

Leseprobe

Band 2



Verlag Dr. Götz Schmidt, 2011

Ganzheitliches Projektmanagement

Karl Pfetzing, Adolf Rohde

4. Auflage,

510 Seiten, 304 Abbildungen

ISBN 978-3-921313-85-5

Preis € 39,-/CHF 52,-

Subscriptionspreis

€ 34,-/CHF 46,- bis zum 31.08.2011

Die vierte Auflage des Praxishandbuchs „Ganzheitliches Projektmanagement“ von Adolf Rohde und Karl Pfetzing behandelt die notwendigen Methoden, Techniken und Kompetenzen des Projektmanagements und beachtet dabei die strukturellen, strategischen und kulturellen Aspekte in ihren wechselseitigen Abhängigkeiten. Zudem baut es eine Brücke zu gängigen, international angewendeten Standards. So wird ein umfassendes, ganzheitliches Verständnis von Projektmanagement erzeugt mit vielen Anregungen, Ideen und Werkzeugen für die praktische Projektarbeit.

Die Inhalte unserer Seminare orientieren sich an dem Projektmanagement-Verständnis dieses Praxishandbuchs. Damit können Sie alles, was Sie in den Seminaren lernen, nachlesen und haben stets ein umfassendes Nachschlagewerk zur Hand.

Seite

- 2 Leseprobe aus Kapitel 2
- 3 Leseprobe aus Kapitel 4
- 5 Die Autoren zu Neuerungen der 4. Auflage
- 6 Bestellung

Auszug aus Kapitel 2 zur Projektorganisation

2.3.2 Projektmitarbeiter

Projektmitarbeiter erledigen, koordiniert durch den Projektleiter, die Aufgaben im Projekt. Je nach Form der Delegation planen und steuern sie ihre Arbeitspakete weitgehend selbst. Bei großen Projekten gibt es oftmals ein **Kernteam** von max. 3 - 4 Mitarbeitern. Abhängig von den Anforderungen in den verschiedenen Phasen kann die Zusammensetzung der Gruppe wechseln.

Bildung von
Kernteams für
Großprojekte

Häufig liegt bei der **Auswahl der Projektmitarbeiter** das Hauptaugenmerk allein auf der fachlichen Qualifikation. Wenn diese auch für die Qualität der Projektergebnisse außerordentlich wichtig ist, darf jedoch nicht übersehen werden, dass erfolgreiche Teamarbeit (und Projektarbeit ist Teamarbeit!) weitere Anforderungen an die Mitglieder stellt wie z.B. Team- bzw. Kooperationsfähigkeit, die Beherrschung relevanter Gruppenarbeitstechniken, die Bereitschaft und Fähigkeit, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, Solidarität und Hilfsbereitschaft. Im laufenden Projekt lassen sich diese Fähigkeiten sicherlich – in begrenztem Maße – weiterentwickeln (auch eine Aufgabe des Projektleiters), vorteilhaft ist es aber, wenn dies als fester Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung im Unternehmen etabliert ist.

Qualifikation
von Projekt-
mitarbeitern

Auch für die dem Ressourcenpool angehörenden potenziellen Projektmitarbeiter gelten konkrete und verbindliche Festlegungen bezüglich ihrer **Aufgaben, Kompetenzen** und der **Verantwortung**. So obliegt ihnen z.B. die selbständige Erledigung definierter Arbeitspakete im Rahmen des Freistellungsgrads für das Projekt, die Ermittlung und Meldung des eigenen Arbeitsaufwands, die Dokumentation der Arbeitsergebnisse, die Teilnahme an Statusmeetings und Workshops und die Unterstützung der Teamarbeit im Allgemeinen. Hinzukommen noch Hinweise auf erkannte Verbesserungspotenziale sowie Themenvorschläge für die Teamsitzungen. Die zugehörigen **Kompetenzen** werden dann jeweils im Arbeitspaketauftrag festgelegt.

