

Tomas Bohinc

# **Projektmanagement**

Soft Skills für Projektleiter



Tomas Bohinc

# Projekt- management

Soft Skills für Projektleiter

**GABAL**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 10: 3-89749-629-1

ISBN 13: 978-3-89749-629-3

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Umschlagfoto: Corbis, Düsseldorf

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-shop.de](http://www.gabal-shop.de)

[www.gabal-ist-ueberall.de](http://www.gabal-ist-ueberall.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Soft Skills: die harte Wirkung der weichen Faktoren</b> .....	<b>11</b>
Miteinander reden .....	11
Miteinander handeln .....	13
Miteinander im Projekt erfolgreich sein .....	17
<b>2. Die Projektpräsentation:</b>	
<b>Der große Auftritt wird inszeniert</b> .....	<b>21</b>
Projekte müssen „verkauft“ werden .....	22
Die Präsentation muss dem Zuhörer gefallen, nicht dem Referenten .....	23
Wort und Bild: zwei Seiten einer Botschaft .....	24
Eine gute Story hilft, die Teilnehmer zu überzeugen .....	26
Visuelles Konzept: grafische Gestaltungselemente für eine ansprechende Präsentation .....	27
Der rote Faden ist die unsichtbare Struktur der Präsentation ..	29
Visuelle Struktur: durch grafische Elemente die Gliederung der Präsentation unterstützen .....	34
Bilder sprechen lassen .....	36
Inszenieren: Die Wirkung der Präsentation wird bewusst gestaltet .....	38
Die Erstellung der Präsentation ist ein kleines Projekt .....	42
Countdown: die letzten Stunden vor der Präsentation .....	43
Diskussion nach der Präsentation:	
Jetzt haben die Teilnehmer das Wort .....	47
Einwände: positive Antworten für kritische Anmerkungen ....	49
<b>3. Fragen und Nachfragen:</b>	
<b>das Geheimnis der Auftragsklärung</b> .....	<b>52</b>
Ein Gespräch findet immer auf zwei Ebenen statt .....	53
Die vier Seiten des Auftragsklärungsgesprächs .....	54
„Ein Gespräch führen“ heißt: im Gespräch führen .....	56
Führen durch Fragen und Nachfragen .....	58

Aktives Zuhören: einführend hinhören, während der Gesprächspartner redet .....	62
Der Gesprächsfaden: die innere Struktur eines Gespräches ....	63
Einstellung und Haltung: zwei indirekte Einflussfaktoren im Gespräch .....	66
Gesprächsvorbereitung: der beste Weg zu einem guten Gespräch .....	69

<b>4. Verhandlungen im Projekt: fair zum Partner – hart in der Sache .....</b>	<b>70</b>
Verhandlungsmanagement: hart, aber herzlich .....	71
Die Ausgangslage: Klarheit über die eigenen und fremden Interessen gewinnen .....	72
Das innere Verhandlungsteam: Unsere Gefühle verhandeln mit .....	74
Die Verhandlung: der gemeinsame Weg zur Lösung .....	77
Verhandlungsprozess: das Richtige zum richtigen Zeitpunkt verhandeln .....	79
Verhandlungstechniken: praktische Hilfsmittel für die Lösungsfindung .....	83
Wenn die Gegenpartei Verhandlungsdruck aufbaut .....	86
Verhandlungstricks bei unfairem Vorgehen .....	90

<b>5. Teammanagement: Ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder .....</b>	<b>93</b>
Projektteams: die Arbeitsform im Projektmanagement .....	93
Teamwork: das Erfolgsrezept im Projektmanagement .....	94
Der Mikrokosmos „Team“ und seine Beziehung zur Außenwelt .....	95
Im Team hat jeder eine Funktion .....	97
Teamentwicklung: Ein langsamer Start beschleunigt die Teamarbeit .....	99
Widersprüche im Team .....	106
Teamentwicklungsmaßnahmen: aus Erfahrungen lernen ....	110

<b>6. Meetings und Workshops: Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse in Gruppen moderieren .....</b>	<b>113</b>
Meeting und Workshop: zwei Arbeitsformen für gemeinsames Arbeiten .....	114

