

Projektmanagement in sozialen Institutionen

Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern



Fachtagung

Donnerstag, 23. März 2023

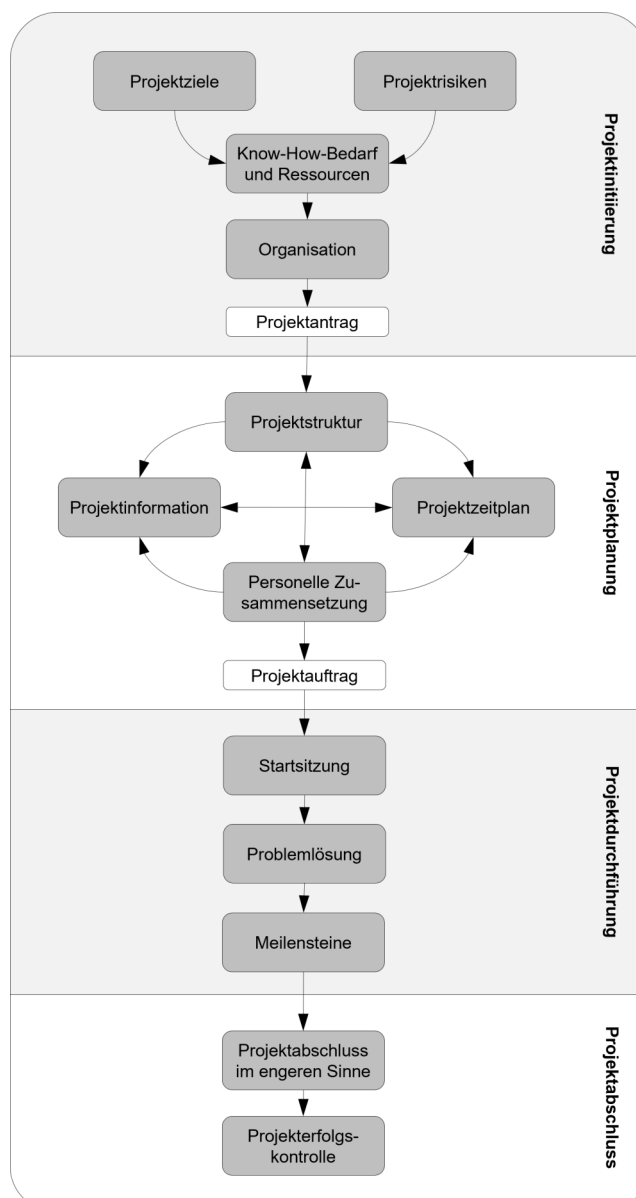
Projekte sicher zum Erfolg führen

Der Begriff Projektmanagement setzt sich aus den beiden Wörtern «Projekt» und «Management» zusammen. Dies führt zu einer erfolgsentscheidenden Erkenntnis: Projekte müssen gemanagt werden!

Unter einem Projekt wird die Bearbeitung einer definierten Aufgabe mit zeitlichen, finanziellen und personellen Einschränkungen verstanden. Diese Projektaufgabe ist dabei möglichst eindeutig gegenüber anderen Aufgaben abzugrenzen. Um das Projekt bearbeiten zu können, ist eine spezifische Projektorganisation notwendig. Projekte kennzeichnen sich darüber hinaus durch

- Einmaligkeit,
- Neuartigkeit,
- technische und organisatorische Komplexität sowie
- interdisziplinäre Zusammenarbeit aus.

Würden Projekte nur dann gestartet, wenn diese Elemente kumulativ erfüllt sind, gäbe es deutlich weniger Projekte!



Ein Projekt durchläuft von der Idee bis zum Abschluss vier Phasen. Abbildung 1 zeigt, welcher Projektphase welche Projektteilschritte zugeordnet sind. Der Überblick über das Projektmanagement folgt entlang dieses Phasenmodells. Pro Kapitel wird dabei ein Projektteilschritt näher erläutert.

Abb. 1: Projektphasen und Teilschritte. Quelle: eigene Darstellung

Projektinitiierung

Die Bearbeitung der Initiierungsphase erfolgt in den Teilschritten Projektziele, Projektrisiken, Know-how-Bedarf und Ressourcen sowie Projektorganisation.

- Leiten Sie dazu zuerst die Ziele her.
- Prüfen Sie anschliessend, welche Risiken den Projekterfolg beeinträchtigen könnten. Damit die Projektabwicklung nicht durch unvorhergesehen auftretende Risiken gestört wird, sind diese im Anschluss an die Zielformulierung festzuhalten.
- Unter Berücksichtigung der Ziele und der voraussichtlichen Risiken sind Sie nun in der Lage, das benötigte fachliche Know-how, die notwendigen Ressourcen und die zweckmässige Organisation herzuleiten. Falls Sie die Projektleitung extern vergeben: Halten Sie die Rechten und Pflichten der Projektleitung in einem Vertrag fest.

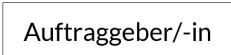
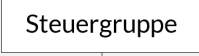


Organigramm	Kompetenzprofile
	Entscheidungskompetenz: genehmigt Gesamtergebnisse
	Entscheidungskompetenz: fällt Vor- und Zwischenentscheide, Verbindungsstelle zwischen Projekt und Linienorganisation
	Prozess-, Sozial- und Mitsprachekompetenz: entscheidet über einzelne Arbeitsschritte und Vorgehen
	Fachkompetenz: inhaltliche Projektbearbeitung

Abb. 2: Projektorganisation und Kompetenzprofile. Quelle: eigene Darstellung

Projektplanung

Die vier Elemente der Projektplanung (Struktur, Zeitplan, Zusammensetzung Projektleitung und -team sowie Kommunikation) sind inhaltlich eng miteinander verknüpft. Achten Sie darauf, dass die vier Elemente gut aufeinander abgestimmt sind.

Um zu einer umfassenden Projektstruktur zu kommen, orientieren Sie sich am besten an den nachstehenden Fragen:

- Welche homogenen Arbeitspakete können Sie bilden?
- Wie viel Zeit benötigen Sie zur Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete?
- Wie hängen die Arbeitspakete inhaltlich voneinander ab?
- Welche Ergebnisse sind als Basis für die nachfolgenden Projektarbeitsschritte in der Form von Meilenstein-Entscheidungen durch die Projektsteuergruppe freizugeben?

Prüfen Sie konsequent, ob sich mehrere Arbeitspakete zu einem Teilprojekt zusammenfassen lassen,

1. die auf zeitlich vorgelagerten Arbeitspaketergebnissen aufbauen und
2. zu deren Bearbeitung ähnliche Fachkompetenzen benötigt werden.

Projektzeitplan

Die Arbeitspakete sind definiert, zu Teilprojekten zusammengefasst, die inhaltlichen Abhängigkeiten sind festgehalten und der Arbeitsaufwand ist festgelegt. Als nächsten Schritt erstellen Sie den Projektzeitplan.

Zeitbedarf	Tätigkeit	Tätigkeiten der Projektleitung
	Projektarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekt-/Teilprojektergebnisse einfordern
	⋮	
1 - 5 Tage	Aufbereiten Projektergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektergebnisse konsolidieren ▪ Meilensteinbericht erstellen
5 - 10 Tage	Vernehmlassung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilensteinbericht den vernehmlassungsberechtigten Personengruppen zustellen ▪ Vernehmlassungsantworten konsolidieren
7 - 10 Tage	Sitzungsvorbereitung Steuergruppe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorschlag Traktandenliste vorbereiten und mit Vorsitz Steuergruppe besprechen ▪ Meilensteinbericht mit Ausgangslage, Vernehmlassungsantworten, Erwägungen und Anträge aufbereiten bzw. formulieren ▪ Unterlagen an Steuergruppe versenden
1 Tag	Sitzung Steuergruppe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Über Projektstand informieren ▪ Für Rückfragen zur Verfügung stehen ▪ Evtl. Protokoll führen
1 - 4 Tage	Nacharbeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschlussprotokoll erstellen ▪ Kommunikation sicherstellen: projektintern (Teilprojektleitung) und projektextern
	⋮	
	Projektarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortsetzung der Projektarbeit sicherstellen

Abbildung 3:: Zeitplan und Projektleitungsarbeiten bei Meilensteinen. Quelle: eigene Darstellung

Halten Sie nun den zeitlichen Aufwand für die Bearbeitung der Arbeitspakete und Teilprojekte sowie die inhaltlichen Abhängigkeiten fest. Führen Sie im Projektzeitplan Start- und Endtermine auf. Versuchen Sie die Meilensteine, die sich aus der Bearbeitung einzelner Teilprojekte ergeben, so weit wie möglich zeitlich aufeinander abzustimmen. Sie reduzieren dadurch die Anzahl der Meilensteine und damit der Steuergruppen-Sitzungen.

Zusammensetzung von Projektleitung und Projektmitgliedern

Die Wahl der für die Projektbearbeitung richtigen Projektleitung ist – neben der exakten Zieldefinition – die für den Projekterfolg wichtigste Entscheidung der Auftraggebenden!

Wählen Sie eine Projektleitung, welche

1. Zusammenhänge erkennen kann,
2. die für das Projekt notwendige Fachsprache beherrscht,
3. die Planungs- und Problemlösungsmethoden anwenden kann und
4. Führungskompetenz im Sinn von Team-Coaching besitzt.

Anschliessend ist das Team zu definieren. Dies ist ein weiterer erfolgsentscheidender Schritt bei der Planung eines Projekts.

1. Berücksichtigen Sie bei der Auswahl die für die Projektbearbeitung notwendige Fachkompetenz.
2. Bedenken Sie bei der Auswahl die für die Akzeptanz der Projektergebnisse wesentlichen personellen Verknüpfungen mit der Linienorganisation: Berufen Sie Personen aller relevanten Anspruchsgruppen ins Projektteam; machen Sie Betroffene zu Beteiligten.
3. Nehmen Sie auch «moderate Mahner und Mahnerinnen» ins Projektteam auf. Dies hemmt vielleicht kurzfristig den Projektfortschritt, begünstigt aber die Akzeptanz der Projektergebnisse. Bei extremer Ablehnung der Projektergebnisse aufgrund von Nicht-Involvierung einzelner Anspruchsgruppen ist im Extremfall der ganze Projektnutzen bei der Implementierung der Projektergebnisse in der Linienorganisation in Frage gestellt.
4. Berücksichtigen Sie Alpha- und Beta-«Tiere», Projektunerfahrene und Projekterfahrene, Macherinnen und Macher, «Kreative» sowie «Prüferinnen und Prüfer».
5. Berücksichtigen Sie hochmotivierte Mitarbeitende – Forschungsergebnisse zeigen, dass diese die Teamleistung positiv beeinflussen.
6. Überlegen Sie sich, wer die wesentlichen Macht- und Fachpromotoren des Projekts sind. Die Fachpromotorin oder der Fachpromotor besitzt das für den Projekterfolg nötige Fachwissen oder kann dieses durch Delegation entsprechender Personen ins Projekt zur Verfügung stellen. Je nach Situation sind diese Personen als Mitglieder der Projektsteuergruppe vorzusehen oder ins Projektteam zu berufen.
7. Zielen Sie auf eine Projektteamgrösse von fünf bis sieben Personen.

Projektkommunikation

Unterscheiden Sie bei der Projektkommunikation zwischen Information (Einwegkommunikation) und Dialog (Zweiwegkommunikation). Differenzieren Sie zusätzlich für jede Kommunikationsart zwischen der Kommunikation mit ins Projekt involvierten Personen und jener mit nicht direkt am Projekt mitarbeitenden, aber vom Projektergebnis betroffenen Personen.

Die Information hat dafür zu sorgen, dass die für den Projektfortgang relevanten Informationen

1. zum richtigen Zeitpunkt,
2. in geeigneter Form,
3. den richtigen Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern vermittelt werden, und dass
4. der Informationsfluss entsprechend organisiert ist.

Projektdurchführung

Nach Abschluss der Projektplanung kann die inhaltsbezogene Projektarbeit beginnen. Als projektverantwortliche Person ist es Ihre Aufgabe, den Projektfortschritt immer wieder mit der ursprünglichen Planung abzugleichen und allenfalls Anpassungen vorzunehmen. Je nach Ausmass der Abweichungen sind Meilenstein-Entscheidungen der Steuergruppe zur Anpassung der Projektplanung vorzusehen.

Startsitzung

Stellen Sie die Traktandenliste der Startsitzung so zusammen, dass die Teammitglieder ausreichend Zeit und Gelegenheit haben,

1. sich zu orientieren und einander kennen zu lernen,
2. ihre Erwartungen und Befürchtungen zu formulieren,
3. ein gemeinsames Aufgabenverständnis zu finden und
4. eine gemeinsame Projektzieldefinition zu erreichen.

Nebst der Beziehungsebene sind bei der Kick-off-Sitzung auch die Sach- und die organisatorische Ebene zu regeln. Es sind dies Themen wie

1. Verantwortung und Kompetenzen festlegen,
2. Aufwandsvorstellungen und Termine klären,
3. Informations- und Kommunikationsregeln und -mittel definieren sowie
4. Protokollierung und Dokumentation regeln.

Problemlösung

Als nächste Phase wird nun ein klassischer Problemlösungszyklus durchlaufen. Dieser umfasst die Teilschritte

1. Situationsanalyse,
2. Zielformulierung,
3. Lösungssuche,
4. Bewertung und
5. Entscheidung.

Meilensteine

Bei Meilensteinen verändert sich die Rolle der Projektleitung. Sie entwickelt sich von der Führung hin zu Unterstützung und Mitgestaltung. Als Projektleiterin oder Projektleiter bestimmen Sie nicht die Meilenstein-Sitzungsagenda, sondern schlagen der oder dem Vorsitzenden der Steuergruppe eine Traktandenliste vor. Sie machen sich Gedanken zur nächsten Projektphase und definieren, welche Entscheidungen Sie benötigen, um das Projekt im Anschluss an die erste Meilenstein-Sitzung auf stabiler Basis weiterzuführen.

Einigen Sie sich mit der Leitung der Steuergruppe darüber, wie die Gruppe möglichst effizient in die Festigungs- und Leistungsphase begleitet werden kann. Sie können diesen Prozess fördern, indem Sie das Selbstverständnis und die Arbeitsweise im Rahmen der erste Meilenstein-Sitzung beim operativen Projektstart intensiv diskutieren, befindet sich das Projekt doch in einer Phase, in der noch keine inhaltlichen Entscheidungen anstehen. Gestalten Sie die Traktandenliste der ersten Steuergruppen-Sitzung entsprechend und bringen Sie vor allem die Themen ein, die für Ihre Projektleitung wichtig sind. Es sind dies

- die Versandfristen vor und nach den Meilenstein-Sitzungen,
- die Form und der Umfang der Meilenstein-Berichte,
- die Gestaltung des Projekt-Controllings,
- die Art der Protokollierung der Meilenstein-Sitzungen und
- die Projekt-Dokumentation für die Steuergruppe.

Nach jeder Meilensteinsitzung der Steuergruppe führt die Projektleitung das Projektcontrolling nach. Zweck des Controllings ist, operative Abweichungen von der ursprünglichen Projektplanung frühzeitig zu erkennen. Basis des Controllings ist demnach die in der Planungsphase vorgenommene Gliederung der Arbeitspakete und Teilprojekte samt zugeordnetem Zeit- und Personalaufwand.

Das Controlling kann nicht aussagekräftiger sein als die Projektplanung, es soll gegenüber der Steuergruppe

1. aufgelaufene Projektkosten mit geplanten Projektkosten vergleichen,
2. Abweichung der effektiven Termine von den geplanten Projektterminen aufzeigen,
3. Aussagen über Probleme einzelner Teilprojekte enthalten und
4. Gründe für die inhaltlichen und terminlichen Abweichungen aufführen.

Projektabschluss

Der Projektabschlussbericht richtet sich an den oder die Auftraggebenden oder an die Steuergruppe. Wenn Sie das Projekt bisher sowohl inhaltlich als auch prozedural konsequent dokumentiert haben, können Sie den Aufwand für das Verfassen des Projektabschlussberichtes in Grenzen halten. Sie

1. reflektieren darin den Projektablauf,
2. bewerten die Zielerreichung und begründen Zielabweichungen,
3. halten wesentliche Störfaktoren fest,
4. fassen die wesentlichen Projektrahmenbedingungen zusammen und
5. machen die aufgelaufenen Projektkosten transparent.

Während der Projektdauer sind unterschiedlichste Unterlagen zusammen gekommen. Diese gilt es für die Projektdokumentation zu sortieren. Unterlagen können

1. reinen Informationscharakter haben,
2. historisch-dokumentarisch oder rechtlich-verpflichtend sein oder
3. das Projektergebnis beschreiben.

Überlegen Sie sich, welche Dokumente nur während der Projektdauer relevant waren und welche über das Projektende hinaus von Bedeutung sein könnten. Nur Letztere kommen für die Projektdokumentation in Betracht. Achten Sie darauf, dass Sie für die Projektdokumentation die jeweils aktuellste Version berücksichtigen.

Projektevaluation

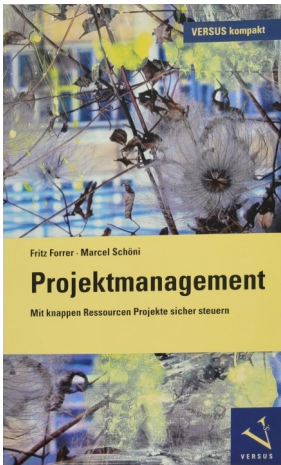
Bei vielen Projekten kann die Evaluation bei Projektende erfolgen. Dies gilt vor allem, wenn die Implementierung der Projektergebnisse Teil des Projekts ist. In diesem Fall können Sie die Evaluation gleich in den Projektabschlussbericht integrieren.

Bei Projekten, die zu einem noch umzusetzenden Konzept oder einem Prozessadaptionsvorschlag führen, können Sie die abschliessende Evaluation erst nach der Implementierung oder nach Ablauf einer gewissen Zeit vornehmen. Orientieren Sie sich dabei an den in der Initiierungsphase definierten Ziele und den durch die Steuergruppe beschlossenen Zielanpassungen. Auch das Ergebnis einer zeitlich nachgestellten Evaluation ist von der Steuergruppe bzw. dem oder der Auftraggebenden zu genehmigen.



Quellen:

Forrer, F. & Schöni, M. (2011). Projektmanagement, Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Versus Verlag, Zürich.



Forrer Lombriser & Partner

Strategie- und
Organisationspartner

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2
Postfach 634
9001 St.Gallen

T 071 272 65 65
info@forrer-lombriser.ch

forrer-lombriser.ch

