**Projektmanagement**

**LV-Leiter Dr. Friedrich Roithmayr**

**Aufgabe #3**

**WS 2015/16**

**Team Bründl / Haring / Gossmann / Grund**

Inhaltsverzeichnis

[1. Einleitung 1](#_Toc438064006)

[Die Kurzfassung der Problematik lautet daher: 2](#_Toc438064007)

[2. Rich Picture 2](#_Toc438064008)

[3. Stakeholder 3](#_Toc438064009)

[4. Holons 4](#_Toc438064010)

[Die Perspektiven: 4](#_Toc438064011)

[Root Definition und Modellbildung aus den Holons 6](#_Toc438064012)

[5. Fragen, Ergebnisse, Empfehlungen und erforderliche Anpassungen 8](#_Toc438064013)

[6. Quellennachweise (Bilder) 8](#_Toc438064013)

# Einleitung

Es soll ein Projekt durchgeführt werden, bei dem das Projektteam augenscheinlich im Dunkeln darüber gelassen wird, was konkrete Projektziele sind .Von einer Vorstudie ist nichts bekannt, stattdessen von „durchgesickerten“ Informationen. Insofern bestehen hier bereits in der Planungsphase schwere Mängel, die es zuerst zu beheben gilt, bevor überhaupt mit dem eigentlichen Projekt gestartet werden kann. Von einer Feinstudie kann überhaupt noch keine Rede sein, solange das Projekt im „nicht einmal Vorstudien-Stadium“ verharrt.

Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die genannten Mitarbeiter demotiviert sind, generell nicht wissen, was für ein Projekt eigentlich umgesetzt werden soll und welche Aufgaben sie durchzuführen haben. Es liegt ein klarer Weisungswiderspruch zwischen den Linienvorgesetzten aus den alten Firmenstrukturen und dem Projektleiter, der aus der das Unternehmen aufgekauft habenden Ölfirma statt, auch wenn dieser Deutscher ist und den Mitarbeitern mit Respekt und Motivation begegnet ist. Da sich an deren Vorbehalten gegenüber den Saudis (vorerst) nichts ändert und wohl auch nicht ändern wird - wovon auch die Auffassungen zeugen, der Projektleiter habe „die Weisheit mit Löffeln gefressen“, wäre zuerst Überzeugungsarbeit zu leisten, dass das Projekt notwendig, nützlich und letztlich den Mitarbeitern selbst zugutekäme. Denn wenn die Auftragslage besser ist (wovon nach dem Projekt auszugehen ist) und wovon auch die nach 1/2 Jahr stärker einsetzende Nachfrage zeugte, ist auch die Stabilität des Unternehmens gesichert und damit auch letztlich der Arbeitsplatz der einzelnen Mitarbeiter. Insofern erscheint es hier mehr als fraglich, was das Interesse der Stakeholder eigentlich ist. Reagiert wurde darauf allerdings mit dem „Werfen von entbehrlichen Mitarbeitern“ ins Projekt.

Da der Projektleiter somit generell mit rauem Gegenwind sowohl von den Mitarbeitern als auch deren Linienvorgesetzen konfrontiert ist ebenso wie mit dem offensichtlichen Selbstläufergedanken der Saudis, dabei mehr oder weniger als Einzelgänger versucht das Projekt am Laufen zu halten und dabei selber in depressive Phasen verfällt (anders kann man es nicht erklären, dass der Projektleiter sich auf das Niveau herablässt, zu behaupten, jeder Depp könne die Aufgaben erfüllen, er müsse diese aber selber machen mit diesem Projektteam) und in den Meetings nur gestritten wird, verwundert es daher nicht, dass das Projekt von Beginn an permanent vor dem Scheitern steht.

