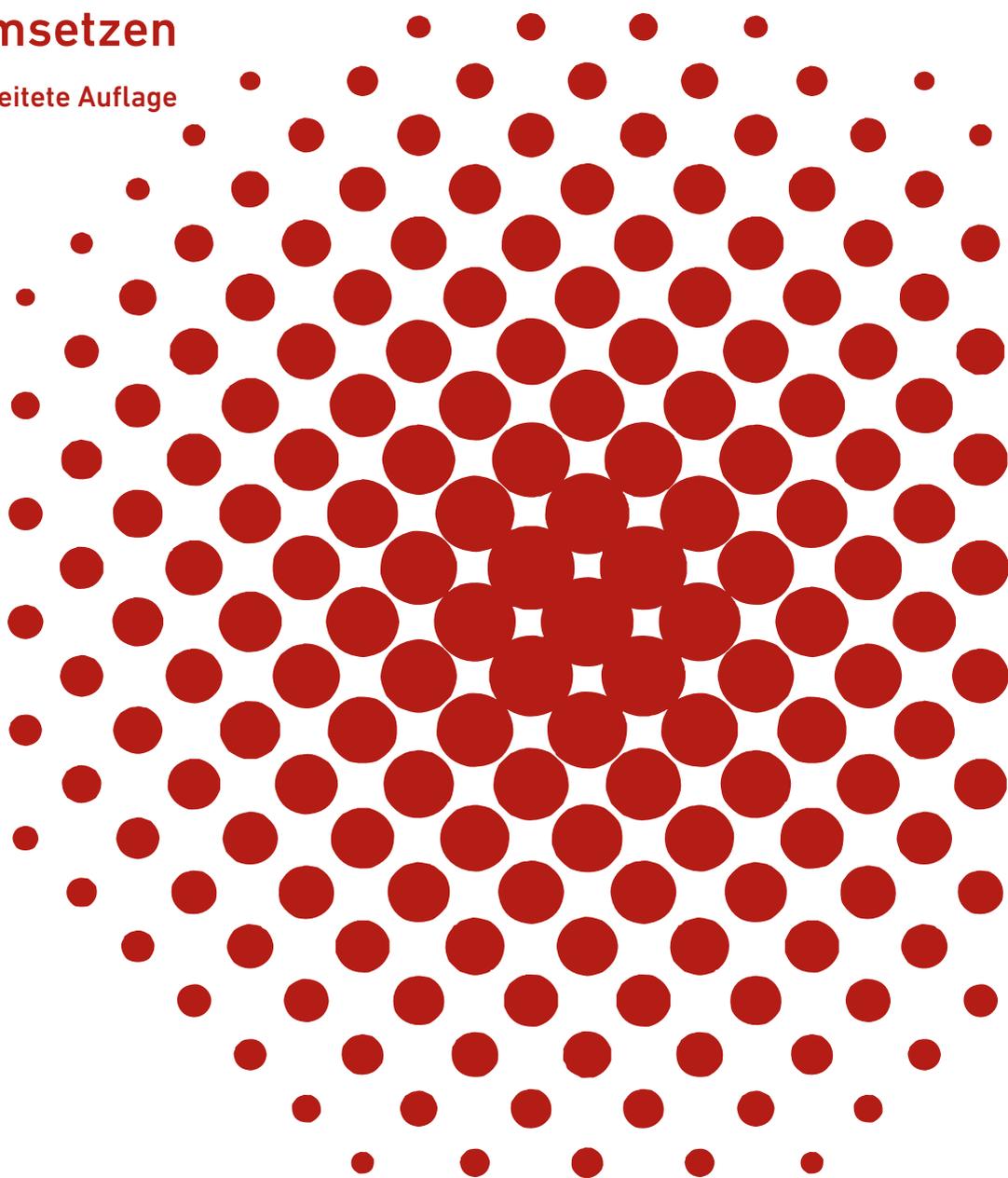


Hans Peter Gächter

Projekt- management konkret

Nachschlagen
Verstehen
Umsetzen

4., überarbeitete Auflage



Inhaltsverzeichnis

Einleitung – Die Bedeutung von Projektmanagement	7
Übersicht über die Projektphasen	8
1 Phase I – START	11
1.1 Der Begriff «Projekt»	14
1.2 Projekthandbuch	16
1.3 Personalentscheide	17
1.4 Organisationsformen	19
1.5 Erfolgsfaktoren	21
1.6 Stakeholder	22
1.7 Projektantrag, Projektauftrag	25
1.8 Projektportfolio	28
1.9 Kick-off-Meeting 1	29
1.10 Fragen zur Startphase – eine Checkliste	30
2 Phase II – HAUPTSTUDIE	31
2.1 Ausgangslage, Situation, defizitärer Zustand	34
2.2 Restriktionen, Vorgaben und Rahmenbedingungen, Lastenheft, Pflichtenheft	34
2.3 Zielsetzung	36
2.4 Projektstrukturplan, Variantenentscheid	40
2.5 Projektorganisation	46
2.6 Genereller Zeitplan/Meilensteine	50
2.7 Finanzen/Wirtschaftlichkeit	54
2.8 Kommunikation nach innen und außen	60
2.9 Risiken, Machbarkeit	61
2.10 Projektnutzen	64
2.11 Kick-off-Meeting 2	65
2.12 Projekte «verkaufen»	66
2.13 Verhandeln	68
2.14 Fragen zur Hauptstudie – eine Checkliste	69
3 Phase III – DETAILPLANUNG	71
3.1 Aufgabenplanung	75
3.2 Ressourcenplanung	84
3.3 Kostenplan	85
3.4 Fragen zur Detailplanung – eine Checkliste	86

4	Phase IV – AUSFÜHRUNG	87
4.1	Das magische Dreieck	89
4.2	Regelkreis Diagnose – Steuerung	90
4.3	Statusberichte	91
4.4	Projektfortschrittskontrolle mit Planungssoftware	94
4.5	Meilenstein-Trendanalyse	95
4.6	Rapportsystem	97
4.7	Projektjournal	97
4.8	Änderungsmanagement	98
4.9	Kostenkontrolle	99
4.10	Vorbereitung der Einführungsphase	100
4.11	Fragen zur Ausführungsphase – eine Checkliste	101
5	Phase V – EINFÜHRUNG	103
5.1	Widerstand	106
5.2	Instruieren	109
5.3	Coachen	113
5.4	Systeme implementieren	113
5.5	Fragen zur Einführungsphase – eine Checkliste	114
6	Phase VI – ABSCHLUSS	115
6.1	Nachhaltigkeit	117
6.2	Der finanzielle Abschluss	117
6.3	Projektdokumentation	119
6.4	Schlussbericht	120
6.5	Projektbewertung	121
6.6	Lessons learned	124
6.7	Abschlussmeeting, formaler Abschluss, Feiern	125
6.8	Fragen zur Abschlussphase – eine Checkliste	125
7	SOZIALES	127
7.1	Führung	129
7.2	Der Führungskreislauf	129
7.3	Aufträge erteilen	131
7.4	Führungsstil, Motivation	132
7.5	Konflikte in Projekten	132
7.6	Meetings leiten	136
	Weitere Formen der Projektarbeit	140
	Literaturverzeichnis	141
	Stichwortverzeichnis	142

Einleitung – Die Bedeutung von Projektmanagement

Die Bedeutung von Projektarbeit nimmt zu, so die einhellige Meinung vieler Expertinnen und Experten. Bestimmt können Sie auch in Ihrem eigenen Umfeld beobachten, dass immer mehr Projekte gestartet werden. Mitarbeitende unterschiedlichster Unternehmen und Organisationen sind neben ihrer täglichen Arbeit zusätzlich in Projekten beschäftigt. Projekte sind immer auch Investitionen – in Form von Zeit, Wissen und Geld. Entsprechend wichtig ist es, dass die Projektarbeit kompetent geleistet und perfekt in die Unternehmens- oder Organisationslandschaft eingebettet wird. Der Gesamterfolg von Unternehmen und Organisationen hängt heute wesentlich davon ab. Dies gilt auch für Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung, wo ebenfalls zunehmend projektbezogen gearbeitet wird.

Erfolgreiches Projektmanagement erfordert gekonntes «Handwerk» und von Ihnen – ob Sie das Projekt selber leiten oder auch nur mitarbeiten – spezifische menschliche, soziale Fähigkeiten. Während sich im «technischen» Bereich der Projektarbeit Kenntnisse aneignen lassen, geht es im sozialen Bereich eher um eine Weiterentwicklung des Know-how durch Erfahrung. Dieses Buch können Sie hinzuziehen, wenn Sie mit Ihrer Projektarbeit nicht mehr weiterkommen oder diese optimieren wollen. Sie machen wichtige Erfahrungen, schließen das Projekt erfolgreich ab und sind bereit für ein neues, komplexeres Projekt.

Es gibt keine ultimativen Rezepte im Bereich der Projektarbeit, auch wenn manche das versprechen. Projekte weisen eine außerordentliche Vielfalt auf. Manche mögen sich ähneln, aber jedes unterscheidet sich in Grundstruktur, Inhalt und Umfeld vom anderen. Und jedes stellt andere Anforderungen an Sie. Wenn wir diese ganze Vielfalt mit einer einzigen Theorie, einer einzigen Methode bewältigen wollten, würde schnell deutlich, dass es zwangsläufig einen gewissen Graben zwischen Theorie und Praxis geben muss. Dieses Buch hält daher nicht für jede Situation eine fertige Antwort bereit. Es beschreibt vielmehr mögliche Projektabläufe und enthält zahlreiche Hinweise, wie diese erfolgreich bewältigt werden können.

Benutzen Sie das Buch als Nachschlagewerk. Es ist in sieben Hauptabschnitte gegliedert. Die ersten sechs Kapitel entsprechen den sechs Phasen der Projektarbeit: Start, Hauptstudie, Detailplanung, Ausführung, Einführung und Abschluss. Ein siebter Teil ist den sozialen Aspekten der Projektarbeit gewidmet. Alle Kapitel enthalten Tipps zu Methoden und Vorgehensweisen sowie zahlreiche Anregungen für Ihre Projektarbeit. Das Buch leistet Ihnen also gute Dienste, wenn Sie nach Hilfsmitteln suchen oder Ihre Kompetenzen im Managen von Projekten erweitern wollen.

Tätigkeit

1 START

- **Projektidee schildern**
 - **Nutzen erkennen**
 - **Bedürfnis und Strategiekonformität klären**
-

2 HAUPTSTUDIE

- **Projekt definieren**
 - **Ziel, Organisation, Finanzen, Projektstruktur, Risiken und Nutzen des Projekts klären**
-

3 DETAILPLANUNG

- **Vorgehen festlegen**
 - **Alternativen studieren**
 - **Aktivitäten planen**
 - **Ressourcen bereitstellen**
-

4 AUSFÜHRUNG

- **Systematisches Umsetzen**
 - **Projekt vernetzen**
 - **Controlling**
 - **Einführung planen**
-

5 EINFÜHRUNG

- **Nutzerinnen und Nutzer instruieren**
 - **An Linie übergeben**
 - **Know-how sichern**
-

6 ABSCHLUSS

- **Langfristige Nutzung sicherstellen**
 - **Dokumentation abschließen**
-

Ausgangslage – Nutzen – Projektdimension – Stakeholder-Analyse – Portfolio-Abgleich – Personalentscheid – Projektantrag – Projektauftrag – Kick-off-Meeting

– **Projektantrag**
– **Projektauftrag**

Restriktionen – Ziele, Ergebnisse – Projektstrukturplan, Vorgehen, Meilensteine – Organisation – Finanzen – Wirtschaftlichkeit – Nutzen – Machbarkeit, Risiken – Kommunikationskonzept – Kick-off-Meeting

– **Studie**
– **Business Case**

Detaillierter Aktivitätenplan – Gantt Chart – Netzplan – Ressourcenplanung – Kostenplan

– **Pläne**

Arbeitsaufträge – Soll-Ist-Vergleiche – Magisches Dreieck – Statusberichte – Fortschrittskontrolle – Vernetzung – Meilenstein-Trendanalyse – Änderungsmanagement – Planung Einführung – Absprachen mit Linie

– **Produkt**

Detailabsprachen – Information – Dokumentation – Handbücher – Schulungen – Coaching – Anpassungen – Veränderungsprozess mit Widerstand

– **Genutztes Produkt**

Dokumentation – Evaluation, Lessons learned – Project Scorecard – Project Excellence – Initiierung Folgeprojekte – Abschlussbericht – Abschlussmeeting und offizieller Projektabschluss – Feiern!

– **Lessons learned**
– **Dokumentation**

1

Phase I – START

Die Startphase eines Projekts kann sehr unterschiedlich verlaufen. Hauptaufgabe in dieser Phase muss allerdings die Definition des Vorhabens und die Klärung der Zuständigkeiten sein. Wer ist Auftraggeber, und wer übernimmt die Projektleitung? Ziel ist die Formulierung eines klaren Projektauftrages. Erst damit kann das Projekt starten. Bis dahin sind einige Fragen zu klären, zum Beispiel:

- Was genau ist die Projektidee?
- Woher kommt die Idee, was war der Ursprung des Gedankens?
- Was könnte das Ziel des Vorhabens sein? Was soll erreicht werden? Was soll nach Abschluss des Projektes konkret vorliegen?
- Gibt es irgendwelche Einschränkungen?
- Ist das Vorhaben überhaupt projektwürdig?
- Haben wir ein Projekthandbuch (vgl. Kap. 1.2.)? Welche Auflagen ergeben sich daraus für das Projekt?
- Trägt das Projekt etwas zu den strategischen Zielen der Organisation bei?
- Wer soll das angehen? Wer ist dafür geeignet? Wer in der Funktion der Projektleitung, wer als Projektmitarbeitende?
- Wer ist Auftraggeber oder kommt dafür infrage?
- In welcher Organisationsform werden bei uns Projekte geführt? Was bedeutet das für mein Projekt?
- Wer sind die Stakeholder (vgl. Kap. 1.6.), und müssen sie bereits einbezogen werden?
- Können Sie eine Aussage zur finanziellen Situation des Vorhabens treffen?
- Gibt es eine Vorstellung bezüglich des Aufwands?
- Worin liegt der Nutzen dieses Projekts?
- Wird in meiner Organisation ein Projektportfolio geführt? Muss dieses Projekt dort integriert werden? Welche Abklärungen und Informationen sind dafür notwendig?

