

Integratives Projektmanagement

Mag. Wolfgang Döring

1. „let’s do a project“
2. Wann ist ein Vorhaben ein Projekt (Projektwürdigkeit)?
3. Das magische Dreieck im Projektmanagement
4. Integratives Projektmanagement
5. Rollen im Projektmanagement
 - 5.1 Übersicht - Zielsetzung
 - 5.2 FK als Auftraggeber
 - 5.3 FK als Projektleiter
 - 5.4 FK als Bereitsteller von Ressourcen für Projekte
6. Projektverlauf - Phasen:
 - 6.1 Vorphase von Projekten
 - 6.2 Startphase von Projekten
 - 6.3 Projektentwicklungs- und Projektumsetzungsphase
 - 6.4 Abschluss von Projekten (Projektende)

1. „let’s do a project“¹
 - klingt einfach, ist es auch.

Projektarbeit hat sehr viel mit den eigenen Fähigkeiten zu tun: aus Visionen und Ideen Ziele ableiten können, Initiativen setzen können (auch bei schwierigen Umfeldsituationen), in unübersichtlichen Situationen Strukturen erkennen und entwickeln können, aus Fehlern lernen können, mit Teams umgehen können, Problemlösungsmethoden kennen und einsetzen, finalisieren können, in Prozessen denken können, Kommunikativ sein, und, und, und.... Wenn sie all dies im „eigenen Potentialkoffer“ vorfinden, dann auf zum nächsten Projekt. Sind Sie noch nachdenklich, dann versuchen Sie es mit der nachstehenden Frageliste zu einem konkreten Vorhaben. Möglicherweise wird es zu einem Projekt:

- Worum geht es in diesem Vorhaben? (Research, Vorstudie, Realisierung, Veränderungsprozess,...)
- Hat das Vorhaben einen definierten Anfang und ein ebensolches Ende?
- Werden in diesem Vorhaben Personen unterschiedlicher Wissensbereiche und/oder Fachbereiche miteinander vernetzt?
- Gibt es einen eindeutigen Auftraggeber, der Ressourcenmacht (Geld, Personal,...) hat?

- Welche Erfolgsfaktoren liegen dem Vorhaben zugrunde?
- Welche Aktivitäten werden gesetzt, um Plausibilität, Risiko und Machbarkeit des Vorhabens zu überprüfen?
- Gibt es eine dynamische Persönlichkeit, die Verantwortung für die Leitung der Durchführung des Vorhabens übernimmt?
- Wie verhalten sich die Anforderungen von Fach- und Managementwissen für die Leitung dieses Vorhabens zueinander?
- Wie klar sind: Zielsetzung/Qualität, verfügbare Ressourcen und Zeitstruktur?
- Gibt es einen schriftlichen Auftrag (mit Zielsetzung und Rahmenbedingungen)?
- Gibt es eine Gruppe von Menschen, die als Kernteam die Realisierung übernehmen wird?
- Wird die Realisierung als Prozess verstanden?
- Welche Erfolgs- und Risikofaktoren sind bei diesem Vorhaben erkennbar?
- Werden Realisierungsschritte im Sinn der Zielsetzung permanent überprüft?
- Sind notwendige Kompetenzen im Projektmanagement (Funktionen, Werkzeuge, Konzepte) vorhanden?
- Wie sieht die Rollenverteilung zur Vorhabensrealisierung aus?
- In welcher Phase befindet sich das Vorhaben?
- Wie ist die Realisierung organisiert (Planung, Arbeitsverteilung, Kommunikation, Dokumentation, Risikoüberwachung, Controlling, Störungsmanagement,...) um diese wirksam und effizient zu gestalten?
- Ist die Bereitschaft und Motivation der handelnden Personen zur Zielerreichung vorhanden? Wie stark ist sie?

Neben Fragen zum Vorhaben - Projekt? - sind auch solche zu dem Umfeld und zur eigenen Person zu stellen. So z.B.:

- In welcher (Unternehmens)Kultur läuft das Vorhaben?
- Welche Kräfte, Personen fördern, welche hemmen das Vorhaben?
- Welchen Anteil habe ich an dem Vorhaben?
- Was kann und möchte ich beitragen?
- Was kann und möchte ich dabei lernen?

Je klarer mein Bild der Situation ist, um so deutlicher kann ich meine Handlungen planen und realisieren. Eine möglichst „ungestörte“ Wahrnehmung meiner Außen- und Innenwelt bildet die Basis dafür. Eine Erweiterung meiner Sicht kann in einer Interventions- oder (themenzentrierten) Lerngruppe erfolgen. Auch Supervision oder Coaching bieten eine Bearbeitung meiner Wahrnehmungsqualität.

2. Wann ist ein Vorhaben ein Projekt?

Projektmanagement ist eine Organisationsform zur effizienten und effektiven Realisierung von Vorhaben. Diese an sich aufwendigere Organisationsform wird im Unterschied zum Linienmanagement temporär eingesetzt, wenn daraus entsprechender Nutzen abzuleiten ist. Dieser ergibt sich durch bessere und kurzfristigere Steuerbarkeit, wirkungsvollere Integration im Unternehmen, klarere Prioritätensetzung bezüglich Ressourceneinsatz u.a.m..

**Projektmanagement
als Organisationsform**

Die Überprüfung wird Projektwürdigkeitsprüfung genannt. Die Kriterien sind ein klar definierter Anfang und ein ebensolches Ende. Weiters wird eine Integration von verschiedenen (Fach-) Bereichen – bereichsübergreifendes Arbeiten – gefordert. Neben diesen beiden „Muskriterien“ können weitere Faktoren wie Risiko, Größenordnung, Dauer, Art der Zielsetzung, Bedeutung für die Organisation, Dimension des Unbekannten – Neuen, Anforderungsprofil für die Leitung des Projektes, usw. herangezogen werden.

**Projektwürdigkeits-
prüfung**

Sind die Kriterien nicht ausreichend erfüllt, sprechen wir von Vorhaben, Maßnahmen oder auch Erledigungen im Rahmen des Linien- oder Tagesgeschäftes. Manche Realisierungen, Themenstellungen und Vorhaben sind für eine Organisation zwar einmalig aber auf Grund ihrer Einfachheit oder nicht erfüllter anderer Kriterien nicht projektwürdig. Die Durchführung wäre dann im Rahmen einer gut kontrahierten Linienverantwortung oder direkter Einzelbeauftragung ebenso realisierbar.

Die Bewertung der Projektwürdigkeit ist grundsätzlich in der Verantwortung des Top-Managements zu sehen. Manche Organisationen sind dazu übergegangen, standardisierte Bewertungsraster für die Projektwürdigkeitsprüfung einzuführen. Diese Bewertungen werden dann in unternehmensweit zusammengesetzten Steuerungsgremien (zur Integration der wichtigen Interessensgruppen) vorgenommen und entschieden.

Bewertungsgremien

Die „Markenbezeichnung“ Projekt sollte nur besonderen Vorhaben vorbehalten sein. Damit kann auch eine Inflation von Projekten – zur Erhaltung der Übersichtlichkeit, Verfolgbarkeit bzw. zur klaren Prioritätensetzung eingesetzter Ressourcen – vermieden werden. Die notwendige Zuordnung von Aufwänden zu einer „Leistungsverrechnungsnummer“ sollte im Rahmen eines Kostenrechnungssystems auch anders als durch den Begriff „Projekt“ lösbar sein.

**„Markenzeichen“
Projekt**

3. Das „magische Dreieck“ im Projektmanagement

Projektarbeit zeichnet sich grundsätzlich durch die laufende Optimierung folgender drei Basisfaktoren im Verlauf eines Projektes aus:

Ziele/Qualitäten, Ressourcen sowie **Zeit/Termine**. Die Relation dieser Basisfaktoren wird das „magische Dreieck“ im Projektmanagement genannt.

**„Magische Dreieck“ im
Projektmanagement**

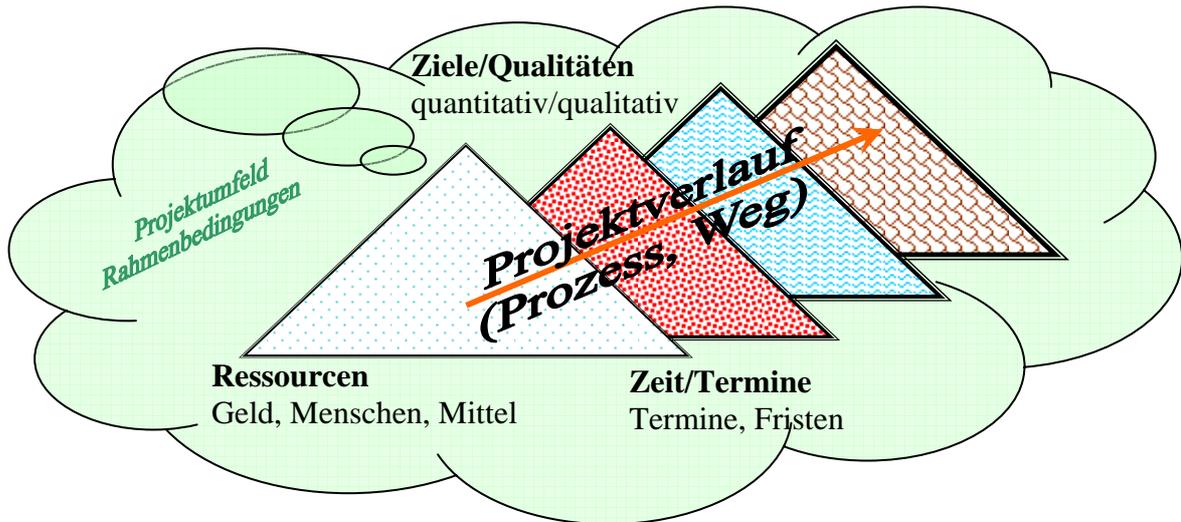


Bild 1: Das Magische Dreieck im Projektmanagement

Diese „Dreiecksbeziehung“ verändert sich im Projektverlauf z.B. durch Veränderung im **Projektumfeld**, neuen, vereinbarten Zielsetzungen, veränderten Ressourcensituationen sowie Veränderungen der **Rahmenbedingungen**. Das sind z.B.: Gesetzesänderungen, neue Technologien und Herstellungsverfahren, Veränderungen von gesellschaftlichen Werthaltungen, u.a.m.. Ebenso können unerwartete Entwicklungen im Projektverlauf aber auch Fehler in der Projektplanung und –durchführung neue Festlegungen der drei Faktoren im „magischen Dreieck“ notwendig machen. Grundsätzlich hat die Veränderung eines Faktors Auswirkung auf einen oder beide andere Faktoren. Notwendige Neufestlegungen erfolgen grundsätzlich in einem Review-Meeting zwischen Auftraggeber und Projektleitung/-team und legen neue gültige Projektvereinbarung (Projektauftragsanpassung) fest. Diese Meetings finden in Abständen von ca. 3 bis 6 Wochen je nach Projektintensität und Risikolage der Projektrealisierung statt. Vorbereitet durch die Projektleitung/ Projektoffice/ Projektteam wird in einem maximal einstündigem Meeting eine Entscheidung über die Basisfaktoren und deren Bezug zueinander getroffen. Diese ist dann bis zu einer eventuellen weiteren Veränderung gültig.

Veränderung der Projektvereinbarung

Review-Meeting

4. Basismodell: Integratives Projektmanagement²

Als Basismodell für Projektarbeit dient das Modell „Integratives Projektmanagement“. In diesem Modell wird auf die umfassende Integration von Ablaufaspekten, Funktionen, Werkzeugen und Methoden des klassischen Projektmanagement sowie jenen der Organisationsentwicklung in Bezug zu den Projektzielen besonderer Wert gelegt. Die zueinander schlüssigen Konzepte bilden die konzeptive Klammer.

Integratives Projektmanagement

Die folgende Übersicht zeigt die im Modell enthaltenen Themen:

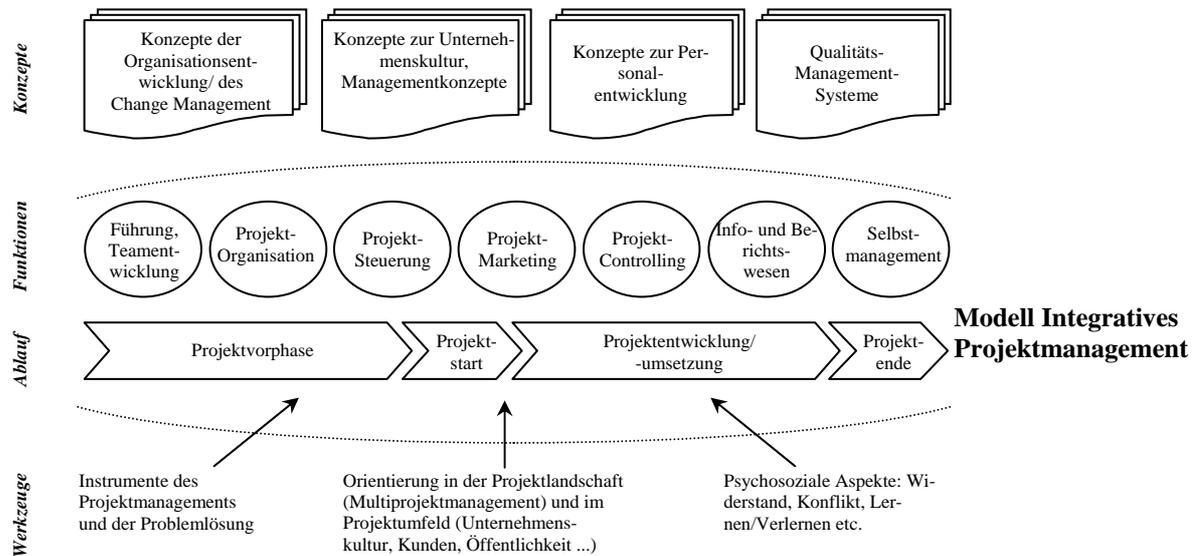


Bild 2: Übersicht Integratives Projektmanagement

Der **Ablauf** des Projektes - die Zeitorientierung - bildet den roten Faden des Modells. Im Rahmen der jeweiligen Projektphase treten typische Fragen und Problemstellungen sowie Anforderungen an die Funktionsträger auf.

Eine weitere Ebene bilden die **Werkzeuge** sowie die **Funktionen** im Rahmen des Projektmanagements. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Rollenträger sind mit den Projektanforderungen in Einklang zu bringen. Neben der Fähigkeit die eigenen Potentiale im Projekt und seinem Umfeld wirksam werden zu lassen sind auch die persönlichen Lernfelder zu orten und zu betreiben.

Die Rahmenorientierung bilden die **Konzepte** um im Projektalltag eine Orientierung und (spontane) Handlungssicherheit zu gewährleisten. im Sinne von Kurt Lewin: „Es gibt nichts, was so praktisch wäre, wie eine gute Theorie!“³

Die Intention im Integrativen Projektmanagement liegt auf zwei Ebenen. Einerseits in der Verbindung von ökonomischen und sozialen Faktoren zur Sicherung eines umfassenden Projekterfolges. Andererseits in einem prozessorientiertem Denken und den entsprechenden Vorgehensweisen.

Grundsätze der Projektarbeit sind u.a. die Integration von ökonomischen Aspekten wie Effizienz und Effektivität, Berücksichtigung quantitative **und** qualitative Zielsetzungen, Sparsamkeit im Ressourceneinsatz, Termintreue. Dazu kommen soziale Aspekte wie Betroffene zu Beteiligten machen, Akzeptanz bei den Anwendern herstellen, Berücksichtigung von Lernprozessen in der Projektumsetzung, die Entwicklung einer positiven Fehlerkultur, ein wertschätzender Umgang mit Widerstand sowie Nutzen von vorhandenen persönlichen Ressourcen/ Potentialen. Dies alles im Handeln

und Umsetzen zu berücksichtigen ist die Kernaufgabe der Projektleitung.

In der Funktion des Auftraggebers ist ebenso auf die Integration all dieser Aspekte zu achten. Dies sichert nachhaltig den Projekterfolg und eine qualitativ gute Integration der Projektergebnisse in das Unternehmen und dessen Kultur. Grundsätzlich bietet jedes Projekt Impulse zur Weiterentwicklung von Unternehmen und Unternehmenskultur. Neben den Inhaltlichen und quantitativen Aspekten sollten seitens des Auftraggebers folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Bild(er) vom Unternehmen
- Visionen, Programme, Zielsetzungen
- Förderung von Initiativen
- Impulse zur Veränderung und Weiterentwicklung
- Klarheit und Qualität von Kontrakten
- Zielorientierung
- Führungskultur
- Umgang mit Fehlern (Fehler als Lernchance)
- Controlling- und Monitoringverständnis bzw. Entwicklung und Einsatz entsprechender Systeme
- Nahtstellenmanagement im Unternehmen
- Intensivierung von Prozessverständnis und –organisation
- Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln
- Förderung von Führungskräften und Mitarbeiterpotential

Natürlich steht bei jedem Projekt die Zielerreichung im Rahmen der Projektvereinbarung im Vordergrund. Die ergänzenden und begleitenden Aspekte zur Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung erhöhen den Nutzenaspekt eines Projektes jedoch beträchtlich. „Nebenwirkungen“ werden zu ergänzenden Hauptzielen! Die Trennung in sogenannte Soft- und Hardfacts macht aus diesem Betrachtungswinkel keinen Sinn, da die innere Struktur, die Projektumfeldfaktoren, die Rahmenbedingungen sowie die Zielstruktur eines Projektes gesamthaft und in ihrer Wechselwirkung zu sehen sind.

