

Prioritäten zur Klärung von Seiten der Führungskräfte:

- **Double-bind** in der eigenen Führungsbeziehung: „Ja aber ...“
 - Widersprüchliches Verhalten bei der Erteilung des Führungsmandats (Erteilte Freigaben werden zum Teil zurückgenommen oder infrage gestellt)
 - welche Gratwanderung gilt es zu bestehen?
 - **„Chemie-Probleme“** – schwierige Beziehung untereinander
 - Gemeinsame Linie der GF für alle wünschenswert, da bspw. auch innerhalb eines Projekts in verschiedene Richtungen gearbeitet wird (Stichworte: Dokumentation, asynchrone Informationsstände, Zuständigkeiten) - Gefahr das Führungskräfte gegeneinander ausgespielt werden
 - Zuweisung Rollen, **Verantwortlichkeiten**, Aufgaben
 - Insbesondere für interdisziplinäre Projekte essenziell, da niemand die Koordinierung übernimmt - (Organisationsentwicklung, Checklisten, Meilensteine)
 - Erarbeitung / Überarbeitung Leitbild, Vision der Firma sowie Zukunftsperspektive
 - Orientierung für Verhalten innerhalb der Organisation und gegenüber Dritten
 - gemeinsamer Codex der verbindet
 - Erschließung vorhandener interdisziplinärer Potenziale
- Ergo:** Nachbereitung von Projekten, Fehleranalyse – Evaluieren, Lernen und Wachsen
- Summary:
 - **Klare Strukturen:** welche Klarheit wünschen Sie sich? Was wäre hinreichend?
 - **Klare Prozesse:** wer kann diese am besten gestalten? Was bedarf es hierfür?
 - **Klare Aufgabenstellung:** welche ToDo's sind offen? Wer ist dafür verantwortlich?
 - **Klare Verantwortung:** wo besteht noch Vakuum? Wie funktioniert es bisher?

Diskussionsprozess:

- Vertrauen lernen der Geschäftsführung:
Entscheidungen Team-/Projektleitung treffen lassen
- Vertrauensvorschuss in der Funktion auszufüllen:
Teamleitungen wachsen in die Rolle rein
- Sandwichposition des Teamleiters anspruchsvoll und fordernd
Verantwortung in der Projektleitung in Abstimmung mit der Geschäftsführung
- Trennung zwischen Projektleitung und -management zwingend erforderlich

- Regeltermine strukturierter Teambesprechungen
14-tägige Besprechungen zeigen Klärungsbedarfe in den Verantwortlichkeiten der Team- und Projektleitungen sowie den Projektmanager
- regelmäßige Reflektion der Aufgaben- und Verantwortungsübernahmen - Einbringen von Erfahrungswissen
- „Wie bereitet man ein Meeting vor?“ und wer kommuniziert die Aufgabenverteilung im Team (Projektleiter in den Leistungsbereichen),
- Absprachen und Informationen im einheitlichen Projektordner auf Laufwerk hinterlegen
- Vorlage von Anforderungsprofil für Projektbedarfe zu Beginn definieren (Ziele, Termine, u.a.) und nicht erst am Ende
- Arbeitsweise in angemessener Tiefe reflektieren und
- Meilensteine für Zwischenevaluationen nutzen (Soll-Ist-Abgleich und Fokusse setzen)
- Technische Klärungen kurzfristiger erforderlich als nur zu turnusmäßigen Besprechungszeiten - interne Projektmeetings ermöglichen notwendige Korrekturen des Projektleiters
- Genaue Klarheit der Aufgaben- und Verantwortlichkeiten nur begrenzt erreichbar jedes Projekt benötigt als Konsequenz aus der Aufgabenstellung spezifische Prozesse - Kunst des Projektleiters in der Auftragsklärung vom Kunden in der Leistungsphase Erfordernisse herauszubekommen (Bsp. Fernwärme: „Was soll ich hier machen“) –
- Standardisierte Vorgehensweise gewerkeübergreifend bei mehreren Fachgruppen- / Teilprojektleitern sicherstellen (Bsp. Projekte im Anlagenbau, HMS-Projekte, Fernwärme),
- bei anderen Prioritäten Gefahr der Verzettelung und zeitweise Vakanz Wie produktiv ist der Projektleiter – wer hat für welches Projekt den Hut auf?
- Frage der Notwendigkeit der Beteiligung von Geschäftsführung in Projektbesprechungen (Bsp. Lübbenau gewerkeübergreifender Auftrag) zur Rücksprache und Abstimmung von Kundenkontakten, Informationsverteilung, Dokumentation, notwendig ggf. Klärung von Missverständnissen in der Projektplanung
- Ansprache entsprechend des Organigramm (Projektleitung) gemäß Verantwortlichkeiten, bei weitreichenden Auswirkungen Projektmanagement auch die Geschäftsführung erforderlich - Abstimmung der Projektmitglieder für Budget, zeitlicher Aufwand, Vorgehen insbesondere bei gewerkeübergreifenden Projekten als Generalplanung bezüglich Kompetenzen, Zeitressourcen

