

## Projektmanagement

### 1. Kurzbeschreibung

Projekt (lat. proiectum) heißt: Plan, ein Vorschlag, ein größeres Vorhaben, eine der Ausführung vorausgehende Planung.

Heute steht die Bezeichnung Projekt in der Regel für einmalige, außerordentliche, d.h. außerhalb der Routine liegende Vorhaben in Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft, Schule, Politik und Verbänden.

Projektmäßige Vorgehensweisen sind bekannt insbesondere aus der Raumfahrt, dem Bausektor dem EDV-Sektor, der Organisation.

#### Projekte sind Vorhaben,

- die in sich geschlossene Aufgaben betreffen,
- die zeitlich begrenzt sind, d.h. festgelegte Anfangs- und Endzeitpunkte haben,
- die eine klare Zielsetzung und Aufgabenstellung haben,
- die eine besondere Größenordnung und Komplexität und Schwierigkeit darstellen,
- die bereichsübergreifend sind, d.h. die Beteiligung verschiedener Bereiche und Stellen erfordern.

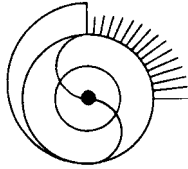
Intern können weitere Kriterien aufgestellt werden, um Projekte von sonstigen Aufgaben, Aufträgen und Organisationsformen zu unterscheiden.

Die Durchführung eines Projektes liegt bei einem Projekt-Team aus 3 bis möglichst nicht mehr als 6 vollzeitlich oder teilzeitlich abgestellten »Expert/innen« mit sich ergänzendem Fach- oder Methodenwissen und Erfahrungen. Es wird von einer ernannten oder gewählten Projektleitung (Projektmanager/in) geführt.

Abgesehen von situationsbezogenen Ausnahmen erfordert die projektmäßige Vorgehensweise einen kooperativen und motivierenden Führungsstil. Sich selbst steuernde Projektgruppen sind immer noch die Ausnahme.

Charakteristisch für ein Projekt ist also auch

- die Bildung eines Projektteams als zeitlich begrenzte Organisations-Einheit außerhalb der üblichen Organisationsstruktur und Hierarchie,
- die Auflösung der Projektteams nach Beendigung der Aufgabe,
- der Einsatz einer Projektleitung (Projektmanager/in) mit projektbezogener Kompetenz und Verantwortung,
- der Einsatz spezieller Arbeitsweisen wie Gruppenarbeitstechniken
- die volle Anwendung der Funktionen des kybernetischen Management-Regelkreises siehe Seite 9



## **Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe**

### **Managen heißt:**

Menschen umweltbezogen in einem dynamischen Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozess so zu führen, daß Ziele durch planvolles, organisiertes und kontrolliertes Handeln erreicht werden.

### **Projektmanagement im weitesten Sinne**

In diesem Beitrag wird Projektmanagement auf das einzelne Projekt bezogen. In der Praxis wird unter Projektmanagement aber auch das Managen, insbesondere das Koordinieren von mehreren Projekten und deren Projektleiter verstanden.

Unter Projektorganisation oder Projektteam-Organisation wird in der Praxis auch eine Organisationsform verstanden, die die statische und permanente Organisation ergänzen oder sogar ersetzen kann, z.B. bei Forschungsunternehmen, Entwicklungsabteilungen oder Organisationsabteilungen mit häufig sich wandelnden Aufgaben, die einen flexiblen Personaleinsatz erfordern.

Hierauf geht der Beitrag im einzelnen nicht näher ein.

### **2. Ergänzende Themen und zugleich Methoden der Projektarbeit sind:**

Auftragstechnik, Entscheidungstechniken, Gruppenarbeitstechniken, Moderationsmethode, Ideenfindungsmethoden, Netzplantechniken, Nutzwertanalyse, Protokollführung, Visualisierungstechnik, sowie einzelne Ideenfindungsmethoden, z. B. das bekannte Brainstorming.

### **3. Zweck und Nutzen des Beitrages**

Das projektmäßige Vorgehen wird nach wie vor stark mit der Raumfahrt, dem Bau- und EDV-Sektor oder mit großen Organisations- und Planungsprozessen und allgemein großen Vorhaben identifiziert.

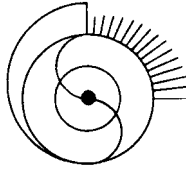
Die Prinzipien und Arbeitsweisen sind jedoch sehr sinnvoll auf verschiedene Aufgabenbereiche übertragbar.

Hierdurch werden Alleingänge von Abteilungen und Spezialisten vermieden, das Ausschußwesen abgelöst, Gremien und Konferenzen entlastet und beteiligte Bereiche in planmäßiger Weise kooperativ und verbindlich tätig.

Bei geeigneten Aufgabenstellungen (s. oben) kann im Projekt schneller und effektiver gearbeitet werden. Ein weiterer Nutzen liegt darin, daß die Projektteammittglieder neue Verhaltensweisen sowie Methoden der Gruppenarbeit, der Problemlösung sowie der Planung kennenlernen und diese fruchtbar auf ihre sonstigen Arbeitsbereiche übertragen können.

Für die Teammitglieder ist die Projektarbeit ein gutes Kooperations- und Kommunikationstraining, für die Projektleitung ist es zugleich ein Führungstraining unter besonderen Bedingungen!

Der Beitrag soll deutlich machen, worauf es aufgrund praktischer Erfahrungen bei der Auftragserteilung, bei der Projektleitung, beim Projektteam und bei der Projektplanung ankommt. Er soll dazu beitragen, die Vorteile des Projektmanagement deutlich



## **Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe**

zu machen und die Anwendung zu erleichtern.

### **4. Verfahren / Vorgehensweise**

4.1 Sorgen Sie für einen eindeutigen Auftraggeber sowie für eine klare Formulierung des Projektauftrages

Den Projektauftrag muß der Auftraggeber (Einzelperson oder Vertreter eines Gremiums) formulieren. Es ist zweckmäßig, hierbei bereits die Projektleitung einzubeziehen, damit besonders die praktischen Fragen und Probleme der Durchführung aber auch die Hintergründe und Zusammenhänge berücksichtigt werden können.

Es sind alle Punkte der beigefügten Checkliste "Auftrag" zu klären.  
Siehe Seite 10

### **4.2 Was sollten Sie bei der Auswahl und Benennung einer Projektleitung beachten?**

#### **Fähigkeiten einer Führungskraft**

Die Projektleitung wird - wenn sie nicht vom Projektteam selbst gewählt wird - vom Auftraggeber ausgewählt, ernannt und beauftragt. Von den persönlichen, methodischen und fachlichen Fähigkeiten der Projektleitung hängt wesentlich der Erfolg eines Projektes ab, denn diese muß für das Team die bestmöglichen Arbeitsvoraussetzungen schaffen und sicherstellen sowie auftauchende Hindernisse beseitigen.

Die Projektleitung ist die hauptsächliche Ansprechperson des Auftraggebers für das Projekt.

Die Projektleitung sollte bereits Führungskraft und methodisch erfahren sein, um die besonderen Anforderungen des Projektmanagement erfüllen zu können. Andererseits ist die Projektleitungsfunktion eine gute Bewährungsprobe für den Führungsnachwuchs.

Die Projektleitung sollte in der Regel für die Zeit des Projektes von allen anderen Aufgaben freigestellt und dem Auftraggeber voll verantwortlich zugeordnet sein.

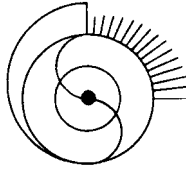
Wird sie nicht freigestellt, so sind die Zuständigkeiten (Weisungsrechte, Zeitdisposition) zwischen Auftraggeber und dem direkten Vorgesetzten der Projektleitung möglichst klar und einvernehmlich vorher zu regeln.

### **Die Anforderungen an die Projektleitung Projektleiter/Projektleiterin (PL)**

Es sind insbesondere die Eigenschaften, die meistens zu ideal beschrieben werden. Darauf wird hier verzichtet, um nicht den Eindruck zu erwecken, die Projektleitung müßte ein Universalgenie sein.

#### **Als wesentliche Anforderungen bleiben bestehen:**

- PL muß das Vertrauen des Auftraggebers haben sowie
- Identifikation mit der Zielsetzung des Projektes,
- Verantwortungsgefühl und Entscheidungsbereitschaft,
- Organisations- und Planungserfahrung,



## Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe

- Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter kooperativ und motivierend zu führen (besonders im gemischten Team),
- gute Betriebskenntnis,
- Verhandlungsgeschick,
- Belastbarkeit,
- Sachkenntnis soweit erforderlich.

### **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Projektleitung**

Wesentliche Aufgabe der Projektleitung ist es, durch eine systematische Planung eine zielorientierte Führung des Teams und wirkungsvolle Koordination der Aufgaben den angestrebten Erfolg des Projektes sicherzustellen. Hierbei kommt es auf das Geschick an, den Einsatz der Teammitglieder entsprechend ihren Stärken zu koordinieren.

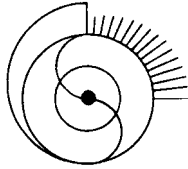
Im einzelnen:

- mit dem Auftraggeber den Auftrag konkretisieren,
- mit dem Projektteam den Projektmaßnahmenplan erarbeiten,
- die Durchführung der Maßnahmen einleiten, koordinieren und kontrollieren,
- die Arbeitsteilung im Team feststellen,
- die Einhaltung der Termine kontrollieren,
- die Projektteamsitzungen vorbereiten, leiten und nachbereiten,

- den Auftraggeber, die Teammitglieder und andere beteiligte Stellen informieren (z.B. über Zwischenergebnisse, Projektfortschritt, Störungen und Abweichungen),
- Entscheidungen vorbereiten und herbeiführen,

Die Projektleitung hat damit, je nach Art und Umfang des Projektes, folgende Funktionen, die in der Auftragsbeschreibung und ggf. in einer Stellenbeschreibung näher beschrieben werden müssen: Planungsfunktion (Zielsetzung, Maßnahmen, Mittel, Prioritäten),

- Entscheidungsfunktion (Entscheidungen in eigener Kompetenz, Mitentscheidungen, Erarbeitung entscheidungsreifer Vorlagen),
- Koordinationsfunktion (Abstimmung von Zielen und geplanten Maßnahmen mit beteiligten Stellen und Mitarbeitern innerhalb des Projektes und mit anderen Projekten (sachlich und zeitlich),
- Initiativ- und Anregungsfunktion (anregen und einleiten von Maßnahmen, Verbesserungsideen, Vermeiden von Störungen),
- Innovationsfunktion (ideenreiche Verwertung interner und externer Anregungen und Informationen),
- Informations- und Beratungsfunktion (Anlaufstelle für alle Informationen und Belange, die sein Projekt betreffen, Sammlung und Auswertung interner und externer Informationen, Weitergabe an



## **Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe**

- andere Stellen, Beratung des Auftraggebers, Beratung und Information des Projektteams),
- Kontrollfunktion (Durchführung und Auswertung von Kontrollen und Berichterstattung),
- Warnfunktionen (feststellen und melden von Planabweichungen und potentiellen Problemen),
- Umsetzungsfunktion (Realisierung im Rahmen der Projektkompetenz),

### **4.3 Was sollten Sie bei der Auswahl und Benennung eines Projektteams beachten?**

Das Projektteam setzt sich in der Regel aus einer begrenzten Zahl (3 - 6) von Mitarbeiter /innen mehrerer Bereiche und ggf. verschiedener Ebenen zusammen. Im Projektteam sind alle Mitglieder gleichgestellt. Für die Mitgliedschaft im Projektteam sollten fachliche, methodische sowie persönliche Gesichtspunkte eine Rolle spielen; letztere, weil die Teamarbeit auch besondere menschliche Anforderungen stellt, z.B. bei der Zusammenarbeit im Team und mit anderen Stellen außerhalb der üblichen Routine.

Die Projektteammitglieder können - je nach Art und Dauer des Projektes - voll oder zeitweise für das Projekt abgestellt werden.

Ist nur eine zeitweise Mitarbeit möglich, funktioniert bei guter Projektkoordination durch die Projektleitung auch die Zusammenarbeit in Form von regelmäßigen Teamsitzungen und arbeitsteilig übernommenen Aufgaben, die dann im Rahmen der zeitlichen Möglichkeiten erfüllt werden.

Hierbei ist eine gute Abstimmung mit den direkten Vorgesetzten des jeweiligen Teammitglieds erforderlich sowie eine Entlastung der Mitglieder in ihren eigentlichen Aufgaben.

Diese Teammitglieder sollten in geschlossenen Zeitblöcken für das Projekt tätig werden, sonst kann es zu starken Verzögerungen und zeitlichen Koordinationsproblemen kommen.

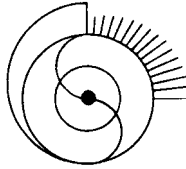
Es ist je Projekt und je Teammitglied zu entscheiden, ob eine vorübergehende völlige oder eine zeitweise Freistellung den gewünschten Nutzeffekt hat.

### **Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung des Projektteams**

Das Projektteam ist gemeinsam als Gruppe - vertreten durch die Projektleitung - dem Auftraggeber gegenüber für das Ergebnis verantwortlich. Die Teammitglieder führen die gemeinsam geplanten Aufgaben während der Teamsitzungen oder arbeitsteilig durch. Der Projektleiter sollte die Teammitglieder mitverantwortlich machen für den Projektfortschritt und für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Hindernissen. Spezielle Kompetenzen für die Mitglieder können durch den Auftrag oder durch die Projektleitung übertragen werden.

### **Anforderungen an die Projektteammitglieder**

Fähigkeit und Einstellung der Projektteammitglieder sind gleich wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Projektarbeit.



## Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe

Hieraus ergeben sich die folgenden Anforderungen, die überhaupt **an die Teamarbeit** zu stellen sind:

- außer acht lassen von Dienststellung, Rang und Ressortdenken,
- Bereitschaft, Wissen und Können uneingeschränkt zur Verfügung zu stellen
- Bereitschaft zur Gruppenleistung und -verantwortung,
- Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Meinungen und Ansichten anderer

Durch die Teamarbeit wird in der Regel ein Lern- und Entwicklungsprozeß ausgelöst, der den Mitarbeitern auch bei ihrer sonstigen Arbeit zugute kommt.

So muß die Projektleitung (mehr Moderation als Leitung) als Training das Team zur methodischen Arbeitsweise animieren, d.h. zur bewußten Anwendung von Planungstechniken, Gesprächstechniken, Problemlösungstechniken und Organisationstechniken.

### 4.4 Was sollten Sie bei einer Projektplanung beachten?

Je methodischer und systematischer Projekte erfaßt und geplant werden, um so aussichtsreicher lassen sich auch komplexe, ungewöhnliche Vorhaben in den Griff bekommen und um so weniger Reibungsverluste gibt es zwischen allen Beteiligten.

Dies zeigen Erfahrungen mit kaum oder schlecht geplanten Projekten, die letztlich mit viel zeitlichem und nervlichem Aufwand durchgeführt werden.

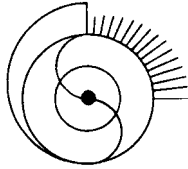
Für die Projektleitung wird der Projektplan, der die wesentlichen erforderlichen Maßnahmen enthält und in eine zeitliche Rang- und Reihenfolge bringt, zum Fahrplan. Dieser erleichtert die Durchführung einer schwierigen Aufgabe wesentlich, da eine Übersicht/Voraussicht geschaffen wird.

Planung ist auch hier keine einmalige, sondern eine fortzuführende Aufgabe während der Dauer eines Projektes, da sich der Auftrag in Umfang und Zielsetzung verändern kann. Die Planung muß entsprechend überprüft und auf dem laufenden gehalten werden. Aus diesem Grunde muß sie so einfach und konkret wie möglich gehalten sein.

Grundlage für die Projektplanung ist die vom Auftraggeber vorgegebene Aufgabenstellung, die sich von der jeweiligen Projektidee ableitet.

Die Planung soll mindestens folgendes klären:

- **Was** soll getan werden - mit welchem Ergebnis? (Qualität/Nutzen!)
- **Warum** soll es getan werden? (siehe auch Projektauftrag: Anlaß, Begründung)
- 
- **Wie** soll es getan werden?
- **Womit** soll es getan werden? Mit wieviel Aufwand (Zeit / Geld / Sachmittel)?
- **Wer** soll was tun?
- **Wann** (bis wann) soll was getan werden?



## Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe

- **Welches Probleme** oder Engpässe sind zu erwarten? Was soll zur Lösung getan werden?
- **Welches Berichtswesen** braucht das Projekt? (siehe Auftrag: Berichtspflichten)  
Wie kann der **Austausch des Team** zwischen den Treffen organisiert werden?(Fragen, Ideen, Erfahrungen), z.B. EXEL-Tabelle mit Fragen und Antworten
- **Welche Dokumentation** (Aufzeichnung und Sammlung von Unterlagen) ist erforderlich?

Spezielle Fragen bei der Planung:

- Welche Aktivitäten sind kritisch für den Erfolg und sind damit besonders im Auge zu behalten?
- Welche Aktivitäten ziehen sich über einen längeren Zeitraum hin?
- Welche Aktivitäten fordern den meisten Aufwand oder die meisten der zur Verfügung stehenden Mittel?

### Methoden und Hilfsmittel der Projektplanung

Der Balkenplan oder die Transplantechnik sind einfache Möglichkeiten, Maßnahmen und Aktivitäten überschaubar und in ihren Abhängigkeiten darzustellen. Sie zwingen zugleich zur Einfachheit der Planung (s. Planungsvordrucke auf Tages oder Wochenbasis). Inzwischen gibt es eine Reihe einfacher sowie komplexer PC-gestützter Projektplanungen).

Die einfache Netzplantechnik zwingt ebenfalls zu einem logischen Aufbau.

Sie ist anschaulich und aussagefähig und läßt noch stärker die Abhängigkeiten und kritischen Punkte erkennen. Wird die Netzplantechnik dagegen zu detailliert und kompliziert, z.B. in der Berechnung, wird sie unhandlich und stößt auf Ablehnung.

Kernstück der Planung ist die Zeitbedarfs- und Terminplanung, insbesondere wenn es

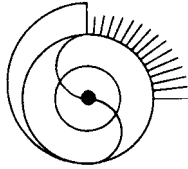
sich um termingebundene Projekte handelt. Zur Absicherung sollten immer Zwischentermine vorgesehen werden, zu denen die Projektleitung den Auftraggeber über den Projektfortschritt unterrichtet. Nur dann können bei Abweichungen rechtzeitig Maßnahmen eingeleitet werden. Form, Umfang und Häufigkeit der Berichte ergeben sich aus der Bedeutung und der Laufzeit des Projektes. Bei häufigem Bedarf empfiehlt sich auch hier der Einsatz von Vordrucken (s. Literatur).

### 5. Arbeitsmittel

Planungsvordrucke, Visualisierungsmittel (Pinnwände, Moderationskoffer, Flipchart, Overhead-Projektor) sowie weitere Vordrucke

### 6. Beachtenswerte Grundsätze und Erfahrungen

Was sind u.a. potentielle Fehler, Störungs- und Gefahrenquellen für die Projektteamorganisation und das Projektmanagement?

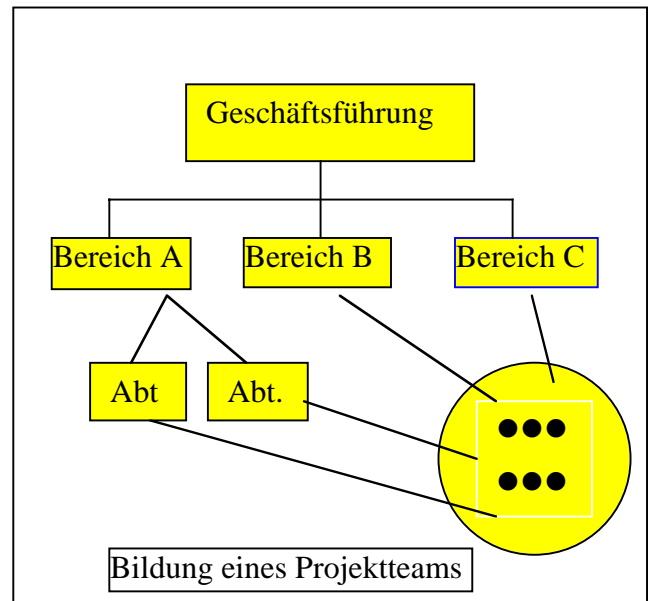


## Eckhard Sültemeyer • Management- und Gesundheitsberatung • Karlsruhe

Die folgenden Punkte sollen dazu anregen, die Fehler von vornherein zu vermeiden:

- nicht eindeutiger Auftraggeber,
- unzureichende Auftragsklärung
- zu späte Berufung der Projektleitung und des Projektteams,
- Vorgabe unrealistischer Ziele, Aufgaben, Bedingungen, Termine,
- fehlende Identifikation der Beteiligten mit den Zielen und Aufgaben,
- fehlende oder unzureichende Information, Vorbereitung und Schulung der eingesetzten Mitarbeiter/innen,
- fehlende Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen Projektleitung und der Linienorganisation (Bereiche/Abteilungen),
- mangelhafte Information der Beteiligten und anderer betroffener Stellen über Ziele und Zeitablauf des Projektes, ferner über die Zuständigkeiten und Kompetenzen von Projektleitung und Projektteam,
- fehlende Unterstützung für Projektleitung und Projektteam durch den Auftraggeber sowie andere mitverantwortliche Personen,
- unklar definierte Aufgaben im Projektteam selbst, ferner Fortsetzung des Ressort-egoismus im Projektteam,
- Unklarheit, Unsicherheit und Sorge über die Tätigkeit nach Beendigung des Projektes und nach Auflösung des Teams.

- Dies gilt besonders bei länger dauernden Projekten und insbesondere bei Vollzeiteilnehmer/innen),
- Schwerfälligkeit der Entscheidungsprozesse, die das Projekt betreffen.

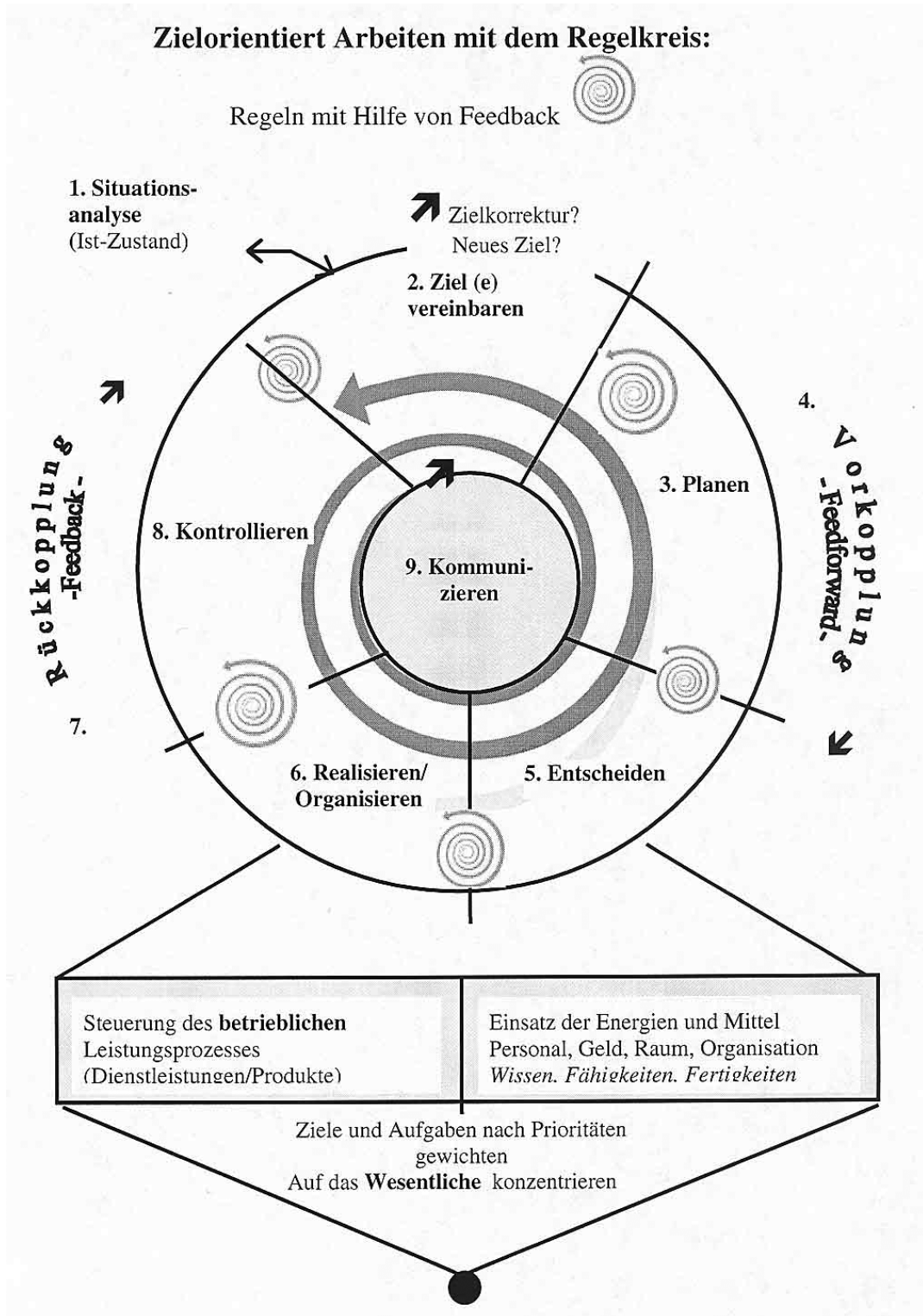
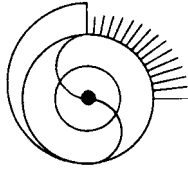


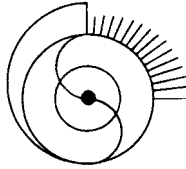
### Literatur:

J. Boy/C.Dudek/S.Kuschel  
**Projektmanagement** - Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge  
 Mit Diskette für Vordrucke/Checklisten  
 Gabal Verlag

Josef W.Seifert  
**Gruppenprozesse steuern** - als Moderator Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Zeile erreichen  
 Gabal Verlag

Josef W. Seifert  
**Visualisieren - Präsentieren - Moderieren**  
 Gabal Verlag





## Klare Auftragstechnik - bessere Kommunikation

### Checkliste für klare Aufträge

1. Kurzbeschreibung des Auftrags: (Arbeitstitel)
2. Auftraggeber: (bei Gremium federführende Person)
3. Auftragnehmer: (bei Gruppe federführende Person)
4. Wer ist zu beteiligen: (und darüber zu informieren)
5. Was ist der Anlaß zu diesem Auftrag: (Begründung)
6. Was soll das Ziel, das Ergebnis sein: (Endprodukt/Zustände)
7. Was ist die genaue Aufgabenstellung im einzelnen:
8. Was ist zu beachten: (Unterlagen, Methoden, Vorgaben, Rahmen- und Nebenbedingungen)
9. Welche zusätzlichen Befugnisse werden übertragen:
10. Welche Mittel können eingesetzt werden: (Geld, Zeit, Sachmittel)
11. Welcher ist der Endtermin, welche Zwischentermine:
12. Welche Berichtspflichten/ Erfolgskontrollen sind zu beachten:

### So werden Sie ein besserer Auftraggeber:

- \* Größere Aufträge fixieren Sie schriftlich
- \* nutzen Sie die Checkliste zur gedanklichen Vorbereitung
- \* Beziehen Sie die Auftragnehmer mit ein
- \* Vereinbaren Sie realistische Termine
- \* Begründen Sie immer Aufträge, so daß Sinn und Prioritäten klar werden
- \* Geben Sie genügend Informationen über Hintergründe und Zusammenhänge
- \* Halten Sie sich selbst an Terminabsprachen und Berichtspflichten (Rücksprachen)
- \* Informieren Sie rechtzeitig über Änderungen
- \* Geben Sie Anerkennung und - wenn nötig - konstruktive Kritik

### So werden sie ein besserer Auftragnehmer:

- \* Fordern Sie klare, eindeutige und -wenn angemessen - schriftliche Aufträge
- \* Benutzen Sie die Checkliste zur Klärung offener Punkte
- \* Zeigen Sie mutig Ziel- und Terminkonflikte auf
- \* Machen Sie realistische Terminvorschläge
- \* Halten sie Ihre Berichtspflichten ein und informieren sie rechtzeitig über Ziel- und Terminabweichungen (Hindernisse)