

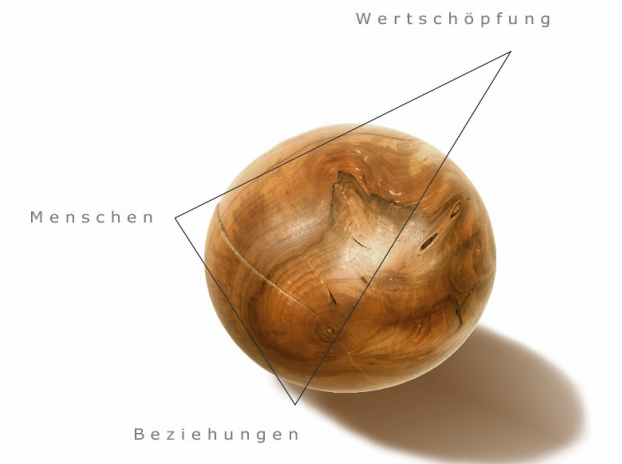
---

# Projektmanagement im öffentlichen Bereich

## PraxisForum Evaluation

Dr. Susanne Seffner  
Beratung für Personalmanagement

Kaiserallee 26  
12277 Berlin  
Telefon 030 · 723 23 060  
Fax 030 · 720 19 215  
Mobil 0171 · 870 52 35  
E-Mail [seffner@seffner-personal.de](mailto:seffner@seffner-personal.de)  
[www.seffner-personal.de](http://www.seffner-personal.de)



- I Projekt und Projektmanagement
  - Grundlagen
  - Merkmale von Projekten
  - Aufgaben des Projektleiters
  - Spezifika im öffentlichen Bereich
  
- II Erfolgsfaktoren der Projektarbeit
  
- III Projektphasen und Instrumente des Projektmanagements
  - Einführung
  
- IV Von der Projektidee zum Projektauftrag
  - Projektskizze, Vorstudie, Umfeld-, Stakeholder-, Kraftfeldanalyse

---

26. Januar 2007

V Von der Projektidee zum Projektauftrag  
Zielformulierung und Zielbewertung

VI Projektplanung

VII Projektumsetzung und -steuerung

VIII Projektabschluss und Projektbewertung

## Projekt und Projektmanagement

- Grundlagen
  - Was ist ein Projekt?
  - Das magische Dreieck Qualität, Kosten und Zeit
  - Lebenszyklus eines Projekts
  - Inhalte des Projektmanagements
  - Aufgaben des Projektleiters

## Spezifika im öffentlichen Bereich

## Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist „ ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“

Ein Projekt...

...hat ein festgelegtes Ziel

...besitzt einen begrenzten Zeithorizont

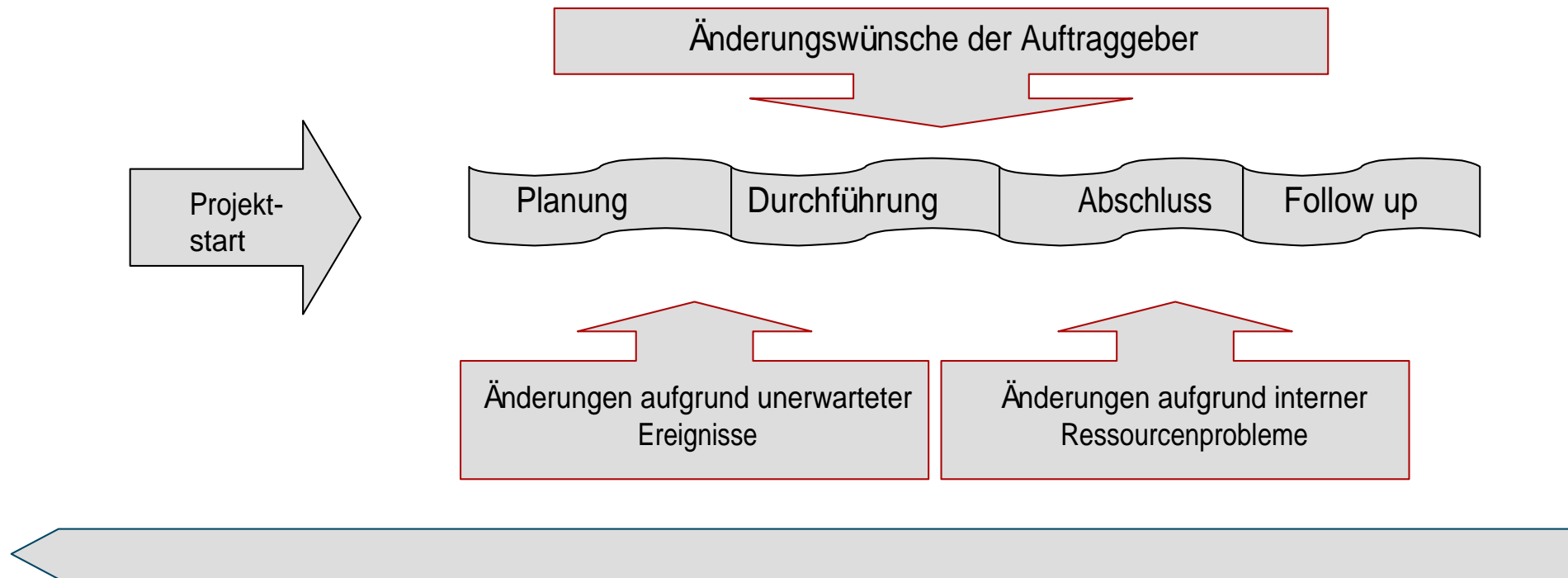
...wird mit vorher definierten finanziellen und personellen Ressourcen abgewickelt

...wird in einer Projektgruppe bearbeitet, die sich aus Fachleuten aus verschiedenen Herkunftsgruppen zusammensetzt

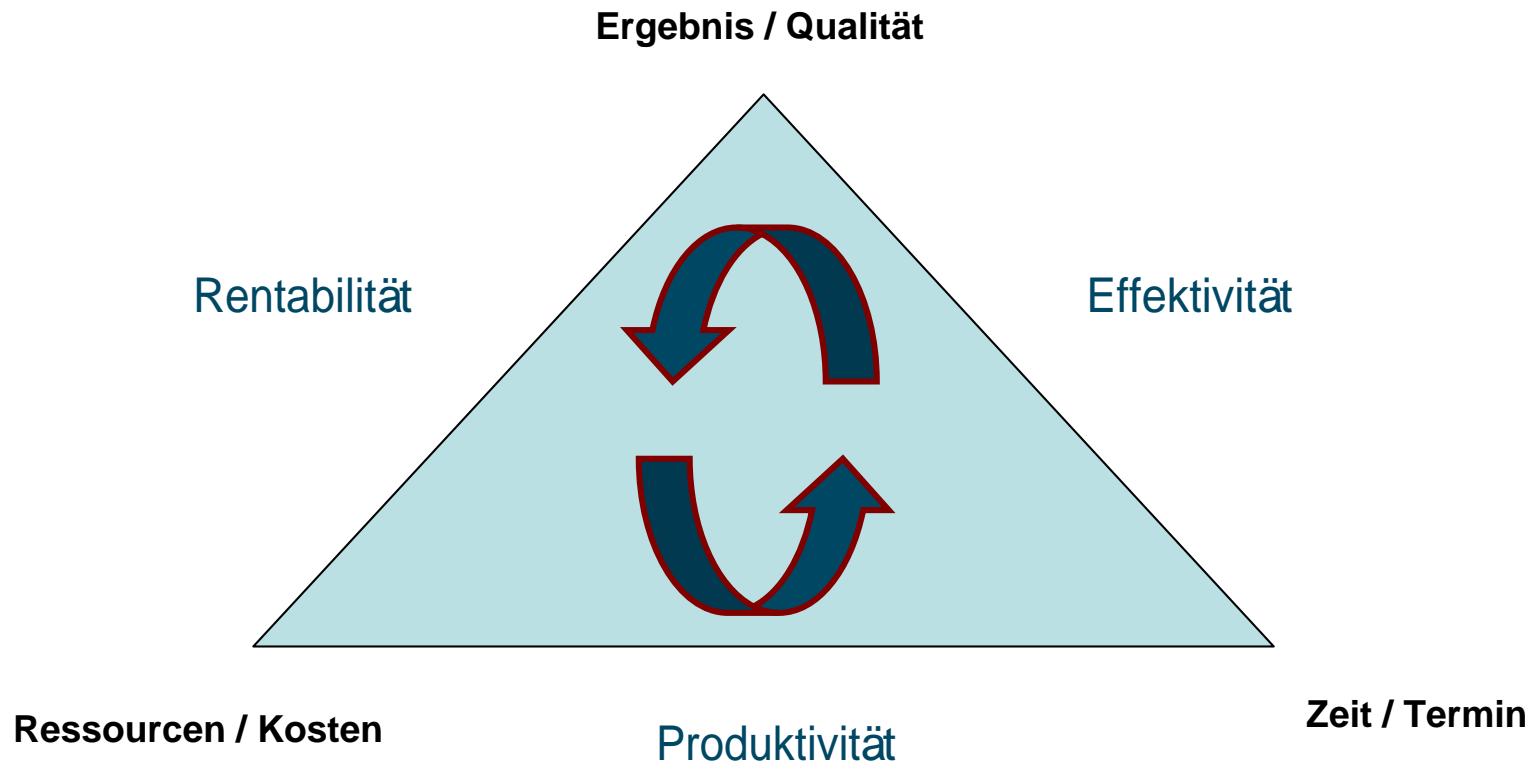
...hat eine spezifische Struktur- und Prozessorganisation

...steht unter hohem Erfolgsdruck

## Projektphasen – eine kurze Orientierung



## Magisches Dreieck des Projekterfolgs



## Anforderungen an die Projektbeteiligten

Neue Aufgaben und Herausforderungen lösen!

- ⇒ systematisch
- ⇒ strukturiert
- ⇒ planvoll
- ⇒ kontrolliert
- ⇒ dezentral
- ⇒ integrativ
- ⇒ kreativ
- ⇒ innovativ

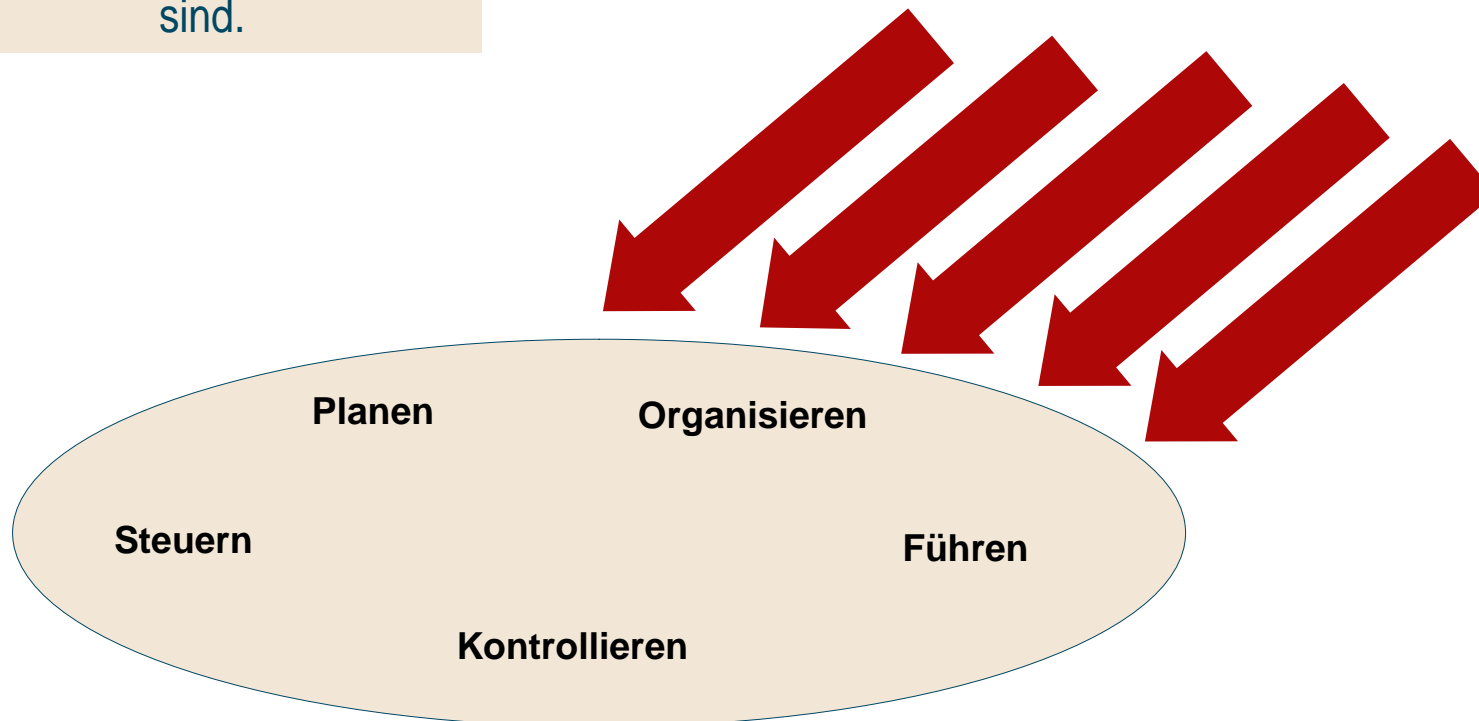


Methoden  
Organisation  
Führung

## Was bedeutet Projektmanagement – Aufgaben des Projektleiters

Alle Führungsaufgaben,  
die für die Abwicklung  
eines Projektes erforderlich  
sind.

**Voraussetzungen der Organisationsstruktur**  
**Wissen und Können der Projektbeteiligten**  
**Vorhandene Methoden**  
**Verhalten der Beteiligten**



## Rolle des Projektleiters

Projektleiter sind Manager auf Zeit.

Die Vorgehensweise und die Anforderungen an den Projektleiter leiten sich aus der Projektorganisation und den organisatorischen Rahmenbedingungen ab.

### Projektorganisation

Suborganisation mit eigenständiger Leitung und Entscheidungskompetenz

Mitarbeiter freigestellt.

Rückkehr der Beteiligten in die Linie nach Projektende.

### Projektkoordination

Verantwortung der Fachbereiche. Projektleiter und Mitarbeiter arbeiten außerhalb der Linie am Projekt.

Projektleitung berät und koordiniert neben der Fachbereichsleitung. Sie hat keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnis.

Mitarbeiter verbleiben in ihren ursprünglichen Arbeitsbezügen.

### Matrixorganisation

Geteilte Verantwortung zwischen Fachbereichs- und Projektleitung. Projektleiter direkt Projektverantwortlichem unterstellt.

Hat ggf. fachliches und dispositives Weisungsrecht.

Mitarbeiter verbleiben in ihren ursprünglichen Arbeitsbezügen.



Welche Spezifika charakterisieren Projekte im öffentlichen Bereich?

Worauf ist besonders zu achten?

---

## I Projekt und Projektmanagement

Grundlagen

Merkmale von Projekten

Aufgaben des Projektleiters

Spezifika im öffentlichen Bereich

## II Erfolgsfaktoren der Projektarbeit

## III Projektphasen und Instrumente des Projektmanagements

Einführung

## IV Von der Projektidee zum Projektauftrag

Projektskizze, Vorstudie, Umfeld-, Stakeholder-, Kraftfeldanalyse

Allgemeine Methoden in der Projektarbeit

## Ursachen für Reibungsverluste in und das Scheitern von Projekten

- Unvorhergesehene Schwierigkeiten
- Gravierend veränderte Rahmenbedingungen
- Mangelnde Unterstützung durch die Organisation, Umfeld, einzelne Personen
  
- Führungsprobleme / Managementfehler
- Unklares Rollen- und Aufgabenverständnis Konflikte in der Projektgruppe oder mit Betroffenen
- Ungenügende Umsetzung der Projektpläne
  
- Diffuse oder fehlende Kommunikation nach innen und außen
  
- Falsche Kalkulation



## Erfolgsfaktoren der Projektarbeit – unsere Schwerpunkte

- Umfeld / Beziehungen
- Kommunikation
- Menschen und Führung
  
- Klarheit bei Zielen, Aufgaben und Vorgehen



## I Projekt und Projektmanagement

Grundlagen

Merkmale von Projekten

Aufgaben des Projektleiters

Spezifika im öffentlichen Bereich

## II Erfolgsfaktoren der Projektarbeit

## III Projektphasen und Instrumente des Projektmanagements

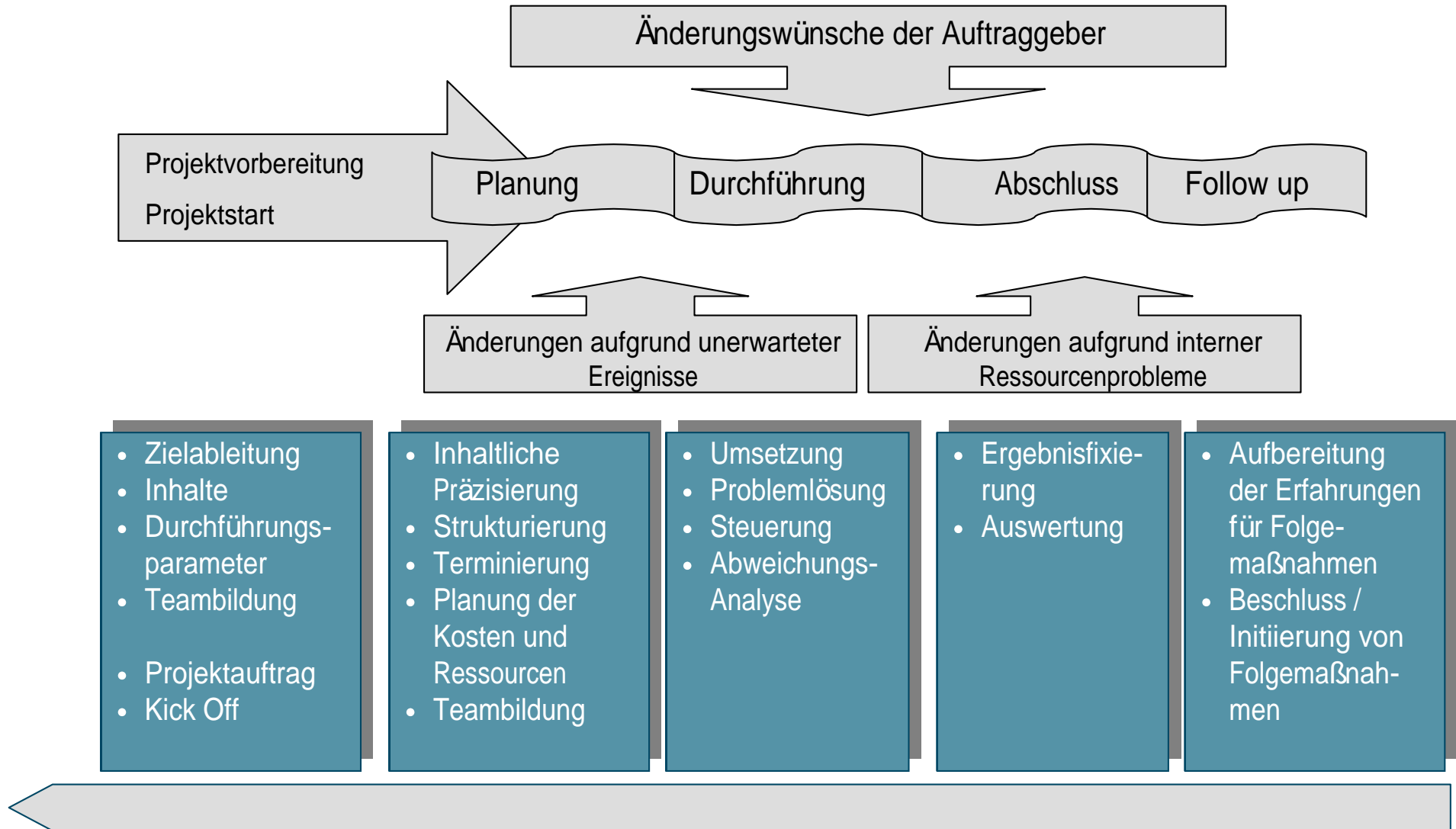
Einführung

## IV Von der Projektidee zum Projektauftrag

Projektskizze, Vorstudie, Umfeld-, Stakeholder-, Kraftfeldanalyse

Allgemeine Methoden in der Projektarbeit

# Projektphasen



---

## I Projekt und Projektmanagement

Grundlagen

Merkmale von Projekten

Aufgaben des Projektleiters

Spezifika im öffentlichen Bereich

## II Erfolgsfaktoren der Projektarbeit

## III Projektphasen und Instrumente des Projektmanagements

Einführung

## IV Von der Projektidee zum Projektauftrag

Projektskizze,

Vorstudie,

Umfeld-, Stakeholder-, Kraftfeldanalyse

Allgemeine Methoden in der Projektarbeit

## Projektphasen: Projektvorbereitung und Projektstart

- Zielableitung
- Inhalte
- Durchführungs-Parameter
  
- Projektauftrag
  
- Teambildung

- Inhaltliche Präzisierung
- Strukturierung
- Terminierung
- Planung der
- Kosten und
- Ressourcen
- Teambildung

- Umsetzung
- Problemlösung
- Steuerung
- Abweichungs-analyse

- Ergebnisfixierung
- Auswertung

- Aufbereitung der Erfahrungen für Folgemaßnahmen
- Beschluss /
- Initiierung von Folgemaßnahmen

---

## Projektvorbereitung und -start

Ziel der ersten Phase

Den Projektauftrag vom Auftraggeber einholen!

Projektinitiative



Erarbeitung des Projektantrags



Projektskizze

Entwurf des Projektauftrags

Wirtschaftlichkeitsbeurteilung



Genehmigung des Projektes



ja

Projektbeauftragung



Unterzeichnung des Projektauftrages

### Anlässe für Projekte:

- Druck
- politische Situation
- Externe Anregungen
  
- Wunsch einzelner Personen und Gremien
  
- Dauerhafte oder akute Problemsituationen
- Handlungsgebote
  
- Wunsch nach Verbesserungen



## Entwicklung der Projektskizze zum Projektantrag

### Die Projektskizze

gibt den Entscheidungsvorbereitern bzw. dem Entscheider einen (tlw. groben) Überblick über:

- Skizzierung der Aufgabenstellung (Ausgangssituation, Zielstellung, Herausforderung)
- Rahmenbedingungen / Umfeld (sachlich, sozial, Vernetzungen)
- mögliche Auswirkungen des Projektes

## Auftragsklärung mit Hilfe der Projektdefinition / I

Was sollte im Vorfeld geklärt werden?

Projektdefinition:

- ⇒ Ausgangssituation
- ⇒ Grobe Zielsetzung
- ⇒ Strategische Einordnung
- ⇒ Umfeld: sachlich, zeitlich, sozial

Weiterhin:

- ⇒ Chancen und Risiken im Projekt
- ⇒ Prioritäten
- ⇒ Angestrebter Nutzen und Möglichkeiten des Transfers in die Praxis

## Projektantrag

- ⇒ Projektzielsetzung / erwartete Ergebnisse / Nutzen / Wirkungen
  - ⇒ Projektumfeld
  - ⇒ Ist-Zustand: Schwachstellen. Bedarfsdefinition, vorhandene Situation (Ressourcen, Informationen,
  - ⇒ Aufgabenverteilung
  - ⇒ Soll-Konzept / Anforderungsformulierung
  - ⇒ Grobe Projektplanung (Phasen, Ressourcen, Kosten)
  - ⇒ Vorschläge zur Projektumsetzung und -organisation
- 
- ⇒ Evaluation

## Auftragsklärung mit Hilfe von Projektdefinition und Umfeldanalyse

Aus dem Projektvorschlag wird der Projektauftrag entwickelt.