Zielerreichung

5. Rollen im Projektmanagement

Im Projektmanagement kommt es zu einer ausdifferenzierten Rollenstruktur. Die bewusste Verteilung von Auftragsmacht, Verantwortung und Kompetenz, der Betreiberverantwortung sowie dem Fachwissen unterstützen eine erfolgreiche Projektrealisierung. Der Abgrenzung vom Linienmanagement kommt besonderer Bedeutung zu.

5.1 Idealtypische Projektorganisation

Zunächst eine idealtypische Projektorganisation d.h. die Rollenstruktur innerhalb eines Projektes:

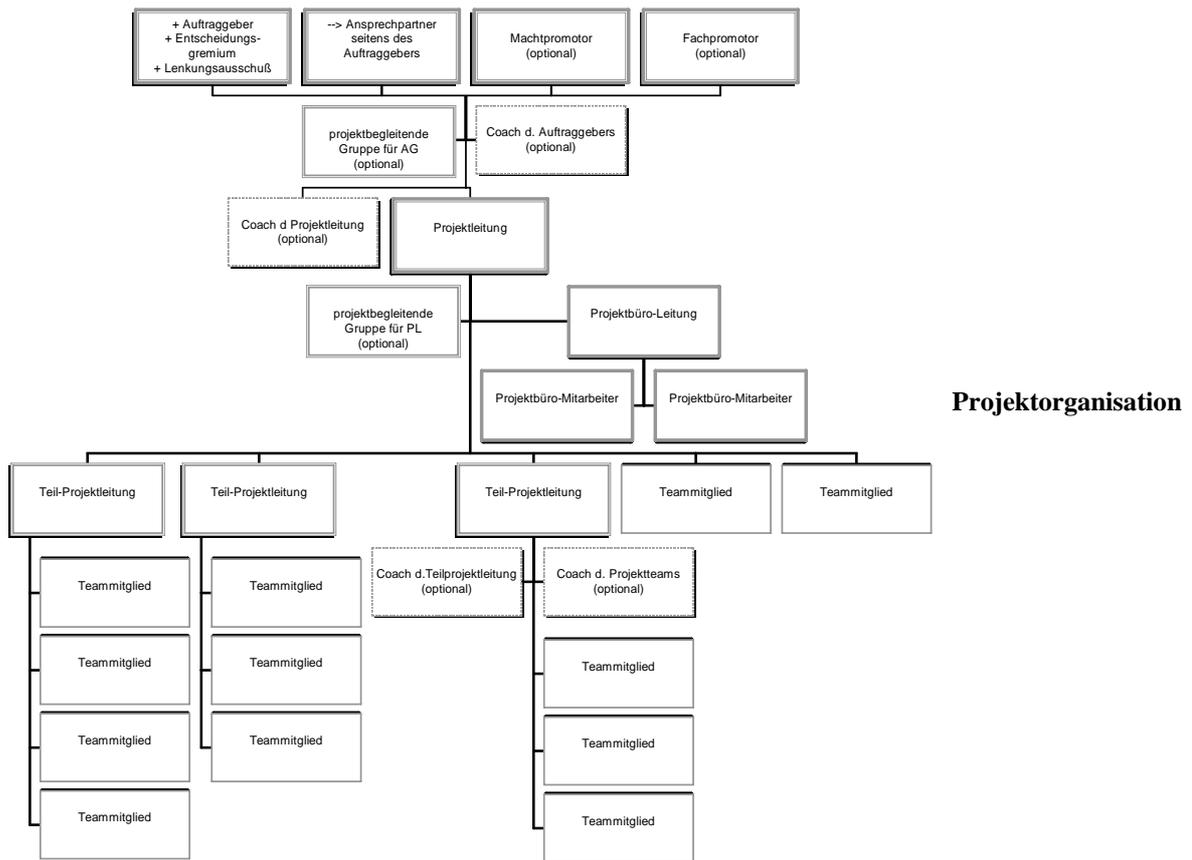


Bild 3: Projektorganisation

Folgende Rollen sind in einem Projekt unverzichtbar: Auftraggeber, **Rollen im Projekt** Projektleitung, Projektmitarbeiter.

Die weiteren Rollenbesetzungen und deren Notwendigkeit hängen von Faktoren wie z.B. Projekt-Größe, -Dauer, -Komplexität ab.

Das Projektergebnis im hohen Maß der gesetzten Zielsetzungen und Qualitäten zu erreichen, effizient und effektiv mit hoher Termintreue zu realisieren und die Ressourcen optimiert einzusetzen, ist die Erwartung an die Projektleitung. Das gleiche gilt für die Steuerungsqualitäten des Auftraggebers, der wieder gegenüber seinen soweit vorhandenen Kontrollorganen verantwortlich ist.

Um immer wieder auftretende Engpässe im Bereich Ressourcen und Zeit zu überwinden, sind Prioritäten zu setzen. Diese ursächliche Managementaufgabe ist demnach auch im Projektwesen zu finden ist. Die dafür notwendigen Standpunkte sind jedoch nicht immer leicht zu integrieren. Das Zusammenspiel der Kräfte von Projektleitung, Interessensträgern in der Unternehmung und jenen im Umfeld zu betreiben, ist eine Kernfunktion des Auftraggebers. Ein „Gespür“ für Realisierbares und Machbares und betriebspolitische Aspekte sowie die Fähigkeit Initiativen und Motivation zu fördern sind weitere Anforderungen an diesen. Ergänzend dazu realistische Rahmenbedingungen zu setzen bildet die Basis für erfolgreiche Projekte. **Prioritätensetzung**

5.2 Die Führungskraft als Auftraggeber

Als Auftraggeber können Einzelpersonen oder Gruppen auftreten, die einen Zugriff auf Ressourcen haben. Eine Initiative zu einem Veränderungs- oder Realisierungsthema wird aufgegriffen und mit Ressourcen ausgestattet, um in der Wirklichkeit der Unternehmen in Erscheinung zu treten. Das Risiko für Erfolg und Misserfolg des Projektes ist grundsätzlich mit der Rolle des Auftraggebers verbunden. Die Kernfrage Projekt oder Linienauftrag wird über die erwähnte Projektwürdigkeitsprüfung aufbereitet und ist zu entscheiden.

Erfolg - Misserfolg

Was bewegt Auftraggeber in ihrer Aufgabe: Was soll verändert/ realisiert werden? Welche Ergebnisse möchte ich, was setze ich dafür ein? Wem lege ich als Auftraggeber die Realisierungsverantwortung – die Projektleitung – in die Hand? Welche Risiken stehen welchen Erfolgsfaktoren gegenüber? Wie kann ich die Umsetzung der eingesetzten Mittel zum Projektziel bestmöglich garantieren?

Was ist als Auftraggeber unbedingt zu tun: Eine gewissenhafte Projektvorphase mit entsprechenden Analysen und Szenarien ermöglichen, die dem Projekt angemessene Auswahl der Projektleitung treffen, ein klarer Auftrag vereinbaren, unterstützende Begleitung der Projektumsetzung (auch als Machtpromotor) sowie deren klare begleitende Kontrolle wahrnehmen. Zu vermeiden ist jedoch unbedingt die Rolle eines „Oberprojektleiters“! Delegation der Management- und Leitungskompetenzen an die Projektleitung ist eine notwendige Kunst.

Projekte stellen sich häufig als „Provokation der Linie“ dar. Die Erwartungen der Projektauftraggeber sind nicht immer ident mit jenen des Linienmanagements, speziell bei den „**Be-troffenen**“ bzw. bei denjenigen, die von einem Projekt verändert werden (sollen). Themen wie Widerstand, bewusste bzw. unbewusste Abwehr, Gegenstrategien, sich „tot stellen“, u.a.m. sind Reaktionen, mit denen sich das Projektmanagement auseinandersetzen muss. In diesem Aspekt ist Prävention, wie die von Beginn an eingebundenen Anwender/User/Betroffenen, offene Kommunikations- und Marketingpolitik, eine erfolgswirksame Maßnahme.

Die Stakeholder Orientierung führt zu kurzfristig und einseitig ansetzenden Fehlentwicklungen. Die Stake-Holder Orientierung bzw. ein Value-Management Ansatz stellen eine sowohl betriebswirtschaftlich als auch sozialorientierte positive Strategiebasis dar.

**Stake-Holder
Value-Management**

Die konsequente Review-Abhaltung (Meetings von max. 1 Stunde; mit Auftraggeber und Projektleitung; je nach Projektphase in 3 bis 6/8 wöchigem Abstand) sichert die Kontinuität der Projektzielerreichung. Bei diesem Meeting sind Betrachtungen auf der Metaebene in Bezug auf die Gesamtsituation anzustellen, sowie bewusst gewählte Teilaspekte zu reflektieren und gegebenenfalls Veränderungen für den weiteren Projektverlauf zu beschließen.

Review

Laufendes arbeiten an Frühwarnsystemen verbessert dabei das Risikomanagement.

Der Auftraggeber übernimmt im Rahmen des Abschluss-Meetings die Projektergebnisse von der Projektleitung/-team. Unmittelbar darauf werden die Ergebnisse an die Linie, die zukünftigen Verantwortlichen, zur Durchführung im Rahmen des Tagesgeschäftes weitergeben. Wartungen und Durchführungen in der Folge sind keine Projektaktivitäten! Eventuell notwendige Folgeaktivitäten werden in einem Folgeprojekt beauftragt.

Abschluss-Meeting

5.3. Die Führungskraft als Projektleiter

Nachdem Projektarbeit durch die „Einmaligkeit“ definiert ist, sind Führungsarbeit sowie die Teamentwicklung auf einen befristeten Zeitraum einzurichten. Die Führung der Projektmitarbeiter basiert in den meisten Fällen auf einer nicht hierarchischen Arbeitsbeziehung. Die für das Projekt abgestellten Mitarbeiter sind hierarchisch einer anderen Führungskraft aus dem Unternehmen zugeordnet, die für alle Personalfragen den Ansprechpartner für den Mitarbeiter darstellt. Die daraus entstehende Dreiecksbeziehung stellt an die Projektleitung besondere Anforderung an die Führung. Eine Abstimmung zwischen Projektleitung und Linienführungskraft ermöglicht ein qualitatives Feedback bzw. eine entsprechende Beurteilung an den Mitarbeiter. Besondere Bedeutung hat dieses Thema wenn ein Mitarbeiter an mehrere Projekte abgestellt wird.

Befristete Führungsarbeit

Das notwendige Führungsverständnisses wird einerseits durch den MbO-Ansatz, dem Führen durch Zielvereinbarung, definiert.

Führungsverständnis

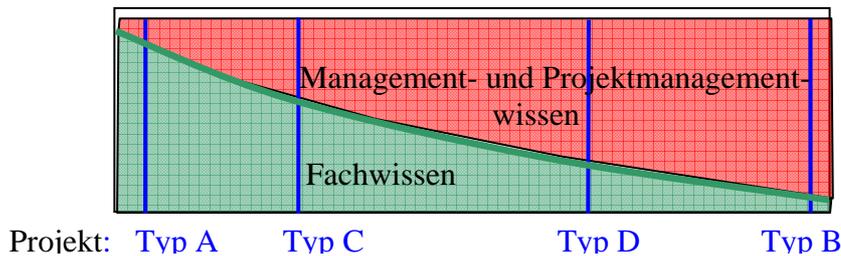
Andererseits kommt dem Prinzip der Selbststeuerung bzw. Selbstcontrolling der Mitarbeiter besondere Bedeutung zu. Eine auf Lernprozessen basierenden Fehlerkultur (aus einem Projekthandbuch: „Du kannst jeden Fehler machen, aber bitte nur ein mal!“) ergänzt das bei Projekten unbedingt notwendige Führungsverständnis.

Selbststeuerung

Fehlerkultur

Die Leitung eines Projektes stellt meist eine Chance in der eigenen Entwicklung dar. Neue Fähigkeiten und Fertigkeiten sind anzuwenden. Dimension und Bedeutung von Entscheidungen liegen auf anderem Niveau. Die Zeitdimension ist grundsätzlich ein Engpass. Unternehmerische Fähigkeiten sind gefordert. Neue Kommunikationsnetze entstehen. Das Nahtstellenmanagement, die Sichtbarkeit von Projektarbeit und Projektergebnis sowie die Zielgruppenorientierung (Projektmarketing) stellen weitere Tätigkeitsfelder dar. Teambildung, Teamführung und Konflikt- sowie Problemmanagement stellen weitere Anforderungen dar.

Abhängig von der Art des Projektes sind unterschiedliche Fähigkeits- und Erfahrungspotentiale von der Projektleitung gefordert. In der folgenden Grafik werden die Anforderungen an die Potentiale einer Projektleitung dargestellt:



- Typ A: Hoher Anteil Fachwissen, geringe Anteile Managementwissen
- Typ B: Hoher Anteil Managementwissen, Bedeutung des Fachwissens gering
- Typ C: Fachwissen ist bedeutender als Managementwissen
- Typ D: Managementwissen ist bedeutender als das Fachanteil

Bild 4: Projekttypologie

Bei einem „kleinen Projekt“, dem Typ A steht das Fachwissen (Fachherkunft) mit 80 –90% im Vordergrund, bei einem Großprojekt, dem Typ B ist das Management- und Projektmanagementwissen mit gleich großem Anteil anzusetzen. Bei den mittelgroßen Projekten, den Typen C und D ist es zu klären ob bei der Besetzung der Projektleitung das Fachwissen oder das Managementwissen stärker repräsentiert sein soll. Als Kriterien für die Einschätzung des Projekttypus werden im Regelfall die Kriterien der Projektwürdigkeitsprüfung herangezogen. Durch eine Bewertung und der einzelnen Kriterien und der Relation zueinander entsteht ein Gesamtbild, das die Anforderungen an die Projektleitung sichtbar macht. In der Regel wird diese Entscheidung im Rahmen der Projektwürdigkeitsprüfung getroffen.

Projekttypologie

Die eingesetzte Projektleitung möchte zeigen, dass die in sie gesetzten Erwartungen von ihr eindrucksvoll erfüllt werden können. Mit großem Eifer und Durchsetzungswillen werden viele Projekte begonnen. Die vom Projekt Betroffenen werden jedoch dadurch manchmal zu Objekten, die „behandelt“ werden (müssen!). Durchsetzen, Widerstände brechen, die Sache durchziehen bzw. beenden sind zu beobachtende Haltungsansätze. Die Umsetzungsfrage und Integration der Projektergebnisse steht manchmal zu sehr im Hintergrund. Die Umsetzung im Tagesgeschäft müssen meist Andere besorgen.

Betroffene als „Objekte“

Manchmal ist die Frage zu stellen, ob eine erfolgreiche Zielerreichung eines Projektes oder die persönliche Profilierung mancher Projektleiter im Vordergrund steht? Der Pfad zwischen erfolgreicher, umsetzungsorientierter Projektleitungsarbeit und der Instrumentalisierung von Projekten zum eigenen Nutzen führt oft über gefährliche Klippen und Engstellen.

Bei unvorsichtiger Vorgangsweise können Konflikte zwischen Projektbetreiber (Auftraggeber und Projektleitung) und dem sich in dieser Frage übergangenen Linienmanagement entstehen. Hier ist

die Frage zu stellen: Ist der Konflikt „passiert“ oder gewollt (Provokation, bzw. Radikalschnitt des gegenwärtigen Zustandes)?

5.4. *Die Führungskraft als Teammitglied*

Mitglieder von Projektteams stehen häufig vor der Situation, mit mehreren Aufgabe gleichzeitig betraut zu sein. Identifikation mit dem jeweiligen Team („emotionale Heimat“), die Wahl der Prioritätensetzung der Ressourcenverteilung, die Interessen des eigenen Linienmanagers (dem das Teammitglied weiterhin in der Regel hierarchisch zugeordnet ist), die eigenen Karriere und Fachinteressen sind zu realisieren. Bei der Nominierung von Führungskräften ist die Frage der Bereitschaft zur Eingliederung in ein Team eine essenzielle Frage. Verschärft wird diese Frage, wenn andere Teammitglieder oder die Projektleitung außerhalb des Projektes dieser Führungskraft unterstellt ist. In der Projektsituation hat die Projektleitung die Kompetenz und Verantwortung zu tragen und nicht der ranghöchste im Team. Andernfalls muss dieser Aspekt bei der Rollenbesetzung berücksichtigt werden. Führen von ranghöheren Projektteammitgliedern ist ein spezielles Thema bei Projektleiterqualifizierungen. Im Zweifelsfall ist es besser, die ranghöhere Führungskraft in ein optionales projektbegleitendes Gremium/Team oder in die Auftraggeberrolle zu integrieren. Auch eine explizite Macht- oder Fachpromotorenschaft ist möglich.

**Linienrolle vs.
Projektrolle**

5.5. *Die Führungskraft als Bereitsteller von Mitarbeiter (Ressourcen) für Projektarbeit*

In dieser Rolle bleibt die Führungskraft disziplinar gegenüber dem abgestellten Mitarbeiter in der gleichen Position. Die Möglichkeiten der Beobachtung der Leistungserbringung reduziert sich jedoch mit dem Anteil an Abstellung in das Projekt. In manchen Organisationen werden bei längeren Projekten (über ein ½ Jahr) und Abstellungen über 50% der Arbeitsleistung die Führungsagenda für den abgestellten Mitarbeiter der Projektleitung übertragen. Bei Abstellungen über 3 Monate hinaus und mit mehr als 20% der Arbeitsleistung ist grundsätzlich ein Entsendungs- und Rückkehrgespräch notwendig. Das Rückkehrgespräch kann auch als Dreiergespräch mit der Projektleitung geführt werden. Arbeitsleistung und Potential des Mitarbeiters sollten klar besprochen werden.

6. **Phasen im Projektverlauf**

Der **Projektverlauf** gliedert sich in 4 qualitativ differenzierte Phasen:

- Die Projektvorphase
- Die Projektstartphase
- Die Projektentwicklung/Projektumsetzungsphase
- Der Projektabschlussphase/Projektende

Der Arbeitsprozess der ersten beiden Phasen bildet symbolisch eine Trichterbewegung zur Konkretisierung der Projektumsetzung:

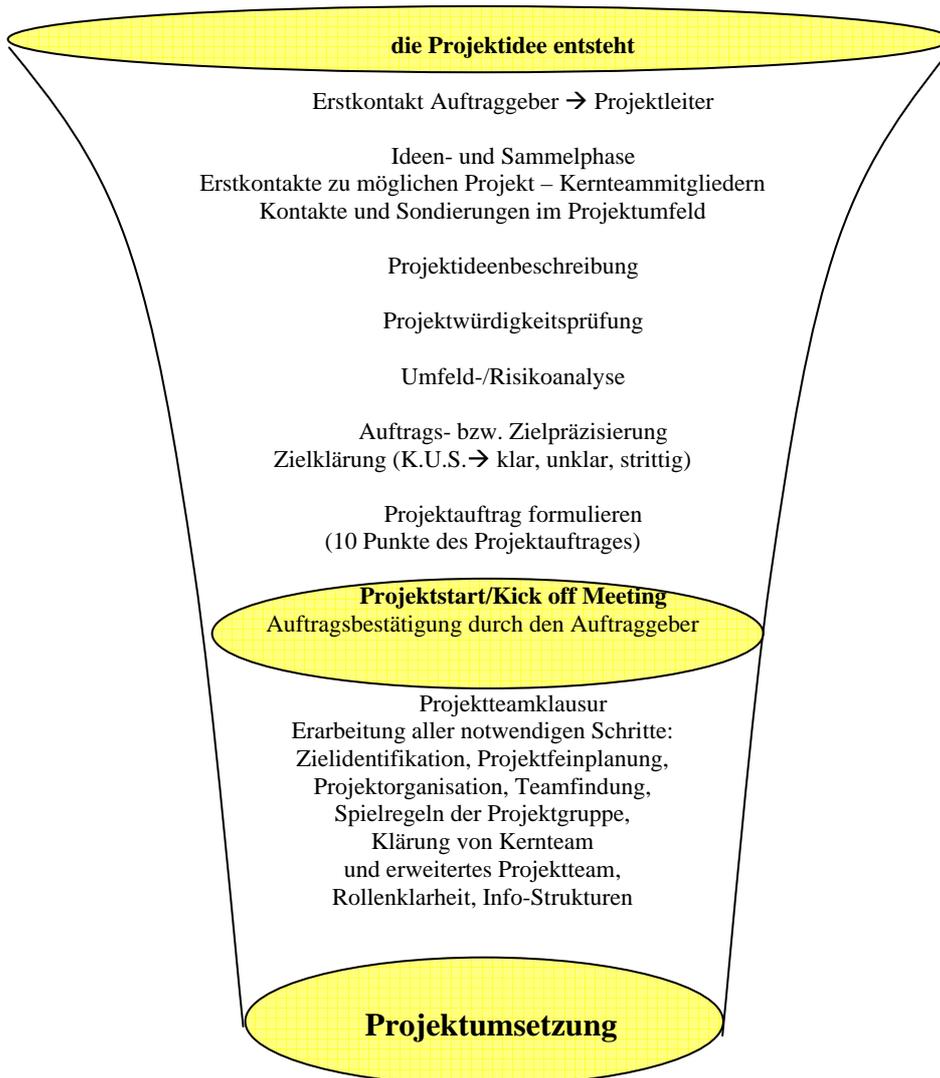


Bild 5: Prozess der Projektentstehung

6.1. Die Projektvorphase

Die Projektvorphase ist die Geburtsphase eines Projektes. Hier reift die Projektidee in Konkurrenz zu vielen anderen Vorhaben im Dunstkreis von Interessen, Machtstrukturen, Themen, Initiativen von Einzelnen und Gruppen. Die Kernfrage lautet in dieser Phase: „Wer/ welche Idee setzt sich durch?“. Die Ressourcen einer Unternehmung oder Trägergruppe für ein Projekt sind im Regelfall begrenzt. Deshalb ist die Frage der Ressourcenzuordnung entscheidend. Nutzen, Erfolgswahrscheinlichkeit und Realisierbarkeit sind Kernfragen im Ressourcenverteilungsprozess. Die Überprüfung mit Hilfe von Risikoanalysen, kritische Erfolgsfaktorenanalyse, Umfeldanalyse, Wirtschaftlichkeits- und Nutzenanalyse, Kraftfeldanalyse, Machbarkeitsstudien soll die Ausgangslage und Zielsetzung des Projektes klären helfen. Sind alle Vorfragen soweit geklärt,

kann die Vorbereitung der nächsten Phase beginnen.

6.2. Die Projektstartphase

In der Projektstartphase erfolgt die Abstimmung der Basisfaktoren des Projektes im Sinn des „magischen Dreiecks“ des Projektmanagements. Diese sind Ziel/Qualitäten, Ressourcen, sowie Zeit/Termine. Ein Entwurf des Projektauftrages –gemäß den Vorgaben des Auftraggebers– oder einer Projektvereinbarung –gemäß von Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Projektleitung– durch die Projektleitung bildet die Projektbasis. Dieser schriftliche Entwurf wird nach einer Abstimmung mit dem Auftraggeber in einem Kick off Meeting offiziell bestätigt. Bei diesem Termin sind grundsätzlich der Auftraggeber, die Projektleitung und das Projektteam (bei sehr großen Projektteams eventuell nur das Kernteam) anwesend. Eventuell können weitere im Projekt bedeutende Personen oder Gruppenvertreter anwesend sein. Kernbotschaft ist einerseits die offizielle Bestätigung des Projektes sowie die materielle und psychologische Wichtigkeit des Themas für den Auftraggeber und für das Unternehmen.

Projektstartphase

Kick off Meeting

Die Begründung der Arbeitsfähigkeit des Projektteams erfolgt in einem darauf folgenden Teamstart-Workshop. Hier werden die Themenfelder wie Zielidentifikation, Rollenklärung, Teamentwicklung, Projektgrob- und Projektfineplanung → Arbeitspaketplanung/Aufgabenverteilung, Dokumentationsstandards u.a.m. besprochen und vereinbart.

Teamstartklausur

6.3. Projektentwicklungs- und Projektumsetzungsphase

In der Projektentwicklungs- und Projektumsetzungsphase sind nun alle Aktivitäten zur Projektzielereichung angesiedelt. Arbeitspaket-erledigung, Umgang mit unerwarteten Situationen, Umfeldveränderungen und -reaktionen, Führungsfragen, Teamprozesse gestalten, Projektmarketing betreiben, Dokumentation und Infowesen sicherstellen, Entscheidungen treffen oder herbeiführen, ev. Neuplanungen, permanente Feinplanungsentwicklung, Konfliktmanagement, u.v.m. stellen die Basis der laufenden Tätigkeiten dar. eine besondere Aufgabe besteht im Umgang mit Widerständen und Konflikten im Team, mit Betroffenen/ Usern sowie im Umfeld des Projektes.

Projektentwicklungs- und Projektumsetzungsphase

Die permanenten Reviews (Controllingabstimmungen zwischen Projektleitung und Auftraggeber) dienen zur Überprüfung und Bestätigung oder gegebenenfalls Veränderung des Auftrages. Für die Einhaltung der Beziehung der Kriterien innerhalb des Dreiecks ist die Projektleitung verantwortlich.

Reviews

6.4. Der Projektabschluss

Der Projektabschluss stellt die Finalisierung des Projektprozesses dar. Die Arbeiten dieser Phase beginnen jedoch bereits grundsätzlich im Lauf der Entwicklungs- und Umsetzungsphase.

Projektabschluss

Dokumentation der Projektergebnisse, Sicherungsarbeiten zum Wissensmanagement, Anstoß von Lernprozessen, das Aussteigen von Teammitgliedern, das Beenden des Projektteams, Aktivitäten zum Projektmarketing zur Umsetzung der Projektergebnisse sind nur einige der notwendigen Arbeiten dieser Phase.

Zu oft werden diese Arbeiten nicht im Fluss der Projektumsetzung durchgeführt. Schlechte Projektdokumentation und Implementierungsarbeiten sind zu beobachten. Außerdem sind fehlende Dokumentationen zum Projektmanagement und Wissensmanagement die Regel. So gehen wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten für nächste Projekte verloren und müssen jeweils mühsam wieder aufgebaut werden. Als Kennzeichen solcher Fehlentwicklungen sind einerseits fehlende Ressourcen in der Projektplanung zum Thema Projektdokumentation und/oder Projekt-Office festzustellen. Andererseits können in den Tagen nach dem offiziellen Projektende lustlos an der Dokumentation arbeitende Einzelkämpfer (ist oft die Projektleitung selbst, weil sich keiner mehr findet!) beobachtet werden.

Spätere Arbeiten zur Weiterentwicklung oder Adaptierungen der Projektergebnisse werden dadurch erschwert oder oft auch unmöglich gemacht (häufige Erfahrungen bei IT Projekten). Im deutschsprachigen Raum sind Projekte, die so „verröcheln“ zu oft anzutreffen. Dies schwächt das Thema Projektmanagement in der Unternehmung auf unnötige Art und Weise.

Den offiziellen Abschluss bildet spiegelbildlich zum Kick off Meeting das Abschlussmeeting, indem die Projektergebnisse offiziell an den Auftraggeber übergeben werden. Eine Abschlussveranstaltung mit dem Projektteam bildet den informellen Abschluss der Projektarbeit.

**Abschlussmeeting
Abschlussveranstaltung**

„let’s do a project now?“

¹ Ein befreundeter Kollege, Lauri Salonen aus Finnland hat 1992 ein kleines Buch gleichen Titels in englischer Sprache geschrieben: LAURI SALONEN, LET’S DO A PROJECT, POSIPLAN, ISBN 951-95697-2-3

² Der Begriff wurden von Mag.Döring und Dr.Karnovsky im Rahmen einer Organisatorenausbildung 1990/91erstmals eingesetzt und in der Folge als Modell von Mag.Döring und Dr.Piber weiterentwickelt.

³ in A.J.Marrow, Kurt Lewin – leben und Werk, Stuttgart Klett, 1977