

Ein Projekt anleiten

Khalil Naffissa, Tobias Isaak



Agenda

1. Projektmanager
2. Projektteam
3. Stakeholder
4. Arbeits- und Kreativitätstechniken
5. Übungen



Agenda

1. Projektmanager
2. Projektteam
3. Stakeholder
4. Arbeits- und Kreativitätstechniken
5. Übungen



Der Projektmanager

Vielfältige Aufgaben

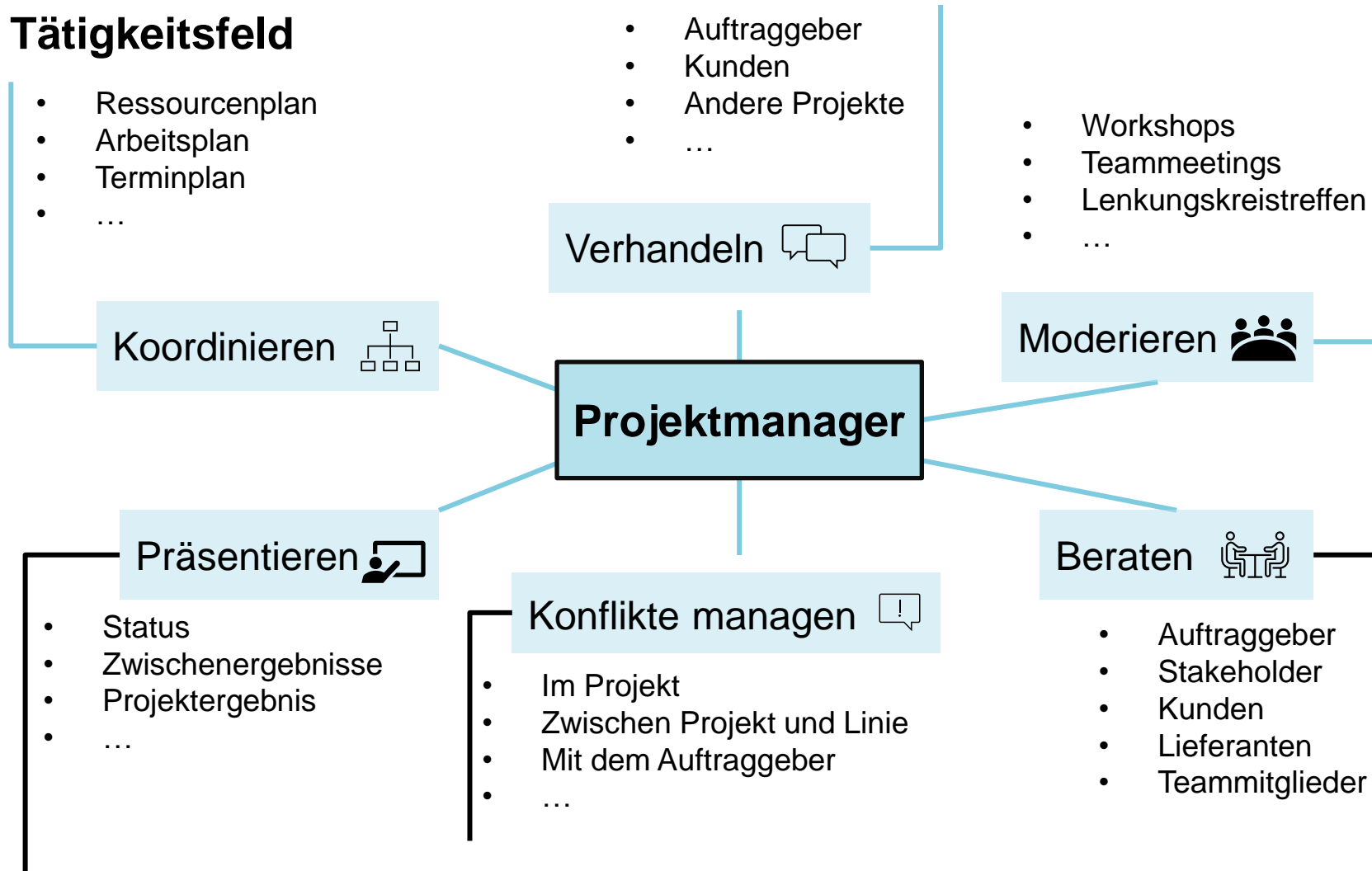
- Planung
- Kontroll- und Steuerungsmechanismen
- Abschluss
- Dokumentation
- Erfolgskontrolle
- Ausführung der Arbeitspakete

Unterstützung

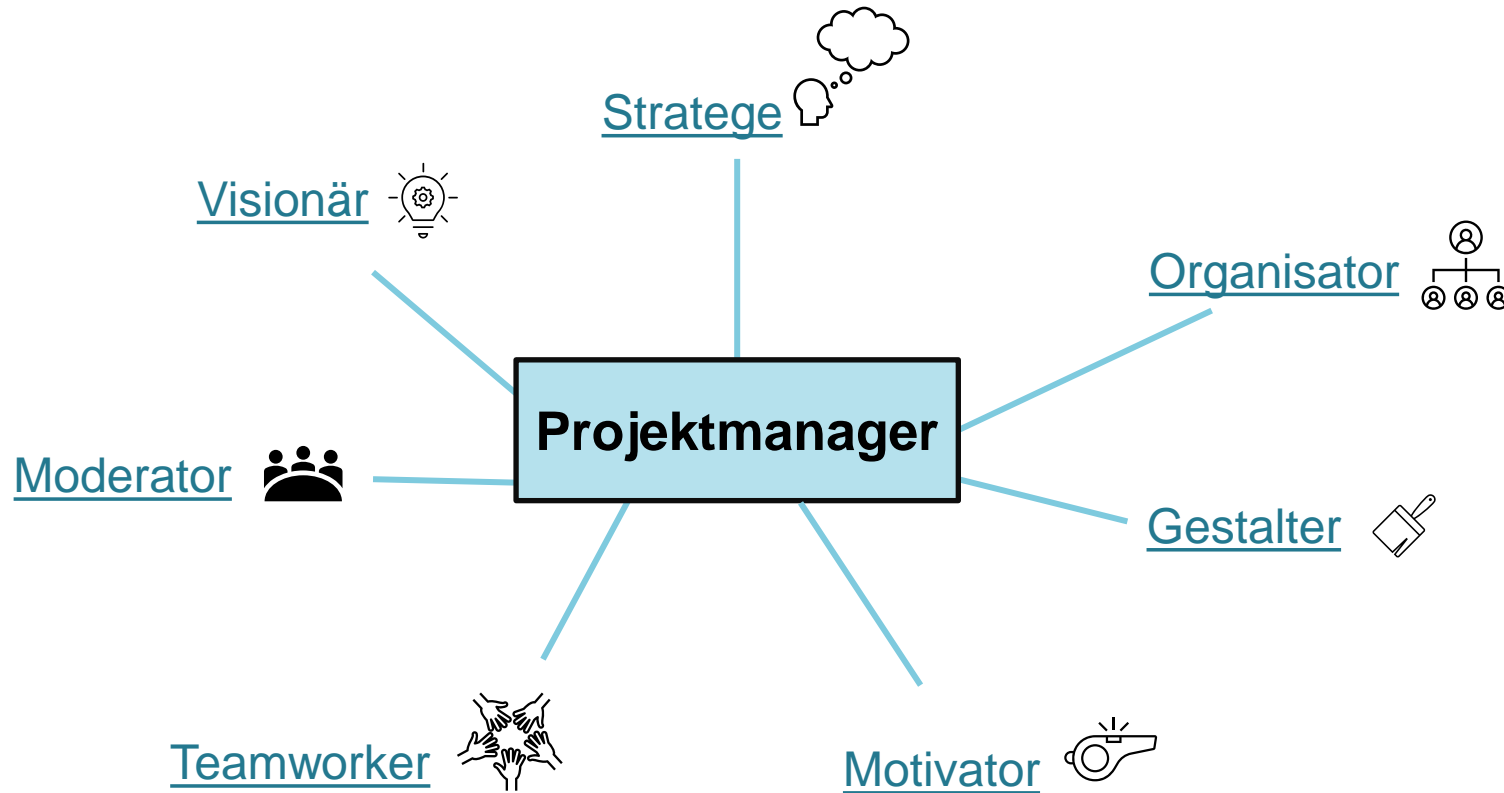
- Projektmanagement Office und Lenkungsausschuss



Tätigkeitsfeld

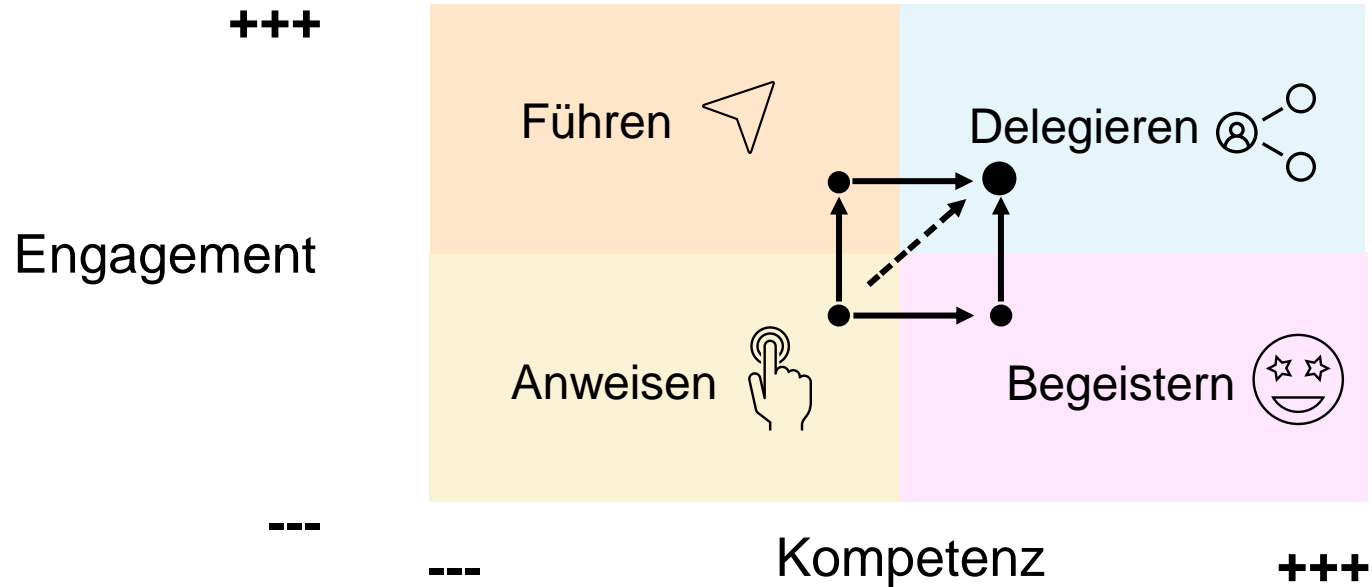


Kompetenzen



*Klicken Sie auf die Titel um Ihr Wissen zu vertiefen

Situativer Führungsstil



Projektmanager



Merke:

- Die Aufgaben des Projektmanagers sind vielfältig. Er muss daher häufig **Visionär, Organisator** und **Motivator** in einer Person sein.
- Gleichzeitig ist die Zusammensetzung des Projektteams meist sehr heterogen, sodass nur ein **situativer Führungsstil** in Frage kommen kann.

