

Sozial schlägt rational

SOFT SKILLS IM PROJEKTMANAGEMENT. Wenn Projekte teuer werden, weil die Mitglieder eines Teams ständig wechseln, haben die Verantwortlichen etwas falsch gemacht.

VON CLAUDIA DABRINGER

Unser Unternehmen ist an zwei Standorten in Wien und Frankfurt tätig. Als wir einmal ein gemischtes Team zu bilden hatten, fiel mir die Disharmonie zwischen zwei Mitgliedern auf. Der Österreicher fühlte sich von seinem deutschen Kollegen bevormundet und nicht ernst genommen. Nach Einzelgesprächen und einem Gespräch der beiden miteinander war der Deutsche völlig perplex über seine Außenwirkung. Nichts davon war beabsichtigt gewesen.“ Marcus Paulus ist bei Reality Consult der Niederlassungsleiter für Wien und von der Wichtigkeit sozialer Kompetenz im Projektmanagement überzeugt. „Wenn Konflikte unausgesprochen bleiben, kann dieser Schmelbrand im schlimmsten Fall beim Kunden explodieren – ein Alptraum!“

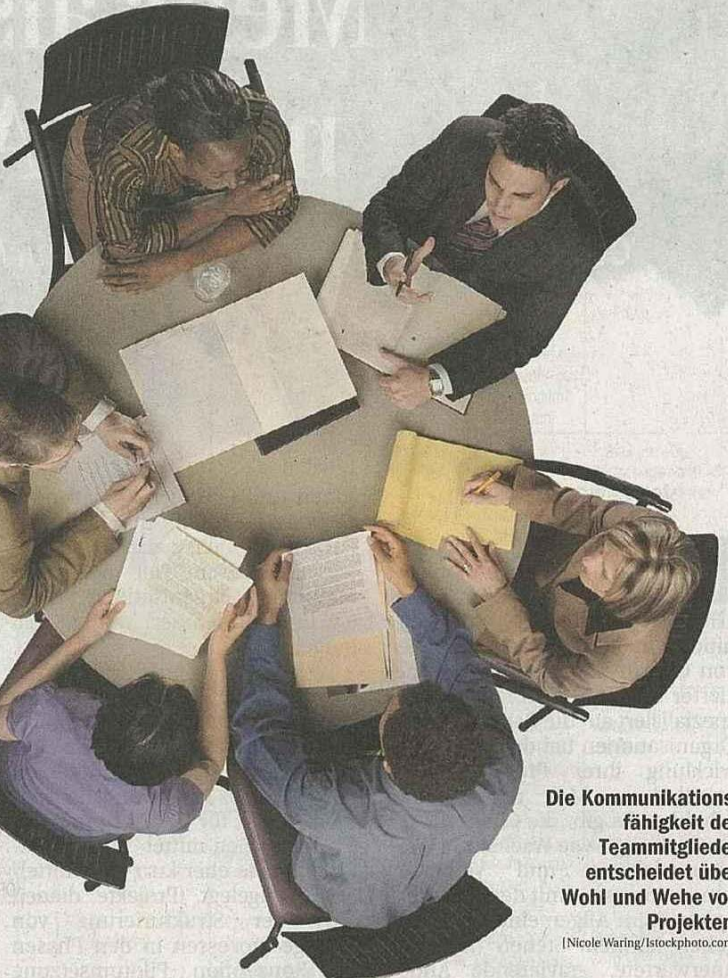
Technischer Hintergrund

Eine Studie von Projekt Management Austria und Fellner Executive Training & Consulting hat ergeben: Der Erfolg von Projekten hängt ganz klar von sozialen „Skills“ ab. Zu den wichtigsten zählen Teambildung, Ziel- und Zwischenzielsetzung sowie Arbeitsklima. „Das Projektmanagement kommt aus einem techni-

schen Hintergrund, war immer rational dominiert. Soziale Kompetenzen hatten keinen bewussten Stellenwert. Das ändert sich, weil man zunehmend erkennt, dass Projekte teuer werden, wenn die Mitglieder eines Teams ständig wechseln oder die Prozesse länger dauern“, sagt Studienautorin Irene Fellner.

Jedes einzelne Teammitglied muss soziale Kompetenzen erwerben, um Projekte erfolgreich zu bewältigen, sagt Marion Mihatsch, Training Consultant bei MDI Management Development: „Die Unterschiedlichkeit und Komplexität von Projekten erfordert eine Vielzahl an Fähigkeiten. Konfliktlösung, Kommunikation, Entscheidungsfindung, Lösungsorientiertheit oder der richtige Umgang mit Stress entscheiden über Erfolg und Misserfolg beziehungsweise über den notwendigen Ressourceneinsatz.“ Endlose, unmoderierte Gespräche, an deren Ende kein Ergebnis zustande kommt? Ein klarer Fall von fehlenden Soft Skills. „Ein ganzheitlicher Ansatz, der soziale und Methodenkompetenz verknüpft, gewinnt deshalb im Projektmanagement zunehmend an Bedeutung“, sagt Mihatsch.

Zeitlich begrenzt, sozial komplex und dynamisch – das sind jene Eigenschaften von Projekten, die soziale Kompetenz so notwendig machen. Als temporäre Organisationen werden Projekte zuerst etabliert und später wieder aufgelöst. Im neu zusammengestellten Team muss eine gemeinsame Sichtweise der Aufgabe hergestellt werden, alle sollen an einem Strang ziehen, die Erwartungen der Beteiligten aus verschiedenen Abteilungen müssen geklärt und gemeinsame Spielregeln vereinbart werden. Und auch „um bei-



Die Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder entscheidet über Wohl und Wehe von Projekten.

[Nicole Waring/Istockphoto.com]

spielsweise mit einer erforderlichen Änderung des Projektauftrags, verursacht etwa durch geänderte Kundenbedürfnisse oder geänderte gesetzliche Anforderungen, umgehen zu können, reichen fachlich-inhaltliche Kompetenzen nicht aus“, erläutert Vrzal, Roland Gareis Consulting.

Gespür und Schulung

Das Gespür für atmosphärische Störungen bekommt man eher von selbst, durch Beobachtungen während der Kindheit und Jugend; die Fähigkeit, diese Störungen aufzulösen, ist erlernbar. „Projektmanager sind stärker darauf angewiesen, persönliche, soziale und

gruppenspezifische Dimensionen wahrzunehmen, richtig zu diagnostizieren und mit adäquaten Methoden und Vorgehensweisen zu intervenieren“, sagt Günter Rattay, Geschäftsführer von Primas Consulting. Er beobachtet seit geraumer Zeit, dass gerade Fortbildungsangebote zur Erhöhung der sozialen Kompetenz boomen: „Gerade Themen wie Kommunikation,

Konfliktmanagement, Kundenbeziehungsmanagement, Führung, Gesprächsführung, Moderation und Intercultural Awareness im Projektkontext werden immer stärker gebucht.“

TERMIN

■ In der neuen Reihe „Soft Skills & Technik“ der FH Technikum Wien spricht hält Volker Sotzko am 24. Februar „Von der Kunst, ein Projekt in den Sand zu setzen“. Sotzko ist geschäftsführender Gesellschafter der Kick off Management Consulting GmbH.

Beginn ist 19 Uhr Mumokka im Wiener Museumsquartier. Um Anmeldung bis 23. Februar per Mail an russ@technikum-wien.at wird gebeten.