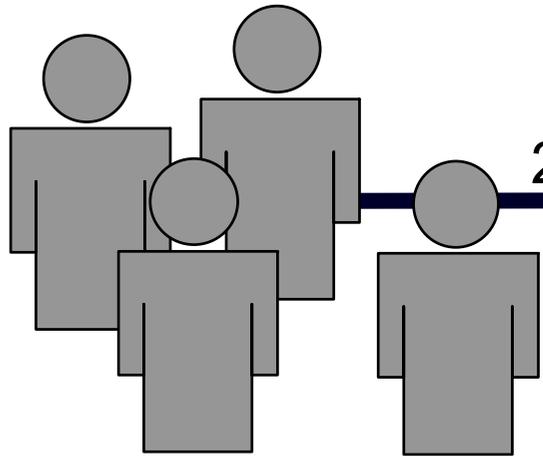


Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



2.6.2 Menschen im Projekt

Organisation eines Projektes
Aufgaben der Akteure

Block 2: Projektmanagement

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

**Management
consult**

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

<http://www.Managementconsult.de>

Projektorgane

Auftraggeber

WAS?

Entscheidungskompetenz

Projekträger

WAS?

Vorentscheidungen
Verbindungen Projekt - Linie

Projektleiter

WIE?

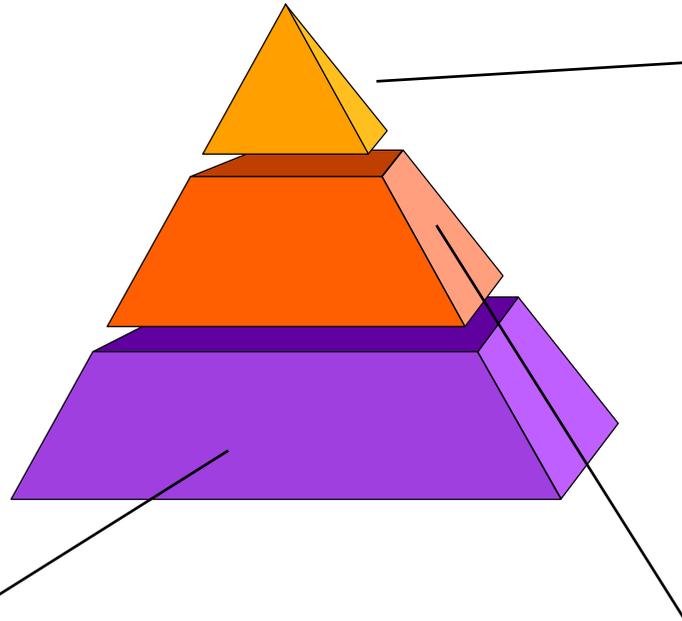
Prozesskompetenz

Projektteam

WIE?

Fachkompetenz

Projektorganisation



Lenkungsausschuss

Steuert das Projekt

- Genehmigt Gesamtprojekt und Schwerpunktsetzung
- Genehmigt monatliche Arbeitsplanung
- Bestellt Gesamtprojektleitung
- Beschließt bei grundsätzlichen Problemstellungen
- Führt Fortschrittskontrollen durch
- Definiert themenorientiert die notwendigen Projektgruppen

