

Diplomarbeit

Projektmanagement und soziale Kompetenz – wie wirkt sich die soziale Kompetenz auf den Projekterfolg aus?

Ausgeführt zum Zweck der Erlangung des akademischen Grades

Mag. (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe

am Fachhochschul-Diplomstudiengang Medienmanagement St.

Pölsen

von:

Martin Seeger

mm0210088070

Begutachter:

Mag. Gerhard Bröthaler

Zweitbegutachter:

Dr. Kati Förster

St. Pölsen, im Juni 2005

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass

- ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit überein.

Wien, am 1. Juni 2006

Ort, Datum

Unterschrift

Danksagung

Danken möchte ich Herrn Mag. Gerhard Bröthaler und Frau Dr. Kati Förster für ihre hervorragende Betreuung und die Geduld in der Vorbereitung und Durchführung dieser Arbeit.

Besonders danke ich meiner Freundin Caro für ihre moralische Unterstützung während meines Studiums und vor allem während der Zeit in der diese Arbeit geschrieben wurde.

Abschließend möchte ich meinen Eltern danken, die mir das Studium ermöglicht und mich während der gesamten Zeit unterstützt haben.

Anmerkung

In der vorliegenden Arbeit sind alle Formulierungen zur Bezeichnung von Personen in einem allgemeinen Kontext geschlechtsneutral zu verstehen, wobei zur Vereinfachung und für gute Lesbarkeit die männliche Form gewählt wurde. Diese schießt jedoch ausdrücklich die weibliche Form mit ein.

Zusammenfassung / Abstract

Deutsch

Um einen Überblick über die Thematik „Projektmanagement“ zu bekommen, werden in den Kapiteln 2 und 3 die Rolle von Projekten in der heutigen Gesellschaft, sowie die Verbindung zwischen dem Entstehen der Informationsgesellschaft und dem Projektmanagement beschrieben.

Das darauf folgende Kapitel 4 beschäftigt sich mit den verschiedenen Phasen eines Projekts. Es wird versucht, einen groben Überblick über die einzelnen Schritte der Auftragsentstehung bis hin zur Auflösung des Projektteams zu geben.

Den Themen Menschen in Projekten, der Teamarbeit sowie der sozialen Kompetenz widmet sich Kapitel 5 und 6. Es wird beschrieben, welche Personen an einem Projekt beteiligt sind und deren wichtigste Eigenschaften. Des Weiteren wird veranschaulicht wie aus einer Gruppe von Menschen ein Team wird, welche Konflikte dabei entstehen können und welche Einflussfaktoren die Teamarbeit erfolgreich machen.

Das Kapitel der sozialen und emotionalen Kompetenz veranschaulicht die Entstehung und Förderung eines sozial kompetenten Verhaltens sowie die verschiedenen Möglichkeiten dieses Verhalten zu trainieren. Die wichtigsten sozialen Kompetenzen eines Projektleiters werden ebenso in diesem Kapitel besprochen wie die sozialen Erfolgsfaktoren während einer Projektdurchführung.

Kapitel 7 setzte sich mit der Auswertung einer Onlinebefragung zum Thema „Projektmanagement und soziale Kompetenz“ auseinander. Die Onlinebefragung wurde bei Projektmanagement- und Consultingagenturen sowie bei Spezialisten aus den verschiedensten Bereichen durchgeführt.

English

Project Management has, especially during the last couple of years, become more and more technologically orientated. Therefore, communication often requires multiple communication channels and a different approach to social interaction. As a result, social skills become, regardless of the higher grade of technology, more and more important when it comes to leading projects.

After a short introduction and in order to assess the role of project management in our information society, the chapters two and three give a short overview on the effect of our information society on the field of project management.

Chapter four is then dedicated to the different stages of the project management lifecycle. The key objective of the chapter was to present an overview of the Feasibility Stage at the beginning to the Deployment Stage at the closing stage of a project.

Effective Project Management is always based on effective communication. In order to capture the social influence on how project management is handled today, the chapters five and six deal with the different roles in project management, such as the manager and the customer. Further, it is stated how the actual project team is build, and which problems arise when a team is build.

Social and emotional competence is of great importance when leading a project. Therefore, these chapters illustrate the importance of socially competent behaviour as well as different training options as far as behavioural training is concerned.

Chapter seven finally presents the results of an online-questionnaire, which provides practice-related insights on “project management and social competence”.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung / Abstract	5
Deutsch	5
English	6
1. Einleitung	11
1.1. Forschungsfragen und Zielsetzung	14
1.2. Methodenwahl	14
1.3. Aufbau der Diplomarbeit	15
2. Die Informationsgesellschaft	16
2.1. Definition Informationsgesellschaft	16
2.2. Die Informationsgesellschaft und das Projektmanagement	16
3. Grundlagen des Projektmanagements	19
3.1. Projektbegriff	19
3.1.1. <i>Projekt vs. Daily Business</i>	21
3.2. Projektmanagementbegriff	21
3.3. Aufgabenbereiche im Projektmanagement	23
3.4. Projektarten	24
3.5. Nutzen des Projektmanagements	25
3.5.1. <i>Projektkultur und Projektplanung</i>	25
3.5.2. <i>Projektorganisation und Personalmanagement</i>	25
3.5.3. <i>Projektcontrolling und Claim Management</i>	26
3.6. Ziele des Projektmanagements	26
4. Projektmanagementablauf	28
4.1. Projektauftragsentstehung	29
4.2. Ausgangssituation	30
4.3. Projektstartphase	31
4.3.1. <i>Ziele der Projektstartphase</i>	31
4.3.2. <i>Projektumfeldanalyse</i>	31
4.3.2.1. <i>Vorgehensweise der Umfeldanalyse</i>	32
4.3.3. <i>Claim Management</i>	32
4.3.3.1. <i>Warum Claim Management?</i>	32
4.3.4. <i>Definition Claim Management</i>	33
4.3.4.1. <i>Phasen des Claim Managements</i>	33
4.3.4.2. <i>Claim Vorsorge</i>	34
4.3.5. <i>Projektdefinition</i>	34
4.3.6. <i>Aufbau der Projektorganisation. Arten und Projektrollen</i>	37

4.3.6.1.	<i>Projektrollen</i>	38
4.3.6.2.	<i>Organisatorische Eingliederung von Projektmanagement</i>	38
4.3.6.2.1.	<i>Konfliktpotenzial bei der Eingliederung der Projektorganisation</i>	38
4.3.6.3.	<i>Einfluss-Projektorganisation</i>	39
4.3.6.4.	<i>Reine Projektorganisation</i>	40
4.3.6.5.	<i>Matrix-Projektorganisation</i>	41
4.3.6.6.	<i>Pool-Organisation</i>	42
4.4. 	Projektausführungsphase	43
4.4.1.	<i>Ziele der Projektausführungsphase</i>	44
4.4.2.	<i>Erneute Umfeldanalyse</i>	44
4.4.3.	<i>Projektmarketing</i>	44
4.4.4.	<i>Projektplanung</i>	45
4.4.4.1.	<i>Die goldenen Regeln der Projektplanung</i>	46
4.4.4.2.	<i>Die Aufgabenplanung</i>	46
4.4.4.3.	<i>Die Qualitätsplanung</i>	46
4.4.4.4.	<i>Die Ablauf- und Terminplanung</i>	47
4.4.4.5.	<i>Ressourcenplanung</i>	48
4.4.4.6.	<i>Kostenplanung</i>	49
4.4.4.7.	<i>Risikoplanung</i>	49
4.4.5.	<i>Gestaltung der Projektorganisation</i>	50
4.4.5.1.	<i>Schnittstellenanalyse</i>	50
4.4.5.2.	<i>Aufgabenverteilung im Team</i>	50
4.5. 	Die Koordinations- und Änderungsphase	51
4.5.1.	<i>Ziele der Koordinations- und Änderungsphase</i>	51
4.5.2.	<i>Umfeldänderungen</i>	51
4.5.3.	<i>Claim-Erkennung und -Verfolgung</i>	52
4.5.4.	<i>Projektcontrolling</i>	53
4.6. 	Projektabschlussphase	53
4.6.1.	<i>Projektauswertung</i>	54
4.6.2.	<i>Abschluss der Projektorganisation</i>	54
4.6.3.	<i>Auflösung des Projektteams</i>	55
5. 	Menschen im Projekt	56
5.1. 	Die Rollen in einem Projekt	56
5.1.1.	<i>Der (interne) Projektauftraggeber</i>	56
5.1.1.1.	<i>Aufgaben des Projektauftraggebers</i>	57
5.1.2.	<i>Der Projektleitungsausschuss</i>	57
5.1.2.1.	<i>Aufgaben des Projektleitungsausschusses</i>	57

5.1.3.	<i>Der Projektleiter</i>	58
5.1.4.	<i>Der Projektleiter-Assistent</i>	58
5.1.4.1.	<i>Aufgaben des Projektleiters</i>	58
5.1.5.	<i>Der Projektcontroller</i>	59
5.1.5.1.	<i>Aufgaben des Projektcontrollers</i>	59
5.1.6.	<i>Das Projektteam</i>	60
5.2. 	Rollenkonflikte	60
5.3. 	Die Teamarbeit	61
5.3.1.	<i>Vorteile der Teamarbeit</i>	62
5.3.2.	<i>Nachteile der Teamarbeit</i>	62
5.3.3.	<i>Arten von Teams</i>	62
5.3.4.	<i>Zusammenstellung des Projektteams</i>	63
5.3.5.	<i>Lebenszyklus eines Teams</i>	64
5.3.6.	<i>Gestaltung des Teaminformationswesens</i>	66
5.3.6.1.	<i>Die mündliche Kommunikation</i>	67
5.3.6.2.	<i>Die schriftliche Kommunikation</i>	67
5.3.6.2.1.	<i>Das Berichtswesen</i>	67
5.3.6.2.2.	<i>Die Dokumentation</i>	68
5.3.6.3.	<i>Probleme des falschen Projektinformationswesens</i>	69
5.3.7.	<i>Einflussfaktoren die Teamarbeit erfolgreich machen</i>	69
5.3.8.	<i>Kreativitätsmethode bei der Teamarbeit</i>	71
6. 	Soziale und emotionale Kompetenz	73
6.1. 	Definition: soziale Kompetenz und sozial kompetentes Verhalten	74
6.2. 	Entstehung und Förderung sozial kompetenten und sozial inkompetenten Verhaltens	76
6.2.1.	<i>Das Prozessmodell sozial kompetenten/inkompetenten Handelns</i>	77
6.2.1.1.	<i>Fazit</i>	80
6.3. 	Soziale Kompetenz ist trainierbar	80
6.3.1.	<i>Prozess der Personalentwicklung</i>	81
6.3.1.1.	<i>Gängige Trainings zur sozialen Kompetenz</i>	82
6.4. 	Soziale Kompetenzen im Projekt	83
6.4.1.	<i>Partizipation als Erfolgsfaktor</i>	84
6.4.2.	<i>Kommunikation als Erfolgsfaktor</i>	84
6.5. 	Die soziale Kompetenz des Projektmanagers	85
6.5.1.	<i>Kommunikationsfähigkeit</i>	86
6.5.2.	<i>Motivationsfähigkeit</i>	86
6.5.3.	<i>Die Teamführung</i>	87

6.5.4.	<i>Konfliktmanagement</i>	87
6.5.5.	<i>Emotionale Fähigkeiten</i>	88
7. 	Auswertung der Onlinebefragung zum Thema „Projektmanagement und soziale Kompetenz“	89
7.1. 	Der Fragebogen	89
7.2. 	Die Ergebnisse	91
7.2.1.	<i>Fragen 1 – 6</i>	91
7.2.2.	<i>Fragen 7 – 12</i>	94
7.2.3.	<i>Fragen 13 – 17</i>	99
8. 	Fazit	105
	Verzeichnisse	109
	Abbildungsverzeichnis	109
	Tabellenverzeichnis	110
	Literaturverzeichnis	111
	Onlinequellen	113

1. | Einleitung

Soziale Kompetenz gehört zu jenen Worten welche die diversen Stellenangebote oder Job Descriptions der letzten Zeit wie wenig anderes geprägt haben. In der Internetsuchmaschine Google findet man heute ungefähr 707.000 Einträge unter diesem Suchbegriff, allein auf deutschen Seiten.¹ Des Weiteren findet man per März 2006 62 Stellenangebote in der Onlineausgabe der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“, wenn man in der Volltextsuche das Stichwort „soziale Kompetenz“ eingibt.²

Ein weiterer Punkt, der ersichtlich macht, dass die Qualifikation der „sozialen Kompetenz“ immer mehr in den Vordergrund rückt, ist jener, dass sich neben der personalpsychologischen Forschung auch die praktische Personalarbeit zunehmend mit diesem Begriff und seinem Hintergrund beschäftigt.³

Vor allem bei Berufen, wo Mitarbeiter mit anderen Menschen direkt zusammenarbeiten, gewinnt die soziale Kompetenz, die auch unter teilsynonymen Begriffen wie „soft skills“ oder „emotionale Intelligenz“ auftreten kann, immer mehr an Bedeutung. Diese Tatsache wird von den meisten Personalchefs spontan bestätigt. Schlagworte wie teamfähig, konfliktfähig, kommunikativ, kritikfähig oder stressresistent sind neben den „hard facts“ aus keiner Stellenausschreibung mehr wegzudenken.

Bei Projekten, welche unter anderem durch ihren temporären Charakter gekennzeichnet sind, und in denen Menschen aus manchmal mehreren Organisationen bzw. Organisationshierarchien, Ländern oder Kulturen für einen bestimmten Zeitraum interagieren und gemeinsam das Ziel des erfolgreichen Projektabschlusses verfolgen, gewinnt der Begriff und das Vorhandensein von

¹ Vgl. <http://www.google.at> 08.03.2006

² Vgl. <http://derstandard.at/Stellenmarkt> 08.03.2006

³ Vgl. Kanning 2005, S. 1

sozialer Kompetenz immer mehr an Bedeutung und wird zu einer Schlüsselqualifikation für einen positiven Projektabschluss.⁴

Generell betrachtet gilt ein Projekt dann als erfolgreich, wenn alle vorgegebenen Projektziele mit den zur Verfügung stehenden Mitteln, wie z.B. Personal, Budget und Zeit, erreicht oder übertroffen werden.⁵

Wie aus der Chaos Studie des amerikanischen Unternehmens The Standish Group hervorgeht, scheitern die meisten Projekte daran, dass zwar die Projektziele erreicht werden, jedoch die dafür zur Verfügung stehenden Mittel bei weitem überschritten werden (Tabelle 1)⁶.

Standish Group – CHAOS Studie (2004)	
•	29% der Projekte lagen im Zeit- und Budgetrahmen
•	53% der Projekte lagen über dem Budget- und/oder Zeitplan
•	18% der Projekte wurden nie fertiggestellt
Standish Group – CHAOS Studie (2000)	
•	28% der Projekte lagen im Zeit- und Budgetrahmen
•	49% der Projekte lagen über dem Budget- und/oder Zeitplan
•	23% der Projekte wurden nie fertiggestellt

Tabelle 1 – CHAOS Studie

Auf der Homepage von GULP, dem Marktführer der internetbasierten Vergabe von IT-Projekten, finden diese Zahlen eine Bestätigung. Demnach scheiterten im Jahr 2000 72% der IT Projekte in den USA, und in Großbritannien waren es für den Zeitraum von 1994 – 1995 sogar 80%.⁷

⁴ Vgl. Kanning 2005, S. 15

⁵ Vgl. Projekt Magazin, Glossar 09.03.2006, 1, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0156.html>

⁶ Siehe auch <http://www.thestandishgroup.com>

⁷ Vgl. Schwarz-Mehrens 09.03.2006, 1, „Woran scheitern IT-Projekte?“, http://www.gulp.de/kb/it/projekt/itprojekteins_f.html 09.03.2006

Laut CHAOS Report aus dem Jahr 1995 liegen die Hauptgründe für den Erfolg eines Projekts an

1. der Einbeziehung aller Beteiligten (15,9%)
2. der Unterstützung durch das Top Management (13,9%)
3. klar formulierten Anforderungen und Zielvorgaben (13%).

Wie sich daraus erkennen lässt, liegen die Erfolgsfaktoren eines positiven Projektabschlusses nicht nur bei der fachlichen Kompetenz der involvierten Personen, sondern vielmehr daran, wie innerhalb eines Projekts das Zusammenspiel zwischen den Beteiligten funktioniert. Eine Formel für einen garantierten Projekterfolg gibt es nicht, jedoch aber „... Methoden und Möglichkeiten, die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Projektabschlüsse zu erhöhen. Es geht nicht nur darum, Dinge richtig zu tun, sondern auch die richtigen Dinge zu tun“⁸.

Hierbei ist der Projektleiter gefordert, der in seiner Rolle als Oberhaupt der Projektfamilie dafür zu sorgen hat, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird. Ihm obliegt es, Bedingungen zu schaffen, „... in denen sich eine Gruppe von Mitarbeitern zu einem eingeschworenen Team entwickeln kann.“⁹

Die Vorteile eines eingeschworenen Teams liegen neben der Motivation innerhalb des Teams in der Vernetzung und Weitergabe von Wissen und Fähigkeiten. Durch diese Wechselwirkung innerhalb der Gruppe entstehen neue Ideen und ein produktiver Wettbewerbszustand.¹⁰

Um diese Synergien zu nutzen ist es wichtig, das Thema „Umgang im Projekt“ zur Sprache zu bringen. Um Erfolg zu gewährleisten, müssen vom Projektleiter gewisse Spielregeln initiiert und dem gesamten Projektumfeld ausreichend kommuniziert werden.

⁸ Vgl. Kasper 09.03.2006, 1, „IT Projekt Management zwischen Praxis und Prozessen“, <http://www.xenis.cc/xenis2/default.asp?nav=38x27&contid=896&lid=3>

⁹ Vgl. Brunschede 09.03.2006, S.2, 2, „Die Erfolgsfaktoren sind weich“ <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2000/2200-2.html>

¹⁰ Vgl. Patzak 2004, S.55

1.1. | Forschungsfragen und Zielsetzung

Durch die inflationäre Verwendung der Begriffe „Projekte“ und „Projektmanagement“ erlebt das Projektmanagement quer durch alle Branchen hindurch einen Boom. „Mit der ursprünglichen Konnotation des Auftragsabwicklungsprojektes..., hätte das Management by Projects heute nicht mehr ausschließlich zu tun“¹¹, dennoch sind die heutigen Projekte „... wegen ihrer sozialen Komplexität und strategischen Ausgefeiltheit nicht ohne Vorkenntnisse durchführbar.“¹² Die rasante Verbreitung des Begriffs „Projektmanagement“ soll zum Anlass genommen werden, sich mit sozialer Kompetenz und dem Faktor Mensch auseinanderzusetzen; es handelt sich dabei um jene Einflussgrößen, die ein Projekt zum Erfolg werden oder es scheitern lassen.

Dabei sollten folgende Fragestellungen berücksichtigt und beantwortet werden:

- In welchen Phasen des Projektmanagements kommt die soziale Kompetenz der involvierten Personen zum Tragen?
- Kann soziale Kompetenz erlernt und gefördert werden?
- Wie kann das Scheitern eines Projekts auf Grund von fehlender sozialer Kompetenz verhindert werden?
- Betrifft die soziale Kompetenz ausschließlich den Projektleiter?

1.2. | Methodenwahl

Die angewandten Methoden zur Erstellung dieser Arbeit sind die Literatur- und Internetrecherche, die sekundäre Auswertung von Datenmaterialien und Gespräche mit Experten sowie Daten aus einer Onlinebefragung bei Projektmanagement- und Consultingunternehmen.

¹¹ Roland Gareis (2005) in einem Interview mit der Tageszeitung „Der Standard“, Ausgabe vom 04/05.06.2005 Seite C32

¹² Roland Gareis (2005) in einem Interview mit der Tageszeitung „Der Standard“, Ausgabe vom 04/05.06.2005 Seite C32

1.3. | Aufbau der Diplomarbeit

- Die Einleitung, die Motivation für die vorliegende Arbeit sowie die Fragestellung beschreibt **Kapitel eins**.
- **Kapitel zwei** setzt sich mit der Informationsgesellschaft und den daraus entstandenen Problemen bzw. Veränderungen in der Arbeitskultur auseinander.
- **Kapitel drei** beschäftigt sich mit den Grundlagen des Projektmanagements.
- Der Ablauf eines Projekts wird in **Kapitel vier** detailliert beschrieben.
- Im **Kapitel fünf** wird ausführlich auf die in einem Projekt involvierten Personen eingegangen.
- Der Kernpunkt des **sechsten Kapitels** beschäftigt sich mit sozialer Kompetenz. Wie entsteht soziale Kompetenz, welche Ausprägungen von sozialer Kompetenz gibt es und wie wird soziale Kompetenz im Projektmanagement wahrgenommen.
- **Kapitel sieben** widmet sich der Auswertung der Befragung von Projektmanagement- und Consultingunternehmen.
- Schließlich werden in **Kapitel acht** die aus der Arbeit erlangten Erkenntnisse und Lösungsansätze aufgezeigt. Neben der Erhöhung der eigenen sozialen Kompetenz sollen darin auch Lösungen für eine effiziente Führung von Teams dargestellt werden.

2. | Die Informationsgesellschaft

Um die Thematik des Projektmanagements eingehend bearbeiten zu können, ist es zwingend notwendig die Gesellschaftsform, in der wir leben, zu analysieren, um herauszufinden wie das Projektmanagement zu seinem heutigen Stellenwert gekommen ist.

2.1. | Definition Informationsgesellschaft

„Die Informationsgesellschaft ist eine Wirtschafts- und Gesellschaftsform, in der die Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung, Vermittlung, Verbreitung und Nutzung von Informationen und Wissen einschließlich wachsender technischer Möglichkeiten der Kommunikation und Transaktion eine wesentliche Rolle spielen.“¹³

2.2. | Die Informationsgesellschaft und das Projektmanagement

Der Begriff der Informationsgesellschaft hat sich in Europa Mitte der 1980er Jahren verfestigt. Dabei können folgende drei Formen (Tabelle 2) unterschieden werden¹⁴:

Name	Beschreibung
Informationsökonomiegesellschaft	Betonung der wirtschaftlichen Veränderung
Informationstechnologiegesellschaft	Technologie als Basis der wirtschaftlichen Entwicklung
Informationsbenutzungsgesellschaft	Veränderung für die Menschen, in Anbetracht des Nutzungsaspekts

Tabelle 2 – Formen der Informationsgesellschaft

¹³ Bendl 2004, S. 73

¹⁴ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Informationsgesellschaft>, 1

Durch den Eintritt in die Informationsgesellschaft gab es auch Veränderungen, die unser alltägliches Leben beeinflussten. Es veränderte sich unter anderem die Sprache, indem neue Trendwörter oder Begriffe gebildet wurden, in der Wirtschaft fand eine Verschiebung hin zum Dienstleistungssektor statt; es entstanden neue Wertvorstellungen, welche wiederum zu Generations- und Kulturkonflikten führten; die Welt wurde vernetzter; es gab plötzlich neue Berufsgruppen usw.

Ein weiteres Merkmal der Informationsgesellschaft ist seine Komplexität. Merkmale eines komplexen Systems sind z.B. die Nichtlinearität, die Offenheit gegenüber seiner Umgebung, eine Wechselwirkung zwischen den einzelnen Teilen des Systems uva. Komplexe Systeme können zu einer Ungewissheit und einem daraus resultierenden Gefühl von Überforderung führen.¹⁵ Fehler beim Umgang mit solchen Systemen findet man in der Vernachlässigung von zeitlichen Abläufen und Abhängigkeiten, der mangelnden Konkretisierung von Zielen, der ungenügenden Nutzung vorhandenen Wissens, der falschen oder unzureichenden Planung und dem Nichtkorrigieren von Fehlern¹⁶.

Ein Entgegenwirken bzw. eine Reduktion der Komplexität ist möglich durch

- Abstraktion und Modellierung (Systemabbildung),
- Einsatz von Werkzeugen,
- Weiterentwicklung des Managementkonzepts,
- Nutzung von Bildern u.a.¹⁷.

Ein effizientes Projektmanagement, das auf eine Komplexreduzierung abzielt, ist eine Garantie für ein erfolgreich durchgeführtes Projekt.

Allein durch die Bezeichnung „Projekt“ sollte einer komplexen Aufgabe ein entsprechendes Maß an Aufmerksamkeit seitens des Managements zuteil werden (Experten warnen hier vor einem inflationären Gebrauch des Begriffs

¹⁵ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Informationsgesellschaft>, 1

¹⁶ Vgl. Dörner 2005, S.306

¹⁷ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Informationsgesellschaft>, 1

„Projekt“). Folgerichtig kommt durch die Nutzung des Wortes „Projekt“ auch das dazugehörige Projektmanagement zum Einsatz, welches wiederum die Zielerfüllung unter Berücksichtigung bestimmter Rahmenbedingungen gewährleisten soll.¹⁸

Durch die gedankenlose Verwendung der Worte „Projekt“ und „Projektmanagement“ kann es dazu kommen, dass es sogenannte Projekte gibt, für die der Einsatz des Projektmanagements nicht notwendig ist und wo unnötig Ressourcen vergeudet werden. Ein Trend in diese Richtung ist allerdings eindeutig zu beobachten: In vielen Bereichen wird bereits das „daily business“ als Projekt bezeichnet. Als besonderes anfällig kann hier z.B. die PR Branche gesehen werden.

¹⁸ Vgl. Gareis 2004, S. 24

3. | Grundlagen des Projektmanagements

Mit der Entwicklung hin zur heutigen Informationsgesellschaft geht auch die Entwicklung des Projektmanagements Hand in Hand.

Einige Meilensteine in der Entwicklung des Projektmanagements sind:

- **1941:** Erste Projektmanagementdokumentation (Bau der Atombombe)
- **1958:** Präsentation der Netzplanmethode PERT
- **60er Jahre:** Erste Projekte in der Bau-, Anlagenbau- und IT Branche

- **1990:** Projektmanagement Weltkongress der IPMA in Wien.
Präsentation der neuen Organisationsstrategie „Management by Projects“¹⁹

3.1. | Projektbegriff

Die DIN 69901 beschreibt ein Projekt als „ein Vorhaben das im Wesentlichen durch seine Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist...“.

Die Einmaligkeit wird definiert durch:

- die Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen,
- die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben (sowohl Projekten als auch Nichtprojekten) und
- die projektspezifische Organisation.

Praktiker sehen ein Projekt auch als eine „einmalige, parallele und sequentielle Vernetzung von Aktivitäten“²⁰, bei der Ausgangslage und Ziele bekannt sind,

¹⁹ Vgl. Gareis 2004, S. 21

²⁰ Patzak 2004, S. 18

jedoch der Lösungsweg nicht vorgegeben oder beschrieben ist. Ein Projekt weist mehrere Merkmale auf die es von der Routinearbeit unterscheiden. Aus der Abbildung 1 sind die Eigenschaften eines Projektes ersichtlich.

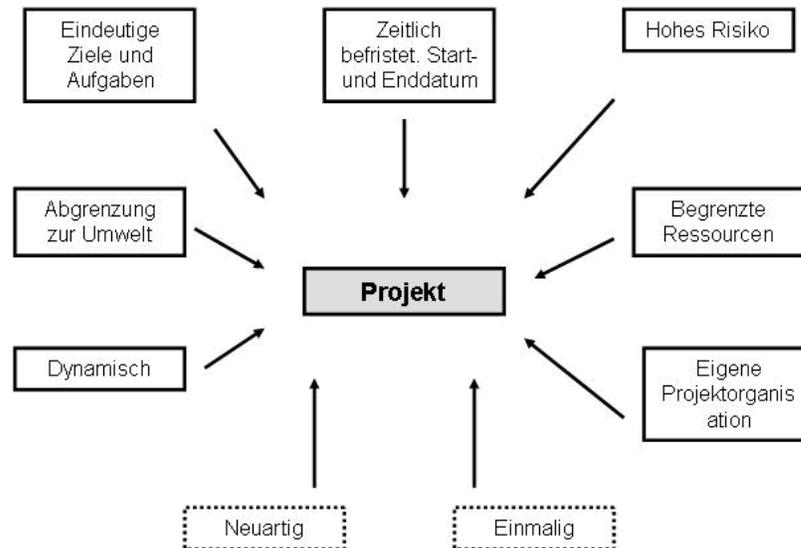


Abbildung 1 – Projektmerkmale

Viele Projekte der heutigen Zeit lassen sich weiters an ihrer zunehmenden Komplexität, ihrer langen Laufzeiten, einem erheblichen Angebotsaufwand, dem merkbaren Anstieg an Fremdleistungen (Outsourcing) und der daraus entstehenden vertraglichen Komplexität, einem verstärkten Wettbewerb sowie ihrem globalen Wirken erkennen.

3.1.1. | Projekt vs. Daily Business

In Tabelle 3 sind einige charakteristische Abgrenzungskriterien zwischen einem Projekt und den wiederkehrenden Aufgaben der Linienorganisation ersichtlich.

Kriterium	Linienorganisation	Projektmanagement
Ziele	oft unklar	eindeutig
Zeitvorgaben	dauerhaft	zeitlich begrenzt
Abwicklung	Tagesarbeit	methodisch
Art der Aufgabe	wiederholend	einmalig
Kosten	bekannt	nur schätzbar
Budget	festgelegt	schwer fixierbar
Agieren	oft langsam	rasch
Mitwirkende	Abteilungsmitarbeiter	neu zusammengestelltes Projektteam
Delegation	hierarchisch	hierarchiearm

Tabelle 3 – Unterschied Linienorganisation / Projektmanagement

3.2. | Projektmanagementbegriff

Der Managementprozess im Allgemeinen umfasst die Funktionen der Planung, der Organisation, des Personaleinsatzes, der Mitarbeiterführung und der Kontrolle.²¹

Daraus lässt sich ableiten, dass sich das Projektmanagement als systematische Abfolge von Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle eines Projekts definieren lässt.

Nach DIN 69 901 ist Projektmanagement als die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel, die für die Abwicklung eines Projekts notwendig sind, zu sehen.

Projektmanagement erleichtert, richtig angewandt, die Führungsaufgabe zur Bewältigung von Projekten. Es ermöglicht, Entwicklungen überschaubarer zu

²¹ Vgl. Steinmann 1997, S. 9 f.

machen, Problemsituationen rechtzeitig zu erkennen und den frühzeitigen steuernden Eingriff.²²



Abbildung 2 – Begriffserklärung Projektmanagement

Eine detaillierte Auflistung der Aufgaben des Projektmanagements und eine Aufteilung dieser auf die klassischen Managementaufgaben sind in Tabelle 3 aufgezeigt.

²² Litke 1995, S.16

3.3. | Aufgabenbereiche im Projektmanagement

Aufgaben	Detailaufgaben
Projektkultur	Festlegen der Normen und Verhaltensregeln Kommunikationsrichtlinien ... (Die Projektkultur muss zu Beginn des Projekts im Projekthandbuch festgehalten und allen Beteiligten ausreichend kommuniziert werden.)
Projektorganisation	Rollenfestlegung Kompetenzverteilung Festlegung der Verantwortungsbereiche Aufgabenverteilung Projektmarketing
Personalmanagement	Mitarbeiterauswahl Teambildung Festlegen des Führungsstils Mitarbeitermotivation Schaffung perfekter Arbeitsbedingungen Teamauflösung
Projektplanung	Bestimmung der Projektziele Projektdefinition Festlegung der Struktur, Projektstrukturplan Projektabgrenzung Terminplanung Ressourcenplanung Kosten- und Finanzplanung Qualitätsplanung Umfeldanalyse Kommunikationsschema zu Stakeholder Vertragsmanagement, Vertragsgestaltung

Projektcontrolling	Steuerung von Leistung, Qualität, Terminen, Einsatzmittel und Kosten Festlegen und Anordnen von Maßnahmen Beobachtung der kritischen Erfolgsfaktoren
Claim Management	Festlegen von Richtlinien für den Umgang mit Änderungswünschen

Tabelle 4 – Aufgabenbereiche im Projektmanagement

3.4. | Projektarten

Die Differenzierung und Aufgliederung von Projekten nach bestimmten Kriterien dient dazu, die geeigneten Werkzeuge und Projektmanagement-Methoden für ein Projekt zu wählen. Des Weiteren ermöglicht eine Unterteilung in Projektarten die Nutzung von Gemeinsamkeiten verschiedener Projekte. Wirtschaftliches Projektmanagement kann auf diese Weise auf Erfahrungen zurückgreifen und somit etwaige Fehler im Vorhinein ausschließen. Eine Vorgabe für die Einteilung der Projektarten gibt es nicht, da diese von Unternehmen zu Unternehmen abweichen kann. Wichtige Punkte, die auf jeden Fall differenziert werden sollten sind:

Kriterium	Arten
Branche	Bau-, IT-, Rüstungsprojekt, ...
Inhalt	Unternehmensgründung, Investitionsprojekt, ...
Kunde	externer oder interner Auftraggeber
Projektdauer	kurz-, mittel- oder langfristig
Wiederholungsgrad	einmalig oder ähnlich wiederkehrend
Standort	Inland oder Ausland

Tabelle 5 – Projektarten²³

²³ Vgl. Patzak 2004, S. 20 und Gareis 2004, S. 64

3.5. | Nutzen des Projektmanagements

Bezugnehmend auf die in Kapitel 3.3 (Aufgabenbereiche im Projektmanagement) beschriebenen Aufgaben des Projektmanagements lassen sich folgende Nutzen für ein erfolgreich durchgeführtes Projekt ableiten.

3.5.1. | Projektkultur und Projektplanung

- klare Zielformulierung
- effiziente Kommunikationswege
- schnelle Projektabwicklung
- kundenorientiert
- konsequente Aufgabenerledigung
- effizienter Ressourceneinsatz
- klare Prioritätensetzung
- Aufgaben werden transparenter und überschaubarer
- Zielorientierung steht im Vordergrund
- Termineinhaltung
- Nutzung vorhandener Daten anderer Projekte

3.5.2. | Projektorganisation und Personalmanagement

- klare Regelung der Zuständigkeiten und Aufgabengebiete
- Konfliktvermeidung durch klare Rollendefinition
- Sicherung der Akzeptanz der Beteiligten
- Akzeptanz im Unternehmen durch Projektmarketing
- Personal- und Führungskräfteentwicklung
- systematisches ganzheitliches Denken
- „neue“ Karrierechancen, Motivation
- Verantwortungsübernahme durch Teams
- Nutzung von Synergien

3.5.3. | Projektcontrolling und Claim Management

- Übersicht über den Projektverlauf
- Rechtzeitiges Erkennen von Problemsituationen
- Kompetenzen für die Genehmigung von Änderungen werden festgelegt
- Verursacher verpflichtet sich Fehler/Änderungen sofort zu melden
- keine Willkür bei Änderungen

3.6. | Ziele des Projektmanagements

Mögliche Ziele des Projektmanagements können sein:

- Bewältigung komplexer Aufgaben
- ganzheitliche Projektsicht
- Reduktion der Kosten und Risiken
- rechtzeitiges Erkennen von Abweichungen
- Erfahrungsaustausch (positive Synergien) durch Teamarbeit
- Mitarbeitermotivation (Abwechslung durch neue Aufgaben die vom daily business abweichen)
- hohe Transparenz und Überschaubarkeit
- (eventuell) Umstieg auf eine projektorientierte Organisation
- ...

Neben den oben erwähnten Zielen des Projektmanagements kann gesagt werden, dass der Erfolg eines Projekts von drei Zielvorgaben, die in einer gegenseitigen Abhängigkeit zueinander stehen, bestimmt wird. In der Literatur ist diese Abhängigkeit als „magisches Dreieck“ bekannt²⁴.

²⁴ Vgl. Projekt Magazin, Glossar 13.03.2006,3, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0146.html>

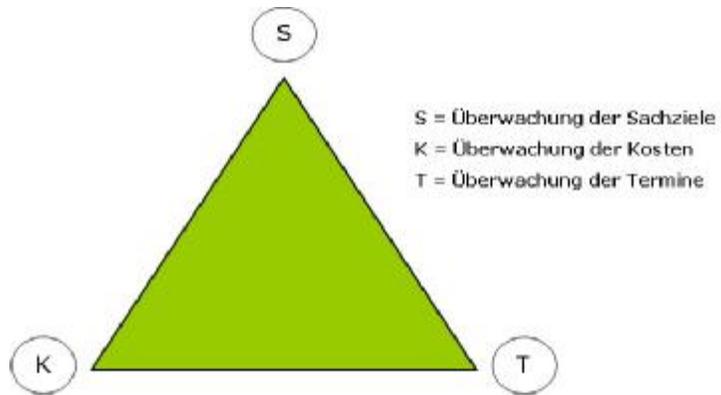


Abbildung 3 – Abhängigkeit der Zielvorgaben – magisches Dreieck

4. | Projektmanagementablauf

Im folgenden Kapitel wird eine allgemeine Form des Projektablaufs beschrieben, um die in den einzelnen Phasen des Projekts zu setzenden Maßnahmen darlegen zu können. Die Ausführungen dienen dazu einen Überblick über die Thematik des Projektablaufs zu geben. Da sich die Arbeit schwerpunktmäßig mit der Wichtigkeit der involvierten Personen und deren sozialer Kompetenz beschäftigt, soll auf die diversen Vorgehensweisen und Praktiken, insbesondere jene der Projektplanung, nur marginal und nicht vertiefend eingegangen werden. Des Weiteren erfolgt die Behandlung der einzelnen Phasen projektunabhängig. Spezielle Anforderungen und Probleme von Projekten einzelner Branchen werden nicht näher untersucht.

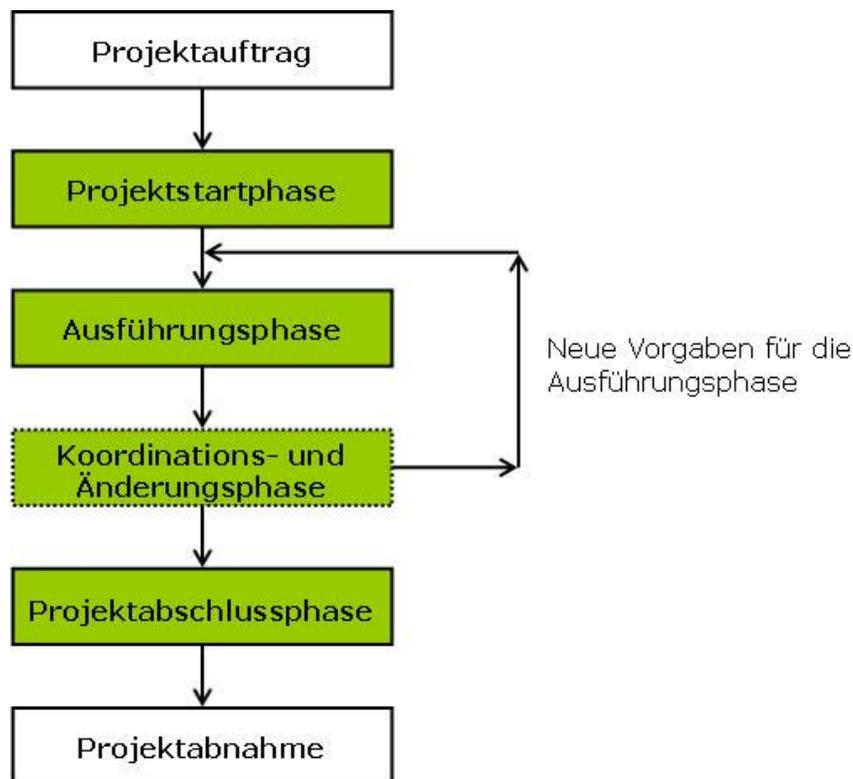


Abbildung 4 – Projektphasen

Ein Projektphasenmodell (Abbildung 4), das für alle Projekte Gültigkeit hat, besteht demnach aus folgenden Entwicklungsschritten:²⁵

- Projektstartphase
- Ausführungsphase
- Koordinations- und Änderungsphasen
- Projektabschlussphase

Die Koordinations- und Änderungsphase ist in der Grafik strichliert dargestellt, da sie im Laufe eines Projekts mehrmals auftreten kann.

In der Koordinations- und Änderungsphase erfolgt eine Überprüfung der in der Ausführungsphase erzielten Ergebnisse auf etwaige Abweichungen vom Plan. Daraus ist abzuleiten, dass in der Koordinations- und Änderungsphase auch Entscheidungen getroffen werden, die für den Fortbestand oder Abbruch des Projekts ausschlaggebend sind.²⁶ Die Ergebnisse dieser Kontrolle dienen als Steuerparameter für die nächste Ausführungsphase.

Festzuhalten ist, dass - falls es in der Koordinations- und Änderungsphase zu Änderungen gekommen ist -, wieder mit der Ausführungsphase gestartet werden muss und der Kreislauf von neuem beginnt.

4.1. | Projektauftragsentstehung

Mit Projektbeginn stehen am Anfang die Auseinandersetzung und die Bewertung von einer oder mehreren Ideen zur Diskussion. Diese Ideen können verworfen, weitergedacht oder umgesetzt werden. Wie aus Abbildung 9 ersichtlich, muss als nächster Schritt entschieden werden, ob eine Idee, je nach Größe und Umfang, als Routineaufgabe in der Linienorganisation oder als Projekt durchgeführt wird.

²⁵ Vgl. Patzak 2004, S. 25

²⁶ Vgl. Projekt Magazin, Glossar 06.04.2006,4, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0088.html>

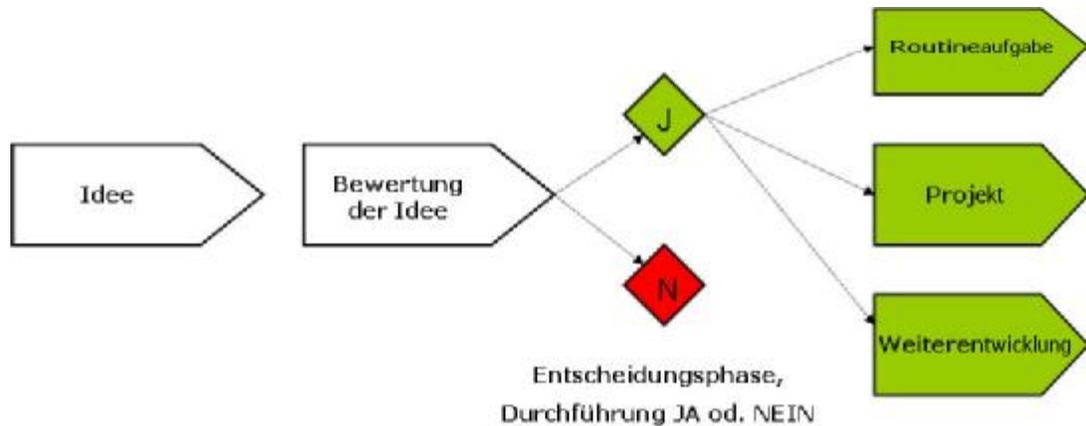


Abbildung 5 – Projektentstehungsprozess²⁷

4.2. | Ausgangssituation

Ein signifikantes Merkmal für Projekte ist der Zeitdruck, unter dem viele Projekte durchgeführt werden müssen. Durch den Druck der Auftraggeber, egal, ob interner oder externer Art, werden die Planung und die Organisation von Projekten oft in den Hintergrund gedrängt. Diese unkoordinierte Vorgehensweise bringt wiederum eine Reihe von Nachteilen und unnötigem Ressourcenverbrauch mit sich. „Ein professioneller Projektstart ist durchzuführen, um eine entsprechende Projektmanagement-Qualität zu sichern.“²⁸

Folgende Problemkreise werden durch eine ruhige und kontrollierte Projektentstehung vermieden:

- unrealistische und unklare Projektziele
- fehlende ganzheitliche Problemsicht
- mangelndes WIR-Gefühl bei den Projektteammitgliedern
- geringe Identifikation mit dem Projekt
- Mangel an Sensibilität für das (Projekt-)Umfeld
- unklare Rollenverteilung²⁹

²⁷ Angehalten an: Patzak 2004, S.66

²⁸ Gareis 2004, S. 149

²⁹ Patzak 2004, S. 62

4.3. | Projektstartphase

4.3.1. | Ziele der Projektstartphase

- Analyse des Projektumfelds
 - Unterstützung für das Projekt durch das Top-Management
- Festlegen des Claim Managements
- Projektdefinition
 - Name
 - Problemstellung
 - Ziele
 - Inhalte
 - Kosten-, Termin- und Aufwandschätzung
 - Entwicklung der Projektpläne
- Aufbau der Projektorganisation
- kritische Erfolgsfaktoren
- Aufbau des Projektteams
 - Schaffung eines WIR-Gefühls
- ganzheitliche Problemsicht
- volle Konzentration auf das Projekt

4.3.2. | Projektumfeldanalyse

Die Analyse des Umfelds eines Projekts ist die vordringlichste Aufgabe zu Beginn der Projektstartphase. Ziele einer Projektumfeldanalyse können sein:

- Erkennung und Erfassung aller Einflussfaktoren auf ein Projekt
- Erfassung aller Interessengruppen (Stakeholder) am Projekt und die Art ihrer Interessen
- Früherkennung von Problemfeldern und Risiken eines Projekts
- Erkennung von Chancen und Potenzialen
- Dokumentation und grafische Darstellung des Umfelds

4.3.2.1. | Vorgehensweise der Umfeldanalyse

- Identifikation und Erfassung
- Strukturierung / Gruppierung
- Analyse / Bewertung
- Entwicklung von Strategien und Maßnahmen³⁰

4.3.3. | Claim Management³¹

4.3.3.1. | Warum Claim Management?

Die steigende Komplexität von Aufgaben (vgl. Kapitel 2 – Die Informationsgesellschaft) erschwert den Umstand Lösungen im vorhinein konkret zu spezifizieren. Dadurch kann es während eines Projektes zu Änderungswünschen oder Nachforderungen kommen. Das Auftreten von Änderungen im Ablauf eines Projekts führt dazu, dass der Gesamtablauf eines Projektes verändert wird.

Gründe für Änderungen im Zuge eines Projekts können sein:

- ungenaue Vorgaben
- Planungsfehler
- Zusatzwünsche
- neue Erkenntnisse
- geänderte Behördenaufgaben
- unvorhersehbare Einflüsse und Ereignisse
- höhere Gewalt (z.B. Umweltkatastrophen, Krieg, usw.)

Für diese und ähnliche Änderungen gerüstet zu sein, ist eine der Herausforderungen des Projektmanagements. Dies bedeutet, „bereits in der Projektstartphase die Rahmenbedingungen vorzusehen, die während des Projektablaufs ein geeignetes Management von Änderungen gewährleistet“.

³⁰ Vgl. Projekt Magazin, Glossar 06.04.2006,5, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0225.html>

³¹ Vgl. Patzak 2004, S. 77 ff

4.3.4. | Definition Claim Management

Das Wort „Claim“ kommt aus dem Englischen und bedeutet Anspruch, Anrecht, Forderung. Die DIN 69905 definiert den Begriff Claim Management wie folgt:

„Überwachung und Beurteilung von Abweichungen bzw. Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen.“³²

Das Claim Management umfasst somit alle Maßnahmen, die

- auf eine aktive und frühzeitige Erkennung von Claim-Situationen gerichtet sind,
- eine optimale Durchsetzung von Claims an andere Unternehmen (Eigenclaims) erlauben und
- die Abwehr und Verhütung von an das eingene Unternehmen gerichteten Claims (Fremd-Claims) ermöglichen.

4.3.4.1. | Phasen des Claim Managements

Claim Management richtig angewandt läuft parallel zu dem Projekt ab. Es beginnt in der Projektstartphase (z.B. dem Aufsetzen von Verträgen) und endet mit der Beendigung des Projekts bzw. nach der Beendigung einer Garantie oder Gewährleistungsfrist. Die Phasen des Claim Managements lassen sich parallel zu den Phasen eines Projekts wie folgt darstellen:

- Claim-Vorsorge in der Vorphase eines Projekts bzw. in der Projektstartphase
- Claim-Erkennung und
- Claim-Verfolgung in den Koordinations- und Änderungsphasen

In Projekten entstehende Ansprüche umfassen Forderungen aus z.B.

- Mehr-, Minderleistungen
- Schadenersatz aufgrund von Vertragsverletzungen
- Gewährleistungs- / Garantie-Fällen
- allgemeiner Warnpflicht des Auftraggebers etc.

³² Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Nachforderungsmanagement>, 2, 07.04.2006

4.3.4.2. | Claim Vorsorge

Abgeleitet aus den Phasen des Claim Managements ist festzuhalten, dass die Claim Vorsorge alle Maßnahmen vom ersten Kundenkontakt bis zum Vertragsabschluss umfasst:

- Juristisch
 - Vertragsgestaltung
 - Unterscheidung der Claim Situation (Gewährleistung, Garantie oder Schadenersatz)
- Sozial
 - Umfeldanalyse
 - Umgang mit den Kunden
 - passender Kommunikationsstil
- Projektmanagement
 - klare und effiziente Projektorganisation
 - realistische Projekt- und Terminpläne
 - eindeutige Projektdefinition
 - klare Definition von Ansprechpartnern

4.3.5. | Projektdefinition

Die Definition eines Projekts ist einer der ersten Schritte innerhalb des Projektmanagements. Auf die Wichtigkeit eines ruhigen und kontrollierten Projektstarts wurde bereits in Kapitel 4.2 (Ausgangssituation) hingewiesen. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass bei der Projektdefinition ungenau und hastig gearbeitet wird, ein Fehler, der schon viele Projekte scheitern ließ.

Das Hauptziel der Projektdefinition besteht darin, den Rahmen eines Projekts zu bilden. Die Definition eines Projekts umfasst unter anderem die genaue Aufgabenstellung und den Durchführungsrahmen.

Eine klare und verbindliche Projektdefinition am Anfang eines Projektes kann vor unerwarteten und ressourcenvernichtenden Änderungen schützen.

Der Projektmanager sollte darauf achten, dass die Projektbeschreibung kurz und prägnant auf die projektrelevanten Gesamtzusammenhänge eingeht.

Eine optimale Projektdefinition sollte somit folgende Punkte beinhalten:

(1) Festlegung des Projektnamens und der Projektnummer

Ein signifikanter Projektname dient der einfachen Kommunikation und Identifikation der Teammitglieder mit dem Projekt. Eine eindeutige und einmalige Projektnummer erleichtert die Verrechnung der dem Projekt zugeschriebenen Kosten und Aufwände.

(2) Beschreibung der Ausgangssituation, der Projektgeschichte und der Problemstellung

Diese Punkte ermöglichen dem Team eine realistische Zielsetzung zu formulieren. Des Weiteren soll die Entwicklungsgeschichte dieses Projekts dargelegt werden und untersucht werden, welche Erfahrungen der Auftraggeber im Vorfeld gemacht hat.

(3) Definition der Projektziele

Die Projektziele beschreiben den Sollzustand am Ende eines Projekts, jedoch nicht die Maßnahmen, die getroffen werden müssen um diesen zu erreichen. Die Ziele sollten so formuliert werden, dass sie erreichbar, für jeden leicht verständlich und nach dem Projekt messbar sind.

(4) Definition der Nicht-Ziele

Die Definition von Nicht-Zielen dient dem Projektteam und dem Auftraggeber als Ausschlussverfahren für die Konkretisierung der Hauptziele. Die Diskussion von Nicht-Zielen ermöglicht Unschärfen zu thematisieren und zu klären.³³ Werden diese nicht definiert, kann es im Zuge eines Projekts zu Nachforderungen kommen, die in der Projektplanung nicht berücksichtigt wurden und somit den Ressourcenverbrauch erhöhen.

³³ Vgl. Gareis 2004, S. 212

(5) Festlegung der Hauptaufgaben des Projekts

Bei diesem Punkt werden die Hauptaufgaben eines Projekts in einem groben Projektphasenplan inklusive der dazugehörigen Meilensteine erfasst. Diese Erstgliederung kann bei der Entwicklung des Projektstrukturplans sehr hilfreich sein.

(6) Zeitliche Abgrenzung des Projekts durch das Setzen von Meilensteinen

Schon in der Projektstartphase sollte eine grobe zeitliche Einteilung des Projekts erfolgen. Bei der Projektdefinition ist ein Starttermin, ein Endtermin sowie Projektmeilensteine, die im besten Fall wieder an Zwischenziele gekoppelt sind, zu definieren. Die Meilensteine dienen der besseren Überwachung eines Projekts. So ist es möglich zu einem definierten Zeitpunkt die Erreichung eines Zwischenziels zu kontrollieren und – falls notwendig –, können weitere Maßnahmen zur Zielerreichung gesetzt werden. Meilensteine erlauben eine einfache Kontrolle, ob ein Projekt im Plan liegt oder nicht.

(7) Kostenmäßige und organisatorische Abgrenzung des Projekts

Eine detaillierte Kostenplanung in der Projektstartphase ist nur selten möglich. Deshalb ist es wichtig eine Schätzung der Kosten und Aufwände durchzuführen um festzustellen, ob ein Projekt überhaupt durchgeführt werden soll oder nicht. In späteren Phasen des Projektmanagements ist eine exakte Kostenplanung unbedingt erforderlich.

(8) Definition der kritischen Erfolgsfaktoren

Unter den kritischen Erfolgsfaktoren sind jene Kenngrößen zu verstehen, die ein Projekt am ehesten scheitern lassen können. Eine Definition dieser Parameter ermöglicht eine Sensibilisierung innerhalb des Teams für diese kritischen Erfolgsfaktoren, wodurch ein rasches Handeln im Ernstfall möglich ist.

(9) Festlegung von Kommunikationsvereinbarungen

Bei der Kommunikationsplanung werden die Informations- und Kommunikationsbedürfnisse aller Projektbeteiligten bestimmt, um auf dieser Basis Richtlinien für die Kommunikation innerhalb des Projekts zu definieren. Diese Richtlinien können unter anderem Art, Umfang, Detaillierungsgrad und Häufigkeit von Projektdokumenten und Berichten beinhalten. Des Weiteren können hier Formatvorlagen, Vorschläge für Betreffzeilen und die Definition der Schriftart für diverse Dokumente vorgegeben werden.

(10) Unterschriften Projektauftraggeber / Projektleiter³⁴

Mit der Unterschrift bestätigen sowohl der Projektauftraggeber als auch der Projektleiter, dass sie mit den Rahmenbedingungen des Projekts einverstanden sind.

4.3.6. | Aufbau der Projektorganisation. Arten und Projektrollen

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den verschiedenen Projektorganisationsformen, die in der Projektstartphase definiert werden müssen, sowie deren Eingliederung in eine bestehende Unternehmensorganisation. Weiters werden die verschiedenen Rollen, die in einem Projekt besetzt werden müssen, vorgestellt. Die Rollenverteilung wird in diesem Teil nur kurz erwähnt, da sich das folgende Kapitel detailliert mit den in einem Projekt involvierten Personen befasst.

³⁴ Vgl. Patzak, S. 85ff

4.3.6.1. | Projektrollen

- Projektauftraggeber
- Projektleiter
- Projektteammitglieder
- Controller
- Sekretariat
- Externe
- Stakeholder

4.3.6.2. | Organisatorische Eingliederung von Projektmanagement

Nach DIN 69901 ist die Projektorganisation die „Gesamtheit der Organisationseinheiten und der Aufbau von ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projekts“.

Wie bereits erwähnt, sollte ein Projekt über eine effiziente Kommunikationsstruktur verfügen. Ein weiteres Merkmal ist, dass die involvierten Personen aus verschiedenen Bereichen oder Niederlassungen eines Unternehmens bzw. aus externen Firmen stammen können. Aus diesen Gründen ist es notwendig, dass die gewählte Projektorganisationsform zum Teil aus der bestehenden Unternehmensorganisation herausgelöst wird. In der Theorie unterscheidet man zwischen einer reinen Projektorganisation, der Einfluss-Projektorganisation, der Matrix-Projektorganisation und der Pool-Organisation.

4.3.6.2.1. | Konfliktpotenzial bei der Eingliederung der Projektorganisation

Grundsätzlich ist zu sagen, dass die Linienorganisation und die „neue“ Projektorganisation keine Konkurrenten, sondern aufeinander angewiesene Partner sein sollen. Durch fehlendes oder mangelndes Projektmarketing kommt es in der Praxis jedoch häufig zu einem Konflikt zwischen den beiden Organisationsformen.

Mögliche Auslöser für einen Konflikt können sein

- unterschiedliche Ziele
 - Abteilungsziele vs. Projektziele
- Weisungsbefugnisse und Kompetenzen
 - Projektleiter vs. Abteilungsleiter
- unterschiedliche (Organisations-)Kulturen
 - Projektkultur vs. Firmenkultur
- soziale und emotionale Faktoren
 - z.B. Angst vor einem möglichen Machtverlust.

4.3.6.3. | Einfluss-Projektorganisation

In diesem Fall übt der Projektmanager eine Stabsfunktion ohne Weisungs- und Entscheidungsbefugnis aus. Seine Aufgabe kann in diesem Fall mit jener eines Beraters verglichen werden. Der Projektleiter verfolgt das Projekt und steht seinem Vorgesetzten beratend zur Seite. Bei der Einfluss-Projektorganisation liegt die Gesamtverantwortung bei dem Vorgesetzten des Projektmanagers.

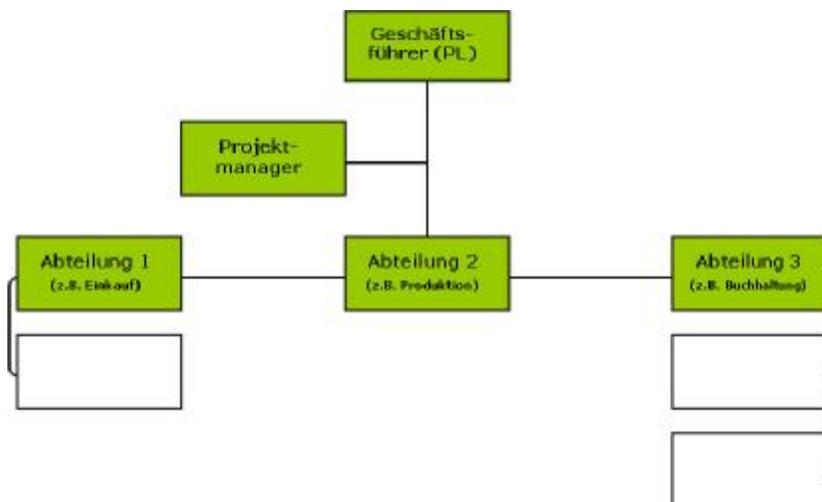


Abbildung 6 – Einfluss-Projektorganisation³⁵

³⁵ Angehalten an: Patzak 2004, S.118

Vorteile der Einfluss-Projektorganisation

- geringer organisatorischer Aufwand, da die Projektteammitglieder in den Fachabteilungen bleiben
- keine Rückeingliederungsprobleme
- kein neuer Vorgesetzter
- Wissen bleibt in der Abteilung
- flexibler Personaleinsatz

Nachteile der Einfluss-Projektorganisation

- lange Entscheidungswege
- Projektmanager hat keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse
- nur informelle Einflussnahme möglich
- geringe Identifikation mit dem Projekt durch das Projektteam
- Abteilungsinteressen stehen im Vordergrund

4.3.6.4. | Reine Projektorganisation

Anders als bei der Einfluss-Projektorganisation hat der Projektleiter bei der Reinen Projektorganisation Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse. Wie aus Abbildung 7 ersichtlich, werden alle in das Projekt einbezogenen Personen aus der permanenten Linienorganisation ausgegliedert und bilden eine „Parallelorganisation“³⁶. Die Reine Projektorganisation kommt meist bei Großprojekten zum Einsatz. Eine weitere mögliche Ausprägung der Reinen Projektorganisation wäre die Gründung eines temporären Unternehmens zur Durchführung eines (Groß-) Projekts.

³⁶ Gareis 2004, S. 74

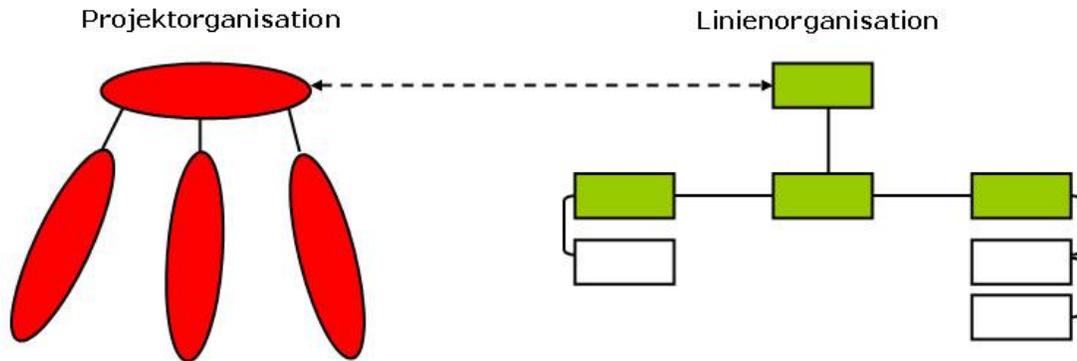


Abbildung 7 – Reine Projektorganisation³⁷

Vorteile der Reinen Projektorganisation

- Das Projektteam konzentriert sich ausschließlich auf das Projekt
- rasche Entscheidungsfindung
- starke Identifikation mit dem Projekt durch das Projektteam
- Projektmanager hat Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse

Nachteile der Reinen Projektorganisation

- Projektteammitglieder stehen ihren Stammabteilungen nicht mehr zur Verfügung
- Rückeingliederungsprobleme
- neuer Vorgesetzter (Projektleiter), der in der permanenten Organisation eventuell „nur“ gleichgestellt war
- Bezugsverlust zur Stammorganisation

4.3.6.5. | Matrix-Projektorganisation

Die Matrix-Projektorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Projektteammitglieder zwei Vorgesetzten unterstellt sind. Die Teammitglieder bleiben in ihren Abteilungen, werden jedoch für die Dauer des Projekts in einem bestimmten Umfang freigestellt. Wie aus der Abbildung 8 ersichtlich, kommt es zu einer Aufteilung der Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse zwischen dem Projektleiter und den permanenten Vorgesetzten in der Linienorganisation. Die

³⁷ Angehalten an: Patzak 2004, S.119

Matrixorganisation ist die in der Praxis die am häufigsten angewandte Organisationsform für Projekte.

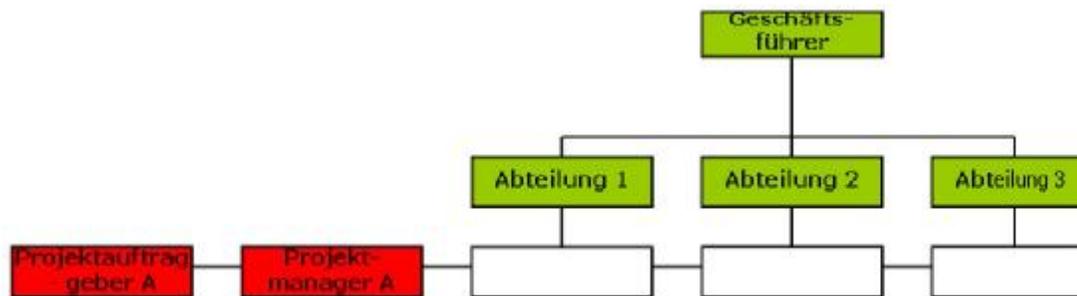


Abbildung 8 – Matrix-Projektorganisation³⁸

Vorteile der Matrix-Projektorganisation

- flexibler Personaleinsatz
- Projektleiter hat Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse
- Gesamtverantwortung liegt beim Projektmanager
- permanente Abteilungen müssen nicht auf das Know-how der Projektteammitglieder verzichten

Nachteile der Matrix-Projektorganisation

- Doppelbelastung für die Projektteammitglieder, da sie noch immer mit Aufgaben in der Linienorganisation konfrontiert werden können
- Doppelunterstellung
- Konflikte

4.3.6.6. | Pool-Organisation

Die Pool-Projektorganisation kommt vor allem bei Unternehmen, deren Hauptgeschäft die Abwicklung von Projekten darstellt, zum Einsatz. Der Projektleiter kann seine Projektteammitglieder aus fachlich gruppierten Personenpools auswählen und für einen gewünschten Zeitrahmen in Anspruch nehmen.

³⁸ Angehalten an: Gareis 2004, S. 75

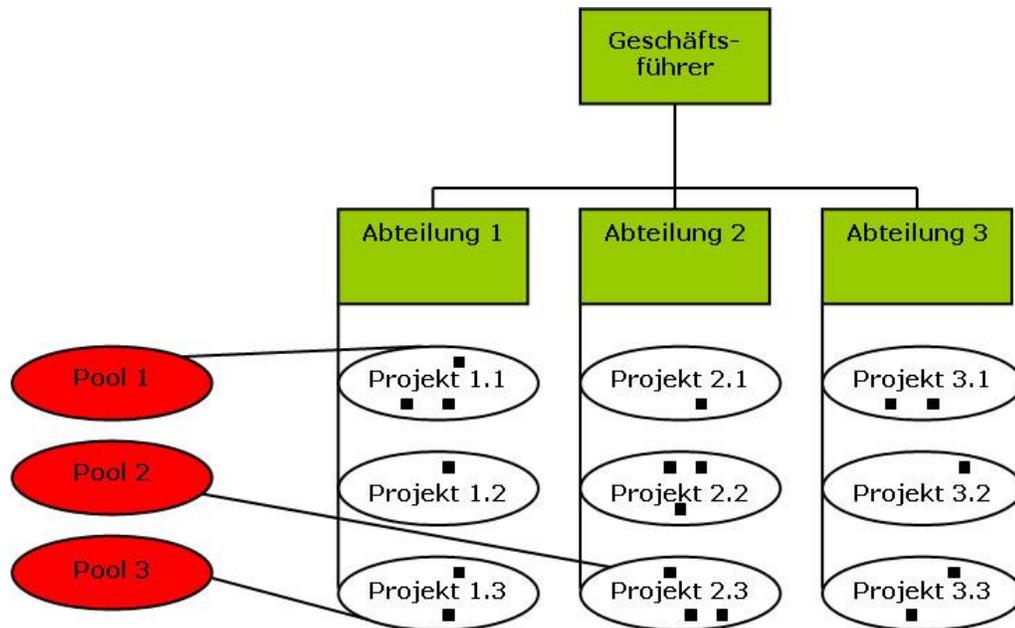


Abbildung 9 – Pool-Organisation³⁹

Vorteile der Pool-Organisation

- Einsatz von Spezialisten mit Know-how aus vielen Projekten
- minimale Hierarchien
- Gesamtverantwortung liegt beim Projektmanager
- ausschließliche Konzentration auf das Projekt

Nachteile der Pool-Organisation

- Das Entlohnungssystem muss überdacht werden

4.4. | Projektausführungsphase

Die Projektausführungsphase beschäftigt sich überwiegend mit der inhaltlichen Bearbeitung und Aufgabenstellung eines Projekts. Die Ausführungsphase kann, wie in Abbildung 4 ersichtlich, mehrmals stattfinden. Nach jeder Ausführungsphase hat wieder eine Koordinations- und Änderungsphase zu folgen.

³⁹ Angehalten an: Patzak 2004, S.121

4.4.1. | Ziele der Projektausführungsphase

- Sicherung des Erfolgs durch entsprechende Projektgestaltung
- Sicherung der Kundenzufriedenheit
- Gewährleistung der Identifikation der Teammitglieder mit dem Projekt
- Abgrenzung der Projektrollen zu jenen der Stammorganisation
- Sicherung der Unterstützung für ein Projekt durch das Projektumfeld

4.4.2. | Erneute Umfeldanalyse

Am Beginn jeder Phase eines Projekts wird empfohlen, erneut eine Umfeldanalyse durchzuführen, um Änderungen bei den Umfeldgruppen festzustellen. Einige dieser Gruppen können im Laufe eines Projekts an Wichtigkeit gewinnen oder verlieren. Bei größeren Projekten liegt es nahe, die Umfeldanalyse EDV-technisch zu unterstützen, um den Arbeitsaufwand bei Erstellung oder Änderung der Umfeldanalyse zu minimieren.

4.4.3. | Projektmarketing

Eine weitere Aufgabe des Projektmanagements, die mit der Beobachtung und der Analyse des Umfelds Hand in Hand geht, ist die des Projektmarketings.

Das Marketing eines Projekts beschäftigt sich damit, einem Projekt die nötige Aufmerksamkeit zu verleihen, die es verdient. Unter Projektmarketing kann somit die Präsentation und die werbliche Darstellung des Projektinhalts im direkten Umfeld aber auch in der Öffentlichkeit (z.B. beim Bau eines umstrittenen Tunnels auf Kosten der Steuerzahler) verstanden werden. Als die wichtigsten Ziele des Projektmarketings können die Sicherung von Finanzmitteln und Ressourcen zur Vorbereitung und Abwicklung der anschließenden Vermarktung gesehen werden.⁴⁰

⁴⁰ Vgl. Projekt Magazin, Glossar 12.04.2006,6, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0154.html>

„Wenn im Extremfall die Akzeptanz der inhaltlichen Projektergebnisse trotz guter Qualität null ist, ist auch der Projekterfolg null.“⁴¹

4.4.4. | Projektplanung

„Beim Planen tut man nicht, man überlegt, was man tun könnte“⁴², ist einfach ausgedrückt die Maxime einer Projektplanung: Durchdenken der zukünftigen Schritte und künftiges Handeln im Zuge eines Projekts.

Planen ist ein Probehandeln und wird somit nicht in der Realität, sondern mithilfe von Werkzeugen durchgeführt. Je unsicherer ein Handeln ist und je neuartiger sich Projekte darlegen und von sich aus eine gewisse Unsicherheit mit sich bringen, desto wichtiger ist das Entwickeln von Projektplänen. Abweichungen vom Plan sind unausweichlich, da die Zukunft nie mit Sicherheit vorhersagbar ist.

„Pläne sind keine Festlegung, wie die Zukunft sein wird, sondern wie die Zukunft nach heutigem Wissen sein soll!“⁴³

Pläne dürfen nicht zur Vorspiegelung falscher Tatsachen verwendet werden und dienen auch nicht zur Rechtfertigung, wenn Ziele nicht erreicht werden können. Es sollte vom Projektstart an, allen Beteiligten klar sein, dass es zu Abweichungen kommen kann und wird. Pläne sind eine möglichst realistische Abbildung der Wirklichkeit um Änderungen durchzuführen, ohne das reale System wirklich angreifen zu müssen.

Die Planung eines Projekts beinhaltet im Hinblick auf das magische Dreieck (Abbildung 3) folgende Eckpunkte:

- Leistungsplanung (Aufgaben, Qualität, Quantität)
- Ressourcenplanung (Kosten und Finanzmittel)
- Terminplanung

⁴¹ Gareis 2004, S. 180

⁴² Dörner 2005, S. 235

⁴³ Patzak 2004, S.148

4.4.4.1. | Die goldenen Regeln der Projektplanung⁴⁴

- Planung muss auf einer gründlichen Analyse des Auftrags beruhen
- Grundlage für die Planung ist eine detaillierte Projektstrukturierung
- gute Planung ist Grundlage für ein effektives Projektcontrolling (es kann nichts kontrolliert werden, das nicht geplant wurde)
- Projektplanung hat unterschiedliche Detaillierungsgrade
 - grob für das Gesamtprojekt,
 - detailliert für Teilprojekte / Arbeitspakete
- Plandaten immer mit den Auftragnehmern abstimmen
- Planung ist periodisch zu aktualisieren
- fachliche und administrative Unterstützung für die Projektplanung einbeziehen
- Zeitbedarf für die Lieferung kritischer Teile abklären

4.4.4.2. | Die Aufgabenplanung

Bei der Aufgabenplanung geht es vordringlich um die Frage wie das Projekt abläuft, also um die Identifikation der für den Projekterfolg notwendigen Aufgaben. Erst auf diese Aufgaben aufbauend ist es möglich, die zu erbringenden Leistungen nach Zeit- und Ressourcenaufwand zu bewerten:

Werkzeuge zur Aufgabenplanung können sein:

- Objektstrukturplan (OSP)
- Projektstrukturplan (PSP)
- Arbeitspaketbeschreibung

4.4.4.3. | Die Qualitätsplanung

Die ISO 8402 definiert Qualität als die Gesamtheit von Merkmalen einer Betrachtungseinheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

⁴⁴ Vgl. Hartmann, 2006, http://www.harti.ch/phw/3sem/ZF_PM9.pdf, 1, S. 19

Im Projektmanagement sind zwei wesentliche Arten der Qualitätsplanung zu unterscheiden:

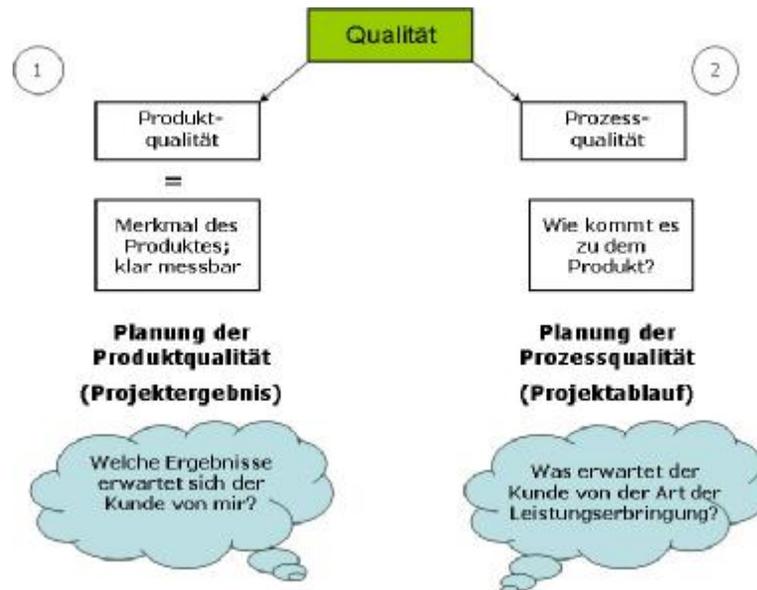


Abbildung 10 – Arten der Qualitätsplanung im Projektmanagement⁴⁵

4.4.4.4. | Die Ablauf- und Terminplanung

Aufbauend auf den Daten der Aufgabenplanung (siehe Kapitel 4.4.2.1) ermittelt die Ablauf- und Terminplanung die zeitliche und logische Aneinanderordnung der einzelnen Arbeitspakete bzw. Aufgaben des Projekts. Die fertige Ablauf- und Terminplanung selbst ist wieder Basis für eine gründliche Planung des Ressourcenbedarfs und der Kosten.

Werkzeuge zur Aufgabenplanung können sein⁴⁶:

- Geschwindigkeitsdiagramm
 - Liste der Aufgaben und ihr geplanter Leistungsfortschritt
- Terminliste
 - Liste der Meilensteine
- zeitfixierter Balkenplan
 - Liste der Aufgaben inkl. Start- und Endtermin

⁴⁵ Angehalten an: Wagner 2003, S.99

⁴⁶ Vgl. Patzak 2004, S. 177

- vernetzter Balkenplan
 - Liste der Aufgaben, Dauer der Aufgaben, Fixtermine, Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben
- Netzplan
 - Liste der Aufgaben, Dauer der Aufgaben, Fixtermine, Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben

4.4.4.5. | Ressourcenplanung

Bei einem Projekt können Ressourcen als Sammelbegriff für alle Einsatzmittel, die zur Herstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung nötig sind, verstanden werden.

Bei der Ressourcenplanung werden die benötigten Ressourcen den Vorgängen oder Arbeitspaketen im Zeitablauf zugeordnet. Ein wichtiger Teil der Planung ist das Identifizieren von Engpassressourcen. „Engpassressourcen sind Ressourcen, die für das Projekt knapp sind und dadurch das Erreichen der Projektziele beeinflussen.“⁴⁷

Fragen, die sich ein Projektteam bei der Ressourcenplanung zu stellen hat wären:

- Welche Einsatzmittel werden gebraucht?
- Wie viele davon werden gebraucht?
- Wann werden diese gebraucht?
- Wo kommen sie zum Einsatz?

Werkzeuge zur Ressourcenplanung können sein:

- Verfügbarkeitsanalyse
- Einsatzmitteloptimierung

⁴⁷ Gareis 2004, S. 240

4.4.4.6. | Kostenplanung

Bei der Kostenplanung handelt es sich im eigentlichen Sinn um ein Schätzverfahren. Die Arbeitspaketverantwortlichen ermitteln gemeinsam mit dem Projektleiter die Kosten ihrer Arbeitspakete. Die Summe aller Arbeitspakete ergibt die geschätzten Gesamtkosten für ein Projekt.

Ein weiterer wichtiger Punkt der Kostenplanung ist jener der Zeitpunktanalyse. Wann ist wieviel Geld bereitzustellen?

4.4.4.7. | Risikoplanung

Die Risikoplanung wird aus mehreren Gründen im Projektmanagement eingesetzt:

- zur Risikoidentifikation, um abzuklären, ob ein Projekt durchgeführt werden soll oder nicht
- zur Entwicklung optimaler Risikostrategien
- um bei Projektänderungen Risiken und die Wirksamkeit der gewählten Maßnahmen zu ermitteln

Methoden zur Risikoanalyse können sein⁴⁸:

- Fehlerbaum-Methode
- Analyse anhand des Projektstrukturplans
- Einsatz von Checklisten
- Mitarbeiterbefragung
- Projektumfeldanalyse
- Studium einschlägiger Publikationen und Expertenbefragungen

⁴⁸ Vgl. Patzak 2004, S.236 ff

4.4.5. | Gestaltung der Projektorganisation

4.4.5.1. | Schnittstellenanalyse

Wie bereits in Punkt 4.3.6 (Aufbau der Projektorganisation. Arten und Projektrollen) dargelegt, stellt ein Projekt ein eigenes soziales System meist innerhalb einer Linienorganisation dar. Durch die Ausgliederung aus der Standardorganisation entstehen neue Schnittstellen, die eine besondere Regelung benötigen. Durch eine Analyse der Schnittstellen zum Projektumfeld kommt es zu einer frühzeitigen Vereinbarung über die Handhabung und Ausführung von sich überlagernden Bereichen oder Aufgaben (z.B. Einkauf, Produktion, Öffentlichkeitsarbeit, usw.).

4.4.5.2. | Aufgabenverteilung im Team

„Wenn mehrere Personen in einem Team zusammenarbeiten, ist eine klare Aufgabenverteilung ein wichtiger Erfolgsfaktor, um Leerläufe und Doppelarbeiten zu verhindern. Mit welcher Genauigkeit die Aufgabenverteilung erfolgt, hängt davon ab, wie neuartig und komplex das Projekt ist, wie lange das Team schon zusammenarbeitet und wie die Unternehmensstruktur ausgeprägt ist.“⁴⁹

Methoden zur Aufgabenverteilung können sein:

- Eine Aufgabenliste mit Verantwortlichen
- Projektstrukturplan mit Verantwortlichen
- Balkendiagramm mit Verantwortlichen
- Funktionendiagramm
- Zuteilung der Aufgaben bei Projektteammeetings (Sitzungsprotokoll)

⁴⁹ Patzak 2004, S. 252

Nähere Ausführungen zur
Gestaltung des Projektinformationswesens
und
Gestaltung der Teamarbeit

gehören ebenfalls in die Projektdurchführungsphase, werden aber hier nur erwähnt, da sie in einem späteren Kapitel ausführlich behandelt werden.

4.5. | Die Koordinations- und Änderungsphase

4.5.1. | Ziele der Koordinations- und Änderungsphase

Mit dem Abschluss der Ausführungsphase eines Projekts beginnt die Koordinations- und Änderungsphase, in der die durchgeführten Aktionen und erzielten Ergebnisse kontrolliert werden. Wie aus Abbildung 4 (Projektphasen Kapitel 4) ersichtlich, geht die Koordinations- und Änderungsphase über in eine weitere Ausführungsphase mit neuen Startparametern, oder im optimalen Verlauf in die Projektabschlussphase.

4.5.2. | Umfeldänderungen

Wie bereits mehrmals dargelegt, kann es im Laufe eines Projekts zu Abänderungswünschen und neuen Anforderungen durch das Projektumfeld kommen. Aufgrund seiner Dynamik ist es praktisch nicht möglich, ein Projekt ohne Änderungen durchzuführen, was in jedem Fall mit einem organisatorischen und finanziellen Mehraufwand verbunden ist.

Die Entscheidungen, die das Projektteam in der Koordinations- und Änderungsphase zu treffen hat, sind jene wie das Projekt trotz der Änderungen

- inhaltlich weiter richtig durchgeführt werden kann,
- in der Folge weiterhin akzeptiert und
- trotz allem wirtschaftlich optimal abgewickelt wird?

Werkzeuge zur Steuerung solcher Änderungen können sein:

- Projekt-Controlling für fachliche und inhaltliche Änderungen
- Umfeldmanagement für rechtliche, soziale und finanzielle Änderungen
- Claim- und Vertragsmanagement für rechtliche, finanzielle und inhaltliche Änderungen

4.5.3. | Claim-Erkennung und -Verfolgung⁵⁰

Erster Schritt bei der Claim-Erkennung und -Verfolgung ist der Claim-Aufbau.

Dieser umfasst folgende Schritte:

- Zusammenfassung des Claim-Sachverhalts und eventueller Forderungen
- Klärung der vertraglich verlangten Modalitäten bezüglich festgestellter Abweichungen
- Darlegung des Claim-Sachverhalts
- Definition von Auswirkungen (Mehrleistungen, Kosten, Termine)
- Ableitung von Forderungen (finanziell, sachlich, terminlich)
- Festlegung des Termins für Reaktion des Partners/Maßnahmen bei Ausbleiben einer solchen
- Dokumentation der Änderungen

Prinzipiell sind beim Auftreten von Claims zwei Formen zu unterscheiden:

- Fremd-Claims sind Ansprüche, die an das Unternehmen gestellt werden.
- Eigen-Claims sind Ansprüche, die an andere Unternehmen gestellt werden.

Auf folgende Sachverhalte ist bei der Erkennung von Fremd-Claims zu achten; es sollte versucht werden diese im Vorhinein zu verhindern:

- Abweichung von vertraglich fixierten Leistungen
- mangelhafte Leistung
- Schadenersatz
- Produkthaftung

⁵⁰ Patzak 2004, S. 310 ff

4.5.4. | Projektcontrolling

Die DIN 69904 beschreibt das Projektcontrolling als die „Prozesse und Regeln, die innerhalb des Projektmanagements zur Sicherung des Erreichens der Projektziele beitragen“.⁵¹

Das Projektcontrolling kann bei kleineren Projekten durch den Projektleiter oder den Projektauftraggeber wahrgenommen werden. Bei größeren Projekten empfiehlt es sich die Rolle des Controllers an einen Spezialisten zu übergeben, der ausschließlich dem Projekt zugeteilt wird.

Aufgaben des Projektcontrollings:

- Unterstützung bei der Formulierung der Ziele und Erfolgsfaktoren
- Entwicklung von Kennzahlen, um Abweichungen zu erkennen
- Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs
- Projektdokumentation
- Beobachtung des Projektumfelds
- Implementierung von Projektcontrollinginstrumenten

4.6. | Projektabschlussphase

In dieser Phase des Projekts wird eine geregelte Beendigung herbeigeführt, die mit einer Entlastung der Verantwortlichen einhergeht.

Die Projektabschlussphase ist durch

- letzte Tests,
- Übergabe,
- abschließende Dokumentation und
- Präsentation der Ergebnisse

gekennzeichnet.

Der Projektabschluss muss für alle Projektbeteiligten und auch nach außen hin deutlich vollzogen werden. Projekte, bei denen diese Regel nicht eingehalten

⁵¹ Vgl. Projekt Magazin, Glossar 13.04.2006,7, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0066.html>

wird, neigen zum "Ausfransen"⁵², d.h. für einen Teil der Beteiligten ist das Projekt abgeschlossen, andere arbeiten aber am Projekt weiter.

Bei Abschluss der Projektbeziehungen ist es wesentlich, die Kundenzufriedenheit nicht außer Acht zu lassen, weil diese schlussendlich über Erfolg und Misserfolg eines Projekts entscheidet.

Dazu gibt es drei Möglichkeiten:

- mündlich durch informelles Gespräch: geringer Aufwand
- mündlich durch Projektabschlussworkshop: Gesprächsrunde, in der jeder Projektteilnehmer zum Projektergebnis Stellung nehmen kann.
- schriftliche Befragung mittels Fragebogens: Aufwendig, falls eigener Fragebogen erstellt werden muss. Der Vorteil dieser Methode ist, dass die Ergebnisse mehrerer Projekte vergleichbar werden.

4.6.1. | Projektauswertung

Den abschließenden Soll-Ist-Vergleich in einem Projekt stellt die Projektnachkalkulation dar. Sie dient der wirtschaftlichen Kontrolle der für das Projekt geplanten Kosten und Wirtschaftsziele. Der Projektabschlussbericht ist gleichzeitig der letzte Fortschrittsbericht eines Projekts. Er wird vom Projektleiter verfasst und ist in der Abschlusssitzung den Teammitgliedern vorzustellen.

Im Anschluss daran muss eine Liste mit noch ausstehenden Aufgaben erstellt werden und die betreffenden Zuständigkeiten und Termine geklärt und eindeutig festgelegt werden, um eine möglichst baldige Finalisierung zu erreichen.

4.6.2. | Abschluss der Projektorganisation

In der Projektabschlussitzung treffen das komplette Projektteam und der Projektauftraggeber zusammen, um gemeinsam die für den Projektabschluss notwendigen Punkte zu behandeln.

- Ergebnisanalyse und Erfolgsbewertung
- Prozessanalyse und Bewertung

⁵² Patzak 2004, S. 385

- Analyse der Konsequenzen für die Nachprojekt-Phase
- Sicherstellung der erworbenen Erfahrungen
- Zuteilung der noch offenen Aufgaben
- emotionaler Projektabschluss⁵³

4.6.3. | Auflösung des Projektteams

Es sollte darauf geachtet werden, dass das bei den Teammitgliedern akkumulierte Wissen möglichst erfolgreich eingesetzt und dokumentiert wird.

⁵³ Patzak 2004, S. 397

5. | Menschen im Projekt

5.1. | Die Rollen in einem Projekt

Unter dem Begriff „Rolle“ wird nicht der Mensch hinter einer Aufgabe verstanden, sondern vielmehr die Summe der Erwartungen, die an eine bestimmte Position gerichtet werden. Zu vergleichen ist eine Rolle, inkl. der Erwartungen dahinter, mit einer Stellenausschreibung.

Wie in Punkt 4.3.6.1. Projektrollen bereits aufgelistet, gibt es in einem Projekt folgende Rollen, die besetzt werden müssen.

1. (Interner) Projektauftraggeber
2. Projektlenkungsausschuss
3. Projektleiter
4. Projektleiter-Assistent
5. Projektcontroller
6. Projektteam

5.1.1. | Der (interne) Projektauftraggeber

Bei den Auftraggebern eines Projekts ist nach Herkunft zu unterscheiden. So kann es in einem Projekt einen externen Auftraggeber geben, der mit dem Auftragnehmer in einem gesetzlich geregelten Vertragsverhältnis steht.

Den internen Auftraggeber gibt es oder sollte es in jedem Projekt, ob interner oder externer Natur, geben. Synonyme für den Begriff des Projektauftraggebers können „Projektsponsor“, „Project Owner“ oder pauschal „Top Management“ sein.

5.1.1.1. | Aufgaben des Projektauftraggebers

- Bestimmung des Projektleiters und Erteilung des Auftrags für das Projekt
- Förderer der Projektkultur
- Vertreter des Unternehmens und dessen Kultur
- Treffen von strategischer und projektbezogener Entscheidungen, gemeinsam mit dem Projektleiter
- Unterstützung des Projektteams beim Projektmarketing
- Feedback zu den erzielten Zwischenergebnissen
- strategische Controllingaufgaben
- Überwachung und Sicherstellung der Dokumentation

5.1.2. | Der Projektlenkungsausschuss

Ein Lenkungsausschuss ist eine Gruppe von Personen, die nicht einzeln sondern als Gremium die Auftraggeberrolle wahrnehmen. In diesem Ausschuss sollten alle Projektbeteiligten in geeigneter Weise vertreten sein, wobei als kleinstmögliche Form der Projektleiter und der Auftraggeber verstanden werden. Der Projektlenkungsausschuss tritt für das Projektteam in einer Entscheidungs- und Beratungsfunktion in Erscheinung.

5.1.2.1. | Aufgaben des Projektlenkungsausschusses⁵⁴

- Definition der Projektziele und Projektaufgaben (im Einklang mit dem Projektleiter)
- Kontrolle und Genehmigung der Projektplanung
- Prüfung und Genehmigung der erarbeiteten Projektergebnisse
- Unterstützung und Beratung des Projektleiters bei allen auftretenden Problemen, die den Projekterfolg maßgeblich beeinflussen/gefährden können
- Schlichtung von auftretenden Problemen zwischen allen am Projekt beteiligten Stellen

⁵⁴ Ebertzeder 1994, S.39

5.1.3. | Der Projektleiter

Die Rolle des Projektleiters ist wohl die bedeutendste für die erfolgreiche Durchführung eines Projekts. Die genauen Anforderungen bzw. die Rollenbeschreibung des Projektleiters hängen stark von dem jeweiligen Projekt ab. Der Leiter eines Projekts fungiert als Ansprechperson für alle Mitglieder des Projektumfelds. Pauschal ist zu sagen, dass sich die Aufgaben des Projektleiters mit der Planung, Steuerung und Überwachung des Projekts beschäftigen. Der Persönlichkeit des Projektleiters kommt eine wesentliche Bedeutung zu, da ihm die Leitung über eine große Anzahl von Personen aus unterschiedlichen Wissensgebieten obliegt.

5.1.4. | Der Projektleiter-Assistent

Der Wechsel eines Projektleiters während eines Projekts ist grundsätzlich nicht wünschenswert und sollte vermieden werden. Falls dieser Umstand dennoch eintreffen sollte, ist es sinnvoll, wenn gleichzeitig mit der Bestimmung des Projektleiters ein Stellvertreter gewählt wird, damit dieser nahtlos die Aufgaben des Projektleiters übernehmen kann. Aufgaben und Qualifikationen eines Projektleiters und seines Assistenten sind somit identisch.

5.1.4.1. | Aufgaben des Projektleiters⁵⁵

- Projektdefinition in der Startphase
- Zusammensetzung und Führung des Projektteams
- Gestaltung der Projektorganisation und -kultur
- Erstellung und Wartung der Projektpläne
- Management interner und externer Schnittstellen (Umfeldmanagement)
- Gestaltung des Projektinformationssystems und der Kommunikation

⁵⁵ Patzak 2004, S. 108

Der Projektleiter trägt die größte Verantwortung für das Projekt und ist während des gesamten Projekts verantwortlich für:

- den Projekterfolg in wirtschaftlicher Hinsicht
- das Erreichen aller Projektziele und
- die Ermittlung der nötigen Ressourcen.

5.1.5. | Der Projektcontroller

Der Projektcontroller dient in seiner Funktion als Unterstützungsinstanz für den Projektleiter, um eine termingerechte Erreichung der Projektziele zu gewährleisten. Der Projektcontroller ist mit den Methoden des Projektmanagements vertraut und kann somit den Projektleiter mit seinem methodischen Wissen zur Seite stehen bzw. Anregungen und Erfahrungen einbringen. Bei vielen Projekten wird der Projektleiter aufgrund seiner fachlichen Kompetenz und weniger wegen seiner Projektmanagement Erfahrung als Projektmanager bestimmt. In diesem Fall wird der Projektcontroller zu jener Person, die die betriebswirtschaftlichen Aspekte und das nötige Projektmanagement Know-how einbringt.

5.1.5.1. | Aufgaben des Projektcontrollers

- Unterstützung des Projektleiters bei der methodischen Aufbereitung des Projektablaufs
- Mithilfe bei der Entscheidungsfindung
- Hilfe bei der Durchführung wichtiger Prozesse wie z.B. der Teamsitzungen
- Unterstützung des Projektleiters bei der Festlegung der Kommunikationsrichtlinien
- Projektdokumentation und Berichtswesen
 - Erstellung von Projektcontrollingberichten
- Updating der Projektpläne

5.1.6. | Das Projektteam

Das Projektteam ist eine Gruppe von Personen (Experten) die für die Dauer eines Projekts zur Lösung von Aufgaben eingesetzt wird. Die Mitglieder des Teams sollten aus allen für die Aufgabenerfüllung nötigen Bereichen kommen und während der gesamten Zeit hauptberuflich für das Projekt tätig sein. Die „Zielsetzung von Projektgruppen wird vom Management [den Projektauftraggebern] vorgegeben und bezieht sich auf die Bearbeitung einer abgegrenzten, einmaligen Aufgabenstellung, von der mehrere Organisationseinheiten betroffen sind“.⁵⁶

5.2. | Rollenkonflikte

Eine detaillierte Rollenbeschreibung ist wichtig, da es sonst zu Rollenkonflikten kommen kann. Ein Rollenkonflikt tritt dann auf, wenn

- von verschiedenen Seiten unvereinbare Erwartungen an eine Rolle gestellt werden oder wenn
- eine Person mehrere Rollen gleichzeitig übernimmt, wodurch es zu einer Überlastung kommen kann.

„Vor allem bei kleinen Projekten ist es üblich, dass eine Person sowohl die Projektmanagerverantwortung als auch die Rolle eines Projektteammitglieds wahrnimmt.“⁵⁷

Die Anzahl unterschiedlicher Projektrollen, die eine Person in einem Projekt wahrnehmen kann, hängt von der Projektgröße ab. Folgende Kennzahlen können als ein Maximum verstanden werden.

⁵⁶ Antoni 2000, S. 34

⁵⁷ Gareis 2004, S. 94

Projektrolle	Anzahl der Rollen pro Person
Projektauftraggeber	4 – 6
Projektleiter	2 – 3
Projektteammitglied	4 – 5

Tabelle 6 – Anzahl der maximalen Projektrolle pro Person⁵⁸

5.3. | Die Teamarbeit

Eine mögliche Definition von Teams ist im Punkt 5.1.6 – Das Projektteam zu entnehmen. Teamarbeit ist heutzutage für viele Unternehmen und somit auch für Projekte, die ja ein Unternehmen auf Zeit darstellen, ein entscheidender Erfolgsfaktor für die eigene Konkurrenzfähigkeit und dadurch Basis für eine unmittelbare Kosteneinsparung geworden. Die Unternehmen erwarten sich durch den Einsatz von Teams einen „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“⁵⁹, flexibleres Arbeiten und eine steigende Mitarbeitermotivation.

Das Lösen von Problemen oder von Aufgaben ist in der heutigen Zeit ohne Teamarbeit fast undenkbar geworden und kann auf vielfältige Weise in Erscheinung treten.

- **Produktentwicklungsteams**, welche Kundenwünsche und neue Produkte umsetzen,
- **Qualitätszirkel** oder **Kaizengruppen** sollen Verschwendungen beseitigen oder Verbesserungspotenziale erarbeiten,
- **teilautonome Arbeitsgruppen** sollen zu mehr Produktivität führen
- für diese Arbeit relevante **Projektteams**, die das Lösen von komplexen und bereichsübergreifende Aufgaben zum Ziel haben⁶⁰.

⁵⁸ Angehalten an: Gareis 2004, S. 94

⁵⁹ Antoni 2000, S. 9

⁶⁰ Vgl. Antoni 2000, S. 7

5.3.1. | Vorteile der Teamarbeit

- erhöhte Kreativität
- Entstehung neuer Ideen durch Wechselwirkungen
- Gegenseitiges Anspornen zu besonderen Leistungen
- vernetzte Kommunikation
- Entstehung eines WIR-Gefühls
- Identifikation aller Beteiligten mit der Gesamtlösung
- Gruppenentscheidungen sind stärker als Einzelentscheidungen

5.3.2. | Nachteile der Teamarbeit

- Gruppenkommunikation ist zeitaufwendig
- Diskussionen können langwierig erscheinen
- Schwierigkeiten bei der Findung einheitlicher Normen und Regeln

5.3.3. | Arten von Teams⁶¹

- Untergliederung nach Ort:
 - Face-to-Face Teams: arbeiten am gleichen Ort, regelmäßige Besprechungen mit allen Teammitgliedern
 - virtuelle Teams: örtlich getrennt, aufwendige Kommunikation (z.B. Videokonferenzen)
- Untergliederung nach Bekanntheit der Teammitglieder:
 - kontinuierliche Teams
 - neu zusammengesetzte Teams
- Untergliederung nach Größe
 - Kleingruppen (3 bis 7 Mitglieder)
 - Großgruppen: eventuelle Teilung in Kleingruppen

⁶¹ Vgl. Patzak 2004, S. 54

5.3.4. | Zusammenstellung des Projektteams

Die Erfahrung lehrt, ein Team lässt sich nicht zusammenstellen. Stellt man Menschen zusammen, bilden sie zwar eine Gruppe, aber nicht zwangsläufig ein Team. Das Team unterscheidet sich von der Gruppe dadurch, dass Teammitglieder nicht zusammengestellt sondern zusammengewachsen sind. Ähnlich wie der Begriff „Projekt“ wird auch das Wort „Team“ inflationär verwendet. Bei alltäglichen Arbeiten die fälschlicherweise als Projekt bezeichnet werden, lässt der Ruf nach dem Team, welches die Aufgabe lösen soll, nicht lange auf sich warten. In den meisten Fällen wäre diese Tätigkeit von einer Person besser und effizienter zu bearbeiten. Ein Team ist dort einzusetzen wo es klare Vorteile gegenüber der Einzelarbeit gibt. Dies wäre bei komplexen, bereichsübergreifenden und neuartigen Aufgabenstellen, ähnlich einem Projekt wie es in Punkt 3.1 definiert worden ist.

Die richtige Zusammensetzung des Projektteams ist für die Leistungsfähigkeit der Gruppe und somit auch für den Projekterfolg von großer Bedeutung. Das Team sollte sich aus Personen zusammensetzen, die die Bereiche

- **Fachkompetenz**
 - Fachliches Know-how
 - Erfahrung
 - Expertenwissen
- **Sozialkompetenz**
 - Teamfähigkeit
 - Führungsfähigkeit
 - Projektmarketing
- **Entscheidungskompetenz**
 - Entscheidungsbefugnis
 - Verfügung über Zeit, Geld und Infrastruktur
 - Opinion Leader

- Anwendungskompetenz
 - Weiterverarbeitung der Projektergebnisse
 - User / Nutzer / Benutzer / Betreiber

in einem ausgewogenen Verhältnis abdecken.

5.3.5. | Lebenszyklus eines Teams

Vor allem bei Projekten sind Teams durch ihren vergänglichen Charakter gekennzeichnet. Der Zyklus eines Teams beinhaltet die Phasen

- Zusammenstellung
- Teambildung
- Arbeit
- Auflösung



Abbildung 11 – Teamlebenszyklus

Die **Teamzusammenstellung** findet bereits in der Projektauftragsphase statt und beinhaltet die Auswahl der Teammitglieder.

Die Phase der **Teambildung** hat die Etablierung des Teams als eigenes soziales System zur Aufgabe. Während der Teambildung sollen dem Team die Ziele, Werte und (Kommunikations-)Regeln für die Teamarbeit vermittelt sowie die Sicherung von Synergien, Schaffung eines Wir-Gefühls und Maßnahmen zur Konfliktlösung gewährleistet werden.

Neben den zu vereinbarenden formalen Strukturen bilden sich in jedem Team auch informelle Rollen. Für den Leiter eines Teams, im konkreten Fall dem

Projektleiter, ist es wichtig, die informellen Rollen zu kennen und zu wissen, welche Person welche Rolle eingenommen hat, um gezielt auf diese Person eingehen zu können. Auch bei den informellen Rollen ist es möglich und oft der Fall, dass eine Person mehrere Rollen einnimmt.

Informelle Rolle	Beschreibung
Leitwolf	bestimmt die Gruppenziele, koordiniert die Gruppe und dient als Katalysator; mögliche Einengung des Teams durch seine Vorstellungen.
Beliebte	hält die Gruppe zusammen und verkörpert die menschliche Seite der Gruppenbedürfnisse.
Tüchtige	verkörpert die sachlichen Bedürfnisse des Teams und arbeitet aufgabenorientiert.
Mitläufer	orientiert sich am Teamleiter und hat am wenigsten ausgeprägte individuelle Ziele; eventuelles Zwangsmittglied.
Opponent	hätte ebenfalls Führungsqualitäten; nimmt eine kritische Haltung ein und zeigt dadurch Alternativen auf; kann den Ablauf aber auch hemmen.
Sündenbock	ist meist ein schwächeres Teammitglied, das in seinem Verhalten von der Gruppennorm abweicht. Oft auch Problemlöser, durch die Tatsache, dass bei seiner Entfernung aus dem Team erkannt wird, dass er nicht Ursache des eigentlichen Problems war.
Außenseiter	gehört dem Team an, hat aber keine feste Position; übernimmt oft eine Beratungs- und Vermittlungsfunktion.
Harmonische	sorgt für Harmonie innerhalb des Teams; verliert dabei aber oft den Blick für die Problemstellung und das Lösen der Aufgaben.

Tabelle 7 – Informelle Rollen im Team⁶²

⁶² Vgl. Markus Berthold, 2000, 20.04.2006,1, <http://www.markus-berthold.de/kommunikation/team/teamrollen.htm>

Bei der **Teamarbeit** werden Maßnahmen gesetzt, um das Erreichen der Teamziele zu ermöglichen.

Sind alle Ziele nach den Wünschen der Auftraggeber erreicht, kommt es zur **Teamauflösung**. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Auflösung der „neuen Familie“ in einem geeigneten Rahmen vollzogen wird. Eine mögliche und geeignete Methode wären z.B. ein gemeinsames Abendessen mit anschließendem Besuch einer Veranstaltung.

5.3.6. | Gestaltung des Teaminformationswesens

Die Gestaltung des Teaminformationswesens bzw. des Projektinformationswesens ist Teil der Gestaltung der Projektorganisation und findet in der Projektausführungsphase statt.

Die richtige und effiziente Gestaltung des Informationswesens ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den erfolgreichen Abschluss eines Projekts. „Unter dem Begriff Projektinformationswesen werden alle Aktivitäten und Instrumente subsumiert, die dem Austausch von projektrelevanten Daten und dadurch der Zusammenarbeit zwischen allen am Projekte beteiligten Personen und Personengruppen dienen.“⁶³

Ein bewusst geplantes und den Anforderungen des Projekts entsprechendes Informationssystem gewährleistet jeder am Projekt beteiligten Person (auch jenen aus dem Projektumfeld) die für ihre Arbeit notwendigen Informationen rasch und in entsprechender Form zu erhalten. Ziel soll es sein, die Kommunikationswege so kurz wie möglich zu halten, Medienbrüche zu vermeiden, den Zugang für alle Nutzer so leicht wie möglich zu halten und die Dokumentation für zukünftige Vorhaben zu sichern.

Das Informationssystem besteht aus einer schriftlichen und mündlichen Kommunikation, woraus sich folgende Komponenten ergeben:

⁶³ Patzak 2004, S. 258

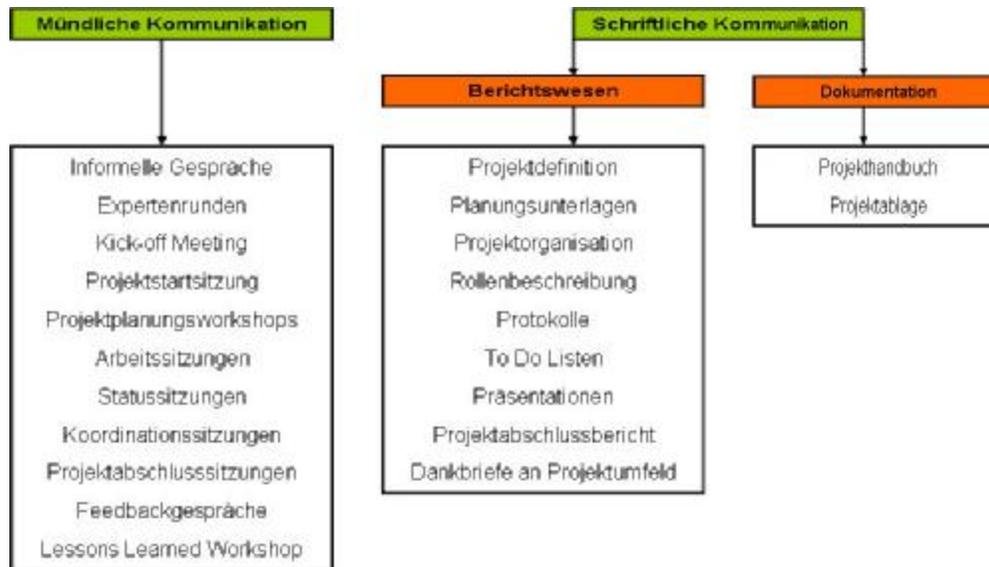


Abbildung 12 – Komponenten des Projektinformationssystems⁶⁴

5.3.6.1. | Die mündliche Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“

Paul Watzlawick

Die mündlichen Kommunikation vor allem in Bezug auf ihre Art und Qualität, ist eine essenzielle Voraussetzung für einen positiven Projektabschluss. Mündliche Gespräche finden im Laufe eines Projekts oft informell und unvorhergesehen statt.

5.3.6.2. | Die schriftliche Kommunikation

5.3.6.2.1. | Das Berichtswesen

Eine der Hauptaufgaben des Berichtswesens ist es, die Ergebnisse, die im Laufe eines Projekts erzielt werden, zu dokumentieren und zu kommunizieren. Des Weiteren liefert das Berichtswesen die Basis für ein erfolgreiches Projektcontrolling und die Projektsteuerung. Ziel ist es, den IST-Zustand eines Projekts in schriftlicher Form festzuhalten. Demnach gehören alle Dokumente,

⁶⁴ Vgl. Patzak 2004, S. 260

die dem Projektteam oder den beteiligten Umfeldgruppen zur Orientierung dienen, zum Projektsberichtswesen.

Projektberichte können sein:

- Projektdefinition
- Projektauftrag
- Projektfortschrittbericht
- Präsentationsunterlagen
- Projektabschlussbericht

5.3.6.2.2. | Die Dokumentation

Die DIN 69901 definiert die Projektdokumentation als die „Zusammenstellung ausgewählter, wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projekts.“⁶⁵

Die Projektdokumentation variiert mit der Größe und der zu erwartenden Menge an Dokumenten eines Projektes.

Die Projektdokumentation umfasst:

- Projekthandbuch
 - enthält alle Pläne, Strukturen und Regeln
- Projekttagbuch
 - vom Projektleiter tageweise, oft in handschriftlicher Form, geführt
- projektbezogene Ablage
 - transparente und nachvollziehbare Gliederung
 - personenunabhängig

⁶⁵ Projekt Magazin, Glossar 20.04.2006,8, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0068.html>

5.3.6.3. | Probleme des falschen Projektinformationswesens

- Aufgrund unterschiedlicher Begriffsinterpretationen kann es zu unterschiedlichen Auffassungen der Teammitglieder kommen.
- Es werden Entscheidungen getroffen, ohne diese mit den Involvierten abgestimmt oder diese darüber informiert zu haben.
- Alle Teammitglieder werden mit den gleichen Informationen überhäuft. Hierbei kann es zu einer Informationsüberflutung kommen. Dem Einzelnen wird es erschwert, die für ihn relevanten Informationen zu selektieren.
- Fehlende Informationen über den Projektstatus oder die Projektstrategien verunsichern und demotivieren das Team. Die Verfolgung von eigenen Zielen, die von den Projektzielen abweichen können, kann die Folge sein.

5.3.7. | Einflussfaktoren die Teamarbeit erfolgreich machen

Was Teamarbeit erfolgreich macht, wird von Praktikern und Experten unterschiedlich beantwortet.

Um ein nachvollziehbares Modell zu erstellen, das den Erfolg der Teamarbeit bei einem Projekt messbar macht, ist es zunächst wichtig, das Wort „Erfolg“ für das jeweilige Projekt und alle im Team zusammenarbeiteten Personen zu definieren.

Erfolg und Effektivität eines Teams können aus mehreren Gesichtswinkeln betrachtet werden. Auf der einen Seite ist die planmäßige Erfüllung der Projektziele, die für den Auftraggeber die höchste Priorität darstellen und auf der anderen Seite stehen das Projektteam und seine Erfahrungen und Erkenntnisse die aus dem Teamarbeitsprozess gewonnen werden konnten.

Auf Basis dieser Betrachtungsweise können drei Kriterien definiert werden, die für den Erfolg und die Effektivität der Teamarbeit ausschlaggebend sind:

- Die erreichten Projektziele müssen für den Auftraggeber akzeptabel sein.
- Der soziale Ablauf der Teamarbeit fördert die Fähigkeit der Teammitglieder, auch bei künftigen Projekten wieder zusammenzuarbeiten.
- Die Bedürfnisse jeder einzelnen Person aus dem Team konnten befriedigt und ihre persönlichen Ziele erreicht werden.⁶⁶

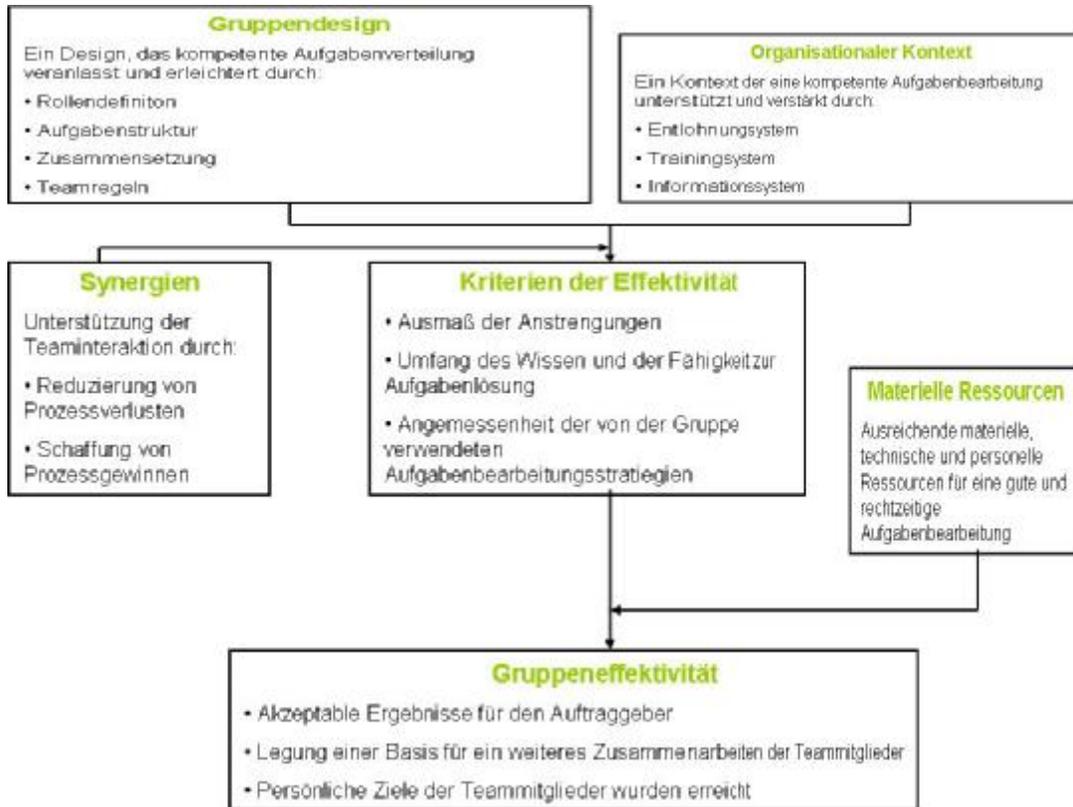


Abbildung 13 – Einflussfaktoren für die Effektivität der Teamarbeit⁶⁷

⁶⁶ Vgl. Antoni 2000, S. 98

⁶⁷ Hackman 1987, S. 315 – 342

5.3.8. | Kreativitätsmethode bei der Teamarbeit

Brainstorming

Beim Brainstorming kommt es zum Sammeln einer großen Anzahl von Ideen durch freie und ungehemmte (d.h. keine Kritik an den Beiträgen) Beteiligung aller Teilnehmer. Durch Assoziationen kommt es zu einer zusätzlichen qualitativen Steigerung. Motto: Quantität vor Qualität.

Das Brainstorming sollte bei der Lösungsfindung von nicht sehr komplexen Aufgabenstellungen bei denen eine hohe Anzahl an Lösungsansätzen gesucht wird.

6-3-5 Methode

Das Einsatzgebiet der 6-3-5 Methode ist ähnlich der des Brainstormings. Jeder Teilnehmer schreibt auf ein Blatt Papier drei Ideen und reicht es an seinen Sitznachbarn weiter. Dieser schreibt wiederum drei neue Ideen dazu, wobei er auch die bereits vorhandenen Ideen ausbauen und verfeinern darf. So kommt es bei sechs Teilnehmern zu fünf Durchläufen (dieses System ist natürlich auch mit jeder anderen Teilnehmerzahl möglich). Bei sechs Teilnehmern sind pro Blatt maximal 18 Lösungen möglich, was bei sechs Blättern eine Gesamtanzahl von 108 Lösungsansätzen ergibt.

Mindmapping

Visualisiert die Ideensammlung und zeigt Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ansätzen auf. Durch die Visualisierung wird die rechte Gehirnhälfte aktiviert, was zu einer Steigerung der Kreativität führt.

Begonnen wird damit, die offene Fragestellung zentral auf einer Flip Chart (alternativ dazu gibt es unzählige Mindmapping Programme für den PC) zu formulieren. Die Teammitglieder können nun ihre Ideen als Äste einzeichnen, wobei einzelne Äste weiter verzweigt werden können. Wie bei allen anderen Kreativitätsmethoden ist auch hier Kritik zu jeder Zeit untersagt.

Morphologische Analyse

Bei dieser Kreativitätstechnik wird die Fragestellung in all ihre Parameter zerlegt. Danach beginnt die Suche von Lösungsvorschlägen für jeden einzelnen Parameter, deren Kombination eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten für das Gesamtproblem ergibt.

Die optimale Lösungsfindung kann sich bei dieser Methode als schwierig und langwierig erweisen, jedoch können hiermit auch hochkomplexe Probleme in Angriff genommen werden.

6. | Soziale und emotionale Kompetenz

Wie bereits dargelegt spielt die Thematik der sozialen Kompetenz eine immer größere Rolle bei der Besetzung von offenen Stellen und somit auch bei der Auswahl der Mitglieder eines Projektteams. Die Bedeutung der sozialen Faktoren im Arbeitsleben nimmt stetig zu. Dieser Trend wird sich für die nächsten Jahre noch verstärken. Soziale Fähigkeiten werden immer wichtiger, da die gestellten Aufgaben immer komplexer werden und somit für einzelne Personen nicht mehr zu bewältigen sind. Ein Anstieg am Interesse mit der Auseinandersetzung von sozial kompetentem Verhalten ist auch in der Wissenschaft und der psychologischen Forschung zu beobachten. So ist in den letzten Jahren ein Ansteigen an Fachpublikationen, die sich mit sozialer Kompetenz beschäftigen, zu erkennen.⁶⁸

Synonym zum Terminus „soziale Kompetenz“ werden oft die Begriffe „soziale Intelligenz“, „emotionale Intelligenz“ und „soziale Fertigkeit“ verwendet. Die Beziehung der Begriffe zueinander, die alle eine Teilmenge der sozialen Kompetenz darstellen, ist aus der Abbildung 14 ersichtlich. Um Unklarheiten auszuschließen, wird des Weiteren auf den Gebrauch verwandter Begriffen verzichtet.

⁶⁸ Vgl. Kanning 2005, Abbildung 1 ,S. 2

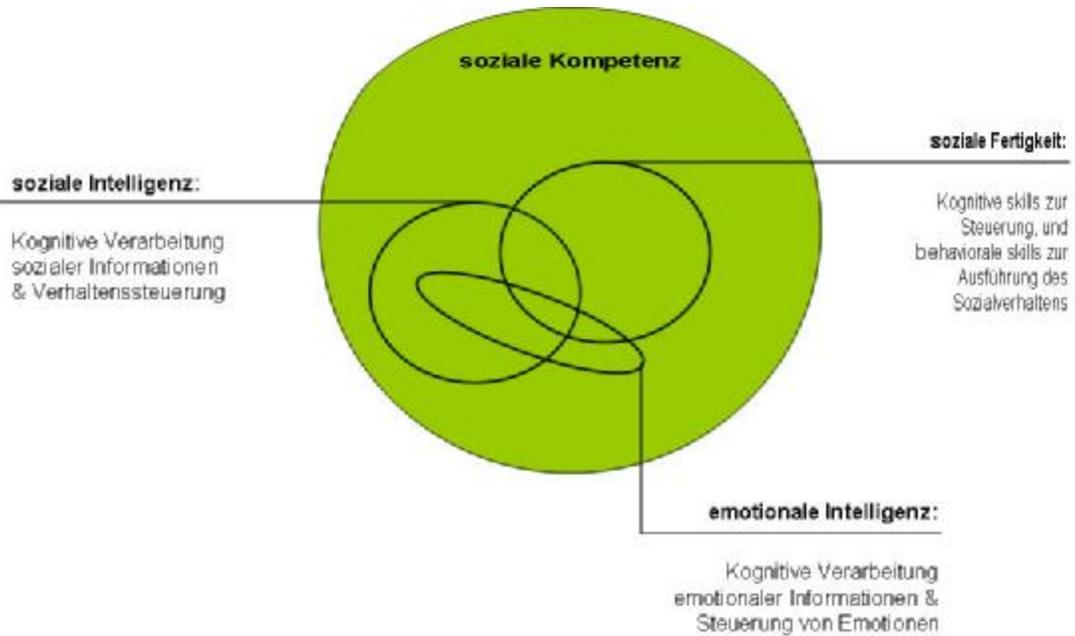


Abbildung 14 – soziale Kompetenz und verwandte Konzepte⁶⁹

6.1. | Definition: soziale Kompetenz und sozial kompetentes Verhalten

Sozial kompetentes Verhalten beschreibt das Verhalten einer Person, das in einer spezifischen Situation dazu beiträgt, die eigenen Ziele zu verwirklichen, wobei gleichzeitig die soziale Akzeptanz des Verhaltens gewahrt wird.

Soziale Kompetenz ist die Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens – im Sinne der Definition sozial kompetenten Verhaltens – fördert.⁷⁰

⁶⁹ Kanning 2005, S.13

⁷⁰ Vgl. Kanning 2003, S.15

Weiters wäre zu beachten, dass sozial kompetentes Verhalten

- nur in dem Bezug zu seiner sozialen Umgebung gesetzt werden kann,
- nie wertfrei wahrgenommen werden kann und
- sich immer nur auf einen bestimmten Zeitabschnitt bezieht.

Daraus lässt sich ableiten, dass soziale Kompetenz immer unter einem bestimmten Kontext zu verstehen ist. „In unterschiedlichen Situationen erscheint unterschiedliches Verhalten als angemessen und damit auch mehr oder minder sozial kompetent.“⁷¹ Jeder Verantwortliche, der eine Position mit dem Konzept der sozialen Kompetenz besetzen will, muss aus diesem Grund für sich und das Umfeld die nötige soziale Kompetenz eigens definieren.

Demzufolge handelt es sich bei der sozialen Kompetenz nicht um eine einzige Eigenschaft einer Person, sondern um mehrere, zu einem Bündel zusammengefasste Kompetenzen.⁷² Die sogenannten sozialen Kompetenzen bilden lediglich die Basis für soziales Verhalten. Welche Kompetenzen dies im Einzelnen sind, ist bis jetzt empirisch noch nicht geklärt worden. Fest steht, dass die gebündelten Kompetenzen einerseits den Interessen des Handelnden dienen und gleichzeitig dem Anspruch der sozialen Umwelt entsprechen müssen.

Die daraus resultierende Frage, ob Frauen über eine höhere soziale Kompetenz verfügen als Männer, ist schwer zu beantworten. Noch immer gilt die These von Merz (1979) wo er feststellt, dass der Unterschied zwischen den einzelnen Individuen sehr viel größer sei als jener zwischen den Geschlechtergruppen.⁷³

⁷¹ Kanning 2005, S.5

⁷² Vgl. Schuler 1995, S. 77 ff

⁷³ Vgl. Kanning 2005, S.22

6.2. | Entstehung und Förderung sozial kompetenten und sozial inkompetenten Verhaltens

Eine Person, die über hinreichend soziale Kompetenzen verfügt, wird sich in einigen Situationen besser oder erfolgreicher zurechtfinden als eine Person, bei der diese Kompetenzen geringer ausgeprägt sind. Eine Garantie für den Erfolg in jeder sozialen Situation bietet jedoch auch die soziale Kompetenz nicht. Bislang gibt es auch keine etablierte Theorie über die Entstehung sozial kompetenten Verhaltens, sondern vielmehr eine Vielfalt an verschiedenen Modellen.

- **Das Kommunikationsmodell**

- In der Tradition der Kommunikationsforschung wird sozial kompetentes Verhalten als Kommunikationsprozess gesehen, der sich mit der Sendung, dem Empfang und dem eigenen Umgang mit einer Botschaft beschäftigt.

- **Die Kognitionsforschung**

- Diese beschäftigt sich mit dem Entkodieren und Speichern von Informationen und dem daraus resultierenden Entscheidungsprozess, der in ein bestimmtes sozial Verhalten mündet.

- **Die Handlungstheorie**

- Diese besagt, dass sozial kompetentes Verhalten jenes darstellt, das sich auf eine zielgerichtete Analyse einer aktuellen Situation bezieht.

Die Handlungstheorie stellt die umfangreichste der vorerwähnten Theorien dar. Da sich die die beiden übrigen Ansätze problemlos in die Handlungstheorie einfügen lassen, soll darauf im Folgenden näher eingegangen werden.⁷⁴

6.2.1. | Das Prozessmodell sozial kompetenten/inkompetenten Handelns

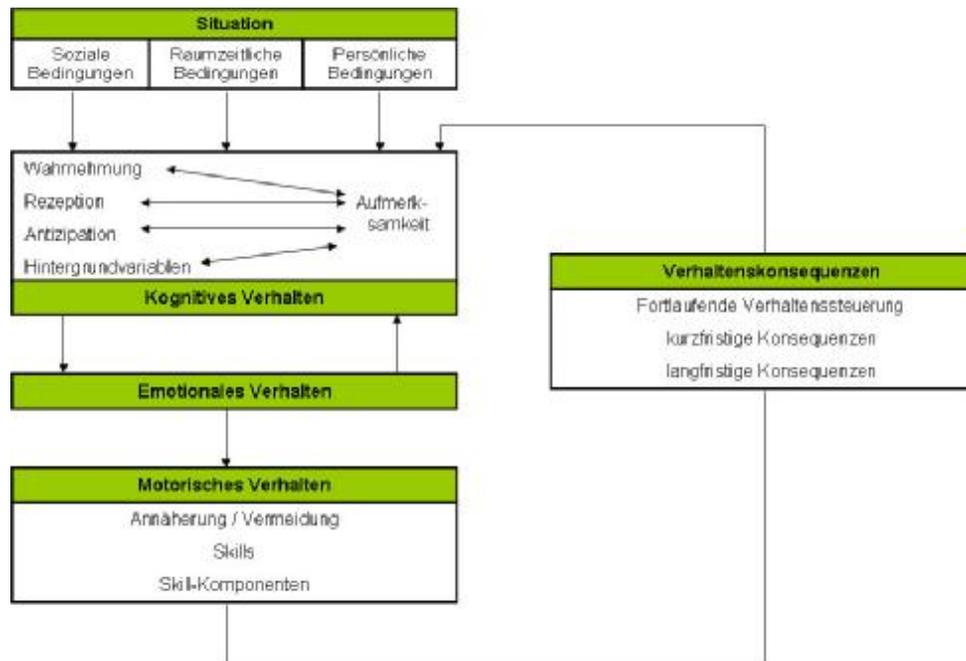


Abbildung 15 – Prozess der Entstehung sozial kompetenten/inkompetenten Verhaltens⁷⁵

Soziales Verhalten wird durch eine bestimmte **Situation** in Gang gesetzt, die folgende Eigenschaften aufweist:

- Soziale Bedingungen: Wer sind die beteiligten Personen? Kulturelle und gesellschaftliche Hintergründe, etc.
- Raumzeitliche Bedingungen: Tageszeiten, in welchen Räumlichkeiten? etc.
- Persönliche Bedingungen: Was sind meine Ziele? Welche Interessen verfolge ich? etc.

⁷⁴ Vgl. Kanning, 2005, „Soziale Kompetenz“, S.23ff

⁷⁵ Hinsch 2006, S. 1

Durch das Zusammentreffen der drei Bedingungen ergibt sich ein Anforderungs- und Aufgabenprofil, das wiederum als direkter Auslöser für soziales Verhalten gesehen wird. In jeder Situation variierender Bedingungen und Gegebenheiten stellen sich neue Anforderungen an die handelnden Personen. Fragen, die sich dabei stellen, können sein:

- Wer ist mein Gegenüber und was will ich von ihm?
- Wo befinde ich mich?
- Bin ich alleine oder sind weitere Personen in den Handlungsprozess einzubeziehen?

In der Phase des **kognitiven Verhaltens** werden Aufgabencharakter und Anforderungsprofil einer Situation genauer bestimmt. Begegnet eine Person einer Situation unaufmerksam, ist es möglich, dass sich an ihr soziales Verhalten keine Anforderungen stellen.

Kognitives Verhalten ist somit ein weiterer Schritt der Situationswahrnehmung. Ziel ist das Meistern der gegenwärtigen Situation und das Erkennen des dafür notwendigen Verhaltens. Fragen, die sich eine Person dabei stellt, können sein:

- Wie ist es zu dieser Situation gekommen?
- Von wem hängt eine Lösung ab?
- Wie kann ich reagieren?
- Welche Konsequenzen kann es geben?

Die Situationswahrnehmung und die Situationsanalyse erfolgen oft in enger Verknüpfung mit früheren Erfahrungen, wodurch der Prozess bei wiederholtem Vorkommen ähnlicher Aufgaben vereinfacht und automatisiert abläuft.

Durch die kognitive Verarbeitung einer Situation entstehen bestimmte Emotionen. Beispielsweise kann in einer schwierigen Situation, das Gefühl der Mutlosigkeit, des Wuts, aber auch des Muts oder der Entschlossenheit entstehen.

Die aufkommenden Emotionen können auch als persönliche Bedingungen, die ein wesentliches Bestimmungsmerkmal für das soziale Verhalten darstellen, gesehen werden.

Emotionen werden durch die kognitive Wahrnehmung bestimmt und können auch wieder auf diese zurückwirken. Diese zirkuläre Wechselwirkung ist unter anderem für die Entstehung von sozialen Ängsten verantwortlich. Fragen, die während der emotionalen Phase beantwortet werden müssen, sind:

- In welcher Stimmung begegne ich einer Situation?
- Welche Beziehung / Gefühle habe ich zu meinem Gegenüber?

Aus der kognitiven und emotionalen Verarbeitung einer Situation entwickelt sich ein beobachtbares Verhalten, das in der Abbildung 15 als **motorisches Verhalten** bezeichnet wurde.

- Vermeidungsverhalten
 - Sozial kompetentes Verhalten setzt voraus, sich einer Aufgabe zu stellen, da es anderenfalls nicht zu einer sozialen Aktion kommt.
- Skills
 - sind eine Kombination an Verhaltensweisen, die zur Lösung einer bestimmten Aufgabe notwendig sind. Sie sollten gezielt eingesetzt und aufeinander abgestimmt werden.
- Skill-Komponenten
 - sind jene Verhaltensweisen die bei Skills kombiniert eingesetzt werden; diese können nonverbaler, z.B. Gestik, Blickkontakt, Körpersprache usw. oder verbaler Natur, z.B. Befehle, Fragen, Kommentare, usw. sein.

Durch die Phasen des Wahrnehmungsprozesses (Situation, kognitives Verhalten und emotionales Verhalten) in denen die Reize des Umfelds von der Person aufgenommen und verarbeitet werden und durch das motorische Verhalten, in dem Signale von der Person an ihr Umfeld gesendet werden, ergeben sich bestimmte **Verhaltenskonsequenzen**, die in drei Formen auftreten können:

- Die Reaktion des Umfelds erfordert eine neuerliche Aktion (wenn die Person z.B. nicht verstanden wurde, spricht sie lauter).
- Das Verhalten hat einen kurzfristigen Effekt (das Umfeld reagiert sofort).

- Das Verhalten hat einen langfristigen Effekt (das Umfeld reagiert in Zukunft von Anfang an anders).⁷⁶

6.2.1.1. | Fazit

Sozial kompetentes Verhalten kann somit durch unterschiedliche Prozesse entstehen. Dem Handelnden steht es frei, ob er eine aktuelle Situation analysiert und mit Bedacht ein geeignetes Verhalten auswählt, oder ob er aufgrund von Handlungsrouninen auf bereits vorhandene Erfahrungen zurückgreift und dadurch sein Handeln bestimmt. Im beruflichen Alltag kommt meist die zweite Methode zum Ansatz, da dort oftmals soziale Situationen anzutreffen sind.

Bei Überforderung in bestimmten Situationen kann es zu sozial inkompetentem Verhalten kommen. Die Ursachen dafür können in fehlerhaften Verhaltensroutinen, mangelnder Kompetenz oder der Umwelt liegen, das der Person ein Entfalten vorhandener Potenziale nicht erlaubt.⁷⁷

6.3. | Soziale Kompetenz ist trainierbar

Da sich diese Arbeit mit der sozialen Kompetenz bei der Projektarbeit beschäftigt, wird in diesem Kapitel auch der Personalentwicklung eine zentrale Rolle zugeteilt. Das Training der sozialen Kompetenz kann nicht nur innerhalb eines Unternehmens, sondern auch privat z.B. bei Kursen auf der Volkshochschule oder dem WIFI⁷⁸, stattfinden. Der folgende Ablauf der Personalentwicklung ist sehr allgemein gehalten und kann für jegliche Weiterbildungsmaßnahme herangezogen werden.

⁷⁶ Hinsch 2006, S. 1ff

⁷⁷ Vgl. Kanning 2005, S.45

⁷⁸ Siehe dazu z.B. <http://www.wifiwien.at/eShop/bbDetails.aspx?bbnr=13005&zg=Ba1,1>

6.3.1. | Prozess der Personalentwicklung



Abbildung 16 – Personalentwicklungsprozess

Wie aus Abbildung 16 ersichtlich, steht am Beginn des Entwicklungsprozesses die **Bedarfsanalyse**. Hierbei soll geklärt werden, welche Schulungen und Inhalte notwendig und welche Mitarbeiter betroffen sind. Unterstützung bei dieser Überlegung kann es z.B. durch wirtschaftliche Kennzahlen oder Befragungen der Mitarbeiter und Kunden geben.

Nachdem die Fragen des Bedarfs geklärt sind, geht es im zweiten Schritt darum, die **Auswahl und inhaltliche Gestaltung** der Personalentwicklung festzulegen. Die bekanntesten Möglichkeiten wären:

- Schulungen
- Persönlichkeits- und Verhaltenstrainings
- Outdoortrainings
- Gruppendynamische Übungen / Events
- Coaching

Bei der **Durchführung der Maßnahmen** wird versucht, die betreffenden Inhalte in einer adäquaten Form an die ausgewählten Teilnehmer zu vermitteln. Die Dauer der Durchführungsphase hängt von der Thematik und der Form ab.

Um zu erkennen, ob die gesetzten Maßnahmen gezielt und effektiv eingesetzt wurden, ist eine abschließende **Evaluation** notwendig. Folgende Fragen sollten bei Abschluss des Entwicklungsprozesses empirisch geklärt werden, um zu erkennen welche Teile besonders effektiv waren und wo noch Defizite bestehen:

1. Wie schätzen die Trainingsteilnehmer die Maßnahmen subjektiv ein?
2. Lassen sich unmittelbar nach dem Training objektive Lerneffekte belegen?
3. Werden die gelernten Inhalte in den Berufsalltag transferiert?
4. Führt der Transfer dieser Inhalte zu einem größeren Erfolg?⁷⁹

6.3.1.1. | Gängige Trainings zur sozialen Kompetenz

Trainingsmethode zur Steigerung sozialer Kompetenzen	
Rhetoriktrainings	Präsentations- und Moderationstraining, verbale & nonverbale Kommunikation, etc.
Interviewtrainings	Fragestellung, aktives Zuhören, zielgerichtete Kommunikation, etc.
Verkaufstrainings	Rhetorik, Perspektivenübernahme, zielgruppengerechte Argumentationsstrategien, etc.
Telefoniertrainings	Informationen einholen oder geben, Verkaufsgespräche, Beratungsgespräche, etc.
Führungskräftetrainings	Psychologie der Mitarbeiterführung, Mitarbeitergespräche, Managementmethoden, etc.
Konfliktmanagement	Psychologie des Konflikts, Mediationstechniken, etc.
Teamentwicklungstrainings	Psychologie der Gruppe, Selbstreflexion, etc.
Interkulturelle Kompetenztrainings	Werte und Normen fremder Kulturen, Einübung von Ritualhandlungen, etc.

Tabelle 8 – Trainings zur sozialen Kompetenz⁸⁰

⁷⁹ Kanning 2005, S.45

⁸⁰ Angehalten an: Kanning 2005, S.68

6.4. | Soziale Kompetenzen im Projekt

Ob ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wird oder scheitert, hängt größtenteils von den am Projekt beteiligten Personen ab. Neben der fachlichen Kompetenz, die zweifellos vorhanden sein muss, ist ein Mindestmaß an sozialer Kompetenz bei den Teammitgliedern Voraussetzung, um Ziele und Erwartungen in Bezug auf ein Projekt zu erfüllen.

Grob zusammengefasst sind folgende Punkte die wesentlichen weichen Eigenschaften, über die die Teammitglieder verfügen sollten:

- Wertschätzung:
 - Die Leistung der anderen Teammitglieder werden in ihrem Wert wahrgenommen und dies auch aktiv rückgemeldet
- Toleranz:
 - Die Fähigkeit, den anderen anzuerkennen, die Rolle des „Followers“ einzunehmen
- Altruismus:
 - Im gegebenen Fall von den eigenen Zielen und Interessen Abstriche machen zu können
- langfristiges Denken:
 - Bereitschaft, persönliche Investitionen zu tätigen, ohne einen unmittelbaren Erfolg zu erwarten.
- Vertrauensfähigkeit:
 - Vertrauen in andere und in sich selbst aufbringen können
- Herausforderungsfähigkeit:
 - Interesse an herausfordernder Tätigkeit besitzen. Sich für die Sache selbst interessieren und durch sie motivieren, anstelle von Prestige- und Statusdenken.⁸¹

⁸¹ Patzak 2004, S. 59

6.4.1. | Partizipation als Erfolgsfaktor

Partizipation in unserer Sichtweise beschreibt das Einbinden und Teilhaben der Projektteammitglieder an Entscheidungsprozessen. „Partizipation gilt als gesellschaftlich relevant, weil sie zum Aufbau von sozialem Kapital führen kann und dann soziales Vertrauen verstärkt.“⁸²

Die Partizipation weist direkt keine Erfolgswirkung auf, hängt jedoch stark mit dem Faktor der Kommunikation zusammen, auf die im nächsten Abschnitt detaillierter eingegangen wird. Ein partizipatorischer Führungsstil, also die gruppenorientierte Führung, wirkt sich positiv auf den Informationsaustausch, auf die Know-how Sammlung, auf die Motivation der Teammitglieder und daraus resultierend auf den Erfolg des Projekts aus.⁸³

6.4.2. | Kommunikation als Erfolgsfaktor

„Der Austausch von Informationen zwischen den Projektbeteiligten, insbesondere innerhalb des Projektteams, ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren des Projektmanagements.“⁸⁴

Die Kommunikation umfasst die Aufgaben der Informationsübertragung eines Sendersystems zu einem Empfängersystem. Die Übermittlung der Information kann in verbaler oder nonverbaler Form passieren, wobei 85% der Kommunikation jener der nonverbalen zugeordnet werden können.

Das Hauptproblem der Kommunikation liegt darin, dass Sender und Empfänger der Nachricht unterschiedliche Bedeutungsinhalte beimessen. Dies kann in folgenden Ausprägungen vorkommen:

⁸² <http://de.wikipedia.org/wiki/Partizipation>, 3

⁸³ Vgl. Brunschede 09.03.2006, S.5, 2, „Die Erfolgsfaktoren sind weich“
<http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2000/2200-2.html>

⁸⁴ Projekt Magazin, Glossar 03.05.2006,9, <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0138.html>

- Der Zeichenvorrat von Sender und Empfänger verfügt nicht über eine hinreichende Zahl von gemeinsamen Elementen, z.B. bei einem Gespräch zwischen einem IT Fachmann und einem Laien auf diesem Gebiet.
- Jede Nachricht verfügt über Unternachrichten. Die Interpretation dieser wird durch Vorurteile beeinflusst und kann zu Missverständnissen führen.

Eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema der Kommunikation würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Abschließend sei jedoch zu erwähnen, dass ein wesentlicher Schritt zu einer effektiven Kommunikation schon dann getan wird, wenn die eigene Kommunikation, sowohl das Senden als auch das Entcodieren einer Nachricht, regelmäßig beobachtet und evaluiert wird.⁸⁵

6.5. | Die soziale Kompetenz des Projektmanagers⁸⁶

Wie bereits aus den vorangegangenen Kapiteln ersichtlich ist, ist es schwer, einzelne Komponenten die eine Person sozial kompetent erscheinen lassen oder nicht, zu definieren. Der Leiter eines Projektteams sollte jedoch neben den Methodenkompetenzen des Projektmanagements, den Fachkompetenzen und der unternehmerischen Kompetenz über folgende soziale Kompetenzen verfügen. Für den Projektmanager bedeutet sozial kompetentes Handeln, dass er neben der Aufgabe, die Projektziele zu erfüllen auch die Mitarbeiterorientierung im Auge behält.



Abbildung 17 – Soziale Fähigkeiten des Projektmanagers

⁸⁵ Vgl. Brunschede 09.03.2006, S.6, 2, „Die Erfolgsfaktoren sind weich“

<http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2000/2200-2.html>

⁸⁶ Vgl. Geipl 2003, S. 20ff

6.5.1. | Kommunikationsfähigkeit

- Wege der Kommunikation erstellen, kennen und nutzen
- Spezielle Gesprächsarten kennen und zur richtigen Zeit einsetzen (Delegationsgespräche, Anerkennungsgespräch, Kritikgespräch, etc.)
- Führen von Mitarbeitergesprächen
- Feedback geben
- Aktives Zuhören
- Gesprächs- und Verhandlungstechniken kennen und beherrschen
- Offenheit in der Gesprächsführung

6.5.2. | Motivationsfähigkeit

Motivation heißt, Mitarbeiter zu einem bestimmten Vorhaben zu bewegen und gehört somit zu den klassischen Führungsaufgaben. Das Wissen um die unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnisse der einzelnen Projektteammitglieder ist die Grundvoraussetzung für eine gezielte und effektive Motivation. Der Grad der Motivation kann sich im Laufe eines Projekts sehr oft ändern und ist deshalb regelmäßig zu kontrollieren und zu hinterfragen.

Die Motivationsfähigkeit des Projektmanagers beinhaltet:

- Die Motivation des Projektteams
- Die Motivation einzelner Projektteammitglieder
- Die Eigenmotivation
- Motivationstechniken kennen und beherrschen
- Das rechtzeitige Erkennen von Motivationsdefiziten und ein gezieltes Gegensteuern

6.5.3. | Die Teamführung

Folgende Themen sind für den Leiter eines Projekts hinsichtlich der Teamführung von großer Bedeutung:

- Das Kennen und gezielte Einsetzen der verschiedenen Führungsstile
- Das Wahrnehmen von Führungsaufgaben
- Die Teamentwicklung
- Das Führen von Teams
- Das Bewusstsein über seine Vorbildfunktion innerhalb des Projektteams
- Delegationsfähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit

6.5.4. | Konfliktmanagement

Projekte beinhalten aufgrund ihrer hohen Dynamik ein hohes Konfliktpotenzial. Der Projektmanager ist aus diesem Grund besonders gefordert und sollte folgende Punkte im Auge behalten:

- Kritikfähigkeit
- Konflikte und deren Potenzial rechtzeitig erkennen und gegensteuern
- Pflegen eines offenen Klimas innerhalb des Projektteams
- Erstellung eines Plans zum richtigen Umgang in Konfliktsituationen →
Konfliktkultur
- Moderation von Konflikten
- Konflikten vorbeugen
- Entwicklung von Konfliktstrategien

6.5.5. | Emotionale Fähigkeiten

Die emotionalen Fähigkeiten des Projektmanagers betreffen:

- emotionale Selbstwahrnehmung
- angemessen Umgang mit den eigenen Gefühlen
- Gabe, sich in andere hineinversetzen zu können
- Beziehungsfähigkeit

7. | Auswertung der Onlinebefragung zum Thema „Projektmanagement und soziale Kompetenz“

Dieses Kapitel widmet sich der Auswertung eines vom Autor erstellten Onlinefragebogens. Zielpersonen der Befragungen waren Personen die bereits über Projekterfahrung – als Projektleiter und/oder als Projektteammitglied – verfügen. Bei der Vorbereitung ist versucht worden Kontakt zu Consulting- und Projektmanagementagenturen aufzunehmen, um sie als Teilnehmer für die Befragung zu gewinnen. Des Weiteren wurde versucht, über die themenbezogenen Foren der Online Businesscommunityplattform Open BC⁸⁷ geeignete Teilnehmer für die Befragung zu finden. Mit 8. Mai 2006 als Stichtag konnte der Autor 35 Personen gewinnen die sich bereiterklärten den Fragenbogen auszufüllen.

7.1. | Der Fragebogen

Der erstellte Fragebogen beinhaltet 19 Fragen.

- Die **Fragen 1 – 6** beschäftigen sich mit den soziodemografische Daten der Personen, ihren Firmen und ihren Erfahrungen im Projektmanagement.

- 1) Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:
- 2) Bitte geben Sie Ihr Alter an:
- 3) Bei wievielen Projekten haben Sie bereits mitgearbeitet? (als Projekte sind Aufgaben gemeint, bei denen Projektmanagementmethoden zur Lösungsfindung angewandt wurden)
- 4) Bei wievielen dieser Projekte waren Sie als Projektleiter tätig?
- 5) Mein Unternehmen ist ein
- 6) Die meisten meiner durchgeführten Projekt waren:

⁸⁷ <https://www.openbc.com/cgi-bin/forum.fpl?op=showarticles&id=1496203&articleid=1496203>, 1

- Die **Fragen 7 – 12** behandeln die Themen der Auswahl des Projektleiters, der Teambildung und der Zusammenarbeit.

7) Wie wichtig ist für Sie ein geregeltes Projektmanagement? (gemeint ist hier die Umsetzung von Formalismen eines Projektmanagements wie die Erstellung von Projektbeschreibung, Projekt-Handbuch, usw.)

8) Wie treffen Sie die Auswahl des Projektleiters? (mehrere Antworten möglich)

9) Die wichtigste Eigenschaft eines „guten“ Projektleiters ist?

10) Wie wird bei Ihnen das Projektteam zusammengestellt?

11) Wie stellen Sie, als Projektleiter, im Laufe eines Projekts die Stimmung im Team fest? Wie wird bei Ihnen im Team, als Teammitglied, die Stimmung im Team festgestellt? (mehrere Antworten möglich)

12) Wie reagieren Sie auf Mobbing innerhalb des Projektteams? (mehrere Antworten möglich)

- Die **Fragen 13 – 17** gehen der Thematik der sozialen Kompetenz im Laufe eines Projekts auf den Grund.

13) Soziale Kompetenz im Projektmanagement bedeutet für mich:

14) In welcher Phase eines Projekts spielt die soziale Kompetenz der involvierten Personen eine besonders wichtige Rolle?

15) Welche Maßnahmen setzen Sie, um ein angenehmes Kommunikationsklima (sowohl face to face als auch im Schriftverkehr) herzustellen? (mehrere Antworten möglich)

16) Haben Sie Projekte durchgeführt, die aufgrund fehlender sozialer Kompetenzen bzw. zwischenmenschlicher Konflikte gescheitert sind?

17) Was ist für Sie DER Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Projekt?

- Die **Fragen 18 und 19** decken den Bereich des Projektabschlusses und einer generellen Anmerkung zum Thema ab.

18) Wie beenden Sie ein Projekt?

19) Was ich noch zu diesem Thema sagen will.

Der komplette Fragebogen ist der Arbeit auf der CD beigelegt oder im Internet abrufbar.⁸⁸

7.2. | Die Ergebnisse

7.2.1. | Fragen 1 – 6

Von den 35 Personen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, waren:

Soziodemografische Daten		
Geschlecht:	<i>Männlich</i>	25
	<i>Weiblich</i>	10
Alter:	<i>zwischen 21 und 35 Jahren</i>	17
	<i>zwischen 36 und 50 Jahren</i>	16
	<i>über 50 Jahre</i>	2

Tabelle 9 – soziodemografische Daten

Die Fragen 2 und 3 beschäftigten sich mit der Erfahrung der einzelnen Personen im Projektmanagement. Ziel dieser Frage war es zu erkennen, ob die Teilnehmer bereits über Projektleitungserfahrung verfügen und wenn ja, in welchem Umfang.

⁸⁸ <http://freeonlinesurveys.com/rendersurvey.asp?sid=o3tlmuvsev48j64184435>, 1

Anzahl der durchgeführten Projekt	Projekte gesamt	davon als Projektleiter
1 – 5 Projekte	7	17
6 – 10 Projekte	8	12
11 – 15 Projekte	9	1
mehr als 15 Projekte	11	5

Tabelle 10 – Mitarbeit bei Projekten

Wie aus Tabelle 10 ersichtlich, verfügt eine hohe Anzahl der Interviewpartner bereits über die Erfahrung, bei zumindest einem Projekt als Projektleiter tätig gewesen zu sein. Aus dieser Erkenntnis lässt sich ableiten, dass sich die Teilnehmer bereits mit der Thematik der Teambildung, Motivation, des Konfliktmanagements, etc. beschäftigt haben.

Die Antworten auf die Frage 5 sollen zeigen, in welcher Art von Unternehmen die einzelnen Personen angestellt sind. Hier wird versucht zu zeigen, dass Projektmanagement in den verschiedensten Branchen und Unternehmensgrößen zum Einsatz kommen kann. Wie aus Abbildung 18 ersichtlich, ist kein Bereich signifikant vertreten. Projektmanagement findet somit in allen Bereichen der Arbeitswelt statt.

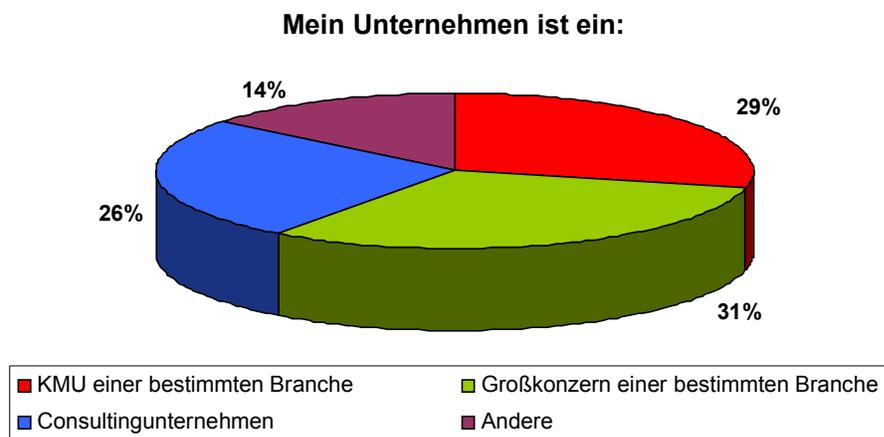


Abbildung 18 – Unternehmensarten

Andere Unternehmensarten waren:

- Bildung
- NPO
- CRM Software Vendor
- Freiberufler, Projekte meistens bei Großkonzernen
- Universitäre Forschung

Ein weiterer wichtiger Aspekt war für den Autor die Art der Projekte, da eine differenzierte Vorgehensweise gerade im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen bei Internen und Externen vonnöten ist.

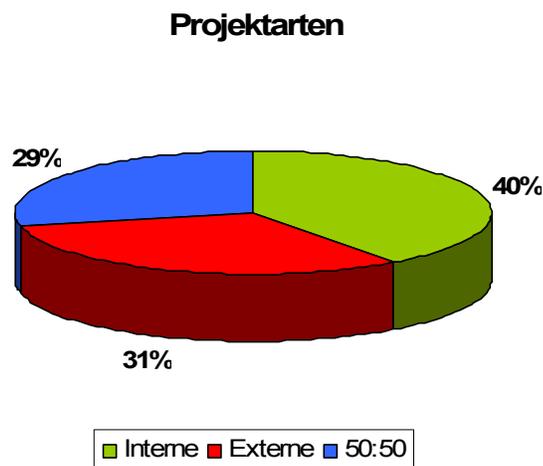


Abbildung 19 – Projektarten

Es ist zu erkennen, dass es sich fast bei der Hälfte der Projekte um interne handelt. Bei internen Projekten liegt die Spezifikation meist darin, dass sich die einzelnen Projektteammitglieder bereits aus der Stabsorganisation kennen, wodurch es zu Problemen im Hierarchieverständnis kommen kann. In diesem Fall ist ganz besonders auf die Besetzung des Projektleiters und seiner vorangegangenen Stellung in der Stabsorganisation zu achten. Des Weiteren muss er mit den nötigen Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sein.

7.2.2. | Fragen 7 – 12

Wie bereits erwähnt, befasste sich dieser Fragenblock mit den Themen der Auswahl des Projektleiters, der Teambildung und der Zusammenarbeit im Projektteam.

Die Frage 7 beschäftigt sich mit der Notwendigkeit eines geregelten Projektmanagements. Unter geregeltem Projektmanagement ist die Umsetzung von Formalismen des Projektmanagements wie die Erstellung der Projektbeschreibung, eines Projekthandbuches, etc. zu verstehen.

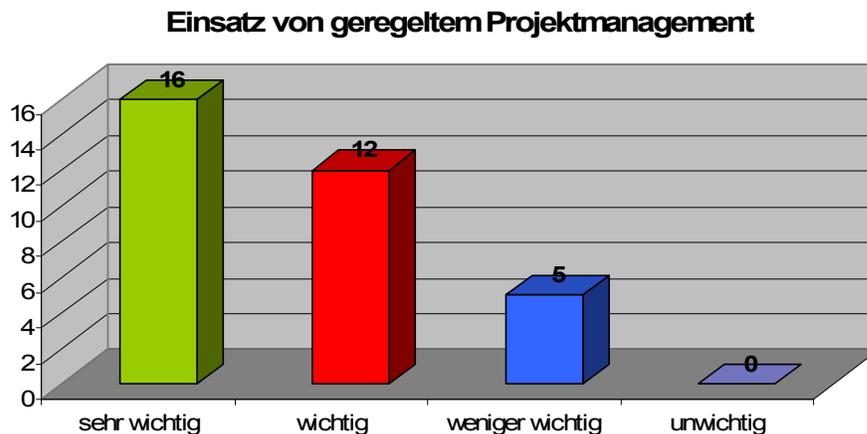


Abbildung 20 – Einsatz von geregeltm Projektmanagement

Wie aus Abbildung 20 ersichtlich, ist für die Mehrzahl der Befragten der Einsatz von geregeltm Projektmanagement unabdingbar. Auf den Einsatz der Projektmanagementwerkzeuge will keine der Testpersonen verzichten.

Die nächste Frage, bei der Mehrfachantworten möglich waren, ging der Auswahl des Projektleiters auf den Grund. Da die Rolle und die Besetzung des Projektleiters einer der größten Erfolgsfaktoren für Projekte darstellt, ist es wichtig zu wissen, von wem und nach welchen Kriterien dieser ausgewählt wird.

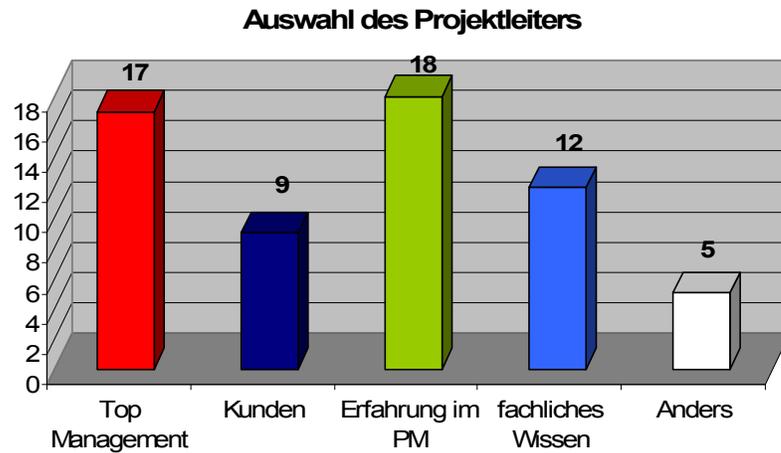


Abbildung 21 – Auswahl des Projektleiters

Andere Auswahlkriterien waren:

- soziale Kompetenz und Kundenorientierung
- Personalauswahl geht seltsame Wege, aber meist nach PM-Skills
- Mischung aus Kundenproblemlösungen und Anschlussfähigkeit beim Kunden inkl. Branche – Know-how
- Intuitiv
- meist gibt es keinen Projektleiter, sondern ein gleichberechtigtes Team

Es ist zu erkennen, dass die Auswahl des Projektleiters meistens durch das Top Management erfolgt, wobei Erfahrung im Projektmanagement ein wichtiger Grund für die Besetzung des Projektleiters darstellt. Das fachliche Wissen spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Besetzung des Projektleiters. Die folgende Abbildung 22 zeigt jedoch, dass das Fachwissen zum größeren Teil durch das Projektteam abgedeckt werden soll.

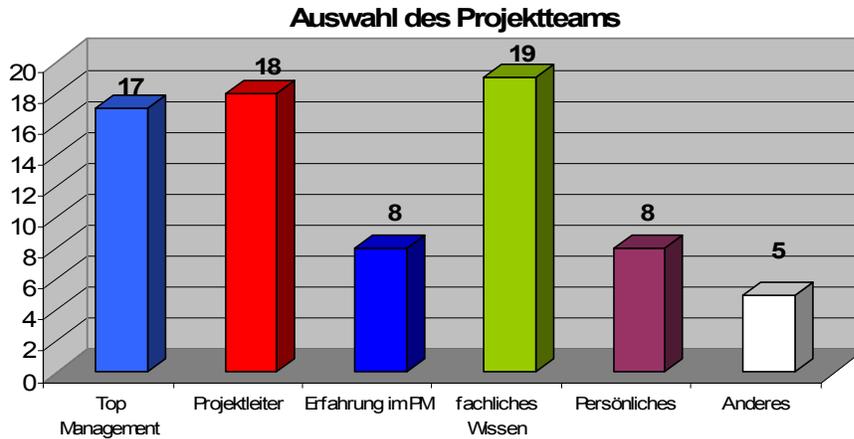


Abbildung 22 – Auswahl des Projektteams

Die nächste Grafik veranschaulicht über welche Fähigkeiten ein Projektleiter verfügen bzw. welche dieser Fähigkeiten am stärksten ausgeprägt sein soll. Wie in Punkt 6.5 beschrieben, sollte ein Projektleiter neben dem Projektmanagement Know-how über unternehmerische, soziale und fachliche Kompetenzen verfügen. Die Befragten wurden gebeten, die verschiedenen Fähigkeiten nach ihrer Wertigkeit zu sortieren.

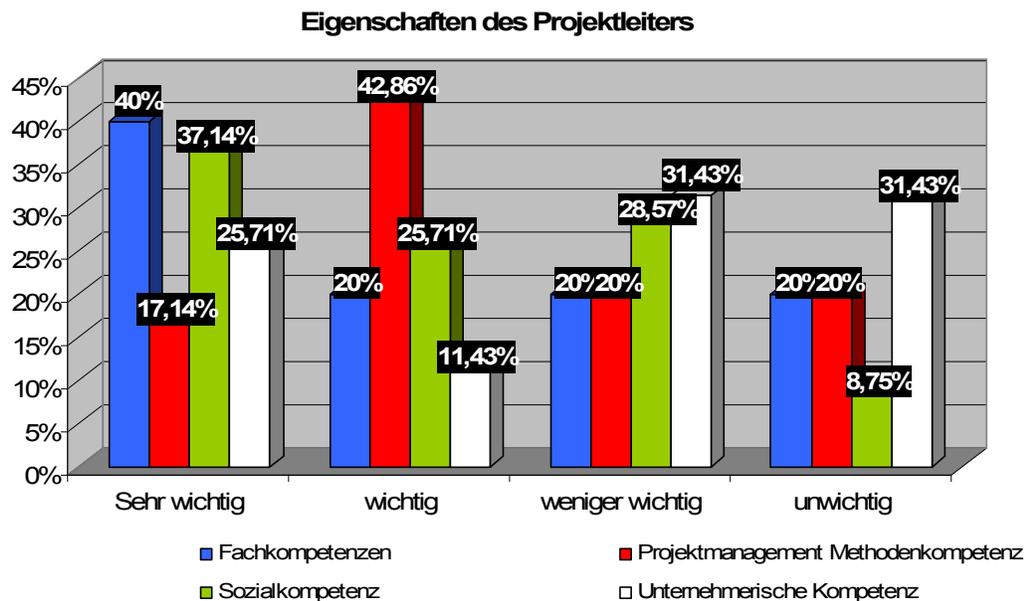


Abbildung 23 – Eigenschaften des Projektleiters

Es ist zu erkennen, dass die Fachkompetenzen und Methodenkompetenzen des Projektleiters entweder einen hohen Stellenwert einnehmen oder eher eine untergeordnete Rolle spielen. Die soziale Kompetenz wird hingegen von fast 63% als sehr wichtig oder wichtig eingestuft und gar nur von 8,75% als unwichtig. Die unternehmerische Kompetenz nimmt in dieser Befragung eindeutig die Rolle als unwichtigste Kompetenz ein.

In der gleichen Phase wie die Besetzung des Projektleiters wird auch das Projektteam zusammengestellt.

Die Fragen 11 und 12 beschäftigen sich mit der Stimmung und der Überprüfung derselben innerhalb des Projektteams. Des Weiteren wurde hinterfragt, wie bei einem etwaigen Vorkommen von Mobbing innerhalb des Projektteams vorgegangen würde. Bei beiden Fragen waren jeweils Mehrfachantworten möglich.

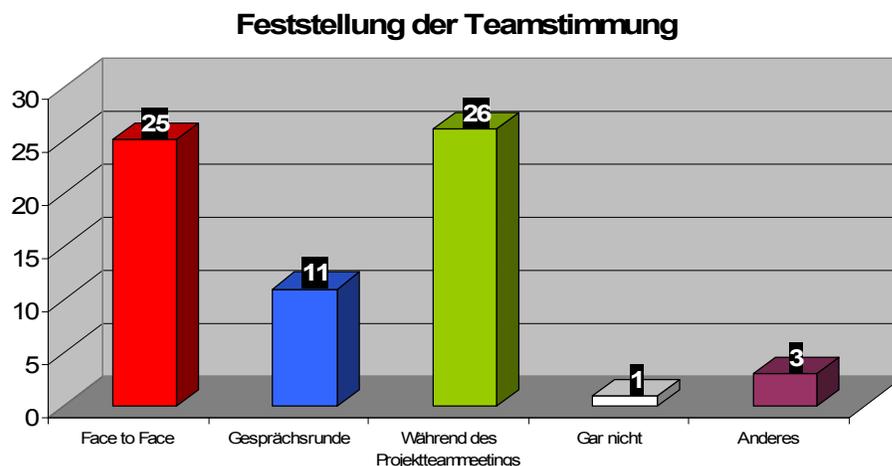


Abbildung 24 – Feststellung der Stimmung im Team

Als andere Methoden wurden angeführt:

- Wird auch im Statusbericht regelmäßig erfasst (Stimmung PL, Team, Kunde)
- Befragung per Fragebogen
- Online Befragung

Generell ist anzumerken, dass die Stimmung im Team auf jeden Fall kontrolliert werden muss und wird. Bei den Methoden hat sich klar das Face to Face bzw. das offene Gespräch im Zuge des Projektmeetings herauskristallisiert.

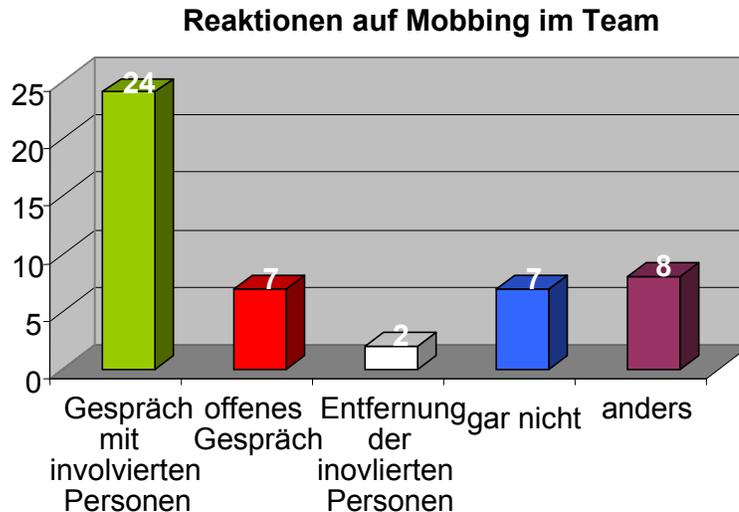


Abbildung 25 – Reaktionen auf Mobbing im Team

Als andere Reaktionen wurden angeführt:

- War bis jetzt nie der Fall
- Versuche den Schuldigen zu finden und zu entfernen
- Weiter beobachten und dann reagieren
- Entfernung von Teammitgliedern nur, wenn es keine andere Lösung gibt.
Wenn Mobbing entsteht, ist das Team schon schlecht geführt worden.
- Konfliktlösungsstrategien, z.B. Mediation
- ggf. wird der Verursacher direkt aus dem Team entfernt
- Mediation
- bisher gab es noch kein Mobbing

Ein Anstieg des Mobbings im Berufsalltag ist über alle Branchen und Bereiche hinweg zu beobachten und somit auch bei Projekten. Auch hier zeigt sich klar, dass der Weg der Kommunikation, und hier das geschlossene Gespräch mit den involvierten Personen, der richtige ist.

(Aus dieser Grafik darf nicht der Rückschluss gezogen werden, dass es in den meisten Projekten zu Mobbing kommt, es wurde lediglich gezielt nach dem Vorgehen im Falle eines Falles gefragt.)

7.2.3. | Fragen 13 – 17

Dieser Fragenblock beschäftigte sich mit der sozialen Kompetenz während des Projekts. Was wird als sozial kompetent gesehen, und in welcher Phase kommt der sozialen Kompetenz eine besondere Bedeutung zu?

