

## Checkliste: Aufgabenschwerpunkte im Projektverlauf

Die Arbeitsfähigkeit des Projektteams ist als "*multiplikatorisch wirkendes Element*" der Projektarbeit besonders bedeutend für den Erfolg des Projektes. Dabei kommt der Art und Weise der Führungsimpulse der Projektleitung besondere Bedeutung zu. Ebenso wesentlich ist die Klarheit der Projektorganisation (AKV= Aufgaben-Kompetenz-Verantwortung) für alle Beteiligten und die Kultur des Unternehmens, in der das Projekt durchzuführen ist. Die bestehende "Organisations- und Projektkultur des Hauses" ist der Ausgangspunkt für eine beabsichtigte Entwicklung der Teamkultur zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit. Ergebniswirksamkeit und Qualität der Arbeitsbedingungen wird gleichermaßen zu beachten sein.

Auf Basis der dreigliedrigen Betrachtung von Organisationen in drei Subsystemen (kulturell-konzeptuelles, soziales, technisch-organisatorisches Subsystem) werden in der Folge mit Schwerpunkt auf dem sozialen Subsystem die Aufgabenstellungen der Projektarbeit unter dem Focus des Zeitverlaufs eines Projektes betrachten:

- \* während der „Geburt eines Projektes“ (Projektvor- und Projektstartphase)
  - Vorbedingungen für das Projekt/ wer trägt die Projektidee
  - Klärung der Zielfrage
  - Organisationsstruktur im Team (Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung aller Projektbeteiligten) mit dem Auftraggeber und dem Linienmanagement
  - Zusammensetzung des Teams und Entwicklung der kontinuierlichen Arbeitsfähigkeit
  - Kommunikations- und Entscheidungsstruktur in der „Innen und Außen - Welt"
  
- \* während der Realisierung der Projektziele (Projektverfolgung)
  - Projektzielverfolgung und -controlling
  - Führung der Projektgruppe unter Beobachtung der Dynamik der Projekt- und Umfeldentwicklung
  - Umgang mit und Bewältigung von Störungen, Problemen und Konflikten im Team bzw. mit der "Außen - Welt"
  - Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen
  - Entwicklungsaspekte im Projektteam
  
- \* während der Festigung des Erreichten (Projektabschluss)
  - Übergabe der Projektergebnisse/ Nahtstelle zum Tagesgeschäft
  - Reflexion der geleisteten Arbeit
  - Abschied im Team/ der Weg zurück in die Organisation

## Projektgründung → Projektvorphase/ Projektstartphase

### Grundsätze

- Welcher Projekttyp liegt vor?
- Wie soll das dafür entsprechende Projektleitungsprofil (Relation von Management- und Fachqualifikation) aussehen?
- Wie sieht das „magische Dreieck“ für das spezielle Projekt aus? In welchen Aspekten gibt es Beweglichkeit – in welchen nicht?
- In welchen Subsystemteilen des Unternehmens setzt das Projekt an:
  - technisch - organisatorischen Subsystem
  - sozialen Subsystem
  - kulturell - konzeptiven Subsystem
- Gültige Erfolgskriterien der Auftraggeber/ der Organisation für Projektarbeit
- Wie werden die Betroffenen möglichst von Beginn einbezogen?
- Wie werden die Grundsätze des Veränderungsmanagement in die Projektarbeit integriert?
- Wie entsteht ein gemeinsames Verständnis für Veränderungsprozess?

### Zusammensetzung und Gründung des Projektteams

- Wie sieht die notwendige fachliche Qualifikation der Teammitglieder aus?
- Welche weiteren Qualifikationsmerkmale liegen für die Auswahl der Teammitglieder vor?
- Welche Bereiche der Organisation sollen/müssen vertreten sein?
- Liegen für das Projektteam besondere Kriterien vor: z.B.: Frau/Mann Anteile
- Welche Bedeutung haben soziale Fähigkeiten (Umgang mit Störungen, Kooperationsfähigkeit, Stressbelastbarkeit,...)
- Liegen sonstige spezifische Kriterien der betroffenen/ beteiligten Organisation/en bzw. des Projekttyps vor?

### Projektleitung/-team ↔ Projektauftraggeber ↔ Linienmanagement

- Wo liegt der Ausgangspunkt der Entwicklung der Projektidee?
- Wurde eine Projektwürdigkeitsprüfung durchgeführt (nach welchen Kriterien?)
- Liegt ein gültiger schriftlicher Projektauftrag/ eine Projektvereinbarung vor?
- Wie klar und eindeutig sind die Personal- und Sachressourcen für das Projekt definiert? (incl. der Planung von Fach- und Prozessberatung bzw. Projektbegleitung)
- Liegt eine klare Verantwortungs- (AKV) und Kommunikationsstruktur vor?
- Wie klar wurden die Review-Termine (Controlling/Monitoring PL ↔ AG festgelegt?)
- Wurden projektbegleitende Gremien eingerichtet
- Wer sind eventuelle Macht-/ Fachpromotoren?

## Projektverlauf

### Führung des Projektteams

- Leitungs- und Führungsaufgaben
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aller Teammitglieder abrufen
- Projekt - Controlling
- Aufarbeitung von Problemen und Störungen im Projektverlauf
- Beachtung der Aspekte Motivation, Leistung, Anerkennung, Kritik
- Sicherung der Projektergebnisse
- Schutzfunktion für das Projektteam nach außen

### Arbeitsweise des Projektteams

- Entscheidungen im Projektteam
- Bearbeitung von Konflikten im Projektteam
- Anpassung der Projektorganisation an den Projektstatus
- Informationsstrukturen und -abläufe im Team, mit dem Auftraggeber, dem Linienmanagement, den Mitarbeitern und notwendige Außenkontakte
- Teamsupervision
- Projektleiter - bzw. Projektteam – Coaching

### Soziale Aspekte im Projektteam

- Erfolgszurechnung und Erfolgsbestätigung
- Umgang mit Fehlern (Schuldzuweisung vs. Lernchance)
- Rollenverteilung (Stars, Arbeiter, Verlierer)
- Transparenz im Team (von Vorgängen, Entscheidungen, Kritik und Anerkennung,...)
- „Potentialentwicklung“ von Menschen und Teams als Hintergrundorientierung gegenüber der Projektzielerreichung

### Projektarbeit als Bestandteil des Veränderungsmanagement

- Änderungswirkung des Projektes auf das Unternehmen
- Reaktionen der Organisation auf Veränderungen und die Rückwirkung auf das Projektteam
- Widerstände gegen Veränderungen
- Projektarbeit als Lernfeld der Organisation

## Projektabschluss

### Sicherung der Projektergebnisse

- Dokumentation und Kommunikation der Projektarbeit und Projektergebnisse:
  - ⇒ Geleistete Veränderungen auf der sozialen Ebene
  - ⇒ Organisationskulturaspekte
  - ⇒ Produktivität der Arbeit
  - ⇒ Lerntransfer erarbeiten
  - ⇒ Stärken/Schwächen - Katalog für zukünftige Projekte
  - ⇒ persönliche Erkenntnisse der Projektteam - Mitglieder
- Projektmarketing/intern und extern :
  - ⇒ Gesamtsicht und Reflexion
  - ⇒ PR-Arbeit

### Änderungen durch die Projektarbeit

- Reflexion mit dem/den Auftraggeber/n
- Umsetzung der Erkenntnisse auf der sozialen Ebene auf die Organisation
- Projektorganisation als "lernende Systeme" für zukünftige Projekte sichern

### Potentialdokumentation der Projektteammitglieder

- Reflexion der Arbeitsergebnisse durch Team, Projektleitung und „Prozessberatung“
- Sichtbarmachen der Potentiale der Projektteammitglieder
- Orientierung für zukünftige Aufgabenbetrauung
- Ev. Weiterentwicklung der "Potentialentwicklung" im Rahmen von Projektarbeit

### Abschied/Neuorientierung

- Abschied vom Projektteam
- Sichern der eigenen Erkenntnisse als Basis zur Neuorientierung
- Sondieren in der Organisation nach neuen Aufgabengebieten
- ev. Unterstützung für einzelne/das Team durch Biographie- und/oder Lifestylingarbeit