

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



Block 2: Projektmanagement

Dozent:
Elisabeth Mehrmann

**Management
consult**

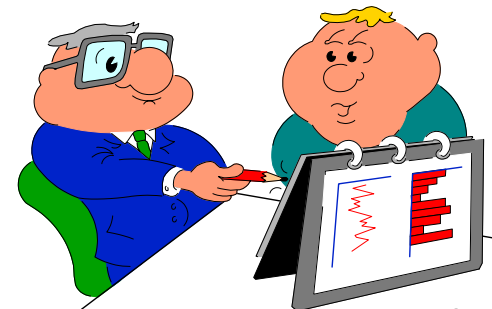
Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 **ult GmbH Bonn**
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

„Der Job eines Teamleiters gilt häufig als Sprungbrett zu einer Management-Position. Man nimmt an, dass jemand, der so naiv ist, zusätzliche Arbeit ohne zusätzliche Bezahlung auf sich zu nehmen, das Zeug zum Management hat. Angesichts des schlechten Images, das diesem Job anhaftet, ist es schwer, jemanden zu finden, der freiwillig Teamleiter sein möchte. Meist ist das Management gezwungen, einen Mitarbeiter aufgrund folgender Qualifikationen zum Teamleiter zu verdonnern:

- Der Kandidat muss Tageslichtfolien herstellen können.
- Der Kandidat muss ein auf Kohlenstoff beruhendes Lebewesen sein.“

Adams, S.: Das Dilbert Prinzip, MI Verlag, Landsberg, 1997, S. 235



- “Nach anerkannten aufbauorganisatorischen Grundsätzen ist dem, der für einen bestimmten Aufgabenbereich die Verantwortung trägt, auch die nötigen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse einzuräumen, damit er seiner Verantwortung nachkommen kann.”
- *Was halten Sie von diesen Grundsätzen? Gelten Sie auch im Projekt?*

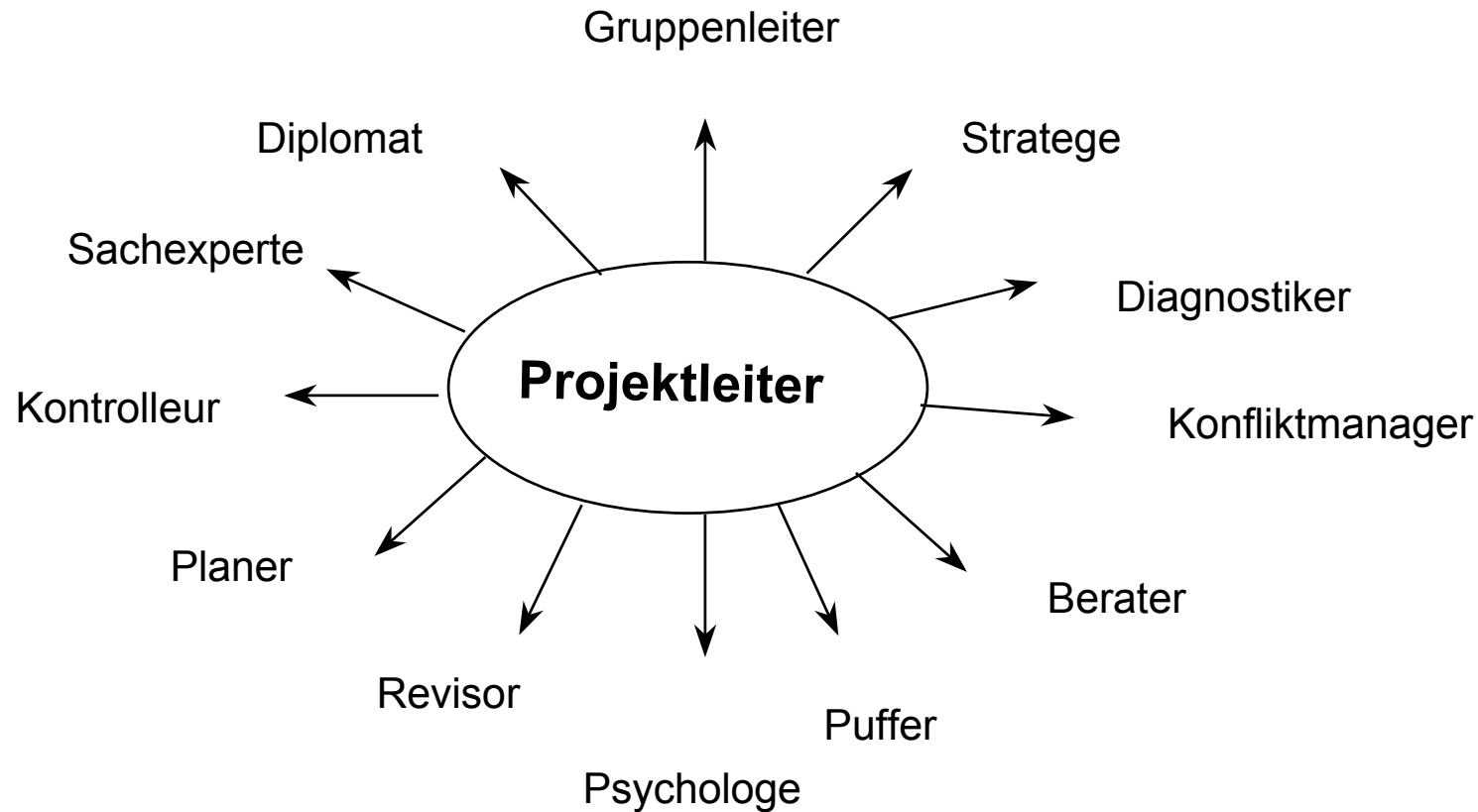
Rademacher, G., Projektmanagement, Verantwortung vernebelt, in: Wirtschaftswoche 48/1983, S. 50

Projektleiter im Spannungsfeld

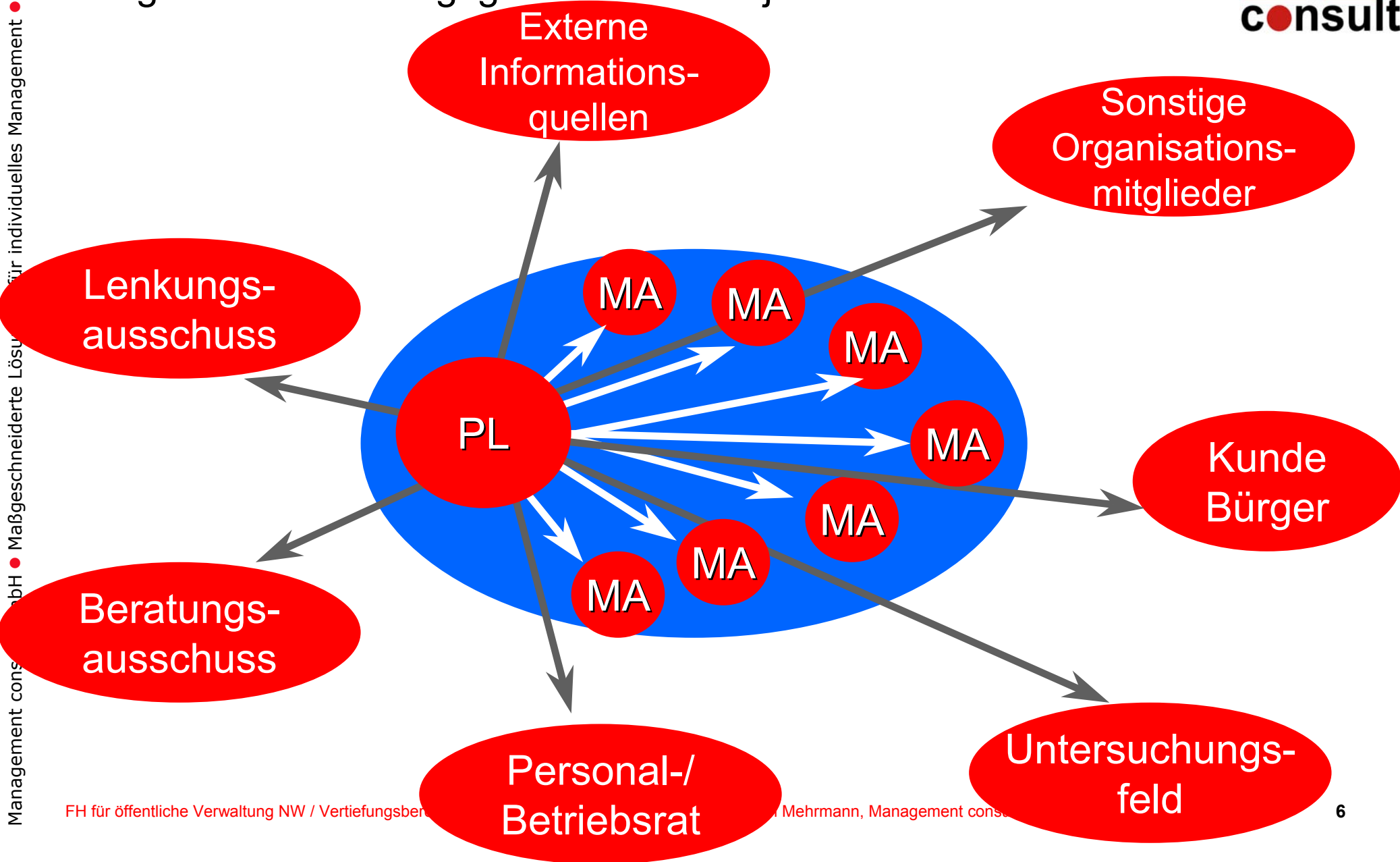
- 💣 Hierarchien,
- 💣 Qualitäten,
- 💣 Zeiten und
- 💣 Ressourcen



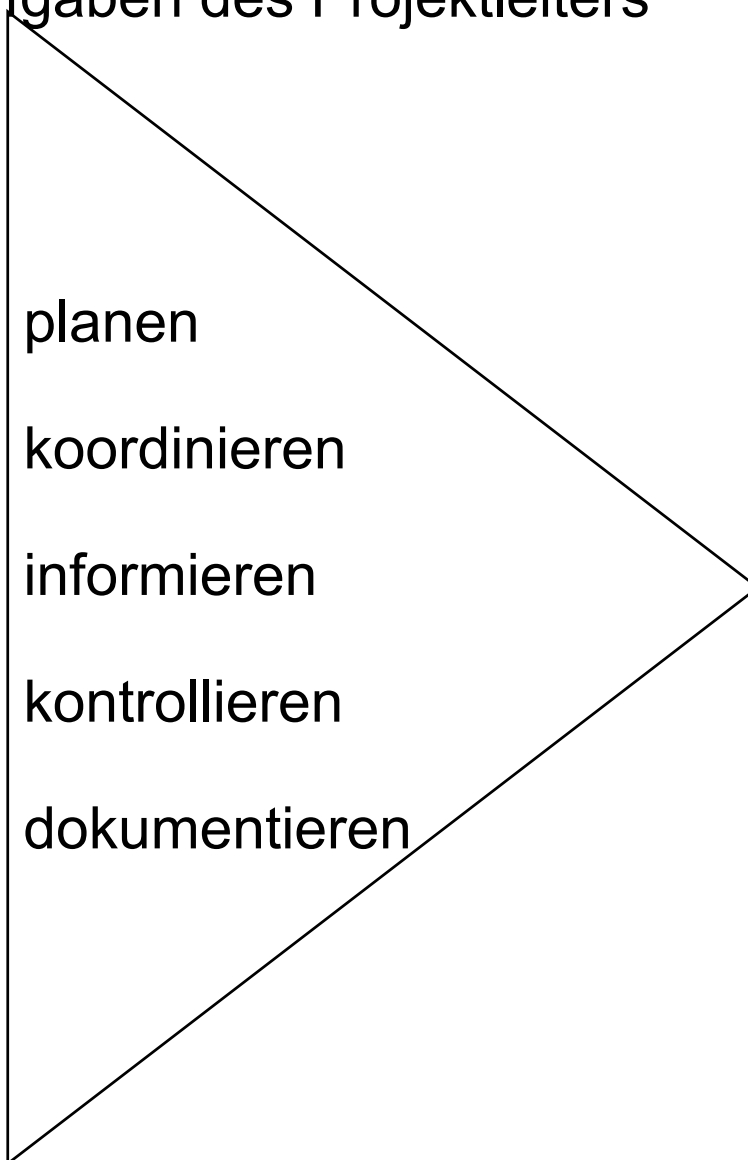
Rollenelemente des Projektleiters



Mögliches Beziehungsgeflecht des Projektleiters



Aufgaben des Projektleiters

- 
- planen
 - koordinieren
 - informieren
 - kontrollieren
 - dokumentieren

Der Projektleiter macht nicht die gesamte Arbeit selbst.

Er soll einen klaren und sicheren Rahmen für das Projektteam setzen.

Projektleiter haben den Prozess zu beobachten

Gruppenprozess

Alle dabei? Wer?

Aktivitäten? Was?

Arbeitsmethode? Wie?

Konflikte – lösen

Gruppenphasen erkennen

Wir-Gefühl schaffen

Qualitätskontrolle sichern

Lernen

Wie?

Reflexion?

Welche Regeln?

Feedback

Welche Freiräume?

Individualprozess

Kommunikationsstil

Einschwingen auf andere

Bereitschaft zur Aktivität

Führungsprozess

Führungsstil?

Wer? Mehrere?

Ziel?

Weg?

Der Projektleiter sollte

seine Aufgabe als Dienstleistungsfunktion für die systemgestaltenden Ämter/Fachbereiche verstehen

seine Führungsrolle durch wirkungsvolle Unterstützung, Koordination und Abstimmung der Projektplanung wahrnehmen.