Meetings: gemeinsam Informationen austauschen und Entscheidungen treffen .....	118
Eine gute Vorbereitung ist unerlässlich .....	120
Inhalt, Struktur und die Interaktion der Teilnehmer beachten .....	123
Ergebnissicherung für die Zeit nach dem Meeting .....	128
Nachbereitung: Nach dem Meeting ist vor dem Meeting .....	129
Workshops: Problemlösungsprozesse moderieren .....	130
Der Moderator: Vermittler zwischen Inhalt und Teilnehmern .....	148
Visualisieren: Diskussionsprozess sichtbar machen .....	150
<b>7. Kommunizieren und motivieren:</b>	
<b>Leadership im Projektmanagement .....</b>	<b>152</b>
Fachliche Führung: der Projektleiter als Teamleiter .....	152
Motivation: die Lust an Leistung wecken .....	154
Hilfen für die Steuerung des Projektteams .....	158
<b>8. Konfliktmanagement:</b>	
<b>Win-Win als Lösungsprinzip .....</b>	<b>164</b>
Konflikte: das Salz in der Suppe .....	164
Emotionen: Der Blick auf eine Lösung ist verstellt .....	167
Und plötzlich versteht man sich immer weniger .....	169
Konflikte im Projekt: Widersprüche lösen Konflikte auf .....	173
Fünf Strategien für die Konfliktlösung .....	181
Konflikte lösen: kühler Kopf bei heißen Themen .....	189
Lösungsmethoden: Plattformen für professionelles Streiten .....	193
<b>9. Soft Skills trainieren: Übungsfelder entdecken .....</b>	<b>198</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>200</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>203</b>
<b>Der Autor .....</b>	<b>206</b>





# Vorwort

„Wir haben nicht die richtigen Projektleiter!“ Eine Feststellung, die ich vor 15 Jahren zum ersten Mal hörte. Die Antwort des Unternehmens, bei dem ich tätig bin, war eine Projektleiterfortbildung. Das Highlight dieser Reihe war ein fünftägiges Projektleitertraining. Auf der Agenda standen Themen wie Präsentieren, Moderieren, Gespräche führen und Konfliktmanagement. Aus den fünf Tagen wurde dann eine Kette mit 15 Tagen, bei der die Teilnehmer über zwei Jahre systematisch ihre Soft Skills entwickeln konnten. „Den Projektleitern fehlen vor allem die Soft Skills, die sie für ihren Job brauchen!“ Das ist meine Erkenntnis nach 15 Jahren.

Klaus Tumascheit, mit dem ich damals dieses Training konzipierte, fragte die Teilnehmer zu Beginn immer: „Was glauben Sie, woran die meisten Projekte scheitern? An den Sachthemen oder an Beziehungsthemen?“ Seine Antwort war: „80 Prozent der Projekte scheitern auf der Beziehungsebene.“ Ein erfolgreicher Projektleiter erstellt nicht nur Projektpläne oder schätzt den Aufwand. Er kann vor allem auch sein Projekt gut präsentieren, Gespräche mit Auftraggebern und Mitarbeitern führen, das Team in seiner Entwicklung begleiten und wenn es zu Konflikten kommt, diese klären und Lösungen auch in emotional aufgeladenen Situationen finden.

Soft Skills lernt man in der Familie, später in der Schule und immer wieder in der täglichen Arbeitspraxis. Die Idee des Buches ist, Sie vom Beginn eines Projektes an zu begleiten. In jeder Projektphase steht ein neuer Soft Skill im Vordergrund. Mit Modellen erkläre ich, welche Ursachen soziales Verhalten hat und welche Wirkungen daraus entstehen. Methoden, Techniken und Tipps, wie diese Situationen gemeistert werden können, sind praktischen Hilfen für Ihr Überleben im Projekt.

**Fehlende  
Soft Skills**

**Jede Projekt-  
phase erfordert  
spezifischen  
Soft Skill**

## Vorwort

Für das Projektleitertraining, das ich vor 15 Jahren konzipiert und viele Jahre als Trainer begleitet habe, schrieb ich kurze Texte für die Lerneinheiten. Daraus entstanden für die Zeitschrift „WISSEN HEUTE“ Aufsätze zu den Themen Präsentation, Gespräche, Teams und Konflikte. Ich danke der Redaktion der Zeitschrift für die Unterstützung in den vergangenen Jahren und für die Erlaubnis, in den Aufsätzen veröffentlichte Darstellungen und Grafiken zu verwenden.

*Tomas Bohinc*

# 1. Soft Skills: die harte Wirkung der weichen Faktoren

*Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird; aber ich weiß, dass es anders werden muss, damit es besser wird.*

GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG, 1742–1799,  
DEUTSCHER PHYSIKER UND SCHRIFTSTELLER

*Projektleiter gesucht!*

*[...]*

*Wir erwarten von Ihnen eine exzellente Fachkompetenz und gut ausgeprägte Soft Skills.*

Immer öfter werden als Projektleiter Mitarbeiter gesucht, die nicht nur Fachexperten sind, sondern auch gut mit anderen Menschen umgehen können. Soft Skills, weiche Faktoren, sind die gesuchten Persönlichkeitsmerkmale. Ihr persönlicher Erfolg in einem Projekt hängt auch davon ab, wie gut es Ihnen gelingt, Ihr Projekt zu verkaufen, Gespräche konstruktiv zu führen, die Mitglieder Ihres Teams zu integrieren und Konflikte zu klären.

**Projektleiter mit Soft Skills gefragt**

## Miteinander reden

*Ein kleiner Raum. In ihm sitzen 15 Personen, die Key-Player des Projektes. Der Projektleiter steht vorne, ausgerüstet mit Notebook und Beamer. An die Wand werden nacheinander Folien projiziert – voller Grafiken und Text, die selbst aus der kurzen Entfernung, in der die meisten der Teilnehmer sitzen, kaum gelesen werden können. Der Projektleiter stellt im Detail dar, wie er das Projekt realisieren will.*

**Beispiel:  
miteinander  
kommunizieren**

## 1. Soft Skills

*Technische Spezifikationen. Abwägung von Risiken. Vorteile der technischen Neuerungen. Eine Stunde ist schon vorbei, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer lässt nach. Aber erst die Hälfte der Folien ist geschafft! Die Reaktion des Auftraggebers ist enttäuschend: „Es war alles sehr interessant, was Sie vorgestellt haben. Aber ich sehe noch nicht, wie wir unser Problem damit lösen können.“*

*Ein Tag später. Ein Mitbewerber stellt seine Lösung vor: „Vielen Dank für die gute Präsentation. Ich habe jetzt verstanden, wie Sie das Projekt realisieren wollen, und kann mit gut vorstellen, dass wir damit unser Problem lösen“, sagt der Sprecher der Verhandlungsdelegation des Auftraggebers. Der Projektleiter hatte nur wenige Folien gezeigt. „Es hat mich viel Mühe gekostet, das Problem aus der Sicht des Kunden zu verstehen“, sagte er einem Kollegen vor der Präsentation. Denn für ihn war alles klar. Er hatte dafür die perfekte Lösung und vieles schon im Detail vor Augen. Er hatte lange überlegen müssen, mit welchem griffigen Beispiel er dem Kunden die Lösung erklären konnte. Die Diskussion nach der Präsentation verlief sehr konstruktiv. Er bekam von den Teilnehmern noch viele Hinweise auf wichtige Details. Auch die Teilnehmer waren zufrieden. Schon lange nicht mehr hatten sie unter sich so eine angeregte Diskussion geführt und dabei ein besseres gemeinsames Verständnis von einem wichtigen Problem ihres Unternehmens gewonnen.*

Was unterscheidet die beiden Projektleiter? Nun, der erste ist sicher ein exzellenter Fachmann. Er stellt sein Problemverständnis und seine Lösung in den Mittelpunkt. Die Präsentation soll den Auftraggeber durch die sachliche Lösung überzeugen. Aber sie erreicht ihn nicht.

Der zweite Projektleiter stellt das Problem aus der Sicht des Auftraggebers dar. Er hat die Fähigkeit, sich in dessen Problemwelt hineinzusetzen, und kann dessen Sprache sprechen. Dies gelingt ihm so gut, dass der Auftraggeber neue Erkenntnisse über sein Problem gewinnt. Er kann für den Auftraggeber mitdenken.

**Präsentieren können** In der Geschichte von der ersten Präsentation erwartet der Auftraggeber eine Antwort auf seine zentrale Frage: „Welchen Nutzen habe ich von dem Projekt?“ Für ihn steht die Frage nach dem Grund

und dem Nutzen des Projektes im Vordergrund. Für den Projektleiter ist das Was, der Inhalt des Projektes mit all seinen Details, das Wichtigste. Sachlich ist es richtig und wichtig, dass der Auftraggeber diese genau kennt. Aber erst dann, wenn er den Nutzen für sich erkannt hat. Wann welcher Inhalt wie im Projekt präsentiert wird, ist entscheidend dafür, mit welcher Aufmerksamkeit und mit welchem Interesse die Beteiligten sich mit dem Projekt auseinander setzen.

Im zweiten Beispiel besitzt der Projektleiter das, was man Kommunikationsfähigkeit nennt. Damit ist er im Vorteil. Nicht nur bei der Präsentation des Projektes, sondern auch in allen anderen Phasen. In einem Projekt arbeiten Mitarbeiter, Auftraggeber und Stakeholder zusammen. Und dies bedeutet: Kommunikation über das, was getan wird, Kommunikation während der Arbeit und Kommunikation der Ergebnisse. Kommunikation sorgt dafür, dass Aufträge vermittelt, Wissen und Erfahrung weitergegeben und Missverständnisse und Konflikte geklärt werden.

Der Projektleiter ist damit auch ein Manager, der Kommunikation initiiert und organisiert und Kommunikationsprozesse aktiv gestaltet. Kommunikation ist eine der erfolgsentscheidenden Fähigkeiten, die ein Projektleiter besitzen muss. Kommunizieren können wir alle. Professionelle Kommunikation hat jedoch noch eine andere Qualität. Sie muss effizient und effektiv sein. Das heißt, wir müssen wissen, was wir wem sagen wollen und wie wir dies am besten tun.

**Schlüsselfähigkeit  
Kommunikation**

## Miteinander handeln

*Zwei Menschen sitzen sich gegenüber. Beide sehen vertieft in ihre Unterlagen. Einer der beiden, der Projektleiter, erklärt dem anderen, einem Projektmitarbeiter, dass er mit seiner Leistung nicht zufrieden ist. Der Projektmitarbeiter erläutert ausführlich seine Schwierigkeiten und Probleme, mit denen er zu kämpfen hat. Der Projektleiter erklärt ihm schulmeisterlich, wie er alles besser machen könnte. Ein unbeteiligter Beobachter hat den Eindruck, dass beide von unterschiedlichen Dingen reden. Nach zwei Stunden trennen sich beide. Nach einer*

**Beispiel:  
Gespräche führen**

## 1. Soft Skills

*Woche ist noch alles beim Alten. Der Projektleiter ist unzufrieden. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht unterstützt. Beide wissen, wenn es so weitergeht, kann der Terminplan nicht eingehalten werden.*