Agenda

1. Projektmanager
2. **Projektteam**
3. Stakeholder
4. Arbeits- und Kreativitätstechniken
5. Übungen

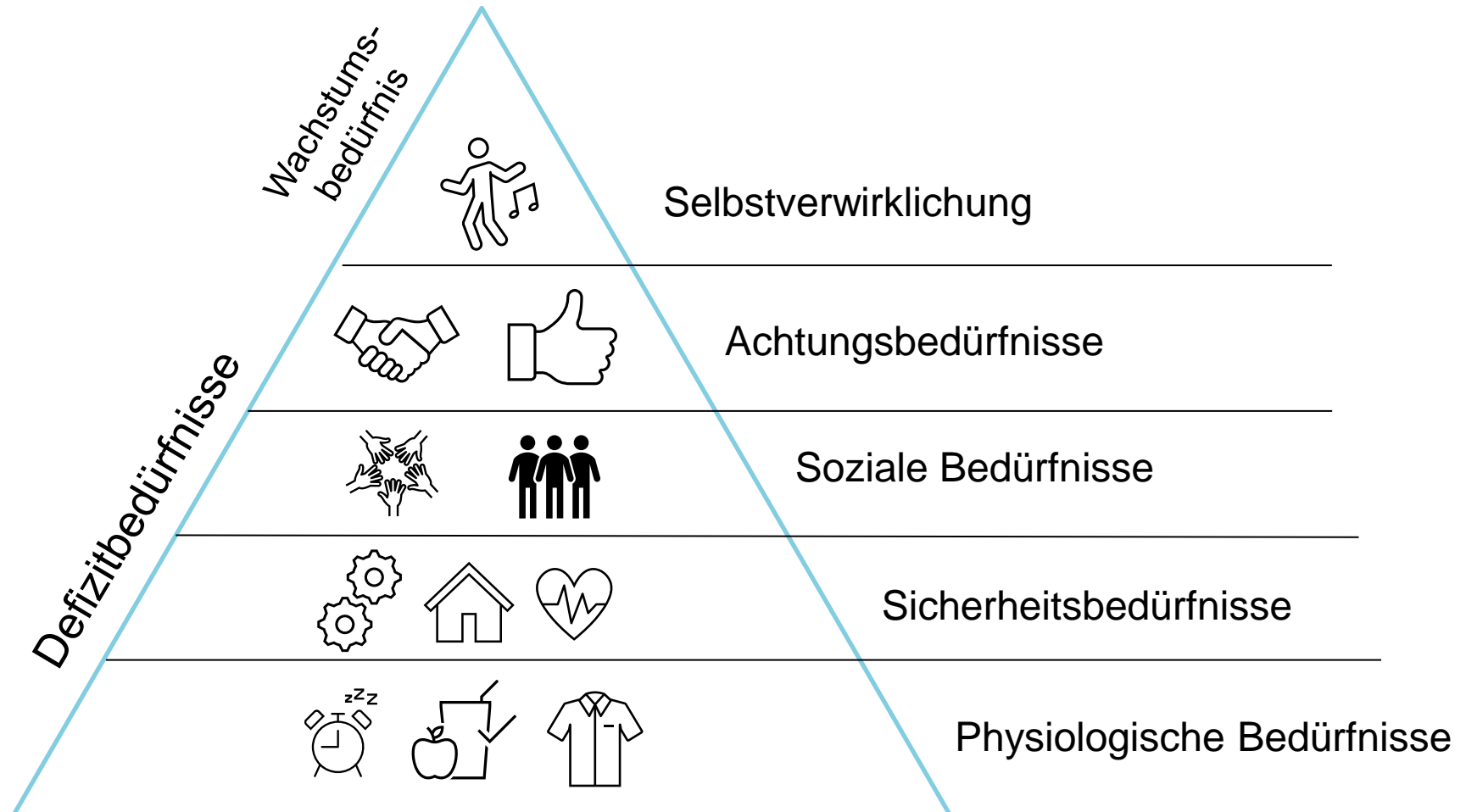


Das Projektteam







https://st.hzcdn.com/simgs/2ed18d360b72de0b_4-6306/home-design.jpg

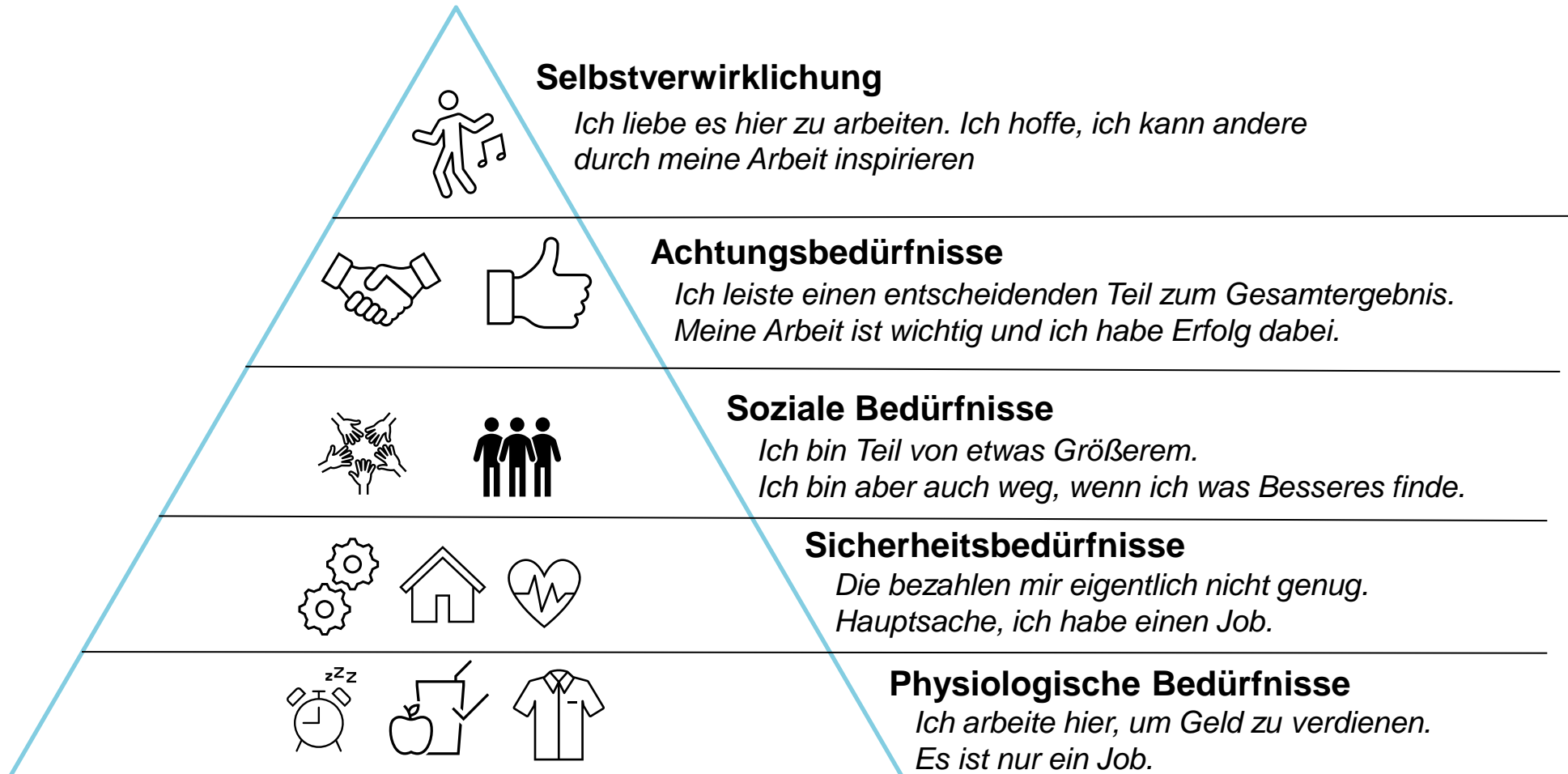
Bedürfnispyramide nach Maslow



Die Bedürfnispyramide im Projektteam



Bedürfnisebene	Bedeutung im Projekt
Selbstverwirklichung 	Berücksichtigung der individuellen Ziele, Wünsche und Kompetenzen
Achtungsbedürfnisse 	Wertschätzung
Soziale Bedürfnisse 	Regelmäßige Treffen und Austausch
Sicherheitsbedürfnisse 	Elementare Sicherheiten
Physiologische Bedürfnisse 	Grundlegende Anforderungen an die Arbeitsumgebung

Mitarbeiter-Engagement



















Motivations-Hygiene-Theorie nach Herzberg

Motivziele von Menschen klassifizieren.

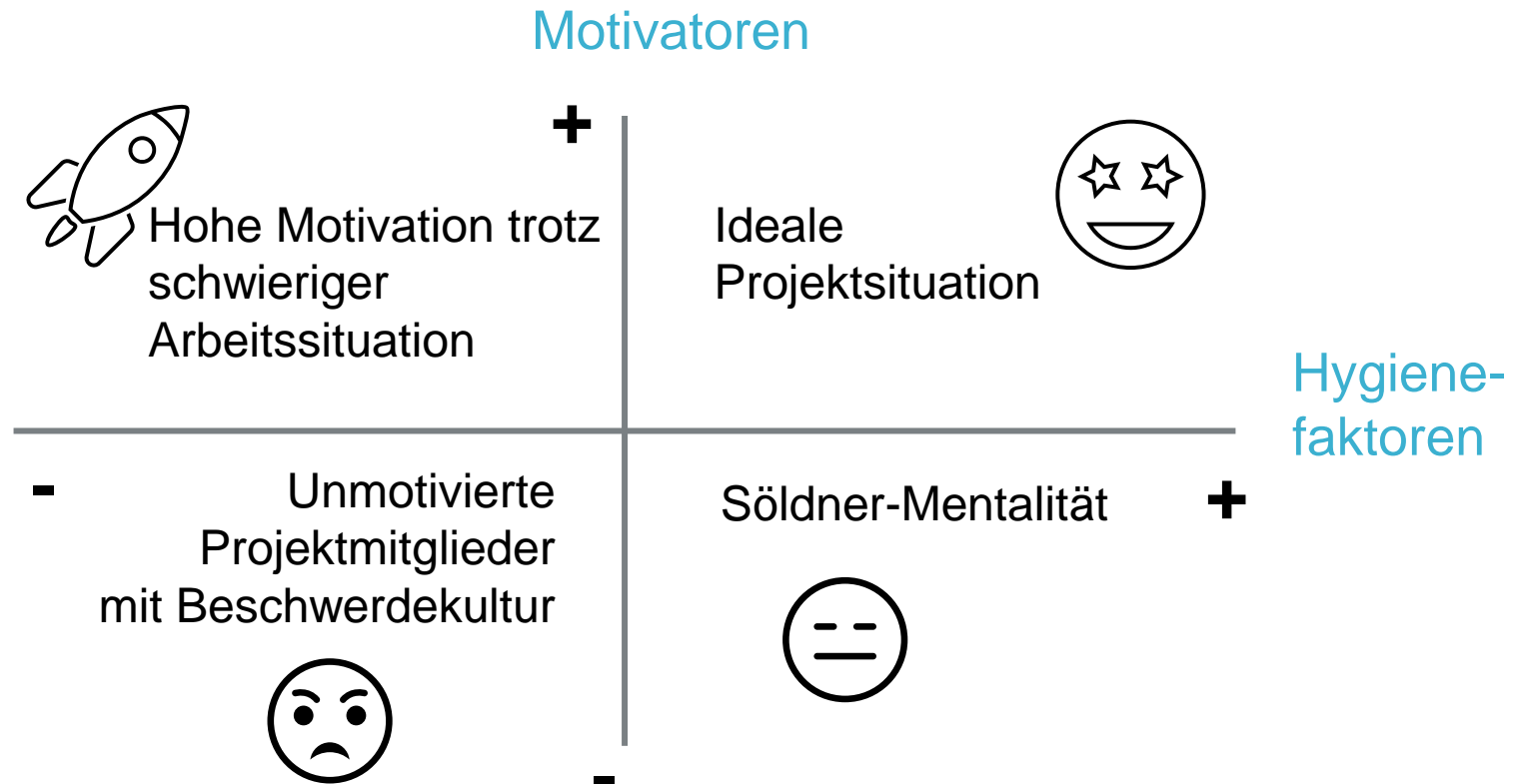
Hygienefaktoren 	Motivationsfaktoren 
<ul style="list-style-type: none"> • Kontext • Kein positiver Effekt auf Motivation • Können negativen Effekt auf die Motivation haben • Ausprägungen: <ul style="list-style-type: none"> • „unzufrieden“ • „nicht unzufrieden“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalt • Können positiven Effekt auf die Motivation haben • kein negativer Effekt auf Motivation • Ausprägungen: <ul style="list-style-type: none"> • „nicht zufrieden“ • „zufrieden“

Arbeitszufriedenheit 

Motivations-Hygiene-Theorie nach Herzberg

Hygienefaktoren 		Motivationsfaktoren 	
	Bezahlung, Gehalt, Bonuszahlungen		Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen
	Arbeitsbedingungen		Arbeitsinhalte / Arbeitsleistung
	Führungsstil, Personalpolitik im Unternehmen		Verantwortung
	Autonomes Arbeiten		Aufstiegsmöglichkeiten
	Unterstützung durch Vorgesetzte		Regelmäßige Beförderung
	Sicherheit des Arbeitsplatzes		Wachstum im Unternehmen
	Einfluss der Arbeit auf das Privatleben		Persönlicher Erfolg

