

## 12. Personalmanagement

Prof. Dr. rer. nat. Uwe Aßmann  
Lehrstuhl Softwaretechnologie  
Fakultät Informatik  
Technische Universität Dresden  
[http://st.inf.tu-  
dresden.de/teaching/swm](http://st.inf.tu-dresden.de/teaching/swm)  
2016-1.3, 16/04/16

- 1)Einstellung von Mitarbeitern
  - 1)Faktor Mensch
  - 2)Einstellung
- 2)Mitarbeiter-Management
- 3)Projektleiter
- 4)Projektführung
- 5)Projektteam



# 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
- ▶ [Peter] Laurence J. Peter. Schlimmer geht's immer. Das Peter-Prinzip im Lichte neuerer Forschung. RoRoRo, 1994
- ▶ Wolfgang Krüger. Teams führen. TaschenGuide, Haufe-Verlag.
- ▶ F. John. G. Peters-Kühlinger. Mit Druck richtig umgehen. TaschenGuide, Haufe-Verlag.
- ▶ Kenneth Blanchard, William Oncken Jr., Hal Burrows. Der Minuten-Manager und der Klammer-Affe. Rororo Sachbuch.
- ▶ William Oncken Jr., Donald L. Wass. Management Time: Who's Got the Monkey? Harvard Business Review. Nov. 99
  - <http://hbr.org/1999/11/management-time-whos-got-the-monkey/ar/1>
  - <http://howwelead.org/2010/09/20/the-art-of-managing-monkeys/>
- ▶ <http://de.wikipedia.org/wiki/DISG>
- ▶ <http://de.wikipedia.org/wiki/Temperamentenlehre>

# Definition Projektorganisation

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

- ▶ Projektorganisation:
  - Personalmanagement
  - Aufbauorganisation
  - Ablauforganisation

# 12.1 Einstellen von Mitarbeitern



# 12.1.1 Faktor Mensch

## Persönlichkeitsfacetten von Mitarbeitern

Projekt-Teams müssen immer *gemischt* besetzt sein, d.h., Mitarbeiter geeignet kombinieren, sodass sich ihre Stärken und Schwächen ausgleichen

- ▶ Projekte werden immer von Menschen und ihren Merkmalen abhängig sein
  - Fachliche Fähigkeiten
  - Persönlichkeit
  - Überzeugungen (Werte, Einstellungen)
  - Situation: (Kultureller Hintergrund, Vergangenheit, Probleme)
    - Persönliche Ziele (Bedürfnisse, Motivation, Wünsche, Erwartungen)



Quelle: [Buhl, S. 156]

# Typen von Persönlichkeiten und Fähigkeiten

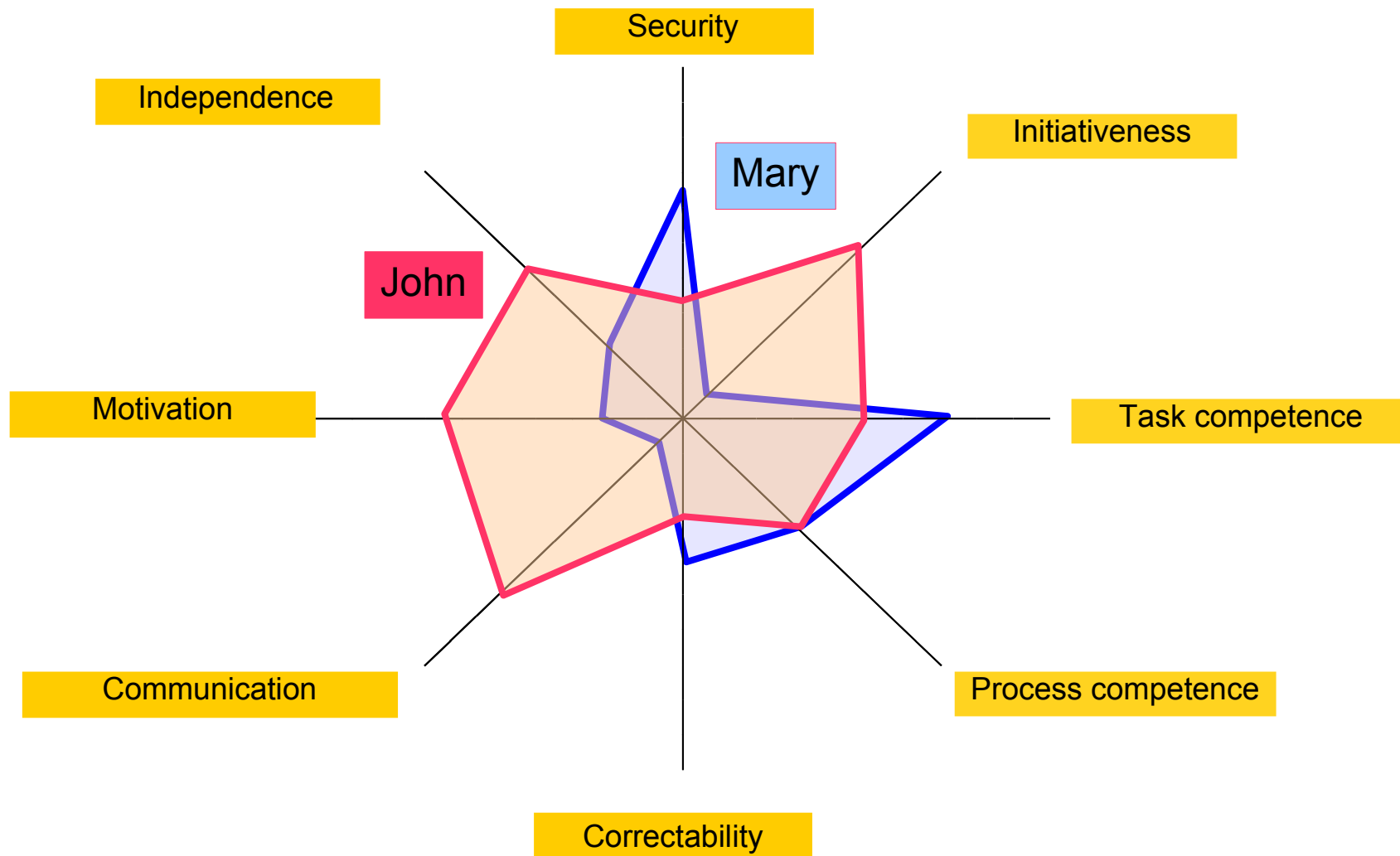
- ▶ **Sicherheit/Unabhängigkeit**
  - **Sicherheitstyp:** desire for security. Does not like to decide. Requires leading. Does not like risks.
  - **Unabhängigkeitstyp:** Individualist, creative, likes risk and responsibility
- ▶ **Motivierbarkeit:** Hoch/niedrig
- ▶ **Korregierbarkeit:** Able/unable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

**Persönlichkeit**

**Fähigkeiten**

# Multikriterielle Analyse von Personen

- ▶ Überstrichene Fläche erlaubt den Vergleich



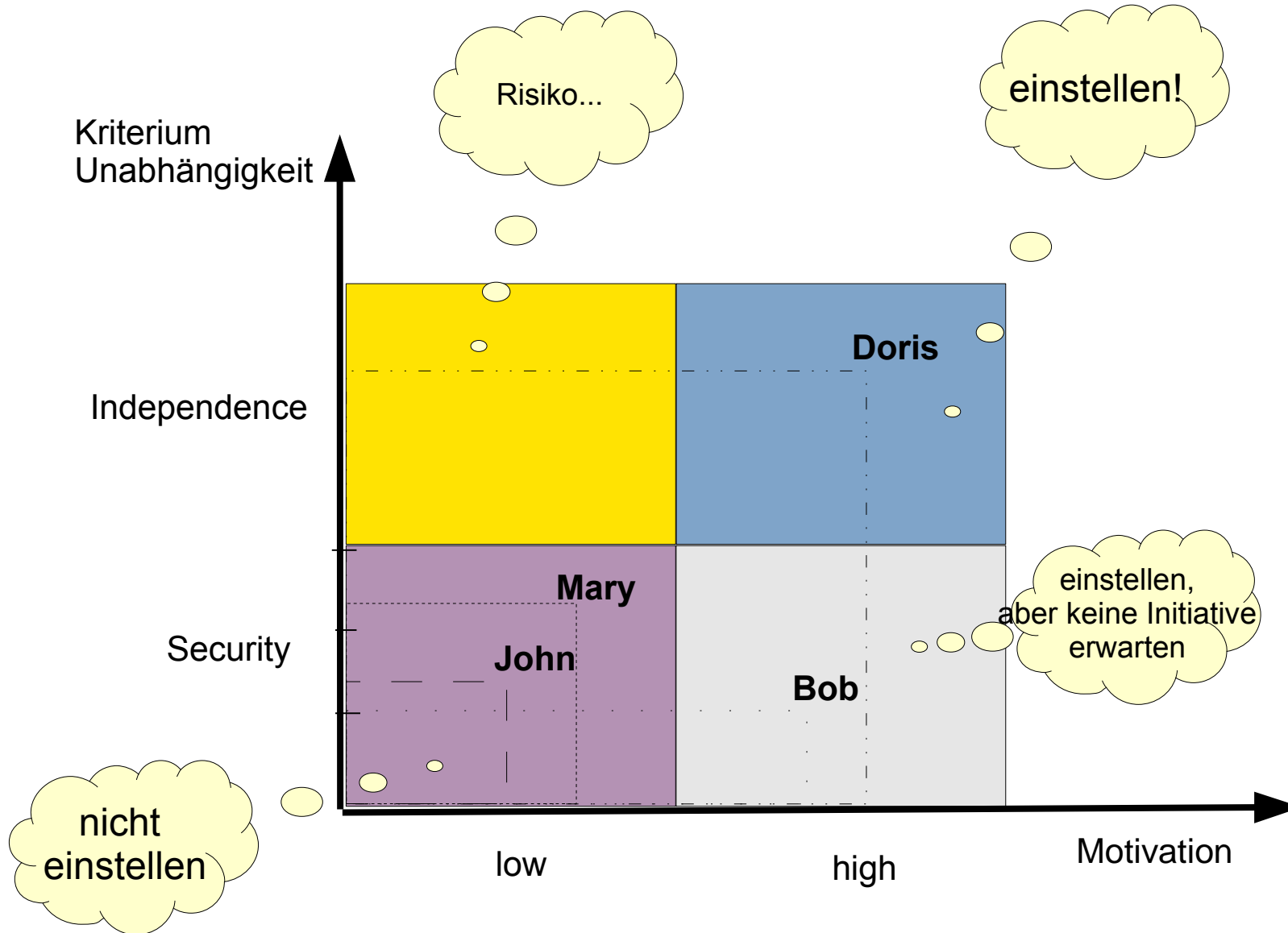
# Verschiedene Schichten von Persönlichkeiten für 2-D-Analysen

- ▶ Welcher Persönlichkeitstyp entspricht meinem Projektmitglied?
- ▶ Es gibt sehr viele Persönlichkeitstypen (-schichten):
- ▶ **Planungstyp:**
  - Stratege – Perfektionist
  - Planer - Improvisateur
  - Messy – Ordnungsliebend
- ▶ **Aktivitätstyp:**
  - Sicherheitstyp – Selbständigkeitstyp
  - Ängstlich – passiv – risikobereit
- ▶ **Kompetenztyp:**
  - Soziale Kompetenz: Eifersüchtig – großzügig – indifferent
    - Korrekturfähig – starrsinnig
  - Fachkompetenz – Prozesskompetenz



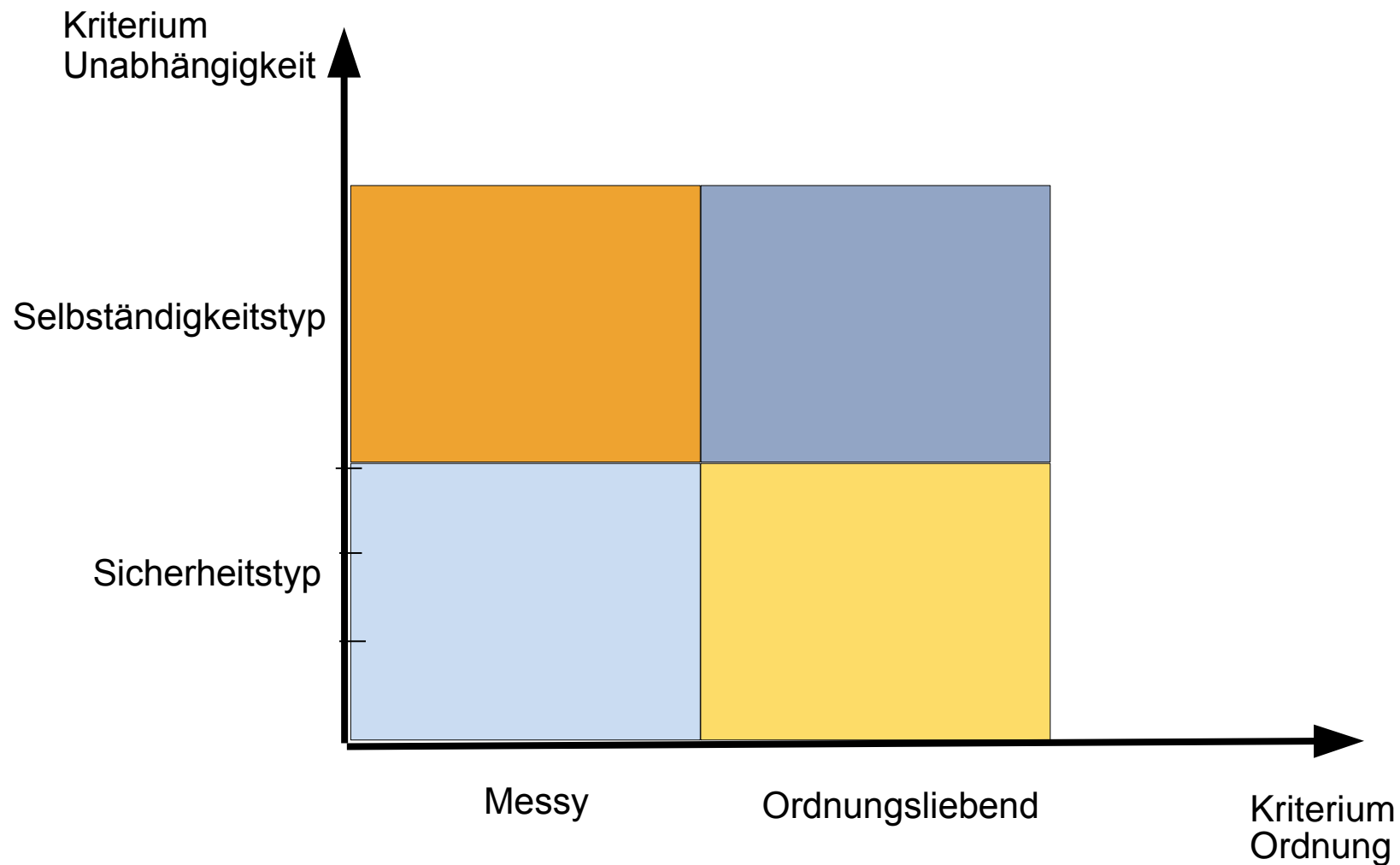
# 2-dimensionale Analyse von Personen

- ▶ Statt mehrdimensional kann man auch 2 Kriterien separat betrachten



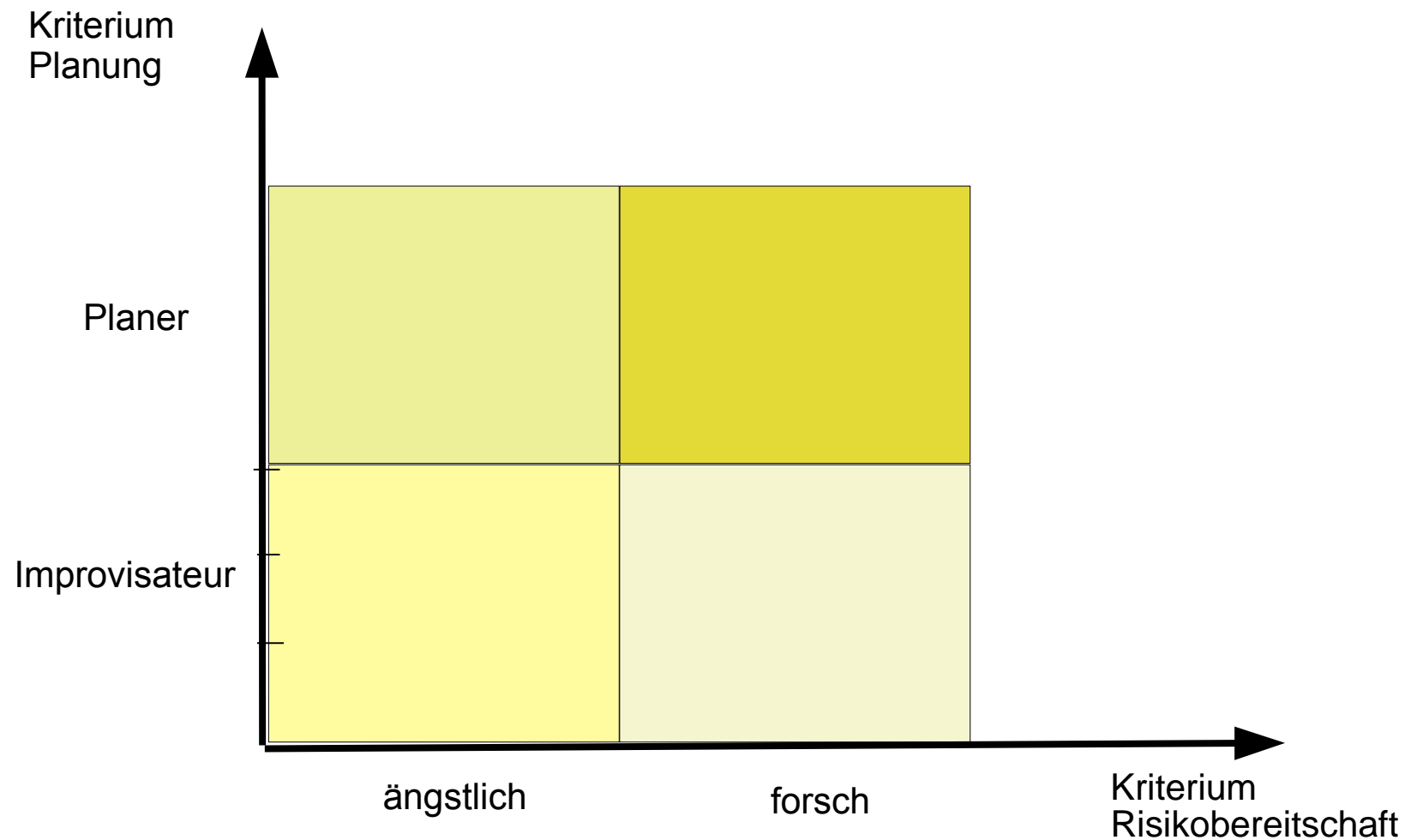
# 2-D-Analyse von Persönlichkeitsprofilen

- ▶ Wie schätzen Sie sich selbst und Ihre Teammitglieder ein?



# 2-D-Analyse von Persönlichkeitsprofilen

- ▶ Wie schätzen Sie sich selbst und Ihre Teammitglieder ein?



# 12.1.2 Verschiedene Schichten von Persönlichkeiten für 4-D-Analysen

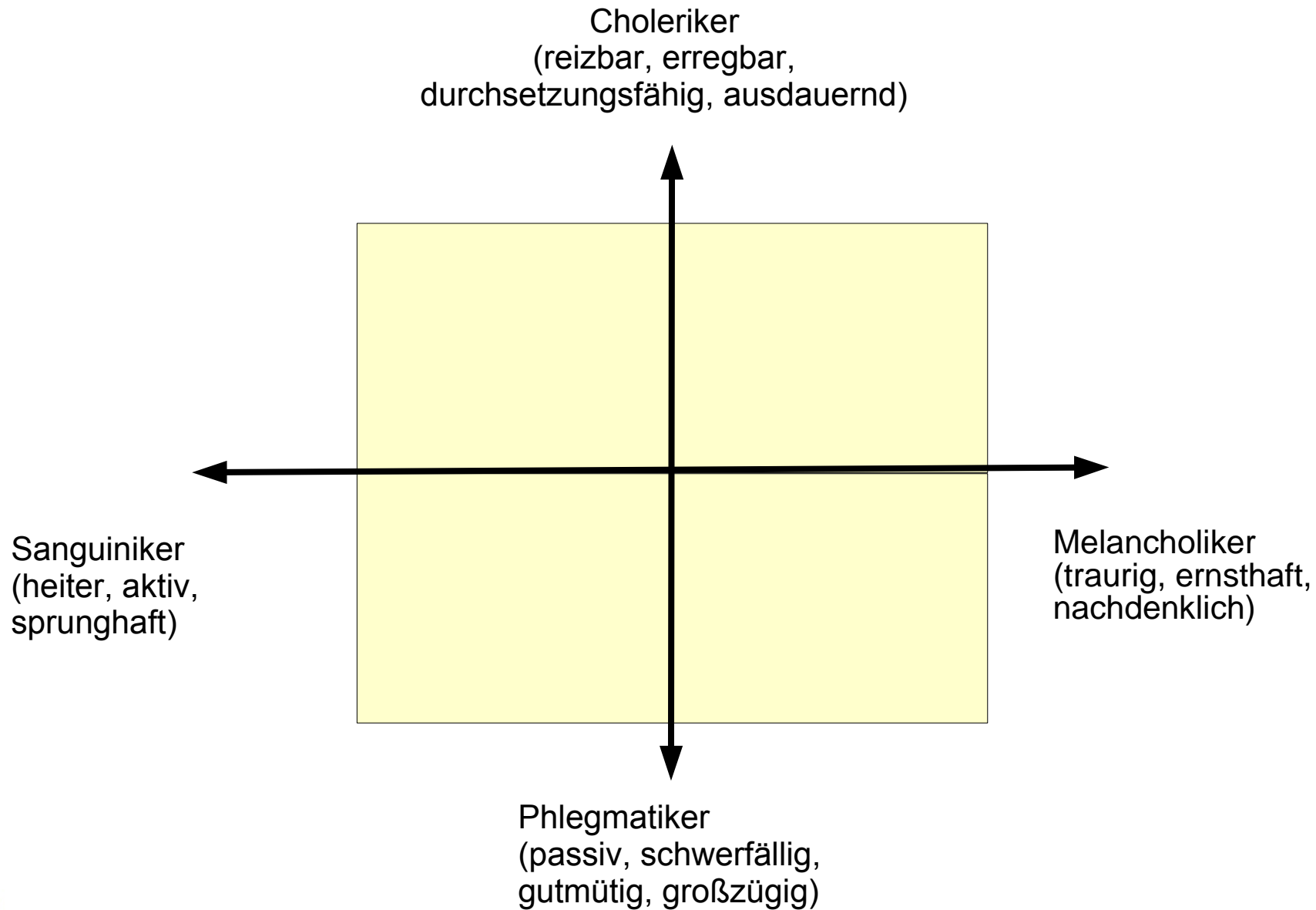
Neben den 2-D-Analysen sind 4-D-Analysen sehr beliebt:

- ▶ **Klassische Temperamente:** Cholerisch, sanguinisch, phlegmatisch, melancholisch
- ▶ **DISG-Schema** (Arbeitsweise): Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft
- ▶ **BAPS-Schema** (zur Beziehungsart): Binnenorientiert – Außenorientiert, Personenbezogen – Sachbezogen
- ▶ **Riemann-Kreuz:** (zur Beziehungsart) Nähe, Distanz, Dominant, Dauer

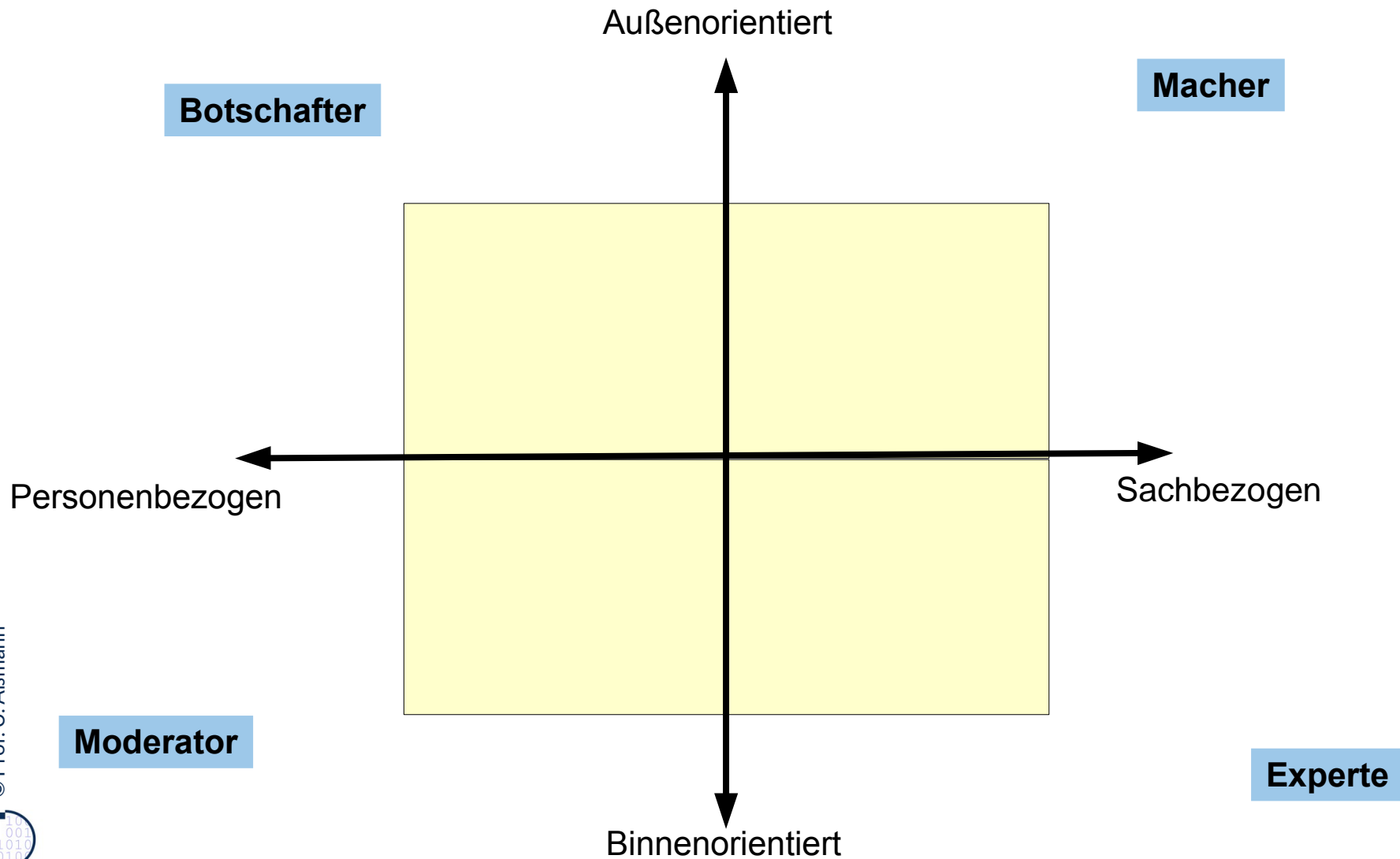
# Die klassischen Temperamente

- ▶ [Wikipedia, Alfred Adler: Menschenkenntnis, 1927]
- ▶ “Die vier Temperamente lassen sich sehr einfach an einem simplen Szenario verdeutlichen. Man stelle sich vor, ein großer Stein versperre einem Menschen seinen Weg.
- ▶ Der **Sanguiniker** wird heiter in seiner unbetrübten Art über den Stein hinweg hüpfen oder klettern.
- ▶ Der **Phlegmatiker** geht Konflikten mit unnötig großem Aufwand aus dem Weg, er wird einen großen Bogen um den Stein herum machen.
- ▶ Der **Melancholiker** wird beim Anblick des Steins seine Reise in Frage stellen und sich traurig auf den Stein setzen, um nachzudenken und sein Vorhaben zu reflektieren.
- ▶ Der **Choleriker** wird des unerwarteten Hindernisses wegen in Rage geraten und womöglich versuchen, den Stein mit einem Kraftakt aus dem Weg zu räumen.”

# Die klassischen Temperamente: Kreuzdiagramm

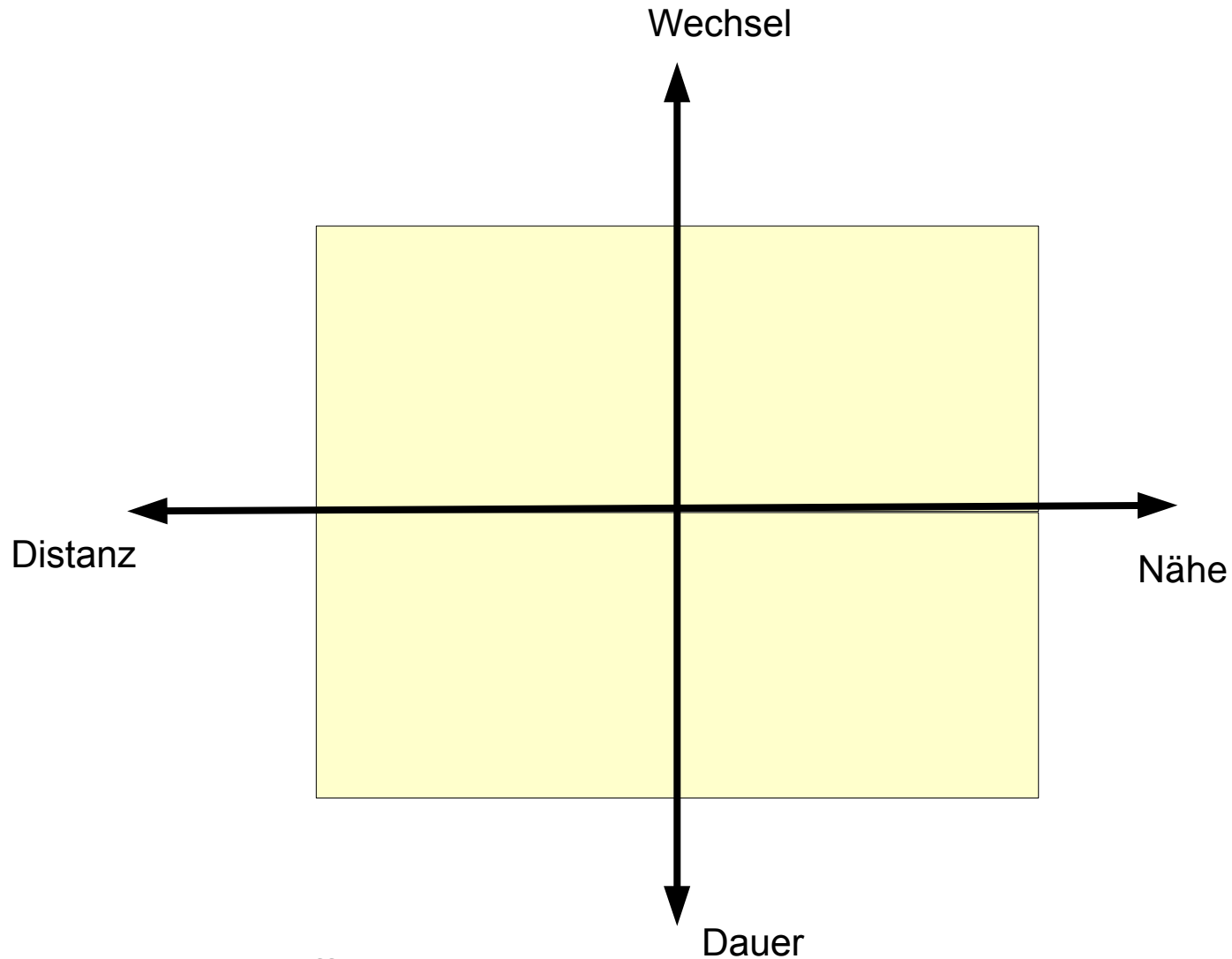


# BAPS-Vier-dimensionale Attributanalyse nach Krüger



# Riemann-Kreuz: Persistenz und Distanz

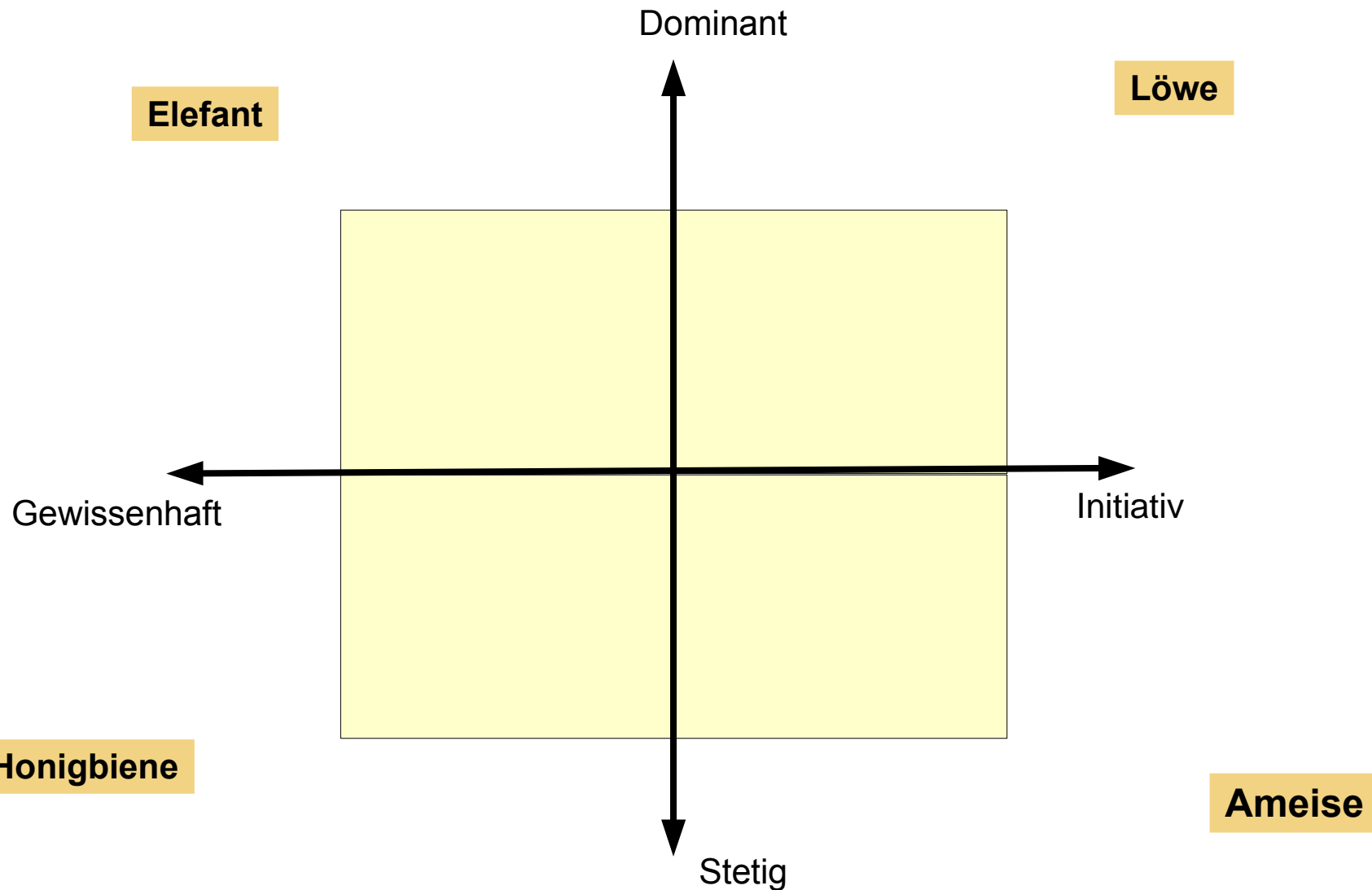
- ▶ Nach Fritz Riemann





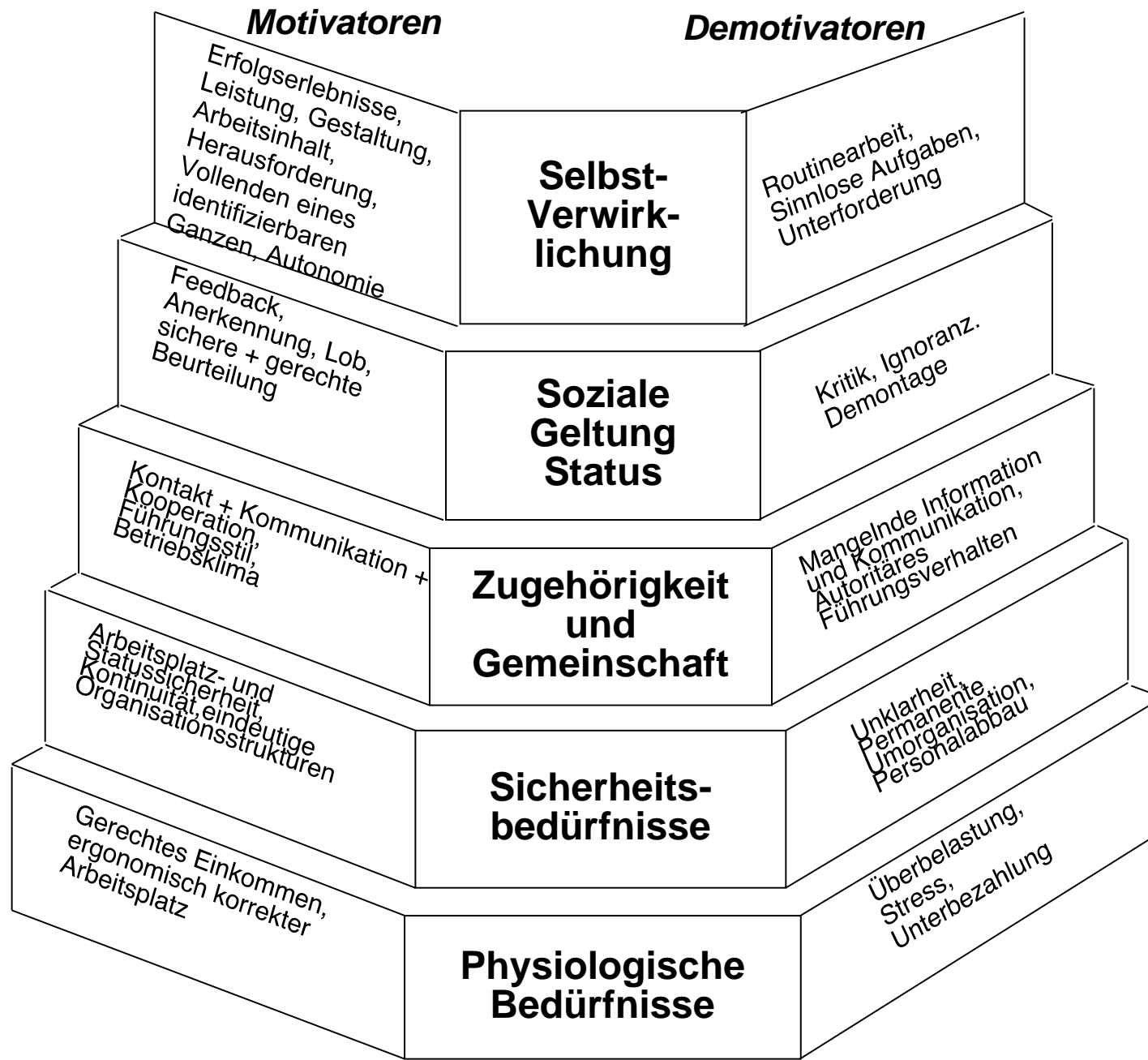
# DISG-Vier-dimensionale Attributanalyse nach Marston (1928)