Wer selbst über die nötigen Entscheidungskompetenzen verfügt, erstellt einen Projektantrag. Fehlen diese Kompetenzen, dann wird ein Projektantrag eingereicht, der nach der Genehmigung durch die zuständigen Stellen zum Projektauftrag wird.

Bis dieser allerdings erteilt ist, ist auch die (vermeintlich) simple Frage zu klären, ob es sich bei dem Vorhaben überhaupt um ein Projekt handelt.

1.1 Der Begriff «Projekt»

Der Begriff «Projekt» wird nicht einheitlich definiert und verwendet. Es gibt zwar Bestrebungen, über internationale Vereinigungen eine gewisse Klarheit in die Begrifflichkeit des Projektmanagements zu bringen. Bislang ist das aber nur teilweise gelungen. Die eher europäisch orientierte International Project Management Association (IPMA) und das US-amerikanisch orientierte Project Management Institute (PMI) haben eine führende Rolle im Bestreben nach Standardisierungen eingenommen. Verschiedene Länderorganisationen wie etwa die deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) oder die Schweizerische Gesellschaft für Organisation (SGO) tragen in Kooperation mit diesen Instituten ebenfalls zur Verbreitung von Grundlagenwissen bei. Sowohl IPMA wie PMI bieten Zertifizierungsmöglichkeiten für Projektleitende und -mitarbeitende an.

In der Literatur finden sich sehr unterschiedliche Definitionen. Hier vier Beispiele:

«Wenn ein einmaliges, bereichsübergreifendes Vorhaben zeitlich begrenzt, zielgerichtet, interdisziplinär und so wichtig, kritisch und dringend ist, dass es nicht einfach in der bestehenden Linienorganisation bearbeitet werden kann, sondern besondere organisatorische Vorkehrungen getroffen werden müssen, dann handelt es sich um ein Projekt.» (Kuster et al. 2011)

«Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.» (DIN-Norm 69901 – Deutsches Institut für Normung e.V.)

«Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Unternehmen, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.» (PMI Project Management Body of Knowledge)

«Projekte sind Vorhaben, die sich in identischer Form nicht wiederholen. Folgerichtig kann man Projektmanagement als das Management nicht repetitiver Aufgaben bezeichnen.» (Scheuring 1993)

1.1.1 Charakterisierung von Projekten

Vielleicht hilft eine Auflistung von Merkmalen von Projekten, diesem Begriff etwas näherzukommen.

Projekte

- sind komplex. Projekte überschreiten oft die ordentlichen, bestehenden Organisationsstrukturen.
- haben häufig innovative Aufgabenstellungen.
- sind einmalige Anstrengungen und keine Wiederholungen früherer Aufgaben.
- sind zielgerichtete Vorhaben.
- haben das Ziel, bestimmte Resultate zu erbringen.
- sind zeitlich begrenzt. Sie haben einen vorbestimmten Anfangs- und einen Endzeitpunkt.

- haben verschiedene Phasen, und der Projektcharakter ändert von Phase zu Phase.
- haben eine eigene Organisationsform.
- haben einen Auftraggeber.
- sind begrenzt, z.B. in Bezug auf Arbeitskraft, Finanzen, Zeit, Maschinen, Räumen etc.
- sind mit Unsicherheiten in Bezug auf Zeit, Erfolg und Kosten verbunden.
- sind mit Risiken verbunden.
- sind immer mit Kosten verbunden.
- haben für das Projektumfeld oft eine bedrohliche Wirkung, weil meist nicht vollständig vorhersehbar ist, mit welchen Konsequenzen für das Umfeld ein Projekt verbunden ist.
- sind integral (umfassend, bereichsübergreifend und interdisziplinär) und führen deshalb oft zu Kollisionen zwischen Projektleitung und bestehender Organisation respektive deren Hierarchie.

1.1.2 «Nichtprojekte»

Die Abgrenzung zwischen Projekten und «Nichtprojekten» ist kaum trennscharf zu bewerkstelligen. Nicht als Projekt gelten sicherlich Aufgabenstellungen, die nur einzelne Aspekte eines Projektes aufweisen, die einfach und überschaubar sind. Solche Aufgaben können als Sonderauftrag durch die Linie erledigt werden.

Manche Organisationen behelfen sich mit Kriterien, um die Abgrenzung zu bewältigen. Die Risiken sind hier nach A (hoch), B (mittel) und C (tief) kategorisiert.

BEISPIEL: Kriterien Projektwürdigkeit

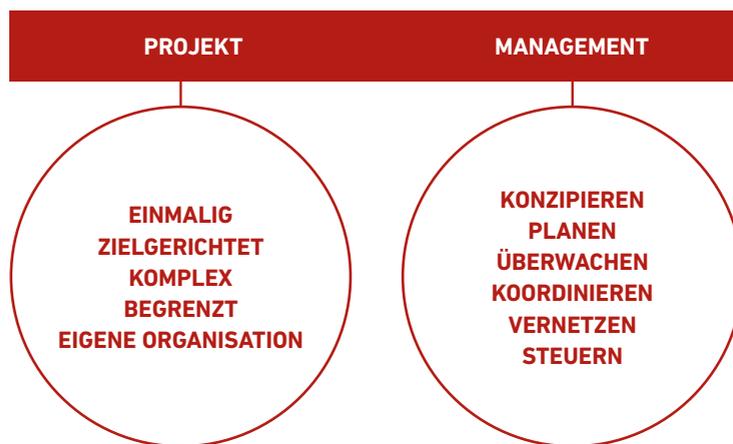
	Projekt	Nichtprojekt
Finanzaufwand in Franken	> 10 000	< 10 000
Anzahl Mitarbeitende	> 5	= < 4
Beteiligte Abteilungen	> 1	1
Dauer in Monaten	> 6	maximal 6
Risikokategorien	A und B	nur C

Wenn mindestens zwei Kriterien erfüllt sind, wird das Projekt nach den Regeln des Projektmanagements durchgeführt, wie sie im Projekthandbuch festgelegt sind.

Achtung: Obige Tabelle ist lediglich ein Beispiel und zeigt keine allgemeingültigen Kriterien.

1.1.3 Projektmanagement

Der zusammengesetzte Begriff Projektmanagement bringt das Vorhaben mit den methodischen Aspekten in Verbindung:



1.2 Projekthandbuch

Ein Projekthandbuch beschreibt alle erforderlichen Standards, die für die Abwicklung sämtlicher Projekte in einem bestimmten Bereich oder in der ganzen Organisation verbindlich sind. Gemäß DIN 69905 ist ein Projekthandbuch die «Zusammenstellung von Informationen und Regelungen, die für die Planung und Durchführung von Projekten gelten sollen». Ein Projekthandbuch sollte dies kurz und klar beschreiben.

Während im Projekthandbuch also Grundlegendes festgelegt wird, werden im Projektmanagement-Handbuch Verfahren und Methoden beschrieben, und es wird definiert, wie bestimmte Vorgehensweisen gehandhabt werden müssen, welche Tools eingesetzt werden sollen usw.

Beide Handbücher können zur Professionalisierung und zur Harmonisierung des Projektmanagements in einer Organisation oder einem Unternehmen beitragen. Sie stellen auch eine gute Grundlage für die systematische Schulung der Mitarbeitenden dar. Die Verlässlichkeit von Vorgehen und Prozessen sowie die Vergleichbarkeit von Projekten wird so ermöglicht. Was die Handbücher beinhalten, ist letztlich ein Entscheid der jeweiligen Organisation.

Einige allgemeine Hinweise auf potenzielle Inhalte lassen sich hingegen schon geben:

- Ziele
- Aufgaben
- Organisation
- Funktionen
- Planung
- Dokumentation
- Projektantrag, -auftrag
- Lastenheft
- Pflichtenheft

- Projektstrukturplan
- Ablaufplanung
- Kostenplanung
- Meilensteine (MS)
- Projektinformationssystem
- Garantieleistungen
- Projektglossar
- Risikoanalyse
- Vertragswesen
- Verbindliche Vorlagen, Formblätter, Checklisten

1.3 Personalentscheide

Von der Auswahl der Personen, die ein Projekt verantwortlich oder mitverantwortlich leiten, hängt ein guter Teil des Erfolges ab. Daher sollten diese Entscheide gut überlegt sein. Im Alltag werden sie leider häufig aufgrund der Verfügbarkeit (... wer hat noch etwas Zeit?) getroffen. In Anbetracht der Bedeutung vieler Projekte sollte die Selektion aber systematisch angegangen werden.

1.3.1 Projektleiterin/Projektleiter

Es ist natürlich ein Vorteil, wenn die Person, die das Projekt leiten wird, auch schon die Projektidee formuliert. Das ist jedoch nicht zwingend. Manchmal kann es durchaus bereichernd sein, wenn andere Personen eine Idee aufnehmen, um sie dann mit ihren eigenen Anschauungen und Arbeitsweisen anzupacken. Wie auch immer diese ersten Schritte in Angriff genommen werden: Personalentscheide fallen sehr früh in der ersten Phase des Projekts.

Projektleiterinnen und Projektleiter sollten Know-how aus verschiedenen Bereichen mitbringen. Bei der Selektion dieser Personen verhält es sich im Grunde genau gleich wie bei der Besetzung einer anderen Stelle. Aufgaben werden definiert, die sich daraus ergebenden Anforderungen werden aufgelistet, und das entstandene Anforderungsprofil wird mit den Eigenschaften und Fähigkeiten der infrage kommenden Personen verglichen.

Die erforderlichen Fähigkeiten lassen sich unter folgende vier Begriffe subsumieren:

Fachkompetenz

Die Projektleiterin/der Projektleiter sollte über Fachwissen in der zur Lösung anstehenden Sache verfügen. Allerdings ist es nicht nötig, dass er respektive sie im Projekt die fachlich kompetenteste Person ist. Wer ein Projekt leitet, sollte aber über genügend Fachwissen verfügen, um den fachlichen Überblick behalten und sich ein eigenes Urteil bilden zu können.

Methodenkompetenz

Die Projektleitung muss den methodischen Teil eines Projektes beherrschen. Dazu gehören etwa Kenntnisse über gängige Planungsverfahren. Ebenfalls ein Muss sind Kenntnisse über administrative Verfahren im Zusammenhang mit dem Projekt. Die Person muss auch in der Lage sein, eine geeignete Projektdokumentation zu erstellen und das Informationsmanage-

ment zu handhaben. Je nach Projekt sind allenfalls auch Kenntnisse über den unterstützenden Einsatz elektronischer Hilfsmittel sinnvoll. Zudem wird erwartet, dass der Projektleiter oder die Projektleiterin eine Besprechung richtig vorbereiten und leiten kann. Wer ein Projekt Erfolg versprechend realisieren will, muss in der Lage sein, es in seinem Umfeld sicher zu verankern und dieses Beziehungsnetz während der ganzen Projektdauer aufrechtzuerhalten. Das erfordert einerseits ein Flair für organisatorische Zusammenhänge und andererseits eine ausreichende Kommunikationsfähigkeit. Die Projektleitung muss sich und ihrem Projektteam jederzeit günstige Arbeitsbedingungen schaffen können.

Sozialkompetenz

Die Projektleitung muss mit den psychosozialen Prozessen in einem Projektteam und dessen Umfeld umgehen können. Damit ist beispielsweise gemeint: Widerstände erkennen und sinnvoll reagieren, Gruppenprozesse richtig einschätzen und steuern, Menschenkenntnis, richtiger Umgang mit (eigener und fremder) Macht und Einfluss. Der Projektleiter oder die Projektleiterin muss in der Lage sein, motivierendes Führungsverhalten zu zeigen und Projektmitarbeitende sinnvoll einzusetzen. Neben weiteren sozialen Kompetenzen sollte er respektive sie durch das partizipative Verhalten möglichst viele Betroffene zu Beteiligten machen können (vgl. Kap. 7).

Persönliche Eigenschaften

Es muss projektspezifisch ermittelt werden, welche persönlichen Eigenschaften des Projektleiters oder der Projektleiterin für das jeweilige Projekt von Vorteil sind. Das könnten z.B. folgende Eigenschaften sein:

- hat ein gutes Beziehungsnetz im Unternehmen;
- zeigte in früheren Projekten Durchsetzungskraft;
- kennt die Verfahren XY sehr gut;
- hat ein Diplom in Projektmanagement;
- spricht perfekt Portugiesisch;
- kennt sich in der spezifischen Gesetzgebung sehr gut aus;
- hat schon ein ähnliches Projekt (bei einem früheren Arbeitgeber) durchgeführt;
- hat Insiderkenntnisse in der Schulverwaltung.

1.3.2 Projektmitarbeitende

Bei der Auswahl von Projektmitarbeitenden gilt Ähnliches wie bei der Selektion der Projektleitung. Hier ist jedoch die fachliche Qualifikation von entscheidender Bedeutung. Die Mitarbeitenden sollten über diejenigen Kenntnisse verfügen, die für die erfolgreiche Bearbeitung des Projektes erforderlich sind. Selbstverständlich gilt es auch noch weitere Faktoren zu beachten, wie etwa ein günstiges Beziehungsnetz. Aber diese Faktoren haben nur zweite Priorität.

AUS DER PRAXIS

Mitarbeitende, die der Projektleiterin/dem Projektleiter fachlich überlegen sind, sind keine Bedrohung, sondern eine Notwendigkeit und eine Bereicherung. Kämpfen Sie für eine optimale personelle Betreuung Ihres Projekts.

1.3.3 Auftraggeber

Hat jemand – eine Person oder ein Gremium – einen Auftrag zur Formulierung der Projektidee und ihr Okay zur Weiterführung des Projektes gegeben, so ist die Rolle des Auftraggebers damit besetzt. Entwickelt jemand aus eigenen Stücken eine Projektidee und stellt dafür einen Antrag, so sollte dieser Antrag auch einen Vorschlag für die Besetzung der Rolle des Auftraggebers beinhalten. Natürlich entscheidet nicht der Antragsteller über die Besetzung der Auftraggeberrolle, aber etwas Einfluss nehmen darf er alleweil.

Bei der Bestimmung des Auftraggebers muss darauf geachtet werden, dass er über die Entscheidungskompetenzen verfügt, die im Projekt voraussichtlich benötigt werden.

