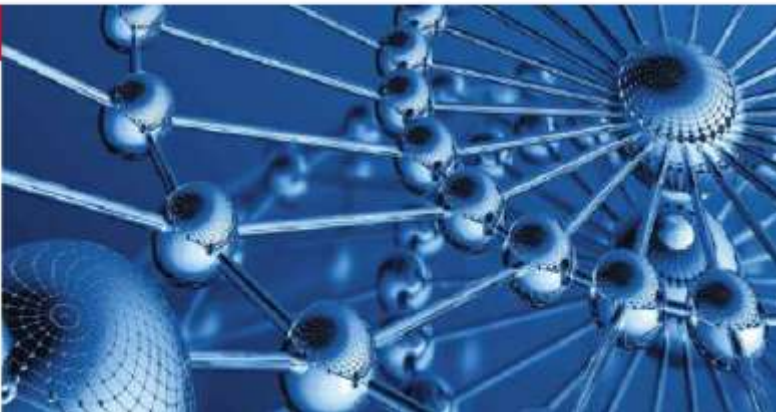




Boykotteure, Saboteure, Intriganten – Die besten Freunde des Projektmanagers

Expertenwissen kompakt

Entscheidungsgrundlagen
für effiziente Unternehmens-IT



Bernd Kloos und Peter Steffan

Frankfurt, 30. März 2011

Egal ob Vorstand, Kollege, Projektmitarbeiter oder externer Berater, jeder verfolgt im Fortgang eines Projektes eigene Ziele, die ohne weiteres im Widerspruch zum Projekterfolg stehen können.

Schnell werden aus Weggefährten auf dem Weg zum erhofften Ziel Gegner, deren Erfindungsreichtum, politische Erfahrung und Willen zum eigenen Erfolg nicht unterschätzt werden sollte.

Bernd Kloos



Jahrgang	1960
Geburtsort	Offenbach
Wohnort	Weiterstadt
E-Mail	bkloos@bernd-kloos.de
Web	www.bernd-kloos.de
1982-1987	Bankkaufmann
1987-1991	Freiberuflicher Entwickler
1991-1992	Dozent Erwachsenenbildung
1993-1996	Selbständiger IT Berater
1996-2002	GF Innovation Center GmbH
2002-Heute	Freiberuflicher Berater Lehrbeauftragter FH Gießen-Friedberg



Jahrgang	1959
Geburtsort	Mainz
Wohnort	Oberursel
E-Mail	steffan@petersteffan.de
Web	www.petersteffan.de
1984-1988	Selbständiger Entwickler
1988-1990	Bank in Liechtenstein
1991-1997	GF Union-Investment IT
1997-Heute	GF Peter Steffan Consulting
2009-Heute	GF Peter Steffan Project Consulting Group

- Lena Börjensen: [Handbuch für Projektkiller](#)
LUND Verlagsgesellschaft mbH: 2007 (ISBN 978-3-938489-05-4)
- Tom DeMarco: [Adrenalin Junkies & Formular Zombies](#)
Carl Hanser Verlag München: 2007 (ISBN 3-446-41254-5)
- Tom DeMarco: [Bärentango](#)
Carl Hanser Verlag München: 2003 (ISBN 3-446-22333-9)
- Jürgen Hansel, Gero Lomnitz: [Projektleiter-Praxis](#)
Springer Verlag Berlin: 1983 (ISBN 3-540-56779-8)
- Prof. Dr. Achim H. Kaufmann: [Projektmanagement](#)
Vorlesungsskript FH Gießen-Friedberg: 2002
- Fredmund Malik: [Führen Leisten Leben](#)
Wilhelm Heyne Verlag München: 2001 (ISBN 3-453-19684-8)
- Karl Pfetzinger, Adolf Rhode: [Ganzheitliches Projektmanagement](#)
Dr. Goetz Schmidt: 2009 (ISBN 978-3-921313763)
- Christian Setzwein, Monika Setzwein: [Turnaround-Management von IT-Projekten](#)
dpunkt Verlag GmbH Heidelberg: 2008 (ISBN 3-98964-439-6)
- Peter Steffan, Bernd Kloos, Sümeyya Can, Thomas Hempel, Prof. Dr. Achim Kaufmann: [Notleidende Projekte](#)
HA Hessen Agentur GmbH: 2010 (ISBN 3-939-35864-0)
- Klaus D. Tumascheit: [Immer Ärger im Projekt](#)
orell füssli Verlag, Zürich: 2001 (ISBN 3-280-02682-2)
- Klaus D. Tumascheit: [Erste-Hilfe-Koffer für Projekte](#)
orell füssli Verlag, Zürich: 2007 (ISBN 3-280-05034-7)

Definition Boykott



Ein Boykott ist ein organisiertes wirtschaftliches, soziales oder politisches Zwangs- oder Druckmittel, durch das eine Person, eine Personengruppe, ein Unternehmen oder ein Staat vom regelmäßigen Geschäftsverkehr ausgeschlossen wird.

Heute steht der Boykott allgemein für eine Verrufserklärung oder Ächtung durch Ausdruck einer kollektiven Verweigerungshaltung.

Definition Sabotage



Als Sabotage bezeichnet man die absichtliche Störung eines wirtschaftlichen oder militärischen Ablaufs zur Erreichung eines bestimmten (oft politischen) Zieles.

Im alltäglichen Sprachgebrauch ist mit Sabotage oft auch die gewaltsame Beschädigung und Zerstörung von Geräten, Maschinen, Infrastruktur usw. gemeint (Gewalt gegen Sachen).

Sabotage kann auch Fertigungsprozesse, Dokumentation und andere festgelegte Abläufe treffen. Menschen, die Sabotage betreiben, werden als Saboteure bezeichnet.

Definition Intrige



Intrige (von lateinisch *intricare*, „in Verlegenheit bringen“), veraltet auch *Kabale*, bezeichnet eine Handlungsstrategie, mit der einzelne oder Gruppen von Menschen versuchen, anderen Schaden zuzufügen oder sie gegeneinander aufzuhetzen.

Der Träger dieser Handlungsstrategie wird als *Intrigant* bezeichnet. Der Sinn und Zweck der Intrige kann der persönlichen emotionalen Befriedigung (Schadenfreude, Sadismus u. ä.) oder des persönlichen bzw. der gruppeneigenen Vorteile dienen.

