1. Führung, Rollen und Verantwortlichkeiten

Führungsverständnis und -praxis

- Führung als Team zu zweit
- ¼ der Arbeitszeit in Führung
- Führung als Delegieren & Abgeben, keine gleichzeitige Projektleitung machen
- Abgestimmtes Vorgehen der Führungskräfte
- Größe der Führungsspanne als Teamleiter (TL) – „gemeinsamer Spirit“
- Wer darf welche Entscheidungen treffen im Haus?
- Akzeptanz Entscheidungen mittlere Führungsebene
- Kompetenzfragen: Was ist der Chefentscheidung vorbehalten?
- Konsequenzen werden angedroht, aber nicht umgesetzt – Personalgespräche zu Dritt erforderlich
- Briefing von Entscheidungsständen untereinander in der Außenvertretung
- Verantwortungsumfang entsprechend den Arbeitsverträgen nötig

Rollenklärung und Zuständigkeiten

- Aufgaben-/Tätigkeitsbeschreibungen, Suchprofile
- Eindeutige Stellenbeschreibungen erforderlich
    - auch von bestehenden Mitarbeitern
- Wer definiert die Rollen? Welche Erwartungen an Führung?
- Abgrenzung Team / Projektleitung / Führungsaufgabe / Projektmitarbeiter
- Projektmanager darf keine Projektleitung machen: technische Kompetenz erforderlich
- Prozess: Festlegung Projektleitungen unter Beteiligung der Teamleitung
- Prozessübersicht aus Teamprotokollen mit Verantwortlichkeiten & Mitwirkenden
- Rollen in der Arbeit für Kunden (Mitarbeiter mitnehmen)
- Unersetzbarkeit von Wissensträgern: Dilemmasituation
- Personaleinsatzplanung, Zugriff auf fachliches Wissen und Knowhow

2. Kommunikation und Teamkultur

Teamharmonie und Austausch

- Harmonie und Kommunikation im Team fördern
- Menschlichen Austausch im Team befördern (z. B. Bewegte Pause, Quiz, Drachenboot etc.) durch Führungskraft/Teamleiter
- Unterstützung mit gewünschter Empathie, wenn situativ gewünscht
- Umgang mit Konflikten und Spannungen im Team
- eigene Werte, verschiedene Stärken und unterschiedliche Kompetenzen als Konfliktpotential in der Zusammenarbeit
- Verständnis, Erwartungen von Teamplay: Zusammenspiel der Gewerke
- Problematik der „Erwartung Gedankenlesen-Können“ von Kollegen als zu kurze Kommunikation

Kommunikationskultur und Meetings

- Offene (notwendige) Kommunikation
- Regeln im kollegialen Umgang miteinander vereinbaren / festlegen
- Gestaltung der Teamrunden durch Franzisca und Markus
    - Aktives Zuhören: Gegenüber wiederholen lassen, „was verstanden“
- Struktur HLS-Meeting:
    - Projektquantitäten & Stolpersteine fokussieren
    - Moderation erforderlich
- Meetingkultur:
    - klare Agenda
    - Protokolle lesen ist Pflicht zur individuellen Vorbereitung
    - Vorbereitungen
    - Wissensdatenbank von MA - Kompetenzen für Probleme nutzen
    - Vorschlag: abgespeckte Besprechungsroutinen, neu straffen durch Protokollanten
- Zeit für Gespräche, Beziehungspflege, Abstimmungen zu Projekten ist wichtig
- Verbindlichkeiten von Teamsitzungen bzw. Einhalten von Uhrzeiten sicherstellen
- Übersicht und Informationen aus Projektbesprechungen
- Räumliche Situation der Arbeitsplätze soll kurze Kommunikation ermöglichen
- Synchronisierung interner Arbeitsvorgänge im Projekt, Informationen & Entscheidungen teilen

3. Projektmanagement und Arbeitsorganisation

Struktur und Prozesse

- Wie angemessen abgrenzen? Prioritäten setzen für den Projekterfolg
- Prioritäten der Arbeitsbewältigung
- Prozessoptimierungen
    - Checklisten (z. B. LV) in allen Bereichen, insbes. für neue MA
- Zeitprobleme:
    - neue MA aus dem Büro auf die Baustelle bringen (Praxis)
- Terminverluste wegen unzureichender Kommunikation oben → unten
- Bebuchungsgrad Outlook-Kalender
    - Pflege Outlook-Kalender
    - Pufferzeiten blocken
    - Regeltermine sicherstellen
- Budgetzuweisungen & Kontextinformationen für Teamleiter zu Auftragsangeboten (Soll)
- Übersicht Stundenaufstellung (U-Strich) für Teammitglieder freischalten
    - Buchung auf Projekte für Fakturierung nötig
- Controlling: Kapazitäten-Management, Ist-Analyse und Austausch erforderlich

Qualität und Erfolg

- Erfolgserlebnisse fokussieren
    - versammelte Fachkompetenz nutzen
    - Erfolge hervorheben und Projekte feiern/ loben – das stimuliert das limbische System und macht die Zusammenarbeit von Cortex und limbischen System erfolgreich. 😊
- Qualitätsbewusstsein erforderlich – Maßstäbe fehlen

Mitarbeiterentwicklung und -unterstützung

- Entwicklung der Stärken der Mitarbeiter
- Voraussetzung: Arbeitsfähigkeit
- Verantwortungsgefühl
- Beziehungsqualität mit den MA unter Berücksichtigung der Rolle der Führung
- Kompetenzen: fachlich / personell
- Eigenverantwortung der MA befördern durch Fragestellung, erklären lassen
- Anregung zum bereichsübergreifenden Denken/Handeln in Projekten
- Lernen durch Besprechungen abgeschlossener Projekte
    - Gesamtplan (Budget/Zeit)
    - hervorheben was super war
    - aus den Fehlern lernen „lesson learned“

4. Unternehmensstrategie und -ziele

- Außenpräsentation Integral: qualitative Standards (zentral formuliert)
- Verbindlichkeit von Projektabstimmungen
- Konzept für Interpretation neuer (fremdsprachlicher) MA notwendig
- Erwartetes Know-how-Profil als Arbeitsgrundlage
- Informationsfluß: alle mitnehmen, soweit nötig/möglich
    - MIM läuft, Fragen ermöglichen
- Arbeit bei Integral macht Spaß / „Wachstumsschmerz“
- Mit dem Ziel auskömmliches Firmenergebnis
    - Transparenz zur Wirtschaftlichkeit – Kosten
- Wie angemessen Abgrenzen? Prioritäten setzen für den Projekterfolge
- Aufgabenabgrenzung Führungsaufgabe / Projektleitung / Tätigkeiten Projektmitarbeiter
    - Wer definiert die Rollen?
    - Welche Erwartungen werden an die Führung gestellt?
    - Anspruch?
- Austausch, Hinweise an die richtige Stelle bringen
- Prozess Festlegung Projektleitungen unter Beteiligung der Teamleitung
- Zeit für Gespräche, Beziehungspflege, Abstimmungen zu Projekten ist wichtig
- Verbindlichkeiten von Teamsitzungen bzw. Einhalten von Uhrzeiten der Meetings sicherstellen
- Verständnis, Erwartungen von Teamplay:
    - Zusammenspiel der Gewerke
    - Synchronisierung von internen Arbeitsvorgängen
    - im Projekt abstimmen / mitnehmen
    - Informationen & Entscheidungen in Projekten müssen geteilt/kommuniziert werden → Personaleinsatzplanung, Zugriff auf fachliche Ressourcen
- Konsequenzen werden angedroht (MIM), aber nicht umgesetzt
- Mitarbeiter dehnen Freiräume immer weiter aus