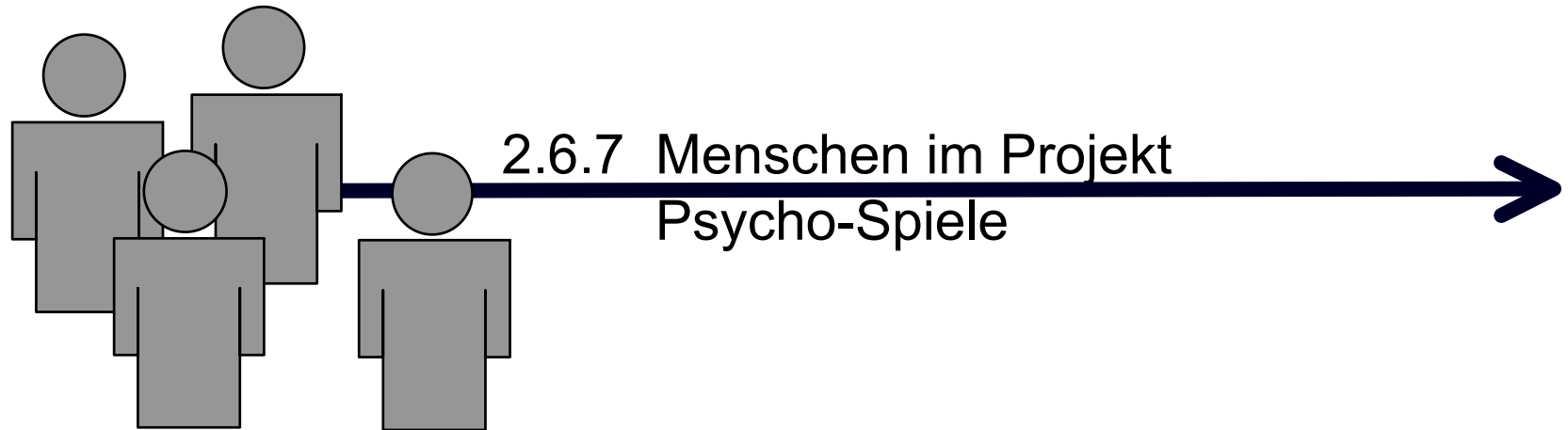


# Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



## Block 2: Projektmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

**Management  
consult**

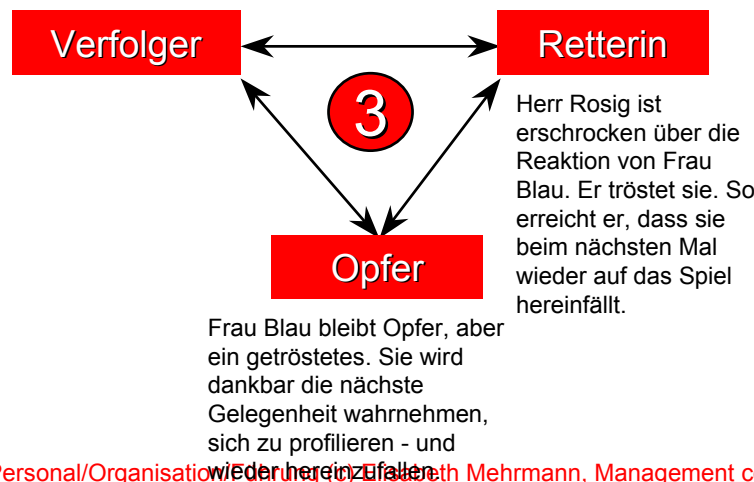
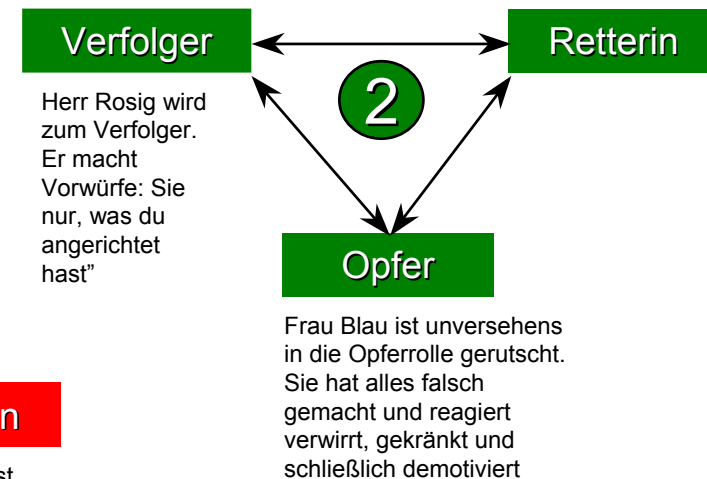
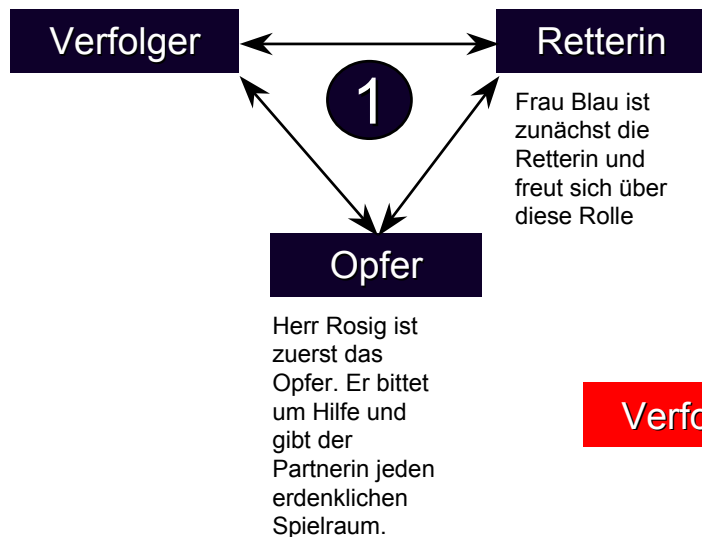
Unternehmensberatung GmbH  
**Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn**  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 **ult GmbH Bonn**  
E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)

<http://www.Managementconsult.de>

## “Sieh nur, was du angerichtet hast”

- Herr Rosig ist Projektleiter. Er wird unerwartet zu einem dringenden Gespräch zum Projektauftraggeber gebeten. Das bringt Herrn Rosig in Schwierigkeiten bei seinen Vorbereitungen für einen wichtigen Anwenderbesuch.  
Deshalb bittet er Frau Blau, eine Teammitarbeiterin, die Unterlagen für ihn zusammenzustellen und eine Stellungnahme für den Wunsch des Anwenders zu schreiben.  
Am nächsten Morgen, 5 Min. vor dem Anwenderbesuch, schaut er sich die Unterlagen an. Als bei Frau Blau das Telefon klingelt, erkennt diese schon an der Stimme des Chefs, dass etwas schiefgelaufen ist. Sie hat einige Punkte vergessen und der Projektleiter macht ihr bittere Vorwürfe: “Sehen Sie nur, in was für eine Situation Sie mich gebracht haben!”

- Herr Rosig spielt ein Psycho-Spiel
- Ohne das bewusst zu wollen demotiviert und kränkt Herr Rosig sie immer wieder durch sein Lieblingsspiel "Sieh nur, was du angerichtet hast"
- Und so funktioniert das Spiel:



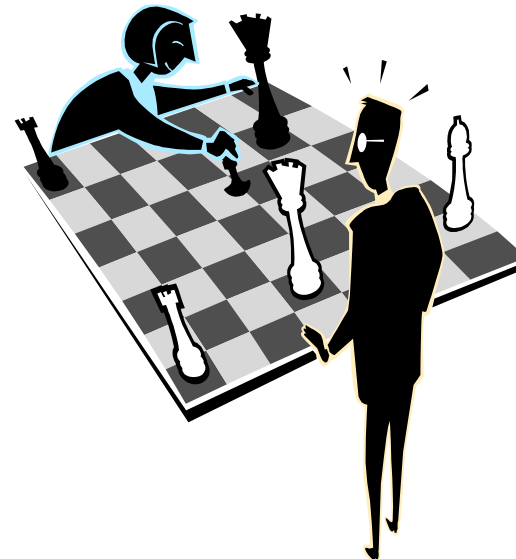
## Welche Motive hat Herr Rosig?

- Herr Rosig ist doch kein böser Mensch!
- Das Spiel ermöglicht es ihm, dem anderen Freiheit zu geben und sich selbst nicht festzulegen, um am Ende doch der Überlegene, der Verfolger zu sein.
- Die Falle, die Herr Rosig aufbaut ist verführerisch: Wer möchte sich nicht des Vertrauens für würdig erweisen?
- Was ist der Gewinn?  
Letztlich verlieren natürlich alle am Spiel beteiligten  
Herr Rosig verliert das Vertrauen seiner Partner  
Diese verlieren Selbstbewusstsein und Motivation  
Kurzfristig gibt es Gewinner: Herr Rosig fühlt sich stark und schlau und braucht selbst nicht zu entscheiden.

## Zwickmühle

- Bei diesem Spiel gibt es keine Chancen, etwas richtig zu machen.  
Alles was man tut ist falsch.

