

12. Personalmanagement

12. Personalmanagement
1. Faktor Mensch
 2. Projektleiter
 3. Projektteam

Prof. Dr. rer. nat. Uwe Alßmann
Lehrstuhl Softwaretechnologie
Fakultät Informatik
TU Dresden
Version 11-0.1, 13.04.11



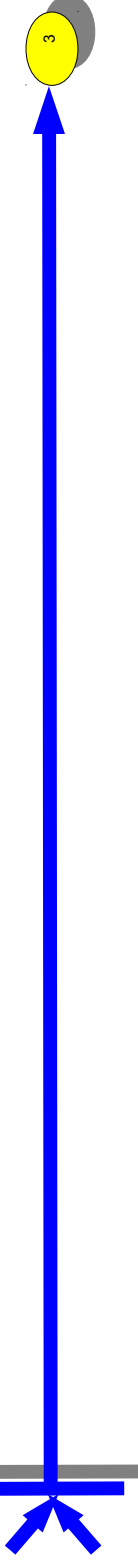
Softwaremanagement, © Prof. Uwe Alßmann

Referenzierte Literatur

- ▶ [8 Hansel] Hansel, J., Lomnitz, G.: Projektleiter-Praxis; Springer Verlag 1993
- ▶ [9 Kellner] Kellner, H.: Projekte konfliktfrei führen, Hanser-Verlag 2000
- ▶ [10 Mayr] Mayr, H.: Projekt Engineering – Ingenieurmäßige Softwareentwicklung in Projektgruppen; Fachbuchverlag Leipzig 2001
- ▶ [Peter] Laurence J. Peter, Raymond Hull. Das Peter-Prinzip – oder die Hierarchie der Unfähigen. rororo 1995



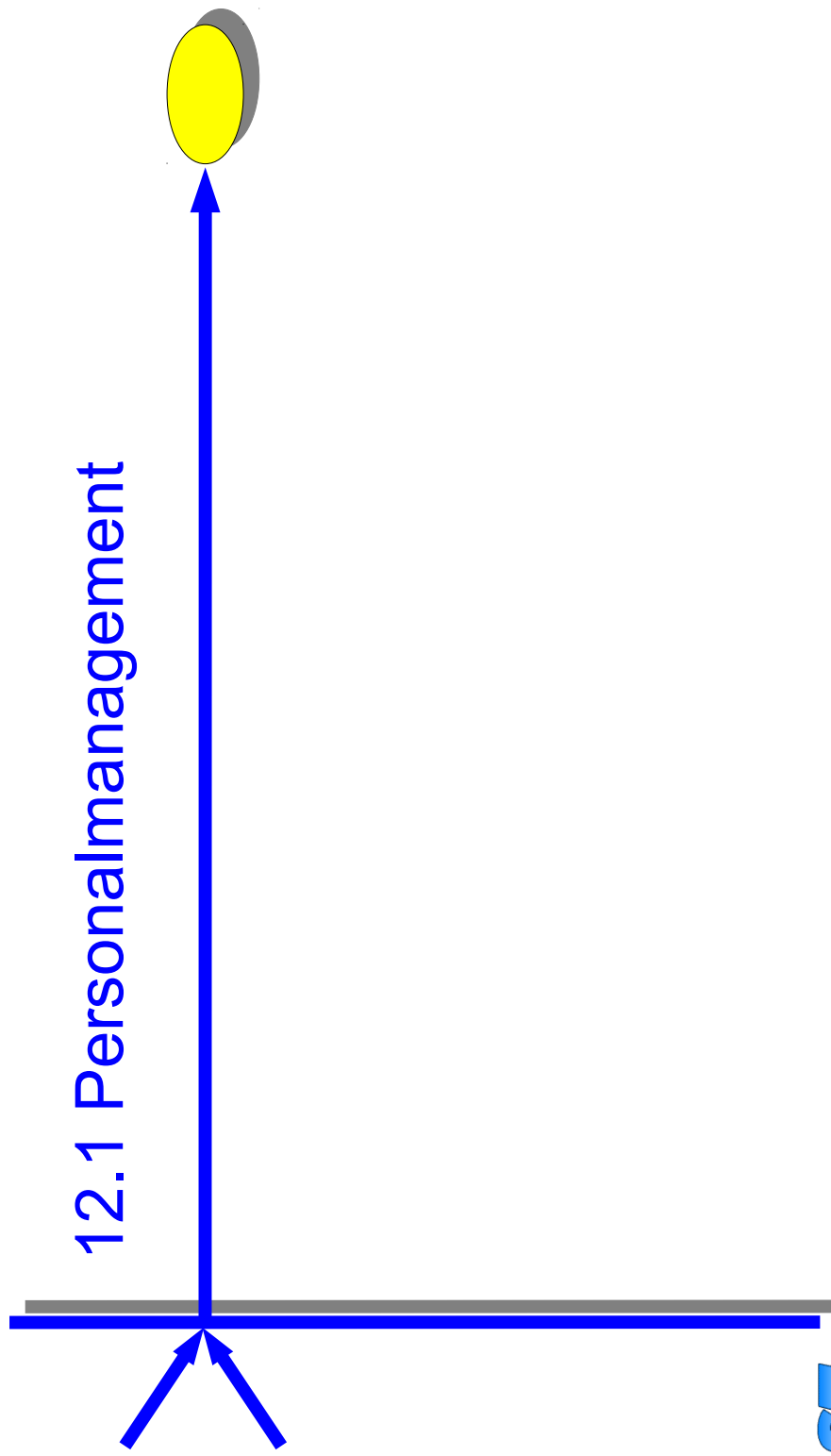
Definition Projektorganisation



Eine **Projektorganisation** ist die *Aufbau-* und *Ablauforganisation* zur Abwicklung eines bestimmten Projekts. [DIN69901-5]

- ▶ Projektorganisation:
 - Personalmanagement
 - Aufbauorganisation
 - Ablauforganisation

12.1 Personalmanagement



12.1.1 Faktor Mensch

Persönlichkeitsfacetten von Mitarbeitern

- ▶ Projekte, die erfolgreich sind oder scheitern, werden immer von Menschen abhängig sein
- ▶ Der Mensch zeichnet sich durch unterschiedliche Merkmale aus:
 - Fachliche Fähigkeiten
 - Persönlichkeit
 - Kultureller Hintergrund, Vergangenheit
 - Probleme
 - Persönliche Ziele (Bedürfnisse, Motivation, Wünsche)
- ▶ Teams müssen immer *gemischt* besetzt sein, d.h., Mitarbeiter geeignet kombinieren, sodass sich ihre Stärken und Schwächen ausgleichen