Motivations-Hygiene-Theorie nach Herzberg

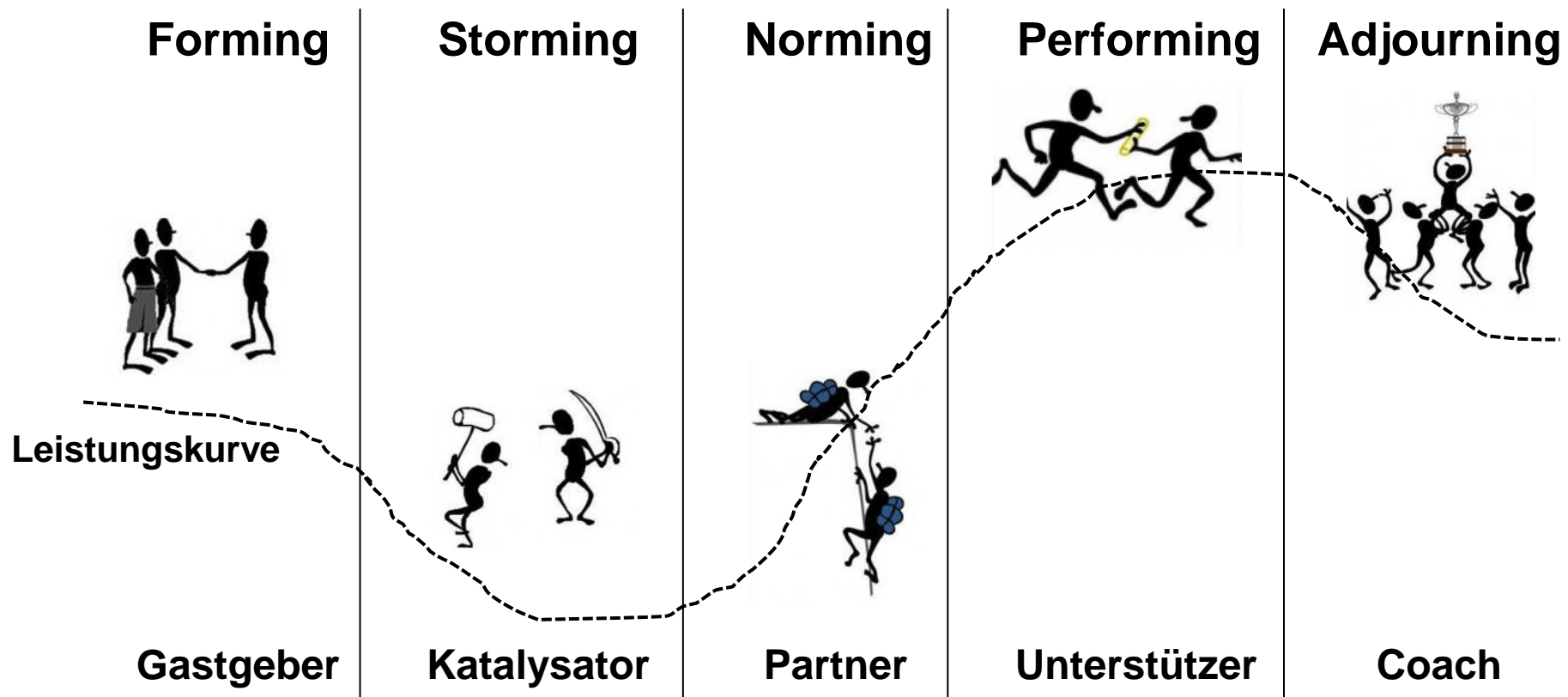


Videoclip zur Vertiefung

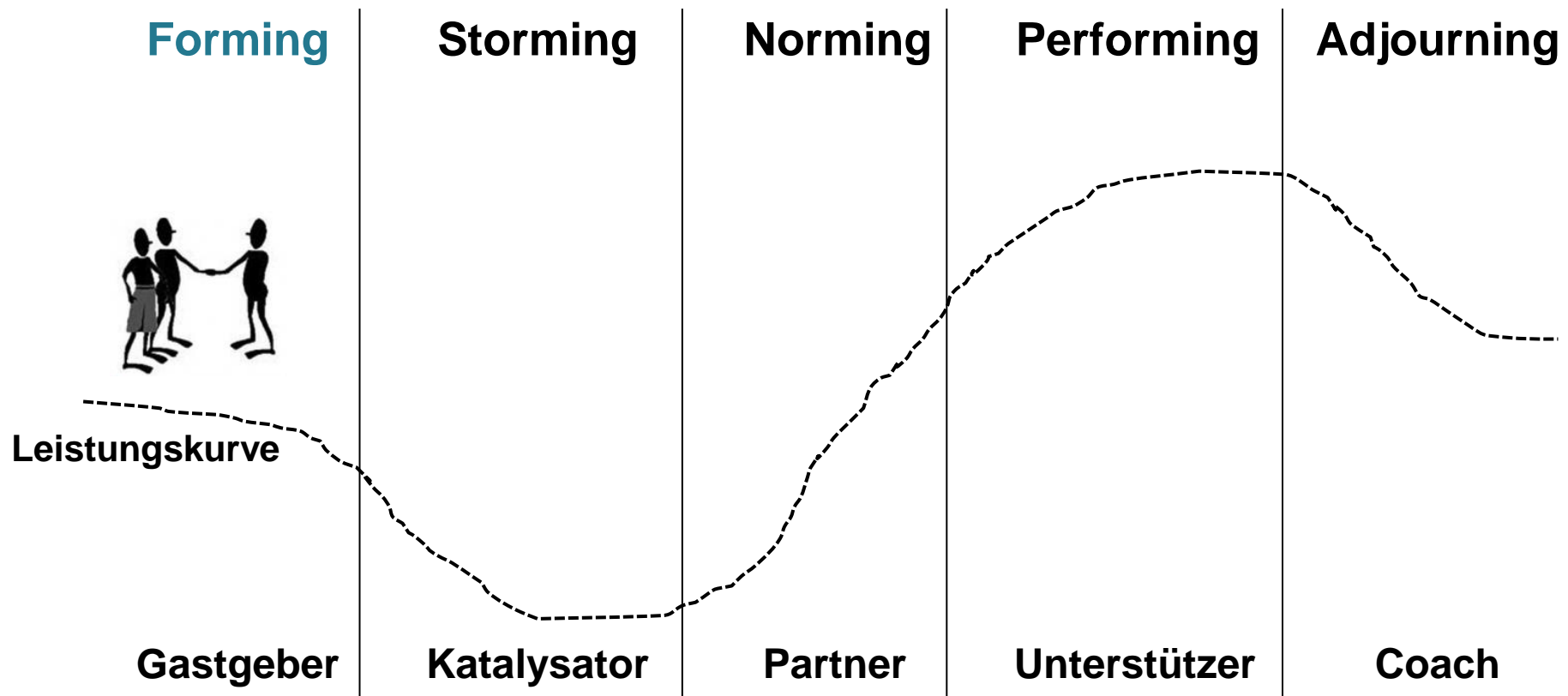
The video player displays a man with a beard and glasses, wearing a dark suit and a blue shirt, standing with his arms crossed. To his right is a hand-drawn diagram on a whiteboard titled "Arbeitsmotivation 2-Faktoren-Theorie". The diagram is a 2x2 matrix with a central play button icon. The top-left quadrant is labeled "Start up" with a rocket icon and a "+" sign. The top-right quadrant is labeled "Hidden Champion" with a star icon and a "+" sign. The bottom-left quadrant is labeled with a large "X" and a "-" sign. The bottom-right quadrant is labeled "Verwaltung" with a folder icon and a "+" sign. The text "2 Faktoren nach F. Herzberg" is written on the left side of the diagram. The words "Motivatoren" and "Hygiene faktoren" are written in orange above the top-right and bottom-right quadrants, respectively. A hand holding a black marker is shown on the right side of the diagram, pointing towards the bottom-right quadrant. The video player interface at the bottom shows a play button, a progress bar at 0:00 / 5:22, and various control icons.

