

Richard Ondraschek

# Projektmanagement

10

## Praktische Gewerkschaftsarbeit



**Praktische Gewerkschaftsarbeit 10**

# Projektmanagement

Richard Ondraschek

# Projektmanagement

**VOGB**



**ÖSTERREICH**

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

## Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: September 2021

Nachdruck: Oktober 2024

Impressum:

Layout/Grafik: Walter Schauer, Manuela Maitnar

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2021 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

Projektmanagement	6
Projektarbeit	11
Projektrollen	18
Projektplanung	23
Projektdurchführung/Kommunikation	41
Checkliste	56
Autor	58

# 1 Projektmanagement

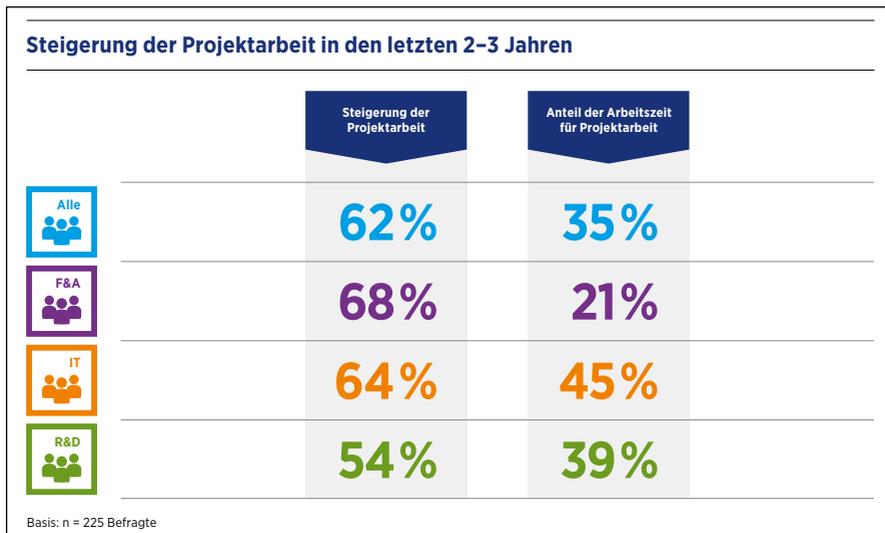
In der Wirtschaft schon längst angekommen, gewinnt Projektarbeit auch im gewerkschaftlichen Umfeld immer mehr an Bedeutung.

Eine aktuelle Studie von Pierre Audoin Consultants und Hays „VON STAREN PROZESSEN ZU AGILEN PROJEKTEN – Unternehmen in der digitalen Transformation“ zeigt dies ganz klar.

## „Deutlicher Zuwachs bei Projektarbeit

Die Bedeutung der Projektarbeit hat im Vergleich zu herkömmlichen Aufgaben nach vordefinierten Routinen in den letzten zwei bis drei Jahren laut den Befragten signifikant zugenommen – nicht nur in den Bereichen mit traditionell hohem Projektanteil wie IT oder R&D, sondern auch bei F&A (Anmerkung: Finanz, Rechnungslegung, Controlling) . Während über alle Bereiche hinweg mehr als 60 Prozent der Befragten eine Zunahme der Projektwirtschaft während der letzten zwei bis drei Jahre registrierten, konstatieren nur vier Prozent einen Rückgang (Abbildung Seite 7).

Die genannten Gründe für diesen Anstieg verweisen zumeist direkt oder indirekt auf den digitalen Wandel: So erhöht sich erstens mit den immer kürzeren Technologielebenszyklen im Zuge der Digitalisierung auch die Anzahl an Migrationsprojekten. Zudem steigt in nahezu allen Fachbereichen der Anteil IT-gestützter Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Die Automatisierung von herkömmlichen Aufgabenstellungen, die zurzeit in vielen administrativen Bereichen wie F&A vorangetrieben wird, erhöht schließlich den Aufwand für die Umsetzung von Entwicklungsprojekten und verringert Routinetätigkeiten. In der Konsequenz steigt damit der Anteil der Projektarbeit.“



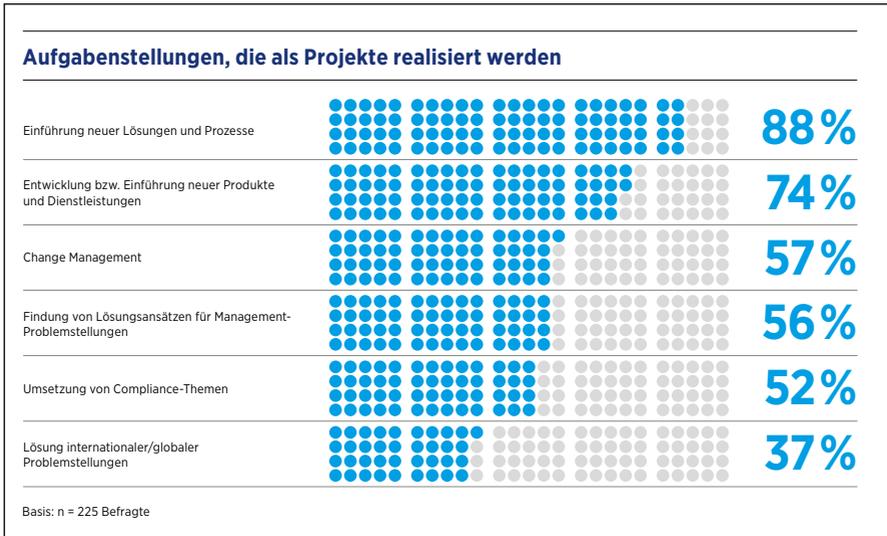
Erklärung zu den Abkürzungen: Finance&Accounting F&A, Informationstechnologie IT, Research&Development/Produktionsplanung R&D

### „Immer mehr Projekte werden bereichsübergreifend durchgeführt

Im Zuge der Digitalisierung nimmt nicht nur die Projektarbeit an sich, sondern insbesondere die Anzahl abteilungsübergreifender Projekte zu. Dies unterstreichen die Befragungsergebnisse mit Blick auf die vielfältigen Problemstellungen, die heute in Projektform bearbeitet werden und an denen verschiedene Fachbereiche mitwirken (Abbildung Seite 8).

So sind klassische IT- und Entwicklungsprojekte längst nicht mehr nur Sache von IT- und Entwicklungsabteilungen, wie die hohen Anteile der an Projekten zu diesen Themen mitwirkenden Fachbereiche belegen. Etwa jeder zweite F&A-Leiter berichtet beispielsweise von der Einbindung in Projekte zur Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen."

# 1 Projektmanagement

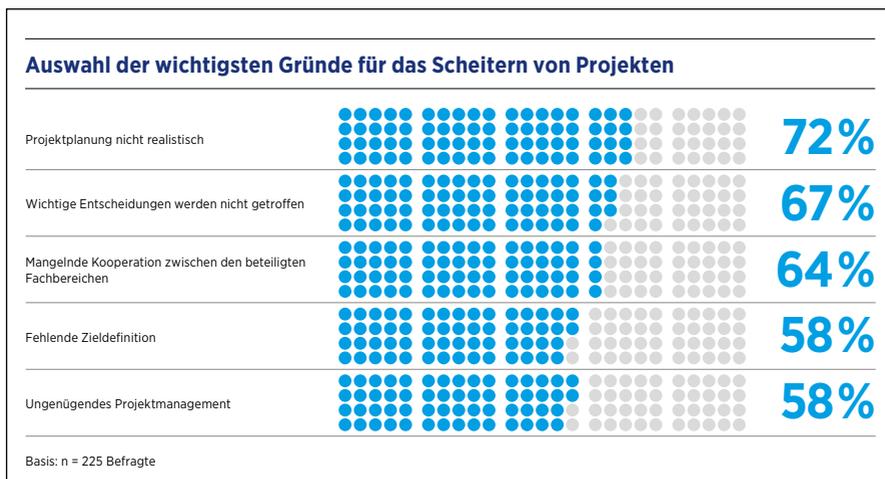


## „Knapp jedes sechste Projekt scheitert – die Gründe hierfür sind vielfältig

Mehr als drei Viertel der befragten Manager kennen Erfahrungen mit gescheiterten Projekten. Legen wir die Erfolgsraten der Projekte in den befragten Fachbereichen zugrunde, dann scheitert im Durchschnitt knapp jedes sechste Projekt (ca. 15 %). Angesichts der steigenden Bedeutung der Projektarbeit im digitalen Zeitalter ist diese Quote besorgniserregend.

Die Gründe für das Scheitern (Abbildung Seite 9) sind vielfältig – unsere Ergebnisse zeigen aber:

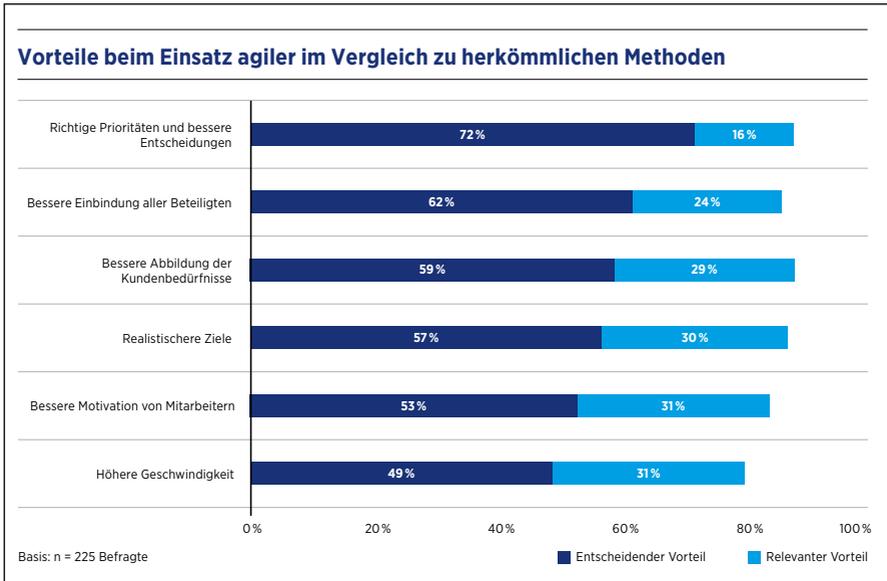
- » Eine realistische Projektplanung, gepaart mit
- » einer entscheidungs-, kommunikations- und durchsetzungsstarken Projektleitung, sowie
- » die Einbindung aller involvierten Bereiche und
- » deren Kooperationswille sind zentrale Erfolgsfaktoren.“



Gut sichtbar ist in dieser Studie auch, warum die Form der Projektarbeit gewählt wird.

„Die Befragungsergebnisse bestätigen, dass agile Methoden im Unternehmensumfeld an Bedeutung gewinnen: Etwa zwei Drittel der Befragten halten die Umsetzung agiler Methoden für wichtig und mehr als 40 Prozent der Fachbereiche haben bereits Erfahrungen gesammelt. Offensichtlich sind diese Erfahrungen überwiegend positiv. So bestätigen knapp 90 Prozent der Befragten mit Umsetzungserfahrung die Vorteile agiler Methoden.“

# 1 Projektmanagement



Auszug/Grafik mit Genehmigung von Hays, Willy-Brandt-Platz 1–3, 68161 Mannheim aus der Studie von Pierre Audoin Consultants und Hays „VON STARREN PROZESSEN ZU AGILEN PROJEKTEN - Unternehmen in der digitalen Transformation“

Oftmals ist aber Projektarbeit im gewerkschaftlichen Umfeld noch nicht etabliert bzw. wird als Arbeitsform nicht wirklich genutzt.

Projekte sind kein Allheilmittel. Aber bei richtigem Einsatz können Projekte vor allem helfen, die Akzeptanz von Lösungen und neuen Konzepten in der Organisation zu erhöhen.

Durch die breite Aufstellung von Projekten und der Beteiligten, quer zur herkömmlichen Linienorganisation, sind auch mehr Menschen bei der Erarbeitung und in der Diskussion stärker eingebunden. Schon alleine dieser Umstand spricht für einen stärkeren Einsatz von projektförmigen Arbeiten.

Da Projekte auch immer zeitmäßig begrenzte Vorhaben sind, ist diese Art der Arbeit auch sehr gut geeignet, „MitarbeiterInnen auf Zeit“ für die gewerkschaftliche Arbeit zu gewinnen.

→ Überleg dir, welche Störungen bei euren Projekten aufgetreten sind, welche Änderungen das für die Ziele des Projektes bedeutet hat. Welche Maßnahmen hätten geholfen, hier rechtzeitig gegenzusteuern?

## Projektarbeit – Ein Überblick

### Was genau ist aber ein Projekt?

- » Projekte sind einmalig bzw komplex.
- » Es gibt eine/n ProjektauftraggeberIn.
- » Aufgaben in Projekten sollen klar abgegrenzt sein.
- » Projekte sind zeitlich befristet (haben einen Start- und Endtermin).
- » Es gibt eine Projektleitung und eine Projektorganisation.
- » Es gibt ein Projektbudget.
- » Es ist im Projekt geklärt, wer über die Ergebnisse entscheidet.
- » Die Zusammensetzung des Projektteams greift über die herkömmlichen Arbeitsstrukturen hinaus.
- » Projekte sind aber auch soziale Prozesse, bei denen Teamarbeit sehr stark ausgeprägt ist und unmittelbar mit dem Projekterfolg zusammenhängt.

Sollten mehr als zwei Kriterien nicht erfüllt sein, empfiehlt es sich zu überlegen, ob es sich um ein Projekt handelt oder ob andere Arbeitsformen nicht geeigneter sind.

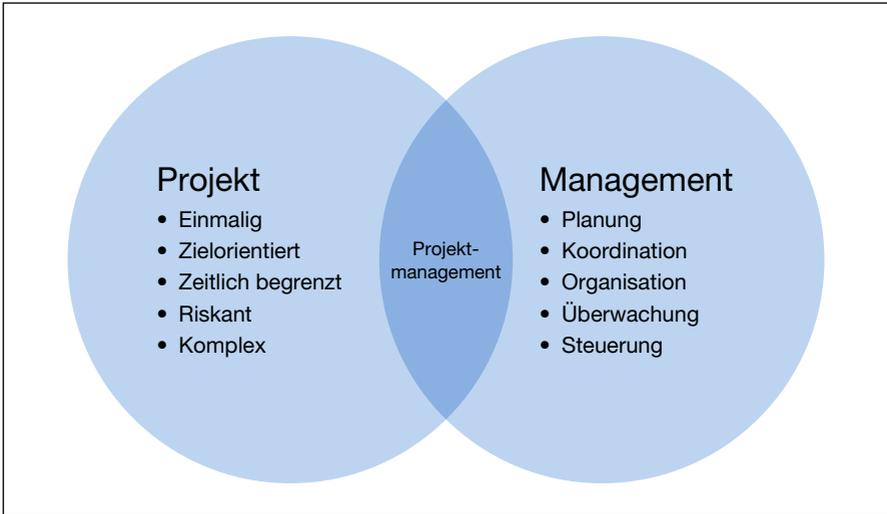
Die Beteiligten in Projekten bearbeiten eine zeitlich befristete, klar abgegrenzte und umrissene Aufgabe. Projekte eignen sich daher vor allem für Themenstellungen, die in einer herkömmlichen Linienstruktur parallel in mehreren Ausschüssen, Gremien, Arbeitsstrukturen bearbeitet werden müssten.

### Definition von Projektmanagement

Projektmanagement wird als Managementaufgabe gegliedert in Projektdefinition, Projektdurchführung und Projektabschluss. Ziel ist es, dass Projekte

# 1 Projektmanagement

richtig geplant und gesteuert werden, dass die Risiken begrenzt, Chancen genutzt und Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen erreicht werden.



## Nutzen von Projektmanagement



## *Planstreue*

- » Plan - Termintreue durch professionelle Planung und Steuerung

## *Effektivität*

- » Ganzheitliche und gezielte Problemlösungen durch Teamarbeit, die übergreifend ist, und Einbeziehung von Betroffenen/Beteiligten

## *Effizienz*

- » Durch konzentriertes, planvolles Vorgehen ergeben sich kürzere Bearbeitungszeiten, geringere Gesamtkosten

## *Kontrollierbarkeit*

- » Gezielte Projektsteuerung durch Controlling

## *Zufriedenheit*

- » MitarbeiterInnenzufriedenheit wird durch verbesserte Planung, Kommunikation, Dokumentation erhöht

## *MitarbeiterInnenmotivation*

- » Aufbau von Führungskompetenzen durch die Funktion des Projektleiters/der Projektleiterin

## *Transparenz*

- » Verbesserte Transparenz durch Dokumentation, Kommunikation in Projekten

## *Wissensmanagement*

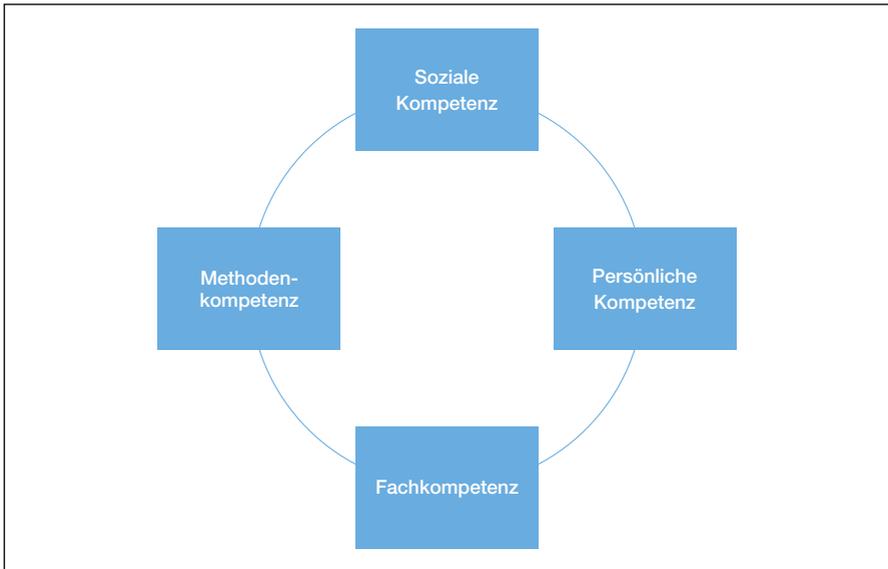
- » Es erfolgt ein nachhaltiger Wissenstransfer im Team durch Dokumentation

## **Beteiligte in Projekten**

Idee der Projektarbeit ist es, vielseitiges Wissen in der Organisation (oder auch extern) und unterschiedliche Fähigkeiten zusammenzubringen.

Daher ist es auch notwendig, auf die richtige Zusammensetzung eines Projektteams zu achten.

# 1 Projektmanagement



Erfolgreiche Projekte zeichnen sich vor allem durch eine gute Mischung dieser Kompetenzen und Fähigkeiten in einem Projektteam aus.

## **Soziale Kompetenz**

- » Positive Arbeitsatmosphäre schaffen
- » Rollen im Projektteam erkennen
- » Moderieren einer Gruppe
- » Konflikte in der Gruppe lösen

## **Persönliche Kompetenz**

- » Teamkompetenz mitbringen
- » Sich und andere motivieren können
- » Persönliche Meinung haben und sie vertreten können
- » Konflikte austragen
- » Kritikfähig sein können
- » Kompromissbereitschaft mitbringen

## Methodenkompetenz

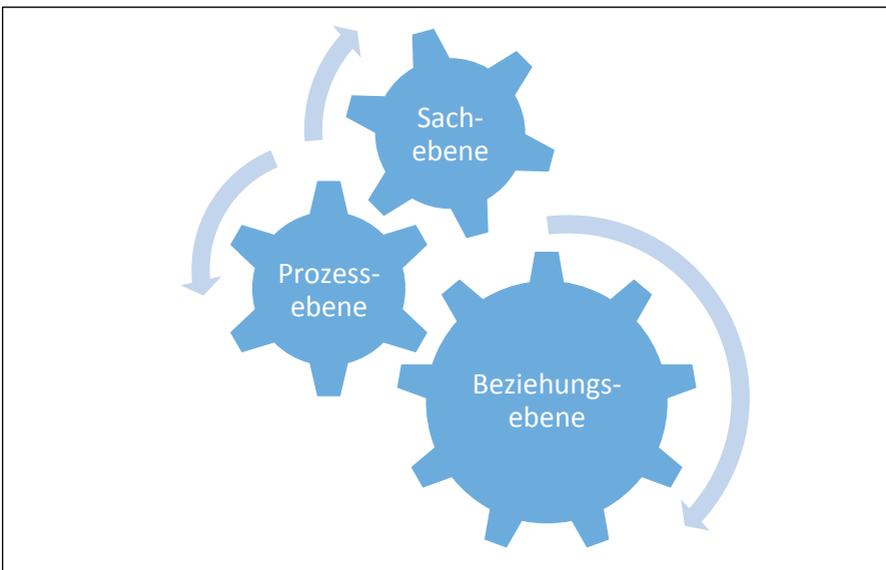
- » Organisieren
- » Aus einer Gruppe im Laufe des Projekts ein Team entwickeln
- » Aufgaben/Tätigkeiten planen
- » Probleme strukturieren/analysieren
- » Zeitmanagement
- » Vorgehensweisen kennen und anwenden können

## Fachkompetenz

- » Betriebliche Zusammenhänge kennen
- » Inhaltliche Kompetenz, zB. Gesetze, Kollektivverträge, interne Abläufe, ExpertIn zum Thema,...

Alle diese Kompetenzen sind in Projekten gefragt. Und gerade der richtige Mix entscheidet über den Erfolg eines Projekts.

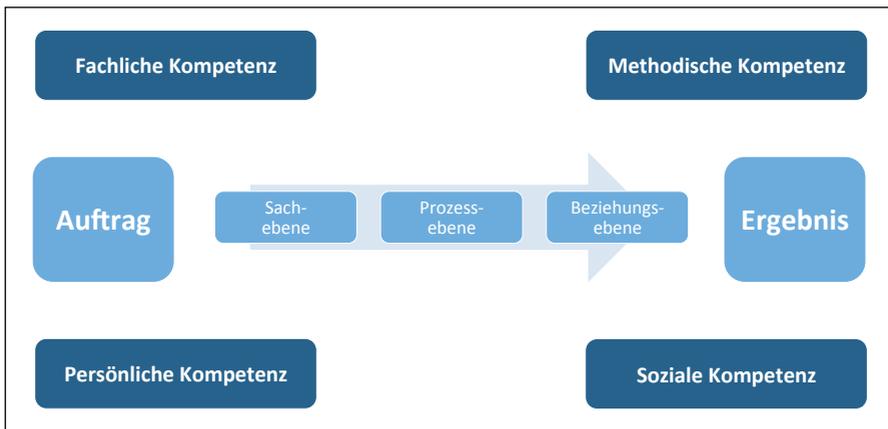
Projekte finden immer auf drei Ebenen statt:



# 1 Projektmanagement

Projekte können neben anderen Faktoren nicht zuletzt an der Prozess- und der Beziehungsebene scheitern. Darum sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Beziehungsebene von Projektteams aktiv gestaltet wird. Dies kann auch durch geeignete Bildungsmaßnahmen des Projektteams unterstützt werden.

Kompetenzen und Ebenen müssen in jedem Projekt gut vorbereitet werden.



## Projektmanagement

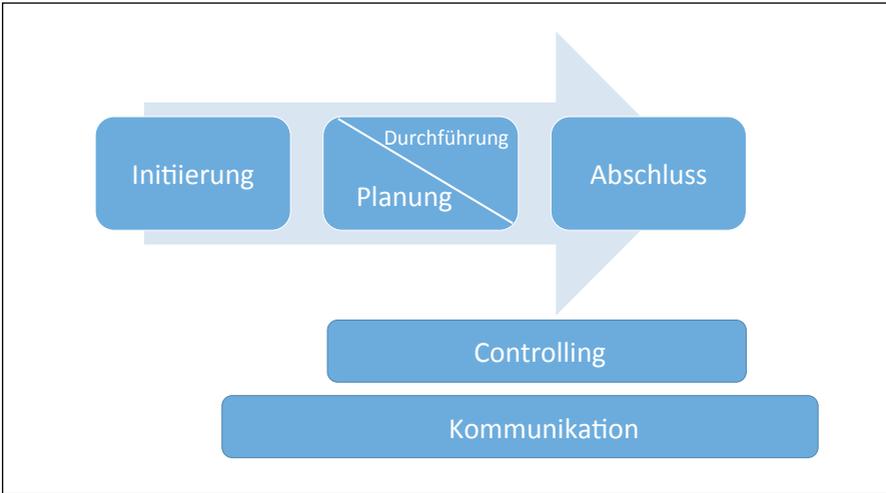
Projektmanagement soll sicherstellen, dass erwartete vereinbarte Projektziele im Rahmen der gesteckten personellen, technischen, finanziellen Rahmenbedingungen erreicht werden.

- » Projektmanagement definiert den Start und das gewünschte Projektergebnis
- » Projektmanagement legt den optimalen Weg fest
- » Projektmanagement stellt Abweichungen fest, analysiert Gründe dafür und sucht Lösungsmöglichkeiten.

Die Gesamtverantwortung liegt dabei beim/bei der ProjektleiterIn. Aufgabe des Projektleiters/der Projektleiterin ist es, alle Aktivitäten so gut wie möglich aufeinander abzustimmen und auf die Erreichung des Projektziels zu achten. Auch die Rahmenbedingungen (Budget, Termine,..) sind von dem/der ProjektleiterIn im Auge zu behalten.

## Projektmanagementprozess

Einen guten Überblick bzw Zusammenfassung über die Phasen in einem Projekt, bietet auch der Projektmanagementprozess. Einige Prozesse laufen parallel ab.



## Stolpersteine im Projekt

Die Wirkung von Projekten ist nicht immer kontrollierbar. Gezielte Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind daher ein wichtiger Baustein zur Akzeptanz in Projekten. Dabei geht es nicht nur um die Kommunikation des Endergebnisses, sondern bereits um die regelmäßige Information während des Projekts.

Jedes Projekt sollte sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

- » Welche Zielgruppen gibt es, die informiert werden müssen?
- » Was wollen wir mit der Information erreichen?
- » Wann wollen wir informieren?
- » Wie wollen wir informieren?

Vorbehalte und Widerstände sind im Nachhinein oftmals kaum zu beseitigen. Betroffene Personen oder Gruppen sollten daher rechtzeitig und angemessen beteiligt werden.

# 1 Projektmanagement

## Projektrollen

### ProjektauftraggeberIn

AuftraggeberIn in Projekten können verantwortliche Personen oder Gremien sein. Auf alle Fälle sollte der/die AuftraggeberIn auch über die nötigen Ressourcen entscheiden können.

*In einer Vorphase zum Projekt:*

- » Formuliert den Projektauftrag mit Grobzielen (Sollte immer schriftlich vorliegen)
- » Definiert Rahmenbedingungen
- » Beruft Projektleiter, Projektteammitglieder (Vorgangsweise, wie das Projekt zu Teammitgliedern kommt)
- » Sichert Ressourcen (personell, zeitlich, finanziell beziehungsweise sonstige Ressourcen, Räume, PC,...)

*Im Projekt:*

- » Kontrolliert den Projektfortschritt
- » Informiert euch regelmäßig über den Projektfortschritt
- » Schlichtet, entscheidet bei projektspezifischen Konflikten
- » Hält der Projektleitung den Rücken frei und hilft, Hindernisse zu beseitigen
- » Entscheidet mit der Projektleitung und dem Projektteam über wesentliche Projekthinhalte und setzt Prioritäten.

*Projektabschluss:*

- » Leitet den Transfer des Projekts in die Organisation
- » Sorgt für Beschlüsse zur Umsetzung
- » Nimmt Projektergebnisse ab
- » Wirkt bei der Erfolgskontrolle am Ende des Projekts mit

### ProjektleiterIn

Der/Die ProjektleiterIn koordiniert und steuert das Projekt. Der/Die ProjektleiterIn arbeitet innerhalb der Rahmenbedingungen selbstständig. Mit Hilfe der

Methoden des Projektmanagements wird dieser „Freiraum“ gestaltet. Diese Rolle ist von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Projekts.

*In einer Vorphase zum Projekt:*

- » Erarbeitet einen Vorschlag zur Zusammensetzung von Projektteams
- » Arbeitet mit dem/der AuftraggeberIn bei der Erarbeitung der Projektziele zusammen
- » Legt die Projektorganisation mit dem Auftraggeber fest
- » Erstellt einen ersten Projektplan
- » Plant die Kick-Off-Veranstaltung des Projektteams

*Im Projekt:*

- » Leitet die Projektgruppe und sorgt für eine gute Zusammenarbeit
- » Erteilt Arbeitsaufträge an Zulieferer und ExpertInnen
- » Koordiniert, steuert, überwacht die Aktivitäten des Projekts
- » Sorgt für eine regelmäßige Ergebnisdokumentation
- » Gewährleistet die Einhaltung von Terminen, Budget
- » Informiert den/die AuftraggeberIn regelmäßig über den Stand des Projekts

*Projektabschluss:*

- » Erstellt die Projektdokumentation
- » Sorgt für einen geordneten Projektabschluss
- » Hilft mit beim Projekttransfer

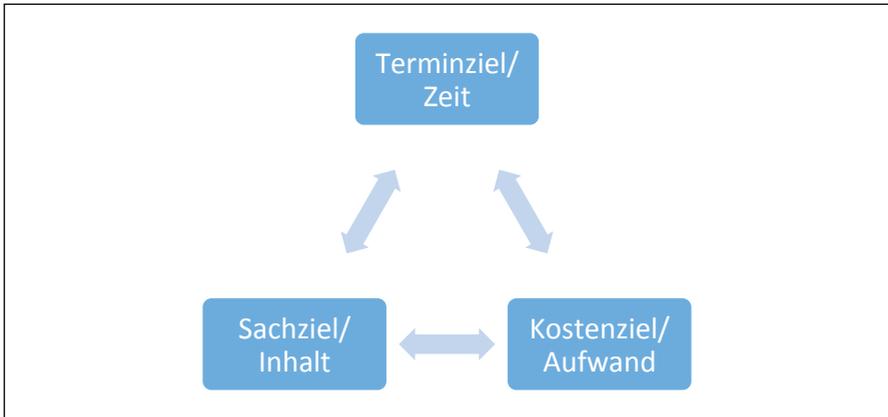
Der/Die ProjektleiterIn steht in einem Projekt immer im dreifachen Sachzwang. Der Erfolg in Projekten wird immer von drei Zielvorgaben bestimmt:

- » Sachziel/Inhalt
- » Terminziel/Zeit
- » Kostenziel/Aufwand

Diese drei Ziele sind untrennbar miteinander verbunden. Sie beeinflussen sich gegenseitig und wird eine dieser Zielvorgaben verändert, hat dies unmittelbare

# 1 Projektmanagement

Auswirkungen auf die anderen. Sehr oft sind unterschiedliche Prioritäten gegeben, die untereinander auch in Konflikt stehen.



## Projektteam

Das Projektteam arbeitet kontinuierlich an den Aufgaben des Projekts. Das Projektteam ist der Kern des Projekts, bei dem die Fäden des Projekts zusammenlaufen. Projektaufgaben werden geplant, Ideen werden erarbeitet, Lösungsvorschläge werden geplant und erarbeitet. Erfolge und Misserfolge werden reflektiert, und neue Lösungswege werden gemeinsam erarbeitet.

### *Im Projekt:*

- » Erarbeiten von Projekthinhalten
- » Mitwirkung an der Dokumentation
- » Unterstützung der Projektleiterin/des Projektleiters
- » Durchführung, Vorbereitung von Workshops,...

Zusätzlich kann es in Projekten noch andere Rollen geben. Diese können zum Beispiel FachexpertInnen sein (sofern sie nicht Bestandteil des Projektteams sind). Aber auch ProzessberaterInnen, die als ModeratorInnen in Workshops, Sitzungen eingesetzt werden, sind denkbar.

ProzessberaterInnen können bei der Vorbereitung, Durchführung, Strukturierung von Workshops behilflich sein. Gerade durch die nötige Distanz zum Thema

können sie helfen, in Konfliktsituationen Klärung herbeiführen. Ebenfalls kann bei einem Projekt überlegt werden, eine Beratungsgruppe einzusetzen. Diese kann als Feedbackgruppe bei Schwierigkeiten dienen, aber auch für die Akzeptanz des Projektes sorgen.

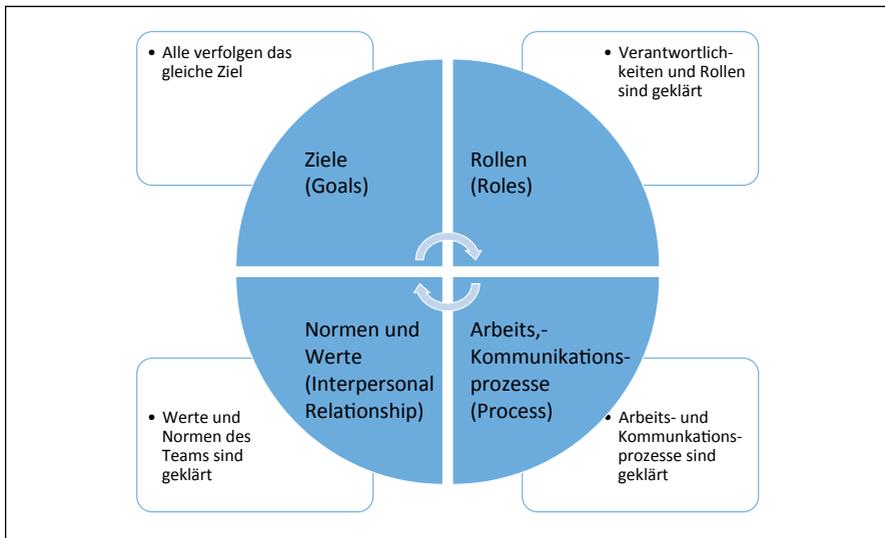
### Projektteamentwicklung – Ja, aber wie?

Ein sehr nützliches Instrument in der Teamentwicklung kann das sogenannte GRPI-Modell sein. Der wesentliche Nutzen dieses Modells liegt darin, dass jeder Bereich gleich bewertet wird.

Die vier Bereiche des Modells sind:

1. Ziele (Goals),
2. Rollen (Roles),
3. Arbeits-, Kommunikationsprozesse (Process)
4. Nach welchen Normen, Werten arbeiten wir zusammen (Interpersonal Relationship)

Diese vier Grundpfeiler sind bei allen Prozessen der Teambildung entscheidend und müssen auch gezielt entwickelt werden, wenn ein Team gut zusammenarbeiten soll.



# 1 Projektmanagement

Für die Klärung der einzelnen Grundpfeiler können folgende Fragen hilfreich sein:

## **Ziele**

- » Was wollen wir als Projektteam erreichen?
- » Sind die Ziele klar formuliert und allen verständlich?
- » Welche Zeit haben wir zur Verfügung, die vorgegebenen Ziele zu erreichen?
- » Woran messen wir unsere Ziele?

## **Rollen/Verantwortlichkeiten**

- » Kommunikation
- » Dokumentation
- » Moderation
- » Koordination
- » Berichte/Zwischenberichte

## **Arbeits-, Kommunikationsprozesse**

- » Beschreibung der Aufgaben/Tätigkeiten
- » Projektmatrix, Meilensteine
- » Wer macht was, bis wann?
- » Welchen Kommunikationsprozess müssen wir planen, an wen?
- » Wie planen wir am besten unsere Ressourcen?

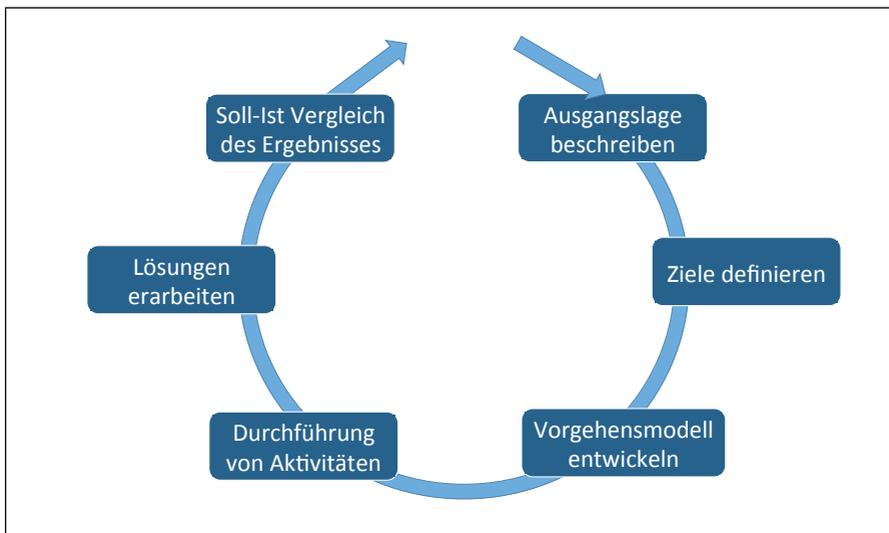
## **Unsere Regeln für die Zusammenarbeit**

- » Wie wollen wir miteinander umgehen, damit wir unsere Ziele erreichen?
- » Was darf auf keinen Fall passieren, was müssen wir fördern, um das zu vermeiden?
- » Was brauchen wir, dass es uns als Projekt gut geht (mir gut geht)?

## Projektplanung

### Projektphasen

Folgende Vorgangsweise hat sich bei der Lösung komplexer Aufgaben bewährt. Diese Methode stellt einen „roten Faden“ für das Arbeiten in Projekten dar. Sie soll Ziel und Wegorientierung im Projekt geben und die Rahmenbedingungen des Projekts berücksichtigen



- » Klären und beschreiben der Ausgangslage
- » Definierung der Ziele des Projekts
- » Entwickeln eines Vorgehensmodells für das Projekt
- » Durchführung der geplanten Aktivitäten
- » Lösungen (Teilergebnisse) werden erarbeitet, vorgestellt
- » Soll-Ist Vergleich zu den Zielen (wurde das gesteckte Ziel erreicht, sind Korrekturen notwendig)

An den Übergängen der Phasen werden Meilensteine (inhaltlich, terminlich) gesetzt. Diese Checkpunkte dienen im Projekt dazu, den Fortschritt zu überprüfen und weitere Schritte im Verlauf zu überprüfen/festzulegen.

# 1 Projektmanagement

Es macht Sinn, zurückliegende Projektphasen zu betrachten, um bei Abweichungen noch rechtzeitig reagieren zu können.

- » Stimmen unsere vereinbarten Ziele noch?
- » Hat sich an der Problemstellung/Ausgangssituation etwas geändert?
- » Sollte das Vorgehen geändert werden?

## **Projektdefinition**

Zu Beginn eines Projekts empfiehlt es sich, die Ausgangssituation genau zu beleuchten, erste Überlegungen zum Projekt anzustellen und die Ausgangslage zu beschreiben.

In einem Brainstorming können erste Fragen dazu sein:

- » Welcher Bedarf besteht bzw. welche Anforderungen sind formuliert?
- » Wie sieht die Ausgangssituation aus?
- » Welche Überlegungen gibt es schon?
- » Was wird verbessert/verändert, wenn das Projekt umgesetzt ist?
- » Wer ist die Zielgruppe für das Projekt / Produkt?
- » Wie könnte der Projekttitel lauten?
- » Wer ist der Auftraggeber?
- » Wer sind die EntscheidungsträgerInnen?
- » Wer muss im Projektteam sein?
- » Wer ist ProjektleiterIn?
- » Welche ExpertInnen werden benötigt?
- » Welche KooperationspartnerInnen gibt es? Welche Ziele sollen erreicht werden?
- » Welche Risiken bestehen?
- » Welche Aufgaben und Meilensteine gibt es?
- » Wie soll dokumentiert und kommuniziert werden?
- » Was darf das Projekt kosten?

## Projektziele

Besonderen Wert sollte in einem Projekt auf die Ziele gelegt werden. In diesem Schritt sollte besser mehr als zu wenig Zeit eingeplant werden, um Klarheit über die Ziele zu erlangen.

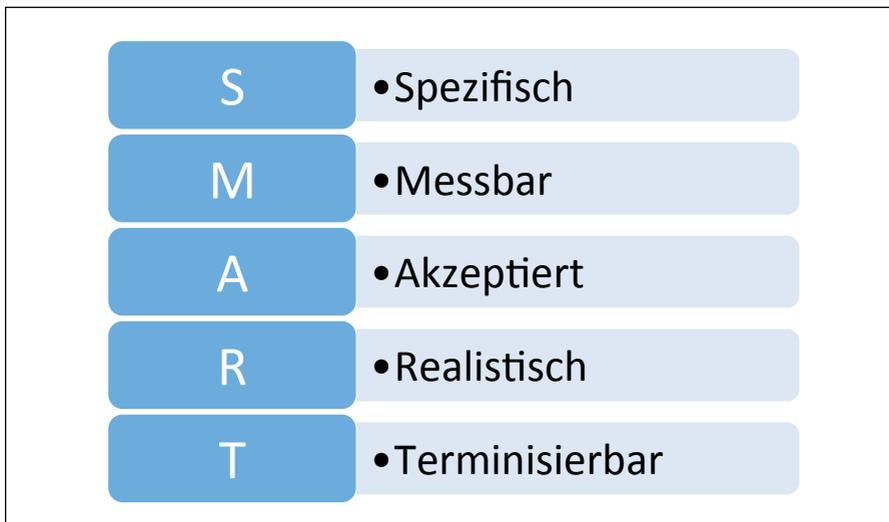
Projektziele beschreiben den Zustand, der am Ende des Projekts vorliegen soll. Diese Ziele müssen realistisch erreichbar, realistisch, konkret und messbar sein.

- » WAS soll erreicht werden?
- » WIE genau und mit WIE VIEL Input soll das Ziel erreicht werden?
- » Bis WANN muss das Ziel erreicht sein?

In Projekten empfiehlt es sich, oftmals auch NICHT-ZIELE des Projekts zu formulieren und damit klare Abgrenzungen, Klarheit über den Umfang des Projekts zu schaffen.

Entscheidend ist es, bei allen Beteiligten im Projekt die Akzeptanz dieser definierten Ziele sicherzustellen.

Als sehr gute Methode hat sich die Definition von Zielen mit der SMART-Methode herauskristallisiert:

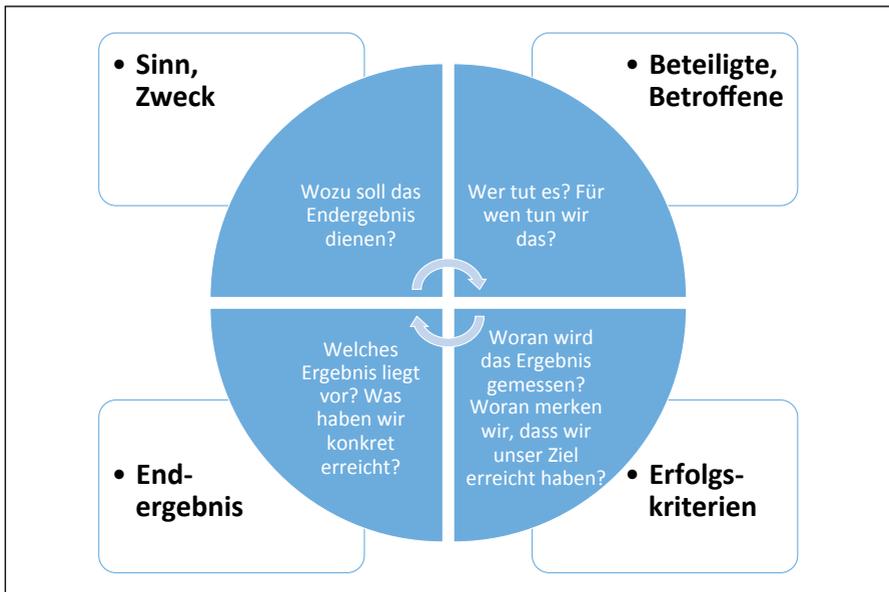


# 1 Projektmanagement

Klarheit über die Ziele zu haben, kann behilflich sein um ...

- » einen guten Weg zu finden/auszuwählen,
- » die Richtung zu weisen,
- » den Zweck des Tuns zu erkennen,
- » eine Vision vom Endergebnis zu bekommen,
- » zu motivieren,
- » die Arbeit optimal zu planen,
- » ein gemeinsames Bild herzustellen,
- » unnötige Missverständnisse zu vermeiden,
- » Beiträge und Ideen einordnen zu können,
- » Stress abzubauen,
- » die Zeit besser zu nutzen.

Eine weitere Methode zur Definition von Zielen kann sein, vier Dimensionen von Projektzielen zu betrachten.



### *Die Frage nach dem „WOZU“ – dem Sinn und Zweck des Projekts*

Die klare Beantwortung dieser Frage ist notwendig, um das weitere Handeln im Sinne der Zielerreichung fokussieren zu können.

- » Wozu machen wir das?
- » Was wollen wir als Betriebsrat/Projektteam damit erreichen?
- » Welche(r) Zweck(e) wird/werden verfolgt?

### *Die Frage für „WEN“ – Beteiligte und Betroffene*

Die Frage stellt den Bezug zu den Bedürfnissen der Beteiligten/Betroffenen her. Es ist wichtig, sie zu kennen, um daraus entweder Rückschlüsse auf ihren Bedarf ziehen zu können, oder aber ganz konkret mit ihnen in Kontakt zu treten und weitere Details im Sinne der Zielerreichung abstimmen zu können.

- » Wer sind die Beteiligten?
- » Wer verfolgt welche Absichten?
- » Wem soll das Ergebnis helfen?

### *Die Frage nach dem „ENDERGEBNIS“*

Die Frage schafft Klarheit darüber, was konkret erarbeitet werden soll. Frühes Klarwerden über die Gestalt des gewünschten Ergebnisses gibt Orientierung darüber, was getan werden muss.

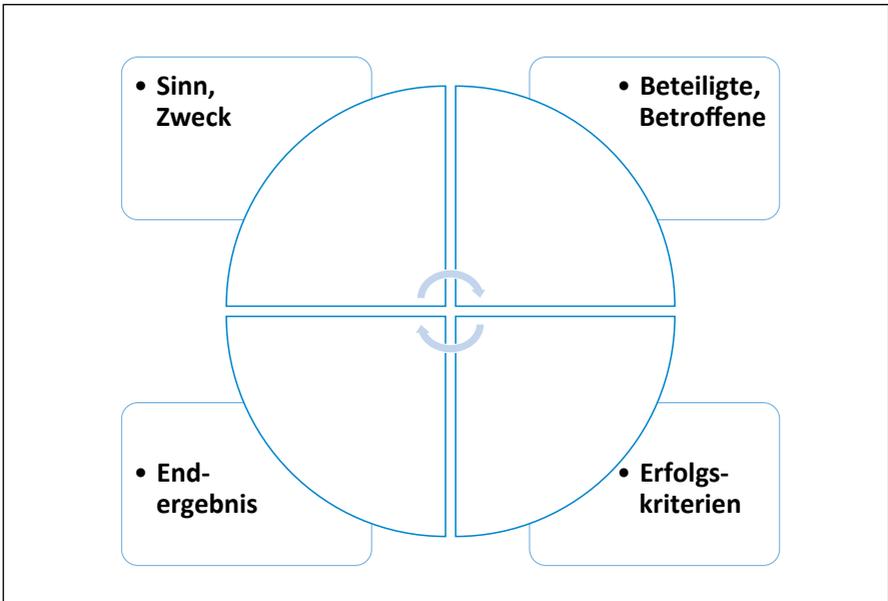
- » Wie soll das Ergebnis unserer Arbeit konkret aussehen?
- » Wer hat schon eine Vorstellung davon, was dabei herauskommen soll?
- » Was stellen sich der Betriebsrat/die Gewerkschaft/die ArbeitnehmerInnen vor?

### *Festlegen von „KRITERIEN“*

Das Festlegen von Kriterien erlaubt eine Überprüfung der Zielerreichung. Anhand von Kriterien ist es möglich, während der Arbeit zu überprüfen, ob man nach wie vor auf Kurs ist. Zur Einhaltung und Überprüfung von Qualitätskriterien ist es wichtig, dass die Kriterien messbar und bei Auftragsende überprüfbar sind.

# 1 Projektmanagement

- » Woran werden wir erkennen, dass wir unser Ziel erreicht haben?
- » Welche Erwartungen haben wir zu berücksichtigen?
- » Welchen Qualitätsanforderungen muss unser Ergebnis gerecht werden?
- » Woran wird gemessen, ob wir erfolgreich gearbeitet haben?



→ Überlege dir aufgrund der Methode, wie könnten die vier Dimensionen der Ziele in einem aktuellen oder anstehenden Projekt bei euch aussehen.

## Projektrisiko

Jedes Projekt beinhaltet aufgrund seiner Komplexität auch diverse Projektrisiken. Die Früherkennung von Problemen, die Bewertung und proaktives Vorgehen können zur Vermeidung von Konflikten beitragen.

*Risiken können sein:*

- » Gefährdung der Zielerreichung
- » Abbruch des gesamten Projekts

- » Verlängerung des Projektzeitraums
- » Kosten
- » Zu starke Abhängigkeiten des Projekts vom Umfeld

Es empfiehlt sich, Projektrisiken schon im Vorfeld bei der Projektplanung zu identifizieren, zu bewerten und geeignete Gegenmaßnahmen zu entwickeln.



## Projektumweltanalyse

Eine Methode, diese Risiken schon im Vorfeld zu identifizieren, kann mit der Methode der Umweltanalyse erfolgen.

Ziel dieser Methode ist es dabei:

- » Ermittlung/Visualisierung von Einflussfaktoren für das Projekt
- » Früherkennung von Problemfeldern
- » Abhängigkeiten des Projekts (Personen, Systeme)
- » Überblick für die Projektbeteiligten

Auf einer Pinwand wird dabei eine Landkarte der „Umwelt“ des Projekts visualisiert.

# 1 Projektmanagement

## *Schritt 1*

- » Die Umwelten
  - ❖ Wer alle sind „relevante Umwelten“ des Projekts?
  - ❖ Fühlen sich als/sind Betroffene?
  - ❖ Wollen/müssen mitwirken/einbezogen sein
- » Wie stehen die Umwelten zum Projekt?
  - ❖ Betroffenheit
  - ❖ Einflussnahme

Die „wichtigsten“ Umwelten auf Kärtchen schreiben. Je nach Betroffenheit/ Einflussnahme auf das Projekt – nahe oder weiter entfernt zum Projekt – positionieren.

## *Schritt 2*

- » Für die wichtigsten Umwelten (aus der Sichtweise der Umwelt)
  - ❖ Welche Ängste/Befürchtungen existieren bei mir/uns bezüglich Bearbeitung/Ergebnis?
  - ❖ Welche ganz konkreten Erwartungen habe ich/haben wir an das Projekt?
  - ❖ Wie können wir/ich das Projekt unterstützen/be-verhindern?

Beantwortung/Überlegungen zu den wichtigsten Umwelten der Fragen aus Sicht der Umwelt auf das Projekt.

## *Schritt 3*

- » Für die wichtigsten Umwelten (aus Sicht des Projekts auf die Umwelt)
  - ❖ Welche Erwartungen haben wir an die Umwelt?
  - ❖ Was müssen wir tun/unterlassen, worauf besonders achten, damit Förderungspotenziale aktiviert/Behinderungspotenziale deaktiviert werden?

## *Schritt 4*

- » Widersprüche, Probleme, „besonders zu achten“ mit Blitzern kennzeichnen
- » Mit Linien die Kommunikation zu den „relevanten Umwelten“ kennzeichnen (1 Linie – geringe Kommunikation, 2 Linien – mittlere Kommunikation, 3 Linien – starke Kommunikation)

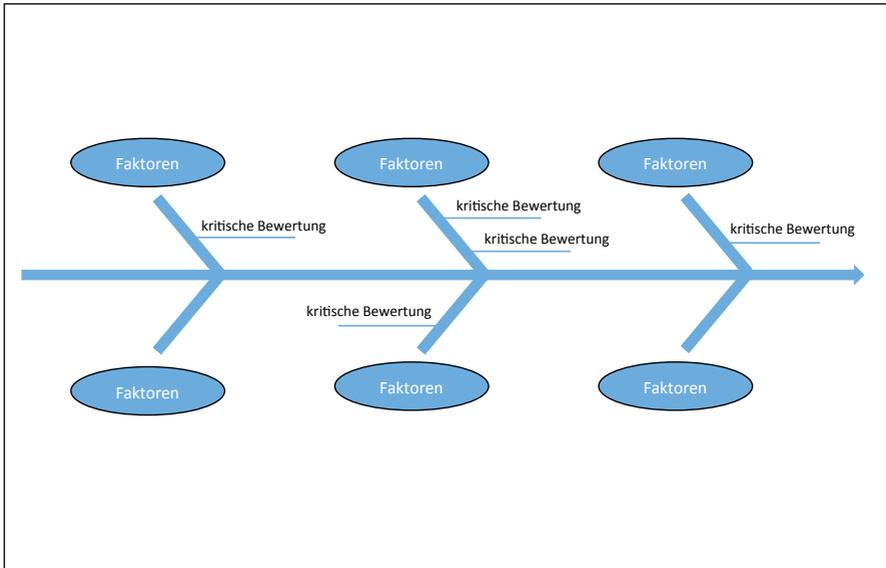


# 1 Projektmanagement

## Projektrisikoprüfung

Sehr nützlich kann die Ermittlung von Projektrisiken mit der Ishikawa-Analyse (Fischgrät-Diagramm) sein.

Im ersten Schritt geht es darum, die Faktoren zu ermitteln, die wesentlich für einen erfolgreichen Abschluss sind. Im zweiten Schritt wird zu jedem Faktor eine Liste mit möglichen kritischen Auswirkungen entwickelt.



## Projektbeschreibung, -auftrag

Für jedes Projekt sollte es eine Projektbeschreibung, -auftrag geben. Diese Projektbeschreibung, -auftrag stellt das „Herzstück“ eines jeden Projekts dar. Hier werden sämtliche Informationen, Ausgangslage, Ziele, Meilensteine, ... des Projekts zusammengefasst. Die genaue Auftragsklärung ist im Projektmanagement eine wichtige Aufgabe. Vor allem wenn es darum geht, ein gemeinsames Verständnis zum Projekt zwischen AuftraggeberIn, ProjektleiterIn, Projektteam zu entwickeln. Hier werden schriftlich Projektziele, Leistungen, Verbindlichkeiten, Aufgaben beschrieben.

Je mehr Zeit der Klärung dieser Punkte gewidmet wird, desto weniger Turbulenzen gibt es im Verlauf des Projekts. Alle Beteiligten sollten das gleiche Bild des

Projekts haben. Das stellt auch sicher, dass am Ende alle zufrieden sind und Erwartungen, Bilder, die am Anfang des Projekts genügend besprochen wurden, eingefangen werden. Vor allem den Zielen, Nicht-Zielen, dem konkreten Ergebnis und der realistischen Planung von Ressourcen sollte Zeit eingeräumt werden. Das mag oft mühsam sein, stellt aber sicher, dass das Projekt gut startet und erfolgreich ist.

## Vorlage Projektbeschreibung

Stand der Projektbeschreibung: Datum

<b>1</b>		<b>Projekttitel</b>
Kurzversion		
Kürzel		
Jahrgang / Nummer		

<b>2 WO stehen wir?</b>		<b>Ausgangssituation und Bedarf</b>
Erste Überlegungen		
Ausgangssituation		
Bedarf & Anforderungen		

<b>3 WARUM?</b>		<b>Wirkungen, Nutzen und Strategierelevanz</b>
Interessenspolitischer Projektnutzen / Strategierelevanz:		
Zielgruppe für das Projekt:		
Zielgruppe für das Endprodukt:		

# 1 Projektmanagement

## Vorlage Projektbeschreibung

4 WAS soll konkret erreicht werden?		Ziele
Projektgesamtziel:		
Teilziele →		Messbare Ergebnisse
Nebenziele		
Nicht-Ziele / Nicht-Inhalte:		

5 WAS darf nicht passieren? →		Projektrisiken
Projektrisiken		Gegenmaßnahmen

6 WER ist involviert? →		Projektorganisation	
ProjektleiterIn:		Projektauftrag- geberIn	
Projektteam- mitglieder:		Fachlicher BetreuerIn:	
Kooperations- partnerInnen:			
ExpertInnen:			
Projektcoaches:			
Sonstige Beteiligte:			

## Vorlage Projektbeschreibung

7 Bis WANN?		Meilensteine und Termine	
Projektstart:		Projektende:	
Projektstartereignis:		Projektendereignis:	
Meilensteine:	1. 2. 3. 4. 5.		

8 WAS genau, von WEM, bis WANN?		Aufgaben	
Aufgabe	Verantwortung	Termin	

9 WELCHE Medien-Endprodukte entstehen?	Produktion

10 WIE wird dokumentiert?	Dokumentation

11 WER muss wann wie informiert werden?	Kommunikation & Berichtswesen

12	Projekt-Kosten

13	Sonstige Anmerkungen, Ergänzungen

# 1 Projektmanagement

## Vorlage Projektbeschreibung

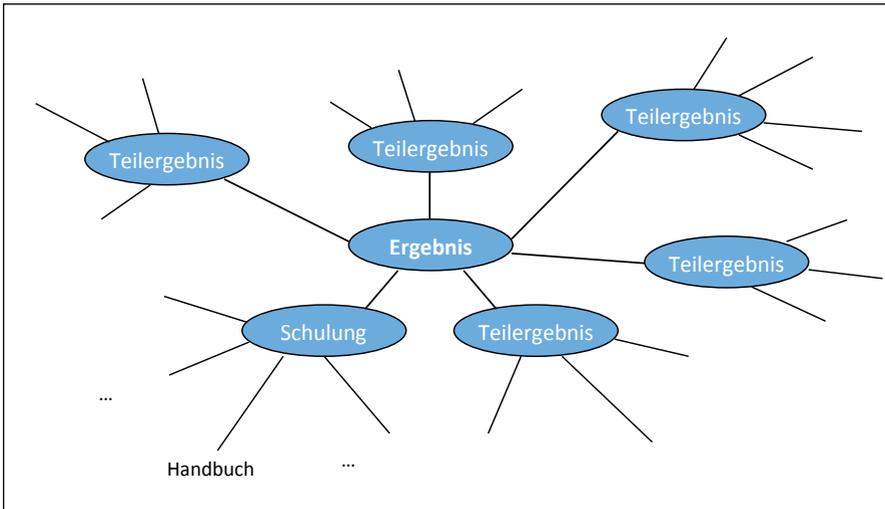
14 Kontaktdaten der gesamten Projektorganisation				
Nachname	Vorname	Tel. Büro	Handy	E-Mail

### Objektstrukturplan

Der Objektstrukturplan, auch kurz OSP genannt, orientiert sich im Gegensatz zum Projektstrukturplan nicht an den zu erledigenden Aufgaben des Projekts, sondern an dessen Ergebnissen. Beim Erstellen eines Objektstrukturplans müssen die Objektteile anhand zuvor festgelegter Strukturierungskriterien hierarchisch gegliedert und als nächstes graphisch oder tabellarisch dargestellt werden.

Er dient als ergänzende Planungshilfe zum Projektstrukturplan und kümmert sich um die technischen Strukturen mit der Absicht, eine ordnungsgemäße Abwicklung des Projektes zu gewährleisten. Wie in einer Art Bauplan wird festgelegt, welche Produktkomponenten zur Erfüllung der Projektziele erledigt werden müssen.

Für die Erstellung des objektorientierten Projektstrukturplans gibt es kaum Regeln, man kann die einzelnen Objektteile und deren Zusammenhänge graphisch oder tabellarisch wiedergeben (Mind Map, Liste, etc.). Der Objektstrukturplan soll bei allen in das Projekt involvierten Parteien eine gemeinsame Sichtweise des zu erstellenden Objektes/Projektergebnisses schaffen.



## Projektstrukturplan

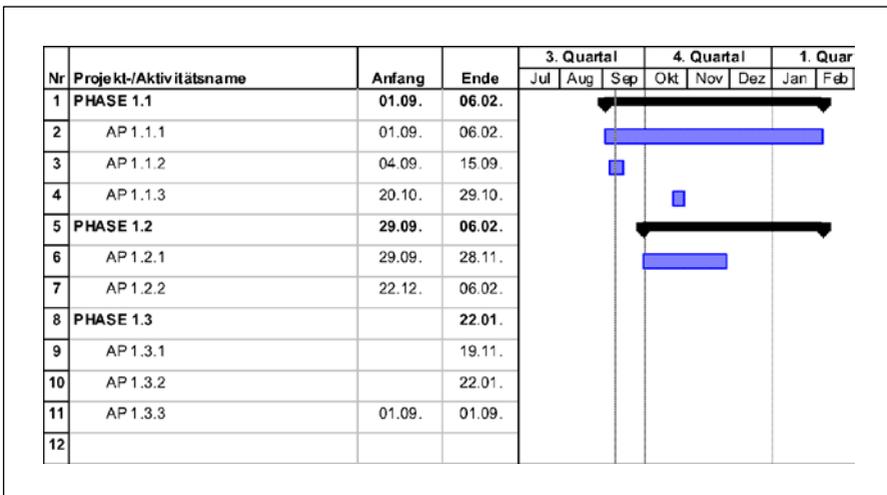
Beim Projektstrukturplan, auch funktionsorientierter Projektstrukturplan oder kurz PSP genannt, werden die Projektphasen in der Reihenfolge ihrer Durchführung von links nach rechts angeordnet. Die Ausnahme bildet dabei das Projektmanagement, da die Umsetzung über die gesamte Dauer des Projekts erfolgt. Die Arbeitspakete einer Projektphase werden in der Reihenfolge ihrer Durchführung vom Anfangszeitpunkt von oben nach unten angeordnet. Das Projekt, die Projektphasen und die Arbeitspakete werden je nach Gliederungsebene fortlaufend nummeriert und die Bezeichnungen, die auch schon in den Arbeitspaket-spezifikationen enthalten sind, werden kurz und aussagekräftig formuliert. Diese Gliederung und Formulierung sollen der Übersichtlichkeit dienen, sodass die Aufgaben im Projekt von allen Projektmitarbeitern und dem Projektleiter schnell erfassbar sind. Die Erstellung des Projektstrukturplans unterliegt also genauen Regeln und ist zwingend notwendig, da er ein zentrales Planungsinstrument für die Planung des Inhalts und des genauen Terminplans darstellt. Die Aufgabe des Strukturplans ist es also, eine Übersicht über den Arbeitsaufwand von Projekten zu schaffen, und er dient somit als Grundlage für die Ablauf-, Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung.



Aufgabenliste			
ToDos	Verantwortung	Termin	Status
			☞
			✓
			☒

## Meilensteinplan

Meilensteine hingegen stellen Projektschritte dar, die von besonderer Bedeutung sind – Zwischenergebnisse, Entscheidungen über den weiteren Fortgang des Projekts. In einem Projekt sollten zwischen 5 und 7 Meilensteine definiert werden. Projektbeginn und Projektende sind immer Meilensteine.



Hier am Beispiel eines einfachen Gantt-Diagramms. Im Gantt-Diagramm werden die Aktivitäten des Projekts auf einer Zeitachse dargestellt. Vorteil ist, dass die Dauer der Aktivitäten gut ersichtlich ist. Nachteil ist, dass inhaltliche Abhängigkeiten nur bedingt dargestellt werden können.

Das Gantt-Diagramm oder Balkendiagramm ist nach dem Unternehmensberater Henry L. Gantt (1861–1919) benannt.

# 1 Projektmanagement

## Projektdurchführung / Kommunikation

### Projektinformation

Wichtig in Projekten ist auch, die gesamte Projektinformation zu planen. Beispiele dafür sind:

#### *Mündliche Kommunikation*

- » Informelle Gespräche
- » Kick-Off-Meeting
- » Projektplanungsworkshops
- » Koordinationssitzungen
- » Projektabschlussitzungen

#### *Berichtswesen*

- » Projektfortschrittsberichte
- » Projektabschlussbericht

#### *Dokumentation*

- » Protokolle
- » Projekthandbuch
- » Ablagesystem zum Projekt

Welche Probleme können in der Projektinformation auftauchen und worauf sollte geachtet werden:

- » Teammitglieder reden aneinander vorbei, weil sie unter gleichen Begriffen Verschiedenes verstehen und Situationen unterschiedlich interpretieren.
- » Projektleiter oder Teammitglied trifft Entscheidungen, ohne sich mit der betroffenen Person abgestimmt oder diese davon informiert zu haben.
- » Aufgrund mangelnder Information über den aktuellen Projektstatus sind die Beteiligten verunsichert oder verfolgen selbstdefinierte Ziele.
- » Alle Projektbeteiligten werden mit den gleichen umfangreichen Informationen überschüttet. Für den einzelnen ist es kaum möglich, die für ihn relevanten Informationen zu selektieren.

- Zeichne eine „Landkarte“ eines aktuellen oder anstehenden Projekts und überlege, wie und was an Kommunikation für die wichtigsten Umwelten des Projekts notwendig ist.

### **Einige Tipps zum Besprechungsmanagement**

#### *Vorbereitung:*

- » Am Ende jeder Besprechung wird die grobe Agenda der nächsten Besprechung gemeinsam festgelegt und eine kurze Vorschau gemacht.
- » Die konkrete - mit den anderen Projektmitgliedern abgestimmte - Agenda wird zumindest einen Tag vor der Besprechung von der Projektleitung versendet.

#### *Moderation:*

- » Bei jeder Besprechung wird eine Person definiert, welche die „Moderation“ übernimmt.
- » Der „Moderator“ ist verantwortlich für:
  - ... die Einhaltung der Agenda
  - ... die Erreichung der Besprechungsziele
  - ... die zeitliche Abwicklung

#### *Inhalte der Besprechung / Agenda:*

- » Allgemeiner Infoaustausch
- » Absegnung des letzten Protokolls
- » Kontrolle und Abhaken der letzten To-Do-Liste
- » Die zentralen Besprechungspunkte
- » Die nächsten inhaltlichen Meilensteine
- » Die nächsten Termine
- » Die weiteren ToDos

#### *Dokumentation – Erstellung des Protokolls:*

- » Protokollführer bestimmen
- » Absegnung der Dokumentation bei der nächsten Besprechung

# 1 Projektmanagement

## *Die elf Protokollgebote*

- » Wahr sein
- » Objektiv und sachlich sein
- » Auf Tatsachen beruhen, nicht auf Gefühlen und Meinungen
- » Auch für Nichtbeteiligte problemlos verständlich sein
- » Auf das Wesentliche beschränkt sein
- » Logisch gegliedert und aufgebaut sein
- » In Länge und Ausgestaltung dem Zweck angepasst sein
- » In leicht verständlicher Sprache abgefasst sein
- » Floskeln und Stilblüten vermeiden
- » Beschlüsse genau wiedergeben
- » Optisch leserfreundlich gestaltet sein

## **Besprechungsprotokoll**

Wichtig ist auch, dass die Projektsitzungen auch dementsprechend dokumentiert werden. Werden Vereinbarungen, Maßnahmen, ... moderiert und visualisiert, kann auch ein Fotoprotokoll angefertigt werden. Es empfiehlt sich aber immer, auch ein Protokoll (kann ja mit Fotos der Flipcharts ergänzt werden) anzufertigen. Wie so ein gut strukturiertes Protokoll aussehen kann, findest du nachstehend. Diese Protokollvorlage kannst du auch direkt auf [www.voegb.at](http://www.voegb.at) beim Skriptum „Projektmanagement“ als Vorlage downloaden:

Hier eine Vorlage für ein Protokoll:

## Protokollvorlage

### *Protokoll*

**Hier steht der Titel der Sitzung/Besprechung**

Hier steht der Untertitel

---

<b>Datum und Uhrzeit</b>	Hier klicken, um ein Datum einzugeben um hh:mm Uhr
<b>Ort</b>	Hier steht der Ort der Sitzung
<hr/>	
<b>Vorsitz</b>	Hier steht jene/r KollegIn, die/der die Sitzung leitete
<b>TeilnehmerInnen</b>	Hier stehen die TN Hier stehen die TN Hier stehen die TN Hier stehen die TN Hier stehen die TN
<hr/>	
<b>Erstellt von</b>	Hier steht jene/r KollegIn, die/der das Protokoll erstellt hat
<b>Fragen an</b>	Hier steht jene/r KollegIn, die/der über inhaltliches Auskunft geben kann
<b>Weiterleiten an</b>	Hier stehen jene KollegInnen, an die das Protokoll versendet wird
<b>Pfad/Dateiname</b>	Dokument2

# 1 Projektmanagement

Hier steht der Titel der Sitzung/Besprechung

Hier klicken, um ein Datum einzugeben um hh:mm Uhr

---

## Inhalt

1. Hier steht ein Tagesordnungspunkt .....	3
2. Hier steht ein Tagesordnungspunkt .....	3
3. Hier steht ein Tagesordnungspunkt .....	3
4. Hier steht ein Tagesordnungspunkt .....	3
5. Hier steht ein Tagesordnungspunkt .....	3
Kontaktdaten .....	4
ToDos.....	5

Hier steht der Titel der Sitzung/Besprechung

Hier klicken, um ein Datum einzugeben um hh:mm Uhr

---

## 1. Hier steht ein Tagesordnungspunkt

Hier kann ein Text stehen

## 2. Hier steht ein Tagesordnungspunkt

Hier kann ein Text stehen

## 3. Hier steht ein Tagesordnungspunkt

Hier kann ein Text stehen

## 4. Hier steht ein Tagesordnungspunkt

Hier kann ein Text stehen

## 5. Hier steht ein Tagesordnungspunkt

Hier kann ein Text stehen

# 1 Projektmanagement

Hier steht der Titel der Sitzung/Besprechung

Hier klicken, um ein Datum einzugeben um hh:mm Uhr

---

## Kontaktdaten

---

Name	Vorname	Organisation	Tel. Büro	Handy	E-Mail

Hier steht der Titel der Sitzung/Besprechung

Hier klicken, um ein Datum einzugeben um hh:mm Uhr

## ToDo's

ToDo's	Verantwortlichkeit	Termin	Status

Status-Legende:



erledigt



in Arbeit



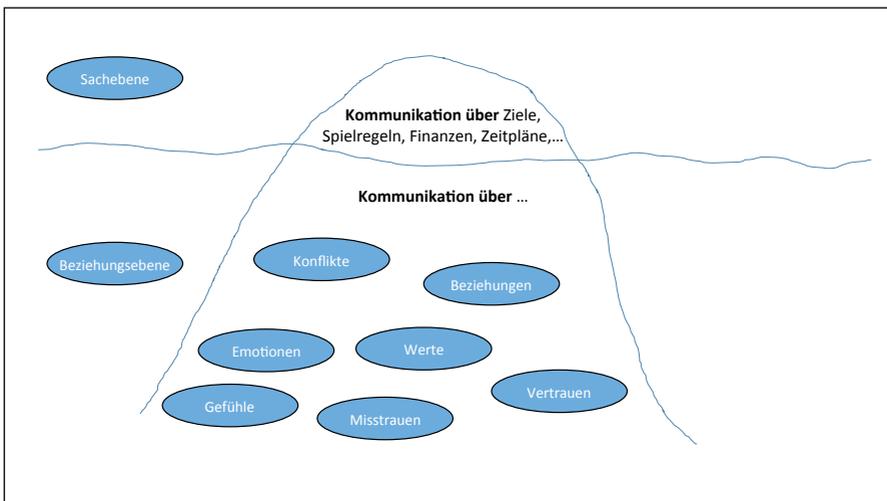
noch nicht begonnen

# 1 Projektmanagement

## Projektkommunikation

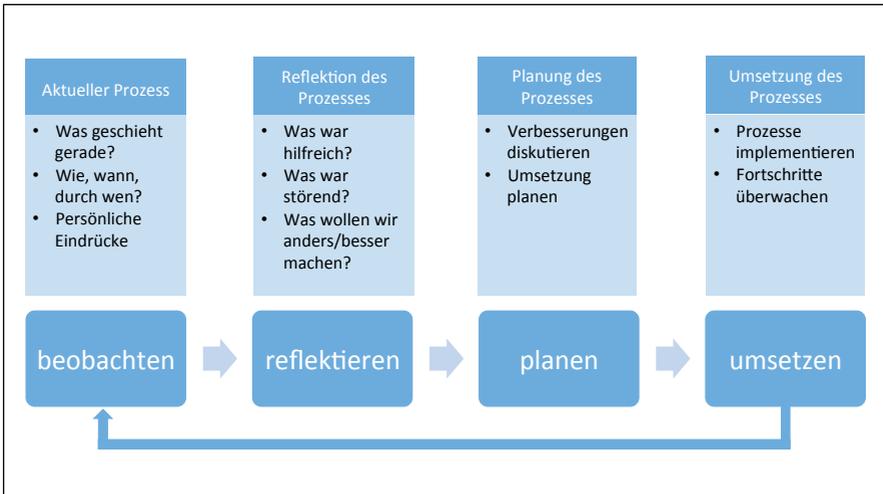
Das Eisbergmodell aus der Kommunikation kann auch eine gute Planung in der Projektkommunikation darstellen.

Wie im Eisberg dargestellt findet der größte Teil der Kommunikation nicht auf der Sachebene, sondern auf der Beziehungsebene statt. Diesem Umstand sollte vor allem in „schwierigen“ Projekten, „sehr emotional“ behafteten Projekten, in der Kommunikation Rechnung getragen werden.



Vor allem der Grundsatz in der Kommunikation „Störungen“ haben Vorrang, sollte auch in Projekten Gültigkeit haben. Hier sollten auf alle Fälle im Projekt Rückblenden auf den Projektprozess gemacht werden. Aber auch Rückblenden auf Erfolge, geschaffte Meilensteine im Projekt und positive Phasen/Elemente im Projekt können zu einer guten Beziehung beitragen.

Die Zusammenarbeit in Projekten sollte kontinuierlich verbessert werden. Durch einen regelmäßigen Reflektionsprozess kann dies gewährleistet werden.



## Feedback geben

Feedback sollte immer:

- » beschreibend sein
- » angemessen erfolgen
- » brauchbar sein
- » möglichst konkret sein
- » zur rechten Zeit sein
- » klar und genau formuliert werden

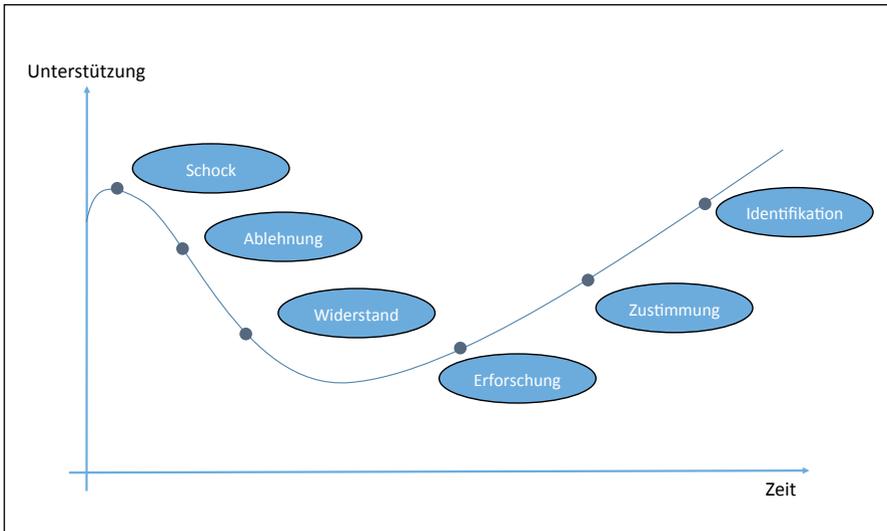
Moralische Bewertungen sollen beim Feedback unterlassen werden. Am besten wird das Feedback mit ICH-Botschaften formuliert. Es sollten auch möglichst konkrete und klar formulierte Aussagen getroffen werden. Dadurch wird das Feedback auch brauchbar.

## Umgang mit Widerstand, Phasen der Veränderung

Vor allem in Projekten, in denen es um Veränderung geht, kann es immer wieder zu großen Problemen und Widerständen kommen. Meistens ist das Projektteam und die/der AuftraggeberIn gedanklich schon viel weiter im Projekt und in der

# 1 Projektmanagement

Umsetzung. Sind Kolleginnen und Kollegen bei Veränderungen noch nicht so weit, hier kann es hier zu Verwirrung, Irritation, Widerstand kommen. Mit guter gezielter Kommunikation, die mitgeplant werden muss, kann hier gegengesteuert werden.



Mögliche Maßnahmen in einigen dieser Phasen können sein:

## *Ablehnungsphase*

Alle Betroffenen laufend mit Informationen versorgen. Maßnahmen, Veränderungen kommunizieren.

## *Widerstandsphase*

Zuhören, zuhören, zuhören, Empfindungen und Emotionen in dieser Phase ernst nehmen und darauf eingehen.

## *Erforschungsphase*

Schulungen anbieten, Ergebnisse präsentieren, neugierig machen, Nutzen der Veränderung sichtbar machen

## Projektcontrolling / Abschluss

### Projektcontrollinginstrumente

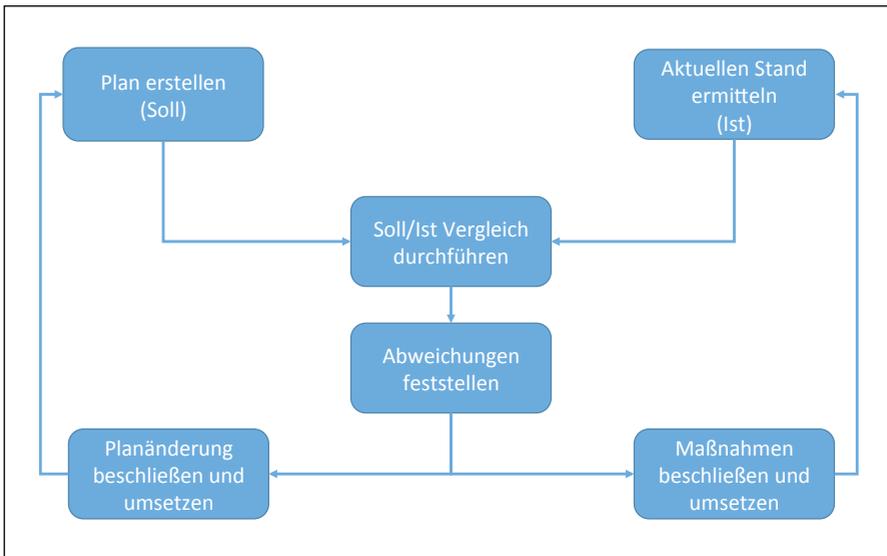
Je nach Umfang des Projekts sollten auf alle Fälle auch geeignete Controllinginstrumente zum Einsatz kommen.

Diese könnten z.B. sein:

- » Leistungscontrolling durch Projektstrukturplan
- » Termincontrolling durch Meilensteinplan
- » Ressourcencontrolling
- » Kostencontrolling
- » Controlling von Umweltbeziehungen

Gute Projektpläne sollten immer zeigen, in welchem Stadium sich das Projekt befindet. Alle Beteiligten sollten so stets den Stand des Projekts überprüfen können. Meilensteinpläne, Kostenplan, Umweltbeziehungen, Struktur etc. visualisiert zu haben kann hier sehr wertvoll sein, um einen guten Überblick zu haben. Vor allem um rechtzeitig Verzögerungen, Zielveränderungen etc. zu erkennen und rechtzeitig planen und gegensteuern zu können. Projektcontrolling sollte nicht nur mit „Kontrolle“ verbunden werden. Vielmehr steht hier die Steuerung des Projekts im Vordergrund.

# 1 Projektmanagement



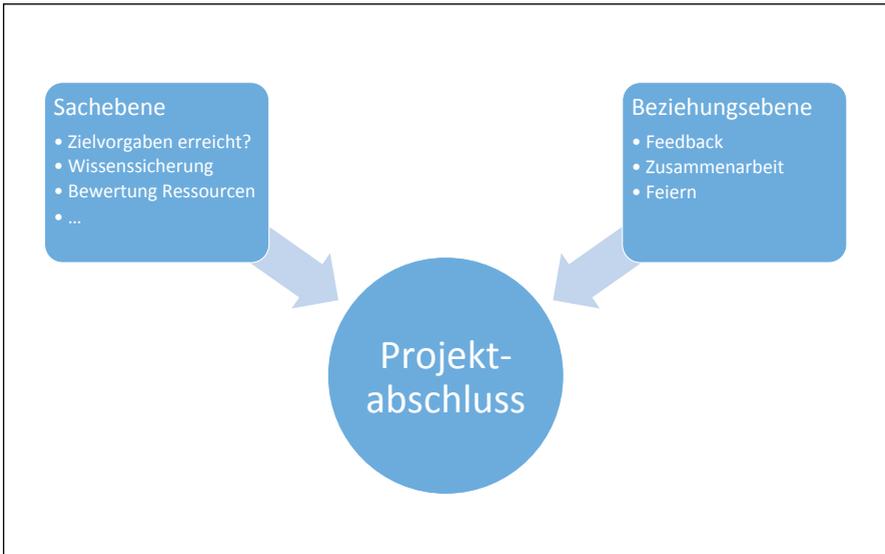
## Projektabschluss

Projekte als zeitlich begrenzte Vorhaben müssen bewusst und für alle Beteiligten erkennbar beendet werden.

Das Gegenteil zu einem Kick-Off-Workshop bei einem Projekt kann der Abschluss-Workshop darstellen. Dabei sollte auch ein ausführliches Feedback mit dem Projektteam Platz finden. Das gewonnene Wissen wird dabei gut dokumentiert. Nun gehen die Projektergebnisse an die Linienorganisation über und ein Abschlussbericht kann erstellt werden.

- » Wurde der Projektauftrag vollständig bearbeitet?
- » Inwieweit sind die Zielvorgaben erreicht?
- » Wie wurden die geplanten Ressourcen genutzt bzw. eingehalten?
- » Wurden die Meilensteine eingehalten?
- » Wie kann das erarbeitete Wissen bestmöglich gesichert werden?
- » Was sind die nächsten Schritte und Maßnahmen?

Natürlich können der Projektabschluss und ein gemeinsamer Erfolg auch gefeiert werden und es kann gemeinsam auf den Projekterfolg angestoßen werden.



→ Skizziere anhand der Checkliste und des Ablauf eines Projekts die wichtigsten Punkte zu dem Projekt (Auftrag, Ziele, ToDos, Plan, Durchführung, Reflexion)

# 1 Projektmanagement

## Projektauftrag

Thema, Auftraggeber, Rahmenbedingungen

.....

.....

## Projektziele

Sinn/Zweck

.....

Beteiligte/Betroffene

.....

Endergebnis

.....

Erfolgskriterien

.....

## Informationen sammeln

Was benötigen wir an Information, was haben wir bereits alles? Welche Ideen gibt es bereits? Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung? Wie bewerte ich die Risiken und Chancen?

.....

.....

Wer macht was, bis wann?

.....  
.....

Durchführung

.....  
.....

Reflexionsschleife im Projekt

Soll-Ist-Vergleich. Was war hinderlich? Was war unterstützend? Was können wir ändern?

.....  
.....

Hier noch einige Tipps und kompakt die wichtigsten Fragen und Punkte in einem Projekt als kurze Checkliste zusammengefasst.

#### Aufbau eines Projekts, Projektteams

##### Zentrale Fragen zu Beginn

Warum machen wir das Projekt?

Was soll dann anders/besser sein?

##### Projektwürdigkeit klären

Anfang und Ende?

Hohe Komplexität?

Einmalig, neu, innovativ?

Fächerübergreifend?

Risikoreich?

Klares Ziel?

##### Projektbeschreibung erstellen

Ausgangssituation

Rahmenbedingung (Ressourcen)

Projekttitel

Kurzbeschreibung

Ziele (im Idealfall SMART)

Projektorganisation

Zeitrahmen

Wesentliche Start-Aufgaben

##### Standards fixieren

Art der Abarbeitung (dezentral, Jour-Fix, Workshops, Online,...)

Dokumentation (Protokolle, ToDo's, Arbeitsdokumente, Präsentationen, Abschlussbericht)

Projekttitel, Projekt-Kurzname, Projekt-Kürzel

Einheitliche Abspreicherungssystematik

Definition des zentralen Orts für Dokumenten-Ablage

Übersicht, wer was wann machen muss, soll stets für alle ersichtlich sein

##### Teamentwicklung

Klare Verantwortlichkeiten zuordnen, (Projektleitung, Projektteam, Dokumentation, Analyse...)

Persönliches Kennenlernen

Wissensstand im Projektteam abklären

Stärkenorientierter Einsatz und Aufgabenverteilung

Team stets mitnehmen bei wesentlichen Entscheidungen

## Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung von Besprechungen und Workshops

### Grundregeln

Genau so viel Zeit für die Vorbereitung und Nachbereitung aufwenden, wie die Besprechung/ der Workshop dauert

### Vorbereitung

Unterscheiden zwischen Jour-Fix (Infoaustausch, ToDo-Kontrolle, kleinere Diskussionspunkte) und Workshops/ Klausuren hinsichtlich Setting, Ablauf und Vorbereitung

Agenda rechtzeitig vorher aussenden, damit sich alle TeilnehmerInnen geistig darauf einstellen können

VOR Besprechungen/ Workshops vereinbaren, wer Moderation und Dokumentation übernimmt

Jedenfalls schriftliche Unterlagen vorbereiten für eine Sitzung die Inhaltlich und Ablauf der Sitzung beschreiben

Wichtige Besprechungspunkte vorher durchdenken und mit ProjektteammitarbeiterInnen vorbesprechen

Ausreichend Zeit für die Vorbereitung nehmen, genau überlegen, was man in einer Sitzung erreichen will

Workshops in externen Locations (Seminarhotels, besondere Orte) bringen wesentlich bessere Ergebnisse

### Durchführung

Rechtzeitig vor Ort sein, alles aufbauen, Technik überprüfen, vorbereiten, durchatmen, Small Talk...

Unbedingt begleitende Visualisierung für eine Besprechung machen (PPT, Flipcharts, Unterlagen, Protokoll)

Während der Besprechung schon digital mitschreiben

### Nachbesprechung

„Ergebnis-Protokolle“ mit ToDo's sind viel effizienter als „Wort-Protokolle“

ToDo's sehr genau beschreiben „Wer macht was bis wann?“

Arbeitspakete/ToDo's nummerieren, damit sie leichter in Zusammenhang gebracht werden können

Sehr zeitnah das Protokoll aussenden mit allen besprochenen Dokumenten und einer Vorschau auf die nächsten Termine

## Motivation des Teams

Ziele immer wieder in die Sitzungen

Sehr gute Dokumentation als Absicherung für das Team

Theorie nicht zu stark in die Länge ziehen – Praxisrelevanz stets einflechten

Positives Feedback auf gute Arbeit geben

Zum Abschluss kritische aber wertschätzende Reflexion

Ausreichend Essen und Trinken

Ausreichend Pausen

Spaß in das Team bringen

Zwischendurch einmal gemeinsame Aktivitäten nach offiziellen Sitzungen

Ausreichend Licht und Luft

Früher aufhören

Erfolge gehören gefeiert

# Autor

**Richard Ondraschek**

Österreichischer Gewerkschaftsbund AK Wien Bereich Service und Information  
Koordination Gewerkschaften/ÖGB/AK