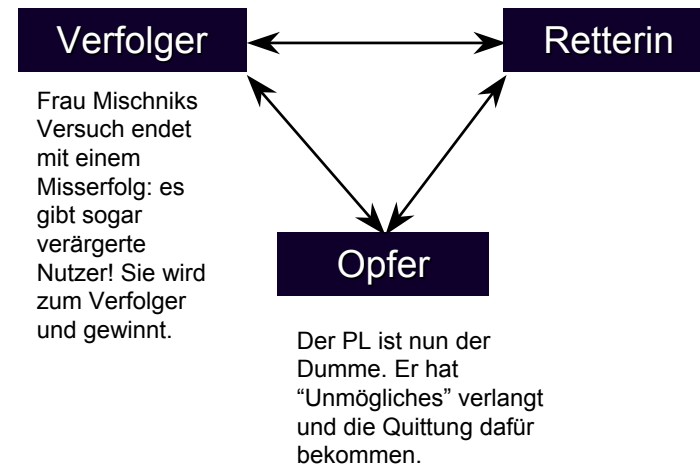
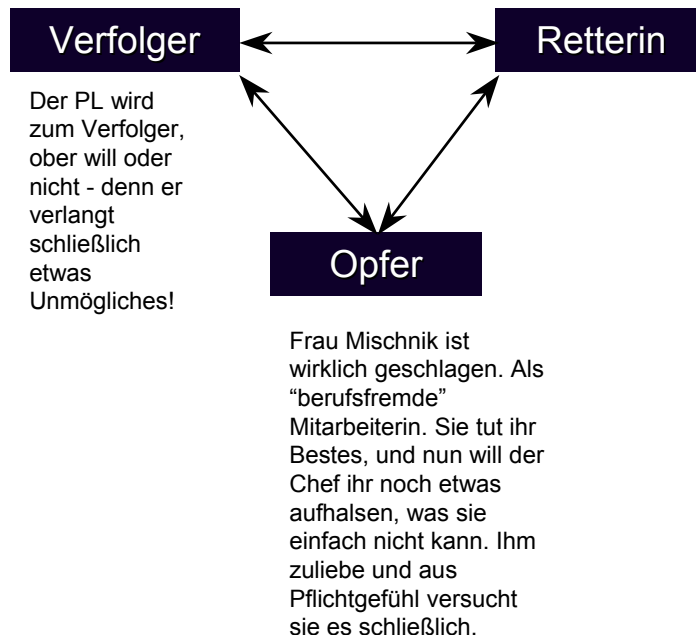
Die Projektleitung verlangt die Einhaltung der Kapazitätsplanung, die Benutzer verlangen flexibles Eingehen auf ihre Wünsche.  
Beides gleichzeitig ist manchmal unmöglich.



## Holzbein

- Frau Mischnik ist Mitarbeiterin in einem Projekt. Sie ist eine gewissenhafte, tüchtige Mitarbeiterin, freundlich zu den Kollegen und Nutzern, schnell, beliebt, macht kaum Fehler. Sie macht ihre Arbeit gerne.
- Aber als der Projektleiter sie bittet, eine Moderation einer Ist-Aufnahme in einem Untersuchungsbereich durchzuführen, lehnt sie glatt ab. “Das kann ich nicht; ich bin doch dafür nicht ausgebildet - wie soll ich das denn schaffen?!”
- Als der PL darauf besteht, zeigt sie guten Willen. Aber der fehlende Erfolg gibt ihr recht. Offensichtlich kann sie es wirklich nicht!

- Der Projektleiter hat den Verdacht, dass da etwas nicht stimmt ... und er hat recht. Frau Mischnik spielt das Spiel *“Das kann ich nicht ... ich hab’ das nicht gelernt, ich hab’ da ein Problem, ich hab’ da einen Defekt ... kurz: ich hab’ ein Holzbein!”*



## Motive für das Holzbeinspiel

- Oft tiefe Kränkung wegen des Holzbeins
- Manchmal einfach Bequemlichkeit
- Im Fall von Frau Mischnik war es Kränkung. Sie hat zwar oft genug erfahren, dass sie als Projektmitarbeiterin zwar für die Nutzer äußerst wichtig ist, betriebsintern aber eher am Rande des Teams steht und selten gefragt oder gelobt wird.

Statt ihre Kränkung mitzuteilen, verdrängt sie sie “Das macht mir doch nichts”. Aber die Kränkung macht ihr natürlich etwas aus. Sie hat ihre Konsequenzen gezogen - und nun wo der PL sie braucht, nimmt sie ihr *Holzbein* und schlägt zu.