

# PROJEKTMANAGEMENT

## 1. Einleitung

Projekte dienen der Reduktion von Komplexität und sollen Klarheit, Sicherheit und Planbarkeit schaffen. Projekte sollen Experimentierfelder sein, soziale Laboratorien oder kleine Innovationszellen. Sie sollen wendig, flexibel und agil sein.

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Interpretationen, Begrifflichkeiten und Anwendungen von Projektmanagement. Das vorliegende Skript gibt die am Institut für Sozialpädagogik abgestimmten und gelehrten Inhalte wieder.

## 2. Projekt - Projektmanagement

### Was ist ein Projekt?

Gemäß der DIN-Norm 69901 ist ein Projekt ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch

- die Einmaligkeit der Aufgabe
- eine definierte, messbare und klare Zielvorgabe
- eine Begrenzung zeitlicher, finanzieller, personeller anderer Art
- ineinanderlaufende Abläufe
- eine Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- eine spezifische Organisation

gekennzeichnet ist.

Ein Projekt ist als eine neuartige, komplexe, riskante, zeitdeterminierte Aufgabe, die strategisch relevant ist.

Wichtig ist, bewusst zwischen Projekten und sonstigen Aufgabenstellungen in einer Organisation zu unterscheiden. Nicht alles, das abteilungsübergreifend und von Arbeitsgruppen erledigt wird, muss ein Projekt sein. Es kann auch außerhalb von Projekten die Zusammenarbeit in Teams sinnvoll sein. Projektarbeit geht jedoch über „normale“ Teamarbeit hinaus. Wird ein Projekt durchgeführt, so muss es außerhalb der Linienorganisation eine gewisse Mindestorganisation für Projekte geben.

Diese Mindestorganisation besteht aus

- Projektleiter\*in
- Projektteam
- Auftraggeber\*in

### 3. Projektphasen

Der Projektmanagementprozess wird in unterschiedliche Phasen gegliedert, damit Abläufe und Ergebnisse nicht aus dem Blick geraten.

1. Vorprojektphase
2. Definitionsphase
3. Planungsphase
4. Durchführungsphase
5. Abschlussphase

#### 3.1. Vorprojektphase

Was wird in dieser Phase gemacht?

- In dieser Phase erfolgt die Grobplanung des Projekts / W-Fragen

Hattest du schon einmal das Gefühl, dass du mit deinem Projekt im Blindflug bist? Du kennst das Thema: Dein/e Auftraggeber\*in möchte wissen, wie dein Vorhaben aussehen wird, ob Zeit, Inhalt und Kosten eingehalten werden können. Deine Projektmitarbeiter\*innen möchten wissen, was zu tun ist. Mit verbindlichen Antworten tust du dir schwer, denn es sind am Anfang noch so viele Dinge, über die du den Überblick behalten musst. Wie du das mit den 7-W-Fragen im Projektmanagement in den Griff bekommst, erkläre ich dir in diesem Artikel.

Die 7 W-Fragen kommen eigentlich aus dem Journalismus. Sie sind eine Fragetechnik, die die Grundlage für die Recherche von Journalist\*innen bilden. Damit stellt er sicher, dass er ein komplettes Bild von der zu berichtenden Situation hat. Nur so kann er gewährleisten, dass alle Informationen, die er den Leser\*innen transportieren möchte, vorhanden sind.

Diese Fragen unterstützen in der Vorprojektphase die Projektleiter\*innen bei der Erstellung des **Vorkonzepts**.

1. WO stehen wir? Wo soll das Projekt gemacht werden?
2. WOZU machen wir das Projekt?
3. WAS soll erreicht werden?
4. WER ist beteiligt? Wer ist die Zielgruppe?
5. WIE können wir die Ziele erreichen?
6. WANN sollen die Ziele erreicht sein?
7. WIEVIEL wird uns das kosten?

Die ersten Ergebnisse aus den 7 W-Fragen sollen im Verlauf des Projektes dazu dienen, dass man folgende Klarheiten im Laufe des Projektes bekommt bzw. nicht verliert.

- Du weißt, wer am Projekt grundsätzlich mitmachen soll
- Jeder im Projektteam weiß, wozu das Projekt gemacht werden soll
- Jeder im Projektteam weiß, was das Ziel des Projektes sein soll
- Die Zielgruppe in das Projekt eingebunden ist
- Jeder im Projekt weiß, was wann zu tun ist
- Die geforderte Qualität erreicht wird
- Die Termine eingehalten werden
- Das Budget nicht überschritten wird
- Die Kommunikation im Projekt organisiert ist
- Die Teilprojekte richtig ineinandergreifen

Das Ergebnis der Vorprojektphase ist ein **erstelltes Vorkonzept**. Im Vorkonzept ist die Ausgangslage beschrieben und die Grundmotivation für das Projekt verschriftlicht.

### 3.2. Definitionsphase

Was wird in dieser Phase gemacht?

- Konkretisierung der Projektziele
- Abgrenzung von „Nicht-Zielen“: Was soll mit diesem Projekt nicht erreicht werden?
- Festlegung der Rahmenbedingungen: Was muss berücksichtigt werden? Was darf nicht verändert werden?
- Kontextanalyse: Welche Personen bzw. Gruppen sind vom Projekt betroffen, worauf muss Rücksicht genommen werden?
- Abschätzung der Kosten bzw. Festlegung des Projektbudgets
- Festlegung des Endtermins
- Falls erforderlich Durchführung von Machbarkeitsuntersuchungen, Vorstudien etc.
- Festlegung der Projektorganisation
- Festlegung der Kompetenzen und Regeln bezüglich Berichtswesen und Entscheidungsfindung usw.
- Grobplanung des Projekts: Festlegung und Dauer der nächsten Meilensteine

Ergebnis dieser Phase:

- Es ist eindeutig festgelegt, was konkret mit dem Projekt erreicht werden soll – vgl. auch Vorkonzept.
- Die Machbarkeit ist geklärt: Man weiß, dass das Projektziel unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreicht werden kann bzw. man kann das Risiko eines Scheiterns einschätzen.
- Die Projektorganisation ist vereinbart und es ist klar festgelegt, unter welchen „Spielregeln“ das Projekt abläuft.
- Alle Vereinbarungen sind in einem Projektauftrag festgehalten.

Am Ende der Definitionsphase ist ein **Projektauftrag erstellt und unterschrieben**. Somit kann ein Projekt beginnen.

### 3.3. Planungsphase

Was wird in dieser Phase gemacht?

- Beginn von regelmäßigen Besprechungen
- Detailplanung des Projektes: Vorgänge festlegen, Dauer und Abhängigkeiten bestimmen, Ressourcen zuteilen, Zeitplanung erstellen
- Kostenplan/Budget detaillieren
- Start-Up Workshop planen
- Ressourcen zwischen Projekt und Linienorganisation vereinbaren
- Projektkommunikation planen und Berichtswesen vereinbaren
- Identifikation kritischer Projektbereiche und Planungsoptimierung
- Ev. Teamtraining, Schulung von Projektmitarbeiter\*innen

Ergebnis dieser Phase:

- Der gesamte Ablauf des Projektes ist – soweit möglich und sinnvoll – durchgeplant: Es ist klar und vereinbart, wer was wann zu tun hat, um das Projektziel zu erreichen.
- Das Projektteam hat sich formiert, hat sich voll mit den Zielen identifiziert und ist in seiner Kommunikations- und Arbeitsweise aufeinander eingespielt.

Am Ende dieser Phase ist eine **Projektarchitektur erstellt**.

### 3.4. Durchführungsphase

Was wird in dieser Phase gemacht?

- Kick Off und Projektstart
- Projektsteuerung und Abwicklung der einzelnen Tätigkeiten laut Projektplan
- Projektcontrolling: Laufende Kontrolle des Fortschritts, Korrekturmaßnahmen falls erforderlich
- Regelmäßige Teamsitzungen als Arbeitssitzung, als Kommunikations- und Steuerungsinstrument
- Projektinformation: Projektberichte an den Auftraggeber\*in
- Freigabe von Zwischenergebnissen bei großen Projekten
- Laufende Projektdokumentation

Ergebnis dieser Phase:

- Die in der ersten Phase bzw. im Projektauftrag festgelegten Projektziele sind erreicht.

**Protokolle zur Nachvollziehbarkeit liegen vor.**

### 3.5. Abschlussphase

Was wird in dieser Phase gemacht?

- Sammlung von offenen Punkten und Feedback in Schlussbesprechungen
- Fertigstellung der Projektdokumentation
- Erstellung eines Abschlussberichts
- Projektwürdigung - Abschlussbesprechung (Close-down-meeting)
- Regelung aller noch offenen organisatorischen Fragen

Ergebnis dieser Phase:

- Das Projekt ist gut dokumentiert
- Eine fachliche und persönliche Reflexion liegt vor
- Die Projekterfahrungen sind so aufbereitet, dass sie für ein nächstes Projekt genutzt werden können.
- Die Projektleitung ist von seiner Verantwortung entlastet.
- Die Projektorganisation ist aufgelöst.
- Lessons learned sind erkannt und die weitere Verantwortung für die Projektergebnisse bzw. die Fortsetzung einzelner Tätigkeiten ist geklärt.

Ein **Abschlussbericht liegt vor** und beendet das Projekt.

## 4. Projekthandbuch

Das Projekthandbuch erfasst die gesamte Dokumentation beginnend mit der Vorprojektphase bis zur Abschlussphase (siehe Punkt 3). Ein Leitfaden für ein Projekthandbuch liegt dem Dokument bei.

# 1 Leitfaden Projekthandbuch

## 1.1 Vorprojektphase

- 1.1.1 Vorprojekt: Kläre grob die ersten Fragestellungen anhand der 7 W-Fragen und erstelle ein **Vorkonzept**. Dies dient als Grundlage für einen Projektauftrag. Erläutere die Ausgangslage und Motivation.

## 1.2 Definitionsphase

- 1.2.1 Projektauftrag: Bearbeite den Projektauftrag - siehe Formular „Projektauftrag“. Lege klar fest, was konkret mit dem Projekt erreicht werden soll und wie es realisiert werden kann. Kläre die Machbarkeit. Am Ende liegt ein unterschriebener **Projektauftrag** vor.

## 1.3 Planungsphase

- 1.3.1 Projektorganisation: Estelle eine Projektarchitektur (z.B. Projektteam, Steuerungsteam, etc) und definiere die Rollen; Beschreibe deine Rolle und deine Aufgaben in dem Projekt.
- 1.3.2 Methodik und Instrumente: Plane das Projekt klar und sinnvoll; Gib an, welche Planungsinstrumente und Methoden du einsetzt. (z.B. Walt-Disney, Lotusplan, etc...)
- 1.3.3 Meilensteine: Plane das Projekt klar und nachvollziehbar und gib die Meilensteine des Projekts an (z.B. Termine, Ressourcen, Teilziele, etc...). In der erstellten **Projektarchitektur** sind diese Planungen abgebildet.

## 1.4 Durchführungsphase

- 1.4.1 Beschreibe die Umsetzungsschritte und dokumentiere laufend das Projekt. Anhand von **Protokollen** werden die Umsetzungsschritte nachhaltig und nachvollziehbar.

## 1.5 Abschlussphase

- 1.5.1 Die Ergebnisse werden gesammelt, achte darauf, dass das Projekt gut dokumentiert ist. Erarbeite eine fachliche Reflexion über den Prozess und die Zielerreichung, halte fest, was hast du dabei gelernt hast und welche Empfehlungen du geben möchtest. Am Ende wird ein **Abschlussbericht** erstellt.

Institut für Sozialpädagogik | Stams | Stiftshof 1  
Projekthandbuch

---

Titel des Projekts:

Betreuende Lehrperson:

Ort, Datum:

Verfasser\*in:

Projektauftrag:	
Projektleitung:	
Zielsetzung:	
Aufgabenstellung:	
Zu erarbeitende Ergebnisse:	
Budget:	
Rahmenbedingungen:	
Termine/Meilensteine:	
Auftraggeber*in:	Projektleitung: