



Sarah Maroldt (Stadtwerke Jena)

Der Faktor Mensch im Projekt - *Wie Führung auch ohne Weisungsbefugnis funktioniert*

User Group Projektmanagement (17. Arbeitstreffen)



Beispiele für typische Situationen in der Teamführung

Teammitglieder liefern
nicht wie vereinbart

Widerstand gegen
Entscheidungen

andere Themen haben
höhere Prioritäten

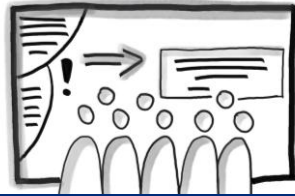
Konflikte zwischen
Teammitgliedern

unzureichender
Informationsfluss

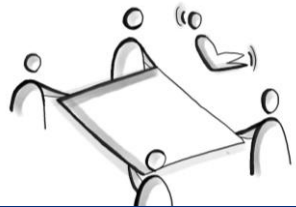
Das Führungsparadox im Projekt



Verantwortung
für Budget



Verantwortung für
Termine &
Ergebnisse



Verantwortung für
Zusammenarbeit



laterale Führung /
keine
Weisungsbefugnis

Die größten Herausforderungen bei Führung ohne Weisungsbefugnis in Projekten

Verbindlichkeit schaffen

Wie Sorge ich dafür, dass Vereinbarungen eingehalten werden?

Motivation fördern

Wie gewinne ich Menschen für ein gemeinsames Ziel?

Unterschiedliche Interessen ausgleichen

Wie bringe ich verschiedene Perspektiven zusammen?

Konflikte konstruktiv nutzen

Wie entstehen aus Spannungen bessere Lösungen?

Der Faktor Mensch beeinflusst den Projekterfolg messbar

Projekte mit effektiver
Kommunikation erreichen
deutlich häufiger ihre
Potenziale



Der Faktor Mensch beeinflusst Projekterfolg messbar

Projekte mit effektiver
Kommunikation erreichen
deutlich häufiger ihre
Potenziale

Wie viele Projekte erreichen
ihre ursprünglichen Ziele bei
wirksamer Kommunikation?



Der Faktor Mensch beeinflusst Projekterfolg messbar

Projekte mit effektiver
Kommunikation erreichen
deutlich häufiger ihre
Potenziale



Wie viele Projekte erreichen
ihre ursprünglichen Ziele bei
wirksamer Kommunikation?

80%

Der Faktor Mensch beeinflusst Projekterfolg messbar

Projekte mit effektiver
Kommunikation erreichen
deutlich häufiger ihre
Potenziale

Und wie viele bei wenig
wirksamer Kommunikation?



Der Faktor Mensch beeinflusst Projekterfolg messbar

Projekte mit effektiver
Kommunikation erreichen
deutlich häufiger ihre
Potenziale