Projektteam

Leistet die eigentliche Projektarbeit

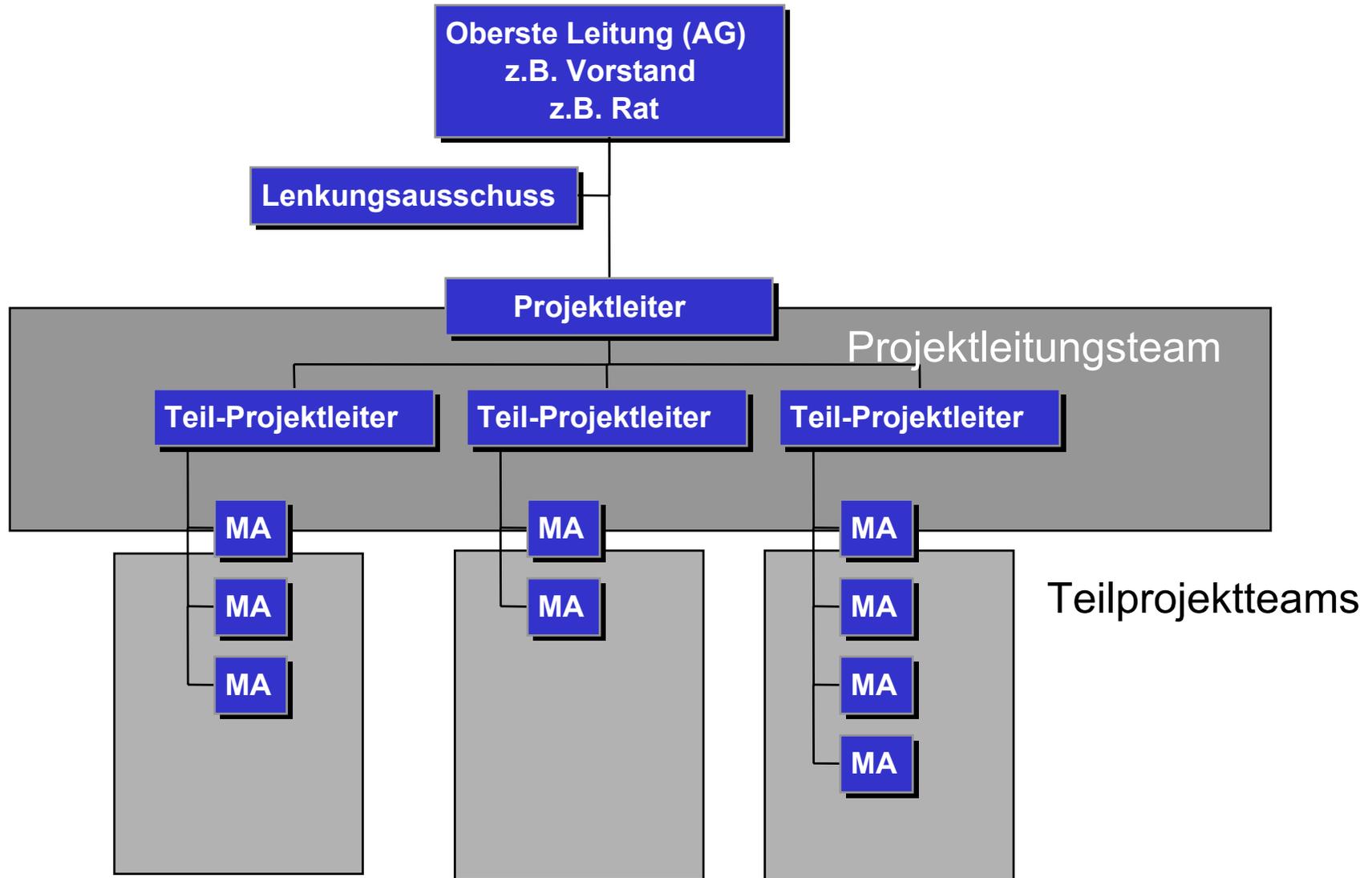
- Entwickelt Ideen
- Plant Analysen und führt sie durch
- Sammelt und überprüft Daten
- Bereitet Arbeitssitzungen und Präsentationen vor

Projektleitung

Leitet und organisiert die Projektarbeit

- Legt die genaue Zeitplanung fest
- Wirkt bei der Ideengenerierung mit
- Koordiniert die Projektgruppen
- Informiert den Lenkungsausschuss und präsentiert die Vorgehensweise sowie Ergebnisse
- Führt Akzeptanzsicherungsmaßnahmen mit Lenkungsausschuss und Projektgruppen durch

Projektorgane



Aufgaben des Auftraggebers

- Aufgabe klar definieren
- Ziel mit erarbeiten
- Das Projekt unterstützen
- Ressourcen zur Verfügung stellen



Aufgaben des Lenkungsausschusses

1. Ernennung und Beauftragung des Projektleiters und des Teams
2. Festlegung und Beauftragung von Mitgliedern der Beratergruppe
3. Definition von Projektziel und -aufgabe in Zusammenarbeit mit dem Projektleiter
4. Kontrolle und Genehmigung der Projektplanung
5. Prüfung und Genehmigung der erarbeiteten Ergebnisse
6. Prüfung und Genehmigung der vom Projektleiter erstellten Projektfortschrittsberichte
7. Unterstützung und Beratung des Projektleiters bei allen auftretenden Problemen größeren Umfangs
8. Fällen von Entscheidungen, die die Kompetenzen des Projektleiters übersteigen
9. Schlichtung bei Streitigkeiten



... nicht so ganz ernst ...

