



Projektmanagement

**Verfahren und Instrumente
für erfolgreiche Projektarbeit
in Vereinen und Verbänden**

Ein Trainingsbuch

MUP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

MuP.
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT  STIFTUNG**

Projektmanagement

Verfahren und Instrumente für erfolgreiche Projektarbeit
in Vereinen und Verbänden

Ein Trainingsbuch



Akademie Management und Politik
Friedrich-Ebert-Stiftung



Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung: Politische Akademie
Akademie Management und Politik

Godesberger Allee 149
53170 Bonn

Druck: bub
Bonner Universitäts-Buchdruckerei

Graphisches Konzept:
inrhein, Alfred Friese, Düsseldorf

1. Auflage: Juni 1997
2. Auflage: Dezember 1998
3. Auflage: Dezember 2000
4. Auflage: November 2004
5. Auflage: Dezember 2008

ISBN 3-86077-539-1

Vorwort

Projekte und Projektarbeit sind ein zentraler Bestandteil der Arbeit gesellschaftspolitischer Organisationen. Sie ermöglichen, komplexe Aufgaben zielgerichtet anzugehen und umzusetzen und können zugleich Innovationsprozesse anstoßen.

Das Trainingsbuch „Projektmanagement“, das nunmehr in der 5. Auflage erscheint, stellt Ihnen Verfahren und Instrumente eines erfolgreichen Projektmanagements in Non-Profit-Organisationen vor – von der Zielfindung im Projekt, der Projektplanung über das Controlling von Projekten bis hin zur Projektorganisation.

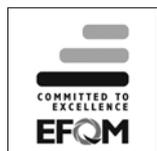
Es möchte – wie alle Trainingsbücher der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung – Personen unterstützen, die an professionellem politischem Managementwissen interessiert sind, um ihr gesellschaftspolitisches Engagement wirkungsvoller und erfolgreicher zu gestalten.

Das Trainingsbuch kann und soll die Teilnahme an unseren Präsenzseminaren nicht ersetzen. Es unterstützt Sie dabei, im Training erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu vertiefen und liefert Ihnen wertvolle Tipps, wie Sie Projektarbeit in Non-Profit-Organisationen erfolgreich gestalten können.

Alles, was Sie für dieses Trainingsbuch brauchen, ist Interesse, etwas Zeit und Ruhe.

Viel Spaß bei der Lektüre und der Arbeit mit dem Trainingsbuch.

Katrin Matuschek
Leiterin der Akademie Management und Politik



Die Friedrich-Ebert-Stiftung
ist im Qualitätsmanagement
zertifiziert nach EFQM
(European Foundation
for Quality Management).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	
Vorab	Seite 9
Was ist ein Projekt?	Seite 11
Projektziele	
Was ist eigentlich ein Ziel?	Seite 14
Bedeutung von Projektzielen für Projekterfolg und Projekteffizienz	Seite 15
Die Qualität von Projektzielen	Seite 16
Kontrollfragen für Ziele	Seite 18
Verfahren der Zielfindung	Seite 18
Der Zielfindungsprozeß	Seite 21
Meilensteine	Seite 24
Projektplanung	
Warum Planung?	Seite 28
Was ist Planung?	Seite 32
Der systematische Planungsprozeß	Seite 32
Der dynamische Planungsprozeß	Seite 34
Notwendige Voraussetzungen für gute Projektplanungen	Seite 35
Praktische Tips für die Projektplanung	Seite 36
Der Projektstrukturplan	
Bedeutung des Projektstrukturplanes	Seite 40
Der Grundgedanke des Projektstrukturplanes	Seite 41
Der Nutzen eines Projektstrukturplanes	Seite 44
Darstellungsformen des Projektstrukturplanes	Seite 45
Vorgehen bei der systematischen Erstellung eines Projektstrukturplanes	Seite 47

Der Netzplan

Darstellung der Ablauflogik	Seite 52
Aussagekraft eines Netzplanes	Seite 57
Der unmittelbare Nutzen des Netzplanes	Seite 61
Zur Systematik der Netzplanentwicklung	Seite 62
Exkurs: Der Einsatz von Software in der Projektarbeit	Seite 64

Projektcontrolling

Was ist Projektcontrolling	Seite 68
Systematik des Projektcontrolling	Seite 71
Steuerungsmöglichkeiten im Projekt	Seite 74
Instrumente des Projektcontrolling	Seite 75
Die Projektstruktur	Seite 76

Die Projektorganisation

Aufgabe der Projektorganisation	Seite 80
Kriterien für eine sinnvolle Projektorganisation	Seite 81
Rollen und Gremien	Seite 81
Vor und Nachteile der unterschiedlichen Organisationsformen	Seite 83
Die Projektleitung	Seite 86

Der Projektvertrag

Sinn des Projektvertrages	Seite 90
Inhalte des Projektauftrages	Seite 92
Kontrakte zwischen Auftraggeber, Projektleitung und Projektteam	Seite 93
Der formelle und der informelle Projektvertrag	Seite 95
Fallen bei der Vertragsverhandlung ... und der Umgang damit	Seite 98

Wie geht's weiter...?	Seite 99
-----------------------	----------

Der Autor	Seite 100
-----------	-----------

Vorab

Projektmanagement und Projektarbeit haben in kommerziell ausgerichteten Unternehmen eine lange Tradition. Inzwischen gehört Projektarbeit aber auch bei Non-Profit-Organisationen, bei Verwaltungen, Parteien, Verbänden und Vereinen zum Arbeitsalltag. Warum? Die Gründe dafür sind vielfältig:

Politische Entscheidungsprozesse werden zunehmend komplexer. Sie können meist nur noch durchschaut, verstanden und beeinflusst werden von Bürgerinnen und Bürgern, die selbst komplex denken und komplexe Prozesse planen und steuern können.

Viele Bürger und Bürgerinnen sind heute nur noch bereit, sich für eine begrenzte Zeit für sehr konkrete Vorhaben, mit denen sie sich selbst identifizieren können, politisch zu engagieren.

Immer mehr gesellschaftspolitische Organisationen und Verbände sehen in Projektarbeit ein Mittel, um Mitglieder zu politischem Mitdenken und Handeln zu bewegen, um neue Mitglieder zu gewinnen, Nicht-Mitglieder in die Arbeit einzubeziehen, verkrustete Strukturen zu verändern und eine lebendige demokratische Organisationskultur zu entwickeln.

Nun unterscheidet sich Projektarbeit im gesellschaftspolitischen Raum jedoch von Projekten in kommerziell ausgerichteten Unternehmen. Zwar gelten die grundlegenden Verfahren und Instrumente des Projektmanagement in allen Bereichen, unabhängig vom Umfeld. Der besondere Charakter gesellschaftspolitischer Organisation hat jedoch Auswirkungen auf die Projektpraxis. Die Probleme, die gesellschaftspolitische Organisationen mit Projektarbeit lösen wollen, sind oft komplexer als in kommerziellen Unternehmen. Und Projektarbeit muß die Traditionen und Kulturen, die Bedingungen und den Besonderheiten der Arbeits- und Entscheidungsabläufe in mitgliedschaftlich strukturierten Organisationen und in unstrukturierten, offenen Situationen berücksichtigen.

Projektarbeit ist anspruchsvoll, aber Sie brauchen dafür kein mehrjähriges Universitätsstudium. Das werden Sie in diesem Trainingsbuch erfahren. Es soll Ihnen helfen, all die typischen Fehler zu vermeiden, die bei Projektarbeit im gesellschaftspolitischen Raum regelmäßig auftreten. Es stellt Ihnen die Instrumente und Verfahren des professionellen Projektmanagement vor, die sich während meiner langjährige Projekterfahrung als Organisationsberater und Trainer bei Verbänden, Behörden und Gewerkschaften als „praxistauglich“ erwiesen haben. Dennoch sollten Sie sie nicht unkritisch anwenden. Trainingsbücher sind

keine Kochrezepte. Sie ersetzen nicht die eigene Denkarbeit und das eigene Ausprobieren. Rechnen Sie von Anfang an damit, daß

-
- sich die spontanen Erwartungen und Hoffnungen, die an ein Projekt geknüpft wurden, oft als unrealistische Illusionen erweisen.
 - das Ganze viel langsamer geht, als gedacht und viel mühevoller ist, als erwartet.
 - die Projektarbeit oft im Tagesgeschäft steckenbleibt und die angestrebten Veränderungen ausbleiben.
-

Lassen Sie davon nicht entmutigen. Es gibt keine Erfolgsgarantie für Projekte. Aber wenn Sie sich mit ausreichender Sorgfalt der Zielfindung im Projekt, der Projektplanung, dem Controlling und der Projektorganisation widmen, erhöhen sich die Erfolgchancen beträchtlich. Sehr empfehlenswert ist es auch, wenn Sie an Seminaren zum Thema „Projektmanagement in Vereinen und Verbänden“ (Basis und Aufbau) teilnehmen, wie sie z. B. vom Projekt Management und Politik der Friedrich- Ebert- Stiftung angeboten werden.

Projektarbeit ist risikoreich, konfliktträchtig und beschert Ihnen vielleicht manche schlaflose Nacht. Aber sie bietet Ihnen gleichzeitig viele Lern- und Entwicklungschancen. Wer mehr erreichen will als die risikolose Verwaltung des Gewohnten, kommt um das Thema Projektarbeit nicht herum. Für all jene habe ich dieses Buch geschrieben.

Werner Zimmer-Henrich

Zorneding, März 1997

Der Autor hat sich bemüht, stets die männliche und die weibliche Form zu verwenden – sollte ihm das nicht immer gelungen sein, hofft er auf Ihren Großmut.

Was ist ein Projekt?

Mit dem Begriff „Projektmanagement“ wird ziemlich leichtfertig umgegangen, obwohl es eine eindeutige und anerkannte Definition dafür gibt:

Von einem Projekt kann gesprochen werden, wenn...

- ✓ **es klar formulierte, konkrete Projektziele gibt.**
- ✓ **das Projekt an einem festen Termin beginnt und an einem geplanten Termin endet.**
- ✓ **das Budget (Kosten, aufzuwendende Arbeitszeit) zu Beginn des Projektes geplant wird.**
- ✓ **es für das Projekt eine eigenständige Projektorganisation gibt.**
- ✓ **im Projekt planmäßig und systematisch vorgegangen wird.**
- ✓ **es keine Routinetätigkeit von geringem Aufwand, sondern eine neuartige, komplexe Aufgabe ist.**

Das Management eines solchen komplexen Vorhabens ist eine „echte“ Führungsaufgabe. Projektmanagement enthält alle Aufgaben der Planung, des Controlling, der Projektsteuerung, der Koordination, der Organisation und der Führung von Mitarbeitern /- innen oder Mitstreiter/-innen. Projektmanagement ist besonders anspruchsvoll, wenn es an den Schnittstellen zwischen ehren- und hauptamtlichem Engagement angesiedelt ist.

Gerade hier sind die zu lösenden Problem so kompliziert, daß eine *einzelne* Person mit der Bearbeitung überfordert wäre. Größere Vorhaben sollten Sie daher nicht alleine angehen, sondern gemeinsam mit anderen in einem Team oder einer Arbeitsgruppe.

Mit all dem werden wir uns in diesem Trainingsbuch beschäftigen.

Projektziele

Was ist eigentlich ein Ziel?

Die Entwicklung und klare Definition qualifizierter und überprüfbarer Ziele sind der Schlüssel zu Effizienz und Erfolg Ihres Projekts. So mancher Mißerfolg war durch unklare und ungenaue Projektziele vorprogrammiert.

Beispiel: *Eine große Partei plant die Durchführung eines mehrjährigen Projektes. Mit dem Projekt „sollen Grundlagen geschaffen werden, um die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen langfristig zu verbessern.“ Diese Formulierung ist als Projektziel ungeeignet, da Auftraggeber, Betroffene, Projektteam und Projektleitung ein unterschiedliches Verständnis davon haben können, was damit eigentlich gemeint ist. Konflikte, Mißverständnisse, Unsicherheiten behindern einen effizienten Projektverlauf und können zum Scheitern des Projektes führen.*

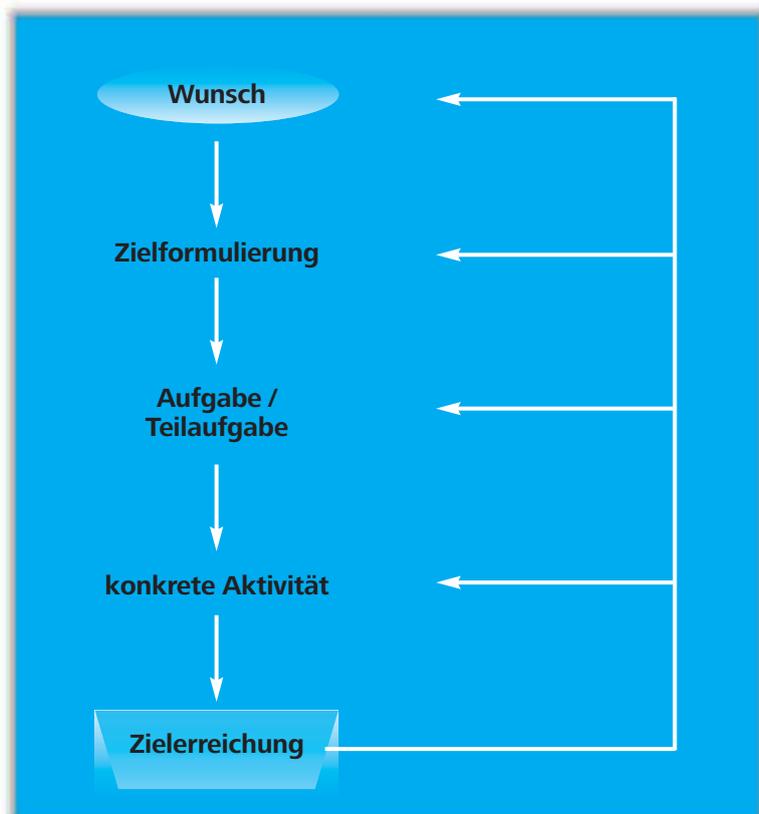
-
- Mit den Projektzielen beschreiben Sie, was Sie mit dem Projekt erreichen wollen.
 - Projektziele beschreiben einen Zustand, der in der Zukunft liegt und noch nicht erreicht ist.
 - Projektziele beschreiben einen Zustand, der von den Beteiligten gewünscht wird.
 - Projektziele beschreiben einen statischen, idealtypischen Zustand. Zielformulierungen sind Hilfskonstruktionen, um das menschliche Handeln zu koordinieren und zu konzentrieren.
 - Projektziele dürfen kein Dogma sein. Da auch bei sorgfältigen Überlegungen die Projektpraxis oft von den ursprünglichen Vorstellungen abweicht, müssen Zielformulierungen flexibel bleiben, ohne jedoch beliebig zu werden.

Verzichten Sie niemals auf Projektziele. Sie beeinflussen Denk- und Diskussionsprozesse und wirken sich erheblich auf die Effizienz des Projektes aus. Nehmen Sie, falls notwendig, zu Beginn eines Projektes lieber ungenaue Projektziele in Kauf, seien Sie sich dieses Mankos bewußt und konkretisieren Sie diese Ziele nach und nach.

Ziele sind die bewußte und gedankliche Vorwegnahme eines in der Zukunft liegenden, statisch formulierten und gewünschten Zustandes.

Bedeutung von Projektzielen für Projekterfolg und Projekteffizienz

Mit der Beschreibung der Projektziele wird der Nutzen des Projekts transparent. Projektziele legen Charakter und Wesen eines Projektes fest. Alles Handeln im Projekt ergibt sich notwendig aus dem, was Sie erreichen wollen- also aus Ihren Zielen!



Definieren Sie in Ihrem Projekt nur solche Aufgaben und Aktivitäten, die unmittelbar oder mittelbar zum Projekterfolg beitragen. Alles andere ist überflüssig, und Arbeitszeit würde dann ohne Sinn und Verstand vergeudet.

Ziele sind Voraussetzung für die Planung notwendiger Aufgaben und die Bewertung derjenigen Aktivitäten, die in besonderem Maße zur Zielerreichung beitragen. Klare Projektziele haben damit erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz im Projekt.

Beispiel:

Die Formulierung „stärkere Beteiligung der ehrenamtlichen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen“ ist ebenso ungenau wie das Projektziel: „Wir wollen, daß der Verband als kompetent erlebt wird und die Arbeitszusammenhänge organisationsübergreifend gestaltet werden.“ Auch die Aussage: „Wir wollen mehr Mitglieder in der Partei.“ führt nicht dazu, daß effiziente Projektarbeit durchgeführt werden kann.

Die Qualität von Projektzielen

Ob Ihre Ziele einen konkreten Nutzen für die Projektarbeit haben, hängt ganz wesentlich von der Qualität dieser Ziele ab.

Hier einige Grundsätze, die Sie bei der Zielfindung beachten sollten:

-
- Ein wichtiges Ziel ist der genaue *Termin*, an dem ein Projekt beendet sein soll. Der Verzicht auf einen Abschlußtermin für das Projekt führt zu einem eher gemächlichen Projektablauf und zur täglichen Verschiebung konkreter Projektarbeiten.
 - Formulieren Sie Ziele *konkret* und *meßbar*. So können Sie notwendige Aufgaben ableiten, und die Erfolgskontrolle ist einfacher
 - Fixieren Sie Ihre Ziele *schriftlich*. Das erhöht die Verbindlichkeit, und die Projektbeteiligten handeln einheitlich
 - Ziele müssen *realistisch* sein, jedoch nicht anspruchslos. Unrealistische Ziele führen zur Frustration und vergeuden Arbeitszeit und Geld, denn sie können nicht umgesetzt werden.
 - Ziele müssen *lohnenswert* sein. Anders als bei vielen Routinetätigkeiten werden im Projekt oft hohe Anforderungen an die Beteiligten gestellt. Denn sie müssen über einen längeren Zeitraum Arbeitszeit und Energie in ein Projekt investieren, das oft erst relativ spät einen konkreten Nutzen zeigt.
 - Bei allen Projektbeteiligten muß ein *einheitliches Verständnis* für die Projektziele vorherrschen. Nicht klar formulierte Ziele führen dazu, daß die Beteiligten unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was mit dem Projekt erreicht werden soll. Während des Projektverlaufes gibt es Konflikte, am Ende des Projektes vielleicht Streit darüber, ob das Projekt ein Erfolg gewesen ist und die Ziele erreicht worden sind.
 - Ziele müssen *von allen Projektbeteiligten akzeptiert* werden. Projektarbeit ist zeit- und arbeitsintensiv. Nur gut funktionierende Teams können anspruchsvolle Aufgaben bewältigen. Wenn ein Projektbeteiligter die Ziele nicht trägt, kann damit das ganze Vorhaben in Frage gestellt werden.
 - Ziele müssen *flexibel* bleiben, ohne beliebig zu werden. Bei aller Sorgfalt im Zielfindungsprozeß dürfen Ziele kein Dogma sein. Sie dienen der Effektivierung des Handelns und können von der Praxis revidiert und durch realistischere oder bessere Ziele ersetzt werden.
-

Die Qualität von Projektzielen

- ✓ **Ziele müssen konkret und meßbar sein.**
- ✓ **Ziele müssen schriftlich festgehalten werden.**
- ✓ **Ziele müssen terminiert sein.**
- ✓ **Ziele müssen flexibel bleiben.**
- ✓ **Ziele müssen realistisch sein. Ziele müssen lohnenswert sein.**
- ✓ **Ziele müssen von allen Beteiligten akzeptiert werden.**
- ✓ **Alle Beteiligten müssen ein einheitliches Verständnis der Projektziele haben.**

Hier ein Beispiel eines wohlformulierten Zieles:

Am 30. Juni 1997 liegt ein Konzept vor, das eine wirkungsvolle Gegenstrategie zum Lean Banking- Konzept der drei größten deutschen Banken in Nordrheinwestfalen beschreibt. Das Konzept umfaßt maximal 20 Seiten, ist in einer klaren und verständlichen Sprache verfaßt und enthält eine Projektplanung, die die einzelnen Schritte, Aktionen und Maßnahmen für die nächsten drei Jahre detailliert beschreibt. Das Konzept steht der gewerkschaftlichen und nichtgewerkschaftlichen Öffentlichkeit zur Verfügung.

Kontrollfragen für Ziele

Die Entwicklung von Projektzielen bedeutet Arbeitsaufwand. Es gibt kein Patentrezept dafür, wann die Ziele eine solche Qualität erreicht haben, daß die Zielfindung als zunächst abgeschlossen betrachtet werden kann. Für die Projektpraxis gibt es jedoch Kontrollfragen, die Sie in jedem Projekt auf's neue schöpferisch anwenden sollten.