1.4 Organisationsformen

Die bestehende, ordentliche Struktur einer Organisation oder eines Unternehmens ist für den kontinuierlichen Ablauf und das Erstellen der Produkte und Dienstleistungen zuständig. Neben dieser auf Kontinuität ausgerichteten Organisationsform braucht es aber auch Möglichkeiten, rasch und flexibel auf wechselnde Anforderungen zu reagieren. Dazu eignet sich die Projektorganisation in hervorragender Weise. Innerhalb eines Unternehmens können also parallel zwei Organisationsformen (Linienorganisation und Projektorganisation) bestehen. Das ist grundsätzlich kein Problem, wirft aber doch eine Reihe von Fragen auf, die geklärt werden müssen. Um diese Dualität zu meistern, gibt es drei Grundformen der Organisation, die entsprechend den Bedürfnissen des Unternehmens selbstverständlich noch spezifisch angepasst werden können.

1.4.1 Reine Projektorganisation

Bei der sogenannten reinen Projektorganisation wird der Großteil der Leistungen in Form von Projekten erstellt. Das gilt z.B. für Firmen, die Software entwickeln, für Baufirmen, Architekturbüros, Eventorganisationen und Unternehmen, die in der Werbung tätig sind. Die Mitarbeitenden werden hier also immer wieder fix Projekten zugeordnet, oft auch mehreren gleichzeitig. Neben diesen Projekten gibt es vielleicht noch einen kleinen Teil, der für die Projekte Dienstleistungen erbringt, wie etwa Administration, Buchhaltung, Human Resources und IT-Support. Im Folgenden sind die Vor- und Nachteile dieser reinen Projektorganisation aufgelistet:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> – Keine Konflikte Linie–Projekt – Hohe Identifikation mit Projekt – Konstantes Team – Volle Konzentration auf Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> – Neuorientierung nach Projektende – Auslastung der Kapazitäten – Erschwerte Personalsuche

1.4.2 Einfluss-Projektorganisation

Bei der Einfluss-Projektorganisation, auch Stabs-Projektorganisation genannt, ist die Projektleiterin/der Projektleiter in einer Stabsfunktion und vor allem mit der Projektkoordination beauftragt. Mitarbeitende und Vorgesetzte verbleiben in der Linienorganisation, und das Projekt wird auch in der Linie realisiert. Bei dieser Form sind also keine organisatorischen Umstellungen erforderlich, und die Projekte werden durch die jeweiligen Vorgesetzten geleitet. Die Projektleitung unterstützt die Vorgesetzten im Projektmanagement.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> – Keine Umstellungskosten – Einfache Kapazitätsplanung und -auslastung – Hohe Flexibilität – Einheit der Führung 	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Kompetenzen bei der Projektleitung – Kein direkter Einfluss der Projektleitung auf Leistung, Termine und Kosten – Keine Freistellung von Mitarbeitenden

1.4.3 Matrix-Projektorganisation

Hier werden einzelne Mitarbeitende mit einem bestimmten Pensum für ein Projekt zur Verfügung gestellt. Organisatorisch und disziplinarisch bleiben sie in der Linienorganisation. Es entsteht durch das Projekt eine Organisation in der Organisation, und die betroffenen Mitarbeitenden unterstehen während des Projektes zwei Vorgesetzten, ihrem Linienvorgesetzten und dem Projektleiter respektive der Projektleiterin.

Diese Organisationsform ist häufig anzutreffen, weil es durch sie möglich ist, schnell und meist unkompliziert neue Vorhaben in Angriff zu nehmen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> – Geringe Umstellungskosten – Gute Kapazitätsauslastung – Unproblematische Reintegration der Mitarbeitenden nach dem Projekt – Starke Führungsposition des Projektleiters oder der Projektleiterin 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitende haben zwei Vorgesetzte – Gefahr der Überbelastung der Mitarbeitenden, hoher Druck – Koordinationsaufwand Linie–Projekt – Anfälligkeit für Ressourcenkonflikte

Diskussionen über die Verteilung der Ressourcen zwischen Projekten und Linie sind hier ein Dauerbrenner. Ressourcenkonflikte sollten mit klaren Abmachungen so weit als möglich verhindert werden. Bei dieser Organisationsform ist es möglich, dass der Projektleiter oder die Projektleiterin im Vergleich mit einzelnen Mitarbeitenden aus einer unteren Hierarchiestufe kommt. Das muss nicht zwingend, kann aber durchaus zu Schwierigkeiten führen. Die Lösung liegt allerdings nicht darin, nur noch Kaderleute als Projektleiter oder Projektleiterin einzusetzen. Vielmehr sollten die mit der Projektleitung betrauten Personen gestärkt werden, indem sie mit entsprechenden Kompetenzen ausgerüstet und nach Bedarf gecoacht werden. Ausschlaggebend ist auch die Position des Auftraggebers, der idealerweise über den im Projekt mitarbeitenden Kaderleuten steht und auch über den beteiligten und/oder betroffenen Abteilungen positioniert ist.

1.5 Erfolgsfaktoren

Wann lässt sich von einem Projekt eigentlich sagen, dass es erfolgreich durchgeführt wurde? Worauf kommt es an? Aus der Praxis lassen sich eine Reihe von Erfolgsfaktoren benennen:

Erfolgsfaktor Ziel

- Die Ziele sind klar, eindeutig, überprüfbar, erreichbar und akzeptiert.

Erfolgsfaktor Top-Management

- Das Top-Management steht hinter dem Projekt, entscheidet schnell und sorgt für die nötigen Ressourcen.

Erfolgsfaktor Projektleitung

- Die Projektleitung ist akzeptiert, schafft gute Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden, hat die nötigen Entscheidungskompetenzen, kann sich durchsetzen, ist methodisch auf der Höhe und nutzt ihre guten sozialen Fähigkeiten.

Erfolgsfaktor Team

- Es sind die richtigen Personen mit den nötigen fachlichen Kenntnissen und der Fähigkeit, mit den anderen Teammitgliedern eng zusammenzuarbeiten, im Projektteam.

Erfolgsfaktor Partizipation

- Sowohl die Mitarbeitenden als auch Personen im Umfeld des Projektes werden beteiligt, sie werden bei Entscheidungen einbezogen und tragen diese mit.

Erfolgsfaktor Kommunikation

- Die Kommunikation funktioniert in alle Richtungen transparent, offen und aktuell. Informationen werden schnell verfügbar gemacht, die Kommunikationswege sind festgelegt und allen Beteiligten klar.

Erfolgsfaktor Planung

- Es wird rechtzeitig und genügend ausführlich geplant, und es steht Zeit für eine sorgfältige Planung zur Verfügung. Es wird so genau wie möglich, aber nur so detailliert wie nötig geplant.

Erfolgsfaktor Steuerung

- Während des gesamten Projektes und insbesondere während der Ausführung und Einführung werden kontinuierlich Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt und, falls nötig, rasch und bestimmt gesteuert.

Erfolgsfaktor Ressourcen

- Das Projekt verfügt über die für die Durchführung nötigen Ressourcen, zur richtigen Zeit, in richtiger Qualität und ausreichender Menge.

Erfolgsfaktor Vernetzung

- Das Umfeld des Projektes wird wahrgenommen und, wo nötig, sinnvoll einbezogen. Stakeholder und deren Bedürfnisse und Wirkung auf das Projekt sind bekannt.

Auffallend bei dieser Liste der Erfolgsfaktoren, die übrigens durch verschiedene Untersuchungen und Befragungen gut belegt ist, sind die vielen weichen Faktoren. Tatsächlich werden bei Befragungen weniger «technische» Schwierigkeiten genannt. Diese gibt es natürlich auch, aber Sie können davon ausgehen, dass es beim Inhalt deutlich weniger Probleme gibt als im zwischenmenschlichen Bereich. Das heißt selbstverständlich nicht, dass nicht auch die inhaltlichen Dinge korrekt bearbeitet sein wollen.

1.6 Stakeholder

Der Begriff Stakeholder hat sich für die Bezeichnung von Personen, Gruppen oder Organisationen eingebürgert, die von den Aktivitäten des Projekts direkt oder indirekt betroffen sind oder einfach ein Interesse an diesen Aktivitäten haben. Stake (engl.) bedeutet Pfahl, Pfosten. «Have a stake in...» kann übersetzt werden mit «beteiligt sein an...». Stakeholder sind für jedes Projekt von Bedeutung. Im Umfeld eines Projektes gibt es Personen oder Gruppierungen, die sowohl fördernde als auch hemmende Wirkung auf das Projekt haben können. Je rascher diese Wirkungen erkannt werden, umso besser kann das Projekt diesen Fakten Rechnung tragen. Eine Stakeholder-Analyse sollte aber nicht nur zu Beginn des Projektes erstellt, sondern während der gesamten Projektdauer immer wieder erneuert werden. Das Projektumfeld ist häufig nicht starr, sondern in Bewegung. Es tauchen neue Stakeholder auf, oder anfänglich skeptische Stakeholder werden glühende Befürworter des Projektes.

Wie ist bei der Erstellung einer Stakeholder-Analyse vorzugehen? Sie kann in drei Schritten erfolgen:

1. Erfassen aller potenziellen Stakeholder, und zwar unabhängig von der Einschätzung ihres Einflusses.
2. Einschätzung der Wirkung der Stakeholder in Bezug auf die Einstellung zum und die Einflussmöglichkeiten auf das Projekt.
3. Beurteilung, ob Maßnahmen erforderlich sind. Falls ja, die Maßnahmen unverzüglich einleiten.

Das gilt, wenn die Analyse ein erstes Mal durchgeführt wird, aber auch bei allen späteren Überarbeitungen.

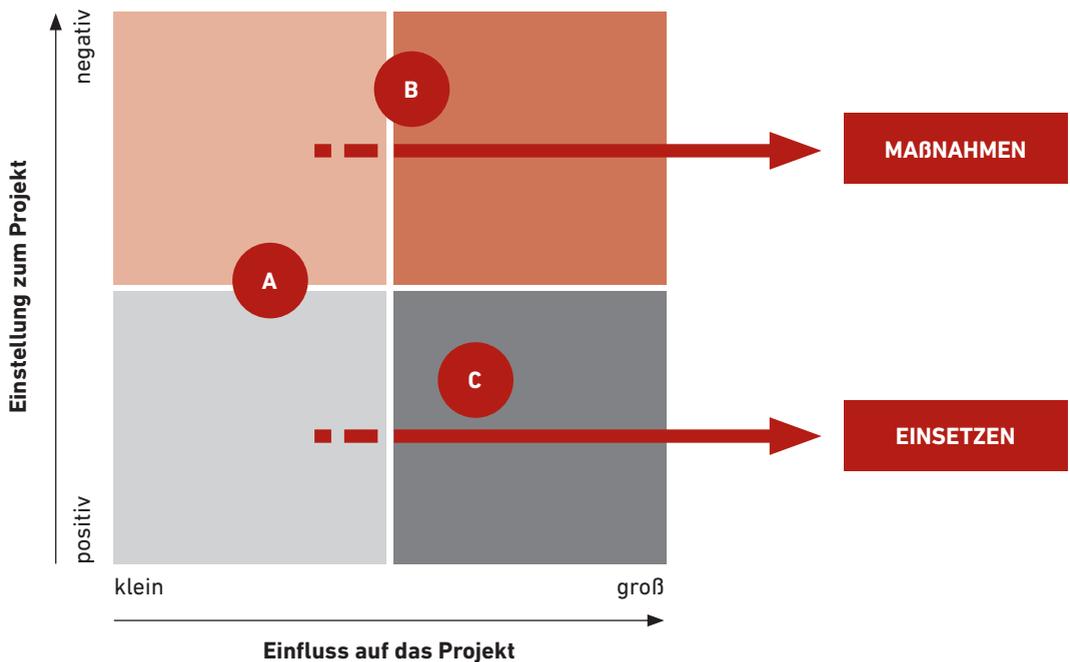
Methodisch stehen zwei Vorgehensweisen im Vordergrund. Die erste Methode ist eine einfache Stakeholder-Liste, die so aussehen könnte:

Stakeholder	günstig	ungünstig	Maßnahme
– Auflistung aller in Betracht kommenden Personen oder Gruppierungen	<ul style="list-style-type: none"> – Wo sind die Bedürfnisse des Projektes und des Stakeholder ähnlich? – Welchen Nutzen bringt ihm das Projekt? 	<ul style="list-style-type: none"> – Womit könnten wir dem Stakeholder in die Quere kommen? – Welche Nachteile könnten ihm daraus entstehen? 	<ul style="list-style-type: none"> – Welcher Umgang mit dem Stakeholder könnte für das Projekt günstig, unterstützend sein? – Was sollten wir tun?

BEISPIEL: Tag der offenen Tür

Stakeholder	günstig	ungünstig	Maßnahme
Nachbarn		<ul style="list-style-type: none"> – Lärmbelästigung, – Mehrverkehr 	<ul style="list-style-type: none"> – einladen – frühzeitige Information
Gemeinderat	<ul style="list-style-type: none"> – kann sich profilieren, weil er bei der Ansiedlung beteiligt war 		<ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung bei Bewilligungen
Hausmeister		<ul style="list-style-type: none"> – Zusatzarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> – in das Projektteam einbinden
Abteilungsleiter Müller	<ul style="list-style-type: none"> – kann seine Abteilung darstellen 	<ul style="list-style-type: none"> – hätte das Projekt gerne selbst geleitet 	<ul style="list-style-type: none"> – persönliches Gespräch – Rolle an der Veranstaltung klären
usw.			

Die zweite methodische Vorgehensweise erlaubt eine differenziertere Einschätzung. Dabei werden die Stakeholder nach zwei Kriterien eingeschätzt und auf einer Matrix positioniert. Anschließend wird wieder entschieden, in welcher Weise damit umzugehen ist.



In der Matrix sind drei Stakeholder positioniert:

- Stakeholder A hat eine neutrale Einstellung zum Projekt und nur geringen Einfluss. Daher sind keine weiteren Schritte nötig. Er muss aber weiter beobachtet werden.
- Stakeholder B ist dem Projekt gegenüber sehr negativ eingestellt und hat einen mittleren Einfluss darauf. Hier ist angezeigt, nach geeigneten Maßnahmen zu suchen, die den Stakeholder B zufriedenstellen können.
- Stakeholder C steht dem Projekt tendenziell positiv gegenüber und hat einen eher überdurchschnittlichen Einfluss darauf. Er könnte für die Unterstützung des Projektes herangezogen werden, weil sich die Interessen des Projektes vermutlich mit den seinen decken.

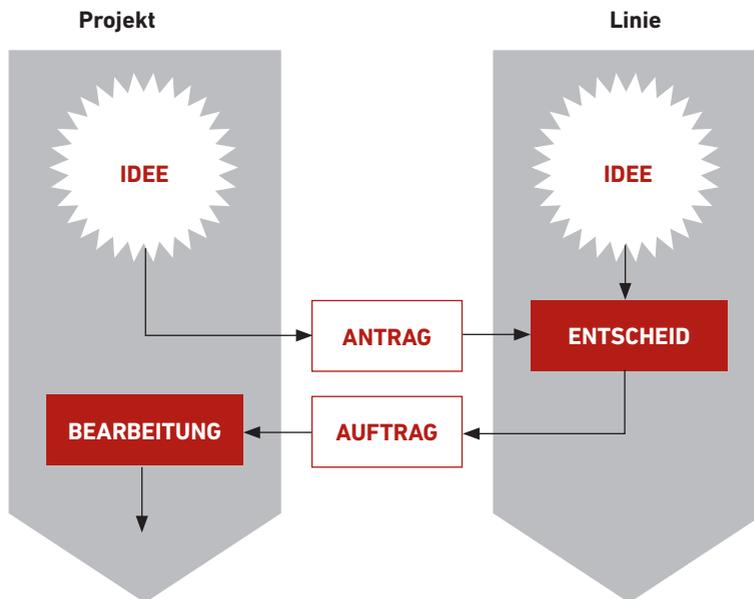
AUS DER PRAXIS

Schon manches Projekt ist durch Stakeholder in Schwierigkeiten geraten. Es lohnt sich und ist schlicht zwingend, diesen die gebührende Aufmerksamkeit zu schenken.

1.7 Projektantrag, Projektauftrag

Die Startphase eines Projektes endet in der Regel mit einem schriftlichen Antrag oder mit einem Auftrag. In diesem Papier ist die Projektidee so weit konkretisiert, dass entschieden werden kann, ob das Projekt weiterbearbeitet werden soll. Was alles im Projektantrag stehen muss, sollte im Projekthandbuch des Unternehmens oder der Organisation festgelegt werden.

Wie bereits beschrieben, wird zwischen Antrag und Auftrag unterschieden. Ziel ist, schließlich einen Projektauftrag für die weitere Bearbeitung des Vorhabens vorliegen zu haben. Den Zusammenhang zwischen Antrag und Auftrag zeigt die folgende Grafik.



Inhalte Projektantrag

Welche Informationen gehören in einen Projektantrag? Dazu ist zunächst zu sagen, dass das organisationsspezifisch festgelegt sein sollte. In der Regel beinhaltet ein solcher Antrag aber die folgenden Themen:

- Name des Projekts
- Auftraggeber
- Projektleiterin/Projektleiter
- Ausgangslage
- Projekthistorie, vergleichbare Projekte
- Ziele, Ergebnisse
- Termine
- Projektfinanzen
- Restriktionen
- Projektnutzen
- Strategische Bedeutung
- Erfassung im Portfolio
- Unterschriften Auftraggeber und Projektleiterin/Projektleiter

Es ist nicht immer zwingend, dass zu allen Themen Aussagen gemacht werden. Es kann durchaus vorkommen, dass es zu einzelnen Themen zu diesem Zeitpunkt keine klaren Informationen gibt.

BEISPIEL: Projektantrag «Tag der offenen Tür»

Open door Musterfirma AG

Auftraggeber

Auftraggeber ist die Geschäftsleitung, Kontaktperson Herr Hans Schmidt, Leiter Marketing & Sales

Projektleitung

Frau Lara Ichtus, Stellvertretung Herr Franz M. Achermann

Situation

Das Unternehmen wird am 12.9.2019 zehnjährig. Die Firma ist bislang in der näheren Umgebung wenig bekannt. Die Angehörigen der Mitarbeitenden wurden noch nie in die Firma eingeladen, ebenso wenig Kunden und Behörden. Der Neubau im Jahr 2020 wird wegen seiner speziellen Architektur in der Umgebung viel zu reden geben. Die Verunreinigung des Stadtbaches 2012 ist noch nicht überall vergessen. Unsere besonderen Leistungen im Bereich Personalentwicklung, Training on the Job und Computer aided Learning CAL sollen besonders hervorgehoben werden.

Projekthistorie

Gleiche Projekte: keine

Ähnliche Projekte: keine

Gleiche oder ähnliche Projekte anderer Unternehmen: KMU Klein AG

Ziel

Das Ziel ist, den Bekanntheitsgrad der Firma zu steigern, die Kundenbindung zu verbessern und den Behördenkontakt auszuweiten.

Möglichst viele Personen sollen wissen, was wir herstellen und wie wir unser Personal ausbilden und kontinuierlich fördern.

Das Ziel ist noch in messbare Teilziele aufzugliedern.

Termine

Aktivitäten finden im Zeitraum 12.9.2019 ±1 Monat statt.

Projektfinanzen

Im Budget 2019 werden 80 000 Franken für dieses Projekt bereitgestellt. Diese Mittel stehen für alle Aktivitäten, die Festschrift, Werbung usw. zur Verfügung. Die Maßnahmen sind dem Budgetrahmen anzupassen. Der Personalaufwand ist ebenfalls zu erfassen, er wird aber nicht dem Projekt angelastet.

Restriktionen

Die Kabelstopfanlage darf nicht gezeigt werden (Betriebsgeheimnis).
 Es wird ein separater Tag der offenen Tür für die Angehörigen der Mitarbeitenden durchgeführt (Bestandteil dieses Projektes).
 Schüler und Jugendliche müssen gesondert angesprochen werden.
 Weitere Restriktionen sind noch nicht bekannt.

Nutzen

Anerkennung für die Mitarbeitenden
 Erhöhung des Bekanntheitsgrades
 Goodwill bei Behörden im Hinblick auf Neubau
 Erhöhte Chancen, Auszubildende zu finden
 Vertiefung der Kundenbindung
 Abbau des Negativimages (Stadtbach-Affäre 12)
 Weitere Verbesserung des Zusammenhalts in der Firma

Strategische Bedeutung

Trägt zu den Zielen 8 und 13 der Unternehmensstrategie bei
 Kundenbindung verbessern
 Erweiterung Firma mit Neubau

Projektportfolio

Noch nicht erfasst

Oberstadt, den**Auftraggeber**

Unterschrift

Projektleitung

Unterschrift

Es kann natürlich sein, dass ein Projektantrag durch die Genehmigungsinstanz noch ergänzt, erweitert, korrigiert wird, sodass Projektantrag und -auftrag nicht zwingend identisch sind. Entscheidend für die weitere Projektarbeit ist schließlich der Projektauftrag.

AUS DER PRAXIS

Es lohnt sich, Zeit und Arbeit in die Abfassung des Projektauftrages zu investieren. Damit werden kostspielige Umwege im Projekt verhindert.
 Ob ein Projekt wirklich notwendig und sinnvoll ist, zeigt die Antwort auf folgende Frage: Was wäre, wenn wir es nicht realisieren würden?

1.8 Projektportfolio

Das Projektportfolio eines Unternehmens oder einer Organisation bietet einen Gesamtüberblick über alle gewünschten, laufenden und abgeschlossenen Projekte, wobei der Schwerpunkt in der Regel bei den laufenden Projekten liegt. Mit dem Antrag oder spätestens mit der Genehmigung eines Projekts wird es in das Projektportfolio aufgenommen. Im Portfolio laufen alle Informationen aus den Projekten zusammen. So entsteht eine Gesamtsicht der Projektsituation im Unternehmen, und die Projekte können insgesamt bewirtschaftet werden. Das Portfolio dient der Priorisierung von Projekten, dem Ressourcenausgleich, der Gesamtprojektsteuerung durch z. B. die Geschäftsleitung und nicht zuletzt der umfassenden Information aller Interessierten.

Mit der aktiven Bewirtschaftung des Portfolios kann jederzeit überprüft werden, ob die Projekte sich noch im Rahmen der aktuellen Organisationsstrategie bewegen. Tun sie das übrigens nicht mehr, weil sich etwa die Strategie geändert hat, so sollten sie rasch eingestellt werden.

Im Portfolio werden vordefinierte Informationen aus den Projekten gesammelt und systematisch dargestellt. Dabei sollten nur Schlüsselinformationen erfasst werden, also Informationen, die wesentliche Grundaussagen zum Projekt machen. Weitere oder ausführlichere Informationen können direkt bei den Projektverantwortlichen beschafft werden. Dadurch, dass aus allen Projekten die gleichen oder ähnliche Grundinformationen abgerufen werden, entsteht eine gut strukturierte Gesamtübersicht.

Hat die Organisation ein Projekthandbuch, so sind darin Anforderungen an Projektdokumente festgeschrieben. So entstehen in den meisten Projekten ähnliche Dokumente, aus denen die Portfoliostelle die gewünschten Informationen herausziehen kann. Damit wird eine unnötig aufgeblasene Administration vermieden. Wenn also z. B. grundsätzlich jedes Projekt mit einem Projektauftrag gestartet wird und wenn vorgeschrieben ist, welche Aussagen darin enthalten sein müssen, so ist es mit wenig Aufwand möglich, die Schlüsselinformationen in vergleichbarer Form zur Verfügung zu stellen.

Inhaltlich könnten u. a. diese Punkte im Portfolio erfasst werden:

- Projektname
- Projektnummer
- Ziele, Ergebnisse
- Basisinformationen zum Projekt
- Projektleiterin/Projektleiter
- Auftraggeber
- Projektorganisation
- Prioritätsstufe
- Projektdauer, eventuell nach Phasen gegliedert
- Gesamtplanung und Meilensteine
- Stand des Projektes (in welcher Phase, wie viel Prozent erledigt)
- Geplanter Abschluss – erwarteter Abschluss
- Personalaufwand (Personentage)
- Kosten geplant – effektiv
- Risikokategorie

In kleineren Organisationen reicht es vielleicht schon, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin nebenbei eine einfache Liste der laufenden Projekte mit ein paar einschlägigen Informationen und dem aktuellen Stand führt und diese im Intranet veröffentlicht.

Da viele Projekte eine strategische Bedeutung für das Unternehmen haben, sollte den Projekten auch an höherer Stelle die entsprechende Beachtung geschenkt werden.

AUS DER PRAXIS

Es sollte immer ein Portfolio geführt werden, auch wenn es nur wenige Projekte gibt. Damit steigt die Beachtung für diese Vorhaben.

1.9 Kick-off-Meeting 1

Sofern jetzt ein Kick-off-Meeting durchgeführt wird – was nicht zwingend sein muss –, dient es vor allem dem Start der Zusammenarbeit im Projektteam. Das Kick-off-Meeting 1 ist eher ein Team-Meeting, das dazu genützt wird, die vorhandenen Informationen im Team weiterzugeben, die nächsten Schritte zu besprechen, Rollen und Schnittstellen zu definieren und Abmachungen über die Zusammenarbeit zu treffen.

Letzteres hat einige Bedeutung. Projekte kommen nicht selten in Schwierigkeiten, weil die Zusammenarbeit unter den Projektmitarbeitenden nicht klappt. Um dem gewissermaßen vorzubeugen, ließe sich im Rahmen des Kick-off eine Teamvereinbarung erstellen. Darin enthalten sind Abmachungen über erwünschte oder nicht erwünschte Verhaltensweisen. Diese Vereinbarungen werden schriftlich festgehalten und gegebenenfalls von allen unterzeichnet.

Solche Abmachungen könnten Folgendes enthalten:

- Informationsverhalten im Projekt
- Umgang mit Informationen nach außen
- Regeln für Meetings
- Verbindlichkeit von Abmachungen
- Vorgehen bei Unstimmigkeiten
- Umgang mit Terminproblemen
- Anforderungen an Berichte
- Formalitäten, Administration
- Dokumentenmanagement
- Dokumentation
- Finanzielle Belange, Ausgabenkompetenzen
- Aufwand-Rapportierung
- Erwartungen klären

1.10 Fragen zur Startphase – eine Checkliste

- Wer ist der Auftraggeber? Wem gegenüber bin ich verantwortlich?
- Habe ich die Projektidee präzise und verständlich beschrieben?
- Habe ich den Ist-Zustand, die Ausgangslage korrekt erfasst?
- Was soll erreicht werden? Kann ich das Ziel schon grob definieren, und ist es überprüfbar?
- Welchen Beitrag leistet mein Projekt an die wichtigsten Ziele des Unternehmens oder der Organisation? Ist es strategiekonform?
- Ist das Vorhaben tatsächlich ein Projekt oder «nur» eine besondere Aufgabenstellung?
- Sind Alternativen zu diesem Projekt geprüft worden?
- Was wären die Konsequenzen, wenn wir es nicht durchführen würden?
- Wer soll das Projekt leiten, wer soll im Projekt mitarbeiten?
- Erfülle ich als Projektleiter respektive Projektleiterin die Voraussetzungen, um dieses Projekt erfolgreich zu realisieren?
- Habe ich ausreichende zeitliche Kapazitäten für das Projekt?
- Habe ich mir die nötigen Handlungskompetenzen verschafft?
- Bin ich mir der Erfolgsfaktoren bei Projekten bewusst? Und habe ich sie in meine Überlegungen einbezogen?
- Kenne ich die zu beachtenden Restriktionen? Sind sie vollständig?
- Was gehört nicht zu meinem Projekt?
- Wann muss die Hauptstudie vorliegen?
- Gibt es Erfahrungen aus früheren, gleichen oder ähnlichen Projekten?
- Habe ich die Stakeholder eruiert und eingeschätzt?
- Liegt ein klar formulierter, vollständiger Projektauftrag vor?
- Was sind laut meinem Auftrag die nächsten Schritte?
- Wann ist der nächste Meilenstein, und was soll dann erreicht sein?
- Muss das Projekt ins Portfolio aufgenommen werden?

Meine persönlichen Ergänzungen ...

2

Phase II – HAUPTSTUDIE