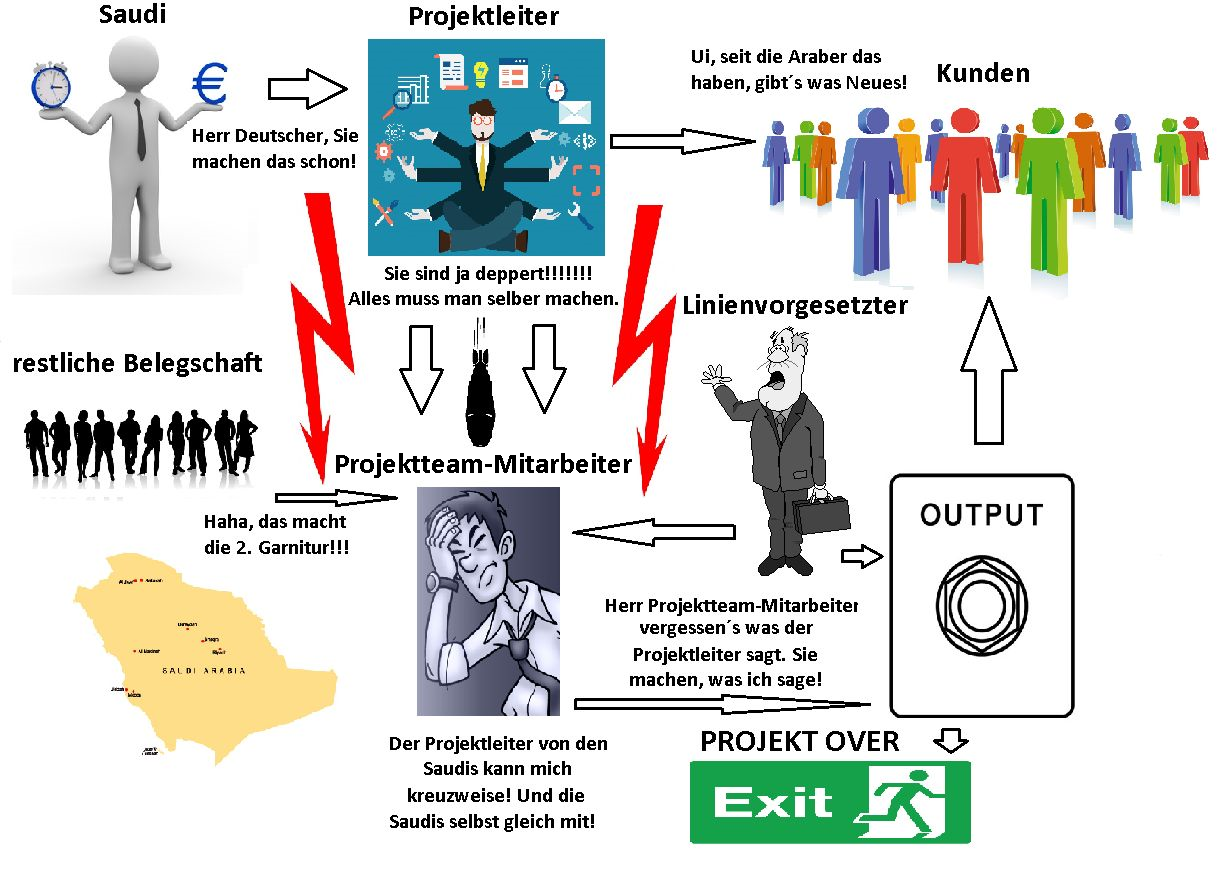
## Die Kurzfassung der Problematik lautet daher:

1. es gibt EIN Projekt
2. es ist unklar, was konkret DAS PROJEKT ist
3. generell haben die Mitarbeiter im Unternehmen generell die Firmenübernahme durch die Saudis noch nicht „verdaut“
4. der von den Saudis entsandte Projektleiter wird stellvertretend als Feindbild betrachtet
5. der Projektleiter kämpft als Einzelkämpfer gegen alle, versucht dabei aber das Projekt am Laufen zu halten
6. von den Saudis selbst hört man nichts - offenbar gehen diese davon aus, dass es sich beim „Projekt“ um einen Selbstläufer handelte, möglicherweise mit der Auffassung die in der Welt vorherrscht: „Made in Germany ‑ das muss ja wohl gut sein und mit deutscher Gründlichkeit durchgeführt werden.“
7. es wird „die 2. Garnitur“ der Mitarbeiter in das Projekt gesteckt (die „Entbehrlichen“, die das wohl auch mitbekamen und dementsprechend motiviert vom Projekt sind)
8. für das Scheitern des Projektes wird letztlich versucht, den Projektleiter zur Verantwortung zu ziehen

Angesichts der - um es in aller Deutlichkeit zu sagen - Planungslosigkeit in der Führungsriege des Unternehmens ist es nur die logische Konsequenz, dass es zu dem vorliegenden Ist-Zustand gekommen ist. Als Projektleiter hätte dieser von Beginn an konsequent die Notbremse ziehen müssen und den Auftraggebern (Saudis) mitteilen, dass im derzeitigen Zustand mit den derzeitigen Mitarbeitern das Projekt so in dieser Form nicht durchzuführen ist. Dies hätte in einer bereits erwähnten Vorstudie geschehen können, in der man für einen späteren Zeitpunkt den Nutzen des Projektes darlegen hätte können und kulturellen Auffassungsunterschiede erst einmal beiseite räumt.

# Rich Picture

Das folgende Rich Picture spiegelt die aktuelle Situation des Projektes wider und zeigt deutliche Defizite in der Interaktionskultur der beteiligten Stakeholder. Hier ist von Deppen die Rede, von offenkundigem Hass auf andere Kulturen (Saudis) und einem überforderten Projektleiter, der faktisch kein solcher ist, sondern eine degradierte Figur im Wirkungsgefüge des Projektes. Als Zufallsreaktion sind allerdings Kunden mit den Produkten (vorerst) zufrieden, was jedoch nicht über die Scheiterungsgefahr des Projektes hinwegtäuschen darf. Die roten Blitze signalisieren das deutliche Kriseln an allen Ecken und Enden, was sich auch in der Auffassung der Mitarbeiter niederschlägt, dass eben nur die „Entbehrlichen“ als 2. Garnitur im Projekt „zwangsarbeiten“ müssen.



# Stakeholder

Als beteiligte Stakeholder sind folgende Personen(gruppen) identifiziert worden:

* die Saudis
* der Projektleiter
* die Mitarbeiter (des Projektteams) – vereinfacht zusammengefasst auch diejenigen aus dem Entwicklungsteam
* die Linienvorgesetzten (zu denen sich die Mitarbeiter näher hingezogen fühlen als zum Projektleiter, da sie hier ebenfalls das Projekt beeinflussen - und zwar negativ)
* die Kunden, die nach 1/2 Jahr für verstärkte Nachfrage nach Produkten sorgten

# Holons

## Die Perspektiven:

**Perspektive #1: Die Saudis vertrauen auf "ihren Projektleiter" und das Projekt als Selbstläufer**

|  |  |
| --- | --- |
| Customers | Projektleiter |
| Actors | Saudis |
| Transformation | deutsche Gründlichkeit führt zu einem guten Projekt |
| Weltanschauung | der wird´s schon richten, der ist Deutscher, wir brauchen uns nicht weiter darum zu kümmern |
| Owners | Saudis |
| Environmental Constraints | räumliche Entfernung: Saudi Arabien ist weit weg, Dolmetscher vermutlich erforderlich auch trotz Netzwerken, Erdölkonzern hat wohl mehrere Standbeine und kümmert sich wenig um eine Einzelsparte |

Zur Vergrößerung der Präsenz auf der internationalen Bühne setzen die Saudis einen deutschen Projektleiter ein, um mit deutscher Gründlichkeit den Makrt aufzumischen

**Perspektive #2: Projektleiter will Projekt auf Biegen und Brechen am Laufen halten und arbeitet**

|  |  |
| --- | --- |
| Customers | Saudis |
| Actors | Projektleiter |
| Transformation | selber Arbeiten übernehmen, schimpfen auf Projektteam („Deppen“) |
| Weltanschauung | wenn das Projekt scheitert, kostet es mich meinen Job |
| Owners | Projektleiter |
| Environmental Constraints | Projektteam falsch, bzw. unter gegebenem Sachverhalt auf Biegen und Brechen gewählt, Angst vor Mitteilung an Saudis: "es geht so nicht" |

Zur Erhaltung seines Postens arbeitet der Projektleiter überdurchschnittlich hart und kämpft an allen Fronten gegen die eigenen Projektteammitglieder.

**Perspektive #3: Mitarbeiter wollen zwar "irgendwas" tun und arbeiten an Aufträgen, die ihnen nicht**

|  |  |
| --- | --- |
| Customers | Kunden, Saudis, Projektleiter |
| Actors | Mitarbeiter, Projektleiter, Linienvorgesetzte |
| Transformation | „machma irgendwas, dass der die Pappn haltet, der wird schon sagen, wenn was nicht passt, wenn nicht sollen die Saudis selber kommen“ |
| Weltanschauung | „was denken sich die, was uns gekauft haben, an die Saudis zu verscherbeln?“ |
| Owners | Mitarbeiter, Projektleiter |
| Environmental Constraints | keine klar definierten Aufgaben, Angst vor Jobverlust, daher irgendwas tun besser als nichts |

Zur Erreichung eines Mindestmaßes an Beitrag zum Projekt wird einfach irgendetwas getan in der Hoffnung, dass es nicht auffällt und man nicht als der Depp dasteht, als der man vom Projektleiter bezeichnet wird.

**Perspektive #4: Mitarbeiter vertrauen lieber ihren Linienvorgesetzten**

|  |  |
| --- | --- |
| Customers | Projektleiter |
| Actors | Mitarbeiter, Linienvorgesetzte |
| Transformation | mit den Linienvorgesetzen wurde gut gearbeitet (klare prägnante Anweisungen), daher besser gearbeitet, allerdings nicht eigenständig |
| Weltanschauung | Mitarbeiter brauchen einen Leithammel |
| Owners | Mitarbeiter, Linienvorgesetzte |
| Environmental Constraints | das Projekt und die mangelnden Vorgaben, Ziele werden nicht erreicht, wenn von falscher Stelle (Linienvorgesetze) irgendwelche Weisungen kommen |

Zur Erreichung einer persönlichen klaren Aufgabenstellung wird anstatt des Projektleiters der Linienvorgesetzte kontaktiert zu dem ein besseres Verhältnis besteht

**Perspektive #5: Die Kunden fragen einzelne Produkte stärker nach**

|  |  |
| --- | --- |
| Customers | Kunden |
| Actors | alle genannten Stakeholder |
| Transformation | Projekt siecht dahin und bringt irgendwelche Zufallsergebnisse hervor |
| Weltanschauung | egal, Hauptsache das Produkt ist gut, billig und langlebig |
| Owners | Projektleiter, Mitarbeiter, Linienvorgesetze |
| Environmental Constraints | zufällige Gegebenheit, die vor dem Crash steht (wie die Dot.Com-Blase) |

Zur Erreichung des Konsums von offenbar innovativen Produkten wird beim betreffenden Unternehmen gekauft, ohne sich um das Kriseln hinter den Kulissen zu kümmern

## Root Definition und Modellbildung aus den Holons

Ausgehend von den Perspektiven sind Gegenmaßnahmen zu ergreifen, die sich wie folgt darstellen:

**Root Definition Perspektive #1:**

1. Bestimme eine konkrete Person, die als Bindeglied zwischen Saudis und Projektteam agiert.
2. Betone die Wichtigkeit von PR für interne Unternehmenszwecke, warum die Übernahme erforderlich war und was besser wird.
3. Entscheide nicht allein, wann ein Projekt durchgeführt wird, sondern mit den Mitarbeitern und deren Linienvorgesetzten.
4. Stelle Kontaktpersonen zur Verfügung - auch außerhalb vom aktuellen Projekt.

**Root Definition Perspektive #2:**

1. Bestimme konkrete Aufgaben für das Projektteam.
2. Schule Mitarbeiter in Aufgaben, um sie nicht alle selbst zu erledigen.
3. Entwickle Notfallkonzepte, wenn einzelne Mitarbeiter ausfallen.
4. Stelle klare Zielvorgaben auf und konkrete Termine, die auch einhaltbar sind.

**Root Definition Perspektive #3:**

1. Entscheide zusammen mit dem Projektleiter.
2. Stelle konkrete Arbeitsschritte dar, die geleistet wurden.
3. Betone die Wichtigkeit der Aufgabe, wenn sie von den Zielvorgaben abweicht und warum sie abweichen musste.
4. Bestimme die Abgrenzung zu anderen Aufgaben anderer Mitglieder.

**Root Definition Perspektive #4:**

1. Entwickle eigenständige Vorgehensweisen nur mit dem Projektleiter.
2. Schule andere Mitarbeiter in bereits gelösten Aufgaben, damit die nicht den Linienvorgesetzen kontaktieren.
3. Stelle dich klar auf die Seite des Projektes und nicht auf die Seite außerhalb davon.
4. Bestimme allenfalls mögliche Beratungsfunktionen als Consultant-Aufgabe für Linienvorgesetze.

**Root Definition Perspektive #5:**

1. Betone den Nutzen der Produkte.
2. Entwickle unter Feedback von Kunden.
3. Schule Mitarbeiter im Qualitätsmanagement zur Aufrechterhaltung der Leistungen.
4. Stelle weitere Forschungen über die Marktlage hinsichtlich zu erwartenden Aufträgen an, um das Niveau zu halten.

