



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Projektmanagement – Projekte entwickeln und planen

PRMAH01



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Karin Scharfenorth

**Projektmanagement – Projekte
entwickeln und planen**

PRMAH01



Dr. rer. soc. Karin Scharfenorth

(geb. 1965) hat Diplom-Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum studiert und 2003 zum Thema „Mit dem Alter in die Dienstleistungsgesellschaft?“ promoviert. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Anstoß FIT durch Projekte UG (haftungsbeschränkt) und arbeitet freiberuflich als Organisationsberaterin, Trainerin und Dozentin. Karin Scharfenorth hat in zahlreichen unterschiedlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten sowie Projekten der Organisationsentwicklung, vorrangig mit gesundheitswirtschaftlichem Bezug, gearbeitet und viele davon geleitet.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Projektmanagement – Projekte entwickeln und planen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	3
1.1 Projekt	3
1.2 Projektmanagement	9
1.3 Projektmanagementprozess	13
Zusammenfassung	16
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	16
2 Projektinitialisierung	17
2.1 Auftragsklärung	18
2.2 Umfeldanalyse	26
2.2.1 Stakeholderanalyse	27
2.2.2 Zusammenhang zwischen Projektzielen und Zielen der Organisation	34
2.2.3 Analyse der sonstigen Rahmenbedingungen	37
2.3 Projektskizze	38
Zusammenfassung	39
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	40
3 Projektdefinition	41
3.1 Vorstudie	41
3.2 Zielplanung	44
3.2.1 Lastenheft	45
3.2.2 Pflichtenheft	50
3.3 Zusammenstellung des Projektteams und weitere Beteiligte	52
3.3.1 Auswahl der Projektleitung	53
3.3.2 Besetzung des Projektteams	55
3.3.3 Beteiligung Externer	59
3.3.4 Bildung von Projektgremien	60
3.4 Festlegung der Projektaufbauorganisation	61
3.5 Risikoanalyse	68
3.6 Projektauftrag	73
Zusammenfassung	74
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	76

4	Projektplanung	77
4.1	Meilensteinplanung	77
4.2	Projektstrukturplanung	78
4.3	Projektablaufplanung	82
4.4	Feinplanung	90
4.4.1	Terminplanung	90
4.4.2	Kostenplanung	92
4.4.3	Arbeitsplanung	94
4.5	Projektmanagementsoftware	95
	Zusammenfassung	97
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	97
	Schlussbetrachtung	98
	Anhang	
A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	99
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	102
C.	Abkürzungsverzeichnis	107
D.	Glossar	108
E.	Literaturverzeichnis	109
F.	Abbildungsverzeichnis	111
G.	Tabellenverzeichnis	112
H.	Sachwortverzeichnis	113
I.	Einsendeaufgabe	115

Einleitung

„Wer an der Küste bleibt, kann keine neuen Ozeane entdecken.“

Dieser Satz wird dem portugiesischen Seefahrer Ferdinand Magellan zugeschrieben, der die nach ihm benannte Meeresstraße in Südamerika entdeckte. Seine Aussage beschreibt die Funktion von Projekten und Projektmanagement recht treffend. Denn im Projektmanagement geht es immer darum, unter unsicheren Bedingungen neue Herausforderungen zu bestehen. In diesem Sinne ist möglicherweise auch Ihr Fernstudium ein Projekt für Sie, das mit Methoden des Projektmanagements bearbeitet werden kann.

Ein großer Teil unseres Alltags ist Routinehandeln, für das sich geeignete Organisationsformen und Vorgehensweisen herausgebildet haben. Immer wieder und in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft immer häufiger entsteht aber der Bedarf, die Routinen zu verändern, neue Strukturen und Abläufe zu entwickeln sowie neue Leistungen zu schaffen, denn die Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist aktuell durch erhebliche Umbrüche gekennzeichnet. Dazu tragen u. a. der medizinisch-technische Fortschritt und die wachsenden Anforderungen an die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung bei. Auch der demografische Wandel, veränderte Wertvorstellungen, neue Berufsbilder und sich wandelnde Arbeitsmärkte verändern die Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (Krankenhäuser, Altenheime etc.) stark. Dies gilt sowohl für die Leistungen, die sie erbringen, als auch für die Unternehmensorganisation. Die erforderlichen Veränderungen sind umfangreich und der Wandel ist schnell. Deshalb werden vermehrt Projekte eingesetzt. Sie sind gewissermaßen die Treiber einer innovativen Gesundheits- und Sozialwirtschaft und tragen dazu bei, dass die Komplexität und Geschwindigkeit der Veränderungen übersichtlich und handhabbar bleiben.

Wenn Sie in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft tätig sind, ist Ihnen die skizzierte Entwicklung sicherlich bekannt. Vielleicht waren Sie sogar schon selbst an einem Projekt beteiligt und haben Erfahrungen mit Projektmanagement sammeln können.

Wenn bestehende Routinen infrage gestellt und verändert werden, entstehen also Projekte und Projektmanagement wird benötigt. Mit den Methoden des Projektmanagements wird die Unsicherheit des Neuen reduziert und Projektrisiken werden kalkulierbar gemacht. Dabei geht es darum, die vielfältigen Besonderheiten von Veränderungsprozessen zu berücksichtigen. Wenn z. B. ein neues Pflegemodell oder eine neue Dokumentationssoftware eingeführt werden oder eine neue geriatrische Fachabteilung aufgebaut wird, dann lässt sich dies mit Projektmanagement wirkungsvoll organisieren und umsetzen.

Das vorliegende Studienheft führt Sie in begriffliche und konzeptionelle Grundlagen des Projektmanagements ein und stellt Ihnen die ersten drei Projektmanagementphasen – nämlich Projektinitiierung, Projektdefinition und Projektplanung – in jeweils eigenen Kapiteln vor. Damit erhalten Sie einen Einblick in den Projektmanagementprozess von der ersten Idee bis zu den kompletten Plänen eines Projekts. Der weitere Projektverlauf ist Gegenstand eines weiteren Studienhefts zum Projektmanagement.

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieses Studienhefts können Sie das Konzept des Projektmanagements erklären und seine Bedeutung für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft bewerten. Sie können den Projektmanagementprozess mit seinen einzelnen Phasen beschreiben. Für die ersten drei Phasen lernen Sie grundlegende Instrumente kennen und erschließen sich deren Anwendung.

1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie die typischen Merkmale eines Projekts beschreiben und es von anderen Aufgaben abgrenzen. Darüber hinaus können Sie die Grundlagen und den Prozess des Projektmanagements erklären.

In diesem Kapitel lernen Sie zunächst den Begriff Projekt näher kennen. Im Anschluss daran beschäftigen wir uns mit dem Begriff des Projektmanagements. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, was Projektmanagement leisten muss. Schließlich wird der Projektmanagementprozess mit seinen einzelnen Phasen vorgestellt.

1.1 Projekt

Im Arbeitsalltag wird häufig von Projekten gesprochen. Was genau aber ist ein Projekt und wie unterscheidet es sich von anderen Aufgaben? Diese Frage lässt sich häufig nicht so einfach beantworten, wie es auf den ersten Blick scheint. Es lohnt sich aber, dieser Frage etwas ausführlicher nachzugehen, weil viele Aktivitäten vorschnell als Projekte bezeichnet werden, die genau genommen keine Projekte sind und auch nicht mit den Methoden des Projektmanagements bearbeitet werden müssen.

Das *Deutsche Institut für Normung (DIN)* definiert ein Projekt als

„(...) ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation“ (DIN 69901-1, 2009).

Diese Definition benennt die zentralen Eigenschaften eines Projekts:

1. Einmaligkeit der Bedingungen (z.B. bestimmte Ziele, Fristen, Mittel)
2. Abgrenzung gegenüber anderen Aktivitäten
3. spezifische Organisation

Einmaligkeit der Bedingungen

In einem Projekt liegen Inhalte und Rahmenbedingungen in einer außergewöhnlichen Zusammenstellung vor. Das heißt, es werden **Ziele** angestrebt, die in der Alltagsroutine nicht oder nicht ausreichend erfüllt werden können. Außerdem stehen definierte, allein für den Projektzweck bestimmte **Ressourcen** zur Verfügung, vor allem ein zeitlicher Rahmen mit Anfangs- und Endtermin, ein bestimmtes Projektbudget und konkrete Projektbeteiligte, die ihr Wissen und ihre Arbeitskraft einbringen.

Abgrenzung gegenüber anderen Aktivitäten

Darüber hinaus muss sich ein Projekt klar von anderen Aufgaben abgrenzen lassen, sowohl von anderen Projekten als auch von Routineaufgaben, die regelmäßig wiederkehrenden Charakter haben. Das bedeutet: Auch wenn in einer bestimmten Situation einmalige Bedingungen herrschen, z.B. durch Eintritt einer Katastrophe, wird aus einer regelhaften Arbeit nicht automatisch ein Projekt. Die Abgrenzung von anderen Aufgaben bezieht sich also auf die Besonderheit der Projektaufgabe. Mit anderen Worten kann

ein Projekt also als Sonderaufgabe bezeichnet werden, die gegenüber anderen Aktivitäten abgegrenzt ist und unter einmaligen Bedingungen stattfindet. In der Regel wird dabei etwas Neues, etwas Innovatives entwickelt, aufgebaut oder eingeführt, sodass ein Projekt auch als innovative Sonderaufgabe bezeichnet werden kann. Denn im Rahmen eines zeitlich begrenzten und mit bestimmten Mitteln ausgestatteten Vorhabens wird etwas Neues entwickelt oder eingeführt. Was aber macht eine Sonderaufgabe zur Sonderaufgabe?

Die Kriterien, die darüber entscheiden, ob es sich bei einer Aufgabe um eine **Sonderaufgabe** handelt, knüpfen an den Strukturen, Prozessen und Ergebnissen einer Organisation, an ihrer besonderen Situation, an. Entscheidend ist, ob die Aufgabe an irgendeiner Stelle im Rahmen der alltäglichen Arbeit ausgeführt werden kann. Folgende Fragen helfen, dies zu klären:

- Wird die Zielsetzung des Vorhabens bereits durch andere Aktivitäten in der Organisation verfolgt?
- Ist das Vorhaben im Aufgabenspektrum einer oder mehrerer Abteilungen vorhanden?
- Findet sich diese Aufgabe in der Beschreibung von Arbeitsabläufen und Stellen?
- Ist die Aufgabe mit den regulären Mitteln (zeitlich, materiell, personell) zu bewältigen?

Werden diese Fragen alle verneint, handelt es sich bei der Aufgabe um eine (innovative) Sonderaufgabe bzw. ein Projekt, das mit den Methoden des Projektmanagements bearbeitet werden sollte.

Spezifische Organisation

Neben der Einmaligkeit der Bedingungen und der Abgrenzung gegenüber anderen Aktivitäten umfasst die vorgestellte Definition die **projektspezifische Organisation**. Ein Projekt ist auch daran zu erkennen, dass die Projektaufgabe nicht im Rahmen der festen Strukturen und Abläufe einer Organisation erfüllt werden kann. Stattdessen ist es erforderlich, das Projekt in einer eigenen Art und Weise zu organisieren. Wie Projekte organisiert werden, erfahren Sie später in diesem Studienheft. Häufig ist es beispielsweise notwendig, dass Personen im Projekt zusammenarbeiten, die sonst in verschiedenen Bereichen der Organisation tätig sind. Ebenso ist eine besondere Projektorganisation erforderlich, weil im Projekt in der Regel zusätzliche Kommunikation und Abstimmung geleistet werden müssen, die nicht durch die üblichen Sitzungen abgedeckt sind.

Projekteignung von Aufgaben hinterfragen

Die Frage danach, ob eine Aufgabe als Projekt betrachtet werden muss, ist aus inhaltlicher und aus wirtschaftlicher Sicht wichtig. Nur so kann beispielsweise verhindert werden, dass für Projekte, die ohne Weiteres durch eine dafür ausgestattete Abteilung hätten erledigt werden können, zusätzliche Ressourcen verausgabt werden. Ebenso kann verhindert werden, dass sich eigentlich zuständige Stellen im Betrieb übergangen fühlen, ggf. unzufrieden werden und Widerstände gegen das Vorhaben zeigen. Außerdem wird die Notwendigkeit eines Projekts mit eigenen Mitteln und einer eigenen Organisation umso klarer und einsichtiger für die Entscheider, je konkreter es von den Regelaufgaben abgegrenzt werden kann.

Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen, wann wir von einem Projekt ausgehen können und wann nicht. Dabei wird vor allem die Abgrenzung von Sonder- und Regelaufgaben an Fällen aus der Praxis betrachtet.

Beispiel 1.1: Was ist ein Projekt? – Erstellung und Einführung von Patientenpfaden



In der chirurgischen Abteilung eines Krankenhauses sollen die Abläufe stärker am Patienten orientiert und damit sowohl hinsichtlich ihrer Qualität als auch ihrer Wirtschaftlichkeit verbessert werden. Ziel ist es, Patientenpfade für die fünf häufigsten Diagnosen zu erstellen und einzuführen, die alle Abläufe von der Aufnahme des Patienten bis zu seiner Entlassung aufeinander abgestimmt regeln.

Dieses Vorhaben erfüllt die typischen Voraussetzungen für ein Projekt. Die Erstellung und Einführung der Patientenpfade gehören nicht zu den Routineaufgaben der chirurgischen Abteilung. Es handelt sich vielmehr um eine einmalige Aufgabe, die inhaltlich und zeitlich begrenzt ist. Auch die Abgrenzung zu anderen Vorhaben ist gegeben, denn im Projekt sollen Patientenpfade für die fünf häufigsten Diagnosen der Abteilung erstellt werden, nicht für die anderen Diagnosen, auch nicht für andere Stationen. Auch wird die Arbeit an den Patientenpfaden inhaltlich systematisch von den alltäglichen Aufgaben der Abteilung abweichen. Deswegen wird das Projekt in besonderer Art und Weise organisiert werden müssen. Ärztliches, pflegerisches und nicht-medizinisches Therapiepersonal sowie Personal aus Verwaltung und Funktionsabteilungen müssen zusammenarbeiten, um die aus verschiedenen Bereichen erforderlichen Kenntnisse für die Verbesserung der Abläufe zusammenzutragen.

Beispiel 1.2: Was ist kein Projekt? – Pflege der Praxishomepage



Die radiologische Gemeinschaftspraxis „Durchblick“ hat eine Homepage, auf der sich interessierte Internetnutzer über die Ärztinnen und Ärzte sowie die angebotene Diagnostik und Therapie informieren können. Die Homepage hat auch einen Bereich „Aktuelles“. Hier stellt eine der medizinischen Fachangestellten regelmäßig einen „Spruch der Woche“ sowie im Bedarfsfall Hinweise zu veränderten Öffnungszeiten u.Ä. ein. Für diese Tätigkeit benötigt sie rund 15 Minuten.

Zwar weicht diese Tätigkeit erheblich von den alltäglichen Routinetätigkeiten dieser medizinischen Fachangestellten ab. Nichtsdestotrotz ist die Pflege des Bereichs „Aktuelles“ eine regelmäßig wiederkehrende Aufgabe, die keine projektspezifische Organisation erforderlich macht. Denn im Grundsatz ist die Aufgabe definiert und geregelt. Hier besteht kein erkennbarer Bedarf, etwas Neues zu entwickeln.

Über die Definition des DIN hinaus werden in der Literatur verschiedene weitere Merkmale von Projekten genannt. Häufig hervorgehoben werden:

- Personen aus unterschiedlichen Berufsgruppen, Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen, ggf. auch Externe, arbeiten zusammen;
- produktive Teamarbeit spielt eine wichtige Rolle dabei, die Ziele des Projekts zu erreichen;
- die Aufgabe weist hohe Komplexität auf, z.B. durch aufwendige Entscheidungswege, viele unbekannte Größen und hohen Planungsaufwand;

- aufgrund ihres innovativen Charakters sind Projekte oftmals risikoreich (vgl. Zell, 2012, S. 4; Kuster et al., 2011, S. 4 f.; Schmidt, 2011, S. 9 f.).

Zusammenarbeit und Teamarbeit

Die Betonung der Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen, Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen sowie der Teamarbeit hängt damit zusammen, dass häufig verschiedene Spezialistinnen und Spezialisten zusammenwirken müssen, um die Projektaufgabe zu bearbeiten. Eine solche Projektaufgabe ist z. B. die Planung, Organisation und Durchführung einer medizinischen Fachtagung, wie das folgende Beispiel 1.3 zeigt.



Beispiel 1.3: Zusammenarbeit im Projekt

In die Planung, Organisation und Durchführung einer medizinischen Fachtagung fließen inhaltliche und organisatorische Aspekte ein. Für die inhaltliche Planung des Programms werden Medizinerinnen und Mediziner, ggf. mehrerer Fachrichtungen, benötigt; für die Ressourcenplanung und Organisation bringen Veranstaltungskaufleute ihr Wissen ein; um die Vermarktung der Veranstaltung werden sich Marketing- und Werbefachleute kümmern. Damit ein stimmiges Ganzes entsteht, ist eine wirksame Abstimmung der Beteiligten notwendig.

An diesem Beispiel wird auch noch einmal deutlich, wie sich die Einmaligkeit von Projekten in der Praxis darstellt. Nehmen wir an, die Fachtagung wird jedes Jahr durchgeführt. Handelt es sich dann überhaupt um ein Projekt oder vielmehr um eine regelmäßig wiederkehrende Aufgabe mit Routinecharakter? Bestimmte Planungsschritte werden nicht jedes Mal neu entwickelt werden. Nichtsdestotrotz spricht vieles dafür, die medizinische Fachtagung als Projekt zu betrachten. Denn die Bedingungen jeder dieser Fachtagungen können und werden sich wahrscheinlich von Jahr zu Jahr verändern, vor allem hinsichtlich

- der Beteiligten und der Inhalte,
- des Budgets und der Finanzierungsbedingungen sowie
- des zeitlichen Rahmens.

Darüber hinaus übernehmen die Projektmitarbeiter nach Abschluss der jeweiligen Tagung andere Aufgaben bzw. kehren an ihre eigentliche Arbeit zurück.

Komplexität und Risiken

Komplexität und Risiken sind Merkmale vieler Projekte, weil die am Projekt beteiligten Personen oftmals vor neuen Herausforderungen stehen, für die es keine Erfahrungswerte und erprobten Handlungsweisen gibt. Dementsprechend haben viele Projekte eine Reihe von Unsicherheiten und damit auch Risiken, wie das nachfolgende Beispiel 1.4 verdeutlicht.



Beispiel 1.4: Komplexität und Risiken in Projekten

Ein typisches Beispiel für ein komplexes und risikoreiches Projekt ist der Neubau einer Klinik. Hierbei sind in der Regel viele verschiedene und oftmals voneinander abhängige Aufgaben von vielen Beteiligten – internen wie externen – zu erledigen. Die zielgerichtete Koordination der Projektleistungen ist also hochkomplex in der Pla-

nung und erst recht bei Abweichungen vom Plan. Die Ressourcenplanung ist mit Unsicherheiten über erst im Projektverlauf neu entstehende Anforderungen behaftet. Es gibt vielfältige Risikoquellen, von der Änderung von Bauvorschriften über den Ausfall von Handwerkern bis hin zu Finanzierungsengpässen bei nicht geplanten Arbeiten.

Ab wann genau aber ist ein Vorhaben komplex und risikoreich? Auf diese Frage gibt es keine eindeutige Antwort. Beides ist relativ zu sehen. Was für den einen komplex ist, im Sinne von schwierigen Entscheidungsprozessen, umfangreichen Planungen und vielen Herausforderungen, erscheint dem anderen vielleicht einfach. Denn wir nähern uns Projekten mit unterschiedlichen Ausgangserfahrungen, Fähigkeiten und Motiven sowie einer unterschiedlichen Risikobereitschaft. Und auch unabhängig von den persönlichen Voraussetzungen der Beteiligten variieren Komplexität und Risikohöhe von Projekten erheblich. So zeigt das folgende Beispiel 1.5 ein deutlich weniger komplexes und risikoärmeres Projekt als den Neubau einer Klinik.

Beispiel 1.5: Projekt mit begrenzter Komplexität und Risikohöhe



Der niedergelassene Zahnarzt Dr. Wurzel möchte ermitteln, wie zufrieden seine Patientinnen und Patienten mit seinem Angebot sind, um ggf. das Leistungsspektrum, die Qualität der Leistungen und die Öffnungszeiten besser an die Patientenwünsche anzupassen. Ziel des Projekts ist die Durchführung und Auswertung einer schriftlichen Patientenbefragung. Einen geeigneten Fragebogen hat er bereits von einem befreundeten Kollegen erhalten. Als Projektleitung benennt er seine langjährige Mitarbeiterin am Empfang. Außerdem gehören eine Auszubildende zur Zahnmedizinischen Fachangestellten und er selbst zum Projektteam. Der Inhalt dieses Projekts ist begrenzt. Der Fragebogen muss nicht mehr entwickelt werden. Zu planen und zu organisieren ist noch die konkrete Durchführung und ein Auswertungsschema muss angelegt werden. Die Entscheidungswege sind kurz, da Dr. Wurzel selbst Teil des Projektteams ist. Das Projektteam ist klein, somit sind keine aufwendigen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zu erwarten. Auch die Risiken des Projekts sind begrenzt. Es müssen keine schwer zu beschaffenden oder zu bedienenden Geräte eingesetzt werden. Die Abhängigkeit von anderen ist gering. Selbst wenn der Fragebogen extern gedruckt werden soll, stehen viele Anbieter zur Verfügung, sodass z. B. Lieferengpässe keine nennenswerte Bedrohung darstellen. Am ehesten gibt es das interne Risiko, dass die notwendige Arbeitskraft für das Projekt nicht zur Verfügung steht, z. B. bei Ausfall oder Überforderung eines Projektteammitglieds.



Hauptmerkmale von Projekten sind:

- Einmaligkeit der Bedingungen, verbunden mit besonderen Zielen, einem definierten Zeitrahmen, definierten finanziellen und personellen Ressourcen;
- Abgrenzung vom Routinehandeln im Sinne einer innovativen Sonderaufgabe, die in den regulären Strukturen und Prozessen einer Organisation nicht verankert ist;
- spezifische Organisation durch zeitlich befristete Strukturen und Abläufe, die allein dem Projektzweck dienen.

Projekte können zusätzliche Merkmale haben. Dazu gehören:

- Zusammenarbeit im Projektteam über Berufsgruppen, Arbeitsbereiche und Hierarchiegrenzen hinweg;
- komplexe Anforderungen und hohe Risiken, die aufgrund der besonderen Strukturen und des innovativen Charakters eines Projekts entstehen können.



Übung 1.1:

Inwieweit spielen Projekte in Ihrer Arbeit eine Rolle? Beschreiben Sie anhand der vorgestellten Projektmerkmale ein Projekt aus Ihrem Arbeitsumfeld oder begründen Sie entlang dieser Merkmale, dass Ihre Aufgaben keinen Projektcharakter haben.



Übung 1.2:

Ist Ihr Fernstudium ein Projekt? Begründen Sie Ihre Einschätzung anhand der charakteristischen Merkmale, die ein Projekt kennzeichnen.

Projektarten

Projekte werden aber nicht nur durch die bereits beschriebenen Merkmale charakterisiert, sondern auch nach Projektarten geordnet. Dies hilft dabei, das Vorgehen im Projekt näher zu bestimmen, denn für jede Projektart gibt es typische, erprobte Vorgehensweisen. Die Vielfalt der Kategorisierungen von Projekten ist allerdings eher unübersichtlich. Deshalb stehen hier die Kriterien der Einordnung von Projekten im Mittelpunkt und es werden nicht einzelne Kategorien vorgestellt (vgl. Kuster et al., 2011, S. 5 ff.; Führer; Züger, 2010, S. 10 f.). Häufig werden die folgenden Kriterien verwendet, um Projektarten zu charakterisieren:

- **Projekthalt:** z.B. Forschungs- und Entwicklungsprojekt, Organisationsentwicklungsprojekt, Bauprojekt, Infrastrukturprojekt
- **Funktionsbereich** der Organisation: z.B. Vertriebsprojekt, Marketingprojekt, Einkaufsprojekt
- **Projektzweck:** z.B. Pilotprojekt, Vorprojekt, Verbreitungsprojekt
- **Größe:** z.B. Kleinprojekt, Großprojekt
- **Reichweite:** z.B. regional, national, international

- **interne und externe Projekte**
- **geschlossene Projekte** mit klarer Aufgabenstellung und begrenzten Lösungsmöglichkeiten und **offene Projekte** mit vielen inhaltlichen und methodischen Möglichkeiten sowie ohne feste Lösungsvorstellungen
- **Projekte mit geringer sozialer Komplexität** (wenig Interessenunterschiede, wenig bereichsübergreifende Zusammenarbeit) und **Projekte mit hoher sozialer Komplexität** (Interessenkonflikte, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, komplizierte Abstimmungsprozesse)

1.2 Projektmanagement

Das Projektmanagement bietet Projektverantwortlichen ein Instrumentarium, um Projekte vorzubereiten und zu planen, ihre Durchführung zu begleiten und zu überwachen sowie den Projektabschluss zu gestalten.

Projektmanagement ist der Oberbegriff für alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Maßnahmen in einem Projekt, die dazu dienen, das Projektziel zu erreichen.



Projektmanagement hat das Ziel, Projekte effektiv und effizient durchzuführen. Dabei verstehen wir unter **effektiv**, dass die richtigen Dinge getan werden, und unter **effizient**, dass die Dinge richtig getan werden. Ein effektives Projekt ist eines, mit dem die richtigen Ziele angestrebt werden, nämlich die Ziele, die für die Organisation, ihre Beschäftigten und Kunden, Patienten etc. relevant sind. Effizient ist ein Projekt, wenn die Ressourcen dafür optimal geplant und eingesetzt werden.

Das magische Dreieck des Projektmanagements

Grundsätzlich dienen die angesprochenen Instrumente des Projektmanagements der Projektleitung zur Orientierung im magischen Dreieck des Projektmanagements. Das magische Dreieck des Projektmanagements beschreibt einen dauerhaften Zielkonflikt zwischen den drei Variablen (vgl. Keßler; Winkelhofer, 2004, S. 55 f.):

1. Ziele, Leistung, Qualität, Nutzen (**Sachziele**)
2. Zeit und Termin (**Zeitziele**)
3. Kosten und Personalkapazitäten (**Kostenziele**)

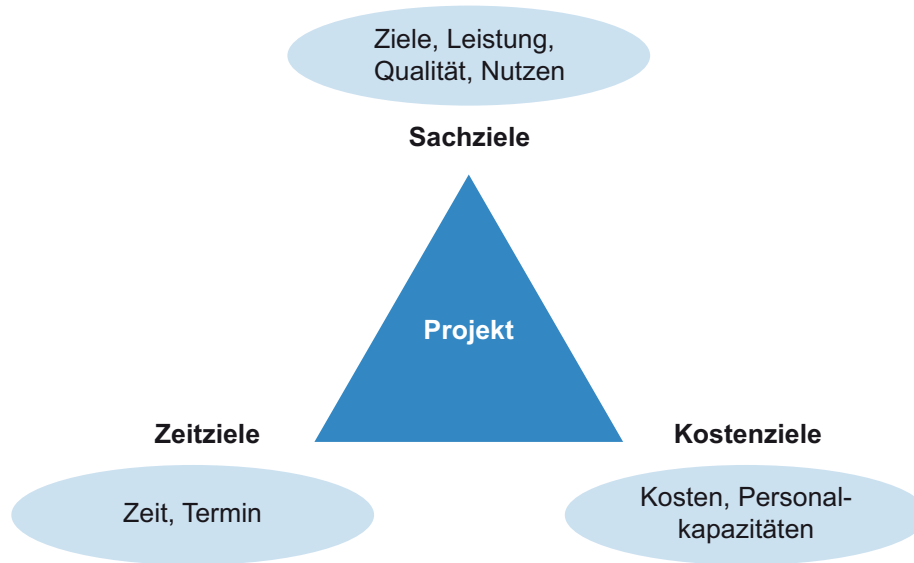


Abb. 1.1: Magisches Dreieck des Projektmanagements (vgl. Keßler; Winkelhofer, 2004, S. 55)

In einem magischen Dreieck beeinflussen sich die drei darin verbundenen Variablen wechselseitig. Wird eine Variable verändert, so zieht dies Veränderungen einer zweiten oder beider anderen Variablen nach sich. Die Sach-, Zeit- und Kostenziele eines Projekts stehen in einem bestimmten Verhältnis zueinander, das sich verändert, wenn ein Zielbereich variiert wird. Beispielsweise können folgende Effekte entstehen:

- Werden die Sachziele umfangreicher, so entstehen höhere Kosten und vielleicht auch eine längere Bearbeitungsdauer.
- Soll das Projekt schneller beendet werden, so entstehen entweder höhere Kosten, weil mehr Personal gleichzeitig daran arbeiten muss, oder die Projektinhalte können nicht vollständig umgesetzt werden.
- Entstehen unvorhergesehene Kosten und sind dadurch die Projektmittel früher aufgebraucht als geplant, muss das Projekt ggf. früher und mit unvollständigen Ergebnissen beendet werden.

In der Regel schränken die Zeit- und Kostenziele die Sachziele eines Projekts ein bzw. führt eine Ausweitung der Sachziele zu einem höheren Zeit- und Kostenbedarf. Aber: Andersherum gilt nicht unbedingt, dass eine Ausweitung des Zeit- und Kostenrahmens zu einer Verbesserung bzw. Ausweitung der Sachziele führt. Die Veränderung der Variablen im magischen Dreieck ist also kein Automatismus, sondern muss von der Projektleitung sorgfältig beobachtet und gestaltet werden.

Das nachfolgende Beispiel 1.6 zeigt, wie sich die Beziehung der drei Variablen des magischen Dreiecks in der Praxis darstellen kann.



Beispiel 1.6: Konflikte im magischen Dreieck des Projektmanagements

Herr Munter ist Mitarbeiter eines Fitnessstudios und Leiter des Projekts „Tag der offenen Tür“. Ziel der Veranstaltung ist es, das Angebot des Fitnessstudios in der Bevölkerung bekannter zu machen. Die Besucherinnen und Besucher sollen die Möglichkeit erhalten, die Trainingsgeräte auszuprobieren, die Räumlichkeiten kennenzulernen und sich über Öffnungszeiten und Preise sowie Gesundheitskurse

zu informieren. Darüber hinaus sollen ein Obstbuffet und ein Gewinnspiel mit Sachpreisen und Trainingsgutscheinen organisiert werden. Die Kalkulation der Kosten ergibt rund 2.000 Euro für Verpflegung, Gewinnspiel und Trainerhonorare. Das Fitnessstudio ist jedoch in einer finanziell angespannten Lage, sodass ein Konflikt zwischen Inhalten und Kosten des Projekts vorliegt. Schließlich entscheidet man sich dafür, das Gewinnspiel zu streichen.

Übung 1.3:

Finden Sie eigene Beispiele für Konflikte zwischen den Variablen des magischen Dreiecks und überlegen Sie, welche Anforderungen daraus für das Projektmanagement entstehen.



Aufgaben und Herausforderungen des Projektmanagements

Das folgende Beispiel 1.7 zeigt, wie sich die Aufgaben und Herausforderungen des Projektmanagements in der Praxis konkretisieren.

Beispiel 1.7: Herausforderung Projektmanagement

Frau Besser ist Heimleiterin eines Seniorenheims. Im Bereich ihrer routinemäßigen Managementaufgaben beschäftigt sie sich hauptsächlich damit, das Personal zu führen, die Aufgaben der Einrichtung zu koordinieren, die qualifizierte Pflege und Betreuung der Bewohnerinnen und Bewohner sicherzustellen und das Haus nach außen professionell zu vertreten. Als Leiterin eines Projekts zum Aufbau ambulanter Dienstleistungen in den Bereichen Pflege, Menüservice und Reinigungsservice stellen sich ihr weitergehende Herausforderungen. Damit dieser neue Geschäftsbereich erfolgreich eingeführt werden kann, muss ein umfangreiches Konzept, inkl. Kostenkalkulation, Vorgehensweise und Zeitplanung, erstellt werden. Abläufe und Strukturen, Qualitätskriterien, Personaleinsatz und Räumlichkeiten, Marketing – alles muss von Grund auf neu gestaltet werden. Hinzu kommt, dass in der Belegschaft zahlreiche Bedenken, Gerüchte, Halbwahrheiten und offene Fragen kursieren. Teilweise hat der „Flurfunk“ auch schon die Bewohnerinnen und Bewohner erreicht. Da heißt es gegensteuern, Transparenz schaffen, die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen angemessen berücksichtigen und Widerstände überwinden.



In diesem Beispiel sind einige **typische Herausforderungen** an das Projektmanagement zu erkennen:

- Etwas Neues muss entwickelt werden, sodass kreative Prozesse im Projektteam gefördert werden sollten und eine Recherche nach Entwicklungstrends und guten Lösungsansätzen anderer Anbieter durchgeführt werden muss.
- Ideen und Lösungsansätze sind auf ihre Nutzbarkeit im eigenen Betrieb zu überprüfen.
- Das neue Konzept erfordert viele Veränderungen des bestehenden Betriebs, die geplant und umgesetzt werden müssen.
- Pläne und Veränderungen müssen rechtzeitig und zielgruppengerecht kommuniziert werden.
- Bei Veränderungen ist mit Widerständen und Blockaden zu rechnen.

Durch ihren innovativen Charakter stellen Projekte auch die **Veränderungsbereitschaft** einer Organisation auf den Prüfstand. So stellt sich immer die Frage, ob die Neuerungen des Projekts akzeptiert werden. Oft entstehen Blockaden und Widerstände, mit denen Ängste ausgedrückt oder Besitzstände geschützt werden sollen. Außerdem werden Projekte häufig als zusätzliche Belastung wahrgenommen und sind deshalb auch nicht immer beliebt. Andererseits kann die Projektarbeit auch Begehrlichkeiten wecken, andere Arbeitsaufgaben ebenfalls von starren Strukturen und hierarchischem Denken zu befreien. Mit anderen Worten: Die Organisation wird durch ein Projekt irritiert und erhält vielfältige Impulse zur Veränderung, ohne dass im Vorhinein ganz klar wäre, welche Haupt- und vor allem auch Nebeneffekte entstehen werden. Deshalb werden Projekte gern mit einem Abenteuer verglichen (vgl. Neumann, 2012, S. 11 ff.).

Auch in der **Projektorganisation** liegen besondere Anforderungen an das Projektmanagement. Die Projektorganisation weicht mehr oder weniger stark von den üblichen Entscheidungsstrukturen ab. Dabei kommt es häufig dazu, dass Beschäftigte aus unterschiedlichen Organisationsbereichen und Hierarchiestufen zusammenarbeiten müssen. Oftmals gehören sogar Externe zum Projektteam. Die eingeübten „Spielregeln“ und Routinen werden dabei aufgehoben:

- Projektteammitglieder, die sonst als Vorgesetzte und Nachgeordnete zueinander stehen, sollen sich im Projekt „auf Augenhöhe“ begegnen.
- Bereichskulturen mit unterschiedlichen Werten und Vorstellungen, beispielsweise zur Art und Weise der Zusammenarbeit, treffen aufeinander und sollen sich zugunsten der gemeinsamen Projektaufgabe aufeinander zu bewegen.
- Die Interessen verschiedener Arbeitsbereiche stehen eventuell im Widerspruch zur Projektaufgabe.
- Die Projektleitung hat in vielen Fällen entweder keine oder nur teilweise Weisungsbefugnis.

Vor diesem Hintergrund ist Projektmanagement eine besondere Steuerungsform, deren Anforderungen nur zum Teil deckungsgleich mit herkömmlichen Leitungsaufgaben sind. Viele klassische Führungsmittel, wie z.B. Anordnungen, Beurteilungen, Beförderungen, Sanktionen etc., entbehren der Grundlage eines Weisungsverhältnisses und laufen ins Leere. Stattdessen besteht die Kunst der Projektleitung darin, Folgebereitschaft durch Überzeugen zu erzielen. Dies geschieht im Regelfall dadurch, dass sie etwas Besonderes zur gemeinsamen Arbeit im Projekt beizutragen hat. Dabei kann es sich um besondere fachliche Expertise, ein hohes kreatives Potenzial, methodische Ideen oder besondere kommunikative und soziale Fähigkeiten handeln, die dem Projektteam eine gemeinsame Orientierung geben. Das folgende Beispiel 1.8 verdeutlicht die Auflösung der üblichen Zusammenarbeit und Hierarchie, denen eine Projektleitung gegenübersteht.



Beispiel 1.8: Projektleitung jenseits der klassischen Spielregeln

In einem mittelgroßen Krankenhaus der Grund- und Regelversorgung soll die Auslastung der fünf Operationssäle verbessert werden. Das Ziel des Projekts lautet, die Ursachen für Leerstände zu ermitteln und diese durch geeignete Veränderungsmaßnahmen um mindestens die Hälfte zu reduzieren. Zum Projektteam gehören der Chefarzt der Chirurgie, zwei Oberärzte, zwei OP-Pflegekräfte, zwei Stationspflegekräfte und die Leitung der Zentralsterilisation, die für die Bereitstellung sterilisierter Operationsbestecke verantwortlich ist. Die Projektleitung hat eine OP-Pflegekraft,

deren Aufgabe die Koordination der OP-Pläne ist. Diese Zusammensetzung des Projektteams bedeutet, dass die Projektleitung ihren Aufgaben ohne disziplinarische Weisungsbefugnis nachkommen muss, denn die hat sie gegenüber keinem der Teammitglieder. Dabei soll die Projektleitung dafür sorgen, dass das Projektteam produktiv zusammenarbeitet, obwohl seine Mitglieder aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Arbeitsbereichen kommen und darüber hinaus Interessenkonflikte bzgl. der OP-Organisation zu erwarten sind.

Damit die Projektleitung ihren oftmals anspruchsvollen Aufgaben nachkommen und die Ziele des magischen Dreiecks des Projektmanagements miteinander in Einklang bringen kann, bietet das Projektmanagement besondere **Planungs- und Steuerungsinstrumente**. Sie sind darauf ausgelegt,

- der typischen Unsicherheit eines Projekts entgegenzuwirken,
- Risiken kalkulierbar und beherrschbar zu machen sowie
- eine rationale Steuerungsgrundlage für das Projektteam zu schaffen.



Welche Instrumente des Projektmanagements es gibt und wie diese eingesetzt werden, erfahren Sie in den nachfolgenden Kapiteln. Für erfolgreiches Projektmanagement sind darüber hinaus Projektkommunikation und Teamführung entscheidend. Diesen Aspekten ist ein Teil des zweiten Studienheftes gewidmet.

1.3 Projektmanagementprozess

Welche Phasen der Projektmanagementprozess hat, wird im Detail unterschiedlich beschrieben, weil dabei in der Regel bestimmte Projektarten – wie Sie sie in Kapitel 1.1 kennengelernt haben – Pate stehen. Bei der Spannweite von Projekten, die von umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Bereich der Arzneimittelforschung bis zur Organisation eines Standes auf der regionalen Gesundheitsmesse, von der Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements bis zur Neugestaltung einer Patienteninformationsbroschüre reichen, sind voneinander abweichende Beschreibungen des Projektmanagementprozesses nicht weiter verwunderlich.

Ganz allgemein beziehen sich die Projektmanagementphasen auf Planung, Durchführung und Abschluss eines Projekts. Damit liegt ein einfaches chronologisches Modell zugrunde. Häufig wird allerdings die erste Phase in drei Phasen aufgeteilt, sodass ein fünfphasiges Modell entsteht. Die Unterteilung der ersten Phase ist sinnvoll, weil die erste Phase ansonsten zu viele unterschiedliche Aufgaben und Instrumente umfassen und darunter die Übersichtlichkeit leiden würde. Außerdem zeigt die Praxis, dass der Anfang eines Projekts von ganz besonderer Bedeutung für seinen Erfolg ist, weil hier entscheidende Weichenstellungen für den weiteren Verlauf eines Projekts vorgenommen werden. In dem 5-Phasen-Modell werden die folgenden Phasen des Projektmanagementprozesses unterschieden (vgl. Geckler, 2013, S. 47 ff.):

- **Initialisierung:** Diese Phase bezieht sich auf die Zeit vor dem eigentlichen Projektstart, in der die Idee für das Projekt entsteht, geprüft wird und eine erste Form annimmt, beispielsweise in einer ersten Projektskizze.

- **Definition:** In dieser Phase erfolgt eine umfangreichere Prüfung und Konkretisierung des Projekts und der Projektziele, die in einen Projektauftrag einfließen.
- **Planung:** Diese Phase dient der systematischen Planung des Vorgehens, unter Einbezug aller für das Projekt verfügbaren Ressourcen.
- **Steuerung:** Hiermit ist die Begleitung der Umsetzung der vorliegenden Pläne angesprochen. Aus Projektmanagementsicht fallen hier vor allem überwachende, kommunikative und teamführende Aufgaben an.
- **Abschluss:** In dieser Phase muss sich das Projekt an seinen Zielen messen lassen. Eine Evaluation des Projektablaufs und seiner Ergebnisse gehören ebenso hierher wie die abschließende Würdigung und Vermarktung des Projekts.

In Abbildung 1.2 sehen Sie die Abfolge der fünf Phasen des Projektmanagementprozesses vom Anfang bis zum Ende eines Projekts.

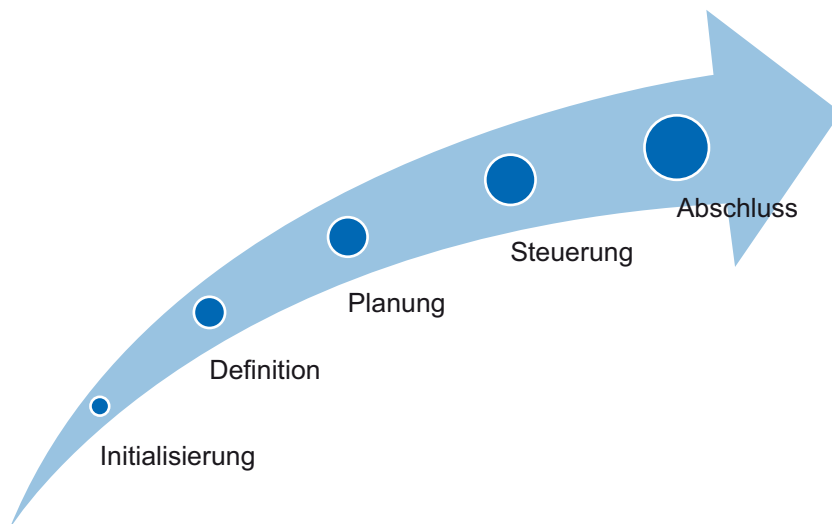


Abb. 1.2: Projektmanagementprozess

Das folgende Beispiel 1.9 zeigt für ein Projekt, welche Aufgaben in den einzelnen Phasen des Projektmanagementprozesses anfallen.



Beispiel 1.9: Projektmanagementphasen in einem Projekt zur Personalentwicklung

Eine regionale Gemeinschaft von vier mittelgroßen Krankenhäusern der Grund- und Regelversorgung hat eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Ein zentrales Ergebnis ist, dass die Personalentwicklung kritisch beurteilt wird. Durch ergänzende Interviews mit ausgewählten Beschäftigten ist deutlich geworden, dass dies sowohl für die innerbetriebliche Fortbildung (IBF) als auch für die gezielte Planung der individuellen Mitarbeiterentwicklung gilt. Eingefordert wird eine besser strukturierte, transparente und bedarfsgerechte Personalentwicklung. Die Befragungsergebnisse sind die Initialzündung für das Projekt „Entwicklung und Umsetzung eines Personalentwicklungskonzepts“.

- In der **Initialisierungsphase** geht es darum, die Projektidee näher zu konkretisieren und auch schon eine erste Vorstellung über Strukturen und Verlauf des Projekts zu gewinnen. Nachdem in der Konferenz der Betriebsleitung der Beschluss gefasst wurde, das Projekt auf den Weg zu bringen, geht die Geschäfts-

führerin auf den Personalleiter des Krankenhausverbunds zu und bittet ihn, eine Projektskizze mit Angaben zu Inhalten, Terminen und Kosten des Projekts zu erstellen. Der Personalleiter und spätere Projektleiter lädt die IBF-Beauftragte, die Pflegedirektorin, einen leitenden Oberarzt und einen Kollegen aus seiner Abteilung zu einem ersten Planungstreffen ein. Die aufgeführten Personen sollen später auch Mitglieder des Projektteams sein. Ergebnis des Planungstreffens ist eine grobe Beschreibung des Projekts sowie eine Liste mit Fragen an die Geschäftsführung. Diese werden in einem Gespräch zwischen dem Personalleiter und der Geschäftsführerin erörtert. Nachdem alle offenen Fragen geklärt sind, trifft sich die Planungsgruppe erneut und konkretisiert die Projektidee weiter. Der Personalleiter fasst die Ergebnisse in einer Projektskizze zusammen und legt diese der Geschäftsführerin vor.

- Die Projektskizze ist auf die Zustimmung der Geschäftsführerin gestoßen. In der **Definitionsphase** werden die Ziele des Projekts im Detail definiert und schriftlich festgehalten. Darüber hinaus wird systematisch ermittelt, welche Risiken für das Projekt bestehen. Dabei stellt sich u. a. heraus, dass das Planungsteam im weiteren Projektverlauf durch einige weitere Akteure erweitert werden sollte, um diese angemessen einzubinden. Die Ergebnisse der Definitionsphase werden an die Geschäftsführerin zurückgemeldet, die nach Rücksprache mit den anderen Mitgliedern der Betriebsleitung einen offiziellen Projektauftrag unterschreibt.
- Das durch den Projektauftrag installierte Projektteam beginnt unter Leitung des Personalleiters mit der **Planungsphase**. Auf Basis der Vorarbeiten aus der Definitionsphase werden Aufbau und Ablauf des Projekts geplant, Arbeitspakete und Meilensteine beschrieben, genaue Kosten-, Zeit- und Arbeitspläne aufgestellt.
- Ausgestattet mit den Projektplänen beginnt das Projektteam mit der Umsetzung. Mit den Führungskräften werden Workshops durchgeführt, um deren Gestaltungsideen zur Personalentwicklung in das Konzept einfließen zu lassen. Konzepte anderer Einrichtungen und Literatur werden gesichtet. Eine Gliederung des Konzepts wird erstellt. Die einzelnen inhaltlichen Teile (Bedarfsermittlung, IBF, ärztliche Weiterbildung, etc.) werden im Detail gestaltet und formuliert. Das Konzept wird im Haus abgestimmt und bekannt gemacht. Das Projekt ist jetzt in der **Steuerungsphase**. Der Personalleiter begleitet das Projektteam in der Umsetzung, überprüft die Projektfortschritte und nimmt ggf. Anpassungen vor.
- Die **Abschlussphase** umfasst einen Workshop des Projektteams, in dem die Projektarbeit reflektiert und durch die Betriebsleitung gewürdigt wird. Daneben erarbeitet das Projektteam auf Basis der eigenen Erfahrungen Empfehlungen für weitere Projekte.

Die Projektmanagementphasen sind nicht zu verwechseln mit den Projektphasen, auch wenn die sprachliche Nähe dieser beiden Begriffe dies nahelegen könnte. Während sich die Projektmanagementphasen ausschließlich auf die Aufgaben des Projektmanagements beziehen, beschreiben die Projektphasen den inhaltlichen Ablauf des Projekts. Dies wird im Kapitel 4.3 zur Projektablaufplanung genauer erläutert.

Der Projektmanagementprozess bietet mit seinen Phasen einen Orientierungsrahmen für das Projektmanagement. In den nachfolgenden Kapiteln werden Instrumente und Methoden für die einzelnen Phasen vorgestellt. Diese Sammlung ist als Instrumentenkoffer gedacht, aus dem Sie sich für ein konkretes Projektvorhaben bedarfsgerecht be-

dienen können. Dabei müssen nicht immer alle Instrumente und auch nicht in der hier angegebenen Reihenfolge und Phasenzuordnung eingesetzt werden. Die im Studienheft gewählte Zusammenstellung der Instrumente bietet Ihnen häufig eingesetzte Verfahren mit hohem praktischem Nutzen, die hier nach Projektphasen geordnet vorgestellt werden. So können Sie typische Vorgehensweisen des Projektmanagements nachvollziehen.

Zusammenfassung

Projekte sind innovative Sonderaufgaben in einer Organisation, die von der alltäglichen Arbeit abgegrenzt sind. Außerdem finden sie unter einmaligen Bedingungen statt, wozu vor allem der zeitliche Rahmen, das Budget und personelle Ressourcen gehören. Sie haben eine besondere Organisationsform, deren zeitlich befristete Strukturen und Abläufe auf den Projektzweck zugeschnitten sind.

Projektmanagement umfasst planende, koordinierende, steuernde und überwachende Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Leitung eines Projekts genauso wie Aufgaben der Projektkommunikation und Teamführung. Zentrale Aufgabe des Projektmanagements ist die optimale Ausrichtung, Überprüfung und Korrektur der Variablen des magischen Dreiecks des Projektmanagements. Im magischen Dreieck stehen Sach-, Zeit- und Kostenziele eines Projekts in einem unmittelbaren und konkurrierenden Zusammenhang zueinander. Die Veränderung einer Variablen zieht auch Veränderungen einer oder beider anderen Variablen nach sich.

Als Orientierungsrahmen des Projektmanagements dient der **Projektmanagementprozess**. Er umfasst die Phasen:

1. Initialisierung
2. Definition
3. Planung
4. Steuerung
5. Abschluss

Zur Bearbeitung dieser Phasen gibt es jeweils typische Instrumente und Methoden.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Unter welchen Bedingungen ist es sinnvoll, eine Aufgabe als Projekt durchzuführen?
- 1.2 Welche Faktoren umfasst das magische Dreieck des Projektmanagements?
- 1.3 Nennen Sie die Phasen des Projektmanagementprozesses.

2 Projektinitialisierung

Nach der Bearbeitung dieses Kapitels können Sie die wichtigsten Schritte der Projektinitialisierung erklären. Sie können eine Auftragsklärung vorbereiten und durchführen sowie die Rahmenbedingungen eines Projekts und seine Tragfähigkeit mithilfe geeigneter Instrumente analysieren. Außerdem kennen Sie den Zweck einer Projektskizze.

Als „initial“ wird etwas bezeichnet, das anfängt, das beginnt. Die Projektinitialisierung ist dementsprechend die Projektmanagementphase, in der ein Projekt entsteht. Dabei geht es um den Weg von der ersten Projektidee bis zu einer konkreten Projektskizze. **Typische Anlässe**, die zur „Initialzündung“ eines Projekts führen, sind:

- Situationen, in denen Probleme und Beschränkungen bestehender Arbeitsroutinen sichtbar werden, etwa durch Kundenbeschwerden, Qualitätsprüfungen oder Fehleranalysen;
- neue gesetzliche Vorgaben, die zur Entwicklung und Umsetzung neuer Angebote und Vorgehensweisen führen;
- neue Ziele der Organisation, die eine veränderte Ausrichtung des Leistungsspektrums, neue Strukturen oder Arbeitsweisen mit sich bringen.

Die Projektidee entsteht dort, wo sich „kreative Geister“ mit dem gegebenen Anlass auseinandersetzen und dann die Initiative für ein Projekt ergreifen. Die Initiative kann also von unterschiedlichen Stellen im und um die Organisation herum ausgehen, z.B. von:

- der Leitung der Organisation,
- der betrieblichen Interessenvertretung,
- einzelnen Beschäftigten,
- Qualitätszirkeln und Arbeitsgruppen,
- Kooperationspartnern,
- Brancheninitiativen,
- Forschungseinrichtungen oder
- externen Beratungsunternehmen etc.

Jede Projektidee hat also eine besondere Ausgangslage, an der bestimmte Personen oder Gruppen beteiligt sind. Hierbei entsteht bereits ein großer Teil der einmaligen Bedingungen, die im vorangegangenen Kapitel als wesentliches Merkmal von Projekten dargestellt wurden. Aufgrund der einmaligen Bedingungen ist der genaue Verlauf der Projektinitialisierung nicht in ein starres Schema zu pressen, sondern richtet sich nach der jeweiligen Ausgangslage.

In diesem Kapitel lernen Sie einige erprobte Methoden kennen, mit denen die Besonderheiten der Projektausgangslage berücksichtigt werden, ohne dass das Vorgehen immer wieder neu entwickelt werden muss. Dieses Spagat zwischen der Einmaligkeit der jeweiligen Projektausgangslage und der Nutzung vorgefertigter Methoden ist möglich, weil diese Methoden ein allgemeines Gerüst zur Verfügung stellen, aber gleichzeitig ein ho-

hes Maß an Offenheit in der konkreten Ausgestaltung aufweisen. Zu diesen erprobten Methoden gehören:

1. Auftragsklärung
2. Umfeldanalyse
3. Projektskizze

2.1 Auftragsklärung

Die Aufgaben des Projektmanagements beginnen mit einer umfassenden Auftragsklärung. Damit wird die Projektidee so konkretisiert, dass Auftraggeber und Auftragnehmer darunter dasselbe verstehen. Je besser das gemeinsame Verständnis ist, umso wahrscheinlicher ist ein gutes Projektergebnis. Die Auftragsklärung startet in der Projektinitialisierungsphase, wird aber in der Regel erst in der Projektdefinitionsphase oder manchmal auch erst in der Projektplanungsphase abgeschlossen.

Auftraggeber eines Projekts ist, wer letztendlich über die Festlegung von Projektzielen, die Definition des Vorgehens und die Zuteilung von Ressourcen entscheidet. An den Auftraggeber wird über Projektfortschritte und Projektergebnisse berichtet. In der Regel werden Projekte durch Leitungskräfte, Gremien oder Stabstellen in Auftrag gegeben. Je umfangreicher, ressourcenintensiver und bereichsübergreifender ein Projekt ist, umso höher steht der Auftraggeber meistens in der Hierarchie der Organisation. **Auftragnehmer** eines Projekts sind diejenigen, die das Projekt praktisch bearbeiten, nämlich die Projektleitung und ihr Team. Auftraggeber und Auftragnehmer können, aber müssen nicht derselben Organisation angehören.

Die Auftragsklärung startet mit einem Gespräch zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Dabei soll der Auftraggeber das Projekt aus seiner Perspektive so gut wie möglich beschreiben. Der Auftragnehmer stellt Fragen und sammelt damit hilfreiche Informationen für die Arbeit am Projekt. Oftmals reicht ein Gespräch allerdings nicht aus, weil im Verlauf desselben klar wird, dass nicht alle Fragen beantwortet werden können und zusätzliche Recherchen, Berechnungen, Gespräche mit Dritten etc. notwendig sind. Zum Teil müssen Projektleitung und Projektteam auch weitere Vorarbeiten leisten (z. B. zur Zieldefinition oder zur Projektplanung), bevor die Auftragsklärung zu einem optimalen Ergebnis, nämlich zu einem gemeinsam getragenen Verständnis des Projekts, führt. Somit werden Projektleitung und Projektteam in der Praxis schon für das Projekt tätig, bevor sie durch den später noch zu erstellenden Projektauftrag offiziell dazu beauftragt sind. Dies klingt paradox, ist aber in der Praxis oftmals kaum vermeidbar. Denn Auftragsklärung ist ein sich **schrittweise annähernder kommunikativer Prozess** (vgl. Neumann, 2012, S. 19).



Die Auftragsklärung ist ein Verständigungsprozess zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, mit dem Ziel, durch Austausch und Reflexion ein bestmögliches gemeinsames Verständnis des Projekts zu erreichen.

„Wozu dieser Aufwand?“, fragen Sie sich jetzt vielleicht. „Wenn meine Chefin mir ein Projekt gibt, dann macht sie das doch auch, um sich selbst zu entlasten, und ich sollte sie nicht mit langer Fragerei belästigen. Außerdem kann ich mir schon vorstellen, in welche Richtung das Projekt gehen soll.“ Auftragsklärungsgespräche sind nicht immer

beliebt, denn sie bringen uns sowohl in der Rolle des Auftraggebers als auch des Auftragnehmers oft in die unangenehme Situation, dass wir etwas nicht wissen (vgl. Bohinc, 2006, S. 53). Deshalb darauf zu verzichten, kann aber unerfreuliche Folgen haben.

„Für jede Minute, die Sie bei der Auftragsklärung „sparen“, verlieren Sie im Projektverlauf Stunden und Tage für unnötige Probleme.“ (Schmid, 2009, S. 24)

Im Folgenden wird näher betrachtet, welche Blickwinkel und Motive für den Auftraggeber und den Auftragnehmer in der Auftragsklärung wichtig sind.

Blickwinkel des Auftraggebers

Betrachten wir zunächst den Blickwinkel und die Motive des Auftraggebers. Im besten Fall steht der Auftraggeber voll hinter der Projektidee, hat sie bereits ausführlich durchdacht und ist bereit, sich auch weiter persönlich für das Projekt einzusetzen. In diesem Fall wird er die Auftragsklärung selbst vorantreiben, um seine Vorstellungen und Gestaltungsideen mitzuteilen. Weniger ideal ist die Situation, wenn der Auftraggeber entweder das Projekt so schnell und wenig aufwendig wie möglich weiterreichen möchte oder ihm Zeit und Motivation fehlen, sich kritisch mit der Projektidee auseinanderzusetzen. Dies ist umso wahrscheinlicher, je weiter entfernt der Auftraggeber von der Projektidee ist. Denn nicht immer profitiert er auch direkt von einem Projekt. Oft ist er als Leitungskraft nur in der offiziellen Funktion, die Rolle des Auftraggebers einnehmen zu müssen, ohne dass die Projektergebnisse seinen eigenen Arbeitsbereich positiv verändern werden. In diesem Fall wird der Auftraggeber zwar nicht unbedingt begeistert von der Auftragsklärung sein, jedoch ist sie umso wichtiger. Entlang der Fragen des Auftragnehmers setzt sich der Auftraggeber kritisch mit der Projektidee auseinander und entwickelt eine Position dazu. In vielen Fällen führt dies dazu, dass die zuvor unscharfen Vorstellungen konkretisiert und Missverständnisse vermieden werden, also eine gute Basis für das Projekt geschaffen wird. In anderen Fällen hingegen wird das Projekt nicht weiterverfolgt werden. Auch das kann ein gutes Ergebnis von Auftragsklärung sein, weil es Projektsituationen verhindert, in denen fehlende oder ungenaue Zielvorstellungen zur Vergeudung von Ressourcen und letztlich zum Scheitern führen.

Blickwinkel des Auftragnehmers

Sehen wir uns nun die Situation des Auftragnehmers an. Sicherlich entwickelt der Auftragnehmer eigene Vorstellungen und Visionen, wenn er von der Projektidee hört. Diese werden in der Regel nicht vollkommen widersprüchlich zu denen des Auftraggebers sein. Nichtsdestotrotz kann man nicht selbstverständlich davon ausgehen, dass die größtmögliche Übereinstimmung der Vorstellungen ohne gezielte Kommunikation erreicht wird. Unterschiedliche Wahrnehmungen, Haltungen und Interessen können ebenso wie kleinere und größere Missverständnisse dazu führen, dass der Auftragnehmer Projektergebnisse realisiert, die der Auftraggeber nie wollte, oder das Projekt in einer Art und Weise durchführt, die dem Auftraggeber nicht gefällt. Die Auftragsklärung schützt den Auftragnehmer also davor, entgegen dem Sinne des Auftraggebers zu handeln und damit den Auftrag falsch zu bearbeiten, sowie vor den dadurch entstehenden Konflikten. Insofern lohnt sich eine umfassende Auftragsklärung für den Auftragnehmer in jedem Fall, auch wenn er verglichen mit dem Auftraggeber den größeren Aufwand damit hat, weil er sie gut vorbereiten und auswerten muss.

Manchmal sind Auftraggeber und Auftragnehmer auch identisch, beispielsweise wenn eine Leitungskraft beschließt, in ihrem Entscheidungsbereich ein Projekt durchzuführen und die Projektleitung dafür selbst übernimmt. Auch wenn in diesem Fall keine üblichen Auftragsklärungsgespräche stattfinden, sollte die Projektleitung eine Auftragsklärung im Sinne der Selbstreflexion oder gemeinsam mit dem Projektteam vornehmen. Denn sonst besteht die Gefahr, dass die Projektleitung die Ziele und Rahmenbedingungen des Projekts nicht systematisch betrachtet und vorschnelle Entscheidungen auf Basis ungeklärter Vorstellungen trifft.



Der Nutzen der Auftragsklärung besteht darin, dass:

- der Auftraggeber seine Vorstellungen und Gestaltungsideen einbringen kann;
- der Auftraggeber vor unreflektierten und vorschnellen Fehlentscheidungen geschützt wird;
- der Auftragnehmer Informationen sammelt, die ihm bei der weiteren Projektbearbeitung helfen;
- der Auftragnehmer davor geschützt wird, das Projekt in die falsche Richtung zu entwickeln;
- eine gelungene Auftragsklärung insgesamt die Effektivität und Effizienz von Projekten steigert.



Übung 2.1:

Beschreiben Sie den Nutzen einer Auftragsklärung für die Auftraggeberin und den Auftragnehmer für die folgende Projektidee: Die Leiterin des Fitnessstudios „Rank und Schlank“ hat diese Position erst vor Kurzem übernommen. Bei ihrem früheren Arbeitgeber hat sie gute Erfahrungen mit einem Projekt „60plus“ zur Gewinnung älterer Kundinnen und Kunden gemacht. Um die Auslastung von „Rank und Schlank“ zu verbessern, möchte sie auch hier ein ähnliches Projekt durchführen. Da sie aber gerade jetzt am Anfang ihrer neuen Tätigkeit viel zu tun hat, bittet sie einen ihrer Mitarbeiter, sich Gedanken über ein „Seniorenprojekt“ zu machen.

Themen der Auftragsklärung

Die Auftragsklärung umfasst einerseits die Verständigung über Daten und Fakten, die mit der Projektidee in Zusammenhang stehen, z.B. Kennzahlen, Befragungsergebnisse, Termine und Budget. Andererseits gehört auch der Austausch über Visionen, Meinungen, Interessen, Organisationskultur etc. dazu. Welche Fragen genau geklärt werden müssen, hängt vom jeweiligen Projekt ab. Es bietet sich aber an, in jedem Fall folgende Themenbereiche zu berücksichtigen:

- Hintergründe
- Interessengruppen
- Ziele und Inhalte
- Ergebnisse und Messgrößen
- Projektorganisation

- Aspekte der Organisationskultur
- Praktische Aspekte der Durchführung

Fragen zu den **Hintergründen** eines Projekts erhellen die Motive des Auftraggebers und die Vorgeschichte des Projekts. Einen guten Einstieg in diesen Themenbereich bietet eine Frage nach dem konkreten Anlass des Projekts. Daran anschließend kann man nach weiteren Gründen fragen, um auch nebensächliche Motive oder „heimliche“ Ziele des Auftraggebers kennenzulernen. Nützlich sind oft auch Fragen danach, warum die Ausgangssituation so ist, wie sie sich darstellt und warum sie noch nicht verändert wurde. Ebenso sollte geklärt werden, warum zu dem betreffenden Thema ein Projekt gestartet, warum es also nicht in der regulären Arbeitsweise bearbeitet werden soll. Außerdem lohnt sich die Frage, zu welchen Organisationsbereichen und anderen Projekten inhaltliche Berührungspunkte bestehen. Insgesamt geht es bei Fragen zu den Hintergründen eines Projekts also immer um das „**Warum?**“. Für den Auftragnehmer sind Informationen zu den Hintergründen deshalb von großer Bedeutung, weil er dadurch die Projektziele besser einschätzen und formulieren kann. Außerdem erfährt er ggf. von besonderen Rahmenbedingungen, Interessenkonflikten und gescheiterten Vorgängerprojekten. Diese Informationen helfen z.B. bei der Zusammenstellung des Projektteams und der Planung des Projektablaufs.

Ein Teil der Auftragsklärung sollte Fragen zu den **Interessengruppen** des Projekts beinhalten. Hier steht das „**Wer?**“ im Mittelpunkt. Wer hatte die Idee? Wer ist vom Projekt betroffen und in welcher Art und Weise? Die verschiedenen Akteure haben jeweils besondere Interessen und damit auch positive, neutrale oder negative Haltungen zum Projekt. Der Auftragnehmer sollte wissen, wer hinter dem Projekt steht, von wem Widerspruch und Blockaden zu erwarten sind und wer in das Projektteam einbezogen werden sollte, weil er in besonderer Art und Weise von dem Projekt betroffen ist oder seine Vorstellungen und Erfahrungen einbringen kann. In diesem Zusammenhang bietet sich auch noch einmal eine Frage nach den Interessen des Auftraggebers an, sofern diese nicht bereits im Themenbereich Hintergründe ausreichend deutlich geworden sind. Außerdem sollte immer geprüft werden, inwieweit die betriebliche Interessenvertretung einbezogen werden soll oder gemäß Gesetz sogar einbezogen werden muss. Dies gilt für viele Projekte, da die betrieblichen Interessenvertretungen gerade bezogen auf Veränderungen und Neuerungen umfangreiche Mitwirkungsrechte haben. Dies gilt für die Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe genauso wie für die Personalplanung und den Arbeitsschutz, um nur einige Beispiele zu nennen.

Ziele und Inhalte eines Projekts gehören ebenfalls zu einer erfolgreichen Auftragsklärung. Hierbei kommt das magische Dreieck des Projektmanagements zum Einsatz, das Sie im vorangegangenen Kapitel kennengelernt haben. Für die Sachziele ist zu klären, was mit dem Projekt erreicht werden soll. Meistens steht am Anfang nur eine grobe Zielformulierung, die nicht ausreicht, um die Anforderungen differenziert zu beschreiben und konkrete Arbeiten zu definieren. Hier gilt es, beharrlich an einer möglichst weitgehenden Konkretisierung zu arbeiten. Dazu wird die Aufmerksamkeit auf zukünftige Situationen gelenkt, z.B. durch Fragen danach, welche Effekte durch das Projekt ausgelöst werden sollen und wodurch sich die zukünftig erreichte Situation von der Ausgangssituation unterscheidet. Die Projektziele sollten auch für die unterschiedlichen Organisationsebenen betrachtet werden. Denn die übergeordneten Ziele einer Organisation, wie etwa Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterorientierung, die häufig am Anfang eines Auftragsklärungsprozesses stehen, sind für die Projektarbeit nicht konkret genug. Auf diesem hohen Abstraktionsniveau sind sie für die Projektleitung und das

Projektteam kaum beeinflussbar. Deshalb wird danach gefragt, wie sich die Ziele auf der Ebene der Arbeitsbereiche formulieren lassen, in denen das Projekt durchgeführt werden soll. Beispielsweise: „Worin würde sich die verbesserte Kundenorientierung in Abteilung 13 ausdrücken?“ Neben den Sachzielen und Inhalten des Projekts sollten auch die Zeit- und Kostenziele geklärt werden. Das magische Dreieck des Projektmanagements ermöglicht den Gesprächspartnern, die Beziehungen zwischen den drei Zieldimensionen zu betrachten und ggf. bestehende Zielkonflikte aufzudecken. Dies ist vor allem für eine robuste Termin- und Kostenplanung sinnvoll; denn eine getrennte Bearbeitung der verschiedenen Zieldimensionen führt häufig zu einer Unterschätzung des Zeit- und Kostenbedarfs. In diesem Themenbereich stehen also die Fragen nach dem „Was?“, „Wann?“ und „Womit?“ im Fokus der Betrachtung. Außerdem ist es sinnvoll, auch eine negative Abgrenzung der Ziele und Inhalte vorzunehmen, d.h. die Frage danach zu stellen, was im Projekt nicht bearbeitet werden soll (vgl. Schmidt, 2011, S. 50 ff.).

Aus der gemeinsamen Auseinandersetzung mit den Zielen und Inhalten des Projekts sollte sich auch eine Verständigung über **Ergebnisse und Messgrößen** (Indikatoren) ergeben. **Woran** wird man erkennen, dass das Projekt seine Ziele erreicht hat und erfolgreich war? Die Ergebnisse sollten möglichst konkret beschrieben werden, und zwar sowohl qualitativ als auch quantitativ. Ebenso geht es darum, messbare oder beobachtbare Indikatoren für den Projekterfolg zu finden. Diese müssen direkt an die Ziele gekoppelt sein, damit auch das überprüft wird, was erreicht werden soll. Außerdem sollten die Indikatoren mit möglichst wenig Aufwand erhoben werden können.

Das **SMART-Prinzip** unterstützt die Ziel- und Ergebnisdefinition. Die Buchstaben von SMART stehen für Merkmale, die eine gute Zielformulierung auszeichnen. Das SMART-Prinzip wird mit unterschiedlichen Bedeutungen beschrieben. Die folgende Tabelle 2.1 zeigt häufig verwendete Bedeutungen im Überblick.

Tab. 2.1: SMART-Prinzip (vgl. Motzel, 2010, S. 218)

Abkürzung	Englische Bedeutung	Deutsche Bedeutung
S	specific, simple	spezifiziert, einfach verständlich
M	measurable	messbar
A	achievable, attainable	akzeptabel, erreichbar, beeinflussbar
R	realistic, relevant	realistisch, relevant
T	time-based, timely	terminiert, zeitlich planbar

Mit dem „S“ wird darauf hingewiesen, dass ein Ziel immer konkret und spezifisch für bestimmte Situationen oder Bereiche formuliert werden sollte, dabei aber auch möglichst leicht verständlich. Dies wird dadurch erreicht, dass zu einem übergeordneten Ziel mehrere Teilziele festgelegt werden. Das „M“ erinnert an die Messbarkeit eines guten Ziels. „A“ steht für die Frage, inwieweit ein Ziel angemessen ist und insofern akzeptiert werden kann. Dazu gehört zum einen die Prüfung, ob das Ziel durch die Projektbeteiligten beeinflussbar ist, zum anderen wird überlegt, ob das Ziel mit angemessenem Aufwand erreichbar ist. „R“ fragt sowohl danach, ob das Ziel realistisch ist, als auch danach, ob es eine wesentliche Bedeutung für die Organisation hat. „T“ schließlich steht für die zeitliche Festlegung des Ziels.

Beispiel 2.1: Zielformulierung mit dem SMART-Prinzip

Ein Anbieter von betreutem Wohnen für ältere Menschen formuliert die folgende Projektzielsetzung:

„Wir möchten unsere Kundenorientierung verbessern, indem wir die Beschwerden unserer Kunden besser bearbeiten. Deshalb werden wir ein Beschwerdemanagement aufbauen.“

Dazu müssen mehrere Teilziele erreicht werden (**spezifisch**):

- Es wird geplant, wie Beschwerden eingeholt und gesammelt werden.
- Eine Regelung für die Bearbeitung der Beschwerden wird aufgestellt.
- Das Beschwerdemanagementsystem wird nachvollziehbar beschrieben.
- Die Beschwerdebearbeiter werden für ihre Aufgaben geschult.
- Das Beschwerdemanagementsystem wird an die relevanten Interessengruppen kommuniziert.
- Das Beschwerdemanagementsystem wird im Qualitätsmanagement verankert.
- Das Beschwerdemanagementsystem wird auf seine Funktionalität und seinen Erfolg hin überprüft.

Den Erfolg unseres Projekts werden wir daran messen, dass die Anzahl der zentral in der Verwaltung vorliegenden Beschwerden gegenüber der Zeit vor dem Projekt angestiegen ist, der Anteil fristgerecht und erfolgreich bearbeiteter Beschwerden auf 90 % aller gesammelten Beschwerden angestiegen ist und Beschwerden 50 % seltener in gerichtliche Klagen einmünden als zuvor (**messbar**).

Die Ziele des Projekts können durch die Konzeption und Einführung eines Beschwerdemanagements erreicht werden und sind insofern durch das Projektteam beeinflussbar. Die Gegenüberstellung der reduzierten Kosten für gerichtliche Klagen auf der einen Seite und der Projektkosten auf der anderen Seite zeigt, dass der Aufwand angemessen ist. Darüber hinaus wird mit einem bislang nicht näher quantifizierten Imagegewinn gerechnet (**angemessen**).

Aufgrund der verschärften Wettbewerbslage an unserem Standort hat die Verbesserung der Beschwerdebearbeitung für unsere Unternehmensstrategie einen hohen Stellenwert. Da die notwendigen Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stehen und andere Unternehmen unserer Branche und Größe bereits ähnliche Projekte mit Erfolg durchgeführt haben, kann die Zielerreichung als realistisch eingestuft werden (**relevant, realistisch**).

Das Projekt hat inkl. der Überprüfung der Projekterfolge eine Laufzeit von zwei Jahren. Es soll in der Zeit vom 1. März 2014 bis zum 29. Februar 2016 durchgeführt werden (**terminiert**).“

Auch die **Projektorganisation** gehört in die Auftragsklärung. Hier steht das „**Wie?**“ im Mittelpunkt der Betrachtungen. Es stellt sich die Frage: „Auf welche Weise wird das Projekt organisiert, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen?“ Dabei sollten Aufgaben und Befugnisse der Projektleitung genauso angesprochen werden wie die Zusammen-

stellung des Projektteams und die zeitliche Verfügbarkeit seiner Mitglieder. Ebenso ist zu klären, wer die Verantwortung trägt, welche Entscheidungswege eingehalten werden sollen und wer an wen was berichtet.

Aspekte der Organisationskultur sind ein weiterer Themenbereich. Dabei geht es um die Art und Weise, wie in der Organisation mit Neuerungen und Projekten umgegangen wird. Werden sie eher geschätzt oder abgelehnt? Welche Regeln gibt es bei der Durchführung von Projekten? Gibt es besondere Projekterfahrungen, die im „Gedächtnis“ der Organisation verankert sind? Mit wie viel Offenheit, Kreativität und Kooperation ist zu rechnen? Aber auch: Welche Widerstände und Machtspiele sind zu erwarten? Mit Antworten auf solche und ähnliche Fragen sind die Rahmenbedingungen des Projekts besser einzuschätzen. Außerdem vermindern sich Planungs- und Kommunikationsfehler. Der Themenbereich Organisationskultur ist umso wichtiger, je weniger der Auftragnehmer über den Organisationsalltag weiß, also vor allem für neuere Beschäftigte und Externe.

Schließlich geht es in der Auftragsklärung auch um **praktische Aspekte der Durchführung** des Projekts. So ist zu überlegen, welche Räumlichkeiten für das Projekt benötigt werden, ob bestimmte Materialien und Geräte erforderlich sind, welche Kommunikationskanäle genutzt werden sollen, welche Verteiler zur Informationsverbreitung benötigt werden etc. Zeitliche oder kapazitätsbezogene Aspekte sollten ebenfalls thematisiert werden. Die Kenntnis über Urlaubspläne und typische Belastungsspitzen erleichtert die Ablauf- und Zeitplanung des Projekts.

Die folgende Tabelle 2.2 enthält eine Liste mit **Basisfragen**, die zur Vorbereitung eines Auftragsklärungsgesprächs dienen. Diese sollten allerdings in mehreren Schritten auf den konkreten Fall bezogen werden:

- Schritt 1: Prüfen, ob alle wesentlichen Fragen erfasst sind und ggf. Ergänzungen vornehmen.
- Schritt 2: Nicht passende oder bereits beantwortete Fragen streichen.
- Schritt 3: Prüfen, ob die Formulierungen für die Gesprächssituation passend sind und ggf. Fragen umformulieren.
- Schritt 4: Prüfen, ob die Fragen für den geplanten Gesprächsverlauf in der richtigen Reihenfolge stehen oder anders sortiert werden müssen.

Tab. 2.2: Basisfragen der Auftragsklärung (vgl. Schmid, 2009, S. 30 ff.; Schmidt, 2011, S. 45 ff.; Neumann, 2012, S. 19 ff.)

Themenbereiche	Basisfragen
Anlass und Hintergrund	<ul style="list-style-type: none"> • Warum soll das Projekt durchgeführt werden? • Was ist der konkrete Anlass? • Welche weiteren Hintergründe gibt es? • Warum wurde diese Aufgabe nicht schon zuvor bearbeitet? • Warum soll diese Aufgabe als Projekt bearbeitet werden?

Themenbereiche	Basisfragen
Beteiligte und Betroffene	<ul style="list-style-type: none"> • Wer hatte die Idee zu diesem Projekt? • Wer hat etwas von diesem Projekt? • Wer ist direkt betroffen und wie? • Wer ist indirekt betroffen und wie? • Welche Meinungen gibt es zum Projekt? • Wer könnte das Projekt ablehnen? • Wer könnte im Projektteam mitarbeiten? • Welche Gremien sind zu berücksichtigen? • Inwieweit wird die betriebliche Interessenvertretung einbezogen?
Ziele und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Was soll im Projekt bearbeitet werden? • Was soll erreicht werden? • Welche Teilziele hat das Projekt? • Was soll nach dem Projekt anders sein als vorher? • Was soll unbedingt vermieden werden?
Termine und Fristen	<ul style="list-style-type: none"> • Wann beginnt das Projekt? • Wann soll das Projektergebnis erreicht sein? • Welche Termine müssen im Projektverlauf berücksichtigt werden?
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie hoch ist das Projektbudget? • Welche Ressourcen (personell, sächlich) stehen zur Verfügung?
Erfolgsmessung	<ul style="list-style-type: none"> • Woran wird zu merken sein, dass das Projekt erfolgreich war? • Welche messbaren Größen gibt es dafür? • Wann hat sich das Projekt gelohnt?
Organisation des Projekts	<ul style="list-style-type: none"> • Wie soll das Projekt organisiert werden? • Wer soll das Projekt leiten? • Welche Kompetenzen hat die Projektleitung? • Wie sehen Sie Ihre Rolle als Auftraggeber? • Wie soll das Vorgehen sein, welche Methoden sollen genutzt werden? • Welche Entscheidungswege sind einzuhalten? • Wie stark werden die Interessengruppen am Projekt beteiligt?

Themenbereiche	Basisfragen
Organisationskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Gepflogenheiten, Rituale und Regeln müssen berücksichtigt werden? • Welche Erfahrungen gibt es mit Projektarbeit? • Welche Haltungen gibt es zur Projektarbeit?
praktische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Was muss wie dokumentiert werden? • Welche Berichtspflichten gibt es? • Gibt es Unterlagen, die dem Auftragnehmer bei der Projektbearbeitung helfen können? • Wer wird wie informiert? • Welche Räume stehen zur Verfügung? • Was muss beschafft werden?



Übung 2.2:

Ihr Chef informiert Sie, dass Sie ein Projekt leiten sollen, mit dem regelmäßige Mitarbeitergespräche eingeführt werden sollen. Mitarbeitergespräche sind regelmäßig stattfindende, geplante und meistens durch einen Gesprächsleitfaden strukturierte Gespräche zwischen einzelnen Beschäftigten und ihren direkten Vorgesetzten. Mit der Einführung der Mitarbeitergespräche sollen folgende Ziele erreicht werden: individuelle berufliche Planung, individuelle Fortbildungsplanung, Rückmeldung des Vorgesetzten an den Mitarbeiter über die Einschätzung seiner Leistungen und Rückmeldung des Mitarbeiters an den Vorgesetzten zu dessen Führungsverhalten. In der nächsten Woche findet zwischen Ihnen und Ihrem Chef ein erstes Auftragsklärungsgespräch statt. Bereiten Sie für dieses Gespräch einen konkreten Fragenkatalog vor.

2.2 Umfeldanalyse

Eine Umfeldanalyse ist die

„frühzeitige und vorausschauende systematische Betrachtung, Beobachtung und Analyse der positiven (unterstützenden) und negativen (störenden) Einflüsse des Projektumfelds auf das Projekt (...) einschließlich Folgenabschätzung und Einleiten angemessener Steuerungsmaßnahmen (...) zur Erreichung der Projektziele“ (Motzel, 2010, S. 229).

Die Umfeldanalyse eines Projekts wird auch als Kontextanalyse, Situationsanalyse oder Stakeholderanalyse bezeichnet. Auch die Vorgehensweisen und Methoden sind vielfältig. Lassen Sie sich dadurch nicht irritieren. Im Kern geht es immer um die Betrachtung und Steuerung der verschiedenen Einflüsse, denen ein Projekt ausgesetzt ist, und zwar durch:

- Stakeholder (Interessengruppen),
- Organisationsziele und
- sonstige Rahmenbedingungen.

2.2.1 Stakeholderanalyse

Der englische Begriff „Stakeholder“ (= Akteur, Interessenvertreter, Anspruchsberechtigter) hat sich als Bezeichnung für die von einem Projekt betroffenen, an ihm interessierten und darauf Einfluss nehmenden Personen und Gruppen durchgesetzt. Stakeholder können, müssen aber nicht, direkt an einem Projekt beteiligt sein. Es reicht aus, dass das Projekt selbst oder die Projektergebnisse erwünschte oder nicht erwünschte Folgen für sie haben.

Die Stakeholder können das Projekt stützen oder behindern. Häufig widersprechen sich außerdem die Interessen und Erwartungen der verschiedenen Stakeholder und müssen im Projekt ausgeglichen werden. Hier besteht oftmals ein beträchtliches Konfliktpotenzial. Wichtige Akteure und Interessen werden durch eine Stakeholderanalyse am Anfang des Projekts rechtzeitig erkannt, sodass Maßnahmen zur Realisierung berechtigter Ansprüche und zur Bewältigung von Konflikten abgeleitet werden können. Im Folgenden werden einige Stakeholder und ihre Interessen anhand verschiedener Beispielprojekte vorgestellt.

Beispiel 2.2: Stakeholder und ihre Interessen



- a) Der Chefarzt Dr. Herz sieht die fachliche und persönliche Auswahl und Entwicklung der Ärztinnen und Ärzte seiner Abteilung als seine Leitungsaufgabe an. Er hat großes Interesse, an einem aktuellen Projekt zur Personalgewinnung im ärztlichen Bereich mitzuarbeiten, auch wenn es unter Federführung der Personalabteilung stattfindet.
- b) Die Sachbearbeiterin Frau Muster hat bereits vor einigen Jahren ein ähnliches Projekt zum Beschwerdemanagement vorgeschlagen und gehofft, dieses leiten zu dürfen. Ihr Vorschlag wurde damals ohne besondere Begründung abgelehnt. Frau Muster möchte, dass ihre Ideen zu dem Projekt angemessen gewürdigt werden.
- c) Der Altenpfleger Herr Sorge sieht sich als Anwalt „seiner“ Bewohnerinnen und Bewohner. Er befürchtet, dass das neue Projekt zur Demenzversorgung an deren Bedürfnissen vorbeigeht.
- d) Frau Sponsor, eine wohlhabende private Förderin, hat einem Hospiz eine größere Summe Geld zur Verfügung gestellt. Damit sollen aber nur Projekte realisiert werden, die unmittelbar den Patientinnen und Patienten zugutekommen.
- e) Der Geschäftsführer der Trägergesellschaft Alles-aus-einer-Hand arbeitet seit Jahren mit Hochdruck an der gemeinsamen Darstellung und Standardisierung der verschiedenen Betriebe, die zu Alles-aus-einer-Hand gehören. Er möchte, dass alle Leitbildprojekte eng mit ihm abgestimmt werden.

Für eine Stakeholderanalyse werden zunächst alle Personen und Personengruppen gesammelt, die direkt oder indirekt mit dem Projekt in Beziehung stehen. Dazu gehören:

- Auftraggeber
- Projektteam mit Projektleitung
- Organisationsbereiche, in denen das Projekt stattfindet
- Organisationsbereiche, die am Rande vom Projekt berührt werden
- Geldgeber

- Aufsichtsgremien
- Trägerorganisationen
- Anteilseigner
- Kunden
- Kooperationspartner
- Wettbewerber
- Kostenträger
- Verbände
- Institutionen etc.

Im Anschluss an die Sammlung werden die einzelnen Stakeholder genauer betrachtet und die Ergebnisse dieser Betrachtung schriftlich festgehalten. Dabei geht es um drei zentrale Fragestellungen:

1. Welche Erwartungen hat der Stakeholder?
2. Welche Einstellung hat er zum Projekt?
3. Wie groß ist sein Einfluss auf das Projekt?

Eine einfache und übersichtliche Form der Verschriftlichung ist eine **Tabelle** mit vier Spalten. In der ersten Spalte stehen die Stakeholder und in der zweiten deren Erwartungen. Die dritte und vierte Spalte sind für die Einstellungen zum Projekt und den Einfluss auf das Projekt vorgesehen. Für jeden Stakeholder wird eine Zeile verwendet, wie das folgende Beispiel 2.3 zeigt.



Beispiel 2.3: Stakeholderanalyse in Tabellenform

Im Seniorenheim Sonnenschein soll das Tablettenmanagement anders organisiert werden. Bislang haben die Pflegekräfte die Tabletten bewohnerbezogen in dafür vorgesehene Behälter (Dispenser) gefüllt. Zukünftig wird eine Apotheke die Zusammenstellung der Tabletten maschinell vornehmen und diese portioniert in beschrifteten Plastikbeuteln anliefern.

Tab. 2.3: Stakeholder der Reorganisation des Tablettenmanagements (vgl. Schmidt, 2011, S. 55)

Stakeholder	Erwartungen	Einstellung: positiv, negativ, neutral	Einfluss: stark, mittel, schwach
Heimleitung = Auftraggeber	Möchte, dass das Heim als fortschrittlich wahrgenommen wird.	positiv	hoch
Pflegedienstleitung = Projektleitung	Erwartet Entlastung der Pflegekräfte.	positiv	hoch

Stakeholder	Erwartungen	Einstellung: positiv, negativ, neutral	Einfluss: stark, mittel, schwach
Wohnbereichsleitung 1 = Projektteammitglied	Hofft, dass mehr Zeit für den direkten Kontakt mit Bewohnern bleibt.	positiv	niedrig
Wohnbereichsleitung 2 = Projektteammitglied	Hat keine besonderen Erwartungen.	neutral	mittel
Wohnbereichsleitung 3 = Projektteammitglied	Befürchtet, dass ihre Pflegekräfte das Wissen um die Medikation verlieren.	negativ	mittel
Wohnbereichsleitung 4 = Projektteammitglied	Hält Innovationen für richtig, wenn sie nicht zu viel Arbeit machen.	neutral	mittel
Personal Wohnbereich 1	Passt sich immer schnell an neue Anforderungen an.	neutral	niedrig
Personal Wohnbereich 2	Hat keine besonderen Erwartungen.	neutral	niedrig
Personal Wohnbereich 3	Möchte diese ruhige Tätigkeit nicht aufgeben.	negativ	niedrig
Personal Wohnbereich 4	Befürchtet, dass die Bewohner nicht mit den Tüten klarkommen.	negativ	niedrig
Hauswirtschaftsleitung = Projektteammitglied	Befürchtet, dass die leeren Tablettentüten überall herumliegen.	negativ	mittel
Bewohnerinnen und Bewohner	Erwartungen nicht bekannt.	neutral	niedrig
Angehörige	Erwarten eine fehlerfreie und unkomplizierte Tablettenabgabe.	neutral	mittel
Apotheker	Möchte das Seniorenheim Sonnenschein als Kunden binden.	positiv	hoch

Stakeholder	Erwartungen	Einstellung: positiv, negativ, neutral	Einfluss: stark, mittel, schwach
Qualitätsmanagement	Erwartet weniger Medikationsfehler.	positiv	mittel
niedergelassene Ärzte	Möchten sich nicht auf Standards und Zeitvorgaben des neuen Verfahrens einlassen.	negativ	teils mittel, teils hoch

Eine alternative Darstellungsform zur Tabelle ist ein **Bild** der verschiedenen Stakeholder und ihrer Beziehungen zum Projekt. Dabei wird das Projekt in die Mitte der Abbildung gesetzt. Die Stakeholder werden darum gruppiert und durch Linien mit dem Projekt verbunden. Mithilfe von Linienstärken, Pfeilrichtungen, Abständen, Symbolen, Formen, Farben und Kommentaren wird die Beziehung der Stakeholder zum Projekt und bei Bedarf auch untereinander charakterisiert. Die Bedeutung der verschiedenen grafischen Elemente ist nicht fest vorgegeben und kann selbstständig gewählt werden. Zur besseren Übersicht und Nachvollziehbarkeit sollten die grafischen Elemente in einem Bild jedoch durchgängig dieselbe Bedeutung haben und durch eine Legende erläutert werden. Die folgende Abbildung 2.1 zeigt eine bildliche Stakeholderanalyse für das bereits dargestellte Projektbeispiel, nämlich die Reorganisation des Tablettenmanagements.

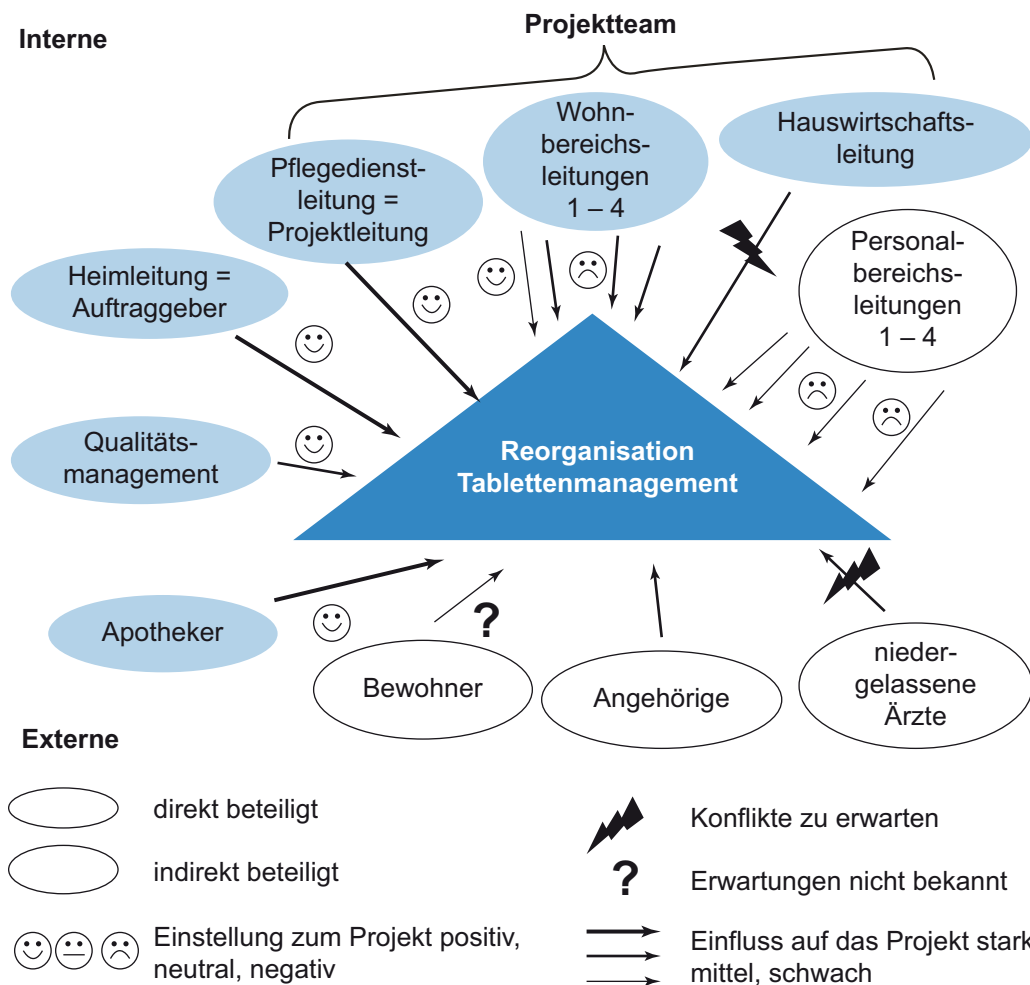


Abb. 2.1: Bildliche Darstellung einer Stakeholderanalyse (vgl. Kuster et al., 2011, S. 189 f.)

Die bildliche Darstellung hat zwei Vorteile gegenüber der tabellarischen Form. Zum einen sind visualisierte Inhalte eindrücklicher als Text, zum anderen können viele verschiedene Informationen gleichzeitig abgebildet werden. Ein Nachteil ist die beschränkte Möglichkeit, Text zu integrieren, sodass Erwartungen nicht ausführlich dargestellt werden können.

Eine weitere Möglichkeit der systematischen Stakeholderanalyse ist die Anordnung der Stakeholder in einem **Koordinatensystem**. Dabei werden die Stärke des Einflusses auf der horizontalen Achse und das Ausmaß der Betroffenheit auf der vertikalen Achse angezeigt. Neumann (2012, S. 163 f.) teilt die Fläche zwischen den beiden Achsen in vier Felder ein:

1. Stakeholder, die sowohl einen starken Einfluss ausüben als auch in hohem Maße vom Projekt betroffen sind, nennt er „Aktivisten“. Durch ihre starke Betroffenheit sind sie motiviert, sich in das Projekt einzuschalten. Durch ihren großen Einfluss haben sie auch die Möglichkeiten dazu.
2. „Hintermänner“ hingegen sind diejenigen, die zwar über großen Einfluss verfügen, aber selbst kaum vom Projekt betroffen sind. Sie werden in der Regel nicht von selbst aktiv, können aber ggf. aktiviert werden, um ihren Einfluss geltend zu machen.

3. Geringen Einfluss und eine starke Betroffenheit haben die „Schreihäse“. Sie machen aufgrund ihrer großen Betroffenheit stark auf sich und das Projekt aufmerksam, haben aber nur wenige Möglichkeiten, das Geschehen aktiv zu beeinflussen.
4. Schließlich gibt es die „Statisten“. Sie sind weder stark vom Projekt betroffen noch haben sie großen Einfluss darauf. In der Regel sind dies Personen und Bereiche, die nur am Rande mit einem Projekt in Kontakt kommen.

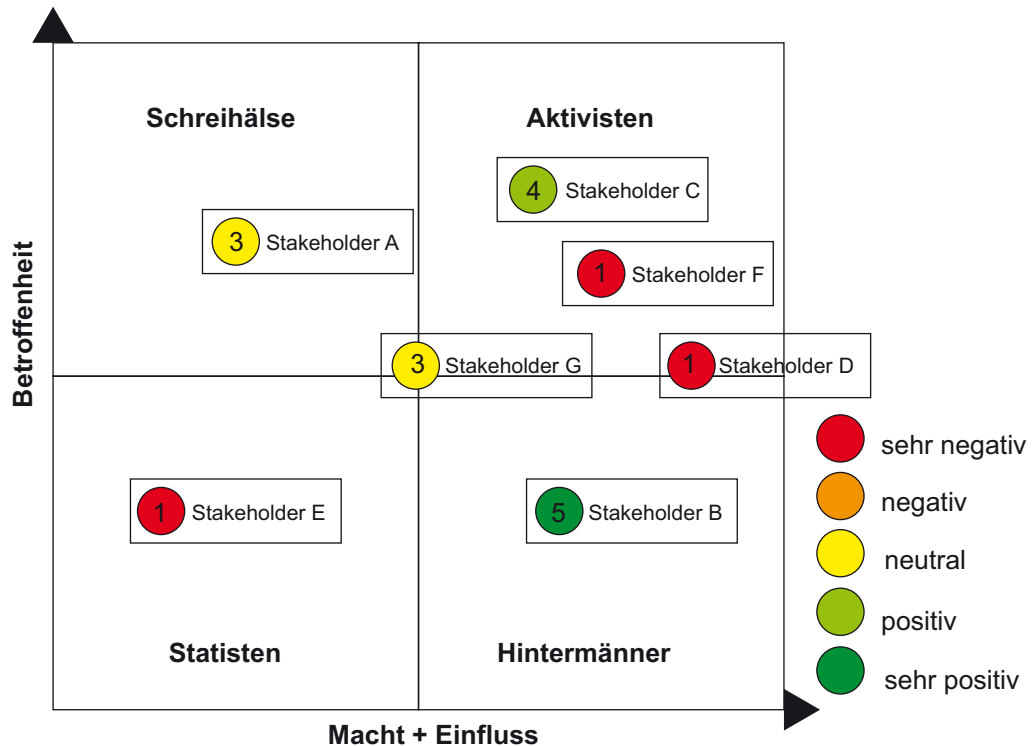


Abb. 2.2: Stakeholderanalyse im Koordinatensystem (vgl. Neumann, 2012, S. 163)

Bei allen vier Typen können positive, neutrale und negative Einstellungen vorkommen, die farblich nach dem Ampelprinzip gekennzeichnet werden. Eine zusätzliche Nummerierung gibt Auskunft darüber, inwieweit der jeweilige Stakeholder noch zu beeinflussen ist. So ist ein Stakeholder, der mit der Ziffer 1 gekennzeichnet ist, kaum beeinflussbar, einer der mit der Ziffer 5 gekennzeichnet ist, stark beeinflussbar. Auf diese Art und Weise werden die Stakeholder in eine differenzierte Typologie eingeordnet, die bereits Empfehlungen zum Umgang mit ihnen enthält.

Wenig Handlungsbedarf besteht bzgl. der Statisten. Dahingegen sollten vor allem folgende Typen genauer betrachtet werden (vgl. Neumann, 2012, S. 164):

- Negativ eingestellte Aktivisten, die kaum beeinflussbar sind. Sie sind die größte Gefahr für ein Projekt.
- Negativ eingestellte Aktivisten, die beeinflussbar sind. Hier ist es besonders wichtig, den Einfluss zu nutzen, um sie für das Projekt zu gewinnen.
- Positiv eingestellte Aktivisten, die beeinflussbar sind. Dies sind die positiven Schlüsselpersonen für das Projekt.
- Positiv eingestellte Hintermänner, die beeinflussbar sind. Sie können als einflussreiche Unterstützer gewonnen werden.

- Negativ eingestellte Schreihälse, die beeinflussbar sind. Sie können überflüssige negative Stimmung gegen das Projekt machen, auch wenn sie letztlich nur wenig Einfluss haben. Deshalb sollte man versuchen, sie für das Projekt zu gewinnen.

In einem weiteren Schritt sollten Maßnahmen für eine optimale Einbindung der Stakeholder abgeleitet werden, unabhängig davon, ob man diese mithilfe einer Tabelle, eines Bildes oder eines Koordinatensystems gesammelt und einordnet hat. Diese Maßnahmen sind vielfältig. Sie können sich auf die Zielfestlegung des Projekts beziehen, auf die Projektorganisation und auf die konkrete Planung der Projekteinhalte und des Projektablaufs. Auch Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit in Projekten werden dadurch beeinflusst. Insofern ist es an dieser Stelle nicht möglich, einen vollständigen Maßnahmenkatalog bereitzustellen. In den folgenden Abschnitten werden jedoch einige Maßnahmen aufgegriffen, die häufig genutzt werden, um Stakeholder einzubinden.

Einbindung von Stakeholdern

Am häufigsten werden Stakeholder durch eine **Beteiligung am Projektteam** oder an einem Projektgremium in ein Projekt einbezogen. Diese direkte und umfangreiche Form der Beteiligung ermöglicht den Stakeholdern Einblick in das Projektgeschehen und eine unmittelbare Einflussnahme darauf. Dabei gilt: Nicht nur dem Projekt gegenüber positiv eingestellte Personen werden in das Projektteam aufgenommen, sondern auch und gerade Personen, die dem Projekt ablehnend begegnen. Mit einer durchweg positiv eingestellten Besetzung des Projektteams ist zwar der Einstieg leichter und konfliktärmer, aber die Probleme werden meistens nur verschoben und tauchen im weiteren Projektverlauf in Form von Widerständen oder sogar Sabotage auf. Gelingt es hingegen, die größten Kritiker des Projekts konstruktiv einzubinden, werden Konflikte berechenbarer und können besser bearbeitet werden. Ideal ist eine gute Mischung aus Befürwortern und Bedenkenträgern, weil damit die kritische Auseinandersetzung mit dem Projekt im kleinen überschaubaren Projektrahmen quasi stellvertretend für alle Stakeholder vorgenommen wird.

Eine weitere typische Form der Einbindung ist die gezielte Ansprache einflussmächtiger Personen, mit dem Ziel, sie als **Multiplikatoren** für das Projekt zu gewinnen. Wenn anerkannte Leitungskräfte, Kollegen oder auch externe Experten ein Projekt befürworten, die Idee und Ergebnisse transportieren, fällt es anderen in der Organisation leichter, sich darauf einzulassen. Auch hier gilt, dass nicht nur die positiv Eingestellten berücksichtigt werden dürfen. Diese können ohne großen Aufwand als Multiplikatoren gewonnen werden. Aber auch die zögerlichen und kritischen Personen mit Einfluss müssen berücksichtigt werden, obwohl dies einigen Aufwand kostet. Sonst scheitert ein erfolgreich verlaufendes Projekt eventuell im Nachgang am Widerstand bestimmter Abteilungsleitungen.

Wenn besonders viele Personen einbezogen werden sollen, fallen die beiden zuvor aufgezeigten Wege aus. Denn das Projektteam sollte nicht zu groß werden und der Aufwand für die Gewinnung von Multiplikatoren muss auch in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen bleiben. Dennoch gibt es immer wieder Projekte, in denen große, zum Teil sogar anonyme Personengruppen als wichtige Stakeholder identifiziert werden, z. B. alle Beschäftigten einer Organisation, die Kunden oder die Zulieferer. Die Einbindung solcher Großgruppen umfasst zwei Aufgaben: zum einen die **Erhebung der Erwartungen und Bedürfnisse** und zum anderen die **Kommunikation** über das Projekt und seine

Ergebnisse. Dabei können verschiedene Methoden und Veranstaltungstypen genutzt werden, z. B. schriftliche Befragungen, Verfahren der Großgruppenmoderation (z. B. Open Space), Tagungen, Informationsmaterial und Projekt-Homepages.



Übung 2.3:

In Übung 1.2 hatten Sie sich mit der Frage beschäftigt, ob Ihr Fernstudium ein Projekt ist. Vermutlich treffen zumindest einige Projektmerkmale auf Ihr Fernstudium zu. Erstellen Sie für Ihr Fernstudium eine Stakeholderanalyse.

2.2.2 Zusammenhang zwischen Projektzielen und Zielen der Organisation

Zur Umfeldanalyse gehört auch eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Projektzielen und den Zielen der Organisation. Die Projektziele sollen mit den Organisationszielen direkt zusammenhängen, mit ihnen vereinbar sein und sie möglichst optimal unterstützen. Wenn dieser Zusammenhang nicht hergestellt wird, ist der Projekterfolg ernsthaft in Gefahr. Denn fehlt diese Verbindung, so stellt sich schnell die Frage nach dem Sinn des Projekts. „Als ob wir nichts Wichtigeres zu tun hätten!“, lautet dann die Reaktion. Im schlimmsten Fall widersprechen sich Projektziele und Organisationsziele. Dann bestehen kaum Chancen für das Projekt. Entweder endet es vorzeitig oder es wird zu einer gut abgeschotteten „Spielwiese“ für bestimmte Beschäftigte.



Je besser Projektziele und Ziele der Organisation miteinander harmonieren, umso größer sind die Chancen für den Projekterfolg und die Nachhaltigkeit des Projekts.

Im Idealfall existiert in der Organisation eine aktuelle, umfassende, konkrete und widerspruchsfreie Beschreibung der Zielhierarchie, die von den übergeordneten Organisationszielen bis hin zu den Zielen am einzelnen Arbeitsplatz reicht. In diesem Fall ist dieser Teil der Umfeldanalyse schnell erledigt. Die Projektziele werden mit den sie umgebenden Zielen aus der beschriebenen Zielhierarchie abgeglichen. Dabei werden Übereinstimmungen und Differenzen sichtbar.

Eine solchermaßen ideale Ausgangsbasis ist jedoch selten verfügbar. In einem solchen Fall ist eine SWOT-Analyse eine praktikable Möglichkeit, die Bedingungen in einer Organisation und um diese herum systematisch zu betrachten. Die SWOT-Analyse wurde ursprünglich für die übergeordnete strategische Planung in Unternehmen entwickelt (vgl. Learned et al., 1965). Sie kann aber auch auf einzelne Unternehmensteile, Produkte und eben Projekte produktiv angewendet werden. In Projekten zeigt die SWOT-Analyse, welche Projektziele mit der aktuellen Situation der Organisation harmonieren. Eine SWOT-Analyse untersucht die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken eines Projekts. Aus den englischen Begriffen für die Untersuchungsdimensionen leitet sich die Abkürzung SWOT ab. „S“ steht für „Strengths“ (Stärken), „W“ für „Weaknesses“ (Schwächen), „O“ für „Opportunities“ (Chancen) und „T“ für „Threats“ (Gefahren, Risiken). Mit den Stärken und Schwächen wird die interne Situation beschrieben. Chancen und Risiken sind externe Dimensionen.

Die SWOT-Analyse wird als zweistufiges Verfahren durchgeführt. Zunächst werden alle vier Dimensionen (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) gesammelt. Ausgangspunkt sind dabei die Ziele des Projekts, die Ziele der Organisation und die Situation der Organisation. Für die Sammlung können einfache Listen angelegt werden. Im zweiten Schritt werden die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen identifiziert und in das SWOT-Schema eingefügt. Dabei werden die internen und externen Dimensionen der SWOT-Analyse in einer Tabelle mit vier Feldern zueinander in Beziehung gesetzt, wie die nachfolgende Abbildung 2.3 zeigt. Dadurch lassen sich systematisch strategische Schlussfolgerungen ableiten. So ergibt die Zusammenschau von ...

- **Stärken und Chancen**, welche Chancen ergriffen werden sollen, weil sie zu den Stärken der Organisation passen.
- **Stärken und Risiken**, welche Stärken der Organisation zur Abwehr von Risiken eingesetzt werden können.
- **Schwächen und Chancen**, welche Schwächen der Organisation beseitigt werden müssen, um Chancen nutzen zu können.
- **Schwächen und Risiken**, welche Schwächen der Organisation beseitigt werden müssen, um Risiken entgegenwirken zu können.

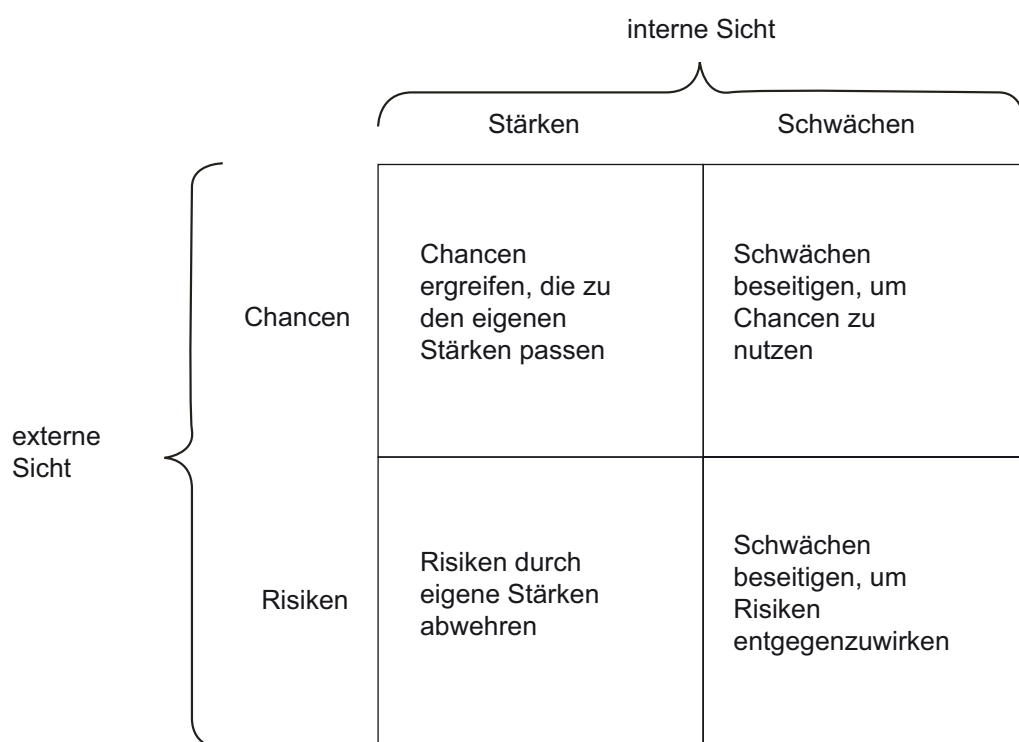


Abb. 2.3: Schema einer SWOT-Analyse

Das folgende Beispiel 2.4 verdeutlicht das Vorgehen und die Ergebnisse einer SWOT-Analyse.

Beispiel 2.4: SWOT-Analyse des Projekts „Wissen bewahren im demografischen Wandel“

Das Labor Aufschlussreich ist in die Jahre gekommen. Mitte der 1970er-Jahre gegründet, war es schnell erfolgreich am Markt und hatte innerhalb weniger Jahre rund 40 Beschäftigte. Diese entwickelten zum größten Teil eine enge Bindung an das



Unternehmen und blieben. Jetzt gehen zwei Drittel der Belegschaft innerhalb von acht Jahren in den Ruhestand. Deshalb wurde ein Projekt ins Leben gerufen, mit dem Maßnahmen zur Wissensbewahrung entwickelt und eingeführt werden sollen. Die Geschäftsführerin und der Projektleiter führen eine SWOT-Analyse für das Projekt durch. Zunächst sammeln sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Projekts und kommen zu folgendem Ergebnis:

Tab. 2.4: Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren des Projekts „Wissen bewahren im demografischen Wandel“

Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Durch das Projekt bleibt das Erfahrungswissen im Betrieb.	Die Durchführung von Projekten ist Neuland für unser Labor und deshalb besonders schwierig und risikoreich.	Es gibt ein öffentliches Förderprogramm, mit dem kleine und mittlere Betriebe besser auf den demografischen Wandel vorbereitet werden sollen.	Im Nachbarort hat ein neues Labor eröffnet, das ein bedeutender Konkurrent werden kann.
Die Weitergabe des Erfahrungswissens an die jüngeren und neuen Beschäftigten stärkt deren Leistungsfähigkeit.	Die stabile und gemeinsam alternde Belegschaft steht Neuerungen meistens sehr skeptisch gegenüber.	Einige Stammkunden haben dasselbe Problem und suchen nach Beratung.	Die gesetzlichen Anforderungen an die Dokumentation steigen laufend und binden immer mehr Arbeitszeit.
Durch das Projekt werden neue Beschäftigte besonders gut eingearbeitet.	Das Projekt ist relativ zeitaufwendig und lässt sich zusätzlich zur Alltagsarbeit kaum leisten.		Die Ansprüche der Kunden bzgl. Service und Betreuung steigen laufend.
Unsere Stammkunden erhalten ihre Leistungen wie gewohnt und müssen sich nicht an andere Vorgehensweisen gewöhnen.	Die Jüngeren und Neuen wollen ihren eigenen Weg gehen und sich nicht durch die Älteren gängeln lassen.		

Auf Basis dieser Sammlung führen die Geschäftsführerin und der Projektleiter die verschiedenen Aspekte im SWOT-Schema zusammen und kommen dabei zu folgendem Ergebnis:

	Stärken	Schwächen
Chancen	<p>Es gibt ein Förderprogramm, das genau die Ziele unseres Projekts trifft.</p> <p>Durch das Projekt können wir ein zusätzliches Angebot für unsere Kunden (Demografieberatung) aufbauen.</p>	<p>Mithilfe der Förderung können wir unsere Defizite im Projektmanagement kompensieren und zusätzliche personelle Ressourcen erhalten.</p> <p>Wir müssen unsere Beschäftigten gut einbinden, damit wir die Chancen nutzen können.</p>
Risiken	<p>Wir sollten unsere Erfahrung nutzen und unsere Stammkunden binden, um die Konkurrenz zu entschärfen.</p> <p>Wir brauchen leistungsstarke Beschäftigte, um den erhöhten Anforderungen und Kundenerwartungen nachzukommen.</p>	<p>Die skeptische Haltung unserer Beschäftigten gegenüber Neuerungen darf durch das Projekt nicht verstärkt werden, sondern sollte aufgebrochen werden, damit wir den neuen Anforderungen des Marktes und der Konkurrenz gewachsen sind.</p>

Abb. 2.4: SWOT-Analyse des Projekts „Wissen bewahren im demografischen Wandel“

Auf Basis dieser Analyse werden die Ziele und Strategien des geplanten Projekts verfeinert. Man beschließt:

- das Projekt um den Aufbau eines Beratungsangebots für die eigenen Kunden zu erweitern;
- einen Antrag auf Förderung des Projekts zu stellen;
- alle Beschäftigten umfassend einzubinden und umgehend zu einer Informationsveranstaltung einzuladen;
- den Wissenstransfer beidseitig (Erfahrene an frisch Ausgebildete und umgekehrt) zu gestalten.

2.2.3 Analyse der sonstigen Rahmenbedingungen

Die Analyse der sonstigen Rahmenbedingungen vervollständigt die Umfeldanalyse eines Projekts.

Dazu gehört beispielsweise die Frage danach, ob **ähnliche Projekte** bereits von anderen durchgeführt wurden und mit welchen Ergebnissen. Geeignete Vorgehensweisen zur Klärung dieser Frage sind:

- Literaturrecherchen
- Recherchen im Internet und in Datenbanken
- fachlicher Austausch, z.B. bei Tagungen
- Besichtigung ähnlicher Projekte

Die Suche und Auswertung anderer Projekte erfüllt zwei Funktionen gleichzeitig. Zunächst wird geklärt, wie hoch der **Innovationsgehalt** des eigenen Projekts ist. Aus der Innovationsforschung ist bekannt, dass Innovationen nicht zeitgleich von allen angenommen werden, sondern zeitversetzt (vgl. Rogers, 2003, S. 22 f.). Die Recherche macht deutlich, ob man zu den Pionieren gehört, mitten im Trend liegt oder eher ein Nachzügler ist. Jede der Positionen hat ihre besonderen Vorteile und Nachteile. Die Pioniere tragen ein besonders hohes Risiko des Scheiterns, profitieren im Erfolgsfall aber auch als Erste. Diejenigen im Hauptfeld profitieren von den Erfahrungen der Pioniere und haben viele Austauschmöglichkeiten untereinander. Gleichzeitig laufen sie aber auch Gefahr, unkritisch Moden hinterherzulaufen. Die Nachzügler profitieren von umfangreich dokumentierten Vorerfahrungen. Ihr Nutzen ist jedoch begrenzt, weil die „Pioniergewinne“ schon lange abgeschöpft sind. In diesem Fall gilt es zu bedenken, ob sich das geplante Projekt noch lohnt oder ob man besser beraten wäre, nach aktuelleren Neuerungen zu suchen.

Außerdem entsteht mit der Recherche eine **Sammlung konkreter Erfahrungen** mit ähnlichen Vorhaben. Positive Erfahrungen können dem eigenen Projekt Rückenwind geben und als Vorlage dienen, die allerdings auf die Bedingungen des eigenen Projekts angepasst werden muss. Negative Erfahrungen können davor schützen, dieselben Fehler im eigenen Projekt ebenfalls zu begehen.

Neben der Recherche nach ähnlichen Vorhaben umfasst die Analyse der sonstigen Rahmenbedingungen auch die **Suche nach externen Trends und Grundlagen**, die im Projekt zu berücksichtigen sind. Dazu gehören vor allem:

- gesetzliche Vorgaben, Verordnungen, Normen und Standards,
- branchentypische Entwicklungen und
- Finanzierungsmöglichkeiten.

2.3 Projektskizze

Die ersten Arbeiten zur Auftragsklärung und die Ergebnisse der Umfeldanalyse münden in eine Projektskizze. Bei der Projektskizze handelt es sich um eine grobe Grundlage für die genauere Definition und Planung eines Projekts. Insofern ist die Projektskizze das Bindeglied zwischen der Projektinitialisierung und der Projektdefinition.

Eine Projektskizze stellt das Projekt im Überblick dar. Die Projektidee und die Projektziele (Sachziele, Zeitziele, Kostenziele) werden beschrieben, ebenso die Ergebnisse, die vom Projekt erwartet werden. Darüber hinaus wird entworfen, wie Projektleitung und Projektteam vorgehen sollen, um die Projektziele zu erreichen. Das bedeutet, dass Lösungsansätze – zum Teil auch alternative Lösungsansätze – beschrieben werden und darauf aufbauend das konkrete Vorgehen im Projekt dargelegt wird. Eine Projektskizze hat mehrere Zwecke:

- Zunächst dient die Projektskizze der **Orientierung** des Projektteams. Sie ist die Basis, auf die man immer wieder zurückkommen kann. Insofern ist sie ein wirksames Mittel, um das Projekt stringent durchzuführen, z. B. wenn die Überlegungen zur Projektdefinition und Projektplanung zu einem späteren Zeitpunkt ausufern.

- Außerdem ist die Projektskizze das erste wichtige **Kommunikationsmedium** des Projekts. Deshalb sollte sie so formuliert werden, dass sie nicht nur zum internen Gebrauch im Team taugt, sondern auch zur Weitergabe an Dritte. Eine Projektskizze ist nützlich, um den Auftraggeber, Projektgremien und Stakeholder über das Vorgehen im Projekt zu informieren.
- Ebenso ist eine Projektskizze auch immer dann sehr nützlich, wenn während des Projekts Ansprechpartner und Entscheider wechseln. Dann bietet die Projektskizze neben der Information über das Projekt eine **schriftliche Arbeitsgrundlage**, auf welche die Projektleitung und ihr Team verweisen können, falls plötzlich neue Anforderungen gestellt werden (vgl. Neumann, 2012, S. 24 f.).
- Schließlich dient eine Projektskizze auch zur **Beschaffung von Projektmitteln**. Wenn Fördermittel beantragt werden, ist grundsätzlich eine Projektskizze einzureichen. Und auch für die Überzeugung von Kreditinstituten und Sponsoren ist eine Projektskizze hilfreich.

Projektskizzen, die im Zusammenhang mit Förderanträgen stehen, sind meistens vordisstrukturiert. Ansonsten ist man frei in der Strukturierung einer Projektskizze. Die folgende Abbildung 2.5 zeigt eine beispielhafte Gliederung für eine Projektskizze.

Projektskizze

Zusammenfassung

- 1 Einleitung
- 2 Projektbeschreibung
 - 2.1 Ausgangssituation
 - 2.2 Projektidee
 - 2.3 Zielsetzung des Projekts
 - 2.4 Erwartete Ergebnisse
- 3 Stand von Forschung und Entwicklung
 - 3.1 Forschungsstand zum Thema
 - 3.2 Entwicklungsstand der Branche
 - 3.3 Ähnliche Projekte
- 4 Relevanz des Projekts
- 5 Projektdurchführung
 - 5.1 Vorgehensweise
 - 5.2 Zeitplanung
 - 5.3 Kostenschätzung
 - 5.4 Finanzierung
 - 5.5 Projektorganisation
- 6 Fazit

Abb. 2.5: Beispiel für die Gliederung einer Projektskizze

Zusammenfassung

Der erste Schritt der Projektinitialisierung ist die **Auftragsklärung**, mit deren Hilfe die Projektleitung und das Projektteam deutlich erkennen, wie sich der Auftraggeber das Projekt vorstellt und welche Bedingungen gegeben sind. Der Abschluss der Auftragsklärung geht in der Praxis häufig über die Phase der Projektinitialisierung hinaus und reicht bis in die Projektdefinitionsphase, manchmal sogar bis in die Projektplanungsphase. Mit der Auftragsklärung wird ein gemeinsames Verständnis des Projekts zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer angestrebt. Dies ist für die erfolgreiche Durchführung eines

Projekts von großer Bedeutung, weil damit Missverständnissen, Konflikten und Fehlentscheidungen vorgebeugt werden kann. Mit dem gemeinsamen Verständnis über Projektziele, Projekthinhalte und Vorgehensweisen werden die entscheidenden Weichen für das Projekt gestellt.

Die **Umfeldanalyse** ist eine vorausschauende Betrachtung der förderlichen und störenden Aspekte im Umfeld eines Projekts. Sie umfasst:

- die Auseinandersetzung mit den Interessen der Personen und Personengruppen, die vom Projekt betroffen sind im Rahmen einer Stakeholderanalyse;
- die Analyse des Zusammenhangs zwischen Projektzielen und Organisationszielen;
- die Analyse sonstiger Rahmenbedingungen, die für ein Projekt wichtig sind, z.B. Gesetze oder Branchentrends sowie die Ergebnisse ähnlicher Projekte.

Die **Projektskizze** fasst die Vorarbeiten zusammen und zeigt eine grobe Planung der Vorgehensweise auf. Sie ist die Schnittstelle zur nächsten Projektmanagementphase, zur Projektdefinition.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 2.1 Beschreiben Sie, was man unter einer Auftragsklärung versteht und warum sie durchgeführt wird.
- 2.2 Nennen Sie die Themenbereiche, die in der Auftragsklärung berücksichtigt werden sollten.
- 2.3 Was soll mit einer Umfeldanalyse erreicht werden?
- 2.4 Nennen Sie die Bestandteile einer Umfeldanalyse.
- 2.5 Was versteht man unter einem Stakeholder?
- 2.6 Welche Fragestellungen werden in einer Stakeholderanalyse untersucht?
- 2.7 Nennen Sie die vier Dimensionen, die bei einer SWOT-Analyse untersucht werden.
- 2.8 Welche Aspekte sollten in einer Projektskizze thematisiert werden?