



Projektmanagement

8. März 2005

BBS-Kurs

Dr. Josef Wandeler / lic. phil. Michel Piguet

Trialog AG



TRIALOG



Was ist ein Projekt?

- ✚ Jedes aussergewöhnliche Vorhaben ist ein Projekt.
- ✚ Aussergewöhnlich ist ein Vorhaben dann, wenn mindestens eines der drei folgenden Risiken gegeben ist:
 - Terminrisiko
 - Kostenrisiko
 - Technisches Risiko



Ist das Vorhaben:

	Ja	Nein
... mit einem Anfang und einem Ende zeitlich eingrenzbar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... etwas besonderes, keine Routineangelegenheit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...so umfangreich, dass es unterteilt werden muss?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...so komplex, dass mehrere Personen und Stellen aus verschiedenen Fachbereichen und Organisationseinheiten zur Lösung beitragen müssen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...so umfangreich, dass man im jetzigen Zeitpunkt noch keine Garantie für die Einhaltung der Kosten- und Terminvorgaben abgeben kann?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...so ressourcenintensiv, dass besondere Mittel personeller, finanzieller und materieller Art Notwendig sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn die Antworten mehrheitlich JA lauten, ist das Vorhaben ein Projekt



Warum Projektmanagement?

Projektmanagement hilft

- ✦ Kalkulierbares Risiko durch **Gliederung in Phasen**
- ✦ Weniger Stress durch **Aufwand- und Ressourcenplanung**
- ✦ Systematische Problemlösung durch **Methodik**
- ✦ Wirtschaftlich durch geplanten **Miteinsatz**



Projektgliederung

Anstoss

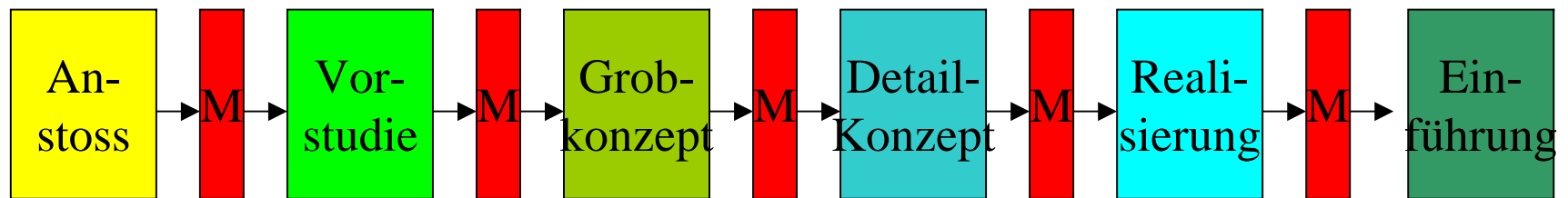
- ☛ Ziele formulieren. Lösung skizzieren. Probleme erkennen. Erwarteter Nutzen schätzen. → **Vorstudie**
- ☛ Ziele präzisieren. Lösung durchdenken. Nutzen nochmals rechnen. → **Grobkonzept**
- ☛ Ziele überprüfen. Lösung detaillieren. Benötigte Mittel auflisten. Nutzen überprüfen. → **Detailkonzept**
- ☛ Beschaffen. Einführen. Durchführen. Ausbilden. → **Realisierung**

Nutzung



TRIALOG

Ablauf der Phasen



M = Meilenstein

(= wichtiger Entscheidungspunkt: weitermachen oder abbrechen)

Projektphasen ParaDoc

- ✦ Projektorganisation und -ablauf klären
- ✦ **Vorstudie:** Zielsetzungen definieren, Leitbild erarbeiten
- ✦ **Grobkonzept:** Dokumentarisches Konzept, Marketingkonzept, Finanzierungskonzept
 - ➔ Entscheid SPS: Freigabe Realisierung Prototyp
- ✦ **Detaillkonzept:** Realisierung Prototyp, Präsentation an IMSOP-Kongress
 - ➔ Entscheid IMSOP: offizielle Unterstützung
- ✦ **Realisierung:** definitive Installation



Rollen in einem Projekt

- ✂ Auftraggeber
- ✂ Projektleitung
- ✂ Projektgruppe
- ✂ Projektberatung
- ✂ betroffene MitarbeiterInnen
- ✂ betroffene Kunden
- ✂ externe Dienstleister



Die Aufgaben der Projektleitung

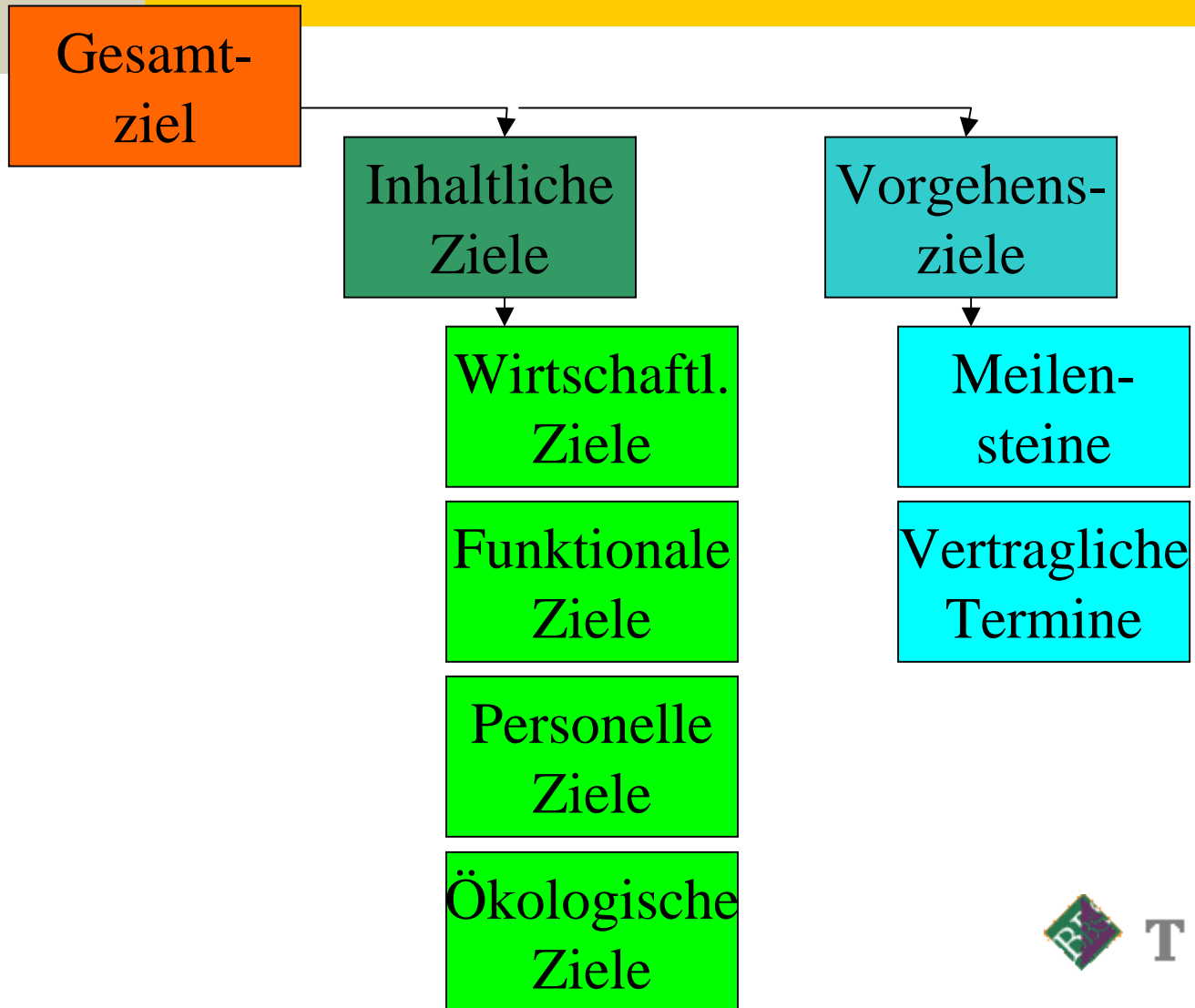
1. gegenüber Auftraggeber
 - ✎ Unterstützung durch Auftraggeber / Management sicherstellen
 - ✎ regelmässige Berichterstattung
2. gegenüber Projektgruppe
 - ✎ Aufgaben verteilen
 - ✎ ProjektmitarbeiterInnen richtig einsetzen
 - ✎ Resultate überwachen
3. gegenüber betroffenen MitarbeiterInnen
 - ✎ Motivation, „change management“
4. gegenüber externen Beratern
 - ✎ Unterstützung von aussen holen

Zielformulierung

- ✦ Formulieren Sie **lösungsneutral**. Es dürfen keinerlei mögliche Lösungsansätze beschrieben werden.
- ✦ Das Ziel muss verständlich und klar formuliert werden. Wenn möglich: **messbare Ziele**.
- ✦ Das Ziel muss **erreichbar** sein (sachlich, zeitlich).
- ✦ Schriftlich dokumentieren.