Arbeitsmotivation (2-Faktoren-Theorie) - einfach erklärt

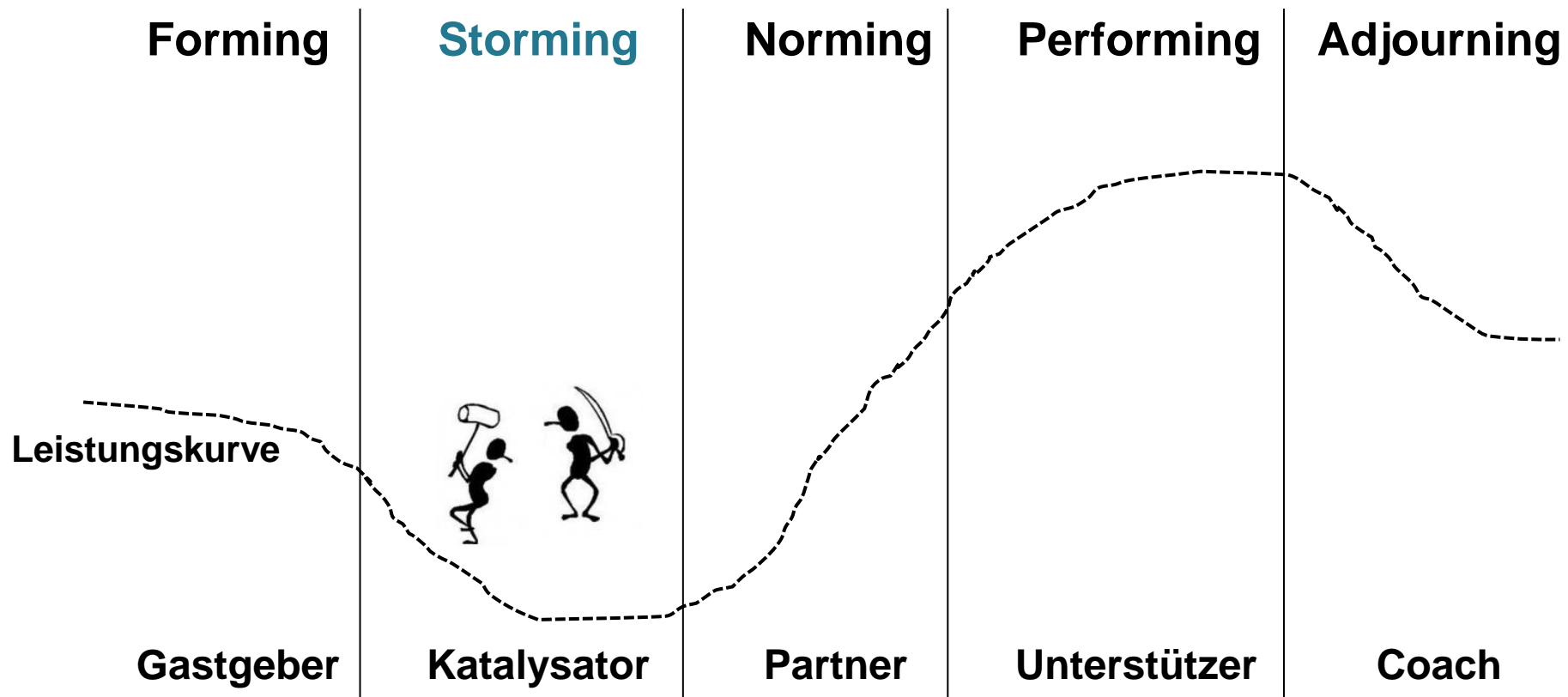
Teamentwicklung nach Tuckman



Teamentwicklung nach Tuckman

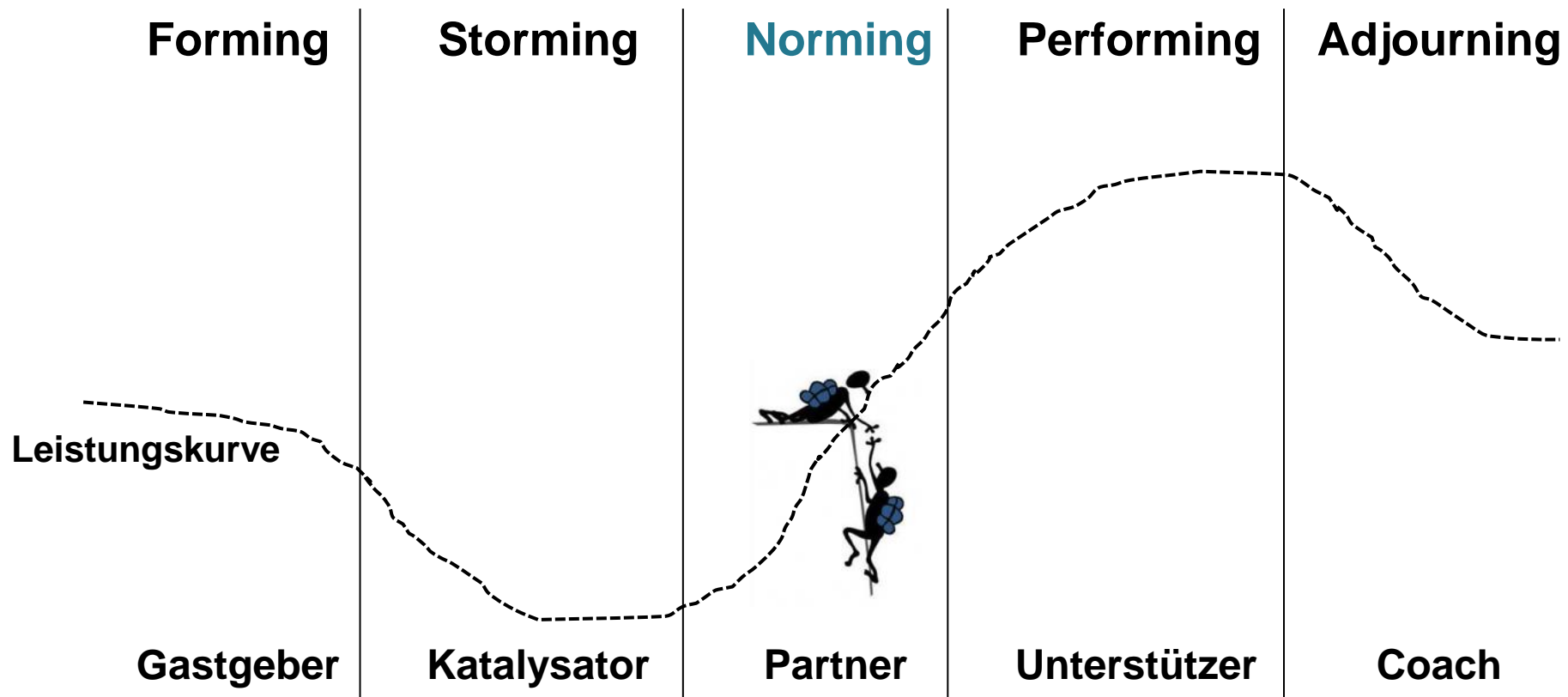


Teamentwicklung nach Tuckman

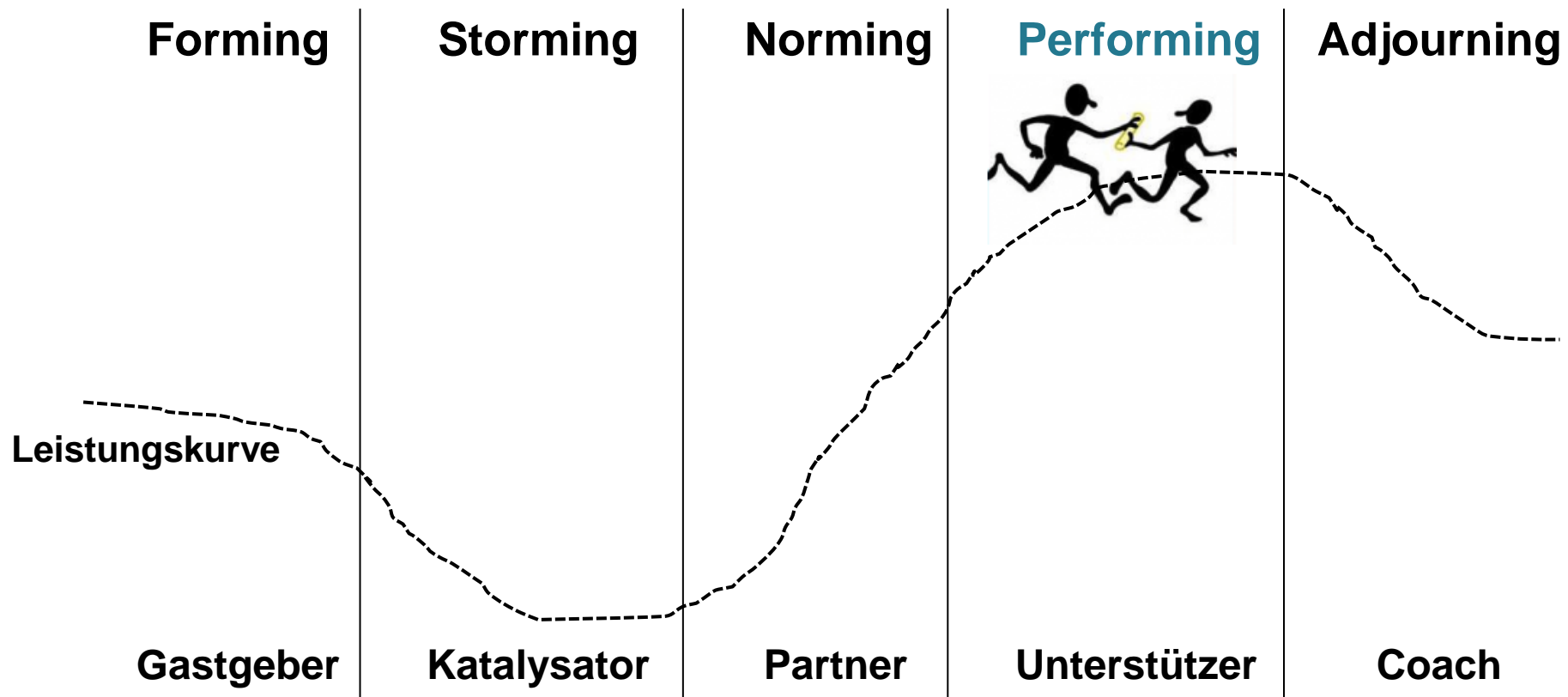


<https://i.pinimg.com/originals/f1/60/2b/f1602bce52996a9eddc7ab897ae2af02.png>

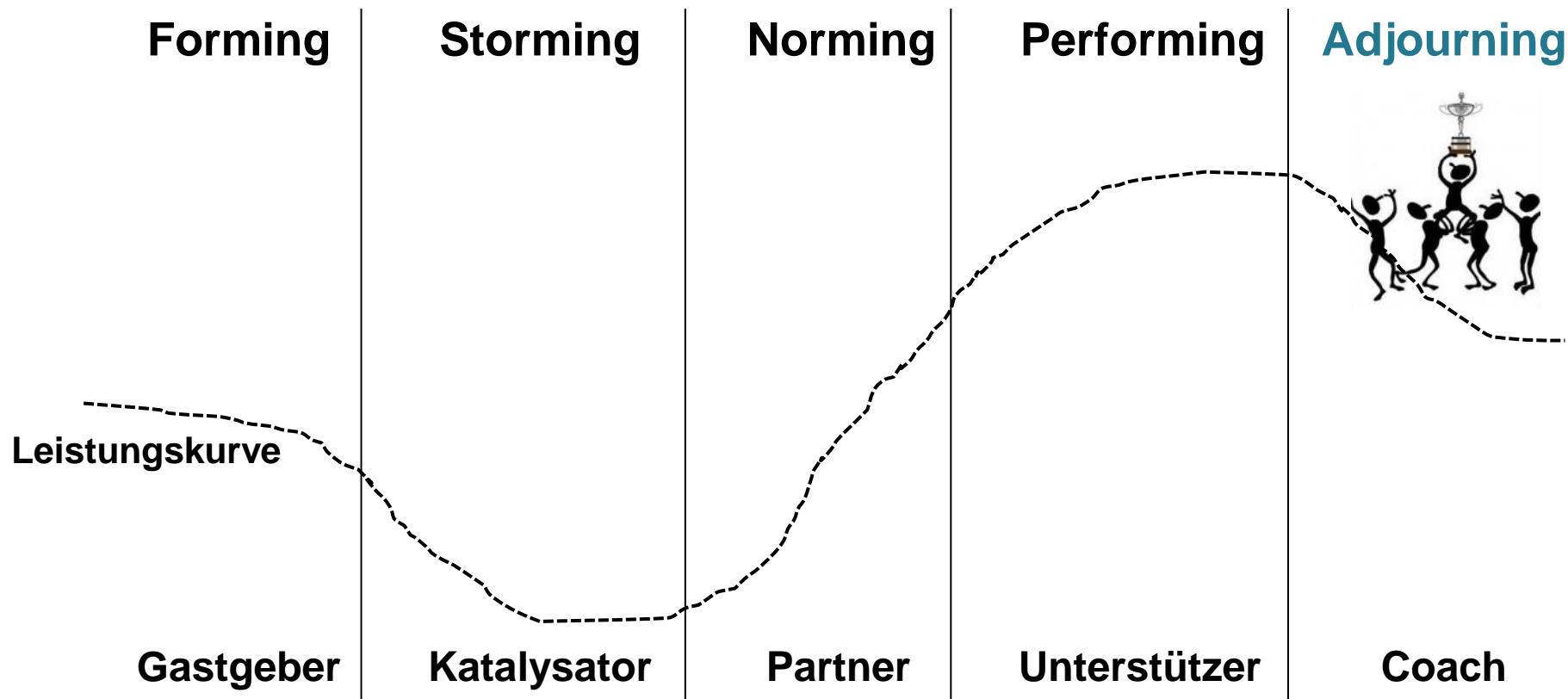
Teamentwicklung nach Tuckman



Teamentwicklung nach Tuckman



Teamentwicklung nach Tuckman



Videoclip zur Vertiefung

DIE PROJEKTMANAGEMENT BASICS

Projektmanagement einfach erklärt

Auf dem Weg  zum
Hochleistungsteam

Die 5 Phasen der
Teamentwicklung

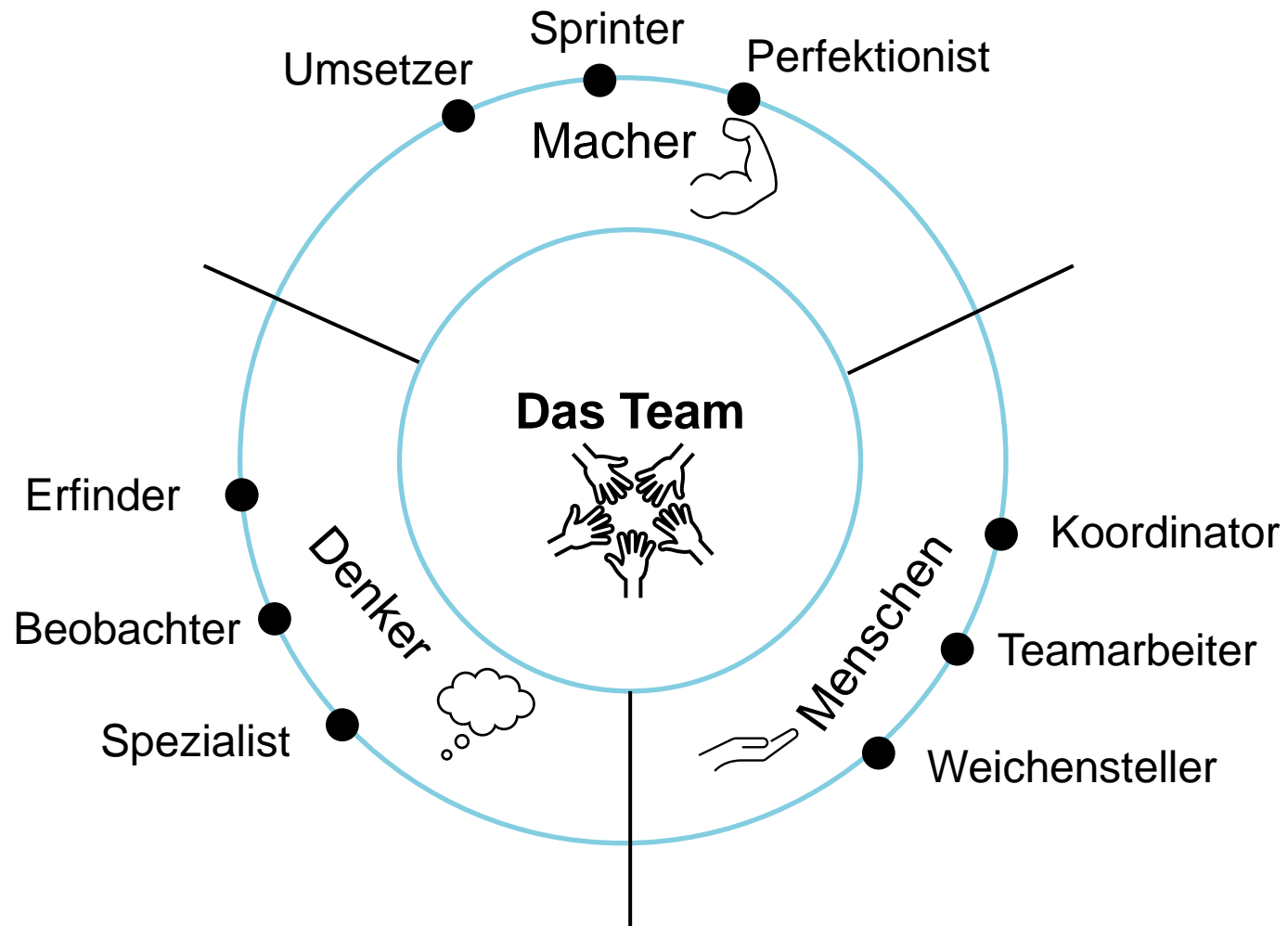


▶ ⏪ 🔊 0:00 / 7:58



Teamentwicklung nach Tuckman (Projektmanagement Basics)

Teamrollen nach Belbin



Videoclip zur Vertiefung

The video player displays a man in a dark blue sweater speaking. To his left is a potted plant. The background is a light-colored wall. Overlaid on the right side of the video is a large orange graphic with the text: **Wie kann man ein PERFEKTES TEAM zusammenstellen?** The word 'PERFEKTES' is in white with a black outline, and 'TEAM' is in large, bold, black letters with a white outline. The words 'Wie kann man ein' and 'zusammenstellen?' are in red with a white outline. A play button icon is centered over the man's chest. At the bottom of the video player, there is a progress bar showing 0:00 / 7:46 and various control icons (play, stop, volume, settings, full screen, etc.).

Wie kann man ein perfektes Team zusammenstellen (9 Teamrollen nach Belbin)

Projektteam



Merke:

- In einem Projektteam treffen die **unterschiedlichsten Charaktere** aufeinander, die häufig noch **nie miteinander zusammengearbeitet** haben.
- Jedes Projektteam muss sich daher zunächst erst finden und ausloten, wer welche **Bedürfnisse, Motivatoren, Stärken** und **Schwächen** hat.
- Das Projektteam mit **unterschiedlichen Rollen** zu besetzen und den **Entwicklungsprozess** des Teams zu begleiten und voranzutreiben ist **Aufgabe des Projektmanagers**

Quiz

Klicken Sie auf diesen [Link](#)
oder scannen Sie den
QR-Code



Agenda

1. Projektmanager
2. Projektteam
- 3. Stakeholder**
4. Arbeits- und Kreativitätstechniken
5. Übungen



Stakeholder



Merke:

- **Stakeholder sind Interessenvertreter.**
- Sie sind möglichst frühzeitig in das Projekt einzubinden. So können ihre Ideen und Vorstellungen schon bei der Zieldefinition beachtet werden. Außerdem vermeidet man Konflikte bei unterschiedlichen Vorstellungen.

Stakeholderanalyse



Identifikation der Stakeholder



Identifikation der kritischen Themen



Bewertung der kritischen Themen



Identifikation der wesentlichen Verhandlungsthemen



Ableitung und Initiierung von Allianzen

Stakeholder

Zentrale Fragen einer Stakeholderanalyse

Einfluss der Stakeholder

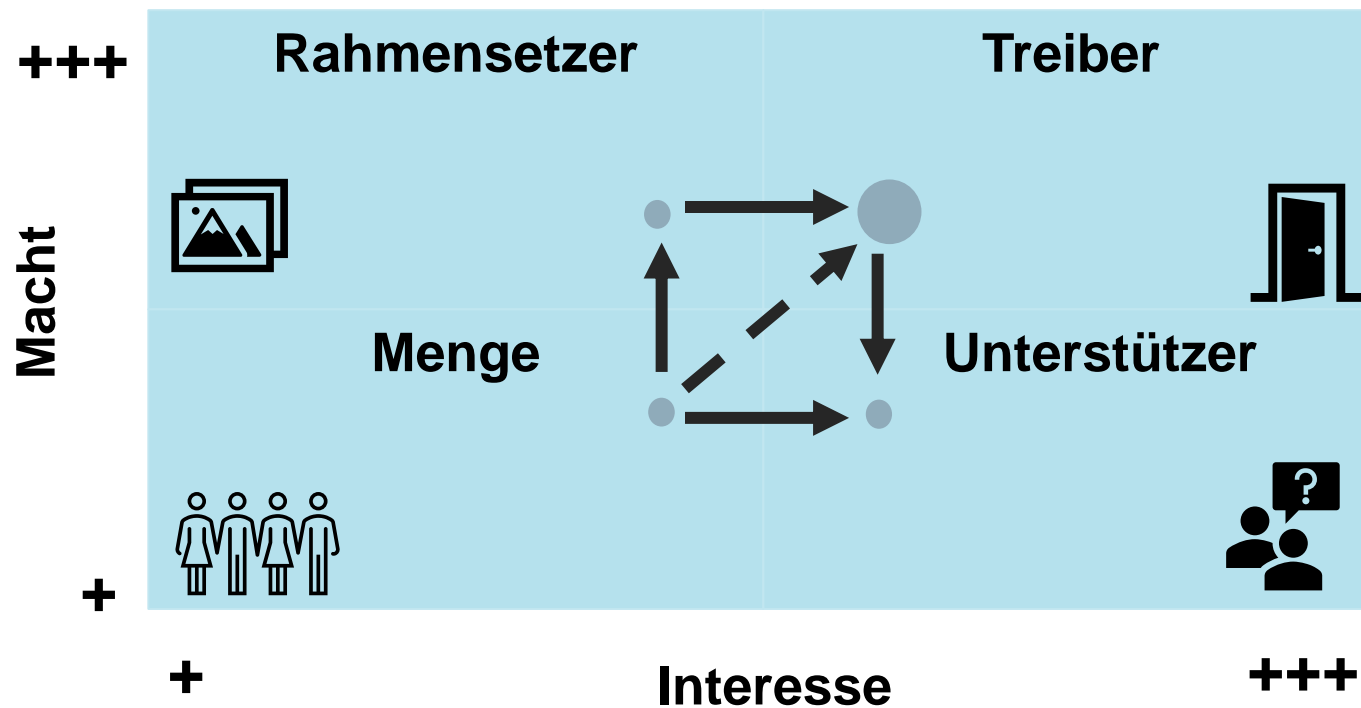
- Welcher **Beitrag** wird benötigt?
- Kann dieser Beitrag tatsächlich geliefert werden?
- Welche **Entscheidungen** haben Einfluss auf das Projekt?
- Welche **Mittel** werden beigesteuert?
- Welche **Informationen** werden geliefert?
- In welcher Weise wird beeinflusst?

Betroffenheit der Stakeholder

- Welchen **Nutzen** hat das Projekt?
- Welche **Ziele** verfolgt der Stakeholder?
- Welche **Wünsche/Erwartungen** gibt es?
- Welche **Befürchtungen** gibt es?
- Wofür kann das Projekt benutzt werden?
- Wie kann der Stakeholder dem Projekt schaden?

Stakeholder

Stakeholder-Matrix zur Klassifizierung



Agenda

1. Projektmanager
2. Projektteam
3. Stakeholder
4. **Arbeits- und Kreativitätstechniken**
5. Übungen

















Arbeits- und Kreativitätstechniken



Merke:

- **Arbeits- und Kreativitätstechniken** sind Methoden, die bei der Lösung eines Problems oder einer Aufgabe helfen.
- Je nach **Projektsituation**, **Projektphase** und **Teamzusammensetzung** sind andere Methoden sinnvoll bzw. passend.
- In **kritischen Projektsituationen** kann ein **neutraler Moderator** helfen.

Arbeits- und Kreativitätstechniken

Arbeitstechniken		Kreativitätstechniken	
Mind Mapping		Brainstorming	
Multi-Karten-Technik		Brainwriting	
TOP Mapping		Methode 365	
Delphi-Methode		Morphologischer Kasten	
Szenario-Technik		Design Thinking	
KUSS-Methode		Kopfstandmethode	
Blitzlicht		6-Hüte-Methode	

Arbeits- und Kreativitätstechniken

Brainstorming

Grundregeln:

- Keiner kritisiert.
- „Spinnen“ ist erlaubt.
- Vorhandene Ideen können weiterverfolgt werden.
- Quantität vor Qualität



Arbeits- und Kreativitätstechniken

Brainstorming

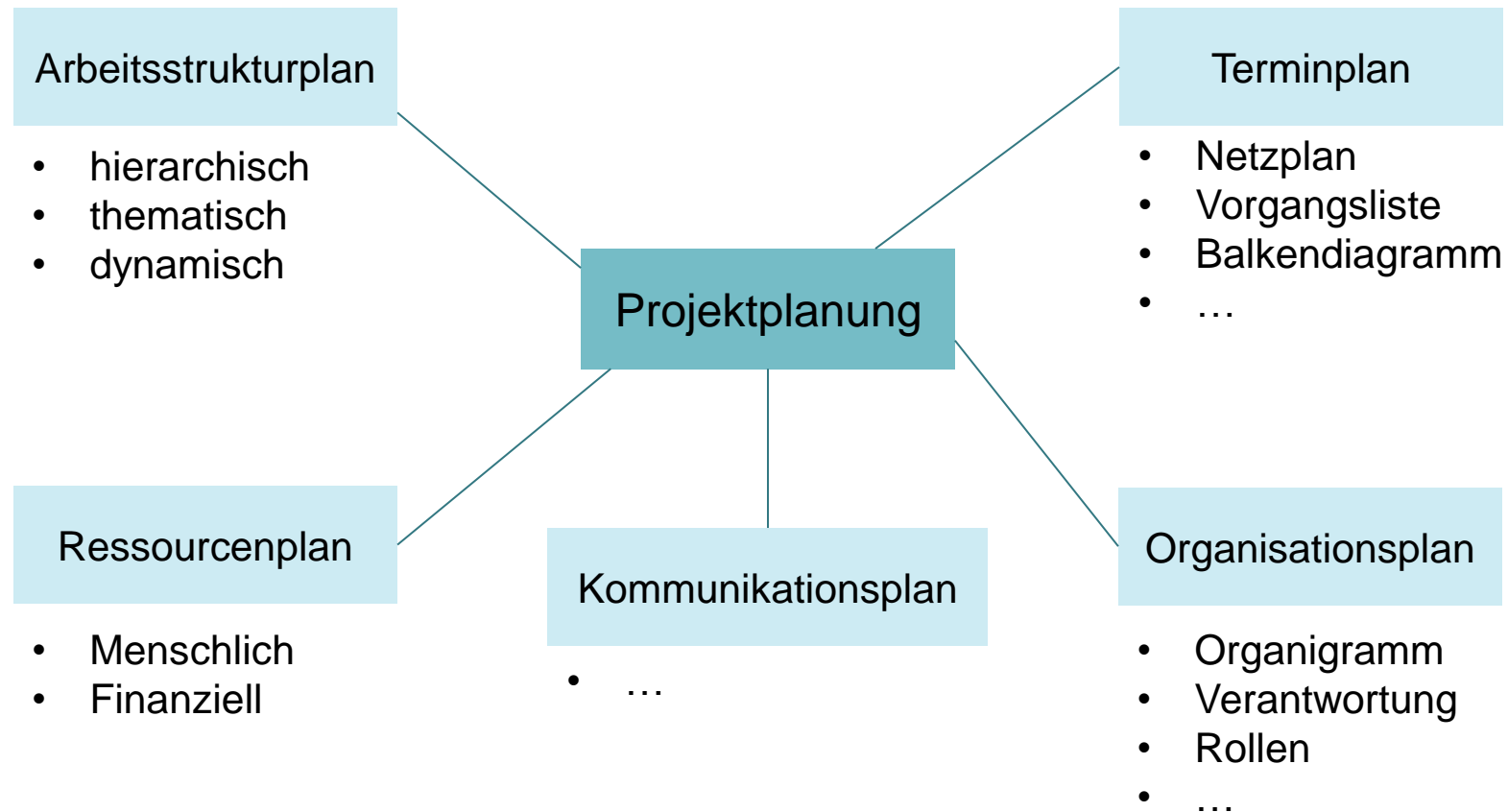
Wie stellen Sie sich die perfekte Arbeitswelt vor?

Grundregeln:

- Keiner kritisiert.
- „Spinnen“ ist erlaubt.
- Vorhandene Ideen können weiterverfolgt werden.
- Quantität vor Qualität

Arbeits- und Kreativitätstechniken

Mind Mapping



Arbeits- und Kreativitätstechniken

Mind Mapping

Mind-Map-online.de



<https://mind-map-online.de/>

Arbeits- und Kreativitätstechniken

KUSS-Methode – zentrale Fragestellungen



Was ist **k**lar?



Was ist **u**nklar?



Was ist **s**trittig?



Was sind die **S**chlüsselpersonen?



Arbeits- und Kreativitätstechniken

Blitzlicht

Wie fühlen
Sie sich?

Wie finden Sie die
Zusammenarbeit in
der Gruppe?

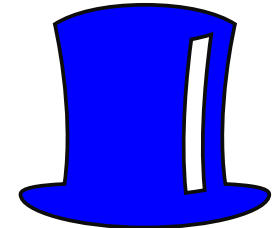
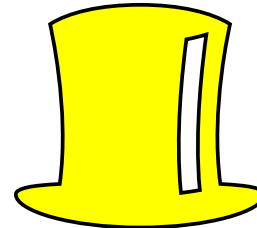
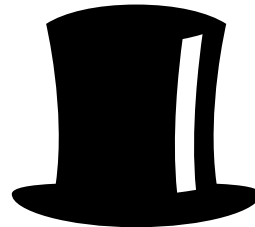
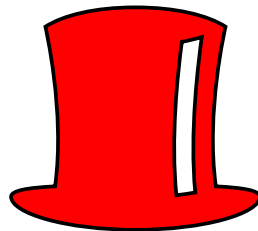
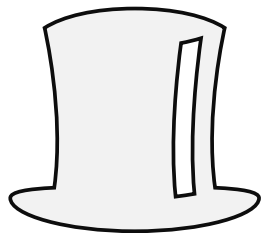
Wie zufrieden sind
Sie mit der
Situation/dem
Ergebnis?

Regeln:

- Jeder darf sich äußern.
- Jeder sagt so viel/wenig, wie er/sie möchte.
- Es wird nicht kommentiert und diskutiert.

Arbeits- und Kreativitätstechniken

6-Hüte-Methode



analytisches Denken,
Konzentration auf Tatsachen, Sammlung von Informationen

emotionales Denken und Empfinden, Konzentration auf Gefühle und Meinungen

kritisches Denken, Risikobetrachtung, Fokus auf Probleme, Skepsis und Ängste

optimistisches Denken, Best-Case-Szenario, realistische Hoffnungen und Ziele formulieren

assoziatives Denken, neue Ideen, Kreativität, Wachstum, konstruktive Haltung

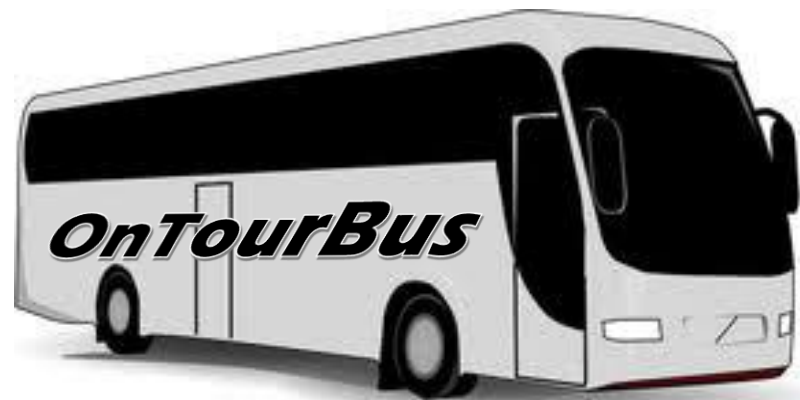
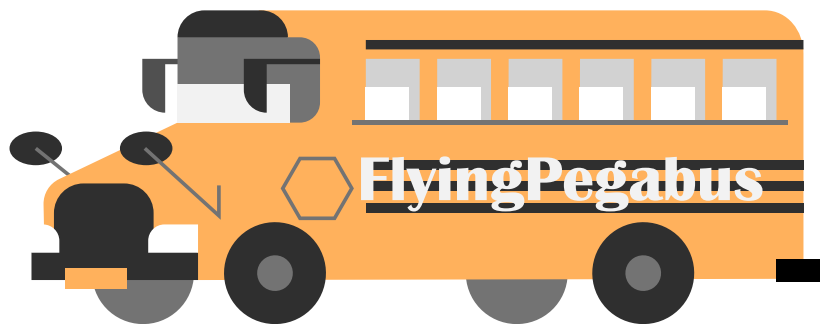
ordnendes, moderierendes Denken, Organisation des gesamten Denkprozesses

Agenda

1. Projektmanager
2. Projektteam
3. Stakeholder
4. Arbeits- und Kreativitätstechniken
5. **Übungen**



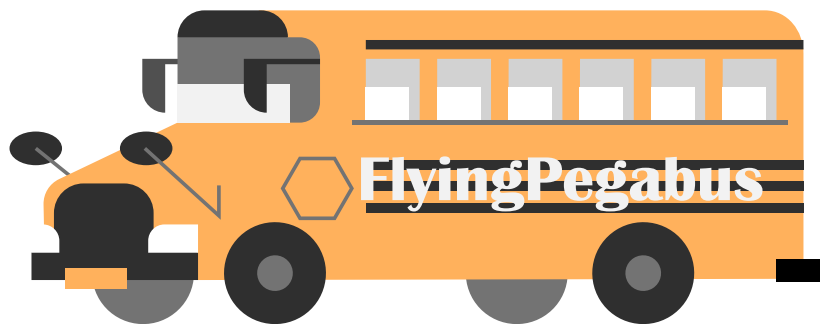
Übung: Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“



Situation (1/4):

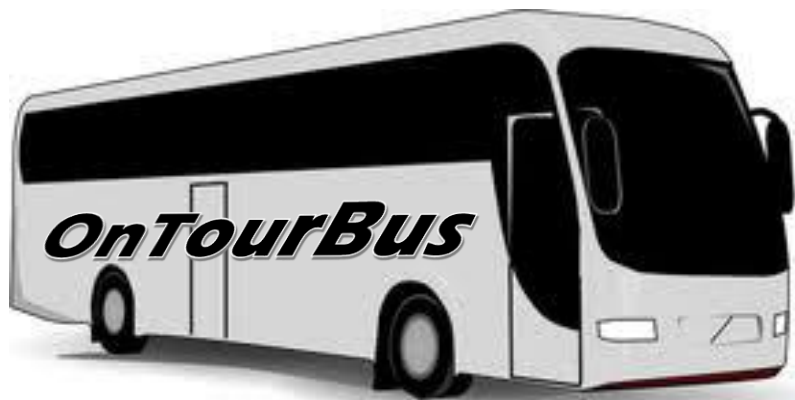
Zwei Reisebusunternehmen haben vor, sich zusammen zu schließen und gemeinsam am Markt aufzutreten: „**Flying Pegabus**“ ist in Norddeutschland tätig, „**OnTourBus**“ in Süddeutschland. Das gemeinsame Projekt heißt: „**Gemeinsam statt einsam**“. Es gibt einen externen Projektleiter von einer Unternehmensberatung.

Übung: Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“

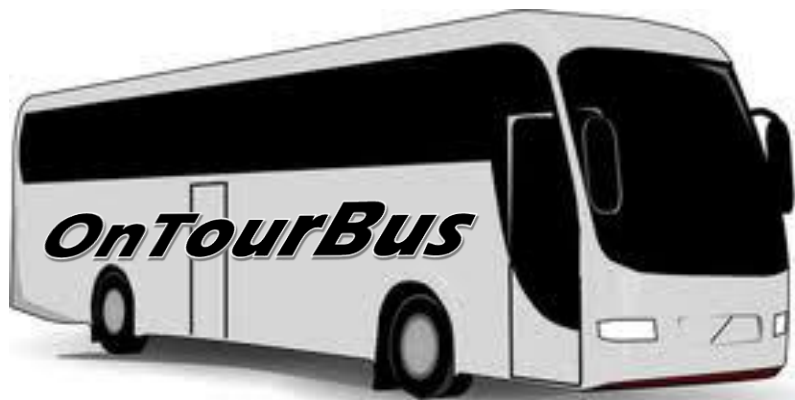
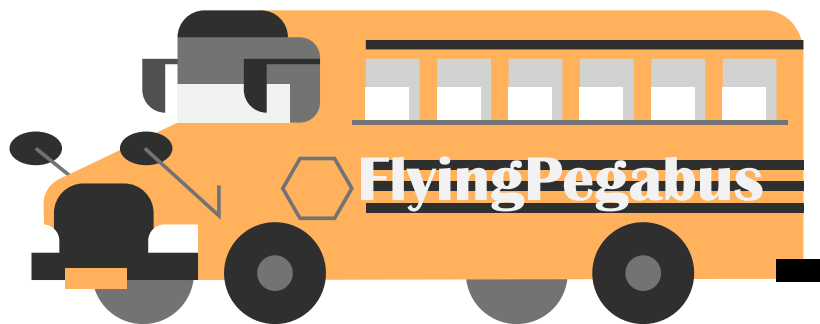


Situation (2/4):

Es finden zwei separate Kickoff-Veranstaltungen in beiden Unternehmen statt. Dabei wurden die Mitarbeiter über den Zusammenschluss informiert. Das Projektvorgehen und das Projektteam werden vorgestellt. Es werden sechs Monate für die anstehenden Veränderungen angesetzt.



Übung: Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“

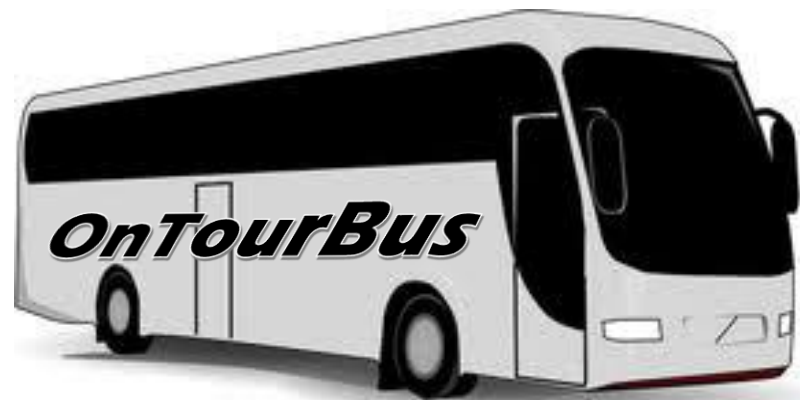
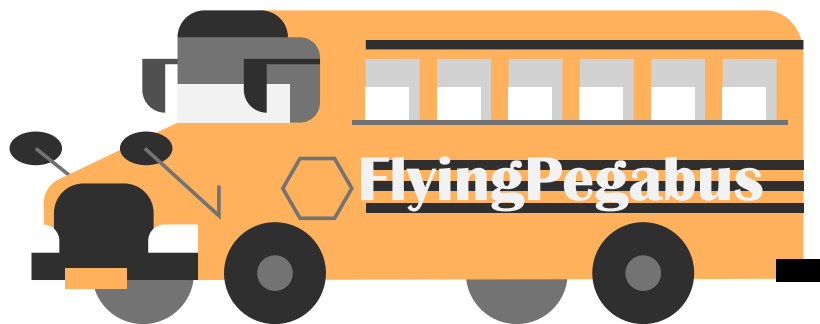


Situation (3/4):

Es gibt Widerstand gegen das Projekt aus beiden Unternehmen:

- Bei „Flying Pegabus“ sind einige Vorgesetzte gegen das Projekt, da „OnTourBus“ „rote Zahlen“ schreibt (also Verluste macht).
- Bei „OnTourBus“ sind die Mitarbeiter dagegen, da „Flying Pegabus“ über sehr alte Busse verfügt. „OnTourBus“ hat in innovative, hochmoderne Fahrzeuge investiert (und ist deshalb im Minus).

Übung: Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“



Situation (4/4):

Es gibt zwei Projektteams (eins pro Unternehmen), die eng zusammenarbeiten sollen und die Anpassungen gemeinsam umsetzen sollen. Der externe Projektmanager soll das Team „arbeitsfähig“ machen und die Projektdurchführung überwachen. Das Projektteam trifft sich die nächsten drei Monate an zwei Tagen pro Woche (im Wechsel – eine Woche am Standort von Flying Pegabus, die andere Woche bei OnTourBus).

Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 1



Welche Kompetenzen benötigt der Projektmanager für die folgenden Aufgaben?

