





# Entfachen Sie das Teamfeuer

Soziale Kompetenz –  
DER Erfolgsfaktor im Projektmanagement

Christian G. Majer

Brigitte Schaden

Luis Stabauer

## Impressum

© 2026

4. Auflage

Herausgegeben von Christian G. Majer, Brigitte Schaden, Luis Stabauer

Illustration und Bilder: Michael Majer

Lektorat: Birgit Straka

Umschlaggestaltung: Simone Stefanie Klein & Georg Angelides

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autor:innen: Christian G. Majer, Brigitte Schaden,  
Luis Stabauer

Buchschmiede von Dataform Media GmbH

Julius-Raab-Straße 8

2203 GroÙebersdorf

Österreich

[www.buchschmiede.at](http://www.buchschmiede.at) – Folge deinem Buchgefühl!

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

[info@buchschmiede.at](mailto:info@buchschmiede.at)

ISBN: 978-3-99192-713-6

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig.

Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# Vorwort

Projekte sind überall: Unternehmen, Institutionen, Vereine und die öffentliche Verwaltung wickeln oft Teile ihrer Aufgaben in Projektform ab. Trotzdem wird dafür nur selten professionelles Projektmanagement eingesetzt. Allzu oft wird „vergessen“, dass einer der Erfolgsfaktoren im Projektmanagement die Teamarbeit ist. Die Basis dafür - Kommunikation, Führung, Motivation, Teamgeist und Konfliktmanagement - sollen in diesem Buch in vielfacher Weise nähergebracht und verständlich gemacht werden.

Vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen als Projektmanager, Manager, Mediatoren, Trainer, Berater und Coaches sind wir davon überzeugt, dass Projekte nur dann erfolgreich abgewickelt werden können, wenn Projektmanager über entsprechende Soziale Kompetenzen verfügen.

## **Lehrbuch, Nachschlagewerk, oder Roman?**

Etwas von allem. Sie halten hier drei Bücher in einem in der Hand. Der Projektmanagement-Roman präsentiert Ihnen eine praxisorientierte Fallstudie. Parallel zu den Kapitelinhalten illustrieren wir die relevanten Themen zur Sozialen Kompetenz literarisch und berücksichtigen dabei die Standards der beiden internationalen Projektmanagement-Organisationen, International Project Management Association (IPMA) und Project Management Institute (PMI).

Die Story: Katharina Berghof, Beraterin und Coach, bereitet den gestandenen Projektmanager Walter Punkt auf dessen neue Aufgabe als Programmmanager und auf eine Projektmanagement-Zertifizierung vor. Mit den Erfahrungen aus den Coachings und den in Kapiteln portionierten Vorbereitungstexten von Katharina Berghof entwickelt sich Walter Punkt vom Sozialen-Kompetenz-Muffel zum sensiblen und reflektierten Programmmanager.

Walters Erfahrungen und Erkenntnisse sind in jedem Kapitel als verdichtete Tipps und Tricks abgebildet, was das Buch auch zu einem Nachschlagewerk macht. Das Stichwortverzeichnis schließlich erleichtert die Suche nach relevanten Modellen und Methoden zu Sozialen Kompetenzen, wodurch vorliegender Band auch zu einem sehr brauchbaren und übersichtlichen Lehrbuch wird.

Walter und Katharinas Geschichte ist im Buch grau hinterlegt. Die Story vertieft die wesentlichen Themen zu Sozialen Kompetenzen und beleuchtet immer wieder Aspekte der Umsetzung. Beim Nachschlagen oder zur Vorbereitung auf Projektmanagement-Zertifizierungen kann die Story natürlich auch übersprungen werden.