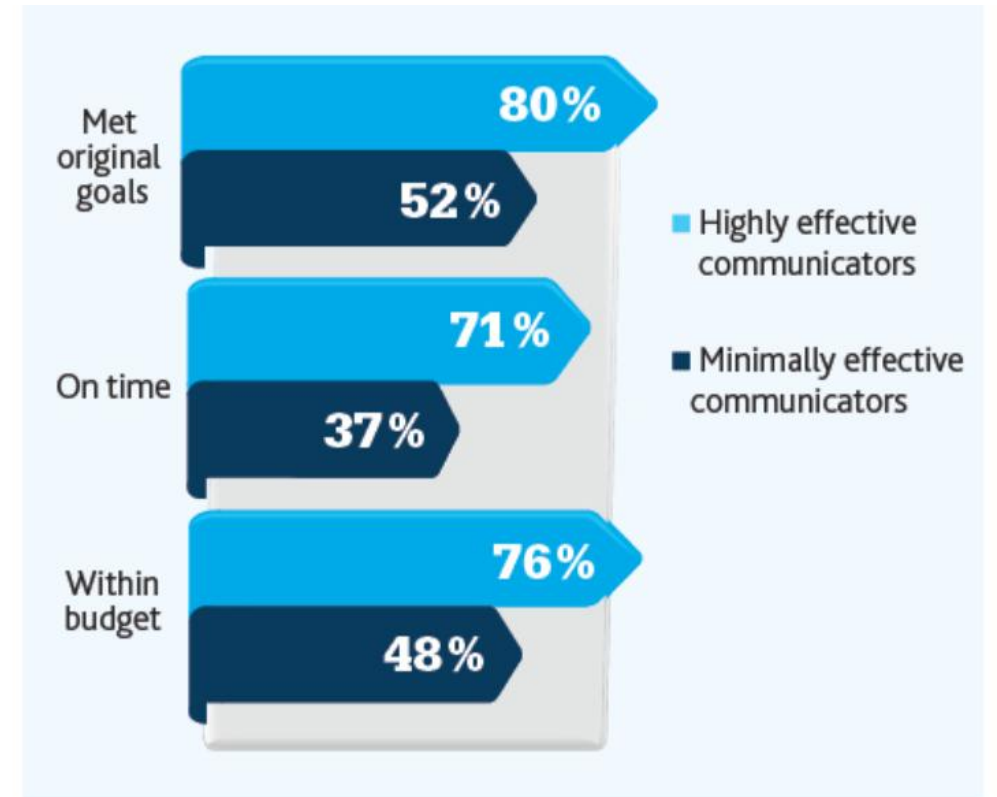


Und wie viele bei wenig
wirksamer Kommunikation?

52%

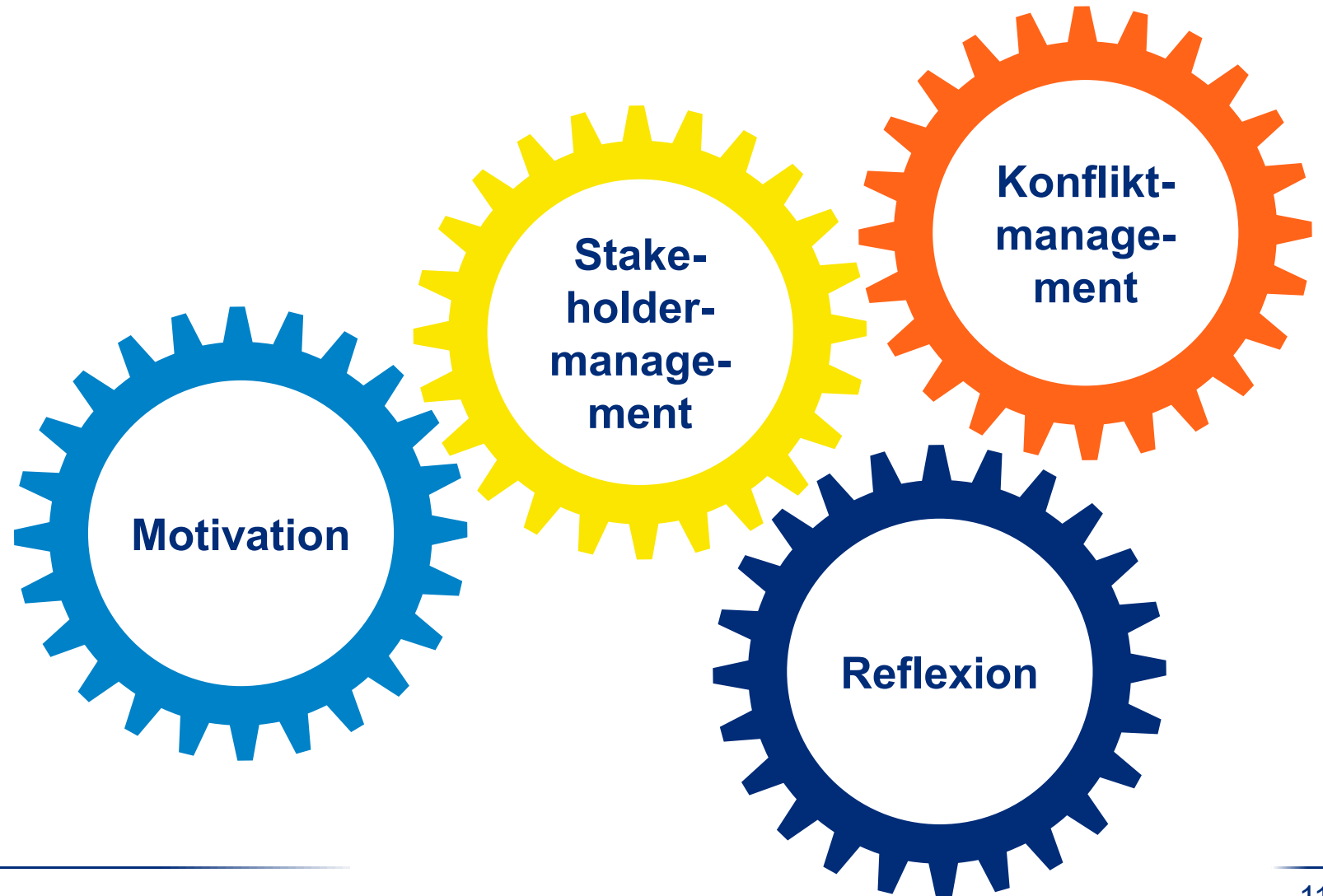
Der Faktor Mensch beeinflusst Projekterfolg messbar