Prof. Uwe Almann, Softwaremanagement

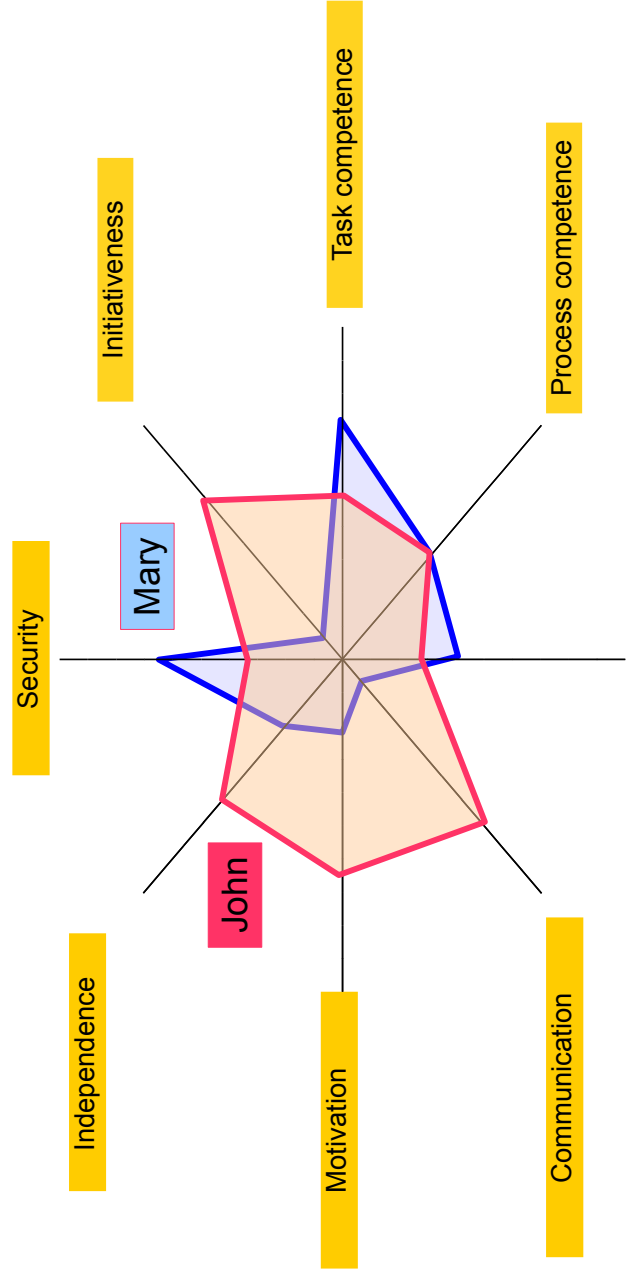
Typen von Persönlichkeiten

- ▶ **Sicherheit/Unabhängigkeit**
 - **Sicherheitstyp:** desire for security. Does not like to decide. Requires leading. Does not like risks.
 - **Unabhängigkeitstyp:** Individualist, creative, likes risk and responsibility
- ▶ **Motivierbarkeit:** Hoch/niedrig
- ▶ **Kommunikation:** Introvert/extrovert: Fähigkeit zur Kommunikation mit anderen
- ▶ **Korrigierbarkeit:** Able/unable to be criticized
- ▶ **Kompetenz:** High/low. Different kinds of competence:
 - **task competence:** technical competence
 - **process competence:** psycho-social-emotional intelligence
 - **Initiative-ness:** degree of initiative

