

3.5	Stress und Veränderung	278
3.5.1	Fight or Flight	278
3.5.2	Psychischer Stress	280
3.5.3	Stressampel	280
3.5.4	Stresskompetenz	280
3.5.5	Leben heißt Veränderung	282
3.5.6	Persönliche Bewältigungsstrategien und Dilemmata	283
3.5.7	Burn-out	284
3.6	Flow	285
3.7	Motivation und Sinn	287
3.7.1	Zielorientierung des Menschen	287
3.7.2	Was ist Motivation?	288
3.7.2.1	Gallup: Engagement und Motivation bei der Arbeit	288
3.7.2.2	Intrinsische und extrinsische Motivation	289
3.7.2.3	Motivation durch Bearbeitung der Demotivationsfaktoren	289
3.7.3	Sinn als intrinsischer Motivator	290
3.7.3.1	Was ist Sinn?	290
3.7.3.2	Lebenssinn \neq Sinn des Lebens	290
3.7.3.3	Unsere Lebensweise zerstört systematisch Sinn	291
3.7.3.4	Sinnerfüllung im Beruf?	291
3.8	Selbstmanagement	292
3.8.1	Selbstwirksamkeit des Menschen	292
3.8.2	Persönlicher Kompetenzkreis: Stärken und Schwächen	294
3.8.3	Zeitmanagement und Arbeitstechnik	295
3.8.4	Resilienz	297
3.8.4.1	Was ist Resilienz?	297
3.8.4.2	Resilienzfaktoren	298
3.8.5	Umgang mit Scheitern	300
3.8.5.1	Scheitern bei Roche und Dyson	300
3.8.5.2	Persönliche Anteile: Haltung	301
3.8.5.3	Organisationale Anteile	301
3.8.5.4	Fail fast	301
3.9	Persönliche Kommunikation	302
3.9.1	Was ist Kommunikation?	302
3.9.2	Axiomtheorie	303
3.9.3	Kommunikationsquadrat	303
3.9.4	Kommunikationskreislauf	305
3.9.5	Metakommunikation	307
3.9.6	Ich- und Du-Botschaft	308

3.9.7	Feedback	309
3.9.7.1	Struktur des Feedbacks	309
3.9.7.2	Feedback als Teamentwicklungsinstrument	310
3.9.7.3	Feedbackregeln	312
3.9.8	Fragetechniken	314
3.9.8.1	Offene und geschlossene Fragen	314
3.9.8.2	Aktives Zuhören	315
3.9.8.3	Weitere Fragetypen	317
3.10	Persönliche Weiterentwicklung	318
3.10.1	Die drei Lebenswelten	318
3.10.2	Selbsterkenntnis	319
3.10.2.1	Belbin	320
3.10.2.2	Myers-Briggs Type Indicator	323
3.10.2.3	VIA-Charakterstärken	324
3.10.3	Coaching	326
3.10.4	Intervision	328
3.10.5	Upside- oder Downside-Strategie?	329
	Literatur	329
4	Führung	331
4.1	Führung und Zusammenarbeit	331
4.2	Führung – Was ist das?	333
4.3	Unterschiedliche Ausprägungen von Führung	334
4.4	Führungsstile und Führungsmodelle	336
4.4.1	Direktiver vs. delegativer Führungsstil	336
4.4.2	Situatives Führungsmodell	337
4.4.3	Führung ohne Weisungsbefugnis	339
4.4.3.1	Organisationsrahmen	340
4.4.3.2	Persönlicher Rahmen	340
4.4.3.3	Teamrahmen	340
4.4.3.4	Friktionspunkte in der Führung ohne Weisungsbefugnis	341
4.4.4	Positive Leadership in Projekten	342
4.4.5	Tipps für Remote Leadership	344
4.5	Selbstorganisation, spezifische Eigenschaften im agilen Projekt	344
4.5.1	Grundsätze und Voraussetzungen für die Selbstorganisation	345
4.5.2	Was heißt selbstorganisiertes und agiles Arbeiten?	345
4.5.3	Wie funktioniert Selbststeuerung und Führung in der Selbstorganisation?	346
4.5.4	In eigener Kompetenz über Vorgehen und Lösungen entscheiden	347

4.5.5	Wichtige Faktoren, damit die Selbstorganisation gelingt und wirkungsvoll ist	348
4.6	Führen mit Zielen	350
4.6.1	Management by Objectives (MbO)	350
4.6.2	Führen über Ziele und Schlüsselergebnisse (Management by OKR)	352
4.7	Delegation	353
4.7.1	Entscheidungsprozess in der Delegation	354
4.7.2	Delegation als wiederkehrender Prozess in der Projektleitung	355
4.8	Aufgabe–Kompetenz–Verantwortung (AKV)	357
4.9	Macht und Autorität	358
4.9.1	Ermächtigung und Bemächtigung: Macht basiert auf Beziehung	358
4.9.2	Klassische Quellen der Macht	359
4.9.3	Weitere Machtquellen im Projektmanagement	360
4.9.4	Projekte benötigen immer auch geliehene Macht	361
4.9.5	Machtquellen: Zwischen Person und Institution	362
4.9.6	Autorität	363
4.10	Verhandlungsführung	364
4.10.1	Verhandlungen im Projektmanagement	364
4.10.2	Was ist eine Verhandlung?	365
4.10.3	Verhandlungszyklus	365
4.10.3.1	Vorbereitung	365
4.10.3.2	Optimale Verhandlungsstrategie und Taktik: Situativ.	371
4.10.3.3	Verhandlungsführung	371
4.10.3.4	Auswertung und Controlling	373
4.10.4	Verhandlung nach dem Harvard-Konzept führen	373
4.10.4.1	Trennung zwischen Person und Sache	374
4.10.4.2	Interessen anstatt Positionen	375
4.10.4.3	Möglichkeiten	375
4.10.4.4	Faire Kriterien	376
4.10.4.5	Auswahl nach dem BATNA-Prinzip	376
4.11	Moderation	376
4.11.1	Eisberg-Modell	377
4.11.2	Phasen der Moderation	378
4.11.3	Verantwortung und Kompetenzen des Moderators	378
4.11.4	Checkliste für die Moderationsvorbereitung	379
4.12	Mit virtuellen Teams effektiv kommunizieren	380
	Literatur	382
5	Teams	383
5.1	Aspekte von Teams und Gruppen	383
5.1.1	Was unterscheidet Teams von Arbeitsgruppen?	383

5.1.2	Zusammensetzung des Projektteams	384
5.2	Dynamik in Teams	386
5.2.1	Forming: Orientierung	386
5.2.2	Storming: Auseinandersetzung	387
5.2.3	Norming: Vertrautheit	389
5.2.4	Performing: Arbeit im System	390
5.2.5	Adjourning: Abschied und Trennung	391
5.2.6	Dynamik und Wechselwirkung	392
5.3	Rollen in der Projektorganisation	392
5.3.1	Aufstellung in Teams: Position und Rolle	392
5.3.2	Rollenträger und Rollensender	395
5.3.3	Rolle als Bindeglied zwischen Organisation und Person	395
5.4	Einflussfaktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit	398
5.4.1	Psychologische Sicherheit	399
5.4.2	Positive Psychologie und was zeichnet Hochleistungsteams aus?	402
5.4.3	Belbin-Teamrollen	403
5.4.4	Radical Collaboration	406
5.4.5	Multikulturelle Zusammenarbeit	408
5.4.6	Organisationsaufstellungen	413
5.5	Veränderung und Widerstand	416
5.5.1	Change und Transformation	416
5.5.1.1	Change: Probleme lösen	417
5.5.1.2	Transformation: Lösungen finden	417
5.5.2	Mind Change	418
5.5.3	Der Mensch und Veränderung	418
5.5.4	Formel der Veränderung	420
5.5.5	Veränderungsbereitschaft in Organisationen	421
5.5.6	Psychologik und Sachlogik in Projekten	421
5.5.7	Gestaltungswille und Kooperationsbereitschaft	422
5.5.8	Veränderungsprozessmodell	423
5.5.8.1	Phasen der Veränderung	423
5.5.8.2	Ungleichzeitigkeit der Veränderung	425
5.5.9	Umgang mit Widerstand	426
5.5.9.1	Positive und negative Konnotation	426
5.5.9.2	Ist Widerstand ein Synonym für Konflikt?	427
5.5.9.3	Formen von Widerstand	427
5.5.9.4	Umgang mit Widerstand	429
5.5.9.5	Interventionen bei Widerstand	431
5.5.10	Vorgehen in Veränderungsprojekten	431
5.6	Konfliktmanagement und Krisen	435
5.6.1	Was ist ein Konflikt?	436
5.6.2	Ursprung und Symptom: Das systemische Phänomen	437

5.6.3	Konfliktsyndrom	440
5.6.4	Konfliktsymptome	442
5.6.5	Potenzial von Konflikten	442
5.6.6	Konfliktarten im Projektmanagement	443
5.6.6.1	Ziel- und Interessenkonflikt	443
5.6.6.2	Verteilungs- und Ressourcenkonflikt	444
5.6.6.3	Struktureller und organisatorischer Konflikt	444
5.6.6.4	Bewertungs- und Vorgehenskonflikt	445
5.6.6.5	Rollenkonflikt	446
5.6.6.6	Persönlicher Konflikt	447
5.6.6.7	Beziehungskonflikt (sozialer Konflikt)	448
5.6.6.8	Wertekonflikt	450
5.6.7	Konfliktdiagnose	451
5.6.7.1	Hypothesen bilden statt wissen wollen	451
5.6.7.2	Äußerungsform von Konflikten	451
5.6.7.3	Konfliktstile	453
5.6.8	Modelle zur Konfliktdiagnose	456
5.6.8.1	Konflikteskalationsstufen	456
5.6.8.2	Schichtenmodell	459
5.6.8.3	Fragen zur Konfliktdiagnose	461
5.6.9	Konfliktbewältigung	463
5.6.9.1	Das Ziel von Konfliktmanagement	463
5.6.9.2	Die Selbststeuerung wiederherstellen	463
5.6.9.3	Prozess der Konfliktbewältigung	464
5.6.9.4	Harvard-Konzept in der Konfliktbewältigung	468
5.6.10	Konfliktbewältigung je nach Konfliktart	473
5.6.10.1	Ziel- und Interessenkonflikt	473
5.6.10.2	Verteilungs- und Ressourcenkonflikt	473
5.6.10.3	Struktureller und organisatorischer Konflikt	474
5.6.10.4	Bewertungs- und Vorgehenskonflikt	474
5.6.10.5	Rollenkonflikt	475
5.6.10.6	Persönlicher Konflikt	476
5.6.10.7	Beziehungskonflikt (sozialer Konflikt)	477
5.6.10.8	Wertekonflikt	480
5.6.10.9	Zusammenfassung Konfliktbewältigung	481
5.6.11	Konfliktprävention	481
5.6.11.1	Projektmanagementmethodik	482
5.6.11.2	Störungen haben Vorrang	482