*Ein anderes Projekt. Ein Projektmitarbeiter soll motiviert werden – Nils, Mitarbeiter im Projekt „Saturn“, kommt schon lange nicht mehr mit seiner Aufgabe klar. All seine Lösungen und Arbeitsergebnisse wurden vom Projektleiter kritisiert. Auch andere Mitarbeiter haben ihm gesagt, dass sie mit dem, was er macht, nicht viel anfangen könnten und vieles nochmals selbst machen müssen. Nils ist verzweifelt, weil er nicht weiß, was er anders machen kann. Iris, die Projektleiterin, hat erkannt, dass sie handeln muss. Sie sagt zu Nils: „Komm bitte heute Nachmittag in mein Büro. Ich möchte mit dir besprechen, wie wir die Ergebnisse deiner Arbeit verbessern können.“ Sie sprach mit ihm lange und intensiv. Iris machte sich durch viele Fragen ein ausführliches Bild von der Situation, in der Nils steckt. Sie stellte viele Fragen, um herauszubekommen, warum Nils nicht effektiv arbeitete. Mitten im Gespräch kam er aber selbst auf die Lösung. Nils hatte in seinem letzten Projekt eine ähnliche Aufgabe. Dort war die Vorgehensweise allerdings ganz anders. In diesem Projekt machte er jetzt seinen Job, so wie er ihn kannte. Iris erklärte ihm ausführlich die Vorgehensweise in diesem Projekt. Es dauerte dann noch einige Tage, bis Nils sich auf die neue Arbeitsweise eingestellt hatte. Dann lief aber alles wie geschmiert.*

Miteinander reden heißt auch, andere zu verstehen und das, was sie sagen, anzunehmen. Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz hat diesen Sachverhalt so formuliert: „Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, verstanden heißt nicht immer einverstanden, einverstanden heißt nicht immer angewendet, angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“

### **Soziale Beziehungen knüpfen**

Soziale Beziehungen entstehen durch Kommunikation. Nur dadurch, dass wir andere verstehen und ihnen mitteilen, was wir von ihnen wollen, können auch sie so handeln, wie wir es möchten. Dies gilt natürlich auch umgekehrt. Nur dadurch, dass uns andere verstehen und uns mitteilen, was sie von uns erwarten, können wir unser eigenes Handeln darauf einstellen. Die Arbeit in einem Projekt wird nicht dadurch erledigt, dass die Projektmitarbeiter stumm

aus dem Projektplan ablesen, was sie tun sollen. Erst indem der Projektleiter und seine Mitarbeiter miteinander reden, entwickeln beide ein gemeinsames Verständnis für das, was zu tun ist.

### **Soziales Verhalten basiert auf emotionaler Intelligenz**

Die amerikanischen Psychologen John D. Mayer und Peter Salovey entwickelten als Gegenpol zum Intelligenzquotienten (IQ) als Maßstab für kognitive Fähigkeiten den Begriff der emotionalen Intelligenz. Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, intelligent mit eigenen Gefühlen und den Empfindungen anderer umzugehen. Der Grad der emotionalen Intelligenz zeigt sich darin, wie gut es gelingt, sich selbst wahrzunehmen, sich zu kontrollieren und zu motivieren, aber auch sich in andere einfühlen zu können. Sie wird durch den EQ, den emotionalen Quotienten, gemessen. Emotionale Intelligenz benötigen wir, um blitzschnelle Entscheidungen zu treffen, die aus kognitiver Sicht ungenau sind, uns aber als absolut richtig erscheinen. Umgangssprachlich sagt man dazu, dass eine Entscheidung „aus dem Bauch heraus“ getroffen wird.

**Emotionale  
und kognitive  
Intelligenz**

---

**In einem Projekt brauchen Sie beides: kognitive und emotionale Intelligenz. Kognitive Intelligenz ist notwendig, um die Sachebene des Projektes zu managen. Hierzu gehört, den Auftrag des Projektes in Arbeitspakete zu gliedern, die Arbeit im Projekt zu planen und die Erstellung der Arbeitsergebnisse zu überwachen. Emotionale Intelligenz benötigen Sie, um Präsentationen zu halten, Gespräche zu führen, Meetings zu leiten, Workshops zu moderieren und Konflikte zu klären.**

Auf der Sachebene werden Informationen vermittelt, Fragen beantwortet und Lösungen entwickelt. Auf der Sachebene sind wir nur dann erfolgreich, wenn wir gleichzeitig durch Kommunikation eine Beziehung zu unserem Gegenüber hergestellt haben.

### **Soft Skills am Verhalten beobachten**

Auf der Beziehungsebene agieren Projektleiter mit ihren Soft Skills. Aber was sind Soft Skills genau? Der Begriff kommt aus dem Englischen; übersetzt bedeutet er „weiche Fähigkeiten“ oder soziale

**Was sind  
Soft Skills?**

## 1. Soft Skills

Kompetenz. Es ist der Gegenbegriff zu den „Hard Skills“, den „harten Fähigkeiten“ oder der Fachkompetenz. Soft Skills lassen sich nur am konkreten Verhalten von Menschen beobachten. Die Soft Skills, die ein guter Projektleiter besitzen sollte, werden durch das folgende Verhalten beschrieben:

### Acht Schlüssel-fähigkeiten

- **Kommunikation:** kommuniziert engagiert; fasst Ergebnisse zusammen; stellt Fragen, um Sachverhalte zu klären; ist ein geschätzter Gesprächspartner für Mitarbeiter und Kunden.
- **Kooperation:** bildet dauerhaft enge Kundenbeziehungen; berät und unterstützt andere; verfügt über gutes Verhandlungsgeschick; trifft klare Entscheidungen; lädt Kollegen ein, sich an Entscheidungen zu beteiligen.
- **Einfühlungsvermögen:** hört anderen zu; reflektiert eigenes und fremdes Verhalten; kann sich gut in kulturelle Unterschiede einfühlen.
- **Integrationsfähigkeit:** entwickelt nachhaltig Lösungsansätze in verfahrenen Situationen; geht Kompromisse für das übergeordnete Ziel ein.
- **Teamfähigkeit:** ist anpassungsfähig in relevanten Gruppen; fordert das Team zur kollektiven Problemlösung auf; respektiert die Meinungen und Grenzen anderer; überträgt Verantwortung auf das Team; misst das Team an gemeinsam definierten Zielen; geht Risiken für das Team ein.
- **Motivation:** unterstützt Kollegen in ihrer Arbeit und Entwicklung; setzt sich und anderen Ziele; zeigt Eigeninitiative; agiert als Vorbild für die Projektmitarbeiter; fördert die positive Einstellung zum Projekt.
- **Konfliktfähigkeit:** geht konstruktiv mit schwierigen Situationen um und meistert sie mit wenig fremder Unterstützung; erkennt Konflikte und Störungen; nutzt seine eigenen Stärken; greift Konflikte konstruktiv auf und löst sie durch einen Win-Win-Situation.



- **Kontaktfreudigkeit:** handelt offen und transparent; geht auf andere zu; kann soziale Kontakte schnell knüpfen; pflegt ein stabiles Netzwerk unter Kollegen.

## Miteinander im Projekt erfolgreich sein

*Feedback-Runde am Ende des Kick-offs zum Projekt „Orion“. Ein Teammitglied nach dem anderen schildert sein Fazit der zwei Tage. „Ich habe meine Kollegen kennen gelernt. Ich freue mich, mit ihnen zusammenzuarbeiten“, sagt Barbara. Jürgen schließt sich an: „Mir ist mein Auftrag klar geworden.“ Fast wie ein Abschlusswort für alle ist der Beitrag von Walter: „Wir sind in den zwei Tagen schon ein bisschen wie ein Team zusammengewachsen.“ Für den Projektleiter war es wichtig, dass die Teammitglieder nicht nur mit dem Projekt vertraut werden, sondern sich auch persönlich kennen lernen konnten. Aus diesem Grund hatte er zwei Tage für das Kick-off eingeplant. „Das ist eine große Investition, aber ich weiß aus anderen Projekten, dass es sich lohnt“, hatte er seinem Chef gesagt. Die Vorstellung des Projektes hatte auf dem Kick-off einen wichtigen Platz. Denn die Teammitglieder sollten ja wissen, was ihre Aufgabe in den nächsten neun Monaten ist. Sie hatten aber vor allem viel diskutiert. In kleinen Gruppen, im gesamten Team und zu zweit oder zu dritt. Selbst am Abend hatte es noch viele fachliche Gespräche gegeben. Auf die Frage des Auftraggebers, ob das Projekt rechtzeitig fertig würde, sagte er: „Ich bin zuversichtlich, dass wir das Projekt stemmen werden. Das Engagement der Teammitglieder zeigte mir, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“*

**Beispiel:**  
**Projekt-Kick-off**

Ein gelungenes Kick-off ist die beste Basis für ein erfolgreiches Projekt. Es ist nur eine von vielen Stationen von der Projektidee bis zum Projektabschluss. In all diesen Stationen arbeiten Menschen zusammen. Dabei müssen sie miteinander reden und miteinander handeln.

Während des ganzen Projektes ist nicht nur Ihre fachliche und methodische Kompetenz als Projektleiter gefragt, sondern vor allem auch Ihre Soft Skills. Das beginnt mit Präsentationen und endet mit der Klärung von Konflikten. Abbildung 1 zeigt, bei welchen Tätigkeiten Sie welche Soft Skills benötigen.

**Soft Skills überall**

# 1. Soft Skills

Projekt-aufgabe \ Soft Skill	Präsentieren	Gespräche führen	Verhandeln	Teammanagement	Besprechungen	Moderieren	Teams führen	Konflikte klären	Networking
Kommunikation	●●	●●	●●	●	●●	●●	●	●●	●●
Kooperation		●	●●	●	●	●	●	●	●
Einfühlungsvermögen	●	●●	●	●	●	●	●	●	●
Integrationsfähigkeit			●	●	●●	●	●●	●	●
Teamfähigkeit				●●		●●	●	●	
Motivation	●	●		●	●	●	●●	●	●
Kontaktfreudigkeit	●●	●●	●	●	●	●	●	●	●●
Konfliktfähigkeit		●	●●	●	●	●	●	●●	

Legende: ●● sehr wichtig ● wichtig ● weniger wichtig

Abbildung 1: Kommunikation ist die Fähigkeit, die der Projektleiter bei allen Tätigkeiten benötigt

**Präsentieren** Präsentationen werden eingesetzt, um das Projekt darzustellen. Dies ist in allen Projektphasen immer wieder notwendig, um die Beteiligten über das Projekt zu informieren. In der Angebotsphase verkaufen Sie Ihr Projekt durch eine gute Präsentation. Sie müssen dem Auftraggeber zeigen, dass Ihre Lösung genau die richtige ist und Sie als Projektleiter mit Ihrem Team die kompetenten Partner sind, die diese Lösung zeitgerecht und kostengünstig umsetzen können. Eine gute Lösung zu haben und ein hervorragendes Team zu sein, ist die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite muss der Auftraggeber Sie und Ihr Team als kompetent und leistungsfähig wahrnehmen.

**Gespräche führen** Wenn Sie Ihren Terminkalender durchsehen, werden Sie feststellen, dass Sie während des Projektes mit vielen Menschen über das Projekt sprechen, mit dem Auftraggeber, mit Ihrem Chef, Ihren Mitarbeitern, Zulieferern und vielen anderen mehr. Wahrscheinlich können Sie keines der Gespräche weglassen, denn jedes Gespräch ist

notwendig, um Ihr Projekt weiterzubringen. Bei diesen Gesprächen sind zwei Faktoren wichtig: Zeit und Qualität. Aus diesem Grunde müssen sie sehr strukturiert und zielgerichtet geführt werden, und Sie müssen verbindlich und belastbar sein. Durch die Art der Gesprächsführung erreichen Sie, dass der Gesprächspartner die vereinbarten Sachverhalte nicht nur versteht, sondern auch akzeptiert und nach dem Gespräch umsetzt.

Projektmanagement ist vor allem auch Verhandlungsmanagement. Da jedes Projekt einmalig ist, gibt es meist nur wenige festgelegte Regeln und Strukturen. Angefangen vom Projektauftrag über die Verhandlungen mit Zulieferern und Unterauftragnehmern bis hin zu Verhandlungen mit Mitarbeitern und Betriebsräten ist der Projekterfolg davon abhängig, ob es gelingt, Lösungen für unterschiedliche, teilweise widersprechende Interessen zu finden. Hinter der oft geforderten Kompetenz „Verhandlungsgeschick“ verbirgt sich die Fähigkeit, hart in der Sache zu bleiben, aber dabei fair zum Verhandlungspartner zu sein. Durch eine gute Gesprächsebene finden Sie gemeinsam mit Ihrem Partner eine Lösung, die für beide Seiten akzeptabel ist.

## **Verhandeln**

Teams sind die tragende Säule bei der Realisierung von Projekten. Teams erarbeiten Ideenstudien, Konzepte und Pläne und setzen diese um. Gerade dann, wenn Arbeitsabläufe und Strukturen sehr flexibel sein müssen, sind Teams die ideale Arbeitsform. Teamarbeit hat ihre eigenen Muster und Regeln. Diese lassen sich Teams nicht überstülpen, sondern sie brauchen Gelegenheit, diese selbst zu finden und zu vereinbaren. Ein Projektleiter muss diese Gesetzmäßigkeiten nicht nur kennen, sondern auch gestalten können.

## **Teams entwickeln**

Viele empfinden Meetings und Workshops als Zeitverschwendung. Gemessen an den Ergebnissen ist die eingesetzte Zeit zu kostbar. Aber: Ohne Meetings und Workshops sind Projekte nicht zu managen. Projekte sind keine Fließbandproduktionen, bei denen jedes Projektmitglied von Anfang an weiß, welcher Handgriff an welcher Stelle erforderlich ist. Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie immer wieder neu sind. Das bedeutet: Viele Arbeiten müssen gemeinsam geplant, koordiniert und abgestimmt werden. Meetings und Workshops sind Arbeitsinstrumente, die gerade dies

## **Meetings und Workshops leiten**

## 1. Soft Skills

möglich machen. Projektplanungstools wie „Microsoft Projekt“ sind gute Instrumente, um die Planung zu dokumentieren, sichtbar zu machen und kritische Punkte zu erkennen. Sie nehmen dem Projektleiter aber nicht die Arbeit ab, die Aktivitäten des Projektes mit den Menschen, die sie durchführen müssen, zu besprechen. Richtig angewendet sind Meetings und Workshops effiziente Instrumente für die Kommunikation im Projekt.

### **Mitarbeiter fachlich führen**

Die Einführung des Projektmanagements hat mit dem Projektleiter auch eine völlig neue Qualität von Führung hervorgebracht: die Teamführung. Sie unterscheidet sich von der Führung einer Abteilung in vielen Aspekten. Projektleiter sind oft nicht die disziplinarischen Vorgesetzten. Sie führen die Mitglieder des Projektteams fachlich. Das bedeutet vor allem, das Projektteam als Ganzes und die Mitglieder als Individuen für das Projekt zu motivieren.

### **Konflikte lösen**

Ein Projekt ohne einen oder mehrere Konflikte habe ich noch nicht erlebt. Sie sind wie ein Gewitter. Bedrohlich, aber sie reinigen die Luft. Konflikte entstehen dann, wenn es im Projekt unterschiedliche Interessen gibt. Wenn der Auftraggeber plötzlich völlig neue Anforderungen hat, die aber im Projektplan nicht mehr untergebracht werden können. Wenn man feststellt, dass eine Abteilung, die ein wichtiges Teilergebnis verantwortet, plötzlich ihre Prioritäten ändert. Wenn im Team zwei Mitarbeiter nicht miteinander, sondern gegeneinander arbeiteten. Wenn ... – Diese Aufzählung lässt sich ohne Mühe fortsetzen. Wie viele Konflikte mussten Sie schon in Ihren Projekten bewältigen? Zwei, zehn, hundert oder mehr? Für all diese Konflikte gab es immer eine Lösung. Nicht immer die ideale. Aber immer eine, mit der es möglich war, das Projekt besser fortzusetzen, als wenn der Konflikt länger geschwelt hätte. Je früher ein Konflikt auf dem Tisch ist, umso leichter kann er geklärt werden. Als Projektleiter sorgen Sie dafür, dass er früh erkannt und ausgetragen wird.