



Leitfaden Projektmanagement

Impressum

In der vorliegenden Form sind diese Schulungsunterlagen ausschließlich für persönliche Zwecke nutzbar. Die Vervielfältigung, insbesondere das Fotokopieren der Unterlagen ist nicht gestattet.

HERAUSGEBER

Rückenwind. Lösungen für die Sozialwirtschaft.
Auf dem Eschert 6 A, 53545 Ockenfels
www.rueckenwind-beratung.de
E-Mail: info@rueckenwind-beratung.de
© Fa. Rückenwind. Autor: Michael Kröselberg

Einleitung

Die Maxime dieses Leitfadens lautet: knapp, verständlich und so praxisnah wie möglich die wichtigsten Aufgabenbereiche und Instrumente des Projektmanagements beschreiben. Dies ist also ein Leitfaden als erste Hilfe und Info für den Einstieg – was bei vielen Projekten bereits durchaus genügt.

Wie gut und überlegt, ja wie professionell Projekte erledigt werden, beeinflusst den Erfolg des Projekts entscheidend mit. Hieran angelehnt gliedert sich der Hauptteil des Leitfadens in die **vier Kapitel**: Projektdefinition, Projektplanung, Projektdurchführung, Rück- und Ausblick. Darunter mischen sich, da sie den Projektphasen zum Teil nicht fest zuzuordnen sind oder sich im Laufe des Projekts wiederholen, diese zentralen Aufgaben in **vier Textkästen**: die Projektteam-Zusammensetzung und die Arbeit im Team planen; Methoden der Projektfindung und der Moderation anwenden; Budget planen, Nachhaltigkeit von Projekten prüfen; Kommunikationsarbeit planen und medien- und zielgruppengerecht gestalten. Seite 4 veranschaulicht diesen Aufbau; Sie können diese Seite auch als „Meta-Checkliste“ verwenden.

Zur besseren Lesbarkeit wurden geschlechterbezogene Bezeichnungen in männlicher Form verwendet. Sie gelten gleichermaßen für weibliche Bezeichnungen.

Aufbau des Leitfadens

Bausteine erfolgreichen Projektmanagements und Aufbau dieses Leitfadens

vier Projektphasen



PHASE 1: PROJEKTDEFINITION

Projektidee, Projektauswahl

- betroffene Akteure einladen, mit interessierten Bürgern die Projektidee diskutieren
- Situation analysieren; Problem-/Ist-Analyse, Bedarfsanalyse, Ziele
- Informationen einholen
- Einbindung in den Prozess der Lokalen Agenda 21 und in andere Strukturen prüfen

I PROJEKTTEAM
die Zusammensetzung des Projektteams und die Arbeit im Team planen und steuern



PHASE 2: PROJEKTPLANUNG

Zielsuche, Lösungssuche

- Ziele formulieren
- das richtige Team bilden und Verantwortung / Zuständigkeiten klären, Sprecher bestimmen, fehlende Akteure einbeziehen
- Lösungsmöglichkeiten und mögliche Hemmnisse erarbeiten

II MODERATION
Methoden der Projekt-/ Ideenfindung und der Moderation anwenden

Projektkonzeption

- Grobplanung des Projekts; Projektskizze mit Zielen, Projektablauf mit Zeitachse erstellen
- Kostenplanung; Finanzbedarf ermitteln,
- Feinplanung des Projekts; Meilensteine identifizieren, das Projekt in Arbeitspakete zerlegen und Zuständigkeiten verteilen, Termine festlegen

III FINANZIERUNG
Projektbudget ermitteln, Finanzierung abklären



PHASE 3: PROJEKTDURCHFÜHRUNG PROJEKTSTEUERUNG

- Projektverlauf verfolgen, korrigieren und konkretisieren; Zeitplan, Arbeitsschritte, Kosten, Beteiligte, Projektorganisation, Durchführbarkeit und Nachhaltigkeit prüfen
- Probleme erkennen, ansprechen, lösen; mit schwierigen Situationen angemessen umgehen

IV Kommunikation
die Kommunikation planen und Zielgruppengerecht gestalten

Kommunikation

- Projektbeschreibung erstellen; Zielgruppen ansprechen; überzeugen, motivieren, werben
- wichtige Personen und Geschäftsbereiche einbinden
- Kommunikation intensivieren, für Transparenz sorgen; Fortschritte und Teilerfolge kommunizieren



PHASE 4: Projektabschluss, Umsetzung

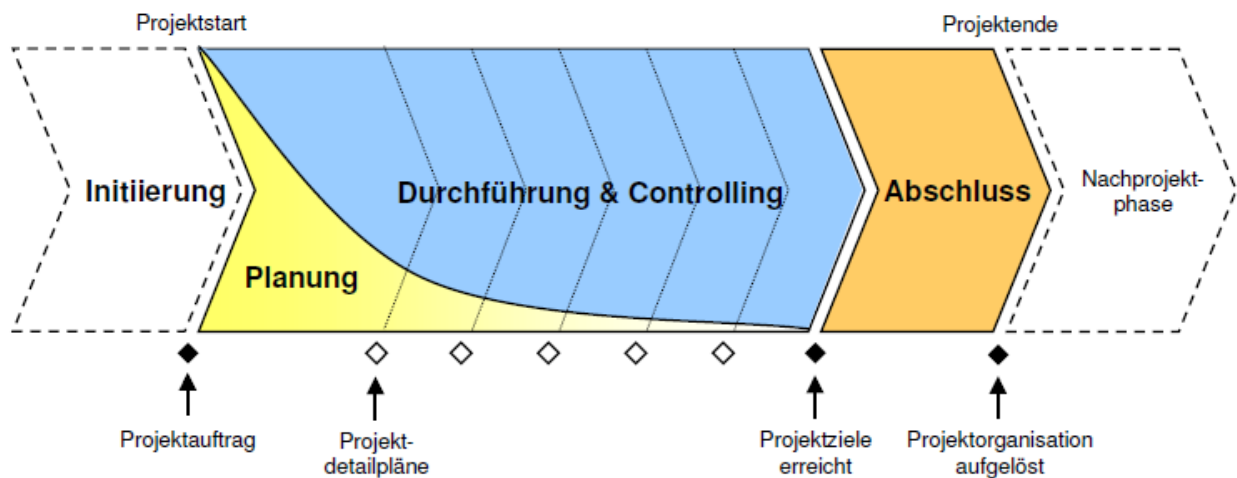
- Ergebnisse kommunizieren, dokumentieren
- das weitere Vorgehen bzw. die Umsetzung der Ergebnisse klären

Der Projektmanagement Prozess

Der Projektmanagement Prozess gliedert sich in verschiedene Phasen auf:

- Initiierung
- Projektplanung
- Projektstart
- Projektdurchführung
- Projektabschluss/-ende
- Umsetzung/Nachprojektphase

Projektmanagement Prozess



Bevor dieser Leitfaden auf die einzelnen Projektphasen eingeht, wird zu Beginn eine Definition des Begriffes Projekt vorgenommen. Denn ein Projekt unterscheidet sich von anderen Maßnahmen zur Zielerreichung elementar. Für ein erfolgreiches Gelingen ist ein gemeinsames Verständnis des Projektbegriffes von Bedeutung:

Was ist ein Projekt?

Definition:

Ein Projekt ist ein **einmaliges, zeitlich befristetes Vorhaben** mit einem **spezifischen Ziel**. Dabei wirken **sachliche, zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen** mit. Eine **projektorientierte Organisationsform** und die Komplexität der Zusammenhänge sind weitere Merkmale eines Projekts.

In der DIN (DIN 69901) wird folgende Definition gewählt:

„Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“

Warum Projektmanagement?

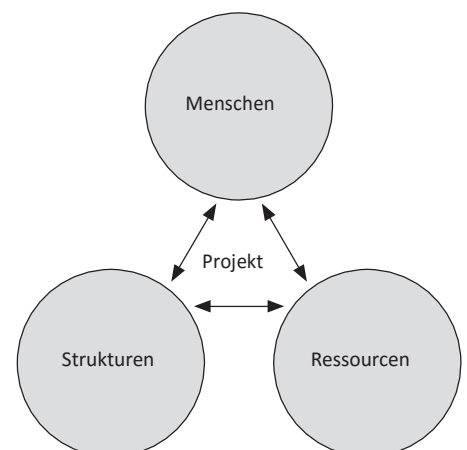
Ob Ihre guten Ideen zu erfolgreichen Projekten werden, hängt nicht zuletzt davon ab, ob Sie die Regeln der Projektorganisation kennen und berücksichtigen. Egal ob es darum geht, Ziele und Inhalte zu konkretisieren, Zuständigkeiten zu klären und Termine zu planen, die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten zu organisieren und zu koordinieren oder Finanzmittel zu beschaffen: Diese Aufgaben bestimmen maßgeblich den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts. Es sind typische Aufgaben des Projektmanagements.

Projektmanagement: **ein Werkzeugkasten, der die Erfolgchancen eines Projekts enorm erhöht und der allen dabei Aktiven die Arbeit erleichtert.** Das Handlungsfeld dieses Werkzeugkastens umfasst die Planung, Steuerung und Organisation eines Projekts.

Was macht Projektarbeit aus? Jedes Projekt ist im Wesentlichen durch drei Faktoren bestimmt, die in enger

Beziehung und Wechselwirkung zueinanderstehen:

1. durch die am Projekt beteiligten **Menschen** mit ihren Vorstellungen, Fähigkeiten und Bedürfnissen. In vielen Fällen sind sie neben ihrer Zugehörigkeit zum Projektteam auch noch in anderen Gruppen und unterschiedlichen Organisationen Mitglied.
2. durch formelle und informelle **Strukturen**. Sie regeln den organisatorischen Aufbau (Projektorganisation) und den Ablauf der konkreten Arbeit (Prozesse). In der Projektorganisation werden Funktionen und Verantwortlichkeiten dargestellt, während bewusst definierte oder zufällig entstandene Prozesse den Ablauf der Projektarbeit bestimmen.



3. durch die **Ressourcen**, die dem Projekt zur Verfügung stehen. Sie bilden zugleich die Grundlage und den Rahmen für die Gestaltung und das Management der Projektarbeit. Zu den Ressourcen zählen z. B. Zeit, Budget und Ausstattung.

Zu den bei Projekten **typischen Problemsituationen** gehören z. B.:

- die oft unterschiedlichen Erwartungen und Interessen der einzelnen Akteure, aber auch seitens der Führung, Mitarbeiter, Geschäftsbereiche eines Unternehmens
- der Fluktuationsgrad, die wechselnde Zusammensetzung des Projektteams,
- mangelnde Erfahrung der Akteure mit Teamarbeit, fehlende Regeln und Vereinbarungen für die Arbeit im Team,
- fehlende oder mangelhafte Kommunikation zwischen den Akteuren wie auch nach außen, zu wenig und / oder falsche Kommunikation,
- die häufig von außen verursachten Projektverzögerungen, z. B. durch ausstehende Entscheidungen des Projektauftraggebers,
- ungenügendes Einhalten von Terminen und Vereinbarungen,
- zu wenig Erfolgserlebnisse,
- zu kleines Budget,
- die mangelnde Erfahrung der Akteure mit Projektarbeit. Dies hat u. a. zur Folge, dass Problemsituationen nicht rechtzeitig erkannt und beseitigt werden. Ein Teufelskreis.

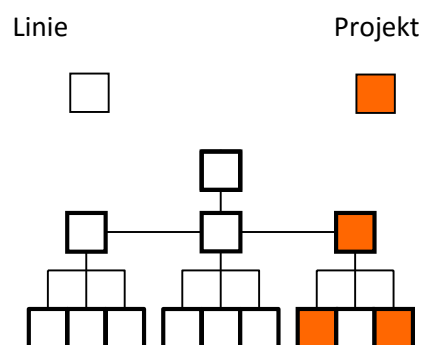
Demgegenüber hat sich mit der Zeit herauskristallisiert, dass vor allem die folgenden Schritte und Maßnahmen zu den **Erfolgsfaktoren** von Projekten zählen:

- Einen klaren Ziel- und Handlungsrahmen für das Projekt erarbeiten.
- Sich inhaltlich an den eigenen Handlungsmöglichkeiten orientieren.
- Betroffene Personen und Projekte einbinden. Dabei auch ähnliche Projekte und weitere wichtige Akteure berücksichtigen.
- Verbindliche Absprachen treffen und Ergebnisse schriftlich festhalten, Ansprechpartner benennen.
- Auch kurzfristig erreichbare Ziele einplanen. Das schafft Erfolgserlebnisse und motiviert das Team.
- Best practice: Vorbilder/gute Beispiele für die eigene Projektarbeit nutzen.
- Für Transparenz sorgen und den Informationsfluss zu wichtigen Akteuren und Entscheidern sicherstellen.
- Kompetente Experten einbinden.
- Frühzeitig an das Budget denken und Fördermöglichkeiten recherchieren.
- Erfolge und Wirkungen des Projekts prüfen, messen, dokumentieren.

Tipp bei bereits laufenden Projekten: Fragen Sie sich im Verlauf Ihrer Projektarbeit doch öfter einmal, ob Sie die hier genannten Erfolgsfaktoren wie auch die zuvor skizzierten, für Projekte typischen Probleme und Hemmnisse ausreichend berücksichtigt haben. Das kann bereits der erste Schritt hin zu einer wirkungsvollen Kurskorrektur sein und die Erfolgsaussichten Ihres Projekts erhöhen. Für das Projektmanagement werden allgemein drei Modelle unterschieden. Die Übergänge zwischen den Modellen sind in der Praxis fließend. In Reinform sehen die Modelle folgendermaßen aus:

Projektmanagement durch Koordination

Die Projektbearbeitung durch Koordination ist die schwächste Form des Projektmanagements. Die Projektarbeit erfolgt in den bestehenden Linienstellen der Organisation. Diese Organisationsform ist gekennzeichnet von Absprache und Abstimmung zwischen den bzw. innerhalb der Funktionsbereiche und eignet sich nur für wenig komplexe bzw. wenig risikobehaftete Projekte. Sie sollte nicht mehr als zwei Hierarchieebenen der Organisation betreffen, damit schnelle Bearbeitung der Fragestellungen noch möglich ist.



Es werden Mitarbeiter als Projektleitung eingesetzt, die bereits Führungsaufgaben haben und noch mit operativen Aufgaben zu tun haben. Im allgemeinen kommt die Projektleitung aus derselben Organisationseinheit wie die Projektmitarbeiter. Die Projektleitung wird durch übergeordnete Vorgesetzte bestimmt. Häufig wird die Projektleitung auch **Projektkoordination** genannt.

Die Projektleitung übernimmt im wesentlichen Koordinationsaufgaben, Planung und Terminüberwachung. Sie ist gegenüber beteiligten Linienstellen weder weisungs- noch entscheidungsbefugt. Sie hat ausschließlich Informations- Beratungs- und Planungsbefugnisse. Daher kann Projektverantwortung in Bezug auf Leistungen, Kosten und Termine nicht übernommen werden.

Vorteile:

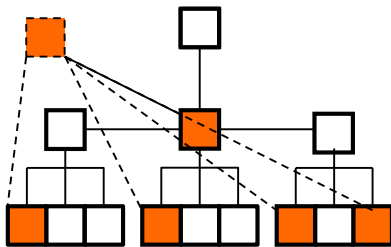
- + Projektaufsicht und Linienhierarchie in einer Person – keine Doppelunterstellung
- + niedrige zusätzliche Kosten für die Projektorganisation

Nachteile:

- fehlende Lösung der Schnittstellenprobleme zu anderen Funktionen
- Entlastung von Tagesarbeit notwendig
- Projektverantwortung unklar, Projektdurchführung gestaltet sich relativ schwerfällig
- geringe Motivation der Mitarbeiter im Projektsystem

Matrix-Projektorganisation

Die bestehende Organisation wird für die Dauer eines Projektes durch eine vertikale Projektstruktur überlagert. Die Beteiligten arbeiten innerhalb ihres bestehenden Arbeitsbereiches teilweise am Projekt mit.



Projektleitung besitzt neben der Koordinationsfunktion Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse gegenüber Projektbeteiligten, soweit es sich um Projektaufgaben handelt. Die Führungsfunktion für alle anderen Aufgaben verbleibt beim Linienvorgesetzten. Die Projektleitung bestimmt das ‚WAS‘ und ‚WANN‘ der Projektaufgaben, und ist verantwortlich für Leistungen, Kosten und

Termine. Die Linienvorgesetzten entscheiden über das ‚WER‘ und ‚WIE‘ der Projektaufgaben. Sie sind in ihrem Bereich verantwortlich für Koordination, Planung und Kontrolle der Teilaufgaben des Projektes. Weisungsrechte der Teilprojektleiter innerhalb der Funktionsbereiche werden fallweise festgelegt.

Für Projekte, die durch ein großes Volumen, hohe Komplexität und die Überschreitung von Verantwortungsbereichen in der vorhandenen Aufbauorganisation gekennzeichnet sind, hat sich die Matrixform bewährt. Sie setzt voraus, dass die Linienorganisation – insbesondere die Führungskräfte – sich in ihrer Einstellung flexibel und konfliktfähig zeigen. Wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren einer Matrix-Organisation ist eine gemeinsame Planung, die mögliche Konflikte und Probleme zwischen Projekt- und Funktionsbereichen aufzeigen und lösen kann.

Vorteile:

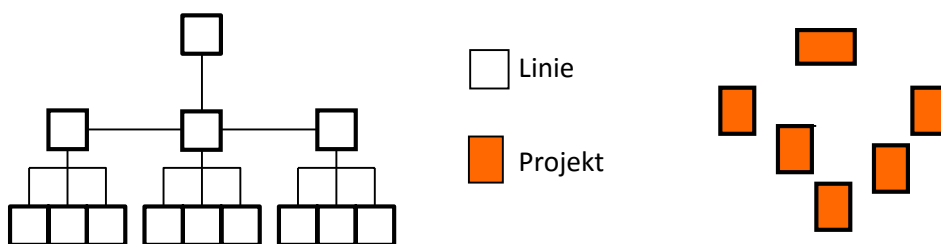
- + die integrale/ganzheitliche Sicht bleibt gewahrt, der Personaleinsatz kann flexibel gehandhabt werden
- + der Projektleiter übernimmt die Verantwortung für den gesamten Projekterfolg
- + das Fachwissen der Linienstellen kann mit in das Projekt einfließen

Nachteile:

- Von Projektleitung und Linienleitung ist sehr gute Kooperation gefordert, damit Zuständigkeiten und Kompetenzen nicht zum Streitfall werden.
- Wenn die Linienorganisation nicht sehr flexibel ist, ist ein starkes Umdenken erforderlich, damit das Projekt die ihm entsprechende Bedeutung bekommt.
- Die Organisationsform stellt hohe Anforderungen an die Leitungskompetenz der Projektleitung.

Autonomes Projektmanagement

Für die Dauer des Projektes wird eine separate Organisationseinheit gebildet, die aus der Stammorganisation herausgelöst wird. Unter der Führung der Projektleitung sind die Beteiligten als Organisationseinheit zusammen gefasst, die ausschließlich für das Projekt arbeiten. Die Projektleitung ist gesamtverantwortlich für Leistungen, Termine und Kosten. Sie verfügt über alle Ressourcen, die zur Durchführung des Projektes erforderlich sind. Am Projektende kehren die Beteiligten wieder in ihre ursprünglichen Bereiche zurück. Der klaren Verantwortlichkeit, den kurzen Entscheidungswegen und der einheitlichen Führung stehen beim autonomen Projekt auch Nachteile gegenüber: Es ist relativ aufwendig, wenig flexibel und es besteht die Gefahr der ‚Isolierung‘.



Bei der autonomen Form des Projektmanagements wird das notwendig, was auch bei den beiden anderen Formen von Projektmanagements anzuraten ist: Das Projekt braucht eine eigene Projektfläche, d.h. Büros, eine eigene Infrastruktur, ein eigenes Budget. Die Mitarbeiter werden auf projekteigenen Kostenstellen geführt, der Projektleitung fallen besondere Führungsaufgaben zu.

Vorteile:

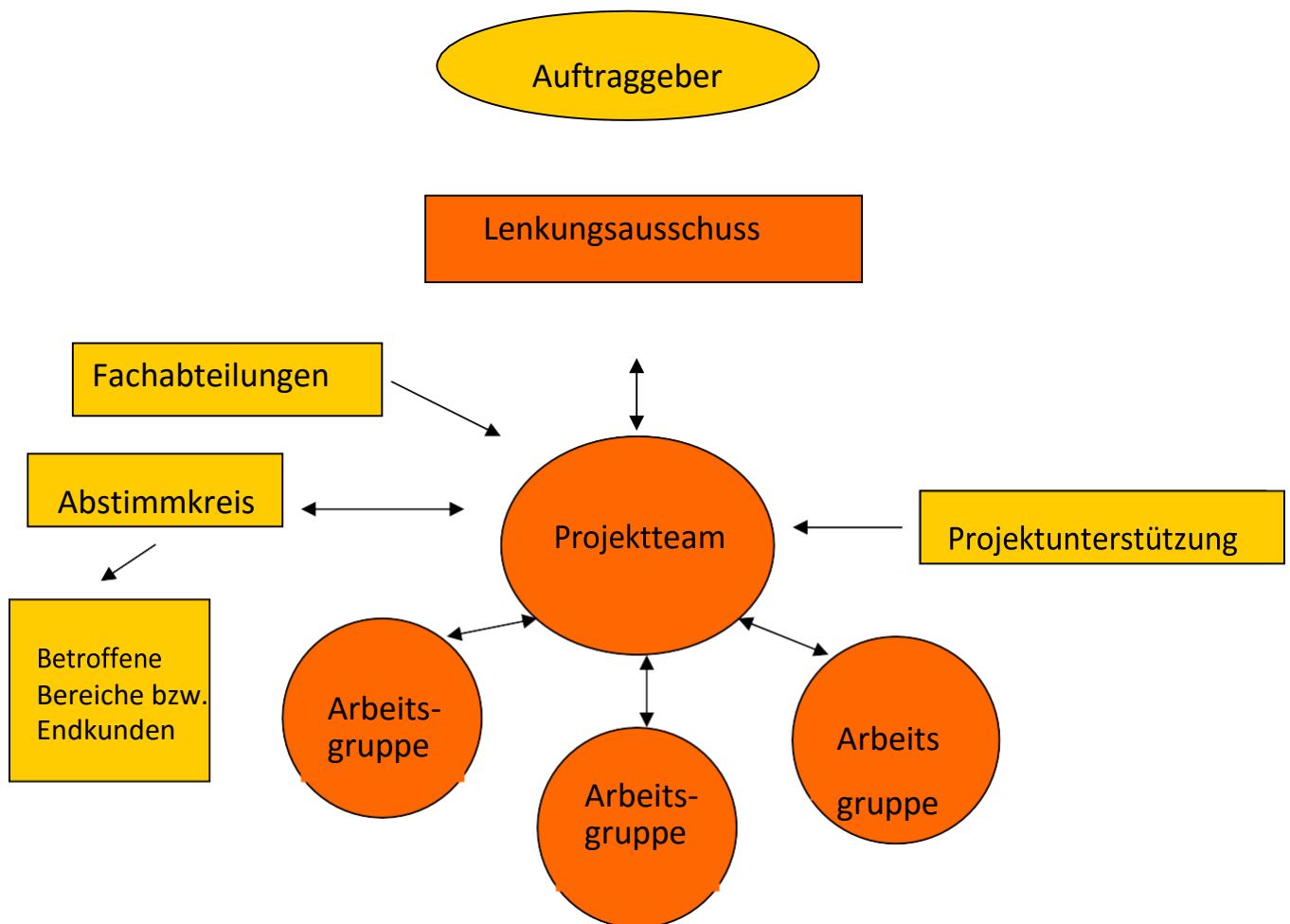
- + direkte Verantwortung, Weisungsbefugnis der Projektleitung, maximaler Einfluss auf Projekterfolg
- + Teilverantwortlichkeiten eindeutig verortbar, keine Doppelunterstellung der Mitarbeiter
- + Projektmitglieder können sich primär auf Projektziele konzentrieren

Nachteile:

- erfordert Qualifikation der Führungskräfte und Akzeptanz in der Linie
- schwierige Wieder-Eingliederung von Ressourcen und Personal
- teure und aufwendige Organisationsform
- Projekterfolg stark von der Qualität der Projektleitung abhängig
- Fachwissen unter Umständen nicht optimal eingesetzt
- Mitarbeiter stehen nicht für Linienarbeit zur Verfügung.

Organisationsstrukturen im Projektmanagement

Im Projektmanagement lassen sich verschiedene Projektorgane unterscheiden. Sinnvoll ist es, darauf zu achten, dass die einzelnen Mitglieder des Projektes nicht gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen eine Funktion übernehmen. Ausnahme ist hier die Projektleitung und die Teilprojektleitung, die jeweils in zwei Ebenen zu finden sind.



Der LENKUNGSAUSSCHUSS sorgt dafür, dass die Realisierung eines Projektes gesichert ist und die erarbeiteten Ergebnisse von der Organisation akzeptiert werden. Er ist der eigentliche Auftraggeber, der die Ziele des Projektes definiert, den Projektverlauf überwacht, die Einzelergebnisse kontrolliert und verabschiedet und das Projektteam gegenüber der Geschäftsleitung vertritt. Der Lenkungsausschuss ist zusammengesetzt aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, dem Projektleiter, wichtigen Entscheidern aus der Linie. Wichtig ist, dass dieses Gremium nicht zu groß ist (ca. 5, max. 7 Leute)!!

Organisationsprinzip für den Lenkungsausschuss sollte sein:

Hier sind die Entscheidungsebenen vertreten – nicht die zu beteiligenden Instanzen!

Risiko ist, dass der Ausschuss ein ‚Abnickgremium‘ wird. Die eigentlichen Entscheidungen werden

Die PROJEKTGRUPPE vereint all die Leute, die direkt mit der Durchführung und/oder Kontrolle des Projektes zu tun haben. Die Gruppe besteht über die gesamte Dauer des Projektes und ist meist interdisziplinär zusammengesetzt. Auch hier gilt: Halten Sie die Gruppe in einer arbeitsfähigen Größe (4-6 Leute) und laden Sie lieber zu speziellen Fragen die entsprechenden Leute aktuell ein.

Die PROJEKTLEITUNG hat Planungs-, Koordinations-, Kontroll- und Dokumentationsfunktionen. Die PROJEKTLEITUNG nimmt in der Projektgruppe eine zentrale Stellung ein: Sie ist für das Erreichen des Projektziels hinsichtlich der drei Dimensionen Zeit, Kosten und Leistung verantwortlich. Diese Verantwortung trägt sie gemeinsam mit den Teilprojektleitungen, die jeweils für die Teilergebnisse der Arbeitsgruppen verantwortlich sind.

Um Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen muss die PROJEKTLEITUNG auch mit Kompetenzen ausgestattet sein, die es ihr ermöglichen Ausgang und Verlauf des Projektes zu beeinflussen. Dazu gehört die Verfügbarkeit über ein finanzielles Budget, über personelle Kapazitäten zur Unterstützung des Projektes, über Unterstützung durch die Auftraggeber. Die PROJEKTLEITUNG ist Bindeglied zwischen der Projektgruppe und dem Lenkungsausschuss. Eines ihrer zentralen Aufgaben ist es, die Fülle an Informationen, die sie als Schnittstelle zwischen den Instanzen bekommt, zu kanalisieren und gezielt weiterzuverteilen.

