

Lösung der Fallstudie

Aufgabe 1.1

Tagesordnung für die Kick-off-Veranstaltung

1. Begrüßung der Teilnehmer durch den technischen Geschäftsführer

Der Geschäftsführer kündigt die Entwicklung eines Projektmanagement-Konzepts für alle Entwicklungsprojekte an. Er begründet diesen Schritt mit dem starken Konkurrenzdruck und der Notwendigkeit, schneller und mit noch besseren Produkten als bisher auf dem Markt zu sein. Außerdem weist er darauf hin, dass mehr als 60 Prozent des Umsatzes des Unternehmens aus Produkten stammen, die jünger als sechs Jahre sind.

Er stellt den Projektleiter, sein Team und einen externen Berater vor und bittet alle Firmenangehörigen, dieses Team nach Kräften zu unterstützen und ihm in den notwendigen Interviews im Zusammenhang mit dem Projekt die erforderlichen Informationen zu geben.

Er betont, dass das Konzept nicht am „Grünen Tisch“ entwickelt werden soll, sondern mit intensiver Beteiligung der Mitarbeiter erarbeitet wird. Darüber hinaus macht er deutlich, dass mit systematischem Projektmanagement Arbeitsplätze gesichert und weitere geschaffen werden sollen, sobald das Unternehmen seine Marktpräsenz ausgeweitet hat. Dies soll durch kürzere Produktentwicklungszeiten, mehr Innovationskraft und Produktqualität sowie höhere Deckungsbeiträge der einzelnen Produkte erreicht werden.

Der Geschäftsführer erwähnt nicht, dass in der Vergangenheit eine ganze Reihe von Projekten erfolglos endeten. Er hütet sich auch vor Schuldzuweisungen.

2. Vortrag: Projektmanagement im Entwicklungsbereich – anschließend Diskussion

Eine Führungskraft aus einem entwicklungsintensiven Unternehmen berichtet als Gastreferentin über ihre Erfahrungen mit dem Führungskonzept Projektmanagement im Entwicklungsbereich. Das Management wählte damit für diese Kick-off-Veranstaltung bewusst einen Referenten aus einem Unternehmen aus, das für erfolgreiche Entwicklungsprojekte bekannt ist (Gewinner des Project Management Award). Er kommt aus einer Branche, in der die Projekte einen hohen Neuheitsgrad aufweisen und mit erheblichem Risiko behaftet sind, damit den Gegnern systematischen Projektmanagements keine Angriffspunkte präsentiert werden und sie ihr Killerargument nicht anbringen können: „Das mag in Ihrer Branche funktionieren, aber bei uns sicher nicht, weil ...“

3. Bericht des Projektleiters – anschließend Diskussion

Der Projektleiter gibt einen kurzen Bericht zu den Elementen des Projektmanagement-Konzepts, die erarbeitet werden sollen, und erwähnt in diesem Zusammenhang vor allem

- den Standard-Projektstrukturplan,
- das Vorgehensmodell und
- Stellenbeschreibungen für den Projektportfolioausschuss, den Projektleiter, die Teammitglieder und das neu zu gründende Projektmanagement-Büro.

Er weist darauf hin, dass in den nächsten Wochen zahlreiche Interviews mit Mitarbeitern geführt werden, und bittet in diesem Zusammenhang darum, den Mitgliedern des Teams im Interesse des Projekts möglichst bald Termine für ein Gespräch zu nennen.

4. Workshops/Open-Space-Meeting

Alle Mitarbeiter, die das neue Konzept betrifft, sind anwesend. Damit bietet sich die Möglichkeit, in Gruppen Stärken und Schwächen der bisherigen Praxis in der Projektabwicklung zu diskutieren und zu dokumentieren.

Aufgabe 1.2

Agenda Startsitung

Tagesordnung siehe Aufgabe 2.1

Eingeladen werden bei diesem Projekt nur die Mitglieder des Projektteams (siehe Vorgehensmodell).
Größer wäre der Kreis der Einzuladenden bei Reorganisationsprojekten.

Aufgabe 1.3.1

Zielformulierung für das Projekt „Einführung von Projektmanagement“

Abwicklungserfolg

Termin- und Kostenziele sowie das Leistungsziel wurden zunächst nur grob formuliert. Eine Überprüfung, Detaillierung und gegebenenfalls Revision erfolgt in der Startsitzen, nachdem ein erster Projektstruktur- und ein Meilensteinplan erstellt worden sind. Der Projektendtermin und die Projektkosten, in denen auch die Kosten des Einsatzes von eigenen Mitarbeitern enthalten sind, wurden aufgrund der Erfahrungen geschätzt, die andere, vergleichbare Unternehmen gemacht haben.

Leistungsziele (Priorität A)

- Projekthandbuch erarbeitet, vom Projektlenkungsausschuss gebilligt und von einem externen Berater auf Qualität geprüft
- Schulungsunterlagen erstellt und von einem externen Berater auf Qualität geprüft
- Drei Pilotprojekte vom Lenkungsausschuss ausgewählt
- Projektleiter und Projektteams der Pilotprojekte sowie Leiter des Projektmanagement-Büros geschult
- Projektmanagement-Software ausgewählt und beschafft

Terminziel (Priorität B)

- Geschätzte Dauer des Projekts 60 Arbeitswochen ab Projektfreigabe durch den Vorstand

Kostenziel (Priorität C)

In geschätzten Personentagen ohne Umrechnung in Kosten

- Circa sechs Mitarbeiter des Hauses mit wöchentlich acht Stunden für die Dauer des Projekts ergibt 2.880 Mitarbeiterstunden beziehungsweise 360 Arbeitertage
- 60 Beratertage
- Beschaffungskosten Software geschätzt 14.000 Euro

Anwendungserfolg

Der Anwendungserfolg wird drei Jahre nach dem Start der Pilotprojekte gemessen (siehe Teilaufgabe Evaluierung im Projektstrukturplan). Vergleichsgröße für die Zielwerte sind die Werte (Vergleichswerte) zum Stichtag „Start der Pilotprojekte“. Diese Vergleichswerte werden vom Controlling zur Verfügung gestellt und von der Qualitätssicherung bestätigt.

Terminziel

Die Auswertung abgeschlossener Projekte ergab eine durchschnittliche Terminüberschreitung um 40 Prozent bezogen auf den im Projektantrag angegebenen Starttermin des Projekts. Dieser Wert soll durch Projektmanagement auf durchschnittlich 15 Prozent gesenkt werden.

Kostenziel

Die durchschnittliche Überschreitung der Entwicklungskosten (bezogen auf die im Projektantrag angegebenen Entwicklungskosten) von 35 Prozent soll auf 20 Prozent reduziert werden. Die Fertigungskosten der Produkte sind um zehn Prozent zu verringern.

Qualitätsziel

Der Anteil der Geräte, die Fachhändler innerhalb der Garantiefrist wegen Qualitätsmängeln zurück-schicken, muss von sechs auf drei Prozent reduziert werden.

Projektdeckungsbeitrag

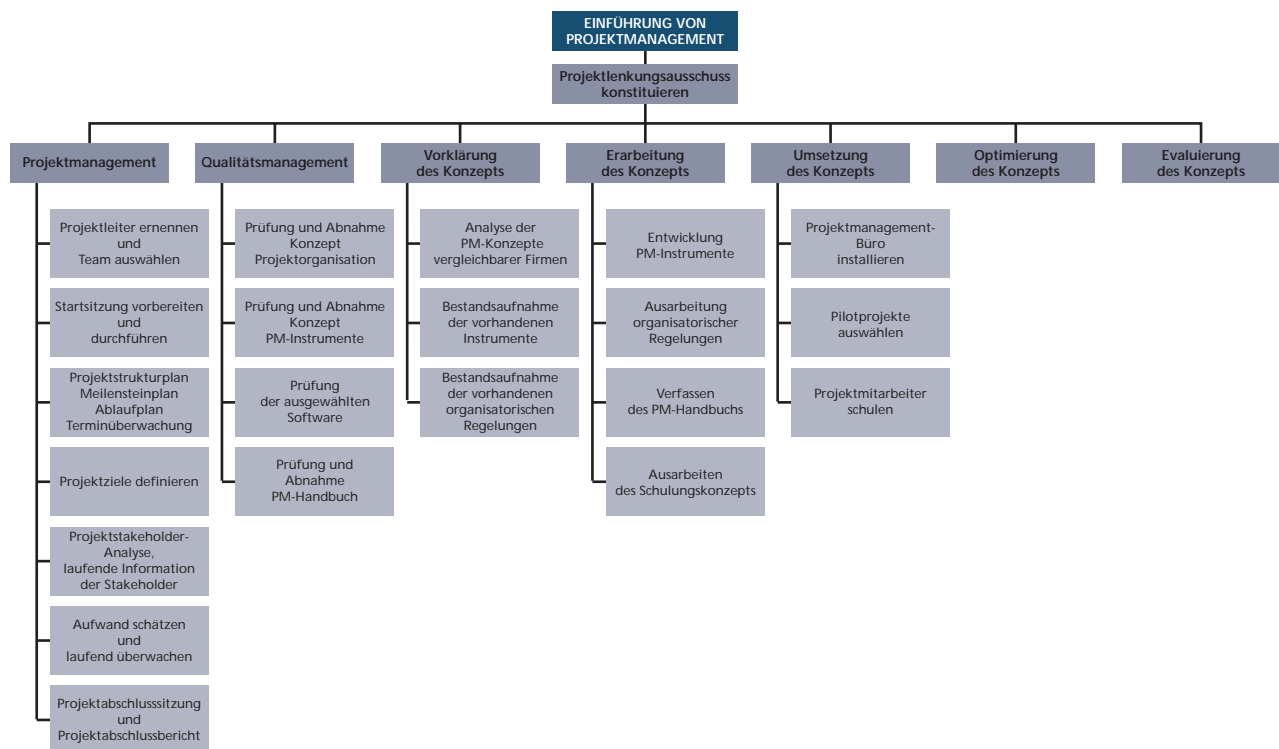
Der durchschnittliche Projektdeckungsbeitrag in Höhe von 40 Millionen Euro soll preisbereinigt um zehn Prozent erhöht werden.

Zufriedenheit der Stakeholder

90 Prozent der ausgewählten Fachhändler müssen die Qualität der Produkte mindestens mit der Note „gut“ bewertet haben (Schulnoten). Ein Vergleichswert aus früheren Projekten liegt nicht vor.
60 Prozent der befragten Mitarbeiter müssen das eingeführte Projektmanagement-System mindestens mit der Note „gut“ (d.h. Verbesserung der Projektabwicklung gegenüber vorher) bewerten. Weitere 20 Prozent müssen es mindestens mit der Note „sehr gut“ bewerten (d.h. erhebliche Verbesserung gegenüber vorher).

Aufgabe 1.3.2

Projektstrukturplan



Die Teilaufgaben Optimierung und Evaluierung wurden nicht weiter in Arbeitspakete aufgeteilt, weil zunächst die Ersteinführung geplant und realisiert wird.

Meilensteinplan mit Meilensteinergebnissen

Phase		Meilenstein	Wichtigste Meilensteinergebnisse
Phase 0	Vorlauf	1	Beschluss der Geschäftsleitung gefasst
Phase 1	Vorklärung	2	Ziele der Einführung von Projektmanagement definiert Ausgangssituation im Unternehmen geklärt, insbesondere Bestandsaufnahme der vorhandenen Instrumente und Regelungen erstellt Arbeitspakete definiert, Meilensteine gesetzt
Phase 2	Erarbeitung	3	Methoden erarbeitet (z.B. PSP, Vorgehensmodell) Regelungen getroffen (z.B. Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse des Projektportfolioausschusses und des PL) Projektmanagement-Handbuch liegt vor
Phase 3	Umsetzungsphase	4	Pilotprojekte definiert Schulungen durchgeführt Projektmanagement-Büro installiert Projektmanagement-Software beschafft

Aufgabe 1.3.4

Inhaltsverzeichnis Projektmanagement-Handbuch

- I Zielsetzung des Handbuchs
- II Begriffe und Definitionen

Kapitel 1 – Organisation

Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse

- des Projektleiters,
- des Projektportfolioausschusses und
- des Projektmanagement-Büros

Kapitel 2 – Projektinformation

- Regeln zu Projektbesprechungen, Workshops und Präsentationen
- Berichte und Dokumente
- Berichtswege

Kapitel 3 – Qualitätsmanagement

- Projektbegleitende Qualitätssicherung
- Interner Abnahmetest

Kapitel 4 – Vorgehensmodell

(siehe Aufgabe 2.4)

Kapitel 5 – Projektantrag

- Inhalte des Projektantrags
- Genehmigungsverfahren

Kapitel 6 – Detaillierte Projektplanung

- Projektstart (Startsitzung, Stakeholderanalyse, Risikoanalyse)
- Pflichtenheft: Inhalte
- Projektstrukturplan (Standard)
- Detaillierte Ablauf- und Terminplanung
- Einsatzmittelplanung
- Kostenplanung

Kapitel 7 – Projektabwicklung

- Projektbegleitende Fortschritts- und Kostenverfolgung
- Änderungsmanagement
- Fertigungsvorbereitung und -einleitung
- Begleitung der Fertigung durch Entwicklung

Kapitel 8 – Projektabschluss

- Übergabe an Produktverantwortlichen
- Projektnachkalkulation
- Projektabschlussitzung und Projektabschlussbericht

Aufgabe 1.4

Stakeholderanalyse

Stakeholder	Klima/ Stimmung	Bedeutung/ Macht	Erwartungen/ Befürchtungen	Strategien/ Maßnahmen
Geschäftsleitung	+	++	+	Wöchentliche Statusberichte, Vier-Augen-Gespräche
Berater	+	0	+	
Projektleiter	+	0	+	
Teammitglieder	+	0	+	Statusmeeting, regelmäßige Befragungen nach der Zufriedenheit, gemeinsame Unternehmungen
Betriebsrat	+	+	+	Beteiligung an der Kick-off-Veranstaltung, regelmäßige Information über Projektstand
Abteilungsleiter Entwicklung außer PL	-	++	-	Beteiligung an der Kick-off-Veranstaltung, regelmäßige Information über Projektstand
Abteilungsleiter Fertigung	+	+	+	Wie Abteilungsleiter Entwicklung
Abteilungsleiter Konstruktion	+	+	+	Wie Abteilungsleiter Entwicklung
Abteilungsleiter Vertrieb	+	+	+	Wie Abteilungsleiter Entwicklung
Hauptabteilungsleiter (HA) ohne HA Vertrieb	-	++	-	Wie Abteilungsleiter Entwicklung, Einbindung durch Berufung in das Projektlenkungsgremium
HA Vertrieb	+	++	+	Wie Abteilungsleiter Entwicklung
Kaufmännische Verwaltung	0	+	0	Wie Abteilungsleiter Entwicklung
Leiter Rechnungswesen	-	+	-	Wie Abteilungsleiter Entwicklung
Leiter Controlling	+	+ oder 0	+	Wie Abteilungsleiter Entwicklung
Händler	+	0	+	Besuch und Information durch Außendienst
Zulieferer	+ oder -	0	+	Regelmäßige Information
Konkurrenzfirmen	-	+	-	Marktbeobachtung

Aufgabe 1.5

Überlegungen zu Pilotprojekten

Die Versuchung liegt nahe, das neue Projektmanagement-Konzept zunächst an kleineren Projekten mit geringem Neuheitsgrad zu erproben, um das Risiko gering zu halten, dass das Konzept beziehungsweise die Einführung scheitert. Von einer solchen Projektauswahl ist abzuraten. Der Grund: Die Gegner im Unternehmen würden vermutlich sagen: „Ein solches Projekt hätten wir auch ohne systematisches Projektmanagement erfolgreich durchgeführt.“

Weigern Sie sich außerdem wenn irgend möglich, in ein bereits laufendes „Katastrophenprojekt“ einzusteigen, um dieses Projekt mithilfe des Projektmanagement-Konzepts auf die Schnelle noch zu retten. Denn in diesem Fall ist die Gefahr groß, dass das Konzept mit dem Projekt untergeht.

Es ist schwer, den jeweils aktuellen Stand eines „Katastrophenprojekts“ zu ermitteln, da die Realität immer wieder der Planung „davonläuft“. Welche Projekte kommen dann für die Auswahl in Frage?

→ Projekte mit überdurchschnittlichem Budget und einem gewissen Neuheitsgrad, die für die Zukunft des Unternehmens wichtig sind

Achten Sie aber darauf, dass diese Projekte noch nicht begonnen wurden. Außerdem sollte es noch keine wesentlichen Festlegungen wie Termin-, Kosten- und Leistungsziele geben. Denn die neuen Instrumente (Netzplantechnik, Projektstrukturplan, Schätztechniken, Stakeholderanalyse etc.) sollen ja genau zu dem Zweck eingesetzt werden, realistische Termine und Kosten zu schätzen und die Zielformulierung an den Erwartungen der Stakeholder zu orientieren. Wenn – wie in dieser Fallstudie angenommen – im Unternehmen bisher kein Konzept für systematisches Projektmanagement bestand, kann man jedoch davon ausgehen, dass beispielsweise Termine und Kosten mehr oder weniger willkürlich angesetzt wurden. Wird nun plötzlich auf systematisches Projektmanagement umgestellt und verschiebt sich deshalb ein Termin, könnten Kritiker beispielsweise anführen, Projektmanagement verschlechtere die Termintreue. In Wirklichkeit ist die Verschiebung aber nur ein Ergebnis der Tatsache, dass mit Projektmanagement-Instrumenten nun Termine erstmals realistisch geschätzt werden können.

Aufgabe 2.1

Standardtagesordnung Startsitung

1. Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer
2. Vorstellung des Programms und Vereinbarung von Regeln für die Zusammenarbeit
3. Abfrage: Erwartungen der Teilnehmer an die Startsitung
4. Überblick über das vorgegebene Projektmanagement
5. Grobe Ziele des Projekts und Projektstakeholder
6. Erstellung eines ersten Projektstrukturplans und Verteilung der wichtigsten Aufgaben
7. Grobe Kostenschätzung
8. Festlegung der Projektphasen und der wichtigsten Meilensteine
9. Detaillierte Planung für die nächste Projektphase
10. Projektorganisation und Informations- und Kommunikationssystem im Projekt
11. Projektrisiken
12. Weiteres Vorgehen

Aufgabe 2.2

Checkliste für die Stakeholder-/Risikoanalyse

Die vorliegende Lösung geht weiter als eine einfache Checkliste. Sie zeigt das Ergebnis der Überlegung, welche Stakeholder es gibt (Analyse) und wie die Projektleitung mit ihnen umgehen sollte. Zur Orientierung bei der Erarbeitung der Lösung diente eine „Mini-Checkliste“, in der die einzelnen Verfahrensschritte aufgeführt sind. Sie wurden nacheinander abgearbeitet.

Schritt 1: Welche Stakeholder gibt es?

Schritt 2: Welche Interessen verfolgen Sie?

Schritt 3: Welche Maßnahmen der Stakeholderpolitik eignen sich?

Stakeholder ist im vorliegenden Fall jeder Mitarbeiter des Unternehmens, da sein Arbeitsplatz langfristig nur gesichert ist, wenn die Entwicklungsprojekte zumindest mehrheitlich zu erfolgreichen Produkten führen. Mitarbeiter, die unmittelbar in den verschiedenen Vorhaben tätig sind, verbinden mit ihrer Beteiligung in der Regel auch Karriereabsichten. Stakeholder, die prinzipiell gegen ein Projekt sind und es offen oder versteckt boykottieren, gibt es in solchen Projekten – anders als bei Reorganisationsvorhaben – eher selten. Es kann allerdings vorkommen, dass Mitarbeiter und ganze Organisationseinheiten gegen ein Projekt oder eine Reihe von Projekten sind, weil sie die getroffene Auswahl für falsch halten. Eine solche Einstellung führt aber meist nicht zu Widerstand, sondern allenfalls zu verringerter Motivation.

Unternehmensinterne Stakeholder

Die verschiedenen Gruppen von internen Stakeholdern haben unterschiedliche Erwartungen an das jeweilige Projekt.

Stakeholdergruppe	Wichtigste Erwartungen
Geschäftsleitung	Umsatz- und Gewinnzuwachs, Marktanteilssteigerung, Steigerung des Ansehens des Unternehmens und des Börsenwerts
Entwicklung	Technisch herausragende Lösung, Patentfähigkeit
Konstruktion	Technisch herausragende Lösung, die konstruktiv umsetzbar und in der Fertigung realisierbar ist
Fertigung	Unproblematische und kostengünstige Fertigung, hohe Stückzahlen, möglichst geringe Umrüstkosten, geringe Zahl von Varianten
Vertrieb	Umsatzsteigerung, Zunahme des Marktanteils, früher Markteintritt im Vergleich zur Konkurrenz, geringe Rückgabequote fehlerhafter Produkte, zufriedene Einzelhändler
Einkauf und Lagerhaltung	Niedriger Lagerbestand, hohe Stückzahlen bei der Beschaffung, geringe Vielfalt bei Bauteilen
Kaufmännische Verwaltung	Hoher Deckungsbeitrag des einzelnen Projekts
Betriebsrat	Langfristige Sicherung der Arbeitsplätze

Die für das Unternehmen vorgeschlagenen interdisziplinären Projektteams (siehe Aufgabe 2.8) haben dafür zu sorgen, dass die unterschiedlichen Erwartungen sich soweit wie möglich in den Projektzielen niederschlagen. Zielkonflikte sind allerdings unvermeidbar. So besteht beispielsweise ein Konflikt zwischen dem Ziel der unproblematischen und kostengünstigen Fertigung und dem Ziel eines technisch anspruchsvollen Produkts. Die Geschäftsleitung muss festlegen, welches Ziel Vorrang hat.

Politik für interne Projektstakeholder

Die Stakeholderpolitik besteht in der Hauptsache darin, die Betroffenen durch das Berichtswesen monatlich über den Stand der einzelnen Projekte zu informieren. Wichtig ist auch, dass die Geschäftsleitung die Unternehmensstrategie offen legt und die Projektauswahl begründet. Durch regelmäßige Betriebsversammlungen und hausinterne Mitteilungen oder durch das Intranet müssen alle Mitarbeiter turnusmäßig unterrichtet werden.

Externe Stakeholder

Stakeholdergruppe	Wichtigste Erwartungen
Kunden	Gutes, preiswertes Produkt ohne Qualitätsmängel, möglichst mit „Begeisterungseigenschaften“
Einzelhändler	Gutes, preiswertes Produkt ohne Qualitätsmängel, möglichst mit „Begeisterungseigenschaften“, geringe Rückgabequote, zufriedene Kunden
Fachpresse	Wie Kunden
Zulieferer	Langfristige Lieferverträge zu auskömmlichen Preisen
Konkurrenzfirmen	Scheitern der Projekte oder zumindest geringerer Erfolg als die Konkurrenz

Politik für externe Stakeholder

Die Kunden können durch sachliche Informationen im Rahmen der Werbung informiert werden. Für die Fachpresse empfehlen sich Pressekonferenzen beziehungsweise die Bereitstellung überzeugender Testergebnisse. Die Einzelhändler können durch regelmäßige Besuche des Vertriebs beziehungsweise durch Fachinformationen auf dem Laufenden gehalten werden. Eine sehr fortschrittliche Maßnahme im Rahmen der Stakeholderpolitik wäre ein Beirat von ausgewählten Kunden, der das Unternehmen bei der Entwicklung neuer beziehungsweise verbesserter bestehender Produkte berät. Für die Zulieferer sind möglichst frühe Informationen über geplante Vorhaben wichtig. Außerdem ist zur Sicherung einer guten Qualität der Lieferungen eine intensive Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements empfehlenswert.

Risikocheckliste

Die folgende Risikocheckliste enthält eine Fülle von Fragen. Je mehr davon mit Nein beantwortet werden, umso risikoreicher ist das Vorhaben zunächst. Die Aufgabe besteht dann darin, Maßnahmen zu definieren, um positive Antworten zu generieren und Problemlösungen zu finden.

A Für die Ziele des Projekts

- Sind die groben Ziele des Projekts schon geklärt?
- Ist die Patentsituation geklärt, sodass keine Probleme zu erwarten sind?
- Besteht im Projektteam Einigkeit über die Projektziele?
- Sind die Projektziele vollständig?
- Sind sie priorisiert?
- Sind sie realistisch?
- Sind die Leistungsziele des Projekts auf die Wünsche unserer Kunden abgestimmt, etwa mit Quality Function Deployment/Qualitätsfunktionen-Darstellung (QFD)?
- Ist eine ausgewählte Gruppe von Einzelhändlern über die Leistungsziele des Projekts informiert worden?
- Wenn ja, sind sie mit den Zielen einverstanden?
- Besteht zwischen Entwicklung und Vertrieb Einigkeit über die Leistungsziele des Projekts?
- Wurden die Leistungsziele in Muss- und Kann-Ziele differenziert?
- Hat das zu entwickelnde Produkt „Begeisterungseigenschaften“?
- Ist die Umweltverträglichkeit des Produkts und des Produktionsverfahrens geklärt?
- Kennen wir die gesetzlichen Auflagen und sind diese erfüllbar?
- Können größere Entwicklungsrisiken ausgeschlossen werden?
- Wenn nein: Sind sie schon identifiziert und werden rechtzeitig Vorkehrungen gegen sie getroffen (z.B. Unterscheidung in Muss- und Kann-Ziele oder Machbarkeitsstudien)?
- Ist sichergestellt, dass das Entwicklungsergebnis konstruktiv umsetzbar ist?
- Sind die Termin- und Kostenschätzungen realistisch?
- Erzielen wir einen Vorsprung vor der Konkurrenz, wenn die Projektziele realisiert worden sind?
- Kennen wir (wenigstens grob) die Entwicklungsabsichten der Konkurrenz?
- Wird das Produkt voraussichtlich rechtzeitig (z.B. zu einem festen Messetermin) auf dem Markt sein?
- Passt das Projekt in unser Entwicklungsprogramm und Projektportfolio?
- Ist das Projekt mit unseren langfristigen Unternehmenszielen vereinbar?
- Wird das Projekt voraussichtlich den gewünschten Deckungsbeitrag erbringen?
- Wurden für den gewünschten Deckungsbeitrag des Projekts mehrere Varianten (optimistische, pessimistische) durchgerechnet?
- Ist das Prognoseergebnis der Deckungsbeitragsrechnung robust?

B Für die Ressourcen des Projekts

- Haben wir die erforderliche Kapazität an Entwicklern und Konstrukteuren?
- Haben wir das notwendige Know-how?
- Wenn nein, können wir es beschaffen?
- Hat unsere Fertigung das Know-how, das Produkt zu fertigen?
- Wenn nein, können wir es beschaffen?
- Haben unsere Zulieferer das erforderliche Know-how?
- Wenn nein, können wir geeignete Zulieferer finden?
- Wird rechtzeitig sichergestellt, dass es bei den Zulieferern keine Qualitätsmängel gibt?
- Sind die wichtigsten Maßnahmen des Qualitätsmanagements in der Entwicklung und Fertigung schon geplant?
- Für den Fall, dass in der Fertigung neue Betriebsmittel benötigt werden: Werden sie rechtzeitig geplant und bereitgestellt?

- Haben der Projektleiter und das Projektteam die notwendige Erfahrung?
- Hat der Projektleiter die erforderliche Methoden- und Sozialkompetenz?
- Passt das Projektteam menschlich zusammen?
- Ist das Projektteam für das Projekt ausreichend motiviert?
- Stimmt die fachliche Zusammensetzung?

C Für die Stakeholder des Projekts

- Unterstützt die Geschäftsleitung das Projekt?
- Stehen die Fachabteilungen des Hauses hinter dem Projekt?
- Falls es wesentliche Bedenken bei den Fachabteilungen gegen das Projekt gibt:
Können sie ausgeräumt werden?
- Können wir mit der Unterstützung der Einzelhändler bei der Markteinführung rechnen?

Verantwortlichkeiten, Arbeitspakete für Projektmanagement, Vorgehensmodell für Produktentwicklungsprojekte

1. Anstoßphase

Produktvorschlag erarbeitet und dem Projektportfolioausschuss vorgelegt → V: Kommt in der Regel aus der Entwicklung

Meilenstein 1: Produktvorschlag vom Projektportfolioausschuss zur weiteren Detaillierung genehmigt, Projektstart → V: Projektportfolioausschuss

2. Konzeptionsphase

- Projektleiter und Projektteam ernennen → V: Geschäftsleitung
- Projektstartsituation vorbereiten → V: Projektleiter und Projektteam
- Pflichtenheft ausarbeiten und freigeben → V: Projektleiter und Projektteam
- Projektstrukturplan erstellen → V: Projektleiter und Projektteam
- Vorgehensmodell an Projekt anpassen, Meilensteine definieren → V: Projektleiter und Projektteam
- Standardablaufplan an Projekt anpassen, erste Terminberechnungen durchführen → V: Projektleiter und Projektteam, Mitwirkung: Projektmanagement-Büro
- Projektrisiken identifizieren und bewerten → V: Projektleiter und Projektteam
- Projektstakeholder identifizieren → V: Projektleiter und Projektteam

Meilenstein 2: Pflichtenheft vom Projektportfolioausschuss genehmigt → V: Projektportfolioausschuss

3. Prototypphase

- Produktdesign entwerfen und mit ausgewählten Kunden testen → V: Entwicklung, Mitwirkung: Konstruktion, Fertigungsvorbereitung, Marktforschung, Kundendienst
- Patentlage prüfen → V: Entwicklung
- Vorläufige Produktkalkulation vornehmen, Konstruktion, Vertrieb → V: Rechnungswesen, Mitwirkung: Entwicklung, Konstruktion, Vertrieb
- Versuchsmuster bauen und beurteilen, Fertigungsvorbereitung, Prüffeld, Marktforschung → V: Konstruktion, Mitwirkung: Entwicklung, Marktforschung
- Prototyp konstruieren und bauen, Fertigungsvorbereitung → V: Konstruktion, Mitwirkung: Entwicklung, Fertigungsvorbereitung
- Prototyp testen und eventuell Korrekturen vornehmen → V: Prüffeld, Mitwirkung: Konstruktion, Entwicklung, Fertigungsvorbereitung

Meilenstein 3: Prototyp vom Projektportfolioausschuss für Nullserie freigegeben → V: Projektportfolioausschuss

4. Phase der Nullserie

- Fertigungsanlauf vorbereiten → V: Fertigungsvorbereitung, Mitwirkung: Fertigungsabteilung, Konstruktion, Entwicklung
 - Entscheidung über Kauf oder Eigenproduktion von Produktkomponenten treffen → V: Entwicklung, Mitwirkung: Einkauf, Rechnungswesen
 - Vorschriften für Qualitätsprüfung erstellen → V: Prüffeld, Mitwirkung: Qualitätsbeauftragter, Kundendienst
 - Werkzeuge und Fertigungseinrichtungen bestellen und installieren → V: Fertigungsvorbereitung, Mitwirkung: Einkauf, Fertigung
 - Produktkomponenten bestellen → V: Fertigungsvorbereitung, Mitwirkung: Entwicklung, Konstruktion
 - Nullserie fertigen → V: Fertigung
 - Produkte der Nullserie im Dauerversuch testen → V: Prüffeld, Mitwirkung: Entwicklung, Konstruktion
 - Produktkalkulation überprüfen und – falls notwendig – überarbeiten → V: Rechnungswesen
 - Vertriebsunterlagen (z.B. Bedienungsanleitung, Reparaturanweisungen, Händlerinformationen, Werbematerial) ausarbeiten → V: Kundendienst, Mitwirkung: Konstruktion, Marktforschung
 - Händler informieren → V: Kundendienst
 - Kundendienst schulen → V: Kundendienst
 - Ersatzteillager einrichten → V: Lagerverwaltung, Mitwirkung: Fertigungsvorbereitung, Kundendienst
- Meilenstein 4:** Gerät für Serienfertigung und Markteinführung freigegeben → V: Projektportfolioausschuss

5. Phase der Serienfertigung und Markteinführung

- Serie und kontinuierliche Auslieferung → V: Fertigung, Mitwirkung: Vertrieb
 - Produktwerbung → V: Vertrieb, Mitwirkung: Marktforschung
 - Händler und Kunden befragen, Ergebnisse auswerten → V: Marktforschung, Mitwirkung: Kundendienst
 - Die ersten von Kunden zurückgegebenen Geräte analysieren → V: Prüffeld, Mitwirkung: Qualitätsbeauftragter
 - Projektabschlussitzung durchführen und Abschlussbericht erstellen → V: Projektleiter und Projektteam
 - Nachkalkulation vornehmen → V: Rechnungswesen
 - Projektleiter und Projektteam entlasten → V: Projektportfolioausschuss
- Meilenstein 5:** Produkt am Markt eingeführt (Projekt beendet)

Arbeitspaketformular

Projekt: N.N.

Arbeitspaket-Nr.: 4711

Projektphase: Projektbegleitend

Version: 1

Arbeitspaketbeschreibung:

Projektbegleitende Ablauf- und Terminplanung mit Netzplantechnik (Standardarbeitspaket)

Ergebnis: In der Regel wöchentlich aktualisierter Ablauf- und Terminplan

Aktivitäten:

- Erstmalige Erstellung des Ablaufplans zusammen mit Projektteam
- Einholen von Zeitschätzungen von den Verantwortlichen
Durchrechnen des Netzplans, Erstellung und Verteilung von Terminberichten an die Projektbeteiligten
- Ständige Aktualisierung insbesondere aufgrund der Ergebnisse von Statusitzungen und Rückmeldungen der Teammitglieder

Voraussetzungen und notwendige Zulieferungen

- Ständige Rückmeldungen durch Mitglieder des Projektteams
Einfügen der Meilensteine des Vorgehensmodells, das an das Projekt angepasst wurde
- Unterstützung durch das Projektmanagement-Büro

Verantwortlicher: Projektleiter

Termine:
Plan Aktuell

Beteiligte Mitarbeiter:

Beginnstermin: Projektbegleitendes
Arbeitspaket

Mitglieder des Projektteams und
Mitarbeiter des Projektmanagement-Büros

Endtermin:

Aufwand (in Mitarbeiterwochen):

Im Verrechnungssatz für kontierende Mitarbeiter
enthalten

Bild 2.3-1 Beispiel für ein ausformuliertes Arbeitspaket für Projektmanagement

Aufgabe 2.5

Vorlagen für die monatlichen Standardberichte – Bedarf der Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung und der Projektportfolioausschuss sind vor allem an zusammenfassenden Berichten interessiert, die einen Überblick über alle Projekte geben beziehungsweise die Situation in einem einzelnen Projekt auf einen Blick darstellen. Die beiden folgenden Berichte (Darstellung von Termin- und Kostenabweichungen, Projektfortschritt und Trend für mehrere Projekte sowie Cockpit-Bericht) erfüllen diese Forderung.

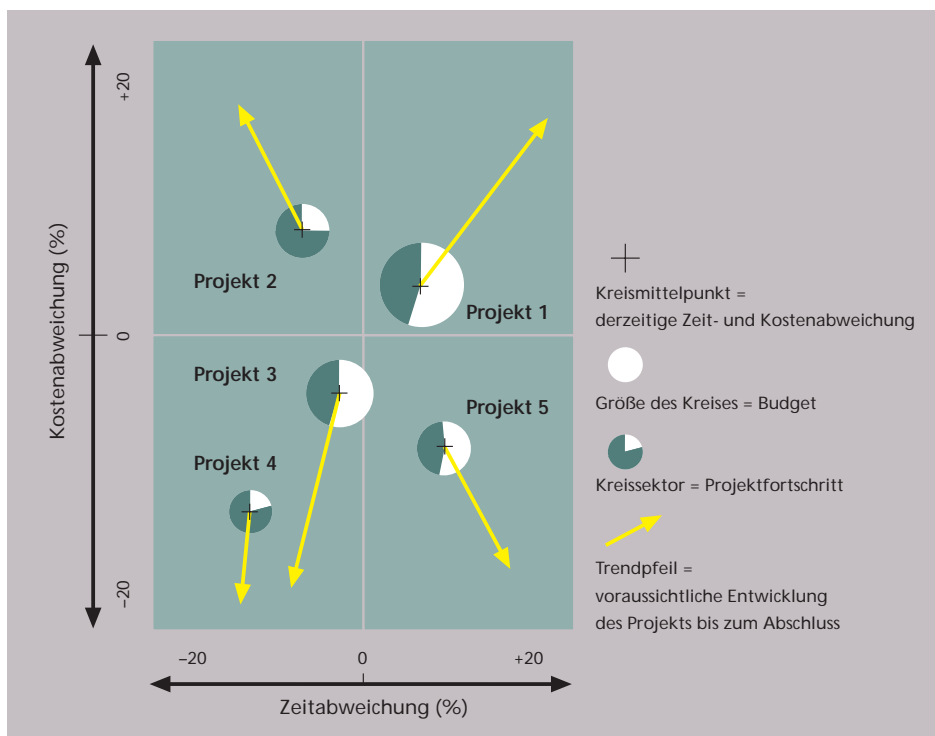


Bild 2.5-1 Darstellung von Termin- und Kostenabweichungen sowie Projektfortschritt und Trend für mehrere Projekte

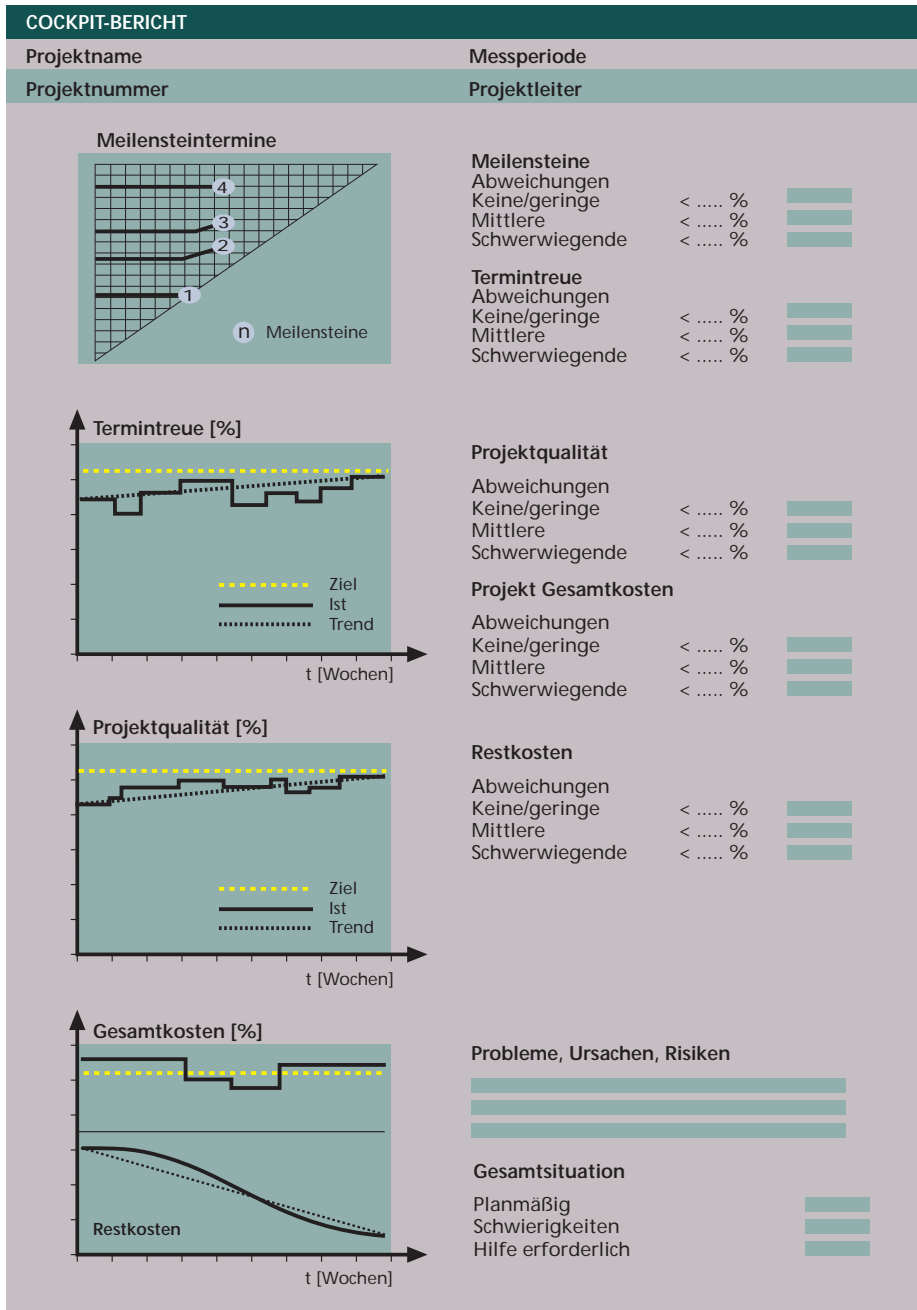


Bild 2.5-2 Cockpit-Bericht

Aufgabe 2.6

Standardtagesordnung Statussitzung

Datum: 30. Juni 05

Verteiler: NN1
NN2
NN3

Erstellt von: PL

Projektstatus: ● Grün (okay)
● Gelb (einige Schwierigkeiten)
● Rot (erhebliche Probleme)

Inhalt:

1. Kurzbeschreibung Projektstatus (siehe auch Ampel)
2. Im Berichtszeitraum fällige Arbeitspakete

AP Patentlage klären	Erledigt: Ja	Nein
AP Vorläufige Produktkalkulation vornehmen	Erledigt: Ja	Nein
AP Versuchsmuster bauen und beurteilen	Erledigt: Ja	Nein
AP Prototyp konstruieren und bauen	Erledigt: Ja	Nein
3. Vorliegende Zwischenergebnisse
4. Kostensituation:
Welche Kosten sind angefallen, welche Restkosten sind noch zu erwarten?
5. Terminsituation:
Lassen sich die zugesagten Meilensteine halten?
6. Sich abzeichnende Schwierigkeiten und Maßnahmen zur Gegensteuerung
7. Wesentliche Arbeitspakete im Folgemonat und eventuelle Überarbeitung der Planung

Aufgabe 2.7

Projektabschlussbericht

1. Termin

- Ursprünglich geplanter Termin laut Pflichtenheft
- Tatsächlicher Termin
- Begründung für eine eventuelle Abweichung

2. Kosten

- Ursprünglich geplante Entwicklungskosten laut Pflichtenheft
- Tatsächlich angefallene Entwicklungskosten
- Begründung für eine eventuelle Abweichung

3. Leistungsziele

- Ursprünglich geplante wesentliche Leistungsziele
- Tatsächlich erreichte Leistungsziele (nach Test von Produkten der Nullserie im Dauerversuch)
- Begründung für eine eventuelle Abweichung

4. Team und Projektumfeld

- Was ist im Team und in den Beziehungen zum Projektumfeld – insbesondere zu den Fachabteilungen – gut, was ist schlecht gelaufen?

5. Konsequenzen für künftige Projekte

- Welche Konsequenzen ziehen wir für künftige Projekte, vor allem aus den Abweichungen?

6. Noch zu erledigende Arbeiten

Aufgabe 2.8

Befugnisse innerhalb der Projektorganisation

Die folgende für Hardware-Entwicklungsprojekte entworfene Abgrenzung von Befugnissen gehört zur Kategorie Balanzierte Matrix (= ausgewogene Matrixorganisation). Sie zeigt exemplarisch Verantwortung, Aufgaben und Befugnisse von Projektleiter, Linie, Projektportfolioausschuss und Projektmanagement-Büro bei Entwicklungsprojekten auf.

Vorbemerkung

Dieses Konzept ist auf alle Produktentwicklungsprojekte anwendbar. Als Projekte werden in unserem Unternehmen zeitlich begrenzte, sachlich abgeschlossene Vorhaben bezeichnet, für die ein genehmigter Entwicklungsantrag vorliegt.

Prinzipien für das Management von Produktentwicklungsprojekten

Folgende Prinzipien gelten für das Management unserer Produktentwicklungsprojekte: Für jedes Projekt gibt es einen Gesamtverantwortlichen (Projektleiter). Die Projektverantwortung ist personifiziert. Der Projektleiter muss die notwendigen Befugnisse haben, um seine Aufgaben erfüllen zu können. Nur so kann er die Projektverantwortung übernehmen. Es wird zwischen strategischen und operativen Projektmanagement-Aufgaben unterschieden. Die operativen Aufgaben übernimmt der Projektleiter mit dem Projektteam, die strategischen Aufgaben der Projektportfolioausschuss. Sowohl strategische als auch operative Projektmanagement-Aufgaben sind bereichsübergreifend. Das bedeutet: Verschiedene Abteilungen müssen projektbezogen zusammenwirken. Die Zusammenarbeit im Projekt erfolgt nach den Prinzipien der Matrixorganisation. Damit geht vor allem die Unterscheidung in Projekt- und Fachverantwortung (Linienverantwortung) einher.

Struktur der Projektorganisation

Es gibt folgende projektbezogene Instanzen/Gremien:

- Projektleiter und Projektteam
- Projektportfolioausschuss
- Projektservicebüro (auch: Projektmanagement-Büro)

Ihre Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse sind folgendermaßen festgelegt:

Projektleiter

Für jedes Projekt wird ein Projektleiter bestimmt, der es während der gesamten Laufzeit bis zur Nullserie in der Fertigung und über alle beteiligten Bereiche hinweg koordiniert. Der Projektleiter sollte aus dem Bereich Entwicklung kommen. Seine Aufgabe erfordert insbesondere

- mehrjährige Berufserfahrung,
- Managementfähigkeiten und
- Durchsetzungsvermögen (siehe auch Aufgaben 3.1, 3.2).

Der Projektleiter muss im Wesentlichen

1. die Projektzielsetzung klären und bei der Erarbeitung der Projektdefinition mitwirken,
2. den Projektstrukturplan erstellen, alle relevanten Stellen mit ihren Arbeitspaketen beauftragen und die jeweiligen Mittel aus dem Projektbudget freigeben,
3. den Projektablauf koordinieren,
4. das Projektteam einberufen und leiten,

5. die Projekttermine planen und überwachen,
6. die Projektkostenentwicklung planen und verfolgen,
7. den Projektfortschritt beobachten (an den Meilensteinen und zu den Projektreview-Zeitpunkten),
8. Planabweichungen im Projekt frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten,
9. Änderungen prüfen, abstimmen und in Projektpläne und Projektbearbeitung integrieren (produkt- und projektbezogen),
10. an den Projektportfolioausschuss berichten (zu Meilensteinen und im festgelegten Berichtsrhythmus),
11. die Instrumente anwenden, die im Unternehmen für das Projektmanagement zur Verfügung stehen,
12. den projektbezogenen Informationsfluss sicherstellen,
13. die erforderliche projektbezogene Aufbau- und Ablauforganisation ausgestalten und
14. das Projekt nach innen und außen vertreten.

Der Projektleiter trägt die Verantwortung für die Realisierung der Projektziele, die im Pflichtenheft festgelegt sind: Termin, Kosten und Leistung/Produktqualität. Er ist im Projektablauf für die Koordination der Projektbeteiligten und ihrer Arbeitspakete entsprechend der Projektdefinition verantwortlich. Davon zu unterscheiden ist die Fachverantwortung der beteiligten Fachabteilungen für die Arbeitspakete, die diese betreffen.

Befugnisse

Zur Erfüllung seiner Projektmanagement-Aufgabe besitzt der Projektleiter folgende Befugnisse:

1. Mitwirkungsrecht bei der Formulierung des Pflichtenhefts im Hinblick auf Produktziele sowie Kosten und Termine.
2. Projektbezogenes Informationsrecht über die regelmäßige Berichtspflicht der Beteiligten hinaus.
3. Projektbezogenes Weisungsrecht: Der Projektleiter ist berechtigt, den beteiligten Fachabteilungen projektbezogene Weisungen zu geben. Diese beziehen sich auf die Rahmenangaben der jeweils übertragenen Arbeitspakete, nicht jedoch darauf, wie die Aufgaben erfüllt werden. Das „Wie“ liegt nur in der Zuständigkeit und Verantwortung der Fachabteilungen. Zu den projektbezogenen Weisungen gehören vor allem
 - die Abgrenzung von Arbeitspaketen,
 - die Verpflichtung von Fachabteilungen zur Abstimmung von Schnittstellen,
 - die Weitergabe von Arbeitsergebnissen und
 - die Bereitstellung projektbezogener Informationen.
4. Interne Konflikte sollen partnerschaftlich gelöst werden. Andernfalls setzt sich der Projektleiter mit den Vorgesetzten der betreffenden Mitarbeiter in Verbindung, um eine Lösung herbeizuführen.
5. Projektbezogenes Entscheidungsrecht: Erzielen die Mitglieder der Projektgruppe keine einvernehmliche Regelung, entscheidet der Projektleiter.
6. Mitspracherecht bei der Bestimmung der Verantwortlichen für Arbeitspakete, die die Fachabteilungen benennen.
7. Vorschlagsrecht bei der Vergabe von Arbeitspaketen an externe Stellen.
8. Berechtigung, Arbeitspakete entsprechend der Projektdefinition mit projektbeteiligten Stellen verbindlich zu vereinbaren.
9. Freigabe von Arbeitspaketen durch die Erlaubnis an die beteiligten Fachabteilungen, das entsprechende Arbeitspaket mit Kosten zu belasten.
10. Berechtigung, Projektergebnisse zu akzeptieren oder zurückzuweisen, zum Beispiel an Meilensteinen.
11. Recht auf Anhörung und Stellungnahme vor projektstrategischen Entscheidungen.
12. Recht zur Einberufung und Leitung des Projektteams.

Der Projektleiter soll seine Befugnisse im Zusammenwirken mit den übrigen Projektbeteiligten ausüben.

Projektteam

Für jedes Projekt wird ein Projektteam gebildet. Es setzt sich aus Vertretern der wichtigsten beteiligten Fachbereiche (z.B. Entwicklungslabor, Technische Abteilung, Prototypenbau, Testfeld, Fertigungsvorbereitung) zusammen. Das Projektteam kann entsprechend den Projektanforderungen um freiwillige Mitglieder erweitert werden, die nur zeitweise mitwirken. Bei Bedarf können weitere Fachvertreter hinzugezogen werden.

Das Team unterstützt den Projektleiter bei der Wahrnehmung seiner Projektmanagement-Aufgabe. Es sorgt unter anderem dafür, dass er die Daten termingerecht erhält, die er für die Handhabung des projektbezogenen Planungs- und Berichtssystems braucht. Seine Mitglieder vertreten zwar die Aspekte des jeweiligen Fachbereichs im Projekt. Sie sind aber keine Interessenvertreter dieser Fachbereiche im Sinn von Lobbyisten. Sie müssen ständig die Gesamtaufgabenstellung des Vorhabens im Auge haben, über die Grenzen des jeweiligen Fachgebiets hinaus. Entsprechend den Absprachen in der Projektgruppe setzen sie ihre Projektaufgaben in ihren jeweiligen Fachbereichen um.

Projektportfolioausschuss

Dem Projektportfolioausschuss gehören die Vertreter der wichtigsten beteiligten Fachbereiche (Hauptabteilungsleiter) an. Er hat keine operativen, sondern projektstrategische Aufgaben. Die Projektleiter zieht er bei Entscheidungen hinzu. Darüber hinaus bestimmt er einen Sprecher, der an die Geschäftsleitung berichtet. Der Projektportfolioausschuss muss durch das Berichtssystem regelmäßig über die Projekte informiert werden. Die folgende Aufzählung enthält nur projektbezogene Aufgaben, nicht aber Aufgaben, die sich aus der Linienfunktion der Hauptabteilungsleiter ergeben. Der Projektportfolioausschuss muss

- Projektaufträge von der Geschäftsleitung entgegennehmen.
- Projektleiter ernennen.
- projektstrategische Entscheidungen treffen.
- die Projektdefinitionen überprüfen und unterzeichnen.
- bei der Initiierung neuer Projekte mitwirken.
- Prioritäten zur Umsetzung der Produktstrategie setzen. Dazu gehört auch die Planung für das Folgejahr und die mittelfristige Planung.
- den Personaleinsatz und die Kostenentwicklung im entsprechenden Geschäftsfeld planen und überwachen.
- über die Beauftragung externer Stellen entscheiden (auf Vorschlag des Projektleiters).
- Projekte hinsichtlich Terminen, Kosten und Projektfortschritt überwachen (übergeordnete Überwachungsfunktion).
- Entscheidungen für die Geschäftsleitung vorbereiten.
- projektbezogene Konflikte lösen, soweit der Projektleiter das nicht kann.

Projektbezogene Funktionen und Verantwortung der Fachabteilungen

Die Fachabteilungen bearbeiten verantwortlich Projektaufgaben. Ihre Fachverantwortung bezieht sich auf die fachlich einwandfreie Erfüllung der Projektziele (das „Wie“) sowie die termin- und kostengerechte Abarbeitung der übernommenen Arbeitspakete. Sie werden an der Planung und Überwachung des Projekts beteiligt, soweit sie davon betroffen sind. Bei sich ankündigenden Planabweichungen informiert der Projektleiter sie frühzeitig. Jede Fachabteilung benennt (einen) verantwortliche(n) Vertreter für das Projektteam. Dieses ist Bindeglied zwischen Fachabteilungen und Projektleitung. Vor der Entscheidung über das Pflichtenheft und über Änderungen im Projektverlauf müssen die Fachabteilungen ihre Zustimmung (produkt- und prozessbezogen) geben. Damit erklären sie die Planung für sich als verbindlich.

Die Fachabteilungen sollen kooperativ mit dem Projektleiter und dem Projektteam zusammenarbeiten. Auswirkungen, die ihre Arbeit und deren Ergebnisse auf die Arbeitsumfänge anderer Projekt-

beteiligter haben, müssen sie dem Projektleiter mitteilen. Sie bemühen sich, den Produktspezifikationen sowie den Termin- und Kostenzielen des Projekts gerecht zu werden. Umgekehrt berücksichtigt der Projektleiter die Bedürfnisse der Fachabteilungen in seiner Projektplanung und -steuerung.

Anmerkung:

Neben dem Projektleiter werden – besonders im Anlagenbau – häufig die Rollen von Teil- beziehungsweise Fachprojektleitern definiert. Hauptaufgabe des Fachprojektleiters ist die Erreichung der technisch-wirtschaftlichen Zielsetzung des Fachprojekts gemäß den internen Auftragsvereinbarungen zwischen Fachabteilungsleiter und Projektleiter [1]. „Fachprojekt“ steht in diesem Zusammenhang für ein Teilprojekt innerhalb eines Projekts.

Projektservicebüro

Befugnisse des Büroleiters

Der Leiter des Projektservicebüros kann die Projektleiter anweisen, die im Unternehmen verfügbaren Instrumente und Werkzeuge des Projektmanagements anzuwenden und Informationen über den Bearbeitungsstand sowie Trends bei Projekten und Arbeitspaketen zu liefern, sofern diese Informationen nicht ohnehin einer Bringschuld unterliegen.

Die einzelnen Projekte sowie das gesamte Portfolio sollen wirtschaftlich geplant, kontrolliert und gesteuert werden. Das Projektservicebüro stellt zu diesem Zweck geeignete und anwendergerechte Systeme für die Planung und Kontrolle bereit. Sie werden nur dann voll wirksam, wenn auch ein geeignetes schnelles Informations- und Berichtssystem für das Projekt installiert wurde. Das Büro erbringt Dienstleistungen gegenüber der Geschäftsleitung, dem Projektportfolioausschuss, den Projektleitern und der Linie und berät sie.

Aufgaben auf Projektportfolioebene

- Beratung und Unterstützung des Projektportfolioausschusses bei der Projektauswahl und beim Setzen von Prioritäten für die einzelnen Vorhaben
- Ermittlung der jeweils aktuellen Auslastung der Einsatzmittel, insbesondere des Personals, über alle Projekte hinweg sowie der insgesamt bis zum Stichtag angefallenen Projektkosten und der noch zu erwartenden Restkosten
- Dokumentation der inhaltlichen, zeitlichen und personellen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Projekten und Hilfestellung bei der optimalen Abstimmung der Projekte aufeinander
- Verantwortung für die einheitliche Anwendung des Vorgehensmodells und der anderen Instrumente und Werkzeuge sowie des Informationssystems für das Projektmanagement (Setzen und Durchsetzen von Standards)
- Weiterentwicklung und Optimierung des Projektmanagement-Konzepts im Unternehmen
- Ausbildung des Personals, soweit es an Projekten beteiligt ist
- Organisation des Erfahrungsaustauschs unter den Projektleitern
- Systematische Auswertung und Dokumentation der in Projekten gemachten Erfahrungen (= Projektlernen)

Aufgaben auf Projektebene

- Begleitung der einzelnen Projekte, um eine wirtschaftliche, transparente und zielgerechte Projektabwicklung zu gewährleisten
- Sicherstellen einer vollständigen Projektdokumentation
- Informationszentrum für den aktuellen Stand und Trend jedes betreuten Vorhabens
- Durchführung von Planungsrechnungen, Soll-Ist- und Soll-Wird-Vergleichen hinsichtlich Terminen, Einsatzmitteln und Kosten
- Veranlassen der am Projekt beteiligten Führungskräfte, rechtzeitig die Projektstruktur, den Ablauf, die Termine, den Einsatzmittelbedarf und die Kosten zu planen sowie das Pflichtenheft zu erarbeiten

Verantwortung

Das Projektservicebüro ist dafür verantwortlich, dass das Projektmanagement-Konzept im Unternehmen konsequent und einheitlich genutzt wird. Es trägt die Verantwortung dafür, dass im Projektportfolio und in den einzelnen Vorhaben jederzeit Transparenz herrscht. Die Verantwortung des Projektleiters für den Projekterfolg bleibt davon unberührt.

Organisatorische Anbindung

Der Leiter des Projektservicebüros hat den Rang eines Abteilungsleiters und untersteht disziplinarisch direkt der Geschäftsleitung. Fachlich hält er engen Kontakt zu den Abteilungsleitern Finanzen, Rechnungswesen, Controlling und Organisation, Datenverarbeitung und Revision.

[1] Hilpert, Rademacher, Sauter: Projekt-Management und Projekt-Controlling im Anlagen- und Systemgeschäft. 6. Auflage Frankfurt/M., S. 39

Aufgabe 2.9

Anforderungsprofil Projektleiter

Siehe Aufgaben 3.1 und 3.2

Aufgabe 3.1

Profilmatrix Projektteam

Funktionen, die das Projektteam abdecken muss (z.B. Projektassistent)

Anforderungen, die das Team abdecken muss (z.B. Projektmanagement-Wissen)

→ Die Matrix zeigt, welche Funktion welche Anforderungen erfüllen muss.
Anhand dieser Informationen Suche nach geeigneten Mitarbeitern im Unternehmen (auch extern)

Funktion	Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln und zu verfolgen	Führungsqualitäten	PM-Wissen	Kommunikationsfähigkeit	Organisationstalent	Analysefähigkeit	Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und zu verfolgen	usw.
Projektleiter	X	X	X	X		X	X	
Projektmanager GPM (IPMA Level B)	X		X			X		
Projektassistent			X	X	X		X	
Leiter Projektmanagement-Büro		X	X	X		X	X	
Mitarbeiter Projektmanagement-Büro (Kommunikation/ Projektmarketing)			X	X		X	X	
Mitarbeiter Projektmanagement-Büro (Büroorganisation/ Verwaltung)			X		X		X	

usw.

Mögliche (weitere) Anforderungen

1. Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln und zu verfolgen
2. Berufs-/Lebenserfahrung
3. Zielstrebigkeit
4. Einsatzbereitschaft
5. Selbständiges, unternehmerisches Denken
6. Mut zu kalkulierbarem Risiko
7. Strategisches, vorausschauendes Denken und Handeln
8. Lernfähigkeit (Lernen aus Fehlern und Erfolgen, Lernen von anderen)
9. Analysefähigkeit (z.B. komplexe Zusammenhänge im Kosten-/Finanzmittelbereich durchschauen)
10. (Selbst-)Kritikfähigkeit
11. Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und zu verfolgen
12. Teamfähigkeit
13. Führungsqualitäten (z.B. Fähigkeit zu delegieren, Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen)
14. Übergreifendes Denken (projekt-, unternehmensübergreifend)
15. Kundenorientierung
16. Kommunikationsfähigkeit

17. Initiative, Engagement, Begeisterungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit
18. Kontaktfähigkeit
19. Offenheit
20. Sensibilität
21. Fähigkeit zur Lösungsfindung
22. Ganzheitliches Denken
23. Loyalität
24. Solidarität
25. Hilfsbereitschaft
26. Führungseigenschaften
27. usw.

Möglichkeiten, die passenden Mitarbeiter zu finden

Beispiele

Intern:

- Gute Mitarbeiter aus früheren Projekten ansprechen/ausfindig machen
- Projektlern-Datenbank (falls schon vorhanden)/Stichwort Personal
- Personalabteilung
- Andere Projektleiter fragen, die Projekte abgeschlossen haben und vielleicht Mitarbeiter empfehlen können
- Geeigneter Führungsnachwuchs vorhanden?
- Werksstudenten/Studienabgänger
- Projektlern-Datenbank nach weiteren Quellen durchforsten

Extern:

- Personalvermittler
- Jobportale
- Freiberuflerportale
- Berufsverbände (z.B. GPM, BDU)
- Fachverbände (z.B. GPM, Gesellschaft für Informatik)
- Stellenanzeigen Zeitung
- Hochschulen
- Projektlern-Datenbank (falls schon vorhanden) nach weiteren Quellen durchforsten

Aufgabe 3.2

Anforderungen Teilprojektleiter Projektmanagement-Büro

Der Aufbau eines Projektmanagement-Büros kann auch als Teilaufgabe gesehen werden anstatt als Teilprojekt. Die aufgezählten Fähigkeiten/Eigenschaften sind vor allem dann wichtig, wenn der Betreffende das Büro später auch leiten soll.

Herausfinden der notwendigen Fähigkeiten/Eigenschaften, Priorisierung:

Teilprojektleiter Projektmanagement-Büro	Bewertung der Fähigkeit nach Wichtigkeit 1 (sehr niedrig) bis 6 (sehr hoch)	Wichtigste Fähigkeiten (= Höchstbewertung)
Führungsqualitäten	6	X
Projektmanagement-Wissen	5	
Kommunikationsfähigkeit	5	
Analysefähigkeit	4	
Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und zu verfolgen	5	
Einsatzbereitschaft	6	X
Durchsetzungsvermögen	5	
Kontaktfähigkeit	5	
Teamfähigkeit	4	

usw.

Mögliche (weitere) Anforderungen

1. Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln und zu verfolgen
2. Berufs-/Lebenserfahrung
3. Managementfähigkeiten
4. Zielstrebigkeit
5. Selbständiges, unternehmerisches Denken
6. Mut zu kalkulierbarem Risiko
7. Strategisches, vorausschauendes Denken und Handeln
8. Lernfähigkeit (Lernen aus Fehlern und Erfolgen, Lernen von anderen)
9. (Selbst-)Kritikfähigkeit
10. Führungsqualitäten (z.B. Fähigkeit zu delegieren, Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen)
11. Übergreifendes Denken (projekt-, unternehmensübergreifend)
12. Kundenorientierung
13. Initiative
14. Engagement, Begeisterungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit
15. Kontaktfähigkeit, Offenheit, Sensibilität, Selbstkontrolle, Wertschätzungsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, persönliche Integrität
16. Konfliktbewältigung, Streitkultur, Fairness
17. Fähigkeit zur Lösungsfindung, ganzheitliches Denken
18. Loyalität, Solidarität, Hilfsbereitschaft
19. Führungseigenschaften

Aufgabe 3.3

Entscheiden

Entscheidung zwischen drei Mitarbeitern, die als Teilprojektleiter in Frage kommen –
Vorgehen bei der Entscheidungsfindung

Die Anforderungen, die Ihnen bei Ihrem künftigen Teilprojektleiter am wichtigsten sind,
haben Sie schon in Aufgabe 3.2 erarbeitet. Die blau gekennzeichneten Anforderungen hatten
Sie mit der höchsten Wichtigkeitsstufe 6 bewertet.

Anforderung	Ausprägung beim Kandidaten – Bewertung in Punkten								
	Kandidat A			Kandidat B			Kandidat C		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Führungsqualitäten	X					X			X
Projektmanagement-Wissen		X		X				X	
Kommunikationsfähigkeit		X			X			X	
Analysefähigkeit	X					X		X	
Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und zu verfolgen		X				X	X		
Einsatzbereitschaft			X		X				X
Durchsetzungsvermögen		X			X			X	
Kontaktfähigkeit		X			X			X	
Teamfähigkeit		X			X			X	
Gesamt	2	12	3	1	10	9	1	12	6
Sieger nach Punkten	17			20			19		
Gesamt (nur blaue Anforderungen)	1	0	3	0	2	3	0	0	6
Sieger nach Wichtigkeit der Anforderungen (also nur blaue Anforderungen)	4			5			6		

1 = schwach 2 = mittel 3 = sehr gut

Kandidat B siegt nach Gesamtpunkten, Kandidat C bei den wichtigsten Anforderungen (blau).

An dieser Stelle ließe sich die Aufgabe weiter ausbauen. Denn jetzt gilt es abzuwägen: Ist es Ihnen wichtiger, einen Allrounder zu engagieren, der auf vielen Gebieten relativ gut abschneidet? Oder sind Ihnen die Fähigkeiten Führungsqualität und Einsatzbereitschaft so wichtig, dass alles andere dagegen in den Hintergrund tritt?

Sieger gesamt (= Bester Allrounder) gegen Sieger „Führungsqualität“ und „Einsatzbereitschaft“ (= Bester Spezialist)

Sammeln Sie Argumente, die entweder für einen Allrounder oder für einen Spezialisten sprechen. Listen Sie sie in einer Entscheidungsmatrix mit den Spalten Bester Allrounder und Bester Spezialist auf und arbeiten Sie erneut nach der oben beschriebenen Methodik.

Aufgabe 3.4

Gremium zusätzlich zum Projektteam

Es empfiehlt sich, zusätzlich zum Projektteam ein Projektlenkungsgremium zu gründen. Es hat die Aufgabe, die vom Projektteam erarbeiteten einzelnen Vorschläge für ein Projektmanagement-Konzept zu prüfen und zu genehmigen. Die Mitglieder sollten aus der Ebene der Hauptabteilungsleiter kommen.

Aufgabe 3.5

Gesprächsführung – Kommunikation – Gruppen

Gesprächsbeteiligte (von den Veränderungen in ihrer Organisation durch Projektmanagement Betroffene sollen offen über Chancen und Bedenken diskutieren): Abteilungsleiter, Sachbearbeiter, Sekretärin, Werkstudent

Ziel der Beobachtung: Identifikation von Projektgegnern/-unterstützern, Nutzung für Stakeholderkommunikation/Projektmarketing

Die Beobachtungsaufgabe lässt sich am besten erfüllen mithilfe einer Matrix:

	Beobachtung					
Beteiligter	Fachliche Äußerungen	Kommunikationsverhalten (Beachten der Kommunikationsregeln)	Inwiefern wirkt sich sein Status aus?	Beobachtung bezüglich seiner formellen Rolle	Beobachtung bezüglich möglicher informeller Rolle	Setzt sich durch/ nicht durch (= Hinweis für Stakeholderkommunikation)
Abteilungsleiter	Kritisiert Aufwand für die Umstellung des Berichtswesens	Fällt dem Werkstudenten immer wieder forsch ins Wort, weil er findet, dieser bringe nur unwichtige Details vor Äußert Schuldzuweisungen gegen den Vorstand („Projekt ungenügend durchdacht“)	Bekommt kein verwertbares Feedback aus der Runde, nur unreflektierte Zustimmung → weil er der Vorgesetzte ist?	Wird seiner Führungsrolle zwar gerecht, greift aber in dem Gespräch zu einem eher autoritären Führungsstil	Wird von der Mehrheit der Gruppe (außer Werkstudent) als Wortführer gegenüber „denen da oben“ anerkannt	Macht sein Thema zum Hauptthema des Gesprächs, will Eingabe an den Vorstand erarbeiten → Person erfordert besondere Beachtung beim Stakeholdermanagement → Die wirkliche Meinung der anderen Gesprächsbeteiligten in Einzelgesprächen herausfinden
Sachbearbeiter	Will nicht, dass sich für ihn durch Projektmanagement etwas verändert	Wenig Interesse, sich einzubringen Sagt kaum etwas außer: „Das ganze Projekt ist Quatsch“ Unterstützt vermeintlich die Sekretärin (stimmt ihr zu, wiederholt das von ihr Gesagte), aber: fehlender Respekt vor ihr (siehe Blick!)	Zurückhaltung im Gespräch = Protesthaltung, weil er aufgrund seiner „niedrigen“ Position in der Unternehmenshierarchie nicht in die Planung des Projekts einbezogen wurde?	Dienst nach Vorschrift, ganz gemäß dem Klischee „Sachbearbeiter“ Aber Vorsicht: verdeckter Widerstand?		Könnte große Energie aufbringen, um das Projekt zu behindern → Motive/Einfluss der Person durch Recherchen bei Dritten und Einzelgespräch klären!
Sekretärin	Befürchtet, die neue Systematik nicht zu verstehen	Schüchtern, redet nur, wenn der Abteilungsleiter sie fragt Vermeidet Blickkontakt Leise Stimme	Relativ niedriges Ansehen ihrer Funktion wirkt sich auch in dieser Runde aus (wird als irrelevante Randperson betrachtet)	Erfüllt antiquierte Rollenerwartungen Heute erwartet man von einer Sekretärin/ Assistentin nicht nur Zuarbeit, sondern auch eigene Ideen		Von ihr ist voraussichtlich kein Widerstand gegen das Projekt zu befürchten
Werkstudent	Kritisiert Methode x zur Kostenverfolgung, die angeblich künftig im Unternehmen angewendet werden soll	Fängt immer wieder an, von „seinem“ Thema zu sprechen, Fällt der Sekretärin ins Wort Gerät in Streit mit dem Abteilungsleiter wegen seines „Tons“	Externer Mitarbeiter, fühlt sich nicht an Regeln des Unternehmens gebunden Äußert Kritik offen, ja beinahe vorlaut	Überschreitet seine Befugnisse als Externer und Student	Hält sich für den Wortführer in der Gruppe, für die einzige Person, die das Projekt richtig beurteilen kann → Rest der Gruppe sieht das anders?	Verschafft sich Gehör Scheut sich nicht, mit seinen Anliegen direkt an den Vorstand heranzutreten → Im persönlichen Gespräch auf die Seite des Projekts ziehen, da sonst unkontrollierbares Risiko

Hilfen zum Ausfüllen der Tabelle

Regeln für die Kommunikation

Zum Beispiel:

- In der Ich-Form sprechen (z.B. „Ich wünsche mir ...“ statt „Es wäre gut, wenn ...“)
- Empfindungen statt Schuldzuweisungen ausdrücken (z.B. „Ich empfinde Dich als gereizt.“ statt „Du bist sehr gereizt.“)
- Beim Thema bleiben
- Mit Blickkontakt und Gestik das Gesagte unterstreichen und verstärken
- Durch Kopfnicken und Laute (z.B. „Ja?“, „Oh!“ und „Mhm.“) die Bereitschaft zum Zuhören unterstreichen.
- Loben und Anerkennen (z. B. „Ich finde es positiv, dass Sie diesen Punkt ansprechen.“)

Soziale Strukturen

Verhalten der Einzelnen beobachten mit Blick auf

- den Status (Ansehen des Einzelnen in der Gruppe, der davon abhängt, inwieweit er zur Entwicklung und Leistungsfähigkeit der Gruppe beiträgt)
- Rolle formell/informell (Erwartungen von Gruppenmitgliedern an andere Gruppenmitglieder, geprägt u.a. von der jeweiligen Persönlichkeit und ihrem Auftreten, ihren Werten, der Position, dem Status und der Aufgabe)

Gruppendynamik

- Welche Koalitionen bilden sich?
- Kooperationseffekt? (Aus Lösungsvorschlägen mehrerer Teammitglieder kann „ideale“ Lösung konstruiert werden. Die Gefahr, dass Dinge einseitig betrachtet werden, sinkt.)
- Konformitätsdruck?
- Gegenseitiger Respekt/fehlender Respekt?
- Welche Gruppenmitglieder setzen sich durch?
- Gruppenkohäsion/Abgrenzung von der Umwelt? (Übereinstimmung von Aufgabe, Werten, Interessen und Erwartungen sowie Akzeptanz der Gruppenregeln und Rollen)
- Gruppendenken (Ausblenden der Notwendigkeit, andere Lösungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen, aufgrund von Zusammengehörigkeitsgefühl und der gemeinsamen Stärke)

Soziale Wahrnehmung

- Sympathien/Antipathien in der Gruppe
- Werden Unterschiede zwischen der Wahrnehmung und der Bewertung einer Person oder Situation deutlich?
- Stereotype (Annahme, die Gruppenmitglieder auf andere Gruppenmitglieder ungeprüft anwenden → Schablone)
- Vorurteile (ungerechtfertigte, abwertende oder negative Einstellungen gegenüber Personen oder Personengruppen, die sich allein auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe stützen und unabhängig davon sind, ob wir jemanden überhaupt kennen)
- Einstellungen (Bewertungen von Personen oder Sachverhalten, überdauern längere Zeiträume)

