

Aus- und Weiterbildung
für Projekte in der Jugendpartizipation



richtig leiten

Projektmanagement, Teamarbeit

Trägerschaft



Mit der Unterstützung von

MobiJeunes
Die Mobilier

Impressum

Trägerschaft

SAJV

Kontakt: Christoph Musy
E-Mail: christoph.musy@sajv.ch

DSJ

Kontakt: Sabine Sahli
E-Mail: sabine.sahli@dsj.ch

INFOKLICK.CH

Kontakt: Andy Limacher
E-Mail: andy.limacher@infoklick.ch

Redaktion

richtig leiten: Angela Bruderer,
Unterseen (Interlaken)

richtig werben: Christoph Musy, Bern und
Christian Stocker, Bern

richtig kommunizieren:

Andreas Renggli, Luzern

richtig dabei sein: Dani Glaus, Luzern

richtig du: Sabine Sahli, Bern

richtig versichert: Roland Spicher, Mobililar
Versicherungen

Layout und Grafik

Stefan Jost, Basel
josi.stefan@gmx.ch

Druck

Gaffuri AG, Bern
1. Auflage im April 2006
2. Auflage im April 2007

Vorlagen

Lehrmittel SCHUB von
Blauring&Jungwacht Schweiz, Luzern

Bezug

SAJV
Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der
Jugendverbände
Telefon: 031 326 29 29
E-Mail: info@sajv.ch

Kosten

Broschüren, einzeln CHF 8.50
Ordner komplett CHF 45.—
(inkl. Register, 5 Broschüren)
Ordner CHF 12.— (inkl. Register)

Trägerschaft

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV)

Die SAJV arbeitet als Dachverband für ihre rund 80 Mitgliederorganisationen. Sie stellt ihnen Wissen zur Verfügung, vernetzt die Jugendverbände in der Schweiz wie auch im Ausland und nimmt ihnen politische Arbeit ab.

Dank der SAJV reden Jugendliche mit und übernehmen Verantwortung. Sie setzt sich dafür ein, dass Jugendliche bei politischen Entscheiden mitreden dürfen. Konkrete Projekte ermöglichen ihnen ein zielgerichtetes Engagement. Die SAJV setzt sich dafür ein, dass Freiwilligenarbeit immer wertvoller wird, und die SAJV sieht sich als nationales Kompetenzzentrum für Kinder- und Jugendpolitik, das eigentliche Kerngeschäft im Dienste aller Mitgliederorganisationen. Hier kommt der persönliche Kontakt ins Spiel:

SAJV

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände
Gerechtigkeitsgasse 12, Postfach, 3000 Bern 8
Telefon: 031 326 29 29, Fax: 031 326 29 30, Website: www.sajv.ch

Dachverband Schweizer Jugendparlamente (DSJ)

Der Dachverband Schweizer Jugendparlamente DSJ vereinigt die über 40 kommunalen, regionalen und kantonalen Jugendparlamente auf nationaler Ebene. Der DSJ koordiniert die Aktivitäten der Jugendparlamente, unterstützt bestehende Parlamente und den Aufbau neuer und bietet den über 1500 Jugendparlamentarierinnen und Jugendparlamentariern die Möglichkeit sich gemeinsam der nationalen Politik anzunehmen, indem sie in der nationalen Arbeitsgruppe mitarbeiten, an Projekten und Aktionen teilnehmen, in der Dachverbandszeitung «Elch» sich ausdrücken und sich einmal jährlich während drei Tagen an der eidgenössischen Jugendparlamentkonferenz JPK treffen können.

DSJ

Dachverband Schweizer Jugendparlamente
Gerechtigkeitsgasse 12, Postfach, 3000 Bern 8
Telefon: 031 326 29 39, Fax: 031 326 29 30, Website: www.dsj.ch

INFOKLICK.CH, Kinder- und Jugendförderung Schweiz

Der Verein INFOKLICK.CH engagiert sich seit 2001 für die Kinder- und Jugendförderung in der Schweiz. Er bietet Projekte und Angebote in den Bereichen «Jugendpartizipation», «Jugendförderung», «Respekt und Toleranz», «Jugend und Medien», «Intergeneration» und «Bildung und Entwicklung» an. 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilen sich 1000% Stellenprozent. Im Jahr 2004 beantwortete INFOKLICK.CH über 10'000 Fragen, förderte 200 Projekte und bot 26 jungen Praktikantinnen und Praktikanten Ausbildungsplätze an.

INFOKLICK.CH unterstützt Jugendliche unkompliziert, schnell und kompetent in der Planung und Umsetzung von Projekten. INFOKLICK.CH arbeitet partizipativ, gendergerecht und generationenübergreifend. INFOKLICK.CH findet in der Jugendförderung auf jede Frage eine Antwort. INFOKLICK.CH ist mit Institutionen, Behörden und Einzelpersonen in der Kinder- und Jugendförderung auf den Ebenen Politik, Forschung und Praxis im In- und Ausland vernetzt.

INFOKLICK.CH

Kinder- und Jugendförderung Schweiz
Sandstrasse 5, 3302 Moosseedorf
Telefon: 031 850 10 90, Fax: 031 850 10 21, Website: www.infoklick.ch

Ausbildung Jugend und Partizipation

Ressourcen fördern – Qualität steigern

In der ehrenamtlichen Arbeit engagieren sich allein bei der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV), dem Dachverband Schweizer Jugendparlamente (DSJ) und bei INFOCLICK.CH, Kinder und Jugendförderung Schweiz, mehrere hundert Jugendliche auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene. Ausbildung und Weiterbildung existieren nur punktuell innerhalb der einzelnen Institutionen und Projekte. Mit der Ausbildung Jugend und Politik wollen wir die Ressourcen von Jugendlichen fördern und die Qualität in der ehrenamtlichen Arbeit steigern.

Übersicht Broschüren

«richtig leiten»: Projektmanagement, Teamarbeit

Du kannst die Phasen eines Projektes gut planen und auch bei einer Kursänderung reagieren. Dein Team schätzt du richtig ein und kennst auch deine Rolle. Du lernst geeignete Methoden und Inputs kennen, die du für unterschiedliche Situationen und Typen anwenden kannst.

Inhalte: Grundlagen Projektmanagement, Projekte/Institutionen, Teamarbeit, von der Idee zum Konzept, Planung (Termine), Realisierung, Teamprozesse, -dynamik, -spirit, Teamleitung.

«richtig werben»: Konzeptarbeit, Werbung, Fundraising, Mitgliederwerbung

Du kannst für ein beliebiges Projekt die Grundlagen erarbeiten, damit eine effiziente Kommunikationsarbeit geleistet werden kann. Du erkennst gute Grafik und sinnvolle Texte. Du kennst Adressen und Methoden, um das nötige Kleingeld aufzutreiben. Du erkennst gute Grafik und sinnvolle Texte, du weisst wo und wie man effizient werben kann.

Inhalte: Konzeptarbeit, Marketing-Mix, Werbung, Fundraising, Mitgliederwerbung, visuelle Kommunikation.

«richtig kommunizieren»: Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit, Internet

Du kennst das Umfeld deines Projekts und kannst die richtigen und wichtigen Personen oder Institutionen gezielt informieren. Du kannst für dein Projekt eine umfassende Medienarbeit planen und umsetzen. Du weisst, welche Internetauftritte sinnvoll sind, wie man sie angeht und weiter entwickelt.

Inhalte: Kommunikationskonzepte, Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit, Internet, Medienkonferenzen, Medienkommunikation, Medienadressen, Interne und externe Kommunikation.

«richtig dabei sein»: Lobbyarbeit

Du kannst für dein Projekt das entscheidende Umfeld gezielt angehen. Du kennst die Kommunikations- und Entscheidungswege und weisst, wie man sich darauf bewegt. Du weisst, wo man welche Informationen holt und wie man sie für welchen Zweck aufbereitet.

Inhalte: Grundlagen Lobbyarbeit, Umfeld Jugend + Politik, Unterscheidung nach Ebenen: lokal, kantonal, national, Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen, Informationsbeschaffung, Partnerschaftsmodelle.

«richtig du»: Argumentieren, Rhetorik, Auftreten, Selbstkompetenz

Du kennst deine Stärken und Schwächen, dein Potential und wo du Energie verlierst. Du weisst, wie du am besten mit anderen redest und wie du gewinnend auftreten kannst. Mit einfachen Methoden und Instrumenten kannst du mehr aus deiner Zeit und deinen Energien herausholen.

Inhalte: Argumentieren, Rhetorik, Auftreten, Selbstkompetenz, Kommunikation nach Schulz von Thun, Regeln für Auftritte, Zeitmanagement, Pendenzmanagement, Delegation.

«richtig versichert»: Haftung und Versicherungen, Schadensverhütung, Vorgehen im Schadensfall

Du kannst dein Projekt richtig einschätzen, wann und welche Art von Versicherung benötigt wird. Die Broschüre gibt dir Tipps, deinen Anlass so vorzubereiten, dass möglichst keine Schadenfälle auftreten – und im Falle wenn, weisst du wie zu reagieren.

Inhalte: Haftpflicht des Veranstalters, Versicherungen, Schadensverhütung, Vorgehen im Schadensfall, Praxisbeispiele

Alle Broschüren können bei der SAJV bezogen werden; Preise und Adressen sind im Impressum angegeben.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Ziele des Dossiers	7
Was ist Projektmanagement?	8
Projektentwicklung	9
Projekteinflussgrößen/Rahmenbedingungen	9
Projektziele	10
Phasenmodell	10
Vorgehensmodell	12
Denkansätze	13
Projektteam	15
Projektleitung	15
Teambildung	19
Teamauflösung	21
Projektinstitution	23
Projektorganisation	23
Team, Rollen, Gremien	25
Projektinfrastruktur	25
Projektführung	27
Projektstart	27
Projektplanung	28
Projektsteuerung	33
Projektkontrolle	35
Projektabschluss	35
Projektführungstechniken	37
Projektdurchführung	39
Projekt-Impuls/Projektidee/Antrag/Auftrag	39
Initialisierungs-Phase	41
Konzeptions-Phase	45
Realisierungsphase	48
Einführungsphase/Nutzung	48
Abschluss/Evaluation	49
Qualitäts- und Risikomanagement	51
Qualitätsmanagement	51
Risikomanagement/Projekterfolg	52
Information, Marketing und Kommunikation	55
Informationssystem	55
Dokumentationssystem	58
Projektmarketing/Öffentlichkeitsarbeit	59
Das WIE der Kommunikation	59
Literaturverzeichnis	61

Praktischer Teil/Hilfsmittel	63
Hilfsmittel I: Projektplanung	63
Hilfsmittel II: Projektsteuerung	65
Hilfsmittel III: Checkliste zur Besprechungs- oder Sitzungsvorbereitung	66
Hilfsmittel IV: Standardsitzungsagenda	67
Hilfsmittel VI: Rohprotokoll für Sitzungen	68
Hilfsmittel VI: Checkliste zur Auftragserteilung	69
Hilfsmittel VII: Tipps zur Motivationsförderung	70
Hilfsmittel VIII: Prüffragen und Aufgaben für die Projekt-Initierungsphase	71
Hilfsmittel IX: Checkliste Konzept	72
Hilfsmittel X: SWOT-Analyse	73
Hilfsmittel XI: Checkliste Punkteverfahren	74
Hilfsmittel XII: Checkliste Risikomanagement	75

Fallbeispiel

Um das Gelesene leichter verstehen zu können, werden wir von der Familie Gloor durch die Kapitel begleitet. Alle darin vorkommenden Personen und Handlungen sind frei erfunden. Das Fallbeispiel stammt aus [Jenny 2005], es wird hier in z.T. gekürzter Version wiedergegeben.

Wir dürfen das Fallbeispiel mit freundlicher Genehmigung von Herr Jenny verwenden. Vielen Dank.

Kurzportrait der Familie:

Herr und Frau Gloor (Gerlinde und Beat) sind seit über 25 Jahren verheiratet und haben drei Kinder: Magnus, Angelika und Jasmin. Der Vater von Gerlinde als auch ihr Bruder (Onkel Urs) sind auch mit von der Partie.

Vater Gloor ist ausgelaugt nach 20 Jahren harter Arbeit und Weiterbildung. Magnus ist mitten im Studium. Angelika beendet die Oberstufe im Sommer. Und Jasmin wechselt im Sommer ins Gymnasium.

Die Familie beschliesst gemeinsam auf Weltreise zu gehen. Bis zum gewünschten Abreisezeitpunkt verbleiben 8 Monate Zeit. Start und Abschluss des Projektes sind also bzw. der Vorbereitungszeit sind also grob definiert.

Hinweise



Denkanstoss für dich



Wichtig, immer beachten



Hinweis, Bücher, Arbeitsmittel



Praktipp, praktische Aktion für dich und deine Gruppe



Weiterführender Link

Einleitung

Projektleitung, Projektführung, Projektmanagement – was sollen wir genau darunter verstehen?

Meine Weltreise? Das Übersiedeln der Grossmutter ins Altersheim? Die Entwicklung eines neuen Wasserstoffmotors? Die Durchführung eines dreitägigen nationalen Events? Der interne Umstrukturierungsprozess? Die Leitung des Sommerlagers in den Schweizer Bergen? Die Liste könnte beliebig weiter geführt werden. Denn eigentlich sind wir alle und rund um die Uhr kleinere oder grösserer ProjektmanagerInnen.

Mit dem Dossier und dem Workshop am Ausbildungswochenende erhältst du Grundlagen und Hilfsmittel um selber Projekte in Angriff zu nehmen, oder deine Tätigkeit in einem Projekt strukturiert und gesamtheitlich anzugehen.

Hast du schon Erfahrung in der Projektleitung oder als Teammitglied, können dir diese Grundlagen dienen um deine Erlebnisse und Erkenntnisse zu ergänzen oder zu überprüfen.



Vergesst dabei nicht: euer Projekt ist «einmalig» und kann vermutlich nicht vollständig nach Schema X abgewickelt werden. Entscheidet euch für die entsprechenden Methoden, Techniken, Tätigkeiten, usw. mit welchen ihr eure Projekt-Ziele erreichen könnt.

Ziele des Dossiers

- Du kennst die Elemente eines umfassenden Projektmanagements.
- Du erhältst das Rüstzeug, um ein Projekt von A bis Z durchzuführen und zu leiten.
- Du kannst die Phasen eines Projektes planen und bei einer Kursänderung reagieren.
- Dein Team schätzt du richtig ein, kennst deine Rolle und verteilst Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen klar.
- Du lernst geeignete Methoden und Inputs kennen, die du für unterschiedliche Situationen anwenden kannst.

Die Autorin:

Als Umweltingenieurin ETH hat Angela Bruderer mehrere Jahre im Bereich der Risiko- und Sicherheitsberatung Analysen, Beurteilungen, Konzepte, Planungen, usw. erstellt. Als Projektleiterin der Aktion 72 Stunden im 2005 (Nationale Aktion von Gruppen aus Jugendverbänden) wendete sie Ihre Erfahrungen im Projektmanagement an und entwickelte diese weiter. Seit 2006 arbeitet sie selbständig im Projekt- und Eventmanagement. Als WellnessTrainerin unterrichtet sie Bewegungsstunden, und ist in Projekten mit übergewichtigen Kindern tätig. Zudem ist sie aktiv als J+S Leiterin bei der Jugend des SAC.

Angela Bruderer, angela@flinx.ch, www.flinx.ch

Was ist Projektmanagement?

Das englische «Project-Management» entspricht dem deutschen Projektführung und das englische «Systems-Engineering» dem deutschen Projektdurchführung. Vereinfacht gesagt, ist Projektmanagement das Managen von Veränderungen, denn Projekte beinhalten Neues, Unbekanntes, Einzigartiges.

Projektmanagement ist eine umfassende Führungsdisziplin: mit geeigneten Instrumenten und Methoden, ein Projekt zusammen mit allen Beteiligten, bei minimalem Einsatz von Ressourcen, erfolgreich und zeitgerecht an ein Ziel bringen.

Das Projekt Ein Projekt ist ein Werkzeug, um eine Idee schrittweise und strukturiert umzusetzen, anfallende Arbeiten zu planen, steuern, durchzuführen und zu kontrollieren. Der Begriff Projekt ist nicht einheitlich definiert. Projekte können aber mit Merkmalen beschrieben werden wie z.B.

- Projekte sind komplex. Sie überschreiten die ordentlichen, bestehenden Organisationsformen.
- Projekte sind einmalige Anstrengungen und keine Wiederholungen rüherer Arbeiten.
- Projekte sind zielgerichtete Vorhaben.
- Projekte sind zeitlich begrenzt. Sie haben definierte Anfangs- und Endpunkte.
- Projekte durchlaufen verschiedene Phasen.
- Die Projektkosten steigen meist mit zunehmender Projekt-Dauer exponentiell an.
- Projekte sind «integral» (umfassend, bereichsübergreifend, interdisziplinär, usw.) und führen deshalb oft zu Kollisionen zwischen Projektleitung und bestehender Organisation, resp. Hierarchie.

Projektentwicklung

Für eine optimale Projektentwicklung müssen die Projektführung und die Projektdurchführung als harmonische, dynamische Zusammenspieler gesehen werden. Bild 1 zeigt wie dieses Zusammenspiel aussehen kann:

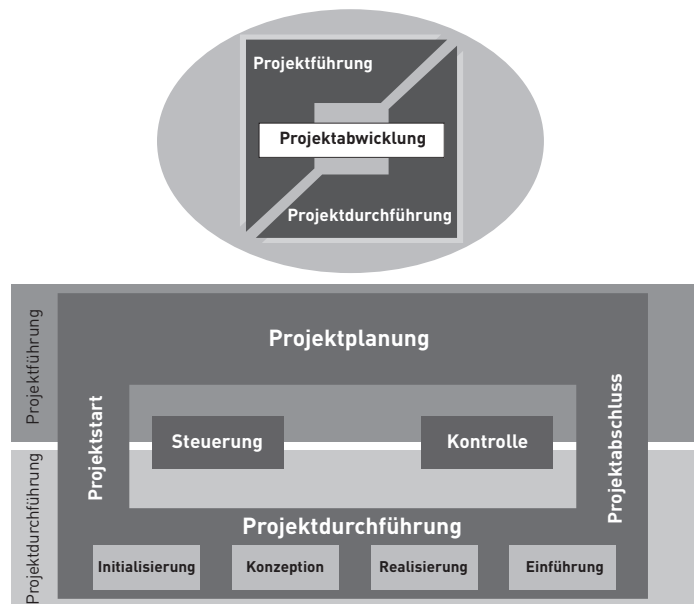


Bild 1: Metamodell der Projektentwicklung

Projekteinflussgrößen/Rahmenbedingungen

Obwohl ein Projekt meist für sich steht, ist es internen und externen Einflüssen ausgesetzt. Diese Einflussgrößen zwingen die Projektleitung, sich an unveränderbare Vorgaben zu halten.

Rahmenbedingungen können mit der Topographie einer Landschaft verglichen werden. Sie geben an in welche Richtung, auf welcher Höhe (z.B. finanziell) sich das Projektbewegen kann. Es können fünf Gebiete unterschieden werden:

- Entwicklungs - Rahmenbedingungen (z.B. Häufigkeit von Änderungen)
- Verbands-/Unternehmens-Rahmenbedingungen (z.B. Strategie, Gremien)
- Personelle Rahmenbedingungen (z.B. Mitarbeitermentalität, kulturelle Einflüsse)
- Projektbezogene Rahmenbedingungen (z.B. Zeitrahmen)
- Produktbezogene Rahmenbedingungen (z.B. Qualitätsnormen, Kundensegment)

Auch das Projekt der Familie Gloor unterliegt gewissen Einflussgrößen. So sind z.B. die Einhaltung der Reisedauer von einem Jahr sowie die Mitnahme aller Kinder klare Rahmenbedingungen, die das Projekt einschränken.

Projektziele

Projektziele umfassen Ziele aus dem Bereich **Abwicklung/Prozess** als auch dem **System/Produkt/Ergebnis**. Diese gedankliche Trennung der Ziele ist sehr hilfreich um eine klare Analyse machen zu können. Es kann sein, dass sich Ziele dieser beiden Zielbereiche gegenseitig hindern können!

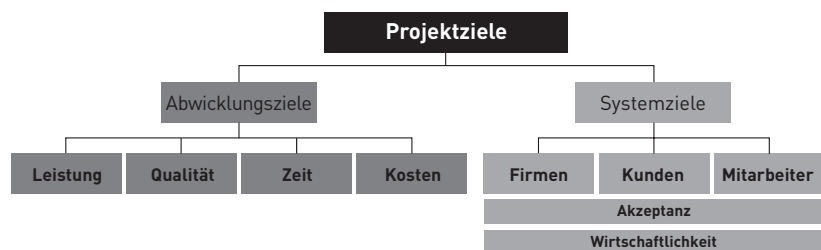


Bild 2: Struktur der Projektziele

Die Systemziele sollten bereits in der Initialisierungsphase bis ins Detail erstellt werden. Die Abwicklungsziele werden bei der Projektplanung und beim Projektstart bestimmt. Siehe Kapitel Zieldefinition | Seite 44.



Ziele können beim Projektabschluss als allgemeine Messwerte erfasst werden und somit die Zielerreichung «gemessen» und überprüft werden. Dies ist v.a. für die Auftraggeber – aber auch für die Projektleitung – eine hilfreiche Qualitätskontrolle.

Phasenmodell

Es ist sinnvoll ein Projekt mit geordneten Schritten anzugehen. Weit verbreitet ist das Phasenmodell. Dabei wird die Projektentwicklung in überschaubare Phasen unterteilt, die logisch und zeitlich voneinander getrennt werden können. Es ergeben sich folgende Vorteile:

- Überblick behalten, Zusammenhänge sicherstellen
- Das Ende einer Phase und deren Produkte (Berichte, Tätigkeiten, usw.) sind bekannt bzw. oft als Meilenstein definiert
- Risiko von Fehlentwicklungen verhindern, da eine Stellungnahme/Vernehmlassung nach jeder Phase stattfindet (beim Meilenstein) .

- Phasenweises Vorgehen zwingt Projektteam bzw. Projektleitung zu einer periodischen Stellungnahme.
- Lieferobjekte können mittels Checklisten auf Vollständigkeit geprüft werden.
- Das Erreichen von Zwischenzielen ist motivierend ☺

Heute wird oft ein Vier-phasenmodell verwendet, ergänzt durch den Projektimpuls und die Nutzungsphase (siehe Bild 3: Phasenmodell). Im Kapitel Projektdurchführung/ Seite 21 werden die Phasen detailliert besprochen.

Bild 3: Phasenmodell



Tabelle 1: Phasenmodell

Initialisierungsphase	<p>Anforderungen des Auftraggebers (auch wenn ihr euch den Auftrag selbst gebt!) formal festhalten, um den konkreten, offiziellen Projektauftrag (Projektvertrag) zu erhalten.</p> <p>Abklären ob der Impuls wirklich zu einem Projekt reicht.</p> <p>Macht das Projekt Sinn in Bezug auf den Verband oder das Unternehmen (könnte es in bestehender Organisation gelöst werden? Verhältnis/Konkurrenz zu anderen Projekten?)</p> <p>Entscheidung: Was wollen wir tun?</p>
Konzeptionsphase	<p>«Denk-Phase»: wie sollen Lösungen aussehen?</p> <p>Ausführungsreife Lösungsideen werden ausformuliert und festgehalten in Detailplänen/Konzepten.</p> <p>Entscheidung: Wie wollen wir es tun?</p>
Realisierungsphase	<p>Die konzeptionellen Vorarbeitungsarbeiten werden in die Tat umgesetzt respektive realisiert.</p> <p>Entscheidung: Wollen wir das Umgesetzte so einführen?</p>
Einführungsphase	<p>Mit der Einführung wird das neu erstellte Produkt für den Gebrauch, Verkauf, usw. frei gegeben.</p> <p>In diese Phase gehört auch die Projektauflösung, Evaluation und Dokumentation.</p> <p>Entscheidung: hat das Projekt den Leistungsauftrag erfüllt?</p>

Vorgehensmodell

Wie wollen wir vorgehen um die einzelnen Phasen umzusetzen?

Wie wollen wir Aktivitäten oder Ergebnisse bearbeiten um unsere Ziele zu erreichen?

Das Vorgehen das gewählt wird, sollte im Projektteam besprochen und definiert werden, um mit den gleichen Erwartungen los legen zu können.

Es kann grob nach vier Vorgehen unterschieden werden – die je nach Projekt angewendet werden können:

Hosensack-Vorgehensmodell	Wir machen es so, wie wir Lust haben. Manchmal können wir auch zaubern! Dieses Modell ist nicht zu empfehlen, da es meist zum Absturz führt. Es ist das einzige Modell das nicht nach einem klar ersichtlichen Phasenmodell abläuft – aber leider immer noch sehr häufig in der Praxis anzutreffen.
Sequentielles Vorgehensmodell (in Stufen abwärts)	Die Erarbeitung von Lösungen geht linear vom «Groben ins Detail»/Top Down . Das heisst man analysiert, strukturiert und definiert eine Lösung zuerst auf der obersten Ebene. Entscheidet man sich fürs Fortfahren, so tut man dies auf der nächst tieferen Ebene und wiederholt es bis zur vollständigen Realisierung.
Inkrementelles Vorgehensmodell	Dieses Vorgehen kommt v.a. bei Grossprojekten zum Zug. Eine Gesamtlösung wird in in sich geschlossene, eigenständige Etappen aufgeteilt und nacheinander, oder sogar zeitlich versetzt, überlappend abgewickelt. Die Zielgrössen bleiben dieselben. Bsp: Grossüberbauung, detailliertes Gesamtkonzept wird erstellt, Baubeginn mit erstem Haus, ist dieses fertig wird es bezogen, Baubeginn zweites Haus kann parallel zum Bau des ersten sein.
Evolutionäres Vorgehensmodell	Das Modell berücksichtigt«Lerneffekte» aus den Phasen oder passt sich den neuen Umständen an. Am Anfang wird ein Gesamtkonzept erstellt. Mit dem Ziel möglichst schnell eine Etappe des Gesamten zu realisieren. Nach der ersten Etappe werden die Ziele auf die in der Zwischenzeit veränderten Bedürfnisse angepasst. Das Gesamtkonzept wird dementsprechend angepasst und die zweite zu realisierende Etap-

Denkansätze

Mit Denkansätzen können komplexe Aufgaben auf eine systematische Art und Weise angegangen und umgesetzt werden. Zu diesen Prinzipien gehören das Top-Down, Bottom-Up (werden hier nicht im Detail beschrieben) und 80/20-Prinzip.

Gemäss Koch besagt das **80/20-Prinzip** eine Minderheit des Aufwandes (20%) zu einer Mehrheit der Wirkung, des Ertrags oder des Ergebnisses führt – nämlich 80%!

Eine Möglichkeit zur Anwendung dieses Prinzips ist beim «Denken». Somit sollen möglichst gute und Schnelle Entscheidungen getroffen werden. Somit kann das Prinzip nicht-quantitativ im Alltagsleben angewendet werden. 80/20-Denken setzt voraus, dass wir in der Masse der unwichtigen Dinge die wenigen wichtigen Dinge und Ereignisse erkennen. Wir stellen uns ständig die Frage:



«Was sind die 20%, die zu den 80% führen, ohne dass wir eine vollständige Analyse der Daten als Basis für unsere Entscheidungen haben?»

Bei der Vorbereitung der Weltreise ist es sinnvoll, ein **sequentielles Vorgehen** zu wählen, da das Projekt in einem Top-Down-Prinzip umgesetzt wird. Wendet man das Top-Down-Prinzip auf das Weltreiseprojekt an, so darf und muss es die Familie Gloor zu Beginn noch nicht interessieren, ob sie am 27. Mai in New York ihre Mittagsmahlzeit an der 5th Avenue einnehmen werden oder nicht. Die erste Stufe lautet: wir reisen um die Welt! Die zweite Stufe enthält bestenfalls Etappen wie Afrika, Zentralasien, usw. Auf der dritten Stufe werden dann Länderrouten ein Thema und erst auf der vierten oder fünften Stufe erfolgt schliesslich die Planung des konkreten Reisetages xy. Indessen ist sich die ganze Familie schon lange einig, dass sie u.a. ein Riverrafting, einen Wüstentrip und die Faszination der Pyramiden zusammen erleben möchten. Hier wird ganz klar das Bottom-Up-Prinzip angewendet. Mit dem Grundsatz 80% Top-Down und 20% Bottom-Up halten sie sich an ein wohlbekanntes Verhältnis.

Bei der Weltreise ist es nicht nötig, alles bis ins kleinste Detail zu organisieren. So ist auch hier ein **80/20-Denken** sinnvoll.

Projektteam

Personalentscheide fallen sehr früh im Projekt. Von der richtigen Auswahl der Personen, die ein Projekt verantwortlich oder mitverantwortlich leiten, hängt ein schöner Teil des Erfolges ab. Daher sollten diese Entscheide gut überlegt werde. Häufig fallen solche Entscheide auf Grund der Verfügbarkeit (Wer hat noch etwas Zeit?). Doch in Anbetracht der Bedeutung vieler Projekte sollte hier systematischer vorgegangen werden.

Projektleitung

Die Projektleitung ist für die Abwicklung des Projektes gemäss Projektauftrag verantwortlich. Zu ihren Aufgaben gehört neben dem Führen der Projektmitarbeitenden alle steuernden, planenden und kontrollierenden Massnahmen, die in einem Projekt anfallen. Das Aufgabengebiet der Projektleitung unterteilt sich (empirisch gestützt) in grob sechs Aufgabenblöcke (siehe Bild 4).



Bild 4: Aufgabenverteilung der Projektleitung



Ist der Projektleitung bewusst, das sie somit 1,25 Tage die Woche «plant» ist ein entscheidender Erfolgsfaktor gelegt. Die Projektleitung muss delegieren können: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen z.B. dem Team abgeben.

ProjektleiterInnen müssen Fähigkeiten aus folgenden verschiedenen Bereichen mitbringen:

Fachliche Kompetenz Die ProjektleiterIn sollte über Fachwissen zur Problemstellung verfügen. Allerdings ist es absolut nicht nötig, dass sie im Projekt die fachlich kompetenteste Mitarbeiterin ist.
Das Fachwissen muss ihr in jedem Fall ermöglichen, den fachlichen Überblick zu behalten und ein eigenes Urteil zu bilden.

Methodisch-administrative Kompetenz Dazu gehören u.a. Kenntnisse über gängige Planungsverfahren als auch über administrative Verfahren im Zusammenhang mit dem Projekt (z.B. Fundraising, Marketing, usw.). Eine geeignete Projektdokumentation muss erstellt werden
Nicht zu vergessen das richtige Vorbereiten und Leiten von Besprechungen, Meetings, Präsentationen, usw.
Um ein Projekt erfolgreich zu realisieren muss es in seinem Umfeld sicher verankert werden und das Beziehungsnetz während der ganzen Projektdauer aufrecht erhalten bleiben.



Dies erfordert von der Projektleitung ein Flair für organisatorische Zusammenhänge und eine ausreichende Kommunikationsfähigkeit. Die Projektleitung muss sich und seinem Team jederzeit klare Rahmenbedingungen schaffen und erhalten können.

Psychosoziale Kompetenz Die Projektleitung muss mit den psycho-sozialen Prozessen im Projektteam und dessen Umfeld umgehen können:

- Widerstände erkennen und sinnvoll reagieren (siehe Tabelle 3)
- Gruppenprozesse richtig einschätzen und steuern
- Menschenkenntnis, richtiger Umgang mit Vertrauen, Macht und Einfluss

Checkliste zur Vermeidung und zum Umgang mit Widerständen

- Möglichst alle Gruppen, die Widerstand leisten könnten, am Projekt beteiligen.
- Problemlösungsmethoden verwenden, an denen die Betroffenen selber mitarbeiten können.
- Sichern sie sich die volle Unterstützung der formalen – und wenn sie sie kennen auch der informellen – Machsträger.
- Beteiligen sie die Betroffenen schon bei der Informationsbeschaffung.
- Beteiligen sie die Betroffenen an ihren Entscheiden.
- Besprechen sie den Nutzen der Innovation, des Projektes, usw. mit den Betroffenen.
- Informieren sie oft, rechtzeitig und ehrlich
- Stecken sie viel Zeit in die Schulung der Betroffenen.
- Gestalten sie die Detailumsetzung zusammen mit den Betroffenen.
- Zeigen sie Verständnis für die Gefühle der Betroffenen.
- Korrigieren sie allenfalls ihre Entscheide, bleiben sie flexibel.
- Zeigen sie immer Vor- und Nachteile der Lösungen auf.
- Lassen sie die Betroffenen beschreiben, was die Lösung für sie bedeutet, im positiven wie im negativen Sinn.

Tabelle 3: Checkliste zur Vermeidung und zum Umgang mit Widerständen

Führungsstil, Motivation

Von der modernen Führungskraft wird erwartet, dass sie sich der Situation entsprechend verhalten kann, und dem jeweiligen Mitarbeiter und der jeweiligen Situation gerecht wird. Die Zusammenarbeit, die Förderung der Mitarbeiter und die Selbständigkeit rückt in den Vordergrund. Die Motivation wird gesteigert durch Einbezug, Beteiligung an der Leistung, Selbständigkeit, Information, Entwicklungsmöglichkeiten, usw.

Die ProjektleiterIn muss in der Lage sein andere zu Motivieren (und sich selbst...) und Projektmitarbeiter sinnvoll einzusetzen. Sie sollte durch ihr partizipatives Verhalten möglichst viele Betroffene zu Beteiligten machen können).

In Gruppen und Teams könnte es durchaus sinnvoll sein, in regelmässigen Abständen über die Zusammenarbeit und den Führungsstil zu sprechen, um rechtzeitig demotivierendes Führungsverhalten korrigieren zu können.

Die beste Motivierung ist die Verhinderung von Demotivation.

Teambildung

Die meisten Projekte werden innerhalb eines Verbandes, einer Organisation realisiert. Dies führt dazu, dass eine Matrix-Organisation entsteht. D.h. neben der bestehenden Linienorganisation («Hierarchie»), gibt es kleine, für die Dauer der Projekte angelegte, eigenständige Organisationen, sog. Projektteams. Diese Projektteams stehen in Verbindung mit der Linienorganisation (Siehe Kapitel Projektinstitution | Seite 23).

Die Linienorganisation ist der Teil, wo die repetitiven Tätigkeiten erledigt werden. Die Projektorganisation ist für die neuen, einmaligen Anstrengungen zuständig.



Wichtig ist eine sinnvolle und gegenseitige Ergänzung unter den Projektteammitarbeitenden. Die Eigenschaften, Kenntnisse, Fähigkeiten, usw. der im Projekt Mitarbeitenden müssen nicht gleich oder ähnlich sein. Bei den leitenden MitarbeiterInnen steht die Sozial- und Selbstkompetenz, sowie **Methodenkompetenz** eher im Vordergrund. Bei den übrigen Mitarbeitenden verschiebt sich dies eher Richtung **Fachkompetenz**.

Gruppendynamische Aspekte

Wird ein Projekt in intensiver Zusammenarbeit in einer Gruppe bearbeitet, so sind früher oder später auch gruppendynamische Aspekte zu beachten. Diese sind von der Projektleitung im Auge zu behalten. Jede Gruppe durchläuft typische Phasen in ihrer Entwicklung – wenn auch nicht immer in der gleichen Intensität. Für die Beobachtung dieser ist das Vier-Phasen-Modell von Tuckman (1965) geeignet:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. Forming/Orientierungsphase | <p>Gegenseitiges Abtasten. Es bestehen noch viele Ängste. Die Abhängigkeit von der Führung ist hoch. Es geht darum rasch Orientierung zu schaffen und Schutz zu finden.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Die Gruppe braucht klare Führung → Der Kennenlernprozess sollte gefördert werden → Die Gruppenmitglieder sollen sich umfassend informieren können |
| 2. Storming/Konfliktphase | <p>Es gibt Konflikte zwischen den Untergruppen. Die Führung wird angezweifelt. Widerstände und gegensätzliche Meinungen treten auf.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Die Konflikte sind für die weitere Entwicklung der Gruppe sehr wichtig. Die Konflikte zulassen, sie benennen und aktiv an ihrer Erledigung mitarbeiten. → Sich dem Konflikt stellen, wenn man selber KonfliktpartnerIn ist. |

3. Norming/Normierungsphase

Es entwickelt sich sukzessive ein Gruppenzusammenhalt. Ein Wir-Gefühl entsteht. Die gegenseitige Akzeptanz wächst. Die Gruppe ist in ihrem Fortbestand gesichert. Sie hat eigene Normen entwickelt und grenzt sich nach aussen ab.

- Der Gruppe das angenehme Wir-Gefühl lassen.
- Die Zusammenarbeit nach aussen nicht fördern und keine neuen Gruppenmitglieder aufnehmen.
- Zunehmend mit klaren Aufträgen in die nächste Phase überleiten.
- Wo sinnvoll, formelle und informelle Abmachungen festhalten (Normen)

4. Performing/Arbeitsphase

Jetzt werden Energien frei für die Aufgabenerledigung. Die Rollen sind geklärt und können funktional eingesetzt werden.

- Auch in dieser Phase ist die Gruppe nicht vor Störungen gefeit. Störungen sollten nicht als lästig empfunden werden.
- Deren rasche Bearbeitung führt vielmehr zu neuer, noch besseren Arbeitsfähigkeit.

Tabelle 4: Vier-Phasen-Modell von Tuckmann (1965)



Jede Neuerung oder Veränderung bewirkt auch Spannungen, Unsicherheiten, Unruhe oder Angst da sie eine Neuorientierung erfordert. Ziel mit dem Team ist, dieses wieder in die «Performing-Phase» zu bringen um mit den Arbeiten weiterfahren zu können.

Die Projektleitung muss sich bewusst sein, in welcher Phase sich sein Team befindet und entsprechend «führen». Sprich Massnahmen ergreifen, Rahmenbedingungen setzen, usw.

Auch Magnus möchte eine optimale Projektvoraussetzung haben und startet deshalb das Projekt mit einem Teamworkshop. Dazu lädt er neben allen Familienmitgliedern auch noch weitere Personen, wie den Schweigervater, Onkel Urs und Herrn Tobler (Vertreter des Reisebüros) ein. In Kombination mit den Erfolgsfaktoren werden nun die Teamspielregeln erstellt, welche z.B. unterbinden, dass die Mitglieder, die ihre Leistung nicht erbringen, an den Sitzungen den grössten Redeanteil haben. Der von allen akzeptierte Schwiegervater stellt sich auch als Friedensrichter sprich Moderator für schwierige Situationen zur Verfügung, wenn es zwischen zwei oder mehreren Kontrahenten zu keiner Einigung kommen sollte.

Teamauflösung

Die wohl wichtigste Frage bei der Projektauflösung ist «wohin mit den ProjektmitarbeiterInnen?». Vielfach sollte man sich damit schon einige Zeit vor Projektabschluss damit auseinandersetzen. Dieser projektteambezogene Auflösungsprozess ist jedoch nicht immer ganz einfach, da in den meisten Projektteams zwischenmenschliche Bindungen entstanden sind, die ungern wieder aufgelöst werden. Folgend Punkte können als Denkanstoss gelten, die zu beachten sind:

- Möglichst früh den Projektmitarbeitenden ihre Zukunft aufzeigen, Möglichkeiten ausarbeiten.
- Den Projektmitarbeitenden ein schriftliches Leistungszeugnis respektive eine Qualifikation ausstellen.
- Den MitarbeiterInnen den speziellen Status, welchen sie im Projekt hatten, wieder entziehen. Gespräche führen, dass sie wieder «normale» MitarbeiterInnen sind.
- Gewährleisten, dass alle Mitarbeitenden ihre Überzeiten und Ferien einziehen können.
- Durchführen eines Workshops, bei dem auf eine gute Art nochmals alles gesagt werden darf, was einem gefallen und nicht gefallen hat. Die vorhandenen Konflikte sollten an solchen Workshops bereinigt oder wenigstens geglättet werden.
- Ein offizielles Dankeschön an die Beteiligten geben, um einen klaren, sauberen Projektabschluss vornehmen zu können. Dies schafft auch eine positive Basis für künftige Projekte.

Die Familie Gloor, die eine kleine Abschiedsparty am Flughafen vor dem Abflug geplant hat, muss einige abschliessende «soziale» Massnahmen treffen. So müssen der Vater und die Mutter die Familienführung wieder voll und ganz aufnehmen. Die entsprechenden Rechte des Projektleiters werden Magnus entzogen. Onkel Urs, welcher als Coach indirekt einen starken Einfluss auf die Familie hatte, bekommt mit einer grossen und teuren Flasche Whisky einerseits ein recht herzliches Dankeschön. Andererseits erhält er das klare Zeichen, dass das Projekt nun vorbei ist und dass seine Ratschläge allenfalls in einem anderen Projekt sehr gefragt sind.

Projektinstitution

Das Projektmanagement benötigt projekteigene Führungsstrukturen. Zur Projektinstitution gehören **Projektorganisation, Rollen und Gremien, Projektinfrastruktur, Informationssysteme und Dokumentationssystem** (für die letzten beiden siehe Kapitel Information, Marketing und Kommunikation/Seite 30).

Projektorganisation

Eine Unternehmung besitzt permanente Strukturen und organisatorische Regelungen. Für die Dauer des Projektes bedarf es einer spezifischen temporären Organisation, der sog. Projektorganisation. Sie legt die Form der neuen Zusammenarbeit fest.

Ein Projekt kann im Team geführt werden oder von einer einzelnen Person. Die Frage, ob es überhaupt eine Führung braucht stellt sich jedoch nicht – denn **ein zielgerichteter Prozess braucht in jedem Fall Führung** durch eine «führungsfähige» Person. Führungsfähig heisst, **eine Leitung, die führen kann und die führen darf!**

Linien-Projektorganisation

Der Projektleiter besitzt die gesamten fachlichen Kompetenzen über die zu erfüllenden Projektaufgaben sowie die allgemeine disziplinarische Kompetenz über das Projektteam bzw. die Projektmitarbeiter. Diese Form wird oft als «reine» Projektorganisation benannt, da sie sozusagen «Selbständig» im Unternehmen ist.

Die Linien-Projektorganisation ist empfehlenswert bei komplexen und wichtigen Projekten, bei dem die Aufgaben während einer längeren Zeitspanne mit einer begrenzten Anzahl von Projektmitarbeitern umgesetzt werden müssen.

Stab-Linien-Projektorganisation

Die Struktur des Unternehmens wird hier grundsätzlich nicht verändert. Die Projektmitarbeitenden bleiben ihrem Linienvorgesetzten unterstellt. Dem Projektleiter wird die Führung in Form einer Koordinationsaufgabe übertragen ohne ihm formale Weisungsrechte zu gewähren. Will er eine Entscheidung und eine direkte Anordnung haben, so muss er jeweils über die Linienvorgesetzten der Projektmitarbeiter oder über das Projektsteuerungsgremium gehen.

Die Stab-Linien-Projektorganisation wird am ehesten bei kleineren Projekten eingesetzt.

Matrix-Projektorganisation

Die Matrix-Projektorganisation ist eine Mischform der Linien- und Stab-Linien-Projektorganisation. Es ist ein zeitlich befristetes «mehrlinien»-System, das als Matrix dargestellt wird.

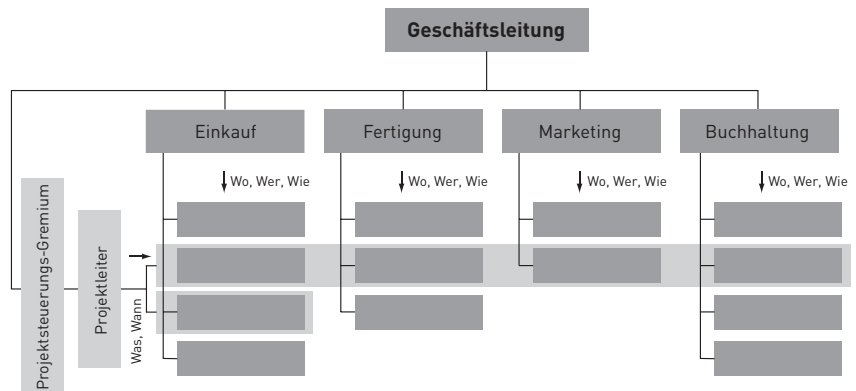


Bild 5: Matrix-Projektorganisation

Der **Projektleiter** hat die projektbezogenen Kompetenzen (Fachkompetenzen): Arbeit verteilen, Prioritäten setzen, usw.

Der **Linienvorgesetzte** unterstützt ihn dabei disziplinarisch, sprich er ist Verantwortlich bezüglich Besoldung, Ausbildung, Belohnung und Bestrafung, usw.

Die **ProjektmitarbeiterInnen** bleiben dem Linienvorgesetzten unterstellt und arbeiten anteilmässig (zu x%) am Projekt.

Diese Organisationsform wird in der Praxis am meisten angewendet.

Da keine Rolle der Projektorganisation zu hundert Prozent am Projekt beteiligt ist und alle ihre bisherigen Aufgaben weiterhin verrichten müssen, entscheidet sich die Familie Gloor für eine Stab-Linien-Projektorganisation. Insbesondere deshalb, weil der Projektleiter (Sohn Magnus) grundsätzlich keinen Weisungsbefugnisse erhält. Müssen Entscheide gefällt werden, so richtet sich Magnus jeweils an die Geschäftsleitung – in diesem Falle Vater und Mutter.

Team, Rollen, Gremien

Für jede Stelle, jedes Teammitglied, jedes Gremium werden die **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV)** eindeutig (am besten schriftlich) festgelegt.

Die Umfänge von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sollten pro Rolle aufeinander abgestimmt sein. Der Projektleiter kann z.B. seine Aufgabe nicht erfüllen wenn ihm die Kompetenz dazu fehlt. Auch darf die Verantwortlichkeit bei den Projektmitarbeitenden nicht weiter Reichen als die Kompetenz.



Auch Personen oder Gruppen sind aufzuführen die nicht direkt in der Projektorganisation vertreten. Insbesondere sind dies Betroffene und Involvierte (Kunden, Kundenvertreter, Lieferanten, Fachkoordination, Superuser, Benutzervertreter, usw.).

Die AKV ändern sich stetig im Verlauf des Projektes. Je nach dem ist es sinnvoll diese z.B. am Ende jeder Phase zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Die Rolle des Auftraggebers übernimmt der Schwiegervater, da er einen erheblichen Reisekostenzuschuss gewährt und somit als Sponsor agiert. Seien Mitfinanzierung knüpft er jedoch an eine Bedingung: die Reise muss sehr gewissenhaft vorbereitet werden. Der Familienrat entspricht dem Projektsteuerungs-Gremium: Vater, Mutter, Schwiegervater und Magnus als Projektleiter nehmen darin Einsitz (wobei Magnus kein Stimmrecht hat). Der Familienrat hat schlussendlich Entscheidungsmacht über alle Belange des Projektes.

Projektinfrastruktur

Das Projektteam soll mit den erforderlichen Sachmitteln, respektive Projektinfrastruktur ausgestattet werden: Arbeitsplätze/Räumlichkeiten, Büromaterial, Software, Hardware, usw.



Oft wird dieser Punkt zu Projektbeginn vernachlässigt – dies kann sich schnell rächen wenn die Projektmitarbeitenden keine Räume, Maschinen, usw. zur Verfügung stehen und sie deshalb die von ihnen erwartete Leistung nicht erbringen können.

Die Familie Gloor benötigt z.B. Reiseführer, Landkarten, Videos, entsprechende PC-Software und ein Internetanschluss.

Projektführung

Projekte sind v.a. dort erfolgreich wo der Mensch mit Eigenverantwortung und Mitspracherecht im Projekt involviert ist. Das Mitarbeiten, die Eigenständigkeit und das aktive Miterleben einer Projektabwicklung kann eine starke Identifikation mit der zu erfüllenden Aufgabe mit sich bringen und gleichzeitig eine entsprechende Befriedigung.

Wenn Projekte Scheitern, so geschieht dies häufiger wegen ungenügender Führung als wegen inhaltlicher Schwierigkeiten. Führungspersonen übernehmen im Rahmen des Projektes gewisse Funktionen. Dies bedeutet nicht, dass die Führungsperson diese Funktionen immer selber wahrnehmen. Ihre Aufgabe ist vielmehr, dafür zu sorgen, dass diese Funktionen in jedem Fall erfüllt werden. Als Führungsmittel können verschiedene Instrumente eingesetzt werden, die auf das Verhalten und die Leistung der Projektmitarbeitenden wirken.



Auch Projekte im Bereich der Freiwilligenarbeit brauchen Führung!

Einzig die Einflussmöglichkeit der Führungsperson ist allenfalls eine andere: sie können ausschliesslich auf ihre durch Leistung und Verhalten erworbene Autorität bauen.

Projektstart

Es nützt nicht viel am Start ein rasches Tempo vorzulegen wenn man auf dem falschen Weg ist. Ein gut geplanter und geführter Start legt die Basis für das Projekt.

Die wichtigsten Aufgaben beim Projektstart sind:

- **Filterung:** nur diejenigen Ideen, Probleme und Wünsche sollen zu Projekten werden, die ein gewisses SOLL an Wirtschaftlichkeit («mehr Nutzen als Kosten») und Innovationsgrad erfüllen.
- **Problemformulierung/Ideensuche:** umfassende Erarbeitung mit mehreren Personen (wird dann auch getragen)
- **Zielsetzung:** allen im Team zeigen und erläutern, was für Projektziele verfolgt werden.
- **Zuständigkeitsdefinierung:** Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen mit konkreten personellen Zuordnungen benennen.
- **Plantransparenz:** es muss Klarheit über die Projektabwicklung und über die wichtigsten Elemente/Werte (Meilensteine, Kosten, Termine, Qualität, usw.) herrschen.

Der Projektleiter Magnus erstellt die Projektplanung zum ersten Mal. Daraus resultieren der genaue Projektstart und der Projektabschluss, die Gesamtkosten des der Weltreise usw. zudem wurden eine grobe IST-Analyse vorgenommen, klare Ziele definiert und ein möglicher Grobentwurf der Weiterreise erarbeitet. Basierend darauf wird jetzt der Projektauftrag gestellt.

Projektplanung

Mit Hilfe der Projektplanung steuert die Projektleitung die Projektdurchführung. Pläne unterliegen einem dauernden, iterativen (sich schrittweise ändernden) Anpassungs- und Korrekturprozess, welche der Projektleitung das zielgerichtete Führen ermöglicht.



Projektplanung ist die geistige Vorwegnahme der zukünftigen möglichen Realitäten.

Die Projektplanung wird ein erstes Mal in der Initialisierung-Phase erstellt und sie besteht nicht nur aus Terminplan und Kostenplan. [Jenny 2005] beschreibt neun Planelement/Planungsschritte, die laufend oder periodisch bis zum Projektabschluss überprüft und allenfalls aktualisiert werden (siehe Tabelle 5).

Die neun Planungsschritte laufen methodisch in einer Reihenfolge ab. In der Praxis zeigt sich jedoch sehr rasch, das spätestens nach dem siebten Planungsschritt (Terminplan) eine Iteration beginnt – die Projektleitung im Extremfall wieder zu Schritt eins zurückführt!

Meilensteine/Abwicklungszielplan

Abwicklungsziele sind sogenannte **Meilensteine** die definiert werden.

Ein Meilenstein beschreibt eine Leistung bzw. ein oder mehrere entscheidende Lieferobjekte, welche in der definierten **Qualität** bis zu einem bestimmten **Zeitpunkt** zu den entsprechenden **Kosten** erstellt werden müssen.



Es macht Sinn, die Meilensteine mit dem Projektteam und ev. einigen Stakeholdern z.B. anhand eines Brainstormings zusammenzutragen, und diese bezüglich ihrer Leistung, Qualität, Zeit und Kosten zu beschreiben.

Die Meilensteine werden meist ans Ende einer Phase gesetzt. Es kann aber durchaus sinnvoll sein, ihn mitten in eine Projektphase zu setzten.

Bei jedem Erreichen eines Meilensteines wird das Projekt kurz «angehalten» und geprüft, ob die Resultate den gewünschten Werten entsprechen (ev. Vernehmlassung).

Projektstrukturplan

Ziel dieses Schrittes ist, die klare **Gliederung der Gesamtaufgabe** in einzelne plan- und kontrollierbare Arbeitspakete. Daraus resultieren der Projektstrukturplan und die Arbeitspakete.

Der **Projektstrukturplan** gibt eine Übersicht und zeigt Zusammenhänge unter den Teilaufgaben oder z.B. den Arbeitspaketen auf. Im hierarchischen Strukturplan steht zuoberst die Gesamtaufgabe welche sich nach unten immer mehr verästelt bis hin zu Arbeitspaketen. Es macht Sinn die Tätigkeit des Projektleiters als separaten Strukturast aufzuführen, da sie oftmals übersehen wird.



Ein **Arbeitspaket** ist eine sich geschlossene transparente Arbeitseinheit. Hier gilt es den optimalen Detaillierungsgrad zu finden! Die Arbeitspakete müssen so weit zerlegt werden, dass sie an das Projektteam delegiert werden können.
Hilfsmittel I: listet die zu klärenden Punkte auf.

Es ist zu empfehlen alle Arbeitspakete in einer Arbeitspaket-Liste zusammenzufassen. Die Arbeitspaket-Liste erfasst die Beziehungen unter den Arbeitspaketen: Direkter Vorläufer? Direkter Nachläufer? Unabhängig von anderen Arbeitspaketen?

Ablaufplan

Der Ablaufplan enthält die sachlogische Reihenfolge in welcher einzelne Arbeitspakete abzuwickeln sind. Am besten ist es, diesen Graphisch darzustellen.

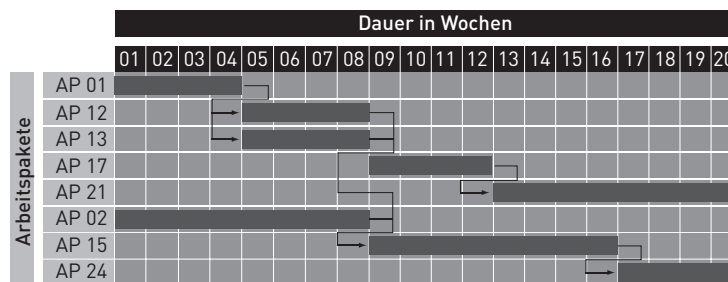


Bild 6: Ablaufplan mit den einzelnen Arbeitspaketen (AP) auf der Zeitachse

Ressourcenplan

Hier werden die benötigten Kapazitäten (SOLL) berechnet und den vorhandenen Kapazitäten (IST) gegenüber gestellt. Als Ressourcen werden **Personal- und Sachmittel verstanden**.

Das Ziel dieses Schrittes besteht im Bestimmen der Art und Weise des Gebrauchs der Ressourcen, der Kapazitäten an Ressourcen sowie im Festlegen der Tätigkeitsdauer unter Verwendung der bereit gestellten Ressourcen. Das heisst die Einsatzmittel werden pro Arbeitspaket zugeteilt.



Kombiniert man den Ablaufplan mit dem Ressourcenplan erhält man ein **Kapazitätsbelastungs-Diagramm**. Darin erkennt man den Ressourcenbedarf je Zeiteinheit, z.B. in der Woche 2. Ist dieser höher als die zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen Arbeitspakete zeitlich verschoben werden – oder Ressourcen erhöht werden.

Hierfür schreibt Magnus die nötigen Ressourcen am Rand des Ablaufplanes hin. Es gilt zu beachten, dass Personal- und Sachressourcen aufgeführt werden müssen.

Organisationsplan/Organigramm

Der Projektorganisationsplan ist die logische Verbindung zur Projektinstitution. Er umfasst Rollen und Gremien sowie die konkrete Anwendung von Informations-, Dokumentation- und Sachmittelsystems.

Der Plan kann fürs ganze Projekt oder phasenspezifisch erstellt werden. Grundsätzliches Vorgehen:

- bestimmen der Beteiligten (Rollen und Gremien)
- Bildung der geeigneten Organisationsform
- Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an die Rollen und Gremien
- Festlegen von Informations-, Dokumentation- und Sachmittelsystem

Projektkostenplan

Kosten werden berechnet unter Berücksichtigung der vorhandenen Einflussgrößen und den vorgegebenen Zielen. Alle Kosten sollen einer Projektkostenstelle (z.B. einem Arbeitspaket) zugewiesen werden.



Hilfsmittel I: enthält eine List möglicher anfallender Kosten.

Projektnutzen

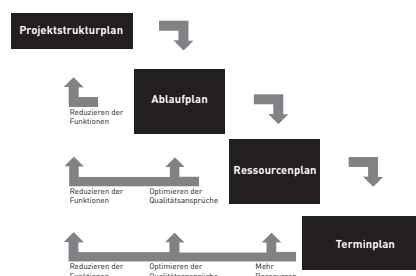
Der beste Zeitpunkt um den Nutzen zu erfassen, ist der derjenige der Kostenberechnung. Vor allem bei kostspieligen Projekten ist die Berechnung des Nutzens von Bedeutung.



Hilfsmittel I: enthält eine Liste möglicher Nutzen.

Terminplan

Der Terminplan enthält die Meilensteine sowie Start- und Endpunkte der einzelnen Arbeitspakete. Die Erstellung des Terminplanes basiert auf dem Ablauf- und Ressourcenplan. Je nachdem sind Rückkoppelungen und Schlaufen mit z.B. Anpassung nötig bis zur endgültigen Terminierung.



In der Realität ist es oft so, dass Wunschtermine oder Vorgaben nicht mit der erstellten Planung übereinstimmen. Folgende gezielten Massnahmen sind möglich.

- Kürzung der Anforderungen oder der Arbeitspakete (nur mit Einverständnis des Auftraggebers)
- Senkung des definierten Qualitätsstandards
- Optimierung des Ablaufplans (Abhängigkeiten)
- Beantragung bzw. Einsetzung von mehr Ressourcen (= Mehrkosten)
- Terminverhandlung vornehmen, das heisst neuen Projektendtermin setzen.



Wird keine dieser sachlich argumentierten Massnahmen vom Auftraggeber akzeptiert und ist sich die Projektleitung sicher, dass er die Planung richtig gemacht hat, sollte er das Projektleitermandat ablegen.

Das Projektbudget wird meist auf Jahresziele ausgerichtet. In Ausnahmefällen auf Phasen oder Meilensteine. Die Mengen und Wertgrössen (Zeit-, Kosten- Arbeitspaketvorgaben) werden in Bezug auf den gewählten Zeitpunkt zusammengetragen.

Projektbudgetplan Im Projektbudgetplan sieht man, wie viel Geld pro Monat bereitgestellt werden muss respektive wie viel Geld pro Monat ausgegeben werden darf. Der Budgetantrag wird daraus abgeleitet.
Der Budgetplan dient auch als Grundlage für die Liquiditätsplanung, zur aktiven Projektsteuerung, als Kontrollmittel.

Informationsplan Hier wird die formale Versorgung der Projektbeteiligten mit wichtigen Informationen geplant und koordiniert. Das Projektorganigramm ist dafür die geeignete Grundlage.

Die Planungsliste sollte folgende Parameter berücksichtigen:

- Informationsempfänger: Bedürfnis? Wer erhält was?
- Informationszeitpunkt: ereignisorientierte Informationen (z.B. bei Phase-nende) oder zeitorientierte Information (z.B. einmal pro Monat)
- Kommunikationskanäle: schriftlich oder mündlich

«Informationsregeln»

- der Zweck der Information muss dem Ersteller und Empfänger bewusst sein
- Primär nur Informationen weiter leiten, welche die Arbeit des Empfängers betreffen
- Informationen wie z.B. Berichte müssen einen hierarchischen Aufbau haben für die Übersicht.
- Informationen mit Feedback-Verpflichtung müssen frühzeitig verteilt werden, damit der Empfänger genügend Zeit hat, den Bericht zu lesen und zu reagieren.
- Sagt dem Empfänger was ihr für ein Feedback erwartet – möglichst konkrete Angaben oder Fragen.

Tabelle 5: neun Planelement/Planungsschritte, zusammen gestellt aus [Jenny 2005]

Auch der Projektleiter Magnus hält sich an diese 9 Planungselemente. Es kostete ihn zwar einige Zeit, bis er diese in der Praxis hatte, doch das Ergebnis kann sich sehen lassen. Was Magnus erstaunt ist, dass er mit dem erstmaligen Errechnen der Projektkosten und der Reisekosten auf eine unheimliche Summe kommt. Auf Grund der Transparenz der Planung konnte er jedoch den Familienrat überzeugen, dass ein solches Vorhaben (wenn man es richtig macht) seinen Preis hat.

Projektsteuerung

Die Projektsteuerung verbindet die Projektplanung mit der Projektdurchführung. Sie umfasst alle projektinternen Aktivitäten des Projektleiters, die notwendig sind, um das geplante Projekt innerhalb der Planungswerte abzuwickeln und erfolgreich durchzuführen. Es sind dies nicht nur Steuerung sondern auch Kontrolle und gegebenenfalls ergreifen von Steuerungsmassnahmen. Neben **Planungs- und Kontrolltechniken** kommen hier die **persönlichen Erfahrungswerte der Projektleitung** dazu, die genutzt werden.



Bei der Projektsteuerung wird alles daran gesetzt, Kosten, Leistung, Termin und Qualität im Gleichgewicht zu halten. Wird einer dieser Werte verändert auf Grund einer Projektabweichung, so werden die anderen Werte sofort beeinflusst.



Im Hilfsmittel II: Projektsteuerung sind mögliche Ursachen/Problem für Veränderungen und Massnahmen zusammen getragen.

Tabelle 6 listete die verschiedenen Elemente der Projektsteuerung auf und beschreibt deren Eigenschaften.

Direkt wirksame Steuerung

Die direkt wirksame Steuerung wirkt sofort und kurzfristig: Anleiten, Motivieren, Fördern von Kontrollbewusstsein, Absichern von Mitarbeitern, usw.

Projektkoordination ist der drittgrösste Aufgabenblock der Projektleitung.

Je mehr Arbeitsteilung im Team stattfindet, desto grösser ist der Koordinationsbedarf. Dabei muss die Projektleitung darauf achten, dass die Einzelaktivitäten immer auf die Projektziele ausgerichtet und so aufeinander abgestimmt sind, dass das Gesamtergebnis möglichst effizient erreicht werden kann.

Risikoverfolgung: die Projektrisiken – als auch Erfolgsfaktoren – sollen in regelmässigen Intervallen überprüft werden. Die Überprüfung kann im Projektstatusbericht für alle Beteiligten transparent gemacht werden.

Indirekt wirksame Steuerung

Die Reaktionen oder Auswirkungen solcher Massnahmen ist nicht immer sofort ersichtlich. Vorwiegend folgende Element gehören dazu:

- Führungsstil und Führungsverhalten
- Langfristige Motivationsfaktoren (Neigung, Verlangen, Anreiz, usw.)
- Stellenbeschreibung (klare Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten)
- Mitarbeiterbeurteilung (Standortbestimmungen und Festlegen von Zielen)
- Mitarbeiterförderung (gezieltes Aufbauen für höhere Anforderungen)

Projektmarketing siehe Kapitel Information, Marketing und Kommunikation / Seite 30

Qualitätslenkung bedeute mit entsprechenden Massnahmen (korrigierende und organisatorische) die gewünschte Qualität vor einem potenziellen Schaden zu beeinflussen respektive sicher zu stellen. Siehe auch Kapitel Qualitäts- und Risikomanagement / Seite 28.

Projektkontrolle

Die Projektkontrolle soll Differenzen zwischen dem SOLL und IST aufzeigen. Sie bezieht sich z.B. auf **Aufwand (Arbeitsstunden), Kosten, Termine, Sachfortschritt (Zielerreichungsgrad), Qualität, Dokumentation oder Information**.

«Der Projektleiter kann (muss) gewisse Aufgaben an sein Team und an allfällige Gremien oder Betroffene delegieren, darf aber diesbezüglich die Gesamtzusammenhänge nicht aus den Augen verlieren».

Je früher ein **Fehler** aufgedeckt wird, desto einfacher ist es, den Fehlern zu korrigieren und desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, ihn richtig zu korrigieren. Der Zweck der Projektkontrolle ist nicht nur die Prüfung der erledigten Arbeitspakete, sondern das **Verhindern von unnötigen Kosten**.

Im alltäglichen Sprachgebrauch werden Projektkontrollen als Audit, Review oder Test bezeichnet.

Kontrollzeitpunkt Kontrollen müssen vom Projektstart an regelmässig durchgeführt werden. Folgende Indikatoren zeigen wann Kontrollen durchgeführt werden sollten:

- Phasenende oder Meilenstein
- Zeitspanne zwischen den Kontrollpunkten max. 3 Monate, da menschliches Erinnerungsvermögen mit der Zeit abnimmt.
- Kontrollvolumen sollte sinnvollen Umfang aufweisen (z.B. 300 Arbeitstage)



Überprüfung und Kontrolle von Prozesse, Tätigkeiten, usw. ist eine wichtige Führungsfunktion. Mit der systematischen Kontrolle soll sichergestellt werden dass der Prozess – das Projekt – wie vorgesehen vorankommt. Die Kontrolle ist ein Instrument zur Überprüfung des Projektfortschrittes und der Zielerreichung. – Siehe auch Kapitel Qualitäts- und Risikomanagement | Seite 51.

Magnus ist sich seiner Verantwortung bewusst. Verbockt er das Projekt, bekommt er es mit der ganzen Familie zu tun. Daher estzt er alles daran, mittels Transparenz und gezieltem «sich kontrollieren lassen» einerseits die Verantwortung mit den «Mitverantwortlichen» zu teilen. Andererseits weiss er von seinem Studium, dass rechtzeitige Kontrolle die Möglichkeit gibt, die Fehler zu finden und so noch rechtzeitig zu eliminieren.

Er erstellt einen Prüfplan (wann wird was wie geprüft). Die Mutter übernimmt die Finanzkontrolle, d.h. jede Rechnung wird von ihm und ihr visiert. Gemäss Projektbudgetplan weiss man auch, in welchem Monat ungefähr wie viel Geld ausgegeben werden darf.

Als Sachfortschrittskontrolle verwendet er die morgendliche Sitzung in der die Pendenzen überflogen werden und der Stand der Dinge abgefragt wird.

Projektabschluss

Projektabschluss ist wie der Projektstart eine Aufgabe der Projektführung.

Es gibt Projekte die werden nie abgeschlossen. Die Konzentration und das Interesse lässt nach – trotzdem gehören Auf-räumarbeiten bzw. Abschlussarbeiten immer dazu.

Für den Projektleiter ist der Projektabschlussbericht von entscheidender Bedeutung. Er enthält alle wichtigen Werte, Erfolge und Nichterfolge mit den Gründen und Ursachen.

Folgende Tätigkeiten gehören u.a. zum Projektabschluss

- offizielle Produktabnahme, definitive Freigabe
- Projektabschlussbeurteilung (siehe unten), u.a. mit Gesprächen mit Ge-sprächen mit MitarbeiterInnen über die Erreichung der persönlichen Ziele.
- Projektabschlussbericht
- Erfahrungssicherung
- Allfällige Einführungs-Nachbearbeitung
- Schlussrechnung stellen
- Projektteam- und somit Projektauflösung

Projektauswertung/Evaluation

Die Projektauswertung sollte der Projektleiter in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber und ev. den Beteiligten durchführen. Folgende Fragenbereiche kann man sich dabei stellen – werden alle mit JA beantwortete, kann man davon ausgehen das das Projekt grundsätzlich erfolgreich war:

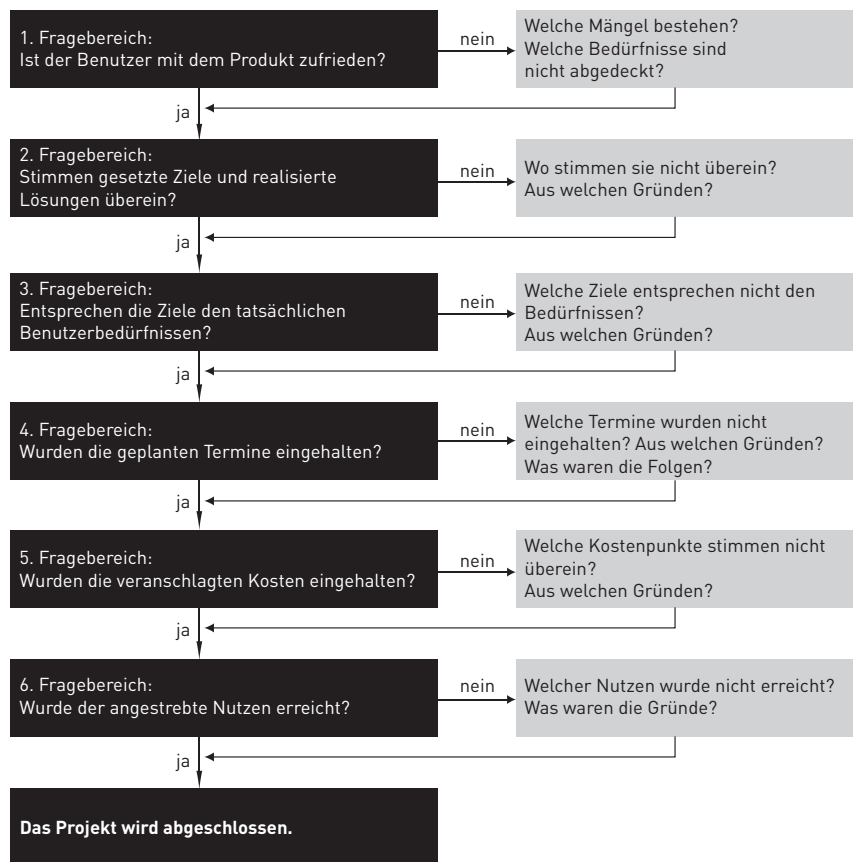


Bild 9: Fragen zum Projektabschluss

Herr Gloor ist glücklich, denn er kann endlich mit seiner Familie auf eine Weltreise gehen. Alle Reservationen sind vorgenommen, die Prüfungen in Off-Road-Fahren und Tauchen bestanden usw. Endlich steht die gesamte Familie mit vollständigem Gepäck am Flughafen. Das Produkt «Weltreise» kann nun gelebt respektive genutzt werden!

Das Projekt kann aber erst nach der konkreten Durchführung wirklich abgeschlossen werden. Wir haben bis jetzt den Bereich Projektführung betrachtet – weitere Bereiche gehören aber zum Projektmanagement. So lass uns weiter lesen.

Projektführungstechniken

Die Projektleitung hat verschiedene Techniken zur Auswahl («Werkzeugkasten»), die je nach Problem, Situation oder Fähigkeit ausgewählt und eingesetzt werden können. Für Details siehe in der Fachliteratur.

Aufträge



Klare Aufträge erfordern eine gute Vorbereitung. In Projektgruppen ist es sehr nützlich mit Auftragslisten zu arbeiten.

«Hilfsmittel VI: Checkliste zur Auftragserteilung» unterstützt dich bei der klaren Ausformulieren der zu vergebenden Aufträge.

Delegation

Delegation geht weiter als Auftragserteilung. Hier werden ganze Aufgabengebiete an einzelne Personen oder Gruppen weiter gegeben.

Besonders wichtig ist, dass nicht nur Aufgaben, sondern auch Kompetenzen und Verantwortung weiter gegeben werden. Kontrolliert wird dann nur noch das Ergebnis.

Motivation

Normalerweise motiviert die Projektarbeit die Mitarbeitenden positiv. Dennoch kann es passieren, dass die Motivation im Team nachlässt (zu geringe oder zu hohe Anforderungen, zu viele Aufgaben, zu grosser Termindruck, zu wenig Handlungsspielraum, usw.). Als ProjektleiterIn können sie solchen Motivations-tiefs vorbeugen oder entgegenwirken. Für die Förderung der Motivation hat sich wiederum die klare Festlegung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen erwiesen. Diese Klarheit gibt den Mitarbeitenden die Sicherheit und das Vertrauen ihre Aufgabe bewältigen zu können.



Hilfsmittel VII: Tipps zur Motivationsförderung

Widerstände in der Projektarbeit

Widerstand entstehen oft dort, wo Änderungen anstehen oder Veränderungen eine Neuorientierung fordern – da sie Unsicherheit oder Angst auslösen. Durch Voraussicht und z.B. Einbezug der Betroffenen kann dieser oft vermieden, oder aber besser damit umgegangen werden. Siehe Tabelle 3, mit einer Liste von Kontrollfragen die sie sich immer wieder stellen können.

Projektdurchführung

Jedes Projekt ist anders und einmalig. Der Verlauf der Verschiedenen Projekte weist jedoch immer wieder Gemeinsamkeiten auf. Um den Überblick zu behalten und bei der Projektarbeit systematisch vorzugehen ist es sinnvoll den Ablauf in einer «generalisierten» Form darzustellen und zu planen. Wie in den vorangehenden Kapiteln erwähnt, wird die Projektdurchführung meist in Phasen unterteilt:



Es ist wichtig, **jede Phase offiziell** abzuschliessen (z.B. Vernehmlassung, Stellungnahme). Dabei erhält der Auftraggeber (z.B. Verbandsleitung, Geschäftsleitung) seine Verantwortung zurück und gibt das o.k. für die nächste Phase. Es macht zudem Sinn, dass die Stakeholder zu diesem Zeitpunkt Rückmeldungen geben können, ob z.B. die notwendigen Aufgaben erledigt wurden.

Projekt-Impuls/Projektidee/Antrag/Auftrag

Ideenfindungsprozesse

Um von einem Projekt-Impuls zu einer Projekt-Idee zu gelangen, und somit einen qualifizierten Projektantrag stellen zu können, braucht es je nach dem ein paar «kreative Zwischenschritte». Eine Reihe von Kreativitätstechniken stehen dabei zur Verfügung und werden in separater Literatur beschrieben. Beispiele: Brainstorming, Brainwriting, Morphologischer Kasten, usw.

Geistig müssen wir uns im Fallbeispiel wieder an den Anfang versetzen: Herr Gloor ist ausgebrannt und überarbeitet. Er entschliesst sich ein Jahr Urlaub zu nehmen.

Auf der Suche nach einer sinnvollen Arbeitspausenbeschäftigung half die ganze Familie tatkräftig mit. In einem Ideenworkshop fanden sie schlussendlich eine Lösung.

Projektantrag

Der Projektantrag beschreibt die Projektidee und/oder das Problem kurz und verständlich (ein- bis zwei A4-Seiten). Der Projektantrag enthält zudem folgende Angaben:

- grobe Projektabgrenzung
- mögliche organisatorische wie technische Schnittstellen
- Projektdauer grob abschätzen
- Projektnutzen- und -kosten grob abschätzen

- Projekt aus Sicht des Antragstellers klassifizieren → Dringlichkeitsgrad festlegen
- Antrag mit konkreten personellen Zuordnungen präsentieren
- Sach- und Personalmittel für die Initialisierungs-Phase auführen (nicht für das ganze Projekt!)



Weitere Angaben siehe auch Kapitel Projektstart | Seite 27 und Hilfsmittel VIII: Prüffragen und Aufgaben für die Projekt-Initierungsphase.

Basierend auf dem Projektantrag entscheiden die zuständigen Personen (Linienmanager, Delegiertenversammlung, usw.) ob zum vorliegenden Thema überhaupt etwas getan werden soll.

Die ausformulierte Projektidee mit ihren grob geschätzten Auswirkungen legt Herr Gloor als Projektantrag seiner Frau vor. Diese findet die Idee gut und ist ebenfalls der Meinung, dass in diesem Fall (dringend) etwas getan werden muss. Die Eltern Gloor haben die «Entscheidungsbefugnis» im Rahmen der Familie – sie gemeinsam können folgedessen über die Aufnahme oder Abnahme eines «Familien»-Projektes entscheiden.

AuftraggeberIn

Jemand hat den Auftrag zur Formulierung der Projektidee gegeben. Diese Person oder dieses Gremium muss dann auch wieder ihr o.k. zur Weiterführung des Projektes geben. Regelmässige Rückkoppelungen zur AuftraggeberIn (z.B. Meilensteine) sollten eingerichtet werden. Meilenstein-Entscheide können als Freigabe-Entscheide für die nächste Projektphase verstanden werden. Dies verpflichtet zudem die ProjektleiterIn das Projekt nach Abschluss einer Phase, respektive vor Beginn einer neuen Phase erneut « zu verkaufen».



Oft sind sich die Auftraggeber die wahren Konsequenzen eines Projektes nicht oder zuwenig bewusst. Mit Meilenstein-Entscheiden kann hier regelmässig die Projektrealität aufgezeigt werden.

Stakeholder

Stakeholder (Beteiligte) umfasst Personen, Gruppen oder Organisationen, die in irgend einer Weise auf das Projekt Einfluss nehmen können (Verbandsmitglieder, Geldgeber, Sponsoren, MitarbeiterInnen, Partner, usw.). Es gibt sowohl unterstützende als auch hemmende Elemente.

Es macht Sinn, die Stakholder ein erstes Mal zu Beginn des Projektes als auch während der Projektzeit regelmässig zu analysieren. Die sollte im gesamten Projektteam gemacht werden.

- Wer kann auf das Projekt Einfluss nehmen? Liste erstellen aller Stakeholder.
- Wie nehmen sie Einfluss, wie ist ihre Wirkung, wann, wo? Unterstützend, neutral, hemmend?
- Wie wird mit dem Stakeholder umgegangen? Aktion, Vorgehen festlegen.

Initialisierungs-Phase

Der Auftrag ist erteilt, es kann los gehen!

Bei der Initialisierungsphase wird der **IST-Zustand erfasst und der gewünschte SOLL.-Zustand definiert.**

Dazu können die Schritte folgender beiden Tabellen zu «Problemabgrenzung» und «Zielfindung» durchgegangen werden, um sicher zu gehen dass alle vom gleichen reden und in die gleiche Richtung gehen:

	Problemabgrenzung
Grenzen bilden	<p>Was liegt im System? Was liegt ausserhalb des System und gehört zum «Umfeld»?</p> <p>Es ist wichtig beide Systeme aufzuzeichnen.</p> <p>Was in der Systemgrenze liegt kann, darf oder muss verändert werden. Was ausserhalb der Systemgrenze liegt, gehört nicht zum Projektantrag.</p>
Einflussgrössen ermitteln	Die Einflussgrössen zwingen das System sich an gewisse unveränderbare Vorgaben zu halten (z.B. vereinbarte Arbeitsstunden).
Ev. Unter- und Teilsysteme	Durch die Gliederung kann ein komplexes System in kleinere, leichter zu bearbeitende Problemfelder unterteilt werden.
Schnittstellen definieren	Aufzeigen der Abhängigkeiten zwischen den Elementen (Teilsystemen) und deren «Um-systemen). Die konsequente Definition von Schnittstellen verhindert die Bildung von Insellösungen.
Analyse der Unter- und Teilsysteme	Standardisierte Erhebung der Systembestandteile (z.B. Aufgaben, Sachmittel, Raum, Zeit, Menge, usw.). IST-Aufnahme
Gemeinsamkeiten ermitteln	In den Gemeinsamkeiten liegt viel Rationalisierungspotential.

Abgrenzung des Projektes, Vorgaben und Rahmenbedingungen

Vorgaben sind Punkte, die jemand – meist die AuftraggeberIn – formuliert (z.B. Die Gruppengröße ist max. 15 TeilnehmerInnen). Diese Punkte müssen unbedingt eingehalten oder beachtet werden.

Die Rahmenbedingungen ergeben sich aus der Situation. Dies sind z.B. gesetzliche Gegebenheiten, technische Voraussetzungen, personelle oder vertragliche Verpflichtungen, finanzielle Faktoren.



Alle diese Elemente sollten möglichst vollständig erfasst werden. Zu Empfehlen ist das Erstellen einer Liste, welche bei der Planung und Realisation zu beachten ist.

Zielfindungsprozess

Ideen für Ziele

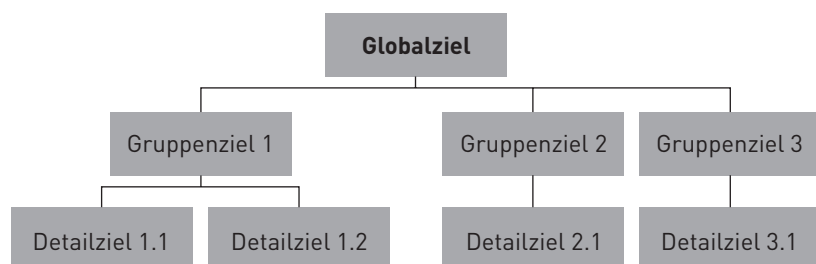
Um einen vollständigen Zielkatalog zu erstellen, ist es hilfreich folgende drei Zielkategorien zu berücksichtigen:

- **Verbands-/Unternehmensziele:** Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Ansehen, Kontrollierbarkeit, usw.
- **Kundenziele:** Produktqualität, individuelle Produkte, eindeutige Ansprechpartner, usw.
- **Team-Mitarbeiterziele:** Arbeitszufriedenheit, anspruchsvolle Aufgabe, Beteiligung, Macht, Sicherheit, Aufstiegschancen, usw.

Ein Ziel kann in mehreren Kategorien vertreten sein.

Zielstrukturaufbau

Für einen besseren Überblick hat sich die hierarchische Anordnung der Ziele bewährt. Bei der Zielhierarchie gibt es drei Ebenen: Globalziele, Gruppenziele und Detailziele. Doppelspurigkeiten und Widersprüche werden so ausgemerzt.



Für die weiteren Schritte im Projekt sind nur noch die Detailziele von Bedeutung.

Das Globalziel der Familie Gloor ist: Zufriedene Gesichter aller Reisenden. Dieses wird in die Gruppenziele Gesamtkosten der Weltreise, Projektzeit, Reiseplan, Bedürfnisse, Kommunikation, Reisegepäck und Erholung unterteilt. Diese Gruppenziele werden dann wiederum in Detailziele zerlegt.

Zieloperationalisierung Die **Kriterien für die Ziele müssen messbar gemacht werden** – nur so kann die Zielerreichung am Ende überprüft werden. Es reicht nicht zu sagen die Produktionszeit muss kürzer werden: um wie viel kürzer soll sie werden? Messbar heißt bez. Menge, Zeit, Personen, Qualitätsmerkmal, usw.

Zielgewichtung **Welche Ziele müssen erreicht werden? Welche können erreicht werden?** Die Mussziele müssen durch Lösungsvarianten erfüllt werden – sonst scheiden diese Lösungsvarianten aus.
Die Ziele können z.B. mit Punkten gewichtet werden.

Zielentscheidung Nach der Operationalisierung und gewichtet soll gemeinsam mit dem Auftraggeber festgelegt werden, welche Ziele mit dem Auftrag umgesetzt werden sollen. Neben den rein sachlichen Gewichtungen kann der Auftraggeber weitere Werte haben nach denen er Ziele erreichen möchte (politische, taktische, usw.).

Bei der Zielentscheidung ist der ganze Familienrat (Eltern, Schwiegervater) involviert. Sprich der Entscheid wird von ihnen getroffen und auch getragen.



Zieldokumentation Definierte Ziele sollen möglichst umfassend beschrieben sein, damit alle Betroffenen und Involvierten sie verstehen – und das man auch nach einem Monat noch weiss was damit gemeint war. Schlagwörter lassen gewaltige Fehlinterpretationen zu!

Zielanpassung Es kann sein das ein Ziel aus dem Projektantrag geändert werden muss. Dabei ist es unabdingbar, dass alle Änderungen der Ziele schriftlich festgehalten und von allen betroffenen Parteien jeweils wieder unterschrieben werden.

Es könnte ja sein, dass sich das jahrelange Lottospielen von Frau Gloor auszahlt und sie den Jackpot knackt. Es ist verständlich, dass dann neue Ansprüche an die Weltreise gestellt würden. So könnte man beispielsweise die Qualität der Reise erhöhen, indem man anstelle von Mittelklassehotels nur noch fünf-Stern-Hotels buchen würde.



Erscheint euch dieser Zielfindungsprozess als Schikane? Ist es nicht! Nehmt euch Zeit hier genaue Gedanken mit allen Beteiligten zu machen – sowie auch Ziele für alle Beteiligten zu definieren. So werden sie immer interessiert sein wie es läuft und ihre Verantwortung auch übernehmen.

Magnus der von seinem Vater als Projektleiter vorgeschlagen wurde, entwirft in einem ersten Schritt ein Grobkonzept der Weltreise. Die konkreten Angaben hält er im Business Case, im Anforderungskatalog und im Projektplan fest. Basierend darauf erstellt er den Projektauftrag, welcher dem Familienrat vorgelegt wird.

Konzeptions-Phase

Ziel dieser Phase ist die Erstellung einer detailliert beschriebenen, realisierbaren Lösung gemäss Projektauftrag. Das Konzept ist die Grundlage für den Entscheid, ob die ursprüngliche Projektidee realisiert werden soll. Am Ende der Konzeptphase steht immer der Entscheid über die Weiterführung des Projektes. Dieser Entscheid fällt in der Regel nicht im Projektteam sondern beim Auftraggeber.



Die benötigten Arbeiten sind je nach Projektart sehr unterschiedlich. «Hilfsmittel IX: Checkliste Konzept» listet eine möglichen Aufbau für ein Konzept auf. Die Inhalte beziehen sich auf die im Folgenden beschriebenen Punkte.

Die Schwierigkeit der Konzeptions-Phase besteht in der Gestaltung von realisierbaren Lösungen (einige Tagträume mussten platzen). Die Erkenntnisse über Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken brachten aber schlussendlich Klarheit, was gemacht werden kann.



Zieldefinition

Nicht vergessen: an den Zielen wird man dich messen! Ziele sollen möglichst klar definiert werden. Das Projekt gewinnt durch klare Zielsetzung an Prägnanz und Kontrollierbarkeit. Zum Vorgehen für die Zielfindung siehe unter Kapitel Initialisierungs-Phase/Seite 41

Prüft eure Ziele mit der **SMART**-Regel:

S spezifisch (im Gegensatz zu allgemein), detailliert

M messbar (Quantität/Qualität)

A attraktiv (macht Spass, lohnenswert, herausfordernd)

R realistisch (kann unter den gegebenen Voraussetzungen erreicht werden)

T terminiert (klarer Anfang, klares Ende)

Möchtet ihr im Rahmen eines eher «offenen Projektes» die Ziele – oder Detailziele – offen lassen, könnt ihr diese allgemein formulieren. In diesem Fall ist aber unbedingt die Erwartung der AuftraggeberIn abzuklären, um Missverständnisse oder unterschiedliche Erwartungshaltungen zu vermeiden.

Bei der Zieldefinition daran denken, nochmals zu überprüfen das sich die Ziele nicht ausschliessen, sowie die Ziele genau dokumentieren.

Erhebung/Analyse

In diesem ersten Arbeitsgang werden alle für das Projekt relevanten Daten gesammelt. Dies betrifft IST- und SOLL-Daten. Was erhoben werden soll, kann weitgehend aus den Zielvorgaben abgeleitet werden. Im zweiten Schritt werden diese Daten analysiert. Dazu können verschiedene Erhebungs- und/oder Analysetechniken verwendet werden.



Bei konzeptionellen Projekten sind Informationen vom zukünftigen SOLL-System wichtiger als zum IST-System.

Chancen-Risiken-Analyse, Machbarkeitsstudie

Jedes Projekt beinhaltet Chancen und Risiken. Wichtig ist das man sich deren bewusst ist und sie zusammenstellt:

- was bringt uns dieses Projekt
- was können wir damit gewinnen?
- Wo können wir entscheidende Schritte nach vorne tun?
- Was würde passieren, wenn das Projekt nicht gelingt?
- Was würden wir verlieren?
- Was ist das allerschlimmste, was uns in diesem Projekt passieren könnte?
Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit dass es eintritt?
- Usw.

Als Hilfsmittel eignet sich die SWOT-Analyse, wo man in einem Vierfelder-Quadrat die Strength/Weaknesses (Stärken/Schwächen) sowie die Opportunities/Threads (Chancen/Möglichkeiten) zusammenträgt.



Die SWOT-Analyse bezieht sich auf den IST-Zustand. Siehe Hilfsmittel X: SWOT-Analyse. Es kann hilfreich sein, wenn man sich zu den Schwächen und Stärken auch gleich die möglichen Ursachen und Lösungsideen überlegt und notiert.

Planung Ein Projekt hat i.d.R. einen klaren Beginn und einen klaren Endpunkt. Diese beiden Punkte sollten unbedingt gesetzt werden. Der Weg zum Ziel/Endpunkt muss geplant werden (Aufgaben, Ressourcen, Zeit,...). Siehe dazu Kapitel Projektplanung/Seite 28.

Lösungsentwürfe Zu einer rationalen Entscheidung gehört es, dass nicht die erstbeste Lösung auf Ihre Eignung untersucht wird, sondern dass Alternativen gesammelt werden. Es ist wichtig mehrere Lösungen konkret auszuarbeiten. Dabei sollte immer auch die Nullvariante («Wir machen nichts») in Betracht gezogen werden. Es werden Lösungsvarianten entwickelt und diese anschliessend analysiert und bewertet.



Bei der Bewertung werden die Lösungen ausgesondert, die die vorgegebenen Ziele nicht einhalten können.

Die Varianten können verbal (Vor- und Nachteile der Lösungsvarianten), relativ (Nutzen-Analysen, Punkteverfahren) oder absolut (Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Kosten/Nutzen-Analysen) bewertet werden.



Das gebräuchlichste Hilfsmittel ist das Punkteverfahren. Siehe «Hilfsmittel XI: Checkliste Punkteverfahren»



Hat man sich für eine Lösung entschieden sollten folgende Arbeitsschritte erledigt werden:

- Empfehlung kurz beschreiben
- Entscheidungs-Prozess einleiten (Vernehmlassung)
- Begründeten, schriftlichen Entscheid abwarten
- Weiteres Vorgehen festhalten.

An dieser Stelle gewinnt das **Projektmarketing** mehr und mehr an Bedeutung. Die «Entscheider» müssen erkennen können, unter welchen Prämissen Die Bewerber Ihre Aussagen erhielten.

Zur Entwicklung der Lösungsentwürfe bedient sich die Familie Gloor des Morphologischen Kastens. So müssen einerseits die einzelnen Parameter einer Weltreise und andererseits die Ausprägungen ausgearbeitet werden. Solche Parameter sind beispielsweise Reiseart, Übernachtungen usw. auf diese Art und Weise wird das grosse Vorhaben in seine Einzelteile zerlegt. Mittels Brainstorming pro Parameter wird dann im Projektteam kreativ versucht, Ausprägungen (Variablen) für die einzelnen Parameter isoliert zu finden.

Projektorganisation Jedes Projekt hat eine Organisation. Diese Organisation wird meist im Organigramm dargestellt. Es wird festgelegt, wie einzelne Personen oder Gruppen/Teams einander zugeordnet, über- oder untergeordnet sind. Die Projektorganisation verdeutlicht zudem wie das Projekt mit seinem Umfeld und dem Auftraggeber verbunden ist.

Es sollte beschrieben sein, welche **Aufgaben** grundsätzlich bei welcher Stelle angesiedelt sind, welche **Kompetenzen** diese Stelle hat und welche **Verantwortung** sie trägt.

Details zur Projektorganisation siehe Kapitel Projektorganisation/Seite 23.

Kosten Eine grobe Kostenschätzung über das ganze Projekt wird gemacht. Die Entscheidungsträger sollen ihre Entscheidung in Kenntnis der finanziellen Folgen fällen können. Als Grundlage dienen Erfahrungszahlen aus ähnlichen Projekten, Datenmaterial von anderen Unternehmen, Verbänden, usw. Wo keine genauen Zahlen verfügbar sind oder keine verlässlichen Schätzungen gemacht werden können, sollte zumindest ein Kostenrahmen formuliert werden.



Sehr viele Projekte haben eine Gemeinsamkeit: In der Regel steigen die Kosten mit der Projektdauer exponentiell an. Dies ist unbedingt zu berücksichtigen.

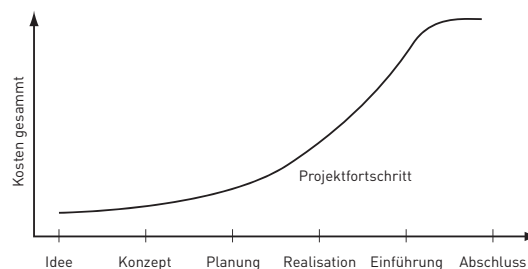


Bild 1 Kostenentwicklung im Projekt [Gächter 2001]

Projektpräsentation Das Konzept zum Projekt muss meist präsentiert werden. Es kann als Meilenstein vom Auftraggeber verabschiedet werden – der somit die nächste Phase einläutet. Eine Projektpräsentation dient der Projektleitung als auch dem Projektteam immer wieder zur Standortbestimmung und zur klaren Zusammenfassung der Stand der Arbeiten und der Planung.

Realisierungsphase

Erst jetzt kommt die konkrete Umsetzung:

Das heisst es wird umstrukturiert, gebaut, usw. dazu gehören folgend Punkte:

- Massnahmen systematisch und geplant realisieren
- Führungsarbeit, Steuern, leiten, Einfluss nehmen
- Auftrag, Delegation, Teilprojekte
- Controlling
- Vernetzen, kommunizieren
- Ev. Konfliktmanagement

Herr Gloor ist stolz auf die Lösung, denn Magnus und sein Coach (Unkel Urs) wissen immer genau, was zu tun ist – und sogar wie. Mit ihrem Projektteam können sie nun konkret das geplante Vorhaben umsetzen.

Einführungsphase/Nutzung

Das Produkt ist erstellt und zur Abnahme durch den Auftraggeber bereit. Ganz korrekt gehört dazu auch bereits die fertig gestellte Dokumentation. Eine Einführung kann schlagartig, Stufenweise oder parallel stattfinden.



Zu einer Einführung können folgende Punkte gehören: Schulungskonzepte, Schulung, Instruktion, Einführungsprogramme, Coaching, Dokumentation, Unterlagen, Übergabe.

Abschluss/Evaluation

Das Projekt soll in jedem Fall formalistisch abgeschlossen werden. Dabei werden das Projektteam und die Projektleitung aus der Verantwortung entlassen, die Projektorganisation wird aufgelöst. Die Verantwortung geht über an den Auftraggeber.

Zum Abschluss gehört auch eine Evaluation. Siehe Kapitel Projektabschluss/19.

Wesentlich ist die Projektdokumentation, sie ist ein Bestandteil der Qualitätssicherung. Mit ihr wird sichergestellt, dass zu jedem späteren Zeitpunkt nachvollzogen werden kann, wie z.B. das Produkt entstanden ist, was dabei zu beachten ist, was die Voraussetzungen waren, usw.



Es ist sinnvoll die **Dokumentation** laufend von Beginn weg nachzuführen. Gerade bei länger dauernden Projekten ginge sonst viel Information verloren.

Qualitäts- und Risikomanagement

Qualitätsmanagement

Qualität ist die optimale Erfüllung von Kundenbedürfnissen (z.B. der Jugendlichen die an einer Verbandsveranstaltung teilnehmen), die Vermeidung von Fehlern, die effiziente Leistungserstellung und das Bestreben, ständig besser zu werden. Qualität bedeutet nicht übertriebenes Streben nach Perfektion!



Qualitätsmanagement in Projekten beinhaltet alle Tätigkeiten der Projektführung, welche die qualitätsbezogenen Projektziele und die Verantwortlichkeiten festlegen, planen, lenken und überprüfen.

Qualität bezieht sich in einem Projekt entweder auf den Prozess oder das Produkt. Diese sollen getrennt betrachtet werden.

Der Projektleiter Magnus hat den Onkel als Coach bekommen. So ist seine diesbezügliche Unerfahrenheit kompensiert, denn der Onkel hat schon viele Projekte durchgeführt und war auch schon zweimal auf einer Weltreise. Diese Kompensation der Unerfahrenheit ist eine konstruktive Steuerungsmassnahme. So auch der Entscheid, dass man frühmorgens eine Sitzung zur Koordination durchführt usw. (siehe unter Risikomanagement).

Das Qualitätsmanagement lässt sich grob in drei Teile unterteilen:

Qualitätsplanung	<p>Was sind die Anforderungen an den Prozess? Was sind die Anforderungen an das «Endprodukt» (z.B. Jahresevent, Jubiläum)?</p> <p>→ diese Anforderungen entsprechen meist den Projektzielen, oder können von diesen abgeleitet werden</p> <p>→ nur mit quantifizierbaren Merkmalen ist die Überprüfung möglich</p> <p>→ die Überprüfung findet z.B. mit einer Prüfplan statt: dort ist u.a. festgelegt was, wann und wie geprüft wird.</p>
Qualitätslenkung	Steuerung, Überwachung und Korrektur der Prozesse.
Qualitätsprüfung	<p>Das IST wird mit dem SOLL verglichen und die Differenz wird analysiert.</p> <p>→ Prüfen ist aufwendig und kostet etwas. Eine effiziente, gut geplante Durchführung ist wichtig.</p> <p>→ die Qualitätsprüfung spiegelt zu einem grossen Teil die Projektkontrolle, welche unter Kapitel Projektkontrolle/Seite 18 beschrieben ist.</p>

Tabelle 7: Zusammenstellung aus [Jenny 2005]

In regelmässigen Abschnitten wird eine «Management-Review» durchgeführt, welche prüft, ob das Projektmanagement vom Projektleiter richtig umgesetzt wurde.

Wie im Zielkatalog aufgeführt, will man die Weltreise nicht auf der Stufe «Höchstqualität» vornehmen. Via Referenzen und Internet wird jedoch geprüft, ob die selektionierten Übernachtungsorte die Preis-Leistungs-Tests bestehen.

Risikomanagement/Projekterfolg

Risikomanagement ist das bewusst Einbeziehen und Bewältigen von möglichen, projektbezogenen Störfällen. Projektrisiken sind der potenzielle Schaden (materiell, personell, finanziell, usw.), welcher der Verband, das Unternehmen oder Personen erleiden, wenn die Projektziele nicht erreicht werden.



Beispiel: «ein Auto kommt auf der Landastrasse ins schleudern und kommt von der Fahrbahn ab. Auf der Wiese wo es weiter rutscht, steht ein einzelner Baum. Kein Grund zur Sorge? Oder etwa doch? Es kommt ganz auf die Reaktion des Fahrers drauf an! Wenn er ganz auf den Baum fixiert ist, und hofft, ihn nicht zu rammen, dann wird er mit grösster Wahrscheinlichkeit den Baum rammen. Wenn er sich auf die offene Wiese konzentriert, wird die Sache bestimmt besser ausgehen.»

Risiken sind potentielle Probleme. Oder anders gesagt: Ein Problem ist ein Risiko, das eingetreten ist. Was alles zu den Projektrisiken gehört ist in «Hilfsmittel XII: Checkliste Risikomanagement» erläutert.

Wer die Projektrisiken feststellen möchte, sollte bereits zum Beginn des Projekts eine Risikoanalyse durchführen. Eine Risikoüberprüfung oder nochmalige Risikoanalyse ist in jeder Projektphase sinnvoll.



Konzentriert man sich zu fest auf die Risiken besteht die Gefahr die Projektziele aus den Augen zu verlieren. Viel mehr Energie sollte ins Ausformulieren von Erfolgsfaktoren investiert werden («wenn ich mich ganz fest auf die Frei Wiese konzentrier bremsst es mich langsam ab»). So kann die Projektenergie positiv eingesetzt werden.

Erfolgsfaktoren in einem Projekt tragen wesentlich zur Zielerreichung bei. Gemäss [Keplinger 2002] können diese in grob fünf Gruppen unterteilt werden:

Projektmanagement-Funktionen	Leistungen der Projektleitung, aktives und gutes führen (gut starten, umfassend planen und kontrollieren, ausführlich kommunizieren)
Projektteam-Umwelt	Entspricht den direkten Personen um das Projektteam: Projektträger, Betroffene und Involvierte. Ohne die entsprechende kompetente Unterstützung der Projektumwelt dürfte ein Projekt nie gestartet werden.
Projektentwicklungs-Instrumente	Dem Projektteam sollte alles zur Verfügung stehen, was für eine effiziente Projektarbeit benötigt wird.
Personen	Nur ein qualifiziertes Projektteam respektive «mündige» Mitarbeitern können Gewähr für den Projekterfolg geben. Es ist wichtig, dass der Auftraggeber bzw. die Projektleitung gut beraten ist, bei der Zusammenstellung der besten Leute für sein Projekt (Leute mit Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz, nicht unbedingt die die «Zeit haben»).
Organisation	Projektorganisation immer dem Projektumfang anpassen. Stabile, aber unbürokratische Organisation, Organisationsstruktur mit transparenter Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

Quelle: Erfolgsfaktoren für Projekte [Keplinger 2002]

Alle lieben Erfolg – auch die Familie Gloor. Deshalb nehmen alle Beteiligten an einem sogenannten Erfolgsworkshop teil. Am frühen Sonntagmorgen überlegen alle gemeinsam, was tatsächlich zum Erfolg des Projektes führt. Dazu schreibt jeder seine Vorschläge auf und klebt sie an die Wand. So definieren sie zusammen ihren entscheidenden Erfolgsfaktor «Morgenstund hat Gold im Mund»! es wird beschlossen, jeden Morgen miteinander zu frühstücken. D.h. jeden Morgen wird ab sofort regelmässig diskutiert, was in Bezug auf das Projekt getan und entschieden werden muss und welche Probleme zu lösen sind. Mit diesem Erfolgsfaktor sind sich alle sicher, das Projekt gut abzuwickeln und auch die Risiken frühzeitig erkennen und bewältigen zu können.

Information, Marketing und Kommunikation

Je mehr in ein Projekt involviert sind, desto grösser wird der Kommunikationsaufwand. Sind die Beteiligten nicht entsprechend informiert, kann dies zu einem Kommunikationsmanko und somit zu vielen Projektrisiken führen.

Informationssystem

Ein geeignetes Informationssystem soll bei jedem Projekt zu Beginn definiert und institutionalisiert werden (in grösseren Unternehmen ist es z.T. schon definiert).

Das Projekt-Informationssystem ist ein wichtiger Bestandteil des Projektmarketings, da es ganz entscheidend ist, wer wann und in welcher Form sowohl positive als auch negative Mitteilungen verteilt respektive erhält. Zu beachtende Punkte:

- rechtzeitige und gezielte Orientierung oder Instruierung muss geplant werden, damit sie ihre Wirkung erreicht.
- Das Projekt-Informationssystem ist in erster Linie entscheidungs- und handlungsorientiert – nicht als Ablage.
- Entscheidungsgrundlagen, Fortschrittsberichte, Informationen über den Stand der Arbeiten, die Aufwand- und Kostensituation, besondere Vorkommnisse, geplante Massnahmen, usw. werden den Projektverantwortlichen übermittelt.
- Kontrollinformationen signalisieren Abweichungen vom geplanten Ablauf.

Das Projektinformationssystem setzt sich aus den vier Elementen Projektsitzung, Dialog, Präsentation und Projektberichtswesen zusammen.

Projektsitzung

Wenn Informationen in beide Richtungen gehen sollen, werden Sitzungen abgehalten. Es sind mehrere Personen beteiligt, deren Zahl sollte begrenzt sein. In einem Projekt gibt es neben der Start- und Abschlussitzung die Projektsteuerungs-Sitzungen (Teamsitzungen, usw.).



Es ist zu empfehlen die Projektsteuerungs-Sitzungen periodisch einzuplanen (z.B. basierend auf dem Phasenplan, Konzept, usw.). Des Weiteren können Ad-hoc-Sitzungen einberufen werden.

Zur Sicherstellung der Informationen und der getroffenen Entscheidungen ist jeweils ein Protokoll zu verfassen.

Aus dem Protokoll erfolgt zur Erfolgskontrolle die Pendenzenliste (Was, wer, per wann, weiter betroffene, usw.).



Zum Thema Sitzungsvorbereitung, Leitung und Durchführung findet ihr folgende Hilfsmittel:

Hilfsmittel III: Checkliste zur Besprechungs- oder Sitzungsvorbereitung, Hilfsmittel IV: Standardsitzungsagenda, Hilfsmittel V: Rohprotokoll für Sitzungen. Sie können auch als roter Faden für die Gesprächsführung dienen.

Dialog

Dialoge finden meist ad hoc statt: Telefonate, Diskussionen, Lunch / Mittagessen, Gesellschaftlicher Anlass, reine Informationen (Bulletin, Rundschreiben, usw.), usw.

Präsentation

Man spricht von einer Präsentation wenn der Informationsfluss in eine Richtung geht, eine anschliessende gesteuerte oder moderierte Diskussion ist nicht ausgeschlossen. In einem Projekt können vier Arten von Präsentationen unterschieden werden:

- Meinungsbildung-Präsentation: 20% präsentieren, 80% diskutieren
- Entscheidungsfindungs-Präsentation: 50% präsentieren, 50% diskutieren
- Überzeugungs-Präsentation: 20% präsentieren, 80% diskutieren
- Informationsabgabe-Präsentation: 80% präsentieren, 20% diskutieren

Die Institutionalisierung solcher Präsentationen im Ablauf des Projektes ist für die gleichmässige und stufengerechte Informationsverteilung sowie für den Aufbau und Erhalt persönlicher Kontakte sehr wertvoll.

Eine Präsentation hat den Vorteil, dass man während des Vortrags erkennen kann, ob man verstanden wird. Reaktionen und Fragen der Teilnehmenden können aufgenommen werden, Informationslücken geschlossen und Missverständnisse geklärt werden.



Präsentationen müssen immer «Kunden-gerecht» erstellt werden. Überlegt euch genau wer die ZuhörerInnen sind und welches Ihre Interessen sind, und geht dann spezifisch darauf ein, ohne eure eigenen Ziele zu vergessen. Bringt so viel Informationen wie nötig, so wenig wie möglich!

Projektberichtswesen Das Projektberichtswesen kann als schriftlichen Rapport verstanden werden. Das wichtigste Element ist der Projektstatusbericht (Fortschritts- und Aufwandmeldungen). Darin sollten die Projektinformationen möglichst vollständig und standardisiert abgefasst werden. Es ist zudem festzulegen wer Empfänger des Berichtes ist.

Folgende Punkte sollten enthalten sein:

- Zeitpunkt der Fortschritts- und Aufwandsmeldung
- Vergleich von SOLL/IST-Zustand
- Erzielte Erfolge
- Beurteilung der Wirksamkeit früher eingeleiteter Steuerungsmassnahmen
- Drohende Risiken und/oder Probleme
- Gründe der Abweichung und Massnahmen (Vorschläge/Anträge vom PL)
- Aufwandgemässer Stand des Projektes (Restaufwand)
- Personalsituation und zukünftiger personeller Aufwand
- Hauptaktivitäten der nächsten Berichtsperiode

Da Magnus noch kein geübter Projektleiter ist, hilft ihm der Onkel beim Aufbauen des Projekt-Informationssystems. So wird abgemacht, dass alle Projektsitzungen und Präsentationen beim Schwiegervater zu Hause gehalten werden, um die richtige Atmosphäre bzw. Seriösität zu garantieren. Ferner wird beschlossen, das Magnus alle 14 Tage einen Fortschrittsbericht (Projektstatusbericht) verfasst und diesen am Familienrat vorlegt.

Dokumentationssystem

Die Aufgaben des projektspezifischen Dokumentationssystems sind die Gestaltung, die Kennzeichnung und die Archivierung aller anfallenden Dokumente (Entscheidgrundlagen). Es gilt folgend Fragen zu klären

- Wie wird dokumentiert?
- Was muss dokumentiert werden?
- Wann soll dokumentiert werden?
- Wie lange werden die Dokumente aufbewahrt?
- Wo werden die Dokumente aufbewahrt?
- Wie geschieht die Nachführung der Dokumente?

Mögliche Dokumente sind

- Projektantrag, Realisierungsantrag, Einführungsantrag
- Initial-Auftrag, Projektauftrag
- Projektplan/Masterplan
- Projektstatusbericht
- Projektabschlussbericht
- Business-Case
- Pflichtenheft
- Anforderungskatalog
- Konzept: wichtigstes Dokument wenn es um das WIE geht.

Onkel Urs hilft Magnus beim erstellen von Dokumentvorlagen (Templates). Z.T. können sie bereits bestehende Vorlagen aus vergangenen Projekten, die auf dem PC abgespeicherte sind anpassen und verwenden. Dies spart nicht nur viel Zeit, sondern auch Kosten.

Projektmarketing/Öffentlichkeitsarbeit

Für den erfolgreichen Verkauf eines Produktes, einer Projektidee, usw. an ein Zielpublikum wird ein klares Vertriebs- und Kommunikationskonzept benötigt. Die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit muss klar sein.

Das grundsätzliche Ziel eines Projekt-Marketingeinsatzes ist, zu informieren, den Goodwill aller Beteiligten und Involvierten zu erreichen sowie das Projekt «kundenorientiert» in seiner Zielsetzung zu unterstützen. Informationslücken bei Stakeholdern können verhindert werden, Widerstände abgebaut bzw. eine positive Haltung zum Projekt geschaffen werden.

Das Projektmarketing beginnt bereits beim Ideen-Findung-Prozess. Bereits dann muss man fähig sein, andere mit seiner Idee auf einer sachlichen Ebenen zu überzeugen. Nur so erhält man die nötige Unterstützung.

Im Projektverlauf gewinnt das Projektmarketing in der Konzeptionsphase an weiterer Bedeutung. Lösungen, Varianten, usw. müssen wiederum sachlich vermittelt werden, so das der Auftraggeber ebenfalls begeistert ist.

Medienarbeit Wünscht ihr für euer Projekt spezifische Medienarbeit? Plant diese frühzeitig und überlegt euch analog zum Projektmarketing was und wen ihr damit erreichen möchtet.

Das WIE der Kommunikation

In der Kommunikation gibt es kein Missverständnis. Es gibt nur ein Verständnis, das des Hörenden.

Bei der zwischenmenschliche Kommunikation tauschen mindestens zwei Menschen Informationen aus. Diese Informationen, bestehen nicht nur aus Worten und Sätzen. Mit meiner Körpersprache, dem Tonfall, der Betonung, dem Tempo, usw. vermittele ich ebenfalls Botschaften. Vielfach entstehen in Gesprächen Missverständnisse, bei denen im Nachhinein oft unklar ist, wie es überhaupt dazu kam. Die am Gespräch beteiligten Personen bringen «unterschiedliche Geschichten» zum Gesprächsthema mit. Ihre Gefühle, Bedürfnisse, Bedenken, Vorurteile, Wertevorstellungen, usw. sind unterschiedlich und die Herausforderung gross gegenseitiges Verständnis und ev. Einverständnis zu erhalten.

Vier-Ohren-Modell

Jede Nachricht, die von einer Person versendet wird, hat vier verschiedene Aspekte. Je nach Gesprächsinhalt erhalten diese unterschiedliche Gewichtungen. Dieses Modell wird auch das Vier-Ohren-Modell nach F. Schulz von Thun genannt. Das Modell unterscheidet folgende vier Ebenen

Sach-Ebene Die Information die in einer Aussage steckt.
«Es ist...»

Beziehungs-Ebene	SenderIn und EmpfängerIn stehen in Beziehung zueinander. Daraus geht z.B. hervor was sie voneinander halten, wie ihr Verhältnis und Umgang ist, usw. «Du bist...», «Wir sind...»
Selbstoffenbarungs-Ebene	Die SenderIn gibt mit der Nachricht Informationen über sich selbst. Sie zeigt z.B. welche Gefühle das Thema bei ihr auslöst, z.B. Wut, Freude, Trauer. «Ich bin...»
Apell-Ebene	Es wird selten etwas «einfach so» gesagt. Viele Nachrichten haben den Zweck, von er anderen Person etwas zu wollen, sie von etwas zu überzeugen. «Du sollst...»

Tabelle 9: Vier-Ohren-Modell nach F. Schulz von Thun [Honegger 2002]



Die Empfängerin, der Empfänger hat grundsätzlich die freie Wahl, auf welchen Aspekt der Nachricht sie reagieren will. Das einzige was in der Kommunikation wirklich klar ist, ist die Sachbotschaft!

Die Kunst der offenen und konstruktiven Gesprächsführung besteht darin, die Bedürfnisse von sich selbst und des Gegenübers zu erkennen und Ernst zu nehmen – auf allen Ebenen. Unklarheiten, vage Andeutungen, Unverständnis, usw. sollen durch konkretes aktives Nachfragen möglichst rasch geklärt werden.

Gewaltfreie Kommunikation

Ein weiteres Kommunikationsmodell liefert die «Gewaltfreie Kommunikation» nach Marshall Rosenberg (die Modelle stehen «nebeneinander» und funktionieren miteinander).

- Jede am Gespräch beteiligte Person nimmt eine Botschaft auf oder versendet sie
- Bei jeder Person wird ein Gefühl durch die Botschaft ausgelöst
- Die Gefühle beruhen auf Bedürfnissen, welche die Personen haben.
- Ist man sich der eigenen Bedürfnisse bewusst, kann ich basierend darauf konkrete Wünsche oder Bitten an sich und sein Umfeld formulieren.

Das Verhalten der Menschen – und somit auch ihrer Kommunikation – hat meist zum Ziel ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Kenne ich die Bedürfnisse meines Gegenübers, kann ich mit seinem Verhalten besser umgehen und z.B. auf der Sachebenen darauf reagieren. Gegenseitige Einfühlung ist möglich.

Literaturverzeichnis

In den Bücherläden und Bibliotheken sind die Regale randvoll mit Büchern, Heften, Checklisten, Crash-Kursen, usw. zum Thema Projektmanagement. Eine Liste dieser zu erstellen – wenn möglich mit Angaben zu Qualität, Anwendung, usw. – wäre ein Anspruch dem wir hier nicht gerecht werden können. Es lohnt sich aber auf jeden Fall einmal in diesen Regalen schnuppern zu gehen – Neuerscheinungen jagen sich und vielleicht findet ihr ein Hilfsmittel oder einen goldigen Tipp der genau zu eurem Projekt passt.

- | | |
|------------------------|---|
| Becker 2002 | Becker M., Haberfellner R., Liebetrau G. EDV-Wissen für Anwender. 12. Auflage. 2002. Verlag Industrielle Organisationen. Zürich. |
| Bruderer 2006 | Bruderer Angela. Diverse Arbeitsmittel. 2006. Unterseen. www.flinx.ch |
| Burghard 2002 | Burghard M. Projektmanagement, Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 2002. 6. Auflage. Siemens Verlag. Berlin und München. |
| Daenzer 2002 | Daenzer W. System Engineering. 11. Auflage. 2002. Verlag Industrielle Organisation. Zürich. |
| DIN 69901 | DIN-Normen für Projektwirtschaft und Projektmanagement. 1989. Beuth Verlag. Berlin. |
| Gächter 2001 | Gächter Hans Peter. Projektmanagement. AEB Akademie für Erwachsenenbildung. 2001. Luzern und Zürich. www.aeb.ch |
| Honegger 2002 | Honegger S. Reden – verhandeln – sich durchsetzen, Gesprächsführung für Frauen. Seminarunterlagen. 2002. Murten. |
| Jenny 2005 | Jenny Bruno. Das Wissen für eine erfolgreiche Karriere: Projektmanagement. 2005. Vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich. Zürich. ISBN Nr. 3 7281 3004 4 / www.spol.ch |
| Keplinger 1992 | Keplinger W. Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. Zeitschrift. ZFO Nr. 2, S. 99-109. |
| Koch 1997 | Koch R. das 80/20-Prinzip, Mehr Erfolg mit weniger Aufwand. 1997. Campus Verlag. New York. |
| Litke 2000 | Litke H-D., Kunow I. Projektmanagement. Taschen-Guide. 2. Auflage. 2000. STS Verlag. Planegg. |
| Wallmüller 2001 | Wallmüller E. Software-Qualitätsmanagement in der Praxis, Software-Qualität durch Führung und Verbesserung von Software-Prozessen. 2. Auflage. Carl Hanser Verlag. 2001. München und Wien. |

Praktischer Teil/Hilfsmittel

Hilfsmittel I: Projektplanung

Folgende Punkte sind für jedes Arbeitspaket komplett zu erstellen:
[Burghard 2002]

- Titel, Arbeitspaket-Nr.
- Verantwortliche Rolle/Person mit den entsprechenden Fähigkeiten
- Start- und Endtermin
- Benötigter Aufwand
- Anfangsvoraussetzungen
- Ergebnisbeschreibung
- Schnittstelle, Normen und Standards
- Benötigte Sachmittel

Typische abwicklungsbezogene Projektkosten sind:

- interne Personalkosten der Projektmitarbeitenden (Lohn, Sozialabgaben, Ausbildungen, Spesen), gemäss den Aufwandberechnungen im Ressourcenplan
- externe Dienstleistungen (Projektmitarbeitende, Beraterhonorare, Service)
- Materialkosten (Datenträger, Maschinenzubehör)
- Maschinenkosten (Transportfahrzeuge, usw.)
- Infrastrukturkosten (Gebäude, Schulungsräume)
- Infrastrukturzusatzkosten (Miete, Versicherungen, Energie)

Durch ein Projekt können folgende Nutzen erzielt werden:
[Becker 2002]

Direkter Nutzen

- Direkte Einsparungen:
 - absolute Personaleinsparung
 - Wegfall von Mieten für konventionelle Geräte
 - Reduktion von Abfallkosten

Vermeidbare Kosten

- Kein zusätzliches Personal bei Erhöhung des Arbeitsvolumens
- Vermeidbare zusätzliche externe Leistungen
- Einsparung nicht erneuerbarer Energien

Nicht-quantifizierbarer Nutzen

- Transparenz über Bewegungen und Bestände
- Aktuelle Informationen, rasche und gezielte Disposition
- Steigerung des Images

Erhöhung der Einnahmen

- Frühere Zahlungseingänge durch frühzeitiges Fakturieren und termingerechtes Mahnen
- Umsatzerhöhung durch schnellere Auslieferung
- Grössere Produktion

Indirekter Nutzen, entsteht bei Dritten:

Technischer Nutzen

- Neueste Maschinen die auch anderweitig genutzt werden können
- Verlängerte Nutzungsdauer
- Erhöhte Funktionssicherheit

Marktmässiger Nutzen

- Mehr Ansehen (Image)
- Aufbau von Know-How
- Brand Name

Hilfsmittel II: Projektsteuerung

Folgende Tabelle enthält Beispiel für die Veränderungen der Dimensionen des Teufelquadrats und ein möglicher Umgang damit.

	Ursache/Problem	Massnahmen
Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Motivation der Teammitglieder • Gleiche Aufgaben wurden unterschiedlich gelöst • Laufende Änderungen der Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamziele initiieren und jeweils in den Team-Sitzungen prüfen • Einführen von Templates (gleiche Vorlagen) • Wiederverwendbarkeit der Resultate optimieren
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Es existiert keine vollständige Kontrolle • Es existiert keine geregelte Projektabwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Paten-Prinzip (Vier-Augen-Prinzip) einführen: jeder hat jemanden, der seine Resultate kontrolliert, und jeder kontrolliert jemanden. • Jedes erstellte Produkt soll offiziell geprüft werden • Vorgehen festlegen und durch Schulung ins Team integrieren.
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungshemmende Sachmittel («Engpässe») • Leistungen der Teammitglieder sind nicht ersichtlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Technischer Stand Sachmittel optimieren • Schichtbetrieb einführen • Leistungsbericht auf Arbeitspaketstufe einführen (Rapport) • Arbeitsvorhaben mit Leistungsvorgaben verteilen
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Anforderungen wurden realisiert • Es wurde vermehrt auf Überzeit gearbeitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierten Projektkostenplan erstellen und strikte Prüfung einführen • Zusätzliche Anordnungen nur mittels Budgeterhöhungsantrag zulassen • Qualitätslimit senken • Einsatzmittelplan pro Mitarbeiter mit Leistungsvorgaben erstellen.

Hilfsmittel III: Checkliste zur Besprechungs- oder Sitzungsvorbereitung

Wer

Thema

Wann

Wo

Meine Rolle

In welcher Rolle/Funktion gehe ich ins Gespräch?

Welche Bedingungen stärken meine Position? (Erfahrung, Beziehung,...)

Was will ich gesagt haben?

Was will ich erfahren haben?

Was will ich vereinbart haben?

Ziel

Ich will erreichen das...

Hauptziel (Minimalziel, Maximalziel)

Nebenziele

Welche Kompromisse kann ich eingehen (Lösungsvarianten,...)

Argumente, Ideen, Realisierungsvorschläge

Mein Gegenüber

Position, Erfahrung, Kommunikationsstil,...

Welche Gedanken, Argumente, Gefühle wird er/sie haben

Welche Vorurteile, Empfindlichkeiten, Widerstände, Gegenargumente erwarten mich?

Wie kann ich diesen begegnen?

Vorteil/Nutzen für Gesprächspartner wenn er mein Anliegen unterstützt?

Organisatorisch

[Bruderer 2006]

Hilfsmittel IV: Standardsitzungsagenda

Es empfiehlt sich Sitzungen anhand eines «standardisierten Ablaufes durch zu führen. Diese Agenda wird den Sitzungsteilnehmern möglichst früh mitgeteilt. Inklusive Angaben zu Tätigkeiten oder Vorbereitungen die von den Teilnehmenden erwartet werden.

Eine mögliche Sitzungsagenda:

- 01.** Begrüssung, ProtokollführerIn bestimmen
- 02.** Protokoll der letzten Sitzung genehmigen oder Änderungen aufnehmen.
- 03.** Kontrolle der Aufgaben aus letzter Sitzung
- 04.** Kennzahlen des Projektes: aktueller Stand
- 05.** TOP-Thema 1 für Sitzung (z.B. Diskussion Konzeptentwurf)
- 06.** TOP-Thema 2 für Sitzung (z.B. Vorgehen für Öffentlichkeitsarbeit festlegen)
- 07.** Wichtige/notwendige Entscheide
- 08.** Aufgaben-/Pendenzenliste nachführen und aktualisieren
- 09.** Verschiedenes
- 10.** Nächster Sitzungstermin, Verabschiedung

Weitere mögliche Sitzungspunkte könnten sein:

- persönliche Standortbestimmung
- Team-Standortbestimmung
- Aufgaben, Kompetenzen- und Verantwortlichkeiten im Team
- Planung des nächsten Monats (Kosten und Ressourcen)
- Ferienplanung
- Schnittstellen-optimierung
- Usw.
- Usw.

[Bruderer 2006]

Hilfsmittel V: Rohprotokoll für Sitzungen

Finden die Projektsitzungen über längere Zeit regelmässig statt – und ev. in einem grösseren Team – habe ich gute Erfahrung gemacht mit einem im Voraus erstellten Rohprotokoll. Der Aufbau des Rohprotokolls entspricht der projektspezifischen Standardagenda. Pro Agendapunkt können Themenschwerpunkte, Anträge, usw. eingetragen werden.

- Variante A** alle SitzungsteilnehmerInnen erhalten elektronisch den Link zum Rohprotokoll zugesendet und tragen selbst die Themen, Punkte, usw. ein, die sie an der Sitzung besprechen möchten. Der Sitzungsablauf geht bei Punkt 1 los.
- Variante B** Die Standardagenda wird als Rohprotokoll ausgedruckt, und zu Beginn der Sitzung werden die zu besprechenden Themen, Punkte darin entsprechend notiert. Der Sitzungsablauf geht auch hier bei Punkt 1 los. Vorsicht das man nicht schon beim Zusammentragen der Themen zu diskutieren beginnt!



Noch effizienter und zielgerichteter könnt ihr die Sitzung führen, wenn zu jedem Sitzungspunkt vermerkt wird, ob dies eine Information ist, ob eine Diskussion erwünscht ist und/oder ein Beschluss nötig ist.

Besprechung Projektteam Projekt XY, 23. Juni 2005 14.00-16.30 Uhr

Teilnehmende:
Frau A, Herr B, Frau C, Herr D (Protokoll)

In = Information, Di = Diskussion, Be = Beschluss	
TOP-Thema:	
PLANUNG der beiden letzten Wochen bis zum Event	
Das Projektteam hat anhand der Jahresplanung und der individuellen Pendenzenlisten eine Übersicht erstellt, wer wann was erledigen muss.	Di
Begrüssung, Protokoll letzte Sitzung	
- Herzlich Willkommen.	Di, Be
- Gibt es Fragen, Ergänzungen zum Protokoll der letzten Sitzung?	
Kennzahlen	
Projektteam	
Personal / Ressourcen	
- Die Projektleitung hat eine Liste der Vertretungen Teamintern entworfen.	Di, Be
Intern	
- Finanzcontrolling: Spesenabrechnungen bitte bis Ende Woche an BuHa	In
Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying	
Produkte	
- T-Shirts: 10'000 Stück bestellt.	In
- Plakate: Anzahl 10'000 (10 Pro Gruppe)	In
Internet	
- Aufschaltung der Event-version am 30.7.	In
Fundraising	
- Hauptsponsor hat zusätzliche Leistungen zugesagt.	In
ADMINISTRATION	
Letzter Versand	
- Der Versand findet in der Woche 33 statt. Was soll dabei sein?	Di, Be
Aufgaben-/Pendenzenliste	
-	Di
Wichtig / notwendige Entscheide	
-	Be
Verschiedenes	
-	
Nächste Sitzungen findet statt am: _____	

Bild 10: Rohprotokoll Projektteamsitzung (Beispiel) [Bruderer 2006]

Hilfsmittel VI: Checkliste zur Auftragserteilung

Checkliste zur Auftragserteilung

Was soll getan werden?	Was soll genau getan werden? Was muss erreicht werden? Was soll das Ergebnis sein? Welche Abweichungen sind tolerierbar? Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?
Wer soll es tun?	Welche Voraussetzung muss jemand mitbringen? Wer eignet sich für diesen Auftrag? Wer könnte Unterstützung bieten?
Warum muss dieser Auftrag geleistet werden?	In welchen grösseren Zusammenhängen ist der Auftrag zu sehen? Welche Hintergrundinformationen muss man kennen? Welche Bedeutung hat die Aufgabe?
Wie soll es gemacht werden?	Wie muss bei der Ausführung vorgegangen werden? Sind Vorschriften zu beachten? Muss jemand beigezogen werden? Wie verhält es sich mit den Kosten?
Womit soll es getan werden?	Welche Hilfsmittel, Materialien müssen eingesetzt werden? Welche Unterlagen müssen zu Rate gezogen werden?
Wann soll es erledigt sein?	Welche Termine sind zu setzten? Wann muss spätestens mit der Arbeit begonnen werden? Sollen Zwischentermine gesetzt werden? Wann soll der Mitarbeiter über den Stand informieren?

[Gächter 2001]

Hilfsmittel VII: Tipps zur Motivationsförderung

- Achten Sie darauf, dass Konsens über die Ziele besteht – denn wer die Ziele nicht akzeptiert, wird sich kaum dafür einsetzen, dass sie erreicht werden.
- Die gesteckten Ziele und Aufgaben sollten immer eine Herausforderung sein, die MitarbeiterInnen aber auch nicht völlig überfordern.
- Klären sie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen in Gesprächen mit den Mitarbeitenden.
- Die im Projekt anfallenden Routinetätigkeiten sollten sie möglichst gleich verteilen
- Überzeugen Sie Ihre MitarbeiterInnen davon, dass sie auch schwierige Aufgaben bewältigen können. Ermuntern Sie sie dazu, eigene Visionen zu entwickeln.
- Versuchen sie alle MitarbeiterInnen gerecht und fair zu behandeln.
- Signalisieren Sie, dass Sie immer erreichbar und für ein persönliches Gespräch bereit sind.
- Unterstützen und fördern Sie die Teammitglieder gemäss ihren individuellen Fähigkeiten und Interessen.
- Motivieren Sie die Beteiligten zur Kooperation und zum Informationsaustausch.
- Betreiben sie eine offene «Politik»: Begründen Sie ihre Entscheidungen und beziehen Sie das Team eventuell in die Entscheidungsfindung mit ein. Halten sie keine Informationen zurück!
- Sprechen Sie ihre (konstruktive) Kritik, aber auch Wertschätzung und Anerkennung sofort aus.
- Geben Sie auch in Frustphasen Feedback
- Die gemeinsam Aufgabe sollte für alle eine lohnende Sache sein.
- Usw.

[Litke 2000]

Hilfsmittel VIII: Prüffragen und Aufgaben für die Projekt-Initierungsphase

Folgende Fragen sind zu klären bei der Projekt-Initiierung.

Somit können nicht erfolversprechende Vorhaben erkannt und rechtzeitig abgebrochen werden.

- Wird das richtige Problem angepackt und wird das Problem richtig angepackt?
- Ist es vernünftig im definierten Umfang eine Problemlösung zu suchen?
- Worin liegt die Lösung?
- Auf welche Stellen oder Abteilungen soll begrenzt oder ausgedehnte werden?
- Gibt es Lösungen, die in technischer, wirtschaftlicher, sozialer und fachlicher Hinsicht realisierbar erscheinen?
- Ist deren Realisierung wünschbar? Positive und negative Wirkungen?
- Lässt sich der zweckmässige Umfang des Informatikeinsatzes und die Art der Informatikverarbeitung oder anderer Betriebsmittel abschätzen?
- Macht man das gewünschte Produkt selber? Oder lässt man es machen?

...und folgende Aufgaben sind zu machen:

- Abwicklungsziele konkret definieren: Leistung «Lieferobjekt», Qualität, Zeit, Kosten.
- Wie soll der Endzustand des Produktes erreicht werden?
- Wann soll was geschehen? (Business Case / Anforderungskatalog: was soll gemacht werden)
- Welche Projekt-Arbeitsergebnisse sind in welcher Form und Menge zu erreichen?
- Projektteam zusammenstellen, Zusammensetzung dem Auftraggeber vorschlagen.
- Risiken erstmalig konkret analysieren.
- Wie kann der Projekterfolg gefördert werden?
- Erstellen eines detaillierten Projektplanes basierend auf dem Anforderungskatalog.
- Start- und Abschlusstermin der gesamten Projektes und der einzelnen Phasen bestimmen.
- Möglichst genaue Schätzung des Projektaufwandes.

Hilfsmittel IX: Checkliste Konzept

Das Konzept dient einerseits dem Projekt indem es das genaue Vorgehen beschreibt. Andererseits kann das Konzept als Grund-lage und Übersicht dienen, will man z.B. mit seinem Projekt an die Öffentlichkeit oder muss es intern vertreten.

Folgende Punkte können in einem Konzept enthalten sein:

Titelblatt	Titel, Autoren, Datum
Einleitung	Entstehung der Idee, Projekttitel
Projektbeschreibung	Kurzbeschreibung der Projektidee, ev. Projektauftrag
Zielsetzung	Was soll mit dem Projekt erreicht werden? Detailziele aufzeigen.
Zielgruppe	Wer soll angesprochen werden
Projektorganisation	Rollen und Gremien
Projektphasen/Aufgabe	Was wird Wie gemacht? (Pläne, Vorgehen, Aufgaben, Verantwortungen)
Zeitplan, Meilensteine	Wann sind welche Schritte geplant? Termine und Meilensteine festlegen
Kosten/Budget	Einnahmen/Ausgaben (Personal- und Sachkosten, Honorare, Miete, usw.)
Ev. Fundraising	Ist man auf externe Geldgeber angewiesen? Vorgehen?
Öffentlichkeitsarbeit/ Kommunikation	Werbung, Presse, Radio, usw.
Auswertung/Abschluss	Ziele erreicht? Zeitplan und Budget eingehalten? Erfahrungen? Usw.

[Bruderer 2006]



Details zu den einzelnen Kapiteln findet ihr im Hauptteil des Dossiers.

Hilfsmittel X: SWOT-Analyse

SWOT-Analyse

Strength/Stärken

Weaknesses/Schwächen

Opportunities/Chancen

Threads/Herausforderungen

Hilfsmittel XI: Checkliste Punkteverfahren

Das Punkteverfahren kann z.B. zur Bewertung von Zielen als auch Lösungen verwendet werden.

Folgendes Beispiel zeigt auf, wie es zur Bewertung von Lösungsvarianten (Var 1, Var 2, usw.) bezüglich der Zielerreichung (Ziel 1, Ziel 2, usw.) angewendet werden kann.

- Vorgehen:**
1. Ermittlung der Ziele
 2. Gewichtung der Ziele
 3. Wertigkeitsskala für die Punktiervergabe erstellen (z.B. 1–10)
 4. Entscheidungsmatrix aufstellen
 5. Vergabe von Punkten für die Lösungsvarianten
 6. Ausrechnen der Entscheidungsmatrix (Zusammenzählen der Punkte)
 7. Sensibilitätsanalyse (Steht der Sieger auf «einem Bein»?)
 8. Entscheidung auf Grund der vorliegenden Resultate treffen.



Am besten überprüft man zuerst die Muss-Ziele. Werden die Muss-Ziele bei einer Variante nicht erfüllt, ist diese Variante bereits ausgeschieden.

Nr.	Kann-Ziele	Var. 1	Var. 2	Var. 3	Var. 4	Var.5
3	Reiseplan: Der Reiseplan muss 20 neue Länder mit ihren Hauptstädten berücksichtigen.	-	8	7	10	2
4	Bedürfnisse: Pro Familienmitglied ist ein definiertes Hauptbedürfnis vor der Abreise zugesichert, das auch abgedeckt wird.	-	6	10	8	2
5	Kommunikation: Es muss sichergestellt werden, dass jederzeit der Schwiegervater angerufen werden kann.	-	8	9	10	10
6	Reisegepäck: Es darf nicht mehr mitgenommen werden, als jeder tragen kann.	-	7	10	10	0
7	Erholung: Die Reise soll für keines der Familienmitglieder unangenehm stressig werden.	-	7	8	9	10
Total		-	36	44	47	24

Bild 11: Beispiel für Punkteverfahren

Hilfsmittel XII: Checkliste Risikomanagement

Projektrisiken können aus vier Sichtweisen betrachtet werden:

- a) Risiken die bestehen würden, wenn man das Projekt nicht machen würde
- b) Gesamtrisiko oder die Risiken, die man eingeht, wenn man das Projekt machen würde.
- c) Risiken die während der Projektabwicklung entstehen und die maßgeblich den Projekterfolg gefährden: die sog. Projektrisiken, siehe Bild 12.

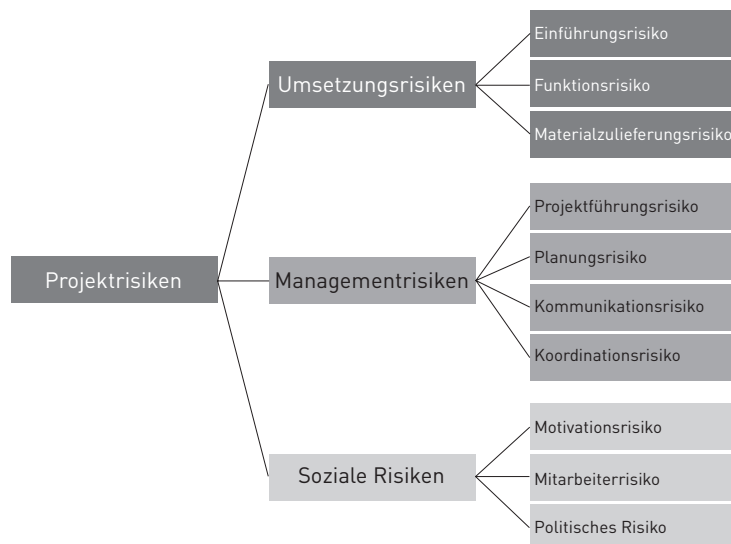


Bild 12: Projektrisiken



Die Auflistung der Risiken ist sehr aufwändig. Als Übersicht in einem festzulegenden Detaillierungsgrad jedoch empfehlenswert. Um den positiven Turnaround zu erhalten kann man sich zum entsprechenden Risiko gleich überlegen, was Ausschlag gebende Erfolgsfaktoren sind damit das Problem behoben werden kann.