Arbeitspakete
selbständig
erledigen

Entsprechend trägt der Projektmitarbeiter die **Verantwortung** für eine rechtzeitige Information über sich abzeichnende Terminverzögerungen oder Probleme bei der Erledigung seines Arbeitspakets, für fachlich korrekte und mit seinem Fachbereich abgestimmte Arbeitsergebnisse, die frühzeitige Meldung von Störungen und die Information seines Linienvorgesetzten über die Projektarbeit.

Störungen
und Verzögerungen
unmittelbar melden

Anhang Nr. 4 enthält eine tabellarische Rollenbeschreibung, wie sie etwa in Projekthandbüchern verwendet wird.

Auszug aus Kapitel 4 zum Projektstart

4.4 Auswahl des Projektleiters

Es liegt auf der Hand, dass dem Projektleiter in der Projektarbeit zentrale Bedeutung zukommt. Erfolg oder Misserfolg eines Projekts hängen sehr stark von seiner Person bzw. von seiner Persönlichkeit ab. Für eine begrenzte Zeit leitet er ein relativ eigenständiges „Unternehmen“, das im Vergleich zum „Mutterunternehmen“ an einem eher kurzfristigen Erfolg orientiert ist. Meist bleibt wenig Zeit, sich zu organisieren, zu orientieren und einzugewöhnen – das „Unternehmen“ muss aus dem Stand auf Hochtouren kommen.

Vor diesem Hintergrund mutet es fast merkwürdig an, dass bei der Auswahl des Projektleiters häufig ausschließlich Aspekte der fachlichen Eignung herangezogen werden. Über eine hohe **fachliche Qualifikation** zu verfügen, ist für die Projektarbeit natürlich von Vorteil, sie allein befähigt jedoch nicht zu dem, was ein professioneller Projektleiter leisten muss. Und ganz „ungefährlich“ ist die Dominanz der **Fachkompetenz** auch nicht, verführt sie doch mehr oder weniger dazu, die inhaltliche Arbeit im Projekt zu sehr an sich zu ziehen und dadurch weniger die Mitarbeiterpotenziale zu nutzen. Negative Auswirkungen auf die Motivation der Teammitglieder kommen dann noch hinzu. Immerhin wird mittlerweile in zunehmendem Maße Wert auf eine ausreichende **Projektmanagement-Kompetenz** gelegt, was sicherlich im Zusammenhang mit der sich ausbreitenden Einführung von Projektmanagement-Systemen steht. Wenn der Projektleiter sich dann auch noch eher als Manager denn als Macher sieht, kann eine wachsende Professionalisierung der Projektarbeit erwartet werden.

Das im Anhang Nr. 3 gezeigte Anforderungsprofil für den Projektleiter zielt aber noch auf ein ganz anderes Kompetenzfeld–Sozialkompetenz, die sich vor allem in der Persönlichkeit des Projektleiters niederschlägt. Dort ist u.a. von Freude an der Verantwortung, Teamorientierung, Mitarbeiterführung, Verhandlungsgeschick, Selbstdisziplin und Autorität die Rede – Faktoren also, die nicht so ohne weiteres erlernt werden können, sondern sich eher in langfristigen, die ganze Persönlichkeit einschließenden Sozialisationsprozessen entwickeln müssen. Bei der Auswahl des Projektleiters sind somit drei Fragen zu beantworten:

1. Verfügt der Mitarbeiter über ausreichende **Fachkenntnisse**?
2. Lässt sein Know-how ein **professionelles Projektmanagement** erwarten?
3. Reicht seine **Sozialkompetenz** aus, um die schwierigen und anspruchsvollen Projektleitungsaufgaben erfolgreich zu bewältigen?

Auswahl-kriterien für Projektleiter

Schlüssel-kompetenzen des Projektleiters

Im „Eye of Competence“ (siehe Abb. 1.15 in Kap. 1.6.3) werden dazu die nachfolgenden Elemente der PM-Verhaltenskompetenz aufgeführt:

- Führung
- Engagement und Motivation
- Selbststeuerung
- Durchsetzungsvermögen
- Entspannung und Stressbewältigung
- Offenheit
- Kreativität
- Ergebnisorientierung
- Effizienz
- Beratung
- Verhandlungen
- Konflikte und Krisen
- Verlässlichkeit
- Wertschätzung
- Ethik

Verhaltens-
kompetenz-
Elemente
(ICB-IPMA
Competence
Baseline 3.0)

Auch in den internationalen Zertifizierungsverfahren für Projektleiter finden diese Anforderungskriterien neben den „PM-Kontextkompetenz- und PM-technischen Kompetenzelementen“ mittlerweile eine gleichwertige Berücksichtigung.

Die Autoren zu den Neuerungen in der 4. Auflage

Mit der 4. Auflage des Buches „ganzheitliches Projektmanagement“ halten wir Schritt mit den neuesten Entwicklungen im Projektmanagement. So haben wir der wachsenden Bedeutung des Stakeholder-Managements mehr Raum gegeben und agile Methoden aufgenommen, die versuchen, Innovationen schnell und flexibel bei großem Anpassungsdruck umzusetzen.

Viele Leser, die unser Buch zur Vorbereitung auf Zertifizierungsprüfungen nutzen, werden erfreut sein, dass wir nun jedes Kapitel mit konkreten Lernzielen, Überprüfungsfragen und Verweisen zu den aktuellen Ausgaben der Projektmanagementstandards der International Project Management Association (IPMA) und des Project Management Institute (PMI) versehen haben. Anhang, Glossar, Stichwort- und Literaturverzeichnis wurden deutlich erweitert. Etwa 40% der Grafiken und Tabellen wurden überarbeitet und klarer gestaltet

Unser bewährtes Projektmanagement-Modell dient dabei nach wie vor als Klammer zwischen den internationalen Standards, um Gemeinsamkeiten aber auch die unterschiedlichen Schwerpunkte zu erläutern. Dabei haben wir noch stärker die international üblichen Begriffe und Prozessbeschreibungen übernommen, deren unser durchgängiges Beispiel als „Best-Practice“ folgt.

Wichtige Fachbegriffe aus dem Projektmanagement sind nun auch mit den englischen Synonymen versehen, um Praktiker in internationalen Projekten zu unterstützen.

Wettenberg bei Gießen, Juli 2011
Karl Pfetzinger, Adolf Rohde

Bestellung unter

Fax +49 641 98210-500

www.goetz-schmidt-verlag.deverlag@ibo.de**Subscriptionspreis € 34,-/CHF 46,- bis zum 31.08.2011**

Der Verlag - unsere Grundsätze:

Kompetenz als Fachverlag
 praxiserfahrene Autoren
 theoretisch fundierte Inhalte
 praxisnah vermittelt und ansprechend aufbereitet
 abgestimmte Terminologie
 gut lesbare Texte
 ständig aktualisierte und überarbeitete Auflagen

... der Nutzen unserer Leser - das beweisen

mehr als 250.000 verkaufte Bücher
 in drei Sprachen
 der Einsatz als Standardliteratur für Studierende an Hoch- und Fachhoch-
 schulen, Berufsakademien und Fortbildungseinrichtungen und
 zufriedene Leser.

Die Schriftenreihe Organisation heißt seit 2006 ibo Schriftenreihe. Damit soll sichtbar gemacht werden, dass das Gedankengut und das fachliche Wissen, das in der ibo Gruppe in fast 3 Jahrzehnten erarbeitet und erprobt wurde, in diese Schriften eingeflossen ist. Fast alle Werke sind in einem langen Prozess der Weiterentwicklung gereift und gelten schon heute als Klassiker der Management- und Organisationsliteratur.