## Unser Ansatz

Den praxisorientierten Problemstellungen und den Impulsen für die tägliche Programm- und Projektarbeit liegt unsere systemisch-konstruktivistische Haltung zugrunde. Selbstverständlich ist nicht jede vorgestellte Methode für jede Situation geeignet. Wer versucht, alles möglichst auf einmal umzusetzen, wird bei Teammitgliedern und Auftraggebern eher Unverständnis und Ablehnung ernten. Eine kluge Auswahl und eine an den Wissens- und Entwicklungsstand des Teams angepasste Dosierung sind dabei das Erfolgsgeheimnis für den Methodeneinsatz. Sowohl für die Anwendung Sozialer Kompetenzen in der Praxis als auch für die Zertifizierungen sind breites Wissen und profunde Methodenkenntnisse eine wichtige Voraussetzung. Mit unserem Werk **Entfachen Sie das Teamfeuer** wollen wir den Werkzeugkoffer der Projektleiter mit Bedacht packen, keinesfalls aber überfüllen.

In Zeiten schnell wechselnder Methoden und Konzepte der Unternehmensführung liegt uns gerade für die Projektarbeit Stabilität am Herzen. Wir sehen sie vor allem in der Stärkung der Teamarbeit aus systemischer Perspektive. Die reflektive Herangehensweise und die daraus abgeleiteten Lernprozesse können so zu einer Projektkultur werden, die zwar neue Strömungen zulässt, aber nicht alle methodischen Modeerscheinungen mitmacht.

## **Danksagung**

Kein Buch entsteht nur durch eine, auch nicht durch drei Personen. Viele Menschen waren direkt oder indirekt beteiligt, ohne sie gäbe es dieses Buch nicht. Freunde, Familienmitglieder, Partner aus unseren Netzwerken als externe Feedbackleser und Lektoren haben mit ihren engagierten Rückmeldungen die Qualität des Buchs wesentlich beeinflusst.

Insbesondere bedanken wir uns bei:

Wolfgang Ammer – für seine Karikaturen, sie sind eine zusätzliche und humorvolle Darstellung unserer Themen.

Thomas Berousek – für die Überarbeitung der Grafiken.

Simone Stefanie Klein hat mit der ‚edition libica‘ für das schöne Layout und die Aufbereitung der Grafiken gesorgt.

Stefan Kutzenberger – durch seine literarischen Augen wurde unsere Story griffig und rund.

Birgit Straka hat im Lektorat noch einige Ungereimtheiten und Fehler gefunden, wir haben das allermeiste übernommen.

Lesen Sie das Buch, wie es Ihnen gefällt. Als Sachbuch zur Vertiefung und Reflexion, als Nachschlagwerk bei auftretenden Praxisfragen, zur schnellen Orientierung die Tipps für Projektleiter oder als Lesebuch zu einem spannenden Coachingprozess. Wer nur die Geschichte lesen will, kann dies tun – dann aber bitte nicht nur einzelne Kapitel, der Handlungsbogen würde so verloren gehen.

Soziale Kompetenzen leben heißt auch die Geschlechterrollen zu berücksichtigen. Kritische Leser werden bereits bemerkt haben, dass wir bisher die männliche Form verwendet haben. Um den Lesefluss nicht zu stören, werden wir allerdings je Abschnitt abwechselnd die weibliche und die männliche Anredeform einsetzen.

Wir wollen mit unserem Werk auch die ständig wachsende Internationalisierung im Projektmanagement sowie die neuen Lesegewohnheiten berücksichtigen. Das Buch ist daher auf Deutsch und Englisch sowie auch als E-Book erschienen.

Christian Majer, Brigitte Schaden, Luis Stabauer



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorspann</b> .....	<b>13</b>
<b>A. Soziale Kompetenzen</b> .....	<b>17</b>
<b>B. Projektcoaching</b> .....	<b>29</b>
<b>C. Wahrnehmen - Kommunikation</b> .....	<b>41</b>
1. Wahrnehmen.....	45
2. Kommunikation in Projekten .....	48
3. Axiome der Kommunikation .....	54
4. Das Vier-Ohren-Kommunikationsmodell .....	56
<b>D. Führung</b> .....	<b>61</b>
5. Projektleiter sind Führungskräfte .....	67
6. Sechs Grundsätze wirksamer Führung.....	70
7. Projekte verwalten oder führen .....	70
8. Führungsstile.....	72
9. Führungsmodelle.....	75
10. Menschenbilder .....	79
11. Schwierigkeiten beim lateralen Führen in Projektteams .....	80
12. Dilemmata der Führung.....	81
13. Management by ... – pragmatische Ansätze im Projektmanagement.....	82
<b>E. Teambildung und Teamentwicklung</b> .....	<b>97</b>
14. Gruppe – Team – Projektteam – Hochleistungsteam .....	103
15. Teamentwicklungsphasen .....	108
16. Virtuelle Teams.....	110
17. Checkliste – Was soll die Projektleiterin vor dem Projektstart klären ....	117
18. Kommunikation in virtuellen Projektteams .....	118
19. Virtuelle Welten .....	120
20. Teaming zur erfolgreichen Erledigung von Aufgaben .....	121
21. Diversity in Projekten.....	122
22. TZI – Themenzentrierte Interaktion .....	126

23. Transaktionsanalyse.....	129
24. Feedback.....	132
<b>F. Motivation .....</b>	<b>141</b>
25. Motivation .....	144
26. Motivationstheorien im Überblick.....	148
<b>G. Konstruktivismus und Systemtheorie .....</b>	<b>161</b>
27. Zwei Theorien – ein Ansatz .....	166
28. Unsere Wirklichkeit ist kein Abbild der Realität .....	166
29. Nicht Menschen stehen im Mittelpunkt von Systemen.....	168
30. Soziale Systeme sind nicht für alles offen.....	169
31. Nicht nur die Systemausschnitte sind wichtig.....	170
32. Soziale Systeme können nicht direkt gesteuert werden .....	171
<b>H. Konflikte .....</b>	<b>175</b>
33. Konfliktbegriff, Konfliktarten, Konfliktstufen.....	180
34. Konfliktkultur.....	184
35. Konflikte aus systemischer Sicht .....	185
36. Konfliktausprägungen: Heiße und kalte Konflikte .....	185
37. Konfliktverhalten und Strategien .....	186
38. Das Drama-Dreieck als Konfliktmodell .....	192
39. Konfliktbewältigung .....	194
40. Bewältigung unter Berücksichtigung der Beziehungen im Projekt.....	198
41. Ansätze zur Konflikt-Deeskalation.....	199
42. Checkliste zur Zieldefinition für Konfliktlösungen.....	200
43. Empfehlungen für das Ausverhandeln von Konfliktlösungen.....	200
44. Konfliktursachen in Projekten erkennen und lösen.....	201
<b>I. Mediation .....</b>	<b>207</b>
45. Zweck und Nutzen von Mediation .....	207
46. Das Mediationsprojekt. Die Projektmediation.....	214
<b>J. Interventionen .....</b>	<b>219</b>
47. Die Definition im Großen.....	220
48. Die Definition im Zusammenhang mit Führen .....	221
49. Teambuildinginterventionen .....	221

50. Einzelinterventionen .....	223
51. Fragetechniken.....	224
52. Spezielle Interventionsmethoden.....	225
<b>K. Lernen.....</b>	<b>239</b>
53. Lernen in Projekten.....	243
54. Action Learning und Die Lernende Organisation .....	245
55. Changemanagement .....	246
<b>L. Sonstige relevante Soziale-Kompetenz-Themen.....</b>	<b>251</b>
56. Selbstmanagement .....	255
57. Meetings managen .....	256
58. Burnout .....	257
59. Agile Methoden im Projektmanagement.....	258
60. Ethik.....	266
<b>M. Was weiter geschieht .....</b>	<b>269</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>271</b>
<b>Bücher, die Walter Punkt besonders gut gefallen haben .....</b>	<b>275</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>276</b>



## Vorspann

Walter Punkt findet es ja durchaus positiv, dass die Jugend kreativ ist, doch warum musste dieses komische Studenten-Krippenspiel seines Sohns gar so lange dauern? Er war alleine unterwegs, seine Frau blieb daheim in Purkersdorf, sie wollte noch den Weihnachtsschmuck im Haus fertig aufhängen.

