



**Alice-Salomon-Schule**  
**Berufsbildende Schule für Gesundheit und Soziales**  
**der Region Hannover**

Berufliches Gymnasium – Gesundheit und Soziales –, Schwerpunkt Gesundheit-Pflege

# **Projektmanagement**

## **- Eine Einführung**

Fach: Praxis

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einführung	1
2 Was ist ein Projekt?	3
2.1 Definition Projekt	3
2.2 Definition Projektmanagement	5
3 Projektstrukturen	7
3.1 Projektgruppe	8
3.2 Projektleitung	9
3.3 Steuerungsgruppe	10
4 Ablaufphasen eines Projektes	15
4.1 Vom Projektauftrag zur Projektplanung	19
4.1.1 Der Projektauftrag	20
4.1.2 Projektdefinition	21
4.2 Projektplan	25
4.2.1 Projektstrukturplan	25
4.2.2 Projektphasenplan	26
4.2.3 Projektablaufplan	27
5 Projektdokumentation	28
6 Moderierte Projektgruppensitzungen	29
7 Literaturverzeichnis	31

## Anhang

# 1 Einführung

## Der Hintergrund

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, besonders im gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Bereich. Dies erfordert eine rasche und gleichzeitig nachhaltige Anpassung der Einrichtungen und Unternehmen an die sich drastisch ändernden wirtschaftlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Für die Beschäftigten bedeutet dies häufig Anpassung an neue Arbeitsabläufe und geänderte organisatorische Rahmenbedingungen.

Projektmanagement ist eine geeignete Methode, um die Mitarbeiter zu beteiligen. Erfolgreich durchgeführtes Projektmanagement fördert die unternehmensweite und dauerhafte Akzeptanz der erarbeiteten Veränderungen und sorgt für einen nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen. (...) Erfolgreiche und nachhaltige Modelle zeichnen sich dabei vor allem durch integrative Ansätze aus, die einem systematischen Management unterliegen.

Der Erfolg dieser Maßnahmen zahlt sich für Unternehmen und Einrichtungen jeder Betriebsgröße aus. Die Überlebensdauer der Unternehmen steigt signifikant an, die Personalfuktuation sinkt ebenso wie der Krankenstand, während die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge im betrieblichen Vorschlagswesen steigt. (...)

Projektmanagement sollte dabei professionell und ambitioniert betrieben werden, denn dieser positiven Prognose stehen einige Risiken gegenüber. Die Gründe für das Scheitern von Projekten sind aus der Praxis bekannt. Zu viele parallel stattfindende oder ineffektive Projekte führen beispielsweise zu zusätzlichen Belastungen der Beschäftigten und senken deren Motivation. Fehler, wie eine unklare Auftragsvergabe zu Projektbeginn, das Ändern der Ziele im Projektverlauf, inkonsequentes Projektcontrolling oder das Versanden eines Projekts auf Grund mangelnder Terminplanung, können das Erreichen der gesteckten Unternehmensziele verhindern.

Projektmanagement ist ein Werkzeug zur Bearbeitung komplexer, einmaliger **und** zeitlich begrenzter Vorhaben. Die Methode zielt auf einen effizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen und bedeutet einen schonenden Umgang mit den Potenzialen der Beschäftigten.

## Die Grundlage dieser Ausarbeitung

Die Einführung sowie die nachfolgenden Informationen sind dem Ratgeber zum Projektmanagement in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft<sup>1</sup> entnommen. Er bietet einen hohen Praxisbezug und ist bewusst als Arbeitsheft angelegt. Die Broschüre ist eingeordnet in die bisherigen Ratgeber der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege BGW. Sie stellt in dieser Reihe ein weiteres Modul zum betrieblichen Gesundheitsmanagement dar und soll dabei helfen, die innerbetrieblichen Prozesse sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu optimieren.

---

<sup>1</sup> Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2007) (Hrsg.): Projektmanagement – Eine Einführung, Hamburg.

Projektmanagement möchten wir Ihnen aus den oben genannten Gründen nicht vorenthalten. In Ihrer zukünftigen beruflichen Praxis werden Sie Wissen in Bezug auf das Projektmanagement sicher benötigen.

Zudem ist das Thema Projektmanagement und das Durchführen von Projekten nach dieser Methode im Fach Praxis verpflichtend.<sup>2</sup>

### **Wie können wir Projektmanagement in der Schule umsetzen?**

Um eine für Sie als Schülerinnen und Schüler geeignete Informationsgrundlage zu schaffen, wurde hier eine Broschüre zum Projektmanagement der BGW für schulische Zwecke modifiziert.

**Alle für die unterrichtliche Umsetzung wichtigen Informationen** sowie notwendigen Änderungen / Anpassungen **sind im Text durch Einrahmungen deutlich gemacht.**

<sup>2</sup> Niedersächsisches Kultusministerium (2009) (Hrsg.): Rahmenrichtlinien für das Fach Praxis im Fachgymnasium, Hannover.

## 2 Was ist ein Projekt?

### 2.1 Definition Projekt

Ein Projekt ist die Gesamtheit aller Aktivitäten, die notwendig sind, um innerhalb eines begrenzten Zeitraums und mit festgelegten Mitteln ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Kurz gesagt ist ein Projekt ein Vorhaben, welches ein Team außerhalb der betrieblichen Linie bearbeitet.

Projekte beschäftigen sich mit der Bearbeitung komplexer, einmaliger und neuartiger Aufgabenstellungen jenseits vom Tagesgeschäft. Die DIN-Norm 69901 definiert ein Projekt als Vorhaben, das „im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie zum Beispiel Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und einer projektspezifischen Organisation.“

Sinnvollerweise spricht man von einem „Projekt“ nur bei einem Vorhaben, das eine einzelne Person bei der Bearbeitung überfordern würde.

Die Merkmale eines Projektes	Erläuterung
neuartig, einmalig	jedes Projekt beschäftigt sich mit einer innovativen, einmaligen Aufgabenstellung
komplex	die im Projekt zu bearbeitende Aufgabenstellung ist komplex und benötigt deshalb vielfältige Ressourcen und Fähigkeiten
bereichsübergreifende Zusammenarbeit	die im Projekt zu bearbeitende Aufgabenstellung betrifft mehrere – wenn nicht sogar alle – Unternehmensbereiche und erfordert eine fachübergreifende Zusammenarbeit mehrerer Beschäftigter und Abteilungen
zeitlich befristet	jedes Projekt verfügt über einen klar definierten Start- und Abschlusstermin
definiertes Ergebnis	jedes Projekt verfolgt ein spezifisches und eindeutig formuliertes Ergebnis bei vorgegebenem Kostenrahmen und begrenztem personellen, finanziellen und zeitlichen Aufwand
planmäßiges und systematisches Arbeiten	die Bearbeitung komplexer Aufgaben erfordert ein klares, systematisches Vorgehen, vorbereitet durch eine detaillierte Planungsphase

Von einem Projekt im Sinne des Projektmanagements kann nur dann gesprochen werden, wenn alle in der obigen Tabelle angeführten Bedingungen erfüllt sind.

Da die Entscheidung „Bearbeitung als Projekt oder in der Linie“ aus offensichtlichen Gründen sehr wichtig ist, soll sie in einer Checkliste überprüft werden. Denken Sie an ein bestimmtes Vorhaben, das Sie möglicherweise geplant haben, und füllen Sie die folgende Checkliste aus.

Fragen Sie bitte stets: „Muss diese Aufgabe zwingend durch ein Projekt gelöst werden?“ Falls ja, verfügt Ihr Unternehmen über die nötigen Voraussetzungen?

Sollte eines der in der auf der folgenden Seite dargestellten Checkliste aufgeführten Merkmale gegeben sein, so handelt es sich bei Ihrem Vorhaben nicht um ein Projekt. Es sollte dann besser in der Linienorganisation bearbeitet werden.

Merkmale des Vorhabens	Ja, dieses Merkmal trifft zu (Bitte ankreuzen)
Routinefähigkeiten	<input type="radio"/>
dauerhafte, immer wiederkehrende Aufgaben	<input type="radio"/>
dauerhaft implementierte Arbeitskreise (zum Beispiel Monatsmeeting)	<input type="radio"/>
Aufgaben, bei denen die Leistung einer einzelnen Person zur Problemlösung ausreicht	<input type="radio"/>
Ergebnis muss zu keinem festgelegten Zeitpunkt vorliegen	<input type="radio"/>

Eine weitere wichtige Bedingung ist zu erfüllen: Für die sinnvolle Bearbeitung eines Vorhabens als Projekt muss diese Methode wesentliche Vorteile gegenüber einer Bearbeitung in der Linie bieten.

Die Projektdefinition ist auch dann erfüllt, wenn sich der Projektauftrag auf die Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen beschränkt. Mit dem hier vorgestellten Instrumentarium kann sowohl allein die Planung von Maßnahmen als auch der gesamte Prozess aus Planung, Umsetzung und Controlling bewerkstelligt werden. Auch ein Nacheinander ist möglich; auf Wunsch der Auftraggeber folgt möglicherweise auf das Projekt „Planung“ später das Nachfolgeprojekt „Umsetzung“.

Hat sich das Unternehmen oder die Einrichtung entschieden, ein Vorhaben als Projekt zu bearbeiten, so kommt es auf eine ressourcenschonende Arbeitsweise an.

Hierzu bietet sich das Projektmanagement an (vgl. 2.2).

**Zu den wesentlichen Kennzeichen des Projektmanagements gehört, dass**

- ein schriftlicher Projektauftrag vorliegt,
  - eine Projektleitung bestimmt wird,
  - sich ein Projektteam bildet,
  - eine Startsituation (Kick-off-Meeting) stattfindet,
  - eine schriftliche Projektdefinition und eine schriftliche Projektplanung mit konkret terminierten Aufgabenpaketen erfolgt,
  - eine kontinuierliche Projektdokumentation erstellt wird,
  - Meilensteine zum Ist-Soll-Abgleich des Projektfortschritts festgelegt werden
- und
- ein offizieller Projektabschluss mit Reflexion und Abschlussbericht erfolgt.

Die Erfüllung dieser Bedingungen verhindert, dass gute Ansätze und Ideen versanden, engagierte Beschäftigte durch fehlende Unterstützung demotiviert werden, sinnvolle Vorhaben ins Leere laufen oder das Unternehmen von einer Veränderungswelle in die nächste taumelt (schlimmstenfalls mit sich widersprechenden Zielen).

Die Entscheidung für ein Projekt bedeutet die klare Orientierung am Ergebnis. Erst ein Erstellen von konkret terminierten Aufgabenpaketen im Rahmen der Projektplanung macht aus einer Arbeitsgruppe ein Projektteam. Projekte beinhalten eine klare Ergebnisorientierung innerhalb fest definierter Zeitabstände und das Arbeiten innerhalb eines Regelkreises.

Der Regelkreis besteht aus folgenden Elementen:

Erste Problemanalyse, Bestandsaufnahme, Potenzialermittlung, Strategieentwicklung, Maßnahmenentwicklung, Handlungsprogramm, Überführung ... (Erste) Problemanalyse

Größere Projekte können in Teilprojekte gegliedert werden. Als Teilprojekte werden solche Projekte bezeichnet, die zwar unter einer gemeinsamen Überschrift stehen, jedoch fachlich eigenständige Ziele verfolgen. Die Leitung von Teilprojekten untersteht der Leitung des übergeordneten Projekts.

## 2.2 Definition Projektmanagement

Der Begriff Projektmanagement beschreibt ein umfassendes Organisations- und Führungskonzept, das es ermöglicht, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und in hoher Qualität durchzuführen. Es enthält die Organisation und alle Werkzeuge zur Planung, Koordination, Steuerung und zum Controlling des angestrebten Vorhabens. Projektmanagement ist die methodische Gestaltung von Prozessen und ergänzt die Linienorganisation.

Die DIN-Norm 69901 definiert Projektmanagement als die Gesamtheit von

- Führungsaufgaben,
- Führungsorganisation,
- Führungstechniken und
- Führungsmitteln zur Abwicklung eines Projektes.

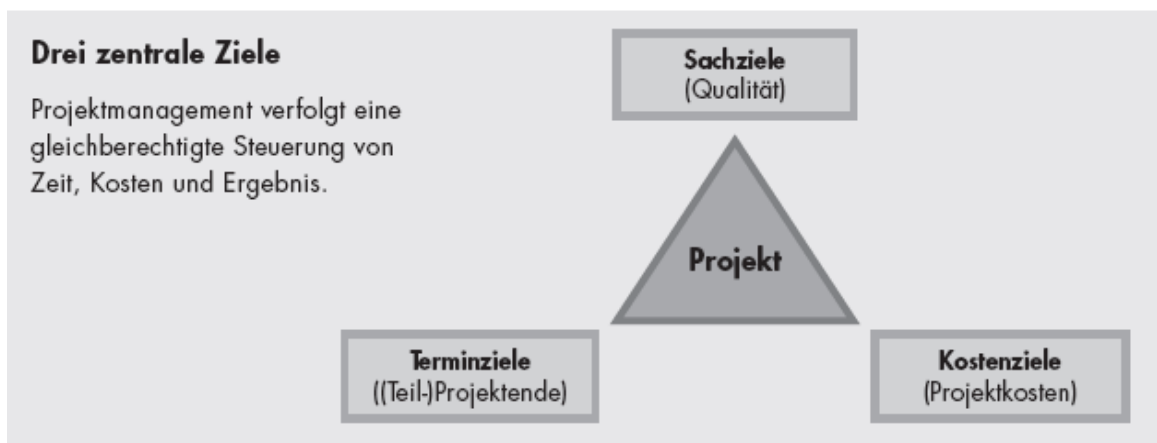
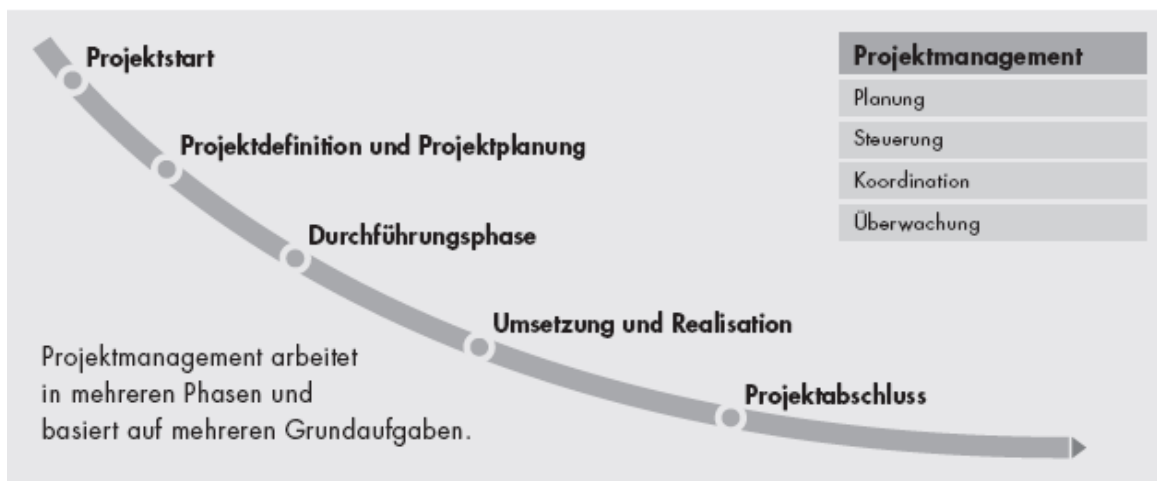


### Effizientes Projektmanagement basiert auf:

- passenden strukturellen Voraussetzungen der Organisation
- Fachkenntnissen der Projektbeteiligten
- korrekter Anwendung der Methoden (zum Beispiel Moderation)
- guter Teamarbeit innerhalb der Projektgruppe

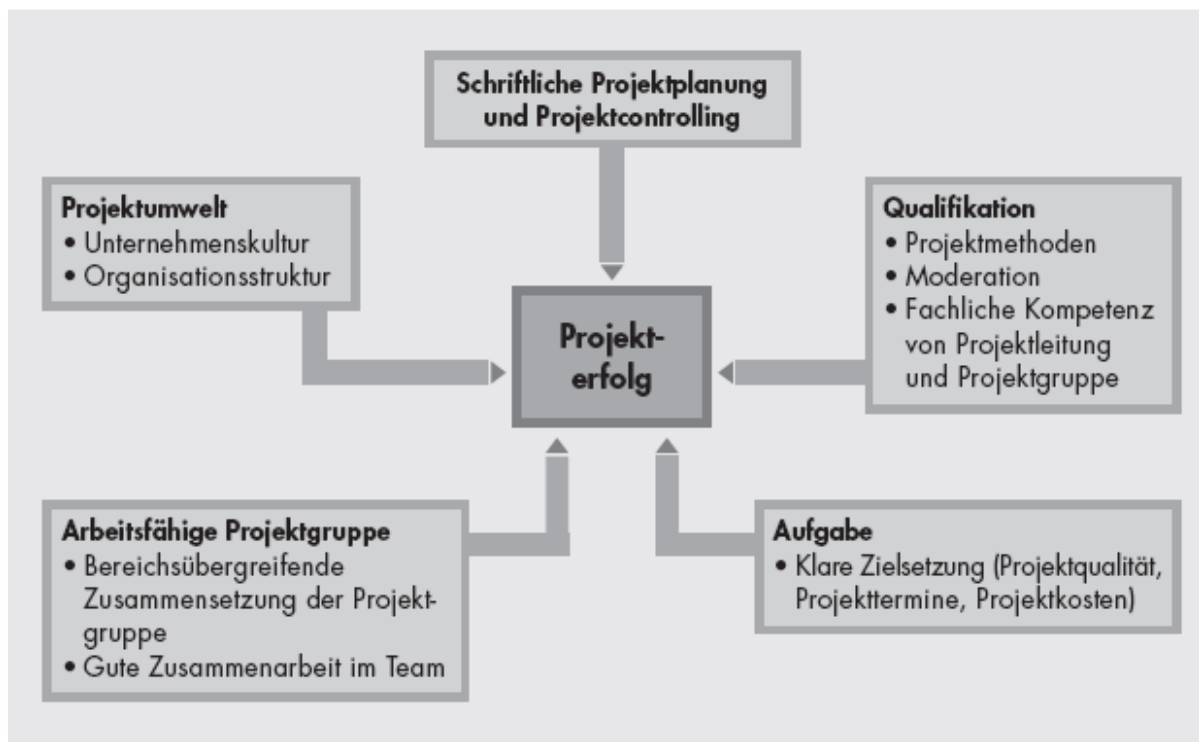
### Effizientes Projektmanagement benötigt:

- Spielregeln für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit
- Delegation von Entscheidungskompetenz und Verantwortung
- Kenntnis und Einsicht in die Notwendigkeit von Projektmanagement-Werkzeugen sowie den Willen, diese konsequent und ausgewogen anzuwenden
- ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit
- eine Kultur des Vertrauens
- hohen Aufwand für vorausschauende Planung, um vorhersehbare Fehler und Schwierigkeiten zu vermeiden
- Konsequenz und Durchführungsdisziplin, um die in der Planung erörterten und festgelegten Abläufe und Ziele folgerichtig und im Zeitplan zu realisieren
- Transparenz des Geschehens im gesamten Verlauf, um frühzeitig
- Abweichungen zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen



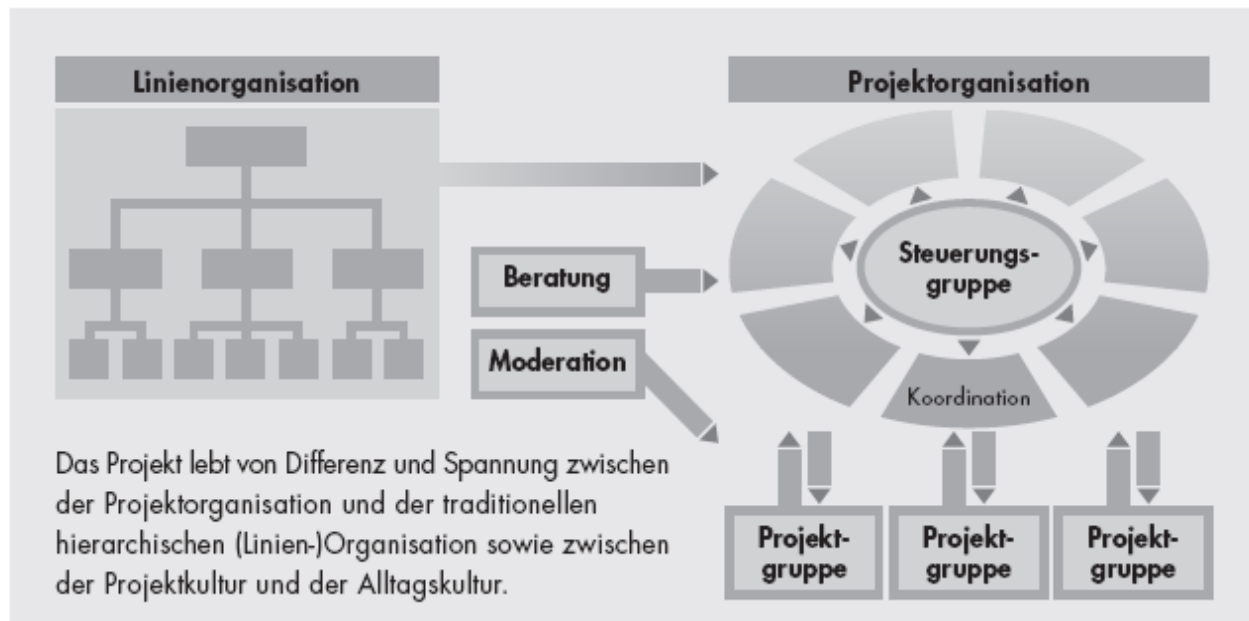
### Effizientes Projektmanagement beinhaltet:

- kontrolliertes Erreichen von Zielen
- Schaffen klarer Zuständigkeiten
- Dokumentation aller Abläufe, um Transparenz/Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten
- interdisziplinäres und paralleles Arbeiten
- frühzeitige Einbindung aller am Projekt Beteiligten
- ausgewogene Steuerung von Zeit, Kosten



## 3 Projektstrukturen

Wie bereits aus der Definition (vgl. 2.1) ersichtlich, benötigt Projektmanagement organisatorische Strukturen, die von der klassischen Linienorganisation abweichen. Die folgende Abbildung verdeutlicht schematisch das betriebliche Nebeneinander von Linien- und Projektorganisation, was oft als Matrixorganisation bezeichnet wird. Die in die Projektarbeit eingebundenen Personen teilen ihre Arbeitszeit zwischen beiden Bereichen auf, in welchen auch unterschiedliche Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse gelten. So sind zum Beispiel die Mitglieder einer Projektgruppe, unabhängig von ihrer Position in der Linienorganisation, während der Projektarbeit alle gleichberechtigt: Eine Leitungsperson übt bei Teilnahme an einer Projektgruppe ihre Weisungsbefugnis bewusst nicht aus.



Die schulische Organisation Ihrer Projekte bedarf keiner Steuer(ungs)gruppe im oben genannten Sinne. Weitere und für Sie wichtige Informationen finden Sie auf S. 15.

### 3.1 Projektgruppe

Es gibt zwei verschiedene Wege, um an einer Projektgruppe teilzunehmen: entweder durch Benennung, zum Beispiel aufgrund von Expertenwissen, oder freiwillig nach eigenem Interesse. Das Arbeiten in der Projektgruppe benötigt zumindest ein Basiswissen über Projektmanagement. Um eine gute Arbeitsfähigkeit zu ermöglichen, sollte die Projektgruppe nicht mehr als zwölf Personen umfassen. Die Mitglieder der Projektgruppe vertreten möglichst unterschiedliche Qualifikationen; es ist empfehlenswert, sich vor der Zusammenstellung über die gewünschten Fachrichtungen und/oder Abteilungen klar zu werden.

Ein Projekt zur Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells im Pflegedienst eines Krankenhauses beispielsweise ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Projektgruppe ausschließlich mit einer Berufsgruppe arbeitet. Für eine erfolgreiche Projektarbeit ist es in diesem Fall unabdingbar, dass außer Pflegekräften verschiedener Stationen auch die entscheidenden Schnittstellenpartner teilnehmen.

Dies sind beispielsweise Ärztinnen/Ärzte und Beschäftigte aus denjenigen Funktionsbereichen, die eng mit der Station zusammenarbeiten. Bei Projektthemen, die mitbestimmungspflichtig sind, empfiehlt sich auch die Einbindung der Interessenvertretung in die Projektgruppe. Häufig ist es auch sinnvoll, interne oder externe Fachleute (unter Umständen nur zeitweilig) zur Projektgruppenarbeit hinzuzuziehen.

In einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung soll festgelegt sein, dass die Arbeit in einer Projektgruppe als Arbeitszeit gilt. Mit dieser Maßnahme kann die Einrichtung nach innen wie nach außen hin dokumentieren, dass sie Projektmanagement ernst nimmt. Bei der Gestaltung der Dienstpläne sollten die Verantwortlichen darauf achten, dass die Projektgruppenmitglieder während der Projektgruppensitzungen ungestört („funkfrei“) arbeiten können.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, in der ersten Sitzung einer Projektgruppe gemeinsame „**Regeln der internen Zusammenarbeit**“ zu erarbeiten.

Über die oben genannten Regeln hinaus wurden im folgenden Beispiel aus einem Krankenhaus zusätzliche Vereinbarungen getroffen:

- pünktliches Erscheinen zu den Projektsitzungen
- Anstreben eines Teamkonsenses, im Zweifelsfall gilt der Mehrheitsentscheid
- striktes Beibehalten der Entscheidungs- und Durchführungsdisziplin (beschlossene Themen nicht wieder aufrollen)
- die Projektgruppenmitglieder bereiten sich auf die Projektsitzungen gut vor
- die Projektgruppenmitglieder sind selbst dafür verantwortlich, sich zu informieren (das heißt es herrscht eine Informationsholschuld für die Projektmitglieder)
- es gibt die Bereitschaft aller, Konflikte im Team frühzeitig zu erkennen und konstruktiv zu lösen
- die Projektgruppenmitglieder bemühen sich um „aktives Zuhören“, das heißt um ein ehrliches Interesse an den Äußerungen der Gesprächspartner

Die Regeln aus diesem Beispiel sollten nicht ungeändert übernommen werden, obwohl sie eine sehr gute Grundlage darstellen. Wichtig ist, dass sich jede Gruppe die Regeln der internen Zusammenarbeit selbst erarbeitet, nur dann passt das Regelwerk genau zur konkreten Situation der Projektgruppe. Es empfiehlt sich, das Regelwerk bei allen Sitzungen sichtbar aufzuhängen, zum Beispiel auf einer Flipchart, damit es nicht in Vergessenheit gerät.

Die Projektgruppenmitglieder benötigen für die Projektarbeit sowohl die Fähigkeit als auch den Willen zur Teamarbeit. So beruht gute Arbeit in der Projektgruppe auf einer offenen Kommunikation untereinander und der Bereitschaft, Konflikte (zum Beispiel Interessenskonflikte) möglichst früh aufzudecken und konstruktiv zu lösen.

### 3.2 Projektleitung

Die Projektleitung stellt die Verbindung zwischen Projektgruppe und Steuergruppe sicher.

Eine erfolgreiche Projekt(gruppen)leitung ist eine integrative Persönlichkeit. Sie benötigt eine hohe soziale Kompetenz. Sie kann eindeutig und unmissverständlich kommunizieren. Es gelingt ihr, eine vertrauensvolle und beteiligungsorientierte Arbeitsatmosphäre in der Projektgruppe herzustellen. Die Projektleitung hat die Fähigkeit, mit kontroversen Projektgruppensitzungen, emotional geprägten Diskussionen oder Demotivation der Projektgruppe umzugehen. Sie ist fähig, in diesen Situationen glaubhaft an die gemeinsamen Ziele zu erinnern und die genauen Ursachen für Konflikte oder Demotivation durch einfallsreiche und passende Lösungen zu beheben.

Aus den Ausführungen wird deutlich, dass die Projektleitung neben der Sozialkompetenz eine hohe Methodenkompetenz benötigt. Diese beinhaltet u. a. Moderationskenntnisse, Organisationstalent und EDV-Kenntnisse. Zudem, das ist obligatorisch, hat sie Kenntnisse in Bezug auf Projektmanagementmethoden.

**Aufgaben der Projektleitung:**

- bespricht zu Beginn der Projektarbeit den Auftrag mit der Projektgruppe und klärt eventuelle Änderungen des Auftrags mit der Steuerungsgruppe ab
- achtet darauf, dass die Projektgruppe eine gut durchdachte Projektdefinition erarbeitet
- trägt formal die Verantwortung dafür, dass Projektergebnisse im Rahmen der vorhandenen Ressourcen (Finanzen, Einsatz von Arbeitskräften) sowie der definierten Termine erzielt werden
- zieht externe Expertinnen oder Experten hinzu, falls spezielle Kompetenzen benötigt werden
- hat die Verantwortung für die kontinuierliche Information der Beschäftigten der Einrichtung – im Besonderen aber der Steuerungsgruppe – über die Arbeitsergebnisse  
Sie muss diese Informationen nicht selbst ausarbeiten, ist jedoch verantwortlich dafür, dass dies geschieht. Für die Position der Projektleitung ist nur eine Person geeignet, die mit Informationen anderen gegenüber offen umgeht.

Es empfiehlt sich, die Projektleitung nicht nur mit Verantwortlichkeiten, sondern auch mit Befugnissen auszustatten. Dies könnte etwa in Form eines „projektbezogenen Weisungs- und Entscheidungsrechts“ geregelt sein. Es ist dabei jedoch wichtig, dass die Mitglieder der Projektgruppe ihre Gestaltungsfreiheit behalten und nicht auf die Ausführung von Weisungen beschränkt werden. Generell gilt: Je geringer die Befugnisse der Projektleitung sind, umso stärker muss die Steuerungsgruppe als Schiedsstelle bereit sein, bei Problemen zwischen Projekt und Linie einzugreifen und das Projekt zu stützen.

**Aufgaben der Projektleitung:**

- bespricht zu Beginn der Projektarbeit den Auftrag mit der Projektgruppe und klärt eventuelle Änderungen des Auftrags mit der Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert hat (z. B. Lehrkraft des Profils Fachs Gesundheit-Pflege), ab
- achtet darauf, dass die Projektgruppe eine gut durchdachte Projektdefinition erarbeitet
- trägt formal die Verantwortung dafür, dass Projektergebnisse im Rahmen der vorhandenen Ressourcen (Finanzen, Einsatz von Arbeitskräften) sowie der definierten Termine erzielt werden
- zieht externe Expertinnen oder Experten hinzu, falls spezielle Kompetenzen benötigt werden
- hat die Verantwortung für die kontinuierliche Information der zuständigen Lehrkraft über die Arbeitsergebnisse (siehe auch Projektcontrolling, S. 14)

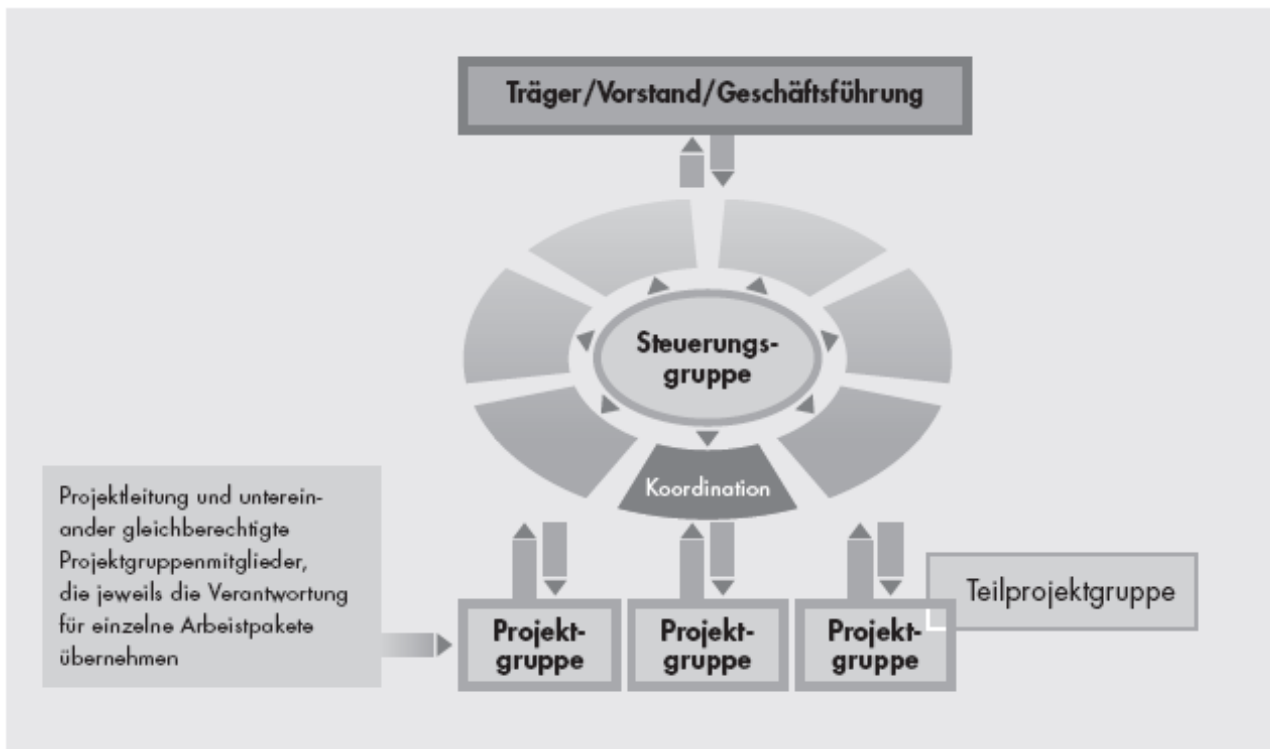
**3.3 Steuerungsgruppe**

Das Projektmanagement verlangt von der Steuerungsgruppe das zentrale Wahrnehmen der folgenden Aufgaben:

- Auswahl der zu vergebenden Projektaufträge aus den eingegangenen Projektvorschlägen unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung und der vorhandenen Ressourcen des Unternehmens
- Ausschreibung von Projekten und konkrete Auftragsvergabe
- Ernennung der Projektleitung(en)
- Abnahme von Zwischenergebnissen und Berichten
- Unterstützung der Projektleitung, falls dies notwendig ist  
Dies könnte beispielsweise die Schlichtung bei Problemen zwischen der Linien- und Projektorganisation oder zwischen verschiedenen Projektstellen sein.

- Abstimmung zwischen den Projekten
- Koordination unterschiedlicher Projekte
- Controlling
- Generieren von Ideen, Bewertung, Auswahl und Beschreibung als Projektantrag

Nur in kleinen Unternehmen kann die Betriebsleitung diese Aufgaben selbst wahrnehmen, in mittelständischen oder Großunternehmen wäre sie damit zeitlich überfordert. In diesem Fall empfiehlt es sich, eine eigenständige Steuerungsgruppe (auch Steuerungskreis, Lenkungs-kreis oder Lenkungsausschuss genannt) zur Wahrnehmung der oben aufgeführten strategischen und planerischen Aufgaben neu zu installieren. In kleinen Unternehmen empfiehlt es sich schriftlich festzulegen, wer aus der Unternehmensleitung die Aufgaben der Steuerungsgruppe übernimmt. Bewährt hat sich dabei der Rückgriff auf bereits vorhandene Strukturen, in einem Altenheim beispielsweise die Bereichsleitungsrunde.



Da die Steuerungsgruppe den Auftraggeber (die Geschäftsführung) bei der zentralen Frage „ressourcenschonender Einsatz“ vertritt, ist es sinnvoll, nur eine Steuerungsgruppe einzusetzen – es gibt ja auch nur einen Ressourcentopf.

Was die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe betrifft, so sollten alle Abteilungen eines Unternehmens vertreten sein. Dies sind im Einzelnen:

- Vertreter aller Organisationseinheiten (zum Beispiel im Krankenhaus die drei großen Bereiche: Pflege, Ärztlicher Dienst, Verwaltung und Technik sowie - sofern vorhanden - der Wirtschaftsbereich)
- Mitglieder der oberen Leitungsebene (um das notwendige strategische Hintergrundwissen und die Entscheidungskompetenz zu gewährleisten)

- Interessenvertretung (Mitarbeitervertretung, Betriebsrat, Personalrat)
- Vertretung des betrieblichen Arbeitsschutzes (Sicherheitsfachkraft und/oder Betriebsärztlicher Dienst, Gesundheitsbeauftragte/Gesundheitsbeauftragter)
- Vertretung des Vorstandes
- Gegebenenfalls externe Beratung

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, folgende Vertreter der Linienorganisation in der Steuerungsgruppe einzubinden:

- Leitung der Qualitätssicherung/Qualitätsmanagementbeauftragte
- Behindertenbeauftragte/Behindertenbeauftragter
- Hygienebeauftragte/Hygienebeauftragter
- Umweltbeauftragte/Umweltbeauftragter

Auch sollte die personelle Besetzung der Steuerungsgruppe eine hohe Kontinuität aufweisen, um ein effektives Arbeiten zu ermöglichen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Bereitschaft aller Mitglieder der Steuerungsgruppe zur Kooperation, denn nur so ist eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit möglich. Für die Praxis bedeutet dies, dass die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen über das gesamte Unternehmen hinweg gut verteilt werden müssen, es also keinen Alleingang von Seiten beispielsweise der Pflege oder der Ärzteschaft gibt.

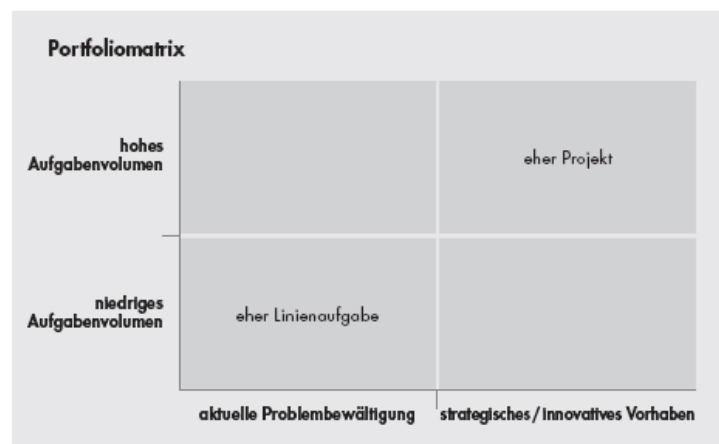
### Auswahl der zu vergebenden Projekte

Die Steuerungsgruppe soll darauf achten, dass die Gesamtanzahl der durchgeführten Projekte so gering wie möglich bleibt: Alle genehmigten Projekte sollen angesichts der verfügbaren Personal- und Finanzressourcen bis zum Projektabschluss gut nebeneinander arbeiten können.

Ein typischer Fehler in der Praxis ist das Bearbeiten einer zu großen Anzahl von parallel laufenden Projekten. Im schlimmsten Fall ist diese Menge an Projekten der Steuerungsgruppe nicht vollständig bekannt, geschweige denn von ihr genehmigt, gesteuert und kontrolliert. Merke: „Menge sichert nur selten Qualität!“

Die Steuerungsgruppe achtet darauf, dass die Ziele neuer Projekte nicht der Gesamtstrategie des Unternehmens oder den Zielen anderer Projekte innerhalb des Unternehmens widersprechen.

Die folgende Analysemethode „Portfoliomatrix“ stellt ein Werkzeug für die Entscheidung ob Projekt oder Linienorganisation dar:



Zur Erläuterung dieser Methode: Je weiter oben rechts eine Aufgabe oder Problemstellung in dem Diagramm angesiedelt ist, um so eher handelt es sich um eine Aufgabe, die als Projekt bearbeitet werden sollte. Probleme dagegen, die unten links zur Darstellung kommen, sind Linienaufgaben und liegen in der Verantwortung einer Leitungsperson. Gerade wenig komplexe Aufgaben, die rasch gelöst werden müssen, erfordern Entscheidungsfähigkeit im betrieblichen Alltag. Das Einsetzen einer Projektgruppe würde für solch eine Aufgabe zu lange dauern und die oder den gemäß der Linienorganisation eigentlich Zuständige/Zuständigen in ihrer/seiner Funktion entwerten.

Leitfragen für die Projektauswahl sind:

- Ist die Projektidee mit dem Unternehmensleitbild vereinbar?
- Passt das Projekt zu den strategischen Zielen des Unternehmens?
- Ist das notwendige Know-how zur Projektbearbeitung vorhanden?
- Sind ausreichende Kapazitäten zur Projektbearbeitung vorhanden?
- Welche Schnittstellen zu anderen Projekten gibt es?

### **Projektcontrolling**

Auch das Projektcontrolling ist eine Aufgabe der Steuergruppe. Dazu gehört der Ist-Soll-Abgleich (die durchgeführten Projektaktivitäten werden mit dem Projektplan verglichen). Das Erreichen eines Meilensteins bietet eine gute Gelegenheit dazu.

Beim Projektcontrolling geht es darum, leicht messbare, verständliche, aktuelle und relevante Aspekte zu erheben und auszuwerten. Hierbei gilt es bei der Menge der Daten einen Mittelweg zu finden. Zu viele erhobene Daten bergen die Gefahr, dass die wesentlichen Aspekte in der Menge der Informationen untergehen; zu wenig Daten zu erheben, kann ebenfalls ein Fehler sein, da von vornherein wesentliche Aspekte ausgeklammert sein können.

Frühzeitiges und konsequent durchgeführtes Projektcontrolling ist ein wesentlicher Schritt hin zum Projekterfolg. Es ermöglicht, auf Schwierigkeiten und Hindernisse rechtzeitig Einfluss zu nehmen und gegenzusteuern. Controlling bedeutet aber manchmal auch den Mut, ein offensichtlich wenig Erfolg versprechendes Projekt frühzeitig abzubrechen.

Bei Projekten ohne vorbereitende schriftliche Projektplanung lässt sich ein sinnvolles Controlling nicht durchführen. Der Arbeitsaufwand für Projektcontrolling sollte in einem sinnvollen Verhältnis zum Gesamtarbeitsaufwand im Projekt stehen. Er liegt in der Regel zwischen 5 und 10 Prozent des Gesamtvolumens.

### **Projektkoordination**

Ist der durch Projektmanagement verursachte Aufwand sehr hoch, beispielsweise in größeren Häusern oder bei vielen gleichzeitig laufenden Projekten, so ist der Einsatz einer Projektkoordination sinnvoll. Diese Aufgabe übernimmt ein Mitglied der Steuerungsgruppe. Die Projektkoordination lässt sich als „Administration“ des Steuerungsgremiums begreifen.

Die **Aufgaben der Projektkoordination** sind:

- Vorbereitung und Protokollierung der Sitzungen der Steuerungsgruppe
- zwischen den Steuerkreissitzungen Ansprechpartner für alle Belange des Projektmanagements sein
- Information managen zwischen Steuerungsgruppe, Projektgruppen und weiteren Stellen (wie externen Sponsoren), beispielsweise durch einen Protokollverteiler
- Koordination der Präsentationstermine der Projektgruppen vor der Steuerungsgruppe

- Controlling der Zeitpläne aller Projektgruppen im Haus
- allgemein administrative Aufgaben (beispielsweise Erstellen eines Gesamtzeitplanes für das Multiprojektmanagement)
- Planung und Durchführung von Veranstaltungen, beispielsweise Belegschaftsversammlungen
- Konfliktlösung und Mediation, zum Beispiel bei Budgetüberschreitung einer der beteiligten Gruppen oder bei verweigerter Freistellung durch die direkten Vorgesetzten

### **Zu 3.3 Steuerungsgruppe:**

Die schulische Organisation Ihrer Projekte bedarf keiner Steuer(ungs)gruppe im oben genannten Sinne. Dennoch werden einige Aufgaben der Steuer(ungs)gruppe entweder von der Jahrgangsleitung oder von der Lehrkraft, die den Projektauftrag vergibt, oder von Ihnen selbst als Projektgruppe oder der Projektleitung wahrgenommen.

Das sind folgende **Aufgaben (inkl. Verantwortliche)**:

- Formulierung des Projektbeschreibung (Lehrkraft, die später den Projektauftrag vergibt)
- Aushang der Projektbeschreibungen, Zuordnung der Schüler/-innen (Jahrgangsleitung)
- Auftragsvergabe (Lehrkraft, die später den Projektauftrag vergibt)
- Information der Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert hat, über die Arbeitsergebnisse (Projektleitung)
- Abnahme von Zwischenergebnissen und Berichten (Lehrkraft, die den Projektauftrag vergibt)
- Unterstützung der Projektleitung, falls dies notwendig ist. Dies könnte beispielsweise die Schlichtung bei Problemen zwischen der Linien- und Projektorganisation oder zwischen verschiedenen Projektstellen sein (Lehrkraft, die den Projektauftrag vergibt).
- Projektcontrolling (Projektgruppe)

### **Projektcontrolling**

Beim Projektcontrolling (siehe Anhang K und L) geht es darum, leicht messbare, verständliche, aktuelle und relevante Aspekte zu erheben und auszuwerten. Hierbei gilt es bei der Menge der Daten einen Mittelweg zu finden. Zu viele erhobene Daten bergen die Gefahr, dass die wesentlichen Aspekte in der Menge der Informationen untergehen; zu wenig Daten zu erheben kann ebenfalls ein Fehler sein, da von vornherein wesentliche Aspekte ausgeklammert sein können.

Zum Projektcontrolling gehört der Ist-Soll-Abgleich (die durchgeführten Projektaktivitäten werden mit dem Projektplan verglichen). Das Erreichen eines Meilensteins bietet eine gute Gelegenheit dazu.

Beachten Sie bitte in diesem Zusammenhang:

Frühzeitiges und konsequent durchgeführtes Projektcontrolling ist ein wesentlicher Schritt hin zum Projekterfolg. Es ermöglicht, auf Schwierigkeiten und Hindernisse rechtzeitig Einfluss zu nehmen und gegenzusteuern.

Bei Projekten ohne vorbereitende schriftliche Projektplanung lässt sich ein sinnvolles Controlling nicht durchführen. Der Arbeitsaufwand für Projektcontrolling sollte in einem sinnvollen Verhältnis zum Gesamtarbeitsaufwand im Projekt stehen. Er liegt in der Regel zwischen 5 und 10 Prozent des Gesamtvolumens.

## 4 Ablaufphasen eines Projektes

Jedes gelungene Projekt durchläuft die folgenden Phasen: 1. Konzeption: Definition und Vorlauf; 2. Planung; 3. Durchführung; 4. Kontrolle und Projektabschluss.

Projektphase	Kerninhalte der jeweiligen Phase
<b>Konzeption: Definition und Vorlauf</b>	<p>Formulierung des Projektauftrags und Ernennung der Projektleitung durch die Steuerungsgruppe. Bildung der Projektgruppe. Nach der offiziellen Startsituation Formulieren der Projektdefinition und der Projektplanung. Prüfung der Durchführbarkeit des Projektes, Bestimmung des Kosten- und Zeitraumens.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemanalyse</li> <li>• Zielklärung</li> <li>• Potenzialanalyse</li> <li>• Projektdefinition</li> <li>• Grobplanung</li> <li>• Durchführbarkeitsprüfung</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsprüfung</li> </ul>
<b>Planung</b> (d. Verf.)	<p>Vervollständigung der Projektplanung seitens der Projektgruppe. Genehmigung der Planung durch die Steuerungsgruppe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition der Arbeitspakete</li> <li>• Lastenhefte</li> <li>• Pflichtenhefte (d. Verf.)</li> <li>• Feinplanung</li> <li>• Verantwortung klären</li> <li>• Risikoanalyse</li> <li>• Definition der Schnittstellen</li> </ul>
<b>Durchführung</b>	<p>Bearbeitung konkreter Projektthemen. Kontinuierliche Information der Steuerungsgruppe und der Beschäftigten. Laufende Kontrolle der Projektdefinition.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsweitergabe vor allem beim Erreichen eines Meilensteins</li> <li>• Abnahme der bisherigen Arbeitsergebnisse und Umsetzung in der Linienorganisation (sofern dies zum Projektauftrag gehört)</li> <li>• Aktualisierung der Planung</li> <li>• Steuerung bei Abweichungen</li> <li>• Abarbeiten der Arbeitspakete</li> </ul>
<b>Kontrolle und Projektabschluss</b>	<p>Formulierung des Projektabschlussberichts und offizielle Abnahme seitens der Steuerungsgruppe. Reflexion der gemeinsamen Arbeit in der Projektabschluss-sitzung. Projektabschlussfeier und Auflösung der Projektgruppe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgleich zu den eingangs gesteckten Zielen</li> <li>• Projektabschlussbericht</li> <li>• Informationsweitergabe an Kollegen, Vorgesetzte et cetera</li> <li>• Feier des Endergebnisses</li> </ul>

### Was ist ein Lastenheft?

Das Lastenheft beschreibt ergebnisorientiert die „Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers“ (DIN 69905). Grundsätzlich sollte der Auftraggeber das Lastenheft formulieren.

Es dient dann als Grundlage zur Einholung von Angeboten. Häufig wird das Lastenheft auch als Leistungsverzeichnis (LV) bezeichnet, insbesondere bei Bauprojekten.

### Was ist ein Pflichtenheft?

Das Pflichtenheft beschreibt, wie der Auftragnehmer die Leistung zu erbringen gedenkt. Nach DIN 69055 sind im Pflichtenheft die vom „Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorhaben“ niederzulegen. Somit ist der Projektstrukturplan mit den Arbeitspaketen Mindestbestandteil des Pflichtenhefts.

Quelle:

Tiemeyer, E. (2006), S. 84f.

Einen Überblick über die wichtigsten Inhalte der einzelnen Phasen gibt die umseitige Aufstellung: Am Beginn eines jeden Projektes steht die Auswahl des Projektvorhabens durch die Steuerungsgruppe, welche anschließend einen schriftlichen Projektauftrag formuliert und die Projektleitung ernennt. Es werden Anforderungskriterien für die Mitglieder der Projektgruppe formuliert, in der Folge bildet sich die Projektgruppe. Nachdem die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen wurden, kann nun das Projekt starten. Der Projektstart beginnt mit einer konstituierenden Sitzung, auch „Kick-off-Meeting“ genannt. An dieser Projektstartveranstaltung nehmen der Auftraggeber, die Projektleitung, die Mitglieder der Projektgruppe und die Interessenvertretung teil. Hierbei erläutert der Auftraggeber den Inhalt und die grobe Zielsetzung des Projektes.

**PROJEKTE DURCHFÜHREN -  
EINFÜHRUNG IN DAS PROJEKTMANAGEMENT**

### Ablaufphasen des schulischen Projekts

Projekt-phase	Kerninhalte der jeweiligen Phase	Dokumente	Verantwortliche
<b>Projektdefinition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulierung der Projektbeschreibung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang A: schriftlich fixierte Projektbeschreibung inkl. Lastenheft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemanalyse</li> <li>Wahl der Projektleitung</li> <li>Abstimmung der Projektziele mit Auftraggeber (Lastenheft)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang B: Problemanalysebogen (= Protokoll)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektteam</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klärung der Projektziele (entspricht dem Pflichtenheft)</li> <li>Szenario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang C: Zielkatalogbogen (= Protokoll)</li> <li>Anhang D: Szenariobogen (= Protokoll)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektteam</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektauftrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang E: Projektauftragsbogen inkl. Pflichtenheft</li> <li>Anhang C: Zielkatalogbogen</li> <li>Anhang D: Szenariobogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektleiter/-in und Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kick-off-Meeting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang O: Protokoll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektteam und Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert</li> </ul>
<b>Projektplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klärung des Projektablaufs</li> <li>Identifizierung der Arbeitspakete</li> <li>Festlegung der Verantwortlichen für die Arbeitspakete</li> </ul>	Anhang O: Protokoll enthält als separate Dokumente, den <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektstrukturplan (Anhang F)</li> <li>Projektphasenplan (Anhang H)</li> <li>Projektablaufplan (Anhang I)</li> <li>Arbeitspakete (Anhang J)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektteam</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information des Auftraggebers über Ergebnisse der Planungsphase (Ziel: Genehmigung)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektleiter/-in und Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert</li> </ul>
<b>Projektdurchführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bearbeiten der Arbeitspakete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang J: Arbeitspakete</li> <li>Anhang O: Protokolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitspaketverantwortliche</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abstimmung im Projektteam (wöchentlich)</li> </ul> <b>Projektcontrolling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang K: Projektstatusbericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektteam</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abnahme der Arbeitspakete</li> </ul> <b>Projektcontrolling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang L: Abnahme der Arbeitspakete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitspaketverantwortlicher/-e</li> <li>Projektleiter/-in</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationsweitergabe bei Erreichen eines Meilenstein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang J: Arbeitspaket</li> <li>Anhang L: Abnahme der Arbeitspakete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektleiter/-in an Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert</li> </ul>
<b>Projektabschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endabgleich mit den eingangs gesteckten Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang M: Projektabschlussbericht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektleiter/-in an Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übergabe des Projektergebnisses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abhängig vom Projektauftrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektteam</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anhang N: Reflexionsbogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektteam</li> </ul>

## Projektdefinition und Projektplanung

### Inhalte der Projektstartsituation („Kick-off-Meeting“):

- offizielle Begrüßung durch den Auftraggeber (= Lehrkraft, die den Projektauftrag vergibt)
- Information über die Ausgangssituation des Projektes und die Rahmenbedingungen
- Kennen lernen der Projektbeteiligten („Wir-Gefühl“ entwickeln)
- Sicherstellen eines einheitlichen Informationsstandes

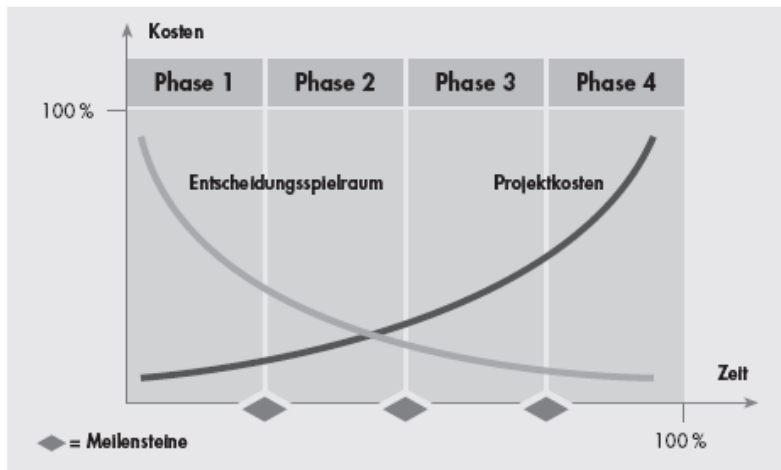
### Projektplanung

In den folgenden Sitzungen formuliert die Projektgruppe die Projektplanung. Bei der Feinplanung werden die Projektaktivitäten in sogenannte Arbeitspakete unterteilt (siehe Anhang J). Für jedes Arbeitspaket ist eine Person aus der Projektgruppe (haupt)verantwortlich.

In der Praxis mag so manchem Mitglied der Projektgruppe die Phase der Planung allzu lang erscheinen. Es ist jedoch sehr sinnvoll, zu Beginn eines Projektes detailliert zu planen, da die Einflussmöglichkeiten auf die Ziele des Projekts in seinem späteren Verlauf zunehmend geringer werden, die Kosten gleichzeitig jedoch steigen. Kurz gesagt: Ergeben sich unerwartete aber unvermeidliche Änderungen, so sind diese zu einem weit fortgeschrittenen Stand des Projekts nur noch sehr teuer zu erkaufen. Eine ausführliche Planung zu Beginn hätte diese Zieländerungen vielleicht vorausgesehen und vermieden.

Vergleichbar ist dieser Zusammenhang mit dem Bau eines Hauses. Veränderungen sind in der Planungsphase (zum Beispiel der Wunsch, die Terrasse nach Westen hin auszurichten statt nach Süden) noch leicht möglich. Veränderungen in der Durchführungsphase dagegen verursachen enorme Kosten und Terminverzögerungen.

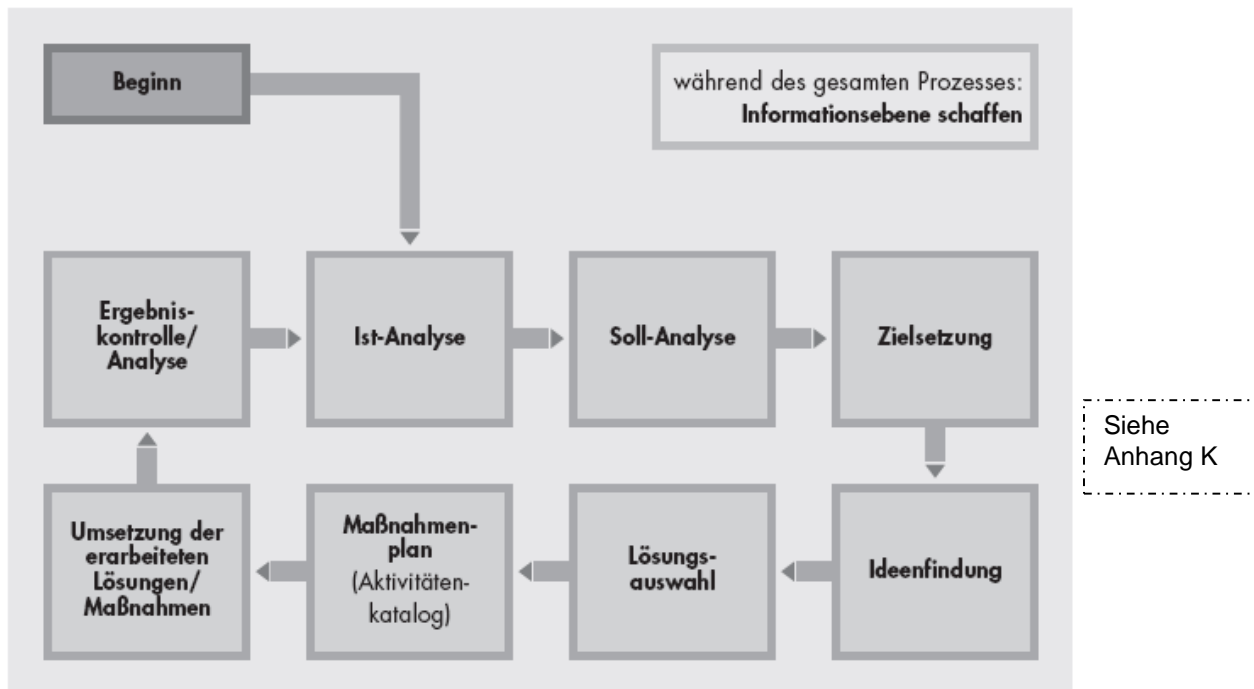
Die Abbildung auf der folgenden Seite veranschaulicht diesen Zusammenhang.



Eine angemessene Dosierung der Planungsgenauigkeit ist entscheidend für den Projekterfolg:

- nur so viele Planungsinstrumente wie nötig einsetzen (dies gilt vor allem für die PC-gestützte Planung)
- die Planung so einfach wie möglich, aber auch so ausführlich wie nötig halten
- mit einem ganzheitlichen Verständnis an die Planung herangehen

Die folgende Abbildung zeigt das Ablaufschema, nach dem die einzelnen inhaltlichen Fragestellungen in der Durchführungsphase abgearbeitet werden:



### Projektdurchführung und Projektabschluss

Zur Bearbeitung der einzelnen Aufgabenstellungen (s. o.) bedient sich die Projektgruppe der klassischen Moderationsmethoden.

Hat sie den Projektauftrag erfüllt, so folgt der Abschlussbericht (siehe Anhang M). Er wird vom Auftraggeber im Beisein des Projektleiters/der Projektleiterin (d. Verf.) abgenommen, dieser erkennt das Projektergebnis damit formal an.

Das offizielle Projektende schließt eine Projektabschlussitzung ein. Hier reflektiert das Projektteam den Verlauf und die Zusammenarbeit während des gesamten Projektes (siehe Anhang N).

Hilfreich für diesen Rückblick können die folgenden Leitthemen sein:

- Erreichen der gesetzten Ziele
- Zufriedenheit mit dem Projektergebnis (von Seiten der Projektgruppe und des Auftraggebers)
- Zufriedenheit mit dem Projektverlauf (Was lief gut? Was hätte besser laufen können?)
- Zusammenarbeit im Projektteam
- Konsequenzen und Erfahrungen für zukünftige Projekte

Die Mitglieder eines Projekts reflektieren in der Projektabschlussitzung also sowohl die Sachergebnisse als auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Um dies auf eine konstruktive Art tun zu können, ist eine Kultur nötig, in der Fehler offen besprochen werden und in der Fehler als Lernpotenzial verstanden werden. Eine gründliche Reflexionsphase stellt ein hohes Potenzial für zukünftige Projekte dar.

Eine moderne und gesunde Unternehmenskultur benötigt Anerkennung und Lob für die vollbrachten Leistungen. Nach Abschluss des Projekts löst sich die Projektgruppe auf.

#### 4.1 Vom Projektauftrag zur Projektplanung

Der Weg vom Projektauftrag zur Projektplanung hat eine Schlüsselfunktion für den gesamten Projektverlauf. Es ist wichtig, dafür ausreichend Zeit zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus sollte man darauf gefasst sein, dass im Lauf der Projektplanung viele Ideen gefasst und wieder verworfen werden – jeder dieser Gedanken ist wertvoll und sollte reflektiert werden. Für die Phase der Projektplanung benötigt die Projektgruppe einen ungestörten Besprechungsraum und das notwendige Material zur Visualisierung (Moderationskoffer, Flipchart, Metaplanwände et cetera).

Die Projektplanung sollte immer von der gesamten Projektgruppe erstellt werden. Die Ausarbeitung der Projektplanung durch nur eine Person oder durch ein Zweierteam wird der Komplexität des Projektthemas nicht gerecht, es ist dringend davon abzuraten.

Die erste Projektbeschreibung (siehe Anhang A und Seite 17), welche die Lehrkraft formuliert, [im Original: Der Projektauftrag, den die Steuerungsgruppe an die Projektgruppe vergibt,] ist in der Regel relativ offen gefasst. Sie [im Original: Er] beinhaltet eine Formulierung des groben Projektrahmens:

- Projektinhalt
- Grobziel des Projektes
- erste Angaben zum Projektumfang [und Endtermin des Projekts (d. Verf.)]

Die genaueren Vorstellungen zu Ressourcen, Erfolgskriterien und Risikofaktoren werden erst im Rahmen einer Projektdefinition durch die Projektgruppe konkretisiert. Zur weiteren Konkretisierung mündet die Projektdefinition in einen Projektplan, der nach einer Präsentation der Projektgruppe mit dem Auftraggeber gemeinsam diskutiert, gegebenenfalls ergänzt und durch den Auftraggeber verabschiedet wird.

Ein wesentliches Merkmal eines Projektes, das schon bei der Beauftragung bedacht werden muss, ist der Projektumfang. Es gibt Projekte unterschiedlichsten Umfangs. So kann ein Projektauftrag lauten:

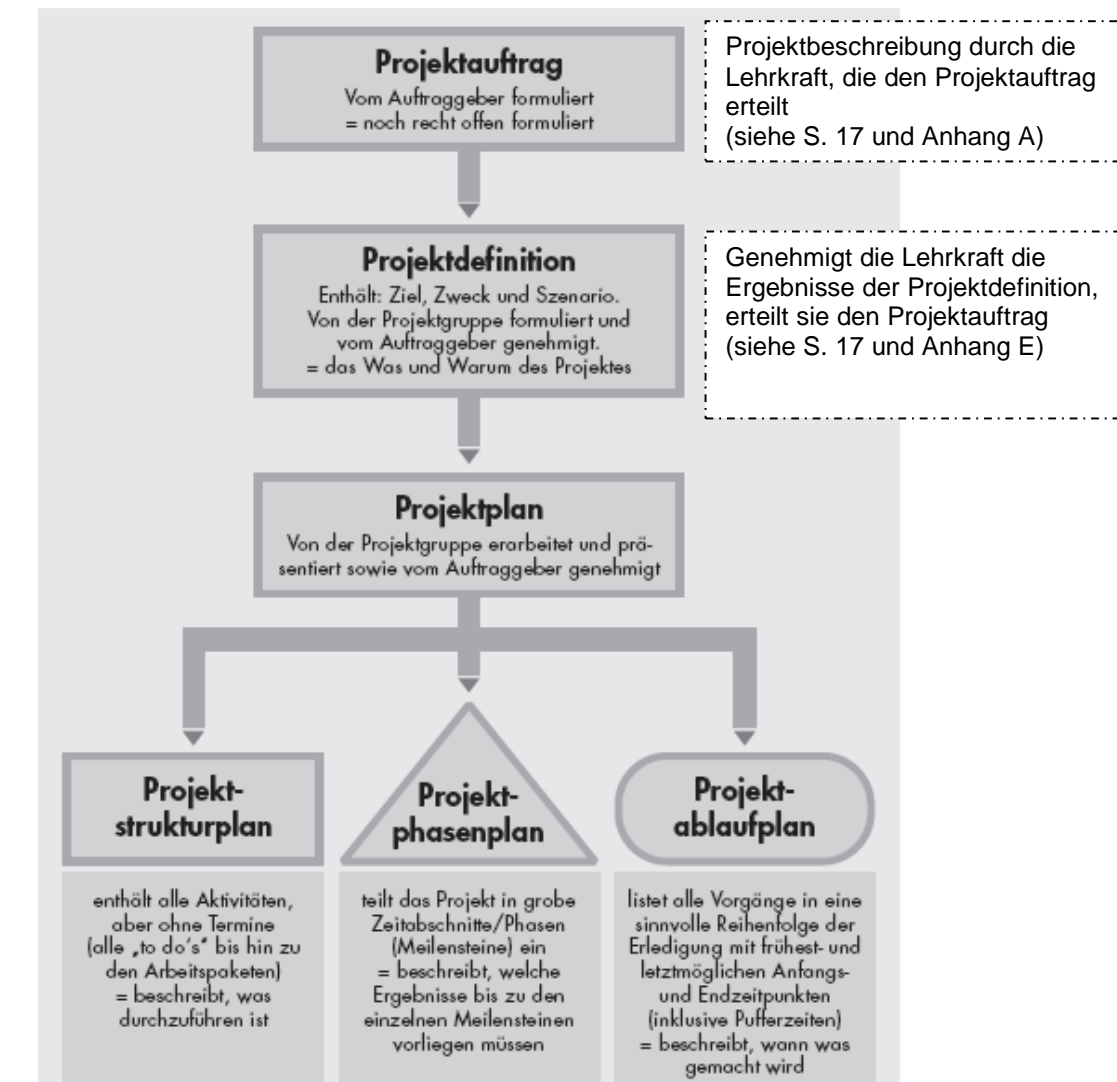
- „Prüfen Sie, welche Hilfsmittel für den Patiententransfer in der Orthopädie sinnvoll sind.“

Oder auch:

- „Führen Sie auf allen Stationen der Orthopädie ein Projekt zur Prävention von Rückenbeschwerden ein.“

Der erstgenannte Projektauftrag wird bis zu seiner Erledigung deutlich weniger Zeit benötigen als der zweite, der auch die Umsetzung und das Controlling einschließt. In der Praxis werden beide Arten von Projektaufträgen verwandt, wobei der erstgenannte dem zweiten häufig vorgeordnet ist.

Die Abbildung auf der folgenden Seite verdeutlicht den Weg vom Projektauftrag zum Projektplan.



#### 4.1.1 Der Projektantrag

Die Projektbeschreibung [im Original: Projektantrag] umfasst Aussagen zu den folgenden Themen:

- kurzer Problemaufriss (Anlass des Projekts) (d. Verf.)
- gewünschter zukünftiger Sollzustand (Zweck des Projekts) (d. Verf.)
- Feinziele/Teilziele des Projekts (soweit erwünscht) (d. Verf.)
- angesprochene Fachabteilungen und Stabsstellen
- gewünschter Projektstarttermin sowie Projektendtermin (d. Verf.)
- allgemeine Rahmenbedingungen der Projektarbeit, beispielsweise (externe) Moderation durch x, bezahlte Arbeitszeit/Freistellung, Budget für Expertisen, Tagungsraum, (Zwischen-)bericht im Steuerkreis, mögliche oder obligatorische Schulungen (in Projektmanagement, EDV-Benutzung oder anderes) et cetera.

Damit kann er gleichzeitig als offizieller Ausschreibungstext und Aufruf zur Mitarbeit dienen.

Ein in der Praxis immer wieder auftauchendes Problem ist das Ändern des Projektauftrages im Verlauf eines Projektes. In einigen Fällen ist dies auf Grund von sich plötzlich ändernden Rahmenbedingungen nicht zu umgehen, häufig aber hat sich ein Auftrag unbemerkt „verselbstständigt“ und diverse Änderungen durchlaufen. Generell gilt deshalb: Keine Änderungen im Projektverlauf ohne offizielle Abstimmung mit der Steuerungsgruppe! Diese überprüft die Folgen der gewünschten Änderungen für den Projektendtermin und die Projektkosten.

Die Steuerungsgruppe sollte sich dessen bewusst sein, dass jede Änderung des Projektauftrages während der Umsetzungsphase die Kosten enorm in die Höhe treibt, die gesetzten Termine gefährdet und mehrfache Änderungen eine starke Belastung für die Projektgruppenmitglieder darstellen.

#### 4.1.2 Projektdefinition

Die Projektdefinition wird vom Projektteam auf Basis der Projektbeschreibung erarbeitet und vom Auftraggeber genehmigt.

Die Projektdefinition:

- dient zur Orientierung aller Beteiligten.
- beschreibt das Was und Warum eines Projektes.
- gliedert sich in drei Aspekte:
  1. Zweck des Projekts (dahinterliegendes Grobziel)
  2. Feinziele/Teilziele des Projekts (siehe Anhang C)
  3. Szenario (bildhafte Beschreibung des Projektendes, gewünschtes Projektergebnis)
- sollte während der Laufzeit eines Projektes möglichst nur kontrolliert geändert werden.

Das Formulieren von Projektzweck, -ziel und -szenario legt den Rahmen für die gesamte Projektarbeit fest und muss sehr sorgfältig und gut durchdacht ausgeführt werden. Dies ist der geeignetste Punkt während der Planung, um inhaltliche Differenzen zu klären und für das Gesamtprojekt ein möglichst hohes Maß an Akzeptanz zu bewirken.

Ein geeigneter Rahmen für diese Arbeit ist ein Zielfindungsworkshop, während dessen sich die Projektgruppe für einen halben oder ganzen Tag zurückzieht und moderiert arbeitet.

#### Zweck des Projekts

Der Zweck beschreibt, warum dieses Projekt überhaupt notwendig ist und welchen Beitrag es zur Lösung eines Problems leisten soll. Hier werden die Motivationsinhalte beschrieben und eine Art „Vision“ des Projektes festgelegt.

**Beispiele:**

- „Beitrag zur Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten“
- „Optimierung der internen Abläufe“
- „Senkung der Anzahl der Wegeunfälle“

### Feinziele/Teilziele

Mit dem Ziel wird beschrieben, was (Ergebnis gemäß Projektdefinition) bis wann (Termin) und womit (Ressourcen) erreicht werden soll. Das Projektziel erläutert möglichst detailliert das angestrebte Projektergebnis. Im günstigsten Fall verfügt das Unternehmen über ein Leitbild, aus dem sich eine Unternehmensstrategie ableitet. Darauf aufbauend können die Ziele für das Projekt entwickelt werden.

Das Formulieren geeigneter Projektziele ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Die Ziele müssen die folgenden Kriterien erfüllen:

Kriterien der Zielformulierung	das heißt... (Erläuterung)
<b>schriftlich fixiert</b>	die Ziele können jederzeit nachgelesen werden
<b>konkret formuliert</b>	die Ziele beinhalten Aussagen zum Zielinhalt, Zielausmaß und der Zeit der Zielerreichung (siehe nächste Seite oben)
<b>eindeutig und klar formuliert</b>	die Ziele werden von unabhängigen Leserinnen und Lesern sofort verstanden
<b>widerspruchsfrei</b>	die Ziele passen sowohl untereinander wie auch mit den Unternehmenszielen zusammen
<b>realistisch, aber auch anspruchsvoll oder attraktiv</b>	eine Zielerreichung ist möglich, aber gleichzeitig auch attraktiv oder anspruchsvoll genug, um für die Zielerreichung zu motivieren
<b>messbar</b>	es muss jederzeit überprüfbar sein, ob ein Ziel erreicht wurde – in diesem Zusammenhang ist die Überlegung wichtig, welche konkreten Indikatoren eine Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen
<b>positiv formuliert</b>	Ziele sind keine Beschreibung eines negativen oder fehlerhaften Ausgangszustandes, sondern beschreiben den gewünschten positiven Zustand am Ende des Projektes
<b>lösungsneutral formuliert</b>	Ziele geben keine Lösungswege vor

### Konkret formulierte Ziele beinhalten Aussagen zu:

- **Zielinhalt** = Was soll erreicht werden?
- **Zielausmaß** = Wie genau und mit wie viel Kraft soll das Ziel erreicht werden?
- **Zielzeit** = Wann soll das Ziel erreicht werden?

Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“		
Zielinhalt	Zielausmaß	Zielzeit
Versorgung aller Stationen	mit praxistauglichen (das heißt in der Pflege angewendeten) Hilfsmitteln zum Patiententransfer	bis zur 30. Kalenderwoche

**Weitere Praxisbeispiele:**

- Projekt „Sichere Mobilität“  
Ziel: Halbieren der Verkehrsunfallrate bis zum Jahresende.
- Projekt „Einführung eines innerbetrieblichen Vorschlagswesens“  
Ziel: Erstellen einer dreiseitigen schriftlichen Vorlage für eine Betriebsvereinbarung bis zur 36. KW.
- Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“  
Ziel: Information aller Beschäftigten in der Pflege über die Kerninhalte des Projektes bis zur 16. KW.
- Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“  
Ziel: Optimierung der Abläufe bezüglich der Patientenaufnahme und -entlassung zum Abbau der erhobenen Arbeitsspitzen in der Zeit von 8.30 Uhr bis 11.00 Uhr auf den inneren Stationen um 50 Prozent bis zur 52. KW.

Überprüfen Sie Ihre formulierten Ziele anhand der folgenden Kernfragen:	Ja, dieses Merkmal ist erfüllt zu (bitte ankreuzen)
Ermöglichen die formulierten Ziele das Festlegen von Aufgaben und Aktivitäten im weiteren Projektverlauf?	<input type="radio"/>
Sind die formulierten Ziele sowohl für Projektmitglieder als auch für Außenstehende eindeutig und unmißverständlich?	<input type="radio"/>
Ermöglichen die formulierten Ziele zum Abschluss des Projektes eine eindeutige Beurteilung des Projekterfolgs?	<input type="radio"/>

Sollten Sie eine der angegebenen Fragen nicht bejahen können, so ist es sinnvoll, die formulierten Ziele nochmals zu bearbeiten.

## Szenario

Das Szenario (siehe Anhang D) beschreibt das Projektende bildhaft und verdeutlicht damit die Zielvorgaben. Es soll allen Beteiligten helfen, Missverständnisse in der Planungsphase zu vermeiden. Die Beschreibung des Szenarios sollte anschaulich und konkret formuliert sein; sie sollte auf keinen Fall eine wissenschaftliche oder abstrakte Ausdrucksweise verwenden. Ansonsten kann es dazu kommen, dass die Projektgruppenmitglieder prinzipielle Unterschiede im Verständnis des Projekts in dieser frühen Phase nicht erkennen und so nicht bearbeiten und klären können. Fatal ist es, wenn die Projektgruppe auf die Formulierung eines Szenarios verzichtet hat und während der Durchführungsphase auf die folgende Aussage eines ihrer Mitglieder stößt: „Das habe ich mir so aber gar nicht vorgestellt“.

Ein Praxisbeispiel zeigt, wie solch ein Szenario formuliert sein könnte (Auszug aus einem Szenario zum Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“):

*Die neu eingestellte Mitarbeiterin der Pflege, Frau Maier, wird durch die „Städtischen Kliniken XY-Stadt“ geführt. Auf den Stationen sieht Frau Maier, dass Informationsmaterial zum Thema „Rückenprävention“ angeboten wird. Sie liest Plakate mit aufgelisteten Kerninhalten des Rückenprojektes, aber auch Auszüge zum Thema „Unser Rücken – Belastungen und Ressourcen“. Ein Mitarbeiter aus der Inneren Station zeigt Frau Maier die Intranetseite zum Thema „Prävention von Rückenbeschwerden in der Pflege“, welche im Projektverlauf entstanden ist und nach wie vor ständig aktualisiert wird. Die Seite zeigt aktuelle Hinweise, Informationen und Tipps rund um das Thema. Der Mitarbeiter berichtet auch von einer Ausstellung zu dem Themengebiet, die im Mai stattgefunden hat.*

*Frau Maier fällt bei ihrem Rundgang auf, dass jede Station über entsprechende Hilfsmittel zum Patiententransfer verfügt und diese konsequent von allen Beschäftigten eingesetzt werden. Auf ihre Nachfrage hin antwortet eine angesprochene Pflegekraft, dass dies nicht immer so gewesen sei. Während des Rückenprojektes haben aber, so sagt sie, die Pflegekräfte in Zusammenarbeit mit den Hilfsmittellieferanten die Hilfsmittel sehr sorgfältig geprüft und ausgewählt, so dass jetzt das Erforderliche auf jeder Station vorhanden sei.*

*Ferner beeindruckt Frau Maier das ruhige und konzentrierte Arbeiten der Frühschicht. Sie fragt eine Pflegekraft, die den Grund dafür schildert: „Früher war das Arbeiten in der Frühschicht hektischer, seit dem Rückenprojekt ist es viel besser geworden. Die Patientenaufnahmen und -entlassungen sind nun über den ganzen Tag verteilt, so dass für uns eine große Belastungsspitze weg gefallen ist.“ Ein Arzt fügt erläuternd hinzu: „Solche Verringerungen organisatorischer Belastungen wurden im Rahmen der neu strukturierten Stationsleitungskonferenz entwickelt und gemeinsam mit dem ärztlichen Team umgesetzt.“ ...*

## 4.2 Projektplan

Der Projektplan enthält Aussagen zu allen Aufgaben und Aktivitäten, die notwendig sind, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Er ermöglicht die Umsetzung der Projektziele in die Realität und lässt die Kalkulation der anfallenden Kosten (Personalkosten, Materialkosten) zu.

Der Projektplan sollte ohne Ausnahme alle Aktivitäten beschreiben, die für das Projekt durchgeführt werden müssen. Um dies zu erreichen, gilt das Planungsprinzip der „Vollständigkeit“ und der „Schriftlichkeit“.

Zu Beginn der Projektplanung empfiehlt sich eine Analyse des Projektumfeldes anhand der folgenden Fragestellungen:

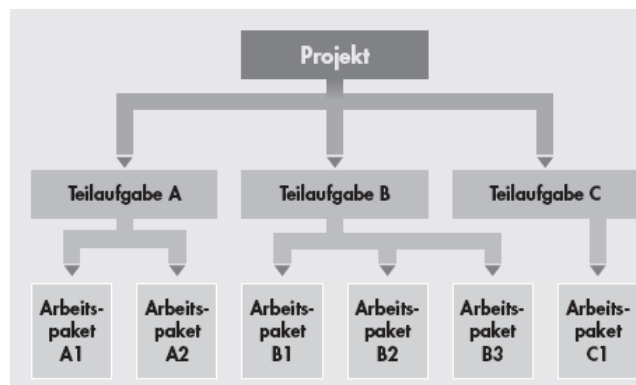
- Welche Kräfte der Organisation werden das Projekt unterstützen, welche werden es hemmen?
- Welche Einflussfaktoren ergeben sich aus dem Umfeld?
- Auf welche Informations- und Kommunikationskanäle kann das Projekt zurückgreifen?

### 4.2.1 Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan (siehe Anhang F) beschreibt die Inhalte des Projektes und macht den Umfang des gesamten Vorhabens transparent. In diesem Plan werden in zeitlich unabhängiger Form sämtliche Aktivitäten des Projektes aufgelistet, es wird hierarchisch in kleinere, überschaubare Aufgaben zergliedert. Erst diese Aufgliederung macht es möglich, den erforderlichen finanziellen und personellen Aufwand bei der Projektdurchführung zu erfassen und so die Kosten zu schätzen.

Der Projektstrukturplan ist während der gesamten Projektlaufzeit gültig und sollte an allen Meilensteinen überprüft werden. Da er ein Teil des Projektplanes ist, wird er von der Projektgruppe formuliert und von der Steuerungsgruppe genehmigt. Zur Erstellung eines Projektstrukturplans empfiehlt es sich, in einem Brainstorming zunächst die Aufgaben zur Erfüllung der Projektziele zu sammeln, um sie anschließend in Teilaufgaben und Arbeitspakete zu bündeln oder zu unterteilen. Bei der Bearbeitung ist jeweils ein Projektgruppenmitglied für ein Arbeitspaket verantwortlich.

Die hierarchisch niedrigste Position in jedem Zweig eines Projektstrukturplans sind die Arbeitspakete, wie die folgende Abbildung zeigt:



Sollten Sie eine der drei angegebenen Fragen nicht mit ja beantworten, so ist der Projektstrukturplan noch einmal zu überarbeiten.

Kontrollfragen für die Erstellung eines Projektstrukturplans	Ja, dieses Merkmal trifft zu (bitte ankreuzen)
Sind alle zur Projektzielerfüllung notwendigen Aufgaben im Projektstrukturplan aufgeführt?	<input type="radio"/>
Sind die Arbeitspakete überschneidungsfrei und eindeutig formuliert?	<input type="radio"/>
Gibt es für jedes Arbeitspaket ein verantwortliches Projektgruppenmitglied?	<input type="radio"/>

#### 4.2.2 Projektphasenplan

Der Projektphasenplan (siehe Anhang H) ist ein Ordnungs- und Denkschema, um komplexe Projekte beherrschbar zu machen. Er gliedert das Projekt in Phasen, an deren Ende Entscheidungen notwendig sind, die nur der Auftraggeber treffen kann. So wird das Projekt in grobe Zeitabschnitte mit definiertem Ergebnis unterteilt (Meilensteine). Der Projektphasenplan stellt eine wertvolle Hilfe bei der Projektüberwachung dar.

Jeder Meilenstein stellt das Ende eines konkret festgelegten(!) Zeitabschnitts mit vorher definierten Projektaufgaben dar.

Definition Meilenstein aus der DIN 69900: Ein Meilenstein ist ein Ereignis besonderer Bedeutung mit geplanten Projektergebnissen (Meilensteininhalten) und einem Plantermin (Meilensteintermin).

Meilensteine markieren den Übergang von einer Projektphase in die nächste; sie können erst dann überschritten werden, wenn die verknüpften Anforderungen tatsächlich erfüllt wurden.

Meilensteine sind im Projektverlauf wichtige Zeitpunkte, an denen:

- der Projektfortschritt überprüft wird (Abgleich des Ist-Standes mit dem Soll-Stand laut Projektplanung)
- die weitere Planung überprüft wird (Planungsrevision; Änderungen müssen mit der Steuerungsgruppe abgestimmt werden)
- die aktuellen Projektinformationen an die Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert, [im Original: Steuerungsgruppe und gegebenenfalls an die Belegschaft] weitergegeben werden

Beispiele für ausgewählte Meilensteine aus dem Projekt „Prävention von Rückenbeschwerden“

Meilenstein	Projektabschnitt	Zeitpunkt
Meilenstein	Information aller Beschäftigten in der Pflege über das Rückenprojekt	bis 10. KW
Meilenstein	Bestandsanalyse der vorhandenen Hilfsmittel zum Patiententransfer und Durchführung einer Arbeitssituationsanalyse auf den Pilotstationen	bis 20. KW
Meilenstein	Einholen entsprechender Hilfsmittelangebote	bis 26. KW
Meilenstein	Praxiserprobung ausgewählter Hilfsmittel Erarbeitung von Alternativstrategien zur Optimierung der Arbeitsabläufe	bis 34. KW
Meilenstein	Verbindliche Auswahl der Hilfsmittel	bis 38. KW

#### 4.2.3 Projektablaufplan

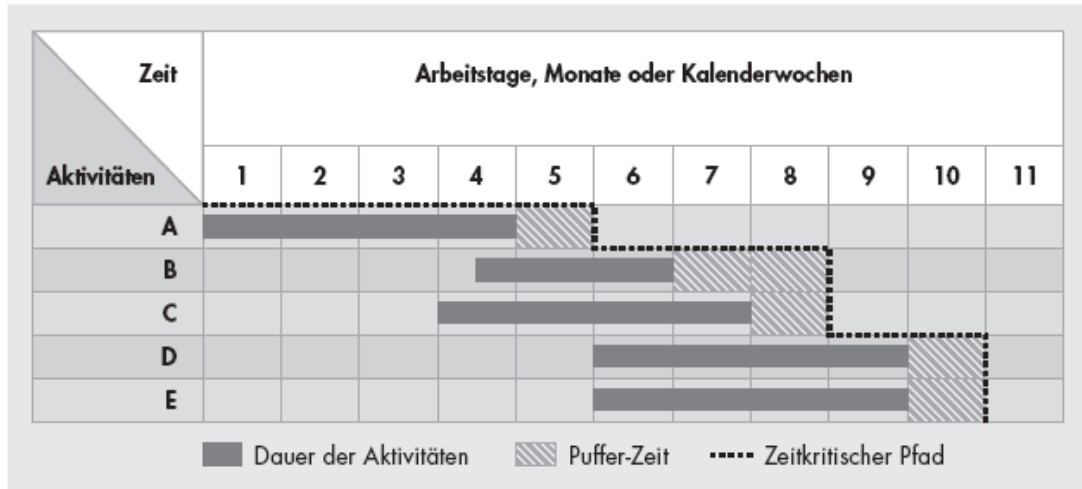
Aus dem Projektstrukturplan leitet sich der Projektablaufplan (siehe Anhang I) ab. Er enthält alle anfallenden Vorgänge und bringt diese in eine logische Reihenfolge. Er kennzeichnet, was wann in welcher Folge erledigt werden muss und zeigt inhaltliche und terminliche Abhängigkeiten (frühest-/ letztmöglicher Anfangstermin, Bearbeitungsdauer, Pufferzeiten und ggf. „kritische Pfade“).

Er zeigt permanent den Projektstatus hinsichtlich des Projektendtermins und der Projektphasen. Bei richtiger Planung ist er das wichtigste Steuerinstrument während der Umsetzungsphase eines Projektes.

Bestimmte Aktivitäten können erst nach der Erledigung anderer durchgeführt werden. Beispielsweise kann die Testphase für Hilfsmittel zum Patiententransfer erst nach der Recherche, dem Einholen und dem Auswählen der attraktivsten Angebote beginnen. Die gegenseitige Abhängigkeit dieser Aktivitäten führt zum so genannten „zeitkritischen Pfad“. Jede Aktivität auf dem zeitkritischen Pfad ist mit einem Anfangs- und einem Endtermin versehen. Zusätzlich wird noch „Pufferzeit“ für das Bearbeiten unvorhergesehener Komplikationen eingebaut. Der „kritische Pfad“ verläuft entlang der Pufferzeiten. Wird er von einzelnen Aktivitäten überschritten, so ist die gesamte Zeitplanung des (restlichen) Projektes gefährdet.

Bei hoher Planungsgenauigkeit genügen Pufferzeiten von etwa 20 Prozent, bei geringer Planungsgenauigkeit sollte eine Pufferzeit von bis zu 50 Prozent eingeplant werden.

Die beschriebenen Zusammenhänge werden häufig als Planungswerkzeug benutzt und in ein Balkendiagramm eingetragen:



Das Balkendiagramm kann von Hand auf Millimeterpapier oder auf einen großen Wandkalender eingezeichnet werden. Die Darstellung empfiehlt sich für kleine, gut überschaubare Projekte. Das Erstellen eines Balkendiagramms benötigt deutlich weniger Know-how als das Erstellen eines Netzplanes; allerdings ist die Überarbeitung oder Ergänzung von handgezeichneten Balkendiagrammen sehr zeitaufwändig.

## 5 Projektdokumentation

Die Projektdokumentation erfüllt im Projektmanagement eine wichtige Aufgabe. Sie sorgt dafür, dass die im Projekt durchgeführten Aktivitäten sowohl für die Mitglieder der Projektgruppe als auch für Dritte nachvollziehbar sind. Ein Kernelement der Projektdokumentation sind die Protokolle der Projektgruppensitzungen. Sie sind überwiegend für den internen Gebrauch der Projektgruppe bestimmt. Ein Beispiel für ein Formular, das Sie für diesen Zweck verwenden können, finden Sie im Anhang (siehe Anhang O).

Sämtliche Protokolle sollten in einem Ordner gesammelt werden; dieser Projektordner wird an einem für alle Projektmitglieder zugänglichen verbindlichen Ort aufbewahrt. Zu Beginn des Projektes wird ein verbindliches Inhaltsverzeichnis für diesen Ordner vereinbart (siehe Anhang P), so lassen sich auch bei fortgeschrittenem Projektverlauf Informationen zügig wiederfinden. Gleiches gilt für die Ablage in einem PC-Ordner.

Das regelmäßige Informieren der Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert [im Original: Steuerungsgruppe] über den aktuellen Projektfortschritt ist Aufgabe des so genannten Projektstatusberichtes (auch Projektfortschrittsbericht genannt, siehe Anhang K). Die Projektgruppe hat in diesem Zusammenhang eine Bringschuld gegenüber der Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert [im Original: Steuerungsgruppe], das heißt sie versorgt die Lehrkraft, die den Projektauftrag formuliert [im Original: Steuerungsgruppe] unaufgefordert mit dem Projektstatusbericht. Hier wird knapp und präzise ein Ist-Soll-Vergleich angestellt.

Darüber hinaus gibt die Projektgruppe Empfehlungen zum weiteren Vorgehen. Wichtig ist hierbei, dass der Projektstatusbericht schnell aktualisiert wird, da eine lange Zeitverzögerung sinnvolle Reaktionen auf eine eventuelle Ist-Soll-Differenz verhindern würde.

Eine Möglichkeit zur Erstellung eines Projektstatusberichtes bietet die so genannte Ampeltechnik. Bei der Kurzbeschreibung des Ist-Zustandes (wichtig: hier auf Details verzichten!) werden die Fakten den Ampelfarben zugeordnet:

Rot = gravierende Abweichung vom Projektplan

Gelb = es deuten sich Probleme an

Grün = alles läuft nach Plan

Eine mögliche Gliederung des Projektstatusberichtes könnte folgendermaßen aussehen:

- Projekt
- Projektphase
- Ist-Soll-Vergleich (mittels Ampelsystem)
- Entscheidungs- und Handlungsbedarf

Jedes Projekt endet mit der Erstellung eines Projektabschlussberichtes, der vom Auftraggeber abgenommen wird.

Alle Dokumente, die im Zusammenhang mit dem Projekt stehen, werden in einem Ordner kontinuierlich und strukturiert gesammelt. Im Wesentlichen sind das: 1. Projektauftrag, Projektziele; 2. Projektplanung; 3. Projektdurchführung; 4. Projektergebnis; 5. Projektabschlussbericht.

## 6 Moderierte Projektgruppensitzungen

Eine erfolgreiche Projektarbeit verlangt von den Projektgruppenmitgliedern deutlich mehr Kommunikationsbereitschaft als in den Arbeitsprozessen der Linienorganisation gewöhnlich gefordert wird. Zu den Basiskommunikationstechniken für die Projektleitung gehören neben der Moderation und Präsentation auch das Führen von Verhandlungs- und Konfliktgesprächen.

Ein Besprechungsraum mit entsprechender Ausstattung ist einer guten Kommunikation innerhalb der Projektgruppe sehr förderlich. Der Besprechungsraum sollte über ausreichendes Moderationsmaterial (Flipchart, Metaplanwände, Moderationskoffer mit Moderationskarten, Klebepunkten und Moderationsstiften) verfügen. Unter Umständen sind weitere Medien für die Präsentation, wie Overheadprojektor oder Beamer, nötig.

Im Besprechungsraum hängen im Idealfall für alle Mitglieder der Projektgruppe sichtbar:

- das Balkendiagramm oder der Netzplan aus der Projektplanung
- die in der Projektgruppe gefundenen Regeln der internen Zusammenarbeit

Moderierte Projektgruppensitzungen benötigen eine gute Vorbereitung und eine klare Rollenverteilung von Projektleitung, Protokollführung und Moderation. Es ist wichtig, dass in den Projektsitzungen das inhaltliche Ergebnis von der Projektgruppe erarbeitet wird und nicht von der Projektleitung oder der Moderation. Mit anderen Worten: Die Moderation übernimmt die Verantwortung für den Prozess, nicht für die Inhalte.

In einer moderierten Projektgruppensitzung sind sowohl die Projektleitung als auch die Moderation anwesend.

Die Projektleitung ist verantwortlich dafür, dass

- die Projektsitzung moderiert wird (von einem Mitglied der Projektgruppe oder einer externen Moderation),
- ein Mitglied der Projektgruppe über die Projektsitzung Protokoll führt,
- der vorgesehene Zeitrahmen eingehalten wird (ein Mitglied der Projektgruppe übernimmt die „Zeitwächterfunktion“),
- die in der letzten Sitzung vereinbarten Aufgaben bearbeitet wurden (die Moderation überprüft dies),
- im Sinne der Ergebnissicherung konkrete Aufgaben bis zur nächsten Sitzung vereinbart werden (die Moderation befragt hierzu die Projektgruppe),
- organisatorische Rahmenbedingungen für die nächste Projektsitzung geklärt werden (die Moderation befragt hierzu die Projektgruppe).

Quelle:

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2007), modifiziert durch die Autorinnen

## **7 Literaturverzeichnis**

### **a) Monographien**

Beiderweiden, A./Pürling, E. (2008): Projektmanagement, Troisdorf

Beiderweiden, A./Pürling, E. (2008): Projektmanagement, Materialband, Troisdorf

Tiemeyer, E. (2006): Projektmanagement in Lernsituationen, Haan-Gruiten

Tiemeyer, E. (2006): Projektmanagement in Lernsituationen, Informationsmaterial für Lehrkräfte, Haan-Gruiten

### **b) Sammelwerke**

Kraus, D./Eyerer, P. (2008) (Hrsg.): Schülerprojekte managen, TheoPrax in Aus- und Weiterbildung, Bielefeld

### **c) URL/Internet-Quellen**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (2007) (Hrsg.): Projektmanagement – Eine Einführung, Hamburg, online im Internet: [http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw\\_\\_ratgeber/RGM10\\_\\_Ratgeber\\_\\_Projektmanagement.html](http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw__ratgeber/RGM10__Ratgeber__Projektmanagement.html) (zugegriffen am: 20.03.2009)