- Über die Arbeitsweise eines Mitarbeiters



- ▶ Mangelnde Kommunikation
  - mit Kunden
  - mit Kollegen
  - mit Vorgesetzten
  - mit Stakeholdern
  - Unklare Kommunikationswege
  - Mangelnde Empathie
- ▶ 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

# Menschliche Bedürfnisse - Pyramide nach Maslow





## 12.1.2 Einstellung von Personal

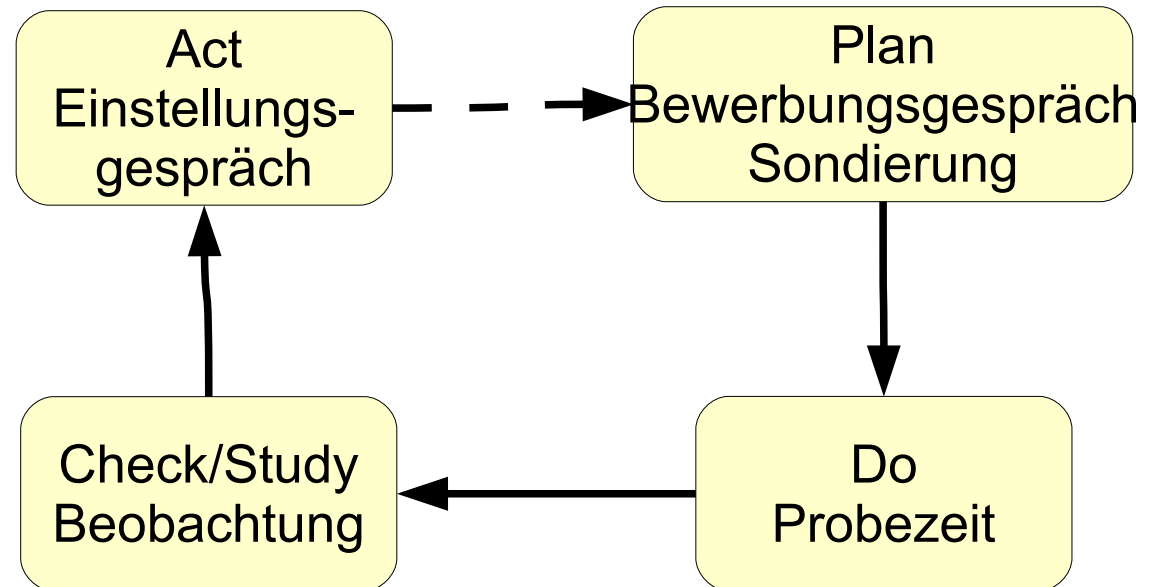
Staffing



DRESDEN  
concept  
Exzellenz aus  
Wissenschaft  
und Kultur

# 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
  - “Beste” heißt oft “bestpassend”; “best” ist vielschichtig
- ▶ 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

**Bureaucracy appears because people on the first level of incompetence want to do something useful for the hierarchy [Peter]**

# Measures Against the Peter-Principle

- ▶ **Principle of silent sublimation**
  - Pseudo-advancement of X to a position which is undangerous or unproductive
- ▶ **Arabesque principle**
  - Pseudo-advancement of X 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 if X to the leader of the group
  - Stop the group after a year
- ▶ **Kill the knight: dismiss or move away an important clerk of X**
  - Then X is supposed to dismiss

# Peter Self-Defense

- ▶ Peter defense
  - Denying advancements (problematic)
- ▶ Creative laziness
  - Behave such that you are not advanced
  - Create the rumour that you are already incompetent
- ▶ Creative anti-strategy
  - Critisize the strategy of the company hard
- ▶ Educate, educate, educate to be more competent



## 12.2 Mitarbeitermanagement

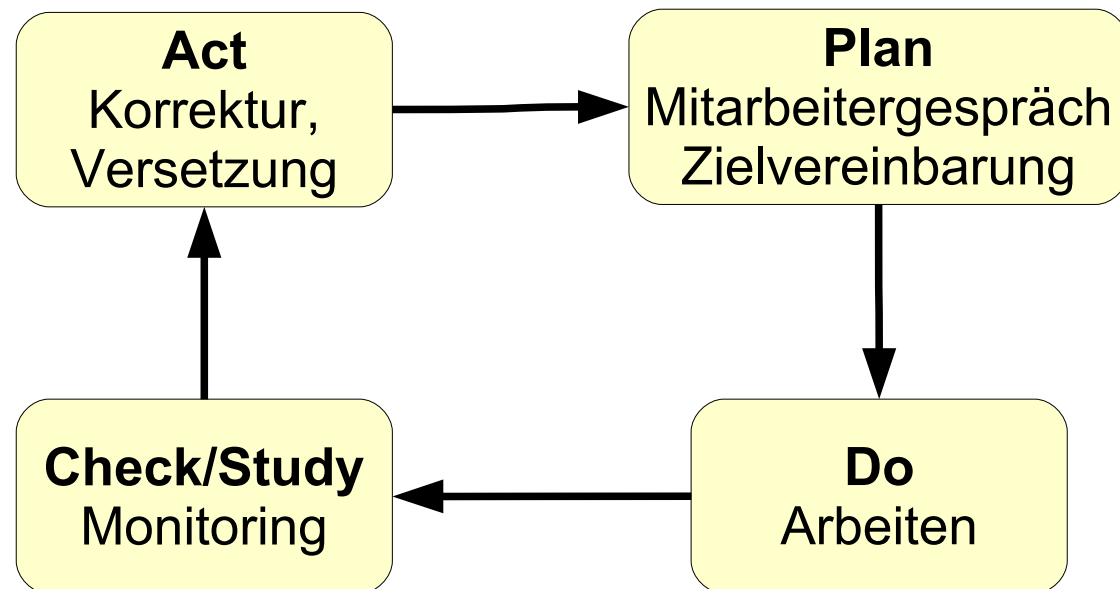


- ▶ Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Kommunikation (horizontal)
  - Organisation von Events, Mailaustausch, Meetings und Projektfrühstück zur Entwicklung
- ▶ Verbesserung des Mitarbeitermanagement (vertikal)
  - Verbesserung der **Selbständigkeit** von Mitarbeitern (Vertrauen in Mitarbeiter setzen)
    - Mitarbeitern erlauben, in ihrem Verantwortungsbereich eigene Entscheidungen zu treffen
    - zu gestalten
  - Ziele in **Zielvereinbarungsgesprächen** festlegen und dann auch kontrollieren
  - Umverteilung nicht projektrelevanter Tätigkeiten innerhalb des Projektteams bzw. an externe Mitarbeiter (outsourcing)

# Mitarbeitermanagement mit Mitarbeitergesprächen

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

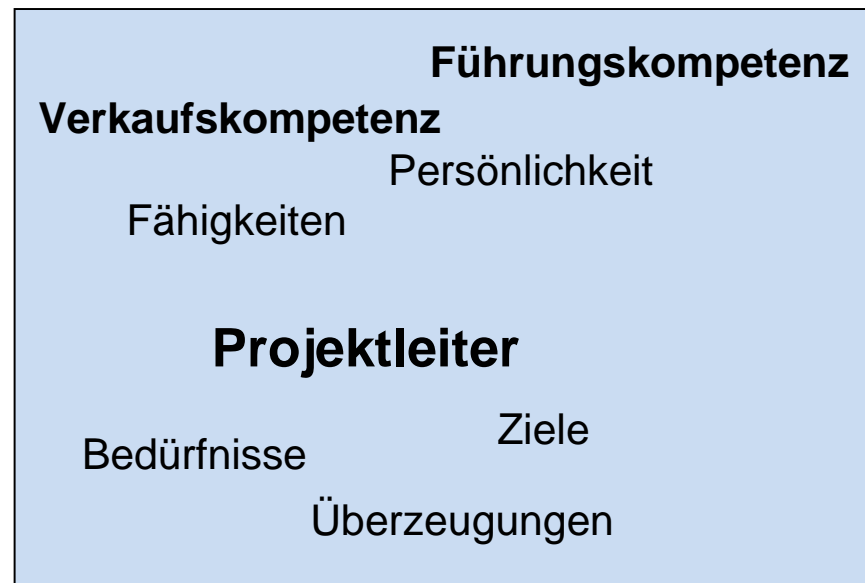
- ▶ PL müssen für ihre Mitarbeiter ein Aufgabenprofil finden, für das sie am besten geeignet sind
  - Mitarbeiter, die auf Positionen sitzen, für die sie nicht geeignet sind, sollten versetzt werden



# Weiterbildung von Mitarbeitern

- ▶ Für ein Softwarehaus ist Qualität der Software- und Prozessqualität wichtig, um Stammkunden zu gewinnen
  - Weiterbildung der Mitarbeiter enorm wichtig
- ▶ Für **Weiterbildung** sollte regelmässig Zeit sein, z.B. 1 Tag im Quartal oder Monat [Google Day]
  - Es besteht sogar ein tariflicher Anspruch
- ▶ **Weiterbildungsprämien** können im Arbeitsvertrag vereinbart sein (als Bonus)
  - Mitarbeiter sollten im Arbeitsvertrag auf Weiterbildung verpflichtet werden
  - denn manche gehen nicht gern
- ▶ Themen:
  - Soft skills: Reden, Kundengespräche führen, Vertrieb, Rhetorik, Schreibkurse, Zielfindung, Gruppenkommunikation,...
  - Programmierfähigkeiten: Neue Sprachen, Prozesse, Testverfahren, QM, Zertifizierungen, PM, etc.
  - sogar ein Führerschein kann wichtig sein

## 12.3 Projektleiter (PL)



- ▶ **Gruppensprecher**
  - keine besonderen Kompetenzen
  - keine besondere Verantwortung, außer die Darstellung nach außen
  - Mediator
- ▶ **Gruppenkoordinator (im Chief Programmer Team)**
  - effektive Gestaltung der Arbeit
  - Mitarbeit
  - Anordnungsbefugnis über Arbeitsverteilung
- ▶ **Gruppenleiter**
  - Vorgesetzter der Projektgruppe
  - trägt Verfahrensverantwortung
  - für die sachliche Aufgabenlösung ist die Gruppe insgesamt verantwortlich
- ▶ **Projektleiter**
  - Weisungsbefugnis
  - Budgetverantwortung
  - Prozessverantwortung

# Funktionen der Projektleitung

▶ **Führung gegenüber dem Team:**

- **Festlegung und Entscheidung**

- projektinterner Zielvorgaben
- von Entwicklungsprioritäten
- Auswahl von Mitarbeitern
- über Lösungsalternativen
- über Freigabe von Planungen und Ergebnissen

- **Delegation von Aufgaben**

- Vergabe von Teilaufträgen

▶ **Vertretung/"Verkauf" gegenüber den Stakeholdern:**

- **Klärung** der Zielvorgaben und Randbedingungen des Projektes
- **Information** des Managements,
- **Außenvertretung** des Projektes

**Fachliche Kompetenz**

**soziale Kompetenz**

**Methodische Kompetenz**

**Führungsqualifikation**

**Formale und hierarchische Kompetenz**

**Verkaufs-Kompetenz**

# Grundlegende Anforderungen an den Projektleiter

## Soziale Kompetenz:

Kommunikationsfähigkeit  
Autorität  
Mediationsfähigkeit  
Fähigkeit zur Klärung

## Fachliche Kompetenz/Eignung:

berufliche Qualifikation  
nachweisbare Fachkompetenz  
Projektmanagementausbildung  
Erfahrung

## Formale und hierarchische Kompetenz

## Methodische Kompetenz

Wissen über Software-  
Prozesse  
Organisationsfähigkeit  
Delegation

## Führungsqualifikation:

Führungsstärke und –erfahrung  
Entscheidungsfreude  
Risikobereitschaft  
Delegationsfähigkeit  
Fähigkeit zur Festlegung

## Verkaufs-Kompetenz:

Außendarstellung  
Networking  
Marketing  
Customer Relations



- ▶ Der Projektleiter ist für die Durchführung des PDCA-Zyklusses im Projekt verantwortlich
- ▶ **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, Rechte und Ressourcen des Projektleiters (Kongruenzprinzip, Triple-Parity-Prinzip)

**Kongruenzprinzip:** Verantwortung, Autorität und Ressourcen sollen immer balanciert vorhanden sein

**Verantwortung** für die Erreichung der Projektziele

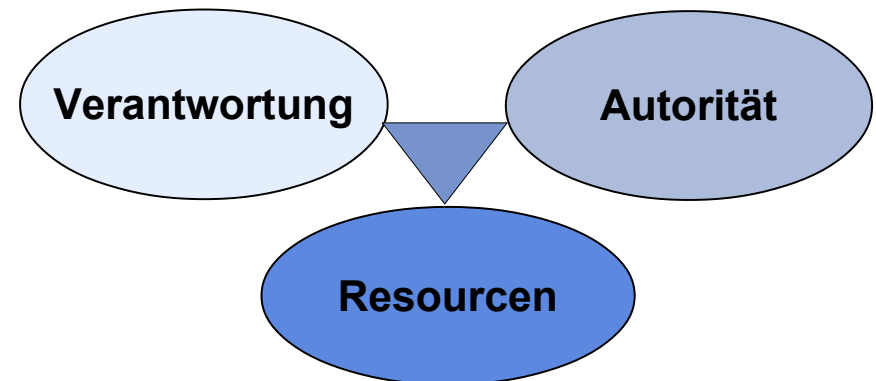
- ▶ Erfüllung der Sachziele, Terminziele, Kostenziele
- ▶ Unterscheidung von Anforderungen, Nachforderungen und Nachbesserungen
- ▶ Strukturierung der Produkte und Projekte
- ▶ Aufwandsschätzung nach Arbeitspaketen
- ▶ Phasenentscheidungen mit persönlicher Verantwortung

Ausstattung mit **Ressourcen**

- ▶ Budget, Mitarbeiter, Geld, Sachmittel, Zeit, ...

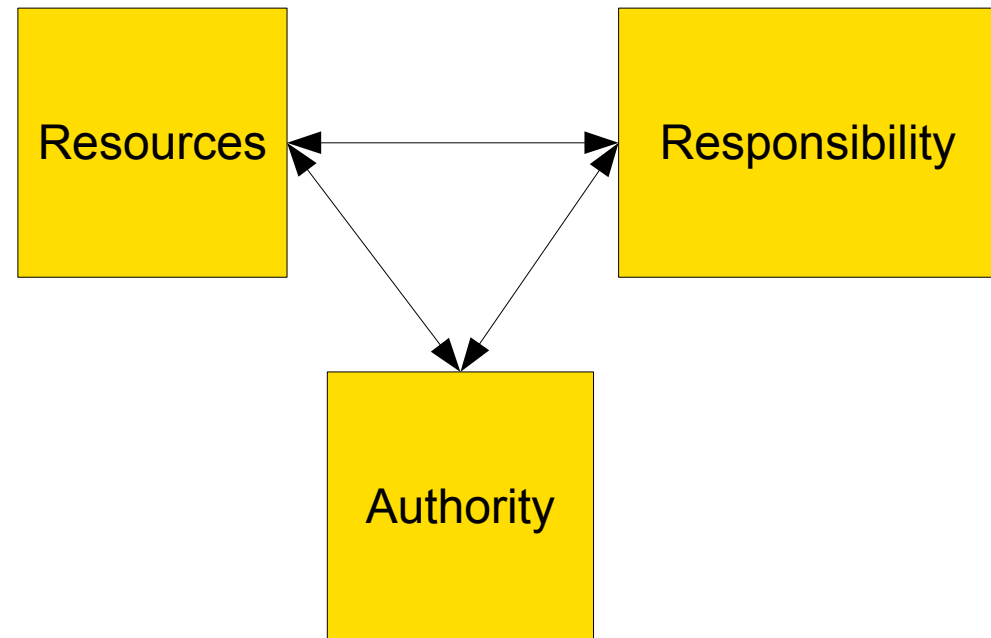
Ausstattung mit ausreichenden **Autorität** (Entscheidungskompetenz, Rechte und Befugnisse):

- ▶ projektbezogenes Entscheidungs-, Weisungs- und Überwachungsrecht
- ▶ Verfügungsrecht über Projektbudget und Informationen
- ▶ Delegationsrecht von Aufgaben
- ▶ Mitsprache bei Zielvorgabe und Verträgen
- ▶ Mitarbeiter und Arbeitsmittel bestimmen



# Management **Antipattern**: Triple-Imparity: Resource-Responsibility-Authority Mismatch

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



## 12.4 Projektführung (Projektleistungsstil)



# Directing and Leadership

- ▶ Project leaders have to achieve their goals.
  
- ▶ Central questions:
  - How do I motivate my group members for excellence?
    - Motivation: “Motivation is the key to self-exploitation.”
    - Leadership: Employees follow a leader that gives them the opportunity to realize their own goals.
  - How do I control that my group members reach their goals?

# Management Styles

In management, certain styles can be prevalent

- ▶ **Directing:** tight leading, precise instructions, control of goals
- ▶ **Coaching:** Explanation of decisions, support, motivating; preparation of delegation
- ▶ **Supporting:** Support, in so far that manager takes responsibility for decisions
- ▶ **Delegating:** Problem and responsibility are delegated to group member
- ▶ **Autoritative leadership style:** Motivation by authority
- ▶ **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

# Management by...

39 Softwaremanagement (SWM)

---

- ▶ Whiskey
- ▶ Chocolate
- ▶ Acid

# Cooperative Style: Creating Atmosphere in the Project

- ▶ 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



# Coaching and Supportive Style: Care about your project member

*From an interview of Mr Robert Moon with Ms. Chee Yun (professional violinist)*

*Has it been hard for you to practice on a regular basis?*

“Practice for me today is much more fun than it used to be. I went through a period when I wished I could go to sleep with the music in my head and wake up having it all memorized. I went through a lazy period when I wanted to go to movies and go out with boys, driving my mom and dad crazy. I would go through periods when I just wanted to quit playing the violin. My parents would say, “Just go ahead, we can sell your violin and buy a nice car with the money.” And then I would go back to it.

What kept me going was having a great teacher, Miss DeLay. She was consistently supportive and encouraging. When I went through a real teenage crisis—losing a boyfriend—I would go to my lesson, my eyes welling with tears. She’d say, “Come here, sit next to me, listen and talk to me.” I felt she really cared about me as a person, not just as a violinist. When I came to the States, there were so many great players. Who was going to notice me—especially why Miss DeLay? She’d heard this work played by [Itzhak] Perlman, Nadja Salerno-Sonnenberg, Midori, all of them a thousand times better than me. How was I going to prove myself? And I didn’t speak English! I was just another one of those little kids.

So I worked so hard for every lesson, like getting ready for a performance. When I went through those years of personal crises, she helped me survive them. I even left home for three days. My mom begged me to come home and my dad said, “Don’t come home, I’m going to disown you!” And then Miss DeLay just drove me home—how about that! And she explained to my dad that what I was going through was temporary, just part of being a teenager.”

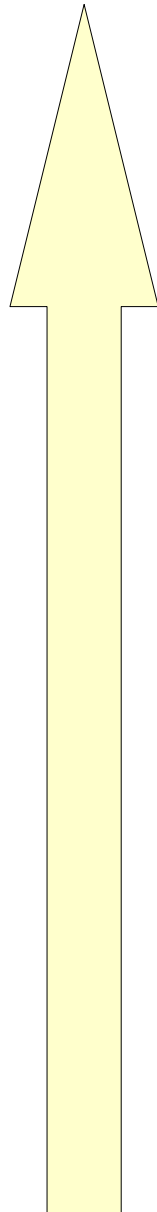
<http://www.allthingsstrings.com/News/Interviews-Profiles/A-Conversation-with-Violinist-Chee-Yun>

# Delegationsmuster: Führen mit Auftrag (Auftragstaktik, Ergebnisorientierung)

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. Tu was dagegen”
  - Militärische Operationen werden meist mit *Aufträgen* geführt.
- ▶ **Vision:** der Chef malt ein Bild der Zukunft und weckt die Motivation des Mitarbeiters, selbstständig Wege zu entwickeln, es zu erreichen.
  - “in Barbados liegt man jetzt bei 25 Grad am Strand, der Wind weht leicht”
- ▶ **Taktik:** der Gebrauch der Mittel in ihrer Gesamtheit zum Erreichen des Ziels

# W. Oncken's 5 Ebenen der Initiative



**Volle Delegation:** (Führen mit Vision)

Mitarbeiter handelt und informiert anschließend

## Proaktive Delegation

**Semi-Delegation** (Führen mit Weisung):

Mitarbeiter handelt, wird initial einmal vom Manager beraten

**Semi-proaktive Delegation:** Mitarbeiter macht Vorschlag, wartet auf Genehmigung des Auftrags

**Proaktive Kommandos:** Mitarbeiter fragt nach Kommando oder Befehl

**Kommandostruktur:**

Mitarbeiter wartet auf Kommando oder Befehl

# Management-Muster: Führen mit Auftrag (Auftragstaktik, Ergebnisorientierung)

## Vorteile:

- ▶ Führen mit **voller** Delegation
- ▶ Selbständigkeit und Motivation der Mitarbeiter
- ▶ Kontrolle möglich
- ▶ Flexibilität durch Wahl der Mittel

## Voraussetzung:

- ▶ Hoher Ausbildungsstand, Initiative und Motivation der Mitarbeiter erforderlich

## Literatur:

- ▶ Kenneth Blanchard, Spencer Johnson. Der Minuten Manager. RoRoRo.
- ▶ [Blanchard, Oncken, Burrows] Der Minuten Manager und der Klammeraffe. RoRoRo.

## How to build a ship?

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

# Affen-Management mit DMAIC: Das Füttern und Pflegen von Affen

Ein **Affe** ist die Verantwortlichkeit für den nächsten Schritt, der zur Lösung eines Problems nötig ist.

**Affen-Management** ist ein DMAIC-ähnlicher Prozess der Delegation von Aufgaben. **“Klammeraffen”** sind Affen, die sich dem Manager auf die Schulter hängen.

- ▶ **Definition:** In einem Gespräch zwischen Manager und Mitarbeiter sollten immer die nächsten Schritte, die **Affen**, festgelegt werden
- ▶ **Allocation** (Zuordnung): Die *Verantwortung* für die Abarbeitung eines Affen sollte von einem “Affen-Besitzer”, einem Mitarbeiter, bearbeitet werden
  - nicht vom Manager: “Affenübernahme” soll vermieden werden
- ▶ **Insurance** (Versicherung): Zwei Arten von Versicherung gegen **“Affenkrankheit”** sollten abgeschlossen werden
  - Mitarbeiter schlägt Medizin für den Affen vor und handelt nach Genehmigung (semi-proactive delegation, blockierend)
  - Mitarbeiter behandelt Affen und informiert Manager danach (Proaktives Delegation, volle Delegation)
- ▶ **Control** (Kontrolle): Affen müssen vom Manager regelmäßig auf Gesundheit untersucht werden (“Arzttermine”).

[Blanchard, Oncken, Burrows]

# Weitere Regeln des Affen-Managements

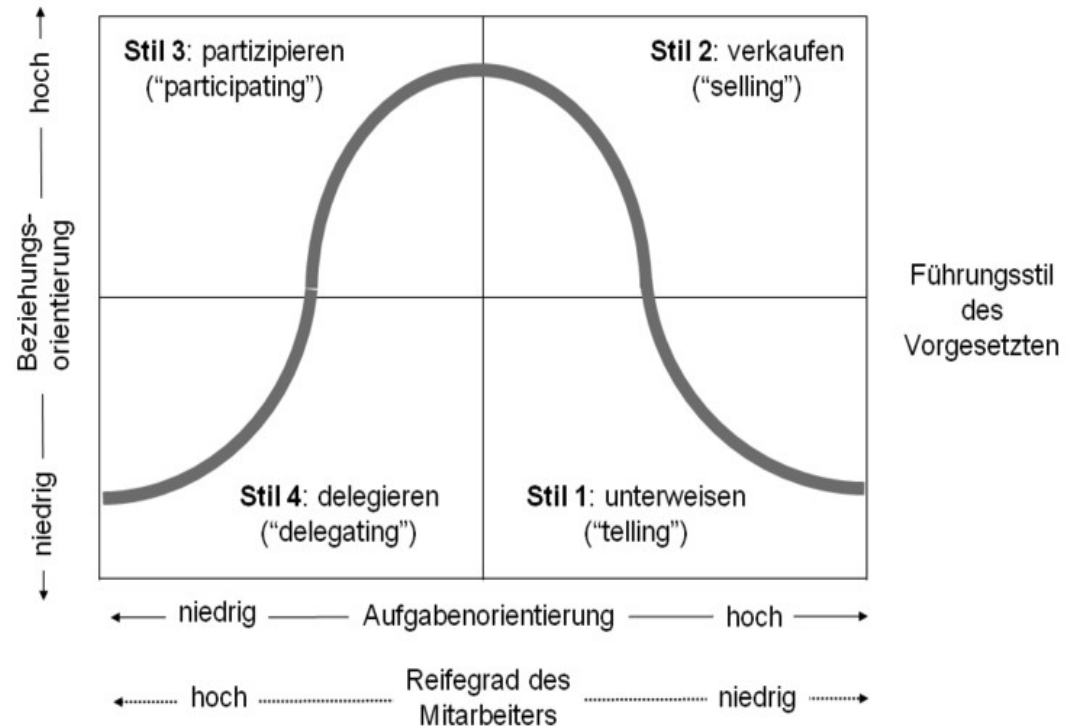
## “Monkeys should be fed or shot”. [Oncken]

- ▶ **“Starving monkeys”**: Entweder Affen füttern (Mitarbeiter kontrollieren, “pflegen”) oder das Projekt beenden. “Hungernde” Affen führen zum Projekt-Misserfolg
- ▶ **Affen-Fütterung (Zielvereinbarungsgespräche)**: Sollte nicht per email geschehen, sondern im Gespräch geschehen, weil email den Affen auf den Manager hängt
  - Die Fütterung eines Affen sollte nicht länger als 15 Minuten dauern
  - Die Zeit für ein weiteres “Fütterungsgespräch” sollte klar festgelegt sein
- ▶ Während der Bearbeitung durch den Mitarbeiter (“Sprint”) nutze eine Metrik wie ein Burndown Chart, um den Fortschritt zu messen (siehe SCRUM)
  - Burndown Charts helfen, “Hungernde Affen” zu erkennen
  - SCRUM baut auf diesem Prinzip auf

# Coaching zur Erhöhung des Reifegrads von Mitarbeitern und zur Entwicklung von Delegation

- ▶ Die Weiterbildung von Mitarbeitern hat das Ziel, sie in die Lage zu versetzen, *volle Delegation* leben zu können
- ▶ “Der Sinn des Coachings besteht darin, meine Mitarbeiter so weit zu bringen, dass sie ein Projekt selbständig durchführen können” [Blanchard, Oncken, Burrows]

Theorie des Situativen Führens nach Hersey und Blanchard

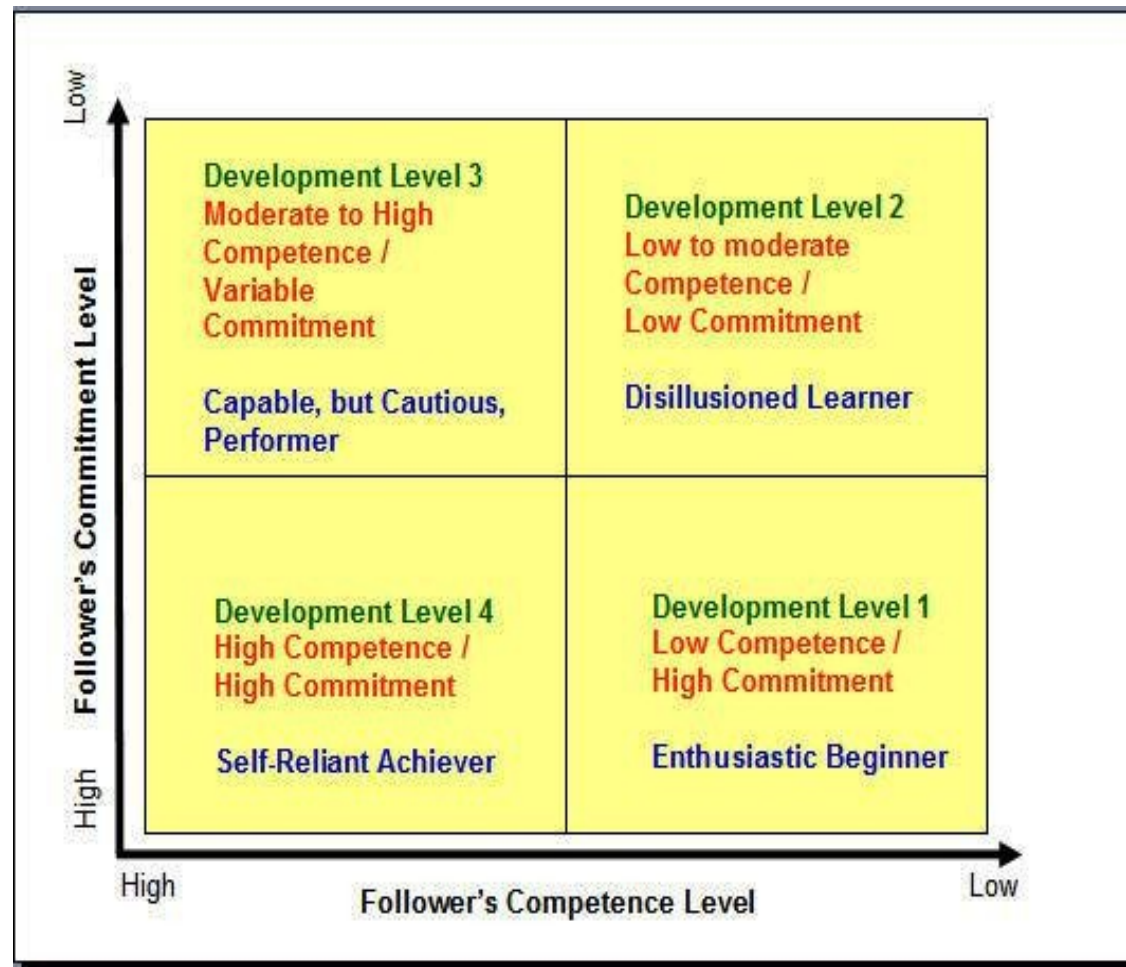


Quelle: Pelz, W., *Kompetent führen*, Wiesbaden 2004

[http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Theorie\\_des\\_Situativen\\_Fuehrens\\_nach\\_Hersey\\_und\\_Blanchard.png&filetimestamp=20100208020808&](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:Theorie_des_Situativen_Fuehrens_nach_Hersey_und_Blanchard.png&filetimestamp=20100208020808&)

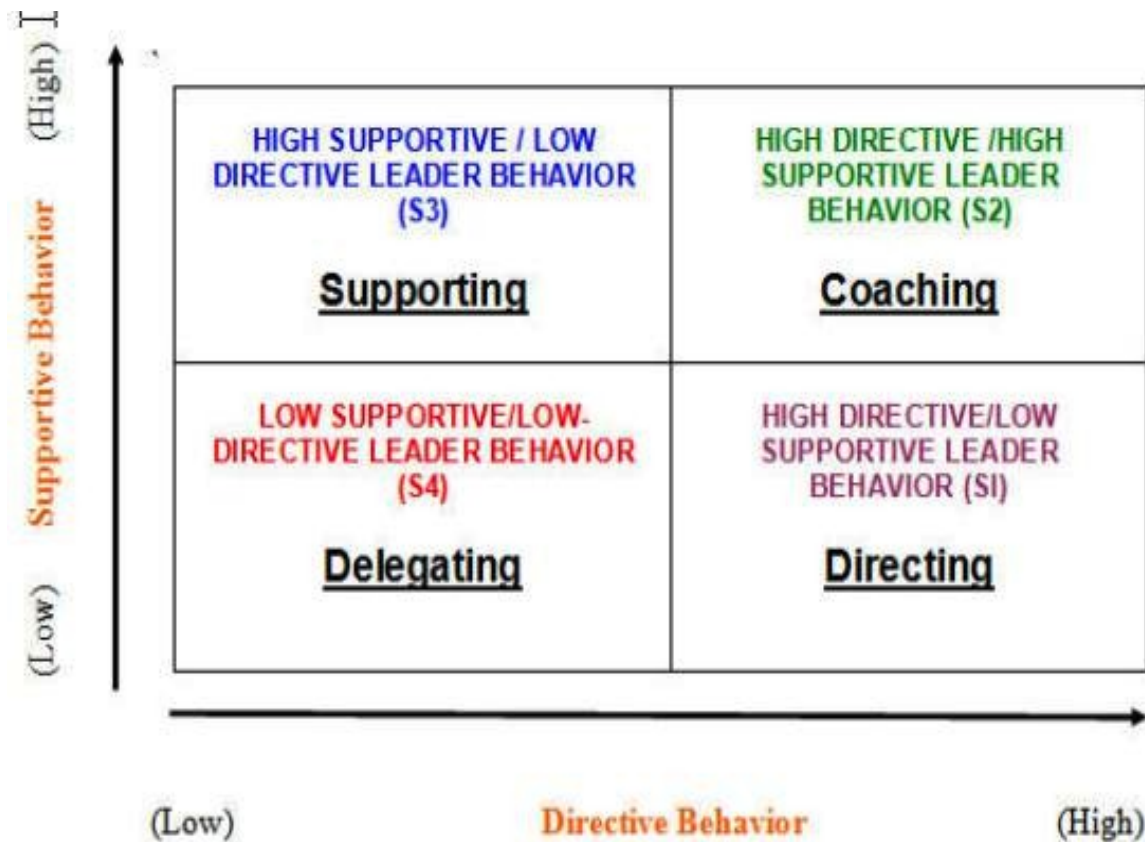


# Development Levels für Mitarbeiter



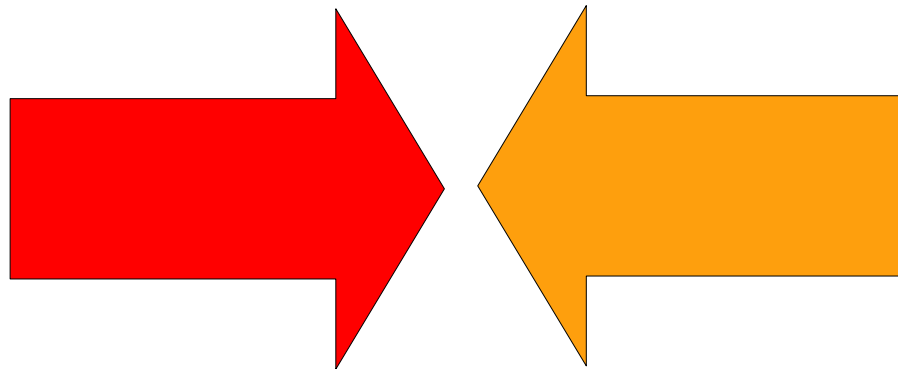
# Maturity Levels

# Supportive and Directive



# Management-Muster: Führen mit Junktims

- ▶ Gib etwas, um etwas zu bekommen
- ▶ Nützlich bei unwilligen Mitarbeitern oder Kollegen, die nicht unterstellt sind
- ▶ “I want a budget from you”
- ▶ “Yes, but... only if you give me a contract for returning it next year”



# 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

## 12.5 Projektteam

Zusammensetzung und Steigerung der Innovativität

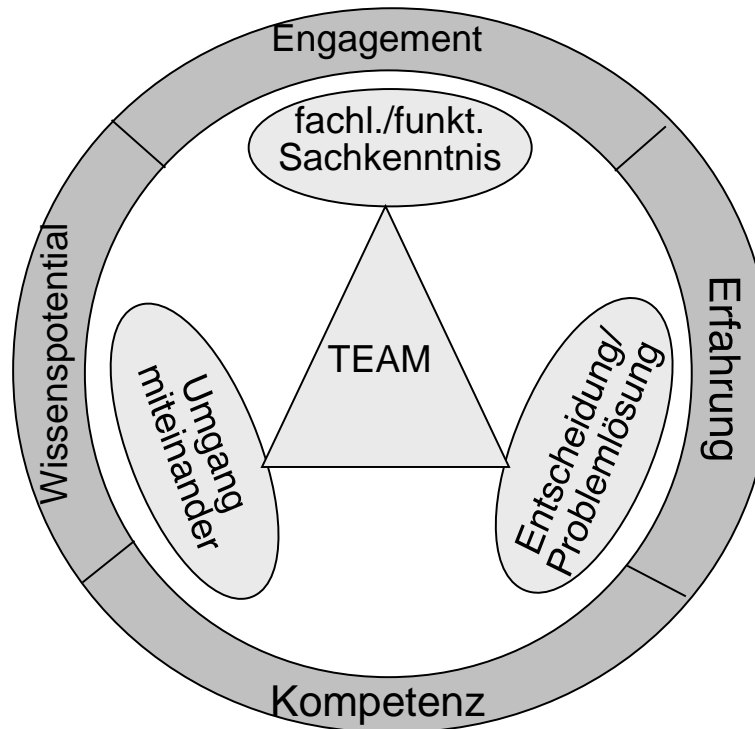


DRESDEN  
concept  
Exzellenz aus  
Wissenschaft  
und Kultur

# Projektteam

Ein **Projektteam** besteht aus mindestens zwei Personen, die an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, wobei jede Person eine definierte Verantwortung und definierte Aufgaben hat, die voneinander abhängig sind. [Humphrey 2000]

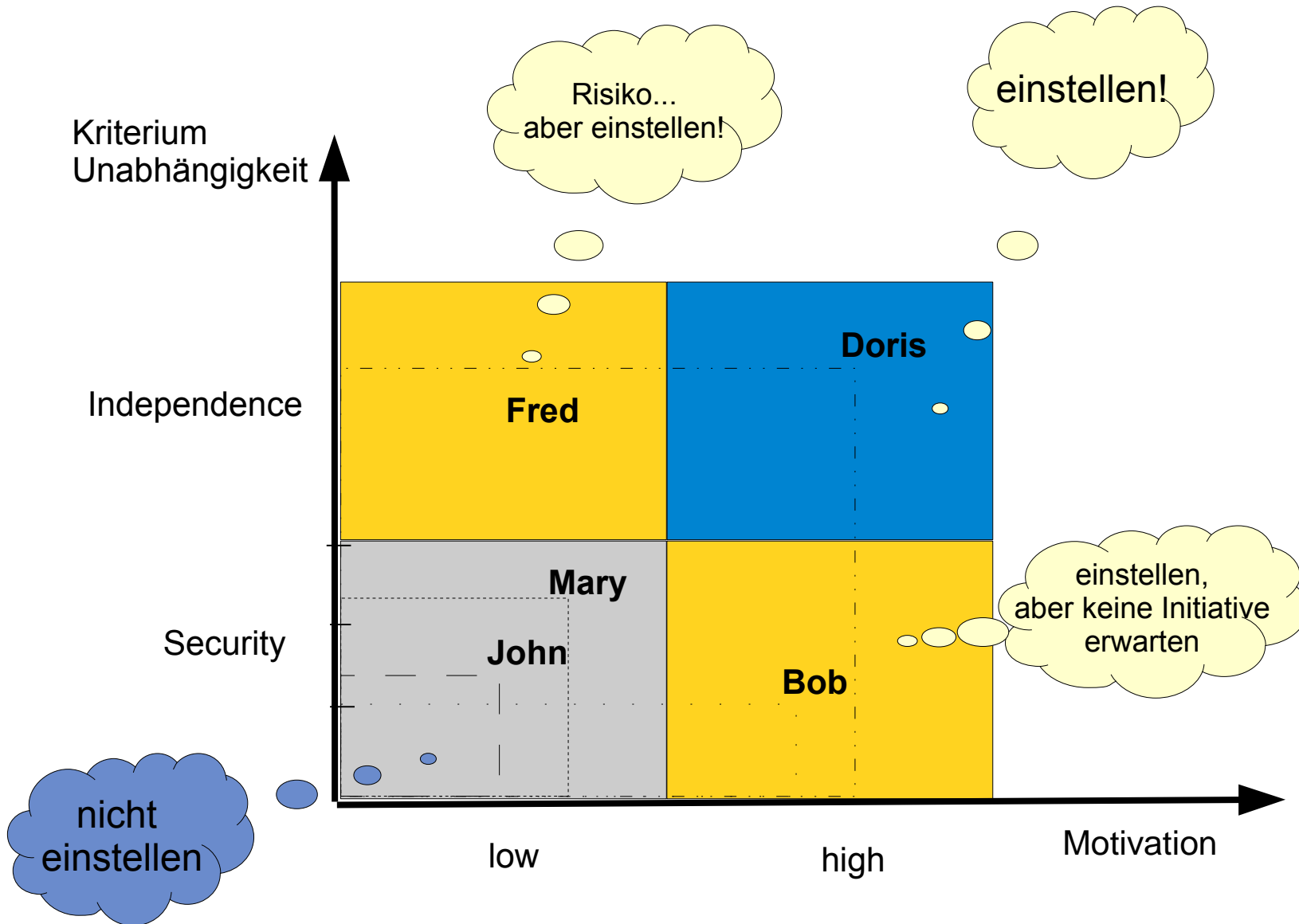
- ▶ Niemand kann alles; daher sollten Teams so zusammengestellt werden, dass die Mitglieder sich ergänzen und ihre Schwächen gegenseitig ausbügeln



[ Litke S. 182 ]

# Multidimensionale Analyse von Teams

- Ein Team wird man bezüglich mehrerer Dimensionen gemischt besetzen

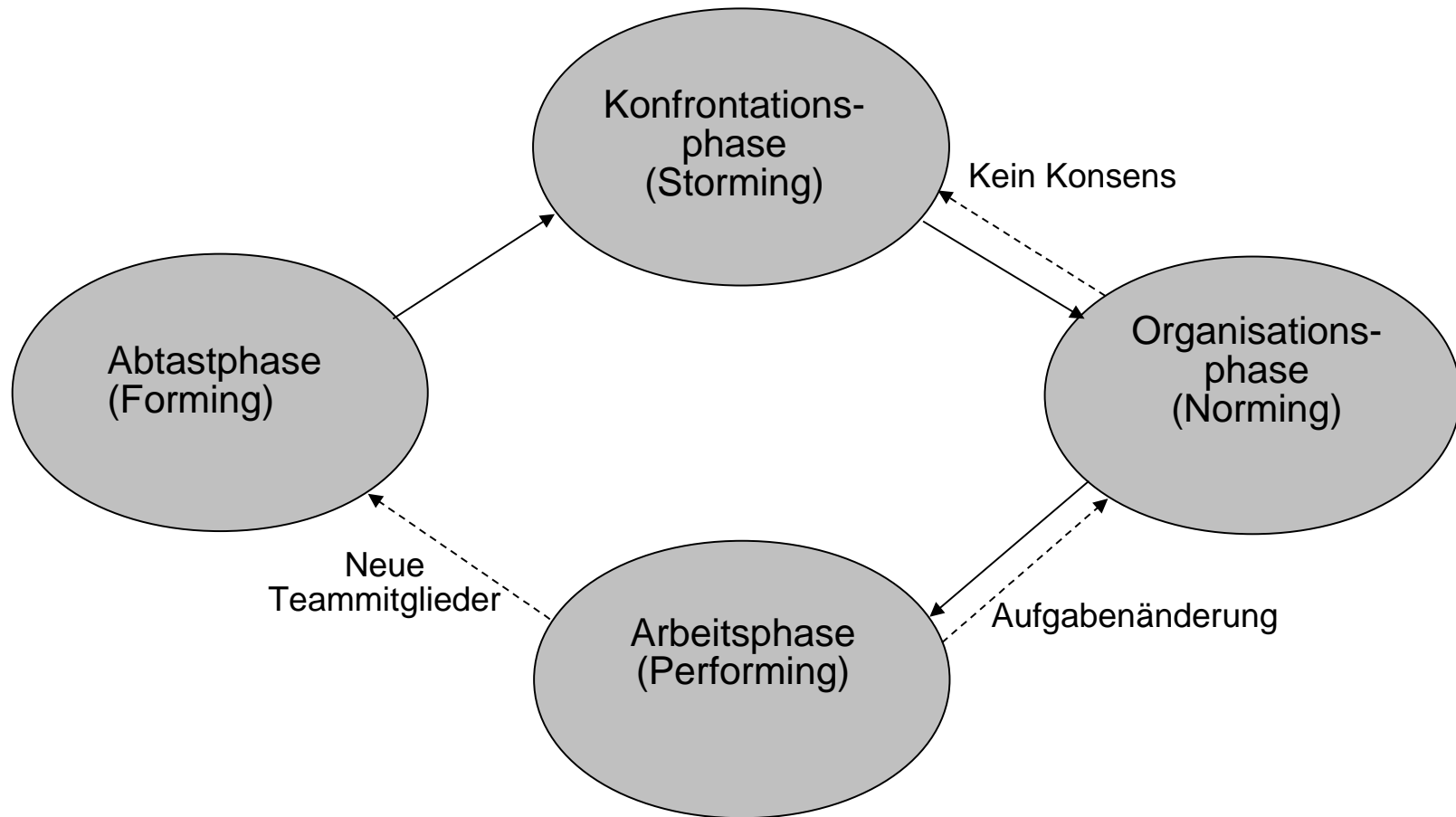




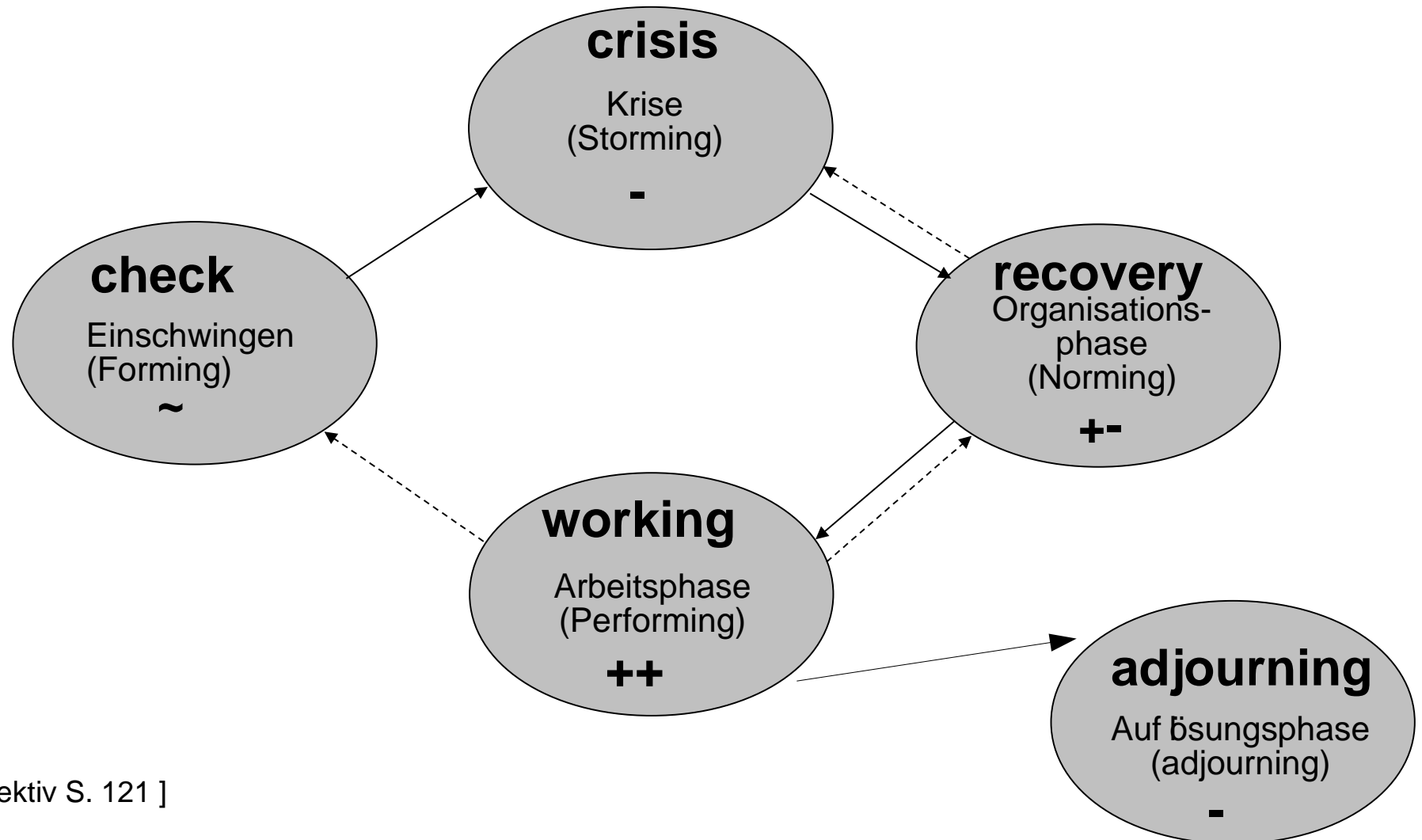
- ▶ Natürliche Teams
  - Arbeitsgruppen, deren Mitglieder eine gemeinsame Funktion haben ausgerichtet auf einen Gegenstand
- ▶ Dream-Team
  - Team, in dem sich Eigenschaften der Teammitglieder ergänzen
- ▶ Multifunktionale Teams
  - bestehen aus Mitgliedern verschiedener Funktionen und Organisationseinheiten. 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

# Phasen der Teamarbeit

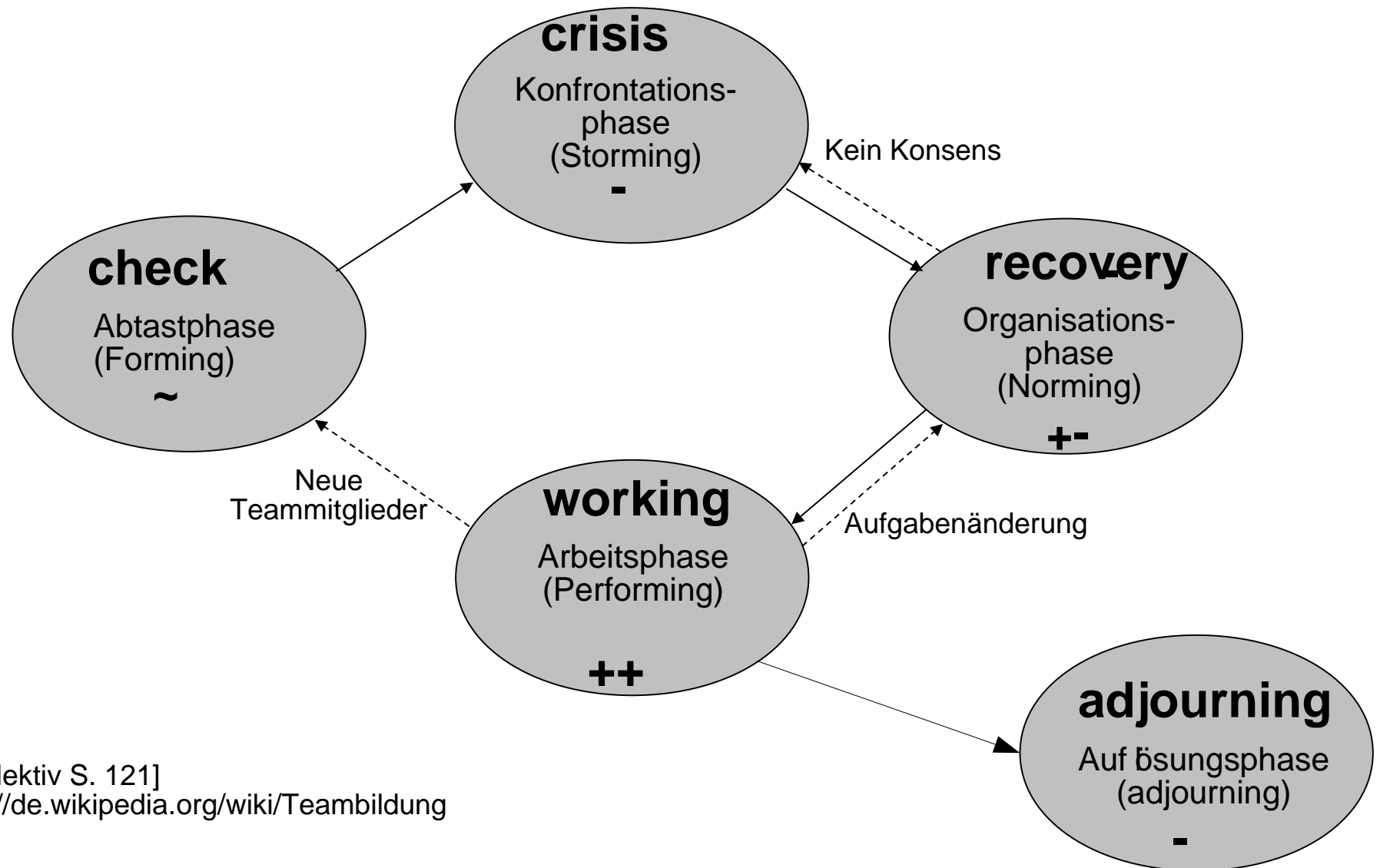
- ▶ Teamarbeit gehorcht dem Krisenzyklus



- ▶ **Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning**
- ▶ z.B. Konjunkturzyklus, parlamentarischer Zyklus, Hype-Zyklus einer Technologie

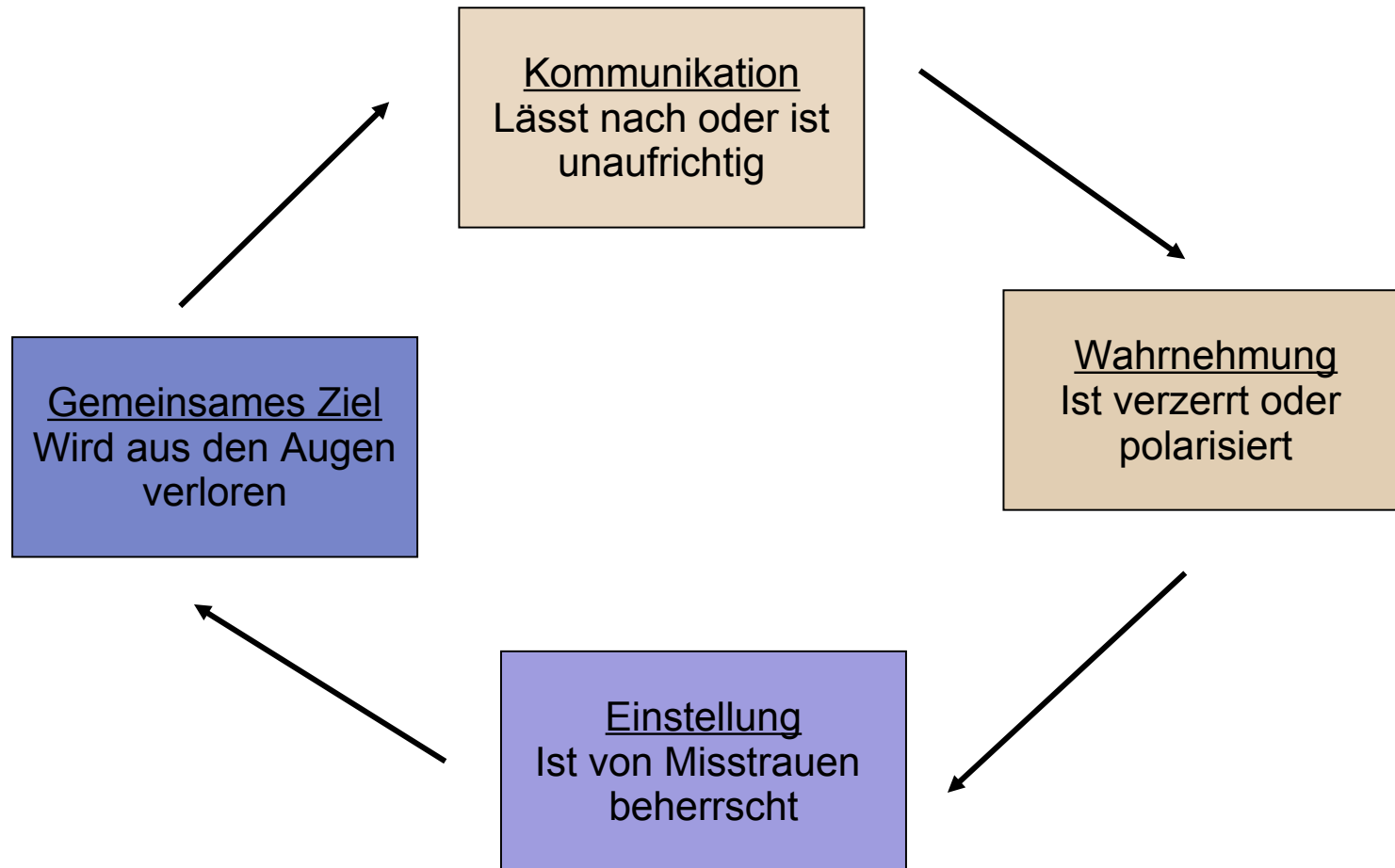


# Beispiel: Phasen der Teamarbeit nach Tuckman



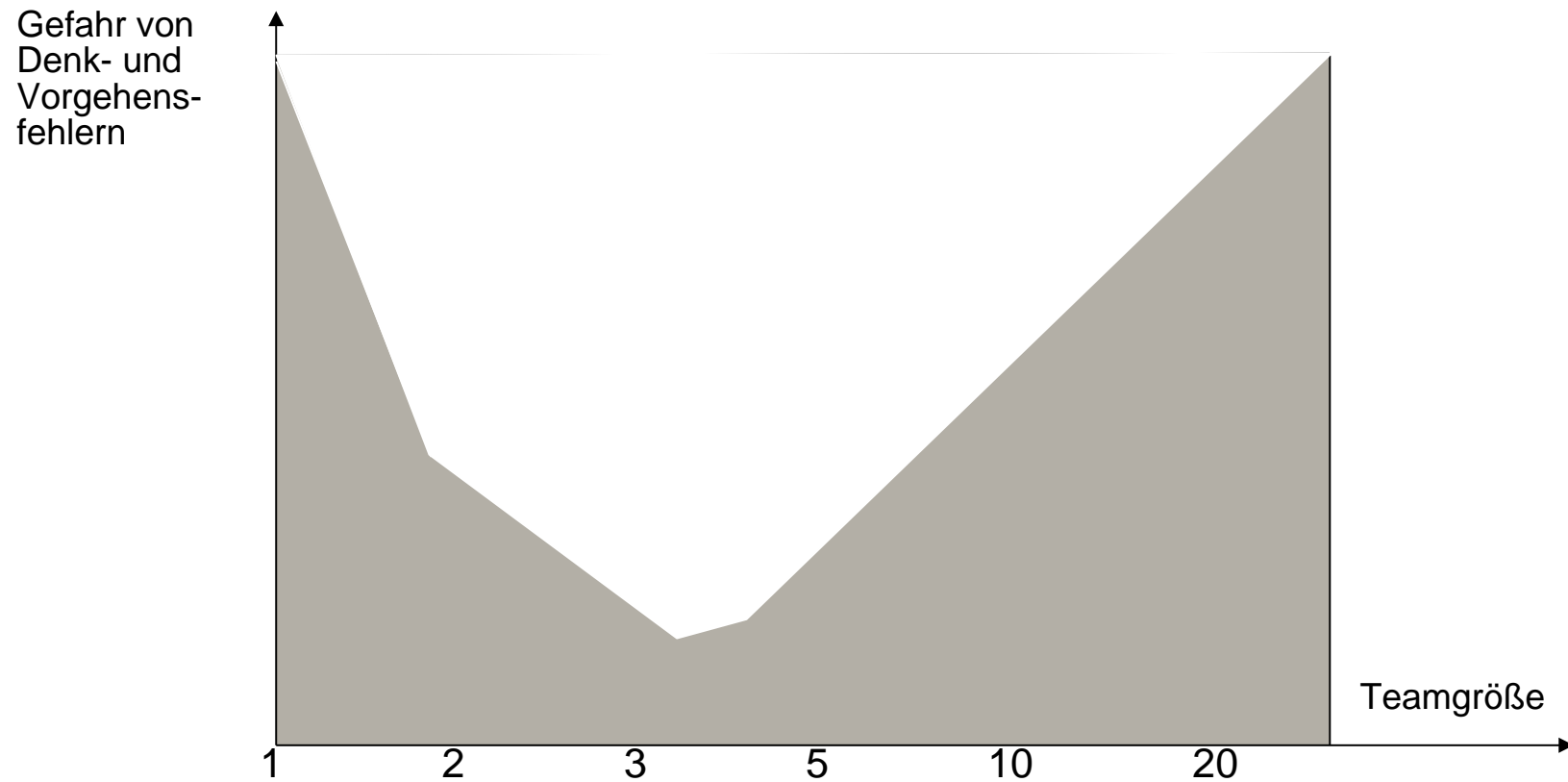
[ Kollektiv S. 121 ]  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Teambildung>

# Merkmale bevorstehender Konflikte im Team



[Litke-HB, S. 217]

# Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern in Abhängigkeit von der Teamgröße



[ Litke S. 181 ]

# Verbesserung der Teamkommunikation

- ▶ Wettbewerb mit Pokal: Verbesser mich!
- ▶ Dresdner Idee von Objectfab.de, Steffen Gemkow:
  - <http://www.verbesser-mich.de/>

# Verbesserung der Team-Innovation

- ▶ “Shiplt”-Innovationstag von Atlassian (in Dresden bei Communardo eingesetzt)
  - Alle stimmen über die 2 besten Ideen von Mitarbeitern ab
  - Die Gewinner dürfen einen Tag an ihrer Verwirklichung arbeiten
  - Die besten Ideen aus einem Quartal dürfen, bei interessantem Resultat, 10 Tage in einem großen Workshop ausprogrammiert werden
  - Ziel: Entwicklung von neuen Produkten, Plugins, Tools
- ▶ Google Innovation Day:
  - Google lässt jedem Mitarbeiter 1 Tag die Woche zur freien Forschung und Entwicklung
  - Das ist die Quelle der Projekte auf [code.google.com](http://code.google.com)
  - Das kann sich nicht jede Firma leisten...



# The End

- ▶ Warum muss man Mitarbeiter beurteilen?
- ▶ Welchen Einfluss haben Persönlichkeitsprofile auf Mitarbeiter auf ihre Delegationsfähigkeit?
- ▶ Erklären Sie eine Methode zur Verbesserung der Teamkommunikation
- ▶ Wie versetzen Sie einen Mitarbeiter in die Lage, dass Sie an ihn delegieren können?
- ▶ Erklären Sie Semi-Delegation
- ▶ Wie vermeiden Sie die “Affenkrankheit”?
- ▶ Erklären Sie die Triple-Imparity-Antipattern!
- ▶ Erklären Sie die Unterschiede zwischen Befehle, Visionen und Aufträgen!
- ▶ Erklären Sie Affenmanagement mit DMAIC!

# 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://de.wikipedia.org/wiki/36_Strategeme)
  - [http://en.wikipedia.org/wiki/Thirty-Six\\_Stratagems](http://en.wikipedia.org/wiki/Thirty-Six_Stratagems)
  - [http://www.strategeme.com/HSml/Stratageme\\_alle.pdf](http://www.strategeme.com/HSml/Stratageme_alle.pdf)
- ▶ Die Strategema des Lateiners Sextus Iulius Frontinus
  - <http://de.wikipedia.org/wiki/Frontinus>

# Apello's Seven Levels of Authority and Delegation

- ▶ Tell: You make decisions and announce them to your people. (This is actually not delegation at all.)
- ▶ Sell: You make decisions, but you try to “sell” your idea to your team. It is delegation by informing your people of your motivation.
- ▶ Consult: You invite and weigh input from workers. It is delegation by consulting your people before coming to a decision.
- ▶ Agree: You invite workers to join in a discussion and to reach consensus as a group. Your voice is equal to the others.
- ▶ Advise: You attempt to influence workers by giving them advice, but you leave it up to them to decide what to do with your opinion.
- ▶ Inquire: You let the team decide. And afterwards you inquire about their motivations, or you ask that they actively keep you informed.
- ▶ Delegate: You leave it entirely up to the team to deal with the matter, and you don't even need to know which decisions they make.