Als er endlich im Leopold Museum im Wiener Museumsquartier ankommt ist das große Atrium schon leer. Die Führungen durch die Kunst des Wiener Jugendstils als erster Teil der diesjährigen Weihnachtsfeier haben schon begonnen. Nicht, dass dies Walter Punkt allzu sehr stört. Doch er hasst es, zu spät zu kommen. Seit fünfundzwanzig Jahren achtet er in seinen Projekten auf vereinbarte Zeiten. Zum dreiundfünfzigsten Geburtstag gratulierte ihm sogar kürzlich eine Kollegin liebevoll mit „Herzlichen Glückwunsch, Walter Pünktlich“.

Im nur durch ein paar Weihnachtslichter schummrig beleuchteten Atrium bereitet ein Cateringunternehmen gerade das Buffet für das Abendessen vor. Bei der Schenke steht eine hübsche Kellnerin und blättert in einem Museumskatalog. Kunststudentin wahrscheinlich, denkt Punkt. „Und, gute Bilder?“, fragt er sie, um sich mit einem Gespräch die Zeit, bis die anderen von der Führung zurückkommen, zu vertreiben. Das Mädchen schaut auf und grinst ihn freundlich an.

„Ja, sehr gute. Ich war schon oft hier. Das Museum hat die größte Schiele-Sammlung der Welt.“

Walter Punkt nickt, mehr fällt ihm zu Schiele nicht ein. „Ich war noch nie da“, gesteht er dann, um das Gespräch in Schwung zu halten, „und jetzt sind die Führer schon alle weg.“

„Kunstvermittler und Kunstvermittlerinnen“, korrigiert ihn die Studentin. Punkt schaut sie fragend an. „Führer gibt es in Museen nicht mehr“, klärt sie ihn auf, „wegen des historischen Zusammenhangs.“

Wieder nickt Punkt, schon verstanden, sie hat es schließlich nicht mit einem Idioten zu tun. „Man vermittelt Inhalte, statt eine Herde durch das Museum zu führen. Ist doch schöner, nicht?“, ergänzt sie. Walter Punkt bleibt nichts übrig, als noch einmal zu nicken. Die Kellnerin beginnt wieder im Katalog zu blättern, doch Punkt ist nach Konversation. „Kannst du mir ein Glas Sekt einschenken?“, fragt er.

Sie schaut ihn etwas verwirrt an. „Ich weiß nicht, ob ich das darf“, sagt sie.

Gönnerhaft zwinkert ihr Walter zu, „Sicher darfst du das, meine Hübsche. Ich erlaube es dir.“ Das Mädchen zuckt mit ihren schönen, ärmellosen Schultern, geht hinter die Schenke, füllt eine Sektflöte mit Perlwein und überreicht Punkt

das Glas mit einem zauberhaften, etwas ironischen Lächeln. So als will sie sagen, eigentlich bin ich ja Kunstgeschichte-Studentin und nicht Kellnerin, denkt Punkt und muss auch grinsen. Er hebt sein Glas, zwinkert wieder, was er sonst eigentlich nie tut, und nimmt einen Schluck prickelnden Sekts, der ihm sogleich angenehm im leeren Magen kitzelt, doch das Mädchen achtet nicht mehr auf ihn und liest bereits wieder im Katalog. Gerne hätte Walter noch geplaudert, doch plötzlich ist er gehemmt, es fällt ihm nichts mehr ein. Das Schweigen scheint sie nicht zu stören. Langsam beginnt sich das Atrium zu füllen, die Führungen sind anscheinend zu Ende.

Schmolz kommt mit einem breiten Grinsen auf Punkt zu: „An der Bar stehst du, da passt du auch besser hin. Die Kunst ist wohl nichts für dich?“ Was wollte dieser junge Schmolz nur von ihm? Seit ein paar Monaten erst im Konzern, sofort Abteilungsleiter geworden und scheinbar immer aggressiv, bereit für sinnlose Sticheleien. Punkt beschließt ihn zu ignorieren, was leicht geht, denn Hans Fornach ist auch bereits im Atrium.

Hans, den er vor fünfzehn Jahren als Praktikant gleich nach der Uni angestellt hat. Nun ist dieser PM-Office-Leiter und sein Chef. Es stört ihn normalerweise nicht, dass Hans ihn überholt hat, er ist ja wirklich gut. Und dabei immer fair und freundschaftlich zu ihm. Doch manchmal spürt er trotzdem den Stachel in ihm: Warum er und nicht ich, warum der junge Studierende und nicht der Ältere, Erfahrenere?

„Servus Walter, schön, dass du da bist“, begrüßt ihn Hans warmherzig. „Ich sehe, du hast dich schon mit Frau Doktor Berghof bekannt gemacht.“ Punkt schaut sich verwirrt um. Die Kellnerin legt schelmisch grinsend den Katalog zur Seite und begrüßt Hans mit einem Kuss auf die Wange.

„Hallo Hans“, haucht sie.

„Kathi“, sagt er nur und schaut sie bewundernd an.

Punkt ist fassungslos, die Kellnerin und Hans? Obwohl sie offensichtlich ja keine Kellnerin und auch keine Studentin ist, wie er wohl oder übel zugeben muss. Vielleicht hätte er genauer aufs Gesicht und weniger auf die nackten, zarten Schultern schauen sollen. Im weihnachtlich gedimmten Licht wirkt Katharina Berghof allerdings tatsächlich sehr jung. Doch bei genauerer Betrachtung sieht Punkt nun, dass sie schon etwas älter ist, mit einer heiteren, jugendlichen Ausstrahlung zwar, aber doch keine ganz junge Studentin mehr, wahrscheinlich sogar schon klar über dreißig, im Alter von Hans vielleicht. Wie unangenehm. Hat er sie tatsächlich „meine Hübsche“ genannt? Wie unerträglich. Das ist doch sonst so überhaupt nicht seine Art. Was ist nur in ihn gefahren?

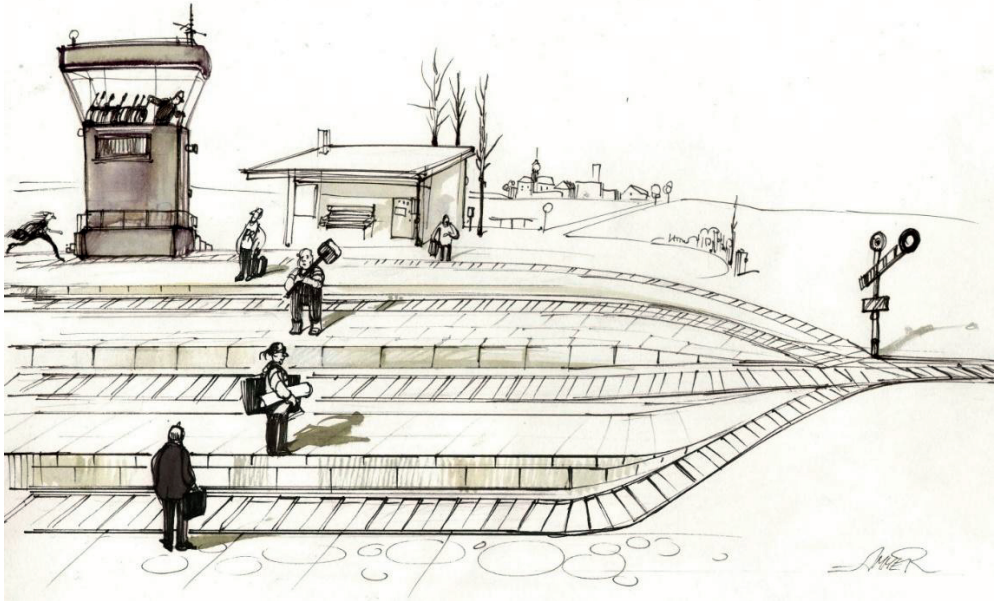
„Walter, schau doch her“, sagt Hans, „ich möchte dich noch offiziell mit Frau Doktor Berghof bekannt machen. Es könnte sein, dass ihr im nächsten Jahr öfter miteinander zu tun haben werdet.“ Walter versucht, dem neckisch lächelnden Blick Frau Berghofs zu entgehen. Was kann Hans mit seiner

Bemerkung bloß meinen? Er hat keine Ahnung, ist sich jedoch sicher, dass es nichts mit Catering zu tun haben wird. Bevor er etwas sagen oder auch nur vor Scham im Boden versinken kann, hört er die Stimme des Personalvorstands Hannes Ruhs aus den Lautsprechern: „Hallo, hallo? Meine Damen und Herren, ich bitte um Ihre Aufmerksamkeit ...“



# A. Soziale Kompetenzen

## A. Soziale Kompetenzen



### Eine neue Herausforderung

Wieder einmal bringt ihn sein Sohn zur Weißglut: Walter Punkt wollte an diesem Jännermorgen vor acht Uhr im Büro sein, weil er da die Mails am besten aufarbeiten kann, doch musste er eine Viertelstunde auf den Herrn Sohn warten und kommt daher erst gegen acht Uhr dreißig an seinen Schreibtisch.

Jeden Tag dasselbe: Zehn Minuten, bis sich der Laptop mit allen Sicherheitseinstellungen des Firmennetzes synchronisiert hat, und um neun Uhr soll er bereits das erste Meeting leiten.

Und was ist das? Eine Terminladung für neun Uhr dreißig mit hoher Priorität und streng vertraulich von Personalvorstand Hannes Ruhs an ihn und in cc an seinen Chef:

**Betreff:** Besprechung

**Von:** Hannes Ruhs <hannes.ruhs@konzernwien.at>

**Datum:** Fr, 12. 01. 2024, 07:34

**An:** Walter Punkt <walter.punkt@konzernwien.at>

*Werter Herr Walter Punkt,*

*gestern wurden im Vorstand die Weichen für die Zukunft unseres Unternehmens gestellt. Bisher sind nur wenige Personen eingeweiht, daher erwarte ich von Ihnen strengste Verschwiegenheit, auch im Hinblick auf diese Mitteilung.*

## A. Soziale Kompetenzen

*Unser PM-Office-Leiter, Hans Fornach, hat Sie in der Vorfeldplanung für eine enorm wichtige Aufgabe vorgeschlagen.*

*Ich ersuche Sie daher, zu einer kurzen Erstbesprechung in mein Büro zu kommen.*

*@ Hans, wenn du Zeit hast, bitte komm gleichfalls.*

*Hannes Ruhs*

„Das hört sich ja wichtig an“, denkt sich Walter. „Jetzt muss ich noch schnell das Neun-Uhr-Meeting absagen – schade, dass im Projektteam niemand in der Lage ist, Meetings ordentlich zu führen – und wie begründe ich meine Absage?“

Minuten später sendet Walter eine Mail-Nachricht an das Projektteam, ein dringender Projektauftraggeber-Termin muss als Grund herhalten, und noch während er auf die Empfangsbestätigung wartet, versucht er Hans zu erreichen. Endlich erwischt er seinen Chef; der weiß wieder einmal von nichts. Nach einer kurzen Erklärung Walters sagt er nur: „Aha, ist es jetzt soweit? Klar, ich komme. Treffen wir uns fünf Minuten vorher bei der Assistentin, du weißt schon, im neunten Stock, wo die Terrassen sind.“

Alles andere als locker überfliegt Walter noch die weiteren Mails. Die Gedanken sind schon bei dieser mysteriösen Einladung und der Ärger über seinen Sohn kommt nochmals so richtig hoch. Obwohl er schon neunzehn ist, hat Walter ständig Probleme mit ihm, jetzt haben sie ihm zu allem Übel noch den Führerschein abgenommen, daher muss er ihn täglich von Purkersdorf nach Wien mitnehmen. „Das wird dem Ruhs aber egal sein“, murmelt er halblaut vor sich hin.

