

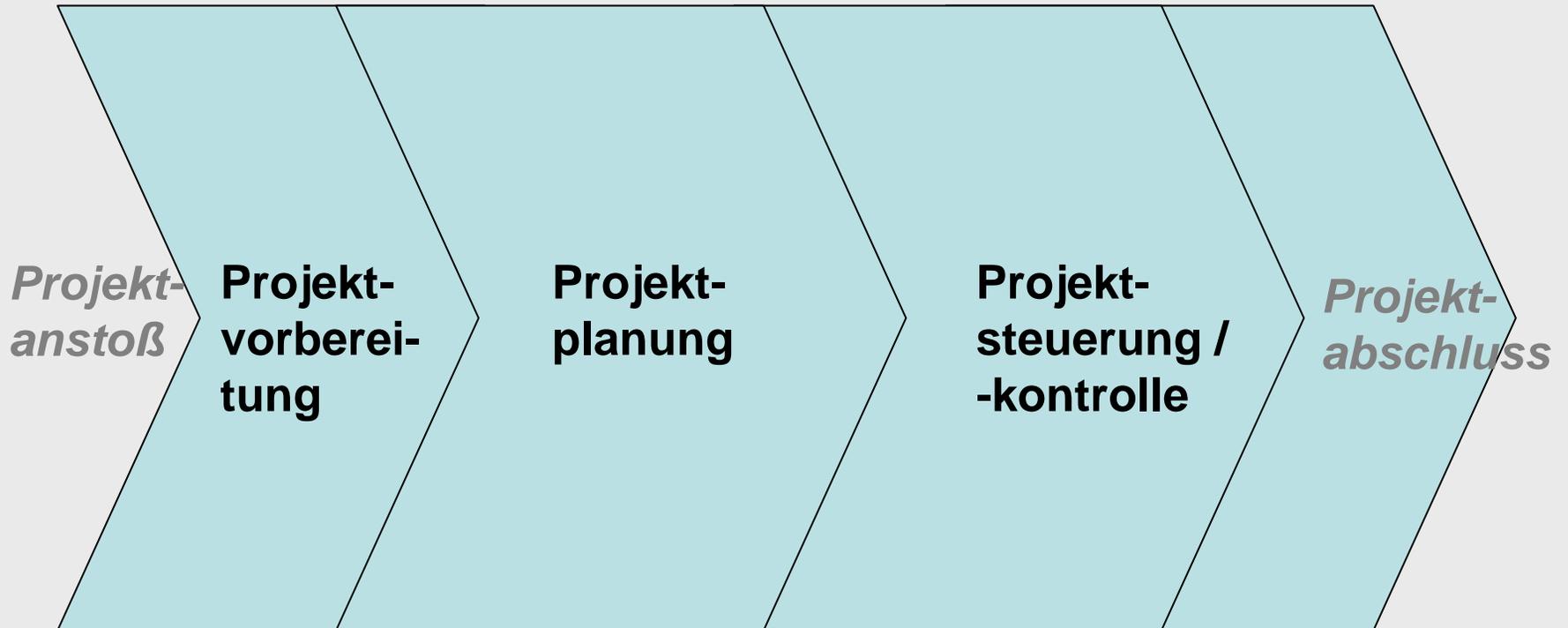
9. Deutscher Präventionstag in Stuttgart



**Herzlich willkommen zum
Vortrag**

***„Präventive Projekte
erfolgreich managen“***

Road-Map durch den Vortrag: Was stelle ich Ihnen heute vor?



Es ist ein Projekt!

- einmaliges Einzelvorhaben mit definiertem Anfang und Ende
- neuartige, innovative Aufgabenstellung
- definierte Ziele
- fach- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit
- risikoreich (technisch, wirtschaftlich, terminlich)
- komplexes Vorhaben
- projektspezifische Organisation
- finanzielle Begrenzung



Was ist Projektmanagement?

- PM ist ein systematischer Prozess zur Bewältigung komplexer Vorhaben.
- Er umfasst die Organisation, Planung, Steuerung und Überwachung von Aufgaben und Ressourcen, die notwendig sind, um die Projektziele zu erreichen.
- PM lebt von der Kommunikation der Beteiligten untereinander.



Phase 1:

Projektvorbereitung: Aller Anfang ist schwer



Bei der Projektvorbereitung

- ...analysieren Sie die Ausgangssituation und treffen eine bewusste Entscheidung
- ...entwickeln Sie eine Vorstellung über die organisatorische Einbindung von Projekten und ihre personellen Ausstattung
- ...erledigen Sie die Zielplanung



Analyse der Ausgangssituation

Klären Sie zunächst das Projektumfeld, indem Sie folgende Fragen stellen:

„Wer ist der Auftraggeber?“

„Wer ist in welcher Form durch das Projekt betroffen und welche Beteiligungswünsche bestehen ggf.?“

„Welche Erfahrungen gibt es mit früheren Projekten bzw. mit zu beteiligenden Bereichen und Personen?“



„Wer trägt die Projektidee?“

„Welche Bereiche sind betroffen?“

„Welche Bedeutung hat das Vorhaben für die Bereiche und Mitarbeiter?“

„Wie stehen diese Bereiche dem Projekt gegenüber?“

Organisatorische Einbindung und personelle Ausstattung

Bitte merken Sie sich:



- Eine geeignete Projektorganisation ist der halbe Projekterfolg
- Projekte stehen und fallen mit den eingebundenen Personen
- Projektrelevante Qualifikation geht vor Hierarchie

Schlüsselfragen zum Thema Projektorganisation

- Wie ist eine kontinuierliche Arbeit am Thema sichergestellt?
- Wer kann wann und wie in die Projektabwicklung eingreifen?
- Wer kann Ziele, Beschlüsse und Entscheidungen verändern?
- Wie können Konflikte und Reibungsverlust Linie – Projekt (Priorität) vermieden werden?
- Wie können lange Entscheidungswege und Verzögerungen vermieden werden?
- Welche Stellung und Entscheidungs-/Weisungskompetenz hat die Projektleitung / Projektkoordination?
- Wie können Machtspiele und Bereichsegoismen innerhalb des Projekts vermieden werden?

Machbar ist nur das, was die Gegebenheit vor Ort erlauben. Wenn eine Organisation für evt. anstehende Veränderungen noch nicht reif ist, müssen erst die Bedingungen dafür geschaffen werden.

Klärung der personellen Bedingungen

- Dem Auftraggeber sollte klar sein, dass er an der Bereitstellung pers. Ressourcen mitwirken muss.
- Personalentscheidungen werden nicht spontan getroffen.
- Achten Sie auf die erforderliche Fach- und Sozialkompetenz im Team! (Einzelkämpfer unerwünscht)
- Deckung des Personalbedarfs: Streckung bzw. Umschichtung von Regelaufgaben / Anordnung von Überstunden / zeitlich befristete Freistellung von MitarbeiterInnen / dienststellenübergreifende Personalunterstützung / „Einkauf“ von Fachpersonal bzw. Dritten usw.
- MitarbeiterInnen sollte nicht zugemutet werden, die Konflikte zwischen Projekt- und Linienarbeit selbst zu bereinigen

Die personellen Bedingungen für das Projekt sollten so früh wie möglich klar sein. (k.o.-Kriterium!!)

Rollenelemente der Projektleitung



**Wählen Sie die Projektleitung hierarchie-unabhängig aus –
entscheidend ist die projektrelevante Qualifikation**

Zielplanung: Vier Funktionen von Zielen

Orientierungsfunktion

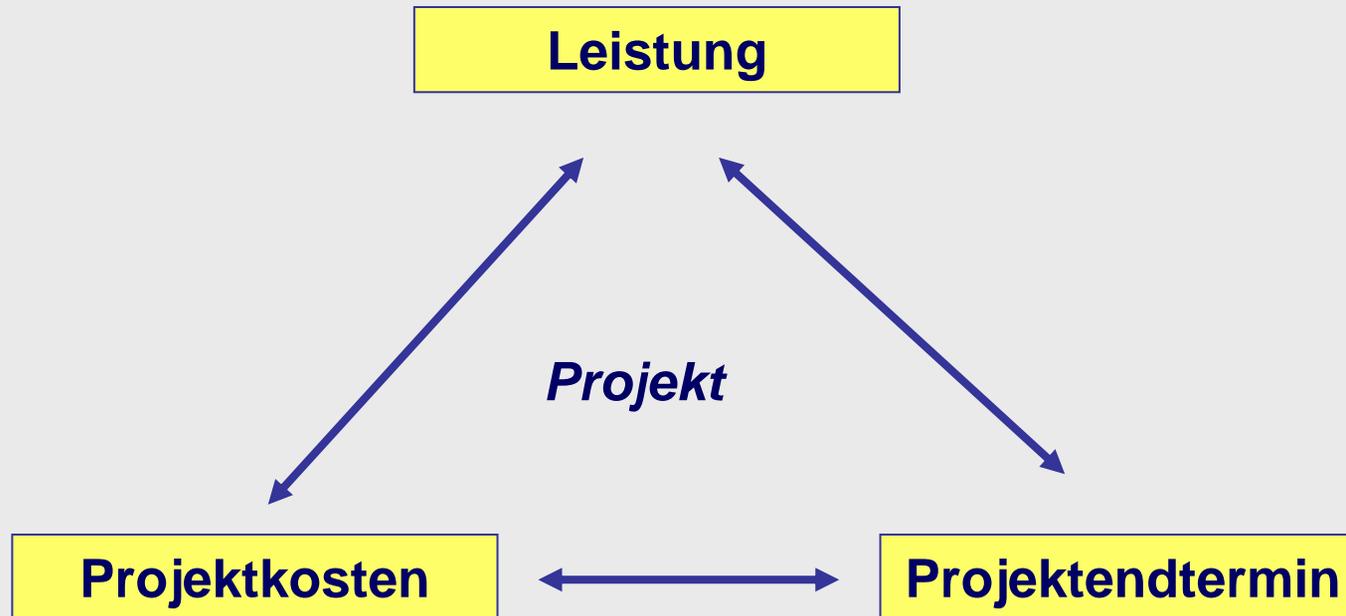
Koordinationsfunktion



Selektionsfunktion

Kontrollfunktion

Das „magische Dreieck“ der Zielplanung



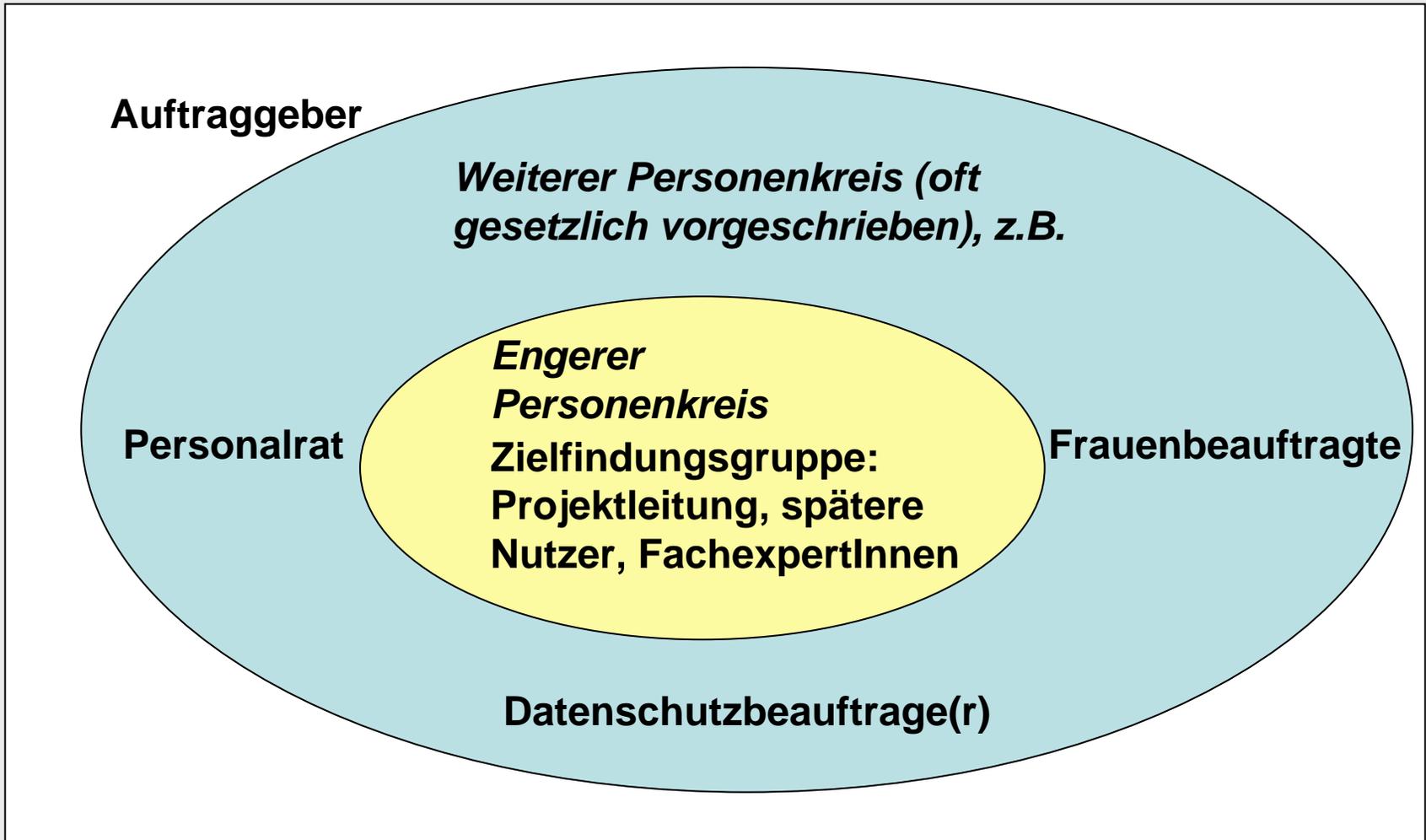
Alle drei Komponenten der Projektziele stehen in konkurrierenden Beziehungen zueinander und müssen im Zusammenhang gesehen werden.

Der Zielplanungsprozess: von der Idee bis zur Genehmigung

1. Auswahl der Personen, die beim Zusammentragen der Ziele zu berücksichtigen sind
2. Ziele zusammentragen lassen
3. Abstimmungsprozess unter Beteiligten einleiten (Ergebnis: verschiedene Zielbündel)
4. Ziele durch Auftraggeber genehmigen lassen

Anforderungen und Auswirkungen verändern sich während der Projektlaufzeit. Überprüfen Sie Ihre Ziele beim Erreichen von Meilensteinen auf Ihre Richtigkeit.

TeilnehmerInnen am Zielfindungsprozess



Ziele zusammentragen und abstimmen

- Ziele zusammentragen (Workshop, Interviews, Fragebogen...)
- Projektteam **empfiehlt** Ziele, Auftraggeber /PLA **genehmigt**
- Nicht jedes Ziel kann aufgenommen werden, wegen
 - ✦ gegebener Rahmenbedingungen
 - ✦ limitierter Ressourcen
 - ✦ bestehender Zielkonflikte
- Alle Zielbündel sind auf Zielkonflikte hin zu untersuchen!
- Die Unterteilung in Muß- und Wunschziele ist sinnvoll
 - Muß-Ziele*: k.o.-Kriterien, müssen am Ende des Projekts erfüllt sein
 - Wunschziele*: kein k.o.-Kriterium für Projekterfolg, „Nice to have“

Teilen Sie der Zielfindungsgruppe die Zielauswahl mit, um Enttäuschungen über den Wegfall der „eigenen Ziele“ zu vermeiden.

Zielformulierung: Clever & SMART

- S**pezifizierte: Ziele sind eindeutig beschrieben und begründet
- M**essbar: Ziele sind operationalisierbar und nachprüfbar
- A**kzeptiert: Ziele sind allen bekannt und werden von allen geteilt
- R**ealistisch: Ziele sind den Rahmenbedingungen angemessen
- T**erminiert: Ziele sind mit Zeitangaben versehen

Zielbündel können nicht immer schon zu Beginn des Projektes detailliert benannt werden.

Jetzt kann ihr Projekt starten!

- ✓ Hat der Auftraggeber rechtzeitig vor Beginn alle zu beteiligenden Vorgesetzten und Abteilungen über den Personalbedarf informiert?
- ✓ Ist der Projektleiter/-koordinator ernannt und ggf. teil- oder vollzeit freigestellt?
- ✓ Sind alle Angaben im Projektauftrag vom Auftraggeber / Projektlenkungsausschuss genehmigt?
- ✓ Ist das Team gebildet und geklärt, wo die Kompetenzen der Mitarbeiter liegen und wie lange sie im Projekt mitwirken?

Das Projekt startet mit einer konstituierenden Sitzung („Kick-off“), an der i. d. R. Auftraggeber / PL-Ausschuss, Projektleitung und Team teilnehmen. Der Auftraggeber stellt das Projekt, die Projektleitung und das Team vor.

Der Projektauftrag: Was muss rein?

- Name des Projekts
- Namen der Beteiligten (Auftraggeber, ggf. Projektlenkungsausschuss, Projektleitung)
- Knappe Projektbeschreibung
- Projektbegründung
- Projektziele
- Projektorganisation, personelle Bedingungen
- Projektgrobplanung
- Projektbudget

Phase 2: **Projektplanung: Nur nicht verzetteln!**

Bei der Projektplanung

...erstellen Sie eine Gesamtplanung

und legen darin fest

...welche Tätigkeiten

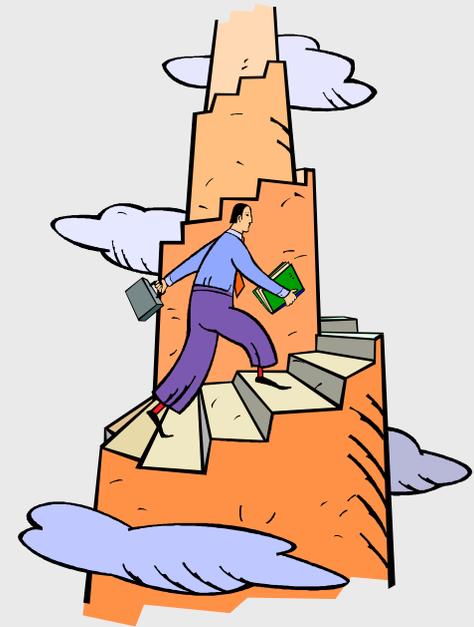
...durch wen

...zu welcher Zeit

...mit welchen Ressourcen

...zu welchen Kosten

erforderlich sind.



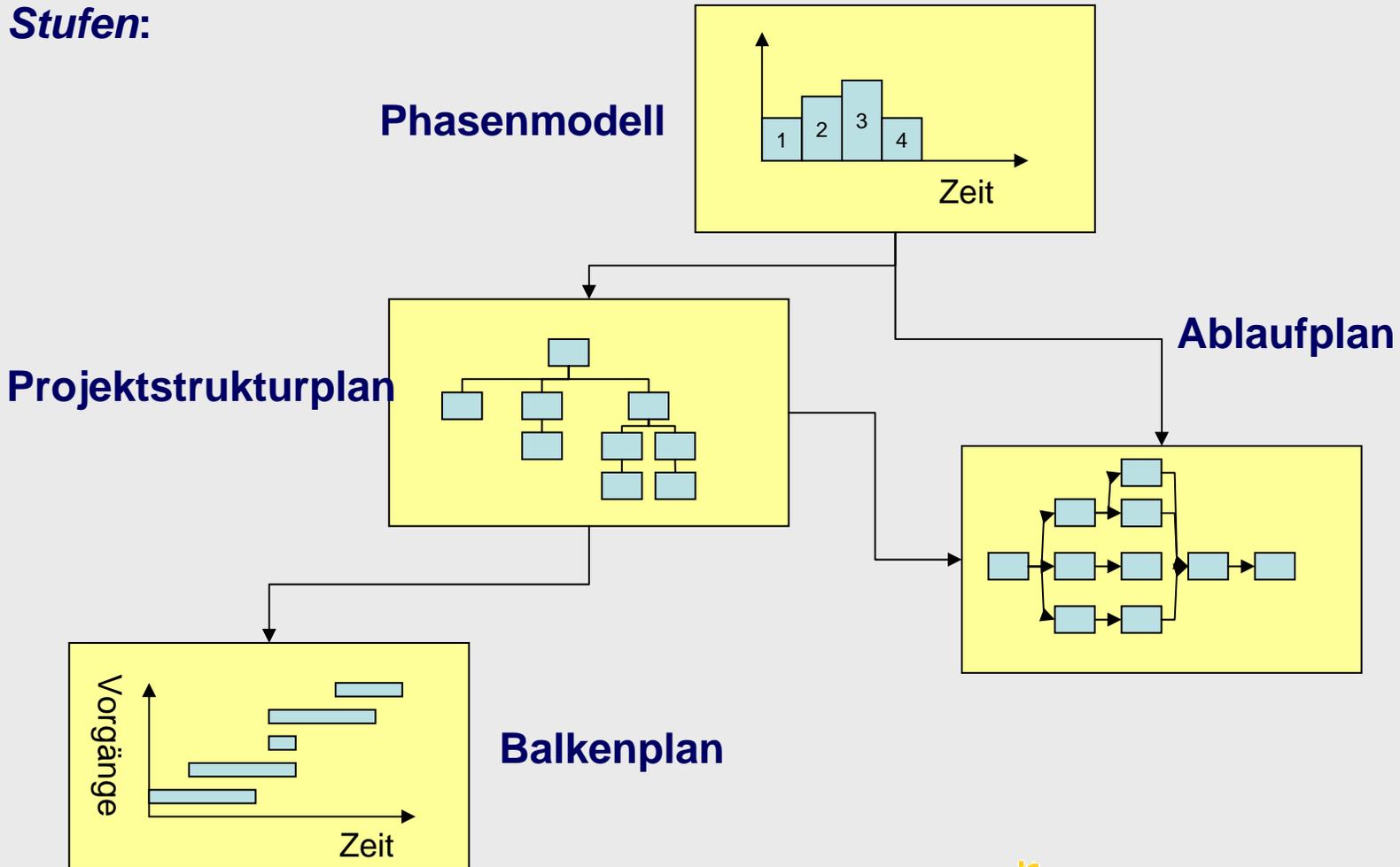
Projektplanung: Das sollten Sie wissen

- Konzeptplanung umfasst die fachinhaltliche Planung (Variantenfindung, -bewertung, -auswahl)
- Erst danach folgt die Umsetzungsplanung
- Aufgrund ihrer Zukunftsbezogenheit basiert die Umsetzungsplanung zunächst auf Schätzungen.
- Schätzungen sind als Näherungsgrößen unentbehrlich und werden im Laufe des Projekts präzisiert.
- Gesamt-Projektplan steht mit den Projektzielen im Einklang.
- Projektplanung ist Aufgabe des PL mit dem Projektteam.
- Gesamt-Projektplan ist für alle Projektbeteiligten verbindlich und muss vom Auftraggeber / Projektleitungsausschuss genehmigt werden

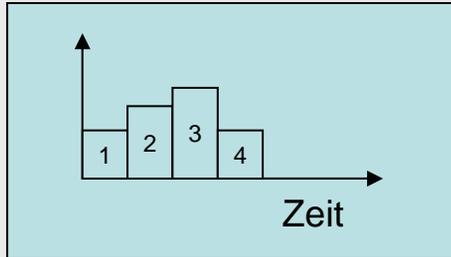
Projektplanung ist ein kontinuierlicher Prozess.

Wie komme ich zu einer Umsetzungsplanung?

Umsetzungsplanung in 4 Stufen:



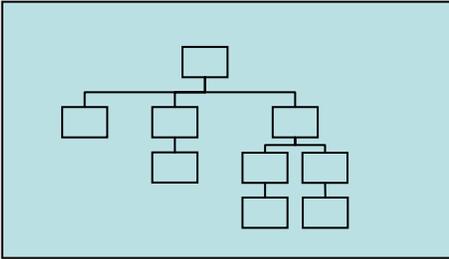
Was sind Phasenmodelle?



- Bieten erste Orientierung
- Übersicht über anstehende Aufgaben, Zwischentermine etc.
- Phasenübergänge markieren Meilensteine
- Phasen sind durch Entscheidungssituationen miteinander verbunden
- Sind Voraussetzung für Projektstrukturplan und -ablaufplan

Auf Phasenpläne kann bei wenig komplexen Projekten verzichtet werden.

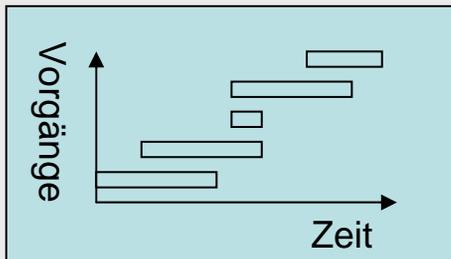
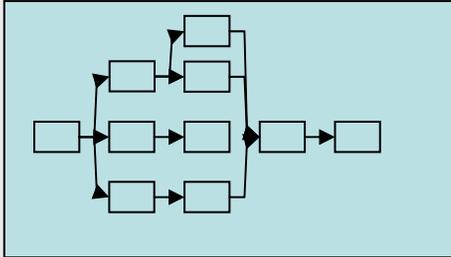
Was sind Projektstrukturpläne? (PSP)



- Übersichtliche Erfassung, Strukturierung und Darstellung aller anfallenden Arbeiten
- zentrales Dokument zur Projektsteuerung
- Erleichtert die Budgetierung
- Basis für nachfolgende Teilplanungen
- Gliederungsebenen: Vom Projekt zur Teilaufgabe zum Arbeitspaket
- AP-Beschreibung: Jedes AP muss einer / einem Person/OE etc., einer zeitlichen Vorgabe und den zu nutzenden Ressourcen zugeordnet werden.

Zum PSP gehört es nicht, die einzelnen Arbeitspakete in ihrer Ausführungsreihenfolge und zeitlichen Reihenfolge darzustellen.

Was sind Ablauf- und Balkenpläne?

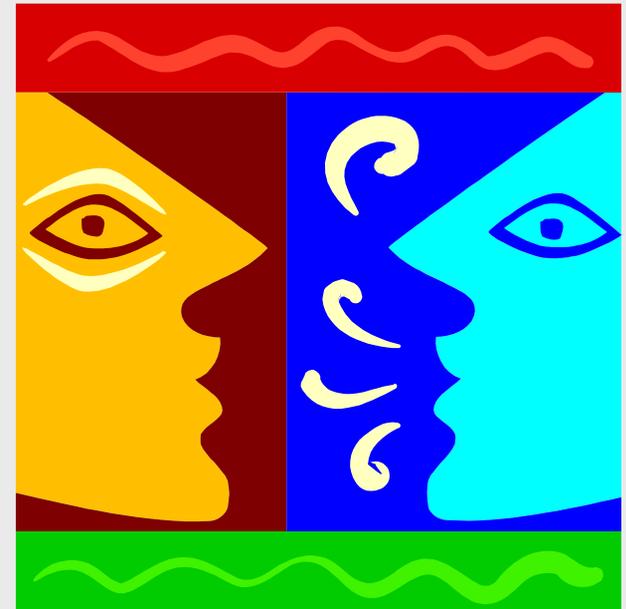


- Ablaufpläne geben die zeitliche und inhaltliche Ausführungsreihenfolge wieder und legen Ausführungszeiten fest
- Es werden Meilensteine (=termingebundene Schlüsselereignisse) definiert
- Es können Spielräume (Puffer) bei den einzelnen Tätigkeiten festgelegt werden
- Darstellung z. B. als Netz- oder Balkenplan

Lassen Sie sich bei der Erstellung von Ablaufplänen unbedingt von den jeweiligen MitarbeiterInnen, Fachabteilungen usw. unterstützen, die später für die Einhaltung der Arbeitspakete verantwortlich sind.

Information: Schlüsselfaktor zum Gelingen

- Information ist ein Schlüsselfaktor für das Projektgelingen
- Im Projekt muss festgelegt werden, **wer welche Informationen wann, wem und wozu** sowie mit **welchen Instrumenten** weitergibt.
- Informationsplanung ist Grundlage für eine funktionierende Projektsteuerung.
- „Informationen bunkern“ oder „Seilschaften“ sind tabu
- Der Informationsbedarf wird nicht vom Absender, sondern vom Empfänger bestimmt



Phase3: Projektsteuerung

Bei der Projektsteuerung

- ...führen Sie einen permanenten Ist-Soll-Vergleich durch
- ...entwickeln Sie ein Frühwarnsystem für Abweichungen im Projektverlauf
- ...gleichen Sie evt. Abweichungen in der Planung aus

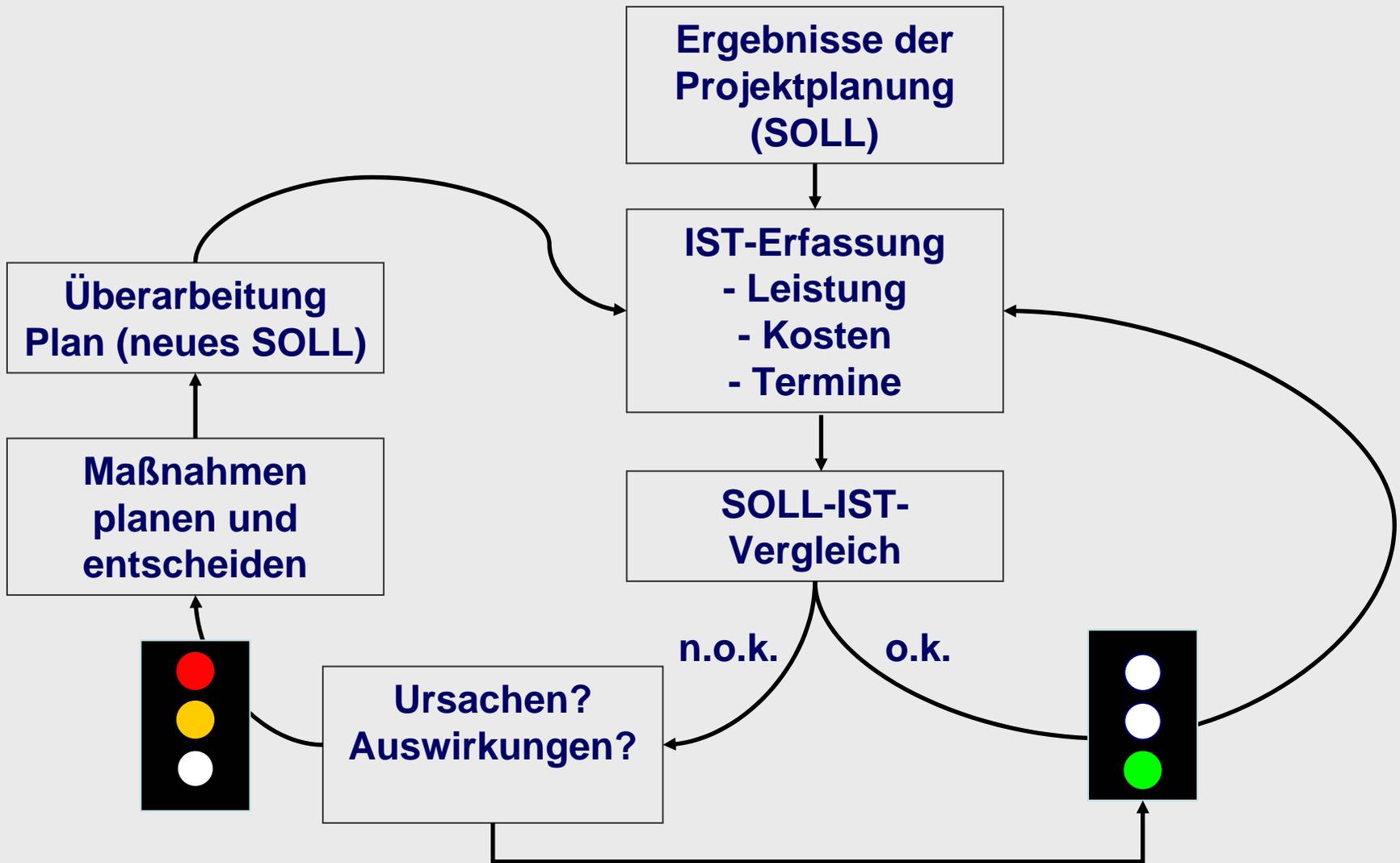


Warum ist Projektsteuerung wichtig?

- Im Projektablauf können sich jederzeit Abweichungen ergeben, weil die Planung auf Schätzwerten beruht oder weil Änderungen im Leistungskatalog notwendig werden
- Mögliche Abweichungen zwischen Projektplanung und realen Projektverlauf werden erkannt, um frühzeitig entgegenzusteuern. (IST-SOLL-VERGLEICH)
- Bereits eingetretene Abweichungen werden rechtzeitig erkannt und ausgeglichen („Frühwarnsystem)
- Gesteuert werden Termine, Kosten und Leistungserbringung.
- Für eine funktionierende Projektsteuerung muss der Informationsfluss geregelt sein.

Die Projektsteuerung ist eine kontinuierliche Aufgabe. Sie basiert auf Planung, d. h., was nicht geplant ist, kann nicht gesteuert werden.

Regelkreis der Projektsteuerung



„Nichts Schlimmes“



Präventive Projekte erfolgreich managen
Susanne Wolter, Landespräventionsrat Nds.

Das A und O des Projektmanagements

- Projekte sind Aufgabenstellungen, die sich durch Komplexität und durch definierte Ziele auszeichnen.
- Die Gesamt-Aufgabenstellung wird daher in übersichtliche „Einzelteile“ zerlegt, denen Ressourcen zugeordnet werden und die in Stufen bearbeitet werden. **(Planung)**
- Die „Einzelteile“ müssen ständig in Beziehung zum Ganzen gesetzt werden, d. h. im Mittelpunkt steht die Frage: „Erreichen wir die Ziele in Bezug auf Kosten, Endtermin und Leistung?“ **(Kontrolle)**
- Abweichungen müssen ausgeglichen werden. Steuergrößen sind Kosten, Endtermin und Leistung. **(Steuerung)**