„Unterstützung durch das Management

Kein Projekt kann ohne die Unterstützung des Managements erfolgreich sein. Die beste Hilfe ist dabei die, bei der das Management sich über das Projekt erst kundig macht, nachdem es auf dem Markt Erfolg hatte. Nimmt das Management zu früh von einem Projekt Kenntnis, wird es diese auf die folgenden Arten unterstützen:

- Es werden zahlreiche Zwischenberichte verlangt, in dem Sie Rechenschaft darüber ablegen müssen, warum das Team nicht genügend Zeit hatte, seine Termine einzuhalten.
- Es werden Erklärungen verlangt, in welcher Hinsicht sich das Projekt von anderen unterscheidet, die ähnliche Abkürzungen im Namen führen.
- Das Team wird gefragt, was es noch leisten könnte, wenn es nur noch die Hälfte des Etats zur Verfügung hätte.
- Ein Kontrollausschuss wird ernannt, dessen Mitglieder ständig verreist sind.“

Adams, S.: Das Dilbert Prinzip, MI Verlag, Landsberg, 1997, S. 233

Aufgaben der Projektleitung

1. Abgrenzen des Projektgegenstandes
2. Koordinieren der Projektzieldefinitionen
3. Zerlegen der Gesamtaufgaben in Teilaufgaben
4. Festlegen der zeitlichen Aufeinanderfolge der Teilaufgaben
5. Schätzen des Ressourcenbedarfs
6. Aufbauen und weiterentwickeln der Projektorganisation
7. Festlegen des Projektinformation- und Dokumentationssystems
8. Zuordnen und Anweisen von Aufgaben
9. Sammeln und Auswerten relevanter Informationen
10. Vorschlagen und Einleiten von Korrekturmaßnahmen
11. Berichterstatten und Vorlegen der Dokumentationen
12. Herbeiführen aller im Projektablauf erforderlichen Entscheidungen



Politisches Projektssystem

Auftraggeber,
Entscheidungsträger der Verwaltung,
ggf. Politik,
bilden die

Lenkungsgruppe



Doch Vorsicht:

das "Störpotential" der Organisationswirklichkeit,
der emotionalen und sozial-strukturellen Umgebung eines Projektes
lässt sich nicht durch Organigramme oder Ablaufpläne eliminieren!

Arbeitsteilung hat die Menschen auseinandergeführt

Projektmanagement heißt, Management des Widerspruchs,
denn:

in Projekten arbeiten Menschen unterschiedlicher Bereiche,
verschiedener Fachdisziplinen,
unterschiedlicher Hierarchiestufen.

Projektmanagement muss sie problembezogen wieder integrieren

Projektmanagement ist ein Eingriff in ein bestehendes Sozialsystem

- ... zur Bewältigung dieser Folgen ist das Projektmanagement zu rüsten.
- ... Dafür sind bei Führungskräften wie bei Mitarbeitern Kompetenzen notwendig, die von der Hierarchie eher verhindert werden und für das Projektmanagement erst entwickelt werden müssen.



Größe des Projektteams

Frage:

Um wie viele Mitarbeiter kann ein Projektteam erweitert werden ohne dass der Projektleiter seine Führungsaufgaben vernachlässigen muss?

- Nicht immer bietet die Größe eines Teams Gewähr dafür, dass ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wird oder die Arbeitspakete erfolgreich beendet werden.
- Die Vergrößerung eines Projektteams, kann in besonders zeitkritischen Situationen bis zum Lahmlegen des gesamten Projektes führen.
- Dies ist auf den erhöhten Informations -und Kommunikationsaufwand zurückzuführen, der erforderlich ist, um neue Teammitglieder zu integrieren.

Teamgröße

- Die Anzahl der Abstimmgespräche zwischen Teammitgliedern unterliegt einer Gesetzmäßigkeit

$$W = B \cdot \frac{B - 1}{2}$$

W = Wechselwirkung, Abstimmgespräch
B = Anzahl der Beteiligten

Bei 10 Beteiligten = 45 Wechselwirkungen

Bei 15 Beteiligten = 105 Wechselwirkungen

- Projektteamgröße sorgfältig planen
- Mitarbeiterzuwachs im Projekt (ab einer gewissen Größe) jährlich nicht mehr als 30%
- Zusätzlichen Informations- und Kommunikationsaufwand in Terminschätzungen berücksichtigen
- Personelle Ausweitung muss zur Strukturierung des Projektteams führen (Teilprojektleiter)

Teams, Projektgruppe und Lenkungsgruppe sorgfältig planen!

$$W = B \frac{B - 1}{2}$$

| Anzahl Projektteammitglieder | Anzahl Wechselwirkungen |
|------------------------------|-------------------------|
| 2 | 1 |
| 3 | 3 |
| 4 | 6 |
| 5 | 10 |
| 6 | 15 |
| 7 | 21 |
| 8 | 28 |
| 9 | 36 |
| 10 | 45 |
| 11 | 55 |
| 12 | 66 |
| 13 | 78 |
| 14 | 91 |
| 15 | 105 |
| 16 | 120 |
| 17 | 136 |
| 18 | 153 |
| 19 | 171 |
| 20 | 190 |
| 50 | 1.225 |
| 100 | 4.950 |

Zusammenfassung Projektvorbereitung