Walter steckt sein Handy ein und wirft noch einen Kontrollblick in den Spiegel: Der alte Anzug mit der bereits zu engen Hose, die blaue Uralkrawatte, es gab Tage, da war er schon besser gekleidet, und die Haare werden auch immer weniger! Was soll's, der Ruhs will etwas von mir, nicht ich von ihm. Mit dieser Erkenntnis kauft er sich noch einen Mokka vom Automaten und greift zu seinem Notizbuch, um danach in den neunten Stock zu fahren.

Er wartet auf Hans vor der Tür und ist froh, schon seit 15 Jahren gut mit ihm zusammenzuarbeiten, es macht ihm nichts aus, dass ihn Hans im Hinblick auf Karriere überholt hat. Immerhin ist er Diplom-Ingenieur und auch wenn im Konzern keine Titel verwendet werden, in Österreich zählen sie ja doch. Hans kommt rechtzeitig, sie tauschen einige Worte aus und melden sich im Vorzimmer an.

Hannes Ruhs kommt selbst heraus, begrüßt beide beinahe freundschaftlich und bittet sie in sein Büro. Eine schwere Ledercouch, ein riesiger Schreibtisch und ein modernes Bild in kräftigem Orange dominieren den Raum. Während die

## A. Soziale Kompetenzen

Assistentin allen Kaffee bringt, weist Ruhs nochmals auf die Vertraulichkeit hin und richtet das Wort direkt an Walter Punkt.

„Herr Punkt, ich habe viel Gutes von Ihnen gehört und nicht zuletzt hat Hans Fornach Sie vorgeschlagen. Vielleicht ahnen Sie schon, worauf ich hinaus will. Sie können Ihrem Namen jetzt alle Ehre machen und, gemäß unseres gestrigen Vorstandsbeschlusses, den Österreich-Standort mit den 8.642 Beschäftigten völlig neu organisieren, die Sache quasi auf den Punkt bringen.“

Herzhaft muss Ruhs über seinen eigenen Scherz lachen. „Im Ernst: Nach einer ersten Voranalyse haben wir Sie für die Leitung des Programms dieser Umorganisation vorgesehen. Ich ersuche Sie daher, Ihre jetzigen Projekte zügig, spätestens aber bis fünfzehnten Mai 2024 abzuschließen oder zu übergeben. Zu diesem Zeitpunkt werden wir mit den intensiven Programm-vorbereitungen beginnen, selbstverständlich werden Sie ab sofort in die Programm- und Projektplanungen eingebunden.“

Allgemein erklärt er noch, warum die Umorganisation notwendig wird. Auf Fragen von Walter kann er kaum Antworten geben. „Wir haben es gestern erst beschlossen, es muss noch vom Aufsichtsrat und von der Konzernleitung in München freigegeben werden.“ Mehr konnte Walter Punkt nicht in Erfahrung bringen. Eines wurde jedoch für ihn klar: Er hatte jetzt ein sehr wichtiges Organisationsentwicklungs-Programm zu leiten. Mit Freude über die Anerkennung und gleichzeitig einem mulmigen Gefühl kehrt er wieder in sein Büro zurück.

Das war es dann auch mal fürs Erste. Es gab keine weiteren Informationen. Nur Hans hat Walter im Vertrauen die sechs Namen der künftigen Projektleiter verraten.

Mitte Februar hat Hans Fornach in seiner Funktion als PM-Office-Leiter das Programmteam für zehnten März 2024 zu einem Workshop in das Gartenhotel Altmannsdorf eingeladen. „*Vertiefung der Programmidee und erste Schritte zur Programmteambildung*“ mit Katharina Berghof als Moderatorin ist der einzige Agendapunkt. Die Anmerkung, dass die Moderatorin Projekt- und Programmmanagement-Coach ist und zur Vorbereitung dieses Workshops noch einen Artikel an die Teilnehmer schicken wird, liest Walter und es ist ihm, als würde ihm jemand mit der Faust in den Magen boxen.

Seit der Weihnachtsfeier hat er versucht, nicht mehr an sein peinliches Auftreten dort zu denken. Wie er diese Frau Berghof mit einer Studentin verwechselt hat, geduzt hat, „meine Hübsche“ genannt hat. Ist ja eigentlich ein Kompliment, versucht er sich nun einzureden. Doch er weiß, dass es unangenehm sein wird, ihr wieder gegenüberstehen zu müssen. Noch dazu, wo sie anscheinend dazu auserkoren worden ist, ihm etwas beizubringen. Wozu bitte brauchte er nach so vielen Jahrzehnten im Beruf einen Workshop zur Programmteambildung? Das

## A. Soziale Kompetenzen

konnte auch nur Leuten wie Hans Fornach einfallen. Aber war da nicht irgendetwas zwischen Hans und dieser Frau Doktor? Er glaubt sich erinnern zu können, dass er eine Spannung gespürt hat, als sich die beiden im Atrium des Leopold Museums begrüßt hatten. Ein Knistern in der Luft, als ob die beiden eine erotische Beziehung hätten oder so. Am besten wäre es wohl, wenn er einmal mit Hans bei einem Bier darüber spricht, unter Männern. Da könnte er dann auch gleich einbringen, dass er nicht besonders viel von Workshops und Coaching hält, dass sich die Firma das Geld und er die Zeit sparen könnte.

Bereits am 1. März kommt folgender Artikel als Anhang einer Mail:

*„Werte Projektmanager und Projektmanagerinnen,*

*Ihr PM-Office-Leiter, Hans Fornach, hat mich informiert, dass Sie in nächster Zeit spannende Projekte innerhalb eines Programms zur Restrukturierung des Unternehmens leiten werden. Ich gratuliere Ihnen herzlich, dieser Vertrauensvorschuss des Managements ist keine Selbstverständlichkeit.*

*Sie alle sind meines Wissens nach qualifizierte Projektmanagerinnen mit langjähriger Praxiserfahrung. Bei Ihren neuen Aufgaben geht es um einschneidende Veränderungen, und Sie werden sehr vertrauensvoll und eng mit Ihren Teams arbeiten. Kleinere und vielleicht auch größere Konflikte sind erfahrungsgemäß in allen Projekten und im Programmteam zu erwarten.*

*Von Ihrem Vorstand wurde ich mit der Moderation eines Workshops zum Thema ‚Soziale Kompetenzen‘ beauftragt und ersuche Sie, beiliegenden Artikel zur Workshop-Vorbereitung zu lesen.*

*Bitte schreiben Sie auf 2-3 Kärtchen in Schlagworten Ihre Anmerkungen zum Text (Kritik, Aha-Erlebnis, Anregung, Frage ...), bitte mit Filzschreiber und gut leserlich, damit wir es zum Arbeiten an die Pinnwand hängen können. Bitte zum Workshop mitbringen.*

*Wir werden mit Ihren Punkten beginnen. Falls jemand Ideen für den Programmnamen hat, bitte ebenfalls notieren – wir werden auch darüber diskutieren.*

*Ich freue mich auf die Arbeit mit Ihnen,  
mit freundlichen Grüßen,*

**Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Katharina Berghof**

Senior Consultant, Internationaler Projekt- und Programm-Coach

**BCL consulting GmbH**

Peter Jordan-Straße 319/7

A-1180 Wien

Tel.: +43 688 34 34 34

E: [katharina.berghof@bcl.consulting.com](mailto:katharina.berghof@bcl.consulting.com)

I: [www.bcl.consulting.com](http://www.bcl.consulting.com)