als bei der Einfluss-Projektorganisation, denn er kann die Projektziele dank seines ans Projekt gebundenen Weisungsrechts mit Nachdruck realisieren. Die Achillesferse der Matrix-Projektorganisation ist sicherlich das große Konfliktpotential, welches durch das gesplittete Weisungsrecht entsteht. Schon bei der Einführung können Machtkämpfe entstehen. Oft ist dies bedingt durch den gefühlten Machtverlust auf Seiten der Abteilungsleiter. Des Weiteren können Schwierigkeiten beim einzelnen Mitarbeiter entstehen, der sich mehreren Vorgesetzten unterstellt sieht und Gefahr laufen kann in einen Interessenkonflikt zu geraten.<sup>68</sup> Musste der Projektleiter bei der Einfluss-Projektorganisation in erster Linie koordinieren, so bedarf es hier einer sehr qualifizierten Führungskraft, die auf dem Gebiet des Konfliktmanagements bewandert ist.<sup>69</sup> Der Einsatzbereich dieser Projektform sind mittlere und große Projekte. Vor allem in großen Organisationen mit regelmäßigen Projekten findet die Matrix-Projektorganisation daher erfolgreich Anwendung.<sup>70</sup>

### **2.6.3 Reine Projektorganisation**

Die mit Abstand stärkste Projektorientierung bietet die reine Projektorganisation. „Organisatorisch gesehen ist die reine Projektorganisation nichts anderes als eine objektorientierte Strukturierung der Aufgaben, ähnlich der Geschäftsbereichorganisation, mit allerdings von vorne herein zeitlich begrenztem Horizont.“<sup>71</sup> Das Projektteam wird vollständig aus der Linie herausgenommen und ist gänzlich im Projekt tätig. Der Projektleiter hat totale Verantwortung für das Erreichen der Projektziele, genießt Weisungsbefugnis über alle projektrelevanten Ressourcen und erhält sämtliche dafür

---

<sup>68</sup> Vgl. Litke 2007, S. 74

<sup>69</sup> Vgl. Kieser, Walgenbach 2007, S. 151-152

<sup>70</sup> Vgl. Kosel, Weißenrieder 2007, S. 24

<sup>71</sup> Schreyögg 2008, S. 194

notwendigen Kompetenzen.<sup>72</sup> Dank der zentralen Machtstellung des Projektleiters treten im Gegensatz zur Matrix-Projektorganisation weniger Autoritätskonflikte auf. Die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Projekt ist hoch, da keine Einbindung in die Fachabteilung vorliegt. Der Projektleiter kann schnell auf veränderte Bedingungen reagieren, denn er hat die nötigen Ressourcen und Befugnisse. Die drohende ineffiziente Nutzung der Ressourcen stellt allerdings ein Problem bei der reinen Projektorganisation dar, weil die Ressourcenplanung meist auf das Maximum ausgelegt ist. Dies kann zur Folge haben, dass beispielsweise ein Spezialist oder eine Spezialmaschine nicht immer ausgelastet sind. Der Projektleiter mag geneigt sein „auf Nummer sicher zu gehen“. Da die Projekte losgelöst vom Alltagsgeschäft abgewickelt werden und oft sehr lange Laufzeiten haben, können personelle Schwierigkeiten bei der Reintegration der Projektmitarbeiter in die Organisation nach erfolgreichem Projektabschluss entstehen.<sup>73</sup> Die reine Projektorganisation wird angewandt für große und für langfristige Projekte, wie z. B. den Bau eines Staudamms oder die Neuentwicklung eines Kampffjets. Sie stellt von allen Organisationsformen den höchsten Anspruch an die Projektleitung und die involvierten Mitarbeiter.<sup>74</sup>

#### **2.6.4 Bereichsbezogenes Projektmanagement**

Projekte können auch bereichsbezogen bearbeitet werden. Dies entspricht der auftragsorientierten Projektarbeit in der Linienorganisation. „Insbesondere in der Baubranche, im Anlagenbau oder in der EDV-Programmierung werden größere Kundenaufträge generell als Projekt abgewickelt.“<sup>75</sup> Insgesamt ist nicht nur nach der am besten geeigneten Form der Projektorganisation zu suchen, sondern es empfiehlt sich oft eine Einteilung in Projektphasen. Legt man beispielsweise das Phasensystem der Raumfahrt zugrunde (Konzept, Definition, Entwurf und Entwicklung, Fertigung, Betrieb und Wartung, Aussonderung), so mag die Entwicklungsphase als Matrix-Projektorganisation vonstattengehen. Die Betriebs- und Wartungsphase könnte

---

<sup>72</sup> Vgl. Litke 2007, S. 69-70

<sup>73</sup> Vgl. Bergmann, Garrecht 2008, S. 214

<sup>74</sup> Vgl. Kieser, Walgenbach 2007, S. 151

<sup>75</sup> Kosel, Weißenrieder 2007, S. 25

bereichsbezogen in der Linie ablaufen, wenn schließlich die Interdisziplinarität der Abteilungen nicht mehr von Nöten ist.<sup>76</sup>

Jegliche Theorien und methodische Vorgehensweisen sind menschengemacht. Daher ist es, unabhängig von der Organisationsform und des Anwendungsbereichs der Projektarbeit, die psychosoziale Ebene, die maßgeblichen Ausschlag über Gedeih und Verderb des Projekts gibt. Der Projekterfolg hängt somit eng von den involvierten Menschen und deren sozialen Beziehungen untereinander ab – Projekte scheitern nicht an Methoden, sondern an Menschen.

---

<sup>76</sup> Madauss 2000, S. 76

## **3 Aspekte sozialer Kompetenz und ihre Bedeutung für das Projektmanagement**

In diesem Kapitel soll erörtert werden, inwiefern sich sozialkompetentes Handeln der im Projekt beteiligten Menschen auf den Projekterfolg auswirkt und die Arbeit im Projektteam nachhaltig beeinflusst. Es wird versucht die verschiedenen Facetten sozialer Schlüsselqualifikationen zu ergründen, zu beschreiben und deren Wichtigkeit im Zusammenhang der Projektarbeit zu bewerten.

### **3.1 Emotionale Kompetenz**

Die Grundvoraussetzung jeglicher sozialer Kompetenz ist die emotionale Kompetenz. Zwar impliziert die emotionale Kompetenz in der Fachliteratur teilweise personale und soziale Kompetenzen, jedoch sind in diesem Bereich die Grenzen fließend. Es soll ein kurzer Exkurs in den Bereich der personalen Kompetenzen stattfinden, da das Bewusstsein für sich selbst und den anderen, Empathie und Sensibilität, für das Verständnis und die Stringenz der Arbeit von nicht zu vernachlässigender Bedeutung sind.

Salovey und Meyer prägten den Begriff der emotionalen Intelligenz Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts, den Goleman, Boyatzis und McKee wenige Jahre später aufgegriffen und weiterentwickelten.<sup>77</sup> Sie sehen personale und soziale Kompetenzen als die beiden Bestandteile der emotionalen Intelligenz. Sie betonen außerdem die Wichtigkeit der Zielrichtung der Emotionen.<sup>78</sup> Hierzu sind z. B. die eigene Leistungsbereitschaft und der Durchhaltewille zu zählen. Die Fähigkeiten, sich selbst in einer bestimmten Situation für ein höheres Ziel „durchbeißen“ und „quälen“ zu können, sind elementare personale Kompetenzen für den Projekterfolg und für erfolgreiches Interagieren und Kooperieren im Team. Das kann unter Umständen ein bewusstes Instrumentalisieren und Kontrollieren der Emotionen für die Ausrichtung auf ein erstrebenswertes Ziel sein. Faix und Laier machen deutlich, dass soziale Kompetenz nicht eindeutig von der personalen Kompetenz zu trennen ist, sondern, dass letzteres Fähigkeitsbündel die Voraussetzung für Verständnis und Ausprägung des ersteren sein

---

<sup>77</sup> Vgl. Cooper, Sawaf 1998, S. 465

<sup>78</sup> Vgl. Goleman et al. 2002, S. 314-316

muss.<sup>79</sup> Es sind die folgenden Variablen, die die Persönlichkeitsbildung und die Sozialisation des Menschen und damit seine personale Ausgangskompetenz bestimmen: „familiäre Variablen [...], persönlicher sozio-ökonomischer Status [...], gesellschaftlich-kulturelle Faktoren [...], gesamtwirtschaftliche Faktoren [...], betriebliche Charakteristika“.<sup>80</sup>

Saarni entwickelt schließlich den Begriff der emotionalen Kompetenz und sieht dessen Entwicklung als Teil der Persönlichkeitsentwicklung. Er benennt „acht Kompetenzen der emotionalen Kompetenz:

1. Bewusstheit des emotionalen Zustands,
2. Fähigkeit, Emotionen bei anderen zu erkennen,
3. Fähigkeit Emotionen verbal zu benennen,
4. Einfühlungsvermögen (Empathie und Mitleid),
5. Fähigkeit, zwischen Ausdruck und Erleben unterscheiden zu können,
6. Fähigkeit zu angemessenen Bewältigungsverhalten bei negativen Emotionen durch selbstregulatorische Strategien,
7. Bewusstsein, dass Beziehungen durch die Kommunikation von Emotionen mitbestimmt werden, sowie
8. Fähigkeit zur emotionalen Selbstwirksamkeit.“<sup>81</sup>

Neben dem klaren Bewusstsein der eigenen emotionalen Situation sind es Feinfühligkeit, Menschenkenntnis und Empathie für andere und außerdem das Takt- und Mitgefühl im Umgang mit ihnen, die die Basis für sozialkompetentes Handeln darstellen. Nur wer sich selbst kennt, selbstbewusst ist, sich in andere hineinversetzen kann und das Zusammenspiel der menschlichen Prozesse und Strukturen erkennt, kann erfolgreich und kompetent mit seinen Mitmenschen kommunizieren und kooperieren.

---

<sup>79</sup> Vgl. Faix, Laier 1991, S. 64ff

<sup>80</sup> Faix, Laier 1991, S. 64

<sup>81</sup> von Salisch 2002, S. 229

## 3.2 Kommunikationskompetenz

„So wie jeder Organismus Luft zum Atmen braucht, so brauchen die Systempartner einer Organisation – eines Unternehmens beispielsweise – die Kommunikation.“<sup>82</sup>

Die Kommunikationsfähigkeit ist absolut zentral und grundlegend für die Sozialkompetenz des Menschen. Zielorientiert zu reden und zuzuhören, zu verstehen und verstanden zu werden, im eigenen Interesse zu kommunizieren sowie die Fähigkeit zur Interpretation nonverbaler Zeichen sind Schlüsselqualifikationen und von essentieller Bedeutung für menschliches Zusammenleben und jegliche erfolgreiche Zusammenarbeit in der Gruppe.<sup>83</sup> Daher soll im folgenden Kapitel besonderes Augenmerk auf die Aspekte und die Ausprägungen menschlicher Kommunikation gelegt werden. Des Weiteren sollen Lösungsansätze zu kommunikationsinduzierten Konflikten erarbeitet werden.

Laut einer von Mintzberg in den USA selbst durchgeführten Studie und zwei weiteren in Großbritannien verbringen hohe Führungskräfte zwischen 66% und 80% ihrer Zeit allein mit mündlicher Kommunikation.<sup>84</sup> Diese Zahlen unterstreichen die immense Wichtigkeit allein der Fähigkeit verbaler Kommunikation als elementarem Bestandteil von Sozialkompetenz. Doch Kommunikation ist weit mehr. Das lateinische Verb „communicare“ bedeutet „teilen, verteilen, mitteilen, vereinigen, Mitteilung machen, besprechen und sich beraten“<sup>85</sup>. Anhand der sprachlichen Herkunft lässt sich neben der zentralen Eigenschaft der Kommunikation auch ihr Zweck ablesen: Kommunikation ist folglich eine gemeinschaftliche soziale Handlung mit dem Ziel der Verständigung untereinander in der Gesellschaft.

Im Geschäftsleben ist Kommunikation gleichzeitig auch Kostenfaktor, Neuerungen beispielsweise müssen unternehmensintern „kommuniziert werden“. Doch auf lange Sicht minimiert eine gute Kommunikationsstruktur im Unternehmen die Kosten, denn sie hilft wichtige Beziehungen in der Organisation kontinuierlich und nachhaltig zu gestalten sowie für den Konfliktfall zu stärken.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> Jetter, Skrotzki 2005, S. 65

<sup>83</sup> Vgl. Schreyögg, Conrad 2006, S. 256

<sup>84</sup> Vgl. Mintzberg 1989, S. 12

<sup>85</sup> Stowasser et al. 1987, S. 88

<sup>86</sup> Vgl. Langmaack 2004, S. 77

In Anbetracht der Tatsache, dass sich in einem Projekt der Projektleiter aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur von Projekten sehr intensiv mit seinem Team auseinandersetzen muss, erscheint die Thematik noch brisanter. Es ist evident, dass innerhalb einer Projektgruppe die Kommunikation eine Schlüsselrolle spielt. Im Folgenden soll versucht werden die Erscheinungsformen und Ausprägungen menschlicher Kommunikation umfassend darzustellen und in den Kontext des Projektmanagements einzuordnen.

### 3.2.1 Kommunikation und Interaktion

„Kommunikation und Interaktion bilden gewissermaßen den Lebensnerv jedes Unternehmens. Sämtliche Aktivitäten werden in erster Linie durch den Austausch von Informationen, also durch Kommunikation initiiert und auf das Gesamtziel ausgerichtet.“<sup>87</sup>

Die Begriffe Kommunikation und Interaktion werden in der Fachliteratur u. a. von Watzlawick, Wahren und Schulz von Thun abgegrenzt. Zu erwähnen sind auch die Funktionsmodelle von Bühler (Organon-Modell, 1933) und Jakobson (sechsgliedriges Modell, 1960).<sup>88</sup> Wahren definiert folgendermaßen: „Mit Kommunikation bezeichnet man den Echovorgang zwischen Menschen, der sprachlich, nonverbal, schriftlich oder taktil sein kann.“<sup>89</sup> Die Interaktion definiert er als die „systemorientierte, komplexe (ganzheitliche) Betrachtung von ganzen Kommunikationssequenzen“<sup>90</sup>.

Der Interaktionstheorie liegt demnach eine prozessorientierte holistische Betrachtung der Kommunikation zugrunde. Sie beschreibt vielfältigste Kommunikationsvorgänge voller Dynamik und Wechselwirkung im menschlichen Miteinander.

In Anbetracht der Zielstellung dieser Arbeit und aufgrund der praktischen und umgangssprachlichen Konventionen im Rahmen des Projektmanagements soll in dieser Bachelorthesis jedoch hauptsächlich der Begriff Kommunikation verwendet werden, auch für eine umfassendere Betrachtung des zwischenmenschlichen Miteinanders und

---

<sup>87</sup> Faix, Laier 1991, S. 48

<sup>88</sup> Vgl. Watzlawick et al. 2003, S. 50-51; Schulz von Thun 2009, S. 82ff; Wahren 1987, S. 28ff

<sup>89</sup> Langmaack 2004, S. 74

<sup>90</sup> Wahren 1987, S. 7

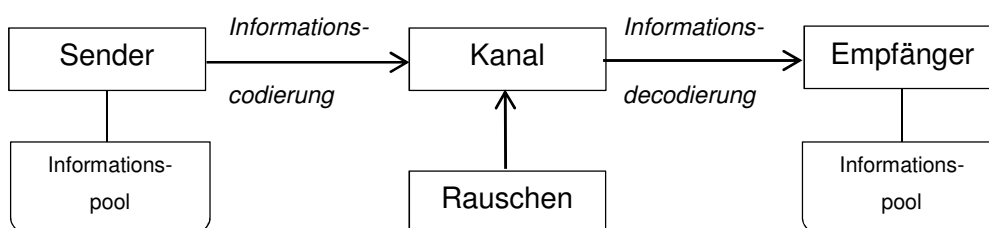
Informationsaustauschs sowie für metakommunikative Betrachtungsweisen. Der Begriff der Metakommunikation steht für die Wissenschaft der „Kommunikation über [...] die Kommunikation selbst“<sup>91</sup>.

### 3.2.2 Kommunikationsmodelle

Quer durch die wissenschaftlichen Disziplinen hindurch haben sich unterschiedlichste Kommunikationsmodelle entwickelt. Es sollen im weiteren Verlauf die für die Projektarbeit hilfreich erscheinenden Modelle beschrieben werden. In Anbetracht der großen Fülle an interdisziplinären kommunikationstheoretischen Modellen kann nur ein subjektiver Überblick geleistet werden ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit.

#### Das Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver

Aus dem Bereich der Nachrichtentechnik kommt das wahrscheinlich bekannteste Kommunikationsmodell, das Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver (siehe Abbildung 7). Es hat die einfache Grundidee, dass jegliche Kommunikation Informationsübertragung und -austausch vom Sender zum Empfänger ist. Neben dem Informationsbegriff werden in der Fachliteratur recht synonym auch die Begriffe „Botschaft“ „Nachricht“, „Signal“ und „Stimulus“ verwendet. Die Information wird vom Sender codiert und über einen Kanal zum Empfänger, der sie decodiert, übermittelt.



**Abbildung 7: Das Sender-Empfänger Modell von Shannon und Weaver**<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Scholze-Stubenrecht, Eickhoff 1997, S. 513

<sup>92</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Wahren 1987, S. 29

Dabei greifen sowohl Sender, als auch Empfänger auf einen ihnen eigenen sich stetig vergrößernden Informationspool bzw. Nachrichtenvorrat zurück. Das sogenannte Rauschen (Störquellen wie z. B. schadhafte Leitungen) verfälscht die gesendete Information. Wendet man dieses Modell auf die zwischenmenschliche Kommunikation an, so können das Übertragene einzelne Laute, ganze Worte und Sätze, aber auch Töne, Mimiken, Gestiken oder komplette Handlungen sein.<sup>93</sup> Im Vordergrund stehen die Interpretation und das gegenseitige Verstehen der Information von Sender und Empfänger. Doch der Informationsaustausch kann gestört und/oder verfälscht werden. Präziser ausgedrückt sind es technische, semantische und psychische Störgrößen, die auf die korrekte einwandfreie Übermittlung Einfluss nehmen. Der technische Aspekt kann z. B. eine schlechte Mobilfunkverbindung sein. Die semantische – den Inhalt der Information betreffende – Störung wird durch einen unterschiedlichen Informationspool von Sender und Empfänger verursacht. So bedeutet im schlechtesten Fall dieselbe Information etwas gänzlich anderes für den Sender als für den Empfänger, da aufgrund der beiden unterschiedlichen Informationspools die Nachricht unterschiedlich interpretiert wird. Die sicherlich am schwierigsten zu beeinflussende Komponente ist jedoch die psychische. Sowohl die Fähigkeit und der Wille zur Informationsübertragung des Senders als auch die Aufnahmefähigkeit und -bereitschaft des Empfängers hängen sehr stark davon ab, was beide erwarten, hoffen und wünschen. So kann es sein, dass nur das gehört und verstanden wird, was gefällt, und nicht das, was vom Sender ursprünglich intendiert wurde.<sup>94</sup>

In diesem Zusammenhang sei der deutsche Physiker und Philosoph Carl Friedrich Freiherr von Weizsäcker zitiert, der den Informationsbegriff wie folgt definiert:

„Information ist nur, was verstanden wird.“<sup>95</sup>

### Das SCMR Modell von Berlo

Das Source-Channel-Message-Receiver (SCMR) Modell von Berlo ist eine Erweiterung des vorangegangenen klassischen Sender-Empfänger Modells. Die Einzelbestandteile

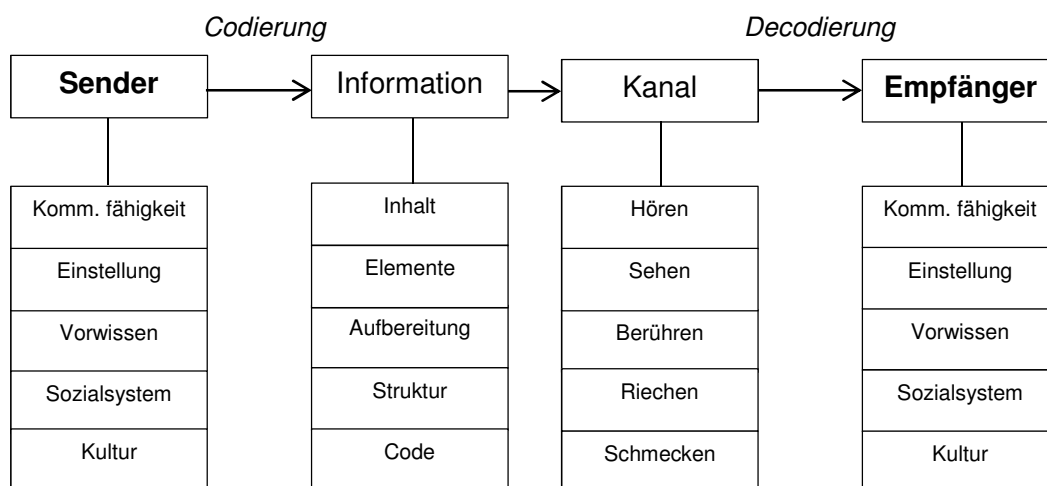
---

<sup>93</sup> Vgl. Wahren 1987, S. 28-30

<sup>94</sup> Vgl. Benner 1996, S. 36-37

<sup>95</sup> von Weizsäcker 1989, S. 351

des Grundmodells werden im SCMR Modell detaillierter beschrieben (siehe Abbildung 8). Der Übermittlungskanal wird unterteilt in fünf von den menschlichen Sinnen abgeleitete Kanäle. Demnach kann eine Information von Mensch zu Mensch („Face to Face Communication“) auf visuelle, auditive, olfaktorische, gustatorische und haptische Art und Weise übertragen werden. Auch die übermittelte Nachricht selbst wird in ihre Bestandteile zerlegt: Inhalt, Nachrichtenelemente, informelle Aufbereitung, Struktur und Verschlüsselungscode. Berlo spezifiziert außerdem die Faktoren, die sowohl auf den Sender als auch auf den Empfänger Einfluss nehmen: die Kommunikationskompetenz, die Einstellung, das Vorwissen, das soziale System und der kulturelle Hintergrund.<sup>96</sup> Eine Information hat zwar objektive Eigenschaften, ist allerdings zwangsläufig sowohl auf der Sender- als auch auf der Empfängerseite subjektiv interpretierbar.



**Abbildung 8: Das SCMR-Modell von Berlo<sup>97</sup>**

Diese Problematik der Interpretierbarkeit menschlicher Kommunikation formuliert der Volksmund einfach und treffend: „Gemeint ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden.“

<sup>96</sup> Vgl. Wahren 1987, S. 30-31

<sup>97</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Kelley 1977, S. 27

## Die Transaktionsanalyse nach Berne

Die Grundlage der Transaktionsanalyse ist die Strukturanalyse, deren Kernaussage es ist, dass Menschen aus drei verschiedenen Bewusstseisebenen heraus kommunizieren können, dem Eltern-Ich (bzw. dem „Über-Ich“ nach Freud), dem Erwachsenen-Ich (bzw. dem „Ich“ nach Freud) und dem Kindheits-Ich (bzw. dem „Es“ nach Freud). Diese Bewusstseisebenen tragen alle Menschen in sich.

Das *Eltern-Ich* (Exteropsyche) repräsentiert die von den Eltern, Erziehungsberechtigten, Lehrern, Pfarrern und anderen Bezugspersonen erlernten Regeln, Ge- und Verbotene Normen und Verhaltensweisen. Die elterliche Bewusstseinsinstanz hat zwei Aspekte, einen kritischen und einen fürsorglichen.

Das *Kindheits-Ich* (Archeopsyche) deckt die emotionale Seite des Menschen mit allen Wünschen, Begierden, Ängsten und Hoffnungen ab. Diese gefühlsbetonte Instanz hat drei Teilaspekte, die des angepassten braven, des natürlichen verspielten und des rebellischen trotzigigen Kindes.

Das *Erwachsenen-Ich* (Neopsyche) steht für den selbstbestimmten vernünftigen Menschen, der zwischen Eltern-Ich und Kindheits-Ich abwägen kann und situationsbezogen, logisch und sachlich entscheidet.<sup>98</sup>

Keiner der drei Ich-Zustände ist besser als der andere. Eine gesunde und ausgewogene Persönlichkeit bedarf aller drei Bewusstseinszustände und kann diese jeweils situationsabhängig wechseln.<sup>99</sup>

Immer wenn mindestens zwei Personen aufeinandertreffen, findet Kommunikation statt, nonverbaler und/oder verbaler Natur. Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse, nennt diese Gegebenheit den transaktionalen Reiz. Auf diesen Reiz des einen folgt die transaktionale Antwort des anderen. Jede dieser beiden Bestandteile einer Transaktion kann aus einer der drei oben beschriebenen Ich-Instanzen herrühren. Das Eltern-Ich und das Kindheits-Ich sind in der Kommunikation Antagonisten, das Erwachsenen-Ich stellt den ausgeglichenen Ruhepol dar. Ein Reiz auf der Eltern-Ebene verführt zu einer Antwort auf der Kindheits-Ebene und umgekehrt. Ein Reiz von der Erwachsenen-Ebene hat neutralen Charakter und zieht am wahrscheinlichsten

---

<sup>98</sup> Vgl. Berne 1996, S. 10-13

<sup>99</sup> Vgl. Schulz von Thun 2009, S. 169-175

eine Antwort von der Erwachsenen-Ebene nach sich. Das Wechselspiel der Ebenen ist an für sich noch nicht kritisch, wenn es sich gegenseitig ergänzend oder auf gleicher Ebene erfolgt. Bernes erste Kommunikationsregel besagt, dass Kommunikation stets dann geschmeidig von statten geht und theoretisch unentwegt fortlaufen könnte, solange sich die Transaktionen hinsichtlich der Ich-Ebenen ergänzen. Dies umfasst gleiche Ich-Kombinationen und die antagonistischen Eltern-Kind Beziehungen.<sup>100</sup> Im Umkehrschluss besagt die Regel, dass die Kommunikation abbricht, wenn sich Transaktionen überkreuzen. Verschiedene Transaktionsmöglichkeiten von Eltern-Ich (EL), Erwachsenen-Ich (ER) und Kindheits-Ich (K) werden in den Abbildungen 9 und 10 veranschaulicht.

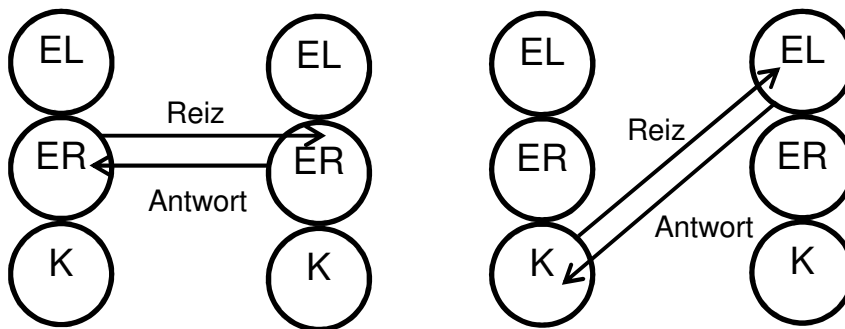


Abbildung 9: Sich ergänzende Transaktionen

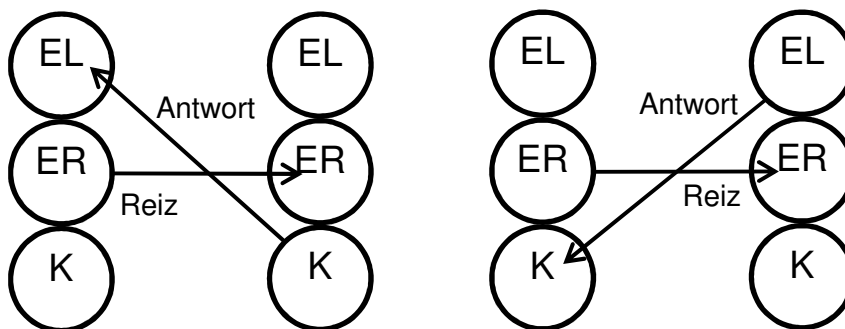


Abbildung 10: Sich überkreuzende Transaktionen<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Vgl. Berne 1996, S. 10

<sup>101</sup> Eigene Grafiken in Anlehnung an Berne 1996, S. 11-12

Spricht beispielsweise der Projektleiter auf der Eltern-Ebene zum ihm untergebenen Projektmitarbeiter und dieser antwortet auf der Kindheits-Ebene, so ist der Kommunikationsverlauf zwar nicht gefährdet, jedoch wäre der Informationsaustausch auf der sachlich nüchternen Erwachsenen-Ebene deutlich effektiver. Würde der Mitarbeiter allerdings auf eine eigentlich sachliche Erwachsenen Ansprache hin von der Kindheits-Ebene versuchen die Eltern-Ebene des Projektleiters anzusprechen, so wäre die Unterhaltung in Gefahr und Konflikte könnten ausgelöst werden. Für die Arbeitsumgebung empfiehlt es sich stets auf der Erwachsenen-Ebene zu bleiben und gefühlsbetonte Kommunikation damit auf ein Minimum zu reduzieren.

Neben der sozialen Ebene kann es zusätzlich auch eine verdeckte psychologische Transaktionsebene geben. Diese wird z. B. im bekannten Verkaufstrick des Verkäufers angewandt, der dem vom Kauf abgeneigten Kunden unterschwellig suggeriert er könne sich das Produkt nicht leisten und damit eine Eltern-Kind Beziehung simuliert. Oberflächlich herrscht zwar eine Erwachsenen-Transaktion auf Augenhöhe, aber die unterschwellige Botschaft lässt den Kunden im Stile eines trotziges Kindes den Kauf tätigen.<sup>102</sup> Diese Art der Manipulation sei hier nur kurz erwähnt, denn sie hat im Kontext des Projektmanagements nichts zu suchen.

Getreu der alten deutschen Kaufmannsregel „Vertrauen weg – alles weg“ kann ein Vertrauensverlust im Projekt das Scheitern dessen zur Folge haben.

Die Transaktionsanalyse hilft beim Verständnis menschlicher Kommunikation. Sie birgt das Potential für den interessierten Anwender die eigene Kommunikation entsprechend des gesellschaftlichen Rahmens anzupassen und den Kommunikationspartner besser zu verstehen und einzuschätzen.<sup>103</sup> Diese Fähigkeit der bewussten selbstbestimmten Kommunikation kann im Projektalltag ein entscheidender Mehrwert sein. Wer Missverständnisse vermeiden und Gemeinsamkeiten fördern kann, der kann sich effektiver verständlich machen, gleichzeitig seine Vorgesetzten und Teamkollegen in ihren Absichten besser verstehen und letztendlich dadurch seine eigenen Ziele schneller und stringenter verfolgen.

---

<sup>102</sup> Vgl. Berne 1996, S. 13

<sup>103</sup> Vgl. Koreimann 2002, S. 104-109

## Watzlawicks Axiome der Kommunikation

Watzlawick formulierte fünf metakommunikative Axiome, die zum festen Bestandteil der modernen Kommunikationswissenschaft zu zählen sind:

1. *„Man kann nicht nicht kommunizieren.“<sup>104</sup>*

Jegliches menschliches Verhalten ist demnach gleichzeitig immer Kommunikation. Selbst eine regungslose und stille Person sendet kommunikative Signale und damit Informationen über sich selbst und seinen Zustand aus. Im Umkehrschluss ist es umso wichtiger, sich zum einen der ständigen kommunikativen Signale bewusst zu sein und zum anderen klarsichtig, reflektiert und bedacht mit anderen in Kontakt zu treten, denn der Informationsaustausch findet ohnehin unentwegt statt. Dies gilt mit besonderer Signifikanz für die so stark von der Kommunikation geprägten Beziehungen innerhalb von Projektgruppen in Unternehmen und Organisationen.<sup>105</sup>

2. *„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, daß letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“<sup>106</sup>*

Watzlawick unterscheidet klar zwischen Inhalts- und Beziehungsebene. Vereinfacht gesprochen wird auf der Inhaltsebene nach dem „Was“ gefragt und auf der Beziehungsebene nach dem „Wie“. Beim Inhalt einer Nachricht geht es um die Information, die vermittelt wird, um das Logische, das Faktische, um Daten. Parallel dazu enthält die Nachricht aber immer auch einen weiteren Aspekt, bei dem der Aufbau einer Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern im Mittelpunkt steht, der Sender nimmt persönlich Stellung zum Empfänger. Die Definierung einer Beziehung der Kommunizierenden ist zwingend Metakommunikation, sie bietet Metainformation zur eigentlichen Information.

Ein Beispiel soll diesen Zusammenhang praktisch erläutern: Während einer Besprechung fragt Mitarbeiter A seinen Kollegen B im Kreise des gesamten Projektteams: „Sind die Zwischenberichte bis zum Fristablauf fertig?“ Der inhaltliche Aspekt der Frage ist eindeutig, zur gleichen Zeit aber baut Mitarbeiter A automatisch eine Beziehung zu

---

<sup>104</sup> Watzlawick et al. 2003, S. 53

<sup>105</sup> Vgl. Watzlawick et al. 2003, S. 50-53

<sup>106</sup> Watzlawick et al. 2003, S. 56

Mitarbeiter B auf. Je nachdem wie die Intonation, die Modulation der Stimme, der Kontext, etc. der Frage ist, ändert sich ihre Bedeutung. Der Einsatz von Mimik und Gestik kann die Beziehung und damit die Bedeutung der Frage weiter beeinflussen. Mitarbeiter B kann diese Einladung zum Beziehungsaufbau nicht ablehnen, selbst durch Schweigen würde eine Art der Beziehung aufgebaut und damit die inhaltliche Bedeutung verändert. Erhöht beispielsweise Mitarbeiter A gegen Ende der Frage seine Stimme und setzt ein süffisantes Grinsen auf, so könnte man seine feindliche eher negative Haltung gegenüber Mitarbeiter B erkennen. Der unausgesprochene durch die Beziehung vermittelte Unterton könnte vielleicht lauten: „Schaffen Sie das etwa nicht, ihre Berichte pünktlich abzuliefern?“ Ursache könnte vielleicht die Absicht der Bloßstellung in der Projektgruppe sein. Der Inhalt wäre dann nur Mittel zum Zweck. Es ist also die Art, wie Mitarbeiter A seinen Kollegen fragt, die den Inhalt metakommunikativ bestimmt.<sup>107</sup>

3. *„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“<sup>108</sup>*

Kern des dritten Axioms ist der Gedanke, dass eine Kommunikationskette bzw. Interaktion zwischen Menschen, die in einer Beziehung zueinander stehen, keinen klaren Anfang sondern kreisförmigen Charakter hat. Es ist ein Wechselspiel von Aktion und Reaktion. Menschen interpunktieren allerdings, sie sind geneigt einen subjektiven Anfangspunkt zu setzen, um dadurch mehr Struktur und Organisation zu erzeugen. Über diese gewonnene Organisation der Beziehung lassen sich die Rollen der Beteiligten definieren. Gibt es unterschiedliche Interpunktionen bei den Kommunikationspartnern, so entsteht Konfliktpotential. Ein Beispiel für gestörte Kommunikation aufgrund ungleichmäßiger Interpunktion ist das oszillierende Hin und Her von einem nörgelnden und einem sich zurückziehenden Kollegen bei der Teamarbeit. Der Eine nörgelt, weil der andere sich zurückzieht und *vice versa*. Theoretisch könnte dieses Spiel kontinuierlich andauern, wobei es praktisch regelmäßig im Konflikt endet.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Watzlawick et al. 2003, S. 53-56

<sup>108</sup> Watzlawick et al. 2003, S. 61

<sup>109</sup> Vgl. Watzlawick et al. 2003, S. 57-61

4. *„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax, aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulässige Semantik. Analoge Kommunikationen dagegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikationen erforderliche logische Syntax.“<sup>110</sup>*

Als Transportkanal für die Kommunikation von der Inhalts- oder der Beziehungsebene gibt es beim Menschen zwei unterschiedliche Arten von Informationsvermittlung. Die der digitalen bzw. der analogen Information. Der digitalen Ebene wird das inhaltliche Verständnis des gesprochenen Wortes zugeordnet, als analog hingegen werden sowohl die nonverbalen Formen der Kommunikation als auch alle die Beziehung beeinflussenden Elemente bezeichnet. Der Begriff der analogen Kommunikation ist dabei viel weiter gefasst und er kommt pauschaler zur Geltung als sein abstrakterer digitaler Gegenpart. Dies rührt daher, dass die digitale Kommunikation historisch sehr viel jünger ist. Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn die digitale und die analoge Informationsvermittlung im Einklang sind. Werden andere Botschaften auf der Beziehungsseite kommuniziert als auf der Inhaltsseite, so entstehen Diskrepanzen, die zu Konflikten führen können. Für das Geschäftsleben ist es daher ungemein wichtig, sich die Untrennbarkeit von digitaler und analoger Kommunikation vor Augen zu führen und sie bewusst aufeinander abzustimmen.<sup>111</sup>

5. *„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.“<sup>112</sup>*

Alle Sequenzen menschlicher Kommunikation beruhen demnach auf einer Paarbeziehung. Diese kann auf gleicher harmonischer Ebene oder auf unterschiedlichen sich ergänzenden Ebenen ablaufen. Im ersten Fall sind die beiden Parteien auf Gleichklang und Reduzierung von Ungleichheiten bedacht, die Harmonie steht im Vordergrund. Bei letzterem Szenario hingegen sind es gerade die Unterschiede der Kommunikationspartner, die das „Salz in der Suppe“ sind, die Beziehung basiert auf gegenseitige Ergänzung.

---

<sup>110</sup> Watzlawick et al. 2003, S. 68

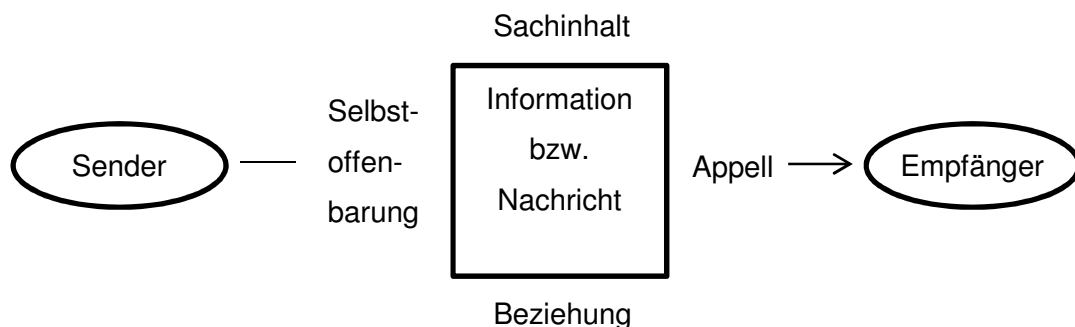
<sup>111</sup> Vgl. Watzlawick et al. 2003, S. 61-68

<sup>112</sup> Watzlawick et al. 2003, S. 70

Die Deutung von Watzlawicks Kommunikationsaxiomen ist pragmatisch auf die zwischenmenschliche Interaktion zu beziehen. Die Art und Weise sowie der Ablauf menschlicher Kommunikation wird zusätzlich von vielfältigen Rahmenbedingungen einer Situation bestimmt. Neben speziellen Faktoren der Kommunikation sind dies auch allgemeinere äußere Bedingungen wie der gesetzliche Rahmen, finanzielle Restriktionen oder die vorherrschende Organisationskultur. An dieser Stelle seien auch Wettereinflüsse genannt, die unmittelbar auf Kommunikation und Interaktion einwirken können. Direkten Einfluss haben außerdem die Bedingungen der Atmosphäre wie die Größe, Temperatur, Luftfeuchtigkeit und Beschaffenheit des Raumes oder die Anordnung von Stühlen, Tischen, Hilfsmitteln und nicht zuletzt der Einsatz von Medien. Die kommunikative Situation wird durch das Zusammenwirken dieser Faktoren zum Schauplatz der Interaktion. Im privaten Bereich kann das die familiäre oder partnerschaftliche Umgebung sein und im beruflichen Kontext ist es beispielsweise das Umfeld der Abteilung oder der Projektgruppe.<sup>113</sup>

#### Schulz von Thuns Kommunikationsquadrat

Watzlawicks zweites Axiom wird von Schulz von Thun aufgegriffen und weiterentwickelt.<sup>114</sup>



**Abbildung 11: Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun<sup>115</sup>**

<sup>113</sup> Vgl. Langmaack 2004, S. 75

<sup>114</sup> Sehr ähnliche Modelle mit einer Unterteilung der Information in vier Seiten wurden sowohl von Neuberger, als auch von Lay entworfen; vgl. Wahren 1987, S. 94-95

<sup>115</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun 2009, S. 30

Schulz von Thuns Modell liegt die Idee zugrunde, dass jede Nachricht bzw. Information vier Seiten hat. Neben der Watzlawick'schen Beziehungs- und Sachseite sind dies die Appell- und die Selbstoffenbarungsseite. Diese vier Dimensionen sind grundsätzlich als gleichwertig anzusehen, was durch die gleiche Länge der Seiten des Quadrats verbildlicht wird. Je nach Situation unterscheidet sich jedoch die Wichtigkeit der einzelnen Seiten individuell. Für Klarheit und Unmissverständlichkeit in der Kommunikation sind aber immer alle vier Seiten der Information zu berücksichtigen.<sup>116</sup> Beim Appell soll der Kommunikationspartner zu etwas veranlasst werden, die Selbstoffenbarung gibt etwas vom eigenen Standpunkt preis (siehe Abbildung 11).<sup>117</sup> Das Bewusstsein des Senders, dass eine Botschaft auf vier unterschiedliche Arten gehört werden kann bzw. die Fähigkeit des Empfängers „vierohrig“ hören zu können ist elementar in der Projektarbeit.

