

Erfolgreiches Projektmanagement im Überblick

Definition

Ein Projekt wird nach der DIN 69901 definiert, als ein Vorhaben, welches sich von anderen Vorhaben der Organisation durch seine Einmaligkeit und Begrenzung auf eine bestimmte Zielvorgabe unterscheidet. Das Projekt ist zeitlich begrenzt und verfügt über vorher festgelegte finanzielle und personelle Ressourcen.

Unter Projektmanagement ist nach der DIN 69901 „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ zu verstehen.

Ein gutes Projektmanagement gilt als wesentlicher Faktor für einen Erfolg des Projektes. Der Erfolg eines Projektes hängt von den folgenden qualitativen Faktoren ab, die vorab festgelegt werden müssen: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

Strukturqualität – die Organisation eines Projektes

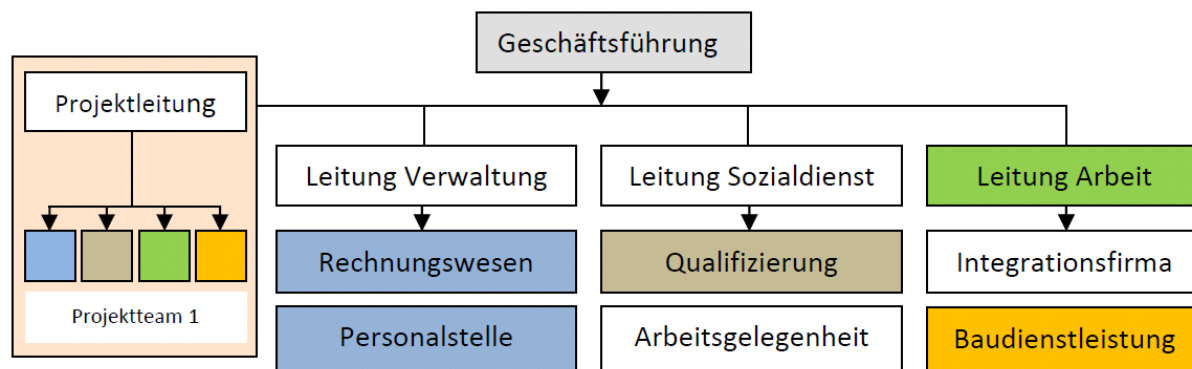
Zur Strukturqualität im Projekt gehören ein konkreter Projektauftrag sowie eine Projektbeschreibung (vgl. EPM-Arbeitshilfe). Hiermit ist jedoch nicht nur eine inhaltliche Projektbeschreibung zu verstehen, sondern eine Beschreibung, die Auskunft über Zuständigkeiten im Projektteam klärt und evtl. ein Organigramm des Projektes vorsieht. Um Zuständigkeiten zu klären wird die Erstellung eines Funktionendiagramms (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfe) empfohlen, insbesondere dann, wenn den Mitarbeitenden die Aufgaben im Projekt zusätzlich zu ihren üblichen Aufgaben übertragen werden.

Je nach Komplexität eines Projektes kann es zur Strukturierung sinnvoll sein, ein Projektorganigramm zu erstellen. Daraus sollte hervorgehen, wer für welche Aufgabe zuständig ist und welche Ebenen im Projekt vorhanden sind. Die optische Darstellung hilft z.B. Interessenkonflikte, Belastungen und Schnittstellenfragen aufzuzeigen. Statt der Erstellung eines Projektorganigramms kann es ausreichen, die Zusammensetzung der Teams und Gremien zu definieren.

Weiterhin gehören zu einer guten Strukturqualität die Festlegungen über die Projektkommunikation und das Berichtswesen. Hierzu gehören Instrumente wie beispielsweise Protokolle, Statusberichte oder Projekttagebücher (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfen). Statusberichte haben den Zweck, die Projektbeteiligten umfassend, schnell und übersichtlich über den jeweiligen Stand und die Zielerreichung im Projekt zu informieren. Statusberichte beziehen dabei immer die drei Projektdimensionen Termine, Kosten und Zielerreichung ein. Ein Projekttagbuch kann dabei ein echtes, gebundenes Buch sein oder

eine EDV basierte Lösung, wie z.B. eine zentrale Datei oder eine spezielle Funktion einer Projektmanagement-Software.

Beispiel Projektorganigramm:



Zuletzt kommt der Kompetenz der Projektleitung hinsichtlich der Steuerung des Projekts und Führung des Projektteams eine besondere Bedeutung zu.

Prozessqualität – die Phasen eines Projektes

Hinsichtlich der Sicherstellung der Prozessqualität empfiehlt es sich, das Projekt in einzelnen Phasen zu unterscheiden. Hierbei gibt es unterschiedliche Ansätze. Bei ESF-Projekten hat sich folgende Einteilung bewährt:

Schritt 1: Initialphase:

Hierbei geht es um die Weiterentwicklung einer Projektidee, die durch externe oder interne Impulse an den Träger herangetragen wurden. Externe Impulse können dabei z.B. neue Förderaufrufe, gesellschaftliche Entwicklungen oder direkte Anfragen von Kooperationspartnern sein. Zu internen Impulsen gehören insbesondere Anregungen von Mitarbeitenden oder strategische Entscheidungen zur Verbreiterung oder Vertiefung des Leistungsangebotes des Trägers.

Als Besonderheit für ESF Projekte wird in dieser, vom eigentlichen Ansatz sehr kreativen, Phase die konkrete Passung der Projektidee zu den Rahmenbedingungen des ESF geprüft. Dabei wird beispielsweise das Operative Programm des Landes Baden-Württemberg oder die Arbeitsmarktstrategie des zuständigen ESF Arbeitskreises berücksichtigt. Ausführliche Informationen hierzu finden Sie im EPM-Handbuch.

Es empfiehlt sich diese Phase nicht alleine, am grünen Tisch, zu machen, sondern Mitarbeitende und Kooperationspartner/innen im Rahmen von beispielsweise Workshops oder Brainstormings einzubeziehen.

Am Ende sollte eine erste Grobskizze Auskunft über Ziele und Zielgruppe, Dauer, Maßnahmen sowie beteiligte Mitarbeitende vorliegen.

Schritt 2: Definitionsphase:

In der Definitionsphase wird die Grobskizze einer kritischen Analyse unterzogen. Die kritische Analyse prüft dabei Wechselwirkungen zwischen dem Umfeld sowie den vorhandenen Ressourcen des Trägers.

In der Definitionsphase von ESF-Projekten empfiehlt sich zunächst eine grundsätzliche Abstimmung mit denjenigen Stellen, deren Zustimmung für die Planung eines ESF-Projekts unbedingt benötigt wird, weil sie entweder im ESF-Arbeitskreis vertreten sind oder für die Kofinanzierung unbedingt gebraucht werden. Dies können z.B. sein: die Agentur für Arbeit, das Jobcenter oder die Kommune.

Um einen weiterreichenden Überblick über das Umfeld des Unternehmens zu bekommen empfiehlt sich dann die Durchführung einer Stakeholderanalyse analog der EPM-Arbeitshilfe. Stakeholder sind Personen, Organisationen und Institutionen, deren Interessen durch die Umsetzung der Projektidee berührt werden. Mit der Stakeholderanalyse lässt sich im Vorfeld erkennen, wer eine Idee unterstützt und wer Widerstände gegen die Projektidee entwickeln wird. Daraus können Maßnahmen abgeleitet werden, um das vorhandene Unterstützungspotenzial zu nutzen und Widerstände zu relativieren.

Um die Wechselwirkungen mit den Stärken und Schwächen des Trägers herzustellen kann eine SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse) durchgeführt werden. Die SWOT-Analyse liefert keine Antworten auf die Frage, ob ein Projekt durchgeführt werden soll. Sie stellt aber nützliche Fragen, die helfen eine sachgerechte Entscheidung herbei zu führen. Die Fragen behandeln die einrichtungsspezifischen Stärken und Schwächen (interne Analyse der IST-Situation) und analysieren Risiken und Chancen die z.B. mit einem Projekt verbunden sein können (externe Umfeldanalyse bezogen auf die Zukunft). Ausführliche Informationen hierzu finden Sie in der EPM-Arbeitshilfe „SWOT-Analyse“.

Zur Definitionsphase gehört auch die Zielentwicklung (siehe Ergebnisqualität), auch hierzu finden Sie eine EPM-Arbeitshilfe.

Schritt 3: Planungsphase:

Zur Planungsphase gehört bei einem ESF-Projekt die eigentliche Antragsstellung. Hierfür ist eine ausführliche Kalkulation nötig, die eine Berechnung des Personalbedarfs und der Personalkosten ebenso beinhaltet, wie eine Kalkulation der Sachkosten, der Höhe und Art der Kofinanzierung und zuletzt den Betrag der benötigten ESF-Mittel. Personalkosten haben in der Regel den größten Anteil an den gesamten Projektkosten. Daher kommt ihrer genauen Berechnung eine besondere Bedeutung zu (vgl.

EPM-Arbeitshilfe „Berechnungsgrundlagen“). Neben der Höhe des Gehalts gilt es hier insbesondere den Bedarf in Arbeitszeit korrekt zu berechnen (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Personalkapazitätsrechnung“).

Weiterhin wird der konkrete zeitliche Ablauf des Projektes, beispielsweise mit Hilfe eines Projektzeitplans, festgelegt (s. entsprechende EPM-Arbeitshilfe). Der Projektzeitplan konkretisiert die inhaltliche Ausgestaltung des Projektes und gibt eine Übersicht darüber, welche Einzelaufgaben bis zu einem bestimmten Termin zu erledigen sind. Projektzeitpläne eignen sich auch gut dazu, innerhalb von Statusberichten den aktuellen Stand vorzutragen. (Siehe Schritt 4)

Schritt 4: Projektrealisierung und -Steuerung

Zu Beginn eines Projektes wird eine Kick-off Veranstaltung durchgeführt, mit der das Projekt offiziell gestartet wird. Die am Projekt beteiligten Mitarbeitenden bekommen Ziel, Bedeutung und Verfahren der Projektumsetzung mitgeteilt. Der Rahmen einer Kick-off Veranstaltung kann dabei unterschiedliche Formen annehmen. Es kann eine öffentlichkeitswirksame Veranstaltung sein oder auch einfach ein erstes ausführliches Projektmeeting (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Kick-off“).

Die laufenden Projektbesprechungen mit Statusberichten und SOLL-IST-Vergleichen sind wesentlicher Bestandteil der Projektsteuerung. Der SOLL-IST-Vergleich kann zur Überprüfung der entstandenen Kosten und der Finanzierung im Projekt im Vergleich zu den Planzahlen dienen. Ebenso kann ein SOLL-IST-Vergleich zur Überprüfung inhaltlicher Kennzahlen (z.B. Output- und Ergebnisindikatoren) durchgeführt werden. Zum aktuellen Umsetzungsstand kann anhand der Projektzeitpläne ein SOLL-IST-Vergleich durchgeführt und über Abweichungen berichtet werden (vgl. EPM-Arbeitshilfen „Projektcontrolling“, „SOLL-IST-Vergleich“ und „Statusbericht“).

Schritt 5: Abschluss

Ein strukturierter Projektabschluss wird leider oft unterschätzt oder gar ganz unterlassen. Bei ESF-Projekten ist mit der Erstellung eines Verwendungsnachweises ein Projektbericht in standardisierter Form vorzunehmen (vgl. entsprechende EPM-Arbeitshilfe). Für einen Projektträger lohnt es sich jedoch darüber hinaus, zum Abschluss eines Projektes Bilanz zu ziehen, um Lehren für zukünftige Projekte zu ziehen (vgl. EPM-Arbeitshilfe „Lessons learned“). Beispielsweise können im Rahmen einer Abschlussbesprechung folgende Fragen analysiert werden:

- Was ist in diesem Projekt gut gelaufen?
- Was ist in diesem Projekt schlecht gelaufen?
- Was hätten wir anders machen können / sollen?
- Was sollte in zukünftigen Projekten berücksichtigt werden?
- Was haben wir aus diesem Projekt gelernt?

Zuletzt hat eine Abschlusssitzung auch eine soziale Komponente. Beteiligte Mitarbeitende und evtl. Kooperationspartner haben Gelegenheit sich voneinander und von ihren Rollen zu verabschieden. Ebenso ist es auch Gelegenheit den Projektabschluss zu feiern.

Ergebnisqualität – Evaluation und Zielerreichung eines Projektes

Die Ergebnisqualität lässt sich in die Bereiche Zieldefinition und Evaluation unterteilen. Ziele in Projekten definieren den zu erreichenden Endzustand und sind Ausgangspunkt zur Bewertung des Projekterfolges. Projektziele müssen so konkret wie möglich beschrieben werden. Eine gute Hilfe dabei ist, die Zielbeschreibung mit „SMART“ zu überprüfen:

S = Spezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert sein. Eindeutig meint, die Zielformulierungen sollten so spezifisch sein, dass sie von den Beteiligten persönlich verstanden und nachempfunden werden können.
M = Messbar	Die Ziele müssen so beschrieben werden, dass die Zielerreichung einen feststellbaren Zustand aufweist, der beobachtbar, nachvollziehbar, also messbar ist. Es muss feststellbar sein, dass und wie sich der vorherige Zustand von dem nun erreichten Zustand sichtbar unterscheidet.
A = Akzeptiert	Die Ziele müssen für die Beteiligten akzeptabel sein und sollten möglichst als attraktiv und als sinnvoller Fortschritt empfunden werden.
R = Realistisch	Ziele sollen weiterbringen, müssen aber machbar, also realistisch sein. Die angestrebten Ziele sollten weder einen Zustand anstreben, der sich sowieso einstellt, noch so visionär beschrieben sein, dass eine Zielerreichung unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen wahrscheinlich nicht realisiert werden kann.
T = Terminiert	Ziele sollten auf einen festgelegten Ziel-Zeitpunkt terminiert werden. Der festgelegte Zeithorizont erhöht die Verbindlichkeit der Einhaltung und erleichtert die Einhaltung des Zeitplanes und die Stringenz der Zielverfolgung.

Für weitere Informationen zu einem erfolgreichen ESF-Projektmanagement wird auf die nachfolgend aufgeführten EPM-Arbeitshilfen wie auch das EPM-Handbuch verwiesen.

Weitere EPM-Arbeitshilfen zu diesem Thema:

- Berechnungsgrundlagen
- Evaluation
- Förderfähige Ausgaben
- Funktionendiagramm
- Kennzahlen
- Kick-off
- Kommunikationsmatrix
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Lessons learned
- Personalkapazitätsrechnung
- Projektbeschreibung
- Projektcontrolling
- Projekttagbuch
- Projektzeitplan
- Protokoll
- SOLL-IST-Vergleich
- Stakeholderanalyse
- Statusberichte
- SWOT-Analyse
- Verwendungsnachweis
- Zielentwicklung und -definition