Ein sinnvoller Weg zur Untermauerung des Projektauftrags und für die Erfolgssicherung des Projektes ist die Klärung von Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, Risiken!

Ein Projektleiter sollte die Auftragsklärung aktiv und ergebnisorientiert vorantreiben!

Dabei hilft die möglichst konkrete Formulierung des Projektantrags.  
Sie unterstützt die Entscheidung des Auftraggebers!

Projektantrag und -auftrag sind Mittel, die dem Projektleiter und allen Beteiligten die Arbeit leichter und das Projekt erfolgreicher machen!

## Klärung der Ausgangssituation

Ziel:

Klarheit für die Entscheidungsfindung in der Startphase und ggf. in einzelnen Projektphasen herstellen

Vorstudie:

- Bedarfssituation
  - Kontext
  - Erwartungen / Ziele
  - Anforderungen an Projektumsetzung
  - Machbarkeit
  - Ressourcenbedarf
- 
- Ableitung von Kriterien für Projektziele und Wirkungen

---

## Allgemeine Methoden und Instrumente

### Vorstudie:

Umfeld-, Stakeholder-, Kraftfeldanalyse  
Allgemeine Methoden in der Projektarbeit

## Vorstudie

Erfassung aller Einflussfaktoren für ein Projekt

Frühzeitig

Ganzheitlich

Stakeholder

Potentiale

Problemfelder

Abhängigkeiten



Konsequenzen für die Projektdurchführung

---

26. Januar 2007

V Von der Projektidee zum Projektauftrag  
Zielformulierung und Zielbewertung

VI Projektplanung

VII Projektsteuerung und -controlling

VIII Projektabschluss und Projektbewertung

---

26. Januar 2007

V Von der Projektidee zum Projektauftrag  
Zielformulierung und Zielbewertung

VI Projektplanung

VII Projektumsetzung und -steuerung  
Kommunikation, Dokumentation, Team, Führung

VIII Projektabschluss und Projektbewertung

## Projektphasen: Projektvorbereitung und Projektstart

- Zielableitung
- Inhalte
- Durchführungs-Parameter
  
- Projektauftrag
  
- Teambildung

- Inhaltliche Präzisierung
- Strukturierung
- Terminierung
- Planung der
- Kosten und
- Ressourcen
- Teambildung

- Umsetzung
- Problemlösung
- Steuerung
- Abweichungs-analyse

- Ergebnisfixierung
- Auswertung

- Aufbereitung der Erfahrungen für Folgemaßnahmen
- Beschluss /
- Initiierung von Folgemaßnahmen

Leitziel: Senkung der Gewalt an Schulen

Mittlerziel Schüler sind in der Lage, Konflikte mit eigenen Ressourcen zu lösen.  
Lehrer sind zur Konfliktbearbeitung in der Lage.  
Polizei verstärkt Aufklärungsarbeit im „Problemfeld“ Schule.

*Handlungsziel* ??? % der Schüler an ??? % der Schulen erhalten ??? Angebote für  
Maßnahmen Konfliktvermeidungstraining  
xxxx Maßnahmen zur Lehrerweiterbildung werden entwickelt / angeboten / durchgeführt.  
XXX % der Polizeibeamten werden für Gewaltprävention an Schulen weitergebildet / eingesetzt.

Wirkung: Kurzzeitig: Wohlbefinden an der Schule, Atmosphäre  
Lernergebnisse

Langfristig Schulabschlüsse, Bildungskarriere, Arbeitslosigkeit, Schülerstruktur

## Projektstart: Zieldimensionen

Zielinhalt	Was soll erreicht werden?
Zielumfang	Wie groß soll das Ziel bemessen sein? Auf welches Maß / welche Einheit soll es sich beziehen?
Zielzeit	Wann soll das Ziel erreicht sein?

## Projektstart: Zielformulierung

### Zielebenen:

- ⇒ Für Interessengruppen
- ⇒ Für Organisationen
- ⇒ Für Organisationseinheiten
- ⇒ Für einzelne Teams
- ⇒ Für Mitarbeiter / Personen

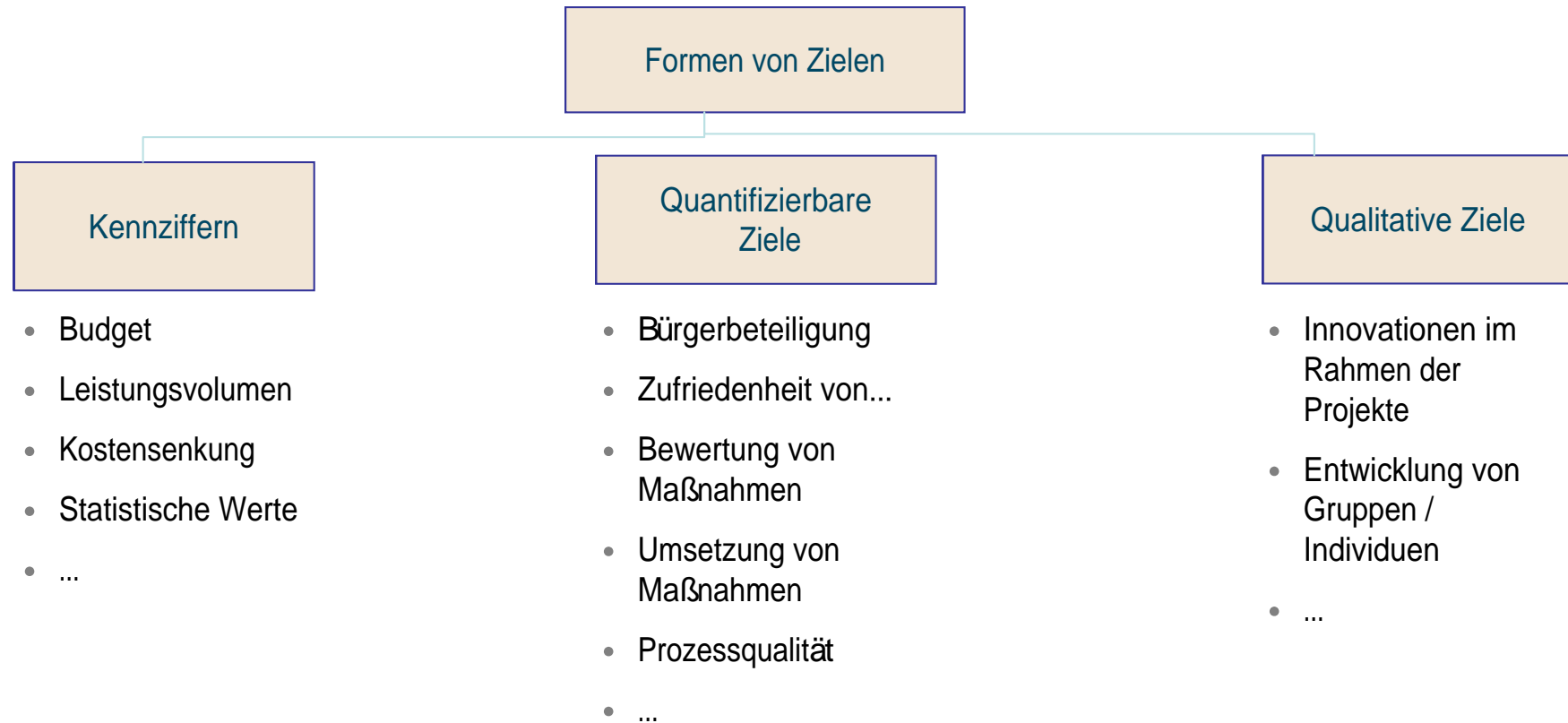
Ist das Projekt selbst schon Teil des Ziels,  
d. h. „Träger“ von Veränderungen?

### Zielarten

- ⇒ Leistungsziele
- ⇒ Kostenziele
- ⇒ Zeitziele
- ⇒ Teamziele
- ⇒ Persönliche Ziele

- ⇒ **Was sind die Erwartungen von Beteiligten, Gruppen und der Öffentlichkeit?**
- ⇒ **Welches Wissen gewinnen wir?**
- ⇒ **Welche Ergebnisse werden sichtbar sein?**
- ⇒ **Was wird sich verändert haben?**
- ⇒ **Wie gehen wir miteinander um ?**
- ⇒ **...**
- ⇒ **Was soll nicht passieren?**

## Zielfindung: Quantifizierende Kriterien



### **Qualitative projektspezifische Ziele:**

Verbesserung des Sicherheitsgefühls der Anwohner  
Index, Befragung

Übernahme neuer Aufgaben / Handlungsfelder  
Beschreibung mit Bewertungskriterien

Verbesserung der Kommunikation  
Nachfragen, Weitergabe, Klärungsprozesse

Prozessverbesserung  
Anzahl bearbeitete, umgesetzte Vorschläge, Abwicklungstempo

## Anforderungen an vereinbarte Ziele

### Qualitätsprüfung der Ziele nach **SMART**:

<b>S</b> pezifisch	Genau definiert, als Zielergebnis formuliert mit Aktivitäten untermauert, nicht als Prozess definiert
<b>M</b> essbar	Messbar i. S. des Festlegens von quantitativen Maßstäben; skalierte Beurteilung von Zielen
<b>A</b> kzeptiert	Von den Beteiligten beidseitig in einem fairen Prozess vereinbart
<b>R</b> ealistisch	Dem persönlichen und fachlichen Leistungsvermögen angemessen; weder zu hoch / zu niedrig
<b>T</b> erminiert	Zeitlicher Bezug - Formulierung von Meilensteinen und wichtigen Einflussfaktoren

---

26. Januar 2007

V Von der Projektidee zum Projektauftrag  
Zielformulierung und Zielbewertung

VI **Projektplanung**

VII Projektumsetzung und -steuerung  
Kommunikation, Dokumentation, Team, Führung

VIII Projektabschluss und Projektbewertung

## Projektphasen: Planung

- Zielableitung
- Inhalte
- Durchführungsparameter
- Teambildung
  
- Projektauftrag
- Kick Off

- Inhaltliche Präzisierung
- Strukturierung
- Terminierung
- Planung der Kosten und Ressourcen
  
- Teambildung

- Umsetzung
- Problemlösung
- Steuerung
- Abweichungsanalyse

- Ergebnisfixierung
- Auswertung

- Aufbereitung der Erfahrungen für Folgemaßnahmen
- Beschluss / Initiierung von Folgemaßnahmen

Nach Erstellung des Projektauftrags sind die Anforderungen an das Projekt definiert und es kann mit der konkreten Projektplanung begonnen werden.

- Zeiten
- Ressourcen
- Qualitäten
- Kosten

## Projektplanung: Projektablaufplan

### Zentrale Elemente:

- Die Arbeitspakete
- Die Beziehungen zwischen den Vorgängen
- Die Meilensteine als Abschlüsse von Projektabschnitten
- Termine und Ereignisse, die Projekt von außen beeinflussen

### Zu klären ist:

- Die logische Reihenfolge der Pakete
- Können Pakete parallel bearbeitet werden?
- Sollten Arbeitspakete noch weiter untergliedert werden?

### Form:

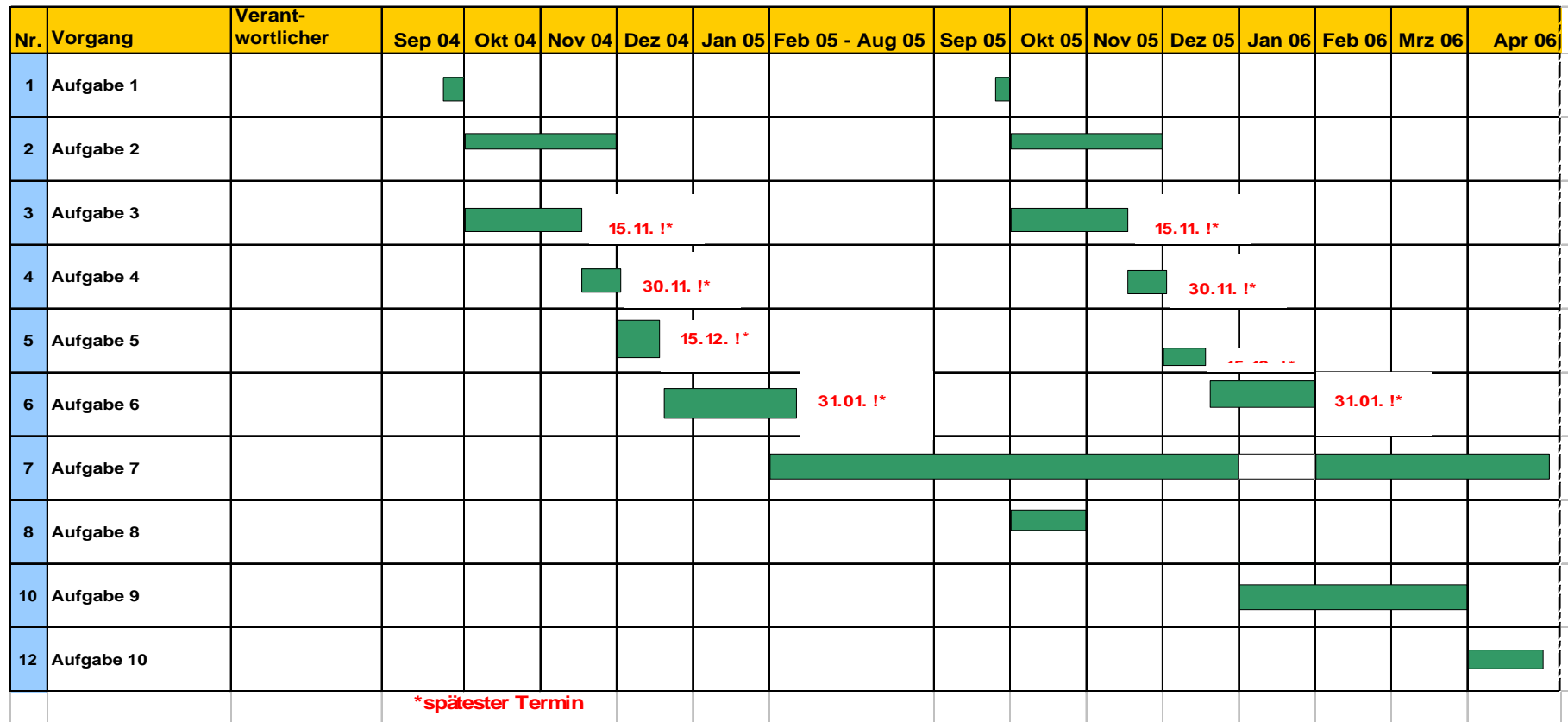
- tabellarische Terminliste
- Balkendiagramm
- Netzplandiagramm

Das **Arbeitspaket** umfasst i.d.R. alle Tätigkeiten und Aktivitäten eines Projektes, die sachlich und organisatorisch zusammengehören. Sie sollten möglichst exakt voneinander abgegrenzt sein.

Grundlage ist die **funktionale Analyse**:

1. Welche Arbeitsschritte sind insgesamt zur Erreichung des Projektzieles erforderlich?
2. Gliederung nach: Aufgabe – Dauer – Vorgänger – Nachfolger
3. Aufgabenliste als erste **Übersicht** über alle notwendigen Aktivitäten zur Projektrealisierung.

# Projektplanung: Balkendiagramm – Beispiel





## Planung von Ressourcen und Kosten

## Projektplanung: Ressourcenplanung

Ressourcen sind:

- Eigenpersonal
- Fremdpersonal
- Investitionsgüter
- Sachmittel
- Räume

Bsp. Planungstabelle

Arbeitspaket Vorgang	Anzahl Mitarbeiter	Qualifikation	Zeitdauer	Sachmittel	Organisations- mittel	Raumbedarf

## Projektplanung: Ressourcenplanung

Die festgelegten Zeitdauern für die einzelnen Arbeitspakete sollten immer realistisch sein.

Pufferzeiten sollten berücksichtigt und offen ausgewiesen werden!

Angesetzte Überstunden müssen bei der Kostenplanung berücksichtigt werden.

Maximal 80 % der zur Verfügung stehenden Zeit der Projektmitarbeiter können verplant werden - der Rest wird i.d.R. für Urlaub, Weiterbildung, Krankheit etc. benötigt.

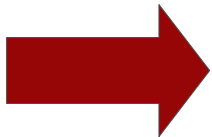
Die Kostenplanung kann aus den Aufwänden der einzelnen Arbeitspakete generiert werden.

Zu berücksichtigen sind hier:

- Personalkosten (Dauer x Mitarbeiter)
- Materialkosten
- Fremdleistungskosten (Beratung, externe Mitarbeiter)
- Infrastrukturkosten (z.B. IT-Nutzung)
- Projektnebenkosten (Ausstattung, Raummiete, Telefonkosten etc.)
- Reisekosten
- Sonstiges

Um eine überschaubare Projektplanung zu gewährleisten, empfiehlt es sich, die Ressourcen und Kosten den jeweiligen Meilensteinen zuzuordnen.

Anhaltspunkte für die Planung bieten Analogien zu anderen Projekten oder ähnlichen Aufgaben und Prozessen im Tagesgeschäft.



Nicht vergessen: Zeit für Projektorganisation und -prozess!  
Abstimmung, Besprechungen, Dokumentation  
Faustregel – 5% der Gesamtzeit

---

26. Januar 2007

V Von der Projektidee zum Projektauftrag  
Zielformulierung und Zielbewertung

VI Projektplanung

VII Projektumsetzung und -steuerung  
Kommunikation, Dokumentation, Team, Führung

VIII Projektabschluss und Projektbewertung

## Projektphasen: Durchführung und Steuerung

- Zielableitung
- Inhalte
- Durchführungsparameter
- Teambildung
  
- Projektauftrag
- Kick Off

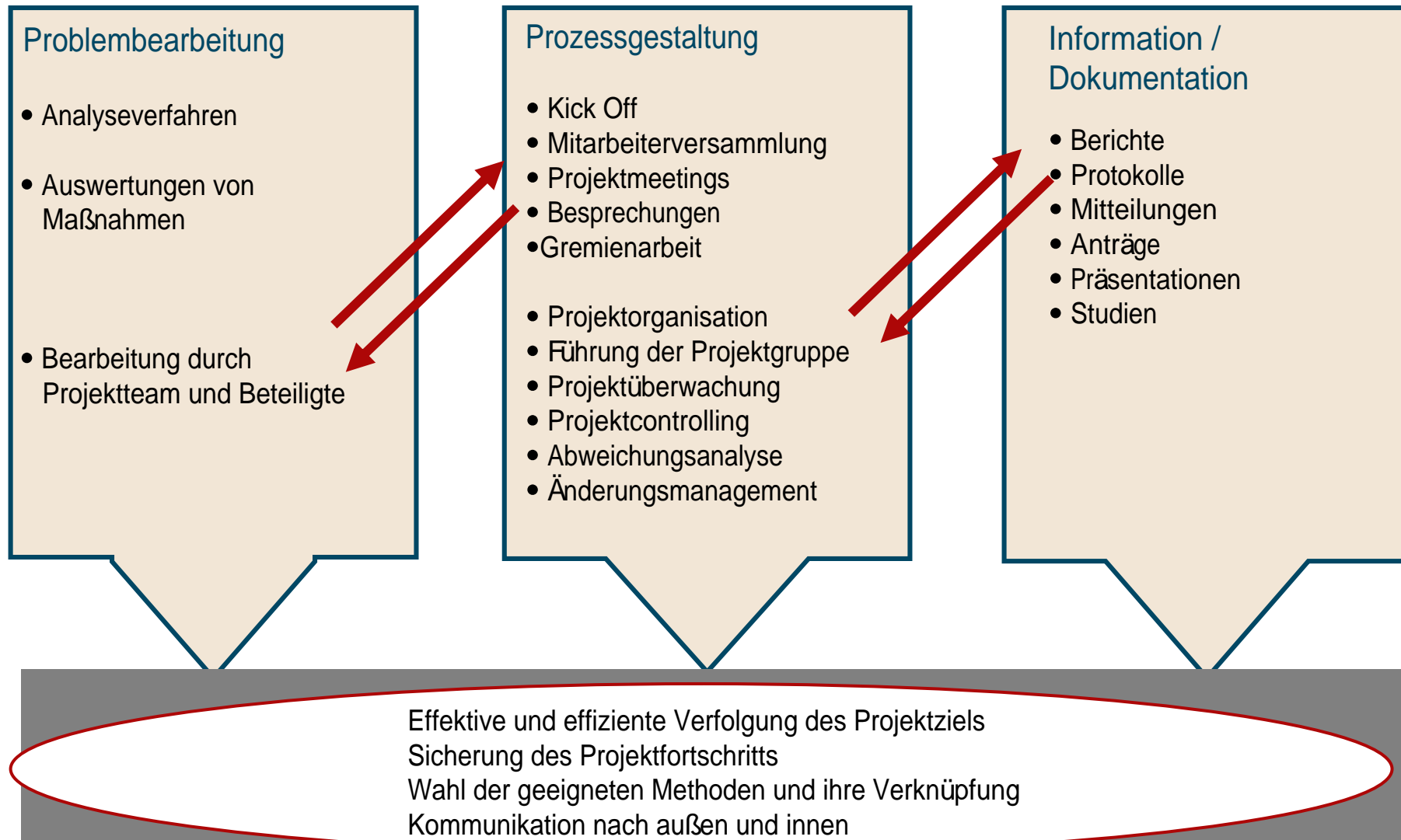
- Inhaltliche Präzisierung
- Strukturierung
- Terminierung
- Planung der Kosten und Ressourcen
- Teambildung

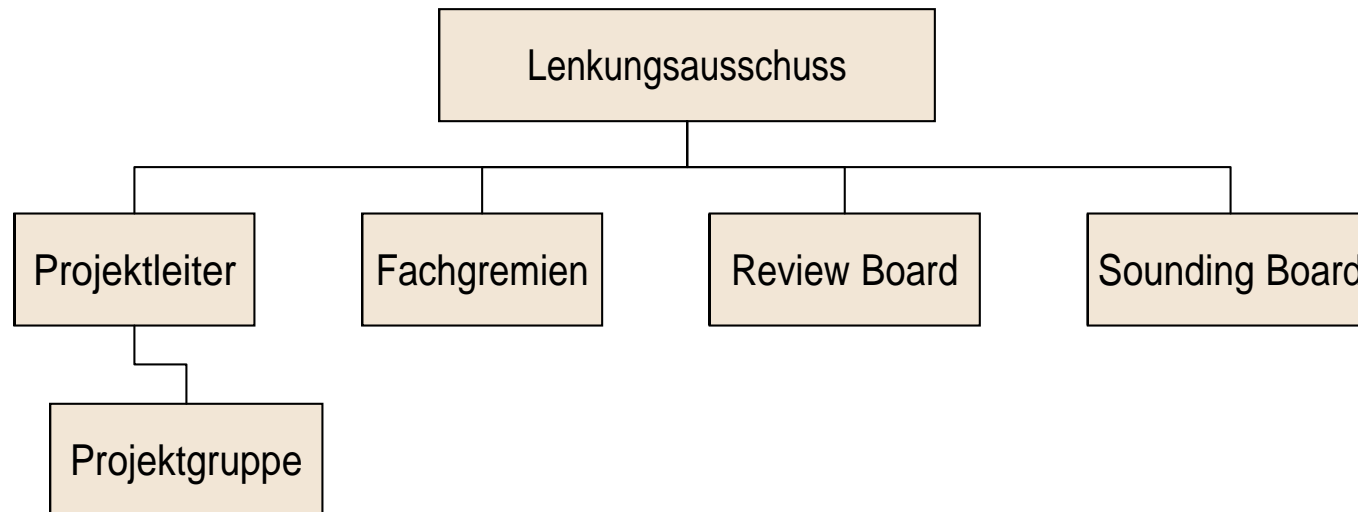
- Umsetzung
- Problemlösung
- Steuerung
- Abweichungs-Analyse

- Ergebnisfixierung
- Auswertung

- Aufbereitung der Erfahrungen für Folgemaßnahmen
- Beschluss / Initiierung von Folgemaßnahmen

## Projektdurchführung: Arbeitsformen







Kommunikation, Information, Dokumentation

## Information und Kommunikation

Gute Kommunikation im Projekt ist eine Erfolgsvoraussetzung!

### Kommunikation

Austausch von bewussten und unbewussten Informationen

#### Formell

- Besprechungen
- Krisensitzungen
- Workshops
- Meetings
- Verhandlungen

#### Informell

- Vieraugengespräche
- Telefonate
- „Flurfunk“

### Information

Nachricht, die den Empfänger erreicht

- Im Projekt für die Problemlösung erarbeitet
- Über das Projekt selbst
- Über die Projektorganisation

Themen, Arbeitsergebnisse, Maßnahmen, Ziele, Arbeitsschritte, Prozessinformationen

### Dokumentation

Sicherung von Informationen und Wissen

- Dokumente
- Systematik
- Zugänglichkeit
- Zeitfaktor
- Verständlichkeit
- Zuständigkeit und Pflege
- Beweispflicht
- Revisionsicherheit

## Dokumentation: Elemente und Instrumente

### Elektronische und schriftliche Dokumente

- Protokolle
  - Berichte, Berichtverantwortung, Berichtstermine (Berichtsmatrix)
    - Sofortberichte
    - Statusberichte
    - Berichte an Auftraggeber
  - Präsentationen
  - Arbeitsergebnisse
  - Formblätter
  - Schriftwechsel
- 
- Termine
  - Ablagesystem
  - Identifikation der Dokumente und eMails (Entstehungsdatum, Version, Inhalt, Art, Verfasser)

### Elektronische Unterstützung

- Projektportal
- Kalenderzugriffe
- Projektordner auf Projektlaufwerk

---

## Spielregeln in der Projektarbeit

Zusätzlich zu den Moderationsspielregeln sind weitere Regeln für die kontinuierliche Projektarbeit erforderlich:

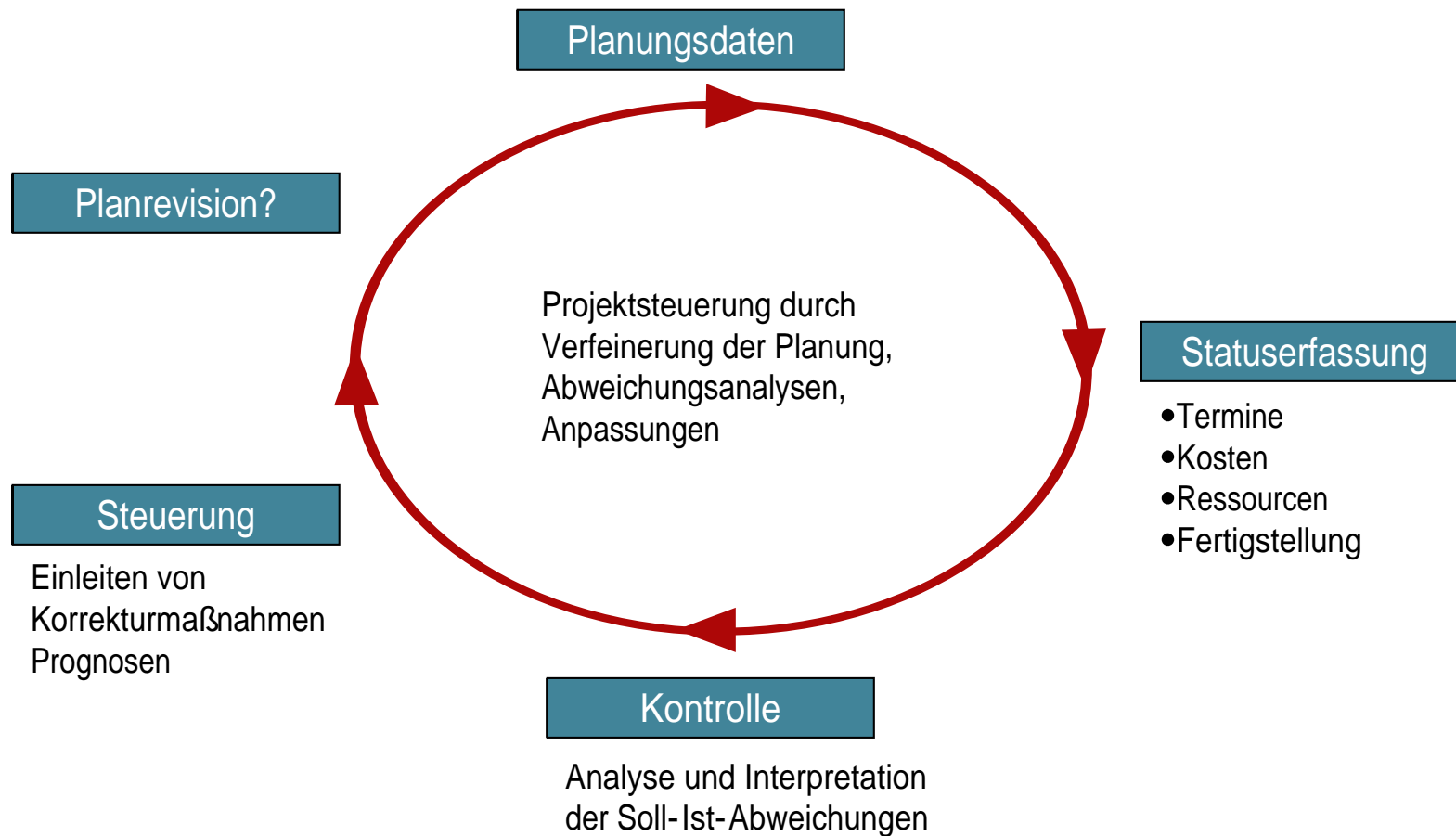
- Entscheidungen sind von allen zu akzeptieren und geschlossen zu vertreten.
- Moderation und Protokollführung von Teamsitzungen werden abwechselnd von jedem übernommen.
- Das Projekt betreffende Informationen werden allen Teammitgliedern mitgeteilt.
- Die Aufgabenbereiche und Aktivitäten jedes Teammitgliedes im Projekt sind allen bekannt.
- Entscheidungen, Diskussions- und Arbeitsergebnisse sind laufend festzuhalten.



- Kommunikation muss geplant werden.
- Kommunikation benötigt Ressourcen.
- Der Projektleiter ist verantwortlich für die Kommunikation.
- Vertrauen und Empathie bilden die unabdingbare Basis für gute Kommunikation.



## Projektsteuerung

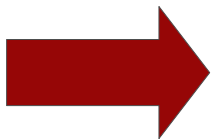


Entscheidungen müssen getroffen werden auf Grund von:

- Abweichungen von Plan- und Ist-Daten,
- unvorhersehbaren Situationen oder auch
- der Bewertung von alternativen Möglichkeiten

Die Entscheidungssicherheit wird erhöht durch:

- Informationssammlung und –aufbereitung
- Bewertung von Entscheidungskriterien
- Auflistung der Vor- und Nachteile von Entscheidungsmöglichkeiten



Einbettung in ein formalisiertes Bewertungsverfahren

### Entscheidungskomponenten

- Mögliche Situationen wie Ausgangssituation, vorhandene Rahmenbedingungen
- Mögliche Aktionen (alternative Lösungswege und Handlungen)
- Erwartete Ergebnisse (Konsequenzen für Mitarbeiter und Produkte)
  
- Ziele (mit ihren unterschiedlichen Präferenzen)
- Nutzen der Ergebnisse der Aktion unter Berücksichtigung der Ziele

Wirtschaftlichkeitsrechnung...

...bei monetärer Messbarkeit aller Merkmale

Entschieden wird nach dem monetären Vorteil einer Alternative.

Nutzwertanalyse...

...wenn sich die Merkmale nicht (alle) monetär erfassen lassen

- subjektiv und nicht unumstritten
- liefert aber einen guten Überblick über zu erwartende Auswirkungen von Entscheidungen

### Nutzwertanalyse - Vorgehen

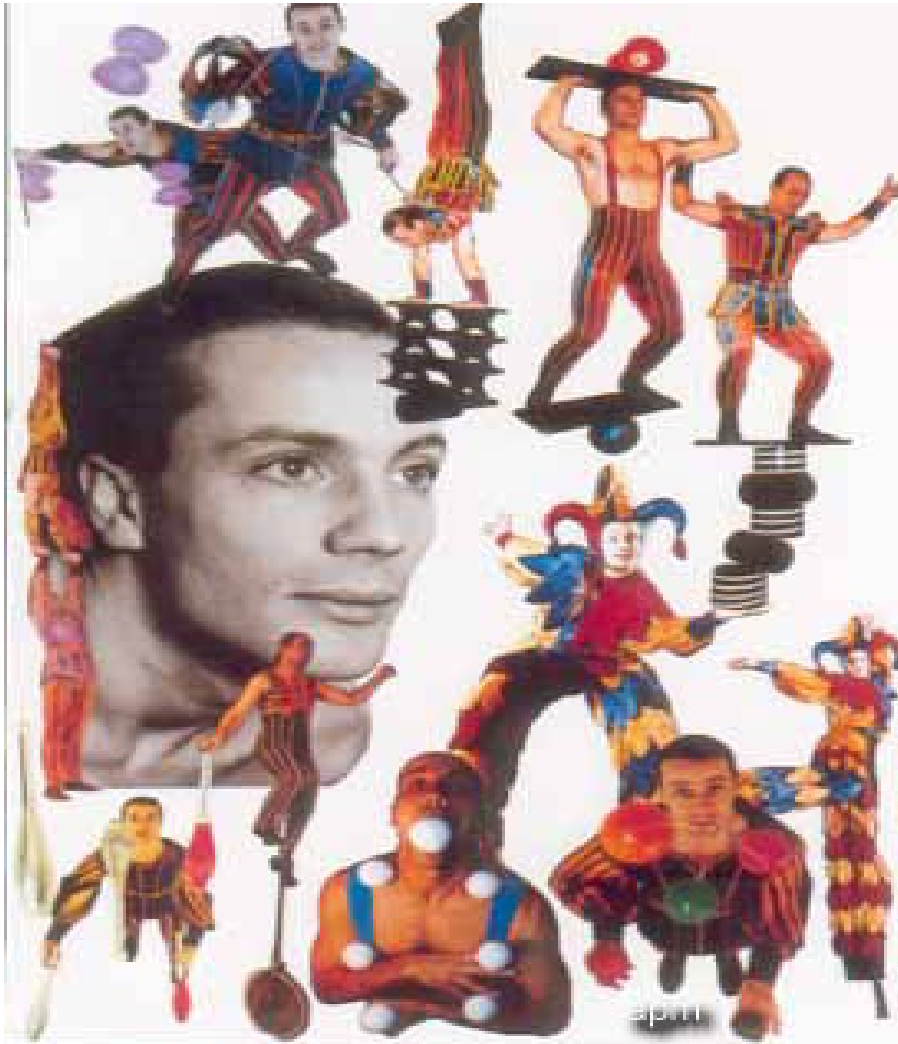
- Definition von Entscheidungskriterien (Preis, Wirkung auf Belastungen, Funktionalität etc.)
- Gewichtung der Kriterien entsprechend ihrer Bedeutung
- Einschätzung der Kriterienerfüllung für die einzelnen Konzept- bzw. Entscheidungsvarianten (bspw. durch Punkte oder Noten)
- Berechnung des Nutzwertes (Multiplikation der Kriteriengewichte mit den Beurteilungen und Summierung über alle Kriterien)

Auswahlvariante		Handlungsalternative A		Handlungsalternative B	
Auswahlkriterien					
	Gewicht	Punkte	Gewichtet	Punkte	Gewichtet
Kosten	18	7	126	5	90
Auswirkungen auf ...	8	3	24	9	72
Akzeptanz	15	7	105	9	135
leichte Einführbarkeit	9	8	72	3	27
Belastungsminderung	12	5	60	5	60
...	...	...	...	....	....
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>		<b>576</b>		<b>532</b>



## Führung und Team

## Rollen des Projektleiters



Koordinator

Planer

Revisor

Berater

Experte

Psychologe

Konfliktmanager

Kontrolleur

Vermittler

Lernender

Sündenbock

....

## Besonderheiten der Führungsaufgabe in Projektteams

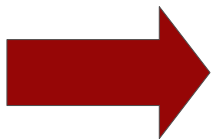
- Keine disziplinarischen Befugnisse gegenüber den Teammitgliedern
- Vorab bereits definierte zeitliche Befristung der Führungsbeziehung
- Parallele Führungsbeziehung der einzelnen MA zu den jeweiligen Linienvorgesetzten
- Häufig sich ändernde Zielvorgaben
- Keine definierten Prozesse („So wird´s gemacht“)
- Führungsrolle selbst ist erstmalig bzw. nur temporär zugeordnet
- Vernetztheit der Arbeiten und fehlende Krisenroutinen im Team
- Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen, Fachdisziplinen und Standorte
- Abstützen auf fachliche Autorität nicht grundsätzlich möglich
- Komplexe Führungsaufgabe analog einem mittelständischen Unternehmer
- Vorreiter: Im Blickpunkt der (Gesamt-)Organisation

## Wie gelingt „Führen ohne Personalverantwortung“?

- Klären / Transparenz herstellen der Ziele bzw. der Zielsituation
- Raum geben für die Potentiale aller im Team vorhandenen Fähigkeiten
- Individuelle Stärken und Schwächen berücksichtigen
- Stärken und persönliche Interessen zur Motivation einsetzen
- Authentizität
- Partnerschaftlichen Führungsmodells durch partizipative Arbeitstechniken stützen
- Nicht vertrauensselig, aber vertrauensbasiert handeln
- Konflikte und Unterschiede zulassen und dann erforderliche Klärungen vorantreiben
- Selbstverständnis: „Dienstleister für die Gruppe“ und „Anwalt der Ziele“
- Bei Konflikten trennen zwischen Positionen und Interessen
- Hierarchisches Verhalten ggf. transparent machen aus den Zwängen des Projektes
- Formales und schematisches Agieren vermeiden

## Was wirkt auf und in Projektteams?

- Gemeinsame Ziele und Aufgaben
- Organisatorischer Rahmen
- Wechselwirkungen mit der Herkunftseinheit
  
- Funktionen / Rollen im Projektteam
- Status und Anerkennung
- Macht
- Gefühlsbeziehungen
- Kommunikationsnetz (hierarchisch, Sternstruktur, Vollstruktur)



Arbeit und Beziehungen im Projekt konkurrieren mit den Aufgaben  
Interessen und Beziehungen, die in der ursprünglichen  
Bezugsgruppe vorhanden sind