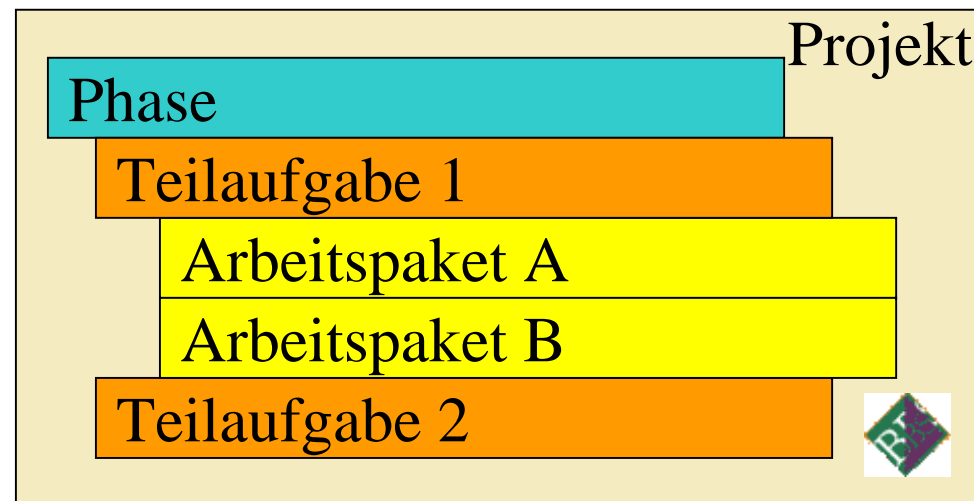


Ziele



Gliederung von Phasen

- ☼ Was ist **das Ziel** der Projektphase?
- ☼ Welches **Ergebnis** muss wann erreicht werden?
- ☼ Welche **Teilaufgaben** und **Arbeitspakete**
 - Top-Down durcharbeiten (mehrmals!!)



Teilaufgaben (1)

- ✦ Muss einer organisatorischen Stelle zur vollen Verantwortung und Realisierung übergeben werden können. → **klare Verantwortlichkeit!**
 - Klar abgegrenztes Aufgabengebiet ab
 - Geringer zeitliche Bedarf (Projektsteuerung!)
 - Kleines Kostenvolumen (Controlling!)

Teilaufgaben (2)

☛ Was ist zu tun?

WWW

☛ Wer tut es?

☛ Wann muss das Resultat vorliegen?

Q

☛ Welche Qualität wird erwartet?

I

☛ Welche Informationen werden benötigt?

F

☛ Welche Finanzen und Sachmittel werden benötigt?

☛ Welche Personen/Stellen sind involviert?

PS

☛ Wieviel Arbeitsaufwand wird gebraucht?

Z



TRI▲LOG

Wo Zeit investieren?

Mehr in Analyse und Diagnose stecken, führt zu **verkürzten** Detaillierungs- und Realisierungsphasen.

Analyse

Diagnose

Lösung

Realisierung

Analyse

Diagnose

Lösung

Realisierung

„Lohnende Investitionen“

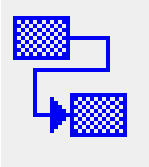
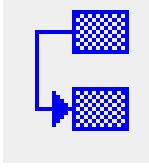
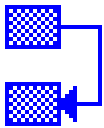
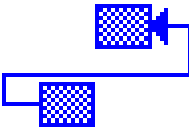
1. Analysephase
2. Projektkommunikation



TRIALOG

Projektstrukturplan (PSP)

Festlegen der Reihenfolge von Teilaufgaben und Arbeitspaketen

<p>Ende-Anfang (EA)</p>		<p>Ein Vorgang (B) kann anfangen, sobald sein Vorgänger (A) endet (Normalfolge).</p>
<p>Anfang-Anfang (AA)</p>		<p>Ein Vorgang (B) kann anfangen, sobald sein Vorgänger (A) anfängt (Anfangsfolge).</p>
<p>Ende-Ende (EE)</p>		<p>Ein Vorgang (B) kann enden, sobald sein Vorgänger (A) endet (Endfolge).</p>
<p>Anfang-Ende (AE)</p>		<p>Ein Vorgang (B) kann enden, sobald sein Vorgänger (A) anfängt (Sprungfolge).</p>



Arbeitspaket

FAZ	Arbeitspaket: <u>Bezeichnung</u>	FEZ
SAZ	Nr: _____	SEZ
	Dauer	GP

FAZ = Frühester Anfangszeitpunkt

SEZ = Spätester Endzeitpunkt

GP = Gesamte Pufferzeit

	AP:				

	AP:				

Verankerung des Projekts in der Organisation

*Mit Projekten wollen wir etwas verändern
→ Die Organisation muss für Veränderungen
offen sein!*

Ist Ihre Organisation reif für projektorientierte Arbeit?

- Wie geht Ihre Organisation Probleme an?
- Werden Probleme gelöst?
- Wie werden Sie gelöst?
- Arbeitet ihre Organisation bereits projektorientiert?

Organisationskultur!

TRIALOG





Organisationskultur

☀ Organisationscharakter

- dynamisch <-> statisch
- teamorientiert <-> hierarchisch
- zielorientiert <-> aufgabenorientiert

Organisationsformen

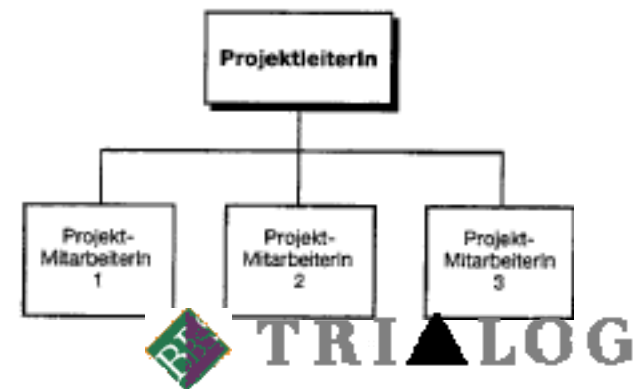
Projektarbeit und Routineaufgaben dürfen sich nicht in die Quere kommen.

- ✦ **Reine Projekt-Organisation**
- ✦ **Einfluss Projekt-Organisation**
- ✦ **Matrix Projekt-Organisation**



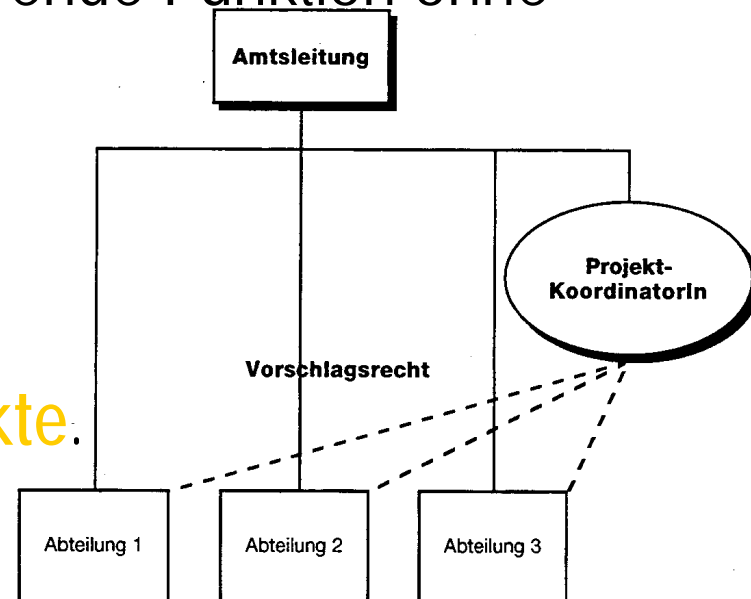
Reine Projektorganisation

- ☛ Die Mitglieder der Projektgruppe arbeiten nur für das Projekt.
- ☛ Die Projektleitung hat umfassende Kompetenzen und ist voll verantwortlich.
- ☛ Die Projektgruppe ist eine eigenständige Organisationseinheit ausserhalb der Linienorganisation.
 - ➔ eignet sich für **grosse, langdauernde Projekte**, die Spezialisten brauchen.



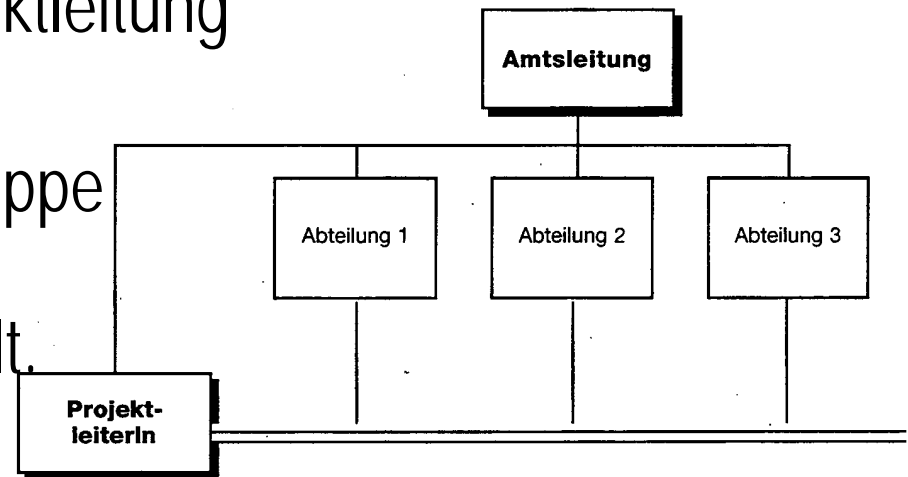
Einfluss-Projekt-Organisation

- ☛ Die Mitglieder der Projektgruppe arbeiten nur teilweise für das Projekt, sie bleiben ihren Linienvorgesetzten unterstellt.
 - ☛ Die Projektleitung hat koordinierende Funktion ohne Weisungsbefugnisse.
 - ☛ Die Projektleitung kann für den Erfolg nicht verantwortlich gemacht werden.
- ➔ eignet sich für **kleine Projekte**.



Matrix-Projekt-Organisation

- ☛ Linienorganisation und Projektleitung teilen sich die *Macht*.
- ☛ Die Mitglieder der Projektgruppe bleiben administrativ ihren Linienvorgesetzten unterstellt.
- ☛ Die Projektleitung ist nur für definierte Projektaufgaben zuständig
 - ➔ häufigste Form der Projektorganisation
 - ➔ enthält viel Konfliktpotential!





"Projekt-Killer"

- ✘ Unrealistische oder **unklare Zielsetzung**, versteckte Vorgaben
- ✘ keine oder **verwischte Phasen**. Keine Meilensteine
- ✘ wenig **Commitment des Management** → PL hat zuwenig Rückendeckung. Ist Konflikten zu stark ausgesetzt.
- ✘ Ungenügende Projektleitung
- ✘ Ungenügende Kommunikation
- ✘ Zuwenig Projektressourcen
- ✘ Ungenügendes Konfliktmanagement

Projektkommunikation

Je besser die Kommunikation, desto besser die Projektdurchführung

schnell

adäquat

offen

➔ grössere Motivation, Gefühl von Sicherheit, schnellere Entscheidungen

Mittel?!



TRIALOG



Projektinitiierung

- ✚ Welche Rolle hat die Projektleiterin?
- ✚ Aufgabe: Projekt lancieren, erste Sitzung vorbereiten
- ✚ Was müssen Sie beachten?
 - Wer wird eingeladen?
 - Wer soll etwas sagen? Wie lange?
 - Wie muss der Raum aussehen?
 - Sitzordnung?
 - Was werden Sie sagen?



Projekt-Controlling 1

Was kontrollieren?

1. Terminkontrolle
2. Kostenkontrolle

- ✦ Personalkosten (Zeiterfassung der ProjektmitarbeiterInnen)
- ✦ Sachkosten
- ✦ Externe Kosten
- ✦ Sonderkosten

✓ Kosten allein sagen nichts aus über den effektiven Projektfortschritt!

Projekt-Controlling 2

Wie kontrollieren?

1. Regelmässige Status-Meetings

- 🕒 Termine bei Projektstart festlegen
- 🕒 Immer am gleichen Tag zur gleichen Zeit
- 🕒 Termine am kritischen Pfad orientieren

2. Projektberichte

- 🕒 der ProjektmitarbeiterInnen an die Projektleitung
- 🕒 der Projektleitung an AuftraggeberIn
- ✓ *Projektberichte sind Bestandteil der Projektdokumentation*

Erhebungstechniken

Jede verfügbare Technik kann
grundsätzlich dienen

- ✦ Dokumentenanalyse
- ✦ Beobachtung
- ✦ Kommunikationsanalyse
- ✦ Interviews
 - Standardisiertes Interview
 - Strukturiertes Interview
 - Freies Interview



Beispiele Erhebungstechnik 1

- ✦ 50 Bibliotheken der Uni Bern:
 - Schriftliche Befragung der BibliotheksleiterInnen und ihrer Vorgesetzten
 - Entwicklung und Test Fragebogen
 - Versand, Rücklauf, Nachfassen
 - Statistische Auswertung durch Spezialisten
 - Inhaltliche Auswertung durch Trialog

Beispiele Erhebungstechnik 2

- ✦ Konzeptentwicklung ZS Pro Senectute:
 - Einzelinterviews mit Abteilungsleitern
Zentralsekretariat (alle involvierten Bereiche)
 - Einzelinterviews mit LeiterInnen ausgewählter
Kantonalorganisationen (repräsentative Auswahl)
 - Telefoninterviews mit internen und externen
BenutzerInnen (Stichprobe verschiedener
Ansprüche)