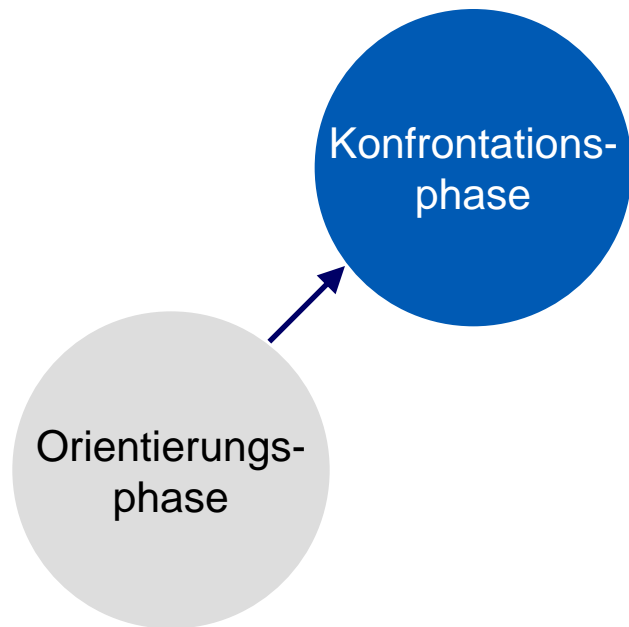
Ein Projektteam zusammenstellen:

→ 1 Projektleiter, 2 Analysten, 6 Entwickler, 1 Testkoordinator und 1 **Saboteur** ...

- „Boykotteur“, „Saboteur“ und „Intrigant“ sind keine Projektrollen, es sind teilweise charakteristische Rollen in Gruppen, die von Menschen eingenommen werden.
- Diese Rollen werden im Gruppenprozess zugewiesen und haben i.d.R. erst in zweiter Linie mit den Persönlichkeitseigenschaften der Rollenträger zu tun.
- Vielfältige Auslöser, vielfältige Ursachen (Beispiele):
 - Nicht aufgelöste (Ziel-) Konflikte
 - Unzufriedenheit mit der (zugewiesenen) **Rolle im Team**
 - Verschiebung / Veränderung oder unklare **Machtpositionen**
 - **Veränderung** in vertrauten Situationen

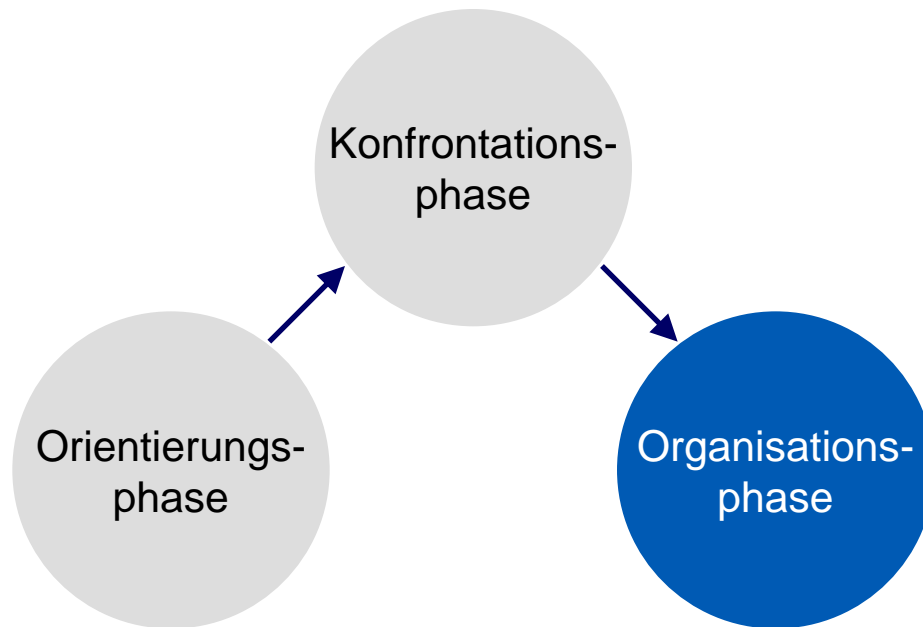


- *Forming*
 - Höfliches Abtasten
 - Zurückhaltung
 - Angespannt
 - Vorsichtig
 - Unpersönlich



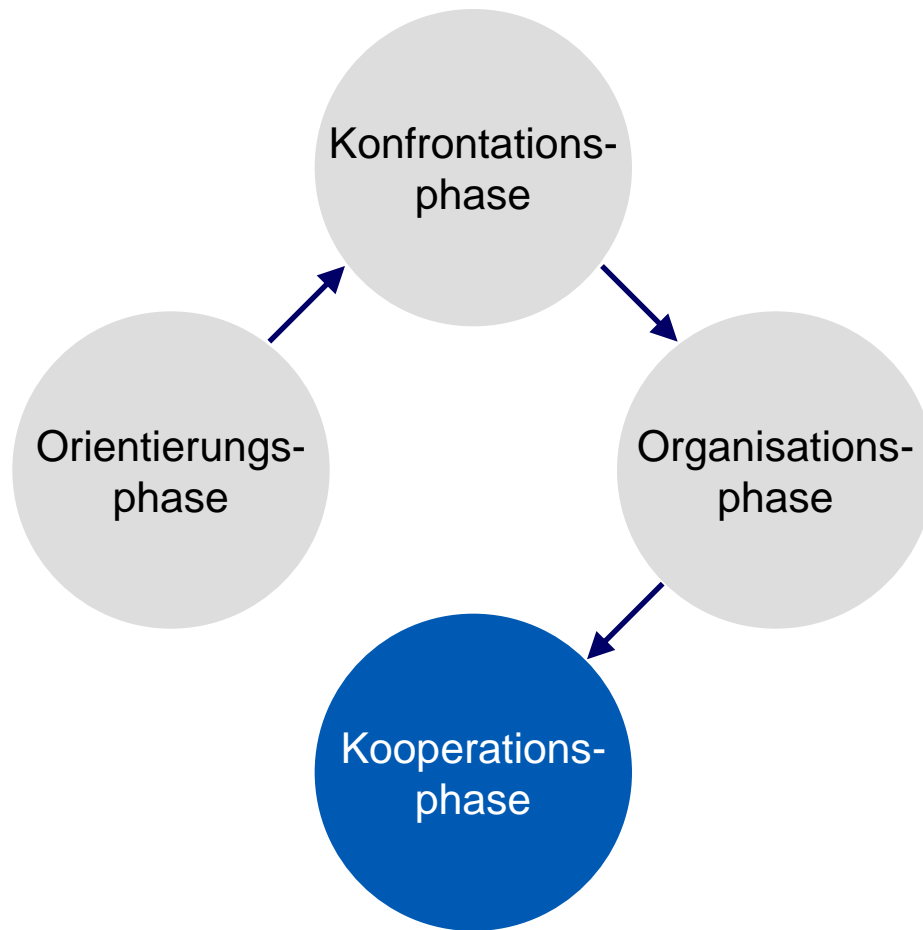
- *Storming*

- Hackordnung
- Offene Konflikte
- Beharren auf Meinungen
- Konfrontation der Personen
- Cliquenbildung
- Mühsames Arbeiten
- Gefühl der Ausweglosigkeit



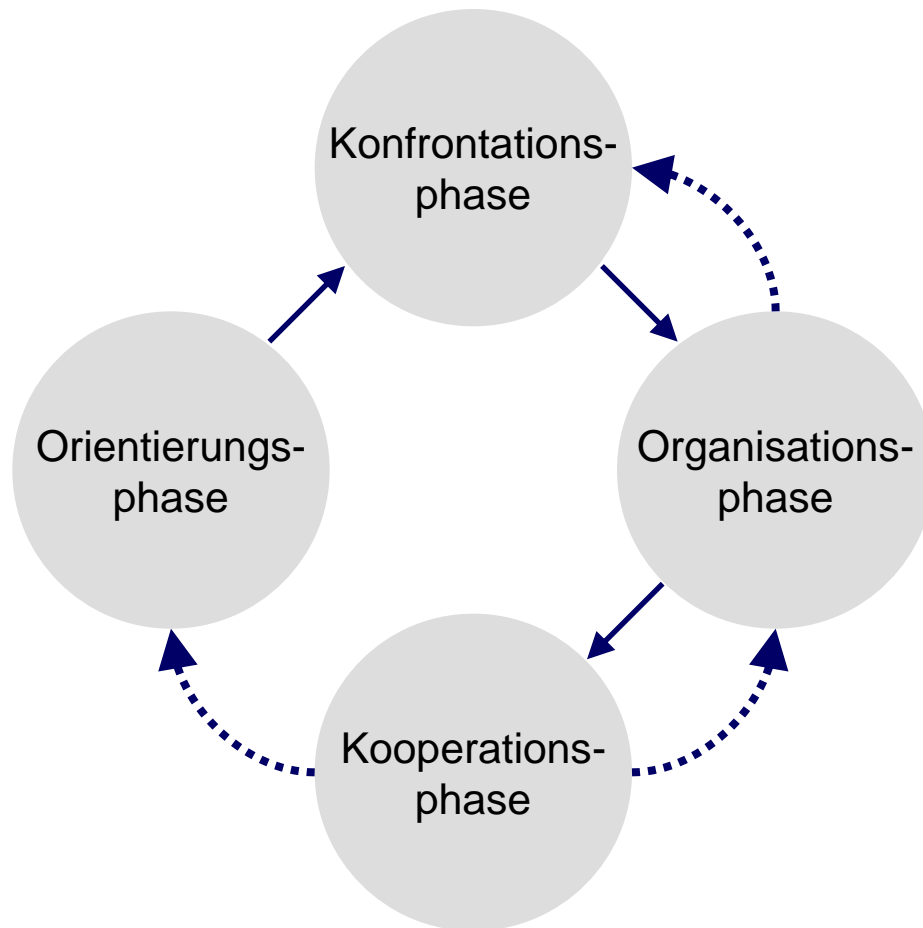
- *Norming*

- Abbau von Konflikten
- Neue Umgangsformen
- Neue Verhaltensweisen
- Konfrontation in der Sache
- Feedback
- "Wir-Gefühl" bildet sich



- *Performing*

- Konstruktives Arbeiten
- Ideenreichtum
- Flexibilität
- Offenheit
- Solidarität
- Leistungsfähigkeit des Teams gegeben



• "Rückschritte"

- Einphasen neuer Teammitglieder
- Aufgabenänderung
- keine Konsensfindung



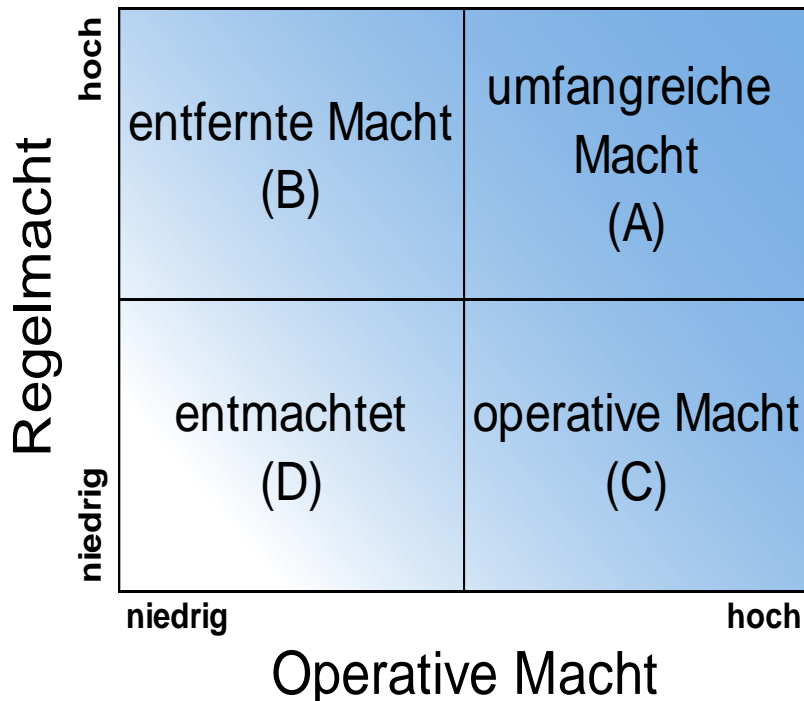
Die Bildung eines effizienten Teams benötigt drei bis sechs Monate



Eine Rolle im Team zu erhalten heißt nicht, diese Rolle zu akzeptieren



Unzufriedenheit ist der Nährboden für Boykott, Sabotage und Intrigen



(A) **Umfangreiche Macht** - Stakeholder agieren im Projekt und verfügen über die Macht, die Spielregeln festzulegen (Projektleiter, Auftraggeber, Vorstand).

(B) **Entfernte Macht** - Stakeholder verfügen über kleine Macht innerhalb des Projektes, aber erhebliche Macht außerhalb, durch die das Projekt beeinflusst werden kann - ermöglicht das Festlegen von Spielregeln, ohne selbst im Projekt agieren zu müssen (Linienvorgesetzte).

(C) **Operative Macht** - Stakeholder können Entscheidungen „vor Ort“ treffen, tun dies aber nach den Regeln, die irgendwo bei (A) oder (B) festgelegt wurden. (Projektmitarbeiter)

(D) **Entmachtet** - Stakeholder, die „nichts (mehr) zu melden haben“ (Zuarbeiter)

Quelle: vgl. D.D. Winstanley S. Sorabji and S. Dawson (1995):
When the pieces don't fit: a stakeholder power matrix to analyse public sector restructuring, Public Money and Management

Risiken in der Konstellation der Macht

- Die Position des Projektleiters ist schwach besetzt
- Der Projektleiter verfügt über nur mangelhafte Sozialkompetenz
- Der Linienvorgesetzte sieht in der Rolle des Projektleiters eine Bedrohung
- Der Projektmitarbeiter kann sich mit den Regeln des Projektleiters nicht identifizieren
- Ein Zuarbeiter im Projekt fühlt sich vernachlässigt und unterbewertet.

