

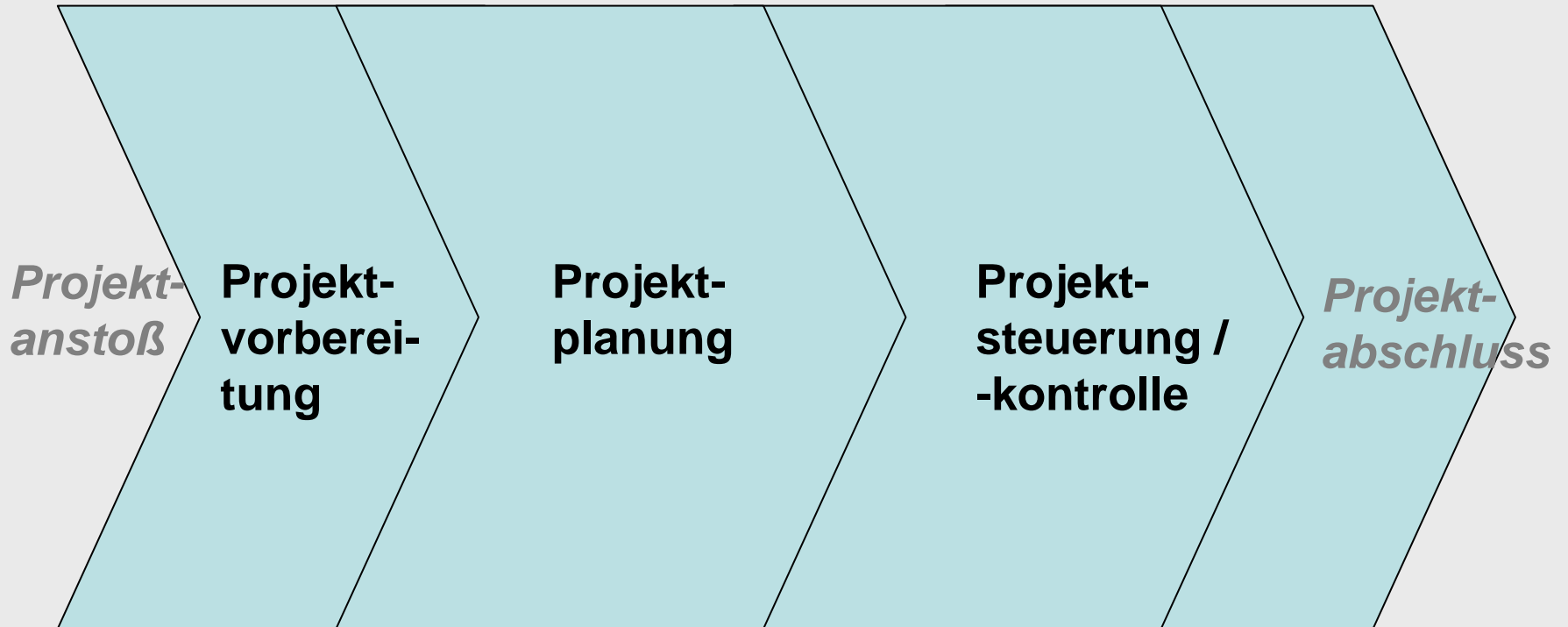
## 9. Deutscher Präventionstag in Stuttgart



**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.



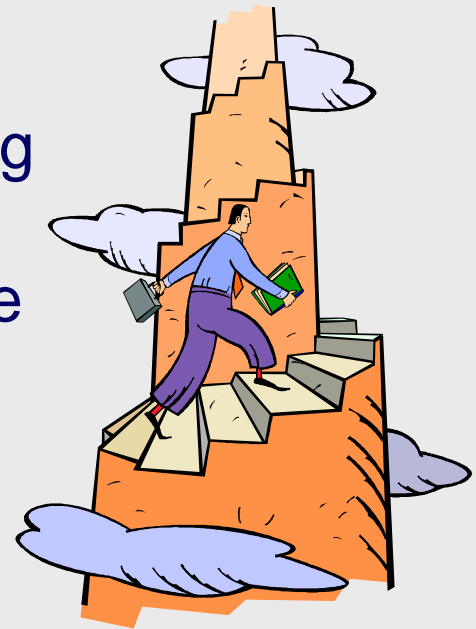
# **Phase 1:**

## **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.?“**



**„Wer trägt die Projektidee?“**

**„Welche Bereiche sind betroffen?“**

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

**„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**

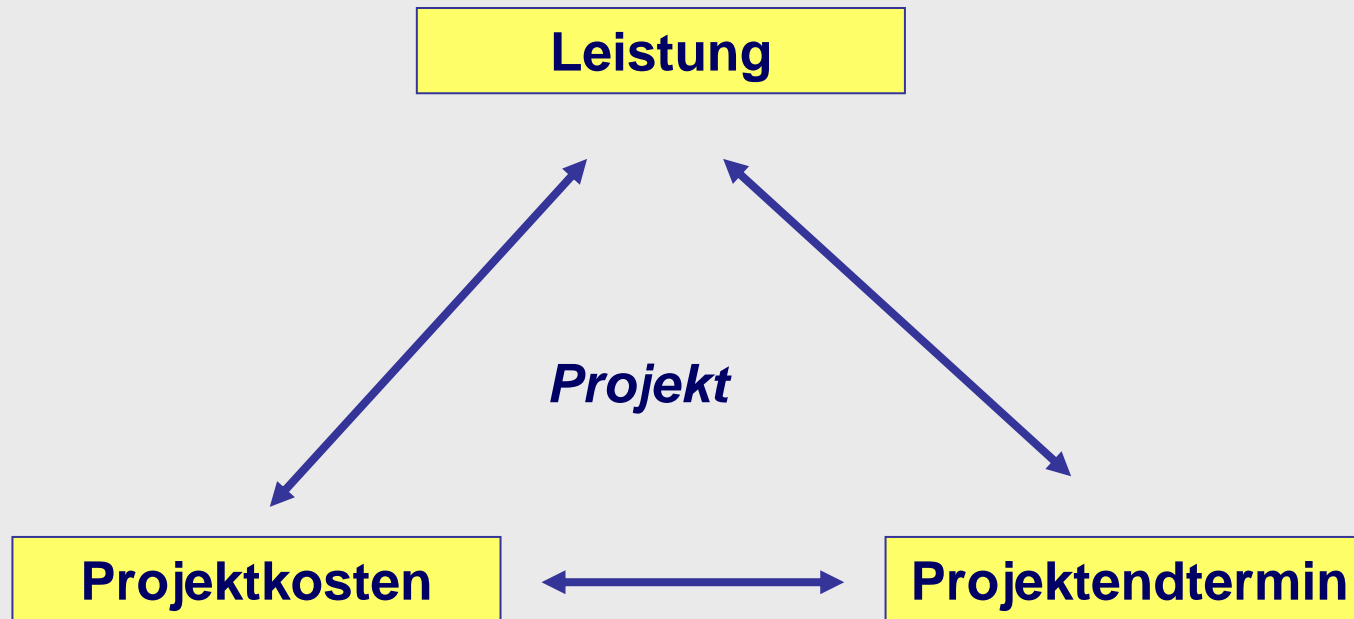