Kundenorientierte Aufgaben des Projektleiters

Fachlich

- Abgrenzung der Aufgabenstellung
- Aufstellung eines Terminplanes
- Projektbezogene Koordination
- Ergebnisbezogene Kontrolle
- Genehmigung (interne Abnahme) des aktuellen Projektabschnitts / Freigabe des nächsten Arbeitsschrittes
- Überwachung und Sicherstellung des Erfolges beim Anwender

Organisatorisch

- Gliederung des Projektes in überschaubare Abschnitte (Vordenken von Arbeitsergebnissen)
- Aufstellung eines Zeitplanes
- Sicherstellung der Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten und - betroffenen
- Projektbezogene Koordination
- Ergebnisbezogene Kontrolle
- Überwachung und Sicherstellung des Erfolges beim Anwender

Sozial

- Sicherstellung der Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten und - betroffenen
- Überprüfung der Anwenderakzeptanz
- Herstellen einer Projektidentifikation
- Überprüfung und ggf. Förderung des Mitarbeiteridentifikationsgrades
- Transparentmachen von Entscheidungsprozessen
- Schaffen von Visionen

Anforderungen an den Projektleiter (1)

- **Diagnostiker**, der das Umfeld für mögliche Veränderungen analysiert;
- **Strategie**, der Szenarien für zukünftige Vorgehensweisen entwirft;
- **Gruppenleiter**, der aus den ihm von anderen Fachbereichen zugewiesenen Mitarbeitern eine homogene, arbeitsfähige Gruppe macht;
- **Themenwächter**, der die Einhaltung der vorgegebenen Ziele koordiniert und überwacht;
- **Konfliktmanager**, der die Konflikte der Gruppenmitglieder untereinander, aber auch mit ihm als Projektleiter löst;
- **Interviewer**, der einen großen Teil der Interviews selber durchführen muss;
- **Berater**, der den Fachabteilungen fachliche Unterstützung bei der Durchführung von Teilaufgaben gibt;
- **Lehrer**, der den Team-Mitgliedern die bisher erreichten Ergebnisse darstellt/beibringt;
- **Sündenbock**, der für alle Fehlentwicklungen eines Projektes verantwortlich ist;
- **Puffer**, der eine Vermittlerrolle zwischen Projektmitgliedern und den Entscheidungsträgern bzw. deren Vorgesetzten übernimmt;
- **Change Agent**, der die sich aus dem Projekt oder Projektauftrag ergebenden notwendigen Veränderungen treibt, initiiert oder fördert;
- **Psychologe**, der als ständiger Ansprechpartner die Bedenken und Unsicherheiten der Betroffenen erkennt und sich ihrer annimmt;
- **Architekt**, der Mithilfe einer partizipativen Systementwicklung die notwendigen strukturellen Voraussetzungen für die Beteiligung von Betroffenen schafft;
- **Revisor**, der zum Ende des Projektes eine Analyse durchführt;
- **Lernender**, der die schlechten Erfahrungen des Projektes zukünftig vermeiden will

Anforderungen an den Projektleiter (2)

- **Zieldefinition.** Der PL legt im Konsens mit dem internen oder externen Auftraggeber fest, welche Absicht mit dem Projekt verfolgt wird.
- **Teambildung.** Der PL stellt eine Mannschaft zusammen. Er koordiniert und steuert ihre Arbeit, indem er die Aufgaben und Rollen verteilt.
- **Projektidentität.** Der PL achtet darauf, dass die Teammitglieder sich voll mit dem Projekt identifizieren. Er trägt dafür Sorge, dass das betriebsinterne Ansehen seiner Mitarbeiter möglichst hoch ist.
- **Projektdurchführung.** Der PL plant, koordiniert und steuert den Ablauf der einzelnen Arbeitsschritte.
- **Schnittstellenmanagement.** Der PL bemüht sich, die Interessen der einzelnen Bereiche sowie der Projektbeteiligten außerhalb des eigenen Betriebes weitestgehend in Einklang zu bringen.
- **Wissensmanagement.** Der PL sorgt dafür, dass jeder Beteiligte die für seinen Part nötigen Informationen rechtzeitig erhält.
- **Controlling.** Der PL kontrolliert, inwieweit die Planungen in Sachen Termine, Kosten und Qualität eingehalten werden. Bei Abweichungen steuert er das Projekt wieder in die gewünschte Richtung zurück.
- **Kommunikation.** Der PL muss die Kommunikation strukturieren. Dazu zählt, Regeln für Gespräche innerhalb des Teams zu vereinbaren, die Mitarbeiter zu motivieren und etwaige Konflikte zu lösen.
- **Dokumentation.** Der PL verfasst Berichte über den Zustand des Projektes, formuliert den Abschlussreport und sorgt auf dieser Basis für eine Nachbereitung mit dem Team.