### **3.2.3 Stimmkompetenz**

Verbale Kommunikation ist für die Arbeit im Projekt grundlegend. Arbeitsanweisungen des Projektleiters, Austausch untereinander im Team, Treffen mit dem Auftragsgeber, Einholen externer Informationen, etc. sind nur ein paar Situationen, in denen das gesprochene Wort unabdingbar ist. Da aber das Gesprochene zum Großteil aus dem Ton und nicht nur aus dem vermittelten Inhalt wirkt, ist es umso wichtiger sich mit der Wirkung der Stimme auseinanderzusetzen.

Eine Applikation der Transaktionsanalyse bietet die Rhetorik an. Im Bereich der Stimmbildung lassen sich die Berne'schen Bewusstseinssebenen auf den Resonanzraum der Stimme des menschlichen Körpers übertragen. Physiologisch bedient der Mensch im Alltag alle drei Stimmlagen, aber je nach Stimmlage werden durch das gesprochene Wort unterschiedliche Inhalte und Gefühle erzeugt und vermittelt. Dem Eltern-Ich wird die Untertonlage zugeordnet, dem Erwachsenen-Ich die Indifferenztonlage und schließlich dem Kindheits-Ich die Obertonlage. Für die Obertonlage ist der Resonanzbereich der Stirn- und Nasennebenhöhlen relevant, für die Indifferenztonlage der Brustbereich und für die Untertonlage ist es der Bauchbereich, der vorwiegend eingesetzt wird. Das Maximum der Inhaltsvermittlung wird in der Indifferenztonlage

---

<sup>116</sup> Vgl. Wahren 1987, S. 94

<sup>117</sup> Vgl. Schulz von Thun 2009, S. 25-30

erreicht. Ober- und Untertonlage erzeugen eine gefühlsbetonte Wechselwirkung. Angenommen ein Teammitglied spricht das andere in der Obertonlage an, so ist es ratsam für den anderen kurz in der Untertonlage zu antworten um dann das Gespräch recht schnell in die sachliche unverfängliche Indifferenztonlage zu verlegen. Wird unmittelbar aus der Indifferenztonlage geantwortet, so kann durch die gekreuzte Transaktion (siehe Abbildung 10, S. 31) ein Konflikt hervorgerufen werden. Wird allerdings auch aus der Obertonstimme heraus geantwortet, bleibt der Informationstransfer gering und eine emotionale Diskussion entsteht. Durch das komplementäre „Abholen“ des Gesprächspartners wird erst das emotionale Bedürfnis recht zügig erfüllt, um sich dann fokussiert auf der Sachebene auszutauschen.

Für die Konversation im Projekt empfiehlt es sich Gespräche so indifferent als möglich zu führen, um den sachlichen Inhaltstransfer so hoch wie möglich zu halten.<sup>118</sup> Die Stimme bietet einen einfachen Anhaltspunkt, um zu erkennen aus welchem Bewusstheitszustand heraus das Gegenüber agiert. So kann die eigene Reaktion bzw. die Antwort dementsprechend angepasst werden, so dass Konflikte minimiert werden können. Effektives und effizientes Kommunizieren der eigenen Ideen und Inhalte wird erreicht durch den bewussten Einsatz der Stimme aus der Indifferenztonlage heraus.

### 3.2.4 (Aktives) Zuhören

„Das Wort gehört zur Hälfte dem, welcher spricht, und zur Hälfte dem, welcher hört.“  
– Michel de Montaigne –

Jedes Gespräch besteht aus Sprechen und aus Zuhören, es ist ein Wechsel der Sprecher- und Zuhörerrolle. Daher ist die Fähigkeit des Zuhörenkönnens eine *conditio sine qua non* der Kommunikationskompetenz.<sup>119</sup> Laut Bohinc sind Zuhören und aktives Zuhören verfeinerte Stufen des Hörens (Hören, Hinhören, Zuhören, Aktives Zuhören).<sup>120</sup>

Beim Prozess des Zuhörens soll das Gegenüber so objektiv wie möglich gehört und so wenig wie möglich bewertet werden. Der Zuhörer soll seine volle Konzentration auf

---

<sup>118</sup> Vgl. Semmelrock 2010

<sup>119</sup> Vgl. Kirchner et al. 2006, S. 121

<sup>120</sup> Vgl. Bohinc 2009, S. 30-41

sein Gegenüber richten, er kommuniziert „in einer alterozentrierten Grundhaltung“<sup>121</sup>. Sein Zuhören ist geprägt von Geduld und Respekt für die Meinung des anderen. Dadurch wird die Bereitschaft sich zu äußern beim Sprechenden erhöht. Das Gespräch wird aufrechterhalten, ohne dass der Zuhörende viel Eigenes preisgibt. Dieser zeigt sein Interesse durch schweigendes Zuhören und vermittelt dem Gegenüber damit Akzeptanz und Bestätigung. Der Sprechende wiederum wird ermuntert, seine Gedanken zu vertiefen.<sup>122</sup> Im Umkehrschluss konstatiert Kirchner: „Das Nichtzuhören ist ein Ausdruck von Arroganz und Ignoranz.“<sup>123</sup> Begründend nennt er die Anmaßung des Nichtzuhörenden „seine kommunikativen Normen über die des Partners zu stellen“, dieser erhebe sich „in egozentrierter Weise zum Schnittpunkt der Interaktion“.<sup>124</sup> Wahren stellt fest, dass viele Menschen allein das „Zuhören als *deus ex machina* besserer Kommunikation“<sup>125</sup> sehen. Jedoch sei bei genauerer Betrachtung erfolgreiches Zuhören „kein reaktives Verhalten, sondern vielmehr immer ein aktiver Prozeß im Sinne eines *empfindenden Verstehens*, bei dem die Achtung des anderen, Anteilnahme an seinen Problemen ([...] *Sorge, Wärme und Echtsein*) im Vordergrund stehen müssen.“<sup>126</sup> Aktives Zuhören, das von Wahren als erfolgreiches Zuhören bezeichnet wird, bindet neben dem inhaltlichen Verstehen auch die nonverbalen Signale und die emotionale Ebene des Gegenübers mit ein. Es umfasst nach Schulz von Thun alle vier Bedeutungsebenen des Gesagten (siehe Abbildung 11, S. 36).<sup>127</sup> Die Grundvoraussetzung für das aktive Zuhören ist ehrliches Interesse für den Gesprächspartner und dessen mitunter vielschichtige Botschaft. Essentiell ist die Bereitschaft dem Gegenüber zuzuhören. Schulz von Thun beschreibt in diesem Zusammenhang einen dreistufigen Prozess, bestehend aus der Wahrnehmung, der Interpretation und der Gefühlsempfindung, geprägt von der Beziehung der Parteien. Dieses ganzheitliche Verständnis muss vom aktiven Zuhörer verbalisiert werden. Demjenigen, dem aktiv zugehört wird, muss vom anderen das Gefühl gegeben werden, dass er verstanden wird. Äußerlich werden

---

<sup>121</sup> Kirchner et al. 2006, S. 121

<sup>122</sup> Vgl. Neuberger 1991, S. 70-72

<sup>123</sup> Kirchner et al. 2006, S. 121

<sup>124</sup> Kirchner et al. 2006, S. 121

<sup>125</sup> Wahren 1987, S. 135

<sup>126</sup> Wahren 1987, S. 136

<sup>127</sup> Vgl. Schulz von Thun et al. 2009, S. 64-69

das Interesse und das Verständnis auf der Zuhörerseite gut zum Ausdruck gebracht durch bestätigende Floskeln (wie z. B. „mhm“, „ja“, „okay“, „verstehe“, etc.) und durch öffnende kurze Fragen (z. B. „Können Sie näher darauf eingehen?“, „Wollen Sie mehr dazu sagen?“, „Wie meinen Sie das genau?“, etc.).<sup>128</sup> Unterstützend wiederholt der aktiv Zuhörende während des Gesprächs die Essenz des Gesagten, das was sachlich und emotional verstanden wurde, kurz und gibt es mit eigenen Worten wieder („paraphrasieren“). Aktives Zuhören ist „einführendes Verstehen-Wollen“<sup>129</sup> und formuliert zusätzlich zum Inhalt auch das Gefühl des Gegenübers (z. B. „Sie sind also aufgebracht, dass...“). Neben dem gehörten Wort werden das Verhalten, die Mimik und Gestik des Sprechenden beobachtet und versucht verstanden zu werden. Verbal und non-verbal durch Mimiken und Gestiken gibt man dem anderen zu verstehen, dass man etwas verstanden hat oder nicht (z. B. durch Stirnrunzeln oder Nicken).

### 3.2.5 Feedback

„Wie das aktive Zuhören benötigt auch das Geben von Feedback: *Echtheit, eine positive Wertschätzung sowie einführendes Verstehen.*“<sup>130</sup>

Feedback bedeutet sowohl Rückmeldung des Verstandenen als auch Rückfrage bezüglich Unklarem. Es sind mindestens zwei Parteien involviert, der Feedbackgeber und der Feedbacknehmer. Mit wertschätzender und respektvoller Grundhaltung erhält der Feedbacknehmer vom -geber die Möglichkeit zum Abgleich von Eigen- und Fremdwahrnehmung. Ihm wird dadurch ermöglicht sein Potential zur persönlichen Weiterentwicklung, zur Arbeit an seinen Schwächen und Stärken, im Umgang mit anderen zu nutzen.<sup>131</sup>

„Ein Gespräch ohne Feedback ist ein Monolog mit verbundenen Augen und verstopften Ohren – das Ergebnis gleicht einer mit geschlossenen Augen beschriebenen Seite Papier: alle Inhalte sind ausgedrückt, aber kaum einer kann sie entziffern,

---

<sup>128</sup> Vgl. Schulz von Thun et al. 2009, S. 64-69

<sup>129</sup> Schulz von Thun et al. 2009, S. 70

<sup>130</sup> Wahren 1987, S. 137

<sup>131</sup> Vgl. Bohinc 2009, S. 195-196

Nachbesserungen sind an falschen Stellen plazierte und Neuanfänge werden mittendrin oder mit großen Lücken angesetzt.“<sup>132</sup>

Richtig angewandt gestaltet nämlich „Feedback die Kommunikation offener und produktiver“<sup>133</sup> und eignet sich für Gruppensitzungen aber auch vor allem für Zweiergespräche. Ziel des konstruktiven Feedbacks ist immer eine Verbesserung und/oder Konfliktlösung mit einem für beide Seiten positiven Resultat, einem Win-Win Ergebnis. Jung formuliert vier Grundeigenschaften guten Feedbacks: Es muss konstruktiv sein, zum richtigen Zeitpunkt erfolgen, positiv formuliert werden sowie klare Fakten und aktuelle Handlungen thematisieren.<sup>134</sup> Der Feedbackgeber gibt seinen subjektiven Eindruck zurück, er versucht zu formulieren, warum welches Verhalten des Feedbacknehmers bei ihm welche Gefühle ausgelöst hat. Schwierig in der Umsetzung ist dabei, den Empfänger nicht zu verurteilen und keine Übertreibung oder Verallgemeinerung zu verwenden. Außerdem ist ungebetenes Feedback suboptimal, denn es ist letztendlich der Feedbacknehmer, der direkten Nutzen daraus zieht. Dies wissend soll er zuhören, ohne sich im Verteidigungszwang zu sehen, und anständigerweise soll er sich für das Erhaltene zu bedanken. Es soll zwar auch positives Feedback gegeben werden, jedoch ist es in der Praxis häufig Negatives, was zur Sprache kommen muss. Dabei kann der Feedbacknehmer für ihn negatives Feedback besser annehmen, wenn der Feedbackgeber die „Sandwichtechnik“ anwendet. Psychologisch geschickt wird eine negative Rückmeldung zwischen zwei positiven serviert und ist somit für den Empfänger leichter bekömmlich und besser zu verdauen.<sup>135</sup> Die Herausforderung für die Praxis besteht natürlich darin, den Empfänger nicht merken zu lassen, dass er zuerst taktisch gelobt wird, bevor ihm dann die negative Rückmeldung zukommt.

### **3.2.6 Körpersprache**

„Die Außenseite des Menschen ist das Titelblatt des Inneren.“ So lautet ein persisches Sprichwort und Molcho formuliert: „Der Körper ist der Handschuh der Seele, seine

---

<sup>132</sup> Neuberger 1991, S. 66

<sup>133</sup> Hansel, Lomnitz 1993, S. 113

<sup>134</sup> Vgl. Jung 2006, S. 475-477

<sup>135</sup> Vgl. Bohinc 2009, S. 199

Sprache das Wort des Herzens. Jede innere Bewegung, Gefühle, Emotionen, Wünsche drücken sich durch unseren Körper aus.“<sup>136</sup>

In jeglicher Kommunikation lässt sich eine verbale und eine nonverbale Seite unterscheiden. Die nonverbale Sprache setzt sich aus Mimik, Gestik, Körperhaltung und Bewegungen zusammen und ist eine Ergänzung bzw. Erklärung der verbalen Sprache. Sach- und Beziehungsseite ergänzen sich, keine der beiden ist abdingbar. „Das nonverbale Verhalten ist ein wesentliches Instrument zur Regulierung der zwischenmenschlichen Beziehungen [...und es...] bildet den Hintergrund für die Interpretation sprachlicher Aussagen.“<sup>137</sup> Körpersprache beeinflusst demnach weniger die Information selbst, als die Art der Informationsaufnahme. Nach Frey hat die nonverbale Kommunikation fünf Hauptaufgaben: den Ausdruck von Gefühlen, die Definition der zwischenmenschlichen Beziehung, die Selbstoffenbarung der Nachricht (siehe Abbildung 11, S. 36), das Liefern von Zusatzinformationen und schließlich ist sie Gegenstand gesellschaftlicher Rituale.<sup>138</sup> Molcho stellt fest, dass sich Mimik, Gestik und Körperhaltung kulturell und standesgemäß unterscheiden. Es gebe allerdings universelle Signale, die weltweite Gültigkeit haben, wie z. B. das Zusammenziehen des Gesichts beim Biss in einen sauren Apfel. Dieser Gesichtsausdruck werde automatisch vom Körper angewandt, wenn jemandem etwas „sauer aufstößt“. Auf die Projektarbeit könnte dies ein untragbares Angebot seitens eines Lieferanten oder eine widersprüchliche Aussage in einem Teammeeting sein.<sup>139</sup> Die Sprache des Körpers wird im Kindesalter im Familienkreis erlernt. Sie wird geprägt von gesellschaftlichen Erwartungen und Normen und ist damit ein „Spiegel der sozialen Rollen“<sup>140</sup>. Automatisch erwartet man von einem Geschäftsführer eine andere Art aufzutreten als von einem Fabrikarbeiter. Unterschiedliche Interpretationen von nonverbalen Signalen können schnell zu Missverständnissen und zu Konflikten führen. Mag ein und derselbe Mensch auf zwei Personen komplett unterschiedlich wirken, liegt es meist an deren oft unbewusster Interpretation der Körpersprache. Das körperliche Feedback geschieht in den allermeisten Fällen unkontrolliert und unbewusst. Umso wichtiger ist es eine gewisse Sensibilität dafür zu

---

<sup>136</sup> Molcho et al. 1986, S. 21

<sup>137</sup> Wahren 1987, S. 113

<sup>138</sup> Vgl. Wahren 1987, S. 112-116, zitiert Frey

<sup>139</sup> Vgl. Molcho et al. 1986, S. 40-41

<sup>140</sup> Molcho et al. 1986, S. 10

entwickeln. Es gibt keine allgemeingültigen Regeln, die erlernt werden können, sondern der gesamte Körper, Kontext und Situation geben ein individuelles Bild.<sup>141</sup>

„Sprache und Körper müssen übereinstimmen. Je stärker sie miteinander die Form des Erlebens vermitteln, desto überzeugender wirkt der Mensch und seine Aussage.“<sup>142</sup>

Schweigt eine Person während einer Sitzung oder Besprechung, so können Körperhaltung, Gestik und Mimik gute Anhaltspunkte zu deren Ansichten und Meinungen geben. Schweigen kann verschiedenste Ursachen haben wie Desinteresse an der Diskussion, Unverständnis des Themas, Ablehnung des anderen, aber auch Respekt und Wertschätzung des Gegenübers und den Willen zum Zuhören.<sup>143</sup>

### **3.2.7 Verhandlungsführung**

Verhandlungsführung ist eine zielgerichtete und ergebnisorientierte Art der Kommunikation. In dieser speziellen Form der Kommunikation ist es, wie auch im Allgemeinen, die Beziehungsebene, die den Verlauf des Gesprächs definiert. Das Erreichen des inhaltlichen Zwecks einer Verhandlung ist abhängig von der Güte der Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien.<sup>144</sup> Geht während einer Verhandlung die Beziehung in die Brüche, so ist mit Sicherheit keine Einigung mehr zu erreichen, die Verhandlung ist zum Scheitern verurteilt. Der Schlüssel für erfolgreiche Verhandlungsführung ist die soziale Intelligenz, geschicktes Knüpfen von Beziehungen und sich in den anderen hineinzusetzen, um dann aus dessen Sicht heraus argumentieren zu können.<sup>145</sup> „Sozial Intelligente können die Hürden der Antipathie und der Andersartigkeit überwinden.“<sup>146</sup> In der Praxis sind Verhandlungen häufig ein Interessenausgleich unterschiedlicher Parteien. Daher ist das Verhandlungsziel meist einen für beide Seiten erfreulichen Kompromiss, ein „Win-Win“ Ergebnis, zu erzielen.

---

<sup>141</sup> Vgl. Molcho et al. 1986, S. 9-19

<sup>142</sup> Molcho et al. 1986, S. 58

<sup>143</sup> Vgl. Litke 2007, S. 216

<sup>144</sup> Vgl. Salewski 2008, S. 177

<sup>145</sup> Kellner 2006, S. 182-184

<sup>146</sup> Kellner 2005, S. 60

In Anlehnung an Maddux' sechs Schritte der Verhandlungsführung können fünf Hauptphasen abgeleitet werden<sup>147</sup>:

1. Kennenlernen
2. Zielformulierung
3. Konflikterkennung
4. Kompromissfindung
5. Einigung

Aus taktischen Gründen empfiehlt es sich das Gewicht der eigenen Argumentation mit dem Verlauf der Verhandlungen zu erhöhen, man sollte „sein Pulver nicht zu früh verschießen“. Da in aller Regel ein Kompromiss erzielt wird, ist es außerdem klug das eigene Verhandlungsziel so anzusetzen und der Gegenseite zu kommunizieren, dass es bei einer Annäherung der Ziele für die eigene Seite immer noch genügend befriedigend ist. Daher ist es natürlich auch zu erwarten, dass die Gegenseite ein subjektiv zu schlechtes Angebot abgeben kann. Empathisches sich Hineinversetzen in den anderen hilft dabei sich frühzeitig seinen Standpunkt zu verdeutlichen und passende Gegenargumente vorzuformulieren. Schafft man es die Verhandlungsziele des anderen auszukundschaften, so ist die Basis geschaffen, um die Verhandlungen erfolgreich zu gestalten. Voraussetzung dafür ist eine professionelle und positive Grundeinstellung zum Gegenüber und vor allem die Fähigkeit des Zuhörens. Eine gute Vorbereitung, höfliches ruhiges Argumentieren und ein offenes Ohr für den Verhandlungspartner sind dabei die besten Begleiter auf dem Weg zum Verhandlungserfolg.

### **3.2.8 Schriftliche Kommunikation**

Neben verbaler und nonverbaler Kommunikation ist der schriftliche Austausch nach wie vor von elementarer Bedeutung für Unternehmen und Organisationen. Wichtige Dokumente und Verträge bedürfen selbstverständlich der Schriftform und sind papiergebunden. Gleichzeitig ist die elektronische Datenübermittlung heutzutage unabdingbar für den täglichen Schriftverkehr, unabhängig von Art und Größe der Organisation.<sup>148</sup> Für die Projektarbeit ist die elektronische Kommunikation geradezu prädestiniert,

---

<sup>147</sup> Vgl. Maddux 1998, S. 25-36

<sup>148</sup> Vgl. Bazil, Wöller 2008, S. 19

denn auch unter Zeitdruck können bei Bedarf mehrere Empfänger organisatorisch unkompliziert erreicht werden. Die Vorzüge der E-Mail sind vielfältig. Die Nachricht ist schnell, kostengünstig, kann viele Empfänger auf einmal adressieren, macht unmittelbare Diskussionen möglich und lässt Dateien wie Bild- oder Schriftdokumente anhängen. E-Mail Verkehr kann gleichzeitig auch Nachteile mit sich bringen. Schnell sind unter Umständen unbedachte Inhalte an sehr viele Empfänger versandt oder Umgangsformen nicht ausreichend beachtet worden. Weitere Kritikpunkte sind die Anonymität und Unpersönlichkeit im Vergleich zum persönlichen bzw. telefonischen Gespräch.

Insgesamt ist die E-Mail ein gutes probates Mittel für raschen Informationsaustausch, birgt allerdings auch Gefahren und bedarf wie jegliche Kommunikation des professionellen Einsatzes. Wichtig für die effektive und effiziente Projektarbeit ist allerdings die sinnvolle Begrenzung der E-Mail Kommunikation, um der drohenden Informationsüberflutung entgegenzuwirken.