- Halbwertszeit von Motivationsengagement in Projekten teilweise nicht beständig – unabhängig von aktueller Auftragslage oftmals spontanes Auftragshopping - verschiedener, situativer Fokus und dann wieder Reaktivierung im Einsatz von Ressourcen unterschiedlich je nach individuellen Priorisierungen in den Projekten.
- kontinuierliche Reflektion z.B. von Termintreue für eine angemessene Kapazitätsplanung sowie Reflektion des Engagements: gefühlte Auslastung zu realer Auslastung, falls erforderlich auch Rückmeldungen zu wahrgenommenen Qualitätsdefiziten oder Minderleistungen (z.B. Terminversäumnisse) in Projekten
- Notwendig ist ein Steuerungsinstrument Projektcontrolling für die Geschäftsführung – Verplanung von Einsatzressourcen und Einsatz von Kümmerern für die Projekte auch als Steuerung der innerbetrieblichen organisatorischen Vertragsabwicklung in der aktuellen Priorisierung zeitliche Kapazitäten und notwendige fachliche Expertise berücksichtigen
- Begründetes Nein-Sagen-Können zu Aufgaben und Projektverantwortungen ist okay und notwendig, wenn es nicht ständig geschieht, Nein-Sagen bei Überforderung ist zu begründen
- fortlaufende Kontrolle der Prozesse in den Projekten erforderlich es ist auch sinnvoll mit Bauüberwachern im Gespräch zu bleiben (Checklisten)
- Dokumentencodierung, Strukturdokumentation TGA, Protokollvorlagen (Franziska) verbindlich erstellt mit Beteiligten zu notwendigen Informationen, Aufgaben, Entscheidungen
- verbindliche Resonanz auf projektbezogene Abfragen erforderlich z.B. Tätigkeit freimelden
- Zeitnahes Nachbereiten von Angeboten im Vergleich mit Erfahrungen ähnlicher Projekte Aufgabenklärung von Projekten reflektieren z.B. bei herausfordernden Projekten mit Architekten und Ingenieurbüros - Qualitätsanspruch wird etabliert
- Abgrenzung zwischen Teamleitung (disziplinarisch) und Projektleitung (fachlich) erforderlich
- Klärung von Rollenbesetzung im 2. Quartal für das Projektgeschäft und daraus folgend Formulierung der Prozesse im nächsten Jahr
- Erwartungen zum erwarteten Arbeitspensum bietet sich an, im Onboarding neuer Mitarbeiter anzusprechen
- Strategische Entscheidungen zur Personalplanung, Personalentwicklung, Personalgewinnung - entweder werden Projektleiter (die gewerkeübergreifend tätig sind) oder Fachplaner im Gewerk (Zeichner, Konstrukteure) eingestellt Junge Kollegen müssen entwickelt werden und wachsen auch an herausfordernden Einsätzen

- Auftrag der Projektleiter ist erfolgsfördernd auch bloße Projektgruppenmitglieder mit verschiedenen Blicksichten und Verantwortungsbereichen zu einem Team zu organisieren
- Fehlentscheidungen geschehen oft bei nicht optimaler Steuerung aufgrund fehlendem Know-How. Oft stellt sich erst im Nachhinein heraus, wer für Projektleitung geeignet ist und wer nicht (mehr).
- Bereichsübergreifender Projektüberblick mit klaren Aufgabenbeschreibungen insbesondere bei Überschneidungen von Gewerken ermögliche autonomes Agieren: Rollenverständnis von Projektleitern ist zu klären.
- Für Projektleitung bzw. -team, Informationsbereitstellung der geplanten Stunden und kritische Reflexion bei ggf. Überschreitungen des kalkulierten Stundenbudgets an das Controlling, der GF - Verhältnismäßigkeit der Planungstätigkeit für Wirtschaftlichkeit: hinreichend aber nicht zu detailliert den Aufwand betreiben
- Komplexität des gewachsenen Betriebsumsatz und die deutliche Zunahme von Großprojekten macht die Einführung eines Controlling unverzichtbar. Einführung Controlling in 2026 dauert mindestens drei Monate und läuft als längerer Prozess.
Mitarbeiter müssen verstehen, wofür die Einführung von Controlling sinnvoll ist – wird dann als Steuerungsinstrument idealerweise hilfreich (Bsp. HLS-Runde) erlebt
- engagiertes Commitment auch für Projektmitarbeiten ist notwendig und zielführend, bsp.: Wenn MA eigentlich Home-Office geplant haben, gebietet die Verantwortung von Projektmitarbeitern die Präsenz zu Projektabstimmungen, wenn dies zur Abklärung erforderlich ist - erforderlichenfalls ist hierfür das Direktionsrecht vom Teamleitern wahrzunehmen.
- Ergänzungsvereinbarung zum Mobilen Arbeiten regelt Abwesenheit, Montag ist allgemeiner Präsenztage für Teambesprechungen

GM Denzin BG Prevent Gesundheitszentrum Berlin-Mitte 11. Dez.25
Britta Halusa, 11. Dez. 25