Projekte mit effektiver
Kommunikation erreichen
deutlich häufiger ihre
Potenziale



Vier Stellschrauben wirksamer Projektführung

Erfolgreiche
Führung in
Projekten erfordert
daher:





Menschen gewinnen statt anweisen



Motivation ist individuell

Motivkategorie	Motiv	Definition
Beziehung	Kontakt	Streben nach emotionalem Abstand zu Anderen
	Distanz	Streben nach emotionaler Nähe zu Anderen
Freiheit	Mitentscheidung	Streben nach gemeinschaftlichen Entscheidungen
	Selbstentscheidung	Streben nach Selbstbestimmung
Struktur	Flexibilität	Streben nach flexiblem Vorgehen
	Ordnung	Streben nach geordnetem Vorgehen
Unterstützung	Selbstlosigkeit	Streben danach für Andere da zu sein
	Selbstorientierung	Streben nach eigenen Vorteilen
Verantwortung	Durchführung	Streben nach der Umsetzung von Vorgaben
	Einfluss	Streben nach Verantwortung und Gestaltung
Wertschätzung	Fremdanerkennung	Streben nach persönlicher Rückmeldung von Anderen
	Selbstanerkennung	Streben nach persönlicher Rückmeldung durch sich selbst

Was dein Team wirklich motiviert



Antworten meiner Projektkollegen:

- engagierte Kollegen
- tolles Projektziel / gemeinsame Zielerreichung
- Spaß
- Lernmöglichkeit / persönliche Weiterentwicklung
- Prozesse verbessern oder effizienter gestalten
- neue Kollegen kennenlernen / Zusammenarbeit
- ehrliches Feedback
- neue Tools / Methoden einsetzen
- Hintergrundwissen erlangen
- Herausforderungen

Impuls für dein Projekt:

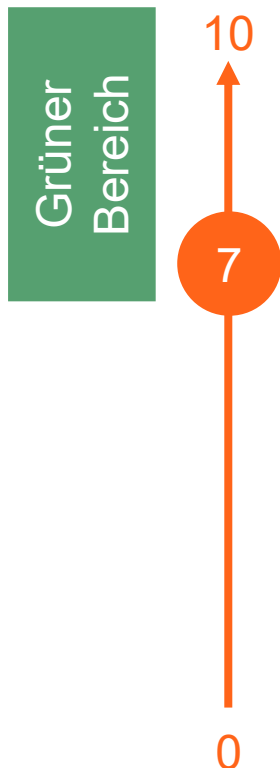
Was motiviert dich persönlich?
Was motiviert dein Projektteam?