Prof. Uwe Almann, Softwaremanagement

Multikriterielle Analyse von Personen

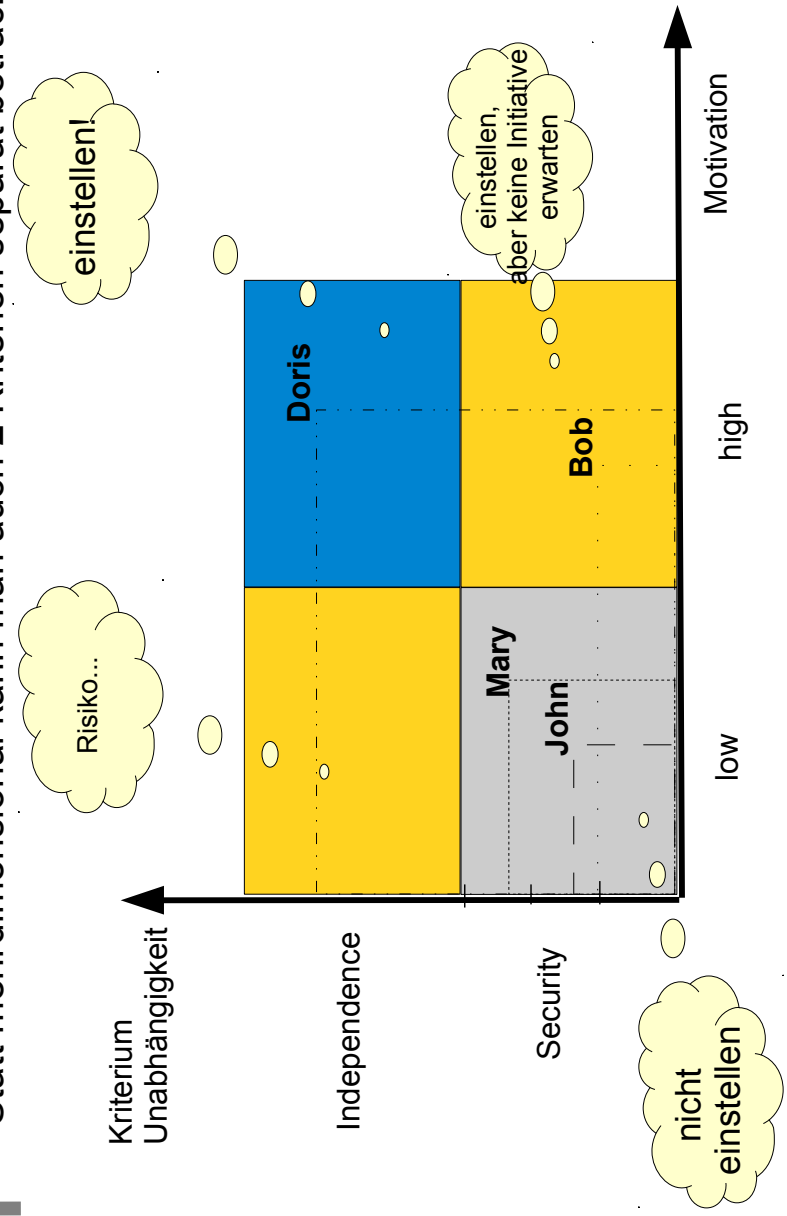
7



2-dimensionale Analyse von Personen

8

▶ Statt mehrdimensional kann man auch 2 Kriterien separat betrachten



Menschliche Probleme

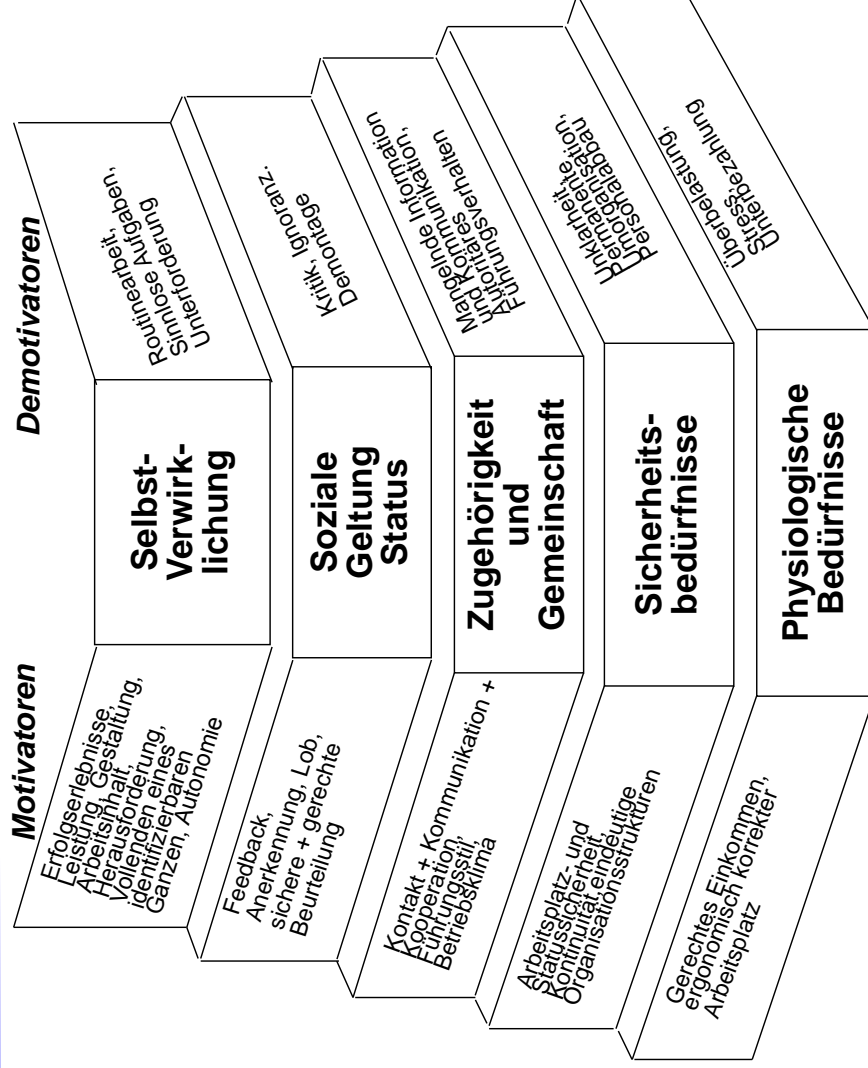
9

- ▶ Mangelnde Kommunikation
 - mit Kunden
 - mit Kollegen
 - mit Vorgesetzten
 - mit Stakeholdern
 - Unklare Kommunikationswege
- ▶ Mangelnde Motivation
 - Zielkonflikte
 - Mit der Dauer des Projekts sinkt die Motivation
- ▶ Mangelnde Disziplin
 - Endlose Meetings
 - Unrealistische Ziele
 - Projektüberwachung
 - Zu viel oder zu wenig Kontrolle
- ▶ Private Probleme
 - Liebeskummer
 - Familienprobleme
 - Existenzängste
- ▶ Persönlichkeitsprobleme
 - Komplexe
 - Minderwertigkeit
 - Selbstüberschätzung
 - Der Kunde als Feindbild

Maslow

Menschliche Bedürfnisse - Pyramide nach Maslow

10



LIFO-Klassifikation

▶ 4 Grundstile (Begriffspaare) mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Stärken und Schwächen

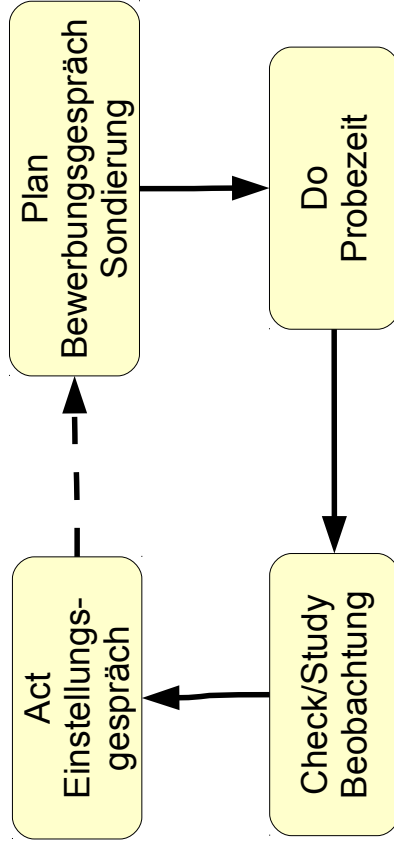
- Der erste Begriff (z. B. unterstützend) den produktiven Einsatz aus
- Der zweite Begriff (z. B. hergebend) eine (negative) Übertreibung.
- ▶ Unterstützend/Hergebend (U/H) mit Zielsetzung auf Leistung und Werte
 - Die Bedürfnisse dieses Stils sind: ein zugänglicher und wertvoller Mensch sein, geschätzt, verstanden, akzeptiert werden sowie das Wissen, dass Ideale nicht verloren gehen.
 - Seine Stärken sind: Bewundert, unterstützt die Leistung anderer; stellt hohe Ansprüche an sich und andere; vertraut und glaubt anderen; hilft anderen und nimmt sie in Schutz.
 - Seine Schwächen (= übertriebene Stärken): Gibt unnötige Hilfe und Ratschläge; ist enttäuscht und kritisch; wenn er keinen Wert sieht, packt er nicht an; lässt sich zu stark auf andere ein.
- ▶ Bestimmend/Übernehmend (B/Ü) mit Zielsetzung auf Aktivität und Ergebnisse
Die Bedürfnisse dieses Stils sind: Aktiver und fähiger Mensch sein; Hindernisse überwinden; noch andere Möglichkeiten sehen. Seine Stärken sind: Übernimmt Führung bestimmender Einfluss; nicht Gefühl drinnender

12.1.2 Einstellung von Personal

Staffing

Personalauswahl (Selection)

- ▶ Projektmanager müssen die **besten** Bewerber auswählen
 - Qualität vor Quantität: besser weniger, dafür höher qualifiziert Mitarbeiter, gerade für kritische Aufgaben
 - Mehrere erfahrene PL auswählen lassen
- ▶ Bewerber zunächst testen (Assessment, Praktikum, Exam, Probezeit, ...)



