

Pressemitteilung

Neues Modell zur Besetzung von Projektteams vorgestellt

Die richtige Auswahl der Projektmitglieder entscheidet über den Projekterfolg

Frankfurt – Erfolgreiche Projekte zeichnen sich durch die richtige Auswahl der Projektmitglieder aus. Das ist das Ergebnis des ibo Trendforums zum Projektmanagement am 14. April in Frankfurt. Über 30 Führungskräfte, Projektmanager und Projektexterten diskutierten auf der Tagung über die Bedeutung der beteiligten Menschen in Projekten. Die Diskussionsthemen reichten von den Aufgaben des Projektleiters und der Zusammensetzung von Projektgruppen, über Motivation und Kommunikation in Projektteams bis hin zu einem Ausblick, wie neue, schnelle und agile Methoden die Projektarbeit in naher Zukunft verändern wird. Während des ibo Trendforums wurde auch ein neues pragmatisches Modell zur Besetzung von Projektteams vorgestellt.

Projektleitung zwischen Führen und Leiten

Projektleiter bewegen sich für Dr. Markus Peer im Spannungsfeld zwischen Führen und Leiten. Peer leitet bei Saltigo GmbH, Leverkusen eine Gruppe hauptamtlicher Projektleiter. Mit zwei Bildern beschrieb Peer dieses Spannungsfeld. Zum einen sollten seine Projektleiter ihr Projekt wie Schlepper großer Ozeanriesen vorwärts und in Position ziehen. Zum anderen sei der moderne Projektleiter ein Spezialist unter Spezialisten, ein Gleicher unter Gleichen. „Ein Projektleiter braucht Qualitäten wie Captain Kirk vom Raumschiff Enterprise“, sagte Peer und erklärte weiter: „inmitten seines Teams fördert er die Stärken seiner Mannschaft, bezieht alle Beteiligten ein, auch solche mit exotischen Meinungen, setzt Energien frei und trifft die richtigen Entscheidungen.“ Nach den Kompetenzen seiner Projektleiter gefragt, sprach Peer von einem pragmatischen Kompromiss. So dürften seine Projektleiter zwar die Mitglieder ihres Projektteams wählen. Sollte jedoch eine Entlassung von Projektmitgliedern aus dem Team notwendig werden, sei dafür aber eine Entscheidung der Geschäftsführung erforderlich. Nach Peers Aussage zahle sich der Einsatz hauptamtlicher Projektleiter für das Unternehmen aus. Weil Projektarbeit in seinem Unternehmen die Regel und nicht die Ausnahme sei, genössen die professionellen Projektleiter hohes Ansehen.

Projektteams richtig besetzen

David Barcklow, Geschäftsführender Gesellschafter der ibo Beratung und Training GmbH, konzentrierte sich in seinem Vortrag auf die richtige Zusammensetzung von Projektteams. Er spitzte die Botschaft seines Vortrags auf einen Satz zu: „Auf die Mischung und auf die Unterschiede kommt es an.“ Barcklow präsentierte auf der Tagung erstmals sein neues Modell der Teambesetzung. Es besteht aus den drei Dimensionen Kompetenzanforderung, Hierarchie und Persönlichkeit. Barcklow erklärte, dass in Projektteams einerseits fachliche, methodische und soziale Kompetenz vertreten sein müsse. Er forderte weiter, dass Projektmitglieder aus unterschiedlichen Hierarchiestufen stammen sollten. „Auch Vorstandsmitglieder sollten einmal in gemischten Projektteams arbeiten und auf Augenhöhe argumentieren“, sagte Barcklow mit einem Augenzwinkern. Er spielte damit auf die Schwierigkeit an, Linienautorität zugunsten von Projektgruppenarbeit zurückzustellen. Und schließlich machte Barcklow den Teilnehmern Mut, unterschiedliche Charaktertypen in Projektteams zu berufen. Je nach Projektphase könnten vier von ihm skizzierte Charaktertypen ihre jeweiligen Stärken unterschiedlich intensiv in den Projektverlauf einbringen. Mit dem Aufruf „Lassen Sie auch unbequeme Querdenker ins Team“, appellierte Barcklow am Schluss seines Vortrags dafür, Projektmitglieder keinesfalls nur nach Ähnlichkeit und Sympathie auszuwählen.

Motivation im Projektteam

Über die Motivation in Projektteams sprach Heike Burmeister, Leiterin Vertriebsstraining der LBS Bausparkasse Schleswig-Holstein-Hamburg AG. Auch wenn die stärkste Motivation der Menschen von innen käme, habe ein Projektleiter großen Einfluss auf die Motivation der Projektbeteiligten. Jeden einzelnen trieben individuelle Motive an. Kenne der Projektleiter diese Motive, könne er seine Teammitglieder besser darin unterstützen, ihre Komfortzone zu verlassen. Dann fänden sich oft bessere und kreativere Lösungen. Burmeister empfahl allen Projektleitern: „Die beste Motivation ist natürlich, alles Demotivierende wegzulassen, alleine dadurch kann schon viel Positives erreicht werden.“ Projektleiter sollten ihre eigene Motivation auf drei Säulen stützen, auf ihre Persönlichkeit, ihr Wissen und ihre Rolle. Die innere Überzeugung, ein stabiles Netzwerk und soziale Kompetenz gäben dem Projektleiter Selbstvertrauen. Eine solide fachliche und methodische Wissensbasis garantiere Sicherheit in den Projektthemen. Und schließlich stärke nach Burmeister eine unternehmensweit bekannte und akzeptierte Rollendefinition die Position des Projektleiters.

Kommunizieren auf allen Ebenen

Jan-Christian Müller, Vertriebsmanager bei Siemens Enterprise Communications GmbH & Co. KG, Laatzen definierte für gute Projektkommunikation drei Wirkungskreise. Erstens müssten sich die Projektmitglieder untereinander gut austauschen. Eine klare und ehrliche Kommunikation sorgte zum Beispiel dafür, dass alle das gleiche Verständnis vom Projektziel hätten. Zweitens sollte über Projektverlauf und seine Ergebnisse regelmäßig in das Unternehmen hinein berichtet werden. Dies sei ein wichtiger Baustein für das Projektmarketing. Und drittens müssten in bestimmten Fällen auch die Öffentlichkeit oder andere externe Interessengruppen regelmäßig und ehrlich über das Projekt informiert werden. Der Einsatz guter Technik könne die Kommunikation mit und auf allen Ebenen wesentlich erleichtern, meinte Müller. Vor allem Gespräche mit mehreren Beteiligten zwischen weit entfernten Standorten hinweg erhielten laut Müller mit Videokonferenzen und gemeinsam und gleichzeitig bearbeitbaren Dateien einen deutlichen Qualitätsschub. Müller fasste seine Erfahrung als Projektleiter und Projektmitglied in dem Tipp zusammen: „Kommunizieren Sie mit und auf allen Ebenen. Reden Sie mit Ihrem Projektteam, mit Ihren Auftraggebern und mit Ihren Kunden“.

Agiles Projektmanagement verändert die Projektarbeit

Wie agiles Projektmanagement die Projektarbeit verändern wird, beschrieb Frank Pohl, Geschäftsführer der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management aus Glattbrugg bei Zürich. Lange Projektlaufzeiten, zeitlich weit auseinander gezogene Projektsitzungen, Projektinitiativen allein auf Verdacht freier Kapazitäten, Methodengläubigkeit und die Projektleitung als zusätzliche Aufgabe zur regulären Tagesarbeit seien laut Pohl noch immer Realität in Unternehmen. Das agile Projektmanagement setze dagegen auf schnelle, flexible und einfache Methoden. Am Beispiel des so genannten Scrum-Verfahrens beschrieb Pohl die neuen Techniken. Der Begriff Scrum heißt übersetzt Gedränge, stammt aus dem Sport und bezeichnet einen bestimmten Spielzug im Rugby. Auf die Projektarbeit übertragen kann man Scrum am ehesten mit einem iterativen Projektablauf beschreiben, der aus kleineren ineinander verschachtelten Schleifen besteht. Weiteres Merkmal von Scrum sei die Selbstorganisation der Projektgruppe, erläuterte Pohl. Niemand gebe mehr vor, wer was wann zu tun habe. Stattdessen sorgten kurze tägliche Besprechungen und die so genannten Sprints, das sind Projektabschnitte von wenigen Wochen, für schnell umsetzbare Zwischenergebnisse. Pohl schloss seinen Vortrag mit der Prognose: „Scrum und die andere agilen

Methoden und Techniken werden Projektarbeit massiv beschleunigen. Schon bald werden sich auch die Lehrpläne zur Projektmanagerausbildung verändern“.

Motivation und Kooperation im Projektteam

Das ibo Trendforum Projektmanagement richtete den Fokus zu Recht auf die Menschen im Projekt und weniger auf Werkzeuge und Instrumente. Die Beiträge und Diskussionen unterstrichen, welche Bedeutung die beteiligten Menschen für den Projekterfolg haben. Die Teilnehmer waren sich darin einig, dass das Geheimnis erfolgreicher Projekte in der Auswahl der Projektmitglieder und in der Motivation und Kooperation im Projektteam liegt.



Referent Dr. Markus Peer (links) stellt sich den Fragen der Projektmanagement-Experten aus dem Publikum, Helmut Braun moderiert.

„Die stärkste Motivation der Menschen kommt von innen“, davon ist Referentin Heike Burmeister überzeugt.



Kontakt:

ibo Beratung und Training GmbH
Helmuth Braun
Im Westpark 8
D-35435 Wettenberg
T: +49 641 98210-317
F: +49 641 98210-500
E: helmuth.braun@ibo.de
www.ibo.de

ibo Kurzportrait

ibo Beratung und Training GmbH wurde 1982 von Prof. Dr. Götz Schmidt gegründet und ist heute einer der führenden Anbieter für ein ganzheitliches Trainingsprogramm zum Thema Organisation. Wir befassen uns mit allen Facetten der Organisation in Trainings und Beratungsprojekten, mit Software und Fachbüchern. Unsere Kompetenzfelder haben sich aus dem ganzheitlichen Organisationsbegriff entwickelt und differenziert. Sie treffen heute auf Experten im Organisations-, Prozess- und Projektmanagement sowie im Change Management und in der Business Analyse.

ibo Trendforum

Das ibo Trendforum ist eine Veranstaltungsreihe der ibo Beratung und Training GmbH. Es präsentiert sechs bis acht Mal im Jahr aktuelle Organisationsthemen in einer Kombination aus Fachvorträgen und Praxistipps. Das ibo Trendforum richtet sich insbesondere an die Spezialisten aus Prozessmanagement, Projektmanagement, Organisationsmanagement, Change Management und Business Analyse. Die Jahresübersicht zum ibo Trendforum wird regelmäßig auf der Homepage www.ibo.de und im ibo-Trainingsprogramm veröffentlicht.