Tool: MotivationsPotenzialAnalyse MPA
zeigt, was Menschen antreibt, motiviert und
welche Rahmenbedingungen sie für eine
erfolgreiche Zusammenarbeit benötigen.

Motivation sichtbar machen



Affektbilanz = Methode, um Motivation/Einstellung im Zusammenhang mit einem Projektziel oder einer Entscheidung ersichtlich und damit bearbeitbar zu machen



Mögliche Fragestellungen:

- Wie sehr glaubst du an die Erreichung des Projektziels?
- Wie stark empfindest du das Team als geeignet für die Zielerreichung?
- Wie sehr motiviert dich das Projektziel/die Projektphase/ die Aufgabe?
- Wie motiviert bist du heute?

Nach dem Voting nachfragen:

- Was brauchst du, damit du eine Stufe höher voten kannst?
- Was fehlt dir zur nächsten Stufe?
- Du hast die nächste Stufe erreicht: was ist passiert?

- analog (Punkte kleben) oder digital (Chat)
- anonym (einsammeln) oder öffentlich
- Auswertung in der Gruppe oder einzeln

Frühwarnsignale für Demotivation erkennen



Kategorie	Beobachtbares Verhalten	Typischer Satz
Rückzug aus der Zusammenarbeit	• meldet sich in Meetings kaum zu Wort • Bringt kaum noch eigene Ideen ein • in Online-Meetings bleibt Kamera häufiger aus • reagiert verzögert auf Nachrichten	<i>„Macht ihr mal, ich schließe mich an.“</i>
sinkende Eigeninitiative	• erledigt nur noch zugewiesene Aufgaben • hinterfragt nichts mehr • bringt keine Verbesserungsvorschläge ein	<i>„Sag mir einfach, was ich machen soll.“</i>
nachlassende Verbindlichkeit	• Termine werden häufiger verschoben • Zusagen werden nicht eingehalten • Statusmeldungen fehlen	<i>„Dazu bin ich noch nicht gekommen.“</i>
fehlende Identifikation mit dem Projekt	• spricht von „eurem Projekt“ statt „unserem“ • interessiert sich kaum mehr für Projektergebnisse • verfolgt Ziele nur noch formal	<i>„Wenn ihr das so wollt, machen wir das halt.“</i>



Interessen verstehen und gezielt einbinden



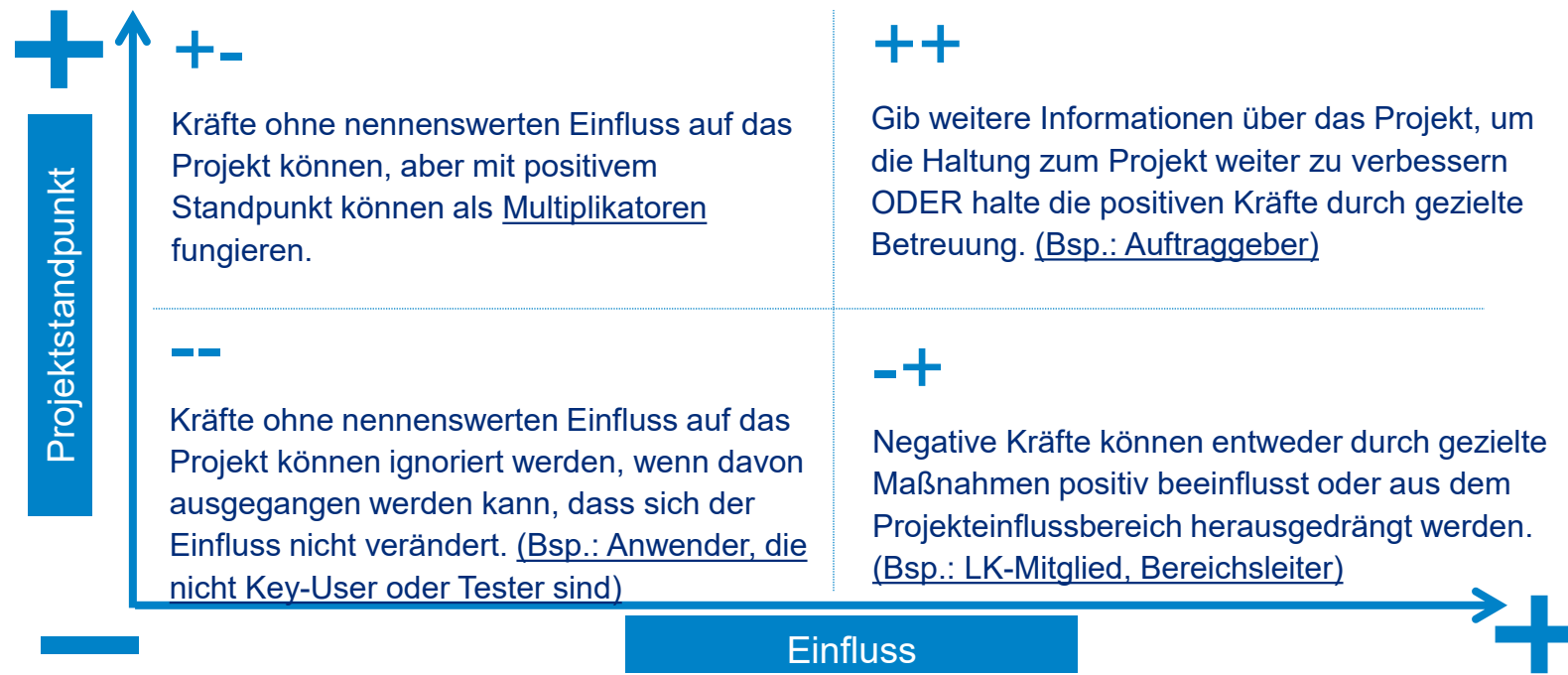
Was passiert, wenn ich Interessen im Projekt übersehe?

- **Fehlende Akzeptanz und Widerstand:** Stakeholder fühlen sich übergangen oder nicht eingebunden; aktiver oder passiver Widerstand gegen das Projekt
- **Verzögerungen und Fehlentscheidungen:** wichtige Informationen, Risiken und Perspektiven werden nicht berücksichtigt; Entscheidungen basieren auf unvollständigen oder einseitigen Informationen
- **Konflikte und Vertrauensverluste:** Erwartungen gehen auseinander; Missverständnisse entstehen; Vertrauen in Projekt und Projektleitung sinkt



Stakeholder gezielt einbinden und steuern statt nur verwalten

Wie steht die Person zum Projekt? Wie groß ist ihr Einfluss?





Spannungen verstehen und proaktiv nutzen

Konflikte gehören zu Projekten



- **Zielkonflikte** entstehen, wenn unterschiedliche Ziele verfolgt werden.
- **Ressourcenkonflikte** sind typisch für Projekte, in denen knappe Ressourcen auf der Tagesordnung stehen.
- **Rollenkonflikte** entstehen, wenn unklare oder widersprüchliche Erwartungen an eine Person gestellt werden. Häufig sind diese Konflikte die Folge unzureichender Kommunikation oder unklarer Aufgabenverteilungen.

→ Die meisten Konflikte in Projekten entstehen nicht durch „schwierige Menschen“, sondern durch unterschiedliche Ziele, Interessen und Erwartungen.



Worum es in Konflikten wirklich geht

Beispiele:

Position:

„Ich will Projekt A leiten!“

„Das ist mein Budget“!

Interesse:

„Ich will Sichtbarkeit und Entwicklungschancen.“

„Ich Sorge mich um die Ressourcen meines Bereichs.“



Umgang mit Konflikten - Projektmethoden

- Teamregeln gemeinsam definieren → Team Canvas / Team Charta
- Stimmungsbilder erfassen → Check-Ins und Check-Outs bei Meetings
- bilaterale Kommunikation → 1:1 Gespräche (Empfehlung zu Projektbeginn: Kennenlerngespräche)
- eigene Haltung im Gespräch → gewaltfreie Kommunikation
- Spannungen adressieren → Rolle Spannungsmanager in Meetings einführen

Umgang mit Konflikten - „Gute Fragen-Spickzettel“



- Ich möchte verstehen, was dich bewegt. Magst du mir mehr dazu sagen? Was genau meinst du damit?
- Was hat dich an meiner Aussage/Handlung gestört?
- Was ist dir jetzt besonders wichtig? Was wäre aus deiner Sicht eine gute Lösung?
- Ich merke, dass hier Spannung entsteht. Wollen wir kurz innehalten (oder eine Pause machen) und (dann) klären, worum es geht?
- Was bereitet dir Sorgen? Welche Gefühle löst das gerade bei dir aus?
- Wie würdest du dich verhalten, wenn du an meiner Stelle wärst und eine faire Entscheidung treffen wolltest?
- Was braucht es, damit du (Gegensatz der Aussage)?
- Unter welcher Voraussetzung könntest du dir vorstellen, dass (Lösung des Konflikts)?
- Auf einer Skala von 0 bis 10 (höchste Stufe): wie frustriert/genervt/verärgert bist du gerade? Was müsste passieren, damit du eine Stufe weniger hast?



Zusammenarbeit reflektieren und gezielt verbessern



Retrospektive (kurz Retro)

Was ist eine Retrospektive?

Ein Team-Meeting, bei dem nicht über To-Do's gesprochen wird, sondern darüber, wie als Team noch besser zusammengearbeitet werden kann.

Warum ist das wichtig?

Weil Retrospektiven ein wertvoller Schlüssel sind, um aus Fehlern zu lernen und das Beste aus dem Team rauszuholen.

Die wichtigsten Learnings:

- Regelmäßige Retrospektiven machen jedes Team stärker, egal ob im agilen oder klassischen Projektmanagement.
- Keine Schuldzuweisungen: Finger Pointing verdirbt jede gute Stimmung.
- Maßnahmen machen den Unterschied: Nur wer Ideen auch umsetzt, hat was davon (Impediment-Backlog).

Hinweis: Retromat - Anregungen & Abläufe für (agile) Retrospektiven

Superkraft / Kryptonit

Menschen führen heißt, ihre Stärken zu nutzen und ihre Defizite zu kennen:

- Worin liegt die größte Stärke eines Teammitglieds?
- Wie kann diese Stärke dem Projekt helfen?
- Wo braucht das Projektmitglied Unterstützung?
- Welche Risiken könnten dadurch im Projektkontext entstehen?





Woran erkenne ich wirksame Teamführung/ Zusammenarbeit?

Leading KPI's (Soft Performance Signale)

- Verfügbarkeit in Meetings
- Team-Spirit und Moral des Projektteams
- Team-Verhalten in kritischen Situationen
- Anzahl offener Fragen
- Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel
- Level an intrinsischer Motivation und Einander-Vertrauen
- Häufigkeit von Störungen von Außen in Fokus-Zeiten
- empfundenes Sicherheitsgefühl (Psychologische Sicherheit) und Verbundenheitsgefühl (Emotionale Sicherheit)
- Zuversicht, erfolgreich zu sein
- empfundener Overload/Überforderung
- Häufigkeit von Ziel- und Interessens- und Aufgabenkonflikten



**Vielen Dank
für eure
Aufmerksamkeit!**