### **3.2.9 Dimensionen der Kommunikationsverbesserung**

Die Kommunikationsfähigkeit des Menschen kann verbessert werden. Kommunikationskompetenz ist nie vollständig erreicht, sie muss ein Leben lang geübt und verbessert werden. Bewusstes Kommunizieren und empathischer wohlwollender Umgang miteinander sind dabei die Schlüssel zu effektivem und effizientem Austausch.

Probleme bei der Kommunikation entstehen vor allem durch verschiedene Auslegung der vier Seiten einer Information durch Sender und Empfänger (siehe Abbildung 11, S. 36). Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist die Schulung der Sensibilität für nonverbale Signale. Je stimmiger verbale und nonverbale Signale sind, desto glaubwürdiger ist eine Nachricht.<sup>149</sup> Der Sender wird sich seiner Signale besser bewusst und der Empfänger kann diese unter Umständen besser deuten. Kommunikationsverbesserung kann also senderseitig und empfängerseitig erfolgen.<sup>150</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. Wahren 1987, S. 116

<sup>150</sup> Vgl. Jung 2006, S. 475-477

### Senderseitige Verbesserungsansätze

- Möglichst klare Ausdrucksweise, Kommunikation in der Indifferenztonlage maximiert die Vermittlung der Sachinhalte
- Übereinstimmung von verbalen und nonverbalen Nachrichten
- Situationsabhängiges Dosieren der Menge an Informationen
- Wiederholen wichtiger Informationen zur leichteren Aufnahme beim Empfänger
- Versuch die „Sprache des Empfängers“ zu sprechen
- Offenheit und Struktur der Kommunikationsziele
- Wertschätzung der Empfängerseite
- Bewusstsein schaffen, dass der Empfänger mit vier Ohren hören kann ( z. B. Appelle offen aussprechen)

### Empfängerseitige Verbesserungsansätze

- Stärkere Anwendung des aktiven Zuhörens
- Versuch sich in den Sender hineinzusetzen
- Versuch zu verstehen, was die Gesprächsziele des Senders sind
- Gutes Feedback geben (konstruktiv, im richtigen Moment, positiv formuliert und klare Fakten sowie aktuelle Handlungen thematisiert)
- Wertschätzung der Senderseite
- „Vierohriges“ Hören

Die Analyse und das Annähern des Selbst- und des Fremdbildes helfen außerdem Klarheit und Eindeutigkeit in der Informationsvermittlung zu erreichen. Im „Johari-Fenster“ nach Joseph Luft und Harry Ingham (siehe Abbildung 12) werden die Einflussbereiche des Bewusstseins verdeutlicht. Der sogenannte „blinde Fleck“ kann nur durch Feedback verkleinert werden.

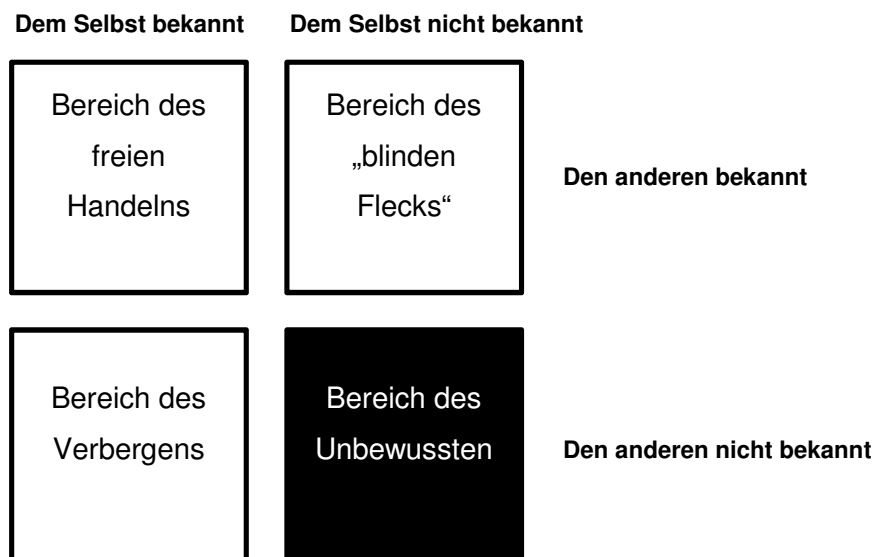


Abbildung 12: Das „Johari-Fenster“<sup>151</sup>

Wahren stellt fest, dass Probleme in der Kommunikation vor allem dann entstehen, „wenn die inhaltliche Übereinstimmung gering ist *und* das Commitment [innere Beteiligung und Bedeutsamkeit] der Betroffenen hoch“<sup>152</sup>. Beim Smalltalk beispielsweise sind sowohl Commitment, als auch inhaltliche Übereinstimmung sehr gering, daher ist diese Art der Unterhaltung recht unverfänglich. Während einer fachlichen Diskussion zweier Experten jedoch, die sich ihrem Themengebiet verbunden fühlen, kann bei niedrigem Grad der Übereinstimmung schnell ein Konflikt entstehen. Freilich wäre es hier gefährlich nach einer einzigen (möglichst einfachen) Lösung zu suchen. Denn nicht das Verhindern eines solchen Konflikts, sondern das Transparentmachen der Ursachen für die Beteiligten muss das Ziel sein<sup>153</sup> – „Jedes Problem hält ein Geschenk in der Hand.“

<sup>151</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an von Rosenstiel, Rosenstiel-Regnet-Domsch 2003, S. 249; Bohinc 2009, S. 196, Jung 2006, S. 489

<sup>152</sup> Wahren 1987, S. 167

<sup>153</sup> Vgl. Wahren 1987, S. 166-168

### 3.3 Kooperationskompetenz

Neben der Kommunikationskompetenz ist die Kooperationskompetenz die ergänzende elementare Ebene der Sozialkompetenz. Kommunikations- und Kooperationskompetenz sind komplementär, die Grenzen sind fließend, denn insbesondere in einer Organisation kann ohne Kommunikation keine Kooperation und ohne Kooperation keine Kommunikation stattfinden. Der Begriff Kooperation lässt sich aus dem lateinischen „cooperatio – Mitwirkung, Zusammenarbeit“<sup>154</sup> ableiten. Kooperationskompetenz umfasst ein weites Feld an Fähigkeiten, die nötig sind, um im Projekt erfolgreich zusammenzuarbeiten und am Erfolg mitzuwirken. Im folgenden Kapitel wird der Versuch unternommen die Schlüsselfähigkeiten der Kooperationskompetenz zu beschreiben und im Kontext des Projektmanagements zu analysieren. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Projektgruppe und die Fähigkeiten, die die Teammitglieder ermächtigen das Projekt effektiv und effizient zum Abschluss zu bringen. Eine besondere Rolle spielt dabei die Projektleitung. Der „Fisch“ fängt sprichwörtlich „vom Kopf her an zu stinken“, deshalb wird die Führungskompetenz des Projektleiters gesondert behandelt.

#### 3.3.1 Gruppenarbeit und Teamfähigkeit

Für die Projektarbeit ist der Einsatz von Projektgruppen unabdingbar – Projektarbeit ist Gruppenarbeit. Meist interdisziplinäre abteilungsübergreifende Teams agieren als *Task Force*, um ein klar definiertes Problem oder eine bestimmte Aufgabe zu lösen. Wesentlich ist die Bestimmung einer Leitungsperson, die *primus inter pares* in der Projektgruppe ist.<sup>155</sup>

In der Fachliteratur werden die Begriffe Gruppe und Team abgegrenzt. Nach von Rosenstiel sei zwar jedes Team eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe automatisch auch ein Team. Er definiert die Gruppe als eine „Mehrzahl von Personen in direkter Interaktion über eine längere Zeitspanne bei Rollendifferenzierung und gemeinsamen Normen, Werten und Zielen, verbunden durch ein Wir-Gefühl.“<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Stowasser et al. 1987, S. 117, S. 314

<sup>155</sup> Vgl. Heintel, Krainz 1996, S. 78-80

<sup>156</sup> von Rosenstiel 2007, S. 288

Schreyögg und Koch beschränken die Größe einer „sozio-dynamischen Gruppe“: „Zwei oder mehr Personen, deren Gesamtzahl aber so gering ist, dass jede Person mit einer anderen in direkten Kontakt (‘face to face’) treten kann“.<sup>157</sup>

Als besonders gut funktionierende Gruppe positioniert von Rosenstiel das Team. „Der Teambegriff hat positivere Konnotationen; in diesem Sinne wird meist eine besonders ‘gut eingespielte Gruppe’ mit problemlos funktionierender Kooperation, geringer hierarchischer Binnenstruktur und intensiver Bindung der Mitglieder an das gemeinsame Ziel als Team bezeichnet.“<sup>158</sup> Ähnlich definiert Katzenbach: „Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.“<sup>159</sup> Senge sieht ein gutes Team als eine lernende Untereinheit im Rahmen der lernenden Organisation: „The team that became great didn’t start off great – it learned how to produce extraordinary results.“<sup>160</sup>

Eine neugegründete Arbeitsgruppe ist am Anfang immer zerbrechlich, denn es mangelt vor allem am gegenseitigen Vertrauen der Gruppenmitglieder. „Es gilt, ständig Gruppenfunktionen auf mindestens zwei Ebenen wahrzunehmen: auf der aufgaben- und zielorientierten – man muß in der Sache vorankommen, und auf der gruppenbezogenen – die Gruppe muß als Sozialgebilde funktionieren.“<sup>161</sup> So kann die Gruppe an sich auch als eigenes kleines OSTO-System (offenes sozio-techno-ökonomisches System) innerhalb der Organisation angesehen werden. Stärker noch als im Großen spielt der soziale Aspekt im Kleinen eine besondere Rolle, da der direkte Kontakt in der Gruppe per Definition gegeben ist.

Im Folgenden soll der Prozess der Teamentwicklung genauer betrachtet werden. Dieser soziale und emotionale Prozess, der letztendlich aus einer Gruppe ein Team macht, wird plausibel beschrieben durch Tuckmans Teamentwicklungsmodell (siehe Abbildung 13). Demnach muss jede Gruppe die vier Phasen Forming, Storming, Norming und Performing durchlaufen, um sich zum Team zu entwickeln.

---

<sup>157</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 212

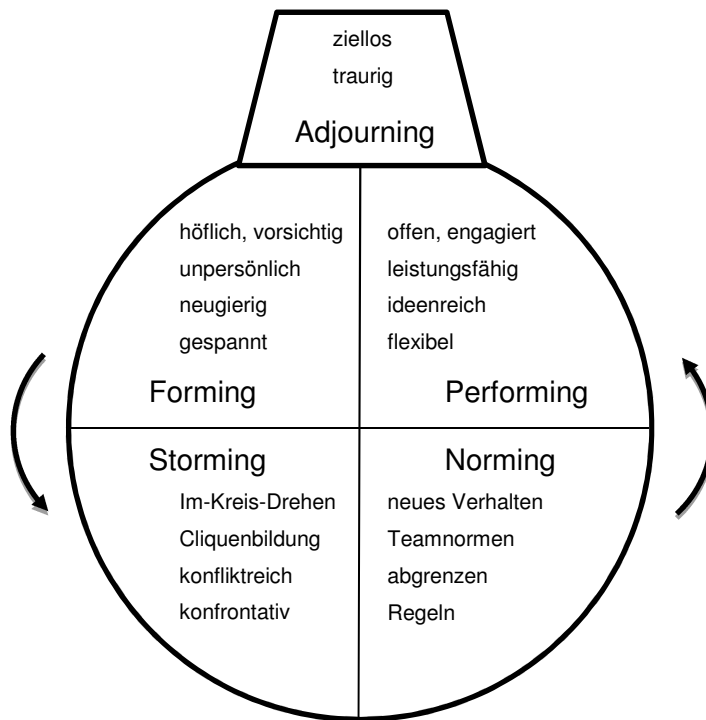
<sup>158</sup> von Rosenstiel 2007, S. 289

<sup>159</sup> Katzenbach, Smith 1996, S. 70

<sup>160</sup> Senge 1994, S. 4

<sup>161</sup> Heintel, Krainz 1996, S. 105

Die Teamauflösung (Adjourning) stellt eine separate fünfte Phase dar.<sup>162</sup>



**Abbildung 13: Teamentwicklungsmodell<sup>163</sup>**

Die *Forming* Phase dient der Orientierung und Rollenfindung innerhalb des Teams. Zentral sind das Kennenlernen der Teammitglieder und deren unterschiedliche Interessen und Erwartungen. Sie machen sich ein Bild voneinander und tasten sich gegenseitig ab.<sup>164</sup> „Die formellen und informellen Beziehungen, in denen der Einzelne eingebunden ist, werden analysiert und in eine erste Bewertung und Beurteilung miteinbezogen.“<sup>165</sup> Benötigte Kompetenzen in der Kennenlernphase sind vor allem Empathie auf der Empfängerseite und die Fähigkeit zur Selbstkundgabe auf der Senderseite (vgl. Abbildung 11, S. 36). Fragen und Nachfragen helfen dabei den anderen Menschen

<sup>162</sup> Vgl. Bohinc 2009, S. 73-81

<sup>163</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Bohinc 2009, S. 74

<sup>164</sup> Vgl. von Rosenstiel 2007, S. 298

<sup>165</sup> Koreimann 2002, S. 88

kennenzulernen. Am höflichen und respektvollen, wenn auch distanzierten, Verhalten kann die Teamfähigkeit der Interagierenden festgemacht werden.

Die noch in der Orientierungsphase zurückgestellten Interessen des Einzelnen werden nun in der *Storming* Phase offensiver vertreten. Die Frage nach Macht und Einfluss innerhalb des Teams stellt sich. Laut Schreyögg „treten die Mitglieder aus ihrer Reserve heraus, machen Unterschiede deutlich, melden Dominanz-Ansprüche an und suchen nach Koalitionspartnern.“<sup>166</sup> Diese „stürmische“ Phase ist immer ein Balanceakt zwischen Team und Individuum und ist somit die kritischste Phase. Denn hält das Team den ausgetragenen Konflikten unter Umständen nicht stand, so besteht die Gefahr des Gruppenzerfalls. Wesentliche soziale Fähigkeiten sind das Aufzeigen der Grenzen ohne den anderen zu verletzen, das konstruktive Finden von Lösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen sowie die Fähigkeit den anderen zu überzeugen.

Jung beschreibt die *Norming* Phase auf folgende Weise: „Machtpositionen und Rollen [werden] geklärt; Spielregeln, Normen, Standards [werden] formuliert“.<sup>167</sup> Es besteht nun nach erfolgreich überstandener „Machtkampfphase“ Einigkeit über die gruppeninterne Rollenverteilung. Regeln und Normen der Gruppenarbeit werden vom Team definiert, akzeptiert und auch ohne explizite Erinnerung eingehalten. Die einzelnen Individuen kooperieren zunehmend und treten mehr und mehr als einheitliches Team auf. Kernkompetenzen der Norming Phase sind Konfliktlösungsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft. Außerdem muss die Bereitschaft zum Akzeptieren von Regeln bzw. zum Eingehen von Kompromissen vorhanden sein. Je besser das Team kommuniziert und kooperiert, desto besser kann sich die Gruppenidentität ausprägen und die eigentliche Arbeit am Lösen gemeinsamer Aufgaben kann beginnen.

In der *Performing* Phase arbeiten die Teammitglieder schließlich und endlich auf gemeinsame Ziele hin. Interne Konflikte sind gelöst bzw. Strategien zur Konfliktlösung wurden gemeinsam erarbeitet. Die Rollen- und Machtverhältnisse sind geklärt und akzeptiert. Die Phase der „eigentlichen Leistungserstellung“<sup>168</sup> ist geprägt von Leistung und Effizienz. Feedback, regelmäßige Meetings und das Setzen von Meilensteinen

---

<sup>166</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 215

<sup>167</sup> Jung 2006, S. 488

<sup>168</sup> von Rosenstiel 2007, S. 299

helfen dabei, eine gute Performanz zu erzielen und die Zusammenarbeit auf einem hohen Energielevel zu halten. Die Teammitglieder erleben Freude am Erreichen gemeinsamer vorher formulierter Ziele. Ging es bei den vorangegangenen Phasen eher um teaminterne Abläufe und Interaktionen, so positioniert sich das Team in der Reifephase innerhalb der Organisation und öffnet sich nach außen. Neben Arbeitswillen und Belastbarkeit bedarf es vor allem Vertrauen auf festgelegte Rollen und Regeln des Teams – „man versteht sich blind“.

Die Teamentwicklung in einer Projektgruppe ist allerdings nie endgültig abgeschlossen. Denn nicht nur die Gruppenneugründung, sondern jede personelle, strukturelle oder die Aufgabe betreffende Veränderung innerhalb des bestehenden Projekts kann einen erneuten Entwicklungszyklus anstoßen.<sup>169</sup> Bei befristeten Projektgruppen jedoch wird die Teamarbeit mit der *Adjourning* Phase beendet. Der Kern dieser Phase ist auf der sachlichen Seite der Projektabschluss und auf der sozialen Seite das Lösen der Beziehungen innerhalb des Projektteams. Die Teammitglieder müssen dazu fähig sein nicht nur das Projekt an sich abzuschließen, sondern auch sich von vertrauten Menschen zu verabschieden. Veränderungsbereitschaft, eine positive Einstellung gegenüber Wandel und persönliche Flexibilität der Teammitglieder beugen drohender Demotivation und Energieverlust nach erfülltem Projektauftrag und aufgelöstem Projektteam vor.

### 3.3.2 Motivationsfähigkeit

„Von Motivation [lateinisch „movere – bewegen, veranlassen, antreiben, in Gang bringen“<sup>170</sup>] spricht man, wenn ein Drangerlebnis die Person zur Handlung treibt.“<sup>171</sup>

Hierarchische Strukturen sind nicht immer motivationsfördernd. Die reine Ausführung von Anweisungen kann im Gegenteil sogar ernüchternd und demotivierend sein. Gut kooperierende Projektgruppen hingegen können diese Motivationslücke füllen. Gemeinsam erreichte Ziele wirken beglückend und befriedigend. Dadurch kann das Team zu weiteren Höchstleistungen angespornt werden. Heintel und Krainz bezeichnen

---

<sup>169</sup> Vgl. Schreyögg, Koch 2007, S. 216

<sup>170</sup> Stowasser et al. 1987, S. 288

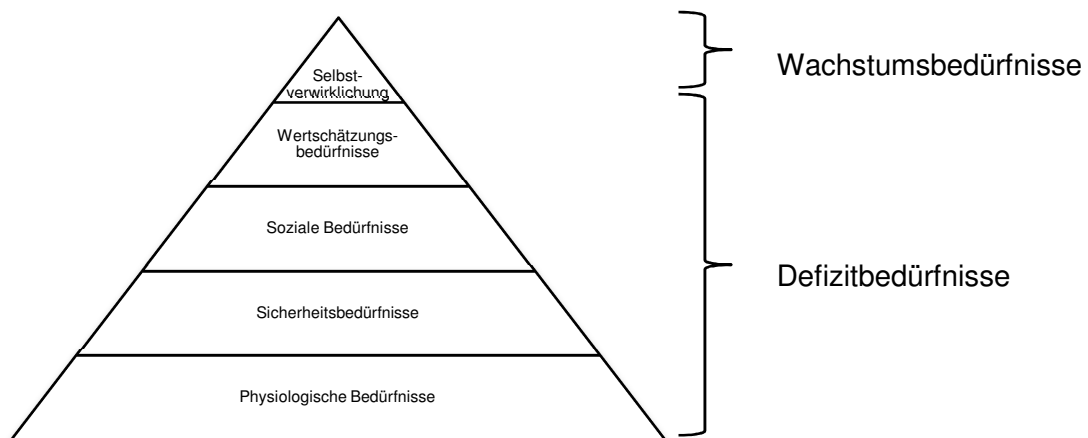
<sup>171</sup> von Rosenstiel 2007, S. 239

Projektgruppen daher sinnbildlich als „Oasen der Motivation“<sup>172</sup>. „Die Motivation bzw. die treibende Kraft, eine bestimmte Alternative zu ergreifen, bestimmt sich somit aus beiden Elementen,

1. aus der Attraktivität, die eine Handlungsalternative besitzt, und
2. der Einschätzung, wie wahrscheinlich die Realisierung dieser Alternative ist.“<sup>173</sup>

Schreyögg stellt weiterhin fest, „dass Arbeitsmotivation grundlegend mit der Verknüpfung von Organisationszielen/Arbeit und Mitarbeiterzielen(-bedürfnissen) zu tun hat.“<sup>174</sup>

Maslows Bedürfnispyramide (siehe Abbildung 14) vereint die „Mangeltheorie der Motivation“ und Theorie der menschlichen Weiterentwicklung („menschliche Neugierde, spielerische Beschäftigung, Lust an der Herausforderung, Interesse am Lernen usw.“<sup>175</sup>). Befriedigte Bedürfnisse motivieren nicht mehr, sie sind gestillt. Nur auf der höchsten Bedürfnisstufe kann keine endgültige Befriedigung erreicht werden, denn die Motivation des sich selbst verwirklichenden Menschen erneuert sich stetig. Ergänzend zu Maslows Bedürfnispyramide erkennt Herzberg zwei Dimensionen der Motivation: Unzufriedenheit hervorgerufen durch externe Faktoren, die „dissatisfiers“ und interne



**Abbildung 14: Bedürfnispyramide**<sup>176</sup>

<sup>172</sup> Heintel, Krainz 1996, S. 91

<sup>173</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 183

<sup>174</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 185

<sup>175</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 187

<sup>176</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Schreyögg, Koch 2007, S. 188; Jetter, Skrotzki 2005, S. 73

Faktoren, „satisfiers“ oder „Motivatoren“ genannt. Hygienefaktoren sind die der Arbeitsumwelt (auch die Entlohnung wird dazu gezählt), da die kurzfristige Motivationswirkung schnell verblasst. Klassische Motivatoren sind das Erleben von Leistung und Erfolg sowie die Möglichkeit zur Entfaltung der Persönlichkeit.<sup>177</sup> Analog zu dieser Theorie wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Die intrinsische Motivation kommt von innen heraus und die extrinsische erfolgt lediglich aufgrund äußerer Antriebe oder Zwänge.