# Fragen, Ergebnisse, Empfehlungen und erforderliche Anpassungen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fragen** | **Objekt** | **Ergebnis, Empfehlungen und erforderliche Anpassungen** |
| Gibt es eine Person als Bindeglied (Vermittler)? | Netzwerk, Übersetzer (Dolmetscher) | Noch nicht, es kann allerdings eine Person dafür ausgebildet werden (1/2 Jahr) |
| Wie kann PR gemacht werden? | Mitarbeiter, Linienvorgesetzte | Handouts, Leitlinien des Unternehmens, Schulungen und Kurse (1/2 Jahr) |
| Lassen sich Mitarbeiter integrieren? | Mitarbeiter, Linienvorgesetzte | wenn nicht, hakt es an der Führung, bzw. an der PR (1/2 Jahr) |
| Gibt es Ansprechpartner auch für nicht Projektbezogenen Fragen? | alle Stakeholder | davon abhängig, wie einfach man Impressum, Kontaktmöglichkeiten und Kontaktformulare anbietet und Support betreibt (Aufbau 1-2 Monate) |
| Sind Aufgaben konkret und auch machbar? | Projektleiter, Mitarbeiter | nein, daher gehört gegengesteuert mit Anpassungen in der Konkretisierung, der Zeit und der Ausbildung der Mitarbeiter (1/2 Jahr) |
| Sind Mitarbeiter geschult? | Mitarbeiter | nein, sonst würden sie nicht ständig andere Aufgaben erledigen und die Linienvorgesetzten kontaktieren |
| Existieren Notfallkonzepte (Ersatzpläne)? | Projektleiter, Mitarbeiter | nein, Ausarbeitung innerhalb 1 Monats |
| Sind Ziele und Termine realistisch? | Projektleiter, Mitarbeiter | nein, Projekt droht zu scheitern, Gegenmaßnahme: Gang zurückschalten, Projekt verlängern (1 Jahr) |
| Wird Projektleiter respektiert? | Projektleiter | nein, Austausch sollte erwogen werden, bzw. Mitarbeiter besser durch Projektleiter mit konkreten Aufgaben betraut |
| Ist Projektleiter in aktuellen Stand eingeweiht? | Projektleiter | nein, da Mitarbeiter nicht zufrieden - Gegenmaßnahme: über den Schatten springen |
| Kann der eigene Beitrag positiv dargestellt werden? | Projektleiter | ja, muss aber auch getan werden, zumindest, wenn die Aufgabe nützlich war und auch als solche dargestellt wird |
| Wie wichtig ist eine eigenständige Aufgabe? | Projektleiter | für das Projekt relevant, wenn sie definiert wurde, ansonsten Gefahr des Chaos |
| Kann eine Aufgabe nur im Team durchgeführt werden? | Mitarbeiter | wenn ja, dann muss sie es auch - Einzelgänger gefährden das Projekt |
| Müssen Abweichungen durchgeführt werden? | Projektleiter | wenn, dann muss dieser informiert werden und nicht ignoriert |
| Können andere von Erfahrungen (Lösungen) profitieren? | Projektleiter, Mitarbeiter | immer, was man weiß, weiß man und soll im Projekt auch geteilt werden |
| Ziehen alle an einem Strang? | alle Stakeholder | nein, Gegenmaßnahme erforderlich, Schulung, Sitzungen, Dolmetscher (sofort bis 1 Jahr) |
| Sind Zusatzinformationen erforderlich (Consultants) | Projektleiter, Mitarbeiter | ja, offensichtlich, dann gehören die auch eingeholt unter Einbeziehung des Projektleiters |
| Welchen Nutzen haben die Produkte und das Projekt? | alle Stakeholder | offensichtlich besteht ein Nutzen, da verstärkt nachgefragt wurde - das Projekt muss klar definiert werden, um aus dem Zufall keinen Fluch zu machen, wenn plötzlich das Projekt scheitert |
| Sind Kunden einbezogen? | Kunden | nein, es lag nur zufällige Nachfragesteigerung vor, Kunden müssen befragt werden, um für konkrete Aufgaben Feedback zu erhalten |
| Ist die Qualität sichergestellt? | Mitarbeiter | im Moment noch, scheiter das Projekt, dann fraglich, Schulungen aktualisieren und Kommunikation verbessern im Unternehmen (permanenter Prozess) |
| Was macht die Konkurrenz, bzw. wie sieht der Markt aus? | Kunden | Vorstudien und Feinstudien in der Startphase und permanent aktualisierte Daten vom Markt holen |

# Quellennachweis (Bilder)

<https://www.premium-knowhow.de/de/ben-p-m-fragetechniken.html> [Projektteam-Mitarbeiter]

<http://blog.content.de/2012/04/25/effizienter-schreiben-teil-1/> [Saudi]

<http://www.weltatlas.info/saudi-arabien/> [Saudi Arabien]

<https://roceteer.com/blog/love-my-job-project-manager/> [Projektmanager]

<http://www.hbechter.at/Buecher/Otto/jetzt_will_ich_endlich.html> [Bombe, Linienvorgesetzter]

<http://www.imeimage.com/emergency-exit-icon> [Exit-Schilf]

<https://www.stein-magazin.de/marketing-steinmetz-besser-und-leichter-verkaufen/> [Kunden]

<http://intelligentmeasurement.net/2007/08/07/output-or-outcome/> [Output]

alle abgerufen am 16.12.2015