

ZUKUNFTS- MARKT 65PLUS

PROJEKTMANAGEMENT

DR. SUSANNE VOLKMAR



FRIEDRICH-SCHILLER-
UNIVERSITÄT
JENA

©
ZUKUNFTSMARKT 65PLUS

Projektmanagement

Friedrich-Schiller-Universität Jena
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
Institut für Erziehungswissenschaft
Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie

Kontakt

E-Mail: zm65plus@uni-jena.de

Telefon: 03641 9 45359

Oktober 2018

Gestaltung & Layout: Liana Franke (Stabsstelle Kommunikation), Dr. Astrid Körner (BMBF-Projekt "Zukunftsmarkt 65plus")

Das diesem Studienbrief zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH22037 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei dem Autor/der Autorin.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Viele Organisationen müssen in einer Zeit ständiger Veränderungen, steigender Komplexität und zunehmender Beschleunigung der Aufgabenstellungen flexibel und passgenau reagieren, um am Markt bestehen zu können. Dazu gehört nicht nur der effiziente Einsatz von Personal und Material, sondern auch oftmals die Zusammenarbeit verschiedener Expertinnen und Experten. Damit diese Zusammenarbeit möglichst reibungslos und erfolgreich verläuft, werden Teams gebildet, die dann zusammen an einem Projekt arbeiten. Der durch eingesetztes Projektmanagement erhöhte Planungsaufwand zu Beginn des Projektes amortisiert sich schnell durch eine bis zu 20%ige Ersparnis von Kosten und Zeit für das Projekt. Projektmanagement kann aber auch eingesetzt werden, um Aufträge mit komplexen Anforderungen erfolgreich zum Abschluss zu führen, und ist ein Instrument, um kooperative Zusammenarbeit erfolgreich zu organisieren.

Der vorliegende Studienbrief erklärt die wesentlichen Bestandteile von Projektmanagement. Neben den konkret beteiligten Personengruppen mit ihren Aufgaben werden mögliche Formen von Projektmanagement innerhalb der Struktur von Organisationen erläutert. Zudem werden die einzelnen Projektphasen mit ihrer inhaltlichen Ausrichtung beschrieben. Eine kurze Darstellung zum Zeitmanagement, d.h. wie Projekte erfolgreich terminiert werden können, rundet die Ausführungen ab.

ZUKUNFTS- MARKT 65PLUS

PROJEKTMANAGEMENT

DR. SUSANNE VOLKMAR

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	3
1 Was ist eigentlich Projektmanagement?	6
2 Ablaufphasen eines Projektes	12
Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung	18
Glossar	19
Referenzen	21

LERNERGEBNISSE

Nach der Bearbeitung des Studienheftes sollten Sie in der Lage sein:

1. die Merkmale eines Projektes zu benennen und den Begriff Projektmanagement zu erklären.
2. die Vor- und Nachteile der Formen von Projektorganisation zu erläutern.
3. Aufgaben und Verantwortung der Projektbeteiligten zu benennen.
4. eine Stakeholderanalyse zu beschreiben.
5. die Aufgaben eines Projektstrukturplans zu benennen sowie Meilensteine und Arbeitspakete zu definieren.
6. das Zeitmanagement eines Projektes mit geeigneten Methoden darzustellen.
7. die Bedeutung von Projektcontrolling und Controllingmaßnahmen zu erläutern.
8. die Inhalte eines Projektabschlussberichtes zu benennen.

1 WAS IST EIGENTLICH PROJEKTMANAGEMENT?

1.1 Überblick	6
1.2. Was ist ein Projekt?	6
1.3. Projektbeteiligte	8
1.4. Projektorganisation	9
1.5. Wie manage ich Projekte?	9

1.1 ÜBERBLICK

Menschen können in unterschiedlichen Arbeitsformen zusammenarbeiten. Dies können zum Beispiel Arbeitsgemeinschaften oder Teams sein. Diese sind hinsichtlich ihrer Merkmale klar von Projekten abzugrenzen. So besitzen Arbeitsgemeinschaften in der Regel keine speziellen Ressourcen oder sind mit keinen Entscheidungskompetenzen ausgestattet. In Teams arbeiten Menschen gemeinsam an einem Thema, ohne dass das Vorgehen und die Methoden, mit welchen gearbeitet wird, durch den Begriff bestimmt sind.

Mit Hilfe des Projektmanagements steht den Projektbeteiligten ein umfangreiches Repertoire an Methoden und Instrumenten zur Verfügung, die die Projektarbeit wesentlich erleichtern und auch bessere (im Sinne effektiverer und effizienterer) Projektergebnisse ermöglichen.

1.2 WAS IST EIN PROJEKT?

In modernen Managementprozessen ist der Begriff des „Projektes“ mittlerweile fest besetzt und definiert. Ein Projekt ist die Gesamtheit aller Aktivitäten, die notwendig sind, um innerhalb eines begrenzten Zeitraums und mit festgelegten Mitteln ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen.

Projekte sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- eindeutige, klar definierte und messbare Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzung
- Abgrenzung von anderen Vorhaben
- projektspezifische organisatorische Rahmenbedingungen
- hohe Komplexität
- Teamarbeit
- immer risikoreich

Je mehr diese Merkmale auf ein Vorhaben zutreffen, umso stärker ist sein Projektcharakter und umso mehr lohnt es sich, die Methoden und Instrumente des Projektmanagements einzusetzen.

Infobox 1: Kurzer geschichtlicher Hintergrund zum Begriff „Projekt“

Der Begriff „Projekt“ stammt vom lateinischen Verb „proicere“ (vorstrecken, vorwärtswerfen) ab. Im 17. Jahrhundert taucht der Begriff mit „Projektum“ (das Vorhaben) als neu-lateinischer Begriff im deutschen Sprachraum auf. Projekte sind also keine „Erfindung“ der Neuzeit, denn bereits der Bau des Naumburger Doms wies Projektcharakter auf. Direkte Ursprünge und Bezüge zum heutigen Verständnis von Projekten liegen im 2. Weltkrieg, in dem US-Militärs Methoden zur Steuerung des massenhaften Einsatzes von Menschen und Material entwickelten (vgl. Zell, 2015, S. 1f.).

Ein Projekt wird im Wesentlichen von drei Projektzielen bestimmt. Das sogenannte „magische Dreieck“ (siehe Abbildung 1) stellt dar, dass ein höherer Zielerreichungsgrad bei einem Ziel fast immer zu Einbußen bei den anderen beiden Zielen führt. Das "magische Dreieck" ist somit immer in einem Projekt abzuwägen bzw. zu optimieren.

Drei zentrale Ziele

Projektmanagement verfolgt eine gleichberechtigte Steuerung von Zeit, Kosten und Ergebnis.

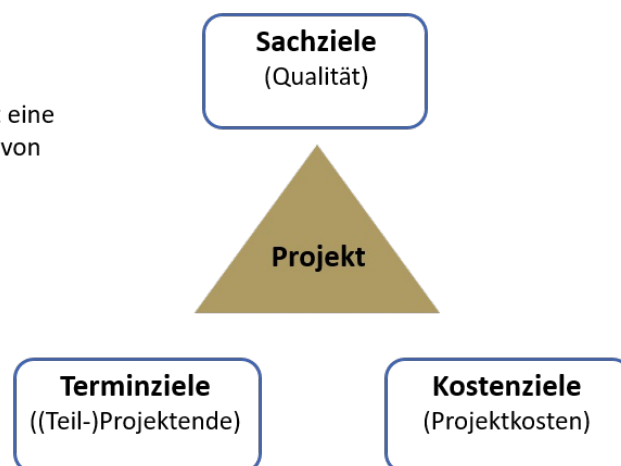


Abbildung 1: Das "magische Dreieck" in Anlehnung an Zell (2015, S. 15)



Übung 1

Überlegen Sie sich für ein eigenes kleines Projekt mögliche Sach-, Kosten- sowie Terminziele und tragen sie diese in die Tabelle ein.

Projektbeschreibung	Sachziel (Welche Funktionen, welche Qualität, welches Ergebnis soll es geben?)	Kostenziel (Was soll das Projekt kosten?)	Terminziel (Wann soll das Projekt fertig sein?)

1.3 PROJEKT BETEILIGTE

Wesentlicher Bestandteil von Projekten sind die Benennung und Beschreibung der Beteiligten des Projektes mit ihren Rollen, Verantwortungen und Befugnissen. Zu den wichtigsten Beteiligten zählen:

- **die Auftraggeber:** Sie unterstützen die Projektleitung, legen das Budget fest und geben es frei. Zudem stellen sie sicher, dass alle für das Projekt notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Sie beschreiben das Projektziel eindeutig und haben ein Vetorecht bei allen Entscheidungen. Sie nehmen das Ergebnis des Projektes ab.
- **der Lenkungsausschuss (Steuerungsgruppe):** Er sorgt dafür, dass die Realisierung des Projektes gesichert und die erarbeiteten Ergebnisse von den Auftraggebern akzeptiert werden. Er definiert die Ziele des Projektes und überwacht den Projektverlauf. Er ist zusammengesetzt aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, der Projektleitung und wichtigen Entscheiderinnen bzw. Entscheidern aus der Organisation.
- **die Projektleitung:** Sie hat die Planungs-, Koordinations-, Kontroll- und Dokumentationsfunktion. Sie hat innerhalb der Gruppe eine zentrale Stellung. Sie ist für die Dimensionen Zeit, Kosten und Leistung zuständig. Die Projektleitung ist Bindeglied zwischen der Projektgruppe und dem Lenkungsausschuss.
- **die Projektgruppe:** Sie vereint alle Personen, die mit der Planung, Durchführung und Kontrolle des Projektes zu tun haben. Die Gruppe ist meist interdisziplinär zusammengesetzt.

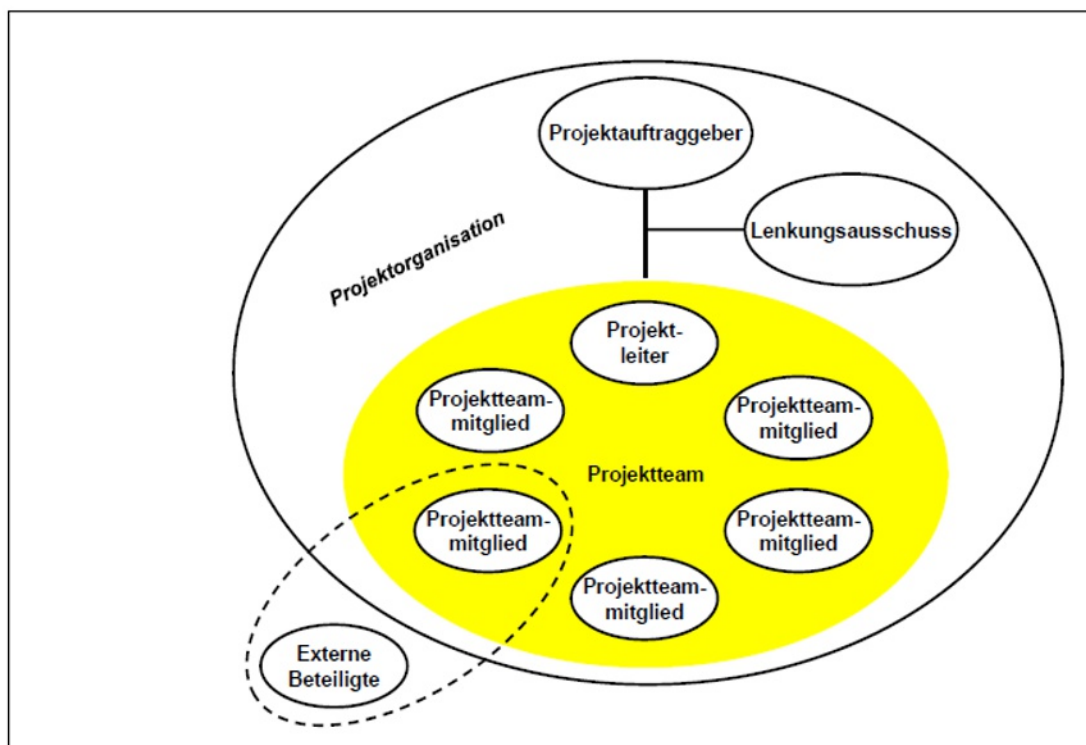


Abbildung 2: Darstellung der Projektbeteiligten in Anlehnung an Antes (2004, S. 25)

1.4 PROJEKTORGANISATION

Die Projektorganisation beschäftigt sich mit der Einrichtung der Organisationseinheit „Projekt/Projektteam“ sowie deren inhaltlicher und struktureller Verknüpfung mit anderen organisatorischen Einheiten. Sie hat eine interne und eine externe Dimension. Die Projektorganisation muss den organisatorischen Besonderheiten der Einrichtung, der Projektart, der Projektdauer, der Unternehmenskultur etc. angepasst werden. Projekte können innerhalb der Organisationsstruktur an unterschiedlichen Stellen angesiedelt sein. Es lassen sich drei Grundformen der Projektorganisation unterscheiden (vgl. Zell, 2015, S. 27ff.; Antes, 2004, S. 59ff.):

- **reine Projektorganisation:** Bei dieser Organisationsform werden die Projektmitglieder aus ihrem angestammten Organisationsbereich ausgegliedert und dem Projekt zugeordnet. Die Projektleitung hat weitgehend Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber den Mitarbeitenden.
- **Stabs-Projektorganisation:** Projektarbeit erfolgt in den bestehenden Strukturen der Organisationen. Mitarbeitende, die bereits Führungsaufgaben haben, werden als Projektleitung eingesetzt. Die Projektleitung koordiniert den Projektverlauf, hat jedoch gegenüber den Projektmitarbeitenden keine Entscheidungskompetenz. Sie ist direkt der Unternehmensleitung unterstellt.
- **Matrix-Projektorganisation:** Die bestehende Organisation wird für die Dauer eines Projektes durch eine vertikale Projektstruktur überlagert. Die Projektleitung wird für die Dauer des Projektes aus der Linienorganisation herausgelöst, während die Projektmitarbeitenden disziplinarisch ihren Linienvorgesetzten unterstellt bleiben. Die Projektmitarbeitenden arbeiten also nicht ausschließlich für das Projekt.

1.5 WIE MANAGE ICH PROJEKTE?

Ist die Entscheidung getroffen worden, eine bestimmte Aufgabenstellung als Projekt zu bearbeiten, empfiehlt es sich, die Umsetzung planvoll und ressourcenschonend zu gewährleisten. Damit dies passieren kann, wird das sogenannte Projektmanagement initiiert. Kurz gesagt, ist Projektmanagement ein systematischer Prozess zur Führung komplexer Vorhaben.

Damit umfasst es die zielorientierte Vorbereitung, Planung, Steuerung, Dokumentation und Überwachung von Projekten mit Hilfe spezifischer Instrumente (wie z. B. Phaseneinteilung, Entwicklung von Plänen, Formulare). Sie hat zur Aufgabe, effektiv (die richtigen Dinge tun) und effizient (die Dinge richtig tun) auf das Projektziel hinzuarbeiten. Was dabei genau zu tun ist, beschreiben Projektmanagementsysteme. Ein Projektmanagementsystem besteht typischerweise aus:

- Prozessbeschreibungen
- Rollenbeschreibungen
- Methoden
- Vorlagen



Übung 2

Welche Vor- und Nachteile ergeben sich aus den unterschiedlichen Formen der Projektorganisation? Ordnen Sie die Merkmale den entsprechenden Organisationsformen durch das Setzen eines Kreuzes zu.

Merkmal	reine Projektorganisation	Stabs- Projektorganisation	Matrix- Projektorganisation
klare Führungsrolle der Projektleitung			
abteilungsübergreifende Zusammenarbeit möglich			
die Position der Projektleitung ist schwach			
fördert fachübergreifendes Denken			
Mitarbeitende können sich ganz auf die Projektarbeit konzentrieren			
Mitarbeitende können sowohl flexibel im Projekt als auch in der Linienorganisation eingesetzt werden			
Gefahr, dass sich das Projekt isoliert			
lange Reaktionszeiten zur Korrektur von Abweichungen			
hoher Abstimmungsbedarf zwischen „Linie“ und Projekt			
enge Kooperation von Linien- und Projektleitung			

Zu den wesentlichen Kennzeichen eines funktionierenden Projektmanagements gehört, dass

- eine Projektleitung bestimmt wird,
- sich ein Projektteam bildet,
- eine Startsituation stattfindet,
- eine schriftliche Projektdefinition und Projektplanung mit konkret terminierten Arbeitspaketen erfolgt,
- eine Projektdokumentation erstellt wird,
- Meilensteine zur Sichtbarmachung des Projektfortschritts festgelegt werden und
- ein offizieller Projektabschluss mit Reflexion erfolgt und ein Abschlussbericht erstellt wird.

Infobox 2: Ebenen des Projektmanagements

Projektmanagement findet auf drei verschiedenen Ebenen statt.

Auf der **Sachebene** geht es um den Projektauftrag, das Ziel der Projektarbeit und wie das Projektziel erreicht werden soll, welche Einflussfaktoren es gibt.

Auf der **Methodenebene** geht es um die Methoden, Techniken und Werkzeuge, die bei der Projektarbeit eingesetzt werden.

Auf der **Beziehungsebene** geht es darum, wie Menschen bei der Projektarbeit miteinander umgehen, welche Personen das Projekt beeinflussen.



Übung 3

Überlegen Sie bitte, welche Anforderungen an die Projektleitung gestellt werden! Welche Aufgaben hat die Projektleitung? Welche Kompetenzen lassen sich daraus ableiten?

2 ABLAUFPHASEN EINES PROJEKTES

2.1 Überblick	12
2.2 Projektidee und Projektdefinition	13
2.3 Projektplanung	14
2.4 Zeitmanagement	15
2.5 Projektdurchführung	16
2.6 Projektabschluss	17

2.1 ÜBERBLICK

Projekte können sehr unterschiedlich sein. Es gibt große und kleine Projekte, Projekte mit unterschiedlichen Laufzeiten oder Ausstattungsmerkmalen (Patzak/Rattay, 2004, S. 19ff.). Somit lassen sich Projekte nach verschiedenen Merkmalen wie zum Beispiel Innovationsgrad, soziale Komplexität, Größe des Projektbudgets oder Bedeutung für das Unternehmen einteilen. Trotz dieser Unterschiedlichkeit ist ihnen eins gemeinsam: Sie müssen einen definierten Anfang und Abschluss haben. Dazwischen „durchlaufen“ Projekte verschiedene Phasen, die durch unterschiedliche Aufgabenkomplexität gekennzeichnet sind, und deren Bewältigung für eine erfolgreiche Projektentwicklung notwendig ist. Dabei ist jede Phase von bestimmten Merkmalen und Aufgaben gekennzeichnet.

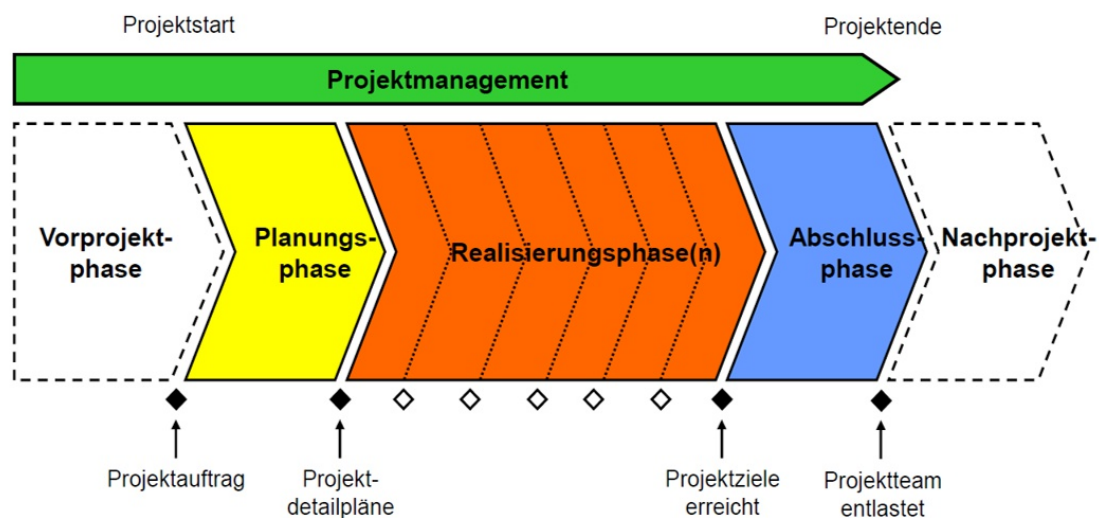


Abbildung 3: Projektphasen im Überblick (eigene Darstellung in Anlehnung an Michels, 2015)

2.2 PROJEKTIDEE UND PROJEKTDEFINITION

Die Steuerungsgruppe formuliert den Projektauftrag und ernennt die Projektleitung. Danach bildet sich die Projektgruppe. Nach der offiziellen Startsitzenz wird das Projekt konkret definiert, d. h. ein eindeutig definiertes Projektziel beschrieben, die Projektplanung formuliert, die Durchführbarkeit des Projektes geprüft und der Kosten- und Zeitrahmen bestimmt.

Einzusetzende Methoden

- **Zielklärung/Projektdefinition:** Zunächst sollte ein Grobziel formuliert werden, um dann detaillierte Feinziele zu erarbeiten. Diese sollten in einer Projektdefinition, einer Art „Arbeitsvertrag“ zwischen den Beteiligten, festgeschrieben werden. Ziele sollten möglichst SMART formuliert sein, das heißt...
 - S**pezifisch: Das Ziel ist eindeutig, konkret und präzise formuliert.
 - M**essbar: Die Zielerreichung ist anhand von Kriterien zu überprüfen.
 - A**kzeptiert: Die Ziele wurden gemeinsam erarbeitet.
 - R**ealistisch: Das Ziel ist hochgesteckt, aber erreichbar.
 - T**erminiert: Das Ziel wird bis zu einem vereinbarten Termin erreicht.
- **Stakeholderanalyse:** Bei dieser Analyse werden alle Personen und Institutionen, die unmittelbaren Einfluss auf den Projektfortschritt haben und/oder von den Projektzielen direkt oder indirekt betroffen sind, identifiziert. Diese werden nach der Bedeutsamkeit für das Projekt gegliedert sowie deren Erwartungen analysiert.



Übung 4

Formulieren Sie die angegebenen Ziele entsprechend SMART um.

falsch	richtig
Die Anwenderin bzw. der Anwender ist mit dem Programm zufrieden.	
Die Verwaltungssoftware ist fertig.	
Das System soll dokumentiert werden.	
Der Marktanteil soll gesteigert werden.	

2.3 PROJEKTPLANUNG

Die Projektplanung soll das zukünftige Handeln so früh und so präzise wie möglich gedanklich vorwegnehmen. Sie sollte immer von der gesamten Projektgruppe erstellt werden. Die Steuerungsgruppe genehmigt die Planung.

Einzusetzende Methoden

- **Risikoanalyse:** Bei der Risikoanalyse werden zunächst mögliche Projektrisiken identifiziert (z. B. mit Hilfe eines/r Brainstorming, Gruppendiskussion, Kontextanalyse). Danach werden die Risiken hinsichtlich ihrer Wahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen auf das Projekt eingeschätzt und entsprechend geclustert. Im Anschluss werden Gegenmaßnahmen überlegt, die das Risiko minimieren können.
- **Projektstrukturplan (PSP):** Er ist das Hauptinstrument für die gesamte Planung, Durchführung und Kontrolle des Projektes. Er dient der Präzisierung und Detaillierung der Projektdefinition aus planerischer Sicht und macht damit den Umfang des gesamten Projektes transparent. In der Regel handelt es sich um eine grafische Übersicht, die alle zum Erreichen der Projektziele notwendigen Aktivitäten enthält. Das Gesamtprojekt wird dabei in Teilprojekte/-aufgaben bzw. Arbeitspakete gegliedert, durch die sich die Komplexität des Gesamtprojektes verringert.
- **Meilensteinplanung:** Im Rahmen des Projektstrukturplans werden Arbeitspakete zudem in Zeitabschnitte mit jeweils einem definierten Ergebnis unterteilt. Diese Zeitabschnitte werden Meilensteine genannt. Ein Meilenstein kennzeichnet ein Ereignis von besonderer Bedeutung (wie z. B. die Beendigung einer Aufgabe bzw. eines Arbeitspakets). Somit unterteilen Meilensteine das Projekt in logische und messbare Segmente.
- **Projektplanung:** Auf der Grundlage des Projektstrukturplans und der Arbeitspaketbeschreibungen mit den jeweiligen Aufwandsabschätzungen wird ein **Projektablaufplan (PAP)** erstellt. In diesem werden die Reihenfolge der abzuarbeitenden Arbeitspakete, die Aufwandsabschätzungen und die darauf basierenden Start- und Endtermine der einzelnen Arbeitspakete sowie der Projektablauf visualisiert.

Nr	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1.1	Vorarbeit																		
1.1.1	Projekt erfassen	15 Std.	KW 12	KW 14	█														
1.1.2	Team organisieren	10 Std.	KW 12	KW 13	█														
1.1.3	Stakeholder analysieren	5 Std.	KW 13	KW 16		█													
1.2	Corporate Identity																		
1.2.1	Domain registrieren	1 Std.	KW 18	KW 18							█								
1.2.2	Corporate-Design-Vorschau	5 Std.	KW 18	KW 20			█												
1.2.3	PR-Planung	10 Std.	KW 20	KW 25				█											
1.2.4	Webshopsystem recherchieren	10 Std.	KW 20	KW 26				█											

Abbildung 4: beispielhafter Projektablaufplan (eigene Darstellung)

Infobox 3: Kleinste Einheit im Projektmanagement – das Arbeitspaket

Die kleinste Einheit des Projektstrukturplans ist das Arbeitspaket, welches nicht noch einmal unterteilt ist. Jedes Arbeitspaket ist eine klar abgegrenzte und in sich geschlossene Einheit. Es beinhaltet nachfolgende Informationen (vgl. Heeg, 1993, S. 54):

- Aktivitäten (Was ist wie zu tun?)
- Verantwortlichkeit (Wer soll es tun?)
- Ergebnis (Was soll erreicht werden?)
- Abschätzung der Dauer (Wann soll es erledigt sein?)
- Voraussetzungen und Rahmenbedingungen



Übung 5

Im Rahmen des weiterbildenden Studiums Zukunftsmarkt 65plus soll eine Exkursion geplant werden. Das Studiendekanat hat den Erstsemesterstudierenden dafür im Wintersemester 2018/19 3.500€ zu Verfügung gestellt. Ziel ist es, die Reise als Projekt zu planen und durchzuführen, diese zu dokumentieren und für das Studiendekanat einen Bericht zu verfassen. Die Wahl von Reiseziel, Reisezeit etc. ist dem Projektteam freigestellt.

Erstellen Sie bitte einen Projektstrukturplan für dieses Projekt! Stellen Sie die Teilprojekte/-aufgaben bzw. Arbeitspakete dar und geben Sie mögliche Meilensteine an.

2.4 ZEITMANAGEMENT

Die Terminplanung in Projekten baut auf dem Projektablaufplan auf. Die Planung sollte die Dauer sowie Anfang und Ende der Vorgänge, sogenannte Pufferzeiten und die gesamte Projektdauer enthalten. Grundsätzlich sollte das zeitliche Nach- und Nebeneinander der Teilprojektaufgaben visualisiert werden.

Es gibt drei Methoden, um das Zeitmanagement von Projekten zu erfassen: die **Listungstechnik**, das **Balkendiagramm** und die **Netzplantechnik** (vgl. Schelle, 2010, S. 88ff.).

Durch parallel ausgeführte Tätigkeiten ergeben sich sogenannte Pufferzeiten, d. h. dass eine Verzögerung von Aktivitäten keine Auswirkung auf den Endtermin des Projektes hat. Der verfügbare Puffer wird errechnet, indem einerseits der frühestmögliche Endtermin auf der Basis des frühestmöglichen Anfangstermins der jeweiligen Einzelaktivitäten ermittelt wird und andererseits der spätestmögliche Anfangstermin auf der Basis des spätestmöglichen Endtermins errechnet wird. Die Differenz wird als „Puffer“ bezeichnet. Die längste Zeit ist der „kritische Pfad“. Hier wird immer vom spätestmöglichen Endtermin ausgegangen.



Übung 6

Überlegen Sie, welche möglichen Zeitfresser sich in einem Projekt ergeben können und/oder welche möglichen Ereignisse sich auf die Zeitplanung im Projekt auswirken können? Wie lässt sich diesen begegnen?

2.5 PROJEKTDURCHFÜHRUNG

„Es ist kein Drama, wenn das Projekt nicht nach Plan läuft. Es ist ein Drama, wenn die Projektleitung nichts davon weiß.“ (Peter Hobbs)

In dieser Phase bearbeitet die Projektgruppe die konkreten Projektthemen. Alle Beteiligten werden regelmäßig über den Ist-Stand informiert. Mit Hilfe von Controlling wird der Ist-Stand mit dem Soll-Stand abgeglichen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen ergriffen. Die Projektleitung achtet auf die Erreichung der Meilensteine, aktualisiert unter Umständen die Planung und steuert bei Abweichungen nach. Als Controllinginstrumente können die Projektplanung, der Projektstrukturplan, Aufgabenlisten, Sitzungsprotokolle etc. dienen.

Infobox 4: Mögliche Controlling-Maßnahmen

- Leistungsfortschritt ist zu gering
 - höherer materieller und/oder personeller Ressourceneinsatz
 - Wechsel der Teammitglieder
 - Intensivierung der Leistungsfortschrittmessung
- Terminüberschreitung/Zeitdruck
 - höherer materieller und/oder personeller Ressourceneinsatz
 - paralleles Arbeiten
- nicht wertschöpfende Tätigkeiten minimieren
 - Intensivierung der Kostenkontrolle
 - frühzeitige Kommunikation an die Auftraggeber
 - Beantragung einer Budgeterhöhung
 - Qualität auf das unbedingt Nötigste beschränken

2.6 PROJEKTABSCHLUSS

Der Projektabschluss wird durchgeführt, wenn das Projektziel erreicht wurde. Der Projektabschluss hat eine rückblickende Abschlussanalyse des Projektverlaufs und die Projektergebnisse zum Inhalt. Die Projektgruppe formuliert den Projektabschlussbericht, den die Steuerungsgruppe offiziell abnimmt.

Der Projektabschluss sollte folgende Bereiche thematisieren:

- Qualität der Ergebnisse
- Einhaltung von Terminen und Budget
- Sicherung der Erfahrungen und Analyse der Fehler
- Qualität der Zusammenarbeit
- Dokumentation der Ergebnisse im Projektabschlussbericht und Klärung der Nutzung bzw. der eventuellen Weiterentwicklung
- Übergabe der Projektergebnisse an die Auftraggeber
- Entlastung der Projektleitung und-mitarbeitenden
- Auflösung der Projektorganisation

Infobox 5: Kriterien für ein gelingendes Projektmanagement

1. Zielerreichung und effiziente Erledigung der Projektaufgaben stehen im Vordergrund.
2. Mitarbeitende werden an der Projektplanung beteiligt.
3. Die Erarbeitung von Ergebnissen und Konzepten erfolgt interdisziplinär.
4. Projektarbeit ist Teamarbeit.
5. Projektarbeit ist ein Lernprozess.
6. Die Projektleitung hat eine moderierende, koordinierende und unterstützende Funktion.
7. Projektziele, -verlauf und -ergebnisse werden regelmäßig transparent gemacht.
8. Probleme werden durch Projektcontrolling frühzeitig identifiziert und versucht zu beseitigen.

AUFGABEN UND FRAGEN ZUR SELBSTÜBERPRÜFUNG

1. Wie ist ein Projekt definiert? Was grenzt es von einem bloßen Vorhaben ab?
2. Beschreiben Sie das magische Dreieck des Projektmanagements.
3. Nennen Sie die einzelnen Projektphasen mit ihren Kerninhalten.
4. Was sind Arbeitspakete und was sollten sie enthalten?
5. Was sind die Inhalte des Projektstrukturplans?
6. Welche Aufgaben sind im Rahmen des Risikomanagements durchzuführen?
7. Welche drei Grundformen der Projektorganisation lassen sich unterscheiden?
8. Was sind Meilensteine und wie sollten sie formuliert werden?
9. Was ist der kritische Pfad?

GLOSSAR

Arbeitspaket

Ein Arbeitspaket ist eine Aufgabe aus einem Projekt, die von einer Organisationseinheit bis zu einem bestimmten Termin mit einem definierten Ergebnis und Aufwand zu erbringen ist.

Controlling

Controlling ist die Sicherung des Erreichens der Projektziele durch Soll-Ist-Vergleich, Feststellung der Abweichungen, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen, Mitwirkung bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung.

Kritischer Pfad

Der kritische Pfad beschreibt alle Vorgänge, die nicht verschoben werden können, ohne dass sich der Projektendtermin verändert.

Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss ist ein temporäres, projektbegleitendes Gremium, welches die Projektleitung ernennt und die Projektdurchführung überwacht. Dem Lenkungsausschuss gehören in der Regel die Auftraggeber bzw. Führungskräfte oder Mitarbeitende beteiligter Abteilungen an.

Linienorganisation

Die Linienorganisation bezeichnet die regulär vorhandene Organisationsstruktur mit ihrer Unterteilung in zum Beispiel Fachbereiche oder Abteilungen.

„Magisches Dreieck“

Das magische Dreieck des Projektmanagements stellt die Zielkonkurrenz zwischen den drei grundlegenden Projektzielen Leistung, Kosten und Zeit dar.

Meilenstein

Ein Meilenstein bezeichnet ein Ereignis mit besonderer Bedeutung für den Projektablauf. Zu einem festgelegten Zeitpunkt müssen bestimmte Aufgaben erfüllt sein.

Projekt

Ein Projekt ist durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet. Es besitzt ein klares Ziel, zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen sowie eine projektspezifische Organisation.

Projektablaufplan

Der Projektablaufplan listet alle Vorgänge in einer sinnvollen Reihenfolge der Erledigung mit Anfangs- und Endzeitpunkten auf und beschreibt damit, was wann gemacht wird.

Projektabschluss

Beim Projektabschluss handelt es sich um das formale Ende eines Projektes, bei dem alle Tätigkeiten, die mit dem Projekt in Zusammenhang stehen, beendet sind.

Projektabschlussbericht

Der Projektabschlussbericht ist die zusammenfassende, abschließende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie ggf. von Hinweisen auf mögliche Anschlussprojekte.

Projektbudget

Das Projektbudget ist die Summe der finanziellen Mittel, die dem Projekt in seiner Gesamtheit zur Verfügung stehen.

Projektmanagement

Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln/-instrumenten für die erfolgreiche Abwicklung eines Projektes.

Projektorganisation

Die Projektorganisation ist die Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines Projektes.

Projektphase

Eine Projektphase ist ein zeitlicher Abschnitt, der inhaltlich eindeutig von anderen Abschnitten des Projektes getrennt ist.

Projektstrukturplan

Dieses Planungsinstrument enthält alle Aktivitäten, jedoch ohne Terminfestlegung. Es beschreibt lediglich, welche Aufgaben und Maßnahmen durchzuführen sind.

Pufferzeiten

Es handelt sich um eine Zeitspanne, in der die Lage oder die Dauer eines Vorgangs verändert werden kann, ohne dass sich dies auf die Projektdauer auswirkt.

Ressource

Ressource ist die Sammelbezeichnung für alle vorhandenen oder bereitgestellten finanziellen, materiellen und personellen Mittel.

Risikomanagement

Risikomanagement identifiziert potentielle zukünftige Probleme. Es beginnt mit dem Projektstart und sollte über die gesamte Projektlaufzeit von der Projektleitung weitergeführt werden.

REFERENZEN

- Antes, W. (2014). *Projektarbeit für Profis (3. Aufl.)*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Birker, K. (2003). *Projektmanagement (3. Aufl.)*. Berlin: Cornelsen.
- Boy, J., Dudek, C. & Kuschel, S. (2009). *Projektmanagement: Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge*. Offenbach: Gabal.
- Deutsches Institut für Normung e.V. (2009). *DIN 69901:2009 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme*. Berlin: Beuth.
- Fiedler, R. (2005). *Controlling von Projekten: Projektplanung, Projektsteuerung und Risikomanagement (3. Aufl.)*. Braunschweig: Vieweg.
- Heeg, F.-J. (1993). *Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen (2. Aufl.)*. München: Hanser.
- Knorr, F. (2003). *Projektmanagement für soziale Dienstleister: Projekte fachlich und zielorientiert steuern*. Regensburg: Walhalla.
- Litke, H.-D. (2005). *Projektmanagement: Handbuch für die Praxis*. München: Hanser.
- Michels, B. (2015). *Projektmanagement Handbuch: Grundlagen mit Methoden und Techniken für Einsteiger*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Olfert, K., (2004). *Kompakt-Training Projektmanagement (4. Aufl.)*. Ludwigshafen: Kiehl.
- Oltmann, I. (1999). *Projektmanagement: Zielorientiert denken, erfolgreich zusammenarbeiten*. Reinbeck: Rowohlt.
- Schelle, H. (2010). *Projekte zum Erfolg führen: Projektmanagement systematisch und kompakt (6. Aufl.)*. München: dtv Beck.
- Timinger, H. (2017). *Modernes Projektmanagement: Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Wischnewski, E. (2001). *Modernes Projektmanagement (7. Aufl.)*. Braunschweig: Vieweg.
- Zell, H. (2015). *Projektmanagement - lernen, lehren und für die Praxis (6. Aufl.)*. Norderstedt: Books on Demand.

NOTIZEN

Dr. Susanne Volkmar

Dr. Susanne Volkmar studierte Erziehungswissenschaft, Psychologie und Rechtswissenschaft und vertritt derzeit die Professur für Sozialpädagogik an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Zu ihren Interessenschwerpunkten gehören unter anderem Gestaltung von Organisationsprozessen in der sozialpädagogischen Praxis, Evaluation, Übergänge und Inklusion.



Foto: Anne Günther

Wir verweisen in unseren Studienheften zum Teil auf Webseiten Dritter im Internet, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten und deren Gestaltung ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Wir haben die Internetlinks nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