Vorsicht ist geboten beim Versuch die Motivation lediglich durch das Verändern von Hygienefaktoren, wie z. B. durch steigende Entlohnung, zu erhöhen. „Intrinsische Motivation bedingt ein ‚freudiges Aufgehen in einer Handlung‘ [...]. In einer Vielzahl von Studien konnte gezeigt werden [...], dass diese Freude durch extrinsische Belohnungen reduziert oder gar zerstört werden kann, dass also die extrinsischen Belohnungen die intrinsische Motivation korrumpieren“.<sup>178</sup>

Wer allerdings weiß, was den anderen motiviert, also dessen Bedürfnisse kennt, der kann in der Folge besser mit ihm kooperieren und effizienter auf die Erreichung gemeinsamer Ziele hinarbeiten. Um die Motive, die Beweggründe des Verhaltens anderer zu erkennen, unterscheidet von Rosenstiel drei Wege: das geschickte Fragen im Gespräch, die Fremdbeobachtung, bei der vor allem das Verhalten analysiert wird, sowie die Analyse der Ergebnisse aufgrund des Verhaltens.<sup>179</sup> Demnach kann man anhand der Arbeitsergebnisse von Menschen auf ihr Verhalten und damit auf ihre Motivation Rückschlüsse ziehen. So steht schon in der Bibel im Matthäusevangelium geschrieben (Kapitel 7, Vers 20): „Darum: an ihren Früchten sollt ihr sie erkennen“.

Innerhalb der Projektarbeit sind sowohl die Leistungserstellung als auch die Mitarbeiterzufriedenheit stark von einer motivierenden Situation abhängig. Diese hat vielfältige Faktoren und kann daher von mehreren Seiten beeinflusst werden. Die Stimmung innerhalb der Projektgruppe und der Teamgeist sind sicher eine wichtige Komponente. Je zufriedener sich ein Mitarbeiter im Kreise seiner Arbeitskollegen fühlt, desto motivierter kooperiert er im Team. Natürlich gilt ähnliches für die Beziehung zu direkten und indirekten Vorgesetzten, in erster Linie zum Projektleiter. Die wichtigste Variable für die

---

<sup>177</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 191

<sup>178</sup> von Rosenstiel 2007, S. 426

<sup>179</sup> Vgl. von Rosenstiel, Rosenstiel-Regnet-Domsch 2003, S. 209-210

Zufriedenheit sind allerdings die Tätigkeit selbst, deren Rahmenbedingungen und die Aussicht auf persönliche Weiterentwicklung. Ein erfüllender Arbeitsinhalt mit stimmigen Hygienefaktoren und Wachstumschancen motiviert in außerordentlich starkem Maße.<sup>180</sup>

Neben der Arbeit an sich sind es die sozialen, zwischenmenschlichen Faktoren und damit das Betriebsklima, die Einfluss auf die Motivation haben. Einander zu vertrauen und Andersartigkeit tolerieren und wertschätzen zu können sowie ein gut entwickeltes Selbstbewusstsein sind wichtige Bestandteile der Fähigkeit sich und vor allem andere zu motivieren und ein Motivation förderndes Klima zu schaffen.<sup>181</sup>

### 3.3.3 Führungskompetenz

*„Die ideale Führungspersönlichkeit braucht: die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwalts, die Gesundheit eines Olympiakämpfers, die Geduld eines Kindermädchens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds.“<sup>182</sup>*

Schulz von Thun zitiert Kleists pointierte Aussage zum Führungsideal. Dieses Bonmot lässt den Leser zwar schmunzeln, jedoch sind die Anforderungen an Führungskräfte in der Tat sehr hoch und von vielfältiger Natur. Insbesondere in der Projektarbeit müssen in kurzer Zeit meist interdisziplinäre Teams „auf einen Nenner gebracht werden“. Projektziele müssen erreicht werden und es liegt in der Verantwortung des Projektleiters sein Projektteam zielgerichtet zum Erfolg zu führen. Er benötigt dabei die Fähigkeit die Eigenmotivation seiner Mitarbeiter zu verstärken, eine ausgeprägte Delegationsfähigkeit und er muss in der Lage sein auch unter Druck Entscheidungen zu treffen bzw. diese zu forcieren.

---

<sup>180</sup> Vgl. von Rosenstiel, Rosenstiel-Regnet-Domsch 2003, S. 211-214

<sup>181</sup> Vgl. Jung 2006, S. 407-408

<sup>182</sup> Schulz von Thun et al. 2009, S. 13

Grundlegend für die Mitarbeiterführung ist das Erkennen der Motivation der einzelnen Teammitglieder. Anstatt die Mitarbeiter von außen zu motivieren ist es nachhaltig effektiver ihre Eigenmotivation zu erkennen, aufrechtzuerhalten und zu fördern. Eine schlechte Führungsperson hingegen läuft Gefahr einen motivierten Mitarbeiter zu demotivieren, wenn er dessen Eigenmotivation nicht ausreichend unterstützt.<sup>183</sup>

Da Projektteams in der Regel heterogen sind, kann es neben fachlichen Differenzen auch Vorurteile der Fachbereiche untereinander geben. Diese gilt es zu überwinden, denn nur ein gesundes Teamklima lässt erfolgreich zusammenarbeiten. Ein fähiger Projektleiter erkennt Vorurteile frühzeitig und hilft dabei diese abzubauen.

Eine weitere wichtige Führungskompetenz stellt die Delegationsfähigkeit dar. Der Projektleiter muss in der Lage sein sowohl Aufgaben als auch Verantwortung abzugeben. Dies setzt Vertrauen in die Projektmitarbeiter voraus. Der Projektleiter kann nur in Ausnahmen Fachkompetenz in allen im Projekt verwendeten Disziplinen haben, er muss sich auf sein Team verlassen können und die Fähigkeit haben, Einfluss auf das Verhalten seiner Projektmitarbeiter auszuüben.<sup>184</sup> Dazu gehört eine autoritative und dennoch sympathische Ausstrahlung gepaart mit guter Menschenkenntnis und Empathie. Schließlich muss der Projektleiter selbst Vorbild sein. Er muss sich verbindlich verhalten, einsatzbereit und begeisterungsfähig sein.<sup>185</sup> Vor allem aber muss eine gute Führungsperson gut mit Menschen umgehen können.

In diesem Zusammenhang sehen Goleman et al. die emotionale Kompetenz als essentielle Fähigkeit zum Führen von Menschen an: „Die grundlegende Aufgabe von Führungskräften besteht darin, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken. Das geschieht, wenn Führungskräfte *Resonanz* erzeugen – ein Reservoir an positiven Gefühlen, das das Beste in den Menschen hervorbringt. Die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft liegt unserer Meinung demnach im Bereich der Emotionen.“<sup>186</sup> Eine gute Führungskraft muss folglich aufgrund seiner emotionalen Kompetenz

---

<sup>183</sup> Vgl. Kellner 2003, S. 143-157

<sup>184</sup> Vgl. Heintel, Krainz 1996, S. 96-98

<sup>185</sup> Vgl. Kosel, Weißenrieder 2007, S. 153-154

<sup>186</sup> Goleman et al. 2002, S. 9

situativ entscheiden können, zu welchem Zeitpunkt Dominanz, Kooperation oder Zuhören erforderlich sind.<sup>187</sup>

Der Projektleiter sieht sich im Zielkonflikt von Effektivität (Aufgabenorientierung) und Humanität (Mitarbeiterorientierung). Er muss die Projektgruppe so führen, dass „die Gruppe produktiv arbeitet und die Ziele im vorgegebenen Zeitraum erreicht, die Mitarbeiter der Projektgruppe motiviert sind, mitzuarbeiten.“<sup>188</sup> Übertriebene Ausrichtung auf die effektive Erfüllung der Aufgaben kann zu Lasten der Respektierung der Menschenwürde gehen und damit das Klima belasten. Zu starker Fokus auf die Mitarbeiterzufriedenheit wiederum kann den Projekterfolg gefährden. Die Lösung ist ein Abwägen und Ausbalancieren der beiden von sich aus positiven Werte Effektivität und Humanität.<sup>189</sup> Ein guter Projektleiter sieht dabei das große Ganze, er hat stets sowohl die Projektziele als auch die Projektmitarbeiter im Blick. Er ist charismatisch und hat eine „positive Ausstrahlung von Erfolgserwartung“<sup>190</sup>.

### 3.3.4 Moderationskompetenz

Der Moderator (lateinisch „moderari – in der Mitte halten, mäßigen, steuern, lenken“<sup>191</sup>) steuert die Diskussion in Gruppentreffen und greift bei Bedarf mäßigend oder ausgleichend in die Kommunikation ein. Dabei nimmt der Moderator eine neutrale Haltung ein, er lenkt das Gespräch ohne eigene Beiträge einzubringen. Insbesondere für die Projektarbeit im Team ist der Einsatz von Moderationsmethoden, wie die der visualisierten Gesprächsführung<sup>192</sup>, geeignet, denn sie umfasst die Ideenentwicklung, Visualisierung, Organisation und Evaluation sowie schließlich auch den finalen Entscheidungsprozess.

---

<sup>187</sup> Vgl. Goleman et al. 2002, S. 79ff

<sup>188</sup> Hansel, Lomnitz 1993, S. 63

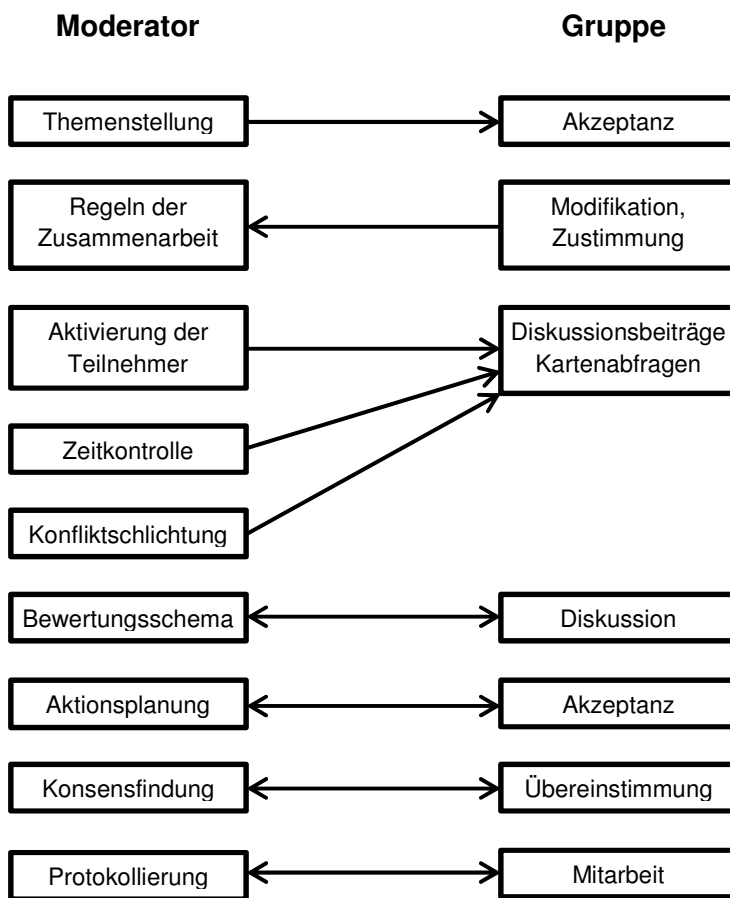
<sup>189</sup> Vgl. Schulz von Thun et al. 2009, S. 15-16

<sup>190</sup> Kellner 2006, S. 11

<sup>191</sup> Stowasser et al. 1987, S. 285 (passives Verb)

<sup>192</sup> Kühl 2002, S. 2: „Die Methode der visualisierten Diskussionsführung wird unter den Markennamen Metaplan-Moderationsmethode, Pinwand-Technik, Neulandmoderation oder Moderationmethode bei der Strukturierung von Gruppengesprächen in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden eingesetzt.“

„Die Methode basiert auf der Stimulierung von Gruppendiskussionen durch interaktionsauslösende Fragen und der Mitvisualisierung der Diskussionen auf Karten, die anschließend an Pinwänden geordnet werden.“<sup>193</sup> Ein Projektleiter, der Methoden zur Diskussionsführung beherrscht, kann die Gruppenarbeit dadurch deutlich verbessern und zusammen mit dem Team effektiv Lösungen erarbeiten. Das Schema, nach dem die Kooperation von Gruppe und Moderator beim Einsatz von Moderationsmethoden verläuft, wird in Abbildung 15 veranschaulicht.<sup>194</sup>



**Abbildung 15: Kommunikationsbeziehungen zwischen Moderator und Gruppe**<sup>195</sup>

<sup>193</sup> Kühl 2002, S. 2

<sup>194</sup> Vgl. Koreimann 2002, S. 96-97

<sup>195</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Koreimann 2002, S. 96

Mithilfe einer Pinnwand, farbiger Karten, Klebepunkten und Filzstiften verbildlicht der Diskussionsführer die Inhalte des Gesprächs. Der Gesprächsverlauf kann mittels der Fragetechniken gelenkt werden. Der Projektleiter kann somit in Gruppentreffen mithilfe von Moderationstechniken Diskussionen zielführend gestalten. Trotz der hohen Dichte an Interaktionen können auch introvertiertere Mitarbeiter in die Diskussion eingebracht werden, weil der Moderator die Interaktionen aus der Situation heraus stimuliert.

### 3.3.5 Konfliktfähigkeit

Konflikte (abgeleitet vom lateinischen „confligere – kämpfen, zusammenstoßen, zusammentreffen, streiten“<sup>196</sup>) sind ein fester Bestandteil der menschlichen Interaktion. Es lässt sich zwischen intrapersonalen, interpersonalen, intragruppalen, intergruppalen und internationalen Konflikten unterscheiden. Vor allem die Projektarbeit, in der Menschen unterschiedlicher Fachrichtungen eng im Team zusammenarbeiten, birgt großes Potential für inter- und intragruppale, sprich soziale, Konflikte. Von Rosenstiel definiert: „Ein sozialer Konflikt liegt vor, wenn eine Spannungssituation besteht, in der zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.“<sup>197</sup>

Bei jedem Konflikt muss unterschieden werden zwischen Ursachen auf der Sach- und auf der Beziehungsebene. Konflikte auf der Sachebene werden unterschieden in Zielkonflikte, Beurteilungskonflikte und Verteilungskonflikte. Diese werden meist verhandelt, um schließlich Kompromisse zu finden. Konflikte auf der Beziehungsebene hingegen sind psycho-sozialer Natur.<sup>198</sup> Die Konfliktparteien fügen sich unter Umständen „seelische Wunden“ zu, indem sie das Selbstbild des anderen verletzen. Beispiele könnten sein, wenn dem Projektleiter Entscheidungsschwäche oder dem Ingenieur unprofessionelles Arbeiten vorgeworfen wird.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Stowasser et al. 1987, S. 97

<sup>197</sup> von Rosenstiel 2007, S. 314

<sup>198</sup> Vgl. Schelle 2010, S. 233ff

<sup>199</sup> Vgl. Körner 2008, S. 286ff

Jegliche Veränderung kann Widerstand provozieren, Erfolg kann Neid hervorrufen, unterschiedliche Fachbereiche, Werte und Kulturen können weiteres Konfliktpotential in der Projektarbeit darstellen. Die Fähigkeit der frühzeitigen Konflikterkennung, der Konfliktlösung und der Konfliktprävention sind Schlüsselkompetenzen für erfolgreiches Projektmanagement – „Konfliktmanagement ist das tägliche Brot vieler Projektleiter.“<sup>200</sup>

Haug bezeichnet Konflikte als „das Salz in der Suppe“<sup>201</sup> Er sieht deren Ursache vor allem in unbefriedigten Bedürfnissen der Konfliktparteien (vgl. Maslows Bedürfnispyramide, Abbildung 14). Bohinc beruft sich in der Ursachenforschung auf Bernes Transaktionsanalyse und erkennt gekreuzte Transaktionen als Auslöser von Konflikten (siehe Abbildung 10, S. 31).<sup>202</sup>

Es gibt kein einheitliches Lösungsmuster für Konflikte. In jedem Team und in jedem Projekt gilt es unterschiedliche Konflikte unter verschiedenen Rahmenbedingungen zu lösen. Die einzig universelle Formel ist, Konflikte möglichst früh wahrzunehmen, zu analysieren und dann eine individuelle Lösung zu erarbeiten.

In der Literatur werden fünf verschiedene Methoden zur Konfliktlösung angeboten: Flucht, Kampf, Delegation, Kompromiss und Konsens. Die *Flucht* ist ein relativ einfacher Lösungsversuch und stellt in den meisten Fällen nur eine Scheinlösung dar. Deren Gegenteil ist der *Kampf*, der Konfliktgegner wird direkt konfrontiert. Der Konflikt kann zügig gelöst und der Bekämpfte abgeschreckt werden. Nachteilig können auftretende Rachegefühle der Gegenpartei sein. Die Delegation kann ein elegantes Mittel zur Konfliktlösung sein. Idealerweise resultiert dies in einem salomonischen Urteil. Die beiden Konfliktparteien beauftragen eine dritte Partei mit der Lösungsfindung. Problematisch kann allerdings die Akzeptanz des von außen kommenden Schiedsspruches sein. Wird nach Verhandlungen ein Kompromiss erzielt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass alle Interessen abgewägt wurden, aber der Zeitaufwand ist meist hoch. Bei Konflikten, bei denen problemseitig von Natur aus kein Kompromiss erzielt werden kann, liegen sich ausschließende Interessensgegensätze vor. Beispielsweise bei der Frage nach maßgeschneiderten Produkten versus Massenfertigung könnte ein solcher sogenannter *aporetischer Konflikt* vorliegen. In diesen eher seltenen Fällen muss

---

<sup>200</sup> Körner 2008, S. 286

<sup>201</sup> Haug, Haug 2009, S. 83

<sup>202</sup> Vgl. Bohinc 2009, S. 129ff

zwingend ein Konsens gefunden werden. Diese Lösung ist meistens sehr zeitintensiv und die Anforderungen an die Beteiligten sind hoch. Gleichzeitig wirkt eine Konsenslösung positiv auf die Konfliktparteien und bietet eine nachhaltige Lösung des Konflikts.<sup>203</sup> Ein Konflikt ist *per se* nichts Schlechtes, denn er regt immer Veränderung an und macht Probleme sichtbar. Beziehungen können gestärkt sowie das Bewusstsein über sich selbst und andere geschärft werden. Kompetenten Mitarbeitern können Konflikte die Möglichkeit zur persönlichen und gruppalen Weiterentwicklung bieten. Ausschlaggebend ist der Umgang mit dem Konflikt. Bei intergruppalen Konflikten wächst im eigenen Lager der Zusammenhalt in der Gruppe und es kommt zu einer Fokussierung auf die eigenen Ziele. Die Gruppe konzentriert sich tendenziell nach innen. Der „gemeinsame Feind“ stärkt zwar das Gruppengefühl, kann allerdings auch zur Überschätzung der eigenen Gruppe führen. In der Praxis werden Konfliktsituationen oft nicht mit der nötigen Professionalität gemeistert. Ein bekanntes Muster ist es, die Schuld auf außenstehende Personen zu schieben, um eine vermeintlich „weiße Weste“ zu behalten. Konflikte zu relativieren, zu bagatellisieren oder gar komplett zu leugnen sind weitere praxisnahe destruktive Taktiken. Man will sich nicht mit unangenehmen Themen beschäftigen und hofft insgeheim, dass der Konflikt sich von alleine löst. Ist der Konflikt schließlich doch ausgebrochen, besteht die Gefahr die Inangriffnahme des Konflikts aufzuschieben.<sup>204</sup> Erkennt das Team hingegen das Veränderungs- und Verbesserungspotential, das Konflikte in sich tragen, so ist es an einer frühen Konflikterkennung interessiert und kann konstruktiv an einer Lösung arbeiten. Konfliktfähigkeit besteht vor allem aus der Bereitschaft und der Fähigkeit den Konfliktpartner zu verstehen und sich mit ihm zu verständigen, um die Interessen des Konfliktpartners akzeptieren und Vertrauen schaffen zu können.

### 3.3.6 Interkulturelle Kompetenz

In unserer Zeit, die geprägt ist von Globalisierung, Fusionen und internationalen Führungsetagen, ist es keine Seltenheit mehr in internationalen Projektteams zusammenzuarbeiten.<sup>205</sup> Die englische Sprache hat sich zwar weitestgehend durchgesetzt als

---

<sup>203</sup> Vgl. Schelle 2010, S. 237ff

<sup>204</sup> Vgl. Probst, Haunerding 2007, S. 132-134

<sup>205</sup> Vgl. Böning 2000, S. 271ff

Geschäftssprache, aber kulturelle und sogar regionale Besonderheiten in der Kommunikation, im Verständnis und im Verhalten sind trotz gängigem Sprachverständnis präsent. Das Sprechen der gleichen Sprache kann nämlich lediglich die Sachseite abdecken, allerdings nicht auch zwangsläufig die Beziehungsseite. Es bedarf der Fähigkeit und der Bereitschaft sich sensibel mit andersartigen Kulturen auseinanderzusetzen und arrangieren zu können. Eine Schlüsselkompetenz ist es bereit und fähig zu sein dem anderen gut zuzuhören und zuzuschauen, um präzise und feinfühlig kommunizieren und kooperieren zu können. Jegliche Herausforderungen und Schwierigkeiten, die in kulturell homogenen Gruppen auftreten, werden in kulturell heterogenen Gruppen verstärkt. Thomas erläutert dies humoristisch in der folgenden Persiflage:

„Ein Kreuzfahrtschiff mit internationalem Publikum an Bord rammt einen gewaltigen Eisberg und beginnt langsam zu sinken. Da die Rettungsboote klemmen, gibt der Kapitän den Befehl, dass die Passagiere unverzüglich die Schwimmwesten anlegen und von Bord springen sollen. Nach zehn Minuten kehrt der Erste Offizier verzweifelt zurück und meldet: `Keiner ist bereit zu springen. Was sollen wir tun?` Da geht der Kapitän selbst von der Brücke, und nach weiteren zehn Minuten sind alle Passagiere von Bord. `Wie haben Sie das denn bloß gemacht?` fragt der Erste Offizier erstaunt. `Ganz einfach, mein Lieber` sagt der Kapitän, `den Engländern habe ich gesagt, es sei unsportlich, nicht zu springen, den Franzosen, es sei schick, den Deutschen, dies sei ein Befehl, den Japanern, es sei gut für die Potenz, den Amerikanern, sie seien versichert, und den Italienern, dass es verboten sei.` Zweifellos wäre bei einer rein deutschen Gruppe von Schiffbrüchigen bereits der Erste Offizier erfolgreich gewesen, und es hätte nicht der kulturellen Sensibilität des Kapitäns bedurft, alle Passagiere von Bord zu bringen.“<sup>206</sup>

Geert Hofstede beschreibt kulturelle Unterschiede durch ein Modell, das aus fünf kulturellen Dimensionen besteht, in die er verschiedenen Länder und Kulturkreise einordnet: Akzeptanz von Machtunterschieden in der Gesellschaft (Power Distance Index), Grad des Individualismus (Individualism), Ausprägung von Geschlechtergleichheit (Masculinity), Ängstlichkeit in Bezug auf Unsicherheit (Uncertainty Avoidance Index) und Langzeitorientierung (Long-Term Orientation).<sup>207</sup> Dieses Wissen um kulturelle Unterschiede

---

<sup>206</sup> Thomas' Beitrag „Mitarbeiterführung in interkulturellen Gruppen“ in von Rosenstiel, Rosenstiel-Regnet-Domsch 2003, S. 530

<sup>207</sup> Vgl. Hofstede 2010 (Internetquelle)

hilft mit Sicherheit im Umgang mit Teamkollegen in internationalen Projektgruppen, jedoch sind es in erster Linie respekt- und taktvoller Umgang miteinander gepaart mit hoher Akzeptanz der individuellen Unterschiede, die interkulturelle Kompetenz wirklich ausmachen.

Das Kapitel der Kooperationskompetenz als wichtige Säule der Sozialkompetenz soll zusammenfassend mit folgendem Zitat aus Arnolds virtuellem Unternehmen abgeschlossen werden: „Kooperationskompetenz beinhaltet die Fähigkeit Komplexität herzustellen und zu bewältigen. Damit eine gemeinsame Lösung entwickelt werden kann, muss jeder Kooperationspartner das Große und Ganze erkennen können, nicht nur Fragmente eines Problems.“<sup>208</sup>

---

<sup>208</sup> Arnold 2010 (Internetquelle)

## 4 Stärkung, Wertschätzung und Vermittlung von sozialen Kompetenzen in der Organisation

Soziale Kompetenzen sind grundlegend für das menschliche Zusammenleben und die menschliche Zusammenarbeit. Insbesondere im Projektrahmen sind für den Projekterfolg und die Zufriedenheit der Teammitglieder deren emotionale, kommunikative und kooperative Kompetenzen von elementarer Bedeutung. Im folgenden Kapitel soll nun der Frage der Stärkung, Wertschätzung und Vermittlung dieser Fähigkeiten in der Organisation nachgegangen werden.

### 4.1 Personalauswahl

„Die Aktivität der Personalauswahl zielt auf eine Auslese unter den Bewerberinnen und Bewerbern für eine zu besetzende Stelle.“<sup>209</sup> Die Besonderheit der Personalauswahl im Projektmanagement ergibt sich aufgrund der besonderen Bedingungen, die ein Projekt schafft: Einmaligkeit und Komplexität der Aufgaben, hohe Erfolgserwartung an das Team, Heterogenität der Gruppe und Notwendigkeit zur Zusammenarbeit. Die Teammitglieder benötigen dabei neben individueller Fachkompetenz ein besonders hohes Maß an intellektuellen Fähigkeiten und Sozialkompetenz.<sup>210</sup>

Die Basis für die Auswahl eines geeigneten Kandidaten auf eine zu besetzende Stelle ist das Anforderungsprofil, das hinsichtlich der zu lösenden Aufgaben erstellt wird. Ziel der Personalauswahl ist es, dieses Anforderungsprofil so gut wie möglich durch das Fähigkeitsprofil des Bewerbers abzudecken. Für die komplexe Projektarbeit sind es die oben erwähnten sozialen Fähigkeiten, die das Anforderungsprofil neben vorausgesetzter fachlicher Kompetenz beherrschen.<sup>211</sup>

Schein nennt fünf Variablen, die zur Ermittlung geeigneten Personals dienlich sind. Er leitet daraus die jeweiligen geeigneten Methoden ab (siehe Abbildung 16, S. 65). Neben Fragebögen und Interviews sind es demnach Tests und temporär begrenzte

---

<sup>209</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 398

<sup>210</sup> Vgl. Wastian et al. 2009, S. 122

<sup>211</sup> Vgl. Schreyögg, Koch 2007, S. 398-399

Probearbeit, die zur Fähigkeitsermittlung der potentiellen Mitarbeiter geeignet sind. In der Praxis ist eine Mischung aus verschiedenen Methoden zur Auswahl von Projektmitarbeitern gefragt. Das Assessment Center bietet sich an, denn es kann ein umfassendes Bild des Mitarbeiters *in spe* bieten.

<u>Variablen zur Personalauswahl</u>	<u>Methoden zur Personalauswahl</u>
Biographische Daten und Berufslaufbahn	Fragebogen, Interview
Intellektuelles Niveau und Fähigkeiten	Tests, Probearbeit
Spezifische Kenntnisse und Erfahrungen	Tests, Probearbeit
Attitüden und Interessen	Tests, Fragebogen, Interview
Motivation, Persönlichkeit, Temperament	Tests, Interview

**Abbildung 16: Variablen und Methoden zur Personalauswahl<sup>212</sup>**

„Das Assessment Center stellt ein hybrides Verfahren der Eignungsdiagnose dar. Es setzt sich aus mehreren Instrumenten und diagnostischen Methoden zusammen (Tests, Planspiele, Fallstudien in Teamarbeit, Gruppengespräche, Rollenspiele, Einzel- und Gruppeninterviews usw.).“<sup>213</sup>

Ein ethischer Kritikpunkt am Assessment Center ist jedoch, dass vom Bewerber gefordert wird sich ganzheitlich zu offenbaren, einen „Persönlichkeitsstriptease“ hinzulegen. Der pragmatische Hauptnachteil des Einsatzes von Assessment Centers ist die Trainierbarkeit von Fallstudien und die dadurch verfälschten Ergebnisse. Außerdem können Bewerber mit ausgeprägtem Schauspieltalent die Anforderungen der Beobachter anhand deren Mimik und Gestik erraten und sich dementsprechend verhalten.

Die Vorteile liegen allerdings auf der Hand. Mehrere Beobachter schaffen eine relativ objektive Beurteilungsumgebung. Praxisnahe Fälle, die im Team gelöst werden

---

<sup>212</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Schein 1980, S. 41

<sup>213</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 404

müssen, simulieren die Arbeitsumgebung eines Projektteams. Dadurch können Gruppenverhalten und Sozialkompetenzen der Geprüften veranschaulicht und analysiert werden. Ihr Verhalten in Stresssituationen und neuartigem Umfeld werden ebenfalls abgefragt. „Langzeituntersuchungen haben gezeigt, dass die ACT [Assessment Center Technik] die besten Prognosen über zukünftiges Arbeitsverhalten erlaubt.“<sup>214</sup>

Dank der praxisnahen Arbeitsatmosphäre und vor allem dem Umgang der Bewerber untereinander ist das Assessment Center ein probates und potentes Mittel zur Erfassung sowohl der Fach- und Methoden als auch vor allem der Sozialkompetenz des potentiellen Personals.

## 4.2 Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung ist die „planmäßige und systematische Beurteilung von Mitarbeitern“, bei Beamten und Soldaten spricht man von „dienstlicher Beurteilung“.<sup>215</sup>

In der Praxis beurteilt dabei meist der Vorgesetzte den Untergebenen. Dies kritisiert von Rosenstiel und er unterscheidet zwischen „Kommunikationsziel – die Beurteilung soll dem Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern dienen“ und „Selektionsziel – der Personalabteilung werden Grundlagen für personelle Entscheidungen bereitgestellt“.<sup>216</sup> In Folge dieser unterschiedlichen Zielstellungen können massive Zielkonflikte zwischen Kommunikations- und Selektionsziel bei der Beurteilung entstehen. Daher bietet sich für die Projektarbeit ein holistischer Ansatz der Personalbeurteilung an – ein „360° Ansatz“. Es wird versucht den Mitarbeiter aus einer umfassenden Perspektive zu beleuchten. Dafür sind es interne wie externe Kunden, Kollegen, Untergebene und Vorgesetzte und nicht zuletzt der Mitarbeiter selbst, die die Bewertung der erbrachten Leistung vornehmen.

Man unterscheidet zwischen Leistungs- und Potentialbeurteilung, wobei erstere versucht die bisherige Leistung des Mitarbeiters zu erfassen, letztere hingegen sehr stark zukunftsorientiert ist. Die Potentialbeurteilung spielt eine zentrale Rolle bei der

---

<sup>214</sup> Jung 2006, S. 175

<sup>215</sup> von Rosenstiel 2007, S. 196

<sup>216</sup> von Rosenstiel 2007, S. 197

Einschätzung der Ausprägung sozialer Fähigkeiten und Fertigkeiten des Beurteilten. Daraus lässt sich ein sogenanntes „Potentialprofil“ erstellen, das vorhandene Kompetenzen des Mitarbeiters mit zukünftigen Weiterbildungs- und Förderungsmaßnahmen verknüpft.<sup>217</sup>

Die Beendigung eines Projekts bietet sich als guter Zeitpunkt zur Personalbeurteilung an. Sie gibt Aufschluss über die Performanz des Beurteilten und das zukünftige Potential in der Organisation. Dadurch ist die Personalbeurteilung die Voraussetzung für professionelle Personalentwicklung.

## **4.3 Personalentwicklung**

### **4.3.1 Grundlagen der Personalentwicklung für das Projektmanagement**

Personalentwicklung ist die Entwicklung und Weiterbildung von Personal und umfasst alle damit verbundenen Lernprozesse im Unternehmen. Nach Schreyögg hat Personalentwicklung „die Förderung der Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeiter zum Ziel“<sup>218</sup>.

Die Zielbereiche der Personalentwicklung sind die fachliche, die methodische und im Projektmanagement verstärkt die soziale Kompetenz der Mitarbeiter (siehe Abbildung 17, S. 68). Die personale Kompetenz hingegen kann im eigentlichen Sinne nur vom Individuum selbst weiterentwickelt werden nach dem Vorbild Sokrates´, dessen größtes Vergnügen es war sein persönliches Bündel an Kompetenzen von Tag zu Tag zu verbessern: „Einem Menschen bereitet es Freude, sein Land zu verbessern, einem anderen seine Pferde. Mein Vergnügen liegt darin zu beobachten, dass ich selbst von Tag zu Tag besser werde.“

„Durch die Führung von Projekten und Projektteams ergeben sich erhebliche und wichtige Potenziale zur Personal- und Führungskräfteentwicklung.“ Keßler und Winkelhofer sehen „Projektmanagement als kontinuierlichen Lern- und Qualifizierungsprozess, der

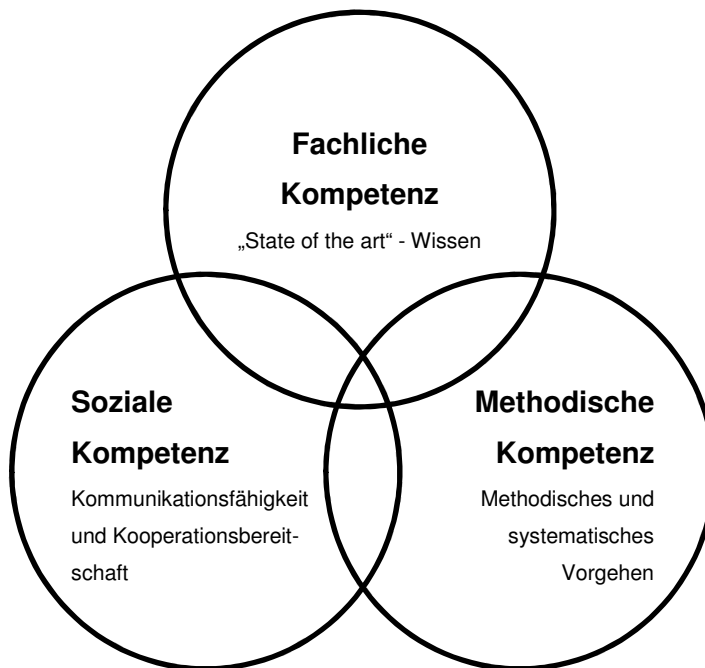
---

<sup>217</sup> Vgl. Jung 2006, S. 738ff

<sup>218</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 414

einerseits gewisse Fähigkeiten und Kompetenzen von den beteiligten Personen erfordert, andererseits deren Entwicklung auch *vice versa* unterstützt.“<sup>219</sup>

„Projektmanagement als Lern- und Qualifizierungsprozess ist die unbewusste und bewusste bzw. gezielte Verhaltensänderung, die für eine erfolgreiche Projektdurchführung notwendig ist.“<sup>220</sup>



**Abbildung 17: Zielbereiche der Personalentwicklung**<sup>221</sup>

Grundsätzlich kann sich bei Bedarf und Notwendigkeit zu Veränderung die Organisation an den Menschen anpassen oder umgekehrt. Personalentwicklung wird in diesem Sinne als die Anpassung des Menschen an die Organisation angesehen. Von Rosenstiel erläutert: „Die darin implizierte Verhaltensmodifikation kann sich auf motorische und kognitive Fertigkeiten beziehen, wie es in den traditionellen Formen der Aus- und Weiterbildung meist der Fall ist; sie kann sich aber auch auf das Training emotionaler, motivationaler, volitionaler und sozialer Fertigkeiten oder gar der Kompetenzen

---

<sup>219</sup> Hagen 2009, S. 46

<sup>220</sup> Keßler, Winkelhofer 2002, S. 69

<sup>221</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Jung 2006, S. 255

richten.“<sup>222</sup> Weitergehend zählt er auch „weite Felder des informellen Lernens“ zur Personalentwicklung. Im Projektalltag finden automatisch Prozesse informellen Lernens statt. Natürlich und unbefangen lernt der Mitarbeiter in der Projektarbeit von und mit seinen Teamkollegen während der Arbeitsprozesse und im sozialen Umfeld. Die Besonderheiten der Projektarbeit bringen automatisch vertikale bzw. horizontale Umstrukturierung der Arbeit und oft systematische Arbeitsplatzwechsel mit sich. Die in Liniensystemen durch geplante Maßnahmen von job-enlargement bzw. job-enrichment und job-rotation geschaffene Umfeld ist somit in der Projektarbeit vorausgesetzt. Informelles Lernen ist demnach substantziell für den Projekterfolg.<sup>223</sup>

Nach Scholz werden sechs Konzepte zur Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen unterschieden – *into the job*, *on the job*, *along the job*, *near the job*, *off the job* und *out of the job* (siehe Abbildung 18).

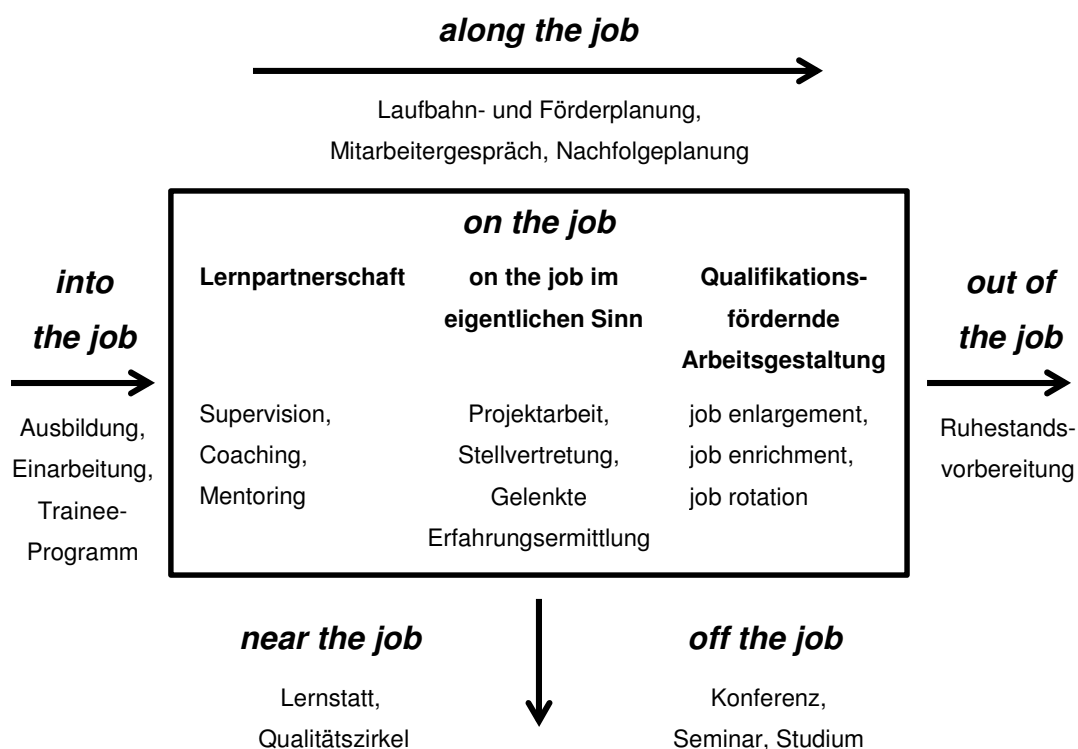


Abbildung 18: Konzepte der Personalentwicklung nach Scholz<sup>224</sup>

<sup>222</sup> von Rosenstiel 2007, S. 217

<sup>223</sup> Vgl. von Rosenstiel 2007, S. 216ff

<sup>224</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Thom, Ritz 2008, S. 361, zitieren Scholz

Thom und Ritz kritisieren zwar, dass im öffentlichen Bereich die Personalentwicklung lange Zeit ein recht statischer Vorgang war, jedoch stellen sie eine positive Entwicklung fest. Mittlerweile – wie im privaten Bereich auch – umfasst die moderne öffentliche Personalentwicklung „alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen bei Mitarbeitenden aller Ebenen einer Institution zur Steigerung der Qualifikation, um die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen erfüllen zu können.“<sup>225</sup>

Personalentwicklung bedeutet weitergehend die Abstimmung der Bedürfnisse und Ziele des Mitarbeiters auf die der Organisation. Die Weiterbildung der Mitarbeiter im Bereich der sozialen Kompetenzen erfolgt im Projektmanagement in erster Linie *on the job*. Im Folgenden sollen der Einsatz von Supervision und Coaching in diesem Zusammenhang näher beleuchtet werden.

### 4.3.2 Coaching und Supervision

Im Kontext der *on the job* - Personalentwicklung ist auch das Coaching ein wichtiges Werkzeug zur Bewusstmachung, Entwicklung und Stärkung sozialer Kompetenzen. Loos definiert kurz und bündig: „Coaching ist [...] personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt.“<sup>226</sup> „Ein Coach ist ein (externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften in bezug auf die Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird.“<sup>227</sup> Schreyögg sieht den Coach als „persönlichen Berater der Führungskraft [...] und damit als] eine therapeutisch geschulte Person [...], mit der in einer geschützten Atmosphäre die wichtigsten Probleme analysiert und Lösungsmöglichkeiten diskutiert werden können.“<sup>228</sup> Böning nennt vier Organisationsformen von Coaching. Dabei können die beratenden Maßnahmen durch einen externen Berater, einen unmittelbaren Vorgesetzten oder einen organisationsinternen Coaching-Fachmann geführt werden. Die vierte Grundvariante ist ihm zufolge das Gruppencoaching.<sup>229</sup> In der Personalentwicklung für das Projektmanagement sind

---

<sup>225</sup> Thom, Ritz 2008, S. 358

<sup>226</sup> Loos 1993, S. 13

<sup>227</sup> Loos 1993, S. 15

<sup>228</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 277

<sup>229</sup> Vgl. von Rosenstiel, Rosenstiel-Regnet-Domsch 2003, S. 287

Coachingmaßnahmen vor allem auf die Führungskräfte ausgerichtet und werden in der Praxis hauptsächlich von organisationsexternen Beratern durchgeführt. Coaching hat sich aus verschiedenen Quellbereichen entwickelt, der persönlichen Lebensberatung für Hilfsbedürftige, der sachlichen Unternehmensberatung durch Experten und dem Coaching im Sportbereich. Der leistungssteigernde Einfluss des Coachs auf den Sportler scheint gut auf das Umfeld der Projektleitung übertragbar zu sein. Neben der Absicht des Unternehmens seine Führungskräfte weiterzuentwickeln ist der Erfolg von dieser Maßnahmen stark vom Wachstumsinteresse der zu entwickelnden Person abhängig, denn die Beziehung zwischen Berater und Beratendem kann sehr intim und persönlich sein. Die Themen der Gespräche können beispielsweise die Spannungsfelder von Gefühl und rationalem Denken, Erwartung und Enttäuschung oder Verhalten und Resonanz umfassen.<sup>230</sup> Im Arbeitsleben und vor allem in der Projektarbeit ist es die psychosoziale Ebene, auf der Konflikte entstehen. In der Projektgruppenarbeit spielt die „menschliche Komponente“ eine zentrale Rolle und muss verstärkt betrachtet werden. Daher bietet sich ein ganzheitlicher Beratungsansatz an, der neben dem sachlogischen Lösungsweg die psychosoziale Ebene mitberücksichtigt.<sup>231</sup> Um diesen hohen Anforderungen gerecht werden zu können muss ein guter Coach umfassende Erfahrung und Aus- bzw. Weiterbildung auf verschiedenen Gebieten haben. Laut Schreyögg muss ein Coach, „nicht nur psychotherapeutisch geschult sein, sondern auch die Systemdynamik und die verhandelten Sachverhalte verstehen wie auch indirekt zu beeinflussen wissen.“<sup>232</sup> Er muss also sowohl die fachliche als auch die humanwissenschaftliche Seite beherrschen, denn er berät an der Schnittstelle sach-logischer Managementprobleme und psycho-sozialer Prozesse.

Ein Coach macht salopp gesagt die Arbeit eines Unternehmensberaters und eines Psychologen gleichzeitig. Die hauptsächliche Arbeit geschieht im Bereich der Beziehungen, Loos bezeichnet den Coach als „Beziehungsarbeiter“<sup>233</sup>. Ein großer Teil dieser Beziehungsarbeit geschieht allerdings nach der eigentlichen Kommunikation und Interaktion zwischen Coach und Coachee bei der Auswertung. Der Coach verarbeitet in der Supervision die emotionale Beanspruchung der Beratungsarbeit. Gemeinsam mit dem

---

<sup>230</sup> Vgl. Looss 1993, S. 23ff

<sup>231</sup> Vgl. Langmaack, Braune-Krickau 2000, S. 143

<sup>232</sup> Schreyögg 2008, S. 524

<sup>233</sup> Vgl. Looss 1993, S. 196ff

Supervisor arbeitet der Coach das Beratungsgeschehen auf und erarbeitet mit dem nötigen Abstand Lösungsmöglichkeiten für den Coachee. Während der Supervision kann der Coach erkennen, wie sehr er sich selbst in die Beratung eingebracht hat und die Beratungsatmosphäre durch seine „unbewußten emotionalen Reaktionen und Impulse auf den Klienten“<sup>234</sup> gestört haben könnte. Ähnlich wie beim Coaching wird auch beim Mentoring einer Person ein persönlicher Berater zugeordnet, jedoch ist die Beratungsbeziehung längerfristig angelegt.

### 4.3.3 Mentoring

„Seit Homers `Odyssee´ kennen wir `Mentor´, den Freund des Odysseus und Erzieher des Telemachos, und seither bezeichnen wir oft noch einen lebens- und arbeitserfahrenen persönlichen Berater mit diesem Namen.“<sup>235</sup>

Beim Mentoring wird einem Berufseinsteiger oder einer jüngeren Führungskraft ein erfahrener Mentor zur Verfügung gestellt, der seinen Schützling bei dessen ersten Karriereschritten berät und begleitet. Dieses Verfahren ist zwar relativ aufwendig, jedoch genießt es eine hohe Akzeptanz bei den Beteiligten.<sup>236</sup> Nachteilig kann allerdings eine gewisse Subjektivität und Einseitigkeit von Seiten des Mentors gesehen werden, denn meist ist dieser nicht psychotherapeutisch geschult und erhält in den wenigsten Fällen Unterstützung durch die Supervision. Kram unterscheidet vier Stufen, in denen unterschiedliche Fähigkeitsentwicklungen in der Beziehung von Mentor und Schützling stattfinden:

1. Initiierung (Initiation): Die erste Phase dauert circa sechs bis zwölf Monate und ist geprägt von Anerkennung des Mentors durch den Betreuten bzw. dessen Potentialerkennung durch den Mentor.
2. Entwicklung (Cultivation): Die Entwicklungsphase dauert zwischen zwei bis fünf Jahren. Neue Einstellungen und Werthaltungen werden entwickelt, der Mentor fördert und schützt.

---

<sup>234</sup> Looss 1993, S. 196

<sup>235</sup> Fatzer et al. 2002, S. 107

<sup>236</sup> Vgl. von Rosenstiel 2007, S. 261

3. Trennung (Separation): Angst und Verlorenheit des Geförderten entwickeln sich zu Autonomie und Unabhängigkeit. Der Geförderte wird zum „Erfolg“ des Mentors.
4. Neubestimmung (Redefinition): Aus Dankbarkeit des Schützlings und Stolz des Mentors entwickelt sich im besten Fall eine langandauernde Freundschaft.<sup>237</sup>

Zentral für die Personalentwicklung ist die Vermittlung von Wissen. Das Lernen der Mitarbeiter kann wie beschrieben *on the job* durch persönliche Beratungsbeziehungen im Rahmen des Coaching oder des Mentoring erfolgen.

#### **4.3.4 Lernprozesse im Team und der Organisation**

Die Organisation der Zukunft besteht aus lernenden Mitarbeitern auf allen Ebenen. Es genügt laut Senge nicht mehr, dass sich lediglich die Führungspersonen weiterbilden und mit dem erlangten Wissen das Team auf Erfolgskurs bringen. Ein Team, das außergewöhnliches leistet, ist eine solche lernende Organisation. Es hat gelernt Höchstleistungen zu bringen und beflügelt und spornt dadurch jeden einzelnen an.<sup>238</sup> Für die Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen in der Projektarbeit ist es außerordentlich förderlich, wenn in der Organisation eine Kultur des Lernens besteht und Lernprozesse etabliert sind. Es ist die ursprüngliche Natur des Menschen zu lernen. Ein Neugeborenes lernt automatisch von Anfang seines Lebens an. Jeder einzelne Mitarbeiter hat von Natur aus ein unterschiedliches Lernpotential, er ist unterschiedlich bezüglich Neugierde, Offenheit für Neues und Disziplin. Jeder Mensch hat andere Veranlagungen geerbt, anderes Wissen und Fähigkeiten vermittelt bekommen und unterschiedliche Lernstrategien im Laufe seines Lebens entwickelt. Man kann vier menschliche Lerntypen unterscheiden: den visuellen, den auditiven, den kommunikativen und den haptischen Lerntyp. Erreicht beispielsweise der kommunikative Lerntyp die besten Lernerfolge durch Fragen und Antworten im Gespräch, so bevorzugt der haptische Typ das praktische Tun. Diese Grundtypen sind allerdings nicht ausschließlich, sondern es gibt jede erdenkliche Mischform wie z. B. den eher visuell-haptischen Lerntypus. Außerdem bevorzugt jeder Mensch verschiedene Rahmenbedingungen, der eine braucht absolute Ruhe, der andere favorisiert Hintergrundgeräusche. Mancher lernt am

---

<sup>237</sup> Vgl. Jung 2006, S. 286, zitiert Kram

<sup>238</sup> Vgl. Senge 1994, S. 3ff

effektivsten allein, anderer kommt durch die Interaktion mit anderen zum besten Lernerfolg.<sup>239</sup> Auf jeden Fall ist in der Projektgruppenarbeit besonderes Lernen möglich. „Durch Kleingruppenarbeit haftet Wissen nachhaltiger. Geistige Arbeitstechniken werden besser beherrscht, Faktoren der Sozialkompetenz (kooperatives, kohäsives und diszipliniertes Verhalten) sind stärker ausgeprägt.“<sup>240</sup>

Das Ziel der Organisation muss es sein die Voraussetzungen für effektive Lern- und Gruppenlernprozesse zu schaffen, wodurch die Mitarbeiter sich kontinuierlich weiterentwickeln können. Eine Kultur des kontinuierlichen Lernens bedeutet auch, dass sich die Organisation in stetigem Wandel befindet und nicht an Festgefahretem festhält. Wahren beschreibt in diesem Sinne Unternehmenskultur als ein „fluktuierendes System [...], das Lernprozesse [...] determiniert, eingrenzt oder zumindest beeinflusst – durch Lernprozesse aber auch verändert werden kann.“<sup>241</sup> Vermittlung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung und lernende Organisation (bzw. Organisationskultur) sind daher nicht voneinander zu trennen, sondern das erstere ist Teil des letzteren.

#### **4.4 Unternehmens- und Organisationskultur**

„Die Unternehmenskultur ist [...] die soziale Kompetenz der Unternehmen.“<sup>242</sup>

Synonym zum Begriff der Organisationskultur spricht Wahren vom Organisationsklima, dem „Grad der Offenheit, der allgemein in der Kommunikation und Interaktion praktiziert wird; das Vertrauen, die Rücksichtnahme und Wärme, mit denen sich die Mitglieder gewöhnlich begegnen; der Grad der Neugierde und der Mut, Veränderungen anzugehen; aber auch die mehr übergeordneten Wertvorstellungen, wie sie z. B. in Form von Menschen- und Gesellschaftsbildern bei der Mehrzahl der Unternehmens verankert sind.“<sup>243</sup> In diesem Zusammenhang sei der Begriff der „Corporate Identity“ erwähnt. Dies stellt in der Praxis allerdings nur einen Teilbereich der Unternehmenskultur

---

<sup>239</sup> Jung 2006, S. 276ff

<sup>240</sup> Hagen 2009, S. 45, zitiert Fredersdorf

<sup>241</sup> Wahren 1996, S. 85

<sup>242</sup> Faix, Laier 1991, S. 78

<sup>243</sup> Wahren 1987, S. 210-211

dar, der sich auf alle sichtbaren Zeichen bezieht und Empfehlungen entwickelt, „inwie- weit das jeweils neu gestaltete Symbolsystem dem wirklich gelebten Normen- und Wertesystem entspricht oder entsprechen soll.“<sup>244</sup> Für die Schaffung und das Ma- nagement einer wertorientierten Unternehmenskultur lassen sich drei Stufen ausma- chen. Bei der Kultur der *Aufklärung* versucht man von oben nach unten Widersprüche und Tabus aufzuklären und zu korrigieren. Erklärtes Ziel ist es Offenheit und Glaub- würdigkeit aufzubauen. Die Richtung der *Manipulation* ist vom Bemühen geprägt Ideen und Werte auf die Mitarbeiter zu übertragen. Man hofft, dass diese dann automatisch im Sinne der vermittelten Wertvorstellungen handeln. Bei der dritten Richtung, der *Par- tizipation*, wird versucht die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzubeziehen. Die Überzeu- gungen und Wertvorstellungen werden idealerweise zusammen mit den in der Organi- sation tätigen Menschen weiterentwickelt, so dass alle Beteiligten von sich aus „an einem Strang ziehen“.<sup>245</sup>

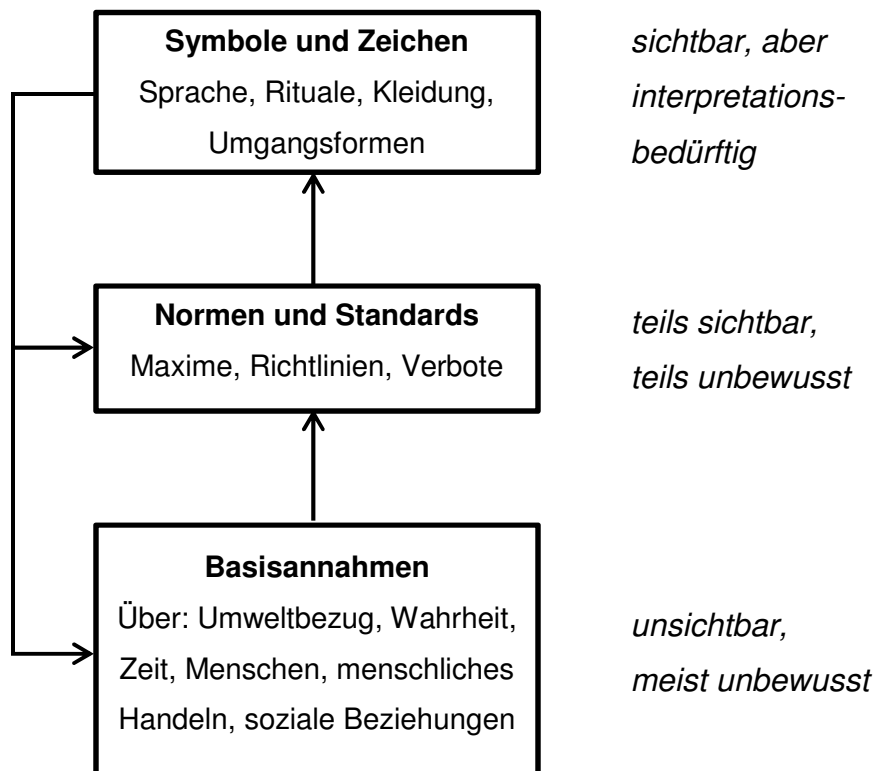


Abbildung 19: Kulturebenen und ihr Zusammenhang<sup>246</sup>

<sup>244</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 340

<sup>245</sup> Vgl. von Rosenstiel, Rosenstiel-Regnet-Domsch 2003, S. 715-716

<sup>246</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Schreyögg, Koch 2007, Schreyögg zitiert Schein, S. 334

Scheins Modell der drei Kulturebenen (siehe Abbildung 19) schafft Klarheit über den Aufbau von Unternehmenskultur und den Zusammenhang von sichtbaren und unsichtbaren, bewussten und unbewussten Faktoren. Unternehmenskultur gliedert sich demnach „in drei Ebenen, angefangen von den sichtbaren Symbolsystemen über die nur halb-bewussten Normen und Standards bis hin zu den im inneren Kern liegenden unbewussten Basisannahmen.“<sup>247</sup>

Unternehmenskultur hat Auswirkungen nach innen und nach außen. Aufgabe der Unternehmen ist es eine für die Mitarbeiter positive und damit dem Erfolg förderliche Kultur herzustellen. „Jedes Unternehmen grenzt sich durch das Erscheinungsbild, seine Produkte, das Unternehmensverhalten am Markt [und durch] bestimmte Kommunikationsformen nach innen und außen von seinen Mitbewerbern ab.“<sup>248</sup>

Kosel und Weißenrieder unterstreichen die Wichtigkeit der Unternehmenskultur für das Gelingen eines Projekts. „Je besser Unternehmenskultur und Projektmanagement zusammenpassen, umso erfolgreicher können Projekte zum Abschluss gebracht werden.“<sup>249</sup> Sie destillieren folgende elementaren Teilaspekte der Unternehmenskultur für erfolgreiches Projektmanagement:<sup>250</sup>

1. Ganzheitliches und vernetztes Denken
2. Verbindlichkeit der Vereinbarungen
3. Innovations- und Veränderungsbereitschaft
4. Kooperationsbereitschaft
5. Ausgeprägte Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit
6. Relative Hierarchiefreiheit

Neben den eigentlichen Produkten bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens sind vor allem die vermittelten Wertvorstellungen wichtig für die Mitarbeiter. „Es gilt, die Arbeitswelt als akzeptablen Lebensort zu gestalten und ein intaktes soziales System zu schaffen, ein Umfeld, in dem sich der Mitarbeiter entwickeln kann, in dem er sich wohl

---

<sup>247</sup> Schreyögg, Koch 2007, S. 333

<sup>248</sup> Faix, Laier 1991, S. 77, Formatierung angepasst

<sup>249</sup> Kosel, Weißenrieder 2007, S. 47

<sup>250</sup> Vgl. Kosel, Weißenrieder 2007, S. 47ff

fühlt, mit dem er sich identifiziert.“<sup>251</sup> Diese sozialen Räume sind „ein wichtiger Faktor zur Entfaltung der Menschen im Unternehmen und damit zur positiven Weiterentwicklung des Unternehmens selbst.“ Faix und Laier betonen gleichzeitig, dass trotz aller menschenfreundlichen Bemühungen stets die Rentabilität des Unternehmens im Vordergrund steht. „Der Antriebsmotor einer jeden Unternehmenskultur ist der Gewinn.“<sup>252</sup>

Neben positiver, menschen- und projektförderlicher Kommunikationskultur, Kooperationskultur und Fehlerkultur ist ein zentraler Punkt der Unternehmenskultur die Frage, welchen Stellenwert soziale Kompetenzen innerhalb der Organisation einnehmen. Hänggi abstrahiert treffend und scharfsinnig: „Unternehmenskultur ist die Summe an Sozialkompetenz aller Mitarbeiter.“<sup>253</sup>

---

<sup>251</sup> Faix, Laier 1991, S. 80-81

<sup>252</sup> Faix, Laier 1991, S. 77

<sup>253</sup> Hänggi 2000, S. 180

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Übergänge von der Schaffung einer für das Projektmanagement geeigneten Unternehmenskultur zu Bereichen der Organisationsentwicklung, der Unternehmensethik oder der sozialen Nachhaltigkeit sind fließend. Allen Ansätzen ist gemein, dass es der menschliche Faktor ist, der die zentrale Rolle spielt. So sind nicht Prozesse, Strategien oder Strukturen der Schlüssel zum Erfolg, sondern es sind die in der Organisation tätigen Menschen.

In unserer aktuellen globalisierten und sich stetig weiter vernetzenden Welt ist für Unternehmen und Organisationen das Projektmanagement die Antwort auf die zunehmende Spezifizierung von Problemen, sich verändernde Umgebungen und schnelle Innovationszyklen. Eine Orientierung auf Projekte hilft dabei die nötige Flexibilität zu erreichen und interdisziplinär im Team Lösungen für komplexe Aufgabenstellungen zu erarbeiten. Diese Entwicklung scheint sich nicht zu verlangsamen, im Gegenteil, mehr und mehr bisher klassisch geführte Organisationen stellen ihre Arbeitsweise auf ein projektorientiertes Herangehen an Aufgabenstellungen um. Im Gespräch mit dem Autor äußerte sich Matthew Strauss, geschäftsführender Gesellschafter der ARGO Hungary Consulting Kft.<sup>254</sup>, dazu: „The mix of `hard skills´ and `soft skills´ will be good for your future career - competent project management is in very high demand, and will always be, with so many companies going to a matrix-type organisation.“<sup>255</sup>

In der vorliegenden Arbeit wurde auf die Bestandteile und die Wichtigkeit sozialer Kompetenzen für das Projektmanagement in seinen verschiedensten Ausprägungen eingegangen. Der Mensch wurde als die wichtigste Komponente für das Gelingen von Projekten identifiziert. Der Kern dieser Arbeit ist daher die soziale Kompetenz, die nach Ansicht des Autors in der Zukunft mit zunehmender Globalisierung, Internationalisierung und Innovationsentwicklungen noch mehr an Bedeutung gewinnen wird. Neben den sogenannten „Soft Skills“, welche als Synonym für Sozialkompetenz angesehen werden können, bedarf es jedoch einer gesunden Mischung aus allen Kompetenzbereichen (siehe Abbildung 1, S. 4). Fach- und Methodenkompetenz müssen dabei immer die Grundlage für den Erfolg eines Projekts sein. Es zeichnen sich aktuell bahnbrechende Entwicklungen im Bereich des Wissensmanagements ab. Faix und

---

<sup>254</sup> Kft. ist die ungarische Form der deutschen GmbH

<sup>255</sup> Persönliche Mitteilung per E-Mail am 21.06.2010

Laier sehen im Management von Wissen die zentrale methodische Kompetenz der Zukunft: „Während soziale Kompetenz die Grundlage dafür bietet, erfolgreich mit anderen zu interagieren, zusammenzuarbeiten und in der Gemeinschaft zu leben, ist methodische Kompetenz unabdingbar, sich in der Wissensflut noch zurechtzufinden.“<sup>256</sup> Dazu bedarf es natürlich auch der fachlichen und insbesondere der personalen Kompetenz, welche als Ausgangspunkt zur sozialen Kompetenz gesehen werden kann. Es ist die Verbindung aller Kompetenzbereiche, die zum erfolgreichen Bestehen von Organisationen von Nöten ist. Die soziale Kompetenz ist letztendlich die Voraussetzung und die Bedingung erfolgreicher Zusammenarbeit im Projektteam. Für sich gesehen ist keine der Kompetenzen ausreichend für das Gelingen eines Projekts, denn ein erfolgreiches Team benötigt Mitglieder, die sich in allen Kompetenzbereichen stetig verbessern und einander im Lernprozess umfassend und nachhaltig unterstützen. Senges Philosophie der lernenden Organisation dehnt diesen Gedanken sogar auf die gesamte Organisation aus. So ist es das Unternehmen, das sehr viel zur Aufrechterhaltung und zur Förderung sozialer Kompetenzen beitragen kann und muss. Im gegenteiligen Fall werden vorhandene soziale Kompetenzen der Mitarbeiter unter Umständen nicht erkannt oder nicht wertgeschätzt, sie werden „verschüttet“. Dies kann durch schlechte Führung und durch eine mangelnde Kultur der Fehlerfreundlichkeit geschehen. Dieser ganzheitliche Ansatz des Konzepts der Organisationsentwicklung kommt in von Rosenstiels Definition zur Geltung, ihm zufolge werden in der Organisationsentwicklung „umfassendere Ziele explizit angestrebt“ und es ist ein „betont psychologisches und zugleich dynamisches Vorgehen in der Organisationsforschung und -gestaltung“.<sup>257</sup> Synonym dazu wird in der Literatur auch der Begriff Unternehmensentwicklung verwendet. Keßler und Winkelhofer grenzen Projektmanagement von der Organisationsentwicklung ab, die sie als offenen Prozess ansehen, im Gegensatz zur angestrebten Zielerreichung im Projektmanagement.<sup>258</sup> Diese theoretisch nachvollziehbare Trennung ist jedoch in der Praxis nur schwer zu sehen, denn die Projektgruppe „kann sich weder fachlich-inhaltlich noch sozial-emotional von der sie umgebenden Organisation unabhängig machen.“<sup>259</sup>

---

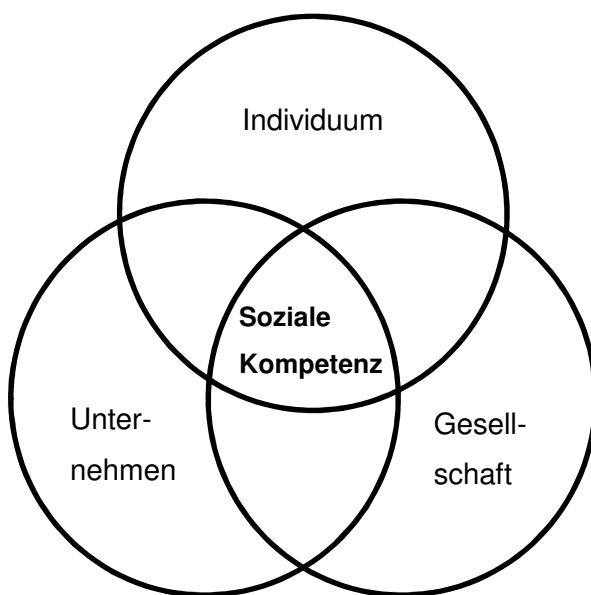
<sup>256</sup> Faix, Laier 1991, S. 36

<sup>257</sup> von Rosenstiel 2007, S. 457

<sup>258</sup> Vgl. Keßler, Winkelhofer 2002, S. 68

<sup>259</sup> Heintel, Krainz 1996, S. 79

Faix und Laier machen deutlich, dass soziale Kompetenz elementar ist für das Individuum, dessen Unternehmen und letztlich die übergeordnete Gesellschaft. „Soziale Kompetenz ist der Erfolgsfaktor für den einzelnen, die Unternehmen und die Gesellschaft. Sie steht und entsteht immer im Spannungsfeld Individuum – Gemeinschaft. Sie bildet die Grundvoraussetzung für das Leben mit anderen [...], ein komplexes Gefüge aus Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsstrukturen, welche durch die Notwendigkeit sozialen Zusammenlebens und zukunftssträchtigen Wirtschaftens bestimmt sind.“<sup>260</sup> Abbildung 20 verdeutlicht, dass soziale Kompetenz Grundvoraussetzung und „Klebstoff“ menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens ist.



**Abbildung 20: Individuum, Unternehmen, Gesellschaft<sup>261</sup>**

Eine andere Perspektive bietet der Aspekt der sozialen Verantwortung und Ethik von Unternehmen, die nicht der Gegenstand dieser Arbeit waren, dennoch aber eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. In einer abschließenden Betrachtung soll kurz auf den Gesichtspunkt sozialer Kompetenzen zwischen Management und Ethik eingegangen werden. Moderne Begrifflichkeiten der Unternehmensethik sind die Begriffe

---

<sup>260</sup> Faix, Laier 1991, S. 71

<sup>261</sup> Eigene Grafik in Anlehnung an Faix, Laier 1991, S. 71

„Corporate Sustainability“, „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“. Sie sind Ausdruck der Forderung einer ethischen Grundverantwortung des Unternehmens gegenüber der sozialen und ökologischen Unternehmensumgebung und damit vor allem gegenüber den beteiligten Menschen. „So hat das Committee for Economic Development, New York, bereits 1971 versucht, in drei Kreisen darzustellen, was allgemein als institutionelle oder auch als sozial-ökologische Verantwortung der Unternehmen definiert wird“<sup>262</sup>. Neben Erfüllung der „ökonomischen Funktion des Unternehmens“ und der „Erfüllung der Gesetze“ müssen soziale, ökologische, kulturelle und politische Folgen der Unternehmenstätigkeit berücksichtigt werden, auch soll das Unternehmen Verantwortung übernehmen „bei der Lösung von gesellschaftlichen Problemen“<sup>263</sup>. Zur philosophischen Begründung und Untermauerung der Wichtigkeit sozialer Kompetenzen aus ethischer Sicht könnte Kants kategorischer Imperativ angewandt werden. Vereinfacht gesagt und auf den Bereich der Unternehmensethik angewandt können demnach nur sozial kompetente Menschen nachhaltig zum Wohle der wiederum aus Menschen bestehenden Organisation beitragen. Beim Versuch die Forderung nach Sozialkompetenz auszudrücken könnte man auch die Nächstenliebe anführen. So formulierte Aristoteles: „Wenn auf der Erde die Liebe herrschte, wären alle Gesetze entbehrlich.“ Der christliche Gedanke der Nächstenliebe aus dem Doppelgebot der Liebe wird im Matthäusevangelium (Kapitel 22, Vers 39) zum Ausdruck gebracht. Konsequenterweitert und auf die Arbeitswelt transferiert bedeutet Nächstenliebe sich sozial kompetent verhalten zu können und die Bereitschaft zu haben diese Kompetenzen stetig zu verbessern zum Wohle des Unternehmens beziehungsweise der das Unternehmen einbettenden Gesellschaft:

„Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.“

---

<sup>262</sup> von Rosenstiel, Rosenstiel-Regnet-Domsch 2003, S. 802

<sup>263</sup> von Rosenstiel, Rosenstiel-Regnet-Domsch 2003, S. 802

## Literaturverzeichnis

**Appelmann, Björn (2009):** Führen mit Emotionaler Kompetenz. Ein betriebspädagogisches Konzept. Bielefeld: Bertelsmann.

**Arnold, Heike (2010):** Das virtuelle Unternehmen: Online verfügbar unter <http://www.das-virtuelle-unternehmen.de/988.0.html>, letzter Zugriff am 23.06.2010.

**Bazil, Vazrik; Wöller, Roland (2008):** Rede als Führungsinstrument. Wirtschaftsrhetorik für Manager - ein Leitfaden. Wiesbaden: Gabler.

**Benner, Wilfried (1996):** Kommunikation in Projekten. Von einseitig zu ganzheitlichen Informations- und Kommunikationssystemen - eine empirische Analyse im Industriebau. Dissertation. Betreut von Prof. Dr. Markus Schwaninger. St. Gallen. Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.

**Bergmann, Rainer; Garrecht, Martin (2008):** Organisation und Projektmanagement. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg (BA KOMPAKT).

**Berne, Eric (1996):** Games people play. The psychology of human relationships. Repr. New York: Grove Pr (Penguin books).

**Bohinc, Tomas (2009):** Soft Skills. [die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere ; die besten Methoden und Tools für Praktiker ; sofort einsetzbar im Projekt und Arbeitsalltag]. München: Vahlen (Vahlen Praxis).

**Böning, Uwe (2000):** Interkulturelle Business-Kompetenz. Geheime Regeln beachten und unsichtbare Barrieren überwinden. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verl.-Bereich Buch.

**Bühner, Rolf (2004):** Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence. München: Hanser.

**Cooper, Robert K.; Sawaf, Ayman (1998):** EQ. Emotionale Intelligenz für Manager. Ungekürzte Taschenbuchausg. München: Heyne (Heyne-Bücher22, 1051).

**Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2009):** DIN-Normen im Projektmanagement. Sonderdr. des DIN-Taschenbuchs 472. (2009). Nürnberg: GPM Dt. Ges. für Projektmanagement (Know-how, 01).

**Faix, Werner G.; Laier, Angelika (1991):** Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Wiesbaden: Gabler.

**Fatzer, Gerhard; Rappe-Giesecke, Kornelia; Looss, Wolfgang (2002):** Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. 2. Aufl. Bergisch Gladbach: Ed. Humanistische Psychologie (EHP Organisation).

**Fiedler, Rudolf (2010):** Einführung in das Projektmanagement. Online verfügbar unter [http://www.projektcontroller.de/material/material/PM\\_Teil1.pdf](http://www.projektcontroller.de/material/material/PM_Teil1.pdf), letzter Zugriff am 23.06.2010.

**Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; MacKee, Annie (2002):** Emotionale Führung. 2. Aufl. München: Econ.

**Hagen, Stefan (2009):** Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Spezifika, Problemfelder, Zukunftspotenziale. Techn. Univ., Diss.--Berlin, 2008. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft).

**Hänggi, Gerhard (2000):** Macht der Kompetenz. Ausschöpfung der Leistungspotentiale durch zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung. 2., aktualisierte Aufl. Frechen: Datakontext.

**Hansel, Jürgen; Lomnitz, Gero (1993):** Projektleiter-Praxis. Erfolgreiche Projektentwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation ; ein Arbeitsbuch. 2., unveränd. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Compass).

**Hartwig, Gunther - Südwest Presse (2010):** Online verfügbar unter <http://www.swp.de/ulm/nachrichten/politik/print/art4306,439466>, letzter Zugriff am 13.06.2010.

**Haug, Christoph V.; Haug, Cornelia (2009):** Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit. 4., überarb. Aufl., Orig.-Ausg. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (dtv Beck-Wirtschaftsberater, 5842).

**Heintel, Peter; Krainz, Ewald E. (1996):** Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? 3. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler.

**Hofstede, Geert (2010):** Cultural Dimensions: Online verfügbar unter <http://www.geert-hofstede.com/>, letzter Zugriff am 23.06.2010.

**Jahn, Jessica (2007):** Führungserfolg durch soziale Kompetenz. Mit Leadership und sozialer Kompetenz zum Führungserfolg. 1. Aufl. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

**Jetter, Frank; Skrotzki, Rainer (2005):** Soziale Kompetenz. Führungskräfte lernen Emotionale Kompetenz, Motivation, Coaching. 1. Aufl. Regensburg: Walhalla Fachverl. (Walhalla Wirtschaft, 3371).

**Jung, Hans (2006):** Personalwirtschaft. 7., überarb. Aufl. München: Oldenbourg.

**Kanning, Uwe Peter (2009):** Diagnostik sozialer Kompetenzen. 2., aktualisierte Aufl. Göttingen: Hogrefe (Kompendien psychologische Diagnostik, 4).

**Katzenbach, Jon R.; Smith, Douglas K. (1996):** Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. [4. Dr.]. Wien: Ueberreuter (Manager-Edition).

**Kaufhold, Marisa (2006):** Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

**Kelley, Robert Lee (1977):** Introduction to communication. Menlo Park Calif.: Cummings Pub. Co. (Brooks/Vogel series in speech communication).

**Kellner, Hedwig (2003):** Projekt-Mitarbeiter finden und führen. München: Hanser (Projekt Management kompakt).

**Kellner, Hedwig (2005):** Verhandeln. Hart, aber herzlich. München: Hanser.

**Kellner, Hedwig (2006):** Soziale Kompetenz. Für Ingenieure, Informatiker und Naturwissenschaftler. München: Hanser.

**Keßler, Heinrich; Hönle, Claus (2002):** Karriere im Projektmanagement. Berlin: Springer.

**Keßler, Heinrich; Winkelhofer, Georg A. (2002):** Projektmanagement. Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten ; mit 42 Tabellen. 3., erw. und überarb. Aufl. Berlin: Springer.

**Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2007):** Organisation. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Kirchner, Baldur; Kirchner, Alexander; Kirchner, Sebastian (2006):** Rhetorik für Manager. Rede als Ausdruck der Persönlichkeit. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Koreimann, Dieter S. (2002):** Projektmanagement. Technik, Methodik, soziale Kompetenz. Heidelberg: Sauer (Arbeitshefte Führungspsychologie, 38).
- Körner, Markus (2008):** Geschäftsprojekte zum Erfolg führen. Das neue Projektmanagement für Innovation und Veränderung im Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kosel, Marijan; Weißenrieder, Jürgen (2007):** Projekte sicher managen. Mit sozialer Kompetenz die Ziele erreichen. 1. Aufl. Weinheim: WILEY-VCH.
- Krainz, Ewald E. (September 2009a):** Editorial. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H. Volume 40, S. 231–234.
- Krainz, Ewald E. (September 2009b):** Sozialkompetenz im Projektmanagement: Eine unterschätzte Dimension. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H. Volume 40, S. 235–256.
- Kühl, Stefan (2002):** Visualisierte Gesprächsführung. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra; Taffertshofer, Andreas (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden (Broschiert). 1. Aufl. Hamburg: Vs Verlag.
- Langmaack, Barbara (2004):** Soziale Kompetenz. Verhalten steuert den Erfolg. Weinheim: Beltz.
- Langmaack, Barbara; Braune-Krickau, Michael (2000):** Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen ; ein praktisches Lehrbuch. 7., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz-PVU.
- Litke, Hans-Dieter (2007):** Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, evolutionäres Projektmanagement. 5., erw. Aufl. München: Hanser.
- Looss, Wolfgang (1993):** Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. 3. Aufl. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Madauss, Bernd J. (2000):** Handbuch Projektmanagement. Mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden. 6., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maddux, Robert B. (1998):** Erfolgreich verhandeln. Entwicklung einer Gewinn(er)-Philosophie, 8 schwerwiegende Fehler, 6 Grundschritte zu professioneller Verhandlungstechnik. [Nachdr.]. Wien: Ueberreuter (Manager-Magazin-Edition).
- Mintzberg, Henry (1989):** Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations. New York: Free Press [u.a.].
- Molcho, Samy; Klinger, Thomas; Luszkat, Hans Albrecht (1986):** Körpersprache. München: Mosaik-Verl.
- Neuberger, Oswald (1991):** Miteinander arbeiten - miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. 13. Auflage. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung.
- Oberste Baubehörde im Bayerischen Staatsministerium des Innern (2010):** Online verfügbar unter <http://www.innenministerium.bayern.de/bauen/themen/ppp/>, letzter Zugriff am 23.06.2010.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2008):** Public-private partnerships. In pursuit of risk sharing and value for money. Paris.

**Pechlaner, Harald; Bachinger, Monika; Holzschuher, Wolf (2009):** Unternehmertum und Public Private Partnership. Wissenschaftliche Konzepte und praktische Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

**Probst, Hans-Jürgen; Haunerding, Monika (2007):** Projektmanagement leicht gemacht. Projekte erfolgreich planen, steuern und abschließen. 2. Auflage. München: Redline Wirtschaft (Leicht gemacht).

**Project Management Institute (2004):** A guide to the project management body of knowledge. (PMBOK® guide). 3. Ausg. Newtown Square, Pa.: PMI (PMI global standard).

**Rosenstiel, Lutz von; Rosenstiel-Regnet-Domsch, von (2003):** Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Rosenstiel, Lutz von (2007):** Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 6., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Salewski, Wolfgang (2008):** Die Kunst des Verhandeln. Motive erkennen - erfolgreich kommunizieren. 1. Aufl. Weinheim: WILEY-VCH-Verl.

**Salisch, Maria von (2002):** Emotionale Kompetenz entwickeln. Grundlagen in Kindheit und Jugend. 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

**Schein, Edgar H. (1980):** Organisationspsychologie. Wiesbaden: Gabler (Führung, Strategie, Organisation Serie 3, 4).

**Schelle, Heinz (2010):** Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt. 6., überarb. Aufl., Orig.-Ausg. München: Dt. Taschenbuch-Verl. (Dtv Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 5888).

**Scholze-Stubenrecht, W.; Eickhoff, B. (1997):** Duden. Fremdwörterbuch. 6., auf der Grundlage der amtlichen Neuregelung der deutschen Rechtschreibung überarb. und erw. Aufl. Mannheim: Dudenverl. (Der Duden, 5).

**Schreyögg, Georg (2008):** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung ; mit Fallstudien. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).

**Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (2006):** Management von Kompetenz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

**Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2007):** Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis ; [Bachelor geeignet!]. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Online plus).

**Schulz Thun, Friedemann von (2009):** Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 47. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (rororo rororo-Sachbuch, 17489).

**Schulz Thun, Friedemann von; Ruppel, Johannes; Stratmann, Roswitha; Kurth, Nina; Schulz von Thun-Ruppel-Stratmann (2009):** Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 10. Aufl., Orig.-Ausg., Neuausg. Juni 2003. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl (Miteinander reden, 61531).

**Semmelrock, Ulrike (2010):** Gut bei Stimme. Kommunikationstraining - Sprechtechnik und Stimmbildung. Veranstaltung der ekhg (Evangelische und Katholische Hochschul Gemeinde) der Hochschule Reutlingen April 2010. Reutlingen.

**Senge, Peter M. (1994):** The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. 1. Currency paperback ed. New York, NY: Currency Doubleday.

**SINUS-Transfer Uni Bayreuth (2010):** Online verfügbar unter [http://sinus-transfer.uni-bayreuth.de/module/modul\\_10brpruefen\\_von\\_kompetenzzuwachs/kompetenzmodell.html](http://sinus-transfer.uni-bayreuth.de/module/modul_10brpruefen_von_kompetenzzuwachs/kompetenzmodell.html), letzter Zugriff am 23.06.2010.

**Stowasser, Josef M.; Petschenig, M.; Skutsch, F.; Pichl, Robert (1987):** Der kleine Stowasser. Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch. 2., unveränd. Aufl. Wien: Hölder-Pichler-Tempsky [u.a.].

**Thom, Norbert; Ritz, Adrian (2008):** Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 4., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

**Wahren, Heinz-Kurt E. (1987):** Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme u. Ansätze zur Lösung. Berlin: de Gruyter.

**Wahren, Heinz-Kurt E. (1996):** Das lernende Unternehmen. Theorie und Praxis des organisationalen Lernens. Berlin: de Gruyter.

**Wastian, Monika; Braumandl, Isabell; Rosenstiel, Lutz (2009):** Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

**Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2003):** Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Nachdr. der 10., unveränd. Aufl. 2000. Bern: Huber.

**Webb, James E. (1969):** Space age management. the large-scale approach. New York: McGraw-Hill Book Company.

**Weber, Susanne (3/1997):** Soziale Kompetenzen und Lernen im Projektmanagement. In: Systema, S. 233–242.

**Wegmann, Christoph; Winklbauer, Holger (2006):** Projektmanagement für Unternehmensberatungen. Mit Beispielen aus dem Inhouse Consulting von Deutsche Post World Net. 1., Aufl. Wiesbaden: Gabler.

**Weinert, Franz E. (2002):** Leistungsmessungen in Schulen. 2., unveränd. Aufl., Dr. nach Typoskript. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).

**Weizsäcker, Carl Friedrich Freiherr von (1989):** Die Einheit der Natur. Studien. Ungekürzte Ausg., 6. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Ich versichere hiermit an Eides statt durch meine Unterschrift, dass ich die eingereichte Thesis selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in dieser oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegen.

Reutlingen, den 25.06.2010

.....

Georg Emil Eckardt