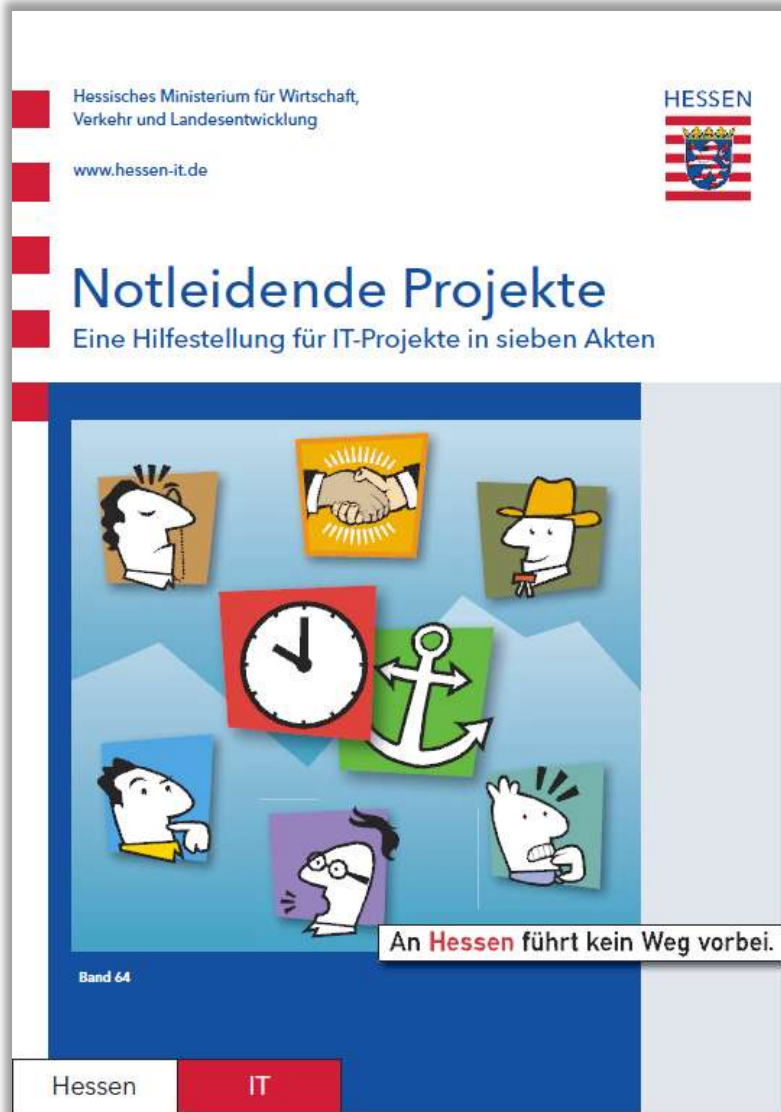
→ Bei unklaren Positionen in Bezug auf oder bei Ausübung von Macht können Störungen auftreten, und sei es nur, dass durch verliehene Macht Verzögerungen von notwendiger Arbeit durchgesetzt werden, so dass andere in ihrer Tätigkeit behindert werden.

Projekte bedeuten Veränderung

- Vertraute Situation (Organisation, Prozesse, Aufgabenstellungen, Techniken, Personalstruktur u.a.m.) ändern sich.
- Instabilität und Verunsicherung können dominieren
- Veränderungen können offen und verborgene Widerstände verursachen
- Widerstände können
 - kurz- oder langfristig existieren,
 - bewusst oder unbewusst ablaufen
 - offen oder verdeckt geäußert werden
 - Einzelne oder Gruppen betreffen.

➔ Gegen den Willen der Betroffenen lassen sich Projekte kaum erfolgreich realisieren. Für den Projekterfolg ist es entscheidend, Widerstände und ihr Potenzial zu erkennen, die Ursachen zu verstehen und konstruktiv mit den Vorbehalten der Betroffenen umzugehen.

Aktiv (Angriff)	<ul style="list-style-type: none">• Widerspruch („Ja-aber-Spiele“)• Gegenargumentation• Vorwürfe („Sie haben doch ..“)• Drohungen („... wenn ... dann ...“)• Polemik• Intrigen, Gerüchte streuen• persönliche Angriffe• Killerphrasen	<ul style="list-style-type: none">• Unruhe, Agitation• Mobbing• Informationen zurückhalten• Boycott, Unterlassung• Cliquenbildung• Sabotage• körperliche Angriffe• Rechtsstreit / Kündigung
	Passiv (Flucht)	<ul style="list-style-type: none">• Schweigen• bagatellisieren• blödeln• ins Lächerliche ziehen• Unwichtiges debattieren• Stammtischparolen• Entschuldigungen
	Verbal (Reden)	Nonverbal (Verhalten)



- Autoren
Peter Steffan
Bernd Kloos
Sümeyya Can
Thomas Hempel
Prof. Dr. Achim H. Kaufmann
- ‘Notleidende Projekte‘ ist kostenlos*
erhältlich als PDF und gedruckt bei
www.hessen-it.de

* Mengengrenzung siehe www.hessen-it.de



Seit 6 Jahren in der Krott-Bank, kennt sich gut im Betrieb aus und ist ein aufstrebender IT-Gruppenleiter. Im Grunde ein guter Kerl, der es jedem Recht machen will. Nach oben hat er Durchsetzungsprobleme und nach unten ist er oft zu gutmütig. Das rächt sich und dafür bekommt er immer wieder von Oben, Unten, Links und Rechts auf die Mütze. Schröders aktuelles Projekt fordert den ganzen Mann:

- Das Projekt ist mehr als 6 Monate verzögert
- Der Vertrieb lässt keine Gelegenheit aus, die wirtschaftliche Schieflage des Unternehmens allein mit der Verzögerung des Projektes zu begründen
- Der Auftraggeber - und Chef des Unternehmens - ist mit der „Gesamtsituation unzufrieden“
- Alle Anderen wissen sowieso alles besser



Führt die Krott-Bank seit nunmehr 11 Jahren. Vor vier Jahren ließ Dr. Krott die Entwicklung einer technischen Plattform für die Verwaltung von Finanzprodukten starten mit Schröder als Projektleiter.

Sein Unternehmen steht wirtschaftlich nicht besonders da.