Kontrollfragen für Projektziele

- ✓ **Woran können die Beteiligten erkennen, daß das Projektziel erreicht worden ist?**
- ✓ **Kann das Projektteam genau festlegen, welche Aufgaben und Aktivitäten erledigt werden müssen, um das Projektziel zu erreichen?**
- ✓ **Können die formulierten Projektziele im Team oder von Außenstehenden unterschiedlich gedeutet werden?**
- ✓ **Kann nach der Durchführung des Projektes ein begründetes Urteil über Erfolg/Mißerfolg des Projektes abgegeben werden?**

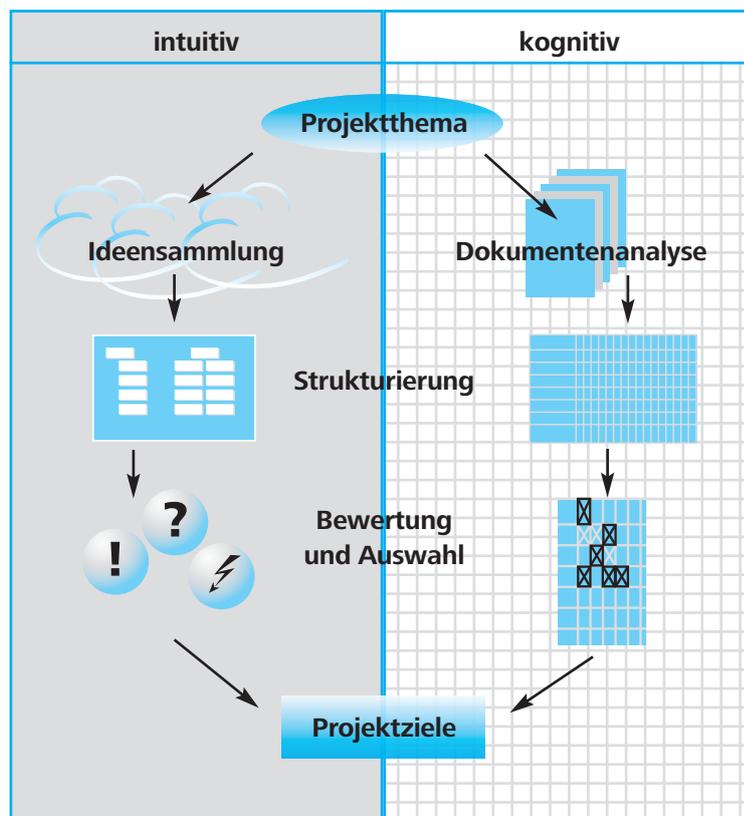
Verfahren der Zielfindung

Von großer Bedeutung für den Erfolg Ihres Projekts ist die Akzeptanz der Projektziele für die Beteiligten und Betroffenen. Alle Beteiligten müssen mit den Projektzielen einverstanden sein, beziehen Sie deshalb alle von Anfang an in den Zielfindungsprozeß ein. Nur so können Sie sicher sein, daß alle sich mit diesen Zielen identifizieren und ausreichend motiviert sind, zur Erreichung dieser Ziele beizutragen.

Es gibt zwei grundlegende Verfahren, den Zielfindungsprozeß durchzuführen: Das *intuitive* und das *kognitive* Zielfindungsverfahren.

Beim *kognitiven* Verfahren werten Sie das zur Verfügung stehende Schriftgut aus. Sitzungsprotokolle, Beschlüsse, Literatur, Erfahrungsberichte, etc. werden analysiert und Ziele daraus abgeleitet. Diese Ziele werden gesammelt und bewertet. Abschließend erfolgt die Entscheidung darüber, welche Ziele mit dem Projekt erreicht werden sollen.

Beim *intuitiven* Verfahren erarbeiten Sie die Ziele im Rahmen eines gemeinsamen Zielfindungsworkshops. Dabei setzen sich die Beteiligten zusammen und sammeln ihre eigenen Ideen für mögliche Ziele. Ein Moderator/ eine Moderatorin sammelt alle Ideen auf der Pinnwand, gemeinsam wird bewertet und schließlich ausgewählt.



Vor- und Nachteile der beiden Verfahren

Der Vorteil des *kognitiven* Verfahrens ist, daß Sie die Zielentwicklung auf systematische Art und Weise durchführen. So wird nicht nur die aktuelle Situation innerhalb einer Organisation berücksichtigt, auch länger zurückliegende Erfahrungen fließen mit ein. Der Nachteil ist, daß Sie neue Ideen und die Kreativität Ihrer Projektgruppe nicht ausreichend nutzen können. Dadurch kann es zu Akzeptanz- und Motivationsproblemen kommen.

Der große Vorteil des *intuitiven* Verfahrens ist, daß individuelle Sichtweisen und die subjektive Betroffenheit der Beteiligten voll einfließen. So können sich die Beteiligten besser mit den Zielen identifizieren. Die Verbindlichkeit für den einzelnen ist höher, außerdem wächst die Chance, daß die Handlungsfähigkeit der Gruppe auch in schwierigen Situationen erhalten bleibt. Der Einsatz von Moderations- und Visualisierungstechniken stellt sicher, daß alle Beteiligten unter den schließlich gefundenen Projektzielen tatsächlich das gleiche verstehen.

Ein Nachteil des intuitiven Verfahrens ist, daß aktuelle Themen und Probleme, alles das, womit sich die Organisation gerade beschäftigt, was „auf den Nägeln brennt“, die Projektziele stark beeinflusst. Dabei laufen Sie Gefahr, weiter zurückliegende oder gar grundsätzliche strukturelle Probleme zu vernachlässigen, die für die Entwicklung und Zukunft der Organisation von zentraler Bedeutung sind.

Da beide Verfahren Vor- und Nachteile haben, bietet sich eine Mischung aus kognitivem und intuitivem Verfahren an.

Gerade in der Projektarbeit mit ehrenamtlichen Funktionären oder aktiven Mitgliedern ist ein hohes Maß an Beteiligung gerade bei der Zielfindung von Bedeutung. Anders als in der Privatwirtschaft kann Arbeitseinsatz nicht erzwungen werden. Das Projektmanagement liefert keine Instrumente, um Ehrenamtliche von Projektideen und Projektzielen zu überzeugen, die in den Köpfen anderer Menschen entstanden sind. Nur eine echte Beteiligung von Beginn an sichert ein dauerhaftes Engagement.

Der Zielfindungsprozeß

Der Prozeß der Zielfindung ist nicht einfach. Einerseits soll er so *effizient wie möglich* durchgeführt werden, weil das Projektbudget immer begrenzt ist. Andererseits müssen alle Projektbeteiligten in den Zielfindungsprozeß *einbezogen* werden. Das kann sehr zeitintensiv und aufwendig sein. Nur so aber können Sie die Akzeptanz des Projektes und die Entwicklung von tragfähigen Projektzielen erreichen.

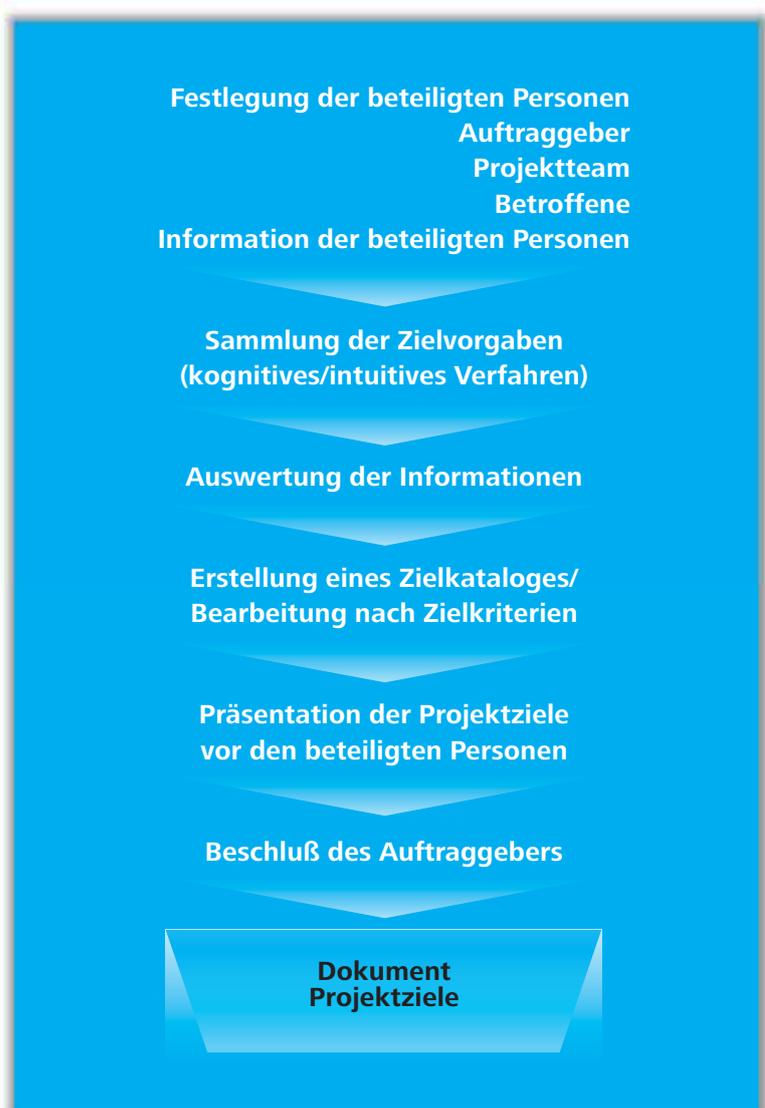
Am Zielfindungsprozeß sollten unbedingt der/ die Auftraggeber/-in, der/ die Projektleiter/ -in und die Mitarbeiter/-innen bzw. Mitglieder des Projektteams beteiligt werden, weil diese das Projekt aktiv tragen. Aber auch alle, die von den Projektergebnissen wahrscheinlich betroffen sein werden, sollten Sie so weit wie möglich in den Zielfindungsprozesses einbeziehen. Das vermindert das Risiko von Reklamationen. Unzufriedenheit und sogar Sabotage bei der Umsetzung werden so weitgehend vermieden.

Im ersten Schritt werden alle am Zielfindungsprozeß beteiligten Personen über den Zielfindungsprozeß informiert. Insbesondere ist ein Hinweis darauf notwendig, welche Personen Einfluß auf die Projektziele nehmen und wie der Entscheidungsprozeß vorgesehen ist.

Nach dieser Information werden alle Zielvorstellungen der Beteiligten eingeholt. Dies kann im Rahmen von Workshops, in Gesprächen oder durch das Studium wichtiger Dokumente geschehen. Dazu werden wichtige Protokolle, Beschlüsse, vorhandene Konzepte, etc. herangezogen.

Die Ziele werden zusammengetragen und ausgewertet, daraus wird ein Zielvorschlag entwickelt. Wenn dieser vorliegt, sollten Sie die Ziele nach den oben genannten Qualitätskriterien bearbeiten.

Die von der Projektgruppe erarbeiteten Projektziele werden den Beteiligten als erstes Arbeitsergebnis zur Kommentierung vorgelegt. Dem/ der Auftraggeber/-in wird der Vorschlag präsentiert, er wird diskutiert und beschlossen. Es entsteht das offizielle Dokument, das die Ziele des Projektes beschreibt.



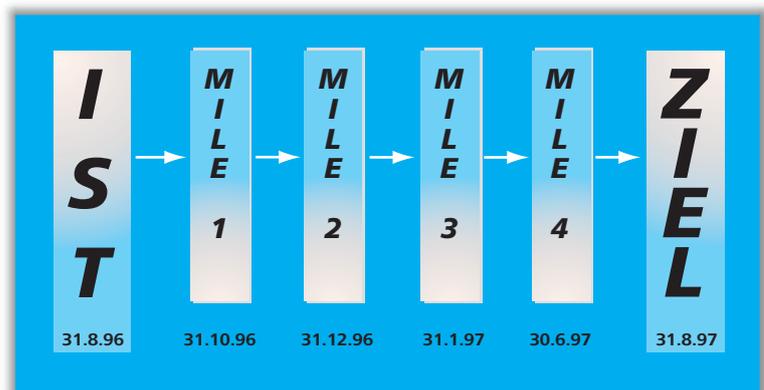
Ergebnis eines solchen Prozesses sind tragfähige Projektziele. Aber: diese Ziele können während des Arbeitsprozesses revidiert werden, falls sich unvorhersehbare Entwicklungen ergeben haben. Darüber müssen Sie dann wiederum alle Beteiligten informieren.

Meilensteine

Bei größeren Projekten ist es sinnvoll, die ermittelten Ziele zu strukturieren und Teil- oder Etappenziele daraus abzuleiten. Als Meilensteine (Mile) gelten jene Etappen eines Projektes, in denen wichtige Projektarbeiten abgeschlossen werden, die Voraussetzung für den weiteren Fortgang des Projektes sind.

Das Projekt „Gegenstrategien zu Lean Banking“ mit den im vorhergehenden Kapitel dargestellten Zielen könnte in folgende Etappen eingeteilt werden:

- Meilenstein 1: Der Geschäftsführende Hauptvorstand (GHV) der Gewerkschaft HBV hat die Durchführung der Aktion beschlossen. Ausreichende finanzielle Mittel und qualifiziertes Personal mit entsprechender Freistellung für dieses Projekt stehen zur Verfügung. (31. Oktober 1996)
- Meilenstein 2: Das Projektteam hat einen Projektplan entwickelt, der von allen formellen und informellen Machtgruppen der HBV unterstützt wird. Alle innerorganisatorischen Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Durchführung des Projektes sind hergestellt. (31. Dezember 1996)
- Meilenstein 3: es liegt ein Konzept mit Vorschlägen vor, wie den Lean Banking-Strategien der drei größten deutschen Banken in Nordrheinwestfalen wirkungsvoll begegnet werden kann. (31. Januar 1997)
- Meilenstein 4: Die Realisierbarkeit des schriftlich fixierten Konzepts wurde in einem Pilotprojekt bei einer einzelnen Bank überprüft, systematisch ausgewertet und auf der Grundlage der praktischen Erfahrungen korrigiert. Das nunmehr vorliegende Konzept entspricht den Erfordernissen und Möglichkeiten der Praxis (30. Juni 1997)



Projektplanung

Warum Planung?

Planung allgemein und Projektplanung im besonderen haben im Projektalltag keinen guten Ruf. Zu groß sind häufig die Abweichungen zwischen Planung und späterer Realität. Zu oft stellt sich im Projektprozeß heraus, daß viele Entwicklungen anders verlaufen, als ursprünglich gedacht. Das führt nicht selten dazu, Planung als etwas Unnützes zu betrachten, den Planungsaufwand auf ein Minimum zu reduzieren und die kostbare Zeit lieber für konkrete Aktivitäten zu verwenden.

Aber bei oberflächlicher Planung können Ereignisse eintreten, die das Projektteam plötzlich unter Zeitdruck setzen. Selbst kleinere Aufgaben haben oft einen überraschend hohen Arbeitsaufwand und eine hohe Vorlaufzeit. Der Zeitdruck wird dann natürlich besonders hoch, wenn das Projektteam regelmäßig von Entwicklungen überrascht wird und die anstehenden Aufgaben sich in der Praxis als viel aufwendiger erweisen, als zunächst intuitiv angenommen.

Je besser ein Vorhaben zu Beginn eines Projektes durchdacht ist, desto sicherer bewegt sich das Projektteam durch die Unwägbarkeiten im Projektprozeß. Gute Planungsgrundlagen führen nicht zu einem starren Handlungskorsett, sondern sind eine Voraussetzung, um bei Veränderungen und notwendigen schnellen Entscheidungen Wesentliches nicht zu übersehen. Sie sind letztendlich auch eine Voraussetzung dafür, daß heute keine Aktivitäten entfaltet werden, die sich morgen als überflüssig oder sogar schädlich erweisen.

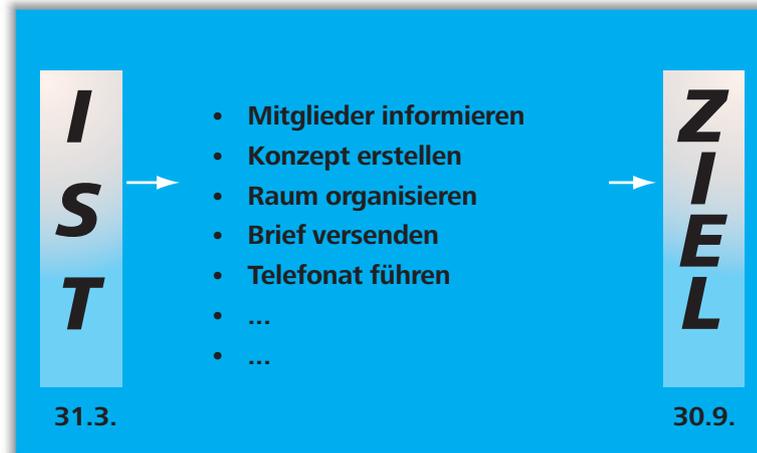
Ein Denkfehler, schon bei der Planung entdeckt, kann mit wesentlich weniger Zeitaufwand und geringerem Terminverzug behoben werden, als wenn er erst in einer späteren Phase des Projektes erkannt wird.

Beispiel: *Wenn in bei einem Organisationsentwicklungsprojekt übersehen wurde, die Mitarbeiter/-innen rechtzeitig und umfassend zu informieren, müssen Sie mit massivem Widerstand rechnen, den Sie - wenn überhaupt - nur mit erheblich mehr Zeit- und Arbeitsaufwand überwinden können.*

Der schlechte Ruf vieler Projektplanungen sollte also nicht dazu führen, Planung gänzlich fallenzulassen. Achten Sie vielmehr darauf, daß jedes Projekt über ausreichende Planungsgrundlagen verfügt, die natürlich der Größe des Projektes angemessen sein müssen.

Was ist Planung?

Projektplanung ist ein kognitiver Prozeß. Erfahrung und Intuition werden genutzt, um jene Aktivitäten und Aufgaben zu finden, die für die Erreichung der Projektziele notwendig sind. Während Ziele die gedankliche Vorwegnahme eines gewünschten Zustandes sind, ist Planung die gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Handelns. Bei der Planung werden also Aufgaben und Aktivitäten zusammengetragen, die für die Erreichung der Projektziele von Bedeutung sind.



Der Planungsprozeß

Planung ist kein Selbstzweck. Sie soll einen Beitrag für das Gelingen des Projektes liefern. Sie soll Antworten geben auf Fragen, die sich zu Beginn eines jeden Projektes immer wieder neu stellen. Nicht nur für das Projektteam ist es wichtig, die Planungsdaten eines Projektes zu kennen. Auch die Entscheidungsträger wollen wissen, wie arbeitsaufwendig und wie teuer ein Projekt voraussichtlich wird und wann mit einem Ergebnis gerechnet werden kann.

Planungsthemen

Eine aussagekräftige und praktisch nutzbare Projektplanung muß Aussagen zu folgenden Planungsthemen treffen:

- Alle wesentlichen Aufgaben und Aktivitäten, die erforderlich sind, um das Projekt erfolgreich durchzuführen.
- Die Höhe der Arbeitsaufwände, die für die Aufgaben und Aktivitäten anfallen.
- Die Höhe der Kosten, die für die Aufgaben und Aktivitäten anfallen.
- Beginn- und Abschlußtermine der einzelnen Aufgaben und Aktivitäten.
- Die logische Schrittfolge des Projektes. Dokumentation der Aktivitäten, deren Erledigung Voraussetzung für andere Aktivitäten sind.
- Der notwendige Personalbedarf.

Fragen des Projektmanagements

- ✓ **Was ist zu tun, um die definierten Projektziele zu erreichen?**
- ✓ **Wie hoch ist der zu erwartende Arbeitsaufwand? Wann muß angefangen werden, um nach Plan fertig zu werden?**
- ✓ **Was muß zuerst getan werden, was hat noch Zeit?**
- ✓ **Wie hoch sind die Kosten des Projektes?**
- ✓ **Welche Qualifikationen sind erforderlich?**

Verantwortung für die Planung

Die formelle Verantwortung dafür, daß die Projektplanung der Realität entspricht, hat die Projektleitung. Das soll keineswegs heißen, daß Sie das Projektteam vom Planungsprozeß ausschließen sollen, ganz im Gegenteil. Es macht immer Sinn, alle zu beteiligen. Für die Festlegung der grundlegenden Aufgaben werden die Kenntnisse und Erfahrungen aller Teammitglieder benötigt. Wenn die grobe Projektplanung festliegt, kann die Detailplanung von einzelnen Mitarbeiter/-innen oder von der Projektleitung selbst übernommen werden.

Planungsprinzipien

Die Planung sollte möglichst vollständig sein. Die wichtigsten Aufgaben und Aktivitäten müssen erfaßt und in ihrem Arbeitsaufwand beurteilt werden. Aktivitäten, die übersehen wurden, aber dennoch anfallen, bedeuten ungeplante Zusatzaufwände, die erbracht werden müssen. Das Übersehen wichtiger Aufgaben kann zu Terminverzögerungen führen. *Vollständigkeit* ist daher ein wesentliches Planungsprinzip.

Außer auf Vollständigkeit sollten Sie bei der Planung auf *Genauigkeit* achten. Ungenaue Planungen führen ebenfalls leicht zu Fehleinschätzungen hinsichtlich Aufwänden und Terminen. Natürlich läßt die Genauigkeit der Planung nach, je weiter in die Zukunft gedacht wird. Aus diesem Grund sollten Sie die Planung von Zeit zu Zeit ergänzen und anpassen.

Zwar sollten Sie eine möglichst vollständige und genaue Planung anstreben, Ziel ist jedoch nicht die perfekte, sondern die *angemessene* Planung. In jedem Projekt muß neu nachgedacht werden, wann eine ausreichende Genauigkeit erreicht ist und wann sich der Aufwand für das Zusammentragen vieler Detailinformationen nicht mehr lohnt. Gerade weil Sie die weiter entfernt liegenden Aufgaben immer nur ungenau erkennen können, sollten sie diese auch nur grob planen. Die unmittelbar anstehende Projektphase ist dagegen sehr genau zu durchdenken. Der Planende muß also wissen, welche Detailaufgaben in der nächsten Projektphase anstehen und wie diese Tätigkeiten mit den Folgephasen des Projektes zusammenhängen. Ungefähr 10 Prozent des Gesamtaufwandes können Sie für Planungsprozesse verwenden werden. Insgesamt muß das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen der Projektplanung ausgewogen sein.

Den Stand der Projektplanung notieren Sie bitte. *Schriftlichkeit* ist ein wesentliches Prinzip der Projektplanung.

Planung soll so genau sein, wie es ein effizienter Projektablauf erfordert. Aber sie nicht statisch, sondern ein dynamischer Prozeß. Die einmal erarbeiteten Planungsgrundlagen müssen regelmäßig revidiert und angepaßt werden. Neue Erkenntnisse, die im Projektverlauf gemacht werden, führen häufig zu Korrekturen in der Projektplanung.

Wer plant, ist zu Beginn eines Projektes langsamer, aber der spätere Projektprozeß kann erheblich effizienter durchgeführt werden, wenn die Planungsgrundlagen ausreichend genau sind. Das führt letztendlich auch dazu, daß insgesamt weniger Arbeitszeit verbraucht wird und weniger Kosten entstehen.

Langsamer ist schneller und billiger.

Der systematische Planungsprozeß

Bei der Planung sehen Sie sich meist mit dem Problem konfrontiert, daß Sie auf vergleichbare Erfahrungen nicht zurückgreifen können. Gerade Vorhaben mit stark innovativem Charakter begeben sich oft auf Problemfelder, über die wenig Arbeitserfahrungen existieren. In einer solchen Situation ist eine vorausschauende Planung mit einer Einschätzung der voraussichtlichen Kosten, der zu erwartenden Arbeitsaufwände und der möglichen Termine eine große Herausforderung. Es ist dabei hilfreich, sich an einer grundlegenden Systematik zu orientieren.

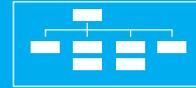
-
- Im ersten Schritt werden alle Aktivitäten zusammengetragen, die zur Erreichung der Projektziele erledigt werden müssen.
 - Im zweiten Schritt werden die Arbeitsaufwände der einzelnen Aktivitäten eingeschätzt.
 - Im dritten Schritt werden die Aktivitäten in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit bestimmt.
 - Im vierten Schritt erfolgt die Einschätzung der Terminsituation. Jede Aktivität wird mit einem Abschlußtermin versehen.
 - Im letzten Schritt werden die zu erwartenden Kosten geplant. Auch die Kosten können jeder einzelnen Aktivität zugeordnet werden.
-

Projektziele

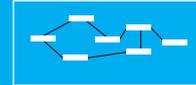
Phasenmodell entwerfen



Aktivitäten sammeln,
Arbeitsaufwand abschätzen



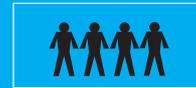
Ablauflogik bestimmen



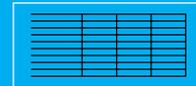
Termine planen



notwendige Kapazitäten
bestimmen



Kosten bestimmen
Finanzmittel planen



Vorgehensplan

Was	Wer	Aufwand

Der dynamische Planungsprozeß

Auch bei der Planungsrevision sollten Sie systematisch vorgehen. Schon zu Beginn des Projektes muß überlegt werden, wann die Planung angepaßt werden soll. Da Meilensteine als Etappen auf dem Weg zum Ziel definiert worden sind, bieten sich diese Zwischenetappen als Zeitpunkte der Planungsrevision an. Immer wenn also eine wichtige Etappe im Projektablauf erreicht worden ist, sollte auch die Projektplanung einer grundlegenden Revision unterzogen werden. Und zwar in der Systematik, wie sie im Kapitel zuvor beschrieben worden ist.

Beispiel:

Für das Vorhaben „Gegenstrategien zu Lean Banking“ soll nunmehr die Projektplanung erfolgen. Bei dieser Planung werden neben den Aktivitäten die beauftragten Personen, die Zeitaufwände und die Termine berücksichtigt. Die Kosten könnten jedoch in einer gesonderten Spalte den einzelnen Aktivitäten zugeordnet werden

Grobe Projektplanung			
Aktivität	Person	Aufwand	Termin
grobe Planung für das Projekt	Heiner	2 Std.	1.10.96
Vorabsprachen mit Mitgliedern des GHV treffen	Heiner	6 Std.	3.10.96
tragfähigen Beschluß formulieren; Vorlage erstellen	Fritz	3 Std.	10.10.96
Qualifizierte Kollegen/-innen ansprechen	Heiner	6 Std.	17.10.97
Präsentation der Vorlage und Beschluß für GHV-Sitzung vorbereiten	Heiner	4 Std.	23.10.96
...			

Notwendige Voraussetzungen für gute Projektplanungen

Eine gute und angemessene Projektplanung fällt dem Projektteam nicht in den Schoß. Sie muß mühsam erarbeitet werden. Das kostet nicht nur Zeit. Einige andere Voraussetzungen müssen geschaffen sein, damit in der Planungsphase eines Projektes ein gutes Ergebnis erarbeitet werden kann.

- Die Qualität der Planung ist abhängig von der Qualität der Projektziele. Je genauer diese bestimmt werden können, desto einfacher fällt die Bestimmung der Aktivitäten, um diese Ziele zu erreichen.
 - Die Planenden benötigen ausreichend Erfahrung, um die Aktivitäten bestimmen zu können.
 - Planung benötigt Phantasie und Vorstellungsvermögen. Bei der Festlegung notwendiger Aktivitäten und Aufgaben müssen sich die Planenden immer wieder vorstellen können, wie sich die Aktivitäten in der Praxis auswirken und welche - positive oder negative - Folgen diese haben könnten.
 - Planung benötigt Kreativität und Zeit. Oft ist Planung ein chaotischer Prozeß. Teile werden erarbeitet und wieder verworfen. Planung unter Zeitdruck führt zu einer Verminderung der Qualität.
 - Planung benötigt Raum. Die Ernsthaftigkeit und damit die Qualität der Planung kommt auch darin zum Ausdruck, ob Planungsprozesse unter engen räumlichen Verhältnissen zwischen mehreren Telefonaten und unangemeldeten Besuchern stattfindet, oder ob das Projektteam sich in Räume zurückzieht, in denen ernsthaft und ungestört geplant werden kann und eine positive Arbeitsatmosphäre möglich ist.
 - Planung benötigt Teamarbeit. Zu Beginn einer Projektplanung besteht die größte Gefahr darin, Wichtiges zu übersehen. Auch der/die erfahrenste Projektleiter/-in wird in Einzelarbeit weniger gut planen können, als wenn die Erfahrung aller Teammitglieder einfließen kann.
 - Planung benötigt Arbeitsmittel. In der ersten Phase der Planung, in der alle Teammitglieder beteiligt sein sollten, sind Visualisierungs- und Moderationstechniken erforderlich. Die Verfeinerung der Projektplanung kann dann in Einzelarbeit mit der Netzplantechnik - evtl. sogar computerunterstützt - erfolgen.
-

Praktische Tips für die Projektplanung

Analyse des Projektumfeldes

Bevor mit der Planung begonnen wird, sollten sich die Planenden über das Umfeld vergewissern, in dem das Projekt durchgeführt werden soll. Die zu planenden Aktivitäten werden erheblich davon beeinflusst, welche Widerstände vom organisatorischen Umfeld zu erwarten sind, welche Interessen berücksichtigt werden müssen und welche Entwicklungen innerhalb der Organisation zu erwarten sind. Eine Analyse dieses Umfeldes führt dazu, daß Sie sich gedanklich in das Projekt einarbeiten und wichtige Erfolgsvoraussetzungen erkennen.

Analyse des Projektumfeldes

- ✓ **Wer betrachtet das Projekt als „seine Sache“? Wer ist am Erfolg des Projektes interessiert? Wer ist am Mißerfolg interessiert? Warum?**
- ✓ **Wer hat welchen Einfluß auf das Geschehen? Welches sind die formellen Vorgesetzten, welches sind die informellen Meinungsmacher?**
- ✓ **Was sind unterstützende, was sind hindernde Faktoren im Projekt?**
- ✓ **In welches Umfeld ist das Projekt eingebettet?**
- ✓ **Welche Informations- und Kommunikationskanäle müssen etabliert werden, damit eine reibungsarme Projektarbeit möglich ist?**

Ab wann ist der erreichte Planungsstand ausreichend?

Jedes Projekt steht vor der Frage, wie umfangreich muß und kann eine Projektplanung überhaupt sein, welche Aktivitäten können schon frühzeitig erkannt werden, und ab wann bewegt man sich gedanklich in Details, die wahrscheinlich ganz anders sein werden?

Kontrollfragen für die Projektplanung

- ✓ **Kann die Termin- und Kostensituation für das Gesamtprojekt relativ sicher bestimmt werden?**
- ✓ **Besteht ausreichend Klarheit über die nächsten, unmittelbar anstehenden Projektschritte?**
- ✓ **Wurden die wesentlichen zur Verfügung stehenden Informationen für die Projektplanung genutzt?**
- ✓ **Wird das erreichte Ergebnis von allen gleich verstanden?**

Für diese Probleme gibt es keine feste Regel. Einige Leitfragen können jedoch eine Hilfe dafür sein, nicht zu früh mit der Planung aufzuhören, aber auch nicht zu detailliert zu planen.

Was tun, wenn das erarbeitete Projekt zu umfangreich ist?

Nach Abschluß der Planung tritt oft Ernüchterung über ein Vorhaben ein. Mit zunehmender Klarheit wird oft deutlich, daß die ursprünglich formulierten Projektziele erheblich mehr Arbeitsaufwand erfordern, als zu Beginn des Projektes intuitiv vermutet. Diese Erkenntnis ist nützlich. Denn zu oft wird mehr gewollt, als erreicht werden könnte. Solche Projekte schlafen irgendwann ein, und alle hoffen, daß es keiner merkt.

Wenn Ihnen deutlich wird, daß das Vorhaben zu umfangreich ist, stehen dem Projektteam mehrere Möglichkeiten offen.

-
- Reduzierung der Projektziele.
 - Erhöhung der Ressourcen. Mehr Mitarbeiter/-innen einsetzen oder mehr finanzielle Mittel zur Verfügung stellen.
 - Aktivitäten aus der Planung wieder streichen. Nur das notwendigste tun, um die Ziele zu erreichen. Allerdings erhöhen sich dadurch möglicherweise die Risiken für einen Fehlschlag des Projektes.
-

Der Projektstrukturplan

Bedeutung des Projektstrukturplanes

Eine grobe Projektplanung reicht für kleinere Projekte mit insgesamt geringem Arbeitsaufwand aus. Fehleinschätzungen im Arbeitsaufwand und bei der Beurteilung von Terminen können während des Projektes relativ leicht und ohne gravierende Folgen korrigiert werden.

Bei längerfristigen Projekten, die sich über einen größeren Zeitraum hinziehen und von deren Erfolg Wesentliches abhängt, genügt das bisher angewendete, grobe Planungsverfahren nicht mehr. Planung benötigt dann nicht nur mehr Breite und Tiefe, sondern auch größere Systematik und sinnvolle Werkzeuge.

Eines der wichtigsten Projektplanungsinstrumente ist der Projektstrukturplan. Er ist bei größeren und bedeutenden Projekten *das* grundlegende Planungsdokument. Von seiner Qualität hängt die Brauchbarkeit der gesamten Projektplanung, der Aufwands-, Kosten-, Termin- und Personaleinsatzplanungen ab.

In einer detaillierten Projektplanung müssen die unterschiedlichsten Aktivitäten berücksichtigt werden: Abstimmungsprozesse in Gremien, Sammlung von Daten und Informationen, Analysen, Vorbereitung von Sitzungen, Telefonate, Schriftverkehr, Konzeptarbeit, Reisen und Absprachen – um nur einige zu nennen – sind Bestandteile vieler Projekte. Sie müssen nicht nur erkannt, sondern auch in ihrem Arbeitsaufwand und ihrem inneren Zusammenhang beurteilt werden.

Der Projektstrukturplan ist ein Planungsdokument in schriftlicher Form. Er ermöglicht Ihnen den Gesamtüberblick über das Projekt ebenso wie das Erkennen der Details.

Projektstrukturplanung

ist eine Herangehensweise und ein Instrument, mit deren Hilfe ein Projekt systematisch in kleine, hierarchisch gegliederte und überschaubare Aufgaben und Teilaufgaben zergliedert werden kann.

So erhöht sich die Transparenz und Entscheidungssicherheit für Sie. Der Projektstrukturplan ist nicht nur Voraussetzung für alle weiteren Planungsschritte, sondern auch für ein effizientes Projektcontrolling und die Projektsteuerung. Ein Projektstrukturplan, richtig eingesetzt und regelmäßig gepflegt, erhöht die relative Beherrschbarkeit eines Projektes. Der Projektstrukturplan zwingt zum genauen Durchdenken des Projektes.

Der Grundgedanke des Projektstrukturplanes

Der Grundgedanke des Projektstrukturplanes ist es, daß ein komplexes Vorhaben in seine Einzelaktivitäten zerlegt und dadurch erheblich effizienter durchgeführt werden kann. Diese aus der Ingenieurdisziplin stammende Idee ist zwar auf nichttechnische Projekte in Parteien, Vereinen und Verbänden nicht ohne Modifikationen übertragbar, sie kann jedoch, schöpferisch angewendet, auch bei gesellschaftspolitischen Projekten zu Planungssicherheit und Projekterfolg beitragen.

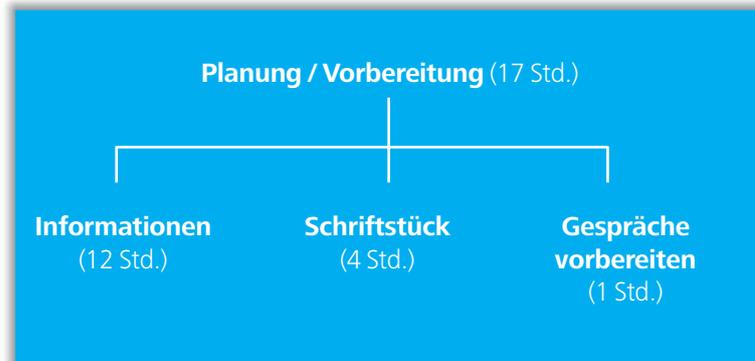
Die bisher erarbeiteten Planungsgrundlagen unseres Fallbeispiels „Gegenstrategien zu Lean Banking“ sind noch nicht detailliert genug. Bei einzelnen Aktivitäten fällt es schwer, Arbeitsaufwandsschätzungen und eine genaue Terminplanung durchzuführen, weil die gefundenen Aktivitäten noch zu grob formuliert sind. Mit Hilfe des Projektstrukturplanes soll die Aktivität „Meilenstein 1“ weiter zergliedert werden.

Eine Aufgliederung könnte folgendes Ergebnis bringen:



Während es nicht leicht ist, den Arbeitsaufwand für den abstrakten Begriff „Meilenstein 1“ korrekt einzuschätzen, fällt es nach der Zergliederung dieses Begriffes (oder „Objektes“) deutlich leichter, den Aufwand zu klären. Mit der Zergliederung des „Objektes“ „Meilenstein 1“ entsteht in den Köpfen der Planenden nämlich ein genaueres Bild der Realität und damit bessere Möglichkeiten der Aufwandsbeurteilung. Die drei Teilaufgaben (oder „Funktionen“) „Planung/ Vorbereitung“, „Absprachen“, „Beschlußvorlage“ ergeben gemeinsam das „Objekt“ „Meilenstein 1“.

Falls es erforderlich erscheint, können die ermittelten „Funktionen“ weiter zerliedert werden. Dabei entstehen weitere Teilaufgaben.

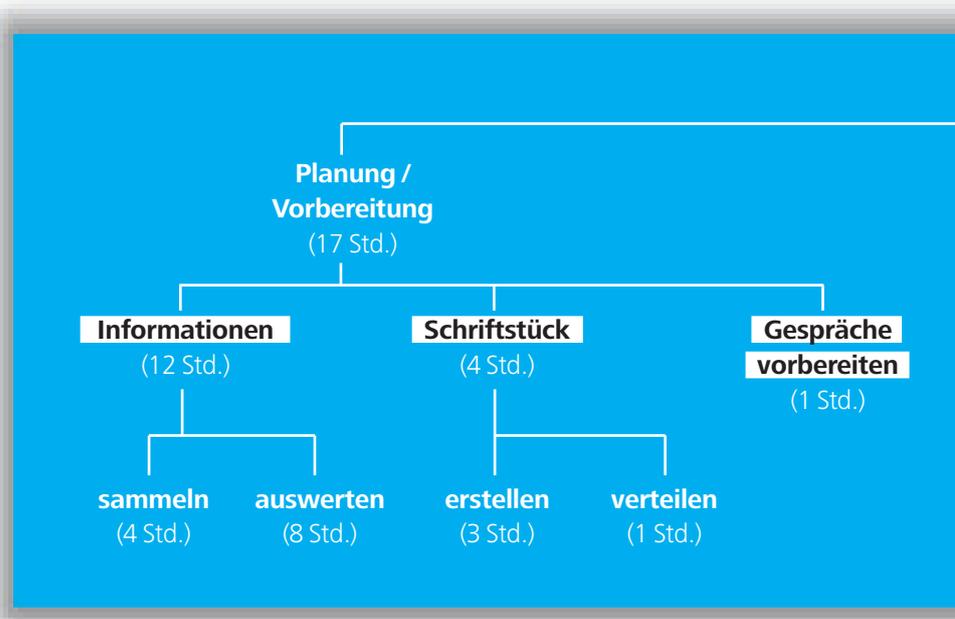


Bei dieser weiteren Zergliederung ergeben die gefundenen Teilaufgaben „Informationen“, „Schriftstück“ und „Gespräche vorbereiten“, gemeinsam die Aufgabe „Planung/ Vorbereitung“. Diese weitere Zergliederung wäre dann sinnvoll, wenn der Arbeitsaufwand für die Funktion „Planung/ Vorbereitung“ nicht so klar benannt werden kann, weil nicht offenkundig ist, welche Teilfunktionen diese Funktion beinhaltet.

Eine konsequente Zergliederung des gesamten Vorhabens kann einen umfangreichen, mehrstufigen hierarchischen Projektstrukturplan

Hervorhebung:
 Objekte

ohne Hervorhebung:
Funktionen

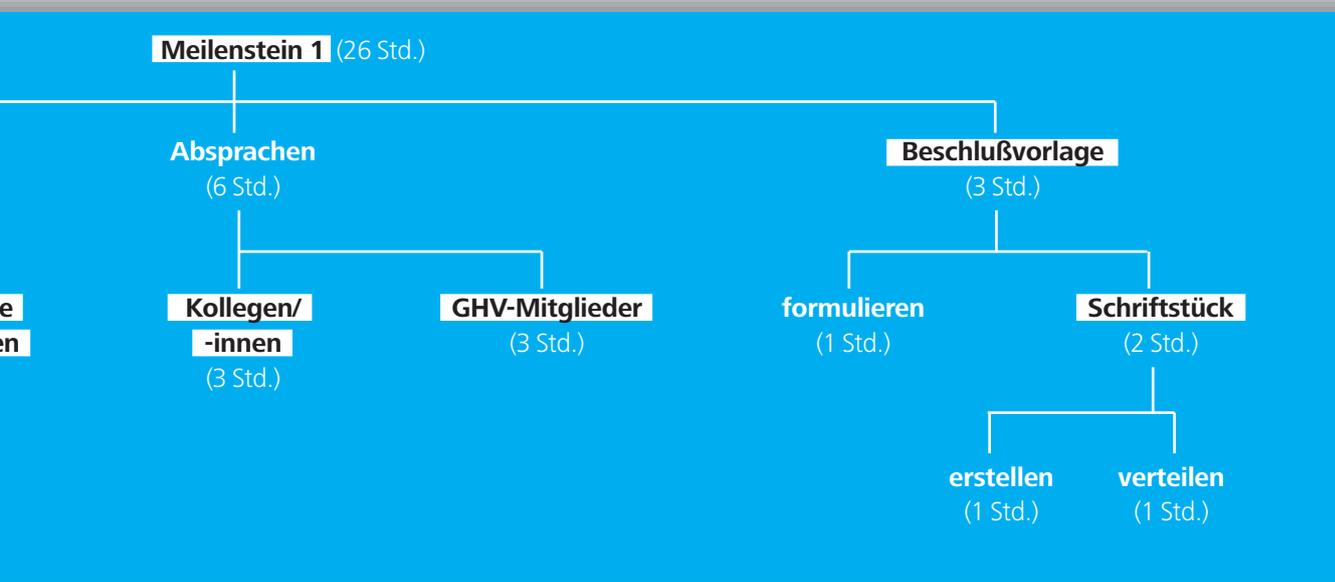


ergeben. Als grundlegende Inhalte sind „Objekte“ und „Funktionen“ zu betrachten. „Objekte“ sind jene Teile, an oder mit denen etwas getan wird, wie z. B. „Meilenstein 1“ etc. (In der folgenden Graphik fett gedruckt) „Funktionen“ sind jene Teile, die die Aktivität näher beschreiben und sich i. d. R. auf Funktionen beziehen, z. b. „verteilen“, „sammeln“, „erstellen“, „auswerten“ etc. (In der Graphik normal gedruckt)

Ein Projektstrukturplan enthält sowohl „Objekte“ als auch „Funktionen“. Diese werden beliebig eingesetzt, je nach Sinnhaftigkeit für die Planung. Bei der Darstellung im Projektstrukturplan erfolgt die Darstellung der Aufgaben hierarchisch. Es wird damit nicht der logische Ablauf des Projektes wiedergegeben.

Einen gemischtorientierten Projektstrukturplan finden Sie hier unten. Er ist wiederum nur ein Teil des gesamten Projektstrukturplanes.

Den Arbeitsaufwand können Sie nur dann beurteilen, wenn die gefundenen Aufgaben tatsächlich als „Objekte“ und „Funktionen“ - also mit Subjekt und Prädikat - beschrieben werden. Der Aufwand von „Absprachen mit Kollegen/-innen“ kann erst beurteilt werden, wenn klar ist, mit wievielen Personen gesprochen werden muß. Umgekehrt kann der Arbeitsaufwand des „Objektes“ „Schriftstück“ erst dann beurteilt werden, wenn deutlich ist, ob damit „erstellen“, „versenden“ oder nur „durchlesen“ oder vielleicht sogar alles gemeint ist.



Der Nutzen eines Projektstrukturplanes

Der Überblick über das gesamte Aufgabenvolumen ermöglicht es, in der - oftmals hektischen - Projektpraxis auch unter Zeitdruck die richtigen Prioritäten zu setzen.

Der Projektstrukturplan ist eine Voraussetzung für die nächsten Planungsschritte, insbesondere die Termin- und Kostenplanung. Für das Projektcontrolling und die Steuerung ist er eine wesentliche Basis. Letztendlich unterstützt der Projektstrukturplan auch die zielgerichtete Delegation einzelner Aufgaben und eine effiziente Arbeitsteilung im Projektteam.

Nutzen des Projektstrukturplanes

- ✓ **Er gibt einen Gesamtüberblick über das Vorhaben. Er ist eine Basis für die Schwerpunktsetzung.**
- ✓ **Er ist die Grundlage für die Einschätzung des gesamten Arbeitsaufwandes.**
- ✓ **Er ist die wichtigste Grundlage der gesamten Projektplanung, insbesondere der Termin- und Kostenplanung.**
- ✓ **Er ist eine Voraussetzung für das Projektcontrolling.**

Darstellungsformen des Projektstrukturplanes

An dem Fallbeispiel ist deutlich geworden, daß die graphische Darstellung der Aufgaben und Aktivitäten an ihre Grenzen stößt, wenn sehr viele Teilaufgaben und Aktivitäten gefunden werden. Aus diesem Grund gibt es als Alternative zur graphischen Darstellung die tabellarische Darstellungsform. Auf diese Weise können Sie auch sehr umfangreiche Pläne darstellen.

Meilenstein 1	
Planung/Vorbereitung	
Informationen	sammeln auswerten
Schriftstück	erstellen verteilen
Gespräch	vorbereiten Absprachen
Kollegen/-innen	
GHV-Mitglieder	
Beschlußvorlage	formulieren
Schriftstück	erstellen verteilen

Wenn jetzt am Ende jeder Zeile der vermutete Arbeitsaufwand und die mit der Aktivität zusammenhängenden Kosten aufgeführt werden, können Sie das gesamte Vorhaben hinsichtlich Arbeitsaufwand und Kosten sehr genau beurteilen

Je weiter zergliedert wird, desto genauer können Sie den Aufwand einschätzen.

Die Zergliederung der Aktivitäten ist jedoch sehr zeitaufwendig. Sie müssen daher abwägen, ob eine grobe Zergliederung des Vorhabens ausreicht, oder ob sich eine (zeit)intensive Beschäftigung mit den vielen Detailaufgaben lohnt. Für diese Entscheidung gibt es kein Patentrezept, sondern wiederum nur allgemeine Kontrollfragen.

Kontrollfragen für die Zergliederung

- ✓ **Ist der Überblick über die anstehenden Aufgaben ausreichend, so daß Arbeitsschwerpunkte erkennbar sind?**
- ✓ **Ist die Zergliederung so weit erfolgt und der Zeitbedarf für die ermittelten Aufgaben so gering, daß eine Kontrolle und rechtzeitige Steuerung des Projektes möglich sind?**
- ✓ **Sind keine größeren Arbeitsaufwände übersehen worden?**
- ✓ **Können für die wichtigsten Aufgabenpakete klar faßbare Arbeitsergebnisse definiert und somit an einzelne Mitarbeiter delegiert werden?**

Vorgehen bei der systematischen Erstellung eines Projektstrukturplanes

Voraussetzung für die Formulierung von Projektaufgaben und damit für die Erstellung eines Projektstrukturplanes sind *konkrete und faßbare Projektziele*. Aus diesen Zielen werden die notwendigen Aufgaben abgeleitet, strukturiert und soweit erforderlich in Teilaufgaben zergliedert.

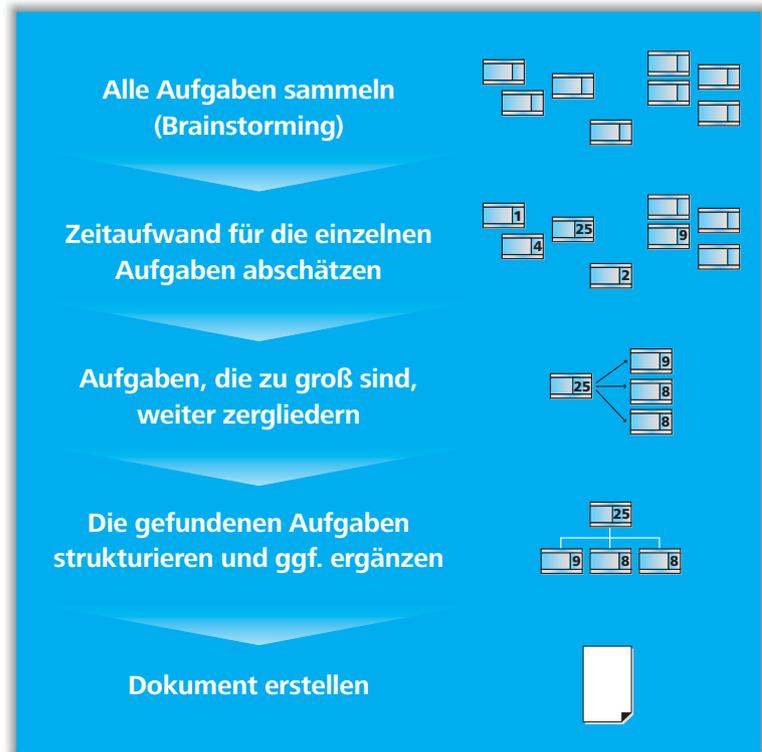
Entwickeln Sie die Grundlagen des Projektstrukturplanes gemeinsam im Projektteam. Alle sammeln gemeinsam nach den Prinzipien des Brainstorming die notwendigen Aufgaben des Projektes. Diese werden auf Karten geschrieben und an der Pinnwand visualisiert. Ziel ist es, *die Aufgaben möglichst vollständig zu erfassen*. Sie wissen: Diskussionen über Sinn und Unsinn einzelner Aufgaben sind in dieser Phase überflüssig.

Wenn die Aufgaben gesammelt worden sind, sollten Sie den Aufwand für die einzelnen Aufgaben einschätzen. Sind die ermittelten Zeiten zu groß (je nach Größe des Projektes können die ermittelten Schätzungen Stunden oder wenige Tage betragen) oder fällt es Ihrer Projektgruppe schwer, konkrete Zeitvorgaben zu treffen, dann sollten Sie die entsprechenden Aufgaben in ihre Teilaufgaben zergliedern.

Scheinen die Aufwandsschätzungen einigermaßen realistisch, dann strukturieren Sie die Aufgaben. Das ist eine Hilfe für die Ermittlung der Arbeitsschwerpunkte, aber vermutlich finden Sie dabei noch weitere Aktivitäten, die während des Brainstorming übersehen wurden.

Dokumentieren Sie auch hier das abschließende Ergebnis. Das ist oft ein grober Projektstrukturplan. Wenn es erforderlich ist, können Sie, nachdem die Schwerpunkte feststehen, einzelne Teile des Projektstrukturplanes an einzelne Mitglieder der Projektgruppe zur weiteren Vertiefung der Planung delegieren.

Erinnern Sie sich: Der Projektstrukturplan berücksichtigt logische Abläufe *nicht*. Er stellt *ausschließlich die hierarchische Struktur* des Aufgabenvolumens dar. Und: Die Entwicklung des Projektstrukturplanes kann nicht in einem Wurf gelingen. Sie ist oft von „schöpferischem Chaos“ begleitet.



Übung: Im vorhergehenden Kapitel haben Sie alle Aktivitäten und Aufgaben aufgeschrieben, die Sie für Ihr Projekt „Wahlkampf“ erledigen müssen. Diese Planung erweist sich nunmehr als zu grob.

Zunächst sollten Sie die Zeitaufwandsschätzungen für Ihre Aufgaben auf Richtigkeit überprüfen. Falls Sie sich damit schwer tun, zergliedern Sie die entsprechenden Aufgaben in ihre Teilaufgaben. Auch wenn die geschätzten Arbeitsaufwände zu hoch sind, sollten Sie die Aufgabe zergliedern. Wenn Sie allen Teilaufgaben Aufwände zugeordnet und die Zergliederung vorgenommen haben, stellen Sie Ihr Projekt hierarchisch dar.

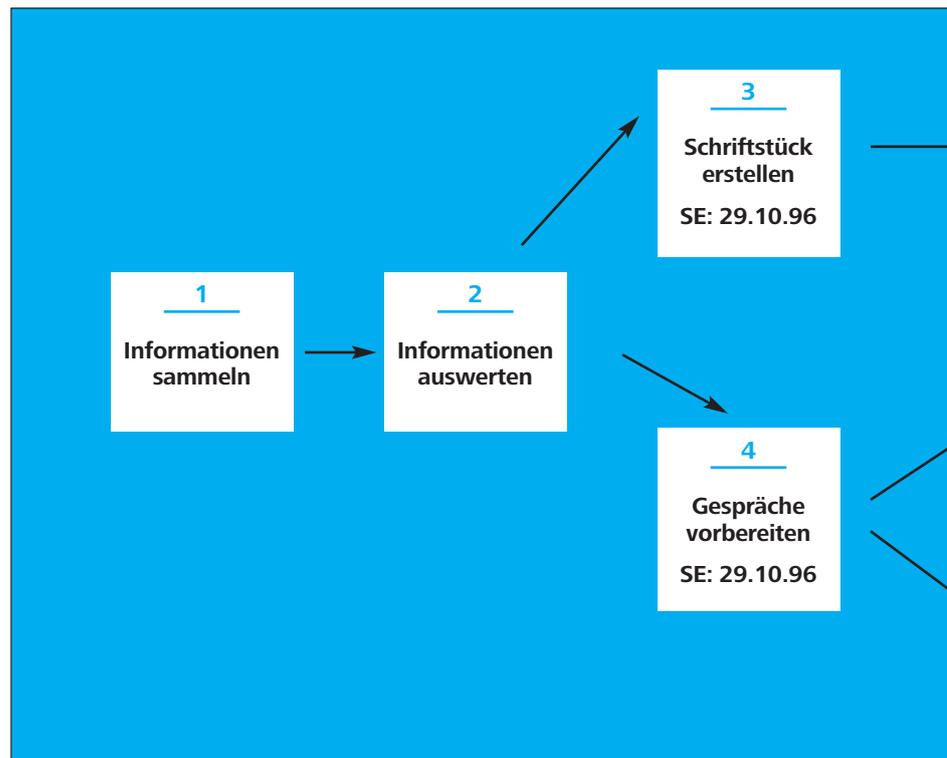
Übung: Wahlkampf - Projektstrukturplan (graphisch)

Der Netzplan

Darstellung der Ablauflogik

Der Projektstrukturplan als einzige Planungsgrundlage reicht für die effiziente Durchführung eines Projektes nicht aus. Mit seiner Hilfe können Sie den gesamten Arbeitsaufwand des Projektes ermitteln. Die Terminsituation des Projektes bleibt damit aber noch ungeklärt. Nur mit dem Netzplan schaffen Sie Transparenz darüber, welche Aufgaben bis zu welchem Zeitpunkt erledigt werden müssen. Mit dem Netzplan stellen Sie die Ablauflogik des gesamten Projektes dar.

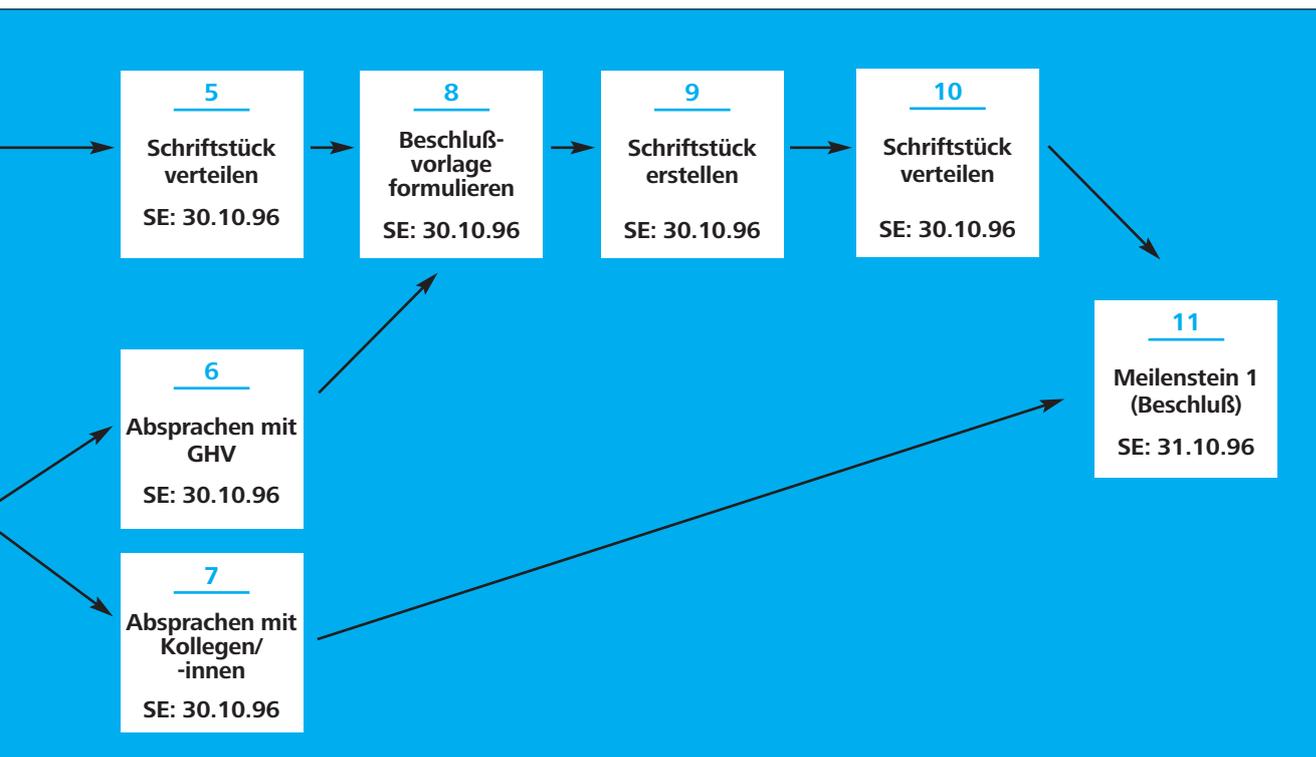
Mit dem Projektstrukturplan wird das Aufgabenvolumen hierarchisch gegliedert und der gesamte Arbeitsaufwand ermittelt. Mit dem Netzplan wird die Aufgabenlogik des Projektes und die Terminalsituation dargestellt.



Für die effiziente Durchführung eines Projektes muß das Projektmanagement über Planungsgrundlagen verfügen, die nicht nur das gesamte Arbeitsvolumen beschreiben, sondern auch Aussagen dazu machen, bis wann welche Aufgaben erledigt werden müssen und welche Aufgaben Voraussetzung für die Erledigung von Folgeaufgaben sind. Eine ausreichend genaue Bestimmung der Terminsituation ist für erfolgreiche Projektarbeit unverzichtbar.

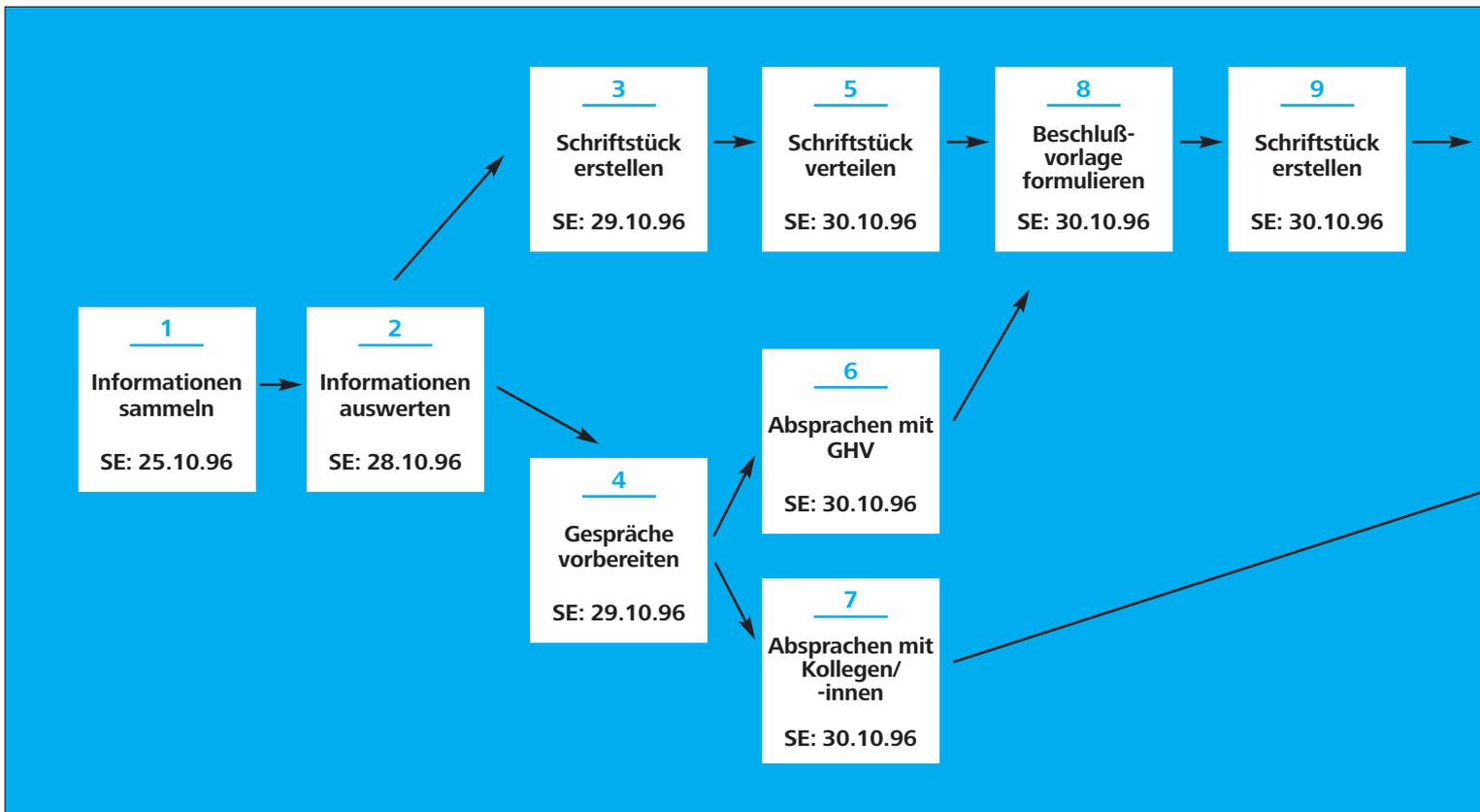
Im Kapitel „Projektplanung“ wurden die Aktivitäten für das Vorhaben „Meilenstein 1“ aufgelistet. Obwohl dabei nur wenige Aktivitäten aufgeführt sind, fällt es nicht leicht, auf den ersten Blick zu erkennen, welche Aktivitäten als erstes durchgeführt werden müssen, welche Aktivitäten Voraussetzung für andere Aktivitäten sind und wann mit den Aktivitäten spätestens begonnen werden muß. Unter diesen Bedingungen ist es schwer, den einzelnen Aktivitäten realistische Termine zuzuordnen.

Anders als bei der reinen Auflistung der einzelnen Aktivitäten wird mit dem Netzplan die ablauflogische Abhängigkeit der einzelnen Aufgaben voneinander gezeigt. Die Verknüpfung der einzelnen Aufgaben mit einem Pfeil stellt die Abhängigkeit der Aufgaben voneinander dar.



Bei diesem Beispiel muß zunächst die Aufgabe Nr. 1 abschließend bearbeitet sein, bevor mit den Arbeiten zu Aufgabe Nr. 2 begonnen werden kann. Wenn Aufgabe Nr. 2 abgeschlossen ist, kann sofort in Parallelarbeit mit den Aufgaben Nr. 3 und 4 begonnen werden. Mit der Aufgabe Nr. 5 kann begonnen werden, sobald Aufgabe Nr. 3 vollständig abgeschlossen ist, während der Beginn der Arbeiten von Aufgabe Nr. 6 und 7 einen Abschluß der Aufgabe Nr. 4 voraussetzt.

Wenn der Starttermin des Projektes klar ist, die logische Verknüpfung dargestellt und die Arbeitsaufwände der einzelnen Aufgaben bestimmt sind, können sämtliche Aufgaben mit Terminen versehen werden. Dann ist es einfach für Sie, festzulegen, wann eine bestimmte Aufgabe beginnen muß und wann sie enden soll.

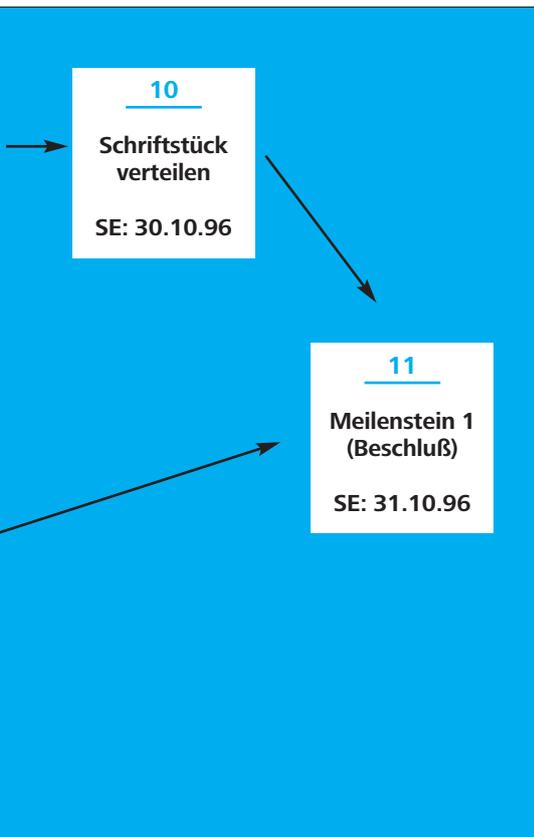


In dieser Graphik sind keine Pufferzeiten eingebaut; dies empfiehlt sich aber dringend besonders dann, wenn Projektplanungen von den Planungen anderer abhängen.

Der Meilenstein 1 (Nr. 11) soll am 31. Oktober 1996 erreicht werden. Das setzt voraus, daß die Aufgaben Nr. 10 und 7 spätestens am Vorabend abgeschlossen sein müssen, deren spätestes Ende (SE) ist daher der 30. 10. 1996. Da die Aufgaben Nr. 8, 9 und 10 zwar nacheinander erledigt werden müssen, jedoch jeweils nur eine Stunde dauern, können sie an einem Tage abgearbeitet werden. Bei ihnen ist der SE also jeweils der 30. Oktober. Das gilt ebenso für die Aufgaben Nr. 5, 6 und 7.

Insgesamt kommt mit den Aufgaben Nr. 5, 6, 7, 8, 9 und 10 ein gesamter Arbeitsaufwand von 10 Stunden zusammen (Vgl. dazu die Graphik auf Seite 42/43). Dieser Arbeitsaufwand ist aber nur dann an einem einzigen Tag zu schaffen, wenn die parallel zu leistenden Aufgaben auch tatsächlich parallel bearbeitet werden können. Andernfalls ändern sich die Anschlußtermine der folgenden Arbeiten.

Die Aufgaben Nr. 3 und 4 müssen spätestens am 29. 10., die Aufgabe Nr. 2 spätestens am 28. Oktober abgeschlossen sein. Daraus folgt, daß die Aufgabe Nr. 1 spätestens am 25. 10. beendet sein muß, da am Wochenende 26./27. 10. nicht gearbeitet wird. Der sehr ehrgeizig geplante Abschlußtermin für den Meilenstein 1 kann nur eingehalten werden, wenn

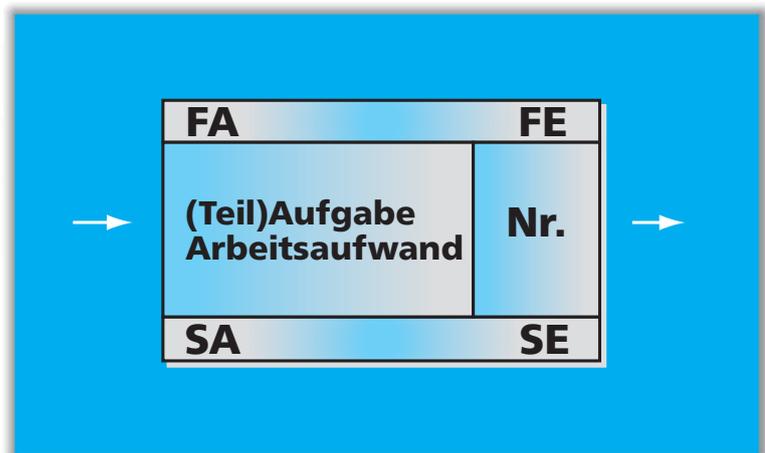


-
- mit den Arbeiten spätestens am 25. Oktober begonnen wird,
 - mindestens 3 Personen zur Verfügung stehen, die die Aufgaben Nr. 5, 6 und 7 parallel bearbeiten,
 - keine Wartezeiten zwischen den einzelnen Aufgaben auftreten,
 - die Aufwandsschätzung der einzelnen Aufgaben stimmt,
 - die verknüpfte Logik korrekt dargestellt ist und
 - keine zusätzlichen Aufgaben in der Planung übersehen wurden.
-

Inhalte eines Vorgangs/Aufgabe

Damit der Netzplan seine Funktion, nämlich eine möglichst genaue Bestimmung der Terminsituation erfüllen kann, müssen die einzelnen Felder mindestens folgende Daten enthalten:

- Beschreibung der (Teil)Aufgabe (z. B. „Protokoll erstellen“)
- Festlegung des Arbeitsaufwandes (z. B. 2 Arbeitstage)
- Festlegung der logischen Verknüpfung mit anderen Aufgaben (Darstellung mit dem Pfeil)
- Der frühestmögliche Anfangstermin der Aufgabe (**Frühester Anfang**) (z. B. 1. 3. 96)
- Der spätestmögliche Abschlußtermin der Aufgabe (**Spätestes Ende**) (z.B. 10. 3. 96)

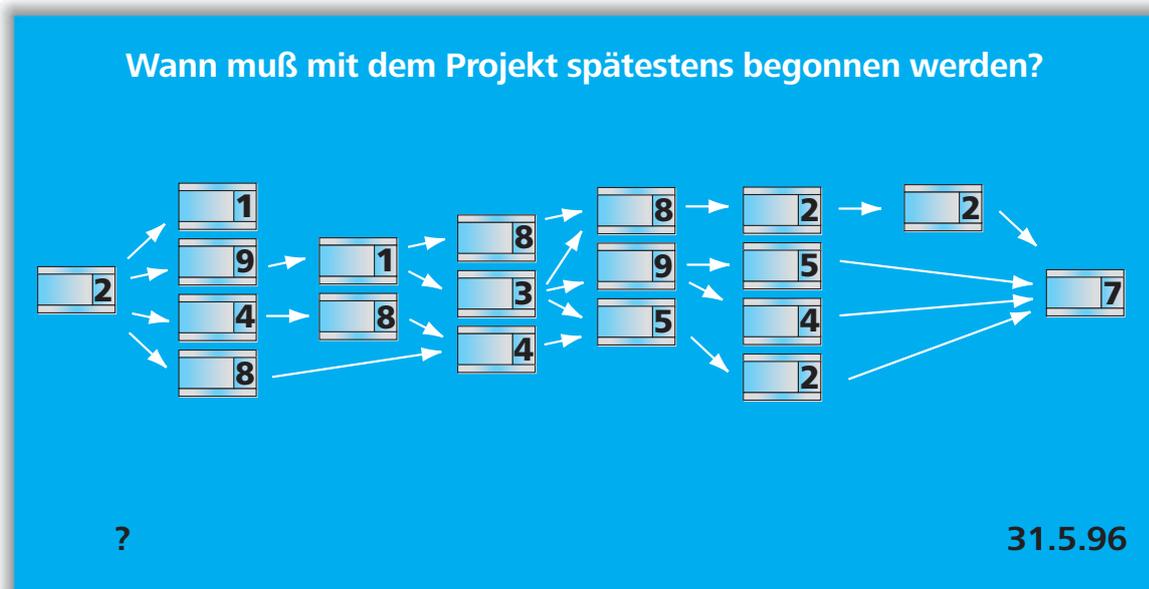


Eine genauere Planung kann noch dadurch erfolgen, daß auch der spätestmögliche Anfangstermin (**Spätester Anfang**) und der frühestmögliche Endtermin (**Frühestes Ende**) bestimmt werden. Allerdings ist das nicht in allen Projekten erforderlich, und Sie sollten dies dann tun, wenn Sie diese Aufgabe delegieren können.

Aussagekraft eines Netzplanes

Ein Netzplan kann von vorne nach hinten (Wenn das Projekt heute startet, wann kann das Projekt frühestens abgeschlossen sein?) oder von hinten nach vorne (Wenn das Projekt an einem bestimmten Termin beendet sein muß, wann muß mit den Projektarbeiten spätestens begonnen werden?) berechnet werden.

Übung: In der folgenden Graphik ist ein Netzplan dargestellt. Die Zahlen in den einzelnen Kästen drücken den voraussichtlichen Arbeitsaufwand in Arbeitstagen aus. Der gesamte Arbeitsaufwand dieses Projektes beträgt 92 Arbeitstage. Wann muß mit dem Projekt spätestens begonnen werden, wenn es am 31. Mai 1996 pünktlich beendet sein soll?



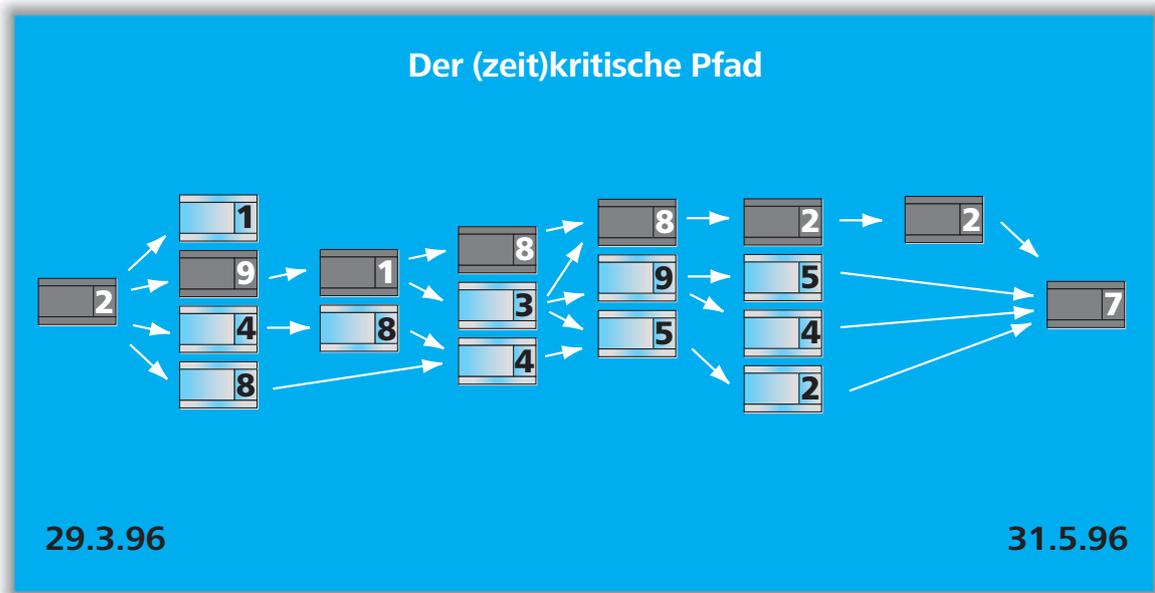
Das Projekt muß spätestens am 29. März 1996 beginnen. Dabei wurden Wochenenden und Feiertage (Ostern, 1. Mai, ...) berücksichtigt. Nicht berücksichtigt wurden dabei Pufferzeiten und ungeplante Zwischenfälle.

Der zeitkritische Pfad

Natürlich wird die Terminalsituation nicht durch den gesamten Arbeitsaufwand allein bestimmt. Viele Parallelarbeiten führen dazu, daß die Durchlaufzeit des gesamten Projektes kürzer ist als 92 Arbeitstage.

Bei der Berechnung des spätestmöglichen Starttermins für dieses Projekt addieren Sie nicht spaltenweise die höchsten Arbeitsaufwände, sondern Sie bestimmen die *Gesamtsumme der voneinander logisch abhängigen Aufgaben*. Eine Reihe logisch voneinander abhängiger Aufgaben, vom Beginn des Projektes bis zu dessen Ende, wird als ein Pfad bezeichnet. Der Pfad, bei dem die höchste Summe zusammenkommt, bestimmt die Mindestdurchlaufzeit des Projektes und damit den Abschluß- bzw. Endtermin. Dieser Pfad wird als kritischer Pfad bezeichnet.

Die Arbeitsaufwände der auf dem kritischen Pfad liegenden Aufgaben werden summiert. So ermitteln Sie die Mindestdurchlaufzeit des Projektes. Auf Basis der Summe des kritischen Pfades (39 AT) kann nunmehr leicht vom 31. Mai zurückgerechnet und der späteste Starttermin ermittelt werden.



Dieser Pfad wird deshalb als kritischer Pfad bezeichnet, weil sich eine Erhöhung des tatsächlichen Arbeitsaufwandes gegenüber dem geplanten Arbeitsaufwand einzelner Aufgaben sofort auf die Gesamtdurch-

laufzeit des Projektes auswirkt, also sofort eine Verschiebung des Abschlußtermines bedeutet. Wenn die untere, nicht auf dem kritischen Pfad liegende Aufgabe länger als die geplanten 4 Tage dauern würde, würde das Ihren Abschlußtermin nicht berühren.

Personalkapazitäten

Die Möglichkeit von Parallelarbeiten kann die Durchlaufzeit eines Projektes erheblich reduzieren. In unserem Beispiel führen zahlreiche Parallelarbeiten dazu, daß nicht der gesamte Arbeitsaufwand (92 Arbeitstage), sondern nur ein Teil (39 Arbeitstage) die Terminalsituation bestimmt. Das setzt allerdings voraus, daß dieses Personal tatsächlich zur Verfügung steht. Es müßten mindestens vier Mitarbeiter/-innen zur Verfügung stehen, da an zwei Stellen vier Aufgaben parallel durchgeführt werden sollen, um die enge Terminsetzung einhalten zu können.

Stehen weniger Mitarbeiter/-innen zur Verfügung, erhöht sich die Durchlaufzeit des Projektes. Dennoch sollte im ersten Schritt eine Darstellung der sachlichen Abhängigkeiten der Aufgaben unabhängig vom möglichen Personaleinsatz erfolgen. Erst im abschließenden Schritt passen Sie den Netzplan der tatsächlichen Personalsituation an.

Notwendigkeit von Pufferzeiten

Beim bisher ermittelten Starttermin haben Sie keine Pufferzeiten berücksichtigt. Die Erfahrung zeigt jedoch, daß Pufferzeiten auch bei hochwertigen Projektplanungen unverzichtbar sind. Bei hoher Planungsgenauigkeit genügen Pufferzeiten von ca. 20 %. Ist die Planung von zahlreichen Unwägbarkeiten geprägt, sind Pufferzeiten bis zu 50 % normal. In unserem Fall würde die Berücksichtigung von 20 % Zeitpuffer den Starttermin auf den 18. März verschieben, bei 50 % Zeitpuffer müßten wir das Projekt schon am 1. März 1996 beginnen.

Zur Genauigkeit von Zeit- und Aufwandsschätzungen

Bei der Ablaufplanung sollte immer ein grober Überblick über die Ablaufstruktur des gesamten Projektes vorherrschen. Tatsächlich können die unmittelbar anstehenden Aufgaben detaillierter geplant werden, als die weiter entfernt liegenden Phasen, weil die Fähigkeit der

Voraussicht mit zunehmendem Zeithorizont abnimmt. Die weiter entfernt liegenden Phasen sollten daher nur grob geplant werden. Im weiteren Projektverlauf wird die jeweilige Projektphase detailliert geplant, wenn sie die nächste Phase ist, die das Projekt durchläuft. Aus diesem Grund muß auch die Netzplanung als iterative Planung verstanden und an festgelegten Zeitpunkten des Projektes (Meilensteine) verfeinert werden.

Der Detaillierungs- und Genauigkeitsgrad der weiter entfernt liegenden Aufgaben sollte geringer sein, als bei den unmittelbar anstehenden Aktivitäten. Das setzt aber voraus, daß die nächstliegende Projektphase im Netzplan immer dann verfeinert wird, wenn eine Projektphase abgeschlossen worden ist.

Der unmittelbare Nutzen des Netzplanes

Der Netzplan stellt die einzelnen Aufgaben und Teilaufgaben in ihrer Abhängigkeit dar. Da die Terminsituation nicht nur vom Arbeitsaufwand der einzelnen Aufgaben abhängt, sondern auch davon, in welcher Reihenfolge die einzelnen Aufgaben erledigt werden müssen, ist eine entsprechende Darstellung für das Projektmanagement unverzichtbar. Mit Hilfe des Netzplanes kann das Projektmanagement die zeitkritischen Aufgaben erkennen und besonders überwachen.

Der unmittelbare Nutzen des Netzplanes

- ✓ **Jeder Aufgabe kann genau zugeordnet werden, wann mit ihr spätestens begonnen und wann sie spätestens beendet sein muß, um den Abschlußtermin des Projektes einhalten zu können.**
- ✓ **Die Schrittfolge des gesamten Projektes ist übersichtlich erkennbar.**
- ✓ **Die zeitkritischen Aufgaben können ermittelt und vom Projektmanagement besonders beachtet werden.**

Voraussetzung für tragfähige Netzplanungen

Eine genaue Terminplanung ist für die Projektarbeit hilfreich. Sie ist jedoch erst dann möglich, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

- Es müssen die wesentlichen Aufgaben und Teilaufgaben des Projektes ermittelt werden.
- Die den Aufgaben und Teilaufgaben zugeordneten Arbeitsaufwände sind weitgehend realistisch
- Die sachlogische Verknüpfung der einzelnen Aufgaben entspricht weitgehend der Realität. Parallelarbeiten sind aufgrund der Personalsituation auch wie geplant durchführbar.

Zur Systematik der Netzplanentwicklung

Grundlage des Netzplanes sind die im Projektstrukturplan ermittelten Aufgaben und Teilaufgaben. Die Aufgaben werden hinsichtlich ihrer Vorgänger und Nachfolger hinterfragt. Auch für den Erstentwurf des Netzplanes bietet sich eine Projektteamsitzung und als Arbeitsmittel die Pinnwand an.

Schritt 1:

Übernahme der einzelnen Teilaufgaben aus dem Projektstrukturplan in den Netzplan.

Schritt 2:

Festlegung der Nachfolger und Vorgänger dieser Aufgabe.

Schritt 3:

Wenn eine Aufgabe nicht eindeutig zugeordnet werden kann, ist möglicherweise eine weitere Verfeinerung dieser Aufgabe und deren Zergliederung in ihre Teilaufgaben notwendig.

Schritt 4:

Wenn alle Aufgaben übertragen sind, erfolgt die graphische Darstellung der logischen Verknüpfung.

Schritt 5:

Wenn die logische Verknüpfung überprüft worden ist, werden den einzelnen Teilaufgaben Termine zugeordnet.

Dabei entsteht ein grober Netzplan, dessen weitere Verfeinerung wiederum an einzelne Teammitglieder delegiert werden kann.

Bei der Terminschätzung sollte zunächst von normalen Bedingungen ausgegangen werden. Erst anschließend sollten Unsicherheiten, Pufferzeiten und Abweichungen berücksichtigt werden. Dabei ist eine teilweise Schätzung besser als gar keine. Aufwandsschätzungen gehen der Terminplanung voraus.

Während es ausreichend ist, den Projektstrukturplan nur an den Meilensteinen zu überprüfen, kann es sinnvoll sein, den Netzplan auf jeder Projektteamsitzung zu überprüfen.

Übung: *Sie haben bisher die Projektziele, die Meilensteine und die Strukturplanung für Ihr Projekt „Wahlkampf“ festgelegt. Jetzt sollten Sie die logische Schrittfolge für die Aktion ermitteln.*

Erstellen Sie mit den im vorhergehenden Kapitel erarbeiteten Aufgaben und Teilaufgaben einen Netzplan. Achten Sie darauf, daß die logischen Abhängigkeiten korrekt dargestellt und die Arbeitsaufwände realistisch wiedergegeben werden. Falls erforderlich, zergliedern Sie die bisher ermittelten Aufgaben in ihre Teilaufgaben. Aufgaben, die bisher übersehen wurden und in der Planung noch nicht aufgetreten sind, sollten Sie nachtragen.

Exkurs:

Der Einsatz von Software in der Projektarbeit

Für die Unterstützung von Projektmanagementaufgaben gibt es inzwischen brauchbare Software. Neben den Standardprogrammen zur Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Graphikerstellung gibt es speziell für das Projektmanagement entwickelte Software.

Aber: nicht alle anfallenden Projektmanagementaufgaben können mit Software unterstützt werden. Einige Aufgaben sind jedoch so weit formalisierbar, daß Computer dafür eine echte Hilfe sein können.

Chancen beim Einsatz von Software

Hilfreich kann diese Software bei Erstellung und Pflege des Netzplanes sein. Die einzelnen Arbeitspakete und Aktivitäten werden logisch miteinander verknüpft. Sowohl der Name der einzelnen Vorgänge, als auch Termine, Arbeitsaufwände und zuständige Mitarbeiter/-innen können Sie eintragen. Auf diese Weise errechnen Sie Aufwand und Termine in Sekundenschnelle.

Der Hauptnutzen besteht aber darin, daß Sie die Veränderung der Terminalsituation, der Aufwände, das Hinzufügen neuer Vorgänge oder auch die Veränderung der sachlogischen Verknüpfungen schneller durchrechnen können. Ohne Software wäre das so aufwendig, daß die Verwendung der Netzplantechnik bei vielen Projekten nicht sinnvoll wäre.

Grenzen beim Einsatz von Software

Trotz vieler Vorteile macht der Einsatz spezieller Projektmanagementsoftware nicht in jedem Projekt Sinn. Nur dann, wenn Sie die regelmäßige Pflege der Daten sicherstellen können, ist der Softwareeinsatz lohnend.

Softwareeinsatz bindet auch Arbeitszeit, die für andere Aufgaben der Projektarbeit fehlen. Der Nutzen beim Einsatz der Software muß größer sein, als der Aufwand, der für die Einarbeitung in das Softwareprogramm, die Dateneingabe und die Pflege der Daten benötigt wird. Außerdem müssen bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sein, damit der effiziente Einsatz von Software gewährleistet ist:

-
- Das Projektmanagement und seine Methoden sind bekannt und werden weitgehend beherrscht. Diese Voraussetzung muß deshalb gegeben sein, weil nur ein Überblick über das Thema einen zielorientierten und bewußten Umgang mit der Software sicherstellt.
 - Computer müssen dauerhaft verfügbar sein. Meistens genügt ein Arbeitsplatzcomputer. Je nach Projekt und den Arbeitsbedingungen kann aber auch ein Notebook erforderlich sein.
 - Das Projekt ist sehr komplex. Mehrere einzelne Fachdisziplinen müssen koordiniert werden.
 - Das Projekt ist groß und hat eine lange Laufzeit. Es besteht aus vielen Einzelaufgaben und Aktivitäten.
 - Die Ablauflogik des Projektes ist kompliziert. Die Ablauflogik hat große Auswirkungen auf die Terminsituation. Das Erkennen von Aufgaben, die parallel oder die nacheinander erledigt werden müssen, ist in den Planungsphasen erkennbar.
 - Es sind häufige Zwischenberichte für Präsentationen zu erstellen oder Informationen über den Stand der Entwicklungsarbeiten an die Organisation zu geben.
 - Es sind viele unterschiedliche Zielgruppen mit unterschiedlichem Informationsbedarf zu bedienen. Diese machen es erforderlich, daß je nach Zielgruppe eine spezifische Auswertung der Daten erfolgen muß.
 - Das Projekt ist änderungsintensiv. Änderungen müssen möglichst schnell berücksichtigt werden. Eine aktuelle Planung soll möglichst detailliert sein und möglichst schnell vorliegen.
-

Projektcontrolling

Was ist Projektcontrolling?

Trotz sorgfältigster und bester Planung verläuft die Praxis immer anders als gedacht, weil bei Planungen nie alle Informationen zur Verfügung stehen können. Diese Erkenntnis sollten Sie jedoch nicht als ein Argument gegen Projektplanung, sondern als Plädoyer für Projektcontrolling verstehen. Ein durchdachtes Projektcontrolling ermöglicht es, Abweichungen von der ursprünglichen Planung so früh wie möglich wahrzunehmen, als Problem zu erkennen und wirkungsvoll gegenzusteuern.

Projektcontrolling ist keine engstirnige und kleinkarierte Kontrolle von Mitarbeitern /- innen. Projektcontrolling ist vorausschauende Planung und kreative Steuerung, um Überraschungen und hektische Betriebsamkeit zu vermeiden.

Projektcontrolling bedeutet ...

- ✓ möglichst **frühzeitiges** Erkennen der Probleme,
- ✓ die sich **besonders beeinträchtigend** auf den Projektverlauf und das Erreichen der Projektziele auswirken,
- ✓ um auf der Basis einer **ausreichenden Analyse** Maßnahmen zu erarbeiten,
- ✓ die möglichst **wirkungsvoll und effizient** eine Korrektur einleiten
- ✓ **ohne** neue gravierende Probleme zu verursachen.

Projektcontrolling bedeutet...

... möglichst frühzeitiges Erkennen der Probleme...

Projektcontrolling ist sinnvoll, weil Abweichungen in der Projektarbeit möglichst frühzeitig erkannt werden müssen. In diesem Fall sind die Probleme noch leicht lösbar. Der zusätzliche Arbeitsaufwand ist gering und die Qualität der Steuerungsmaßnahmen ist hoch, weil bei der Entwicklung dieser Maßnahmen kein Zeitdruck besteht. Erfolgreiche Projektarbeit benötigt Frühwarnung.

Vorteile der Frühwarnung

- ✓ **Die Krise erfährt nicht die Schärfe.**
- ✓ **Die geplanten Steuerungsmaßnahmen greifen besser.**
- ✓ **Es kommt zu geringeren Terminverschiebungen im Projekt.**
- ✓ **Die vorhandenen Ressourcen werden durch den geringeren Korrekturaufwand geschont.**
- ✓ **Die Qualität der Steuerungsmaßnahmen ist höher, da mehr Zeit zum Nachdenken existiert.**
- ✓ **Es sind mehr Handlungsalternativen möglich.**

... die sich besonders beeinträchtigend auf den Projektprozeß und die Erreichung der Projektziele auswirken,...

Ob eine Abweichung das Anzeichen eines Problems ist, aus dem eine Krise und später möglicherweise ein Fehlschlag des Projektes wird, hängt von der Abweichung selbst und den Projektzielen ab. So ist z. B. die Auslieferung von Schokoladenweihnachtsmännern im neuen Neon-Design zum 25. Dezember als vollständiger Fehlschlag zu bezeichnen. Dagegen muß bei einem Projekt „DV-gestützte Mitgliederverwaltung“ eine Verzögerung von 8 Wochen noch kein Fehlschlag sein. Wenn Ihnen aber durch diese Verzögerung Zusatzkosten in Höhe von 500.000,- DM entstehen, kann das die Freude am Projektergebnis doch erheblich schmälern. Bei einem Projekt „Steigerung des Mitgliederanteils bei den Angestellten um 20 Prozent“ können Sie eine dreimonatige Terminverzögerung wiederum gut hinnehmen, wenn nur das abschließende Ergebnis stimmt.

Sie müssen also nicht jede Abweichung im Projektprozeß beachten, sondern nur jene, die sich auf das Projekt und seine Ziele besonders negativ auswirken.

... um auf Basis einer ausreichenden Analyse Maßnahmen zu erarbeiten...

Wenn Sie erkennen, daß eine Abweichung negative Auswirkungen auf Projektverlauf und -ergebnis haben kann, müssen Sie Maßnahmen ergreifen. Eine genauere Analyse des Problems und seiner Ursachen ist erforderlich, um zu sinnvollen Steuerungsmaßnahmen zu kommen. Spontane Ideen mögen zwar zunächst beeindruckend sein. Tragfähiger als der Schnellschuß ist aber oft erst die zweite oder dritte Lösung, die nach längerem Nachdenken gefunden wurde.

... die möglichst wirkungsvoll und effizient eine Kurskorrektur einleiten...

Es gibt selten nur die Lösung. Meistens gibt es mehrere Lösungsalternativen, um Kurskorrekturen im Projekt einzuleiten. Von den möglichen Maßnahmen sollten jene ausgewählt werden, die das Projektbudget schonen (wenig Zeit und Geld erfordern), dennoch aber wirken. Das kann im Projektalltag ein Widerspruch sein. Einfache Steuerungsmaßnahmen sind manchmal billig, dafür lösen sie das Problem nicht. Wirkungsvolle Steuerung kann dagegen zusätzliche Arbeitszeit und Geld kosten. In jedem Einzelfall muß das Projektteam und die Projektleitung neu entscheiden, worauf es ankommt.

... ohne neue gravierende Probleme zu verursachen.

Das Problem ist gelöst - drei neue sind dadurch entstanden- ein beliebtes Problemlösungsmodell in Politik und Wirtschaft. Wirkungsvolle Projektsteuerung setzt voraus, daß mit der Problemlösung keine Folgen einsetzen, die das ursprüngliche Problem nur verschieben, wenn nicht sogar verschlimmern. Die meisten Problemlösungsmaßnahmen haben positive und negative Folgen. Diese umfassend einzuschätzen und realistisch abzuwägen ist eine hohe Anforderung an Sie und Ihre Projektgruppe.

Systematik des Projektcontrolling

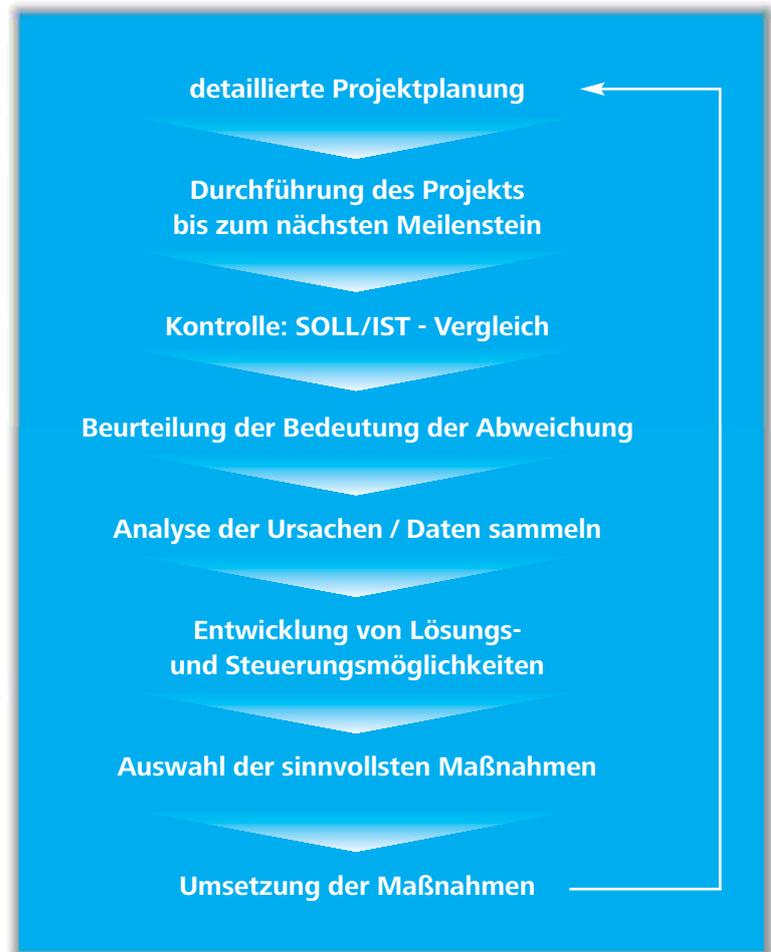
Zu einem wirkungsvollen Controlling gehört eine gewisse Systematik im Vorgehen während des Projektprozesses. Controlling ist kein einmaliger Prozeß, sondern eine Schleife, die Sie während eines Projektes öfter durchlaufen müssen.

Voraussetzung für das Controlling sind ausreichend detaillierte Planungsunterlagen. Sie beschreiben den SOLL-Zustand, der zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein soll.

Häufig gelten die einzelnen Meilensteine als jene Termine, an denen ein vertieftes Controlling des Projektes durchgeführt wird. Ist ein solcher Termin erreicht, erfolgt die Kontrolle. Dann vergleichen Sie den ursprünglich geplanten und festgelegten SOLL-Zustand mit dem tatsächlich erreichten IST-Zustand. Wenn Sie Abweichungen zwischen SOLL und IST feststellen, müssen Projektleitung und Projektteam diese Abweichungen beurteilen. Erst wenn diese als gravierend für den weiteren Projektverlauf eingeschätzt werden, muß die Abweichung als Problem betrachtet und entsprechend analysiert werden. Möglicherweise müssen für eine genauere Problemanalyse noch weitere Informationen gesammelt werden.

Erst wenn das Problem und seine Ursachen deutlich geworden sind, sollten Sie über mögliche Lösungsmöglichkeiten nachdenken. Bitte beachten Sie dabei: Die erste und naheliegendste Lösung ist nicht immer die beste.

Nachdem Sie sich für bestimmte Maßnahmen entschieden haben, passen Sie die Planung an die neue Situation an. Die Steuerungsmaßnahmen werden umgesetzt und das Projekt bis zum nächsten Meilenstein durchgeführt. Dort beginnen Sie den Controllingvorgang erneut.



Das gesamte Projektcontrolling ist Aufgabe der Projektleitung. Allerdings ist es sinnvoll, in schwierigen und unklaren Situationen das gesamte Projektteam am Controlling zu beteiligen. Die Qualität der Analyse und der Entwicklung wirkungsvoller Steuerungsmaßnahmen ist erheblich größer, wenn Wissen und Erfahrung aller genutzt werden.

Durchlaufen Sie die einzelnen Phasen des Controlling unter professioneller Moderation. Die richtigen Fragen bewirken eine hohe Qualität der Ergebnisse.



Ein wesentlicher Schritt beim systematischen Projektcontrolling ist der Vergleich zwischen dem am Meilenstein geplanten (SOLL) und dem tatsächlich erreichten (IST) Stand des Projektes. Das setzt voraus, daß es Planungsunterlagen gibt, die einen angestrebten SOLL-Zustand auch beschreiben. Je genauer und präziser die Projektplanung ist, desto wirkungsvoller kann das Projektcontrolling sein. Es gibt kein Controlling ohne Projektplanung.

Je ungenauer und unkonkreter die Planung, desto später wird eine Abweichung als eine solche erkannt, desto größer ist der Interpretationsspielraum, ob von einem Problem gesprochen werden muß, desto schwieriger ist die Entwicklung und Umsetzung wirkungsvoller Steuerungsmaßnahmen.

Das heißt umgekehrt: Wer auf Projektplanung verzichtet, muß sich auch von dem Gedanken verabschieden, das Projekt wirkungsvoll, effizient und rechtzeitig steuern zu können.

Steuerungsmöglichkeiten im Projekt

Steuerungsmaßnahmen sind so vielfältig wie die Probleme, auf die sie sich beziehen. Bei der Entwicklung konkreter Steuerungsmaßnahmen sind immer die Kreativität und die Kompetenz der Mitarbeiter/-innen gefragt; sie müssen mögliche Steuerungsmaßnahmen finden und beurteilen. Häufige Maßnahmen zur Steuerung von Projektarbeit sind folgende:

-
- Verschiebung geplanter Arbeiten. Aufgaben, die ohne Beeinträchtigung des Abschlußtermins nach hinten verschoben werden können, werden später als geplant begonnen, damit die zeitkritischen Aufgaben erledigt werden können.
 - Planungsveränderung, z. B. Streichung von Aufgaben von geringer Priorität.
 - Einsatz zusätzlicher Mitarbeiter/-innen aus der Organisation. Delegation von einzelnen Projektaufgaben an andere Mitarbeiter/-innen. Kauf externer Arbeitskapazitäten.
 - Terminverkürzung durch Parallelverarbeitung. Da in einem Projekt oft viele Aufgaben parallel bearbeitet werden können, kann es durch mehr Parallelverarbeitung zur Verkürzung der Durchlaufzeit kommen.
 - Zielreduzierung. In Rücksprache mit dem Auftraggeber des Projektes und den anderen Projektbeteiligten kann eine Reduzierung der Projektziele zur Entlastung führen.
 - Reduzierung der Qualität der Entwicklungsarbeiten. Es gibt oft Aufgaben, die weniger perfekt durchgeführt werden müssen, als es beim ersten Blick den Anschein hat.
 - Der Arbeitsaufwand für Projektcontrolling sollte in einem sinnvollen Verhältnis zum Gesamtaufwand des Projektes stehen. Zeitaufwände zwischen 5 und 10 % des gesamten Arbeitsaufwandes können als grobe Richtschnur angesetzt werden. Besondere Rahmenbedingungen können im Einzelfall jedoch eine Abweichung von dieser Regel rechtfertigen.
-

Instrumente des Projektcontrolling

Ein weit verbreitetes Instrument für die Durchführung des Controlling ist die Meilensteintrendanalyse. Ihr Nutzen liegt in einer Darstellung der bisherigen Abweichungen der Projektarbeit. Sie kann eine wichtige Basis für die Diskussion, die Auswertung und Thesen über die zukünftigen Abweichungen sein, weil Sie aus den vergangenen Abweichungen Trends über die Zukunft schlußfolgern können.

Meilenstein	SOLL	IST
1 (Beschluß)	31.10.96	15.11.96
2 (Rahmenbedingungen)	31.12.96	31.01.97
3 (Erstentwurf, Konzept)	31.1.97	?
Testfall Praxis Der Erstentwurf des Konzeptes ist in der Praxis an einer ausgewählten Bank eingesetzt worden.	31.3.97	?
4 (Endgültiges Konzept)	30.6.97	?

Übung: Definieren Sie jetzt drei bis fünf wichtige Kontrolltermine für Ihr Projekt. Legen Sie die Termine fest und skizzieren Sie, was an diesen Terminen erreicht sein soll.

Meilenstein	Termin	
	SOLL	IST
1		
2		
3		
4		
5		

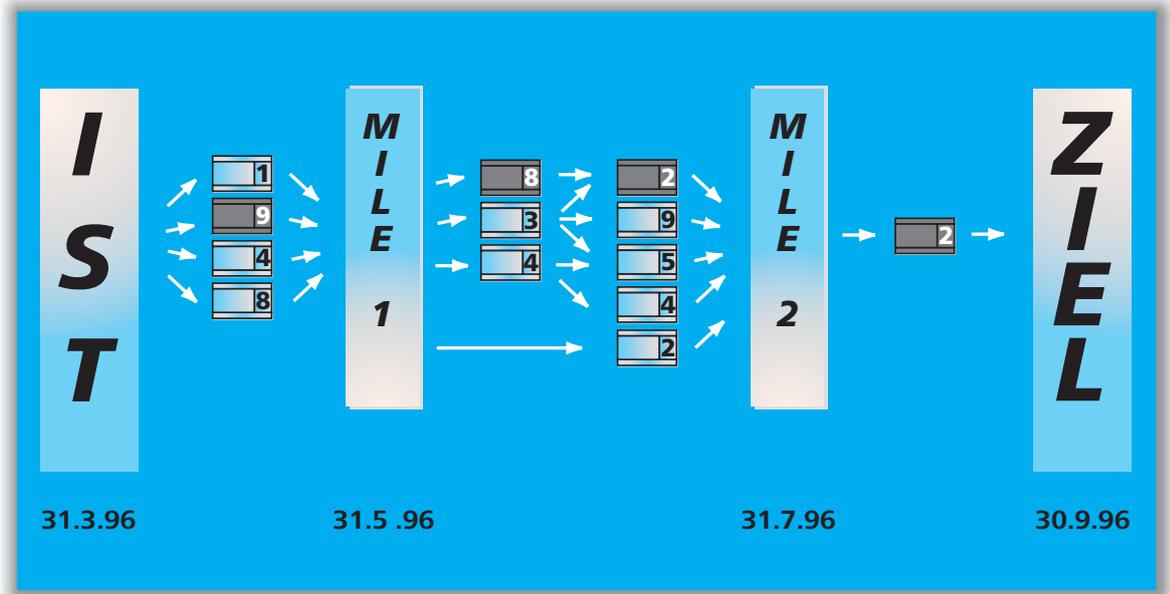
Die Projektstruktur

Der Ablauf eines Projektes soll durchdacht und strukturiert sein. Systematisches Vorgehen ermöglicht einen effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit und der Finanzen. Gleichzeitig schaffen Sie damit eine Voraussetzung für ein optimales Projektergebnis.

Die grundlegende Projektstruktur teilt den gesamten Projektablauf in einzelne Projektphasen, die aufeinander aufbauen. Das Ende einer Projektphase ist ein sogenannter Meilenstein (vgl. Seite 24). Erst wenn eine Projektphase abgeschlossen ist, kann die nächste Projektphase beginnen.

Bevor Sie die nächste Projektphase jedoch starten, sind an dem Meilenstein verschiedenen Projektarbeiten notwendig. Sie können von strategischer Bedeutung für den weiteren Projektverlauf sein.

-
- Die bisherigen Arbeitsergebnisse sollten dem/der Auftraggeber/-in präsentiert werden. Damit wird sichergestellt, daß das laufende Projekt noch mit den Vorstellungen des/der Auftraggebers/-in übereinstimmen.
 - Die bisherigen Projektziele sind kritisch zu überprüfen. Sie können entweder weiter verfeinert oder sogar revidiert werden.
 - Es ist zu überprüfen, ob die bisher erreichten Projektergebnisse sich mit der ursprünglichen Planung decken. Falls die Abweichungen gravierend sind, ist der bisherige Projektprozeß auszuwerten.
 - Die Gesamtplanung des Projektes wird einer kritischen Revision unterworfen. Veränderungen des Projektziele und Abweichungen von der ursprünglichen Planung haben oft auch Veränderungen der Gesamtplanung zur Folge.
 - Die nächste Projektphase bis zum nächsten Meilenstein wird darüberhinaus sehr detailliert geplant.
-



Die Projektorganisation

Aufgabe der Projektorganisation

Normalerweise sollten die Mitarbeiter/-innen und die Projektleitung bei einem Projekt nicht innerhalb der bestehenden Organisation verbleiben. Bestehende Organisationen sind i. d. Regel hierarchisch und arbeitsteilig organisiert. Häufig genug weisen sie einen unflexiblen, bürokratischen Charakter auf. Komplexe und anspruchsvolle Aufgaben lassen sich in dieser Organisationsform weder mit angemessenem Budget, noch mit realistischen Terminen bewältigen. Die Kultur der Hierarchie mit ihrem Ressortdenken, der weit verbreiteten Risikoscheu und der Demotivation ist nicht innovativ. Der Versuch, Projektarbeit innerhalb der bestehenden hierarchischen Organisation durchzuführen, ist selten von Erfolg gekrönt.

Erfolgreiche Projektarbeit benötigt eine eigenständige Organisationsform. Sie existiert neben und außerhalb der bestehenden Gesamtorganisation.

Diese Projektorganisation wird zu Beginn eines Projektes festgelegt. Am Ende eines Projektes wird die Projektorganisation wieder aufgelöst und die Mitarbeiter/-innen sind wieder vollständig in die Linie integriert.

Mit der Projektplanung wird das gesamte Aufgabenvolumen eines Projektes festgelegt und beschrieben. In der Projektorganisation werden die ermittelten Aufgaben den unterschiedlichen Mitarbeitern und Gremien des Projektes zugeordnet. Gleichzeitig muß mit der Projektorganisation sichergestellt werden, daß die Koordination und Zusammenarbeit im Projekt und zwischen Projekt und Gesamtorganisation geregelt ist.

Jedes Projekt hat seine eigene Organisation. Diese existiert nur so lange, bis das Projekt abgeschlossen ist. Sie wird am Ende des Projekts aufgelöst.

Die Projektorganisation soll eine effiziente Projektarbeit sicherstellen. Gleichzeitig muß mit ihr gewährleistet werden, daß im Projekt Lösungen erarbeitet werden, die realistisch sind und umgesetzt werden können. Die notwendige Abstimmung zwischen der laufenden Projektarbeit und der gesamten Organisation ist eine wesentliche Aufgabe für das Gelingen des Projektes.

Kriterien für eine sinnvolle Projektorganisation

So vielfältig wie die Projektthemen sind, so unterschiedlich kann auch die Organisationsform sein, die für ein bestimmtes Projekt sinnvoll ist. Auch beim Aufbau der Projektorganisation gibt es keine Rezepte. Einige Leitfragen können jedoch helfen, die passende Projektorganisation zu gestalten.

Die Projektorganisation ist dann optimal, wenn

- ✓ **die Durchlaufzeit wichtiger Entscheidungen gering ist.**
- ✓ **der Aufwand für Koordination, Abstimmung und Kooperation mit dem Projektumfeld gering ist – auch in Konfliktfällen.**
- ✓ **das Projektteam dazu in der Lage ist, auf unerwartete Ereignisse autonom und schnell zu reagieren.**
- ✓ **wenn die Projektorganisation den formellen und informellen Machträgern der Organisation bekannt ist und akzeptiert wird.**
- ✓ **wenn die Projektergebnisse mit der Gesamtorganisation effizient abgestimmt werden und die wichtigsten Informationen für das Projekt zur Verfügung stehen.**

Rollen und Gremien

- Jedes Projekt sollte eine/n Auftraggeber/-in haben, der/die in Problemsituationen als Ansprechpartner/-in zur Verfügung steht. Er/sie hat innerhalb der Organisation die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß das Projektteam seine Arbeit leisten kann. Er oder sie gestaltet die strategischen Rahmenbedingungen so, daß das Projekt nicht unnötig behindert wird; er oder sie trifft Grundsatzentscheidungen aufgrund seiner/ihrer Machtbefugnisse innerhalb der Organisation. Die Rolle des/der Auftraggebers/-in ist eine Machtrolle. Der/die Auftraggeber/-in sollte nach Möglichkeit eine Einzelperson, kein Gremium sein; denn gerade bei schwierigen Situationen oder Entscheidungen fühlt sich in Gremien häufig niemand zuständig.

-
- Jedes Projekt hat eine Projektleitung. Diese ist der formale Auftragnehmer und trägt die Verantwortung für die Durchführung des Projektes im Rahmen des geplanten Budgets und der definierten Termine. Die Projektleitung sollte in einer Hand liegen. Sie muß alle formalen und fachlichen Kompetenzen haben, um das Projekt effizient durchführen zu können.

-
- Fachspezialisten/-innen gehören zu jener Personengruppe, die über das Fachwissen verfügt, das für die Lösung der Probleme und die Erreichung der Projektziele von Bedeutung ist. Häufig sind einzelne Fachspezialisten/-innen Mitglieder des Projektteams. Es genügt aber in vielen Projekten, das Wissen der Fachleute in Erhebungen und Befragungen etc. für die Projektarbeit zu nutzen.

-
- Bei vielen Projekten ist es sinnvoll, Lenkungsausschüsse einzusetzen. Sie haben vielfältige Funktionen. Sie sorgen für die Abstimmung zwischen dem Projekt und der Systemumwelt, in die das Projekt eingebettet ist. Sie sind wichtig und hilfreich auch bei der Umsetzung der Projektergebnisse. Falls mehrere Projekte gleichzeitig durchgeführt werden sollen, kann zu den Aufgaben des Lenkungsausschusses auch die Abstimmung zwischen den Projekten und die Zuordnung von Ressourcen gehören. Falls Projektziele korrigiert werden müssen, ist der Lenkungsausschuß oft das Entscheidungsgremium - meist dann, wenn der/die Auftraggeber/-in Mitglied des Lenkungsausschusses ist.

-
- Projektbetroffene sind jene Personen, die am Projektprozeß nicht aktiv beteiligt, jedoch von den Ergebnissen eines Projektes betroffen sind. Oft werden einzelne Repräsentanten/-innen dieser Gruppe entweder in's Projektteam integriert oder sitzen im Lenkungsausschuß. Projektbetroffene haben die Aufgabe, für die größtmögliche Praxisnähe der Projektergebnisse zu sorgen, da sie die Fachkennner/-innen der Probleme vor Ort sind.

-
- Die für ein Projekt notwendigen Rollen müssen klar definiert sein, so daß alle mittelbar oder unmittelbar vom Projekt Betroffenen wissen, welche Stellung sie im Projekt haben, welche Aufgaben sie zu bewältigen haben und über welche formellen Kompetenzen sie verfügen. Die Projektorganisation sollte in einem offiziellen Projektdokument festgehalten werden.
-

Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Organisationsformen

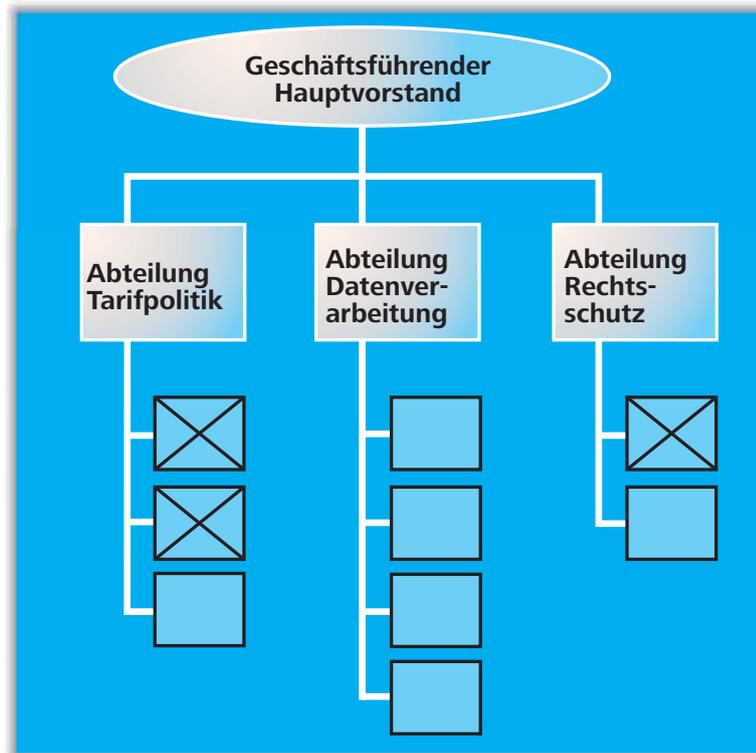
Im klassischen Projektmanagement gibt es drei grundlegende Möglichkeiten, ein Projekt innerhalb oder neben der bestehenden Linienorganisation aufzubauen. Die Praxis zeigt jedoch, daß die Matrixorganisation in Nonprofitorganisationen in der Regel die sinnvollste Organisationsform ist. Alle drei Formen haben jedoch Vor- und Nachteile.

	Vorteile	Nachteile
Stab-Linienorganisation	Sie bringt wenig Unruhe, weil sie die Linienorganisation kaum antastet	Projektleiter ist Einzelkämpfer. Er wird oft nicht ernstgenommen. Arbeitskapazität steht nur unzureichend für das Projekt zur Verfügung. Verbindlichkeiten sind gering.
reine Projektorganisation	Konzentrationsfähigkeit auf das Projekt, hohe Effizienz, hohe Planbarkeit, zielgerichteter Personaleinsatz	Oft abgehobene Ergebnisse. Die bisherigen Arbeiten müssen von anderen übernommen werden. Was passiert mit den Projektmitarbeitern am Ende des Projektes? Wiedereingliederung?
Matrixorganisation	Mitarbeiter haben noch Kontakt zum Tagesgeschäft. Matrixorganisation ist die realistischste Möglichkeit. Ergebnisse der Projekte sind oft umsetzbarer als bei anderen Organisationsformen.	Viele Konflikte zwischen Linie und Projekt. Viele Abstimmungsprozesse notwendig.
	<p>Besonders wichtig bei Matrixorganisation: Genaue Beschreibung und Festlegung der Aufgaben. Kompetenzen. Verantwortlichkeiten und Zeitbudgets der am Projekt beteiligten Mitarbeiter/-innen.</p>	

Die Matrixorganisation ist die weit verbreitete Organisationsform in der Projektarbeit. Dabei bleiben die Projektmitarbeiter/-innen zwar in der formellen Hierarchie der Linie eingegliedert, werden aber zusätzlich der Projektleitung unterstellt.

Der Vorteil dieser Organisationsform ist, daß die Mitarbeiter/-innen die Chance haben, zu einem leistungsfähigen Projektteam zusammenzuwachsen. Zielgerichtete Koordination und eine ganzheitliche Betrachtungsweise wird gefördert. Da der/ die Projektleiter/-in im Linienvorgesetzten einen Widerpart hat, ist die Gefahr erheblich geringer, daß der/ die Projektleiter/-in autoritär führt und dadurch Organisationsmerkmale in das Projekt hineinträgt, die kontraproduktiv sind.

Nachteilig ist bei dieser Organisationsform, daß sie mit hohem Konfliktpotential und organisatorischem Aufwand verbunden ist. In der Projektpraxis stehen oft Routineaufgaben gegen Projektaufgaben. Dabei besteht immer die Tendenz, Projektaufgaben zu vernachlässigen. Schließlich hat ein Projekt ein zeitliches Ende, während der Linienvorgesetzte bleiben wird. Diese Organisationsform erfordert bei allen Beteiligten besonders hohe Kompetenzen hinsichtlich Führungsverhalten, Kommunikation und Bereitschaft zur konstruktiven Konfliktbewältigung.

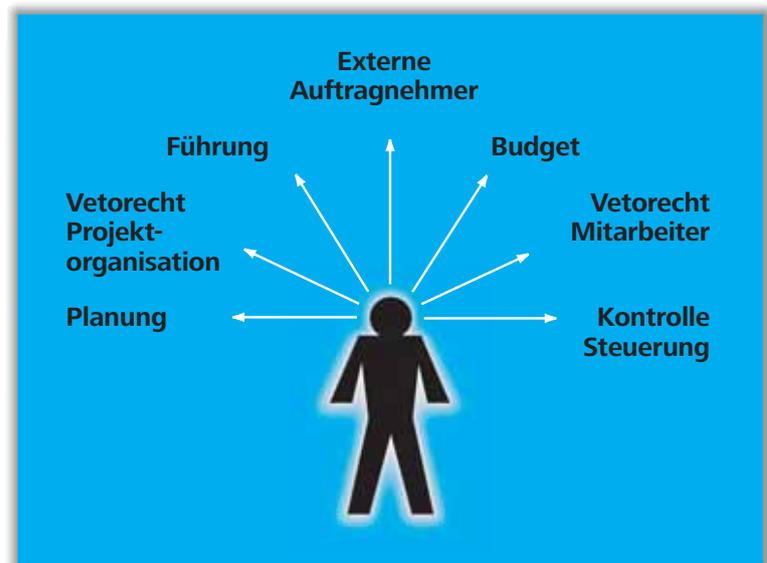


Schon bei der Einrichtung der Matrixorganisation ist mit Konflikten zu rechnen. Da die Linienvorgesetzten kein Interesse daran haben, daß „ihre“ Untergebenen noch mit zusätzlichen Aufgaben belastet sind, und sie ihre Macht mit einer anderen Person teilen müssen, stehen sie der Matrixorganisation häufig ablehnend gegenüber - es sei denn, sie haben ein persönliches Interesse am erfolgreichen Ablauf eines Projektes.

Die Projektleitung

Beim Gelingen eines Projektes hat die Projektleitung eine Schlüsselstellung. Neben zahlreichen fachlichen Kompetenzen muß die Projektleitung auch über einige formale Kompetenzen verfügen:

- Die Projektleitung hat alle Befugnisse, das Projekt so zu planen, wie es für den Erfolg notwendig und kostenmäßig gedeckt ist.
- Projektleitung ist eine echte Führungsaufgabe. Aus diesem Grund hat der/ die Projektleiter/-in alle notwendigen Weisungsbefugnisse gegenüber den Mitarbeiter/-innen im Projektteam. Allerdings wird der/die kluge Projektleiter/-in nur selten davon Gebrauch machen. Das Konsensprinzip ist ein zentrales Arbeitsprinzip im Projektteam.
- Die Projektleitung hat alle Kompetenzen, die für eine wirkungsvolle Kontrolle und zielorientierte Steuerung des Projektes notwendig sind.
- Die Projektleitung hat die volle Verfügungsgewalt über das gesamte Projektbudget und die finanziellen Mittel, die dem Projekt zur Verfügung stehen.
- Die Projektleitung darf externe Mitarbeiter oder Auftragnehmer beauftragen.
- Die Projektleitung hat ein Vetorecht in Bezug auf Mitarbeiter im Projekt und die gesamte Gestaltung der Projektorganisation. Es dürfen gegen den Willen der Projektleitung keine Mitarbeiter/-innen ins Projektteam eingestellt werden.



Das Qualifikationsprofil der Projektleitung ist häufig sehr umfassend. Wichtiger als Fachspezialistentum sind soziale Kompetenzen. Unzureichendes Fachwissen kann durch Integration entsprechender Fachleute im Projektteam aufgefangen werden. Soziale Inkompetenz und andere soziale Defizite können jedoch kaum aufgefangen werden. Kreativität ist häufig von erheblicher Bedeutung. Die Fähigkeit, auch in schwierigen Zeiten Projektarbeit durchzustehen, muß von einer Projektleitung erwartet werden.

Erfolgreiche Projektarbeit ist unter der immer noch weit verbreiteten autoritären Führungskultur unmöglich.

In einem Projektteam muß eine Kultur der Offenheit, der gegenseitigen Toleranz, des Dialogs und der wechselseitigen Wertschätzung vorherrschen. Die Beziehungen der Menschen zueinander müssen intakt, und offene Kritik muß möglich sein. Die Gruppe muß jedes Individuum tragen, ohne diesem Selbstverantwortung abzunehmen. In einem solchen Klima gibt es kaum Probleme, die nicht lösbar sind. Ein solches Projektteam erarbeitet hervorragende Arbeitsergebnisse.

Der Projektvertrag

Sinn des Projektkontraktes

Immer wenn Menschen zusammenarbeiten, gehen sie einen „Kontrakt“ miteinander ein. Der Kontrakt umfaßt die Gesamtheit der Erwartungen und wechselseitigen Wünsche, die die einzelnen Personen an die jeweils anderen Personen haben. Während der „Projektauftrag“ ein rechtsverbindliches Dokument ist, umfaßt der „Kontrakt“ auch die nichtrechtlichen, also soziale und psychologische Faktoren der Projektarbeit.

Projektkontrakte im nichtrechtlichen Sinne sind deshalb von großer Bedeutung, weil ihre Gestaltung Auswirkungen auf psychologische und gruppensdynamische Prozesse hat - und dies sind die eigentlichen Erfolgsfaktoren jeder Projektarbeit.

Der psychologische Sinn von Kontrakten ist es, verbindliche soziale Bedingungen zu schaffen, die der gemeinsamen Zusammenarbeit den notwendigen Raum sichern und ein „sich vertragen lernen“ ermöglichen. Es geht um die Sicht- und Arbeitsweisen, die Normen und Wertvorstellungen des/ der jeweils anderen und um die Verständigung/den Konsens über die gewünschten Ergebnisse in der erforderlichen Qualität.

Der/die Projektleiter/-in ist an dieser Stelle besonders gefordert. Im eigenen Interesse muß er oder sie mit dem/der Auftraggeber/-in wünschenswerte oder zumindest realistische Arbeitsbedingungen aushandeln und deren Auswirkungen auf den Projekterfolg abklären:

-
- Welche Arbeitsbedingungen muß der/die Auftraggeber/-in schaffen, damit Projektleitung und Projektteam optimal arbeiten können?
 - Im Falle von Restriktionen ist dem/der Auftraggeber/-in klar und deutlich zu machen, was sich unter den gegebenen Arbeitsbedingungen realistischweise erreichen läßt.
 - Im Verhandlungsprozeß kann es sinnvoll sein, daß der/die Auftragnehmer/-in Alternativen anbietet.
 - Bei den unterschiedlichen Möglichkeiten der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen muß der/die Auftragnehmer/-in immer die Folgen für das Projekt deutlich machen.
-

Diese Notwendigkeiten stellen hohe Anforderungen an das Stehvermögen und die Kommunikationsfähigkeit des Auftragnehmers/der Projektleiterin. Es gibt keine idealtypischen Bedingungen für die Projektarbeit, sondern jeder findet für sein Projekt spezifische Arbeitsbedingungen vor, die immer wieder neu ausgehandelt werden müssen. Ob das Verhandlungsergebnis zur Zufriedenheit ausfällt, muß der/die Auftragnehmer/-in für sich entscheiden. Traut er/sie sich zu, unter den gegebenen Bedingungen ein erfolgreiches Projekt durchzuführen, kann er oder sie auch ungünstige Arbeitsbedingungen akzeptieren. Bezogen auf den/die Auftraggeber/-in und die Arbeitsbedingungen sollten Sie sich als Projektleitung immer folgende Leitfragen vor Augen halten, um zu einem abschließenden Urteil zu kommen:

-
- Kann ich das vorhandene Maß an unklaren Entscheidungsstrukturen ertragen und riskiere ich unter diesen Bedingungen das Projekt?
 - Kann ich das vorhandene Maß an unklarer Verantwortungsverteilung ertragen?
 - Ist der Auftrag klar genug formuliert und wenn nicht, kann ich mit dem vorhandenen Maß an Unklarheit im Auftrag leben?
-

Inhalte eines Projektauftrages

Der Projektauftrag

Vertragspartner/-in

Auftraggeber/-in und Auftragnehmer/-in

Beschreibung des zu verändernden Systems

Gegenstand des Projektes

Inhalte und Themen

Zielgruppe

Art und Maß der Leistung - Projektaufgaben

Der Projektauftrag

angestrebte Ergebnisse

Lösungen/Design

Vorgehensweise im Prozeß

wichtige Termine, Projektphasen

Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen

Lenkungsausschuß

Rechte und Pflichten Auftraggeber

Kompetenzen Auftragnehmer/Projektleiter/-in

Entscheidungsprozesse

Rahmenbedingungen der Auftragsdurchführung

zur Verfügung stehende Arbeitsaufwände

zur Verfügung stehendes Budget

Mitarbeiter/-innen

Rücktrittsregelungen

Kontrakte zwischen Auftraggeber und Projektleitung

Der grundlegende Kontrakt des Projektes - der Projektauftrag - ist der Kontrakt zwischen Auftraggeber/-in und Auftragnehmer/Projektleitung. In ihm wird definiert und verbindlich beschrieben, was die Rechte und Pflichten des Systems sind - vertreten durch den/die Auftraggeber/-in - und was die Rechte und Pflichten des Projektes sind - vertreten durch die Projektleitung.

Dieser Kontrakt hat oftmals auch eine juristische Bedeutung; er umfaßt jedoch mehr als der übliche schriftlich fixierte, rechtsverbindliche Projektauftrag. Es geht dabei auch um alle psychologischen Erfolgsfaktoren.

Kontrakte im Projektteam

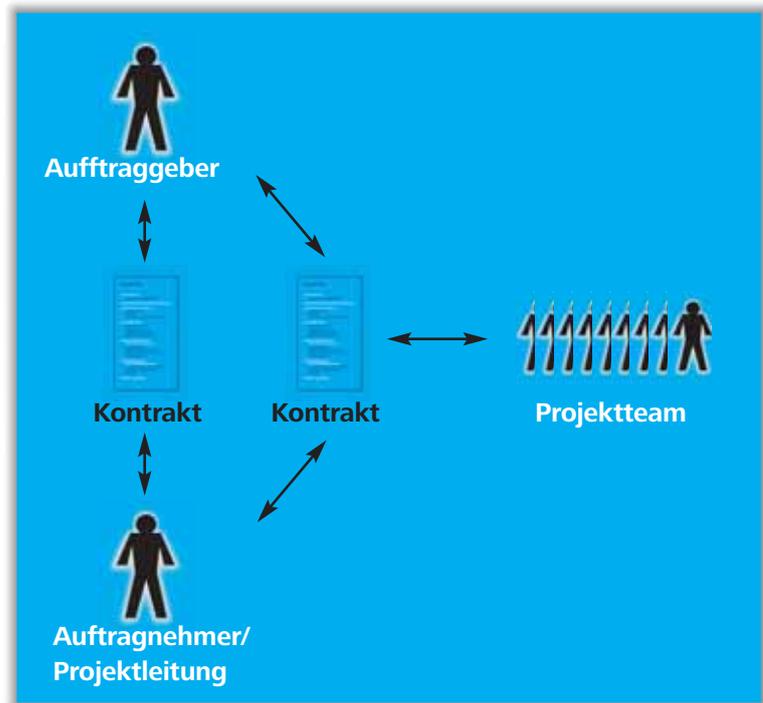
Jedes Projekt sollte einen schriftlich fixierten Projektauftrag haben. Daneben sind aber vor allem die sozialen Beziehungen zwischen Teammitgliedern und Projektleitung sowie Teammitgliedern und Linienorganisation zu regeln.

Kontrakte zwischen Projektteammitgliedern haben zwar einen etwas geringeren Stellenwert als Kontrakte zwischen Projektleitung und Auftraggeber/-in. Andererseits sind sie wichtig für die Reduzierung von Reibungsverlusten. Vor allem dann, wenn Projektteammitglieder in eine Matrixorganisation eingebunden sind, sind solche Kontrakte für eine effiziente Projektarbeit nicht zu unterschätzen. Die in dieser Organisationsform angelegten Konflikte werden zwar mit Kontrakten nicht vermieden, können mit ihrer Hilfe jedoch konstruktiver gelöst werden.

In diesen Kontrakten sind neben den wechselseitigen Erwartungen an Leistung besonders die für das Projekt zur Verfügung stehenden Arbeitsbudgets, die Arbeitszeiten und das formelle Verhältnis zwischen Projektleitung und Projektteammitgliedern zu regeln. Vor dem Hintergrund, daß das Tagesgeschäft und der/die Linienvorgesetzte immer stärker sind als das Projekt, kann mit diesem Kontrakt schon im Vorfeld eines Projektes erhebliches Konfliktpotential herausgenommen werden.

Überflüssig zu sagen, daß im Idealfall an diesem Aushandlungsprozeß neben dem/der Auftraggeber/-in, der Projektleitung und dem Teammitglied auch der/die Linienvorgesetzte beteiligt werden sollten. Und: Das Gespräch sollte in einem offenen Klima stattfinden.

Grundlegende Kontrakte in der Matrixorganisation



Wir sind bisher stillschweigend von einem Unterschied zwischen „Projektauftrag“ und „Kontrakt“ ausgegangen. Projektaufträge als juristisch verbindliche Vertragsdokumente umfassen nur einen Teil der Kontrakte. Dem liegt die Grundidee zugrunde, daß neben bewußten und offenen Vertragsinhalten immer auch geheime, nicht genannte Erwartungen, Tabus, mentale Einstellungen etc. die Projektarbeit maßgeblich (mit-)bestimmen.

Da viele implizite Erwartungen, Haltungen und Einstellungen den Beteiligten nicht einmal selbst bewußt sind, gibt es bei Projektkontrakten niemals eine abschließende und endgültige Klärung. Oft fördern erst Krisensituationen die unausgesprochenen Erwartungen des/der Auftraggebers/-in oder anderer Beteiligter an das Projekt zutage, die sie trotz allen Nachdenkens während der Kontraktverhandlungen gar nicht wahrgenommen haben.

Als Projektleiter/-in müssen Sie deshalb auch nach Abschluß der formalen Kontraktverhandlung problembewußt handeln und sich ständig bewußt sein, daß informelle Kontrakte die Projektbeziehungen mitstrukturieren. In echten Krisensituationen kann das heißen, daß Sie notfalls nachverhandeln und nachklären müssen, um die unbewußten Kontraktteile ins Bewußtsein des Projektsystems zu holen.

- Was sind die gegenseitigen Erwartungen?
 - Welche Art der Hilfe wird gebraucht?
 - Welche Art von Hilfe steht zur Verfügung?
 - Welche Art von Hilfe wird von beiden Seiten akzeptiert?
 - Haben beide Seiten genügend Informationen voneinander, um einen tragfähigen Kontrakt schließen zu können?
 - Mit welchen Methoden soll gearbeitet werden?
 - Gibt es eine gegenseitige Grundakzeptanz, die Offenheit und Risikobereitschaft ermöglicht?
-

- Sind die Rahmenbedingungen klar?
 - Welcher Zeitraum für das Projekt ist vorgesehen?
 - Welche Zeit wird für die einzelnen Phasen und Aktivitäten gebraucht?
 - Wie wird das Projekt finanziert? Welche Kosten entstehen? Wer trägt was?
 - Was geschieht mit den Daten? Was muß berichtet werden?
 - Unter welchen Bedingungen kann der Kontrakt gekündigt, geändert, gelöst werden (z. B. nur nach vorherigem Gespräch)
-

- Wie werden Rollen und Arbeit verteilt?
 - Welche Aufgaben übernehmen die Auftraggeber, welche die Auftragnehmer?
 - Wer arbeitet im Projektteam mit?
 - Wie sind die einzelnen Rollen auf beiden Seiten definiert?
 - Wer ist Ansprechpartner auf beiden Seiten?
-

- Wie wird das Projekt ausgewertet?
 - Soll zwischendurch und wann ausgewertet werden?
 - Wer ist für die Auswertung am Schluß verantwortlich?
 - Wer darf über das Auswertungsmaterial verfügen?
 - Soll ein Follow-up stattfinden?

Fallen bei der Kontraktverhandlung...

In Kontraktverhandlungen geht es um wichtige Weichenstellungen für ein Projekt. Verständlich, daß diese Gespräche eine hohe Dynamik entfalten und eine hohe Komplexität aufweisen. Für den/die Auftragnehmer/-in können sich in einer Kontraktverhandlung manche - vor allem psychologische - Fallen auftun, die im späteren Projektprozeß die Beziehung zum/ zur Auftraggeber/-in erheblich belasten können. Einige dieser Fallen:

-
- Die Auftragnehmer/-innen versprechen zu viel oder erwecken unrealistische Erwartungen
-
- Die Auftragnehmer/-innen übernehmen von Anfang an zu viel Verantwortung
-
- Die Auftragnehmer/-innen erwecken den Anschein, sie hätten die Lösungen in der Tasche
-
- Die Auftragnehmer/-innen lassen sich von dem selbstverständlichen Wunsch der Auftraggeber/-innen bedrängen, möglichst schnell eine Lösung zu finden.
-
- Eine für die Beratung hochmotivierte Mehrheit in der Organisation genügt nicht, um das Projekt durchzuführen. Dafür ist eine satte Mehrheit nötig.
-
- Nicht immer sind die Verhandlungspersonen die eigentlichen Entscheidungspersonen. Deshalb sollte man die Entscheidungskompetenz klären und auch den Auftraggebern Zeit zur Klärung lassen.
-

... und der Umgang damit

Oftmals ist der/die Auftraggeber/-in auch der/die Vorgesetzte einer Projektleitung - immer aber auch der/die Geldgeber/-in für das Projekt. Deshalb ist gerade eine Kontraktverhandlung kein herrschaftsfreier Diskurs. Neben rationalen Motiven bestimmen eben auch schwer faßbare psychologische Faktoren das Ergebnis und damit den Inhalt des Kontraktes. Die Ernüchterung folgt oft erst nach Beginn des Projektes, wenn die Realität das Projekt einholt.

Das ist jedoch kein Grund zur Klage, sondern ein Appell, die Kontraktverhandlungen mit großer Sorgfalt zu führen. Und es ist der Appell, sich nach der Verhandlung nochmals außerhalb der physischen und psychischen Reichweite des/der Auftraggeber/-in (versuchen Sie einmal, sich ihn oder sie einfach „wegzudenken“) zu vergewissern, daß die ausgehandelten Arbeitsbedingungen einen Projekterfolg zumindest einigermaßen möglich machen.

Bestehen Zweifel daran, sollten Sie lieber noch einmal nachverhandeln und erneut klären - notfalls auch dann, wenn das Projekt bereits gestartet ist.

Wie geht's weiter...?

Gute Frage.

Sie haben sich jetzt durch dieses Buch durchgearbeitet und hoffentlich auch ein Seminar zum Thema „Projektmanagement“ besucht. Sie wissen jetzt um die Bedeutung von Projektzielen und wie bei der systematischen Projektplanung vorzugehen ist. Sie haben gelernt, daß Controlling nicht Kontrolle ist und für den effizienten Projektverlauf eine wichtige Stellung einnimmt. Jetzt kann eigentlich nicht's mehr schiefgehen...?

Doch. Leider kann immer noch alles schiefgehen. Aber zumindest wissen Sie jetzt, warum das letzte Projekt schon wieder ein Fehlschlag war. Und beim nächsten Projekt wissen Sie, wie man es besser machen könnte, wenn... ja, wenn Sie alles allein in die Hand nehmen.

Gute Projektleiter/-innen fallen nicht vom Himmel. Sie müssen sich durch die Praxis durchkämpfen, sich über Mitarbeiter/-innen und Kolleg/-innen, über Mitglieder und Bürger/-innen und über sich selbst ärgern. Und sie müssen praktische Erfahrungen in konkreten Projekten machen. Lassen Sie sich dabei nicht unterkriegen! Wenn es schiefgegangen ist, stehen Sie wieder auf und machen weiter, fangen neu oder anders an und machen anders weiter. So entwickeln sich gute Projektleiter/-innen.

Hin und wieder sollten Sie sich dabei einen Blick in dieses Buch gönnen. Das kann helfen, bei der praktischen Projektarbeit nicht vollends ins Wursteln abzudriften und beim Eintauchen in die Details nicht den Überblick über das Ganze zu verlieren.

So gesehen, war das Schreiben dieses Buches auch für mich eine Hilfe, mich der notwendigen Grundlagen professioneller Projektarbeit erneut zu besinnen und Wissen aufzufrischen, das ich schon hatte, im hektischen Projektalltag aber oft vernachlässigte.

Ich wünsche allen, die auch nach Rückschlägen nicht aufgeben, eine erfolgreiche Projektarbeit.

Der Autor



Werner Zimmer-Henrich, geb. 1959 machte nach der Lehre sein Abitur auf dem zweiten Bildungsweg in Siegen. Er studierte Soziologie, Politik und Geschichte an den Universitäten Bonn und Münster. Seit seiner Ausbildung zum DV-Spezialisten und Berater bei der Siemens Nixdorf AG ist er als Unternehmensberater und Trainer tätig.

Seit 1993 ist er Geschäftsführer des Berater- und Trainernetzwerkes „Quest network“. Er leitet Organisationsentwicklungs- und DV-Projekte in Unternehmen, Gewerkschaften, Verbänden und Behörden.

Die Trainingsbücher der Akademie Management und Politik

Persönlichkeit und Potenziale

Das Miteinander gestalten
1. Auflage, 2008

Wissensmanagement als Prozess

Verfahren und
Instrumente für Vereine,
Verbände
und Netzwerke
1. Auflage, 2007

Wirkungsvolle Kommunikation

Ein Leitfaden für
Gespräche, Verhand-
lungen und Konflikte
4. Auflage 2008

Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit

Ein Leitfaden für die
PR-Arbeit von Vereinen
und Verbänden
4. Auflage, 2006

Mit Argumenten überzeugen

Wege zu größerem
Erfolg in Diskussionen
und Verhandlungen
4. Auflage, 2006

Folie, Pinnwand, Chart und Punkt

Wege zu gelungener
Präsentation und
Moderation
1. Auflage, 2005

Gut geplant ist halb gewonnen

Aktionen und
Kampagnen erfolgreich
durchführen
1. Auflage, 2005

Vom Zeitbesitzer zum Zeitnutzer

Wege zum befriedigenden
Umgang mit dem
Faktor Zeit
3. Auflage, 2002

Vom Chaos zum Ergebnis

Wege zu gelungenen
Besprechungen
und Sitzungen
3. Auflage, 2002

Neues wagen

Wege zu mehr Kreativität
und Innovation
4. Auflage 2008

Die Akademie Management und Politik

bietet Verantwortlichen in gesellschaftlichen und politischen Organisationen und deren MitarbeiterInnen verschiedene funktionsbegleitende Qualifizierungsmöglichkeiten, mit denen Sie Ihre Managementkompetenzen und Ihre Führungsfähigkeiten optimieren können:

MuP den Ausbildungsgang Organisationsmanagement

MuP den Ausbildungsgang Kommunikationsmanagement

MuP die ergänzenden Angebote

MuP sowie die Teilnahme an einem einzelnen oder mehreren Seminaren Ihrer Wahl.

Die Ausbildungsgänge umfassen jeweils 10 Seminare und sind modular aufgebaut.

Sie lassen sich zu Ihrem ganz persönlichen Trainingsprogramm zusammenstellen. Wir beraten Sie dabei gerne.

Ihre erfolgreiche Teilnahme bestätigen wir mit einem Zertifikat.

Ausführlichere Informationen zu den Ausbildungsgängen finden Sie in unserem aktuellen Jahresprogramm und im Internet unter www.fes-mup.de.

Das Jahresprogramm senden wir Ihnen gerne zu:

Tel.: 0228/ 883-7123; Fax: 0228/ 883-9223;

e-mail: mupinfo@fes.de.