**Koordinationsfunktion**



**Selektionsfunktion**

**Kontrollfunktion**

# Das „magische Dreieck“ der Zielplanung



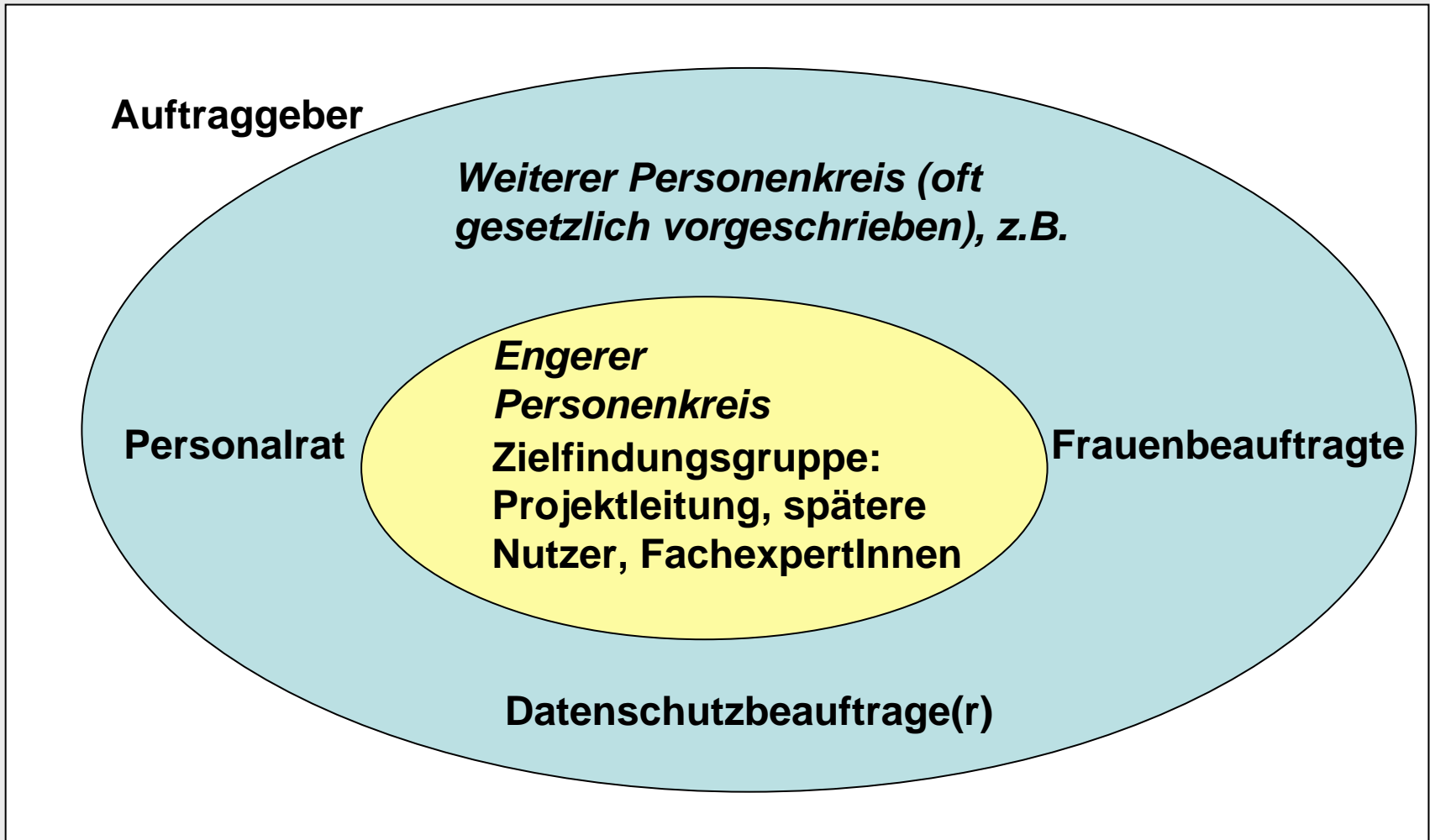
**Alle drei Komponenten der Projektziele stehen in konkurrierenden Beziehungen zueinander und müssen im Zusammenhang gesehen werden.**

# ***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

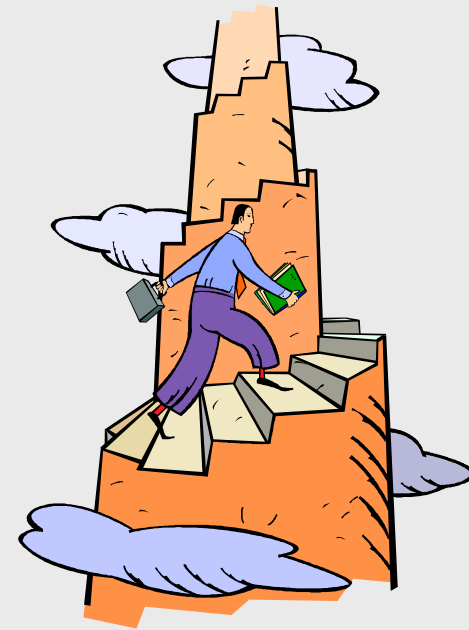
...durch wen

...zu welcher Zeit

...mit welchen Ressourcen

...zu welchen Kosten

erforderlich sind.



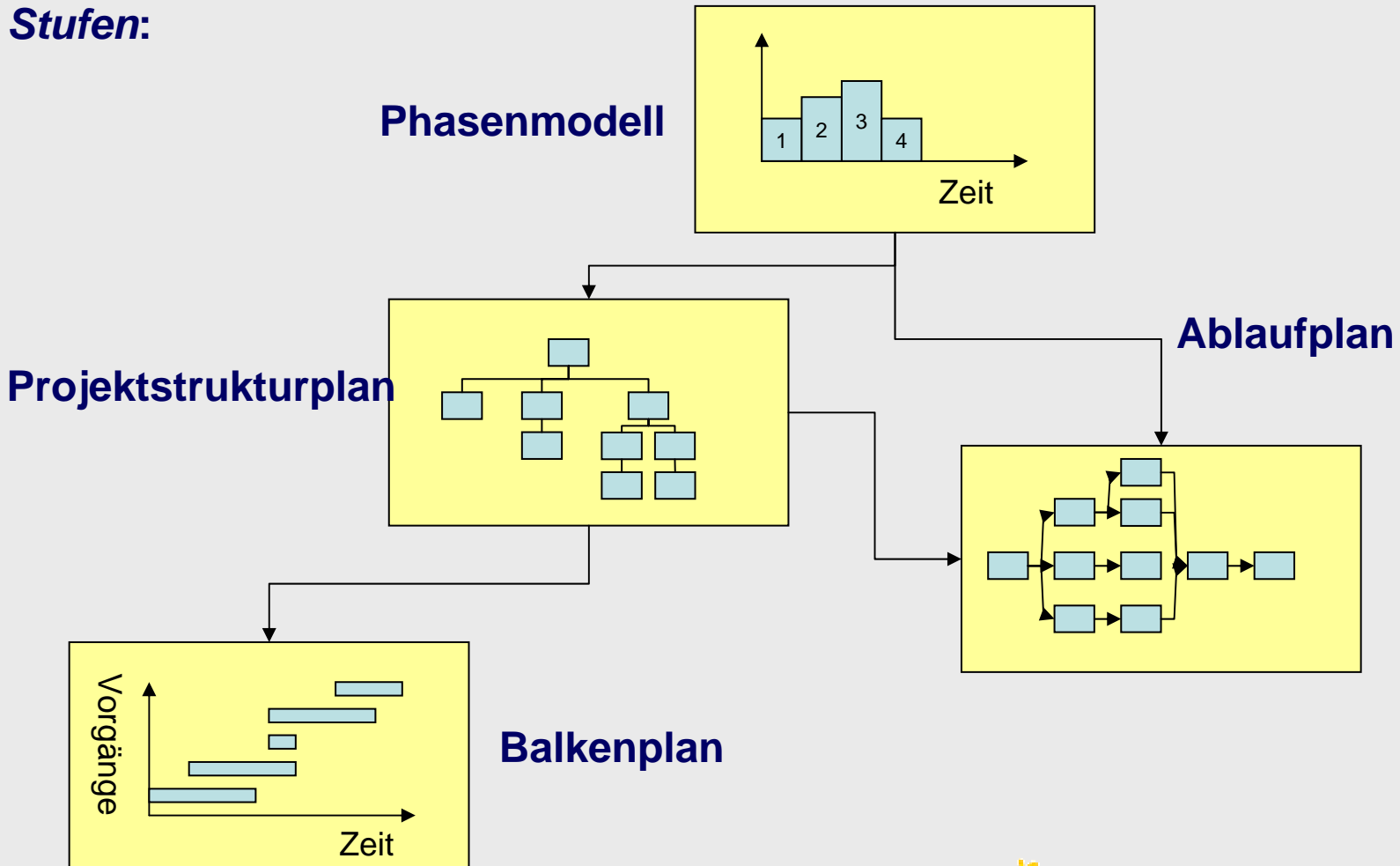
# ***Projektplanung: Das sollten Sie wissen***

- 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

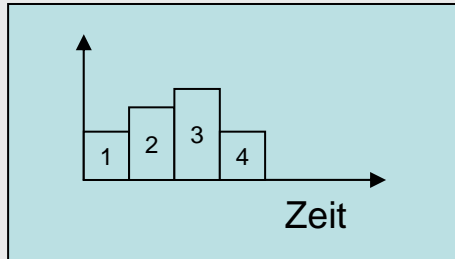
**Projektplanung ist ein kontinuierlicher Prozess.**

# Wie komme ich zu einer Umsetzungsplanung?

Umsetzungsplanung in 4 Stufen:



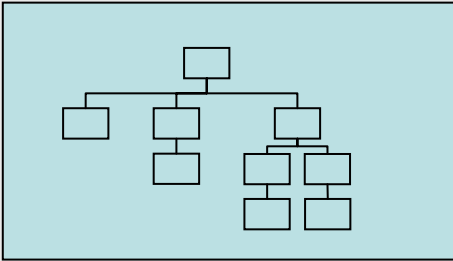
# Was sind Phasenmodelle?