Rhetorisch begabt versteht er es, Mitarbeiter, die mit Problemen zu ihm kommen, mit anerkennendem Schulterklopfen, dem ungelösten Problem und zwei zusätzlichen Aufgaben wieder zurück zu schicken. Er ist promovierter Betriebswirt mit wenig Affinität zu den Zusammenhängen in der Informationstechnologie. Von Dr. Krott stammt der berühmte Satz:

„Schröder, unsere Firewall muss kaputt sein, mein Computer wird immer so heiß ...“



Seit 2 Jahren in der Krott-Bank und Leiter des Vertriebs. Er will sich im Kreis der Abteilungsleiter profilieren. Er will schnellen Erfolg, mehr Geld, einen schnelleren Wagen und einen besseren Job.

Dem entgegen stehen die ausbleibenden Vertriebs-erfolge.

Fachlich ist er gut, aber er ist eine linke Bazille und beherrscht die Methoden "Herrschafts-wissen hüten", "frei-ins-Gesicht-Lügen" und "Gerüchte streuen". Auf dieser Klaviatur spielt er perfekt, was gerade in der Situation notwendig ist: Bei „allen Anderen“ muss sich die Meinung etablieren, dass nicht der Vertrieb erfolglos ist, sondern ausschließlich die IT den Erfolg des Vertriebs verhindert.

Torsten Taucher - Einer der „Allen Anderen“



Seit 6 Jahren in der IT tätig. Ein guter Techniker, der sich mangels betrieblicher Weiterbildung während der Arbeitszeit weiterbildet.

Er dokumentiert nicht gerne und versucht immer, dieses zu umgehen. Er ist nicht faul, reißt sich aber auch kein Bein für das Projekt aus.

Er tröstet sich damit, dass ohne ihn „ja eh nichts läuft“ und lässt das auch Jeden spüren, damit das früher oder später jeder erkennt und er endlich Projektleiter an Stelle von Schröder wird.



Externer Berater, der auf Wunsch von Dr. Krott aufgrund der hervorragenden Kompetenzen in das Projekt aufgenommen wurde:

Ausgewiesene Expertise in der Einführung von komplexen Softwareprodukten zur Unterstützung sensibler Vertriebsprozesse im Wirkungsfeld heterogener Vertriebskanalausrichtungen zur Fokussierung auf zukunftsorientierte Finanzprodukte in Zeiten wirtschaftlicher Instabilität in Synergie mit hohem Durchsetzungsvermögen im Gesamtkontext sich verändernder Strukturen aufgrund externer Markteinflüsse zur Schaffung einer stabilen Integrationsbasis. Mit Auslandserfahrung.



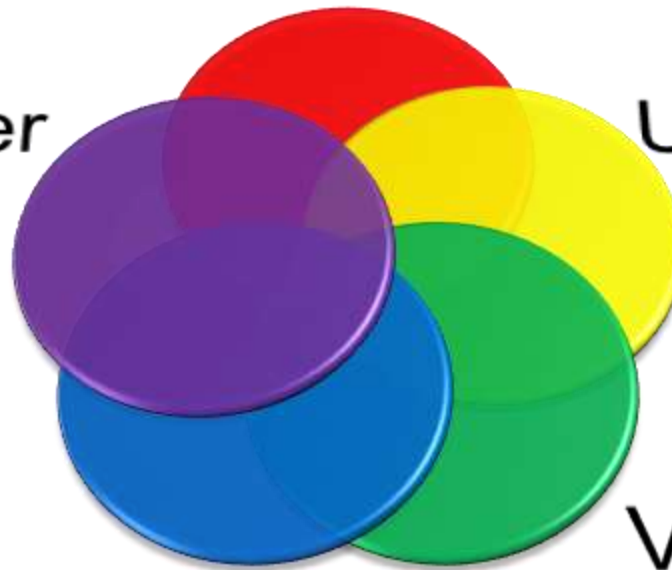
Vernachlässigte

Überforderer

Unterforderte

Blender

Verweigerer





- **Verweigerer**

Oft schon längere Zeit im Projekt oder Unternehmen tätig, hat aufgrund vergangener Erfolge Anerkennung erhalten und rechtfertigt darüber sein eigenwilliges Handeln und Tun, kann selten „nein“ sagen, ist morgens der Erste und abends der Letzte.

- **Blender**

Macht einen riesigen Wind im Projekt, wirkt anfänglich dynamisch und innovativ. Ist ein Mensch nach dem Motto „Ich bin der Neue, ich kehre gut“, dreht sein Fähnchen immer schnell nach dem Wind. Die Anderen tragen die Schuld, er hätte ja gerne hätte man ihn gelassen.

- **Überforderer**

Möglicherweise Mitglied des Top-Managements, will alles gleichzeitig. „Die Kleinigkeit schafft man noch nebenbei“. Kein Interesse für Details oder tiefere Zusammenhänge. Vertritt die Meinung, man müsse nur hart arbeiten, dann gelänge auch die Quadratur des Kreises.



Beispiel 1

„Für diesen administrativen Mist habe ich keine Zeit“

Schröder versucht seit längerem, Taucher von der Notwendigkeit von Statusberichten für Dr. Krott zu überzeugen.

Taucher: *„Ich würde ja gerne, aber so einen Mist habe ich keine Zeit. Wir müssen hier doch mal voran kommen. Wann soll ich das denn noch machen? Ständig erzählt mir der Weise notwendige Änderungen die ich schnell umsetzen soll, dann kommt der Beißer und will schnell noch eine Anpassung. Ich bin eh immer der Letzte, der hier rauskommt. Und Alles kann ich auch nicht machen.“*



- Typ
 - Oft schon längere Zeit im Projekt / Unternehmen
 - Oft Gruppenleiter, Abteilungsleiter, Fachexperte
 - Hohe Anerkennung im Projekt / Unternehmen
 - Operativer Macher
 - Kann selten „nein“ sagen und ist morgens der Erste und abends der Letzte
- Mögliche Ursachen
 - Muss sich selbst bzw. seine Ressourcen an Projekte abgeben
 - Muss das Tagesgeschäft bzw. andere Projekte trotzdem weiter bearbeiten
 - Muss seinen Urlaub zum zigsten mal verschieben
 - Erhält viele Aufgaben. Besonders dann, wenn sie sonst keiner machen will



- Mögliche Reaktionen
 - Frustration
 - „Wie soll ich denn das noch alles machen?“
 - „Ich kann nicht mehr.“
 - Demotivation
 - „Diesen Stress mache ich nicht mehr mit.“
 - „Sollen die sich einen anderen Deppen dafür suchen.“
- Mögliche Auswirkungen
 - Dienst nach Vorschrift → verzögert Projekt
 - Zieht sich in die Verwaltung zurück → verzögert Projekt
 - Wird krank / burn out → verzögert Projekt



- Schadensbeispielberechnung: Dienst nach Vorschrift

Laufzeit in Wochen	52
Mitarbeiter	25
interne Kosten pro Mitarbeiter	400 €
Werktage pro Jahr	251
Arbeitstage pro Jahr	221
Ø Normalleistung	100%
Anzahl vernachlässigter Mitarbeiter	2
Ø Leistung der Vernachlässigten	80%
Fehlende PT Leistung im Projekt zusätzliche Kosten	88 35.200 €



- Schadensbeispielberechnung: Projektverzögerung

Laufzeit in Wochen	52
Mitarbeiter	25
interne Kosten pro Mitarbeiter	400 €
Arbeitstage pro Jahr	221
Verzögerung	5%
zusätzliche Laufzeit in Wochen	2,6
zusätzliche Kosten dafür	110.500 €

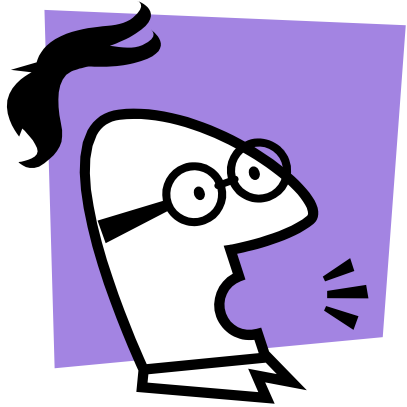


- Schadensbeispielberechnung: Mitarbeiterwechsel

Laufzeit in Wochen	52
Mitarbeiter	25
interne Kosten pro Mitarbeiter	400 €
Arbeitstage pro Jahr	221
Einphasen:	
Einarbeitungsdauer in Monaten	3
Einstellungskosten in Monatsgehalt	2
Ausphasen:	
Know How-Transfer in Monaten	2
Produktivitätsrückgang in Monaten	1
Fluktuationsrate pro Jahr	10%
Ø Ein/Ausphaskosten pro Mitarbeiter	58.888 €
Ein/Ausphaskosten für alle Mitarbeiter	147.220 €



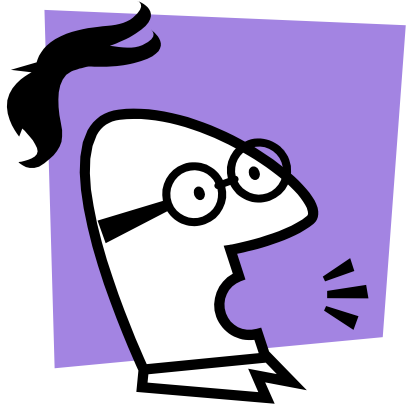
- Mögliche Maßnahmen
 - Für Erholung / Entspannung sorgen: Kurzfristig z.B. verlängertes Wellness Wochenende; Urlaubsplanung incl. Vertretungsverantwortlichen
 - Gemeinsam Entlastungsmöglichkeiten erarbeiten: Aufgabenverlagerung, Kompetenzübergabe, Prozessverbesserung, zusätzliche Ressourcen / Budget
 - Fortbildungsmaßnahmen: Selbstmanagement , Stressabbau, Work –Life-Balance
- Mögliche Chancen
 - Langfristige Sicherung eines Know how und Leistungsträgers
 - Loyale Unterstützung auch folgender Projekte



Beispiel 2:

„Schröder, Tür zu, das muss unter uns bleiben“

Beißer: *„Schröder, gut, dass ich Sie sehe, kommen Sie rein und machen Sie mal die Tür zu. Das ist vertraulich. Das muss unter uns bleiben. Der Weise macht es nicht mehr lange. Der bekommt doch hier keinen Fuß auf den Boden. Der hat doch keine Ahnung. Wissen Sie, der hat ja nicht mal studiert, da sollten Sie aufpassen. Nicht, dass wir hier in die falsche Richtung gehen. Vertrauen Sie mir, ich bin da Profi. Lassen Sie besser mal die Sachen von Weise unbearbeitet. Sie werden schon sehen. Ich bin nachher beim Chef, das kläre ich das mal.“*



Beispiel 2:

„Schröder, Tür zu, das muss unter uns bleiben“

...später im Büro von Dr. Krott

Beißer: *„Lieber Herr Dr. Krott. Was soll ich nur sagen. Der Schröder begreift einfach nicht, worum es hier geht. Obwohl wir vom Vertrieb immer wieder ordentlich sagen, was wir dringend benötigen, nichts von alledem ist bisher passiert. Das liegt ausschlich an der fehlenden Kompetenz des Herrn Schröder. Persönlich schätze ich Herrn Schröder wirklich sehr. Aber als Projektleiter. Eine Katastrophe. Selbst Herr Weise ist verzweifelt, dass Schröder unsere Vorgaben nicht umsetzt ...“*



- Typ
 - Macht einen mords Wind im Projekt / Unternehmen
 - In seiner alten Firma ging alles viel schneller
 - Dreht sein Fähnchen immer in den Wind
 - Sein Ego ist ihm immer wichtiger als die Gemeinschaft des Unternehmens
 - Neue dynamische Führungskraft
- Mögliche Ursachen
 - Muss immer gut dastehen
 - Muss unbedingt beim Chef / Aufsichtsrat mal wieder punkten
 - Muss eigene Fehler vertuschen
 - Muss schlechte Ergebnisse und deren Umfeld von sich fernhalten
 - Wenige setzen sich dazu selbst unter Erfolgsdruck



- Mögliche Reaktionen
 - Ist weder frustriert noch demotiviert
 - Je nach Situation ist er mal mehr oder weniger im Stress bei der Verfolgung seiner eigenen Interessen

- Mögliche Auswirkungen
 - Stimmungen werden verstärkt
 - Gerüchte
 - Falschdarstellungen, Vertuschungen
 - Lügen
 - Wechselt bei (drohendem) Misserfolg

Überblick



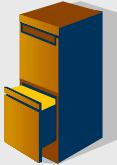
Informationen



Vertrauliche Informationen



Bewertungen



Objekte



Personen



- Ungenau

Unpräzise Informationen können den Kern der Botschaft in einem anderen Licht erscheinen lassen. Fehlinterpretationen entstehen.

- Unvollständig

Teilinformationen fehlen und können nicht berücksichtigt werden. Informationsfallen entstehen.

- Verspätet

Zu spät erhaltene Informationen können entweder nicht mehr berücksichtigt werden oder die Palette der noch möglichen Maßnahmen wird stark eingeschränkt.

- Fehlerhaft , falsch

Fehlerhafte oder gar manipulierte Informationen führen zu fehlerhaften und falschen Entscheidungen.



➔ Müssen als solche klar gekennzeichnet werden.
Gilt für mündliche wie für schriftliche Informationen.

➔ Vertrauliche Informationen sollten mengenmäßig die Ausnahme darstellen.

