
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 10

DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

GEORG HÜBNER

INHALT

Einleitung.....	3
10 Das Team.....	4
10.1 Die Rollen im Team.....	5
10.2 Formen der Projektorganisation.....	11
10.2.1 Die Matrixorganisation.....	12
10.2.2 Die Reine Projektorganisation.....	15
10.2.3 Die Linienorganisation.....	17
10.2.4 Die Einfluss-Projektorganisation.....	19
10.3 Verantwortlichkeiten festlegen.....	21
10.3.1 Richtig Delegieren.....	24
10.4 Das Team startklar machen.....	27
10.4.1 Das Team komplettieren.....	28
10.4.2 Das Team fixieren.....	29
10.4.3 Der Arbeitsauftrag.....	30
10.5 Das Team entwickeln.....	31
10.5.1 Beziehungen.....	32
10.5.2 Die Ziele.....	38
10.5.3 Standardisierte Abläufe.....	41
Vorschau: Projektauftrag und Kickoff.....	44
Abbildungsverzeichnis.....	46

EINLEITUNG

Nachdem in den bisherigen Bänden die Zieldefinition, die Analyse des IST-Zustandes, Dokumentation und Kommunikation, Risikomanagement, Projektstruktur, Zeitplanung, Ressourcenplanung und Finanzplanung behandelt wurden, liegt nun ein vollständiger Projektplan vor. Das Ziel ist definiert, die Aufgaben sind beschrieben, Termine festgelegt, Ressourcen zugeteilt und Budgets kalkuliert. Auf dem Papier scheint das Projekt damit bereit für die Umsetzung zu sein.

Doch Projekte werden nicht von Projektplänen durchgeführt. Kein Balkendiagramm schreibt eine Zeile Programmcode. Keine Ressourcenmatrix baut eine Bühne auf. Kein Finanzplan löst ein technisches Problem. Hinter jedem Arbeitspaket stehen Menschen, die Entscheidungen treffen, Probleme lösen, Verantwortung übernehmen und zusammenarbeiten müssen.

Damit rückt der wichtigste und zugleich unberechenbarste Faktor des Projektmanagements in den Mittelpunkt: das Team. Eine Gruppe hochqualifizierter Spezialisten garantiert noch keinen Projekterfolg. Im Gegensatz dazu kann ein Team aus fachlich durchschnittlichen Mitarbeitern Außergewöhnliches leisten, wenn Zusammenarbeit, Motivation und Führung funktionieren.

Die Zusammenstellung eines Teams ist dabei nur der erste Schritt. Eine Gruppe von Menschen wird nicht automatisch zu einem Team, nur weil sie an demselben Projekt arbeitet. Vertrauen muss entstehen, Verantwortlichkeiten müssen geklärt werden, Ziele müssen verstanden und akzeptiert werden. Erst dadurch entsteht aus Einzelpersonen eine Einheit, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet.

Dieser Band beschäftigt sich deshalb mit den Rollen im Projektteam, verschiedenen Formen der Projektorganisation, der Verteilung von Verantwortlichkeiten sowie den Grundlagen erfolgreicher Führung. Darüber hinaus wird gezeigt, wie Teams aufgebaut, entwickelt und motiviert werden können und warum klare Strukturen und standardisierte Abläufe für die Zusammenarbeit unverzichtbar sind.

Dabei wird deutlich werden, dass Führung im Projektmanagement weit mehr bedeutet als das Erteilen von Anweisungen. Gute Projektleiter schaffen Orientierung, fördern Zusammenarbeit, lösen Konflikte und sorgen dafür, dass aus individuellen Interessen ein gemeinsames Ziel entsteht. Sie schaffen die Rahmenbedingungen, unter denen Menschen ihr Potenzial entfalten können.

10 DAS TEAM

Ein vorausschauender Projektmanager hat sich bereits während der Planung sein Wunschteam zusammengestellt und die Verfügbarkeit überprüft. Nun, da der Projektauftrag unterschrieben ist, kann er auch die Arbeitsverträge aussenden und die Personen verpflichten – sofern sie noch verfügbar sind.

Da die Unterzeichnung des Projektauftrags für den Projektmanager das Ende der Planungsphase und den Beginn der Durchführungsphase markiert, ist der erste logische Schritt der Durchführungsphase, das Team festzulegen und startklar zu machen.

Der Faktor *Mensch* ist im Projektmanagement der unsicherste und zugleich wichtigste. Ein Team von Spezialisten muss gefunden, motiviert sowie auf Höchstleistung gebracht und gehalten werden.

10.1 DIE ROLLEN IM TEAM

Welche Rollen gibt es in einem Projektteam? Die Folgenden können in einem Team vorhanden sein:

- **der Auftraggeber,**
- **der Lenkungsausschuss,**
- **der Projektleiter,**
- **der Teilprojektleiter,**
- **der Arbeitspaket-Verantwortliche,**
- **das Linienmanagement,**
- **der Pate.**

Der Auftraggeber:

Der *Auftraggeber* ist – wenn es sich um ein unternehmensinternes Projekt handelt – oft Mitglied der mittleren oder oberen Führungsetage. Er genehmigt Projekte, stellt Ressourcen bereit (Maschinen, Anlagen, Räume, Systeme) und definiert die Strategie und die Philosophie. Außerdem sorgt er für Systeme für Finanzen, Entlohnung und Arbeitsabläufe. Er stellt sicher, dass dem Unternehmen durch das Erreichen der Projektziele ein adäquater Nutzen entsteht. Der Auftraggeber ist Mitglied des Projekt-Lenkungsausschusses (siehe unten).

Befugnisse:

- benennt die Projektleitung,
- er hat Vetorecht bei allen Fragen und Entscheidungen mit Auswirkung auf das Erreichen der Projektziele.

Aufgaben:

- Er reicht das Vorhaben beim Vorhabenmanagement ein,
- er gibt die strategischen Ziele des Projekts vor,
- er nimmt die auf Basis des angestrebten Nutzens definierten Projektziele ab,
- er trifft fachliche Richtungsentscheidungen in Abstimmung mit der Projektleitung,
- er nimmt die Endergebnisse ab.

Der Auftraggeber ist über die Durchführung oder Nichtdurchführung des Projekts entscheidungsbefugt.

Der Lenkungsausschuss:

Der *Lenkungsausschuss* bildet den Link zwischen Auftraggeber und Projektleitung. Er ist das oberste Gremium im Projekt und hat letztgültige Beschlussfähigkeit. Er entscheidet immer dann, wenn die Zuständigkeit oder die Befugnis des Projektleiters überschritten wird oder sich Auftraggeber und Projektleiter nicht einigen können. Er hat einen Blick von außen. Vorteil: unvorbelastet von teaminternen Vorgängen. Nachteil: Er ist nicht so tief in der Materie. Um also fundierte Entscheidungen treffen zu können, muss er regelmäßig vom Projektleiter informiert gehalten werden.

Befugnisse:

- Genehmigung der geplanten Projektdurchführungen und bedeutender Planabweichungen (Budget, Termine, Scope),
- er ist die letzte Instanz für fachliche Entscheidungen (Richtungsentscheidungen).

Aufgaben:

- er trifft bei Bedarf Entscheidungen über den Fortgang des Projekts (siehe Befugnisse),
- er empfängt Berichte von der Projektleitung über den Fortschritt des Projekts,
- Überwachung des Fortschritts, der wichtigsten Ergebnisse und der Kosten des Projekts.

Der Projektleiter:

Der *Projektleiter* ist für die Durchführung des Projekts und die Erreichung des Ziels verantwortlich. Er trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt – nicht, indem er alles selbst übernimmt, sondern indem er sicherstellt, dass es läuft.

Befugnisse:

- Freigabe von Meilensteinen bzw. Teil-Ergebnissen des Projekts,
- er entscheidet über die Rahmenbedingungen innerhalb derer die Projektziele erreicht werden,
- er trifft während des Projekts Entscheidungen zum weiteren Verlauf des Projekts,
- er gibt Empfehlungen an den Projekt-Lenkungsausschuss.

Aufgaben:

- Hauptaufgaben: Planung, Steuerung, Kontrolle des Projektes sowie Koordination des Teams,
- er sorgt dafür, dass die mit dem Projekt verfolgten Rendite- bzw. Nutzenziele erreicht werden,
- er gibt die operativen Projektziele vor und sorgt für die Realisierung des Projekts entsprechend dem Projektauftrag,
- er stellt sicher, dass eine realistische, als Basis für die Projektsteuerung taugliche Projektplanung erstellt wird,
- er legt die Projektorganisation (Rollen und deren Besetzung) fest und ist fachliche Führung der Teilprojektleiter,
- er berichtet regelmäßig an den Auftraggeber und den Lenkungsausschuss,
- er nimmt im Projekt erarbeitete Teil-Ergebnisse fachlich ab und übergibt die Projektendergebnisse an den Auftraggeber,
- er sorgt im Eskalationsfall für die Lösung von Ressourcen-, Termin-, Ziel- und Budget-Konflikten,
- er sorgt für einen effizienten Informationsfluss zwischen dem Projekt-Lenkungsausschuss und den Teilprojektleitern.

Zum Projektleiter siehe auch Band 1: Grundlagen des Projektmanagements – Die Rolle des Managers.

Der Teilprojektleiter:

Dieser ist dem Projektleiter unterstellt und bearbeitet eigenständig einen klar abgegrenzten Teilbereich des Projekts. Er hat im weitesten Sinne dieselben Befugnisse und Aufgaben wie der Projektleiter, jedoch auf sein Gebiet beschränkt.

Der Arbeitspaketverantwortliche:

Dieser bearbeitet ein oder mehrere Arbeitspakete auf der untersten Ebene der WBS.

Befugnisse:

- plant und steuert ein Arbeitspaket,
- fachliche Führung der Mitarbeiter des Arbeitspakets.

Aufgaben:

- Klären des Arbeitspaket-Steckbriefs mit der Teil-Projektleitung,
- Koordination der Arbeiten am Arbeitspaket,
- er benennt die erforderlichen Ressourcen für die Durchführung des Arbeitspakets,
- er berichtet regelmäßig an die Teil-Projektleitung,
- er sorgt für einen effizienten Informationsfluss zwischen Teilprojektleitung und Projektmitarbeitern: regelmäßige Updates zu Fortschritt, Risiken und Erkenntnissen,
- Einbringen ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten ins Projekt,
- kontinuierliche Weiterentwicklung ihres Know-hows,
- Teilen von Wissen und Erfahrungen mit dem Team,
- Verständnis für die Einbettung der Arbeitspakete ins Gesamtprojekt: Wo berührt eine Aufgabe die Aufgaben anderer? Wo könnte es Konflikte geben? Wie lässt sich Doppelarbeit vermeiden?

Der Arbeitspaketverantwortliche ist dem jeweiligen Teilprojektleiter untergeordnet – bei manchen Formen der Projektorganisation aber auch dem Linienmanagement (siehe unten).

Das Linienmanagement

Streng genommen kein Teil des Teams, aber dennoch in unmittelbarer Nähe dazu: Unter dem Linienmanagement versteht man die direkten Vorgesetzten der jeweiligen Mitarbeiter in der traditionellen Unternehmenshierarchie. Diejenigen Vorgesetzten also, die über Dinge wie die Aufteilung der Arbeitskräfte auf die unterschiedlichen Projekte, die Urlaubseinteilung, Gehaltserhöhungen etc. zu bestimmen haben. Auf sie ist der Projektmanager angewiesen, wenn er Arbeitskräfte braucht: Sie teilen die ihnen unterstehenden Mitarbeiter den jeweiligen Projekten zu – und ziehen sie von dort ab, wenn Not am Mann ist. Was zu Problemen führen kann, wenn man sich als Projektmanager nicht absichert.