Die PROJEKTLEITUNG muss die Risiken und möglichen Konflikte, die im Verlauf eines Projektes entstehen, frühzeitig analysieren und darauf reagieren können. Die Projektleitung ist durch ihre zentrale Stellung mit einer Vielfalt an Rollen/Aufgaben konfrontiert, die ihr zugeschrieben werden: diagnostizieren, Strategien bestimmen, Gruppen leiten, Themen überwachen, Konflikte managen, Interviews führen, beraten, sich kurzfristig zum Experten in Sachthemen machen, als Sündenbock agieren, Puffer zwischen den Instanzen sein, als Change Agent handeln, psychologisch betreuen, an der Projektarchitektur arbeiten, Revision betreiben und die Projektleistungen in unterschiedlichen Kontexten beurteilen.

Die Teilprojektleitung führt eine Arbeitsgruppe, entscheidet mit, wer in der Arbeitsgruppe mitarbeiten soll, unterteilt Arbeitspakete und benennt Verantwortliche, setzt Prioritäten, erstellt Risikoanalysen, leitet Korrekturmaßnahmen ein, führt eine Dokumentation über Zeitplan und Ergebnisse, berichtet an Projektleitung, Projektgruppe und ggf. an die Leitung in der Linie.

Wichtige Aufgabe der Teilprojektleitungen ist es, ein Verständnis davon zu haben, was die Mitglieder der Arbeitsgruppen an Fähigkeiten haben müssen, um konstruktiv zusammenarbeiten zu können. Zu solchen Fähigkeiten gehört es, dass die Mitglieder über ihren eigenen Arbeitsrahmen hinaus abstrahieren können. Sie müssen kommunikative Fähigkeiten haben und in der Lage sein, sich in verschiedene Kontexte zu denken. Nur unter diesen Voraussetzungen können die zumeist interdisziplinären Arbeitsgruppenaufträge erfolgreich bearbeitet werden.

Die Arbeitsgruppen werden zu den einzelnen fachlichen Themen gebildet (max. 8 Personen). Die Gruppen treffen sich, je nach Aufgabe für einen begrenzten Zeitraum, arbeiten sich teilweise inhaltlich zu oder tagen bei überschneidenden Themenfeldern sporadisch auch gemeinsam. Die Arbeitsgruppenleitungen sind Mitglied in der Projektgruppe. Die Arbeitsgruppen berichten an die Projektgruppe und ggf. auch an die anderen Arbeitsgruppen. Und wieder gilt: Halten Sie die Gruppe in einer arbeitsfähigen Größe!

Der Abstimmkreis hilft bei der Bewertung und Beratung in fachlichen Fragen und in der Sicherstellung der Akzeptanz des Projektergebnisses. Er kann eine große Personenzahl umfassen. Abstimmkreise sind da zu empfehlen, wo unterschiedliche Organisationsbereiche von dem Projekt betroffen sind. Mitglieder sind direkte Vorgesetzte der Projektmitarbeiter, Vertreter späterer Nutzer, Führungskräfte aus zuarbeitenden Fachbereichen und die Instanzen, die in Organisationsveränderungen beteiligt werden: Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte und Behindertenvertretung. Der Abstimmkreis hat das Recht auf Information und das Recht, Positionen und Entscheidungsvorschläge im Lenkungsausschuss einzubringen. Der Abstimmkreis kann ein großes Gremium sein.

Achtung:

Der Abstimmkreis darf nicht zum heimlichen Entscheidungsgremium werden!

Die Projektunterstützung wird bei umfangreiche Projekten notwendig. Klassische Aufgaben der Projektunterstützung sind die Sicherung der Projektdokumentation und des Informationsflusses.

Zur Projektunterstützung tragen bspw. Sekretariate, die Projektassistenz, EDV-Operateure und Moderatoren bei.

Projektmanagement Schritt für Schritt

Ein Projekt durchläuft von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung verschiedene Arbeitsphasen. In jeder Phase müssen die richtigen Dinge getan, Probleme vermieden und kritische Situationen bewältigt werden, um das Projekt voran zu bringen. An welche Aufgaben Sie denken und welche möglichen

Stolpersteine Sie beachten sollten, das lesen Sie im Folgenden – in Stichworten und möglichst praxisnah, Projektphase für Projektphase und Schritt für Schritt.

Mustervorlagen, Formulare und Checklisten ergänzen dieses Kapitel. Es kann jedoch auch selbst als Checkliste dienen: Haben wir alle Schritte und Maßnahmen ausreichend beachtet, welchen Punkt haben wir vergessen? Wo bestehen Defizite, und was könnten oder sollten wir außerdem noch nutzen?

PHASE 1: PROJEKTDEFINITION

Die Ziele dieser Phase:

Projektideen finden und auswählen. Eine Projektidee mit den ersten Akteuren diskutieren und die Projektarbeit auf den Weg bringen.

Dauer:

Diese Phase erstreckt sich über mehrere Vorgespräche und / oder ein erstes Treffen. Um alle benötigten Informationen einholen zu können, sollte ausreichend Zeit bis zum zweiten Treffen eingeplant werden.

Was zu tun ist:

- **Idee formulieren**, Projektidee konkretisieren. Jede Person beteiligt sich an der Diskussion mit ganz bestimmten Erwartungen und Vorstellungen. Fragen Sie diese so früh wie möglich ab und arbeiten Sie Gemeinsamkeiten und Widersprüche heraus, um spätere Konflikte zu vermeiden und Reibungsverluste zu minimieren.
- **Informationen sammeln, Situation analysieren**: Problemanalyse, Ist-Analyse, Bedarfsanalyse; Ziele und Hemmnisse identifizieren. Zu klären ist, ob die hierbei genannten Probleme wirklich in dieser Form und diesem Ausmaß bestehen und wie der Bedarf tatsächlich aussieht. Hierfür müssen Sie ggf. weitere Informationen einholen.
- Ein klares **Projektziel finden**. Es sollte spezifisch, messbar, konsensfähig, realistisch und terminiert sein und von allen Mitgliedern des Projektteams gemeinsam erarbeitet werden. Halten Sie das Projektziel schriftlich fest! Das sorgt auch für eine stärkere Identifikation.
- **Akteure einbinden**. Ein Projekt steht nicht losgelöst für sich, sondern wird von den Gegebenheiten vor Ort beeinflusst. Prüfen Sie, ob andere Projekte / Gruppen sich nicht bereits mit einem ähnlichen Thema befassen. Eine gute Kommunikation von Anfang an vermeidet Konkurrenz und Misstrauen.
- Die **Einbindung andere Prozesse** prüfen. Holen Sie sich Rückendeckung. Recherchieren Sie, welche Projekte bereits laufen.

Die Projektziele oder das Projektziel lassen sich aus drei Blickwinkeln festlegen:

- Die Qualität der Projektziele
- Die Kosten
- Die Zeit

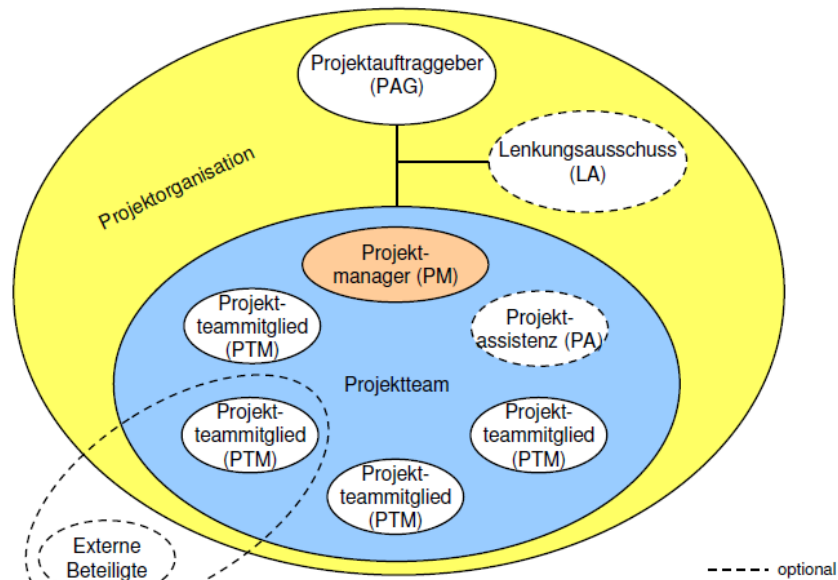
Diese Blickwinkel stehen in einem Spannungsfeld zueinander und sind bei der Projektfestlegung und der Projektdurchführung transparent zu machen konstruktiv zu gestalten.

Dreieck der Projektziele



Wichtig ist ebenso, die **Projektorganisation** genau zu überlegen und festzulegen:

Projektorganisation



Die häufigsten Probleme in dieser ersten Phase, ► Lösungsvorschläge:

- Das Projektteam ist nicht oder nur ungenügend über ähnliche geplante oder bereits laufende Vorhaben / Projekte informiert. ► Informationen einholen, Wichtige Grundlagen der Projektarbeit schulen
- Die Ziele sind zu hochgesteckt. Damit wäre das Projekt schon in der Anfangsphase zum Scheitern verurteilt. ► Kompromisse schließen, machbare Ziele auswählen, Teilziele angehen.

Organisation:

- Zu Beginn des Treffens die **Protokollierung der Ergebnisse** vereinbaren. Dadurch steigt die Verbindlichkeit, Missverständnisse lassen sich besser vermeiden und die Ergebnisse können später überprüft werden. Das Ergebnisprotokoll (siehe Mustervorlage) hält fest, welche Aufgabe von wem mit wessen Hilfe bis wann erledigt werden sollen.

I PROJEKTTEAM

Viele Projektgruppen starten sehr euphorisch. Das Projektteam ist engagiert, von gemeinsamen Ideen getragen und besitzt einen starken Willen zur Veränderung. Es können dabei jedoch sehr unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen, Beweggründe und persönliche Ziele zugrunde liegen. Je heterogener das Team, je verschiedener also die Personen, aus denen es sich zusammensetzt, desto größer das Konfliktpotenzial. Die Notwendigkeit frühzeitiger Kommunikation steigt. Zugleich wächst aber auch die Chance, wirklich tragfähige, auf längere Sicht erfolgreiche Lösungen zu finden und das Vorhaben zu einem nachhaltigen Projekt zu machen. Denn die Vielfalt birgt auch ein großes Potenzial an Kreativität. Heterogene Gruppen (z. B. mit einer bunten Mischung aus Jung und Alt, verschiedenen Fachlichkeiten, Qualifikationen, Erfahrungen) entwickeln die vielfältigeren und im Endeffekt besseren Ideen. Und sie haben dank ihrer Zusammensetzung einen größeren Rückhalt – in den vielen einzelnen, in der Gruppe vertretenen Teilen des Unternehmens oder des Bereiches, in dem die Ergebnisse des Projektes Auswirkungen haben.

Zu klären sind u. a. die folgenden

Fragen:

- Welche Beteiligten streben welche Ziele an? Was ist die Grundlage für ihr Engagement?
- Welche Ziele können in welchem Zeitraum verfolgt werden, welcher zeitlicher Aufwand ergibt sich daraus für die Einzelnen und für das Team?
- Welche Gruppen sind im Team vertreten, welche sind unterrepräsentiert?
- Braucht das Team Verstärkung – in puncto „Manpower“ und/oder in Sachen Kompetenz?
- Sind klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in der Gruppe benannt?
- Sind die Zuständigen aus der Verwaltung in die Arbeit eingebunden? Ist die Einbindung der zuständigen Führungsebenen aus allen entscheidungsrelevanten Bereichen gesichert?

- Zum Abschluss des Treffens Termin und Ort des nächsten Treffens festlegen. Die Verteilung des Protokolls bzw. den **Informationsfluss** sicherstellen.
- **Nachhaken.** Im Anschluss bei den Zuständigen nachfragen, ob die Ergebnisse der ersten Besprechung auch umgesetzt werden, und ggf. Hilfestellung leisten. Es ist wichtig, gleich von

Anfang an die Beschlüsse umzusetzen – denn sonst schleicht sich Unverbindlichkeit ein, und das demotiviert.

II MODERATION

In der Regel ist die Projektleitung auch Moderator für die Projektgruppe. Die wichtigsten Ziele eines moderierten Gruppenprozesses sind:

- eine effiziente Arbeitsweise sicherzustellen,
- innovative Lösungswege zu finden,
- Konflikte zu nutzen und
- gemeinsame, tragfähige Ergebnisse zu erhalten.

Um die Zusammenarbeit im Team zu verbessern und zu versachlichen, kann die Gruppe Spielregeln vereinbaren, über deren Einhaltung die Moderatoren dann später wachen. Zu diesen Regeln können z. B. gehören:

- Zuhören und ausreden lassen.
- Nachfragen statt dagegenhalten.
- Jeder spricht für sich.
- Jede Meinung zählt.
- Lösungsorientiert kommunizieren.
- Killer-Sätze vermeiden (z. B. „das kann ja nie funktionieren“).
- Feedback möglichst direkt und konkret geben.
- Jedes Teammitglied übernimmt Verantwortung für den Prozess.

PHASE 2: PROJEKTPLANUNG

Die Ziele dieser Phase:

Einen guten Einstieg schaffen, die richtigen Akteure einbinden. Projektziel fixieren und Lösungen suchen.
Ein erstes Projektkonzept entwickeln.

Dauer:

Diese Phase kann innerhalb von einem bis zwei Arbeitstreffen durchgeführt werden.

Was zu tun ist:

- **Projektziele fixieren.** Wichtig ist, auch beim zweiten Treffen nochmals die Projektziele und wichtigsten Ergebnisse des ersten Treffens als Arbeitsgrundlage zu nennen.
- **Das Team komplettieren.** Die wichtigsten Akteure sollten anwesend oder informiert sein.
- **Einen Projektplan aufstellen,** das Projekt strukturieren, Meilensteine setzen, Teilziele terminieren (siehe Arbeitsblatt Projektplan: Phasen, Strukturen, Prioritäten und Termine).
- **Eine Projektskizze erstellen**
- **Aufgaben verteilen.** Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten dabei klar benennen. Vorsicht: Niemanden überfordern, persönliche Stärken und Schwächen berücksichtigen. Zeitpuffer für Krankheit und Unvorhergesehenes einplanen.
- **Bedarf an Finanzmitteln schätzen.** Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Höhe der benötigten Gelder, stellen Sie einen Budgetplan auf.

- **Fragen der Entscheidungsfindung und der Kommunikation klären.** Dazu gehört auch (und sofern nicht bereits in Phase 1 geschehen), den Projektleiter samt Stellvertretung auszuwählen, einen Protokollführer zu benennen und festzulegen, wer für organisatorische Aufgaben wie z. B. die Vorbereitung von Sitzungen zuständig ist. Weitere Fragen sind z. B.: Wer übernimmt die Moderation? Welche Kompetenzen erhält die Projektleitung? Wie werden Entscheidungen im Team getroffen – mehrheitlich oder einstimmig? Was geschieht in einer Pattsituation? Wie kann sichergestellt werden, dass alle Teammitglieder dieselben Informationen haben, und das zur rechten Zeit?

Projektplan: Phasen, Strukturen, Prioritäten und Termine

Meilensteine identifizieren

- Zuerst gilt es, ein Phasenmodell zu entwerfen; hierfür fragen Sie sich: welche Etappen hat das Projekt? Gibt es Fristen, welche Arbeiten müssen bis wann abgeschlossen sein?
- Auf Basis dieser ersten groben Struktur identifizieren Sie die Meilensteine des Projekts – also die Teilziele, die für den weiteren Fortgang des Projekts erfüllt sein müssen.

Projekt strukturieren

- Als nächstes erstellen Sie einen so genannten Projektstrukturplan. Er enthält sämtliche Aufgaben, die erledigt werden müssen, um das Ziel zu erreichen. Nichts vergessen! Dieser Plan ist für die Güte der gesamten Projektplanung ausschlaggebend.

Prioritäten setzen

- Nun erstellen Sie den so genannten Netzplan. Dabei fragen Sie: Welche Aufgaben müssen in welcher Reihenfolge erledigt werden?
- Mit Pfeilen können Sie den logischen Aufbau und die Abhängigkeiten der einzelnen Aufgaben untereinander darstellen.
- Welche Aufgaben sind miteinander verknüpft, welche müssen hintereinander und welche können parallel erledigt werden? Anhand des Netzplans können Sie (zeit-)kritische Aufgaben und potenzielle Engpässe im Vorfeld besser erkennen.
- Welcher der im Netzplan sichtbar gewordenen Aufgaben-Pfade ist der längste? Dieser Pfad definiert die Minstdauer des Projekts.

Termine planen

- Den Terminplan können Sie nun relativ einfach aus dem Netzplan ableiten.
- Nehmen Sie einen großen Bogen Papier, auf dem Sie die Termine für alle sichtbar festhalten
Als Darstellungsform bietet sich z. B. das Gantt-Diagramm an.
- Ordnen Sie alle Arbeitsvorgänge in das Diagramm ein
Beginnen Sie beim Projektstart und arbeiten Sie sich Schritt für Schritt bis zum Abschluss des Projekts vor – nicht andersherum!

Denn wenn man die Termine mit dem Projektende beginnend rückwärts plant, dann ist die Gefahr größer, dass den einzelnen Arbeitsschritten ein zu kleiner Zeitpuffer übrig bleibt.

Die häufigsten Probleme in dieser zweiten Phase, ► Lösungsvorschläge:

- Die Akteure verfolgen unterschiedliche Interessen und Ziele. ► Ziele der einzelnen Akteure abfragen, Gemeinsamkeiten herausarbeiten. Diese als Ziele formulieren.
- Arbeitstreffen sind langatmig und unergiebig, Ergebnisse bleiben unverbindlich. ► Tagesordnung visualisieren, Ergebnisse strukturieren und schriftlich festhalten (was, wer, mit wem, bis wann).
- Ergebnisse und Arbeitsaufträge werden nicht umgesetzt. ► Projektleiter sollte die Gruppe während der Treffen motivieren. Falls das nichts hilft, das Problem beim nächsten Treffen ansprechen und zusammen mit dem ganzen Team nach Lösungen suchen.

Organisation:

- Alle relevanten Akteure zu dem / den Arbeitstreffen einladen. Achtung: Niemanden vergessen, da man sich sonst eher Gegner statt Mitstreiter schaffen kann.
- Ergebnisse kommunizieren. Die wichtigsten Ergebnisse und Vereinbarungen (am besten in Form eines Ergebnisprotokolls) an alle Projektbeteiligten weiterleiten.
- Vorbereitung des nächsten Treffens. Sobald Termin, Räumlichkeit und die wichtigsten Themen feststehen, sollten alle Beteiligten nochmals schriftlich eingeladen bzw. informiert werden.

PHASE 3: PROJEKTDURCHFÜHRUNG

Die Ziele dieser Phase:

Projektsteuerung, weitere Projektkonkretisierung, Kommunikation.

Dauer:

Diese Phase zieht sich über einen längeren Zeitraum hin, sie umfasst die eigentliche Projektarbeit.

Anhaltspunkt zur Dauer der vier Phasen, Erfahrungswerte:

Im Durchschnitt macht die hier beschriebene Phase 3 rund 75 Prozent der Projektdauer aus. Auf die Phasen 1 und 2 entfallen jeweils ca. fünf Prozent, und Projektphase 4 umfasst im Schnitt etwa 15 Prozent der gesamten Bearbeitungszeit.

Was zu tun ist:

- **Abarbeiten der Projektplanung**, geordnet nach Teilzielen / Meilensteinen, Erledigen der einzelnen Aufgaben laut Zeitplan. Alle Teammitglieder sind gefordert, sich an die Abmachungen zu halten.
- **Erfolgskontrolle, Bewertung**. To-do-Listen mit Zuständigkeiten und Umsetzungsfristen regelmäßig fortschreiben.
- **Controlling**: Im Projektverlauf möglichst frühzeitig Störfaktoren ermitteln und Probleme erkennen und ansprechen. Regelmäßig den Ist-Stand des Projekts mit den geplanten Meilensteinen (Soll) vergleichen.
- Darauf aufbauend ggf. wirkungsvolle **Korrekturen einleiten, Strategie ändern**. Die Projektleitung ist in dieser Projektphase besonders gefordert.
- **Information und Kommunikation**. In dieser Phase sollten Sie ein (noch) stärkeres Augenmerk auf die Kommunikationsarbeit legen.

- **Budgetplan kontrollieren / organisieren.**
- **Berichtspartner in den Projektverlauf integrieren.** Achten Sie in dieser Phase zudem besonders darauf, alle Berichtspartner regelmäßig zu informieren.

Die häufigsten Probleme in dieser dritten Phase, ► Lösungsvorschläge:

- Vereinbarungen werden nicht eingehalten. ► Vereinbarungen schriftlich festhalten und allen Projektbeteiligten zugänglich machen.
- Entscheidungswege und Strukturen bleiben unklar. ► Rahmen definieren; z. B. auch die Einbindung in den regelmäßigen Kommunikationsprozess des Unternehmens oder andere Strukturen klären.
- Das Projekt ist zu wenig bekannt. ► Klären, wer regelmäßig informiert werden muss, und die Kommunikationsarbeit intensivieren.
- Das Projekt ruft negative Reaktionen im Unternehmen oder Umfeld hervor. ► Schnell reagieren. Bereits im Vorfeld vereinbaren, welches Teammitglied bei negativen Rückmeldungen handeln soll, und in allen Phasen des Projekts für Transparenz sorgen. Kommunikation und Information in ausreichendem Maße sicherstellen und starke Partner für das Projekt gewinnen.
- Das Projekt wird in Grundsatzdiskussionen zerredet und in Streitigkeiten zerrieben. ► Die Projektziele in den Vordergrund stellen; keine Partei / Position bevorzugen, sondern alle gleichbehandeln und zur Versachlichung der Diskussion beitragen.

Was ist bei der Projektsteuerung zu beachten?

Die folgenden Fragen zeigen Ihnen, ob Sie alle Aspekte berücksichtigt haben.

- Welche Aufgaben wurden beim letzten Treffen vereinbart? Wie weit sind sie? Wenn sie nicht erledigt worden sind, was geschieht dann weiter mit ihnen?
- Welchen Stand haben die einzelnen Aufgaben und das Projekt insgesamt?
- Wie wurde bisher gearbeitet? Was ist gut gelaufen? Wo sind Probleme aufgetaucht?
- Haben die Ergebnisse der bisherigen Arbeit Auswirkungen auf andere Aufgaben oder auf das Gesamtprojekt?
- Sind Abweichungen aufgetreten zwischen dem Geplanten und dem jetzigen Status?
- Werden die Ressourcen (Zeit, Budget, ...) ausreichen?
- Welcher Abstimmungsbedarf besteht?
- Welche neuen Informationen oder Erkenntnisse wurden zwischenzeitlich gewonnen?
- Haben sie einen Einfluss auf oder Konsequenzen für den weiteren Projektablauf?
- Welche Kontakte haben stattgefunden? Welche Kontakte brauchen wir noch? Muss die Projektplanung verbessert werden?
- Welche konkreten Zielsetzungen gibt es für das nächste Treffen? Was sind die nächsten Schritte? welche Vereinbarungen stehen an?

Organisation:

- **Ergebnisse kommunizieren.** Auch in dieser Phase ist es wichtig, alle Beteiligten über den Stand des Projekts auf dem Laufenden zu halten; z. B. mittels Ergebnisprotokoll oder in Form eines Zwischenberichts. Dabei sollten Sie auch wichtige externe Personen / Institutionen berücksichtigen.
- Kommunikation intensivieren, **Rückmeldungen** zum Projektstand **sammeln und archivieren** Dies liefert zugleich ein Feedback an das Projektteam und kann sehr motivierend wirken!
- Treffen organisieren. Termine und Örtlichkeiten festlegen, die Einladungen rechtzeitig und an alle Beteiligten versenden.

PHASE 4:

PROJEKTABSCHLUSS AUSBLICK

Die Ziele dieser Phase:

Projektabschluss, Umsetzung. Die Ergebnisse des Projekts kommunizieren, das weitere Vorgehen klären.

Dauer:

Stark von der Art des Projekts abhängig. Möglich ist z. B. eine Präsentationsveranstaltung, oder eine Abschlussveranstaltung. Diese Maßnahmen sind gut vorzubereiten – planen sie hierfür ausreichend Zeit ein! Äußere Umstände können die Vorstellung der Projektergebnisse verzögern. Eine solche Verzögerung sollten Sie nicht gleich als Widerstand gegen das Projekt auslegen, da sie schlicht administrative Gründe haben kann.

Was zu tun ist:

- **Das weitere Vorgehen klären.** Was folgt nach dem Projektabschluss, also dem offiziellen Ende dieser Phase der Projektarbeit? Diese Aufgabe rundet die gesamte bis dato geleistete Arbeit ab und trägt außerdem dazu bei, das Projektteam nochmals zu motivieren.
- **Formen der Präsentation / Publikation festlegen;** z. B. Faltblatt und / oder Broschüre, Plakat, PowerPoint Präsentation, Vortrag.

Die häufigsten Probleme in dieser vierten Phase, ► Lösungsvorschläge:

- Das Projekt scheitert an der Zustimmung des Projektauftraggebers oder der Betroffenen. ► Vorhaben frühzeitig kommunizieren, Entscheider früh einbinden.
- Das Projektteam löst sich auf, bevor das Projekt beendet worden ist. ► Auflösungstendenzen sind oft lange im Voraus erkennbar, Sie sollten sie ansprechen. Eventuell ist es notwendig, Verstärkung zu suchen und neue Akteure einzubinden. Achten Sie auch hier wieder auf frühzeitige Kommunikation und auf die Einbindung wichtiger Akteure bzw. der Beteiligten.

Organisation:

- Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen der Veröffentlichung und Abstimmung der Ergebnisse:
- **Die Projektpräsentation vorbereiten.** Dies kann für sich genommen bereits ein neues Projekt

sein, das zu planen ist und bei den Zuständigkeiten zu verteilen sind. Bei der Planung und Durchführung der Präsentation. Versetzen Sie sich in die Lage der Zielgruppe, der sie die Ergebnisse vorstellen möchten. Was ist für Sie besonders interessant? Was sind die zentralen Ergebnisse, die sie darlegen wollen? Wie schaffen Sie Interesse und Identifikation mit den Ergebnissen des Projektes?

- **Publikation vorbereiten.** Tragen Sie alle wichtigen Informationen und Materialien zu dem Projekt zusammen. Dazu gehören auch die im Projektverlauf entstandenen Fotos. Bereiten Sie diese Informationen ansprechend auf; setzen Sie die oben genannten, vom Projektteam festgelegten Formen der Präsentation/Veröffentlichung um.
- **Ergebnisse publizieren.** Wichtige Akteure und alle Beteiligten sollten über den Abschluss des Projekts und über das weitere Vorgehen informiert werden.

Anhang

Arbeitsmaterialien