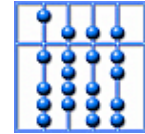


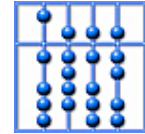
Vorlesung Projektmanagement und Teamorganisation

Dr. Bernhard Schätz
Leopold-Franzens Universität Innsbruck
Sommersemester 2003



Übersicht

1. Übersicht
 2. Projektmanagement und Software-Engineering
 3. Projektstrukturen und Personalaktivitäten
 4. Projektvorbereitung und Projektplanung
 5. Projektkontrolle und Projektsteuerung
 6. Projektabschluss und Prozessverbesserung
-
7. **Ausblick: Der Faktor Mensch im Projektmanagement**
 1. **Produktivität und Teamaufbau**
 2. **Motivation und Delegation**



Nochmal: Zu guter Letzt....

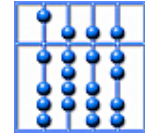
Vier Grundsätze guten Managements:

- Wählen Sie die richtigen Leute aus
- Betrauen Sie die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben
- Motivieren Sie die Mitarbeiter
- Helfen Sie den Teams, durchzustarten und abzuheben.

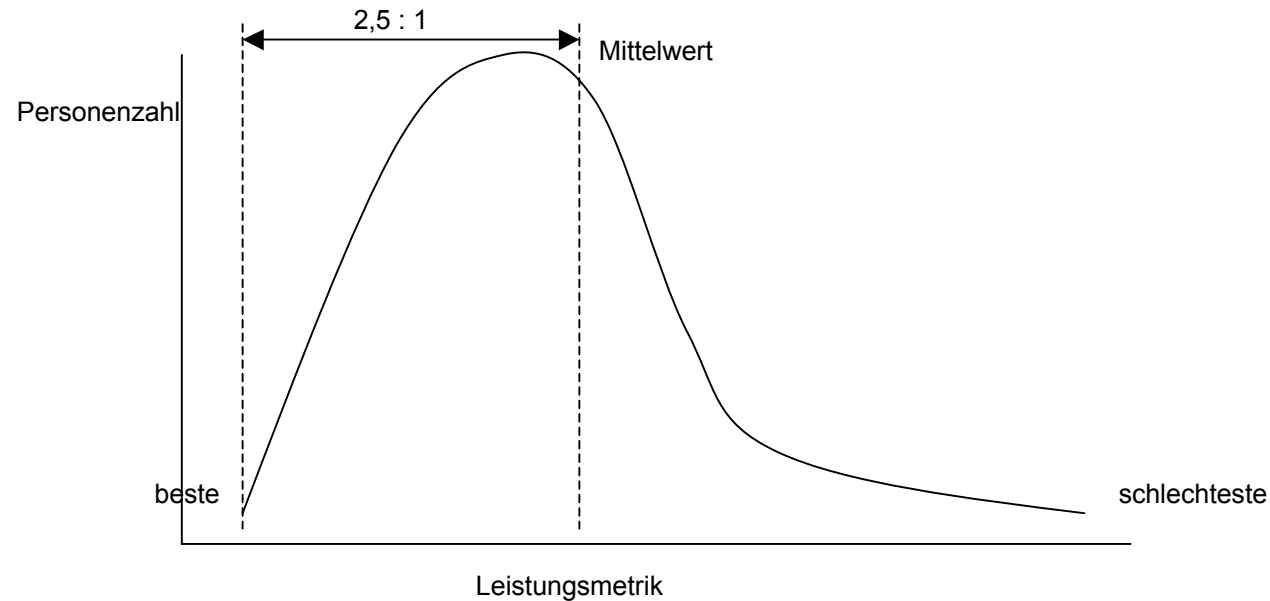
(Alles andere sind Administrivalitäten.)

(T. DeMarco. *Der Termin*. Hanser, 1998.)

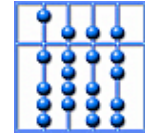
- Faktor Mensch im Projektmanagement:
 - Kritische Faktoren für Initiierung: Mitarbeiterauswahl und Teamaufbau
 - Produktivität
 - Teamaufbau
 - Kritische Faktoren Durchführung: Motivation und Delegation
 - Ziele
 - Verantwortung



7.1 Produktivität und Teamaufbau



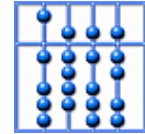
- Produktivitätsvarianzen:
 - Beste Mitarbeiter um Faktor 10 besser als schlechteste
 - Beste Mitarbeiter um Faktor 2,5 besser als Durchschnitt
 - Überdurchschnittliche Mitarbeiter um Faktor 2 besser als unterdurchschnittliche
 - Unabhängig von Leistungsmetrik:
 - Anzahl der Fehler
 - Kalenderzeit bis Meilenstein
 - Funktionspunkte pro Zeiteinheit



Fluktuation

- Fluktuationskosten:
 - Durchschnittliche Fluktuation (de Marco/Lister):
 - Fluktuationsrate: 33 - 80% pro Jahr
 - Verweildauer: 15 Monate bis 36 Monate
 - Fluktuationsaufwand:
 - Einstellungskosten: □ ca. 2 Personenmonaten
 - Unproduktive Phase: ca. 3 bis 5 Personenmonate
 - Relative Kosten (bei 2 Jahren): 20%
 - Nebenwirkung: Rascher Aufstieg ins Management

- Gründe für Fluktuation:
 - Durchgangsstation: Firmenatmosphäre lädt nicht zu langfristigem Engagement ein
 - Ersetzbarkeitsgefühl: Management betrachtet Mitarbeiter als austauschbare Ressource
 - Bezugsmangel: Mitarbeiter haben keinen Bezug zum Unternehmen

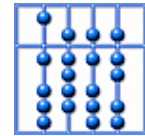


Teamaufbau

„Der Zweck von Teams liegt nicht so sehr in der *Zielerreichung* als in der Ausrichtung auf ein *gemeinsames* Ziel.“

(T. DeMarco, T. Lister *Wien wartet auf Dich*. Hanser, 1999)

- Teambildung (nach DeMarco, Lister):
 - Auf gemeinsames Ziel ausrichten
 - Elitegefühl pflegen
 - Anerkennung verteilen
 - Qualität zum Kult erheben
 - Strategische anstatt taktischer Richtlinien
 - Erfolgreiche Teams erhalten
- Teamverhindernde Faktoren:
 - Kontrolle statt Vertrauen
 - Räumliche Trennung
 - Aufsplitterung auf mehrere Projekte
 - Qualitätsreduktion

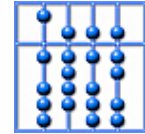


Projektinitiierung

- Produktivitätsvarianzen:
 - Starke Produktivitätsschwankungen zwischen Mitarbeitern
 - Schwache Produktivitätsschwankungen im Team

- Teamkohäsion
 - Teamidentifikation mittels gemeinsamer Normen
 - „Never change a winning team“
 - Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel

- Aufgabe:
 - Personalauswahl:
 - Anhand der richtigen technischen Metriken messen
 - Teamfähigkeit berücksichtigen
 - Teammitglieder in die Auswahl miteinbeziehen
 - Teamaufbau:
 - Zeit und Möglichkeit für Teamaufbau einbauen
 - Team als Einheit wahrnehmen



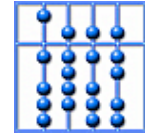
7.2 Motivation und Delegation

Die ewigen Projektfallen:

- Die Optimismusfalle (Unrealistische Erwartungen)
- Die Entscheidungs-Arthrose (Entscheidungen werden nicht getroffen)
- Der Tyrannosaurus-Effekt (Führung ändert die Entscheidungen)
- Die Sozialkompetenzfalle (Störfaktor Mensch)
- Die Parkplatzfalle (Unmotivierte Mitarbeiter)
- Die Fachexpertenfalle (Dominanter Projektleiter)
- Die Querulantenfalle (Gegensteuernde Manager)
- Die Werkzeugfalle (Nicht besser trotz Werkzeug)
- Sinnlose Sitzungen (Unproduktive Sitzungen)
- Die Ressourcenfalle (Zu wenig Ressourcen)

(K. Tumuscheit. *Überleben im Projekt*. Orell Füssli, 1999.)

- „Problemfall“ Mensch im Projekt:
 - Menschen schätzen keine Veränderungen und versuchen sie zu ignorieren

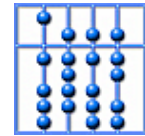


Managementaufgaben

- Menschen wollen produktiv sein:
 - Was habe ich davon? Was kostet es mich?
 - Was kann ich machen? Was muss ich machen?

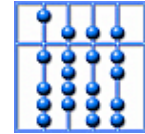
- Erfolgreiche Projektarbeit braucht Transparenz und Realismus:
 - Klare und realistische Ziele aller Beteiligten: Motivation
 - Klare und angemessene Verantwortlichkeiten aller Beteiligten: Delegation

- Transparenz schaffen:
 - Verantwortungen delegieren:
 - Delegation: Verantwortungen (für Betroffene) bewusst machen
 - Motivation: Verantwortlichkeiten übertragen
 - Unklarheiten identifizieren
 - Delegation: Verantwortliche identifizieren
 - Motivation: Ziele (für Projektleitung) bewusst machen
 - Kooperation motivieren: für Betroffene Gewinnsituation bewusst machen
 - Konflikte adressieren:
 - Delegation: Verantwortliche informieren
 - Motivation: Ziele identifizieren



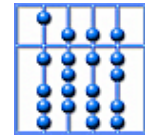
Kooperation motivieren

- Kooperation motivieren:
 - Engagement entsteht durch Wollen, nicht durch müssen
 - Mangelnde Motivation führt zu Blockierhaltung
 - Nach Aussen: Ziele und Erwartungen aller Verantwortlichen identifizieren
 - Nach Innen: Ziele und Erwartungen identifizieren, Mitarbeiter gleichwertig integrieren
- Nach Innen: Die Parkplatzfalle (Unproduktiver Mitarbeiter im Projekt):
 - Blockaden identifizieren (Was passt nicht?)
 - Integrieren statt regieren (Projektleiter steht nicht über dem Team)
- Nach Aussen: Die Querulantenfalle (Bereichleiter sabotiert)
 - Ängste wahrnehmen
 - Gemeinsamen Profit identifizieren
 - In Planung und Umsetzung miteinbeziehen



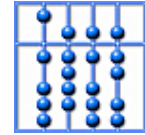
Verantwortung delegieren

- Verantwortung delegieren:
 - Mangelnde Verantwortung führt zu mangelnder Motivation
 - Übertriebene Verantwortung führt zu übertriebenem Risiko
- Verantwortung des Projektmanagers:
 - Nach Aussen: Übernahme von Verantwortung für die erfolgreiche Projektdurchführung gegenüber Management
 - Nach Innen: Übergabe von Verantwortung für die erfolgreiche Aufgabendurchführung an die Projektmitarbeiter
- Delegation nach Aussen:
 - Entscheidungsarthrose (Verzögerte Entscheidungen):
 - Dokumentieren: Wer muss bis wann welche Entscheidung treffen?
 - Dokumentieren: Was passiert, wenn die Entscheidung nicht getroffen wird?
 - Einfordern: Entscheidungsspielräume (Budget, Führungsverantwortung)



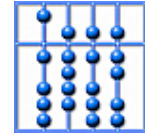
Verantwortung delegieren

- Delegation nach Aussen:
 - Tyrannosauruseffekt (Neue Anforderungen durch Management):
 - Dokumentieren: Welche Konsequenzen haben Entscheidungen (Budget, Laufzeit, Qualität, Quantität)?
 - Delegieren: Welche Entscheidung wurden getroffen?
- Delegation nach Innen:
 - Fachexpertenfalle (Projektleiter trifft alle Entscheidungen)
 - Klare Festlegung (technische) Verantwortung (auch Projektleiter)
 - Gesundes Vertrauen gegenüber Projektmitarbeitern
 - Sinnlose Sitzungen (Unproduktive Sitzungen)
 - Klare Verantwortung auch für Führungspersonen
 - Möglichkeit der Beteiligung der Betroffenen



Unklarheiten identifizieren

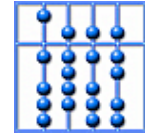
- Unklarheiten identifizieren:
 - Unklarheiten lösen sich nicht von selbst
 - Unklarheiten führen zu Konflikten oder Demotivation
- Der Tyrannosauruseffekt (Neue Anforderungen durch Management):
 - Dokumentieren: Konsequenzen der Wünsche des Managements aufzeigen
- Die Optimismusfalle (Innovative Projekte scheitern)
 - Unklarheiten verursachen übertriebenen Optimismus (Pessimismus)
 - Realistische Einschätzungen gewinnen:
 - Optimistische, realistische, pessimistische Schätzungen
 - Referenzdaten gewinnen
 - Klare Leistungen verbindlich regeln
- Sinnlose Sitzungen (Unproduktive Sitzungen):
 - Was soll in der Sitzung erreicht werden, was nicht?
 - Welche Aufgaben ergeben sich aus der Sitzung?



Konflikte adressieren

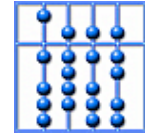
- Konflikte adressieren:
 - Ungelöste Konflikte hinterlassen Unklarheiten
 - Ungelöste Konflikte verursachen Demotivation

- Die Sozialkompetenzfalle (Projekte werden durch soziale Spannungen aufgehalten):
 - Spielregeln vereinbaren:
 - Wie wird abgestimmt?
 - Wie wird informiert?
 - Wie wird diskutiert?
 - Krisensituationen moderieren
 - Konflikte erwarten (Anzeichen erkennen)
 - Lösungen anstatt Schuldzuweisungen



Konflikte adressieren

- Nach Aussen:
 - Die Querulantenfalle (Bereichsleiter sabotiert):
 - Bereichsleiter ansprechen und Motivationen erkunden
 - Die Ressourcenfalle (Keine Ausreichenden Ressourcen):
 - Fehlende Ressourcen rechtzeitig adressieren (mit Konsequenzen)
- Nach Innen: Das Parkplatzsyndrom (Unproduktiver Mitarbeiter):
 - Mitarbeiter ansprechen und Motivationen erkunden



Management: In a nutshell

„Die Aufgabe eines Managers besteht nicht darin, seine Mitarbeiter zur Arbeit anzuhalten, sondern ~~ihnen~~ die Arbeit zu ermöglichen.“

Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten

(T. de Marco, T. Lister *Wien wartet auf Dich*. Hanser, 1999)