Der Linien- oder Funktionalmanager verwaltet also die Human Resources sowie die sonstigen Ressourcen und damit auch das Know-how dieser Abteilungen. Er stellt dem Projektmanager somit die Mitarbeiter und die notwendigen Ressourcen seiner Abteilung zur Verfügung. Am Beispiel IT können das etwa drei Programmierer, drei Computerarbeitsplätze, ein vorher festgelegter Speicherplatz oder Rechenkapazität sowie ein begrenzter Zugang zu Informationen sein.

Der Pate:

Der Pate oder Project-Champion o. ä. ist eine Person der oberen Führungsebene, die im Notfall Lobbying im Hintergrund betreibt (siehe Band 3: Die IST-Analyse – Der Projekt-Pate).

Wie bereits erwähnt, wird sich ein Projektmanager bereits während der Planungsphase Gedanken über sein Team gemacht und einige Kandidaten für dieses Team konkret angedacht haben (siehe Band 8: Die Ressourcenplanung – Human Resources). Anfangs wird das Team allerdings noch eine lose Gruppe von Menschen sein. Eine *Gruppe* ist aber noch kein *Team* (siehe Abbildung 1). Dass ein Team besser zusammenarbeitet als eine lose Gruppe von Menschen, ist ein Allgemeinplatz, den man nicht näher erläutern muss. Man braucht daher ein Team.

Gruppe	Team
Lose Zusammenstellung von Personen	Eng zusammenarbeitende Personen
Gemeinsames Ziel ist oft nicht klar definiert	Klare, gemeinsame Zielsetzung
Individuelle Verantwortlichkeiten	Gemeinsame Verantwortung für das Ergebnis
Kommunikation ist optional oder unstrukturiert	Regelmäßige und strukturierte Kommunikation
Geringer Zusammenhalt	Hohes Maß an Zusammenhalt und Vertrauen
Mitglieder arbeiten oft unabhängig	Enge Kooperation und gegenseitige Unterstützung
Leistung wird individuell gemessen	Leistung wird am Teamergebnis gemessen
Rollen oft nicht klar verteilt	Klare Rollenzuteilung innerhalb des Teams
Entscheidungen oft durch Einzelne	Entscheidungen meist gemeinsam getroffen
Motivation variiert stark	Gemeinsame Motivation und Engagement

ABBILDUNG 1 – GRUPPE VS. TEAM

Ein Team muss aber erst wachsen. Das zu ermöglichen ist eine der Aufgaben des Projektmanagers: ein Team zu formen, die Teamidentität zu stärken und das Team als Organismus prosperierend am Leben zu erhalten. Die Ziele sind:

- ✓ Erzeugung eines Wir-Gefühls („Elf Freunde müsst ihr sein!“),
- ✓ sich selbst als Projektmanager als *primus inter pares* („Erster unter Gleichen“) integrieren,
- ✓ die Vision des Projekts klarzumachen,
- ✓ die Teammitglieder dazu bringen, diese Vision zu ihrer eigenen zu machen,

- ✓ Strukturen im Team schaffen,
- ✓ dafür zu sorgen, dass diese Strukturen als selbstverständlich angesehen und freiwillig befolgt werden (ein Verteidiger ist kein Stürmer).
- ✓ Um beim Beispiel Fußball zu bleiben: dafür zu sorgen, dass jeder für den anderen läuft – allerdings ohne seine Verantwortlichkeiten zu vernachlässigen (again: Ein Verteidiger ist kein Stürmer – er wird aber Tore schießen, wenn er sich in der Situation dazu befindet).
- ✓ Daher: Verantwortlichkeiten festlegen! Wer untersteht wem im Team, wer ist wofür verantwortlich (siehe Band 8: Die Ressourcenplanung – Tools für Human Resources).

Die Fragen, die sich nun stellen, sind:

- **Welche Struktur hat mein Team?**
- **Wie forme ich sie zum Team?**

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „Das Team – Entwicklung und Führung“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf projekt.pm – als PDF zum sofortigen Download.

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-10

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS