

Walter Ruland

Anforderungen an das Projektmanagement bei räumlich verteilt agierenden Projektteams

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2003 Diplom.de
ISBN: 9783832477165

Anforderungen an das Projektmanagement bei räumlich verteilt agierenden Projektteams

Walter Ruland

Anforderungen an das Projektmanagement bei räumlich verteilt agierenden Projektteams

Diplomarbeit
Fachhochschule Köln
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Abgabe Oktober 2003



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 7716

Ruland, Walter: Anforderungen an das Projektmanagement bei räumlich verteilt agierenden Projektteams

Hamburg: Diplomica GmbH, 2004

Zugl.: Fachhochschule Köln, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
 1 Einleitung	 6
 2 Grundlagen des Projektmanagements	 8
2.1 Entwicklung und Aktualität des Projektmanagements	8
2.2 Definition des Begriffs Projekt	11
2.2.1 Projektzielsetzungen	14
2.2.2 Projekt versus Tagesgeschäft	16
2.2.3 Projektarten	17
2.3 Definition des Begriffs Management	19
2.4 Definition des Begriffs Projektmanagement	20
2.5 Projektphasen	22
2.5.1 Projektdefinition	22
2.5.2 Projektplanung	23
2.5.3 Projektdurchführung und -kontrolle	24
2.5.4 Projektabschluss	25
 3 Projektorganisationen	 28
3.1 Grundformen der Projektorganisation	28
3.1.1 Linienintegrierte Projektorganisation	29
3.1.2 Stab-Projektorganisation	30
3.1.3 Matrix-Projektorganisation	31
3.1.4 Reine Projektorganisation	32
3.2 Weiterführende organisatorische Konzepte	36
3.2.1 Simultaneous Engineering	36
3.2.2 Multi-Projektorganisation	37
3.2.3 Time-Sharing-Organisation	38
 4 Projektteams	 40
4.1 Definition des Begriffs Team	40
4.1.1 Verteilte Teams	41

4.1.2	Virtuelle Teams	42
4.2	Team versus Gruppe	46
5	Management verteilter (virtueller) Teams.....	48
5.1	Die Notwendigkeit der Führung von virtuellen Teams	48
5.2	Aufbau und Konfiguration des Teams	50
5.2.1	Kriterien zur Auswahl des Teamleiters.....	50
5.2.2	Kriterien zur Auswahl der Teammitglieder	52
5.2.3	Strukturierung und Verteilung der Aufgaben	54
5.3	Start und Initiierung der Arbeit.....	58
5.3.1	Kick-Off-Veranstaltung.....	58
5.3.2	Festlegen des Regelwerks	60
5.4	Erhaltung, Optimierung und Regulation der Teamarbeit	63
5.4.1	Zum Kommunikationsbegriff	63
5.4.2	Probleme der veränderten Kommunikationsbedingungen	67
5.4.3	Entwicklung von Vertrauen und Motivation	74
5.4.4	Entwicklung eines sensiblen Konfliktmanagements	81
5.5	Beendigung der Teamarbeit.....	84
6	Auswahl und Einsatz von Kommunikationsmedien	86
6.1	Klassen von Kommunikationsmedien.....	86
6.2	Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationsmedien	87
6.3	Die Media-Richness-Theorie.....	93
7	Internationales Projektmanagement mit verteilten multikulturellen Teams	96
7.1	Definition des Begriffs Internationales Projektmanagement	96
7.2	Besonderheiten der internationalen Zusammenarbeit	97
7.3	Problemfelder in interkulturellen Teams	99
7.4	Teamentwicklung in interkulturellen Teams.....	101
7.5	Phasen der interkulturellen Teamentwicklung	104
8	Schlussbetrachtung	106
	Literaturverzeichnis	108

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Entwicklung des Projektmanagements am Beispiel wichtiger Forschungs- und Entwicklungs-Projekte	9
Abbildung 2: Das Projektrad	15
Abbildung 3: Projekte und Tagesgeschäft	16
Abbildung 4: Management-Kreis.....	20
Abbildung 5: Leitungs- und Organisationskonzept des Projektmanagements	21
Abbildung 6: Projekt-Regelkreis.....	26
Abbildung 7: Linienintegrierte Projektorganisation	30
Abbildung 8: Stab-Projektorganisation.....	31
Abbildung 9: Matrix-Projektorganisation	32
Abbildung 10: Reine Projektorganisation	33
Abbildung 11: Darstellung Team, verteiltes Team, virtuelles Team.....	44
Abbildung 12: Anordnung nach virtueller Distanz.....	45
Abbildung 13: Typische Projektleiteranforderungen.....	51
Abbildung 14: Informationstheoretisches Grundmodell der Kommunikation	64
Abbildung 15: Analyseebenen der Informationsübertragung.....	65
Abbildung 16: Vier-Seiten-Modell der Kommunikation	66
Abbildung 17: Motivationsfelder für Bedürfnisse und Wünsche.....	76
Abbildung 18: Das Media-Richness-Modell	94

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Übersicht Projektmerkmale	13
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Projekt-Organisationsformen	34
Tabelle 3: Kriterien zur Auswahl der Projektorganisation	35
Tabelle 4: Zentrale Aspekte zur Differenzierung von virtuellen Teams.....	46
Tabelle 5: Auswahl von Emoticons	71
Tabelle 6: Auswahl von Akronymen.....	72
Tabelle 7: Auswahl von Sound- und Aktionswörtern	73
Tabelle 8: Probleme bei fehlendem persönlichem Kontakt im Team.....	78
Tabelle 9: Vor- und Nachteile verschiedener Kommunikationsmedien.....	88
Tabelle 10: Einflussfaktoren für internationales Projektmanagement.....	98
Tabelle 11: Auswahlkriterien an Mitglieder interkultureller Teams.....	100
Tabelle 12: Phasen interkultureller Teamentwicklung	104

1 Einleitung

Am Anfang des 21. Jahrhundert sind bedeutsame Veränderungen ein regelmäßiges, fast schon alltägliches Merkmal unserer Wirtschaftswelt geworden. Viele dieser Veränderungen werden in Form von Projekten durchgeführt. Durch die Globalisierung der Wirtschaft und des Wettbewerbs ist es immer öfter notwendig, dass Projekte in geographisch verteilten Teams durchgeführt werden.

Begünstigt durch die modernen Informations- und Kommunikationsmedien, ist es möglich, ein Projektteam zusammenzustellen und zu steuern, ohne dass dieses Team sich näher kennt und ohne dass gemeinsame Sitzungen und direkter mündlicher Austausch stattfinden muss. Die Mitarbeiter von Projekten werden in die Lage versetzt, an verschiedenen Orten, losgelöst von Zeit- und Organisationsgrenzen, zu arbeiten – virtuelle Teams entstehen.

Um den veränderten Bedingungen verteilter Arbeitsstrukturen gerecht zu werden, entstehen neben den klassischen Projektmanagement-Prinzipien neue Anforderungen an das Projektmanagement. Für die verteilt arbeitenden Projektmitglieder nimmt die Bedeutung der psychosozialen Faktoren der Teamarbeit zu und wird zur Voraussetzung eines erfolgreichen Projektverlaufs. Soft Skills, wie Führung, Kommunikation, Sozialkompetenz, interkulturelle Kompetenz, Kooperation, Emotionale Intelligenz, Motivation und Vertrauen werden zu den tragenden Säulen des Projektgeschehens.

In dieser Arbeit werden die Anforderungen an das Projektmanagement bei räumlich verteilt agierenden Teams aus theoretischer Sicht beleuchtet. Risiken der veränderten Arbeitsform, sowie Hinweise und Lösungsansätze von Problemfeldern werden aufgeführt und kritisch betrachtet. Weiterhin werden Chancen und Vorteile von verteilt arbeitenden Projektteams beschrieben.

Im ersten Teil dieser Arbeit werden die Grundlagen des Projektmanagement erläutert. Nach einer Betrachtung der Entwicklung des Projektmanagements werden die Begriffe Projekt, Management und Projektmanagement definiert. Danach werden die Phasen des Projektablaufs sowie Formen der Projektorganisation dargestellt. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Bestimmung und Differenzierung der Begriffe Team, verteilte Teams und virtuelle Teams, bevor in Kapitel 5 Kriterien zur erfolgreichen Teamentwicklung in verteilten Projektstrukturen dargestellt werden. Die richtige Auswahl und der richtige Einsatz von Kommunikationsmedien wird im 6. Kapitel beschrieben. Das letzte Kapitel befasst sich mit den Besonderheiten des internationalen Projektmanagements und den Besonderheiten beim Managen von multikulturellen Teams.

2 Grundlagen des Projektmanagements

2.1 Entwicklung und Aktualität des Projektmanagements

Die Menschheit wusste bereits vor Tausenden von Jahren, dass die Realisierung von großen, komplexen und schwierigen Aufgaben sich durch eine eng zusammenarbeitende Gruppe besser erledigen lässt.¹ Madauss nennt als Beispiel solcher Großprojekte den Bau der Pyramiden oder der Chinesischen Mauer.² Bernecker/Eckrich ergänzen diese Beispiele noch durch Hinweise auf die kriegerischen Eroberungen der frühzeitlichen Geschichte.³

„In der jüngeren Geschichte stellen der Panama- und Suezkanal vergleichbar gigantische Vorhaben dar. Aber auch die Errichtung des Eiffelturms zur Weltausstellung in Paris kann in die Reihe großer Projekte der Weltgeschichte mit aufgenommen werden.“⁴

Die Anfänge des Projektmanagements entstanden bei den Rüstungs- und Raumfahrtprojekten der USA. Litke nennt z.B. das Manhattan Engineering District Projekt von 1941 als einen der Anfänge des modernen Projektmanagements. Zielsetzung dieses Projekts war die Entwicklung der ersten Atombombe und das Apollo Projekt der NASA zu Beginn der 60er Jahre. Bei diesem Projekt mussten erstmals unter enormem Zeitdruck Aktivitäten koordiniert werden, die mit bisherigen Organisationsmethoden als nicht durchführbar galten.⁵

„Neben Anforderungen an die Logistik waren dabei erstmalig Probleme der Forschung und Entwicklung hinsichtlich der enorm gestiegenen Komplexität und der Interdisziplinarität der Aufgabenstellung zu bewältigen, die in Grenzbereiche der Wissenschaft vorstießen.“

¹ Vgl. Bartsch-Beuerlein/Klee: Projektmanagement mit dem Internet, S. 11

² Vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, S. 12

³ Vgl. Bernecker/Eckrich: Handbuch Projektmanagement, S. 55

⁴ Madauss: Handbuch Projektmanagement, S. 12

⁵ Vgl. Litke: Projektmanagement, S. 21