The Peter-Principle

In a hierarchy, every competent person is advanced until she reaches her first level of incompetence [Peter/Hull]

- ▶ Examples:
 - In politics
 - In management
- ▶ Don't worry about yourself:
 - People have different skills
 - People grow with their tasks

Measures Against the Peter-Principle

▶ Principle of silent sublimation

- Pseudo-advancement to a position which is undangerous or unproductive

▶ Arabesque principle

- Pseudo-advancement to another position in a remote part of the building or another town

- Handing out a new title, but without rise in salary

▶ Strategic Arabesque: found a new strategic group

- Pseudo-advancement to the leader of the group

- Stop the group after a year

▶ Peter defense

- Denying advancements (problematic)

▶ Creative laziness

- Behave such that you are not advanced
- Create the rumour that you are already incompetent

12.1.3 Mitarbeitermanagement

Setzen auf Faktor Mensch

17

- ▶ Verbesserung der Selbständigkeit von Mitarbeitern (Vertrauen in Mitarbeiter setzen)
 - Mitarbeitern erlauben, in ihrem Verantwortungsbereich eigene Entscheidungen zu treffen
 - Berichte und Dokumentationen zu gestalten
 - Terminfestlegung im Team und Korrektur unrealistischer Termine
 - Gute Mischung von bilateralen Gesprächen, Workshops und Events zum Entwickeln positiver Teaminitiativen
- ▶ Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Kommunikation
 - Organisation von Events, Mailaustausch, Meetings und Projektfrühstück zur Entwicklung
- ▶ Verbesserung des Mitarbeitermanagement
 - Ziele in **Zielvereinbarungsgesprächen** festlegen und dann auch kontrollieren
 - Umverteilung nicht projektrelevanter Tätigkeiten innerhalb des Projektteams bzw. an externe Mitarbeiter (outsourcing)

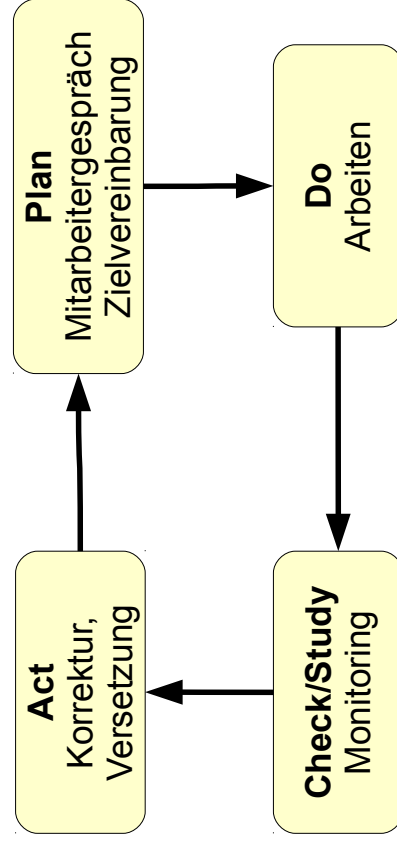
Quelle: DeMarco, T., Lister, T.: Peopleware; Dorset House 1987

Mitarbeitermanagement

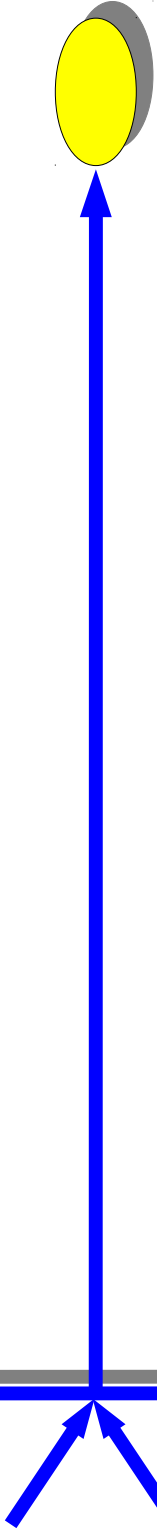
18

- ▶ Mitarbeitermanagement sollte im PDCA ausgeführt werden
- ▶ Regelmässig sollte ein **Mitarbeitergespräch** stattfinden, bei dem
 - **Zielvereinbarungen** getroffen und kontrolliert werden
 - **Korrekturmaßnahmen** besprochen werden (z.B. Mitarbeiterausbildung, Gehaltserhöhung)
- ▶ PL müssen nach Einstellung ihre Mitarbeiter ausbilden:
 - Ausbildung lohnt sich mittelfristig, erhöht aber die kurzfristigen Investitionen
 - Trainee programs, Mitarbeiterweiterbildung

- ▶ PL müssen für ihre Mitarbeiter ein Aufgabenprofil finden, für das sie am besten geeignet sind
 - Mitarbeiter, die auf Positionen sitzen, für die sie nicht geeignet sind, sollten versetzt werden



12.2 Projektleiter (PL)



Vorstufen zum Projektleiter



▲ Gruppensprecher

- keine besonderen Kompetenzen
- keine besondere Verantwortung

▲ Gruppenkoordinator

- effektive Gestaltung der Arbeit
- Anordnungsbefugnis über Arbeitsverteilung

▲ Gruppenleiter

- Vorgesetzter der Projektgruppe
- trägt Verfahrensverantwortung
- für die sachliche Aufgabenlösung ist die Gruppe insgesamt verantwortlich

Funktionen der Projektleitung

21

- ▶ **Klärung** der Zielvorgaben und Randbedingungen des Projektes
- ▶ **Festlegung**
 - projektinterner Zielvorgaben
 - von Entwicklungsprioritäten
 - Auswahl von Mitarbeitern (interne Bewerbungen oder externe)
- ▶ **Entscheidung**
 - über Lösungsalternativen
 - über Freigabe von Planungen und Ergebnissen
- ▶ **Delegation** von Aufgaben
 - Vergabe von Teilaufträgen
- ▶ **Information** des Managements,
- ▶ **Außenvertretung** des Projektes

Prof. Uwe Almann, Softwaremanagement

Quelle: Deutsche Informatik-Akademie

Grundlegende Anforderungen an den Projektleiter

22

Soziale Kompetenz:

Kommunikationsfähigkeit
Autorität
Mediationsfähigkeit
Fähigkeit zur Klärung

Führungsqualifikation:

Führungsstärke und -erfahrung
Entscheidungsfreude
Risikobereitschaft
Delegationsfähigkeit
Fähigkeit zur Festlegung

Fachliche Eignung:

berufliche Qualifikation
nachweisbare Fachkompetenz
Projektmanagementausbildung
Erfahrung
Organisationsfähigkeit
Wissen über Software-Prozesse

Verkaufs-Kompetenz:

Außendarstellung
Networking

Prof. Uwe Almann, Softwaremanagement

Fachl. Aufgaben des Projektleiters

▶ **Projektplanung (PLAN)**

- Zielorientierung
- Ablauf, Meilensteine, Aufwandsschätzung, Terminplanung, Ressourcenplanung

▶ **Projektdurchführung (DO)**

- Personalführung, -motivation, Konfliktmanagement
- Dokumentation
- Außenvertretung

▶ **Projektsteuerung und -kontrolle (CHECK, ACT)**

- Berichtswesen (Feedback)
- Monitoring: Zeitiges Erkennen von Abweichungen
- Steuerung (Control)

▶ **Beenden des Projektes** (aus der Sicht des Projekts noch DO; aus der Sicht des Multiprojektmanagements CHECK, ACT)

- Abschlussbericht und Nachstudie
- Übergabe des Softwareproduktes
- Abschlussbewertung der Mitarbeiter

Verantwortung und Rechte des Projektleiters

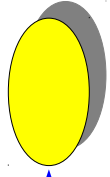
Verantwortung für die Erreichung der Projektziele

- ▶ Erfüllung der Sachziele, Terminziele, Kostenziele
- Ausstattung mit ausreichenden **Kompetenzen** (Rechten und Befugnissen):
- ▶ projektbezogenes Entscheidungs-, Weisungs- und Überwachungsrecht
 - ▶ Verfügungsrecht über Projektbudget und Informationen
 - ▶ Delegationsrecht von Aufgaben
 - ▶ Mitsprache bei Zielvorgabe und Verträgen
 - ▶ Mitarbeiter und Arbeitsmittel bestimmen

Prozess-Management

- ▶ Unterscheidung von Anforderungen, Nachforderungen und Nachbesserungen
- ▶ Strukturierung der Produkte und Projekte
- ▶ Aufwandsschätzung nach Arbeitspaketen
- ▶ Phasenentscheidungen mit persönlicher Verantwortung

12.2 Projektleitung (-führung)



Directing and Leadership

- ▶ Project leaders have to achieve their goals.
 - They need authority and trust.
 - Motivation: “Motivation is the key to self-exploitation.”
- ▶ Leadership: Employees follow a leader that gives them the opportunity to realize their own goals.
- ▶ **Central question: How do I motivate my group members for excellence?**
 - Answer has to do with how people are.



Management Styles

27

In management, certain styles can be prevalent

- ▶ **Directing:** tight leading, precise instructions
- ▶ **Coaching:** Explanation of decisions, support
- ▶ **Supporting:** Support, in so far that manager takes responsibility for decisions
- ▶ **Delegating:** Problem and responsibility are delegated to group member
- ▶ **Authoritative** leadership style
- ▶ **Cooperative** leadership: The human is in focus. Leadership by argument and convincing.
- ▶ Adapt your style to the type of employee, for instance:
 - Security type: less delegating, more supporting
 - Independence type: Use delegation, otherwise the employee is not satisfied

Atmosphere in the Project

28

Relations between team members are extremely important, to achieve something on a technical bases

Employees must identify with the company and the project (*corporate identity*)

- Private activities, resp. social activities in the company are important
- Mobbing is contraproductive

Management with timely information create trust

- Constructive criticism
- More reward than blame
- Let the employees participate in decisions

Staffing must take the social skills into account

Management-Muster: Führen mit Auftrag (Auftragstaktik)

29

Man unterscheidet folgende Arten von Instruktionen:

- ▶ **Kommando:** Vorgabe einer auszuführenden Handlung
 - "Hol die Kohlen aus dem Keller; feuere den Ofen 2x in 15 Minuten."
- ▶ **Befehl:** Ziel und Mittel (Weg) werden vom Chef vorgegeben; i.W. kein Handlungsspielraum
 - "Heize den Raum auf 22 Grad auf mit den Kohlen aus dem Keller"
- ▶ **Auftrag:** Ziel wird vom Chef vergeben, Mittel werden vom Mitarbeiter entschieden. Großer Handlungsspielraum, der zu Flexibilität führt. Um das Ziel zu erreichen, muss der Mitarbeiter den geeigneten Weg wählen
 - "Heize den Raum auf 22 Grad auf"
- ▶ **Weisung:** der Chef stellt die Absicht der Firma dar, Aufträge werden nur in groben Zügen umrissen. Größter Handlungsspielraum für Mitarbeiter.
 - "Es ist zu kalt hier."
- ▶ Militärische Operationen werden meist mit *Aufträgen* geführt.
- ▶ **Taktik:** der Gebrauch der Mittel in ihrer Gesamtheit zum Erreichen des Ziels
http://de.wikipedia.org/wiki/Führen_mit_Auftrag

Management-Muster: Führen mit Vision

30

How to build a ship?

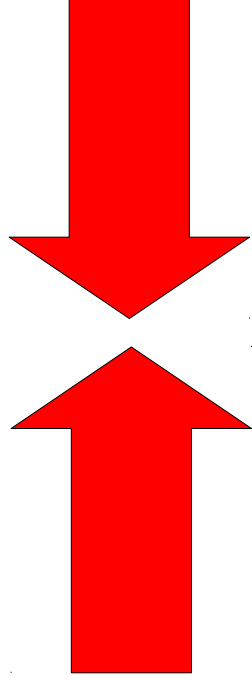
- ▶ Vision erzeugt Ziel
- ▶ Ziel erzeugt Motivation
- ▶ Motivation erzeugt Engagement
- ▶ Engagement erzeugt Wahl der Mittel und Wege

Management-Muster:

Führen mit Junktims

- ▶ Give something for getting something
- ▶ “I want a cigarette from you”
- ▶ “Yes, but... only if you give me a chewing gum”

31



Management-Muster:

“Let the Unmotivated Propose”

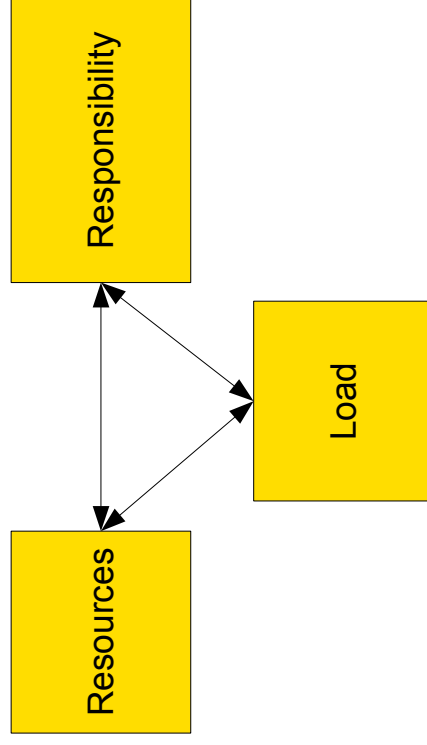
- ▶ If you have a person in your group who is not motivated well
- ▶ Ask him about how he will solve the problem, and expect an answer from him
- ▶ If he gives an answer, commit him to it
 - And track his commitment
- ▶ Usually, he will be much more motivated later on

32

Management Antipattern: Resource-Responsibility-Load Mismatch

- ▶ Distribute insufficient resources, but full responsibility
 - Frustration
 - Overwork
- ▶ Distribute insufficient responsibility but full load
 - No decision power, but all the work
- ▶ Distribute insufficient load, but full resources
 - Create boredom

Prof. Uwe Almann, Softwaremanagement

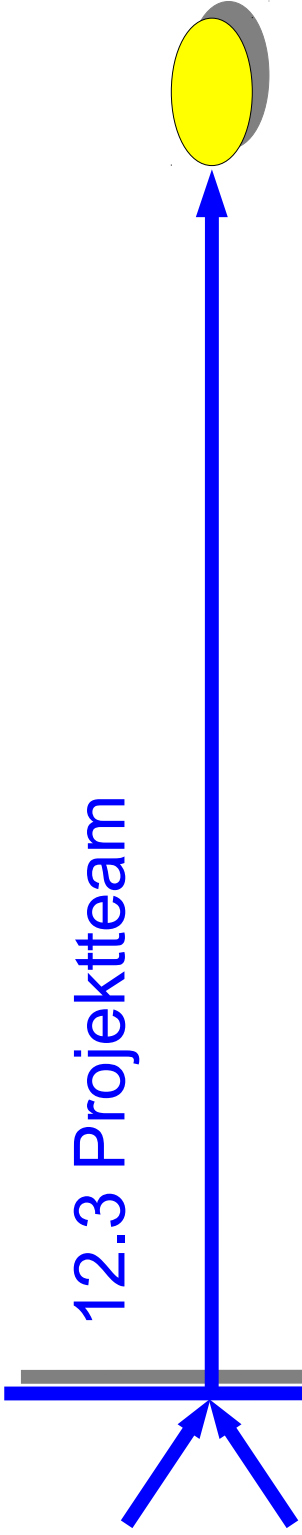


Strategema (Kriegslisten)

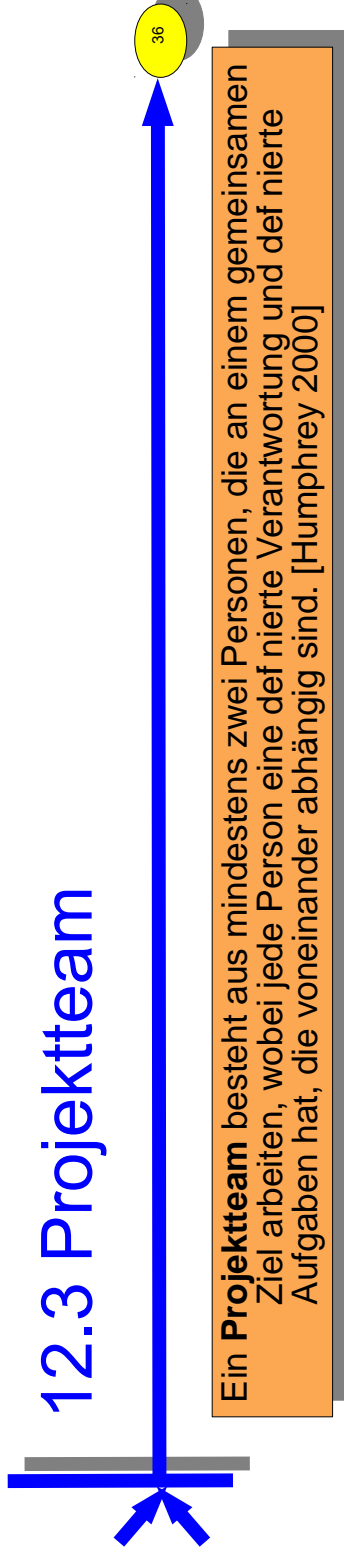
- ▶ Aus dem Altertum sind Strategema (Kriegslisten) bekannt, die zur Erreichung von Zielen eingesetzt werden. <http://de.wikipedia.org/wiki/Strategema>
- ▶ Viele von ihnen bedienen sich unfairer Mittel; man sollte sie aber kennen, um sie abzuwehren
- ▶ 36 chinesische Strategema des Generals Tan Daoji
 - http://de.wikipedia.org/wiki/36_Strategeme
 - http://en.wikipedia.org/wiki/Thirty-Six_Stratagems
 - http://www.strategeme.com/HSm/Stratageme_alle.pdf
- ▶ Die Strategema des Lateiners Sextus Iulius Frontinus
 - <http://de.wikipedia.org/wiki/Frontinus>

Prof. Uwe Almann, Softwaremanagement

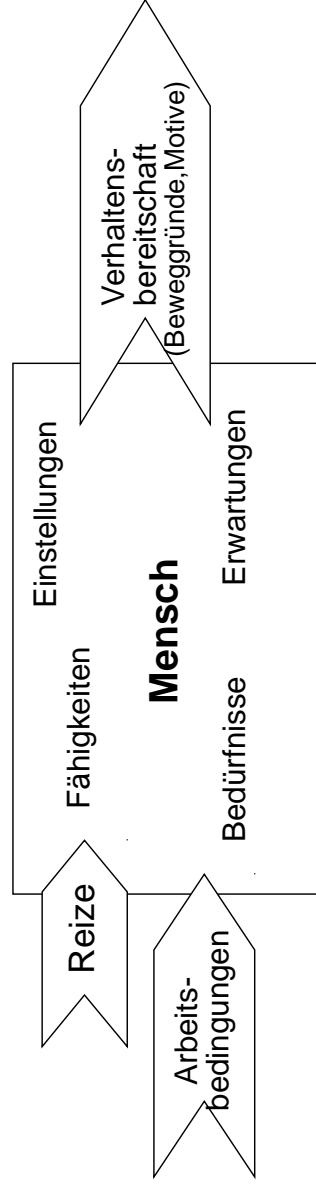
12.3 Projektteam



12.3 Projektteam



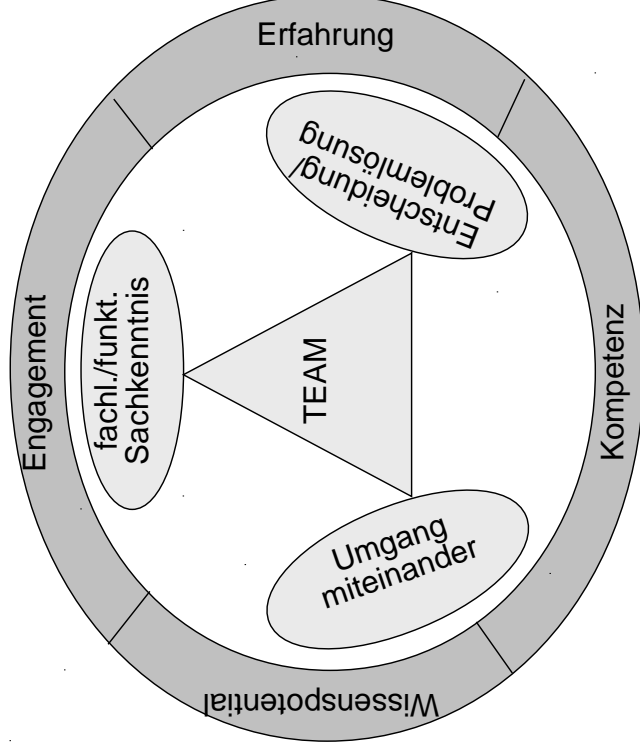
Faktoren, die das Verhalten des Menschen beeinflussen:



Sich ergänzende Fähigkeiten im Team

37

- ▶ Niemand kann alles; daher sollten Teams so zusammengestellt werden, dass die Mitglieder sich ergänzen und ihre Schwächen gegenseitig ausbügeln

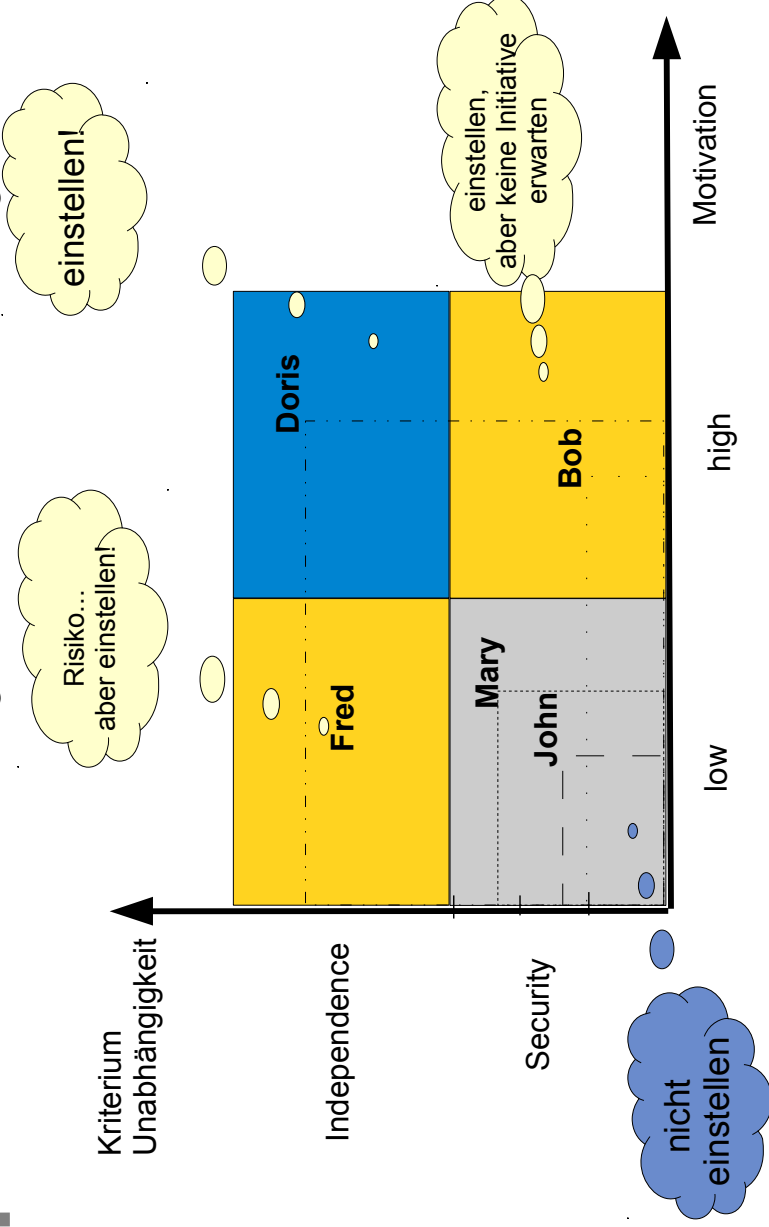


[Litke S. 182]

Multidimensionale Analyse von Teams

38

- ▶ Ein Team wird man bezüglich mehrerer Dimensionen gemischt besetzen



Teamarten

39

- ▶ Natürliche Teams
 - Arbeitsgruppen, deren Mitglieder eine gemeinsame Funktion haben ausgerichtet auf einen Gegenstand
- ▶ Dream-Team
 - Team, in dem sich Eigenschaften der Teammitglieder ergänzen
- ▶ Multifunktionale Teams
 - bestehen aus Mitgliedern verschiedener Funktionen und Organisationseinheiten. Funktionsübergreifend für mehrere Gegenstände zusammengesetzt
- ▶ Harmonie-Team
 - harmonisches Zusammenwirken der Teammitglieder (vgl. Chor), wo jeder gut singt, sich aber keiner solistisch heraushebt
- ▶ Ad hoc-/Projekt-Teams
 - Auswahl der Mitglieder aufgrund ihrer Fähigkeiten, auch Einbindung externer Spezialisten ist möglich

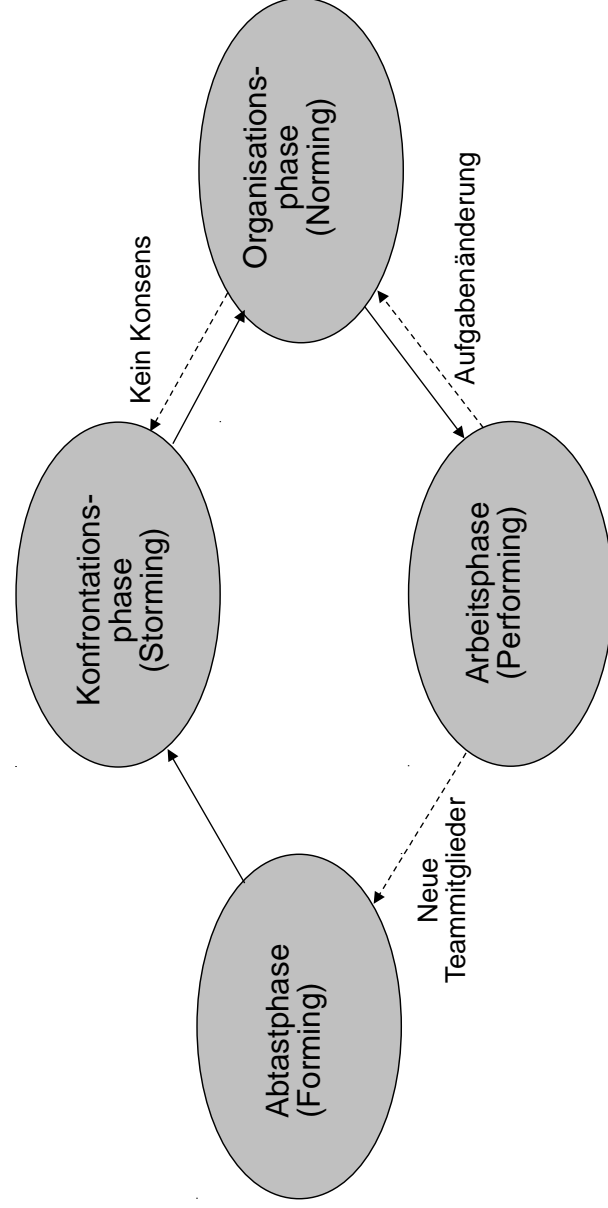
Prof. Uwe Almann, Softwaremanagement

Quelle: [Litke, S. 179]

Phasen der Teamarbeit

40

- ▶ Teamarbeit gehorcht dem Krisenzyklus

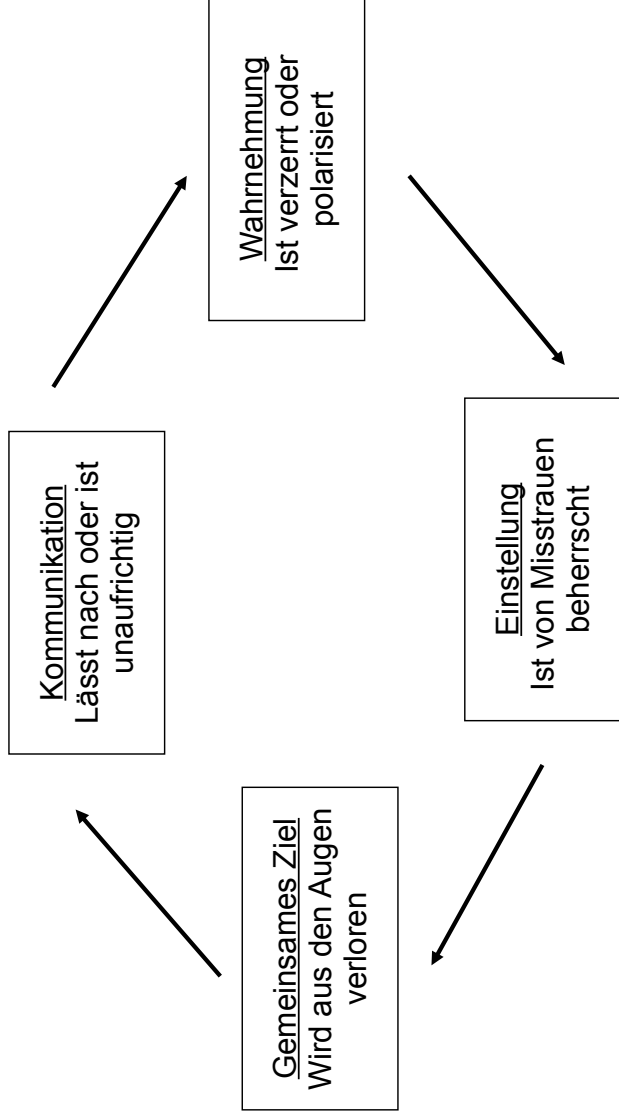


Prof. Uwe Almann, Softwaremanagement

[Kollektiv S. 121]

Merkmale bevorstehender Konflikte

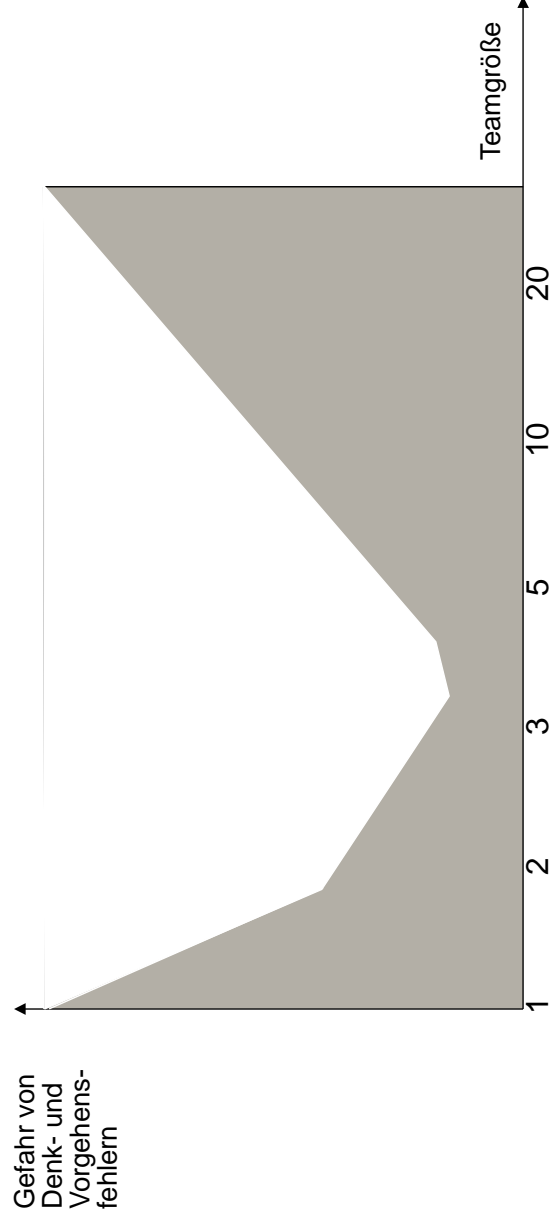
41



[Litke-HB, S. 217]

Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern in Abhängigkeit von der Teamgröße

42



[Litke S. 181]

The End