Aufgabe 3.6

Kommunikationsmatrix – Projektmarketingplan

Projektmarketingmaßnahmen in die Kommunikationsmatrix integriert

Stakeholdergruppe	Klima/ Stimmung + 0 -	Medium/Informationskanal	Inhalte	Rhythmus	Umfang
Geschäftsführung	+	Statusberichte	Aktueller Stand	1 x wöchentlich	3.500 Zeichen plus Grafiken
		Alle Kommunikationskanäle, Veranstaltungen etc.	Projektidentität (Projektname, Logo etc.)	Kontinuierlich	
		Vier-Augen-Gespräch	Aktueller Stand, Aufgaben als Promotor	Formell: 1 x monatlich Informell: So oft wie möglich	Nach Bedarf
Projektteam	+	Statusmeetings	Aktueller Stand Aktueller Stand	Jeden Montag Bei außergewöhnlichen Ereignissen	1-1,5 Std. Nach Bedarf
		Einzelgespräche des Projektleiters	Individuell	Bei Bedarf	Nach Bedarf
		Gemeinsame Unternehmungen	Kultur, Essen, Sport	1 x monatlich	
Belegschaft gesamt	-	Betriebsversammlungung	Auswirkungen von PM für den Einzelnen und das Unternehmen, aktueller Stand, außergewöhnliche Ereignisse, Best-Practice-Beispiele anderer Unternehmen	Halbjährlich und bei außergewöhnlichen Ereignissen	3 Std.
		Schulungen	PM-Begriffe, wichtigste Auswirkungen für die Arbeit (z.B. Berichtswesen)	Einmalig, bei Bedarf Nachschulung	Pro Mitarbeiter 3 Tage
		Entwicklung Projektidentität	Projektname, Logo etc.		
		Infoveranstaltung intern („Messe“)	= Spannendes Event mit Präsentationen, Rollenspielen, Infoständen, Buffet für alle, Abendveranstaltung mit Mitarbeitererehrungen, PM-bezogenes Mitarbeiterrätsel etc. → Mitarbeiter um Ideen bitten!	Projektstartphase	1 Tag
		Mitarbeitergespräche	Auswirkungen je Mitarbeiter	Gegner von PM	Nach Bedarf
		Schwarzes Brett, Intranet	Aktuelle Infos, Köpfe etc. (siehe Kapitel D4 „ProjektManager“)	Tagesaktuell	
Betriebsrat	-	Vier-Augen-Gespräch mit Essen	Status, Sorgen Betriebsrat, Anliegen Projektleiter	1 x monatlich	1-1,5 Std. oder Abendessen
		Statusberichte laut Berichtsplan	Aktueller Stand		
Kunden		Präsentation des Projekts bei Kundenpräsentationen/-veranstaltungen	Planung und Erfolge des PM-Projekts, Nutzen für Kunden (keine großen Versprechungen, aber Chancen aufzeigen)	Bei Gelegenheit	
Medien	-	Pressemitteilung (siehe Kapitel D4 „ProjektManager“) Je nach Medium per E-Mail, Post, Fax, Internet		1x monatlich (von Projektbeginn an, nicht nur bei Erfolgen! – siehe Kapitel D4 „ProjektManager“) Bei außergewöhnlichen Ereignissen	Siehe Richtlinien Pressearbeit Siehe Richtlinien Pressearbeit
		Hintergrundgespräch		1 x monatlich je Medium	Nach Bedarf

Notwendige Informationen zur Erstellung des Plans

- Stakeholder und deren Einstellung (aus der Stakeholderanalyse vorhanden)
- Informationsbedürfnisse (aus Abfrage Zielgruppeninteressen)
- Mögliche Projektbotschafter beziehungsweise Machtpromotoren
- Zentrale W-Fragen müssen geklärt sein (siehe Projektziele):
 - Wer sind wir?
 - Wie heißt unser Projekt?
 - Was ist der Projektgegenstand?
 - Wie wollen wir unser Ziel erreichen?
 - Wie ist der aktuelle Stand?
 - Wann wollen/müssen wir fertig sein?
 - Wer wird vom Ergebnis betroffen sein?
 - Worin liegt der Nutzen des Projekts?
 - Warum ist dieser Nutzen nur über genau dieses Projekt erreichbar?
- Relevante Medien und Informationsbedürfnisse von deren Zielgruppen
- Finanzielle/organisatorische Möglichkeiten für Projektmarketing und Medienarbeit

Aufgabe 3.7

Führungsstil und Widerstände

Es ist damit zu rechnen, dass die Projektgegner und diejenigen, die Sie nicht als Weisungsberechtigten akzeptieren wollen, Widerstand leisten – vermutlich nicht offen, sondern zum Beispiel

- durch Verzögern von Zuarbeiten,
- Rückzug auf „Dienst nach Vorschrift“ anstatt aktiver Mitarbeit,
- bewusste Fehlinterpretation von Weisungen oder
- Verbreiten einer negativen Stimmung im Unternehmen bezüglich des Projekts.

→ siehe auch unten Punkt 3, „Symptome verdeckten Widerstands“

Empfehlenswert für dieses Projekt: flexibles Führungsverhalten (Führungsstile kombinieren) mit Schwerpunkt auf kooperativem Führungsstil

Ein kooperativer Führungsstil ist zwar wünschenswert, aber nicht in jeder Situation hilfreich. Geeignet ist er vor allem für Projektphasen, in denen es wichtig ist, Zustimmung und Identifikation der Mitarbeiter zum Projekt zu erreichen und das Projekt gemeinsam kreativ auf den Weg zu bringen (z.B. Zielfindung, Risikoanalyse). Er stellt einen Kompromiss zwischen Vorgaben durch die Führungskraft und Selbstbestimmung durch die Mitarbeiter dar. Der Projektleiter steuert das Team zwar, lässt ihm aber so viel Raum wie möglich für eigene Entscheidungen. Ziel ist, eine motivierte, selbstverantwortlich agierende Gruppe mit ausgeprägtem Zusammengehörigkeitsgefühl zu schaffen.

In schwieriger Lage ist zunächst einmal nur wichtig, dass das Team funktioniert – etwa wenn zu große Widerstände gegen die Projektmanagement-Einführung auftreten. In diesem Fall kann eine stringendere Führung mit Elementen des autoritären Führungsstils angemessen sein. Für endlose Diskussionen ist keine Zeit, der Projektleiter muss durchgreifen und die Führung an sich ziehen.

Umgang mit Widerständen

Der Projektleiter muss sich zunächst bewusst machen:

1. Mögliche Motive des Widerstands
2. Typische Argumente
3. Symptome verdeckten Widerstands

Nur so kann er vorbeugend Steuerungsmaßnahmen vorbereiten.

1. Mögliche Motive des Widerstands

Vergütung	Direkte Einkommenseinbußen oder andere, indirekte finanzielle Nachteile
Sicherheit	Erzwungener Wechsel oder gar Verlust des Arbeitsplatzes
Kontakt	Verlust guter persönlicher Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern, künftig Zusammenarbeit mit unbeliebten Kollegen
Anerkennung	Fachliche oder persönliche Überforderung in der neuen Arbeitssituation
Selbständigkeit	Verlust von Entscheidungsbefugnissen, persönlichen Handlungsspielräumen und indirekten Einflussmöglichkeiten
Entwicklung	Hindernisse bei Lernbedürfnissen und Karriereambitionen

Weitere:

- Projektanträge müssen künftig gut begründet werden. Der Antragsteller muss einen positiven Kapitalwert des Projekts prognostizieren und dafür hieb- und stichfeste Argumente liefern können.
- Projektleiter erhalten mehr Befugnisse als bisher. Linienvorgesetzte fürchten, dass sie zu einflusslosen Erfüllungsgehilfen degradiert werden. Sie sehen notwendige Änderungen in der Aufbauorganisation als Nullsummenspiel, in dem sie nur verlieren.
- Projektbezogene Einsatzmittelplanung macht transparent, dass manche Abteilungen nicht so stark ausgelastet sind, wie sie immer behaupten.
- Kostenverfolgung auf Ebene der Arbeitspakete legt offen, in welchen Bereichen notorisch Kosten überzogen werden.
- Die Netzplantechnik deckt auf, wo die Ursachen für Terminüberschreitungen liegen.
- Trägheit.
- Mangelnder Wille, Veränderungen mitzutragen.
- Verärgerung darüber, von der Entwicklung des Projektmanagement-Konzepts ausgeschlossen zu sein.
- Frustration darüber, nicht über die Konzeptentwicklung informiert worden zu sein.

2. Typische Argumente

(Erläuterungen siehe Kapitel F1, „ProjektManager“)

- „Alter-Praktiker“-Argument
- Argument „Wie man Projekte abwickelt, wissen wir schon.“
- Erfolgsgarantie-Argument
- Argument: „Das können wir uns nicht leisten.“ oder „Dafür haben wir jetzt keine Zeit.“
- Bewusstes Fehlleiten von Energie
- Argument: „Wir haben keine Projekte, sondern nur Aufträge.“
- Vorgetäuschte Kooperationsbereitschaft

3. Symptome verdeckten Widerstands

- Verzögern notwendiger Entscheidungen (z.B. durch endlose Diskussionen)
- Fehlen in wichtigen Sitzungen
- Rückzug auf „Dienst nach Vorschrift“
- Informationsblockaden

→ **Maßnahmen ergreifen:**

- Projektmanagement zur Chefsache erklären
- Akzeptanz schaffen
- Unterstützung mobilisieren
- Fragen Betroffener aufgreifen

→ Maßnahmen im Detail siehe Aufgabe 3.6, Kommunikation und Projektmarketing

Aufgabe 3.8

Präsentation

Thema: Einführung eines einheitlichen Projektberichtswesens

Botschaft

Zwischen den Zeilen (Beziehungsebene)

Vertrauen schaffen, Souveränität signalisieren

- „Wir sind Profis, die Vertrauen verdienen.“
- „Wir arbeiten an etwas, das euch großen Nutzen bringt.“
- „Wir machen euch nichts vor, wir verschweigen auch Nachteile und Probleme nicht.“
- „Wir haben das Projekt im Griff.“

Inhaltlich (Sachebene)

1. Nutzen eines standardisierten Berichtswesens für die Hauptabteilungsleiter/Hauptabteilungen, zum Beispiel:
 - Arbeitersparnis durch standardisierte Prozesse
 - Einfachere Bearbeitungsschritte
 - Mitarbeiter müssen nicht mehr so viele zeitraubende Fragen zum Verfassen von Berichten stellen wie bisher (selbsterklärende Formulare!)
 - Berichte für die Hauptabteilungsleiter und die Geschäftsleitung leichter auswertbar, da übersichtlicher und einheitliche Angaben
 - Benchmarking mit anderen Projekten erleichtert
2. Auf Ängste eingehen, Argumente zum Abbau von Ängsten und Widerständen liefern (siehe Aufgabe 3.7), zum Beispiel:
 - Die Angst vor ausufernder Kontrolle („Gläserner Mitarbeiter“) durch die neuen Berichtsregeln ist unbegründet, weil nicht mehr Informationen erhoben werden als früher, sondern die Erhebung nur strukturierter abläuft.
 - Die Leistungen der einzelnen Hauptabteilungen werden durch standardisierte Berichte zwar für das Topmanagement besser kontrollierbar. Im Gegenzug kann jeder Hauptabteilungsleiter aber auch seine eigenen Mitarbeiter besser einschätzen und Leistungsschwächen aufdecken.
3. Vorgehensweise bei der Einführung, mögliche Probleme
→ Maßnahmen zur Problemvermeidung

Wichtig:

Betroffene zu Beteiligten machen (siehe Punkt „Unterlagen“)

→ sie zum Beispiel mitentscheiden lassen, welche Formulare künftig verwendet werden (z.B. Größe, Farben). Dazu die Handouts (= Foliensatz) um Ausdrucke von Berichtsformular-Varianten ergänzen.

Signalisieren, dass die Projektbetroffenen ernst genommen werden. Zu diesem Zweck beispielsweise im Anschluss an die Präsentation Gelegenheit geben, Fragen zu stellen (Dialog!), und eine E-Mail-Adresse und/oder Telefonnummer für Feedback und Vorschläge angeben. Anbieten, auch für Einzelgespräche zur Verfügung zu stehen.

Informationen auswählen

- Nutzenfrage stellen: Ist Information X wirklich für die Hauptabteilungsleiter interessant/relevant? Fehlt ihnen die Information, wenn sie sie nicht erhalten? (Zielgruppenorientierung!)
- Berichtsformulare integrieren, damit die Zuhörer sehen, dass mit einem einheitlichen Berichtswesen alles einfacher und leichter zu überblicken sein wird.

Gliederung

Hilfsfragen für die Erstellung der Gliederung:

1. Wie ist die Situation?
2. Warum sollten wir sie ändern?
3. Wie können wir sie so ändern, dass wir alle zufrieden sind? (Nötige Maßnahmen)

Einstieg:

- Praxisbeispiel: Wie ist die Situation heute? (Chaotisches Berichtswesen)
Es schadet nicht, die Zuhörer zum Lachen, Schmunzeln oder Kopfschütteln zu bringen, zum Beispiel, indem ein besonders kurioser Bericht (aus einem anderen Unternehmen!) als Beispiel präsentiert und Parallelen zum eigenen Unternehmen gezogen werden.
- Szenario: Wie könnte die Situation mit systematischem Berichtswesen sein?

Gliederung:

1. Projektaufgabe
2. Nutzen
3. Ziele
4. Wege zum Ziel
5. Diskussion und Fragen
6. Appell an die Zuhörer (z.B. Aufruf zur Mitarbeit)

Gestaltung der Folien

(Siehe auch Kapitel D4, „ProjektManager“)

- Maximal 20 Folien
- Mindestens 18 Punkt Schriftgröße
- Mindestens einfacher Zeilenabstand
- Absätze bilden und mit Zwischenüberschriften versehen
- Auf jeder Folie eine kurze, knackige Überschrift
- Ganze, aber einfache Sätze mit Subjekt, Prädikat und Objekt
- Keine Passiv-, sondern Aktiv-Konstruktionen
- Wichtige Punkte hervorheben (z.B. fett), am besten aber nur einen Punkt pro Absatz
- Nur eine Schriftart, maximal zwei Schriftschnitte (z.B. normal und fett) und drei Schriftgrößen pro Folie
- Elemente so anordnen, dass ausreichend freie Fläche übrig bleibt („luftige“ Seiten)
- Optische Hilfen (z.B. Symbole) einführen und durchgängig verwenden
- Projektlogo (auf jeder Seite an der gleichen Stelle)

Aufgabe 3.9

Verhandeln

Projektleiter contra zwei Hauptabteilungsleiter, die gegen ein unternehmensweit einheitliches Berichtswesen sind

Thema:

Vor-/Nachteile eines standardisierten Berichtswesens → Durchsetzen der Einführung

Verhandlungsstrategie erarbeiten

Schritt 1: Informationen einholen

- Beruflicher und persönlicher Hintergrund (z.B. Familienstand, Hobbys) der Hauptabteilungsleiter
- Stärken/Schwächen („Macken“) → eigene Erfahrungen und Erfahrungen von Dritten notieren
- Projektlern-Datenbank (falls schon vorhanden) nach den beiden Namen durchsuchen
- Offen geäußerte Motive des Widerstands notieren
- Mögliche verdeckte Motive notieren (z.B. Angst um eine ohnehin unsichere Position)

Schritt 2: Ziele herausfinden und gewichten

- Brainstorming zur Zielfindung
- Ziele gewichten (ein Hauptziel, maximal zwei nachrangige Ziele für die Verhandlung)
- Ziel klar ausformulieren und verinnerlichen (z.B. „Überzeugen vom einheitlichen Berichtssystem“)
- Ziel schriftlich festhalten (Spickzettel)

Schritt 3: Verhandlungsspielraum abklären

- Festlegen, was das optimale Ergebnis wäre und was auf keinen Fall herauskommen darf (z.B. Ablehnung durch die beiden Hauptabteilungsleiter)
- Kompromisslösungen durchdenken (z.B. System wird eingeführt, aber Berichtszeiträume verändert oder andere Vorlagen verwendet)

Schritt 4: Gesprächsstrategie zurechtlegen

- Strategie auf das Hauptziel ausrichten
- Argumentationskette notieren
- Informationen aus Schritt 1 bis 3 berücksichtigen

Inhalte der Strategie:

1. Vorstellen des Konzepts für das Berichtswesen (Beamer, wenige Folien)
2. Nutzen und Nachteile gegenüberstellen (optisch sollten die Vorteile überwiegen – z.B. Fettdruck)
3. Erklären, warum es für Unternehmen und Arbeitsplätze wichtig ist, dass alle das System mittragen
4. Hauptabteilungsleiter um ihre Meinung zum System und zum eben Vorgetragenen bitten
5. Ängste/Bedenken Stück für Stück aufgreifen und
 - entkräften (Argumente an Flipchart schreiben und später elektronisch zur Verfügung stellen!)
 - wo sie berechtigt sind einräumen und Lösungsmöglichkeiten vorschlagen
6. Wo keine Einigung möglich: Kompromiss vorschlagen (siehe Schritt 3)
7. Wenn noch immer keine Einigung möglich: Deutlich machen, dass Sie Weisungsbefugnis haben und die Hauptabteilungsleiter lieber alle Zugeständnisse annehmen sollten, die sie jetzt noch bekommen können

Während des Gesprächs zu beachtende Punkte

- Ziele im Auge behalten
- Gemeinsamkeiten mit den Hauptabteilungsleitern betonen (z.B. gemeinsames Projekt aus früheren Zeiten rekapitulieren, gleicher Betriebssportverein)

- Immer wieder den Nutzen herausstellen, den beide von einer Einigung haben (z.B. Hauptabteilungsleiter bekommen mehr Verantwortung übertragen, Projektleiter braucht nicht mit Widerstand zu rechnen und kann sich auf das Wesentliche konzentrieren → Win-Win-Situation)
- Aktiv zuhören:
 - Durch „Mhm.“ und „Aha!“ sowie durch Kopfnicken und Gestik bestätigen
 - Blickkontakt halten
 - Aussagen der Hauptabteilungsleiter mit eigenen Worten wiederholen und durch eigene Erfahrungen ergänzen
 - Erst das Gegenüber anhören → Wissensvorsprung, den man im weiteren Gesprächsverlauf für sich nutzen kann
 - Nachfragen, wenn etwas unklar ist
- Gesprächspartner einbeziehen (durch Fragen, z.B. „Wie sollten die Berichtsformulare Ihrer Meinung nach aussehen“?)
- Später im Gesprächsverlauf zuspitzen, etwa so: „Kann ich dann ab sofort offiziell mit Ihrer Unterstützung rechnen?“
- Körpersprache (z.B. nie Arme verschränken)

Ausdrucksweise

- Kurz und knapp formulieren
- Mit Beispielen und Bildern arbeiten, um komplizierte Sachverhalte anschaulich zu erklären
- Auf Fachbegriffe verzichten, die die Hauptabteilungsleiter möglicherweise nicht kennen
- In deren Jargon sprechen (z.B. Abkürzungen für Abteilungen, Personen, Tätigkeiten)
- Auf Reaktionen achten: Haben die beiden möglicherweise etwas nicht verstanden?
→ Nochmals erklären oder nachfragen (z.B. „Erkläre ich das verständlich?“)

Protokoll

- Gesprächsergebnisse an Ort und Stelle gegenlesen und abzeichnen lassen (Argument: „Das ist zum beiderseitigen Vorteil, damit Sie später belegen können, was ich Ihnen zugesagt habe.“)

Nachbereitung

- Die während des Gesprächs gemachten Notizen sofort ergänzen, damit die Erinnerung noch frisch ist
- Vereinbarte Maßnahmen/„Hausaufgaben“ termingerecht umsetzen

Aufgabe 3.10

Multiplikator – Machtpromotor

Der Hauptabteilungsleiter Vertrieb, der das Einführungsprojekt befürwortet, könnte als Multiplikator fungieren. Er könnte Mitarbeitern beispielsweise in Gesprächen, auf Veranstaltungen oder in der Mitarbeiterzeitung die Vorteile systematischen Projektmanagements nahe bringen. Außerdem könnte er seine Funktion als Vertriebschef dazu nutzen, bei den Kunden für das Projekt zu werben und ihnen darzustellen, was sich dadurch im Unternehmen verändert (z.B. inwiefern sich die Effizienz erhöht). So trägt er dazu bei, den guten Ruf des Unternehmens weiter zu verbessern.

Vielleicht ist er darüber hinaus sogar bereit, sich aktiv in die Umsetzung des Projekts einzubringen, etwa beim Aufbau einer Projektlern-Datenbank. Er geht freiwillig mit gutem Beispiel voran. Dies motiviert dann wiederum andere Mitarbeiter, sich für das Projekt zu engagieren oder zumindest Misstrauen und Widerstand aufzugeben.

Als Machtpromotor im Sinn dieses Fachbegriffs könnte der Hauptabteilungsleiter Vertrieb allerdings zu niedrig angesetzt sein. In dem Unternehmen, um das es in der Aufgabe geht, hat die Entwicklung einen höheren Stellenwert als der Vertrieb. Die Menschen, die kreativ sind und Neues schaffen, stehen im Mittelpunkt. Dass der Vertrieb das Entwicklungsergebnis verkaufen muss, wird in solchen Unternehmen meist nicht gesehen. Deshalb eignet sich der Geschäftsführer Technik in solchen Fällen besser als Machtpromotor. Natürlich kann der Vertriebschef auch fördernd wirken.

Aufgabe 3.11

Konfliktlösung

Ziel: Auflösen des Konflikts zwischen Leiter Vertrieb und Leiter Rechnungswesen

Hier scheint ein Konflikt auf der Beziehungsebene vorzuliegen. Er muss gelöst werden. Dann löst sich der Konflikt um die Einführung von Projektmanagement voraussichtlich von selbst.

Vorgehen

- | | |
|---|---|
| 1. Konflikt erkennen | Information aus Stakeholderanalyse |
| 2. Konfliktpartner identifizieren | Leiter Vertrieb/Leiter Rechnungswesen |
| 3. Konflikt thematisieren | Einladen der beiden zum Gespräch |
| 4. Konflikt analysieren | Wer möchte was? Vorwürfe, Kritik? |
| 5. Konflikt einordnen
(Beziehungs- oder Sachebene) | Persönliche Antipathie (Beziehungsebene) |
| 6. Konflikt von der Beziehungs- auf die
Sachebene bringen | Beide müssen ihre Antipathie als eigentliche
Konfliktursache eingestehen |
| 7. Lösungsalternativen sammeln, bewerten,
umsetzen, auswählen, | Ideen sammeln, um eine vernünftige Arbeits-
beziehung pflegen zu können |

Zu 7.

- Die Konfliktparteien vereinbaren, sich nicht mehr aus dem Weg zu gehen, sondern einen freundlichen Umgang miteinander zu pflegen.
- Beide vereinbaren per Handschlag, nicht mehr hinter dem Rücken des jeweils anderen über diesen zu „lästern“.
- Arbeitssessen einberufen, an dem Projektleiter, die beiden (ehemaligen) Konfliktparteien und eine wichtige Person (z.B. Geschäftsführer) teilnehmen. Sinn des Treffens ist nicht, Sachthemen zu besprechen, sondern die beiden Konfliktparteien einander näher zu bringen. Der Geschäftsführer weiß Bescheid und macht im Interesse des Projekterfolgs mit.
- Regelmäßigen Austausch über die Aktivitäten der jeweils anderen Abteilung institutionalisieren (z.B. Aufnahme des jeweils anderen in den internen Nachrichtenverteiler).
- Monatlicher Gesprächstermin gemeinsam mit dem Projektleiter zur Entwicklung der Beziehung, Feedback (Projektleiter in Moderatorenrolle).
- Gemeinsames Engagement für das Einführungsprojekt etablieren (z.B. neue kleine Arbeitsgruppe einrichten, die Verbesserungsvorschläge für die Projektleitung des Einführungsprojekts erarbeitet).

Das Vorgehensmodell zur kooperativen Konfliktregelung nach Fleischer (siehe Kapitel D5, „Projekt-Manager“) erscheint für diese Art des Konflikts zu aufwändig.

Vorgehensmodell zur Konfliktmoderation

Dieses Vorgehensmodell kann bei der Lösung des Konflikts auf der Beziehungsebene helfen:

1. Vorgespräch mit den Beteiligten (Ziel: Erfassung der Problemsituation, Vertrauensbildung)
2. Themen eingrenzen (= Beziehungskonflikt versachlichen)
3. Sichtweisen klären
4. Lösungsmöglichkeiten aushandeln
5. Nachbereitung

Aufgabe 3.12

Vertragliche Regelung mit externen Dienstleistern

Liste möglicher Vertragspartner und Verträge, Probleme mit

- der Vertragsgestaltung und
- den Vertragspartnern

Konzept

Zur Regelung der vertraglichen Zusammenarbeit erstellt der Projektleiter folgendes Konzept:

- Vertragspartner mit unserem Hause: Projektmanagement-Berater und Projektmanagement-Trainer
- Vertragsart: Dienstvertrag, geregelt in § 611 ff. BGB

Mögliche Probleme bei der Vertragsgestaltung

Der Vertragspartner (Dienstverpflichteter als Auftragnehmer) ist bei einem Dienstvertrag zur Leistung der versprochenen Dienste, unser Haus (Dienstberechtigter als Auftraggeber) zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet. Abgerechnet wird nach Zeit. Eine Erfolgsverpflichtung übernimmt der Dienstverpflichtete nicht.

Die Probleme können sich aus der mangelhaften Leistung ergeben, die aber als Erfolgsverpflichtung vertraglich nicht abverlangt werden kann.

Umgehung beziehungsweise Lösung

- Wir greifen auf juristische Beratung zurück, um einwandfreie Verträge zu gestalten.
- Durch die Abstimmung mit Fach- und Berufsverbänden – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) und Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) – versuchen wir, erfahrene Projektmanagement-Berater (Nachweis als Zertifizierter Management Consultant) und erstklassige Projektmanagement-Trainer (Nachweis als Zertifizierter und Lizenziertes PM-Trainer) für unser Projekt zu gewinnen.
- Darüber hinaus lassen wir uns drei Referenzen aus ähnlichen Projekten geben, die überprüft werden.