Aufgaben	Kompetenzen
Beide Projektteams zusammenbringen und arbeitsfähig machen	<p>Genauigkeit und Überblick</p> <p>Lenkungsgeschick</p>
Projektziel im Auge behalten und vermitteln, strategische Ziele formulieren	<p>Überzeugungskraft und Kommunikationsstärke</p>
Projekt planen	<p>Weitblick und Vorstellungskraft</p>
Projekt kontrollieren	<p>Überzeugungskraft und Charisma</p>
Projekt steuern	
Projekt kommunizieren	<p>Genauigkeit und Überblick</p>

Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 1

Lösung

Welche Kompetenzen benötigt der Projektmanager für die folgenden Aufgaben?

Aufgaben	Kompetenzen
Beide Projektteams zusammenbringen und arbeitsfähig machen	Überzeugungskraft und Charisma
Projektziel im Auge behalten und vermitteln, strategische Ziele formulieren	Weitblick und Vorstellungskraft
Projekt planen	Genauigkeit und Überblick
Projekt kontrollieren	Genauigkeit und Überblick
Projekt steuern	Lenkungsgeschick
Projekt kommunizieren	Überzeugungskraft und Kommunikationsstärke

Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 2

a) Was könnte die Projektteammitglieder motivieren, das Projekt aktiv mitzugestalten und zum Erfolg zu führen?



Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 2

Lösung

a) Was könnte die Projektteammitglieder motivieren, das Projekt aktiv mitzugestalten und zum Erfolg zu führen?

Es muss bei den Projektteammitgliedern eine persönliche Dringlichkeit erzeugt werden. Ihnen muss klar werden, dass das Projekt für jeden einzelnen einen Vorteil bringt.



Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 3

b) Der Wissenschaftler Herzberg unterteilt Motivziele von Menschen in zwei Kategorien: Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren. Ordnen Sie die Ziele richtig zu.



Hygienefaktoren	Motivationsfaktoren

Jobgarantie für die Unternehmen beider Unternehmen	Wissenstransfer durch das andere Unternehmen	Mehr Möglichkeiten zur Beförderung (mehr Leiter)	Mehr Verantwortung durch größere Teams
Bessere Bezahlung durch Aufstiegsmöglichkeiten und zusätzliche Strecken	Bessere Arbeitsbedingungen durch größeres Streckennetz	Sicherheit des Arbeitsplatzes Ausstattung mit modernen Fahrzeugen	mehr Spaß durch erfolgreiches Unternehmen

Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 3

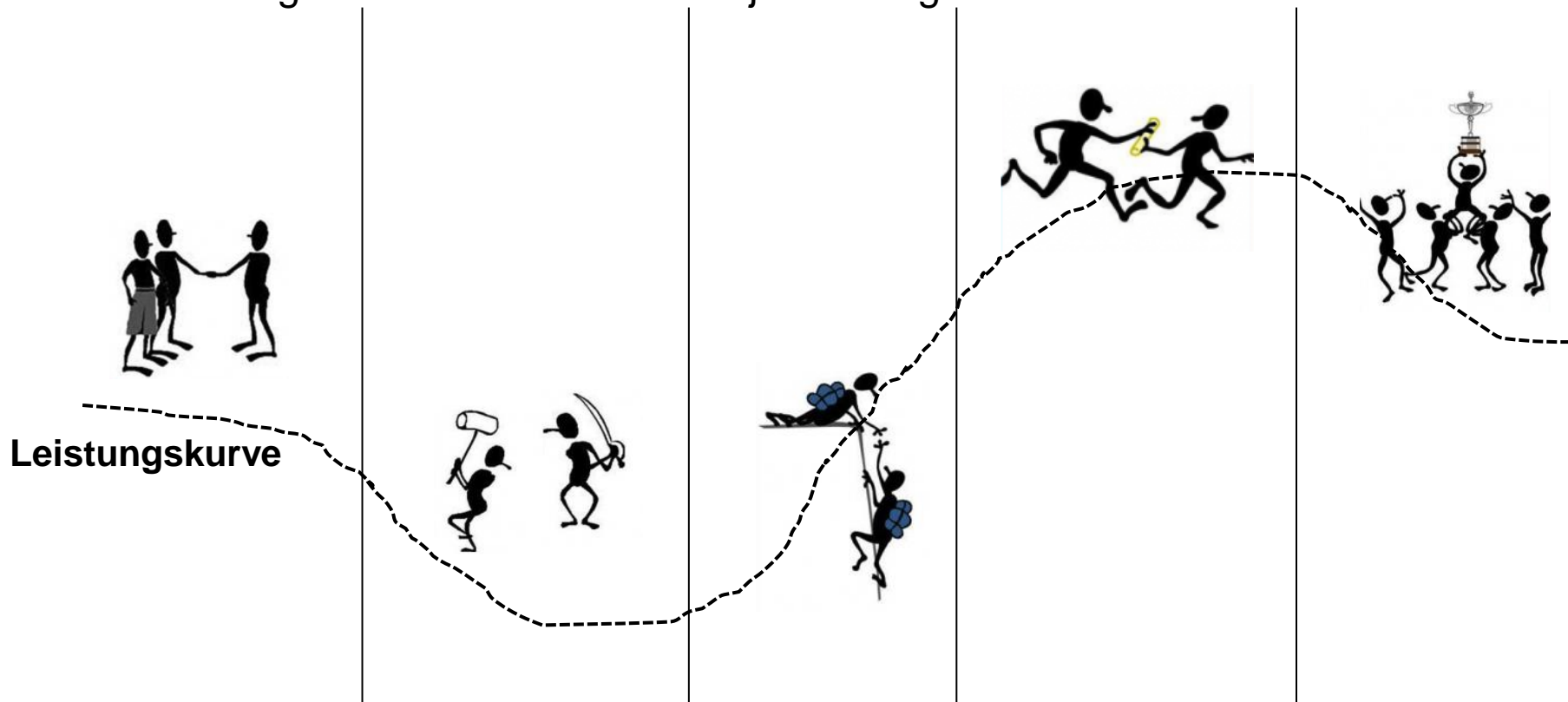
Lösung

b) Der Wissenschaftler Herzberg unterteilt Motivziele von Menschen in zwei Kategorien: Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren. Ordnen Sie die Ziele richtig zu.

Hygienefaktoren	Motivationsfaktoren
Sicherheit des Arbeitsplatzes Jobgarantie für die Unternehmen beider Unternehmen	Mehr Möglichkeiten zur Beförderung (mehr Leiter)
Bessere Bezahlung durch Aufstiegsmöglichkeiten und zusätzliche Strecken	Wissenstransfer durch das andere Unternehmen
Ausstattung mit modernen Fahrzeugen	mehr Spaß durch erfolgreiches Unternehmen
Bessere Arbeitsbedingungen durch größeres Streckennetz	Mehr Verantwortung durch größere Teams

Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 4

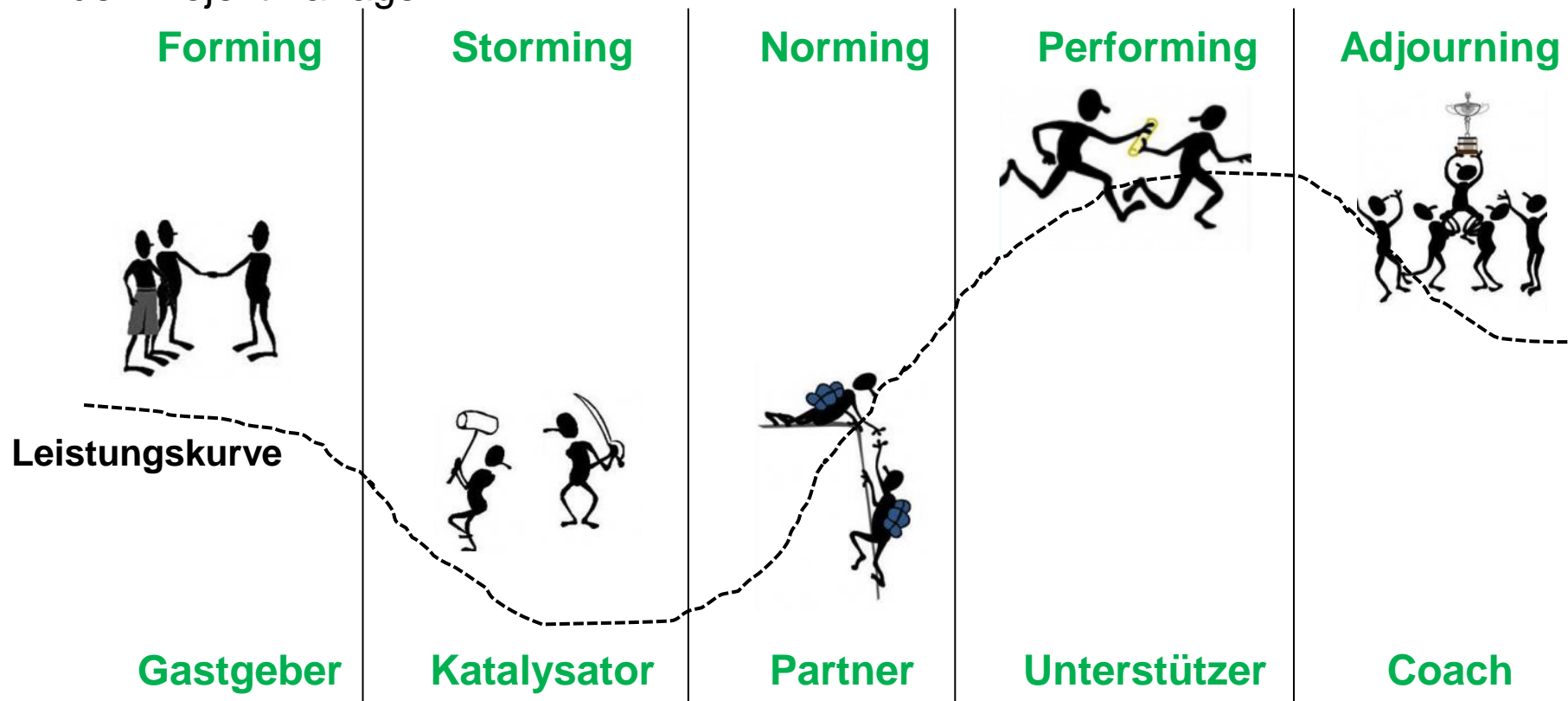
Die beiden Projektteams treffen aufeinander. Man kennt sich untereinander noch nicht. Was wird passieren? Beschreiben Sie mögliche Phasen der Teamentwicklung nach dem Modell von Tuckman. Welche Aufgaben übernimmt der Projektmanager?



Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 4

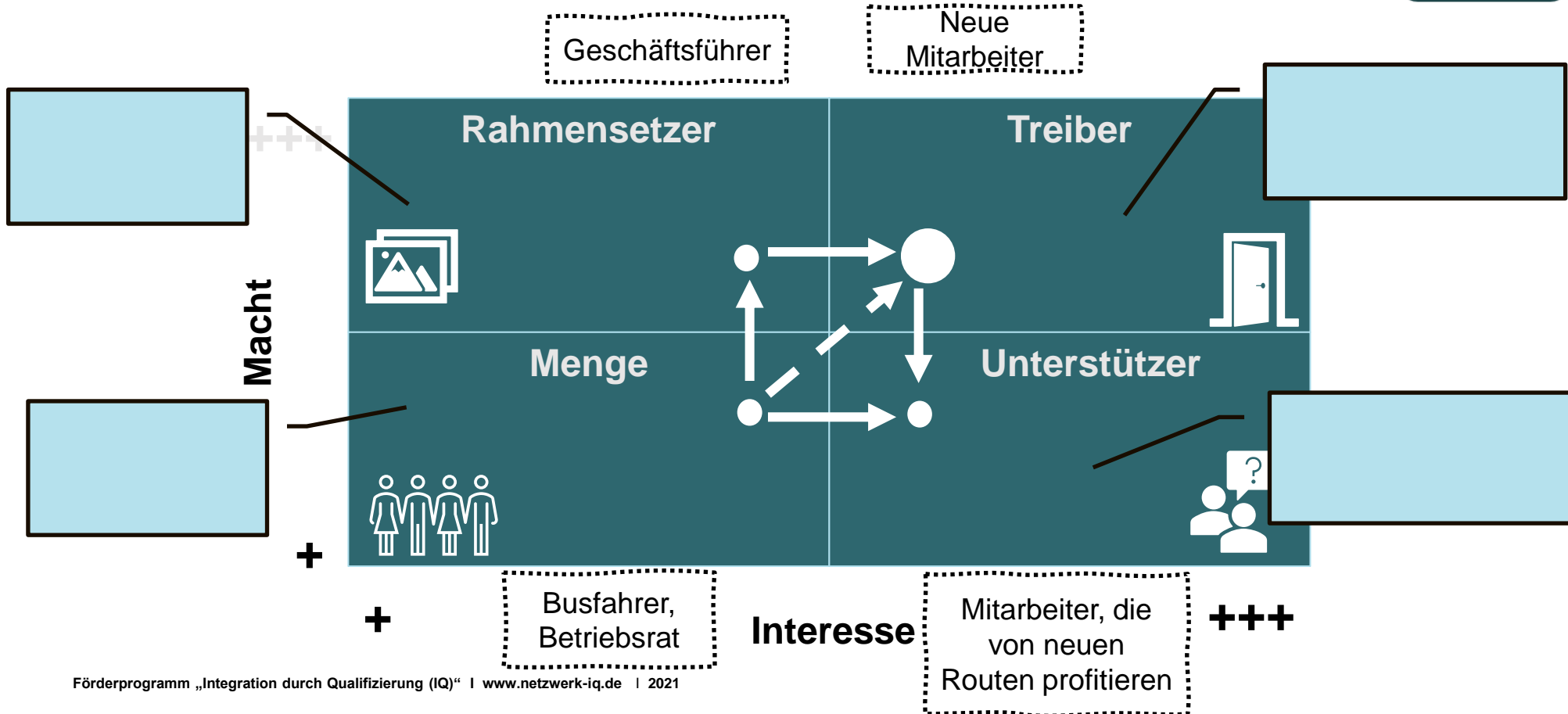
Lösung

Die beiden Projektteams treffen aufeinander. Man kennt sich untereinander noch nicht. Was wird passieren? Beschreiben Sie mögliche Phasen der Teamentwicklung nach dem Modell von Tuckman. Welche Aufgaben übernimmt der Projektmanager?



Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 5

Wer könnte im Projekt „Gemeinsam statt einsam“ die verschiedenen Stakeholder-Rollen einnehmen?

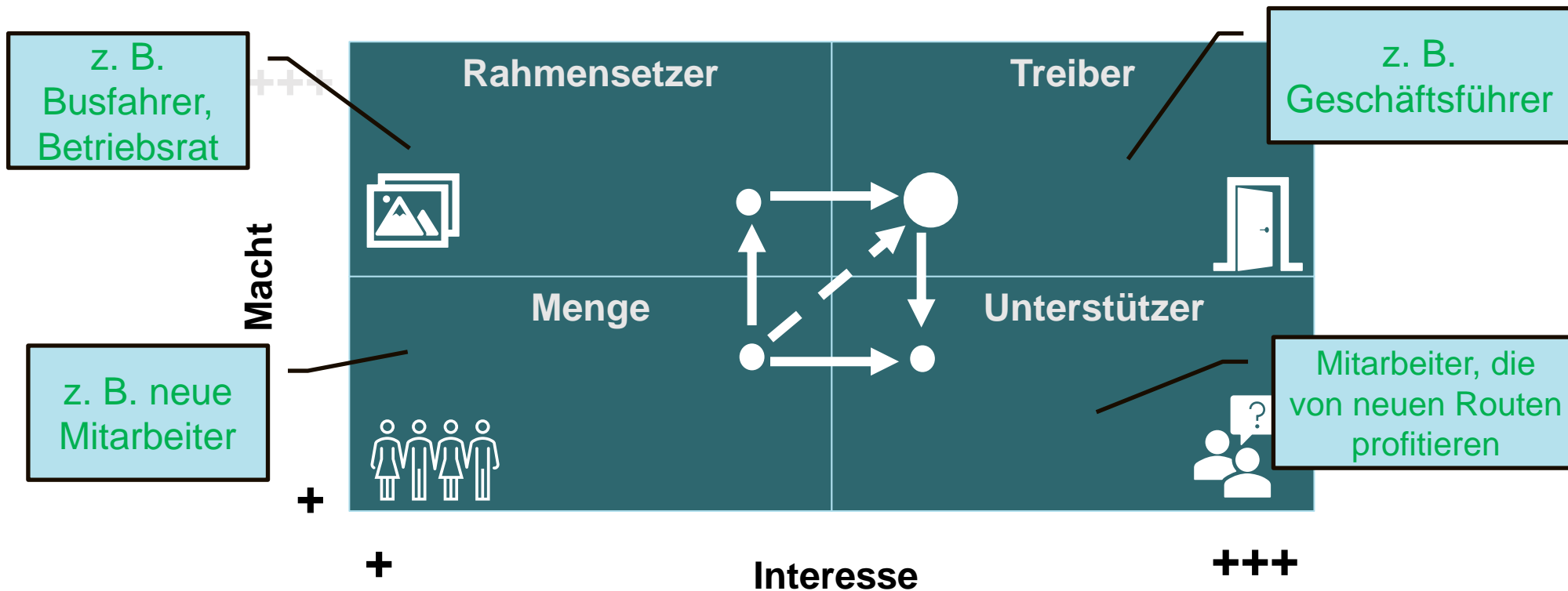


Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 5

Lösung

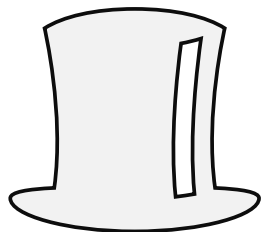


Wer könnte im Projekt „Gemeinsam statt einsam“ die verschiedenen Stakeholder-Rollen einnehmen?



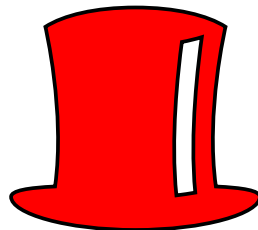
Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 6

Das Projektteam trifft sich zu einer ersten gemeinsamen Sitzung. Es wird mit der „6-Hüte“-Methode gearbeitet. Jeder soll „einen Hut aufsetzen“ und das Projekt aus der jeweiligen Perspektive, für die die Hutfarbe steht, beurteilen. Was sagen die einzelnen Personen zum Projektauftrag?



analytisches Denken

Konzentration auf
Tatsachen,
Sammlung von
Informationen



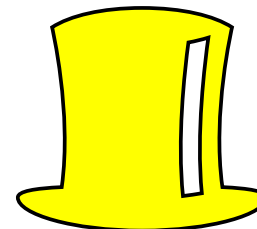
emotionales Denken

und
Empfinden
Konzentration auf
Gefühle und
Meinungen



kritisches Denken

Risiko-
betrachtung,
Fokus auf
Probleme,
Skepsis und
Ängste



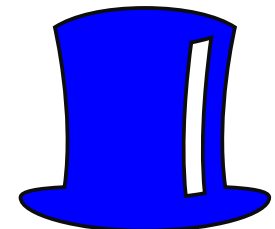
optimistisches Denken

Best-Case-
Szenario,
realistische
Hoffnungen und
Ziele formulieren



assoziatives Denken

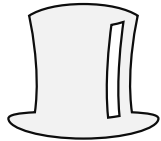
neue Ideen,
Kreativität,
Wachstum,
konstruktive
Haltung



ordnendes, moderierendes Denken

Organisation des
gesamten Denk-
prozesses

Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 6



**analytisches
Denken**

Wir gehen gemeinsam durch einen Prozess des gemeinsamen Lernens.



**optimistisches
Denken**

Wir realisieren bessere Arbeitsbedingungen durch ein größeres Streckennetz.



**emotionales
Denken**

Das neue Unternehmen ist größer und bekannter und wird neue Aufträge in ganz Deutschland bekommen.



**assoziatives
Denken**

Das gemeinsame Unternehmen wird sich gut entwickeln, da Synergieeffekte erzielt werden können.



**kritisches
Denken**



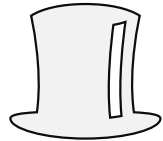
**ordnendes,
moderierendes
Denken**

Wir werden ein größeres Unternehmen sein und mehr Spaß haben.

Wir verlieren Kunden, da Flying Pegabus immer noch mit „alten Karren“ unterwegs ist.

Fallstudie „Gemeinsam statt einsam“ | Aufgabe 6

Lösung



**analytisches
Denken**

*Wir realisieren bessere
Arbeitsbedingungen
durch ein größeres
Streckennetz.*



**optimistisches
Denken**

*Das gemeinsame
Unternehmen wird sich gut
entwickeln, da
Synergieeffekte erzielt
werden können.*



**emotionales
Denken**

*Wir werden ein größeres
Unternehmen sein und
mehr Spaß haben.*



**assoziatives
Denken**

*Das neue Unternehmen ist
größer und bekannter und wird
neue Aufträge in ganz
Deutschland bekommen.*



**kritisches
Denken**

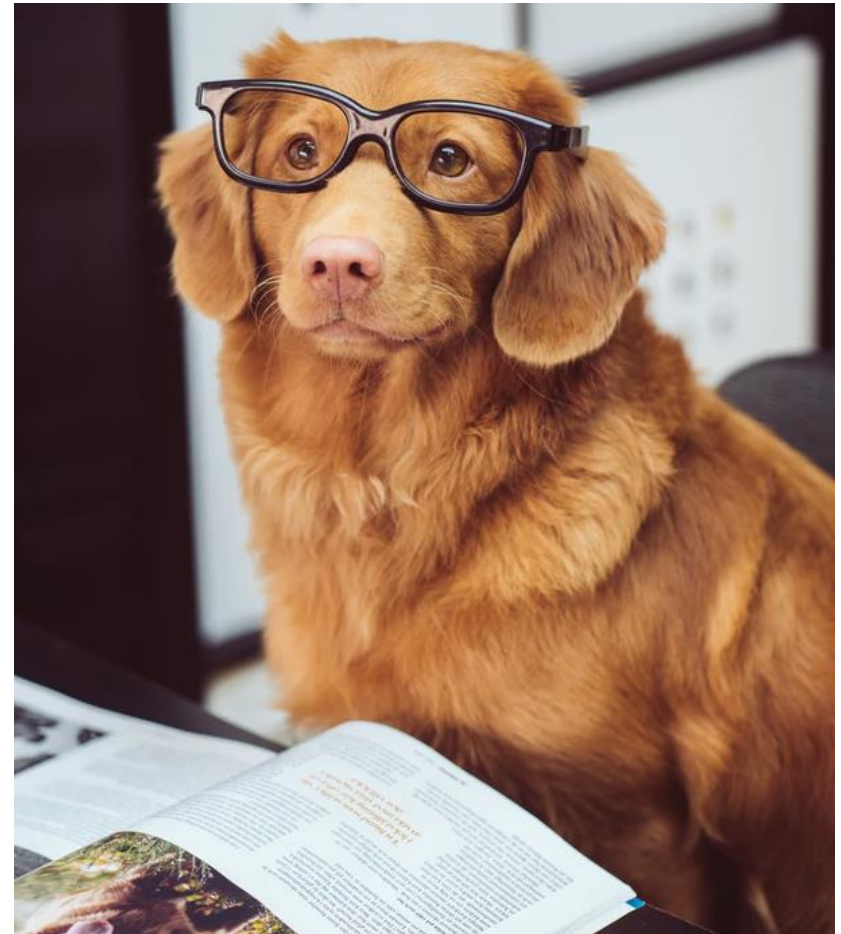
*Wir verlieren Kunden, da
Flying Pegabus immer
noch mit „alten Karren“
unterwegs ist.*



**ordnendes,
moderierendes
Denken**

*Wir gehen gemeinsam durch
einen Prozess des
gemeinsamen Lernens.*

**Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit**



Wichtige Schlagwörter in dieser Lektion

- Aufgaben eines Projektmanagers
- Kompetenzen des Projektmanagers
- Situativer Führungsstil
- Teamentwicklung
- Teamrollen
- Maslow's Bedürfnispyramide
- Motivations-Hygiene-Theorie
- Arbeitstechniken
- Kreativitätstechniken
- Brainstorming
- Mind Mapping
- Blitzlicht
- 6-Hüte-Methode
- Stakeholder Management

Buchtipp



- Arbeitsbuch
- 188 Seiten
- Preis: 24,99 € (Print), 19,99 € (Online)
- Weitere Informationen [hier](#)
- Möglichkeit der Finanzierung über einen Antrag zur Individualförderung über Netzwerk Lippe

Kontakt



Tobias Isaak
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 78
t.isaak@netzwerk-lippe.de



Khalil Naffissa
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 665
k.naffissa@netzwerk-lippe.de

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



In Kooperation mit: