

# 5 Projekte durchführen

## Projekte steuern

In diesem Kapitel erfährst du ...



- was ein Team ist und wie echte Teamarbeit funktioniert.
- welche Anforderungen an den Projektleiter bei der Teambildung gestellt werden.
- wie ein Teamentwicklungs-Prozess abläuft.
- was das Führen eines Projektteams bedeutet.
- welche Führungsstile es in einem Projekt geben kann.
- wie Projekte gesteuert werden.
- wie der Controlling-Prozess abläuft.
- wie ein Controlling-Zyklus aussieht und wie er gestaltet werden kann.
- wie die Projektmanagement-Methoden im Controlling eingesetzt werden.





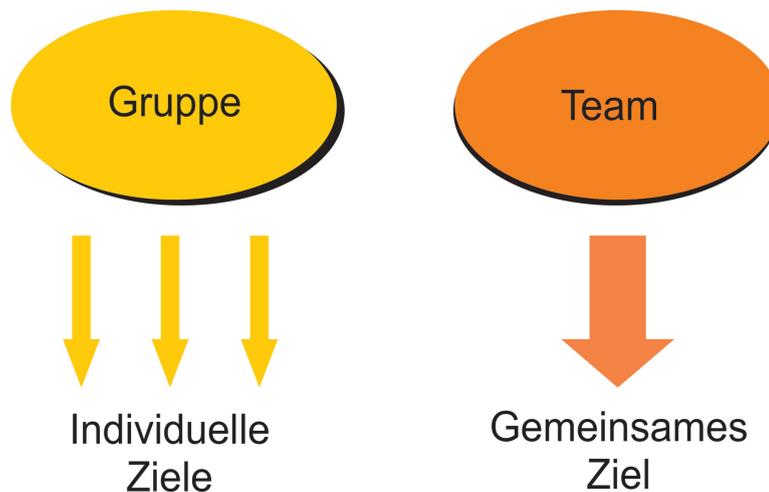
Jede Teamentwicklung läuft in vier Phasen ab.

## Team und Teamarbeit

Was ist der Unterschied zwischen einem Team und einer Gruppe? Beide haben mehr als zwei Mitglieder, die über einen längeren Zeitraum miteinander interagieren.

Eine Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder individuelle Ziele verfolgen, aber gewisse Vorteile durch das Zusammensein der Gruppe haben. Im Bereich des Sports wäre das z.B. das österreichische Skiteam. Die Mitglieder sind zwar über längere Zeit zusammen, trainieren miteinander und verbringen auch teilweise die Freizeit miteinander, jeder hat jedoch das Ziel, selbst möglichst gut zu fahren. Ein anderes Beispiel wäre eine Lerngruppe. Auch hier lernt man zusammen, kann aber durch gegenseitige Hilfe das Ergebnis für den Einzelnen optimieren. Trotzdem ist jeder bestrebt, selbst gute Noten zu erhalten.

Ein Team zeichnet sich dadurch aus, dass für die Zielerreichung das Team als Ganzes verantwortlich ist. Typisch ist auch, dass sich die Fähigkeiten der Teammitglieder ergänzen und dass so etwas wie Teamgeist herrscht. Ein Fußballteam kann nur dann gewinnen, wenn jede Position (Abwehr, Mittelfeld, Sturm) richtig besetzt ist und auch tatsächlich alle Spieler gewinnen wollen und alles dazu tun. In der Schule könnte das ein Schülerteam sein, das bei einem Wettbewerb antritt. Auch hier müssten die Positionen richtig besetzt sein und nur, wenn alle mittun, kann das Ergebnis optimal sein.



Gruppe und Team

Ähnlich verhält es sich in der Projektarbeit. Wenn Menschen nur an einer Sache gemeinsam arbeiten, ist das noch lange keine Teamarbeit. Es kann z.B. vorkommen, dass für „eine große Sache“ mehrere Mitarbeiter beauftragt wurden. Dabei hat der eine das Ziel, sich profilieren zu wollen, ein anderer möchte, dass sein Kollege nicht gut dasteht, und ein dritter hat überhaupt kein Interesse an einer erfolgreichen Arbeit, da er derzeit ohnehin wenig Zeit hat. Anders verhält es sich, wenn zwei Familien gemeinsam das Projekt „Bau eines Zweifamilienhauses“ starten. Hier hat jeder Beteiligte ein Interesse am Gelingen und jeder wird seine Fähigkeiten bestmöglich einsetzen, um das Haus bis zum festgelegten Zeitpunkt fertig zu stellen.

Daher ist es bei der Zusammenstellung von Projektteams wichtig, die richtigen Mitglieder zu finden. In vielen Unternehmen ist das schlicht und einfach nicht möglich, da nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern zur Verfügung steht. Und gerade aus diesem Umstand resultieren dann sehr häufig Probleme im Projekt.

**Folgende Eigenschaften sollten in einem Team vorhanden sein:**

- *Motivation: Das Interesse, das Ziel zu erreichen.*
- *Wissen: Für alle Aufgaben müssen Fachleute mit dem nötigen Know-how vorhanden sein.*
- *Soziale Kompetenz: Die Mitglieder müssen sich verstehen, miteinander umgehen und arbeiten können.*

Im Projektbeauftragungs-Prozess müssen Projektauftraggeber und Projektleiter danach trachten, Leute zu finden, die diese Fähigkeiten abdecken können. So kann ein Projektmitglied auch mehrere Fähigkeiten in sich vereinen. Der Projektleiter kann seine Teammitglieder dazu motivieren, ihr Bestes zu geben, gleichzeitig bringt er aber auch Fachwissen mit ein. Ist ein Projektleiter nur in der Lage, Fachwissen einzubringen, kann aber mit seinen Teammitgliedern nicht gut zusammenarbeiten, wird die Projektarbeit schon dadurch erschwert.

**Anforderungen an den Projektleiter**

Um ein Projekt auch leiten zu können, genügt sicher nicht nur die fachliche Qualifikation. Ein sehr guter Ingenieur muss noch lange kein guter Projektleiter sein, und ein guter Sportler – beispielsweise ein Skirennläufer – muss noch lange nicht in der Lage sein, auch ein Skirennen zu organisieren. Deshalb brauchen Projektleiter weitere Qualifikationen.

- *Kenntnis der Projektmanagement-Methoden, der Projektmanagement-Prozesse und ihre richtige Anwendung*
- *Erfahrung in Projekten und in der Projektarbeit*
- *Fachliche Kenntnis des Projektinhaltes. Je größer ein Projekt wird, desto weniger kann sich ein Projektleiter einbringen.*
- *Kommunikationsfähigkeit: Da die Leitung von Projekten (das Projektmanagement) hauptsächlich aus Koordinations-, Kommunikations-, Präsentations- und Marketingaufgaben besteht, sind diese Fähigkeiten besonders wichtig.*
- *Führungskompetenz*
- *Belastbarkeit*

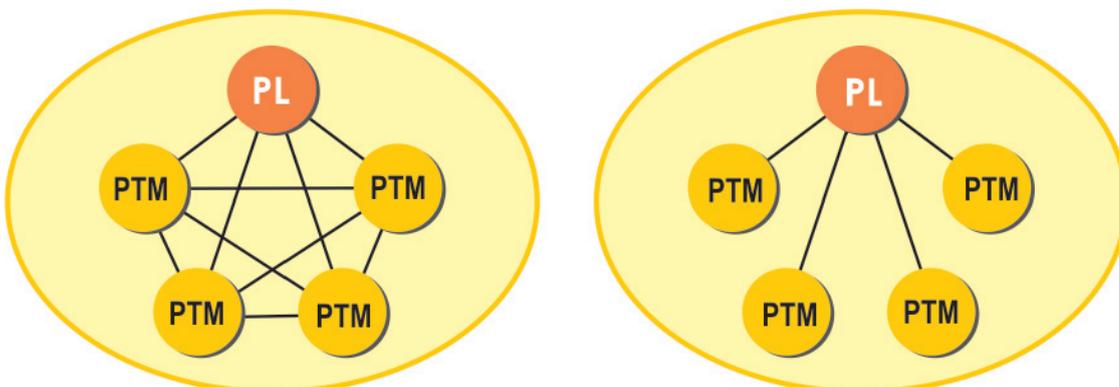


*Ein Projektleiter braucht mehrere Qualifikationen, um ein Projekt leiten zu können.*

**Echte und unechte Teamarbeit**

Arbeiten Teams zusammen, muss es zwischen den Beteiligten eine Kommunikation geben. Üblicherweise stehen alle Teammitglieder miteinander in Kontakt. Das ist auch notwendig, wenn gemeinsame Ziele angestrebt werden sollen. Projektarbeit sollte daher immer eine so genannte echte Teamarbeit sein.

Geht die Kommunikation nur vom Teamleiter (Projektleiter) aus, spricht man von unechter Teamarbeit. Hier wissen die Teammitglieder wenig über die anderen Mitglieder. Oft kommt es vor, dass das Projektteam zwar auf dem Papier besteht, es aber keine Teamarbeit ist, weil wesentliche Merkmale der Arbeit im Team fehlen.



*Echte und unechte Teamarbeit in Projekten*



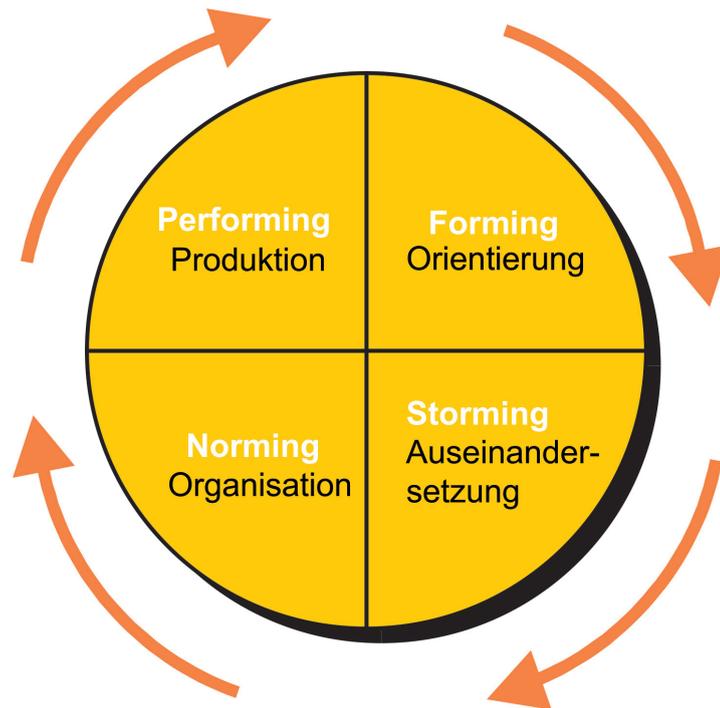
*Echte Teamarbeit zeichnet sich durch häufige Kommunikation der Teammitglieder aus.*

## Phasen der Teamentwicklung

Jede Gruppe, die eine längere Zeit zusammen ist, durchläuft typische Stadien und Phasen der Entwicklung. Bei Projektgruppen, die wohlgerneht eine echte Teamarbeit pflegen, ist das nicht anders.

! Jede Teamentwicklung läuft in vier Phasen ab.

- **Forming- oder Orientierungsphase:** Die Teammitglieder sind ev. höflich, unsicher, gespannt oder aber auch vorsichtig. Man tastet sich sozusagen ab. Jeder verfolgt zu diesem Zeitpunkt unterschiedliche Ziele. Es besteht Unklarheit über die Art und Weise der zukünftigen Zusammenarbeit.
- **Storming- oder Auseinandersetzungsphase:** Es gibt Uneinigkeit, unterschwellige Konflikte zwischen den Beteiligten. Dabei geht es um eine Rangordnung im Team, um eine Abstimmung der Ziele und um Mittel, die zur Zielerreichung notwendig sind.
- **Norming- oder Organisationsphase:** Der Gruppenzusammenhalt entwickelt sich. Es entstehen gemeinsame, von allen akzeptierte Spielregeln. Man akzeptiert sich gegenseitig und ist bestrebt, dass die Gruppe weiter besteht.
- **Performing- oder Produktionsphase:** Die eigentliche Aufgabenerfüllung beginnt. Die Rollen sind geklärt und Probleme zwischen den Teammitgliedern haben weniger Bedeutung und werden hintangestellt.



Phasen der Teamentwicklung



### **Praxisbeispiel:**

Ein Softwareunternehmen startet ein neues Projekt. Die Mitarbeiter des Hauses sind durchgehend sehr jung. Ein Projektteam wird zusammengestellt. Projektleiter wird ein junger 26-jähriger Trainee (ein Trainee ist ein Hochschulabsolvent, der in einem Unternehmen systematisch als vielfältig einsetzbare Nachwuchskraft aufgebaut wird), der sein erstes Projekt leiten soll. Weiters gibt es drei Projektteam-Mitglieder, allesamt Abgänger der HTL und zwischen 21 und 24 Jahren alt. Nur zwei der Programmierer kennen sich.

**Formingphase:** In der ersten Teamsitzung erscheint der Trainee mit Anzug und Krawatte, die Programmierer in Jeans. Der Trainee gibt jedem artig seine Visitenkarte, die Programmierer haben so etwas nicht. Auch spricht er seine Kollegen mit „Sie“ an. Es wird bis zum Beginn wenig gesprochen, nur zwei Programmierer unterhalten sich etwas gedämpft über das letzte Wochenende. Pünktlich startet der Trainee den Workshop, begrüßt alle, stellt alle vor. Die Beteiligten nicken nur.

**Stormingphase:** Der Trainee stellt das Projekt vor und teilt auch gleich die Absicht mit, dass dieses Projekt nach den aktuellen Projektmanagementstandards abgewickelt werden soll. Er habe nämlich eine längere Ausbildung im Projektmanagement erfolgreich abgeschlossen.

Ein Programmierer wirft ein, dass er sehr im Stress sei und für solche Dinge eher weniger Zeit habe. Auch die beiden anderen meinen, dass Projekte im Haus immer ohne „diese Methoden“ abgewickelt worden sind. Nachdem der Trainee erklärt hat, dass ein professionelles Projektmanagement nur Vorteile bringt, die Methoden Zeit und Nerven sparen, haben die Programmierer das auch erst einmal so hingenommen. Auch scheint es, dass durch die Ausführungen der „Schnösel im Anzug“ dann doch als Projektleiter akzeptiert wird.

**Normingphase:** Man einigt sich schließlich, das Projekt auch so abzuwickeln. Die Gruppe beginnt mit der Planung. Dabei sehen die Programmierer, dass es durchaus Sinn macht. Und sie sind jetzt eifrig bei der Sache.

**Performingphase:** Da einige Pläne nicht fertiggestellt werden konnten, trifft sich das Team zu einem Follow-Up-Workshop. Der Trainee erscheint jetzt ebenfalls in Jeans und man einigt sich bald darauf, sich mit „du“ anzusprechen. In der Zeit zwischen den beiden Meetings haben sich die Programmierer näher mit den „neuen“ Methoden auseinandergesetzt. Sie verstehen jetzt auch rückblickend Dinge, die sie bei Projekten mit Kunden des Öfteren gehört haben, aber nicht so recht einordnen konnten.

Auch in den weiteren Meetings wird das „neue Projektmanagement“ von allen akzeptiert und für sehr gut befunden.