- Weitergabe

 - Datum, Empfänger und Medium dokumentieren

- Zu frühzeitige Weitergabe

 - Vertrauliche Information mit einem Freigabetermin versehen

- Missbräuchliche Nutzung

- Missbräuchliche Weitergabe / Diebstahl



→ Erkenntnisse und Ereignisse müssen zur korrekten Projektplanung kategorisiert und ihrer Projektrelevanz nach eingeschätzt, bewertet und behandelt werden.

Die Bewertung ändert sich mit fortschreitender Zeit!

- **Überbewertung**

Die Projektperformance wird zu Lasten anderer Aufgaben verlagert

Engpässe könne bei vermeintlich weniger wichtigen Aufgaben resultieren

Das Handlungsspektrum der Projektleitung wird eingeeengt

Das allgemeine Projektrisiko steigt

- **Unterbewertung**

Die verfügbare Zeit zur Problemlösung verkürzt sich

Eine Heilung ist nicht mehr / nur noch mit erheblichem Aufwand möglich

Das allgemeine Projektrisiko steigt erheblich



Manipulation von Objekten

- Unzugänglichkeit
 - Zeitverzögerung bis zur Zugänglichkeit
- Unterlassene Pflege und Wartung
 - Unvorhersehbare Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit
 - Erhöhung der Unfallgefahr
 - Strafrechtliche Konsequenzen möglich
- Physische Manipulation
 - Können extreme Auswirkungen nach sich ziehen
 - Starke Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit
 - Starke Erhöhung der Unfallgefahr
 - Strafrechtliche Konsequenzen möglich
- Diebstahl
 - Können extreme Auswirkungen nach sich ziehen
 - Strafrechtliche Konsequenzen nötig



Manipulation von Personen

- Bestechung
 - Herbeiführung von Meinungsführerschaften
 - Überlassung von Informationen
 - Schaffung von Abhängigkeiten
- Rufschädigung, üble Nachrede, Verleumdung, Denunziation
 - Schädigung der Integrität
 - Verletzung der Würde
- Mobbing
 - Zusätzlich : gesundheitliche Schädigung bis hin zum Zusammenbruch der betroffenen Personen



- Schadensbeispielberechnung: Lügengeschichte

Laufzeit in Wochen	52
Mitarbeiter	25
interne Kosten pro Mitarbeiter	400 €
Arbeitstage pro Jahr	221
Ø Normalleistung	100%
Ø Leistung des Denunzierten	50%
Dauer der Auswirkung in Wochen	6
PT	13
Anzahl der engsten Kollegen	3
Ø Leistung der Betroffenen	80%
Dauer der Auswirkung in Wochen	4
PT	10
75% der restlichen Projektmitarbeiter	16
Ø Leistung der Projektmitarbeiter	90%
Dauer der Auswirkung in Wochen	2
PT	14
Fehlende PT Leistung im Projekt	37
zusätzliche Kosten dafür	14.800 €



- Schadensbeispielberechnung: Vertuschung

Laufzeit in Wochen	52
Mitarbeiter	25
interne Kosten pro Mitarbeiter	400 €
Arbeitstage pro Jahr	221
Ø Normalleistung	100%
Anzahl Selbstdarsteller	2
Ø Leistung der Selbstdarsteller	50%
PT	221
Ad hoc Maßnahmen wegen Vertuschung	2
Anzahl benötigter Mitarbeiter je Maßnahme	3
Dauer in Wochen je Maßnahme	2
PT	51
Fehlende PT Leistung im Projekt	272
zusätzliche Kosten	108.800 €



- Mögliche Maßnahmen
 - Laufende sachliche Überprüfung des Wahrheitsgehalts der Informationen
 - Klären, welche Leistung tatsächlich selbst erbracht wird und werden kann
z.B. Stimmungsindikator, Ideenlieferant, Projekt-PR
 - Teamfähigkeit prüfen
 - Versetzen, Entlassen

- Mögliche Chancen
 - Vermeidung von Irrwegen und Projektfallen durch Falschdarstellungen, Vertuschungen und Lügen
 - Vermeidung von Unruhe im Projektteam
 - Selten: Verbesserung der Projekt-PR



Beispiel 3:

„Mal festhalten, wo die Reise hingeht“

Schröder hat einen Termin bei Dr. Krott - kurzfristig und ungeplant

Dr. Krott: *„Also, ich habe mir nochmals Gedanken über unser Projekt gemacht. Das Ziel ist nicht mehr klar, glaube ich, Schröder. Dabei ist das doch ganz einfach. Schreiben Sie mal mit, Schröder: Wir müssen mal in Gang kommen, Schröder. Die Konkurrenz überholt uns. Wir verlieren unsere Wettbewerbsfähigkeit. Schröder, wir brauchen jetzt schnell die besten technischen Mittel für unseren Vertrieb. Wann klappt das denn endlich? Wenn das so weiter geht, müssen wir hier was verändern. Und Sie wissen doch, was das bedeutet, Schröder.“*



- Typ
 - Top-Management
 - Will alles und gleichzeitig
 - Glaubt, man muss nur den unbedingten Willen dazu haben und hart genug dafür arbeiten, dann gelingt auch die Quadratur des Kreises
 - Geschäftsführer, Vorstand, Bereichsleiter, vereinzelt auch Projektleiter
- Mögliche Ursachen
 - Beobachtet ängstlich die Konkurrenz, die in vielen Aspekten weiter, schneller, besser ist
 - Ist mit dem Projektverlauf hinsichtlich Zeit und Inhalte nicht zufrieden
 - Die Projekt- und Umfeldkosten steigen und die Ertragszahlen sinken



- Mögliche Reaktionen
 - Frustration
 - „Warum nur habe ich immer Pech mit meinen Leuten?“
 - ~~D~~emotivation
 - „Wenn man nicht alles selbst macht, wird's nichts“
- Mögliche Auswirkungen
 - Anforderung von ad hoc Berichten
 - Review / Audit
 - Tausch des Projektleiters
 - Kürzung Projektinhalte (selten) oder Projektbudget (oft)
 - Projektabbruch (meist ungeordnet)
 - Projekt auf Sparflamme am Leben erhalten



- Schadensbeispielberechnung: Projektleitertausch

Laufzeit in Wochen	52
Mitarbeiter	25
interne Kosten pro Mitarbeiter	400 €
Arbeitstage pro Jahr	221
Ø Normalleistung	100%
Projektübergabe PL-Alt in PT	7
Projektübergabe PL-Neu in PT	15
Übergabeunterstützung PMO in PT	10
Betroffene Projektmitarbeiter	23
Ø Leistung der Projektmitarbeiter	80%
Dauer der Auswirkung in Wochen	2
PT	39
Fehlende PT Leistung im Projekt zusätzliche Kosten dafür	71 28.400 €



- Schadensbeispielberechnung. Projektabbruch

Laufzeit in Wochen	52
Mitarbeiter	25
interne Kosten pro Mitarbeiter	400 €
Arbeitstage pro Jahr	221
Stopp nach Projektlaufzeit	50%
Bereits erbrachte Leistungen in PT	2.763
davon 50% nicht verwertbare Leistungen (Ex. Sachkosten)	1.381
Verlorene Zeit in Wochen	26
Entstandene Kosten ohne Nutzen	552.500 €



- Mögliche Maßnahmen
 - Ein Projekt weniger ist die Chance für ein erfolgreiches Projekt mehr
 - Paradigmenwechsel von „Projekten, die alles incl. der Zukunft abdecken“ hin zu „evolutionären Projektstufen“
 - Ordentliches Projektreview und Mut zur „geordneten“ Projekteinstellung
 - Etablierung eines Entscheidungsgremiums
- Mögliche Chancen
 - Dramatische Erhöhung der Projekterfolgsraten



Ausprägungen

- **Vernachlässigter**

Oft schon längere Zeit im Projekt oder Unternehmen tätig. Eine typische graue Maus. Er macht seine Arbeit, fällt nicht auf und wird deshalb gerne übersehen – zu unrecht.

- **Unterforderter**

Ist meist noch kurz im Projekt oder Unternehmen und hat seinen Platz in der „Hackordnung“ noch nicht gefunden. Ein introvertierter, intelligenter Theoretiker. Er hat Potential das in beide Richtungen aktiviert werden kann.



- Typ
 - Oft schon längere Zeit im Projekt / Unternehmen
 - Projektmittelbau
 - Keine unmittelbar erkennbare Schlüsselrolle
- Mögliche Ursachen
 - Wird vergessen auf Verteiler zu setzen
 - Wird bei Aufgabenvergabe übersehen
 - Erhält zeitlich reduzierte Zuwendungen
 - Seine Probleme werden mit geringer Priorität versehen
 - Ressourcen werden ggf. abgezogen



- Mögliche Reaktionen
 - Frustration
 - „Ich werde ja doch nicht wahrgenommen.“
 - „Ich erfahre alles immer als letzter.“
 - „Ich bin hier wohl der Hanswurst.“
 - Demotivation
 - „Warum soll ich mich hier weiter engagieren?“
 - „Es interessiert ja eh niemanden was ich hier mache.“
- Mögliche Auswirkungen
 - Dienst nach Vorschrift
 - Innere Kündigung
 - Wechsel zu anderem Arbeitgeber / Projekt



- Mögliche Maßnahmen
 - Dank und Anerkennung coram publico
 - Mehr Aufmerksamkeit
 - Jour Fix

- Mögliche Chancen
 - Treuer Mitstreiter
 - Loyalere Projektmitarbeiter
 - Engagierter Projektmitarbeiter
 - Leistungssteigerung



- Typ
 - Eher kurze Zeit im Projekt / Unternehmen
 - Hat seinen Platz in der „Hackordnung“ noch nicht gefunden
 - Eher introvertiert
 - Eher intelligenter Theoretiker
- Mögliche Ursachen
 - Mehrfache Zuweisung von ad hoc Aufgaben
 - Zuweisung von Massenarbeit
 - Keine hinreichenden Fachkonzepte verfügbar
 - Nutzung von alten/unpassenden Werkzeugen
 - Vorgesetzter ist fachlich deutlich weniger kompetent



- Mögliche Reaktionen

- Frustration

- „Ich bin als Ingenieur eingestellt und nicht als Fließbandarbeiter.“

- „Das sind ja alles technische Analphabeten.“

- Demotivation

- „Es hat keinen Sinn hier weiter zu arbeiten, die verstehen eh nicht was ich meine.“

- „Hier verblöde ich auf die Dauer.“

- Mögliche Auswirkungen

- Denunziation

- Innere Kündigung

- Wechsel zu anderem Arbeitgeber / Projekt



- Mögliche Maßnahmen
 - Gemeinsame Aufgabenfestlegung;
dabei den Anteil der konzeptionellen Aufgaben erhöhen
 - Nötige Ausbildungsmaßnahmen definieren:
Bücher, Webinare/Webkurse, Hospitationen, Seminare, Kongresse,
Messen...
 - ggf. Karriereplan / Zielvereinbarung treffen
- Mögliche Chancen
 - Qualitative Verbesserung des Projekts
 - Übernahme von Verantwortung
 - Höhere Akzeptanz des Vorgesetzten → „konfliktfrei“ Arbeit

➔ Entziehen Sie dem Projekt den Nährboden für Schädlingswachstum

- Fehlertolerante Atmosphäre schaffen
 - Vertrauensvorschuss geben
 - Fehlertoleranz vorleben
 - Die Sache kritisieren, nicht den Menschen
 - Andere Meinungen respektieren
 - Transparenz und Offenheit pflegen
- Flache Projektstrukturen
 - Menschen sind gleichwertig, ihre Aufgaben sind verschieden
 - Projektmitarbeiter sind keine Kinder, Führungskräfte machen sie dazu
 - Auch Führungskräfte sind nicht perfekt
- Kontrolle als positives Instrument
 - Sachverhalte klarstellen und Aussagen sachlich überprüfen
 - Lügner nicht mehr glauben

- Ergründen Sie die Ursache eines Boykotts und schaffen Sie Abhilfe
- Begegnen Sie Intriganten äußerst formal korrekt, sorgen Sie für Transparenz im Informationsaustausch
- Entfernen Sie Projektsaboteure konsequent aus dem Projektdunstkreis

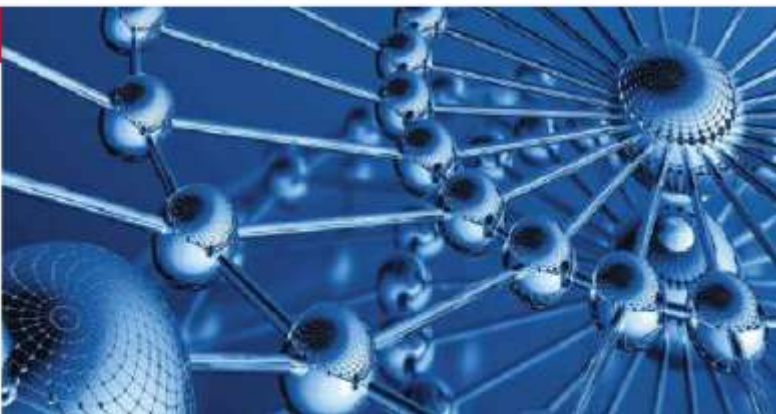


**Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit**



Expertenwissen kompakt

Entscheidungsgrundlagen
für effiziente Unternehmens-IT



Bernd Kloos und Peter Steffan

Frankfurt, 30. März 2011