Kompetenzen Note	1	2	3	4	5
Kompromissfähigkeit	12 (34.29%)	11 (31.43%)	11 (31.43%)	1 (2.86%)	0 (0.00%)
das Team zu belohnen	7 (20.59%)	13 (38.24%)	7 (20.59%)	6 (17.65%)	1 (2.94%)
Sensibilität für Konflikte	15 (42.86%)	13 (37.14%)	5 (14.29%)	1 (2.86%)	1 (2.86%)
Aufgaben fair zu verteilen	4 (11.43%)	13 (37.14%)	11 (31.43%)	4 (11.43%)	3 (8.57%)
Integrationsfähigkeit	11 (31.43%)	16 (45.71%)	5 (14.29%)	3 (8.57%)	0 (0.00%)
vorurteilsfreies Handeln	13 (37.14%)	12 (34.29%)	7 (20.00%)	3 (8.57%)	0 (0.00%)
Aufschub der eigenen Bedürfnisse	7 (20.00%)	7 (20.00%)	16 (45.71%)	4 (11.43%)	1 (2.86%)
Hilfsbereitschaft	10 (28.57%)	13 (37.14%)	10 (28.57%)	2 (5.71%)	0 (0.00%)
gute Manieren	8 (22.86%)	6 (17.14%)	14 (40.00%)	6 (17.14%)	1 (2.86%)
Durchsetzungsvermögen	9 (27.27%)	18 (54.55%)	3 (9.09%)	1 (3.03%)	2 (6.06%)

Offenheit	22 (66.67%)	8 (24.24%)	3 (9.09%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)
Interaktionsfähigkeit	21 (61.76%)	9 (26.47%)	3 (8.82%)	1 (2.94%)	0 (0.00%)

Tabelle 11 – Bedeutung von sozialer Kompetenz im Projekt

Wie in Punkt 6.1 bereits erwähnt, kann sozial kompetentes Verhalten nicht als eine einzige Eigenschaft verstanden werden, sondern ist vielmehr als ein Bündel mehrerer Kompetenzen zu sehen. Mit der Frage 13 wurde versucht, die für ein Projekt relevantesten bzw. weniger relevanten Kompetenzen zu erfassen. Die Auswahl der einzelnen Kompetenzen stammt aus verschiedenen Kompetenzkatalogen.⁸⁹ Die Beurteilung erfolgte für jede Kompetenz einzeln und nach dem Schulnotenprinzip.

Bei den Ergebnissen (siehe Tabelle 11) ist zu erkennen, dass es auch im Projektmanagement keine goldene Regel für ein kompetentes Sozialverhalten gibt. Die Punkte „Offenheit“ und „Interaktionsfähigkeit“ bestätigen durch ihre hohe Zustimmung, dass Kommunikation und Partizipation zwei der maßgeblichsten Erfolgsfaktoren bei Projekten darstellen (siehe dazu auch Punkt 6.4.1 und 6.4.2).

Die „Sensibilität für Konflikte“, die „Kompromissfähigkeit“ sowie ein „vorurteilsfreies Handeln“ werden ebenfalls von einem hohen Prozentsatz als sehr wichtige Kompetenzen angesehen. Die Eigenschaft „Aufgaben fair zu verteilen“ wurde mit 8,57% als unwichtigste Kompetenz für Projekte eruiert.

Frage 14 beschäftigte sich damit herauszufinden, in welcher Phase eines Projekts das höchste Maß an sozialer Kompetenz notwendig ist. Ein sozial kompetentes Verhalten sollte sich natürlich über den gesamten Zeitraum eines Projekts erstrecken. Mit dieser Frage wurde jedoch versucht jenen Zeitraum festzustellen, in dem diese am meisten zum Tragen kommt.

⁸⁹ Vgl. Kanning 2005, S. 7

Wie Abbildung 26 zeigt, ist gerade in der Projektstartphase, in der es unter anderem zum Aufbau der Projektorganisation und der Teamzusammenstellung kommt, ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl gefragt. Des Weiteren werden in der Startphase jene Schritte gesetzt, die ein Projekt erfolgreich sein oder es scheitern lassen können, wodurch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz von Nöten ist. Dennoch gilt, dass sich soziale Kompetenz nicht auf eine einzige Phase beschränken lässt.

- Fehlt die soziale Kompetenz in der Auftragsphase, gibt es keinen Auftrag.
- Fehlt die soziale Kompetenz während des Projektes – scheitert es.
- Fehlt sie beim Abschluss, werden im nächsten Projekt die gleichen Fehler gemacht; es gibt keinen Folgeauftrag

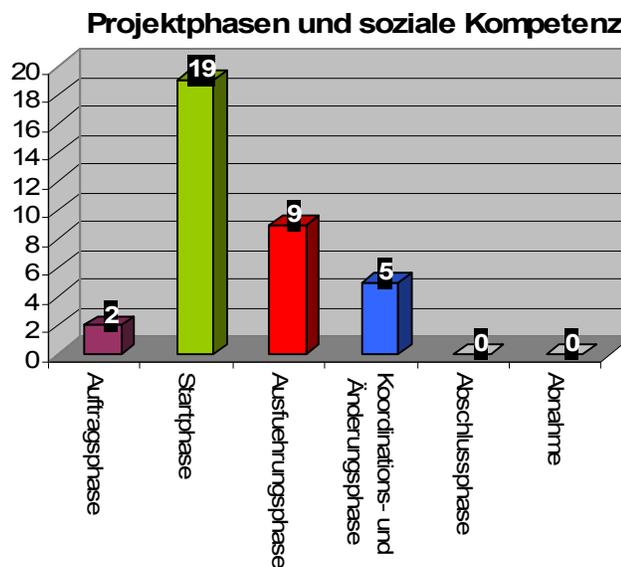


Abbildung 26 – Projektphasen und soziale Kompetenz

Wie bereits festgehalten, ist Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor für Projekte und eine entscheidende Fähigkeit für sozial kompetentes Verhalten. Es gibt mehrere Möglichkeiten wie Kommunikation in Projekten abläuft bzw. wie der Rahmen, in dem kommuniziert wird, aussieht. Verhaltens- und Kommunikationsregeln können festgehalten werden, es können Richtlinien für

den Schriftverkehr, für diverse Projektunterlagen, etc. vorgegeben werden oder aber es bleibt jeder Person im Team überlassen wie und was er weitergibt.

Welche Maßnahmen zur Schaffung eines angenehmen Kommunikationsklimas gesetzt werden, ist aus Abbildung 27 ersichtlich. Bei dieser Frage waren wieder Mehrfachantworten möglich.

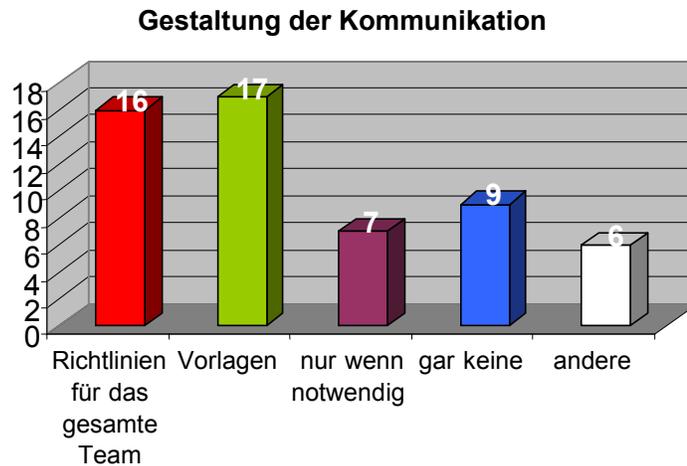


Abbildung 27 – Gestaltung der Kommunikation

Unter dem Punkt „andere“ gab es folgende Rückmeldungen:

- Richtlinien werden beim Kick Off gemeinsam definiert
- Ein Miniprojekt mit 2 Leuten braucht keinen Kommunikationsplan. Ab 5 Leuten ist es Pflicht.
- Kommunikationsmethoden einsetzen
- Austausch jenseits der Projektarbeit

Es zeigt sich klar, dass ein gutes und funktionierendes Kommunikationsklima unabdingbar ist. In den meisten Fällen werden Richtlinien, in Absprache mit dem Projektteam und Umfeld, definiert und Vorlagen für den Projektschriftverkehr erstellt.

Durch Kommunikationsrichtlinien oder auch durch das Kommunikationsmanagement wird sichergestellt, dass alle am Projekt beteiligten Personen die für sie notwendigen Informationen in geeigneter Art, adäquatem Umfang und Detaillierungsgrad zur Verfügung gestellt bekommen.

Eine weitere wichtige Phase eines Projekts, ist der Projektabschluss. Selbst hier, wenn das Projekt im eigentlichen Sinn schon beendet ist und die Ziele erreicht worden sind, kann ein falsches Verhalten oder eine falsche Vorgehensweise sich negativ auf nachkommende Projekte auswirken. Es ist darauf zu achten, dass das Projekt für alle beteiligten Personen tatsächlich abgeschlossen wurde und dies auch an das Umfeld kommuniziert worden ist. Des Weiteren ist sicherzustellen, dass erworbene Wissen und Erfahrungen ausreichend dokumentiert worden sind.

Die Antworten auf die Frage 18 (siehe Abbildung 28) geben Aufschluss darüber wie in der Praxis Projekte beendet werden. Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich, um einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Punkten zu erkennen.

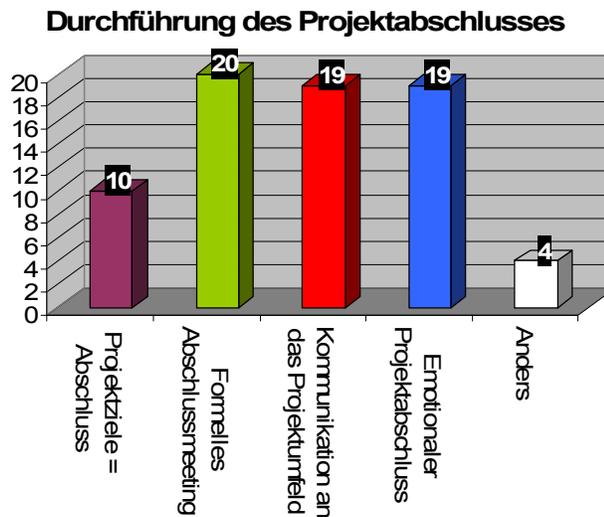


Abbildung 28 – Durchführung des Projektabschlusses

Es ist erkennbar, dass der Projektabschluss größtenteils nach dem Schema

- formelles Abschlussmeeting
 - Kommunikation der erreichten Ziele an das Projektumfeld und
 - emotionaler Projektabschluss
- durchgeführt wird.

Unter dem Punkt „andere“ gab es folgende Rückmeldungen:

- der emotionale Abschluss kommt auf die Größe und die Dauer des Projekts an
- Abnahme, vertraglicher Abschluss, lessons learned, Projektabschlussbericht
- sehr abhängig vom Projekt (externe Projekte werden oft professioneller und strukturierter beendet als interne Projekte)
- lessons learned

Abschließend möchte der Autor die Ergebnisse der Frage 16 präsentieren.

Hierbei wurde nachgefragt, ob die Probanden bereits Projekte miterlebt haben, die aufgrund fehlender sozialer Kompetenzen bzw. auf Grund von zwischenmenschlichen Konflikten gescheitert sind.

Von den 35 befragten Personen gaben 57,1% an, noch nie an einem Projekt, das auf Grund der oben angeführten Ereignisse gescheitert war, beteiligt gewesen zu sein. Bei 42,9% war dies bereits der Fall. Dieser hohe Prozentsatz macht deutlich, dass sozial kompetentes Verhalten immer ein entscheidender Faktor bei Projekten ist.

8. | Fazit

Ähnlich wie bei der Thematik, ob ein Projektleiter über ein hohes Maß an Fachwissen verfügen muss oder nicht, gilt auch hier, dass die Anforderung an soziale Kompetenz je nach Projekt mehr oder weniger gestellt wird.

Die Anforderung an ein sozial kompetentes Verhalten hängt somit von mehreren Faktoren ab:

1. Das Projektthema:

Ist das Projektziel, die Entwicklung einer neuen Produktionsstraße, eine neue IT Umgebung, der Bau einer Autobahnteilstrecke, muss die Einkaufsabwicklung eines Unternehmens personell und organisatorisch neu überdacht und umgestaltet werden, der Ablauf der Kundenreklamation mit Mitarbeitern verschiedener Abteilungen realisiert oder eine neuartige Personalzeiterfassung in das Unternehmen, womöglich noch gegen den Willen des Betriebsrates eingeführt, werden, ist wie folgt zu differenzieren:

In der ersten Gruppe, den technischen Projekten, wird mit Menschen gearbeitet, deren Aufgabe grundsätzlich das anstehende Thema ist und sich alle mit dem Projekt und den Projektzielen identifizieren können. In diesem Fall wird vom Projektleiter zwar soziale Kompetenz benötigt, jedoch lediglich in der Weise, dass mit auftretenden Schwierigkeiten und persönlichen Konflikten umgegangen werden kann. In erster Linie dient die Rolle des Projektleiters der Koordination, menschlich und technisch, intern und extern, um die Projektziele zu erreichen.

Bei den zweiten, den Personen- bzw. Organisationsprojekten, arbeitet man häufig mit Menschen zusammen, die sich für das Projekt nicht interessieren, die es boykottieren, es vielleicht als Bedrohung ihrer eigenen Existenz betrachten, oder die es, z.B. durch den Betriebsrat, sogar aktiv bekämpfen. In diesem Bereich ist eine der wichtigsten Eigenschaften eines Projektleiters die soziale Kompetenz. Mit großem Fachwissen, Weisungsbefugnissen oder Abmahnungen kommt man

hier nicht weit. Um ein solches Projekt zum Ziel zu führen, wird ein hohes Maß an sozialer Kompetenz benötigt. Und auch hier gilt, dass soziale Kompetenz nicht an einer einzelnen Eigenschaft gemessen wird, sondern in einem Zusammenspiel mehrerer weicher Kompetenzen zu suchen ist.

2. Die Projektsituation:

Der Anteil der nötigen sozialen Kompetenz, der für den erfolgreichen Projektabschluss notwendig ist, hängt auch von der Projektsituation ab. Läuft der Projektablauf nach Plan, bringt auch ein Projektleiter mit weniger stark ausgeprägter sozialer Kompetenz ein Projekt zu einem guten Abschluss.

Soziale Kompetenz wird dann zu einem kritischen Faktor, wenn es nicht nach Plan läuft. Termin- oder Kostenüberschreitungen sind hier weniger das Problem, weil diese Probleme vermittel- und lösbar sind. Kritischer sind zwischenmenschliche Konflikte, im Team selber, aber auch im weiteren Projektumfeld.

Durch eine gute und ausreichende Planung sollten kritische Situationen vermieden werden und doch treten sie immer wieder auf. In diesem Fall wird die soziale Kompetenz ein Kernfaktor, um das Projekt wieder auf den richtigen Kurs zu bringen.

3. Kultur und Denkweise

Auch die geographische bzw. personelle Ausdehnung eines Projekts ist ein Kriterium für die Anforderung an sozial kompetentes Verhalten. Projekte werden immer weniger unikulturell, sondern vielmehr multikulturell durchgeführt. Oft sehen sich die diversen Projektteammitglieder nur ein einziges Mal oder vielleicht auch gar nie (virtuelle Teams). Ein Projekt innerhalb eines kleineren Unternehmens, dessen Team ebenso wie der Auftraggeber aus demselben Umfeld kommen, erfordert eine andere soziale Kompetenz wie ein Projekt, bei dem Menschen unterschiedlicher Nationen und Kulturen beteiligt sind.

4. Projektphase

Auch die Projektphasen haben einen Einfluss auf die Anforderung in Bezug auf soziale Kompetenz (siehe dazu Abbildung 29 – Projektphasen und soziale Kompetenz). Gerade in der Projektstartphase wird eine angemessene soziale Kompetenz zur Zusammenstellung des richtigen Teams und einer sinnvollen Aufgabenverteilung benötigt. Die Akzeptanz des Projektleiters ist ein zentraler Punkt, und neben der fachlichen Akzeptanz ist es im Wesentlichen die soziale Kompetenz, die ihm den richtigen Zugang zu den Mitarbeitern des Teams und dem Projektumfeld sichert.

Wie kann das Scheitern eines Projekts auf Grund fehlender sozialer Kompetenzen verhindert werden?

Der Unterschied zwischen Planungsfehlern und personenbezogenen Fehlern liegt darin, dass personenbezogenen Fehler,

1. schneller an den Auswirkungen erkennbar sind, da es meist zu einer raschen Rückmeldung der betroffenen Personen oder Gruppen kommt und
2. sie schwieriger zu beheben sind als Planungsfehler.

Bei Planungsfehlern ist der Grund für die Abweichung meist nachvollziehbar und es können gezielte Maßnahmen gesetzt werden, um diese zu beheben.

Bei Unregelmäßigkeiten, die auf ein unkompetentes Sozialverhalten zurückzuführen sind, liegt das Problem darin, dass sich zunächst jemand dafür verantwortlich fühlen muss. Dieses Eingeständnis an das eigene Verhalten ist wiederum der erste Schritt in die Richtung eines kompetenten Sozialverhaltens (siehe Punkt 6.1).

Ist eine auf menschlichen Ebene funktionierende Projektbasis wieder hergestellt, kann das Projekt auch fachlich weitergeführt werden.

Probleme auf Grund fehlender sozialer Kompetenz lassen sich also durchaus beheben, jedoch muss jeder Involvierte den Mut aufbringen, sich einzugestehen,

- dass Fehler passiert sind und
- dass er eine Mitschuld trägt,

um gezielte Verhaltensmaßnahmen zu setzen und danach erfolgreich zu handeln.

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Projektmerkmale	20
Abbildung 2 – Begriffserklärung Projektmanagement.....	22
Abbildung 3 – Abhängigkeit der Zielvorgaben – magisches Dreieck	27
Abbildung 4 – Projektphasen.....	28
Abbildung 5 – Projektentstehungsprozess.....	30
Abbildung 6 – Einfluss-Projektorganisation.....	39
Abbildung 7 – Reine Projektorganisation.....	41
Abbildung 8 – Matrix-Projektorganisation	42
Abbildung 9 – Pool-Organisation	43
Abbildung 10 – Arten der Qualitätsplanung im Projektmanagement	47
Abbildung 11 – Teamlebenszyklus	64
Abbildung 12 – Komponenten des Projektinformationssystems.....	67
Abbildung 13 – Einflussfaktoren für die Effektivität der Teamarbeit	70
Abbildung 14 – soziale Kompetenz und verwandte Konzepte	74
Abbildung 15 – Prozess der Entstehung sozial kompetenten/inkompetenten Verhaltens	77
Abbildung 16 – Personalentwicklungsprozess.....	81
Abbildung 17 – Soziale Fähigkeiten des Projektmanagers	85
Abbildung 18 – Unternehmensarten.....	92
Abbildung 19 – Projektarten	93
Abbildung 20 – Einsatz von geregelterm Projektmanagement	94
Abbildung 21 – Auswahl des Projektleiters	95
Abbildung 22 – Auswahl des Projektteams	96
Abbildung 23 – Eigenschaften des Projektleiters	96
Abbildung 24 – Feststellung der Stimmung im Team	97
Abbildung 25 – Reaktionen auf Mobbing im Team	98
Abbildung 26 – Projektphasen und soziale Kompetenz	101
Abbildung 27 – Gestaltung der Kommunikation	102
Abbildung 28 – Durchführung des Projektabschlusses	103

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – CHAOS Studie	12
Tabelle 2 – Formen der Informationsgesellschaft	16
Tabelle 3 – Unterschied Linienorganisation / Projektmanagement	21
Tabelle 4 – Aufgabenbereiche im Projektmanagement.....	24
Tabelle 5 – Projektarten	24
Tabelle 6 – Anzahl der maximalen Projektrolle pro Person.....	61
Tabelle 7 – Informelle Rollen im Team	65
Tabelle 8 – Trainings zur sozialen Kompetenz	82
Tabelle 9 – soziodemografische Daten	91
Tabelle 10 – Mitarbeit bei Projekten.....	92
Tabelle 11 – Bedeutung von sozialer Kompetenz im Projekt	100

Literaturverzeichnis

- www.google.at
- <http://derstandard.at/Stellenmarkt>
- Kanning, U.P (2005), Soziale Kompetenz, Göttingen: Hogrefe Verlag
- <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0156.html>
- <http://www.thestandishgroup.com>
- Schwarz-Mehrens „Woran scheitern IT-Projekte?“, http://www.gulp.de/kb/it/projekt/itprojekteins_f.html 09.03.2006
- Kasper „IT Projekt Management zwischen Praxis und Prozessen“, <http://www.xenis.cc/xenis2/default.asp?nav=38x27&contid=896&lid=3>
- Brunschede „Die Erfolgsfaktoren sind weich“, <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2000/2200-2.html>
- Patzak/Rattay (2004): „Projektmanagement“, Wien: Linde International
- Oliver Bendl (2004): „E-Learning. Das Wörterbuch“, Cornelsen Verlag
- Dörner (2005): „Die Logik des Misslingens“,
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Informationsgesellschaft>
- Roland Gareis (2004): „Happy Projects!“, Wien: Manz
- Horst Steinmann (1997): „Management“, Gabler Verlag
- H-D Litke (1995): „Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen“, München: Hanser Fachbuch
- <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0146.html>
- <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0088.html>
- <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0225.html>
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Nachforderungsmanagement>
- <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0154.html>
- http://www.harti.ch/phw/3sem/ZF_PM9.pdf
- Karl Wagner (2003): „PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement“, Wien: Hanser Wirtschaft
- <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0066.html>
- Albrecht Ebertzeder (1994): „Projektmanagement für die betriebliche Praxis: aktuelles Grundwissen“, Verlag f. praxistheoret. Managementlit.
- Conny Antoni (2000): „Teamarbeit gestalten“, Beltz Verlag
- <http://www.markus-berthold.de/kommunikation/team/teamrollen.htm>

- Hackman, JR (1987): The Design of Work Teams, in: Lorsch, J. (Ed.): Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall
- Kanning, U.P (2003): Diagnostik sozialer Kompetenzen, Göttingen: Hogrefe Verlag
- Schuller/Barthelme (1995): Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), Stolperstein Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen?, Bericht zur Beruflichen Bildung Bd. 179, Bielefeld: Bertelsmann
- Hinsch (2006): Das Prozessmodell sozial kompetenten/inkompetenten Verhaltens. <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/PAEDPSYCH/SOZIALEKOMPETENZ/HinschProzessmodell.html>, Kepler Universität Linz
- Online Kursprogramm WIFI Wien, 28.04.2006, <http://www.wifiwien.at/eShop/bbDetails.aspx?bbnr=13005&zg=Ba1>
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Partizipation>
- Geipl (2003): Der IT-Projektmanager, München: Addison-Wesley Verlag
- <https://www.openbc.com/cgi-bin/forum.fpl?op=showarticles&id=1496203&articleid=1496203>

Onlinequellen

- <http://www.google.at>
- <http://derstandard.at>
- <http://www.projektmagazin.de>
- <http://www.thestandishgroup.com>
- <http://www.gulp.de>
- <http://www.xenis.cc>
- <http://de.wikipedia.org>
- <http://www.harti.ch>
- <http://www.markus-berthold.de>
- <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/default.html>
- <http://www.wifiwien.at>
- <http://www.openbc.com>