- 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.**

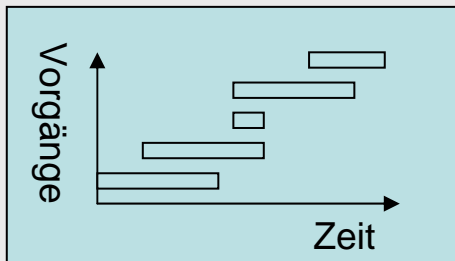
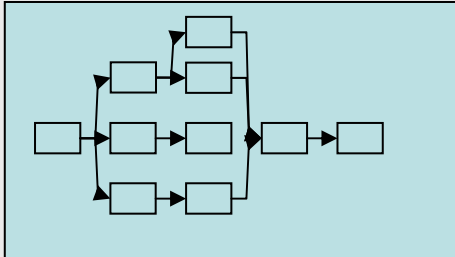
# Was sind Projektstrukturpläne? (PSP)



- 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?



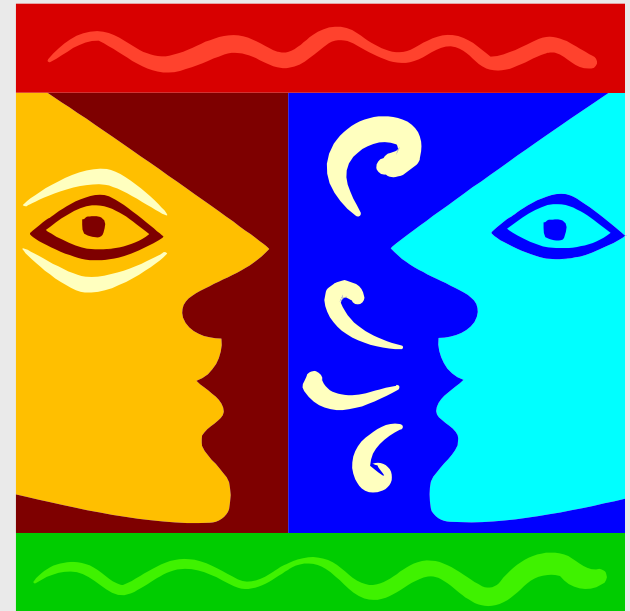
- Ablaufpläne geben die zeitliche und inhaltliche Ausführungsreihenfolge wieder und legen Ausführungszeiten fest
- Es werden Meilensteine (=termingebundene Schlüsselereignisse) definiert
- Es können Spielräume (Puffer) bei den einzelnen Tätigkeiten festgelegt werden
- Darstellung z. B. als Netz- oder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

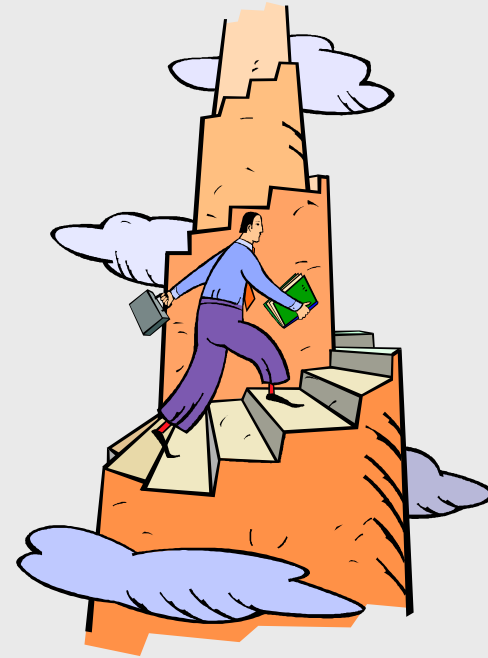
- Information ist ein Schlüsselfaktor für das Projektgelingen
- Im Projekt muss festgelegt werden, **wer welche Informationen wann, wem und wozu** sowie mit **welchen Instrumenten** weitergibt.
- Informationsplanung ist Grundlage für eine funktionierende Projektsteuerung.
- „Informationen bunkern“ oder „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

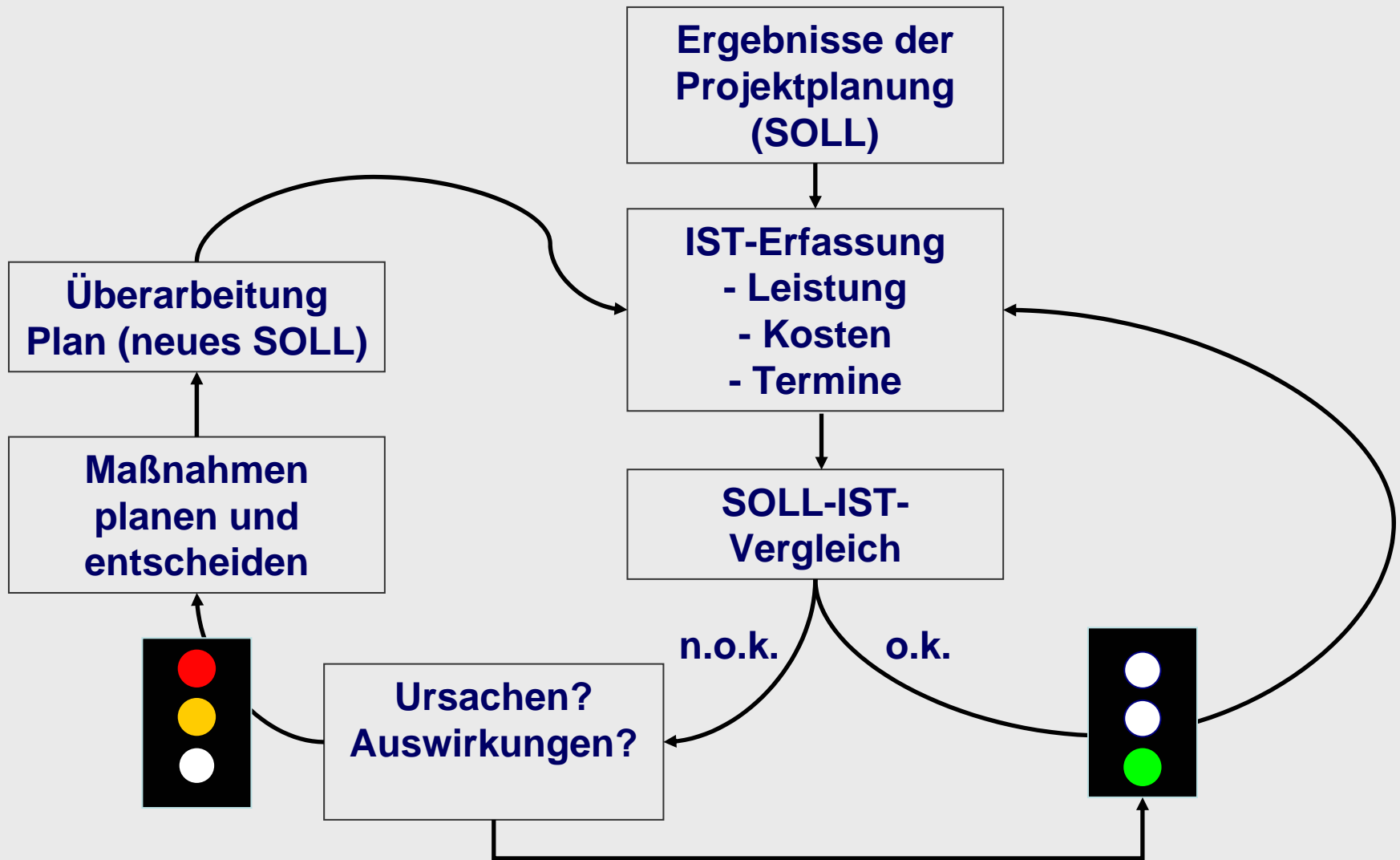


# Warum ist Projektsteuerung wichtig?

- 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)**

