

# Projektorientiertes Arbeiten in komplexen Situationen

Grundlagen des Projektmanagements  
und der Projektkultur

*Leo Baumfeld*  
**ÖAR GmbH**



Lindengasse 56, 1070 Wien

Telefon: +43-664-43 17 302

baumfeld@oear.at  
www.baumfeld.at  
www.oear.at

Juni 2000

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PROJEKTMANAGEMENT VERSTÄNDNIS</b>                               | <b>6</b>  |
| <b>WAS IST EIN PROJEKT?</b>                                        | <b>9</b>  |
| Der Kontext unserer Projektarbeit                                  | 10        |
| Die Merkmale eines Projektes                                       | 11        |
| Die Projektarten                                                   | 12        |
| Die PM-Aufgaben – ein Überblick                                    | 14        |
| Phasenorientierter Einsatz ausgewählter Projektmanagement-Methoden | 15        |
| Die Projektphasen                                                  | 23        |
| <b>PROJEKT - ENTWICKLUNGSPROZESSE</b>                              | <b>24</b> |
| Projekt - Entwicklungsprozesse                                     | 25        |
| Projektideen finden                                                | 27        |
| Die Quellen und Träger von Ideen                                   | 29        |
| Die START-Prinzipien                                               | 30        |
| Der mögliche Ablauf                                                | 31        |
| Auftragsklärung                                                    | 33        |
| Die Prozessarchitektur für die Ablaufgestaltung von Projekten      | 34        |
| <b>DIE PM-INSTRUMENTE</b>                                          | <b>35</b> |
| Formular zur Projektbeschreibung                                   | 37        |
| Leitfaden für die Beschreibung eines Projektes                     | 38        |
| Inhaltliche Beschreibung des Projektes/der Aktion                  | 39        |
| Die Meisterprüfung                                                 | 44        |
| Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes beim Start           | 45        |
| Die Projekt-Umfeldanalyse                                          | 46        |
| Der Projektstrukturplan                                            | 50        |
| Entwicklung eines Projektstrukturplans (PSP)                       | 51        |
| Vorgehensweise zur Entwicklung des Projektstrukturplans            | 53        |
| Beschreibung eines Arbeitspaketes                                  | 55        |
| Der Ressourcenplan                                                 | 56        |
| Die Projektkosten                                                  | 57        |
| Häufige Finanzierungsfehler                                        | 58        |
| Mit Förderstellen umgehen                                          | 59        |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Der Terminplan</b>                                                         | <b>60</b>  |
| <b>Der Netzplan</b>                                                           | <b>61</b>  |
| <b>Meilensteine setzen</b>                                                    | <b>62</b>  |
| <b>Kompetenz- und Aufgabenverteilung</b>                                      | <b>63</b>  |
| <b>DIE ORGANISATIONSFORMEN VON PROJEKTEN</b>                                  | <b>64</b>  |
| <b>Die Organisationsform in den unterschiedlichen Projektphasen</b>           | <b>65</b>  |
| <b>Die Organisationsformen von Projekten</b>                                  | <b>66</b>  |
| Organisationsformen für unterschiedliche Projektgrößen                        | 66         |
| Organisationsformen für unterschiedliche Einbettung in die Gesamtorganisation | 71         |
| <b>Die Rollen von ProjektmanagerInnen</b>                                     | <b>74</b>  |
| <b>Rollen im Projekt</b>                                                      | <b>75</b>  |
| Rollenbeschreibung: Interne/r AuftraggeberIn                                  | 75         |
| Rollenbeschreibung: ProjektleiterIn                                           | 76         |
| Rollenbeschreibung: ProjektmitarbeiterIn                                      | 77         |
| Rollenbeschreibung: BeraterIn                                                 | 78         |
| <b>IM TEAM ARBEITEN</b>                                                       | <b>79</b>  |
| <b>Rollen im Team</b>                                                         | <b>80</b>  |
| <b>Die Teamphasen</b>                                                         | <b>83</b>  |
| Die Teamentwicklung                                                           | 84         |
| Team Spitzenleister                                                           | 85         |
| Dimensionen und Faszinationen der Teamarbeit                                  | 86         |
| <b>Die Zusammensetzung von Teams</b>                                          | <b>87</b>  |
| Selbsttest: Welcher Teamtyp sind Sie?                                         | 90         |
| <b>Welcher Typ sind Sie?</b>                                                  | <b>91</b>  |
| <b>Motivation</b>                                                             | <b>92</b>  |
| <b>Erfolgsfaktoren für Teamarbeit</b>                                         | <b>93</b>  |
| <b>STEUERN UND LEITEN VON PROJEKTEN</b>                                       | <b>95</b>  |
| <b>Die wichtigsten Kriterien der Projektsteuerung</b>                         | <b>96</b>  |
| <b>Anforderung an die Projektleitung</b>                                      | <b>98</b>  |
| <b>PROJEKTMARKETING</b>                                                       | <b>101</b> |
| <b>Einführung ins Projektmarketing</b>                                        | <b>102</b> |
| <b>Das Projekt Start - Marketing</b>                                          | <b>104</b> |
| <b>Laufende Marketingmaßnahmen</b>                                            | <b>105</b> |
| <b>Projektabschluss - Marketing</b>                                           | <b>105</b> |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PROJEKTE LEBENDIG PRÄSENTIEREN</b>                                      | <b>107</b> |
| <b>Präsentationen in größeren Gruppen</b>                                  | <b>108</b> |
| Das Info-board                                                             | 108        |
| Präsentation und Diskussion einer Konzeptidee                              | 109        |
| <b>Tipps zur Präsentation</b>                                              | <b>110</b> |
| <b>Sitzungs-Checkliste</b>                                                 | <b>111</b> |
| <b>Besprechungsprotokoll</b>                                               | <b>112</b> |
| <b>Tipps zur Visualisierung</b>                                            | <b>113</b> |
| <b>VON PROJEKTEN LERNEN UND DEN ERFOLG KONTROLLIEREN</b>                   | <b>114</b> |
| <b>Lernen von Projekten</b>                                                | <b>115</b> |
| <b>Von Prozessen lernen</b>                                                | <b>116</b> |
| Projektreflexion                                                           | 116        |
| Beurteilung der Prozessqualität                                            | 117        |
| Projektkrisenindikatoren                                                   | 119        |
| Mit anderen ProjektleiterInnen schwierige Fälle bearbeiten                 | 121        |
| Projektauswertung durch Beteiligte                                         | 124        |
| <b>Qualität kontrollieren</b>                                              | <b>125</b> |
| <b>Zeit- und Terminkontrolle</b>                                           | <b>126</b> |
| <b>Kosten kontrollieren</b>                                                | <b>127</b> |
| <b>DAS PROJEKTHANDBUCH</b>                                                 | <b>129</b> |
| <b>KONFLIKTE BEARBEITEN</b>                                                | <b>131</b> |
| <b>Das Modell eines Konfliktgespräches</b>                                 | <b>132</b> |
| <b>Leitfragen im Konfliktgespräch</b>                                      | <b>133</b> |
| <b>Konflikte nutzen</b>                                                    | <b>135</b> |
| KONFLIKTBEARBEITUNGSMETHODEN                                               | 136        |
| <b>Die Konflikteskalationsstufen</b>                                       | <b>138</b> |
| Weitere Instrumente der kreativen Problemlösung:                           | 141        |
| <b>MIT GROßEN GRUPPEN LEBENDIG ARBEITEN UND SIE ERFOLGREICH MODERIEREN</b> | <b>142</b> |
| <b>Mit großen Gruppen lebendig und ergebnisorientiert arbeiten</b>         | <b>143</b> |
| Einige Instrumente der kreativen Problemlösung                             | 148        |
| <b>MODERATION</b>                                                          | <b>149</b> |
| <b>Weitere Tipps für einfache Moderationen</b>                             | <b>150</b> |
| Katalog ausgewählter Techniken                                             | 153        |

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| <b>Phasen und Techniken der Moderation</b> | <b>157</b> |
| Tipps zur Visualisierung                   | 158        |
| <b>Sitzungs-Checkliste</b>                 | <b>159</b> |
| <b>Checkliste für Moderationskoffer</b>    | <b>160</b> |
| <b>PM-LITERATUR</b>                        | <b>161</b> |

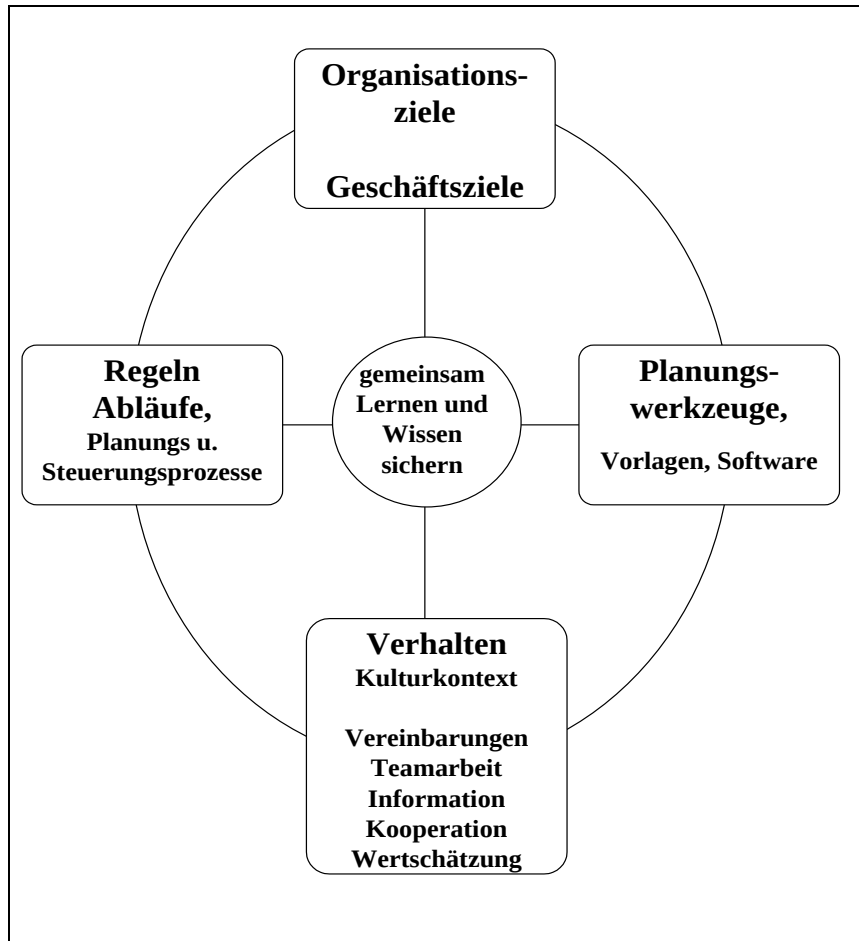
# Projektmanagement Verständnis

Projektmanagement im weiteren Sinn verstehen wir als eine Kompetenz des Planens innerhalb einer Organisation in dem die Ziele, die Regeln und Abläufe, die Instrumente und die Verhaltenskultur abgestimmt sind.

*Organisationsziele:* Für die MitarbeiterInnen eines Projektes ist es wichtig zu wissen,

welchen Wert sie für die Ziele der gesamten Organisation leisten. Worin liegt ihr Beitrag zum Erfolg des Ganzen. Das Wissen darum und die Würdigung dieses Beitrages einzelner Projektteams macht erst jenen strategischen Strick aus, der häufig beschworen wird als jener, an dem alle ziehen sollen.

*Regeln, Abläufe, Planungs- und Steuerungsprozesse:* Projekte sind eine Vielzahl von Einzelprozessen, die in ihrer Gesamtheit das erfolgreiche Ergebnis bilden. In jedem dieser Einzelschritte werden Werte geschaffen, die den Einsatz an Geld und Ressourcen rechtfertigt.



Eine funktionale Planung und Steuerung sieht klare Regeln für Auftragsvergabe, Auftragsänderungen, Entscheidungsverfahren, Informationsprozesse, Projektplanungsprozesse, und Controllingprozesse vor.

*Verhalten, Vereinbarungen, Teamarbeit:* Projekte sind soziale Organismen, wo Menschen mit ihren unterschiedlichen persönlichen Ausprägungen, Zielen und Kompetenzen zusammenarbeiten. Die vorhin angesprochenen Regeln, geben den Rahmen vor, in dem kontextadäquates Verhalten erleichtert wird. Allerdings bedarf die Verhaltensebenen der ständigen Aufmerksamkeit im Laufe des Projektes, da sie jenes „Tauschmedium“ ist, in welchem die Zusammenarbeit als mühsam oder als lustvoll erlebt wird. Sie ist die Quelle des Lernens aus dem alle Beteiligte ihren persönlichen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen.

*Planungswerkzeuge:* Unter Projektmanagement im engeren Sinn verstehen wir die Planungswerkzeuge, die im Laufe der Projektplanung und Abwicklung zu Anwendung kommen. Dabei kommt es darauf an, dass diese Werkzeuge in der erforderlichen Qualität, in der passenden Reihenfolge in die Abläufe eingebettet sind. Mit den Planungswerkzeugen wird gewissermaßen die „Landkarte“ produziert, die dann selbst Orientierung gibt für die Abwicklung des Projektes. Dadurch kann die Differenz zwischen der Landkarte und den tatsächlichen Beschaffenheiten beobachtet werden und Interventionen gesetzt werden. Sei es

die Neugestaltung der „Landkarte“ oder andere Anstrengungen um das vorgegebene Teilziel zu erreichen.

Die folgenden Aspekte verstehen wir als die PM-Planungsinstrumente:

Wir gehen von einem Phasenmodell (siehe weiter unten) aus, welches in der Regel alle Projekte durchlaufen. Unter den Planungsinstrumenten verstehen wir vor allem

- Projektdefinition: Klare Zielformulierungen, Aufgabenabgrenzungen und soziale Abgrenzungen treffen
- Projektumfeldanalyse: Alle relevanten Personen und Gruppen des Projektes, die mit dem Projekt eine Beziehung haben, auflisten und untereinander in Beziehung stellen.
- Erstellen eines Projektstrukturplans: Die Zerlegung der umfassenden Aufgabenstellungen in handliche Arbeitspakete.
- Zeitplanung: Die Aufgaben in eine realistische zeitliche Abfolge bringen
- Ressourcenplanung: Einschätzung des Ressourcenbedarfs (Personen, Sachmittel)
- Klare Aufgabenverteilung (Funktionendiagramm)
- Controlling des Projektes (Zeit, Kosten, Qualität der Leistung)

### ***Aus Projekten lernen und Projekte kontrollieren***

In unserem Verständnis sind sowohl Controllinginstrumente von Bedeutung. Die passenden Systeme der Beobachtung der Kosten und Zeit- und Qualitätsentwicklung. Gleichzeitig sehen wir aber auch die Chance in den Projekten, Dinge zu lernen, bzw. Erfahrungen zu deuten, die nicht bloß eine Abweichungskontrolle beinhalten, sondern die Reflexionsfähigkeit der Beteiligten erhöht und sie zur Verbesserung ihrer Projektmanagementtätigkeit anregt. Im Sinne der schon mehrmals angesprochenen Selbstorganisationsfähigkeit ein wichtiger Zusatznutzen der Projektarbeit.

### ***Teamarbeit:***

Die Teamarbeit ist ein Aspekt, der auch in anderen im Angebot angesprochenen Leistung zum tragen kommt. Hier geht es darum, die für das spezifische Projekt erforderlichen Aspekte der Teamarbeit zu berücksichtigen.

- Kriterien für ein erfolgreiches Arbeiten in Projekt-Teams: Welche Bedingungen brauchen Projektteams, damit sie Spitzenleistungen erbringen können? Die Bedeutung der Komposition der Teams für verschiedene Aufgabenstellungen.
- Methoden lebendiger Projektarbeit in Projektteams. Das kreative Arbeiten im Projektteam fördert die Lust am Arbeiten und nutzt die Unterschiedlichkeit der Projektteammitglieder als Stärke bzw. Ressource für das Projekt.

### ***Präsentation von Projekten für Innen- und Außensysteme***

Projekte haben ihr relevantes Umfeld und sie brauchen auch diese Öffentlichkeit um Akzeptanz zu bekommen und zu halten. Die angemessene Präsentation von Projekten vor unterschiedlichem Publikum entscheidet häufig, welchen Stellenwert das Projekt bei den Stakeholdern hat. Daher scheint uns diese Kompetenz in Verbindung mit einem gediegenen Marketing einer Projektträgerorganisation ein wichtiger Baustein zur Sicherung des Fortbestandes der Projektergebnisse und des Projektträgers.

### ***Projektorganisation***

Projektorganisationen müssen zwei Aspekte berücksichtigen:

- ihre Einbindung in die Stammorganisation der Trägerorganisation und
- ihre Stimmigkeit in bezug auf die Komplexität des Projektes. D.h. wieviel unterschiedliches fachliches Know-how muss im Laufe des Projektes integriert werden und wieviel unterschiedliche Interessen müssen im Laufe des Projektes berücksichtigt werden. Diese Überlegungen führen zu verschiedene Arten der Projektorganisation, die für jede Situation angepasst definiert werden. Aus unserer Erfahrung hat sich gezeigt, dass sich einige

Grundmodelle als erfolgreich erwiesen haben, die dann für jeden speziellen Fall adaptiert werden können.

In Projektorientierten Organisationen machen Stellenbeschreibungen keinen Sinn, da sie häufig zu starren Festlegungen führen, die mit der erforderlichen Flexibilität, die in Projekten erforderlich sind, nicht kompatibel sind. Wir empfehlen daher die Rollendefinition und Rollenklärung im Projekt. Damit meinen wir die Festlegung von Zielen, Aufgaben, Erwartungshaltungen, Kompetenzen und die Einbettung in eine Stammorganisation von Rollen wie ProjektleiterIn, ProjektmitarbeiterIn, Interne AuftraggeberIn, MitarbeiterIn in einem Steuerungsteam udgl.



# **Was ist ein Projekt?**

# Der Kontext unserer Projektarbeit

Wo immer Aufgaben erledigt werden müssen, die als ein Aufgabenbündel gesehen werden können, bieten sich die in diesem Leitfaden angebotenen Planungsinstrumente als Orientierung und Unterstützung an. Dabei denken wir bei der Anwendung der PM-Instrumente und der entsprechenden Entscheidungsabläufe an immer wiederkehrende Aktionen, wie z.B. der Moderation von Arbeitsgruppen, aber insbesondere an Vorhaben die im wesentlichen durch die **Einmaligkeit der Bedingungen** und durch einen innovativen Charakter (Aufgabenstellung, AuftraggeberIn, Projektgruppe) gekennzeichnet sind.

Die Einmaligkeit der Bedingungen ist dann gegeben, wenn

- die Aufgabenstellung neu ist,
- die Aufgabenstellung Unsicherheiten auslösen kann,
- Personen am Projekt beteiligt sind, die diese Projektaufgabe bisher nicht gemeinsam durchgeführt haben.

In der Hierarchie rationaler menschlicher Handlungen unterscheiden wir folgende **Aufgabentypen**:

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Routineaufgaben</b> | <b>Häufig wiederholte und zum Teil standardisierte Abläufe von Aktivitäten.</b><br>Die Ausgangslage und das angestrebte Ergebnis sowie die erforderlichen Maßnahmen sind im Vorhinein definiert.                                                                               |
| <b>Projekte</b>        | <b>Parallele und sequentielle Vernetzung von Abläufen von Aktivitäten.</b><br>Die Ausgangslage ist definiert, die angestrebten Ziele sind spezifiziert, die erforderlichen Maßnahmen sind offen, sodass Unsicherheiten in der Zielerreichung bestehen. Z.B. Komplexe Projekte  |
| <b>Programme</b>       | <b>Parallele und sequentielle Vernetzung von Einzelprojekten.</b><br><br>Das angestrebte Ergebnis ist in Form von Zielvorstellungen präzisiert. Die erforderlichen Maßnahmen (für die Einzelprojekte) sind aber offen. Z.B. regionale Entwicklungsprogramme oder EU-Programme. |

# Die Merkmale eines Projektes

Projekte zeichnen sich durch mehr oder weniger große Ausprägung folgender Merkmale aus:

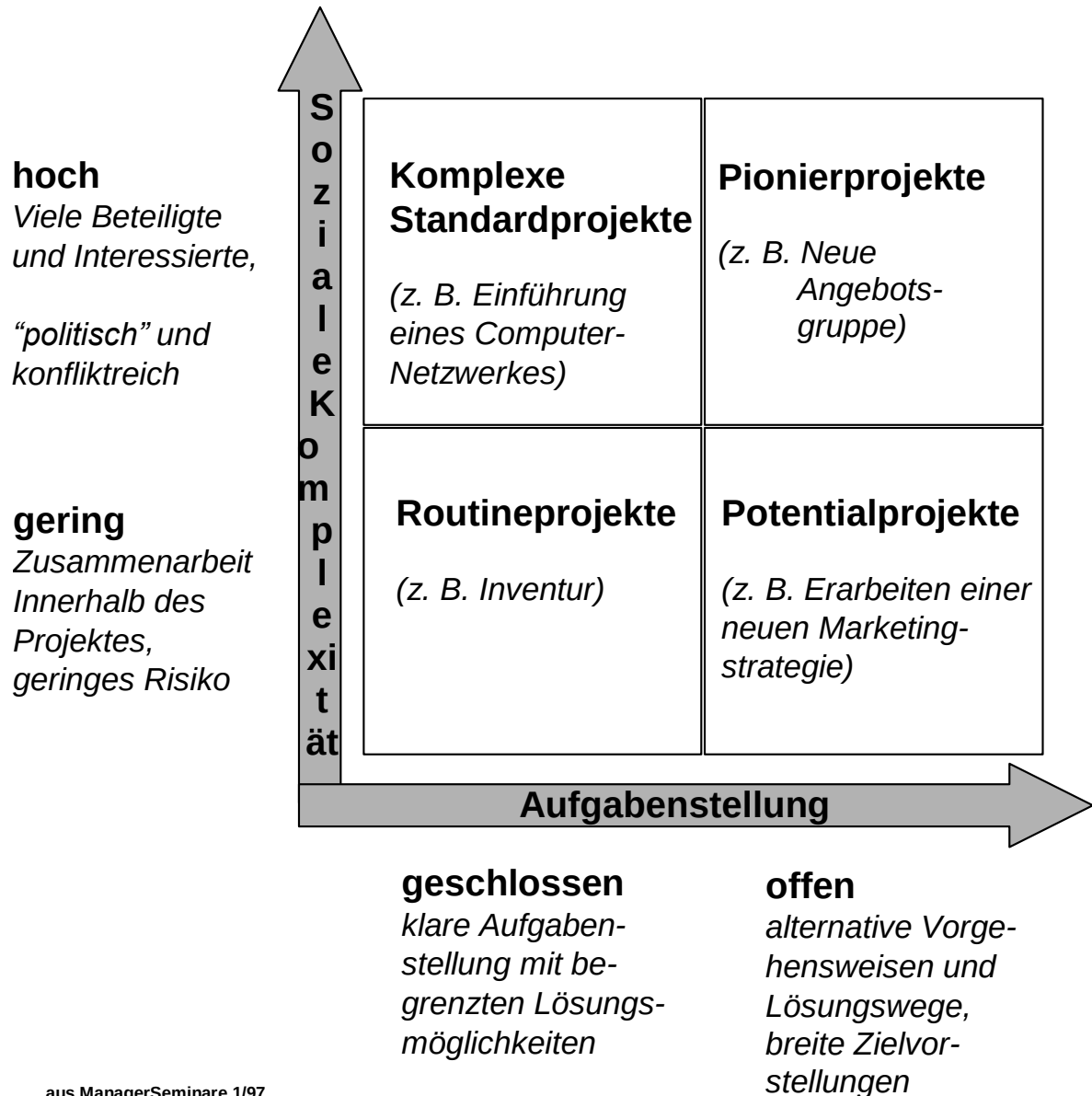
| Merkmale                         | Beschreibung                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>neuartig/<br/>risikoreich</b> | Nicht oder nur zum Teil sich wiederholende Aufgabenstellung, verbunden mit Unsicherheit und möglicherweise hohem Risiko                                                                                                                  |
| <b>zielorientiert</b>            | Das zu erbringende inhaltliche Ergebnis (Sachziel) ist spezifiziert und messbar.                                                                                                                                                         |
| <b>zeitlich begrenzt</b>         | Der für das Projekt erforderliche Zeit- und Mitteleinsatz ist begrenzt (Formalziel), wobei Beginn und Ende klar definiert sind.                                                                                                          |
| <b>komplex,<br/>dynamisch</b>    | Die Aufgabenstellung ist umfangreich und stark vernetzt. Es bestehen dadurch viele Abhängigkeiten zwischen den Einzelaufgaben und zu den Umfeldern.<br><br>Inhalte des Projektes und die Abhängigkeiten können sich laufend ändern.      |
| <b>kooperativ</b>                | Die Aufgabenstellung ist nur durch das Zusammenwirken vieler Organisations- bzw. Unternehmenseinheiten möglich.                                                                                                                          |
| <b>bedeutend</b>                 | Das Projekt hat für den Auftraggeber und/oder für die beteiligten Organisationseinheiten einen hohen Stellenwert hinsichtlich der weiteren Nutzung der Ergebnisse, der Akzeptanz, des politischen Erfolgs, der Ressourcenbindung u. dgl. |

# Die Projektarten

In der folgenden Tabelle werden Kriterien angeführt, die verschiedene Projektarten unterscheidbar machen.

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Projekttyp</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Studie, Forschung</li><li>• Gründungsprojekt</li><li>• Kundenorientierte Angebotsentwicklung</li><li>• Organisationsentwicklung</li><li>• Strategieentwicklungs- und Marketingprojekt</li><li>• Veranstaltungen</li><li>• u. a. m.</li></ul>                          |
| <b>Stellung des Auftraggebers</b>        | <p>Wir unterscheiden zwischen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Internen Projekten<br/>Es gibt einen internen Kunden bzw. Auftraggeber und Nutzer des Projektergebnisses.</li><li>• Externen Projekten<br/>Es gibt einen externen Kunden, Auftraggeber und Nutzer des Projektergebnisses.</li></ul> |
| <b>Grad der Wiederholung</b>             | <p>Wir unterscheiden zwischen</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• erstmaligen Projekten - Pilotprojekte</li><li>• ähnlich wiederkehrenden Projekten, die zu Standard- und Routineprojekten werden.</li></ul>                                                                                          |
| <b>Beteiligte Organisationseinheiten</b> | <p>Die Komplexität steigt mit der Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Systeminterne Beteiligung</li><li>• Systemübergreifende Beteiligung</li><li>• Systemübergreifende Beteiligung und Beteiligung externer Systeme</li></ul>                         |

# Projektmanagement-Instrumente angemessen anwenden



aus ManagerSeminare 1/97

ÖAR-Regionalberatung GesmbH

n:\usr\leo\pmfoli\wasist\pminstr.ppt

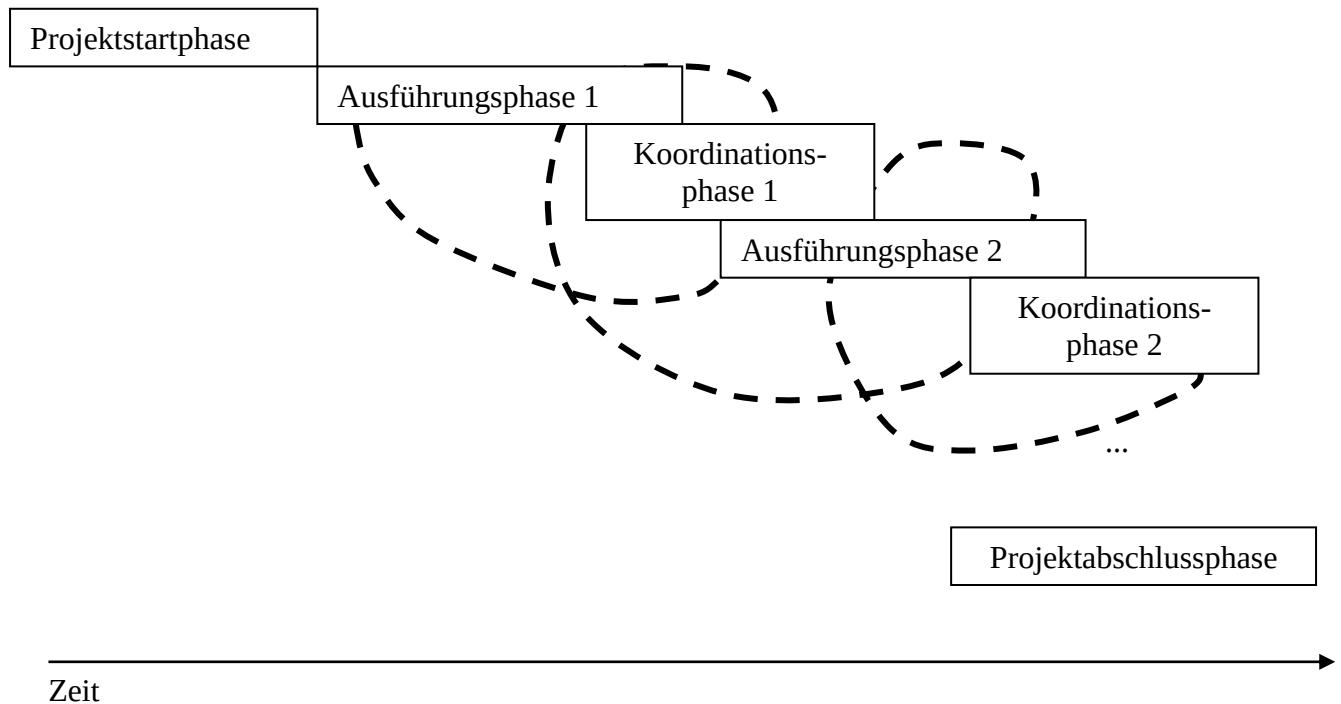
# Die PM-Aufgaben – ein Überblick

In der folgenden Tabelle sind die PM-Kern- und Teilaufgaben aufgelistet. Es handelt sich um die wichtigsten Aufgaben, für die der/die ProjektleiterIn Verantwortung trägt.

| PM-Kernaufgaben                         | PM-Teilaufgaben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Projektplanung</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Projektdefinition (Ziele, Aufgaben)</li><li>• Umfeldanalyse und Planung der Umfeldbeziehungen</li><li>• Aufgabengliederung/Projektstrukturplan</li><li>• Gestaltung der Arbeitsaufträge</li><li>• Qualitätskriterien</li><li>• grobe Terminplanung</li><li>• personelle Ressourcenplanung</li><li>• Budget</li></ul>                                                              |
| <b>Projektorganisation</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgaben- und Verantwortungsverteilung</li><li>• Rollendefinition</li><li>• Gestaltungsgrundsätze</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Projektteam</b>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• ProjektmitarbeiterInnen</li><li>• ProjektleiterIn</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Management von Umfeldbeziehungen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Umfeldanalyse, laufende Gestaltung der Umfeldbeziehungen, Projektmarketing</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Projektcontrolling</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lernen aus Prozessen und Erfahrungen sichern</li><li>• Erfolgskriterien erstellen und ständig überprüfen</li><li>• Entwicklung kritischer Erfolgsfaktoren beobachten</li><li>• Ziele und Detailziele überprüfen</li><li>• Methoden für die Zielüberprüfung festlegen</li><li>• Maßnahmenplanung zur Steuerung von Qualität, Terminen, Ressourcen, Kosten, Finanzmitteln</li></ul> |

# Phasenorientierter Einsatz ausgewählter Projektmanagement-Methoden

Projektmanagement weist in seinem Ablauf typische Management-Phasen auf. Die folgende Abbildung stellt ein prozessorientiertes Projektphasenmodell dar, das in dieser Form für alle Projekte Gültigkeit hat:



|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Projektstart-Phase</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitraum von der Erteilung des Projektauftrags bis zum Beginn einer ersten <b>Abwicklungsphase</b></li> <li>• Schaffung der notwendigen Strukturen und Voraussetzungen</li> <li>• Schwergewicht liegt auf dem in Gang setzen</li> </ul>                 |
| <b>Projektabwicklungs-Phasen</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassen hauptsächlich die <b>inhaltliche Bearbeitung</b> der Aufgabenstellung des Projekts</li> <li>• Planungs- und Durchführungsaufgaben des Managements</li> <li>• Schwergewicht liegt auf der Differenzierung (Zerlegung und Verteilung)</li> </ul> |
| <b>Projektkoordinations- und Änderungsphasen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenführungen von Zwischenergebnissen sowie die Zwischenaudits und die Behandlung von Änderungen</li> <li>• <b>Controlling- und Steuerungsaufgaben</b></li> <li>• Schwergewicht auf der Integration (Zusammenführung und Korrektur)</li> </ul>      |
| <b>Projektabschlussphase</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geregelte Beendigung des Projekts und Entlastung der Verantwortlichen</li> <li>• Schwergewicht dieser Phase liegt auf Beendigung und Bewertung</li> </ul>                                                                                               |

## Tipps:

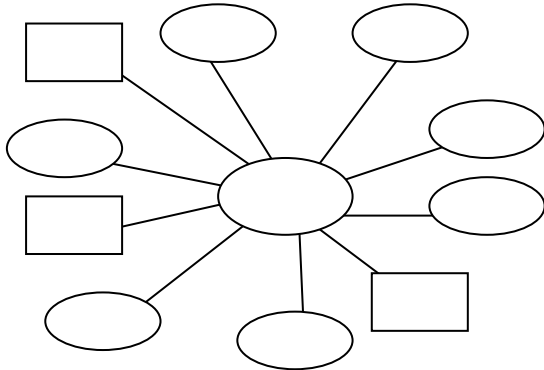
- Die Phasen des Projektmanagements dürfen nicht mit denen des Projekts selbst, den sogenannten Projektphasen, verwechselt werden:  
Projektphasen sind Abschnitte des Objektlebenszyklus (Konzeption, Planung, Realisierung, Inbetriebnahme,...).

## Projektmanagement in der Projektstart-Phase

| <i><b>Aufgaben/Maßnahmen</b></i>                                            | <i><b>Instrumente/Ergebnisse:</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ideenformulierung</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ideenpapier (intern)</li> <li>◆ Diskussionspapier (intern)</li> <li>◆ Kundenanfrage (extern)</li> <li>◆ Ausschreibung (extern)</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nominierung Projektleiter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Entscheidung im Führungskreis (1. oder 2. Ebene)</li> <li>◆ Rollenbeschreibung Projektleiter</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektdefinition</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Projektdefinition</li> <li>◆ Lastenheft (Input)</li> <li>◆ Erfahrungen aus ähnlichen Projekten (Input)</li> <li>◆ Pflichtenheft (Output)</li> <li>◆ Kostenschätzungen</li> <li>◆ Zeitschätzungen</li> <li>◆ Ressourcen, Verfügbarkeit v. MitarbeiterInnen</li> <li>◆ Partnerinformation</li> <li>◆ usw.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Teambildung</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Die passende Komposition finden</li> <li>◆ Teamentwicklungsphasen</li> <li>◆ Zum Spitzenleister werden</li> <li>◆ Dimensionen und Faszination der Teamarbeit</li> </ul>                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektstartsitzung</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Start up Workshop Standard-Programm</li> <li>◆ Checklisten</li> <li>◆ Projektdefinition</li> <li>◆ Übernahmeprotokolle</li> <li>◆ Etwaige Verträge mit Zulieferern und Partnern</li> <li>◆ u.a.m.</li> </ul>                                                                                                       |



## Projektmanagement in der Projektstart-Phase

| Aufgaben/Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                               | Instrumente/Ergebnisse:                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                             |                           |                        |                           |                     |                                                                       |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Umfeld- und Risikomanagement:<br/><br/>„Frühzeitiges Erkennen von Einfluss- bzw. Störgrößen sichert den Handlungsspielraum zur Nutzung effizienter und kostengünstiger Varianten, diesen Einfluss- bzw. Störgrößen zu begegnen.“</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Umfeldanalyse<br/><br/><br/><div><div>○</div> Soziales Umfeld</div><div><div>□</div> Sachliches Umfeld</div></li><li>◆ Risikoanalyse</li></ul>                                            |                             |                           |                        |                           |                     |                                                                       |  |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Erfassen der sachlichen Einflussgrößen</li></ul>                                                                                                                                                                                           | <table><tr><th>Einflußgröße</th><th>Art des Einflusses</th><th>Auswirkung, Konsequenz</th><th>Maßnahmen</th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>                                                                                                                                              | Einflußgröße                | Art des Einflusses        | Auswirkung, Konsequenz | Maßnahmen                 |                     |                                                                       |  |  |  |  |
| Einflußgröße                                                                                                                                                                                                                                                                     | Art des Einflusses                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Auswirkung, Konsequenz      | Maßnahmen                 |                        |                           |                     |                                                                       |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |                           |                        |                           |                     |                                                                       |  |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Erfassen der sozialen Einflussgrößen</li></ul>                                                                                                                                                                                             | <table><tr><th>Personen, Interessensgruppe</th><th>Einstellung zum Projekt</th><th>Bedeutung Macht (1-5)</th><th>Erwartungen Befürchtungen</th><th>Maßnahme Strategien</th></tr><tr><td><ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> | Personen, Interessensgruppe | Einstellung zum Projekt   | Bedeutung Macht (1-5)  | Erwartungen Befürchtungen | Maßnahme Strategien | <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul> |  |  |  |  |
| Personen, Interessensgruppe                                                                                                                                                                                                                                                      | Einstellung zum Projekt                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Bedeutung Macht (1-5)       | Erwartungen Befürchtungen | Maßnahme Strategien    |                           |                     |                                                                       |  |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |                           |                        |                           |                     |                                                                       |  |  |  |  |

## Projektmanagement in den Arbeits-Phasen

| <i>Aufgaben/Maßnahmen</i>                                                               | <i>Instrumente/Ergebnisse:</i>                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenplanung (Projektstrukturplan)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Projektstrukturplan</li> <li>◆ Arbeitspaketbeschreibungsformular</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Terminplanung</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Projektstrukturplan</li> <li>◆ Auswahl der Methode (Terminliste, Balkenplan, vernetzter Balkenplan, Netzplan)</li> <li>◆ Angaben über die Dauer der Arbeitspakete</li> <li>◆ Fixtermine</li> <li>◆ Definierte Meilensteine</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressourcenplanung</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Daten über Ressourcenplan der MitarbeiterInnen</li> <li>◆ Verhandlungen mit Linienvorgesetzten der ProjektmitarbeiterInnen</li> </ul>                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenplanung</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kennzahlen über Standard-Teilleistungen</li> <li>◆ Hilfs-Tabellen</li> </ul>                                                                                                                                                          |

## Projektmanagement in den Arbeits-Phasen

| <i><b>Aufgaben/Maßnahmen</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i><b>Instrumente/Ergebnisse:</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau der Projektorganisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung wesentlicher Rollen <ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektauftraggeber</li> <li>– Projektleiter</li> <li>– Projektcontroller</li> <li>– Projektteam</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenbeschreibungen</li> <li>♦ Standards für Projektorganisation für verschiedene Projekttypen</li> </ul>                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verteilung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen im Projekt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Die beantworteten Fragen der Kompetenzverteilung</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsstrukturen, Arbeitsformen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Regeln für die ständige Abstimmung im Projekt</li> <li>♦ Checklisten für verschiedene Arten von Treffen (Jour fix, Besprechung mit internem Auftraggeber, Besprechung mit Kunden – Meilensteine, usw., Planungsworkshop, Start-Workshop)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamführung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Auswahl der Teammitglieder</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerungsteam</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             | <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Fachkompetenz</li> <li>♦ Sozialkompetenz</li> <li>♦ Entscheidungskompetenz</li> <li>♦ Anwendungskompetenz</li> </ul> </div>                                                                                                                   |

## Projektmanagement in den Koordinations-Phasen

| <b>Aufgaben/Maßnahmen</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Instrumente/Ergebnisse:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektcontrolling und Steuerung bezüglich: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistung, Qualität</li> <li>- Termine</li> <li>- Ressourcen, Kosten</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektstatusanalyse <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sachliche Zielerreichung</li> <li>– Qualität kontrollieren</li> </ul> </li> <li>- Zeit und Terminkontrolle <ul style="list-style-type: none"> <li>– Meilensteinkontrolle</li> <li>– Meilenstein-Trend-Analyse</li> </ul> </li> <li>- Kosten kontrollieren <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kosten-Trend-Analyse</li> </ul> </li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Lernen aus Projekten</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektreflexion</li> <li>♦ Beurteilung der Prozessqualität</li> <li>♦ Schwierige Fälle bearbeiten</li> <li>♦ Projektauswertung</li> <li>♦ Projektkrisenindikatoren</li> <li>♦ Erfahrung des Unternehmens nutzen</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |

## Projektmanagement in den Koordinations-Phasen

| <i>Aufgaben/Maßnahmen</i>                                                               | <i>Instrumente/Ergebnisse:</i>                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamführung</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Faszination in Teams kennen</li> <li>◆ Charaktere/Rollen in Teams kennen und besprechen</li> <li>◆ Zusammensetzung von Teams</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzungsmanagement</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Instrumente für kreative Teamarbeit</li> <li>◆ Gesprächsvorbereitung</li> <li>◆ Präsentationen von Projekten</li> </ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfeld- und Risikomanagement</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Projektumfeldanalyse (sachlich, sozial)</li> <li>◆ Risikofaktoren bearbeiten</li> </ul>                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderungsmanagement/Claimmanagement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Änderungsregeln und Änderungsformular</li> </ul>                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnittstellenmanagement</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Steuerungsteam</li> <li>◆ Besprechungen mit Abteilungsverantwortlichen, Partnern, Lieferanten</li> </ul>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichtswesen und Dokumentation</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Projekthandbuch</li> </ul>                                                                                                              |

## Projektmanagement in der Projektabschluss-Phase

| <i><b>Aufgaben/Maßnahmen</b></i>                                                     | <i><b>Instrumente/Ergebnisse:</b></i>                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektabschluss-Workshop</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Design für Abschlussworkshop</li> <li>◆ Checklisten</li> <li>◆ Übergabeprotokoll (Intern-Service, Kunden)</li> </ul>                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auflösung des Projektteams</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ergebnisbeurteilung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahlen, Kosten, Deckungsbeitrag</li> <li>- Qualität, Leistung</li> <li>- Termine, Zeiteinschätzungen</li> </ul> </li> <li>◆ Symbolisches Ende (Feiern)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung, Abschlußbericht</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Übergabeprotokoll (Intern-Service, Kunden)</li> <li>◆ Bericht</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungs- und Wissenssicherung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ergebnisbeurteilung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahlen, Kosten, Deckungsbeitrag</li> <li>- Qualität, Leistung</li> <li>- Termine, Zeiteinschätzungen</li> </ul> </li> </ul>                                       |

# Die Projektphasen

Bevor die Projektdefinition vorgenommen wird, sollten Sie sich darüber Klarheit verschaffen, worüber eine Definition eigentlich gemacht wird. Als Hilfsinstrument sind hier die zu beachtenden Aspekte aufgelistet, die in den einzelnen Phasen wichtig sind.

| <div>Phasen</div> <div>Aspekte</div> | Ideenphase                                                                                                  | Konzept-entwicklung                                                 | Teil - Realisierung                                                            |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Auftrag für/zur...</b>            | Erarbeitung eines Diskussionspapiers. Derartige Aufträge gibt sich ein/e AkteurIn häufig auch selbst        | Erstellung eines Konzeptes und Planung des Projektes                | Umsetzung des Projektes laut Planung                                           |
| <b>Kernaufgabe</b>                   | Diskussionspapier erstellen                                                                                 | Konzepterstellung und Projektplanung nach PM- Planungs-instrumenten | Die Aufgaben nach der im Projektstrukturplan detaillierten Struktur umzusetzen |
| <b>Ergebnis der Kernaufgabe</b>      | Ein Diskussionspapier, das die voraussichtliche Neugier der relevanten Entscheidungsträger-Innen befriedigt | Ein glaubwürdiges Konzept und eine plausible Planung                | Realisiertes Teil – Projekt                                                    |
| <b>AkteurInnen</b>                   | Eine Arbeitsgruppe oder eine Einzelperson                                                                   | Eine Arbeitsgruppe oder eine Projektgruppe                          | Eine Projektgruppe                                                             |

Bevor Sie nun die Projektdefinition vornehmen, überlegen Sie sich, ob Sie diese schon für das gesamte Projekt vornehmen können, oder die Definition zunächst auf die Konzeptentwicklung beschränken.

# Projekt - Entwicklungsprozesse



# Projekt - Entwicklungsprozesse

Zur besseren Orientierung unterscheiden wir vier Phasen eines Projektes, die den Entwicklungsprozess eines Projektes beschreiben:

- 1. Initiierung und Definition - Diskussionspapier**
- 2. Planung von Arbeitsschritten, Ablauf und Terminen**
- 3. Durchführung des Projektes**
- 4. Projektabschluss und Übergabe**

## **Ad 1. Initiierung und Definition - Erstellung eines Diskussionspapiers.**

1.1. In einem ersten Schritt erfolgt die Sammlung aller relevanten Daten für das Projekt. Die Zusammenfassung und Analyse der Daten mündet in einer ersten Formulierung möglicher Projektziele.

1.2. Die Erstellung einer Liste potentieller Projekt-Mitarbeiter und -Unterstützer ergibt einen ersten Überblick über die "Personalsituation".

1.3. Eine Liste der Institutionen, die vom Projekt direkt oder indirekt betroffen sind bzw. das Projekt unterstützen ist für die Akzeptanz von Projekten von großer Bedeutung.

Die Daten und deren Analyse werden zur Grundlage einer ersten Projekt-Rohfassung. Diese Rohfassung ergeht an alle potentiellen Projektpartner und ist sozusagen die Initiierung des Projektes.

Der/ die ProjektleiterIn faßt die Ergebnisse jeder Sitzung zusammen und erstellt ein Detailkonzept, das wiederum von allen Beteiligten diskutiert und akzeptiert wird.

## **Ad 2: Planung von Arbeitsschritten, Ablauf und Termine**

Eine erste Sitzung aller am Projekt Interessierten ergibt einen Überblick über die Motivation der Beteiligten. Das Projekt wird in größerem Rahmen behandelt, Aufgaben herausgearbeitet und personell aufgeteilt. Wichtig ist ein Übereinkommen aller Beteiligten, die übernommenen Aufgaben verbindlich und termingerecht auszuführen.

Eine Projektmatrix wird erstellt und personell zugeteilt. Darin sind somit auch alle "dead-lines" und Termine zu finden. Überschreitungen werden vom Projektleiter eingemahnt.

### **Ad 3: Durchführung des Projekts**

Wichtig ist dabei, dass alle projektrelevanten Informationen direkt und ohne Umwege zum Projektleiter gelangen. Die Ablaufmatrix (Punkt 2) gibt für alle Beteiligten einen exakten Überblick über den Stand des Projektes. Die festgelegte Verbindlichkeit in der Durchführung der Aufgaben ist bei der Durchführungsphase des Projektes von entscheidender Bedeutung.

Berücksichtigt werden muss in der Durchführungsphase eine Projektdynamik. Das heißt, dass Änderungen im Prozessablauf durchaus möglich und daher auch einplanbar sind. Daher kommt der Kommunikation aller Projektbeteiligten erhöhte Bedeutung zu. Diese Kommunikationsstruktur kann als Anhang zur Projektmatrix festgehalten werden.

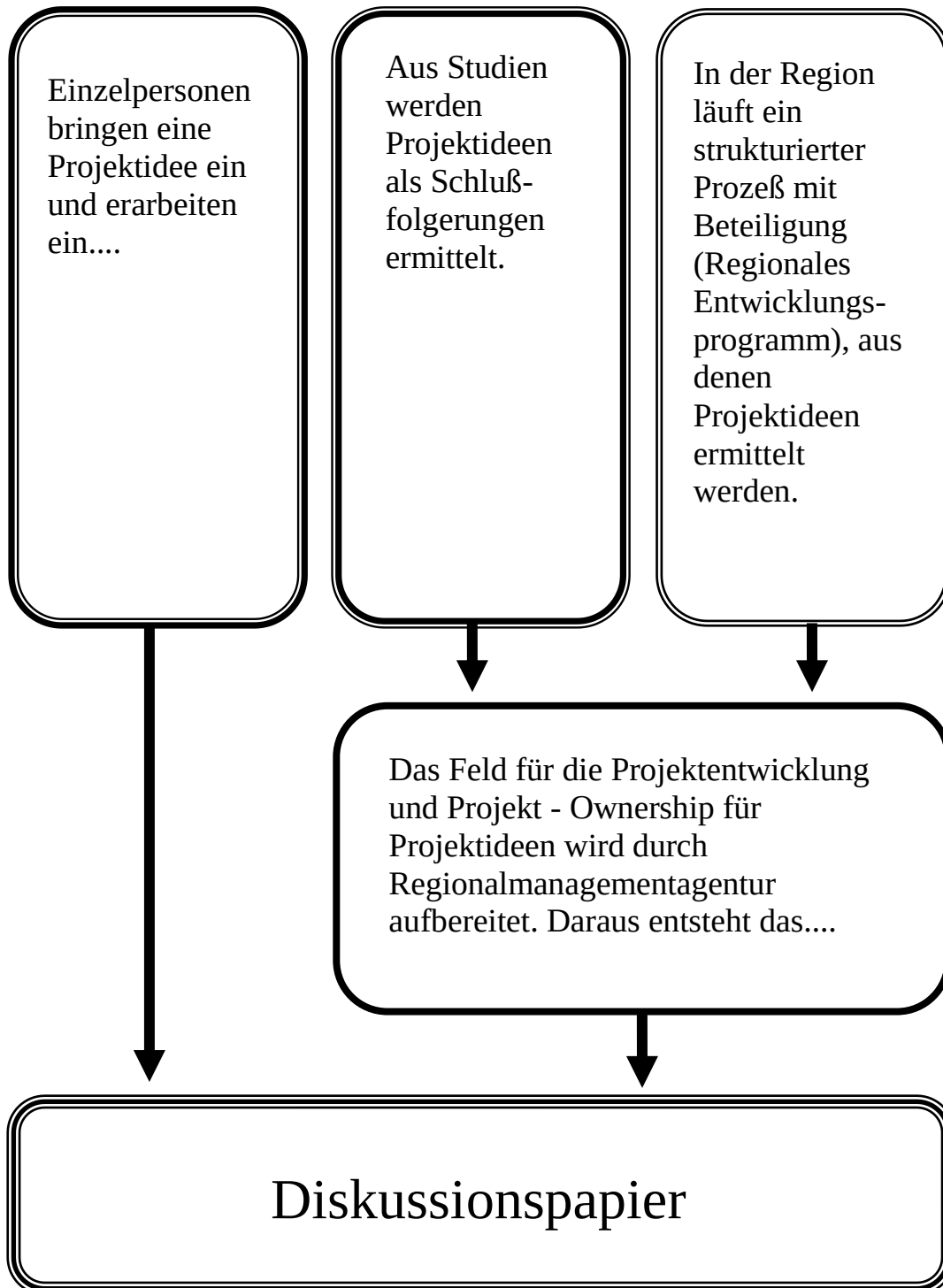
### **Ad 4: Projektabschluss und Übergabe**

Der Projektabschluss ist in der Projektmatrix qualitativ und quantitativ definiert. Erst bei 100prozentigem Erreichen dieser Ziele kann das Projekt als abgeschlossen gelten.

# Projektideen finden

## Von der Idee zum Diskussionspapier

Das folgende Ablaufdiagramm zeigt den gewünschten Pfad zur Vor- und Aufbereitung einer Projektidee.



# Erläuterungen

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Projektidee</b>       | <p>Projektideen sind Ideen, dessen Realisierung zur Verbesserung einer Situation beitragen können.</p> <p>Die Idee soll als Projekt die Merkmale eines Projektes aufweisen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Diskussionspapier</b> | <p>Im Diskussionspapier werden alle Fragen beantwortet, die für eine Entscheidungsgrundlage wichtig sind.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Projektteam</b>       | <p>Das Projektteam ist jenes Team, dass das Projekt umsetzt.</p> <p>Es kann vom Entscheidersystem bestellt werden oder aber der beauftragte Projektleiter sucht sich die Personen für das Projekt zur Mitarbeit.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>ProjektleiterIn</b>   | <p>Der Projektleiter wird vom Entscheidersystem beauftragt die Leitung eines Projektes zu übernehmen. Die Aufgaben und Rollenerwartungen sollten klar beschrieben werden</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Reflektieren</b>      | <p>Reflektieren ist die Kerntätigkeit des Managementteams, wenn es mit einer Projektidee konfrontiert ist.</p> <p>Reflektieren heißt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtungen äußern und Beobachtungen der Ideenträger abfragen,</li> <li>• Dialogisch kommunizieren, d.h. gegenüber dem Ideenträger als Partner auftreten und das Gespräch partnerschaftlich führen, sodass durch dieses Gespräch auch ein völlig neuer Gedanke entstehen kann.</li> <li>• Konzeptionell denken, zur Reflexion Denkmodelle im Hinterkopf haben und diese ständig erweitern und überprüfen.</li> <li>• Mutige Annahmen treffen, Annahmen sind im Gegensatz zu „Wahrheiten“ Einladungen zur Widerlegung. Deshalb kann man durchaus auch mutig sein, wenn die Bereitschaft zur Widerlegung von Annahmen gegeben ist. Kein festhalten an Positionen, sondern die Suche nach der plausibelsten Erklärung von Situationen oder Umständen.</li> <li>• Wertschätzend agieren, Den Ideenträger als wichtige Ressource für die Gemeinde anerkennen. Alle Ideen sind ausnahmslos wichtig und haben einen anerkennenswerten Kern.</li> </ul> |

# Die Quellen und Träger von Ideen

Die Quellen von Ideen sind Verknüpfungen von Anlässen und Akteure, die für das bfi mitdenken. Dieses Mitdenken können die Akteure bewußt, in dem sie wissen, daß ihre Ideen erwünscht sind. Mit Sicherheit kann man davon ausgehen, daß dann die Anlässe auch genutzt werden, neue Ideen zu genrieren.

## Anlässe für Projektideen:

- ⇒ Projekt-Folgeprojekt
- ⇒ Marktbeobachtung
- ⇒ Mitbewerberbeobachtung
- ⇒ Anfragen von Kunden
- ⇒ Recherchen
- ⇒ Gespräche mit Partnern
- ⇒ Korridorgespräche
- ⇒ Training/MA-Qualifizierung
- ⇒ Usw.

## Mögliche Ideenträger

- ⇒ MitarbeiterInnen
- ⇒ Führungskräfte
- ⇒ Landeskoordination
- ⇒ WerkvertragsnehmerInnen
- ⇒ U.a.m.

Während des Trainings wurden einige Gefahren identifiziert:

- ⇒ Viele Gespräche oder auch Auswertungen führen zu keinen weiterführenden Ideen, da der Pfad für eine Realisierung zu viele (reale oder gedachte) Hemmungen hat.
- ⇒ Ideen werden nicht eingebracht, weil für Ideen, die man zwar hat, aber nicht selbst realisieren kann, kein Verfahren existiert, wo solche Ideen landen und weiter bearbeitet werden können.
- ⇒ Die Ideen, die nicht in den eigenen Fachbereich fallen, könnten als “Einmischung” verstanden werden

Die TeilnehmerInnen waren aber überzeugt, daß in den Köpfen der MitarbeiterInnen oft Ideen aufblitzen, aber dann nicht nach außen gebracht werden. Damit werden mögliche Chancen nicht genutzt.

Gleichzeitig aber waren die MitarbeiterInnen der Meinung, daß die Führung des bfi Interesse an neuen Ideen hat, das zeige auch die Erfolgsstory der letzte Jahre, die auch mit einer deutlich höheren Akzeptanz des bfi duch Unternehmen geprägt ist. Eine weitere Verbesserung ist daher wünschenswert und realisierbar.

# Die START-Prinzipien

Ich erlaube mir nun vor diesem Hintergrund die sogenannten START-Prinzipien zu empfehlen:

- S** **Schnelligkeit**  
Neue Ideen können schnell und professionell nach ihrer Realisierbarkeit geprüft werden. Eine IdeenträgerIn braucht nicht lange warten, bis das System auf seine/ihre Idee eine Antwort hat.
- T** **Transparenz**  
Das Verfahren der Ideendefinition und –beurteilung ist für alle transparent und kann in seinem Ablauf rückverfolgt werden. Damit ist ebenso Fairness für den Ideenbringer ermöglicht und eine besserer interne Vermarktung des Verfahrens gegeben.
- A** **Anschlußfähigkeit**  
Die Anschlußfähigkeit wird dadurch garantiert, daß das Verfahren im aktuellen Projektbeauftragungsverfahren eingebettet ist und einfach bleibt.
- R** **Respekt für Ideenträger**  
Das Unternehmen sorgt dafür daß einem Ideengeber der nötige Respekt und Anerkennung zuteil wird. Damit drückt die Führung des Unternehmens den ausdrückliche Wunsch aus, daß sie an neuen Ideen interessiert ist. Ein System, das Ideen “honoriert”, muß dazu entwickelt werden (Imageplus, einfließen in MAG und damit Karriereplanung, unter bestimmten Voraussetzungen auch Cash).
- T** **Transferfähigkeit**  
Bereits in der Ideenentwicklungsphase wird die PCS dazugeschaltet. Ein Ideenmanager sorgt für Klärungen wie:
  - ⇒ Ist die Idee neu oder schon dagewesen?
  - ⇒ Welche internen Experten müssen dazu eingebunden werden?
  - ⇒ Welche Entscheidungsträger müssen dazu eingebunden werden?
  - ⇒ Woher muß Resonanz (Meinung, Stimmung, Bedarf) eingeholt werden?Darüberhinaus unterstützt er/sie den/die IdeenträgerIn bei der Formulierung der Idee oder formuliert sie selbst aus, womit die Ideenbeschreibung die erforderliche Qualität hat.  
Der/die IdeenmanagerIn begleitet die Idee (und den Ideenträger) bis zur Projektantragstellung in einem bestimmten definierten (kurzen) Zeitraum.

## Der mögliche Ablauf

Es handelt sich hier um einen Entwurf, der selbstverständlich adaptiert werden müßte. Der dargestellte Ablauf soll eine Idee geben. Wie es sein könnte:

| Ablauf                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Tätigkeit                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ergebnis                                                                                                                                                                                                                                                                         | Akteur/<br>verantwortlich                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <pre> graph TD     A([Projektidee]) --&gt; B[E-mail mit Ideenskizze an IM (PCS)]     B --&gt; C{Weiter?}     C -- nein --&gt; D[Nachricht an IT]     C -- ja --&gt; E[1. Gespräch Und Projektdefinition]     E --&gt; F{Weiter?}     F -- nein --&gt; G[IM (PCS)]     F -- ja --&gt; H[Projektantrag]     H --&gt; I([Freigabe])     I --- J(Siehe PM Leitfaden des bfi-Stmk)           </pre> | <p>Kann Idee formlos an IM oder PCS einbringen.</p> <p>Rücksprache mit IT und 1. Beurteilung, ob Idee schon da war bzw. weiterverfolgt werden sollte.</p> <p>Nachricht an IT</p> <p>Abklopfen der Idee Definition durch die 8 Fragen</p> <p>Projektdefinition 19 fragen</p> | <p>Lohnt es sich die Idee weiter zu verfolgen?</p> <p>Lohnt es sich die Idee weiter zu verfolgen? Entscheidung wer die Idee weiter verfolgt:<br/>           ⇒ IT<br/>           ⇒ IM<br/>           ⇒ An jemand delegiert<br/>           = Beauftragter</p> <p>Projektantrag</p> | <p>Ideenträger (IT)</p> <p>(IM)<br/>Ideenmanager</p> <p>IM</p> <p>IM und IT<br/>Ev. auch mit Expert. Und Entsch.träger (zuständig f. fachl. Freigabe)</p> <p>IM (PCS)</p> <p>Beauftragter</p> |

### **Variationen und Ergänzungen**

- ⇒ Dieses Modell geht davon aus, daß es eine/n IdeenmanagerIn gibt. Dazu ist auch folgende Variante vorstellbar:  
Die Projektclearingstelle (PCS) ist grundsätzlich für das Projektideenmanagement zuständig. Sobald ein Ideenträger auftaucht muß diese vom PCS ein/e Patin zur Verfügung gestellt werden, der/die die Aufgaben des hier beschriebenen Ideenmanagers inne hat.
- ⇒ Das e-Mail kann schon in der Qualität der 8 Fragen eingebracht werden, womit schon eine wichtige Definitionsleistung erbracht ist.
- ⇒ Die PCS bzw. der Ideenmanager wäre auch für die Archivierung der Projektideen verantwortlich.
- ⇒ Die Projektideen und die Projektanträge, sowie Projektberichte sollten in einem Intranet für die Mitarbeiter zw. Schlüsselkräfte zugänglich sein, sodaß ein/e möglicher IdeenträgerIn im Vorfeld schon recherchieren kann, was schon alles gedacht wurde.



# Auftragsklärung

## Auftragsklärung mit AuftraggeberIn

Sobald das Diskussionspapier steht, sollte der/die ProjektleiterIn mit dem Auftraggeber über die voraussichtlich erforderlichen Geld- und Personalressourcen verhandeln.

Bei der Projektplanung hat der/die Projektleiter drei Instrumente zur Verfügung, um Klarheiten über Zuständigkeiten und Kompetenzen (im Sinne von DÜRFEN) herzustellen. Es sind dies die Instrumente:

- ◆ Rollenbeschreibung des/der ProjektleiterIn und des/der AuftraggeberIn  
(Für den Fall das die Standardbeschreibung im Leitfaden nicht genau oder passend genug ist)
- ◆ Kompetenz- und Aufgabenverteilung
- ◆ Steuerungsteamtreffen zu den Meilensteinen (bei größeren und komplexeren Projekten)

Die genannten Instrumente müssen mit dem/der AuftraggeberIn vereinbart werden.

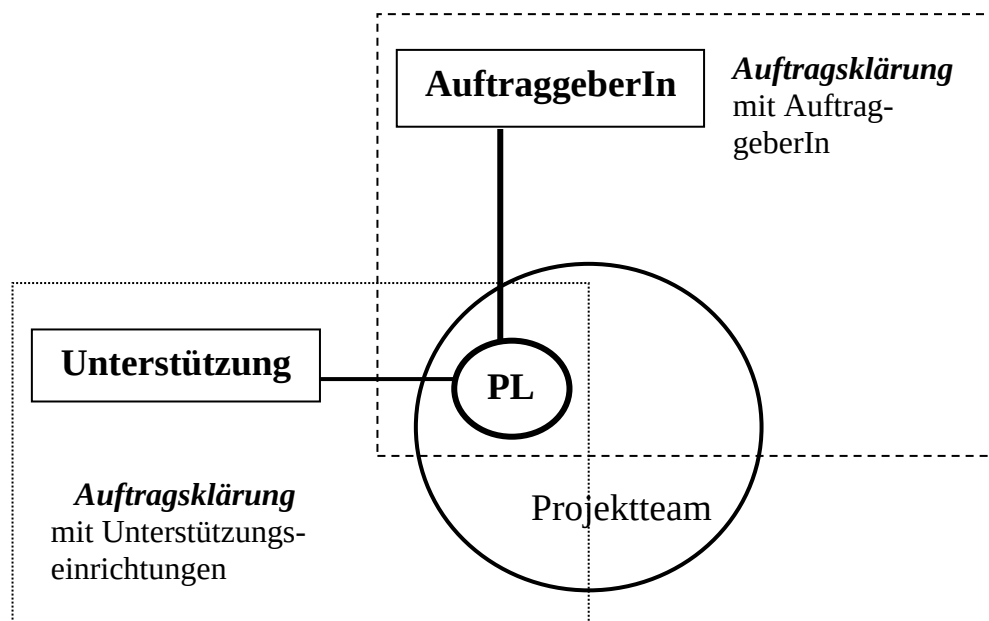
## Auftragsklärung mit Unterstützungseinrichtungen

Projektleiter brauchen zur Realisierung Ihrer Arbeit Unterstützung durch Dritte. Das sind Unterstützungsarbeiten in Bezug auf

- ◆ Organisationsarbeit (z.B. einer Veranstaltung)
- ◆ Unterstützung bei Projektworkshops
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit
- ◆ udgl.

Diese Leistungen sind in den Sekretariaten einer Stammorganisation oder eines Auftraggebers vorhanden und abrufbar.

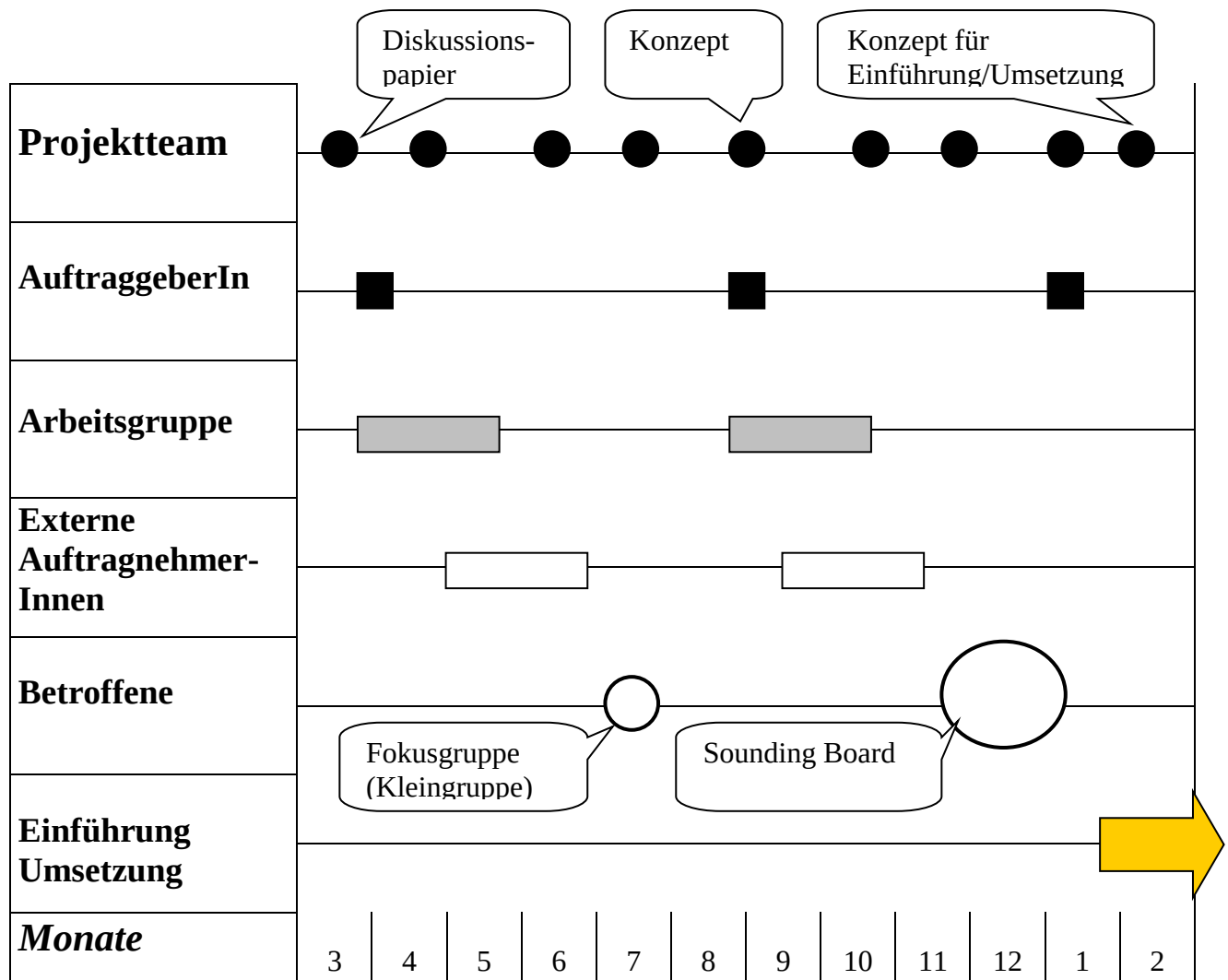
Für diese Leistungen muss der/die ProjektleiterIn eine Vereinbarung mit den jeweiligen Stellen bzw. den Vorgesetzten des Unterstützungspersonals verhandeln.



# Die Prozessarchitektur für die Ablaufgestaltung von Projekten

Damit bei der Planung und Umsetzung eines Projektes alle internen Beteiligten und die relevanten Umwelten in ausreichendem Maß einbezogen werden können, wollen wir hier ein **Bild** anbieten, das für die jeweiligen Projekte selbstverständlich adaptiert werden muss. In der Regel müssen folgende Systeme einbezogen werden.

- ◆ Das Projektteam
- ◆ Auftraggeber (Steuerungsteam gemeinsam mit PL)
- ◆ Externe Auftragnehmer (Spezialisten)
- ◆ Betroffene
  - + Fokusgruppen  
Arbeit mit Zielgruppen oder Kundengruppen
  - + Sounding Board  
Arbeit mit einer größeren Gruppe von Betroffenen, um zu den (Zwischen-) Ergebnissen Rückmeldungen, Einschätzungen udgl. einzuholen.



## **Zur Prozessarchitektur gehört die Gestaltung von folgenden Dimensionen:**

Zum Managen von *Führungsprozessen* in Projekten zählt auch die Kompetenz, die geeignete **Prozessarchitektur** zu kreieren, da in der Regel unterschiedliche Interessen und unterschiedliche Fachkenntnisse integriert werden müssen. In der Prozessarchitektur werden folgende Gestaltungsdimensionen verknüpft:

### **Sachliche Dimension**

Durch die Definition der Aufgabenstellung wird vieles implizit mitentschieden, wie z.B. der Typ des Projektes, die voraussichtliche Dauer, die Arten der Beteiligungen udgl. Wesentlich ist hier auch, wer sachliches Wissen in das Projekt einbringen soll.

Das Ausmaß des fachlichen Integrationsbedarfs bestimmt die Organisationsform des Projektes wesentlich mit. (Siehe auch Organisationsformen)

### **Soziale Dimension**

Für die Architektur selbst ist diese Dimension am Bedeutendsten. Es wird dadurch definiert, wer zu welchen Arbeitsschritten in welcher Form am Projektprozess beteiligt sein soll.

Das Ausmaß des „politischen Integrationsbedarfs“ (unterschiedliche Interessen) bestimmt das Ausmaß der Treffen, die Anzahl der unterschiedlichen sozialen Systeme und deren Größe.

Wir unterscheiden hier folgende mögliche Formen

- Einzelarbeit (Auftrag an Experten)
- Paare (Während Großgruppen sind Paargespräche eine schnelle Möglichkeit in Gespräch zu kommen und die Komplexität zu reduzieren)
- Kleingruppen oder Fokusgruppen (Gruppenaufträge zur Themenbearbeitung, Entscheidungsfindungen aufbereiten, udgl.)
- Großgruppen oder Sounding board (zur Organisation von Rückmeldungen, udgl.)

Weiters sind hier die verschiedenen Systeme, die im Projekt eine Funktion haben in ihrer Aufgabe verknüpft. Es sind dies

- Das Auftraggebersystem
- Das Projektteam
- Die Steuergruppe, bei größeren Projekten erforderlich und sie setzt sich in der Regel durch das Auftraggebersystem und der Projektleitung zusammen. Sie trifft sich zu den Meilensteinen und gesonderten Anlässen.
- Experten bzw. Expertenteams
- Betroffenenengruppen

### **Zeitliche Dimension**

Je nach Aufgabenstellung werden die Arbeitsphasen und die Entscheidungsphasen in einen zeitlichen Ablauf gebracht und durch die Beteiligung der entsprechenden sozialen Systeme bereichert. Der zeitliche Ablauf ermöglicht auch die Beschleunigung und Verlangsamung von Prozessen.

Für Projekte gilt eine Faustregel: Innerhalb eines Halbjahres müssen sich entscheidende Dinge tun (Konzept steht, Finanzierung gesichert, Spezialfragen geklärt udgl.), ansonsten bröckelt die Motivation und die Erinnerungsfähigkeit (Energiepegel) zum Projekt ab

### **Räumliche Dimension**

Eine meist vernachlässigte Dimension, die aber implizit eine sehr kontextgestaltende Wirkung hat. Sie bezieht sich auf den Ort von Veranstaltungen (innerhalb oder außerhalb der Örtlichkeit des arbeitenden Systems), auf die Sitzordnungen bzw. Ermöglichung oder nicht Ermöglichung von spontanen Gestaltung von Sitzordnungen.

# Die PM-Instrumente

# Formular zur Projektbeschreibung

## 1. Projektträger

Name:.....

Adresse:.....

Telefon.....Fax.....

Mail:.....

## 2. Projekttitle

## 3. Kurzbeschreibung des Projektes

## 4. Warum soll das Projekt gemacht werden?

## 5. Entwicklungsstand des Projektes

(Ideenphase, Planungsphase, Teil-Realisierungsphase)

## 6. Projektziel

(Was soll erreicht werden? Was soll das Ergebnis sein?)

## 7. Zeitplan

(geplanter Projektstart und Projektende)

## 8. Projektkosten

Gesamtkosten:

Investitionen:

Bereits getätigte Investitionen:

Mögliche Eigenleistungen/Eigenmittel:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

# Leitfaden für die Beschreibung eines Projektes

Dieser Leitfaden dient als Orientierung zur Beschreibung von Projekten und Aktionen. Es handelt sich dabei noch nicht um die Konzeption eines Projektes. Zur Konzeption gehören weitere PM-Planungsinstrumente, die in diesem Leitfaden beschrieben sind. Ein Projekt, das nach dem vorgeschlagenen Leitfaden definiert ist, ist gleichzeitig das **DISKUSSIONSPAPIER**; auf dessen Basis die erste go/no go Entscheidung getroffen werden kann.

## Projektdaten:

Projektbezeichnung:

Projektträger:

## Projekt - Promotor

- Name:
- Adresse:
- Tel./Fax:
- e-mail

## Projektleiter:

- Name:
- Adresse:
- Tel./Fax:
- e-mail:

## ProjektmitarbeiterInnen:

## Phase des Projektes/der Aktion:

- **Ideenphase:** Initiierung und Definition
- **Planungsphase:** Planung von Arbeitsschritten, Ablauf, Termine
- **Realisierungsphase:** Durchführung des Projektes
- **Abschlussphase:** Projektabschluss und Übergabe

4

# Inhaltliche Beschreibung des Projektes/der Aktion

Wenn Sie diese Projektdefinition in einer Gruppe vornehmen (Projektgruppe oder Entwicklungsgruppe), dann empfiehlt es sich, ihre Arbeit zu visualisieren. D.h. schreiben Sie die vereinbarten Aussagen auf einem Flip Chart mit. Das regt den Geist ständig an und ermöglicht immer wieder leichter den Anschluss an das Thema, wenn die Gruppe einmal abschweifen sollte.

## 1. Anlass oder Ausgangssituation/Problemstellung für das Projekt

## 2. Zielgruppen, für die das Projekt/die Aktion durchgeführt werden soll

## 3. Projektziele/Nutzen

### Ziele und Wege

Hier tritt häufig die Gefahr ein, dass Formen oder Wege für die Umsetzung als Ziele genannt werden. Das sollten Sie vermeiden, denn damit wird die Kreativität bei der Erarbeitung der „Wege bzw. Formen“ der Umsetzung eingeengt. Sie sollten zu diesem Zeitpunkt der Projektdefinition noch frei sein für Ihnen jetzt noch unbekannte Wege der Umsetzung. Ansonsten laufen Sie Gefahr, dass Sie das, womit sie bisher schon schlechte Erfahrungen gemacht haben, nur mit größerer Anstrengung tun. Bewährte Wege können Sie auf alle Fälle weiter unten (Maßnahmen) in Ihren Handlungskatalog aufnehmen.

### Ziele wofür?

Bei größeren Projekten, die eine intensive Vorarbeit oder aber auch Konzeptentwicklung brauchen, ist es ratsam, die Ziele zunächst für diese Phase zu definieren, denn vom Ergebnis der Konzeptphase kann es abhängen, welche Ziele für das eigentliche Projekt Sinn machen.

An dieser Stelle muss häufig eine Konzeptentscheidung getroffen werden. Z.B. soll ein bäuerliches Projekt in der Region (Bauern sind alleine Projektträger bzw. Eigentümer) oder ein regionales Projekt mit Bauern (Bauern sind nicht alleine Träger bzw. Eigentümer) gemacht werden?

## 4. Nicht-Ziele sind:

## 5. Woran werden die Ziele gemessen?

Sind die Ziele nur generell formulierbar, sollten Sie spätestens an dieser Stelle überlegen, woran die Ziele gemessen werden können.

## **6. Woran könnte die Realisierung des Projektes scheitern? (Kritische Erfolgsfaktoren)**

## **7. Kurzbeschreibung des Projektes:**

Hier sollte die inhaltliche Abgrenzung des Projektes vorgenommen werden, die Vorgehensweise skizziert sowie die Zwischenergebnisse beschrieben werden.



**8. Wer soll/muss bei zur Realisierung des Projektes miteinbezogen sein?**

Wir empfehlen für diese Art von Überlegungen vor allem die Funktionen:

- Wissensträger
- Klimaträger (Personen, die das Projekt positiv oder negativ beeinflussen können)
- Entscheidungsträger
- Betroffene

In besonderem Maße zu berücksichtigen.

| Wer | Beitrag/Rolle für das Projekt |
|-----|-------------------------------|
|     |                               |
|     |                               |
|     |                               |
|     |                               |

**9. Welche Art von Studien, Expertenbeiträge sind zur Realisierung des Projektes erforderlich?**

| Studie/Know - how | von wem |
|-------------------|---------|
|                   |         |
|                   |         |

**10. Voraussichtliche Kosten:**

**11. Wie soll das Projekt/die Aktion finanziert werden?**

|                                    |                                             |
|------------------------------------|---------------------------------------------|
| Eigenmittel                        | <input type="text"/> 4 <input type="text"/> |
| Sponsorgelder/Spenden/Subventionen | <input type="text"/> <input type="text"/>   |
| Fremdmittel                        | <input type="text"/> 4 <input type="text"/> |
| Sonstige Beiträge                  | <input type="text"/> <input type="text"/>   |

**12. Zeitplan**

| Phase              | Start | Ende |
|--------------------|-------|------|
| Ideenphase         |       |      |
| Planungsphase      |       |      |
| Realisierungsphase |       |      |
| Abschlussphase     |       |      |

**13. Der Beitrag des Projektes/der Aktion für**

|  |
|--|
|  |
|--|

|     |  |
|-----|--|
| -   |  |
| +   |  |
| ++  |  |
| +++ |  |



**14. Die Projektreife:**

| ✓ Projektreife |                                            |  |
|----------------|--------------------------------------------|--|
| 1              | Projektträgerschaft gegeben?               |  |
| 2              | ProjektleiterIn vorhanden?                 |  |
| 3              | Qualifikation der PL ausreichend?          |  |
| 4              | Sind Zeitressourcen ausreichend vorhanden? |  |
| 5              | Schlüssiges Projektkonzept erarbeitet?     |  |
| 6              | Realistischer Umsetzungsplan vorhanden?    |  |
| 7              | Vollständiger Finanzierungsplan vorhanden? |  |



**15. Die nächsten Schritte zur Realisierung des Projektes:**

| Was | Wer | Bis wann |
|-----|-----|----------|
|     |     |          |
|     |     |          |
|     |     |          |
|     |     |          |
|     |     |          |
|     |     |          |
|     |     |          |
|     |     |          |

# Erläuterungen zur Projektdefinition

## Ziele der Projektdefinition

- Definition dessen, was zum Projekt gehört (Aus- und Abgrenzung dessen, was nicht Inhalt des Projektes ist).
- Konzentration auf die Projekthinhalte.
- Eine klare, verbindliche Vereinbarung zwischen dem Projektauftraggeber und der Projektleitung über die Ziele, den Umfang und die Rahmenbedingungen des Projektes.
- Ein gemeinsames Verständnis über die wesentlichen Projektzusammenhänge innerhalb des Projektteams.
- Eine Informationsgrundlage für später dazukommende Projektteammitglieder, Projektzuarbeiter sowie des Controllings.

Zur Zieldefinition empfehlen wir sogenannte **“SUPER - Ziele“** zu formulieren.

Damit ist eine größtmögliche Genauigkeit gewährleistet:

Die Ziele sollen folgendermaßen formuliert sein:

**Sinnlich** wahrnehmbar, messbar, prüfbar.

Die Ziele und Ergebnisse werden sinnlich wahrgenommen durch Sehen, Hören, Fühlen, .....

Woran wird das Ziel gemessen?

**Unmissverständlich** und eindeutig.

Die Ziele sind so formuliert, dass sie für die Projektbeteiligten und für das Umfeld eindeutig und unmissverständlich sind.

**Positiv** formulieren.

Die Ziele sind positiv formuliert. Die Vermeidung von Negativem ist sinnlich nicht wahrnehmbar.

**Eigenständig** erreichbar.

Die Ziele müssen machbar sein, sonst gehen keine attraktiven Impulse von ihnen aus. Ziele, die nicht eigenständig erreicht werden können, verpflichten nicht.

**Relevant** im jeweiligen Umfeld.

Die Ziele brauchen eine Relevanz in bezug auf etwas größeres Ganzes. Der Bedeutungszusammenhang in dem die Ziele stehen, machen sie in der Regel für ein größeres Publikum verständlich.

# Die Meisterprüfung

Damit ein Regionalverband, schnell Orientierung gewinnen kann, ob ein Projekt für die Region Bedeutung hat, kann er das Projekt nach der Meisterprüfungs-Methode beurteilen.

Ein Formblatt dazu findet sich auch im Anhang

## Die Meisterprüfung für unsere Projekte

| Kriterien                 |   | Bewertung 0 - 3 |   |   |   |   |   |   |   |  |
|---------------------------|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Projekt                   |   | A               | B | C | D | E | F | G | H |  |
| Machbar                   | M |                 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Ehrgeizig, visionär       | E |                 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Innovativ, neuartig       | I |                 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Stimmig, plausibel        | S |                 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Transparent, verständlich | T |                 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Echt, glaubwürdig         | E |                 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Relevant, bedeutsam       | R |                 |   |   |   |   |   |   |   |  |
| Summe                     |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |  |

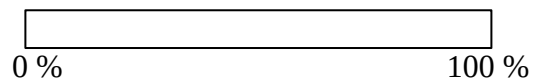
# Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes beim Start

Bevor ein Projekt so richtig angegangen wird, vor allem möglichen Entscheidungsträgern vorgestellt wird, empfehlen wir die Erfolgswahrscheinlichkeit zu überprüfen. Dadurch wird bereits in einem frühen Stadium sichtbar, ob das Projekt zu seiner Reife noch Vorüberlegungen und Motivationsarbeit braucht. Somit werden sogenannte Totgeburten vermieden.

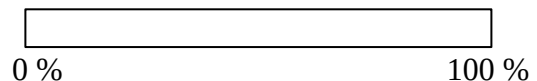
Haben Sie ausreichend:

(ausreichend = 100 %)

Autorität zur Planung und Entwicklung des Projekts

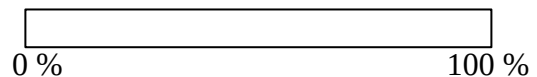


Verständnis für das Projekt in Ihrer eigenen Institution

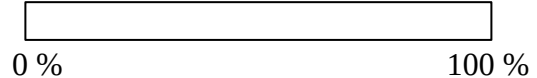


Unterstützung von einem Netz oder Beziehungsgeflecht von Menschen:

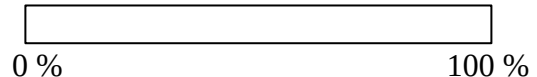
- intern



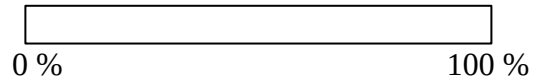
- extern



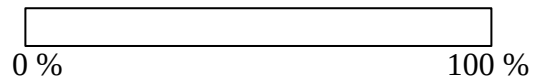
Zeit für das Projekt



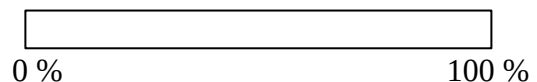
Qualifikation für dessen Durchführung



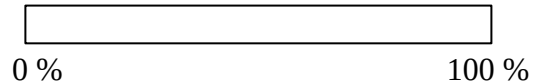
Klarheit in den Zielstellungen



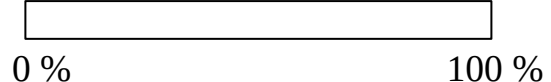
Klarheit in den notwendigen praktischen Schritten



Eigene Motivation zur Realisierung des Projektes



Motivation bei Betroffenen/Beteiligten



# Die Projekt-Umfeldanalyse

Projekte sind in ein Umfeld von Personen und Systemen, die Interessen repräsentieren, eingebettet. Deshalb empfehlen wir, zu jedem Projekt, die relevanten Umfelder zu ermitteln und deren Erwartungen zum Projekt einzuschätzen. Sind die Informationen über deren Erwartung nicht vorhanden, sollten sie ermittelt werden. Dabei sind alle jene Personen und Systeme zu berücksichtigen, die einen Einfluss auf das Projekt haben können. Dies sind die sogenannten relevanten Umfelder.

## Ziele der Umfeldanalyse

- Ermittlung und Visualisierung der Einflussfaktoren für das Projekt.
- Früherkennung von Problemfeldern und möglichen Hindernissen für das Projekt.
- Beurteilung der Konsequenzen auf die Projektdurchführung,
- Ermittlung der Abhängigkeiten des Projektes zu anderen Projekten, Systemen oder Personen.
- Überblick über die soziale Einbettung des Projektes für alle Projektbeteiligten und für den Auftraggeber.

## Vorgehensweise

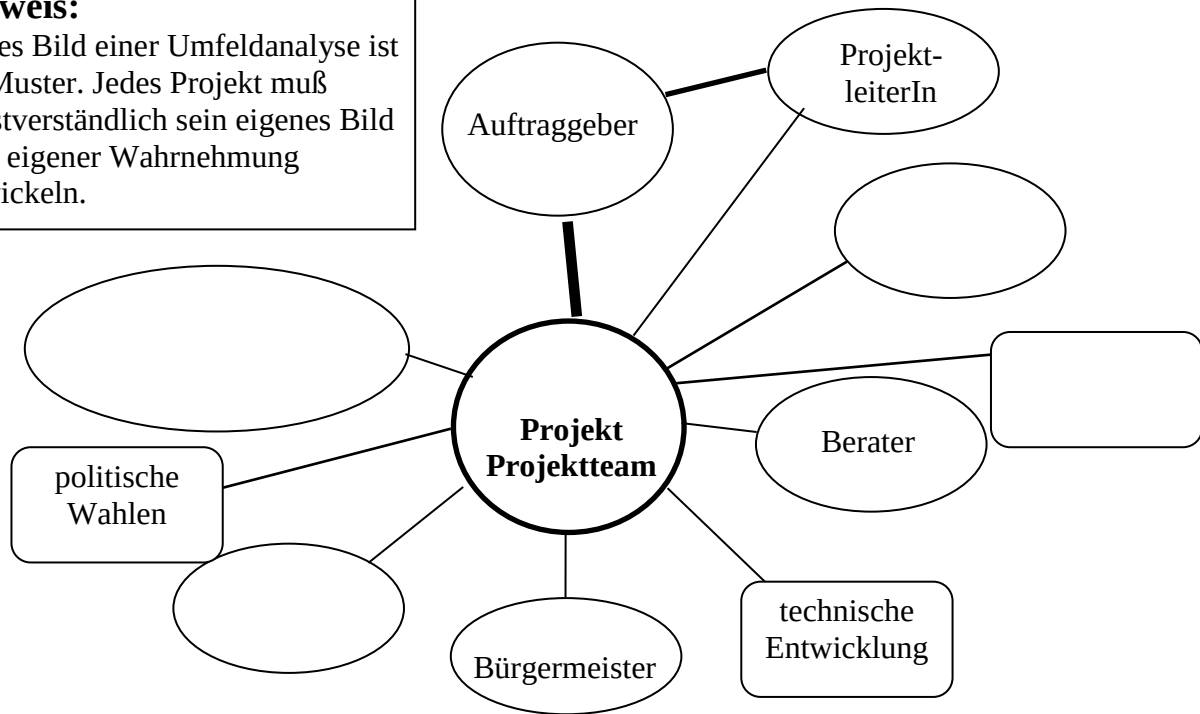
- Auflisten der relevanten Projektumfelder für das Projekt.  
Relevant ist ein Umfeld dann, wenn
  - es einen finanziellen Beitrag leisten soll,
  - es Träger oder Mitträger des Projektes sein soll (in der Ideenphase)
  - es Auftraggeber ist
  - es Zustimmung zum Projekt geben muss
  - es Stimmung für oder gegen das Projekt machen kann
- Auflisten der Einflussgrößen
- Evtl. bündeln der sozialen bzw. sachlichen Einflussgrößen
- Visualisierung des Umfeldes nach dem oben angedeuteten Beispiel.
- Analyse der Einflussgrößen (siehe nächste Seite)

## Tipps

- ◆ Versetzen Sie sich in eine bestimmte Umwelt um deren Erwartungen/Befürchtungen zu erfassen. Fragen Sie danach oder spielen Sie in der Projektgruppe auch die Rollen der Umwelten.
- ◆ Gesamtsicht hat Vorrang vor allzu tiefen Details,
- ◆ Umfeldanalysen sind Momentaufnahmen. Wiederholen Sie die Analyse auch im Projektverlauf um neue Entwicklungen wahrzunehmen, die Wirkungen Ihrer Maßnahmen zu beurteilen.

**Hinweis:**

Dieses Bild einer Umfeldanalyse ist ein Muster. Jedes Projekt muß selbstverständlich sein eigenes Bild nach eigener Wahrnehmung entwickeln.



### *Einfache Auflistung der sozialen Umfeldgruppen und deren Erwartungen*

| Personen, Interessensgruppen | Erwartungen |
|------------------------------|-------------|
| Auftraggeber                 | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
| ProjektleiterIn              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
| Berater                      | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
| Bürgermeister                | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |
|                              | ⇒           |

### ***Detaillierte Analyse der sozialen Umfeldgruppe***

Es ist auch möglich eine detailliertere Analyse zu machen. In heiklen Umfeldsituationen ist dies durchaus angebracht.

| <b>Umfeldgruppe</b> | <b>Qualität d. Beziehung<br/>+/-/-</b> | <b>Bedeutung, Macht<br/>1.....4</b> | <b>Erwartungen, Befürchtungen<br/>des Umfeldes</b> | <b>Strategien, Maßnahmen</b> |
|---------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------|
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |
|                     |                                        |                                     |                                                    |                              |

### ***Detaillierte Analyse des sachlichen Umfeld (Einflussgrößen für das Projekt***

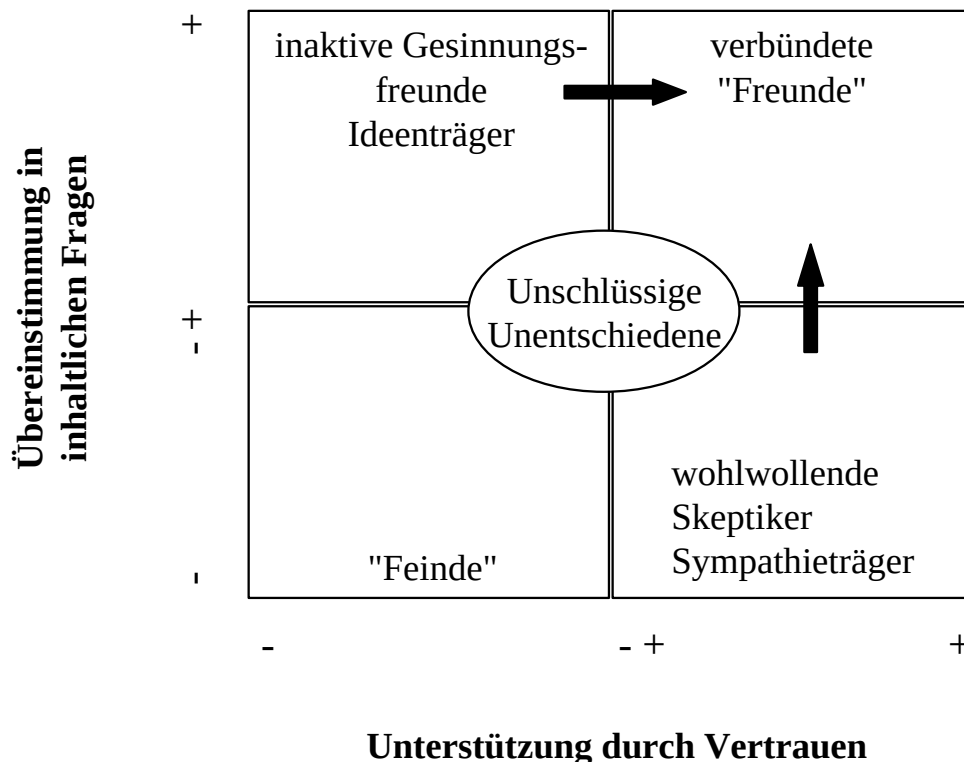
| <b>Einflussgröße</b> | <b>Art des Einflusses</b> | <b>Auswirkungen</b> | <b>Maßnahmen</b> |
|----------------------|---------------------------|---------------------|------------------|
|                      |                           |                     |                  |
|                      |                           |                     |                  |
|                      |                           |                     |                  |
|                      |                           |                     |                  |
|                      |                           |                     |                  |
|                      |                           |                     |                  |
|                      |                           |                     |                  |
|                      |                           |                     |                  |
|                      |                           |                     |                  |

**Hier kann auch eine zweite Variante der Umfeldanalyse, die die Beziehungen noch besser differenzieren kann, dargestellt werden.**



Eine andere Form der Umfeldanalyse ist jene, die Peter Block vorschlägt. Sie ist besonders dann angebracht, wenn eine bereits sehr konkrete Idee in einem inhomogenen Umfeld Akzeptanz finden soll.

## Auf welche Personengruppen sollte Überzeugungsarbeit konzentriert werden?



### Ablauf:

1. Definieren Sie ein Veränderungsprojekt
2. Wer sind Ihrer Meinung nach die 5 verschiedenen Personengruppen in der relevanten Umwelt?
3. a) Überlegen Sie Maßnahmen, wie Sie gegenüber den "inaktiven Gesinnungsfreunden" Vertrauen aufbauen können.  
b) Überlegen Sie Maßnahmen, wie Sie gegenüber den "wohlwollenden Skeptikern" sachlich punkten können.

# Der Projektstrukturplan

Für die Entwicklung des Projektstrukturplans (PSP) empfiehlt es sich die folgenden Hinweise zu beachten.

## Hinweise zur Projektstrukturierung

- Die Gliederung des Projekts sollte nur so detailliert vorgenommen werden, bis sich plan- und kontrollierbare Arbeitspakete ergeben
- Arbeitspakete sollen hinsichtlich der Termine und der Ressourcen/Kosten verplanbar und ihr Leistungsfortschritt sowie Kostenanfall verfolgbar sein.
- Eine weitergehende Detaillierung im PSP verringert die Übersichtlichkeit und verschlechtert das Kosten/Nutzen-Verhältnis der Projektplanung.
- Arbeitspakete werden meist im Zuge der Ablauf- und Terminplanung weiter in Vorgänge bzw. Aktivitäten untergliedert.
- Die einzelnen Äste im PSP werden je nach Bedarf unterschiedlich weit zu untergliedern sein.
- Steht der Terminplan, d. h. die Einhaltung von Terminen, im Vordergrund, ist eher phasenorientiert zu gliedern; hat dagegen das Projektbudget, d. h. die Einhaltung der Kosten, Priorität, ist eher objektorientiert zu gliedern.
- Das Ergebnis der Aufgabengliederung muss mit der Projektdefinition verglichen und quergeprüft werden.
- Bei der Aufgabengliederung denkt man immer in Aufgaben, die am besten mit einem Zeitwort beschrieben werden, und nicht in Objektteilen, wenngleich der Objektstrukturplan als Informationsbasis Verwendung findet, um ein besseres Projektverständnis zu erlangen.
- Arbeitspakete komplexer Natur sollten in einer eigenen Arbeitspaketbeschreibung spezifiziert werden.

# Entwicklung eines Projektstrukturplans (PSP)

Die Funktion des PSP ist es, die umfassenden Aufgabenstellungen eines Projektes in handliche Arbeitspakete zu zerlegen, um Orientierung in der Planung zu erhalten.

Der Zweck der Strukturierung des Projektes ist folgender:

- ◆ Übersicht über das Projekt schaffen
- ◆ Teilprojekte bilden, welche dafür verantwortlichen Stellen oder Personen zur Detailplanung und Realisierung übertragen werden können.
- ◆ Zusammenhänge aufdecken und Nahtstellen definieren.
- ◆ Darüber hinaus dient der PSP als Grundlage für Kalkulation und Kostenermittlung.

Ein PSP wird schrittweise durch eine horizontale und vertikale Gliederung erstellt.

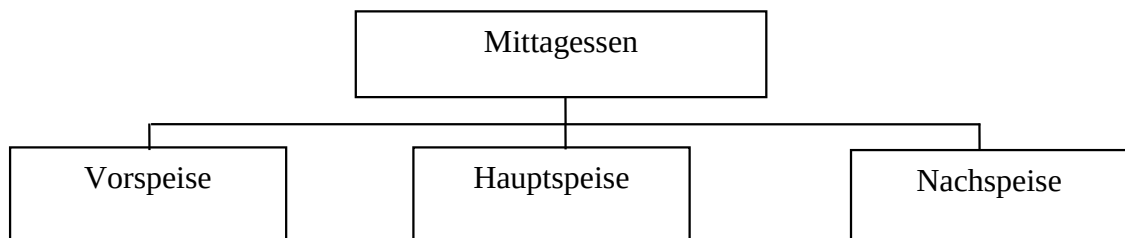
Dabei kann er grundsätzlich nach folgenden Kriterien strukturiert werden:

- ◆ nach Tätigkeiten
- ◆ nach Objekten
- ◆ nach zeitlichen Phasen
- ◆ nach einer Kombination der ersten drei Kriterien.

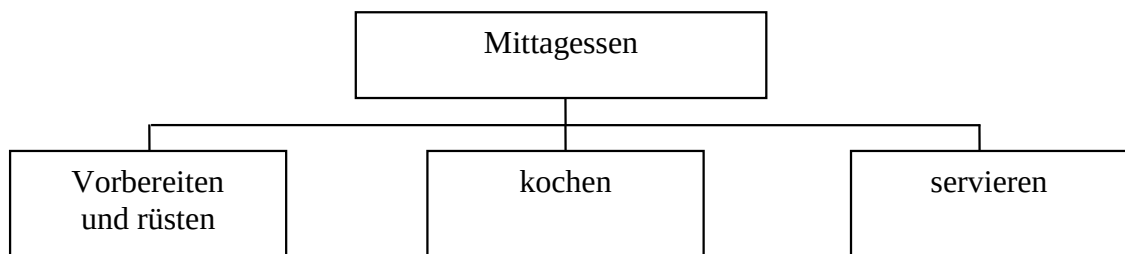
Bei den häufigsten Projekten, mit denen wir zu tun haben, ist die Gliederung nach Tätigkeiten am besten geeignet, weil sie plausiblere Schlüsse über die Art der Projektorganisation zulässt.

Auf den folgenden Bildern von PSP's sind der Unterschied eines PSP nach Tätigkeiten und eines PSP nach Objekten dargestellt.

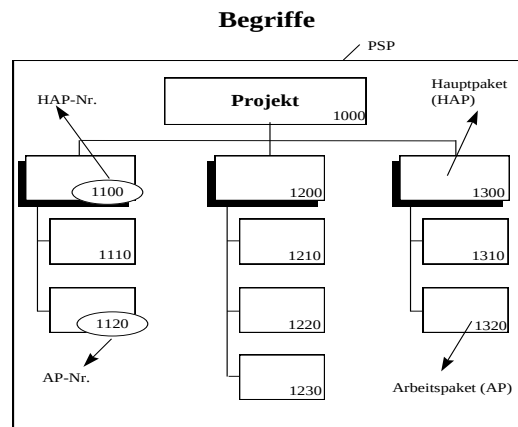
## Projektstrukturplan nach Objekten



## Projektstrukturplan nach Tätigkeiten



*Zur besseren Orientierung sind hier einige wichtige Begriffe dargestellt.*



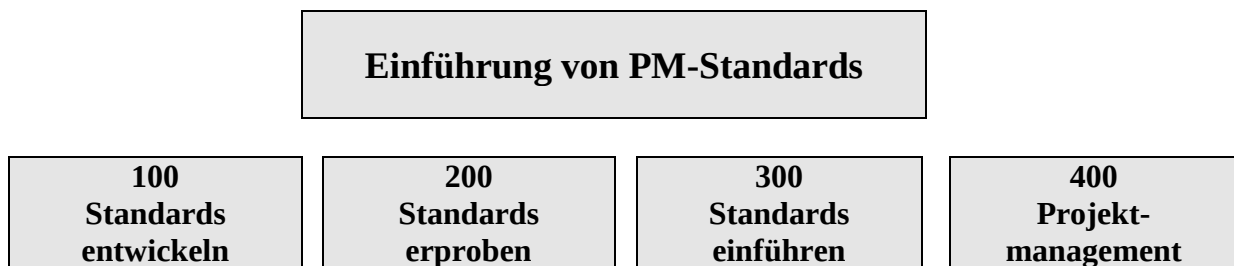
*Hier ist als Beispiel der PSP für die Einführung der PM-Standards dargestellt*

| Einführung von PM-Standards                                                       |                                            |                                                |                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 100<br>Standards<br>entwickeln                                                    | 200<br>Standards<br>erproben               | 300<br>Standards<br>einführen                  | 400<br>Projekt-<br>management                          |
| 110<br>Rohentwurf des<br>Leitfaden erstellen                                      | 210<br>1-3 Projektmodelle<br>auswählen     | 310<br>Supportangebot<br>definieren            | 410<br>Projektteam<br>bilden                           |
| 120<br>Kritische PM-<br>Faktoren ermitteln                                        | 220<br>Modellprojekt-<br>gruppen einführen | 320<br>Einführung weiterer<br>MitarbeiterInnen | 420<br>Projektdefinition<br>fertig stellen             |
| 130<br>Planungsinstru-<br>mente definieren                                        | 230<br>Projekte<br>durchführen             | 330<br>Projekte planen und<br>abwickeln        | 430<br>Ressourcen<br>sicherstellen                     |
| 140<br>Arbeit am Leitfaden                                                        | 240<br>Erfahrungen<br>auswerten            | 340<br>Aus Erfahrungen<br>lernen               | 440<br>Erfolg<br>kontrollieren                         |
| 150<br>1. Entwurf des<br>Leitfad. erstellen                                       | 250<br>Leitfaden<br>erstellen              |                                                | 450<br>Das Projekt im<br>System breit<br>kommunizieren |
| 160<br>Anforderungsprofil<br>EDV-Unterstützung<br>Einkaufen oder<br>selber machen |                                            |                                                |                                                        |

## Vorgehensweise zur Entwicklung des Projektstrukturplans

Arbeiten Sie mit der Gruppe zunächst assoziativ und bilden Sie die sogenannten Hauptpakete. (Die horizontale 1. Reihe ). Schreiben sie diese ermittelten Hauptpakete auf Kärtchen (der gleichen Farbe) und legen sie sie von links nach rechts auf (auf einem Tisch oder pinnen Sie auf einer Pin-Wand). Sie werden die Versuchung widerstehen müssen, dass diese Hauptpakete in einer logischen zeitlichen Reihenfolge zu bearbeiten sind. Das kann auf der Hauptpaketebene ev. noch funktionieren, es funktioniert aber mit Sicherheit nicht mehr, wenn sie anschließend die Arbeitspakete definieren.

Das Ergebnis dieses 1. Schrittes sollte so aussehen, wobei Sie für Ihr Projekt möglicherweise mehr Hauptpakete haben. Ein Hinweis: Es empfiehlt sich alle Managementaufgaben in ein Hauptpaket zusammen zu fassen. Dieses bringen Sie dann ganz links an.



Wichtig ist für diesen und für den nächsten Schritt, dass die Tätigkeiten nicht alleine mit einem Hauptwort beschrieben sind, sondern IMMER auch mit einem Zeitwort definiert sind.

Anschließend bilden Sie Gruppen z.B. pro Hauptpaket eine Gruppe. Dabei sollen sie die TeilnehmerInnen jeweils jenen Hauptpaketen zuordnen, wo sie fachlich am meisten einbringen können. Den Gruppen geben Sie das Hauptpaket-Kärtchen mit und weiter leere Kärtchen und Filzstifte. Die Kärtchen möglichst in einer anderen Farbe als das Hauptpaket.

Die Ergebnisse der Gruppenarbeit könnte dann so aussehen:

| Gruppe A<br> | Gruppe B<br> | Gruppe C<br> | Gruppe D<br> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>100</b><br><b>Standards entwickeln</b>                                                     | <b>200</b><br><b>Standards erproben</b>                                                       | <b>300</b><br><b>Standards einführen</b>                                                       | <b>400</b><br><b>Projektmanagement</b>                                                          |
| 110<br>Rohentwurf des Leitfadens erstellen                                                    | 210<br>1-3 Projektmodelle auswählen                                                           | 310<br>Supportangebot definieren                                                               | 410<br>Projektteam bilden                                                                       |
| 120<br>Kritische PM-Faktoren ermitteln                                                        | 220<br>Modellprojektgruppen einführen                                                         | 320<br>Einführung weiterer MitarbeiterInnen                                                    | 420<br>Projektdefinition fertig stellen                                                         |
| 130<br>Planungsinstrumente definieren                                                         | 230<br>Projekte durchführen                                                                   | 330<br>Projekte planen und abwickeln                                                           | 430<br>Ressourcen sicherstellen                                                                 |
| 140<br>Arbeit am Leitfaden                                                                    | 240<br>Erfahrungen auswerten                                                                  | 340<br>Aus Erfahrungen lernen                                                                  | 440<br>Erfolg kontrollieren                                                                     |
| 150<br>1. Entwurf des Leitfadens erstellen                                                    | 250<br>Leitfaden erstellen                                                                    |                                                                                                | 450<br>Das Projekt im System breit kommunizieren                                                |
| 160<br>Anforderungsprofil EDV-Unterstützung<br>Einkaufen oder selber machen                   |                                                                                               |                                                                                                |                                                                                                 |

Anschließend lassen Sie die Ergebnisse präsentieren führen Sie diese vertikalen Stränge zusammen Dann gehen Sie das in der Großgruppe nochmals durch. Vermutlich werden den Teilnehmern noch die eine oder andere Idee einfallen. Jedenfalls ist dies die Grundlage für die Feinplanung, die nicht mehr in der Gruppe geleistet werden kann. Das müssen Sie delegieren.

# Beschreibung eines Arbeitspaketes

Komplexe Aufgaben erfordern eine detaillierte Beschreibung. Die Arbeitspaketbeschreibungen dienen vor allem der

- ◆ Erfassung der Detailaufgaben
- ◆ Leistungszuordnung in einem Projektteam
- ◆ detaillierten Terminplanung
- ◆ Erfassung der Schnittstellen oder Abhängigkeiten zu anderen Arbeitspaketen
- ◆ Detaillierten Kostenplanung und Kostenverfolgung

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                             |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------|--------------|
| <b>Projekt:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   | <b>PSP Nr.</b>              |              |
| <b>Arbeitspaket:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   | <b>Verantwortlich:</b>      |              |
| <b>Arbeitspaket Nr.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   | <b>Geplante Ressourcen:</b> |              |
| <b>Arbeitspaket Start</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   | <b>Geplante Ressourcen:</b> |              |
| <b>Arbeitspaket Ende</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |   | <b>Geplante Ressourcen:</b> |              |
| <b>Ziele.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |                             |              |
| <b>Teilschritte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |   | <b>Termine</b>              |              |
| <b>Ergebnisse</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |                             |              |
| <b>Abhängig von anderen Arbeitspaketen (AP)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                             |              |
| <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center; gap: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px 10px;">Vorgelagerte AP's</div> <span>→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px 10px;">bearbeitetes AP</div> <span>→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px 10px;">Nachgelagerte AP's</div> </div> |   |                             |              |
| <b>Anzuwendende Dokumente</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |                             |              |
| <b>Benötigte Zulieferleistungen (Dokumente, Hardware,...)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   | <b>Lieferant</b>            | <b>Datum</b> |
| <b>Kosten/Budget</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |   |                             |              |
| <b>Genehmigung/Freigabe</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |                             |              |
| ◆ Projektleiter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | x |                             |              |
| ◆ Auftraggeber                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | x |                             |              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   | <b>Name/Unterschrift</b>    | <b>Datum</b> |
| <b>Anlagen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |                             |              |
| ◆ Terminplan<br>◆ Kostenplan<br>◆ Sonstiges                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |                             |              |

## Der Ressourcenplan

Die Ressourcen für ein Projekt werden nach zwei relevanten Größen ermittelt

- der Zeitbedarf für die einzelnen Arbeitspakete
- der Finanzbedarf für die einzelnen Arbeitspakete

## Der Zeitbedarf

[illegible]



# Die Projektkosten

| Arbeitspaket |           | Kosten aus                                                                                                                                               |                 |       | Kosten |
|--------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|--------|
|              |           | <b>Kostenarten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• Material</li> <li>• Fremd-leistungen</li> <li>• Infrastruktur</li> </ul> |                 |       |        |
| PSP Nr.      | Tätigkeit | Kostenart                                                                                                                                                | Kosten/ Einheit | Menge |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
|              |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |
| Summe        |           |                                                                                                                                                          |                 |       |        |

## Häufige Finanzierungsfehler

- \* Zu knappes Eigenkapital
- \* Zu knappe Bemessung des Fremdfinanzierungsbedarfs
- \* Zu geringe Planung für Betriebsmittelbedarf
- \* Investitionen werden über Betriebsmittelkonto finanziert
- \* Ungenauer Terminplan für Mittelbedarf und -aufbringung
- \* Erst wenn Eigenkapital verbraucht ist, werden Fremdmittel beansprucht
- \* Keine bindenden Zusagen werden als gesichert betrachtet
- \* Keiner sucht rechtzeitig um Förderung an

## Mit Förderstellen umgehen

- Projekt vorankündigen
- Das Projekt in einem für die Förderseite relevanten Kontext darstellen
- Eine schlüssige Projektbeschreibung
  - keine Märchen
  - seriöse Daten
  - realistische Einschätzungen
- Der Fokus der Beobachtung durch Projektförderer

| Priorität | Fokus            | Element der Projektbeschreibung      |
|-----------|------------------|--------------------------------------|
| 1         | Vertrauen        | Die Person/Träger                    |
| 2         | Nutzen           | Die Idee<br>Der Markt                |
| 3         | Rentabilität     | Die Kosten<br>Die Wirtschaftlichkeit |
| 4         | Professionalität | Die Organisation<br>Die Rechtsform   |

- Sich von Förderstellen beraten lassen (nicht Ansprüche stellen)
- Sich über den Ablauf der Förderungsvergabe informieren (falls nicht vorhanden)
- Zur kompetenten Stelle vordringen (ist leider nicht immer klar und dokumentiert)
- Förderungsbedingungen einhalten!
- Bei Publikationen auf die Förderung hinweisen

# Der Terminplan

Entsprechend dem PSP werden im Terminplan die Arbeitspakete aufgelistet und die Durchlaufzeit, die für dessen Erledigung erforderlich ist, graphisch mittels eines Balkens dargestellt.

Als Beispiel wird ein Teil des Terminplans des Projektes der Einführung von PM-Standards dargestellt:

Dann, wenn zum Projekt vom Auftraggeber etwas entschieden werden muß, wird ein Meilenstein gesetzt. Zu dieser Aufgabe muß mit dem Auftraggeber über das Ergebnis gesprochen/verhandelt werden.

## Das Modell

|                                                     | Monate/Quartale |   |   |    |    |    |      |    |     |    |      |    |
|-----------------------------------------------------|-----------------|---|---|----|----|----|------|----|-----|----|------|----|
| Arbeitspakete                                       | 2001            |   |   |    |    |    | 2002 |    |     |    | 2003 |    |
| ○ Meilenstein                                       | 6               | 7 | 9 | 10 | 11 | 12 | I    | II | III | IV | I    | II |
| <b>Standards entwickeln</b>                         |                 |   |   |    |    |    |      |    |     |    |      |    |
| Leitsätze und Regeln entwerfen                      |                 |   |   |    |    |    |      |    |     |    |      |    |
| Entscheidungsabläufe definieren                     |                 |   |   |    |    |    |      |    |     |    |      |    |
| Planungsinstrumente definieren                      |                 |   |   |    |    |    |      |    |     |    |      |    |
| 1. Entwurf des Leitfadens erstellen                 |                 |   |   |    |    |    |      |    |     |    |      |    |
| Anforderungsprofil EDV-Unterstützung<br>Make or buy |                 |   |   |    |    |    |      |    |     |    |      |    |

# Der Netzplan

Eine weitere Form der Zeitplanung ist der Netzplan. Gegenüber dem einfachen Terminplan, auch Balkenplan genannt, können mit dem Netzplan

- die Abhängigkeit der einzelnen Arbeitspakete besser dargestellt werden,
- die Termine und Fristen der Tätigkeiten dargestellt werden und
- der kritische Weg und die Pufferzonen sichtbar gemacht werden.

Der Netzplan ist somit erheblich aufwendiger, wie der Balkenplan. Wenn die Termineinhaltung ein kritischer Erfolgsfaktor für das Projekt darstellt, ist er besonders hilfreich.

## Vorgehensschritte:

- Den Projektstrukturplan als Basis verwenden.
- Die logischen Abhängigkeiten definieren (Was –Arbeitspaket muss gemacht werden, damit ein weiteres Arbeitspaket erledigt werden kann?)
- Festlegen der Dauer der einzelnen Arbeitspakete, sowie deren Fixtermine bestimmen.
- Durchrechnen des Gesamtzeitbedarfs

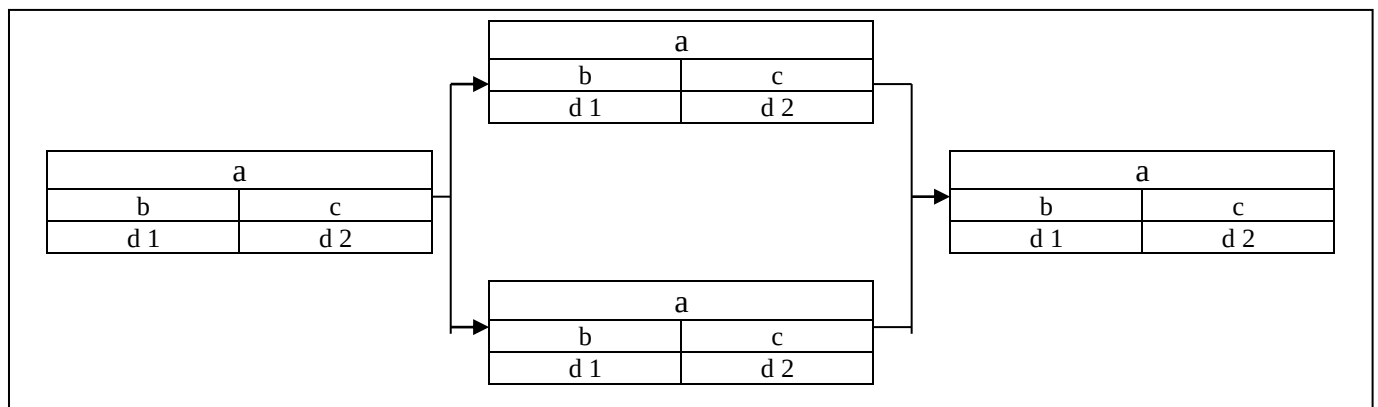
## Die Planungslogik

Streng nach den Abhängigkeiten werden die Vorgänge d.h. die Arbeitspakete hintereinander, nebeneinander oder überlappend angeordnet. Jedes Arbeitspaket enthält folgende Information:

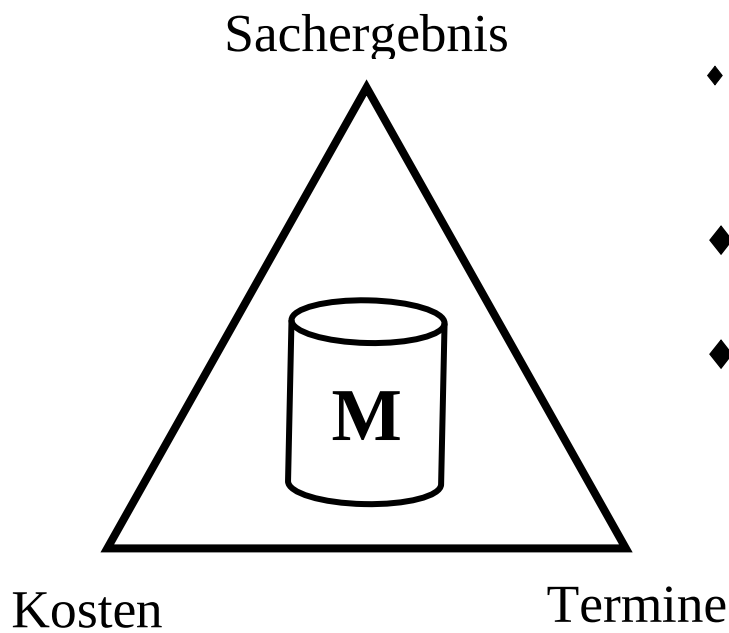
- Name des Arbeitspaketes (a)
- Dauer für erforderlichen Arbeitseinsatz (b)
- Durchlaufzeit für den Arbeitseinsatz (c)
- Beginn und Ende (genaues Datum) für den Arbeitseinsatz (d)

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| Finanzierungskonzept erstellen |            |
| 3 Tage                         | 2,5 Wochen |
| 20. 6. 98                      | 5. 7. 98   |

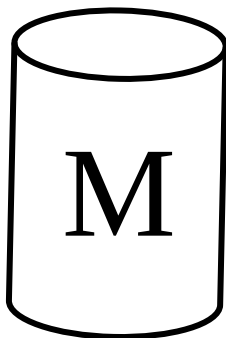
|     |     |
|-----|-----|
| a   |     |
| b   | c   |
| d 1 | d 2 |



## Meilensteine setzen



- ◆ Definierte Sachergebnisse  
=Meilenstein-Inhalt
- ◆ Fertigstellungstermin  
=Meilensteintermin
- ◆ Kosten



### Meilensteininhalte sollen sein

- ◆ wesentlich
  - ◆ überprüfbar
  - ◆ übergebbar
  - ◆ eindeutig festgelegt
  - ◆ zahlungsrelevant
- sein**

# Kompetenz- und Aufgabenverteilung

Die Kompetenz- und Aufgabenverteilung, auch Funktionendiagramm genannt, schafft im Vorhinein Klarheit darüber, wer für welches Aufgabenpaket die Verantwortung trägt und erleichtert die Kontrolle der Aufgabenabwicklung. Häufig macht es Sinn die Verantwortungen auf der Ebene der Hauptpakete zu verteilen. Handelt es sich jedoch um eine sehr ausdifferenzierte Aufgabenstellung in den einzelnen Hauptpaketen, ist es sinnvoll die Verantwortung auf der Ebene der Arbeitspakete zu verteilen.

Diese Kompetenz- und Aufgabenverteilung ist in besonders heiklen Fällen zu berücksichtigen. Siehe dazu auch das Ablaufschema „Der Förderweg“ auf Seite 28.

| Hauptpakete/<br>Arbeitspaket | Projekt-MitarbeiterInnen |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                              | PSP                      | IAG | Ber | PGr | PL | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | PM5 | PM6 | PM7 | PM8 |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                              |                          |     |     |     |    |     |     |     |     |     |     |     |     |

## Erläuterungen zu Kompetenz- und Aufgabenverteilung

### Funktionen

|            |                       |            |                      |
|------------|-----------------------|------------|----------------------|
| <b>PSP</b> | Projektstrukturplan   | <b>PL</b>  | ProjektleiterIn      |
| <b>IAG</b> | Interner Auftraggeber | <b>PM</b>  | ProjektmitarbeiterIn |
| <b>Ber</b> | Berater               | <b>PGr</b> | Projektgruppe        |

### Personen

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

### Tätigkeiten

|                               |                 |                            |
|-------------------------------|-----------------|----------------------------|
| E = Entscheiden               | D = Durchführen | I = muss informiert werden |
| K = Koordinieren              | M = Mitarbeiten | V = Veranlassen            |
| B = Beraten, Empfehlung geben |                 | VB = Vorbereitung          |

# **Die Organisationsformen von Projekten**



## Die Organisationsform in den unterschiedlichen Projektphasen

| Phase                 | Trägerinstrument                       | Aufgaben                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Idee</b>           | Arbeitsgruppe                          | Ideen prüfen<br>↓<br>Diskussionspapier                                                                                      |
| <b>Entwicklung</b>    | Arbeitsgruppe      Projektgruppe       | Eventuell Vorstudien erarbeiten<br><br>Konzept (Szenarien) erarbeiten                                                       |
| <b>Umsetzung</b>      | Projektgruppe                          | Investieren<br>Finanzieren<br><br>Organisationsform<br>- Aufbau<br>- Ablauf festlegen<br><br>Rechtsform festlegen<br>u.a.m. |
| <b>Start</b>          | Verein<br>Arge's,<br><br>Firma u. dgl. | Projektziel realisieren                                                                                                     |
| <b>Konsolidierung</b> | --"--                                  | Kontrolle, ob Konzept und Ziel realisiert sind                                                                              |

# Die Organisationsformen von Projekten

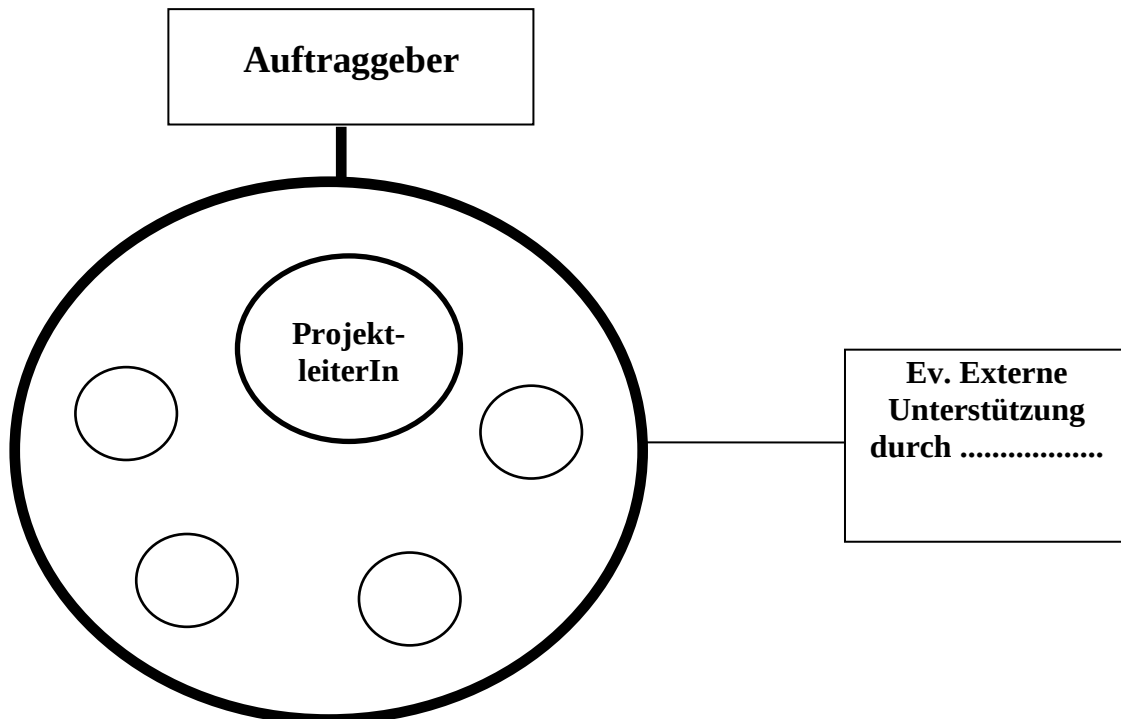
Im folgende werden zwei Aspekte zur Organisationsform von Projekten beschrieben

1. Die Form der Projektorganisation in bezug zur **Größe des Projektes** und wieviel Interessen dabei mitberücksichtigt werden müssen (politischer Integrationsbedarf) und wieviel unterschiedliche Fachkenntnis zur erfolgreichen Realisierung des Projektes beigezogen werden muss (fachlicher Integrationsbedarf).
2. Die **Einbettung** der Projektorganisation in die **Gesamtorganisation**.

## Organisationsformen für unterschiedliche Projektgrößen

### Organisationsform für Einfache Projekte

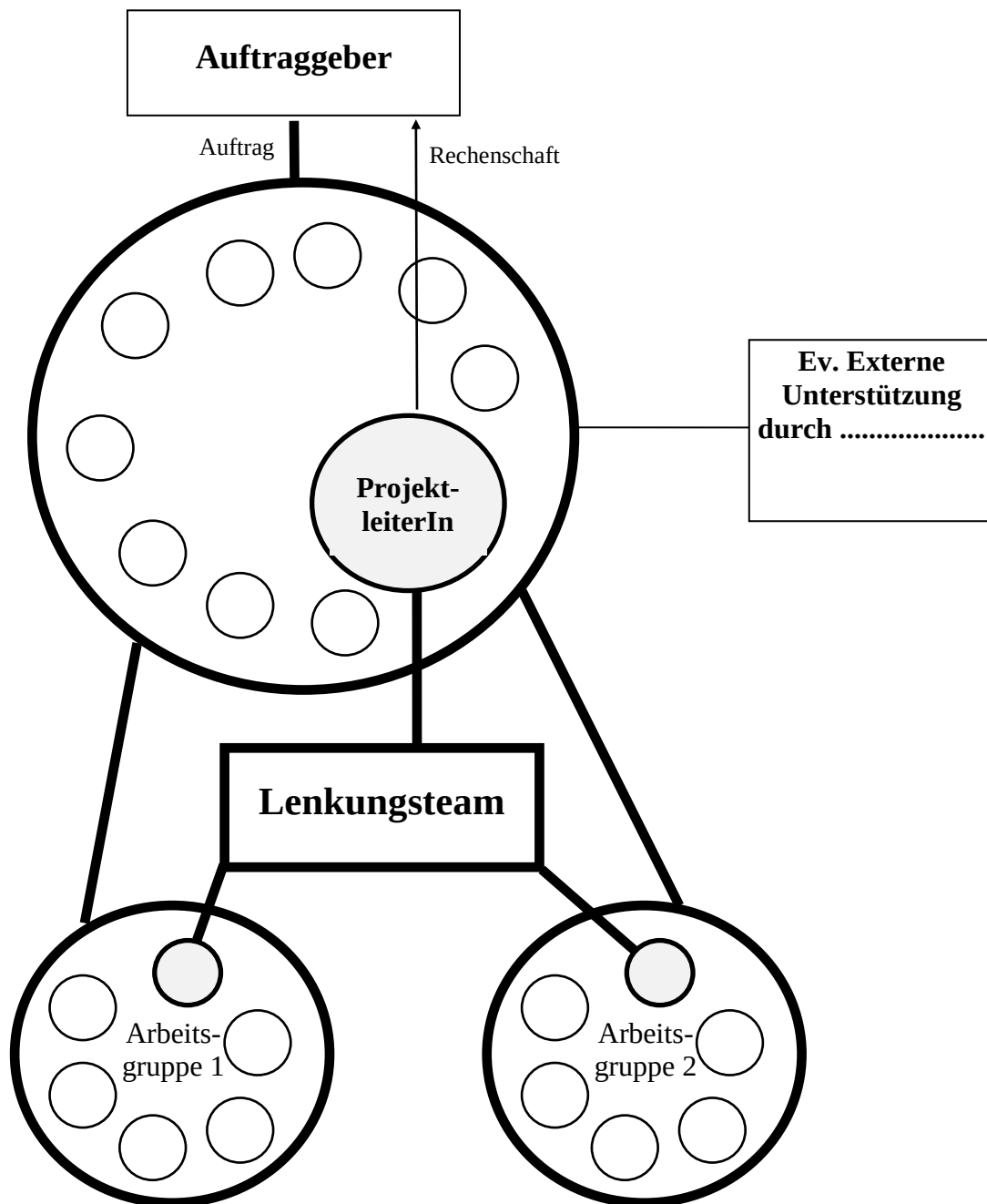
Geringer politischer und geringer fachlicher Integrationsbedarf. Einfache Projekte sind Projekte die nur einen Sektor der regionalen Akteure und darin nur eine genau abgegrenzte, kleine Gruppe umfassen.



*Auftraggeber: beliebig; kann auch mit dem/der ProjektleiterIn ident sein. Die Projektentwicklung und Umsetzung wird in der Regel von der Projektleitung/ AuftraggeberIn in Zusammenarbeit mit externer Unterstützung durchgeführt. Projektbeispiel: Erstellung eines Tourismusprospektes für einen Tourismusverband oder Organisation eines Workshops zu einem Thema.*

## Organisationsform für komplexe Projekte in der Entwicklungsphase

Relativ geringer politischer aber hoher fachlicher Integrationsbedarf



*Auftraggeber: beliebig; kann auch mit dem Projektleiter ident sein bzw. kann ein Mitglied der Gesamtgruppe und/oder von Arbeitsgruppen sein.*

**Die Arbeitsgruppen** arbeiten der **Gesamtgruppe** zu und stellen sich aus Mitgliedern dieser Gruppe zusammen. Sowohl die Gesamtgruppe als auch die Arbeitsgruppe kann externe Personen zur Prozessbegleitung beiziehen. Es können aber auch andere Personen z.B. Experten beigezogen werden.

**Das Lenkungs-Team** ist ein kleines Team, welches die gesamte Projektarbeit koordiniert. Das Lenkungs-Team setzt sich aus dem Projektleiter und den Arbeitsgruppenleitern zusammen. Bei wenig komplexen Projekten übernimmt

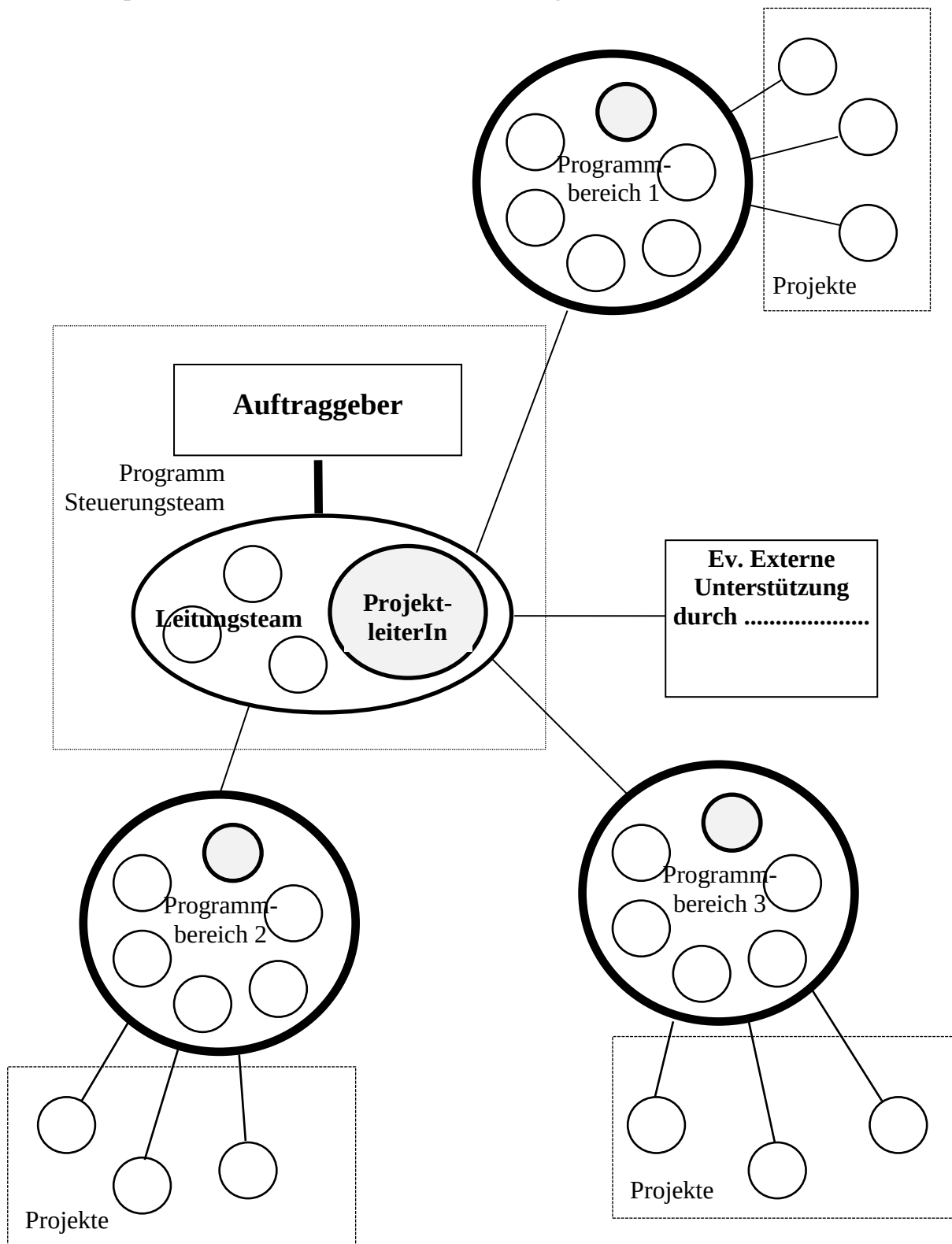
die Funktion des Lenkungsteams der Projektleiter. Haben die Arbeitsgruppen ihre Arbeit beendet, kann auch das Lenkungsteam aufgelöst werden und die weitere Koordinationsarbeit wird von der Projektleitung alleine wahrgenommen.

Für Meilenstein-Entscheidungen ist es sinnvoll ein **Steuerungsteam** vorzusehen, in dem der Projektauftraggeber mit der Lenkung bzw. der Projektleitung die weitere Vorgangsweise bespricht und entscheidet. Bei wenig komplexen Projekten übernimmt diese Funktion allein die Projektleitung bzw. das Lenkungsteam.

Im Zuge einer Weiterentwicklung des Projektes hin zu Programmen entwickeln sich aus den Arbeitsgruppen verschiedene Programmbereiche, die ihrerseits wiederum eine Reihe von Projekten verfolgen. Der Übergang zur neuen Organisationsstruktur ist fließend und wird erst durch die Änderung der Organisationsstruktur offensichtlich. Es entsteht aus der Gesamtgruppe eine gestraffte Projektleitung und mehrere Programmbereiche, die nun der Projektleitung zuarbeiten.

## Organisationsform für Projekte in komplexen Programmen

Hoher politischer und hoher fachlicher Integrationsbedarf



Bei dieser Art von Programmen ist die Einrichtung eines Steuerungsteams unabdingbar. Manchmal hat dies einen übergeordneten Auftraggeber. Die Beratungsunterstützung kann/soll natürlich auch den Programmbereichen und den Projektgruppen zur Verfügung stehen.

Das Steuerungsteam hat die Aufgabe, das Programm und seinen Ablauf zu koordinieren. Im Vorfeld ist eine klare Zuweisung der Aufgaben, der Verantwortlichkeiten und der Kompetenzen notwendig. Ab der Umsetzung ist eine laufende Programmverfolgung, Aufgabenzuteilung des Steuerungsteams an den/die ProjektleiterIn und Programmkontrolle erforderlich Als Basis für die Erfolgskontrolle sind bereits im Vorfeld Meilensteine und Leistungsnachweise des Programmes festzulegen.

# Organisationsformen für unterschiedliche Einbettung in die Gesamtorganisation

Die in unserer Organisation/unserem Unternehmen häufigsten Formen der Einbettung der Projektorganisation ist die sogenannte

- Matrix-Projektorganisation

Für große Vorhaben könnte durchaus auch die

- reine Projektorganisationsform angemessen sein.

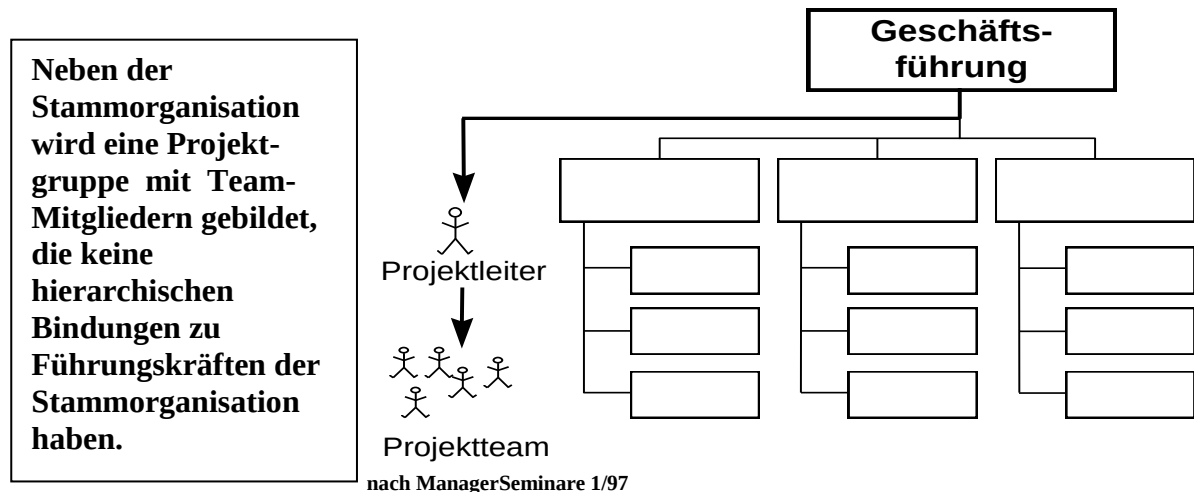
## Reine Projektorganisation

### Vorteile

- Kurze Informationswege und schnelle Reaktion bei auftretenden Störungen
- Der Handlungs- und Gestaltungsspielraum des Projektteams wird durch projektfremde Einflüsse nicht eingeeengt
- Hohe Identifikation des Projektteams mit dem Projekt
- Das Projektteam kann sich besser aufeinander einstellen und ist schneller eingespielt (Commitment)

### Nachteile

- ProjektmitarbeiterInnen müssen von der Geschäftsleitung freigestellt werden, mit der Gefahr, dass nicht die besten MitarbeiterInnen dem Projekt zugeteilt werden, sondern eher die „2. Garnitur“.
- Es besteht die Gefahr, dass das Projektteam zum Fremdkörper innerhalb der Organisation/des Unternehmens wird.
- Organisatorische Umstellung ist zu Projektbeginn zeit- und kostenintensiv
- Wenig Flexibilität innerhalb des Projektteams, um beispielsweise während bestimmter Projektphasen zusätzliche Spezialisten einzubinden
- Unter Umständen schwierige Wiedereingliederung der Mitarbeiter nach der Beendigung des Projektes



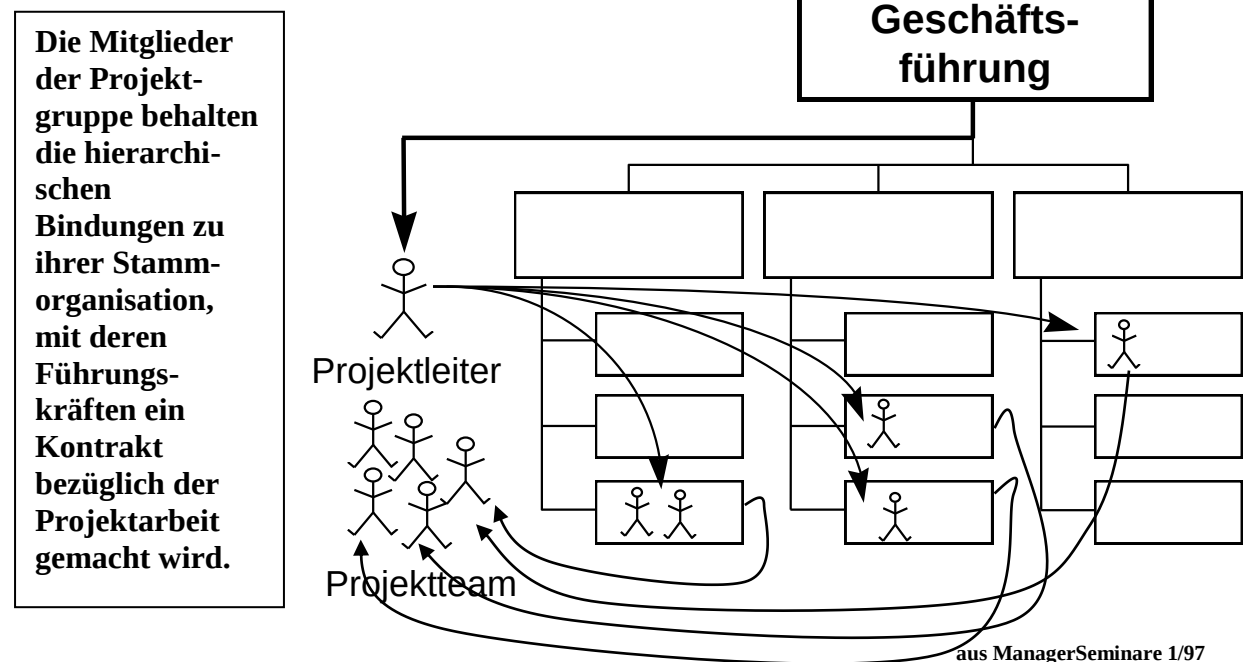
# Matrix-Projektorganisation

## Vorteile:

- Ressourcen der MitarbeiterInnen können flexibel genutzt werden, sowohl Auslastungsprobleme als auch Lücken in der Linienorganisation werden vermieden
- Der ständige Kontakt und Austausch zwischen Projektteam und Linienorganisation sorgt für eine bessere Integration des Projektes und dessen Akzeptanz innerhalb des Unternehmens
- Know-how-Transfer zwischen Projektteam und Linie leichter möglich
- Keine grundlegende organisatorische Umstellung notwendig

## Nachteile:

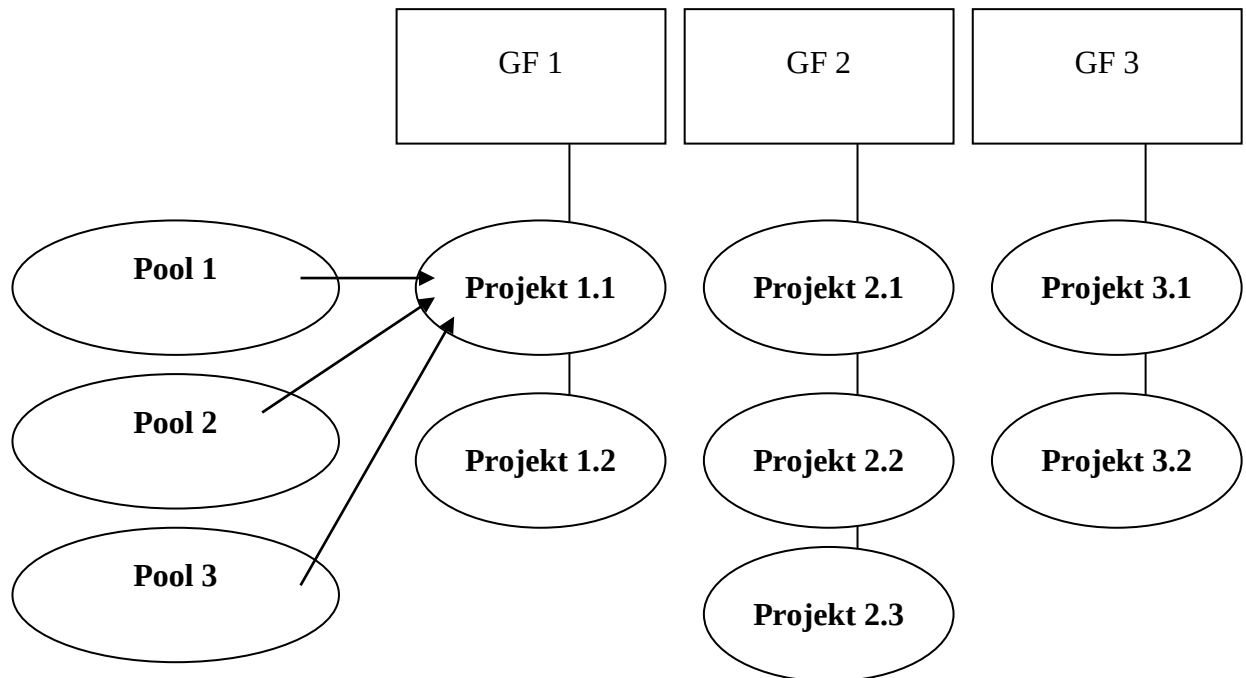
- Häufige Kompetenzkonflikte zwischen Projektleiter und Linienvorgesetzten, wenn keine klaren Absprachen bestehen bzw. diese nicht eingehalten werden
- Projektmitarbeiter fühlen sich für den Fortgang des Projektes nicht zwangsläufig in dem Maße verantwortlich wie der Projektleiter
- Doppelbelastung der Mitarbeiter stellt hohe Anforderungen an deren Organisationsgeschick und Selbstmanagement
- Hohes Maß an Informations- und Kommunikationsbereitschaft aller Beteiligten erforderlich





# Pool-Projektorganisation

GF=Geschäftsfeld



## Vorteile

- ♦ keine Stammorganisation
- ♦ unternehmerisches Denken der Poolmitglieder

## Nachteile

- ♦ Mittleres Management fehlt – neue Karrierewege
- ♦ Entlohnungssystem muß angepaßt werden

## Welche Form bewährt sich wann?

|                                                                                          |                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Das Kerngeschäft des Unternehmens besteht in der erfolgreichen Abwicklung von Projekten. | Reine Projektorganisation<br>Poolorganisation |
| Das Unternehmen wickelt nur wenige aber sehr große Projekte ab                           | Reine Projektorganisation                     |
| Das Unternehmen wickelt viele mittlere und kleinere Projekte ab                          | Matrix-Projektorganisation                    |

# Die Rollen von ProjektmanagerInnen

Die erforderlichen Rollen der ProjektmanagerInnen, die im regionalen oder Kommunalen Kontext arbeiten, sind zahlreich, vielseitig, sehr anspruchsvoll und erfordern höchste Flexibilität und Professionalität..

Erwartungen und Hoffnungen, die mit komplexen Projektaufgabenstellungen verbunden werden, sind bei den vielen beteiligten Partnern sehr unterschiedlich. Oft werden auch äußerst unrealistische Erwartungen an die geknüpft. Projektmanagement erfordert daher eine klare Aufgabenzuordnung und Prioritätensetzung.

Entsprechend den Zielen von komplexen Aufgabenstellungen ergeben sich für den PM häufig **folgende Rollen:**

**Koordinator/ Kooperateur** - als wesentliche Hauptaufgabe. Der PM muss die diversen Institutionen einer Region/Gemeinde sach-, ziel- und projektorientiert koordinieren, zu möglichst nachhaltigen Kooperationen verbinden, Synergieeffekte erfassen, definieren und deren Nutzung herbeiführen.

**Programmentwickler** - als Mitarbeiter für Entwicklungsprogramme und bei komplexen, mehrjährigen Projekten. Er trägt bei zur Sicherung eines verbindlichen, nach bottom-up-Grundsätzen entstandenen Entwicklungskonzeptes und dessen Umsetzung.

**Projektbezogene Rollen insbesondere für Schlüsselprojekte:**

**ProjektentwicklerIn/ Ideengeber** - in den verschiedensten Bereichen

**ProjektbetreuerIn/ -BeraterIn** - siehe Projektorganisation

**ProjektleiterIn** - „ „

**ProjektumsetzerIn/ -durchsetzerIn** „ „

**Projektmitglied** - „ „

**ProjektbewerterIn/ -evaluator** - bei nicht selbst zu verantwortenden Projekten

**ModeratorIn** - im Rahmen der diverser Workshops

**TeamarbeiterIn** - im Rahmen der Mitarbeit von Projekten.

**ArbeitsgruppenleiterIn** - im Rahmen der Projektarbeit

**KonfliktmanagerIn** - Förderer eines Interessenausgleichs

**Auftraggeber** - als RM wie als ProjektleiterIn

**Berater/ Experte** - in einzelnen Fällen in denen dies verlangt wird und die fachlichen Voraussetzungen vorliegen (z.B. Gründungsberater).

„Problemlöser“ in schwierigen Fällen.

# Rollen im Projekt

Im folgenden werden jene Rollen beschrieben, die für die projektorientierte Arbeit in unserer Organisation/unserem Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind:

- Interne/r ProjektauftraggeberIn
- ProjektleiterIn
- ProjektmitarbeiterIn

| <b>Rollenbeschreibung: Interne/r AuftraggeberIn</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ziele</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Abstimmung und Vermittlung der Organisationsziele und der Projektziele</li><li>• Klare Entscheidungen treffen</li><li>• Organisatorisches Lernen sichern</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Aufgaben</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Festlegung der Ziele und Strategien</li><li>• Festlegung des Projektleiters und klare Auftragserteilung</li><li>• Übergeordnete Projektkontrolle</li><li>• Unterstützung des Projektes bei Problemen</li><li>• Regelmäßige oder fallweise Information und Gespräche mit dem Projektleiter</li><li>• Prioritäten (auch zwischen den Projekten) setzen</li><li>• Erfahrungsweitergabe an Projektteams und Sicherung des organisatorischen Lernens</li></ul> |
| <b>Verhaltens-<br/>erwartungen</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gesamtüberblick über alle laufenden Projekte wahren</li><li>• Grobüberblick über einzelne Projekte wahren</li><li>• Anwenderorientiertes Verhalten</li><li>• Kooperatives Verhalten; Absprache mit dem/der ProjektleiterIn</li><li>• Teams selbständig arbeiten lassen, nur bei Bedarf oder bei Anforderung des Projektleiters eingreifen</li></ul>                                                                                                       |
| <b>Kompetenzen</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Projektbeauftragung</li><li>• Bestellung Projektleiter</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| <b>Rollenbeschreibung: ProjektleiterIn</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ziele</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichung aller Projektziele</li> <li>• Sicherstellung, daß Auftrag ordnungsgemäß abgewickelt wird</li> <li>• Führung des Projektteams</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Aufgaben</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplanung und -controlling (Leistungen, Termine, Kosten)</li> <li>• Projektorganisation, besonders Aufgabenverteilung</li> <li>• Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgaben</li> <li>• Führung des Projektteams und Leitung der Projektteamsitzungen</li> <li>• Erfüllung interner Erfordernisse (Herbeiführen von Entscheidungen, Projektinformation etc.)</li> <li>• Gestaltung der Beziehung zu den Betroffenen des Projektes</li> <li>• Gestaltung der Beziehung zu wichtigen Umfeldgruppen (Information und Kommunikation)</li> <li>• Projektadministration und Dokumentation</li> </ul> |
| <b>Verhaltens-<br/>erwartungen</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über das gesamte Projekt wahren</li> <li>• Anwenderorientiert, teamorientiert, kooperativ</li> <li>• Abstimmung mit Projektauftraggeber und "Vorgesetzten" der ProjektmitarbeiterInnen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Kompetenzen</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortlich im Rahmen der mit dem internen Auftraggeber vereinbarten Projektziele</li> <li>• Unterschrift aller Projektdokumente</li> <li>• Beschaffung von Ressourcen in Abstimmung mit dem Auftraggeber</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Organisatorische<br/>Einbettung</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektorganisation: dem internen Auftraggeber zugeordnet</li> <li>• Stammorganisation: .....</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| <b>Rollenbeschreibung: ProjektmitarbeiterIn</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ziele</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichung aller Projektteilziele, für der/die MitarbeiterIn Verantwortung trägt.</li> <li>• Ordnungsgemäße Abwicklung der überantworteten Teilaufgaben.</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>Aufgaben</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbständige Erfüllung der Teilaufgaben</li> <li>• Teilnahme an den Projektteamsitzungen</li> <li>• Gestaltung der Beziehung zu anderen Projektteammitglieder und zur Projektleitung (Information und Kommunikation)</li> <li>• Projektdokumentation für überantwortete Teilaufgaben</li> </ul> |
| <b>Verhaltenserwartungen</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über die überantworteten Teilaufgaben des Projektes wahren.</li> <li>• Anwenderorientiert, teamorientiert, kooperativ</li> <li>• Abstimmung mit der Projektleitung und den Verantwortlichen von tangierenden Aufgabenbereichen.</li> </ul>                                            |
| <b>Kompetenzen</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortlich im Rahmen der mit der Projektleitung vereinbarten Projektziele bzw. Teilziele.</li> <li>• Beschaffung von Ressourcen in Abstimmung mit der Projektleitung.</li> </ul>                                                                                                       |
| <b>Organisatorische Einbettung</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektorganisation: der Projektleitung zugeordnet</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |

| <b>Rollenbeschreibung: BeraterIn</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ziele</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfestellung zur Erreichung der Projektziele</li> <li>• Beratung des Projektteams</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| <b>Aufgaben</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllung des Beratungsauftrages</li> <li>• Moderation von Koordinierungstreffen des Projektteams</li> <li>• Vermittlung von Know-how und ProjektpartnerInnen</li> <li>• Hilfestellung bei Projektumsetzung und Zielerreichung</li> </ul>                                |
| <b>Verhaltenserwartungen</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über das gesamte Projekt haben (sofern der Beratungsauftrag dies einschließt).</li> <li>• Kompetenz und Zielvorstellungen vermitteln.</li> <li>• Lösungen aus Krisensituationen anbieten können.</li> <li>• Neutrales, projektorientiertes Arbeiten</li> </ul> |
| <b>Kompetenzen</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektziele und Projektablauf beraten und in der Projektgruppe mitsteuern</li> <li>• Strategievorschläge einbringen.</li> <li>• Moderationen durchführen.</li> <li>• Erfahrungen und Wissen einbringen.</li> </ul>                                                      |
| <b>Organisatorische Einbettung</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laut Beratungsvertrag. Generell sinnvoll in regelmäßigen Abständen oder in akuten Fällen eingebunden sein, wo Unterstützungsbedarf erforderlich ist.</li> </ul>                                                                                                          |

# **Im Team arbeiten**

# Rollen im Team

## Rollen Wahrnehmung

Die folgende Idee ist von Bales, der versucht hat, die Rollen von Teammitgliedern in Leistungsbezogenen Teams zu beschreiben. Für den Gruppen- bzw. Teamprozess relevante Kategorien (s. unten) können, durch Beobachtungen eingeschätzt werden, die pro Person und anschließend mit der gesamten Gruppe erfolgt. Dieses vereinfachte Verfahren gibt unter Umständen schon guten Aufschluss über dominante Interaktionsmuster in Projektteams.

### Das bei der Beobachtung kleiner Gruppen verwendete Kategoriensystem von R. F. Bales

#### Probleme der Orientierung

*Orientiert*, informiert, wiederholt, klärt, beständig

*Erfragt Orientierung*, Information, Wiederholung, Bestätigung

#### Probleme der Bewertung

*Äußert Meinung*, bewertet, analysiert, drückt Gefühle oder Wünsche aus

*Fragt nach Meinungen*, Stellungnahmen, Bewertung, Analyse, Ausdruck von Gefühlen

#### Probleme der Kontrolle

*Macht Vorschläge*, gibt Anleitung, wobei Autonomie der anderen gewahrt bleibt

*Erbittet Vorschläge*, Anleitung, mögliche Wege des Vorgehens

#### Probleme der Entscheidung

*Stimmt zu*, nimmt passiv hin, versteht, stimmt überein, gibt nach

*Stimmt nicht zu*, zeigt passive Ablehnung, Förmlichkeit, gibt keine Hilfe

#### Probleme der Spannungsregulierung

*Entspannt die Atmosphäre*, scherzt, lacht, zeigt Befriedigung

*Zeigt Spannung*, bittet um Hilfe, zieht sich zurück

#### Probleme der Integration

*Zeigt Solidarität*, bestärkt den anderen, hilft, belohnt

*Zeigt Antagonismus*, setzt andere herab, verteidigt oder behauptet sich



## **Rollenspiele im Team**

In Teams können auch typische Spiele identifiziert werden, die bei einer gemeinsamen Reflexion ermittelt werden können und deren Nützlichkeit gemeinsam beurteilt wird.

### **8Verlierer-Gewinner-Spiel**

Teammitglieder versuchen, die ihrer Meinung nach jeweils falschen Inhalte in den Aussagen anderer festzustellen.

### **8Ideenkiller-Spiel**

Man versucht ständig, unbrauchbar erscheinende Ideen anderer zu korrigieren oder abzuschießen.

### **8Schwarzes-Peter-Spiel**

Wenn ein Problem im Team auftaucht, wird nach dem Schuldigen gesucht, statt Lösungsansätze zu diskutieren.

### **8Diva-Spiel**

Die Höhe sozialen Ranges, die hierarchische Ebene oder der akademische Grad bestimmt, ob und inwieweit eine Idee richtig ist, was natürlich die Entscheidung beeinflusst.

### **8Kompetenz-Spiel**

Experten und Vorgesetzte geben sich arrogant. Sie erheben den Anspruch, nur ihre Aussagen seien richtig. Oft igeln sie sich ein und feuern aus allen Rohren auf die Vorschläge von Laien und < Untergeordneten >. Jeder vertritt stur seinen Standpunkt, ohne zuzuhören.

### **8Blinde-Kuh-Spiel**

Das Team hat keine Problemlösungsstrategien. Es bleibt in einer Sackgasse bei der Behandlung eines unwesentlichen Designs hängen.

### **8Profilierungs-Spiel**

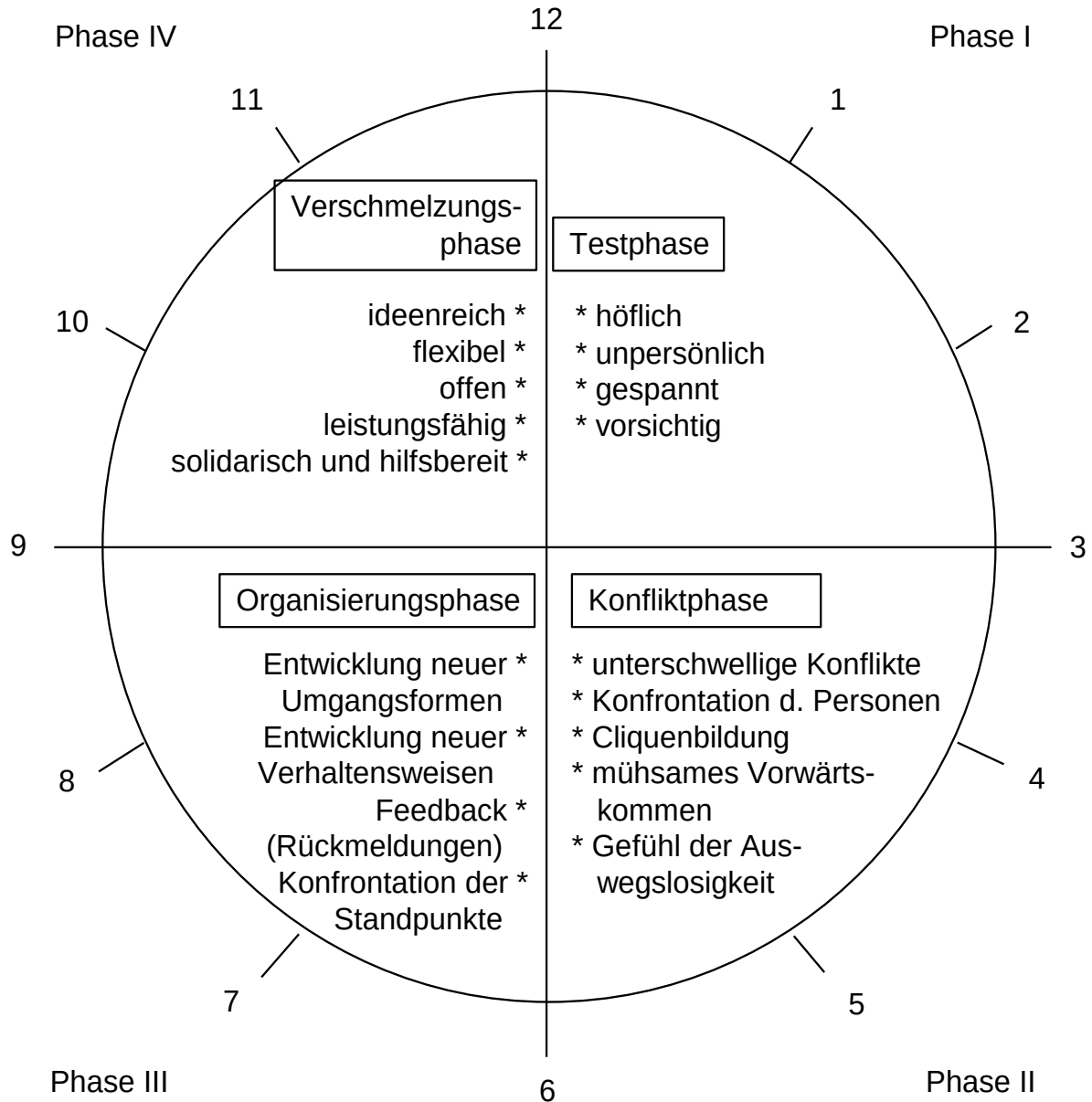
Der Vielredner nimmt die Rolle des Konferenzleiters ein - oder er gibt sich als unerträgliches Gruppenmitglied.



# Die Teamphasen

**In welcher Qualität haben wir die Teamphasen bewältigt?**

## Die Teamentwicklungsuhr



Fragen:

Welchen Entwicklungsverlauf hast DU SELBST gemacht?

Was waren die WENDEPUNKTE?

Wo steht die GRUPPE?

# Die Teamentwicklung

## Lebensabschnitte eines Teams

Wie alles Lebendige durchläuft auch das Team einen Lebenszyklus - mit dem Unterschied allerdings, dass es als soziales Konstrukt ihm nicht zwangsläufig unterworfen ist. aus den Untersuchungen in der Sozialen Gruppenarbeit (Bernstein/Lowy) bietet sich folgendes Phasenschema an:

**1. Orientierungs- bzw. Testphase** - Im Anfangsstadium nehmen die Teammitglieder vorsichtig miteinander Kontakt auf. Sie bedienen sich dabei konventioneller und persönlicher Routinen. Sie versuchen zu orten, wer wer ist, wer was kann, wem welche Position im Team zugetraut werden kann, um damit ihre eigene Stellung zu definieren. Verbleibt das Team in dieser Phase konventionellen Umgangs miteinander, kommt es nicht zu einem Zusammenspiel seiner Kräfte.

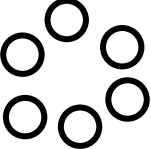
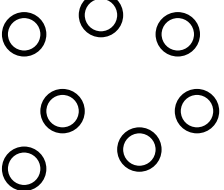
**2. Nahkampf- bzw. Konfliktphase** - Wenn die Teammitglieder sich etwas besser kennen, entwickeln sich Auseinandersetzungen um Ränge, Einflusszonen, Mittel, Anerkennung u.ä., die Gruppe sucht dabei nach ihrer Struktur, den verpflichtenden Normen und Regeln, der angemessenen Kultur. Wenn die Teamleitung solche Auseinandersetzungen unterdrückt bzw. durch vorzeitige Organisationsangebote kanalisiert, bleibt das Team in seinem Wachstum stecken.

**3. Organisationsphase** - In den Auseinandersetzungen schält sich eine lebbare effektive Gestalt des Teams heraus. Die Mitglieder ordnen sich ein, respektieren die Leistungen der anderen, achten auf die Einhaltung der "Spielregeln". Strukturen werden gewissenhaft befolgt, meist aber noch als "auswendig" erlebt.

**4. Verschmelzungsphase** - Nun kommen die Zugehörigkeitswünsche der einzelnen Mitglieder voll zum Tragen. Das Team trifft sich zum Beispiel auch außerhalb der Arbeitszeiten. Es bilden sich Wünsche nach gemeinsamem Leben aus. Die Synergie der einzelnen Leistungen wird als sehr beglückend erlebt. Strukturen sind verinnerlicht. Die Teammitglieder neigen zu einer Überschätzung der Qualitäten des Teams. Die symbiotischen Beziehungen überspielen die realen Differenzen. Insofern trägt diese Phase den Keim der nächsten schon in sich.

**5. Differenzierungs- oder Ablösungsphase** - Im günstigen Fall der Entwicklung lernen die Teammitglieder, Rolle und Person deutlich zu differenzieren, die unterschiedlichen Fähigkeiten der Einzelnen wahrzunehmen und zu achten. Gerade die Unterschiedlichkeit wird nun als Pluspunkt der Teamarbeit erfahren. Die einzelnen Mitglieder fühlen sich freier, ihre Autonomiebedürfnisse kommen eher zur Geltung. Es ist allerdings durchaus auch möglich, dass die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit für einzelne Teammitglieder nicht erträglich ist und eine Abwanderung von Teammitgliedern erfolgt. Entweder löst sich das Team dann auf, oder es entsteht durch den Eintritt neuer Mitglieder ein neues Team, das den Wachstumszyklus erneut durchlaufen muss.

## Team Spitzenleister

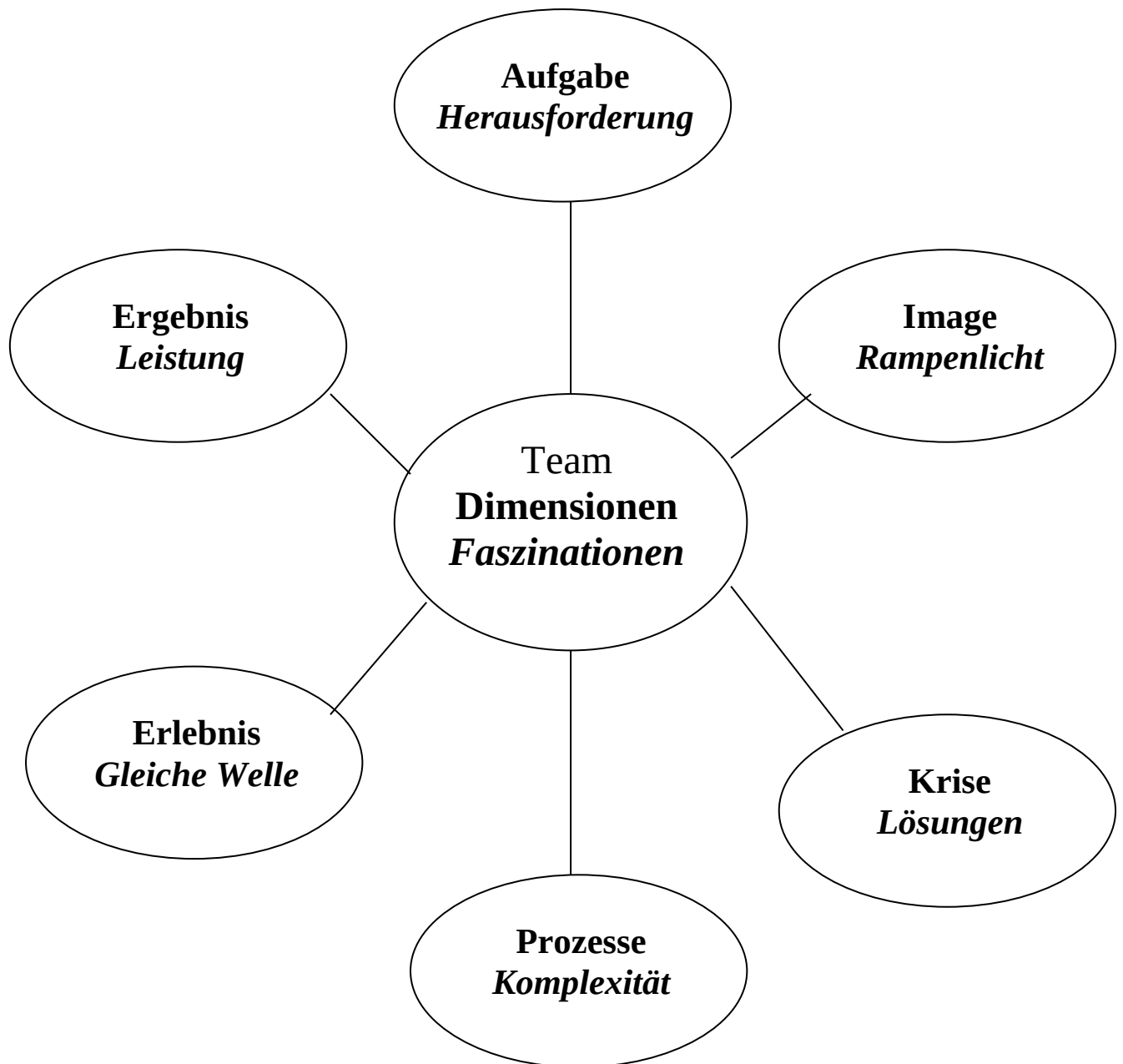
| <b>Leistungs-<br/>niveau</b> | <b>Wenig Interesse<br/>am Ziel,<br/><br/>keine Verant-<br/>wortung</b>              | <b>Nimmt Ziel<br/>wahr,<br/><br/>Verantwortung<br/>bei/m LeiterIn</b>             | <b>Gemeinsames<br/>Ziel.<br/><br/>Geteilte<br/>Verantwortung</b>                    |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hoch</b>                  |                                                                                     |                                                                                   |  |
| <b>Mäßig</b>                 |                                                                                     |  |                                                                                     |
| <b>Niedrig</b>               |  |                                                                                   |                                                                                     |
|                              | <b>Ansammlung<br/>von Personen</b>                                                  | <b>Gruppe</b>                                                                     | <b>Team</b>                                                                         |

Nach Peschanel 1991

Die meisten Projektgruppen sind im wesentlichen von ProjektleiterInnen geleitet Gruppen. Ob diese auch zu Teams werden hängt davon ab, ob die Dauer der Aufgabenstellung eine Teamentwicklung ermöglicht und ob die inneren und äußeren Bedingungen eine Teamentwicklung fördert.

Auf der nächsten Seite sind die Dimensionen von Teams und die Faszinationen für eine Teamentwicklung dargestellt.

## Dimensionen und Faszinationen der Teamarbeit



In der Regel spielen alle Dimensionen in einem Team eine Rolle, jedoch je nach inneren und äußeren Bedingungen bzw. Aufgabenstellung sind sie unterschiedlich ausgeprägt. An der Ausprägung der Faszinationen ist erkennbar, ob die Gruppe Teampotential hat.

# Die Zusammensetzung von Teams

Da Teams in den meisten Fällen gegründet werden, um für Probleme komplexer Art passende Lösungen zu erarbeiten, ergeben sich eine Reihe verschiedener Aufgaben und Funktionen. Dementsprechend müssen in einem Team auch eine Vielfalt verschiedener Arbeitsstile und – Präferenzen sowie Denk- und Verhaltensstile vertreten sein.

Da dem Team mit jedem Mitglied, das nicht optimal mit seinen Fähigkeiten eingebunden ist, wichtige Energien verlorengehen, ist es ratsam, Teambildung systematisch zu betreiben unter Zuhilfenahme geeigneter Instrumente. Als ein solches sei an dieser Stelle beispielhaft das "**Team-Management-Wheel**" der beiden englischen Wissenschaftler *C. Margerison* und *D. Mc Cann* näher erläutert. Es gründet im wesentlichen auf den Theorien des Schweizer Psychologen *C.G. Jung*. Demnach unterscheiden sich Menschen in ihrem Verhalten in folgenden vier Bereichen (*Weber* 1990, S.54):

- **introvertiertes** oder **extrovertiertes** Verhalten in zwischenmenschlichen Beziehungen,
- **praktisches** oder **kreatives** Vorgehen bei der Informationsbeschaffung und –verarbeitung,
- **analytische** oder **intuitive** Entscheidungsfindung und
- **strukturierte** oder **flexible** Selbst- und Arbeitsorganisation.

Die Forschungsergebnisse des Schweizer Psychologen zeigen, dass es sich bei diesen Neigungen größtenteils um angeborene Persönlichkeitsmerkmale handelt, die sich mit ebenso unterschiedlichen Talenten und Ausbildungswegen zu ganz bestimmten Arbeitsstilen und Arbeitspräferenzen verbinden. Im **Team-Design-Modell** von *C. Margerison* und *D. Mc Cann* finden sich die von *C.G. Jung* herausgearbeiteten Typen in Form von acht verschiedenen Arbeitsfunktionen, deren geeignete Besetzung für den Teamerfolg maßgeblich ist (*Margerison* 1990, S. 35-40 und *Weber* 1990, S. 58).

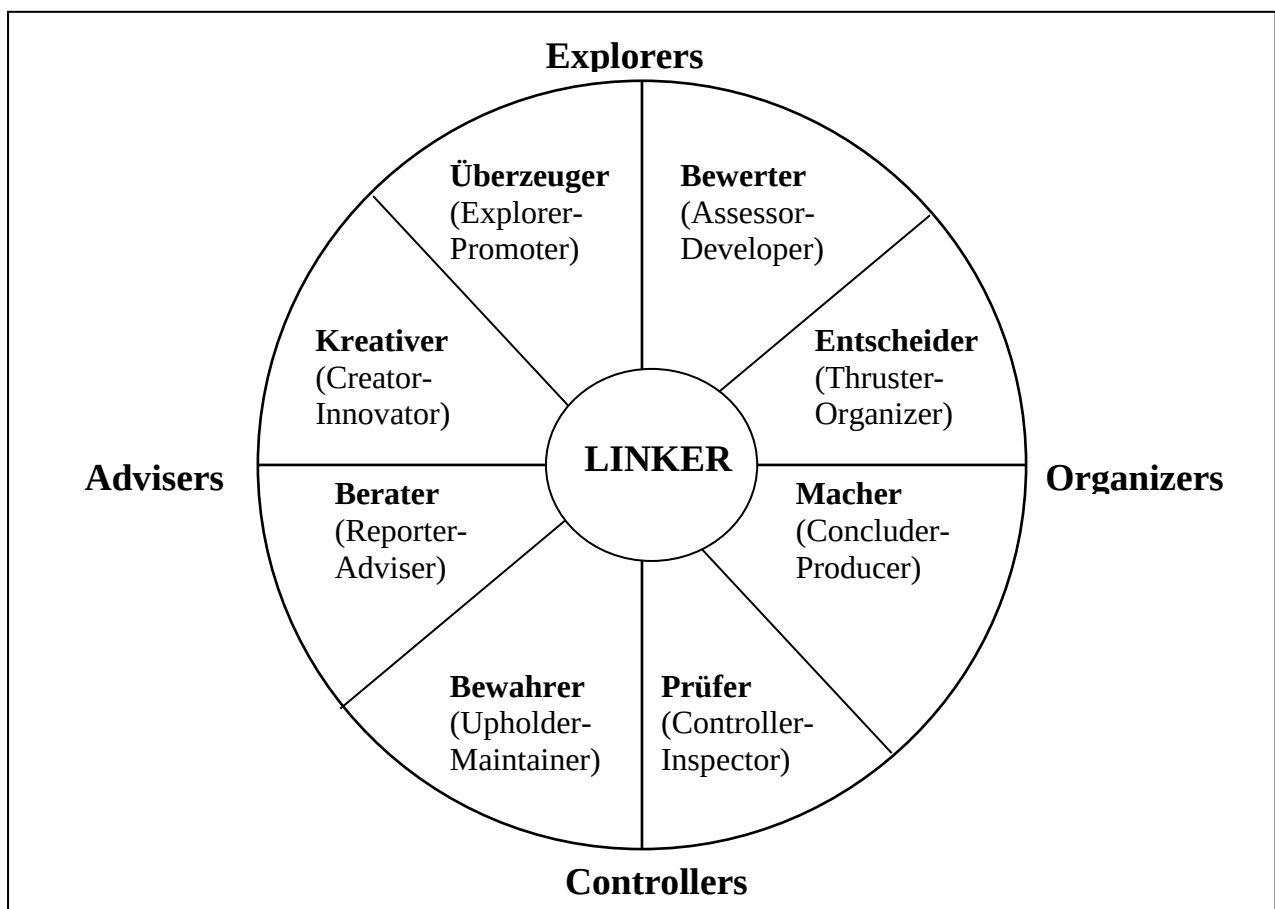


Abb. 1: Der Teammanagementkreis von Margerison und Mc Cann (1990)

### **1. Der Berater (Reporter-Adviser)**

Er sorgt dafür, dass möglichst viele Informationen zu einem Problem gesammelt und verständlich aufbereitet werden. Mit Ratschlägen und dem Treffen von Entscheidungen ist er eher vorsichtig. Er verwendet lieber sehr viel Zeit darauf, auch Details zu klären und alle nötigen Informationen zu beschaffen, um Fehlentschlüssen so wirksam wie möglich vorzubeugen. Er steuert viel Inhaltliches zum Thema bei, ist aber kein Organisator. Was den Teamgeist anbelangt, leistet er wertvolle Aufbau- und später Förderarbeit.

### **2. Der Kreative (Creator-Innovator)**

Er sprudelt über von Ideen, und er liebt es, Althergebrachtes auf den Kopf zu stellen und mit Neuem zu experimentieren. Da er sich schwer unterordnet, keine Hierarchien akzeptiert, am liebsten selbständig arbeitet und mit seinem Ideenreichtum oft genug für Veränderungen und Umstellungen sorgt, ist er innerhalb des Teams nicht leicht mit den anderen Mitgliedern in Einklang zu bringen. Dafür gewährleistet er, dass immer wieder ein "frischer Wind" durch die Arbeit des Teams weht.

### **3. Der Überzeuger (Explorer-Promoter)**

Ihm gelingt es mühelos, den Überblick zu bewahren und zu rechten Zeit die notwendigen Kontakte zu knüpfen, die nötigen Informationen aufzutreiben und schließlich die erforderlichen Hilfsmittel zu beschaffen. Er sieht vor allem die große Linie und interessiert sich weniger für das Detail. Er ist neuen Ideen gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen und versteht es darüber hinaus ausgezeichnet, andere für Innovationen zu begeistern, was ihm seine Kontaktfreudigkeit zusätzlich erleichtert. Er kann sowohl Ideen von außen einbringen als auch nach außen präsentieren.

### **4. Der Bewerter (Assessor-Developer)**

Er prüft sorgfältig, ob und inwieweit neue Ideen mit realistischen Mitteln in die Praxis umgesetzt werden können, und schätzt außerdem Arbeitsergebnisse realistisch ein. Bei der Herstellung eines Prototyps ist er "Feuer und Flamme", doch mit der Organisation der Serienproduktion hat er wenig "am Hut". Die Marktpfung eines Prototyps interessiert ihn, die routinemäßige Produktion und der Massenverkauf nicht. Aus analytischer und objektiver Perspektive schätzt er Praktikabilität und Marktgängigkeit einer Neuigkeit ein und kümmert sich, wenn das Projekt die Prüfung bestanden hat, mit viel Engagement darum, die neue Idee zu entwickeln und zu verwirklichen.

### **5. Der Entscheider (Thruster-Organizer)**

Ist es erst einmal geschafft, ihn für eine neue Idee zu begeistern, sorgt er mit Elan durch die Erstellung von konkreten Plänen, die Organisation von Personal und Systemen und die Festsetzung von Terminen und Zielen, dass die Idee Wirklichkeit werden kann. Krisen können ihn nicht einschüchtern, im Gegenteil, der Gedanke, diese überwinden zu müssen, spornt ihn an. Er schätzt Hierarchien und klare Strukturen. Seine Haltung gegenüber anderen Mitmenschen ist eher unpersönlich, da sie stark von seinem Urteil über deren Leitungsfähigkeit beeinflusst ist.



## 6. Der Macher (Concluder-Producer)

Ohne ihn bliebe in einem Team alle Routinearbeit liegen, denn seine Stärke liegt im Durchhaltevermögen und seiner Zuverlässigkeit, wenn es darum geht, dass Arbeiten regelmäßig und nach festen Vorgaben ausgeführt werden müssen. Sein gesunder Realismus gegenüber den eigenen Fähigkeiten und der Erreichung des gesetzten Teamziels sorgt dafür, dass er andere Teammitglieder zur Einhaltung von Plan- und Budgetvorgaben zu mahnen versteht.

## 7. Der Prüfer (Controller-Inspector)

Da seine "Spezialität" die Ausarbeitung von Details und das Aufspüren von Fehlern ist, ist er der geborene Mann für die Qualitätssicherung und Budgetplanung- Es bereitet ihm keinerlei Schwierigkeiten, seine Konzentration lange und gründlich einer bestimmten Aufgabe zu widmen. Seine eher geringe Kontaktfreudigkeit lässt ihn zum wichtigen Mann im Hintergrund werden, der es versteht, ganz im stillen für Ordnung zu sorgen.

## 8. Der Bewahrer (Upholder-Maintainer)

Als Führer ist er wenig geeignet, als Helfer dafür um so besser. Er leistet schwachen Teammitgliedern gerne und ohne auf eigene Vorteile bedacht zu sein Unterstützung. Außerdem versteht er es, die Gefühlsbeziehungen im Team zu stabilisieren und diesem so ein entsprechend kräftiges "Rückgrat" zu verleihen. Wer "sein" Team kritisiert, muss mit heftiger Gegenwehr von seiner Seite rechnen. Er ist ferner auf die Aufrechterhaltung von Teamnormen und Werten bedacht und steht Veränderungen jeglicher Art von der Grundtendenz eher reserviert gegenüber.

Neben den genannten acht Arbeitsstilen im Team gibt es noch eine weitere Funktion, die von einer oder mehreren Personen auch zusätzlich zu ihrer Hauptrolle wahrgenommen werden kann. Fehlen darf er jedoch keinesfalls, der "**Linker**"! Er wirkt als Koordinator für die Informationen, Projektablaufe und auch Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und daneben noch als Repräsentant des Teams in der Öffentlichkeit. Diese Rolle ist in stärkerem Maße erlernbar als irgendeine andere der acht Hauptrollen und ist im allgemeinen nicht so ausfüllend, so dass sie von einem oder mehreren auch nur als Nebentätigkeit ausgeübt werden kann.

Die Darstellung der acht Hauptfunktionen, die in einem Team zu meistern sind, soll allerdings nicht zu dem irrigen Schluss verleiten, ein Team wäre nur leistungsfähig, wenn es aus acht Personen besteht. Auch kleinere Teams können gewinnbringend zusammenarbeiten, denn es kann ein Teammitglied mehrere der genannten Arbeitsfunktionen gleichzeitig wahrnehmen. Allerdings müssen dann die verschiedenen Funktionen, die in einer Person vereinigt werden sollen, sich ähnlich sein; zwischen den Fähigkeiten der betrauten Personen und der Art und Anzahl der zu besetzenden Funktionen muss ein ausgewogenes Verhältnis bestehen. Das Teamdesign-Modell ist ein gutes Hilfsmittel, um in einem Team gezielt Mitglieder zu mischen, die sich ergänzen in Bezug auf ihre Art und Weise, wie sie mit anderen Menschen, Informationen, Entscheidungen und der Organisation ihrer selbst oder anderer umgehen. Sind die notwendigen Rollen erkannt, ist in einem weiteren Schritt zu klären, woran man bei seinen Mitarbeitern erkennen kann, für welche Rollen sie besonders geeignet sind. Eine Möglichkeit besteht darin, sie folgenden kurzen Test machen zu lassen:

# Selbsttest: Welcher Teamtyp sind Sie?

Welche Verhaltensweisen bevorzugen Sie? Entscheiden Sie sich bei den vier untenstehenden Verhaltensmöglichkeiten für die eine oder die andere Verhaltensweise. Wichtig ist, dass Sie die Verhaltensweise wählen, die Ihren persönlichen Präferenzen am meisten entspricht, unabhängig davon, welche Verhaltensweisen Ihre jetzige Stellung von Ihnen verlangt.

## 1. Im Umgang mit anderen Menschen bin ich eher:

### Extrovertiert=E

Extrovertierte Menschen

- entwickeln ihre Gedanken oft, während sie mit anderen sprechen,
- treffen gerne mit anderen Menschen zusammen und lieben gesellschaftliche Veranstaltungen,
- arbeiten gerne an verschiedenen Aufgaben gleichzeitig und
- melden sich bei Sitzungen oft zu Wort.

### Introvertiert=I

Introvertierte Menschen

- denken lieber gründlich nach, bevor sie sprechen,
- haben kein großes Bedürfnis, sich regelmäßig mit anderen zu treffen,
- konzentrieren sich auf eine Aufgabe und
- halten sich bei Sitzungen eher im Hintergrund

## 2. In der Beschaffung und Verwertung von Informationen bin ich eher

### Praktisch=P

Praktische Menschen

- bevorzugen klar definierte Probleme,
- arbeiten gerne mit ausgereiften Ideen,
- halten sich an Pläne und Vorgaben,
- ertragen geduldig Routinearbeit und
- achten auf Fakten und Details.

### Kreativ=K

Kreative Menschen

- lieben vielschichtige Probleme
- bringen regelmäßig neue Ideen hervor,
- suchen nach neuen Ansätzen,
- langweilen sich bei Routinearbeit und
- sehen das große Ganze.

## 3. In meiner Entscheidungsfindung bin ich eher:

### Analytisch=A

Analytische Menschen

- versuchen, objektive Entscheidungskriterien zu schaffen,
- entscheiden unabhängig und kühl
- lieben Analysen und Klarheit,
- setzen Ziele und lassen sie zu ihrer Überzeugung werden und
- sind aufgabenbezogen.

### Gefühlsmäßig=G

Gefühlsmäßige Menschen

- besitzen subjektive, persönliche Entscheidungskriterien
- erscheinen engagiert,
- lieben Harmonie,
- entwickeln Ziele auf der Grundlage ihrer Überzeugungen und
- sind menschenbezogen.

## 4. In der Organisation von mir selbst und meinen Mitarbeitern bin ich eher:

### Strukturiert=S

Strukturierte Menschen

- lieben klare Verhältnisse und Ordnung,
- entwickeln einen Plan und halten sich daran,
- teilen die Zeit bewusst ein und halten Termine,
- mögen keine unklaren Verhältnisse und
- haben eine feste Meinung.

### Flexibel=F

Flexible Menschen

- fühlen sich auch in der Unordnung wohl,
- ändern ihre Pläne manchmal täglich,
- überschreiten oft festgesetzte Termine,
- tolerieren unklare Verhältnisse und
- ändern oft ihre Meinung.

# Welcher Typ sind Sie?

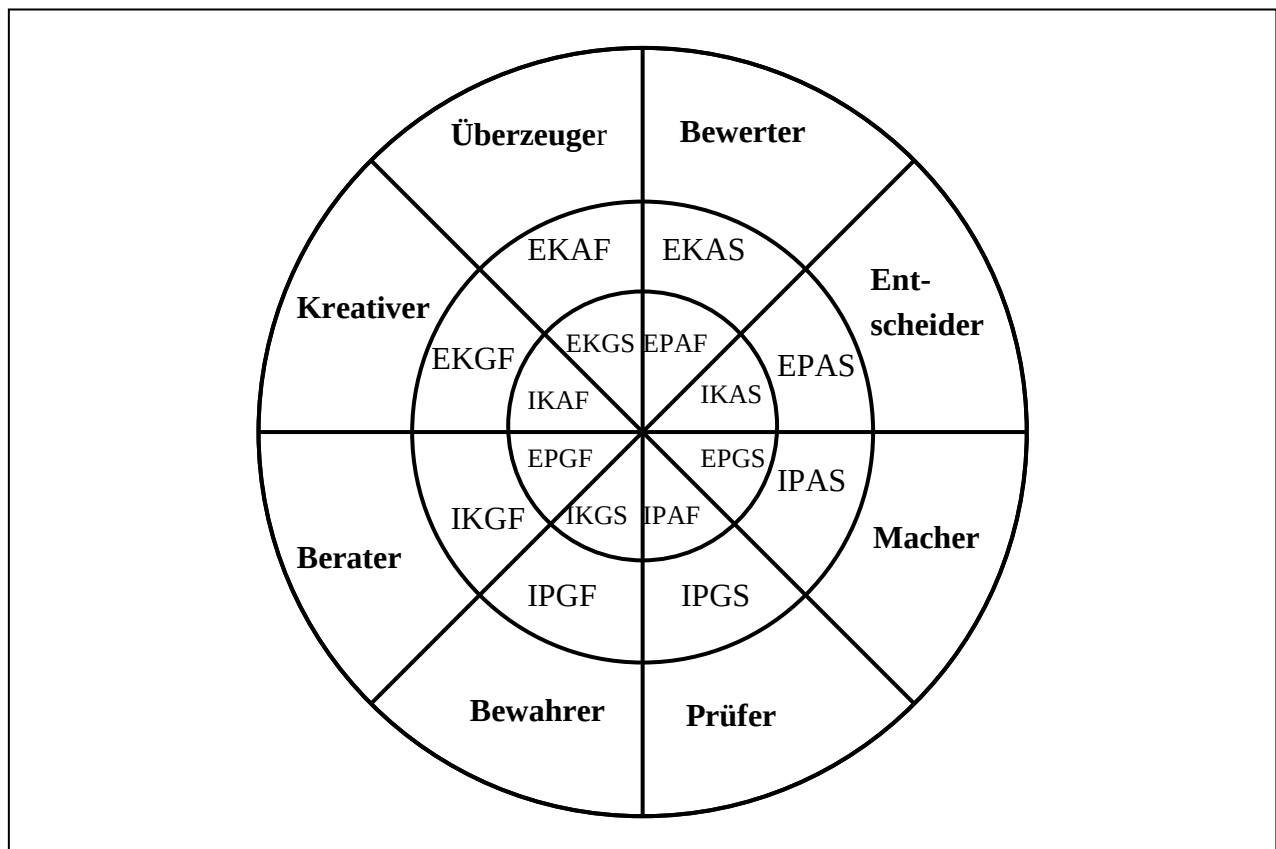


Abb. 2: Lösungsgraphik zum Selbsttest "Welcher Teamtyp sind Sie?"

**Auswertung:** Wenn Sie sich für vier Verhaltensweisen entschieden haben, notieren Sie sich bitte die Buchstabenkombination (z.B. EPAS für extrovertiert/praktisch/analytisch/strukturiert). Aus der nachfolgenden Lösungsgraphik können Sie anhand dieser Ihre **Rollenpräferenz** ablesen.

Die Lösungsgraphik (Abb. 2) hat einen inneren und einen äußeren Kreis. Liegt Ihre Buchstabenkombination im äußeren Kreis, so bedeutet das: Sie leben Ihre Rollenpräferenz in ausgeprägter Form. Liegt sie im inneren Kreis, so ist Ihre Rollenpräferenz wohl typisch, aber nicht so stark ausgeprägt.

Wie bereits erwähnt, zeichnen sich leistungsfähige Teams durch Harmonie auf der Sach- und der Beziehungsebene aus. Diese Harmonie ist nur auf der Basis möglich, dass **jedes einzelne Teammitglied**

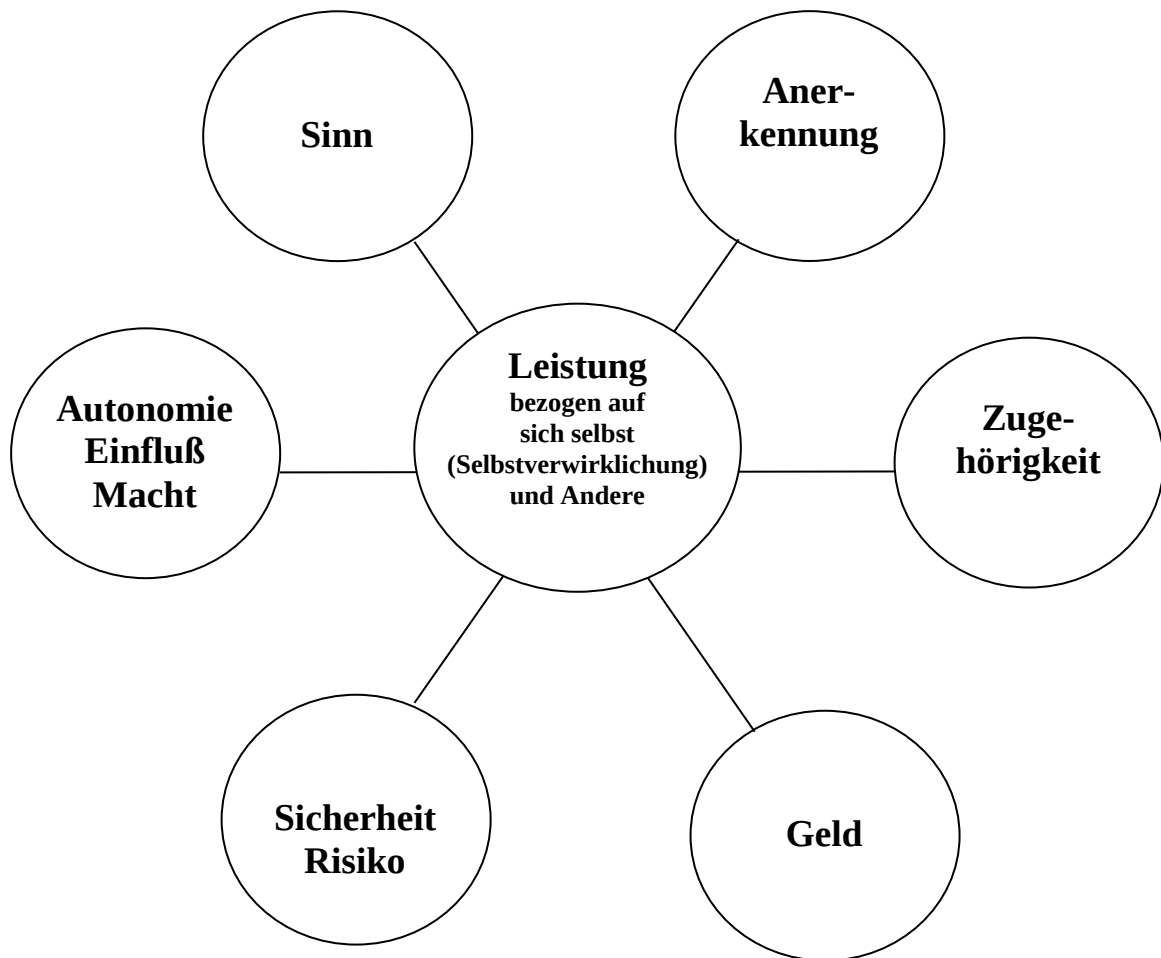
- ◆ **Experte ist in fachlichen Fragen,**
- ◆ **Organisationstalent** beweist gegenüber den eigenen Ressourcen,
- ◆ die **Fähigkeit** besitzt zur **aktiven Gestaltung konstruktiver zwischenmenschlicher Beziehungen,**
- ◆ eine gewisse "**persönliche Eignung**" zur Teilnahme an Teamarbeit mitbringt und darüber hinaus die Aufgabenverteilung optimal auf die Profile der Teammitglieder abgestimmt ist. Die richtige Zusammensetzung des Teams ist vor allem deshalb so wichtig, weil Fehlentscheidungen nur schwer rückgängig zu machen sind und für die gesamte Projektdauer schwer auf dem Teamerfolg lasten können. Oder anders ausgedrückt gilt: **Sage mir, wie ein Team beginnt, und ich sage dir, wie es endet!**

*Aus: „Erfolgreich im Team“, von Christoph V. Haug, 1998*

# Motivation

## *Was motiviert Menschen?*

Menschen sind dann motiviert sind, wenn sie das Gefühl haben, dass sie für das was sie tun, auch Attraktives eintauschen können. In diesem Tausch spielt u.a. Geld, Anerkennung oder Macht eine wichtige Rolle. Es werden zudem Gefühle und Verhalten getauscht. Hier wurde versucht, die aus Forschung und therapeutischen Beobachtungen häufig genannte Tauschaspekte zu fokussieren.



Je nach dem, ob es sich um berufliche oder ehrenamtliche Funktionen handelt, werden die Aspekte mit unterschiedlicher Stärke “getauscht“. In der Regel dominieren 2 - 3 Aspekte, die einem Menschen wichtig sind, während die anderen untergeordnete Bedeutung haben.

# Erfolgsfaktoren für Teamarbeit

- **Orientierung**

## ***Ziele***

Die Ziele sollten ehrgeizig und klar formuliert sein und von den Teammitgliedern getragen werden können. Die MitarbeiterInnen sollten das Gefühl haben, dass sie bei einem großartigen Projekt, welches in einem größeren Bedeutungszusammenhang steht, mitwirken.

## ***Strategie***

Die Strategien der Zielerreichung und der Planung sind den Mitarbeitern klar. Sie wissen was sie tun müssen, damit das Ziel erreicht wird.

## ***Aufgabe***

Jeder/e MitarbeiterIn weiß was speziell er/sie zu tun hat und in welcher Abfolge die Planungsschritte erledigt werden. Die Aufgabe stellt auch eine Herausforderung für sie dar.

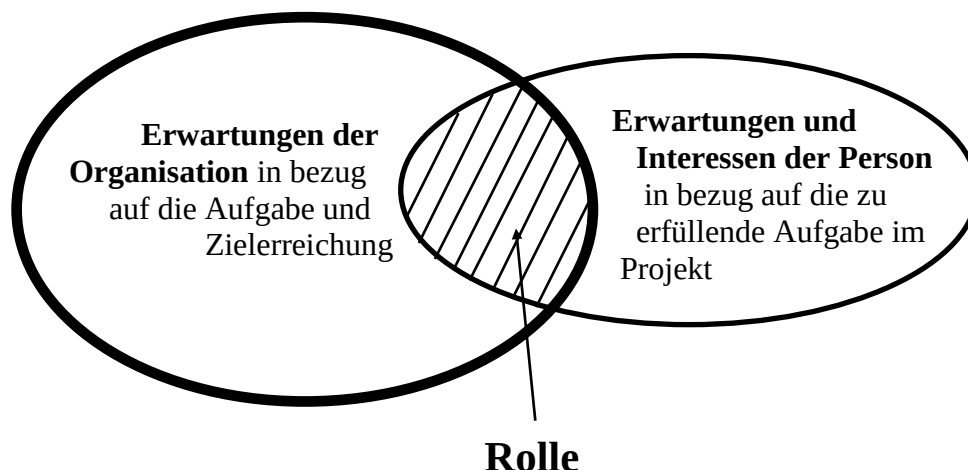
- **Akzeptanz der Plätze**

## ***Funktionen***

Die Funktionen im Zusammenspiel innerhalb und außerhalb der Projektgruppe sind klar und anerkannt. Es gibt keinen Kampf um bestimmte Plätze.

## ***Rollen***

Die speziellen Rollen, die sich durch die (bewusste oder unbewusste) Abstimmung zwischen den Erwartungen der Organisation und der einzelnen ProjektmitarbeiterInnen ergeben, werden als Stärke für das gesamte Team betrachtet. Sie werden von allen als ein spezifischer Beitrag der Einzelnen für das Gelingen des Ganzen verstanden.



Merkmale konstruktiver Rollen sind die Lust und Neugier an der Arbeit und dem Projekt und hohe Identifikation mit der Aufgabenstellung.

- **Qualifikation**

**Heute**

Die MitarbeiterInnen haben die erforderlichen Qualifikationen für das Projekt, wenn nicht, werden Qualifizierungsmaßnahmen gesetzt.

**Morgen**

Das Projekt wird als Lernmöglichkeit für die Zukunft betrachtet. Wissen wird gesichert und den MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt.

- **Konsens über Regeln und Abläufe**

Es gibt Klarheit und Konsens über Regeln und Entscheidungs- und Planungsabläufe.

- **Hohe Wertschätzung**

Die ProjektmitarbeiterInnen üben eine gegenseitig hohe Wertschätzung und drücken dies in positivem Feedback aus, wann immer sich dafür Gelegenheit bietet.

- **Klärung des persönlichen Nutzens**

Jede/r Beteiligte sieht in der Mitarbeit einen persönlichen Nutzen. Siehe dazu auch „Die Motivation“

- **Angemessene Nähe - Distanz**

Den MitarbeiterInnen ist es möglich, sich in angemessener Distanz und Nähe zu begegnen, wobei die diesbezüglichen unterschiedlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen respektiert werden.

- **Angemessene Ordnung/Stabilität - Wandel**

Vereinbarungen werden ernst genommen, jedoch ist Flexibilität ein wichtiges Gut der erfolgreichen Anpassung an neue Umstände.  
Die Gruppenmitglieder sind konstant, es gibt keinen dauernden Wechsel der Mitglieder.

- **Gemeinsame Steuerung, klare Leitung**

Die ProjektmitarbeiterInnen tragen alle Mitverantwortung für das Ganze, akzeptieren gleichzeitig eine klare Leitung.

- **Sicherstellung des Informationsflusses**

Um unnötige Diskussionen zu ersparen, sollte der Informationsstand der Teammitglieder bezüglich des Projektes gleich sein. Um dies zu ermöglichen, kann z. B. am Beginn jeder Sitzung der Projektstand kurz und prägnant erklärt werden. Dies ist vor allem bei einem Wechsel der Gruppenmitglieder von Nöten.

# **Steuern und Leiten von Projekten**

# Die wichtigsten Kriterien der Projektsteuerung

- **Bedarf:**  
Ist die Durchführung des Projektes noch immer gerechtfertigt?  
Haben sich die Grundlagen und Rahmenbedingungen für das Projekt verändert?  
Welchen Einfluss hat dies auf den weiteren Projektverlauf?
- **Konzept:**  
Werden Zielsetzung, Strategie und Aktivitäten des Projektes von allen Beteiligten geteilt? Gibt es Einwände, Kritik, Änderungswünsche, Verbesserungsvorschläge?  
Wie wird das Projekt von anderer Seite (Betroffenen, Fachleuten, Öffentlichkeit) beurteilt? Gibt es ernstzunehmende Vorbehalte?
- **Termintreue:**  
Konnten die vorgesehenen Termine eingehalten werden?  
Lassen sich auch die zukünftigen Termine einhalten?
- **Kosten:**  
Liegen die bislang aufgewendeten Ausgaben im Rahmen der vorgesehenen Kostenkalkulation?  
Wie werden sich die Kosten im weiteren Projektverlauf entwickeln?
- **Kapazitätsauslastung:**  
Waren die vorhandenen Kapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht ausreichend?  
Gab es Kapazitätsengpässe oder -überhänge?  
Wird es solche in Zukunft geben?
- **Personal:**  
Haben die Mitarbeiter ihre bisherigen Aufgaben erfüllt?  
Reichen Anzahl, Qualifikation und Erfahrung der Mitarbeiter auch für den weiteren Projektverlauf aus?  
Sind die Mitarbeiter mit dem bisherigen Verlauf des Projektes zufrieden?  
Gibt es Mitarbeiter, die das Projekt in absehbarer Zeit verlassen?  
Ist für Ersatz gesorgt?



- **Kooperation:**
  - Mit welchen Partnern wurde kooperiert?
  - Wie ist die bisherige Zusammenarbeit zu beurteilen?
  - Wie kann das Verhältnis zu schwierigen Kooperationspartnern verbessert werden?
  - Wer sind die zukünftigen Kooperationspartner?
- **Qualität:**
  - Entsprechen die bisherigen Projektarbeiten den vorgegebenen Qualitätskriterien?
  - Kann die Qualität im weiteren Projektverlauf gehalten oder muß sie verbessert werden?
- **Nutzen:**
  - Welchen Nutzen hat das Projekt bislang erbracht (Imageverbesserung, Kostenreduktion, Wettbewerbsvorteile etc.)?
  - Sind die in das Projekt gesetzten Erwartungen zum jetzigen Zeitpunkt erfüllt?
  - Welchen Nutzen kann man in den nächsten Monaten/Jahren erwarten?
- **Folgen:**
  - Welche nicht-angestrebten Folgen sind neben dem beabsichtigten Projekterfolg entstanden?
  - Ist in Zukunft mit vergleichbaren “Nebenwirkungen“ zu rechnen?

# Anforderung an die Projektleitung

Folgende Erfahrungen und Kenntnisse sind für den/die ProjektleiterIn besonders wichtig:

- Kenntnis der Projektmanagement-Instrumente und deren Anwendung
- Kenntnis der organisationsinternen Entscheidungsabläufe  
Siehe Organisationshandbuch und das Kapitel Projektentwicklungsprozesse dieses Leitfadens.

**Weitere Anforderungen sind je nach Größe und Dauer des Projektes unterschiedlich wichtig. Siehe dazu die nächste Seite.**

- **Erfahrungen in der Projektarbeit**  
Bei größeren Projekten sollte der/die ProjektleiterIn schon aus ähnlichen Projekten Erfahrung haben. Um den Erfahrungstransfer sicherzustellen kann auch ein/e Leiter-StellvertreterIn nominiert werden, damit in der Gesamtorganisation Erfahrung gesammelt werden kann.
- **Fachliche Kenntnisse zum Projekthalt**  
Bei größeren Projekten ist ein Generalist meist ein besserer Projektleiter, da die Gefahr der Verzettlung dadurch verringert ist. Bei kleineren Projekten sollte der/die ProjektleiterIn auch der fachliche Champion sein.
- **Kommunikationsfähigkeit**  
Das Leiten von Projekten ist in hohem Ausmaß Kommunikation. Gut Zuhören können, klare Wünsche und Angebote äußern können, sensibel sein für Stimmungen und Interessen, Kenntnisse von Moderations- und Präsentationstechniken sind wichtige Fähigkeiten, die ein/e ProjektleiterIn braucht.
- **Führungsfähigkeit**  
Der/die ProjektleiterIn ist der Kulturträger des Systems, für das er/sie verantwortlich ist. Das Verhalten des Leiters wird sich über kurz oder lang im Verhalten der Teammitglieder spiegeln. Zur Leitung gehört,
  - die Ziele klar kommunizieren zu können und dafür sich einsetzen,
  - den Mitarbeitern gute Arbeitsbedingungen ermöglichen und auf Wunsch zu unterstützen,
  - Wertschätzung gegenüber den Personen und gleichzeitig
  - klare Stellungnahme zu Mißständen,
  - delegieren und die Ergebnisse kontrollieren (Rückkoppelungen),
  - das Team und die einzelnen Personen gut motivieren können (Motivationsrosette).
- **Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit**  
ProjektleiterInnen müssen häufig Zielkonflikte, unterschiedliche Interessen, Zeitdruck, physische und psychische Belastung standhalten. Oft müssen sie trotz unvollständiger Informationen wichtige Entscheidungen herbeiführen und dazu stehen.

## Anforderungen an die Projektleitung

Die Anforderungen an die Projektleitungen hängen von den Rahmenbedingungen ab. In der folgenden Tabelle sind die Anforderungen bei zwei unterschiedlichen Bedingungen skizziert.

|                                                                                   |                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|  | Bei weniger komplexen Projekten, bei kleinen Teams          |
|  | bei Projekten mittlerer Komplexität, bei mittelgroßen Teams |
|  | bei komplexen Projekten, bei großen Teams                   |

| Anforderungen                             | schwach <span style="float: right;">stark</span> |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | 1                                                | 2                                                                                     | 3                                                                                     | 4                                                                                     | 5                                                                                     |
| 1. Erfahrung in der Projektarbeit         |                                                  |                                                                                       |  |  |                                                                                       |
| 2. Fachliche Kenntnisse zum Projektinhalt |                                                  |  |  |                                                                                       |  |
| 3. Kommunikationsfähigkeit                |                                                  |  |                                                                                       |  |                                                                                       |
| 4. Führungsfähigkeit                      |                                                  |  |                                                                                       |  |  |
| 5. Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit  |                                                  |                                                                                       |                                                                                       |  |  |

## Ein weiteres Modell zur Auswahl von Projektleitungen.

Führungs- bzw. Leitungsfunktion:

|          | Anforderungen                               | Wichtig-<br>keit<br>1 - 4 | Vermutlicher Erfüllungsgrad |      |      |      |
|----------|---------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|------|------|------|
|          |                                             |                           | Name                        | Name | Name | Name |
| <b>A</b> | <b>Fachlicher Bereich</b>                   |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
|          | Kenntnis des relevanten Systems             |                           |                             |      |      |      |
| <b>B</b> | <b>Management</b>                           |                           |                             |      |      |      |
|          | Strategiekompetenz                          |                           |                             |      |      |      |
|          | Kaufmänn. Kompetenz                         |                           |                             |      |      |      |
|          | Führungskompetenz                           |                           |                             |      |      |      |
|          | Projektmanagement(planung)                  |                           |                             |      |      |      |
|          | Marketing&PR                                |                           |                             |      |      |      |
|          | Umsetzungsstärke                            |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
| <b>C</b> | <b>Methodenkenntnisse u. -praxis</b>        |                           |                             |      |      |      |
|          | Moderation                                  |                           |                             |      |      |      |
|          | Vernetzt denken können                      |                           |                             |      |      |      |
|          | Organisieren können                         |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
| <b>D</b> | <b>Sozialkompetenz</b>                      |                           |                             |      |      |      |
|          | Vertrauen in eigene Person                  |                           |                             |      |      |      |
|          | Durchhaltefähigkeit                         |                           |                             |      |      |      |
|          | Konfliktfähigkeit                           |                           |                             |      |      |      |
|          | Kommunikationsfähigkeit                     |                           |                             |      |      |      |
|          | Kooperationsfähigkeit                       |                           |                             |      |      |      |
|          | Persönliche Lernfähigkeit                   |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
| <b>E</b> | <b>Akzeptanz im relevanten Bezugssystem</b> |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
| <b>F</b> | <b>Sonstiges</b>                            |                           |                             |      |      |      |
|          | EDV                                         |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |
|          |                                             |                           |                             |      |      |      |

# Projektmarketing

# Einführung ins Projektmarketing

**Projektmanagement ist eine projektinterne und -externe Dienstleistungsfunktion in deren Vordergrund die Nutzenstiftung für die Beteiligten, die Zielgruppen und die Region stehen soll.**

Patzak und Rattay unterscheiden zwischen dem

- prozessbezogenem Projektmarketing und dem
- produktbezogenem Projektmarketing

Für uns wesentlich ist vor allem das **Prozessbezogene Projektmarketing**, welches auf den Projektablauf gerichtet ist. Die Vermarktung des Projektes selbst steht dabei im Vordergrund. Folgende Hilfsmittel und Maßnahmen können dazu beitragen:

- Projektziele, Projektauftrag, Berichte und Projekthandbuch,
- Projektpräsentationen,
- Frühzeitiges Einbeziehen von Repräsentanten des Umfeldes in das Projektteam oder zu bestimmten Veranstaltungen und Sitzungen unter anderem durch die Schaffung von spezifischen Rollen und Arbeitsformen,
- informelle Kontakte,
- Herstellung einer gegenseitigen Vertrauensbasis durch offene Information etc.
- Entwicklung einer Projektkultur und Projektidentität durch ein projektbezogenes Logo, Feste, Veranstaltungen, Events, einen eigenen Projektraum, -region und z.B. ein regelmäßiges Projektinformationsblatt.

**Produktbezogenes Marketing** ist auf das im Projekt zu erstellende Produkt (Sachgut, Dienstleistung) bezogen.

Der Erfolg von produktbezogenem Marketing kann oft erst in der Nach-Projekt-Phase gemessen werden. Für produktbezogenes Marketing können die klassischen Marketinginstrumente herangezogen werden, wie insbesondere

- Eigenanalyse (Stärken, Schwächen)
- Umfeldanalyse
- Marktsegmentierung (Zielgruppen)
- Marktanalyse - Klärung der jeweiligen Nutzenerwartungen
- Entwicklung eines geeigneten Marketingmix
  - *Kommunikationspolitik* (Öffentlichkeitsarbeit - Präsentation, Werbung, persönliche Kommunikation)

- *Produktpolitik* (Leistungsprogramm, Produktgestaltung, Kundendienst, Garantien,....)
- *Preispolitik* (Preise, Gebühren, Rabatte, Zahlungsbedingungen, Freibeträge etc.)
- *Distributionspolitik* (wo, wann und wie die Produkte und Dienstleistungen zum Kunden kommen: Öffnungszeiten, Angebotsort und Angebotsart etc.)

### Hinweise zum Projektmarketing

- Umfeldgruppen haben zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich große Bedeutung für den Projekterfolg; Die Beziehung von Umfeldgruppen zum Projekt werden sich im Verlauf der Projektarbeit ändern.
- Die Umfeldanalyse soll zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Ablauf des Projekts erfolgen.
- Der interne Projektauftraggeber kann wichtige Marketingfunktionen erfüllen.
- Projektmarketing gilt nicht nur für Projekte, die die Entwicklung und Vermarktung von Dienstleistungen zum Ziel haben, sondern auch (in ganz besonderer Weise) für interne Projekte, wie Reorganisation, Einführung von EDV, Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen etc.

nach Patzak/Rattay

### **Zum Projektmarketing empfiehlt es sich, drei Arten von Maßnahmen zu unterscheiden:**

Wie bereits beschrieben, sind Projekte Maßnahmen, die einen Anfang und ein Ende haben. Daher wird hier empfohlen, diesen Rhythmus folgend die Marketingaktivitäten zu einem Projekt zu gestalten.

- **Das Projekt Start - Marketing**
- **Laufende Marketingmaßnahmen**
- **Projektabschluss - Marketing**

Voraussetzung für ein Projektmarketing sind:

- Definition der Zielgruppen (Umfelder, Kunden)
- Beurteilung von Bedeutung und Nähe der relevanten Umfelder
- Analyse der (gegenseitigen, Nutzen-)Erwartungen
- Ermittelte (und auch visualisierte) Chancen und Konfliktpotentiale
- Abgeleitete Projektstrategien und Maßnahmen (Projektstrukturplan)
- Grober Zeitplan

# Das Projekt Start - Marketing

Darunter sind alle Maßnahmen zu verstehen, die zu Beginn des Projektes gesetzt werden können.

Das können im einzelnen folgende Maßnahmen sein:

- **Projektnamen und Projektlogo**

Durch einen eigenen Projektnamen und ein eigenes Logo kann das Projekt sowohl nach innen wie nach außen leichter identifiziert werden. Die Zielgruppen, wissen, was zum Projekt gehört und was nicht. Das Logo und der Namen sollen in allen schriftlichen bzw. visuellen Medien aufscheinen. Logos oder Namen sollen nach folgenden Kriterien ausgewählt werden:

- einfach (leicht merkbar)
- relevant zum Projekt/der Region
- freundlich
- originell
- leicht lesbar (nicht zu lange)
- glaubwürdig (man kann auch halten, was man verspricht)

- **Einstiegsworkshop für alle Beteiligten**

Die Projektgruppe führt mit den unmittelbar Betroffenen einen Einstiegsworkshop durch, der den Start des Projektes signalisiert. Dabei werden Ziele, Regeln, Zeitpläne und Verantwortlichkeiten vereinbart. Es ist dies das interne Contracting, welches ein gemeinsames Verständnis über das Projekt sicherstellen soll.

- **Start - Veranstaltung mit allen Beteiligten, wichtigen internen und externen Entscheidungsträgern und der Presse**

Das Projekt wird einer gezielten Öffentlichkeit vorgestellt, von der auch Mitarbeit und positive Stimmung für das Projekt erwartet wird.

- **Informationsblatt /-broschüre über das Projekt**

Hier werden die Ziele und beabsichtigten Wirkungen und Ergebnisse dargestellt. Die Träger des Projektes werden vorgestellt und es wird beschrieben in welcher Form man sich am Projekt beteiligen kann. Diese schriftliche und gestaltete Information ist ein gutes Begleitmedium für die Start up Veranstaltung.



# Laufende Marketingmaßnahmen

Wichtige Teilergebnisse des Projektes sollen den relevanten Zielgruppen bzw. Umfeldern bekannt gemacht werden durch

- Veranstaltungen (zu Meilensteinen)
- Informationsschriften (Logo, Namen)
- Offene Tür des Projektteams  
Einen halben Tag lang (oder Abend) steht das ganze Projektteam und ev. der Auftraggeber zum Gespräch und Meinungsaustausch zur Verfügung.
- Jour fix mit den wichtigsten MitarbeiterInnen über das Projektteam hinaus.
- Projektinformationsblatt, -zeitung (bei Großprojekten bzw. Programmen)
- Presseaussendungen
- Home Page

## Projektabschluss - Marketing

Wie der Start des Projektes, ist auch der Abschluss eines Projektes für alle Beteiligten wichtig. Alle sollen wissen, dass das Projekt beendet ist. Auch hier gibt es einige Varianten, je nach Größe und Bedeutung des Projektes.

- Abschlussveranstaltung mit den wichtigsten internen und relevanten externen Entscheidungsträgern.
- Abschlussfest mit Projektteam, Auftraggebern und wichtigen Partnern des Projektes. Hier soll Gelegenheit sein, allen Mithelfern Dank auszusprechen.
- Bekanntgabe der Ergebnisse durch Medien, Pressekonferenz.
- Ergebnisbericht als Sonderzeitung bzw. Sonderbroschüre
- Feierliche Übergabe mit Medienpräsenz, falls das Projektteam etwas vorbereitet hat, was Andere weiterführen sollen.
- Publikation über die Projektergebnisse, auch über moderne Medien (Internet).

Die folgende Tabelle ist ein hilfreiches Instrument mit einer Gruppe ein Logo oder ein Motto zu erarbeiten, ohne dass dazu eine Endlosdiskussion geführt werden muss.

1. Schritt:

Auflistung von Ideen durch unter Anwendung des Brain storming auf ein Flip.

2. Schritt

Wegstreichen, was auf keinen Fall in Frage kommt.

3. Schritt

Die 6 Favoriten, die auch mittels Punkteabfrage ermittelt werden können, dann nach der ERFOLG S-Kontrolle Methode bewerten.

## ERFOLG S - Kontrolle

Ein Instrument zur Ermittlung von Mottos, Symbolen, Logos, Projekttiteln usw.

0 = trifft nicht zu  
1 = trifft etwas zu

2 = trifft ziemlich zu  
3 = trifft in hohem Ausmaß zu

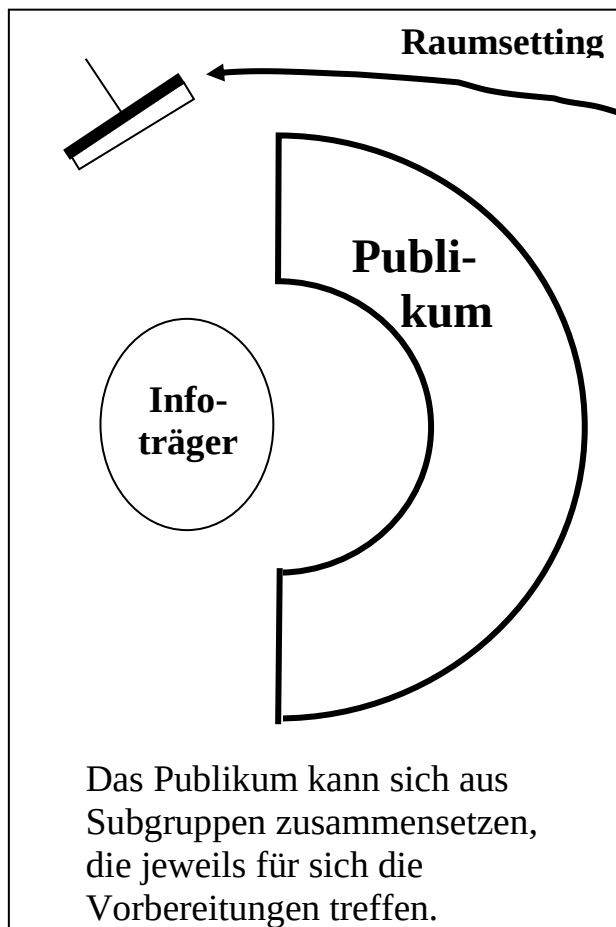
|   | Dimensionen<br>Varianten | einfach | relevant | freundlich | originell | leicht<br>lesbar | glaub-<br>würdig | Summe | Priori-<br>täten |
|---|--------------------------|---------|----------|------------|-----------|------------------|------------------|-------|------------------|
| 1 |                          |         |          |            |           |                  |                  |       |                  |
| 2 |                          |         |          |            |           |                  |                  |       |                  |
| 3 |                          |         |          |            |           |                  |                  |       |                  |
| 4 |                          |         |          |            |           |                  |                  |       |                  |
| 5 |                          |         |          |            |           |                  |                  |       |                  |
| 6 |                          |         |          |            |           |                  |                  |       |                  |

# Projekte lebendig präsentieren

# Präsentationen in größeren Gruppen

## Das Info-board

Diese Präsentationsform ist dann geeignet, wenn es im System bereits Vorinformationen gibt, aber nicht davon ausgegangen werden kann, daß alle die gleichen Informationen haben.



### Flipchart

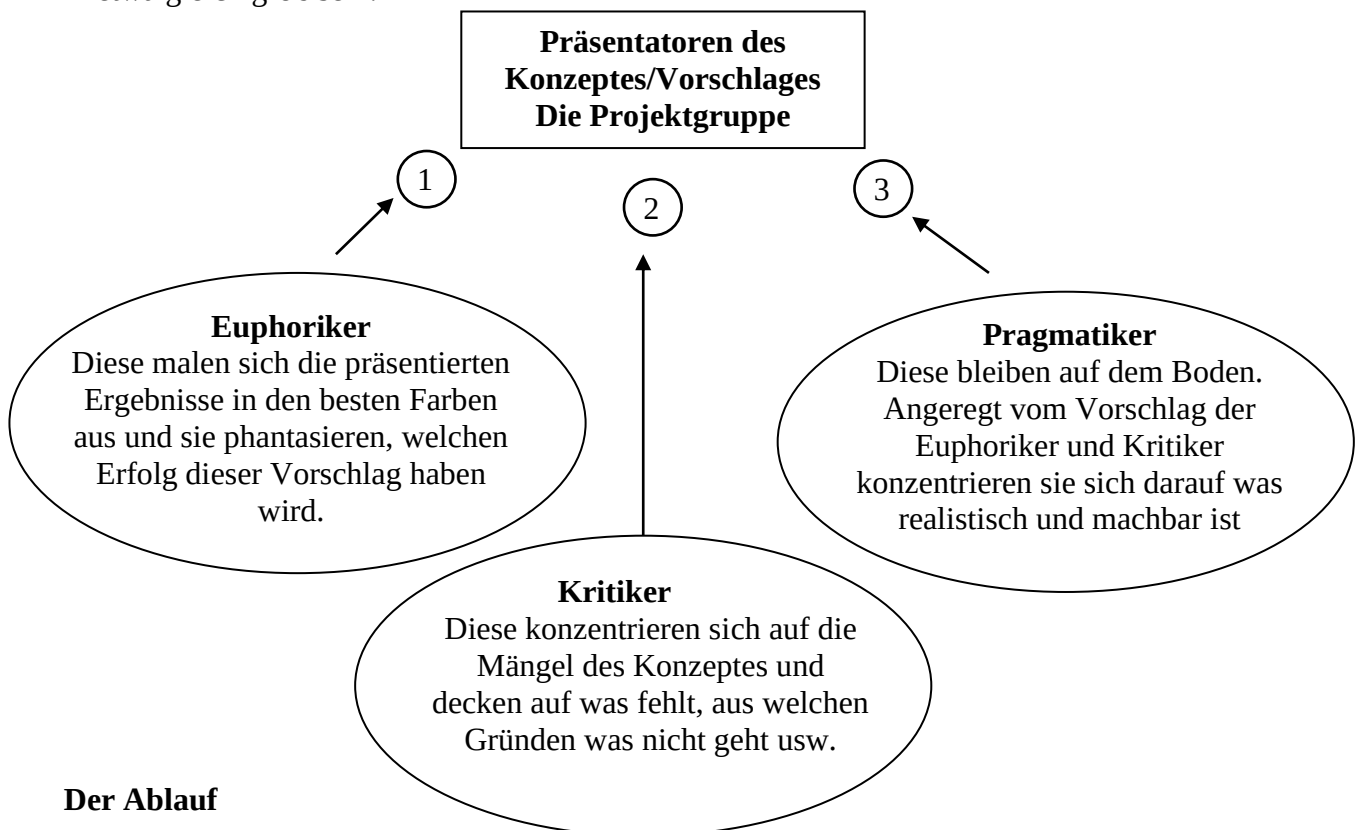
|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
|                          |                      |
| <b>Wir haben gehört:</b> | <b>Wir vermuten:</b> |
|                          |                      |

| Schritt | Aktion                                                                                                                                     | Wer                  | Zeit     |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|
| 1       | <b>Kurze Vorbereitung</b><br>Publikum: Ich habe gehört, ich vermute:<br>Infoträger: Welche Infos sind wichtig, was möchten wir vermitteln? | alle                 | 5´       |
| 2       | <b>Wie haben gehört, wir vermuten:</b>                                                                                                     | Publikum             | 4´       |
| 3       | <b>Stellungnahme</b>                                                                                                                       | Infoträger           | 8´       |
| 4       | <b>Verständnisfragen<br/>Diskussion</b>                                                                                                    | Dialog durch<br>alle | 5´ - 10´ |
|         |                                                                                                                                            |                      | 22´-27´  |

# Präsentation und Diskussion einer Konzeptidee

Wenn fertige Ergebnisse präsentiert werden, empfehlen wir die Diskussion darüber aus verschiedenem Blickwinkel zu führen. Damit dies geschehen kann müssen sich die Diskutanten in Rollen begeben, aus denen sie heraus die Ergebnisse beurteilen bzw. ihre Beobachtungen dazu preisgeben. Damit wird eine bewußte Vielfalt erzeugt, woraus wichtige Anregungen für das Endergebnis geschöpft werden können.

Zunächst einmal sollen sich die TeilnehmerInnen (die nicht zur präsentierenden Gruppe gehören) für jeweils eine der hier angeführten Rollen entscheiden. Die Rollengruppen sollen in etwa gleich groß sein.



## Der Ablauf

| Schritt | Aktion                                                                                                            | Minuten   |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1       | Die Rollen einnehmen                                                                                              | 1         |
| 2       | Präsentation durch Ideenträger(gruppe) (möglichst auf Flip und ein vorbereitetes Papier)                          | 5         |
| 3 a     | Feed back aus der Rolle der Euphoriker                                                                            | 2         |
| 3 b     | Feed back aus der Rolle der Kritiker                                                                              | 2         |
| 3 c     | Feed back aus der Rolle der Pragmatiker                                                                           | 2         |
| 4       | Die Ideenträger(gruppe) antwortet, was aus seiner/ihrer Sicht nützliche Anregungen aus den Rollenstellungen waren | 4         |
| 5       | Diskussion der Gesamtgruppe (nicht mehr in den Rollen)                                                            | 6         |
| 6       | Falls erforderlich: Entscheidung                                                                                  | 3         |
|         | <b>Gesamtzeit</b>                                                                                                 | <b>25</b> |

Hinweis: Es ist sehr wichtig, daß die Zeiten eingehalten werden. Manchmal bewährt es sich einen "Zeitwächter" zu engagieren, der bei Ablauf der Frist "STOP" sagt und somit der nächste Schritt getan werden kann. Von Schritt 2 – 4 keine Diskussion zulassen, nur Verständnisfragen sind möglich.

# Tipps zur Präsentation

Präsentation kann als Teil der Moderation verstanden werden. Dabei kann der Moderator einen fachlichen Input liefern (z.B. Impulsreferat zum Thema) oder den Ablauf des Prozesses vorstellen (z.B. Ziele und Programm der moderierten Veranstaltung).

Die folgende Checkliste gilt allgemein für Präsentationen mit Flipchart oder Pinwand:

## Checkliste für Präsentationen

- **Kurzer Einstieg ist wichtig**
  - ◆ Was haben wir für heute vor?
  - ◆ Wie kam es zu dem Plakat?
  - ◆ Wie lange soll es dauern?
  - ◆ Wie soll das Ergebnis sein?
  - ◆ Wie stellen wir uns Ihre Beteiligung vor?
  - ◆ usw.
- **Seitlich vom Plakat stehen**
  - ◆ Auf entsprechende Stellen am Plakat hinweisen
  - ◆ Sich an die Visualisierung halten
  - ◆ Stimme der Teilnehmerzahl und Raumgröße anpassen
  - ◆ Blickkontakt zu allen Teilnehmern halten
  - ◆ Stimmlage pointieren, dh. auf Höhen und Tiefen achten
  - ◆ Bewegung, Gestik und Mimik wirkt anregend
  - ◆ Mut zur Pause aufbringen
  - ◆ Fremdwörter möglichst vermeiden
  - ◆ Sich teilnehmeraktivierend einbringen, z.B. durch Fragen, Widersprüche, Provokation
  - ◆ Noch zu präsentierende Plakate verdeckt halten
  - ◆ Präsentation im Wechselspiel wirkt anregend
  - ◆ Eigene Präsentationsfehler mit Humor auffangen

## Regeln für das Verhalten des Moderators

Die Aufgabe des Moderators soll sein, den Meinungs- und Willensbildungsprozess einer Gruppe zu unterstützen und zu erleichtern bei weitgehender inhaltlicher Enthaltung. Folgende Grundregeln für das Verhalten eines Moderators gelten dabei:

- ◆ Fragen statt sagen
- ◆ Nicht gegen die Gruppe ankämpfen
- ◆ Nicht verwechseln: wahrnehmen - vermuten - bewerten
- ◆ "Ich" statt "man"
- ◆ Nicht beurteilen (Personen und Prozesse in der Gruppe)
- ◆ Sich nicht rechtfertigen "müssen"
- ◆ Nicht über die Methode diskutieren
- ◆ Störungen haben Vorrang
- ◆ Nonverbale Signale beachten
- ◆ Ergebnisorientiert arbeiten

# Sitzungs-Checkliste

Die nachfolgende Checkliste soll dem Projektleiter die Sitzungsvorbereitung erleichtern:

| Checkliste für die Vorbereitung einer Sitzung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Anlass/Grund:</b><br><i>Was ist der Anlass?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                     |
| <b>2. Zielsetzung:</b><br><i>Welche Ergebnisse sollten erreicht werden? Was wäre ein optimaler Erfolg?</i>                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| <b>3. Teilnehmer:</b><br><i>Wer soll an der Besprechung teilnehmen?</i><br><i>Welche Aufgaben müssen delegiert werden (z.B.: Moderation, Protokollführung, Referentenwünsche...)?</i>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                     |
| <b>4. Tagesordnung:</b><br><i>Welche Punkte sollten behandelt werden?</i><br><i>Wer ist verantwortlich für die Vorbereitung der Tagesordnung, Einladung und Sitzungsunterlagen?</i><br><i>Wie können die Teilnehmer an der Erstellung der Tagesordnung mitwirken?</i>                                                                                            |                                                                                                                     |
| $\pi$ .....<br>$\pi$ .....<br>$\pi$ .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | $\pi$ .....<br>$\pi$ .....<br>$\pi$ .....                                                                           |
| <b>5. Einladungen:</b><br>$\pi$ Ziel: <span style="float: right;"><math>\pi</math> Dauer: von.....bis.....</span><br>$\pi$ Tagesordnung: <span style="float: right;"><math>\pi</math> Einzuladende Personen/Verteiler:</span><br>$\pi$ Ort: <span style="float: right;"><math>\pi</math> Vertretung bei Verhinderung:</span><br>$\pi$ Wochentag:<br>$\pi$ Datum: |                                                                                                                     |
| <b>6. Sitzungsterminplanung:</b><br>$\pi$ halbjährlich/jährlich:<br>$\pi$ Vorausplanung Fixierung:                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                     |
| $\pi$ Raum, Raumgröße<br>$\pi$ Anwesenheitsliste<br>$\pi$ Ausstattung<br>$\pi$ Beleuchtung<br>$\pi$ Schreibmaterial für Teilnehmer                                                                                                                                                                                                                               | $\pi$ Moderations- und Visualisierungsmittel<br>$\pi$ Unterlagen<br>$\pi$ Getränke, Verpflegung<br>$\pi$ Unterkunft |
| <b>8. Verantwortlichkeiten und Kompetenzen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                     |
| <b>9. Ergebnis Weiterbehandlung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     |

# Besprechungsprotokoll

|                                                                         |  |  |     |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|-----|
| <b>Wann</b>                                                             |  |  |     |
| <b>Uhrzeit</b>                                                          |  |  | Uhr |
| <b>Wo</b>                                                               |  |  |     |
| <b>Was</b>                                                              |  |  |     |
| <b>Teilnehmer<br/>-Innen</b>                                            |  |  |     |
| <b>Inhalt</b>                                                           |  |  |     |
| <b>Tagesordnung:</b><br>1. X<br>2. Y<br>3. Z<br>4. A<br>5. B<br>6. Usw. |  |  |     |
| <b>1.</b>                                                               |  |  |     |
| <b>2.</b>                                                               |  |  |     |
| <b>3.</b>                                                               |  |  |     |
| <b>4.</b>                                                               |  |  |     |
| <b>5.</b>                                                               |  |  |     |
| <b>6.</b>                                                               |  |  |     |
| <b>7.</b>                                                               |  |  |     |
| <b>8.</b>                                                               |  |  |     |
| <b>9.</b>                                                               |  |  |     |

Protokoll von:  
 ergeht an:



# Tipps zur Visualisierung

Inhalte, Ergebnisse aber auch den Gruppenprozess transparent machen, indem der Moderator ihn bildhaft darstellt, ist eine der Hauptaufgaben eines Moderators. Dabei können unterschiedliche Hilfsmittel eingesetzt werden:

- Flipchart
- Pinwände
- Moderationskoffer mit ausreichen vielen Karten (siehe Checkliste für den Moderationskoffer)
- Overheadprojektor

Das Arbeiten mit diesen Hilfsmitteln setzt gute Kenntnisse von Visualisierungstechniken voraus.

## Die wichtigsten Regeln für die Visualisierung

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inhalte</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichwörter statt ganzer Sätze</li> <li>• nur zielgruppenbekannte Abkürzungen verwenden</li> <li>• Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht, daher auf Unterschiede der Aussagen achten.</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| <b>Schrift und Farbe</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftgröße nach Abstand zu den Teilnehmern wählen</li> <li>• Groß- und Kleinbuchstaben verwenden</li> <li>• enge Schrift erhöht die Lesbarkeit</li> <li>• Farben für Betonung verwenden</li> <li>• max. 3 - 4 Farben verwenden</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <b>Mit Kärtchen arbeiten</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro Karte: maximal 3 Zeilen; als Überschrift: max. 2 Zeilen</li> <li>• Maximal 30 Karten / Pinwand</li> <li>• Kleine runde Karten zur Durchnummerierung von z.B. Themen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Grafik</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleiche Formen für gleiche Logik</li> <li>• Farben und Formen sich Bedeutungsträger, daher sparsam verwenden (Farbwechsel =</li> <li>• Bedeutungswechsel / rot auf rot vermeiden (freie Plätze für Ergänzungen lassen)</li> <li>• Visualisierungselemente einsetzen (Karten, Filzschreiber, Klebepunkte, gängige Symbole verwenden: -, +, =, &lt; &gt;, --&gt;/ Zeichnungen und Bilder)</li> </ul> |
| <b>Präsentation</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug zwischen Bild/Text und Rede herstellen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Overheadprojektor</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftgröße: mindestens Schriftgröße 18 bis 20 Punkt</li> <li>• Nicht zu viele Begriffe bzw. Stichwörter auf einer Seite</li> <li>• max. 10 Folien pro Stunde</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Flip-Chart</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst wenig Konzeptpunkte auf einer Seite</li> <li>• Breite Stifte verwenden und mit Breitseite schreiben</li> <li>• Groß- und Kleinbuchstaben verwenden; Druckschrift schreiben</li> <li>• Schriftgrößen zwischen 3 und 5 cm; Entfernung zu den Teilnehmern beachten</li> </ul>                                                                                                               |
| <b>Moderationstafel</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftregeln wie bei Flip-Chart</li> <li>• auf Moderationskarten in Blöcken schreiben</li> <li>• Gleichartige Kartenelemente für gleiche Sinnzusammenhänge gruppieren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |

# **Von Projekten lernen und den Erfolg kontrollieren**

# Lernen von Projekten

Die folgende Ablaufbeschreibung zeigt den gewünschten Pfad des Lernen bzw. der Evaluierung eines Projektes.

1. Technische bzw. Elektronische Erfassung der Dokumentation
2. Reflexion des Projektes bei im vorhinein festgelegten Projektmeilensteinen
3. Aufbau eines Tutoresystems durch den Projektmanager: Erfahrungen sollen bei Folgeprojekten permanent ausgebaut und weitergegeben werden.
4. Controlling und Evaluierung können für Folgeprojekte Vorteile erbringen.

# Von Prozessen lernen

## Projektreflexion

Unter Lernen von Projekten versteht man den regelmäßigen Check (Erfassung und Reflexion), meist am Ende einer Projektphase, ob die mit dem Projekt bezweckten Ziele noch realistisch sind, ob der gewählte Weg zur Erfüllung der Ziele der richtige ist und was man aus den bisher gemachten Erfahrungen lernen kann. Das Lernen erfolgt zur Zusammenschau zwischen den einzelnen Projekten.

Eine Projektreflexion kann auch durch eine eklatante Problemsituation (Krise) hervorgerufen werden, zum Beispiel, wenn die Termine massiv überschritten sind, oder die Ist - kosten von den geplanten Kosten stark abweichen oder wenn Unzufriedenheit herrscht.

Die folgende Checkliste stellt ein Muster für derartige Projekt-Lern-Situationen dar:

| <b>Prozess: "Lernen von Projekten"</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ziel:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reflexion der Projektarbeit</li><li>• Überprüfung des Projektes auf realistische Annahmen</li><li>• Entwicklung adäquater Krisenbewältigungsmaßnahmen</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                               |
| <b>Vorgehensschritte:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ausgangssituation: Eine inhaltliche Projektphase endet oder das Projekt steckt in einer Krise</li><li>• Vereinbarung eines möglichst prompten Reflexionstermins mit der Projektgruppe.</li><li>• Vorbereitung einer Projektpräsentation beim Auftraggeber; Dokumentation der bisherigen Erfahrungen</li><li>• Entscheidung über das Projekt (go/not go) bzw. Vereinbarung von krisenbewältigenden Maßnahmen</li><li>• Diskussion der Erfahrungen im Projekt; Vereinbarung, wie und an wen die Erfahrungen vermittelt werden</li><li>• Vereinbarung eines weiteren Termins, um die Wirkung der krisenreduzierenden Maßnahmen zu verfolgen</li></ul> | <b>Verantwortliche:</b><br><br>ProjektleiterIn<br><br><br>Steuerungsteam<br>bzw. Auftraggeber |
| <b>Ergebnis dieses Prozesses:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eine Erfahrungsdokumentation liegt vor</li><li>• Ein Maßnahmenplan zur Krisenbehandlung liegt vor</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                               |

# Beurteilung der Prozessqualität

| Fragebogen zur Prozessqualität                                                                                                                                                                                                                      |           |   |   |   |   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|-----------|
| Wir, das gesamte Projektteam, sind an Ihrer Meinung zur Qualität der Abwicklung unseres gemeinsamen Projektes sehr interessiert! Bitte helfen Sie uns, die Projektarbeit noch weiter zu verbessern, indem Sie die nachfolgenden Fragen beantworten: |           |   |   |   |   |           |
| Die Bewertung erfolgt nach Schulnoten                                                                                                                                                                                                               | Bewertung |   |   |   |   | Bemerkung |
|                                                                                                                                                                                                                                                     | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |           |
| <b>1. Organisation</b>                                                                                                                                                                                                                              |           |   |   |   |   |           |
| 1.1 Die Anzahl der Projektsitzungen ist angemessen                                                                                                                                                                                                  |           |   |   |   |   |           |
| 1.2 Die Dauer der Projektsitzungen ist angemessen                                                                                                                                                                                                   |           |   |   |   |   |           |
| 1.3 Die Effizienz der Projektsitzungen ist gegeben                                                                                                                                                                                                  |           |   |   |   |   |           |
| 1.4 Das Team ist gut auf die Projektsitzungen vorbereitet                                                                                                                                                                                           |           |   |   |   |   |           |
| 1.5 Ich bin mit der Koordination des Projekts zufrieden                                                                                                                                                                                             |           |   |   |   |   |           |
| 1.6 Die Projektrollen sind klar definiert und transparent                                                                                                                                                                                           |           |   |   |   |   |           |
| <b>2. Instrumente</b>                                                                                                                                                                                                                               |           |   |   |   |   |           |
| 2.1 Folgende Instrumente finde ich nützlich:                                                                                                                                                                                                        |           |   |   |   |   |           |
| • Projektbeschreibung (Diskussionspapier)                                                                                                                                                                                                           |           |   |   |   |   |           |
| • Projektumfeldanalyse                                                                                                                                                                                                                              |           |   |   |   |   |           |
| • Rollen im Projekt                                                                                                                                                                                                                                 |           |   |   |   |   |           |
| • Projektstrukturplan                                                                                                                                                                                                                               |           |   |   |   |   |           |
| • Ressourcenplan                                                                                                                                                                                                                                    |           |   |   |   |   |           |
| • Terminplan                                                                                                                                                                                                                                        |           |   |   |   |   |           |
| • Kompetenz- und Aufgabenverteilung                                                                                                                                                                                                                 |           |   |   |   |   |           |
| • Von Prozessen lernen                                                                                                                                                                                                                              |           |   |   |   |   |           |
| • Projektauswertung durch Beteiligte                                                                                                                                                                                                                |           |   |   |   |   |           |
| • Qualität, Zeit und Kosten kontrollieren                                                                                                                                                                                                           |           |   |   |   |   |           |
| •                                                                                                                                                                                                                                                   |           |   |   |   |   |           |
| •                                                                                                                                                                                                                                                   |           |   |   |   |   |           |
| <b>3. Kommunikation</b>                                                                                                                                                                                                                             |           |   |   |   |   |           |
| 3.1 Die Präsentationen sind informativ                                                                                                                                                                                                              |           |   |   |   |   |           |
| 3.2 Ich kann meine Vorstellungen/Vorschläge einbringen                                                                                                                                                                                              |           |   |   |   |   |           |
| 3.3 Ich bin über den aktuellen Projektstatus immer informiert                                                                                                                                                                                       |           |   |   |   |   |           |
| 3.4 Der Informationsaustausch ist offen                                                                                                                                                                                                             |           |   |   |   |   |           |
| 3.5 Der persönliche Kontakt zum Team ist gut                                                                                                                                                                                                        |           |   |   |   |   |           |

|                                                         |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 4. Kompetenz                                            |  |  |  |  |  |  |
| 4.1 Das Projekt-Team vermittelt Kompetenz hinsichtlich: |  |  |  |  |  |  |
| - Projektmanagement (Prozess)                           |  |  |  |  |  |  |
| - Inhaltlicher Aufgabenstellung                         |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 Das Projektteam agiert flexibel                     |  |  |  |  |  |  |
| 5. Gesamteindruck                                       |  |  |  |  |  |  |
| 5.1 Insgesamt bin ich mit der Projektarbeit zufrieden   |  |  |  |  |  |  |
| 5.2 Ich bin mit dem Projektfortschritt zufrieden        |  |  |  |  |  |  |
| 5.3 Ich würde mit dem Projektteam gerne weiterarbeiten  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Anregungen für die weitere Projektarbeit             |  |  |  |  |  |  |
|                                                         |  |  |  |  |  |  |
|                                                         |  |  |  |  |  |  |
|                                                         |  |  |  |  |  |  |
|                                                         |  |  |  |  |  |  |
| Danke für Ihre Mühe! Das Projektteam                    |  |  |  |  |  |  |
| nach Patzak & Rattay                                    |  |  |  |  |  |  |

# Projektkrisenindikatoren

## - eine Kurzdiagnose

Woran kann der Projektleiter Fehlentwicklungen erkennen?

|                                                                                                                                                                                | trifft zu | trifft nicht zu |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|
| 1. Unverbindlichkeit nimmt zu                                                                                                                                                  | •         | •               |
| 2. zugesagte Leistungen werden wiederholt nicht erfüllt                                                                                                                        | •         | •               |
| 3. Doppelbelastung der Projektmitarbeiter durch zusätzliche Aufgaben                                                                                                           | •         | •               |
| 4. notwendige Entscheidungen werden nicht getroffen                                                                                                                            | •         | •               |
| 5. Verschieben von Sachzwängen oder Zeitdruck, um nicht mehr mitzuarbeiten                                                                                                     | •         | •               |
| 6. Kommunikationsstil verschlechtert sich                                                                                                                                      | •         | •               |
| 7. Gerüchte und Phantasien                                                                                                                                                     | •         | •               |
| 8. politische Einflüsse nehmen zu: ohne Absprache mit der Projektleitung wird auf das Projekt Einfluss genommen (durch politische Mandatare/Funktionäre, externe Berater, ...) | •         | •               |
| 9. Energieverluste sind erkennbar, Aktivität sinkt                                                                                                                             | •         | •               |
| 10. Prioritäten werden nicht eingehalten                                                                                                                                       | •         | •               |
| 11. die Projektvereinbarung gilt nicht mehr                                                                                                                                    | •         | •               |
| 12. Überstunden häufen sich                                                                                                                                                    | •         | •               |
| 13. Mitarbeiter werden ausgetauscht                                                                                                                                            | •         | •               |
| 14. nachlassendes Interesse des Auftraggebers/Managements                                                                                                                      | •         | •               |
| 15. erkennbare Umsetzungsprobleme                                                                                                                                              | •         | •               |
| 16. Nicht-Akzeptanz von Zwischenergebnissen                                                                                                                                    | •         | •               |
| 17. negative Aussagen über das Projekt nach außen/innen                                                                                                                        | •         | •               |
| 18. übertriebener Perfektionismus, Flucht ins Detail                                                                                                                           | •         | •               |
| 19. Einschränkung von Informationsbereitschaft, "mauern"                                                                                                                       | •         | •               |
| 20. keine gemeinsame Zielorientierung                                                                                                                                          | •         | •               |
| 21. Kritik, Nörgelei                                                                                                                                                           | •         | •               |
| 22. negative Äußerungen über das Projekt von außen (Fachabteilungen, Nachbarabteilungen, Kunden, ...)                                                                          | •         | •               |
| 23. Ping-Pong im Management                                                                                                                                                    | •         | •               |
| 24. schlechte Erfahrungen aus alten Projekten kommen immer wieder hoch                                                                                                         | •         | •               |
| 25. häufige Terminüberschreitungen                                                                                                                                             | •         | •               |
| 26. Zielvereinbarungen werden wiederholt geändert. "was heute besprochen, gilt morgen nicht mehr"                                                                              | •         | •               |
| 27. Missverständnisse häufen sich, Konfusion nimmt zu                                                                                                                          | •         | •               |
| 28. Drohung mit Externen                                                                                                                                                       | •         | •               |
| 29. operative Hektik nimmt zu                                                                                                                                                  | •         | •               |
| 30. Vertröstungen auf Morgen                                                                                                                                                   | •         | •               |
| 31. Uneinigkeit bei Präsentationen                                                                                                                                             | •         | •               |
| 32. ständige Nachforderungen                                                                                                                                                   | •         | •               |
| 33. fehlende Motivation im Team                                                                                                                                                | •         | •               |
| 34. Spaltungen im Team                                                                                                                                                         | •         | •               |
| 35. Ironie, Spott und Witze über das Projekt                                                                                                                                   | •         | •               |
| 36. unzureichende Arbeitsbedingungen                                                                                                                                           | •         | •               |
| 37. fehlende Ressourcen                                                                                                                                                        | •         | •               |

## Auswertung der Krisenindikatoren:

Überprüfen Sie, wie oft Sie bei den jeweiligen Fragen “trifft zu“ angekreuzt haben. Machen Sie für die Auswertung neben der jeweiligen Frage (Nummer der Frage) ein Kreuz. Dann zählen Sie die Anzahl der Kreuze pro Kolonne zusammen. Damit haben Sie gleichzeitig ermittelt, in welchen Bereichen es bei Ihrem Projekt kriselt.

| F   |  | L   |  | M   |  | PL  |  | AG  |  | V   |  | T   |  | AK  |  |
|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|
| 1   |  | 2   |  | 5   |  | 3   |  | 4   |  | 6   |  | 17  |  | 16  |  |
| 10  |  | 9   |  | 13  |  | 12  |  | 8   |  | 7   |  | 31  |  | 22  |  |
| 11  |  | 25  |  | 18  |  | 15  |  | 14  |  | 15  |  | 33  |  | 24  |  |
| 20  |  | 30  |  |     |  | 37  |  | 16  |  | 19  |  | 34  |  | 28  |  |
| 26  |  |     |  |     |  |     |  | 23  |  | 21  |  |     |  | 35  |  |
| 36  |  |     |  |     |  |     |  |     |  | 27  |  |     |  |     |  |
| Sum |  | Sum |  | Sum |  | Sum |  | Sum |  | Sum |  | Sum |  | Sum |  |

### Die Krisenbereiche

|           |                            |
|-----------|----------------------------|
| <b>F</b>  | <b>Führung</b>             |
| <b>L</b>  | <b>Leistung</b>            |
| <b>M</b>  | <b>MitarbeiterInnen</b>    |
| <b>PL</b> | <b>Projektleitung</b>      |
| <b>AG</b> | <b>Auftraggeber</b>        |
| <b>V</b>  | <b>Verhalten im Team</b>   |
| <b>T</b>  | <b>Team</b>                |
| <b>AK</b> | <b>Akzeptanz von außen</b> |



# Mit anderen ProjektleiterInnen schwierige Fälle bearbeiten:

## Intervisionsmethode

Intervision bedeutet, dass ein Projektteam keinen Außenstehenden z.B. eine/n SupervisorIn ersucht, sie bei der Fallbearbeitung zu unterstützen, was in heiklen Fällen jedoch sehr sinnvoll ist, sondern selbst ohne fremde Hilfe reflektiert. Dazu ist es jedoch sehr hilfreich nach einem genauen Ablauf vorzugehen, der dem Projektteam hilft die Ressourcen des Teams voll zu nutzen und nicht abzuschweifen. Ein Mitglied des Teams (muss nicht immer ein Projektleiter/eine Projektleiterin sein), sorgt dafür, dass der Ablauf und die Zeit genau eingehalten werden.

Die Intervision gelingt am besten, wenn sich Mitglieder treffen, die nicht unmittelbar zusammenarbeiten. Wenn z.B. eine projektorientierte Organisation ständig mehrere Projekte abwickelt, sollten die TN aus verschiedenen Projektteams zusammengewürfelt sein.

## Die Vorgangsweise

1. **Vorbereitung des Fallgebers/der Fallgeberin** 10 Minuten

2. **Falldarstellung** 20 Minuten

DarstellerIn schildert

- den Ausgangspunkt des Problems, bzw. den Anlass,
- erzählt die Geschichte und schildert in welchem größeren Zusammenhang das Problem seiner/ihrer Meinung nach steht,
- stellt Verknüpfungen zu relevanten Aspekten her,
- schildert kurz die bisherigen Lösungsversuche,
- berichtet über seine/ihre eigenen Wünsche und Anliegen zum Problem,
- stellt Vermutungen über die Wünsche und Anliegen der anderen Beteiligten Personen zum Problemfall,
- sagt etwas zu seinem/ihrer inneren Zustand bzw. Gefühlslage, wenn sie/er jetzt über den Fall berichtet.

Abschließend bringt der/die FallgeberIn nochmals das Problem auf den Punkt und sagt welche Hilfe er/sie sich von den anderen Teammitgliedern wünscht.

*Die Beobachter/Zuhörer dürfen lediglich Verständnisfragen stellen - keine Diskussion oder Interpretationen!!*

Die Beobachter konzentrieren sich, während sie den/die FallgeberIn beobachten und zuhören

- auf das was sie hören und selber fühlen,
- sie achten auf die Gestik und Mimik,
- sie notieren sich dabei welche Vermutungen ihnen zum Fall einfallen.

### 3. Die Beobachter berichten

Zunächst nimmt sich jeder/jede BeobachterIn etwas Zeit um die Beobachtungen zu ordnen, Notizen zusammenzufassen, ev. auch eine kleine Skizze anzufertigen. 10 Minuten

Anschließend berichtet jeder/jede BeobachterIn was beobachtet wurde und welche Vermutungen er/sie zum geschilderten Fall hat. Je nach TN-Zahl  
20 - 40  
Minuten

Der/die FallgeberIn notiert sich stillschweigend, was ihr/ihm wichtig erscheint. Verständnisfragen können gestellt werden. Eine Diskussion sollte aber nicht geführt werden.

### 4. Feedback des/der FallgeberIn

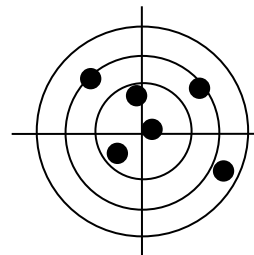
15 Minuten

Nachdem alle Beobachter berichtet haben, gibt der/die FallgeberIn Feedback zu den Beobachtungen.

Zunächst gibt der/die FallgeberIn eine Auskunft über seine/ihre Befindlichkeit (Meine Gefühle, Wahrnehmungen am Körper), anschließend teilt er/sie die “Trefferquote” mit, indem er/sie die Beobachtungen aus seiner/ihrer Sicht als

- + Volltreffer
  - + trifft ziemlich gut
  - + da könnte was dran sein
- einteilt

Eine Beschränkung auf die 10 wichtigsten Aspekte ist wünschenswert.



## **5. Visualisierung der Ergebnisse**

10 Minuten

Der/die FallgeberIn versucht nun den Fall zu visualisieren; das kann auf einem Blatt Papier sein, aber wenn möglich auf einem Flip Chart oder einer Pin Wand. Die Beobachter können dabei helfen. Es muss aber letztlich ein Bild sein, womit sich der/die FallgeberIn identifizieren kann.

Der/die FallgeberIn teilt mit, was er/sie in Hinkunft zu diesem Fall speziell selbst beobachten will und welche Handlungen bzw. Interventionen er/sie selber setzt.

Der/die FallgeberIn kann auch um weitere Unterstützung ersuchen.

Ein Dank an die Beobachter ist an dieser Stelle auch angebracht.

## **6. Reflexion über den Intervisionsprozess**

15 Minuten

Alle TeilnehmerInnen berichten, was sie durch diesen Fall selbst gelernt haben und worauf sie selbst in diesen oder ähnlichen Fällen zu achten gedenken.

## Projektauswertung durch Beteiligte

Pro Teilnehmer wird eine Befragung durchgeführt; diese Einzelbefragungen werden in einer Gesamtdarstellung zusammengeführt.

| <b>Erhebung der Zufriedenheit mit dem Projekt:</b><br>(nach dem Schulnotensystem: 1= sehr gut, 5= nicht genügend)<br>Bitte kreisen Sie die entsprechende Note ein                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 1. In welcher Form waren Sie am Projekt beteiligt?                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |  |
| 2. Wie zufrieden waren Sie mit dem Projektstart, der Zielformulierung und den Projektplänen?<br><div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>☺</span> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> <span>☹</span> </div> Anmerkungen:                                                |  |  |  |  |  |  |
| 3. Wie zufrieden waren Sie mit der Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie dem Informationsfluss?<br><div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>☺</span> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> <span>☹</span> </div> Anmerkungen:                                           |  |  |  |  |  |  |
| 4. Wie zufrieden waren Sie mit dem Einsatz und der Arbeitsweise des Teams?<br><div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>☺</span> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> <span>☹</span> </div> Anmerkungen:                                                                  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Wie zufrieden waren Sie mit der Betreuung durch die Projektleitung?<br><div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>☺</span> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> <span>☹</span> </div> Anmerkungen:                                                                      |  |  |  |  |  |  |
| 6. Wie gut wurden die Teil-/Projektziele erreicht?<br><div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>☺</span> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> <span>☹</span> </div> Anmerkungen:                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
| 7. Wie schätzen Sie das Projekt bezüglich des erbrachten Zeit- und Kostenaufwands sowie des erreichten bzw. zu erwartenden Ergebnisses ein?<br><div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>☺</span> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> <span>☹</span> </div> Anmerkungen: |  |  |  |  |  |  |
| 8. Welche Verbesserungen sollten bei der Realisierung weiterer Projekte berücksichtigt werden?<br><div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>☺</span> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> <span>☹</span> </div> Anmerkungen:                                              |  |  |  |  |  |  |

# Qualität kontrollieren

Entscheidend für den Erfolg eines Projektes ist die Qualität der Ergebnisse. Bei der Projektdefinition wurde die Frage beantwortet, “Woran werden die Ziele gemessen?”. Die Aussagen, die hier getroffen wurden, sind die Latte, die das Projekt bei der Kontrolle überspringen muss.

Wir unterscheiden zwischen sogenannten

- offenen und
- geschlossenen Projekten.

## Offenen Projekte

sind jene, deren Ziele zu Beginn zwar festgelegt werden, der Ausgang des Projektes aber nicht 100%ig definiert werden kann, sodass es sinnvoll ist, zwischendurch eine Zielreflexion durchzuführen. Damit kann das Ziel den Umständen angepasst werden. Forschungs- und Entwicklungsprojekte sind typische offenen Projekte, da hier häufig Faktoren hereinspielen, die nicht im Einflussbereich der Projektleitung liegen.

## Geschlossene Projekte

sind jene Projekte, wo das Ergebnis im Prinzip bekannt ist. Z.B. der Bau eines Hauses nach einem bestimmten Plan udgl. Selbstverständlich kann aber auch durch höhere Gewalt die Veränderung des Projektes erzwungen werden.

Um von vornherein Klarheit bezüglich der Kontrolle zu haben, empfehlen wir, die Meßmethoden der Zielerreichung zu Beginn und mit dem Auftraggeber festzulegen. Methoden der Messung könnten sein:

- Fragebögen ausfüllen lassen und auswerten,
- Gespräch oder Interviews mit den Zielgruppen bzw. Kunden
- Gezielte Beobachtung durch die Projektgruppe oder durch einen Dritten, der speziell dafür beauftragt wird.
- Zwischen- und Endauswertung durch die Projektgruppe (ev. auch mit dem/der AuftraggeberIn).

Das folgende Formular soll helfen die Zielkontrolle durchzuführen:

| Projekt/Aktivität | geplante Ziele<br>Erfolgsmerkmal | Zielerreichung<br>Abweichung | voraussicht-<br>liches Ziel |
|-------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
|                   |                                  |                              |                             |
|                   |                                  |                              |                             |
|                   |                                  |                              |                             |
|                   |                                  |                              |                             |
|                   |                                  |                              |                             |

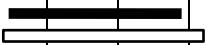
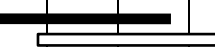
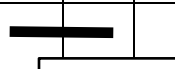
# Zeit- und Terminkontrolle

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Kontrolle ist die Zeit- und Terminkontrolle.  
Dazu empfehlen wir zwei Möglichkeiten zur Auswahl oder kombinierten Anwendung.

- Die Terminkontrolle
- Die Meilensteinkontrolle

## Die Terminkontrolle

 geplant  
 tatsächlich

| Kontrolle am:                                     | Monate                                                                              |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |    |    |      |    |     |    |      |    |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------|----|-----|----|------|----|
| Arbeitspakete                                     | 2001                                                                                |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |    |    | 2002 |    |     |    | 2003 |    |
| ○ Meilenstein                                     | 6                                                                                   | 7                                                                                   | 9                                                                                   | 10                                                                                  | 11 | 12 | I    | II | III | IV | I    | II |
| Standards entwickeln                              |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |    |    |      |    |     |    |      |    |
| Leitsätze und Regeln entwerfen                    |    |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |    |    |      |    |     |    |      |    |
| Entscheidungsabläufe definieren                   |  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |    |    |      |    |     |    |      |    |
| Planungsinstrumente definieren                    |  |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |    |    |      |    |     |    |      |    |
| 1. Entwurf des Leitfadens erstellen               |                                                                                     |                                                                                     |  |  |    |    |      |    |     |    |      |    |
| Anforderungsprofil EDV-Unterstützung, Make or buy |                                                                                     |  |                                                                                     |                                                                                     |    |    |      |    |     |    |      |    |

## Die Meilensteinkontrolle

Wenn die Kontrolle im Vorhinein gemacht wird, kann ein neuer Plantermin festgelegt werden.

Wird die Kontrolle im Nachhinein durchgeführt, wird der IST-Termin genannt.

| Meilensteine  |                             | Plantermin   | Status/Ist  | Plan NEU     |
|---------------|-----------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Kontrolle am: |                             |              |             |              |
| 1             | ○ 1. Entwurf des Leitfadens | 28. 09. 2001 | Verzögerung | 15. 10. 1001 |
| 2             | ○ usw.                      |              |             |              |
| 3             | ○                           |              |             |              |
| 4             | ○                           |              |             |              |

## Kosten kontrollieren

Die Kostenkontrolle ist ein weiteres wichtiges Kontrollinstrument. Auch diese Kontrolle muß laufend während des Projektverlaufs durchgeführt werden, was bei längeren Projekten sehr wichtig ist. Bei kurzen Projekten genügt eine Nachkalkulation.

| Kostenkontrolle bzw. Nachkalkulation zum Projekt |                     |              |                |                    |           |            |            |
|--------------------------------------------------|---------------------|--------------|----------------|--------------------|-----------|------------|------------|
| Beschreibung der Projektleistungen:              |                     |              |                |                    |           |            |            |
| Hauptpaket oder Arbeitspaket lt. PSP             | Kostenplan (Budget) | Mehrleistung | Minderleistung | Revidiertes Budget | Istkosten | Abweichung | Begründung |
|                                                  |                     |              |                |                    |           |            |            |
| Summe:                                           |                     |              |                |                    |           |            |            |
| Erkenntnisse:                                    |                     |              |                |                    |           |            |            |
| Projektleiter: .....                             |                     |              |                | Auftraggeber:..... |           |            |            |

## Häufige Fehler im Projektcontrolling

- Planung und Konzeption des Projektes sind unrealistisch und/oder unvollständig. Dieser Mangel soll anschließend durch ein übertriebenes bzw. falsches Controlling-Instrumentarium ausgebügelt werden. Tatsächlich wird das Projekt nur noch komplizierter.
- Die Zeitplanung des Projektes erfolgt nicht aufgrund einer realistischen Einschätzung des Arbeitsaufwandes, sondern aufgrund von festgesetzten Terminen, bei denen meist der Wunsch Vater des Gedankens ist.
- Projektplanung und -controlling werden von unterschiedlichen Leuten vorgenommen, es kommt zu Verständnis- und Verständigungsproblemen zwischen Auftraggeber, Geschäftsleitung und Projektteam, da die “gemeinsame Sprache“ fehlt. Auch ein ständiger Wechsel innerhalb des Projektteams führt zu Kommunikationsproblemen, insbesondere, wenn die Projektdokumentation nur sporadisch oder unvollständig erfolgt.
- Projektcontrolling dient der “Vergangenheitsbewältigung“ und unterliegt damit der Gefahr, den Handlungsspielraum des Projektteams einzuengen, anstatt Ressourcen zur Gestaltung eines qualitativ hochwertigen Projektergebnisses aufzuzeigen.
- Das Projektcontrolling wird nicht konsequent, sondern nur sporadisch betrieben. So entsinnt man sich seiner Nützlichkeit meistens erst dann, wenn ernsthafte Schwierigkeiten den Ablauf des Projekts gefährden.
- Es gibt keinen offiziellen Projektabschluss. Projekte werden endlos fortgeführt oder sie versanden - meist, weil sich das gewünschte Ergebnis nicht einstellt. Die im Projektcontrolling gewonnenen Erkenntnisse werden nicht genutzt, um sie als Erfahrung ins nächste Projekt einzubringen.

aus ManagerSeminare 1/97



# Das Projekthandbuch

Das Projekthandbuch ist ein Führer für die Projektdokumentation. Beispielsweise können die Ordner oder Boxen, die zur Ablage bzw. Dokumentation angelegt werden nach diesem Raster geordnet werden. Damit wird auch gewährleistet, dass alle ProjektmitarbeiterInnen und Supportpersonal schnell und unkompliziert Zugang zu den jeweiligen Informationen des Projektes haben.

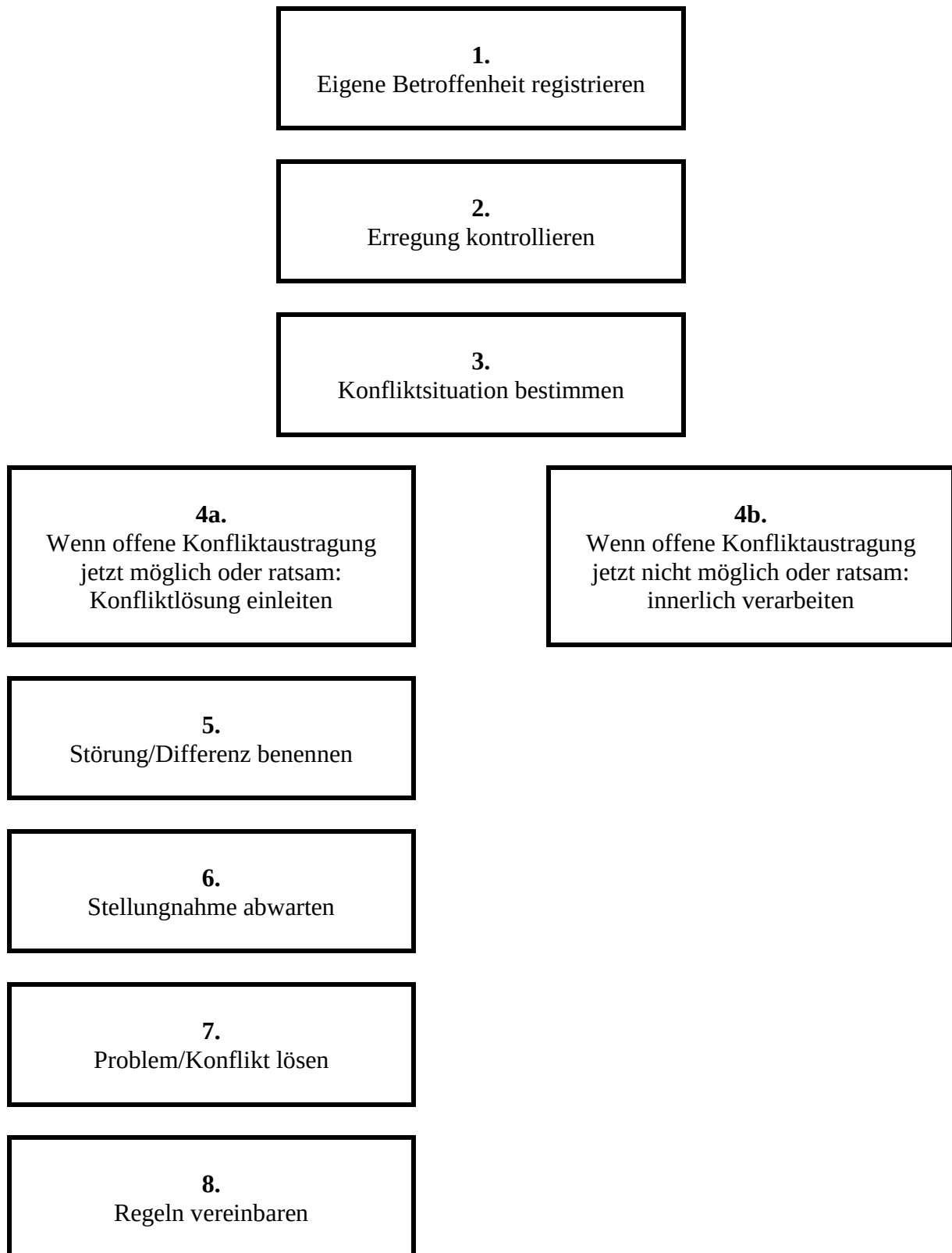
|                                                                                                                                                                                                                             |                                                  | Bemerkungen      |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>1. Stammbblatt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adressen</li> <li>• Organisationsstruktur</li> <li>• Projektinformationsblatt</li> <li>• Diskussionspapier</li> <li>• Zeitplan</li> <li>• Vertrag</li> </ul> |                                                  |                  |                  |
| <b>2. Projektdokumentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besprechungsprotokolle</li> <li>• Berichte etc.</li> </ul>                                                                                          |                                                  |                  |                  |
| <b>3. Kommunikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Briefe, Faxe, Telefonnotizen</li> <li>• Projektinformation (Rundschreiben)</li> </ul>                                                                      |                                                  |                  |                  |
| <b>4. Präsentationsunterlagen</b>                                                                                                                                                                                           |                                                  |                  |                  |
| <b>5.</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Projektdefinition</b>                         | <b>DiskuPap.</b> | <b>+ Konzept</b> |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Projektdaten                                   | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Anlass oder Ausgangssituation                  | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Zielgruppen                                    | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Die Ziele/Nutzen                               | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Woran werden die Ziele gemessen?               | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Die kritischen Erfolgsfaktoren                 | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Projektkurzbeschreibung (Leistungen)           | 4                | 4überarb.        |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Wer soll/muss miteinbezogen sein               | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Welche Studien/Informationen sind erforderlich | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Voraussichtliche Projektkosten                 | 4                | 4überarb.        |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Projektfinanzierung                            | 4                | 4überarb.        |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Projektstart, Meilensteine und Projektende     | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Der Beitrag des Projektes zu...?               | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Die Projektreife                               | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Die nächsten Schritte zur Realisierung         | 4                |                  |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Projektumfeldanalyse                           |                  | 4                |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Rollen im Projekt                              |                  | 4                |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Projektstrukturplan                            |                  | 4                |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Ressourcenplan                                 |                  | 4                |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Terminplan                                     |                  | 4                |
|                                                                                                                                                                                                                             | • Kompetenz- und Aufgabenverteilung              |                  | 4                |

|                               |                                                                                     |  |   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|---|
|                               | • Projektorganisation                                                               |  | 4 |
|                               |                                                                                     |  |   |
| <b>6. Projektfinanzierung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Budgetpläne</li> <li>Abrechnungen</li> </ul> |  |   |
|                               |                                                                                     |  |   |
| <b>7. Sonstiges</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>                        |  |   |

# Konflikte bearbeiten

# Das Modell eines Konfliktgespräches

Ein Konfliktlösungsgespräch kann in folgender Weise ablaufen:



## Leitfragen im Konfliktgespräch:

1. Wer oder was stört/behindert mich? Wie intensiv/schwerwiegend ist diese Störung für mich?  
Manchmal stellt sich bei der Beantwortung dieser Fragen schon heraus, daß die empfundene Störung gar nicht so wichtig ist, um sie überhaupt anzusprechen.
2. Was oder wer hilft mir, meine Erregung unter Kontrolle zu halten?  
Die Kontrolle der eigenen Erregung ermöglicht eine konstruktive Lösung des Konflikts.
3. Wer ist mein Konfliktpartner? Was sind seine Absichten?  
In welcher Situation befinden wir uns? Allein? Mit anderen?  
Ist eine Klärung sofort erforderlich bzw. ratsam?  
Vielleicht ist es zieldienlicher das Konfliktgespräch später bzw. unter anderen Bedingungen zu führen.
- 4b. Wie kann ich meine Einstellung zur Störung ändern?  
Wie kann ich meine Reizbarkeit und Empfindlichkeit im Moment abbauen?  
Wann kann ich mit meinem Konfliktpartner über die Konfliktsituation sprechen, wenn eine Klärung erforderlich ist?  
Wenn eine Klärung des Konfliktes (im Moment) nicht möglich ist, ist es hilfreich, sich vom Konflikt zu lösen.
- 4a. Konfliktlösung einleiten
5. Ist mein Konfliktpartner bereit, jetzt ein Konfliktgespräch zu führen?  
Wie genau ist meine Befindlichkeit? Was ist mein eigener Beitrag zum Konflikt?  
Welche konkrete Verhaltensweise meines Konfliktpartners stört/ärgert mich?  
Das Ansprechen der eigenen Befindlichkeit und eine möglichst genaue Beschreibung der Störung ermöglichen es dem Konfliktpartner, sich auf ein Konfliktgespräch einzulassen und nicht gleich in eine Verteidigungshaltung zu gehen.
6. Wie ist die Erklärung meines Konfliktpartners für sein Verhalten? Was war seine Absicht?  
Durch die Erklärung des Verhaltens kann sich die Intensität der Störung verändern.
7. Was genau ist unser Streitpunkt? Betrifft er Ziele/Werte, Aufgaben/Tätigkeiten, Verhaltensweisen? Wie können wir unser Problem lösen?

Wann wäre die Lösung für uns beide optimal? Welche Mindestvoraussetzungen muss die Lösung enthalten?

Beide Konfliktpartner suchen nach einer Lösung, die ihren jeweiligen Zielen entspricht.

**8. Was ist das Ergebnis? Wie können wir es verbindlich machen?**

Wie können wir die Einhaltung überprüfen?

Die klare Vereinbarung von Regeln unterstützt beide Konfliktpartner, in Zukunft derartige Konfliktsituationen zu vermeiden.

# Konflikte nutzen

In einer Organisation sind Konflikte durchaus normal, allgegenwärtig und -produktiv nutzbar. Konflikte nur als schädliche Störfaktoren zu sehen, kann daher die kreative Nutzung geistiger Kräfte für die weitere Entwicklung hemmen.

**Die häufigsten Gründe für das Auftreten von Konflikten sind:**

**a) äußere Störfaktoren:**

- Lärm
- beengte Räumlichkeiten
- Handy-Läuten
- Rauchen
- unterschiedliche Informationen
- unterschiedliche Methoden...

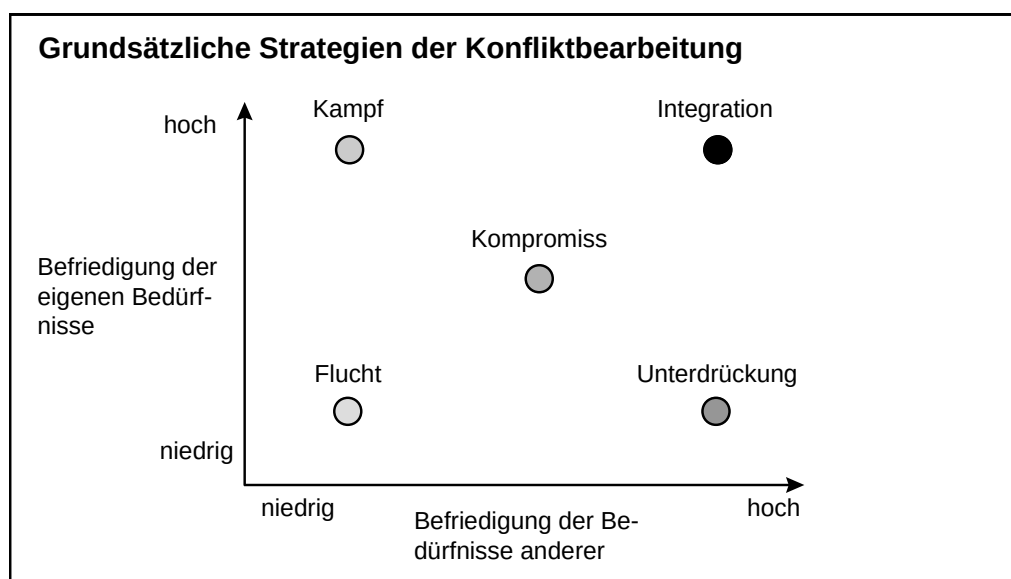
**b) innere Störfaktoren:**

- unterschiedliche Wertvorstellungen
- unterschiedliche Ziele
- unterschiedliche Motivation (vgl. Kapitel Teamarbeit)
- gestörte zwischenmenschliche Beziehungen durch Mangel an Vertrauen, persönliche Autonomie udgl.

**In Projektteams werden Konflikte wahrscheinlicher**

- je schwächer die formale Stellung des Projektleiters gegenüber den Projektmitarbeitern ist,
- je verschiedenartiger die fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Projektmitarbeiter sind,
- je unklarer die Rollen, Funktionen und Kompetenzen für die Projektbeteiligten sind,
- je weniger die Projektziele von den Projektmitarbeitern verstanden werden.

**Es lassen sich folgende Strategien zur Konfliktbearbeitung unterscheiden:**



# KONFLIKTBEARBEITUNGSMETHODEN

## 1. Gewinner-Gewinner-Strategie

In der Integrations-Strategie wird der Konflikt direkt angegangen. Die widersprechenden Meinungen werden diskutiert, gegeneinander abgewogen und neu formuliert. Es wird kooperativ eine Problemlösung angestrebt, die für alle Beteiligten annehmbar ist. Man spricht darum auch von einer konstruktiven Konfliktlösung. Die Parteien verhalten sich vornehmlich problemorientiert. Sie verstehen den Konflikt als Problem, das sie gemeinsam zu lösen haben.

Die Gewinner-Gewinner-Strategie stellt hohe Anforderungen an die Konfliktparteien. Voraussetzungen für eine konstruktive Konfliktlösung sind: gegenseitiges Vertrauen, ungezwungene Meinungsäußerung, freier Zugang zu den erforderlichen Informationen und partizipative Entscheidungsfindung.

## 2. Gewinner-Verlierer-Strategie

Die Gewinner-Verlierer-Strategie geht davon aus, dass jede Partei nur so viel gewinnen kann, wie die andere verliert. Jeder Gewinn der einen Partei führt unweigerlich zu einem Verlust für die andere Partei. Diese Strategie wird auch Nullsummenspiel genannt, weil die Summe aus Gewinn und Verlust immer gleich Null ist.

Als Beispiel sind der **Kampf** (Machtanwendung) und die **Unterdrückung** zu erwähnen. Bei der Machtanwendung setzt eine Partei auf Kosten der anderen ihren Standpunkt durch. Oft ist eine solche Situation charakteristisch durch ein Konkurrenzdenken. Die Machtanwendung ist nur dann vertretbar, wenn die Konfliktbewältigung in kürzester Zeit erfolgen muss. Bei der Unterdrückung vermeidet oder spielt man die Differenz herunter und hebt die positiven Seiten oder die übereinstimmenden Punkte hervor.

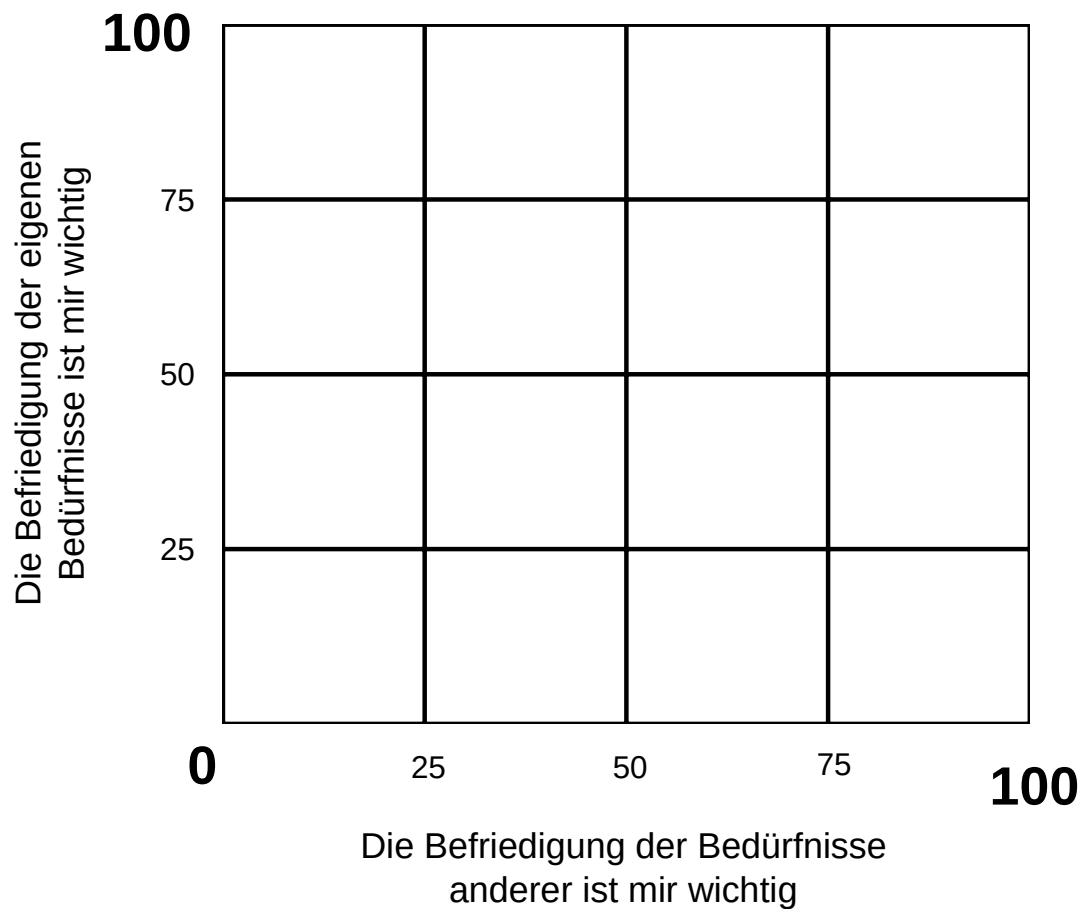
## 3. Verlierer-Verlierer-Strategie

Sie bringt beiden Parteien einen Verlust ein. Weder die eine noch die andere Partei erreicht genau das, was sie erreichen wollte. Beide Parteien müssen sich mit einem Teil des Gewollten begnügen.

Zur Verlierer-Strategie sind vor allem die **Flucht** und der **Kompromiss** zu zählen. Bei der Flucht wird einer potentiellen oder tatsächlichen Meinungsverschiedenheit ausgewichen. Einen Kompromiss schließen bedeutet, zu einem Vergleich, einer Übereinkunft oder einem Ausgleich zu kommen. Das geschieht in der Praxis durch gegenseitiges Verhandeln und Aushandeln, wobei jeder Beteiligte Zugeständnisse macht.



# KONFLIKTE



1. Wie schätze ich mich selbst bei einem Konflikt ein?  
Mein dominierendes Verhalten bei einem Konflikt in einem Team (einer Gruppe), in dem ich mitarbeite
2. Wie schätze ich die anderen ein?
3. Einigung im Arbeitskreis auf eine Positionierung von jedem (ev. auch erwähnen: wenn....., dann.....)
4. Punkte sammeln --> tendentielles Konfliktverhalten der Gruppe

# Die Konflikteskalationsstufen

nach Dr. Fritz Glasl

Nach Fritz Glasl eskalieren Konflikte nicht unbemerkt dahin. Er identifiziert sogenannte Eskalationsstufen, die jeweils auch "Wendepunkte" im Konfliktverlauf darstellen. Die Konfliktparteien können sich häufig an die Wendepunkte auch erinnern. Die Wendepunkte stellen auch Schwellen dar, die, wenn sie bewusst gemacht werden, die Verantwortung der Konfliktparteien nochmals mobilisieren können.

Glasl hat die Eskalationsstufen in neun Etappen eingeteilt (siehe nächste Seite), die er wieder in drei Hauptgruppen unterteilt (siehe übernächste Seite).

Darüber hinaus wird auch der Hinweis auf die Strategie- und Rollenmodelle bei der Konfliktbehandlung gemacht. Je nach Eskalationsstufe sind unterschiedliche Lösungsstrategien und Helfertypen angemessen.

## Die Phasen der Konfliktbehandlung

Glasl unterscheidet in der Konfliktbehandlung drei große Phasen:

- Die Orientierungsphase,
- die eigentliche Konfliktbehandlungsphase,
- die Konsolidierungsphase

### Die Orientierungsphase

Die wichtigsten Ziele der Orientierungsphase sind:

- die Drittpartei (Helfer) verschafft sich ein Bild der Situation, der Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbehandlung,
- die Konfliktparteien können sich neu auf ihre Situation einstellen, Innehalten und die Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung überdenken, sowie ihre eigene Bereitschaft der Konfliktregelung und Ziele neu definieren,
- die Konfliktparteien ermitteln mit dem Helfersystem die Ziele, Möglichkeiten, eigene Bereitschaft und Grenzen der Konfliktbearbeitung.

### Die eigentliche Konfliktbehandlungsphase

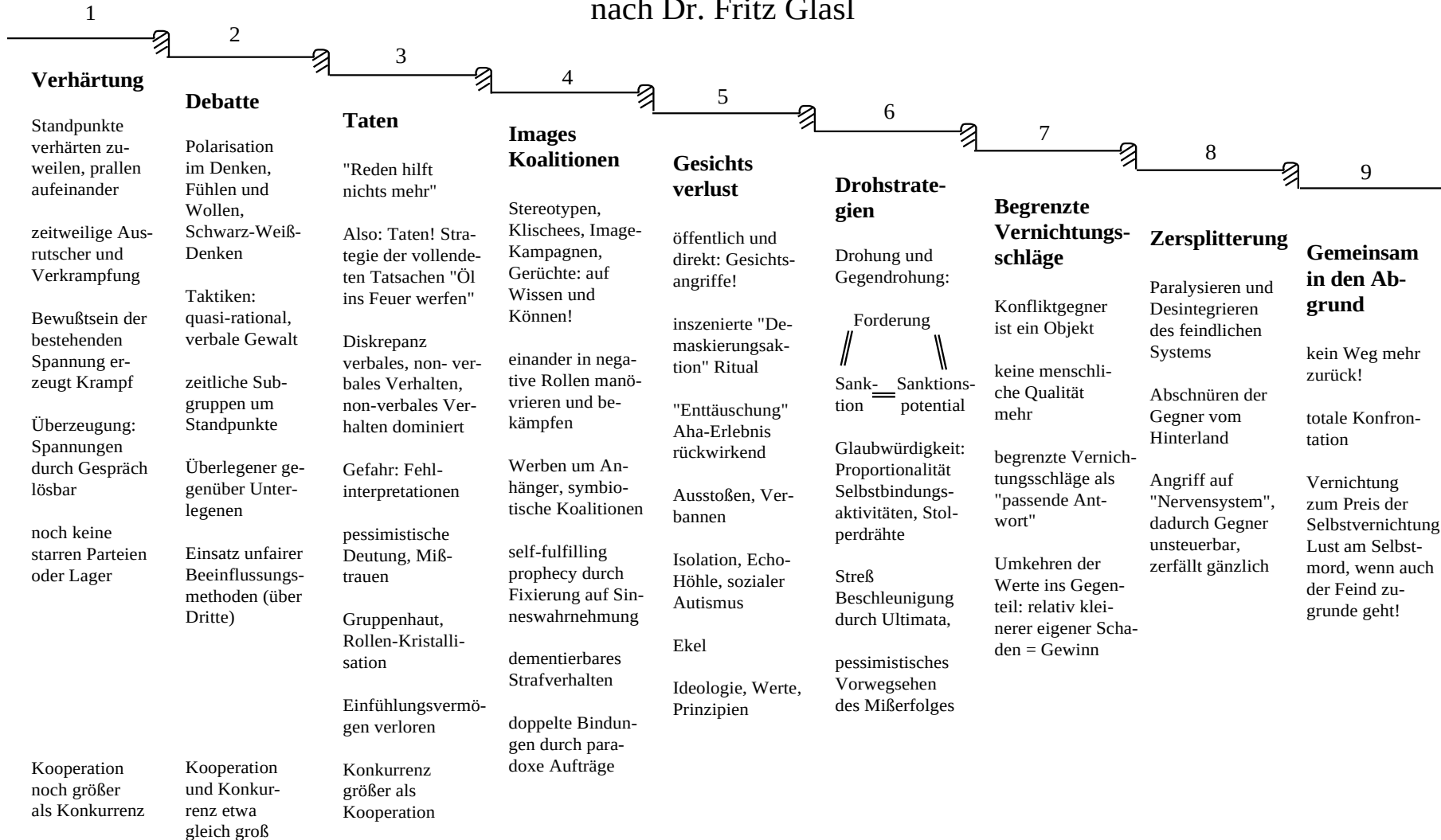
Die Konfliktbehandlung umfaßt die spezifische Interventionsstrategie des Helfers (Moderator, Prozessbegleiter, Vermittler, usw.). In dieser Phase kann die Diagnose des Konfliktes vertieft werden aber auch direkt an den gewünschten Zielzuständen gearbeitet werden. Die unterschiedlichen Strategien hier zu beschreiben, würde den Rahmen sprengen.

### Die Konsolidierungsphase

Für die Konsolidierungsphase ist es wichtig, dass Merkmale für die ausgearbeiteten Lösungen und Regelungen gefunden werden, an denen der Erfolg der Vereinbarungen abgelesen werden kann. Die Regelungen können sowohl neues Verhalten, als auch strukturelle Maßnahmen, neue Austauschqualitäten udgl. betreffen. Für Konflikte, ab der 4. Eskalationsstufe ist eine Begleitung der Erfolgskontrolle durch ein Helfersystem angebracht, um über ev. Abweichungen der Vereinbarten Maßnahmen nicht sofort wieder in eine neue Eskalationsdynamik zu geraten.

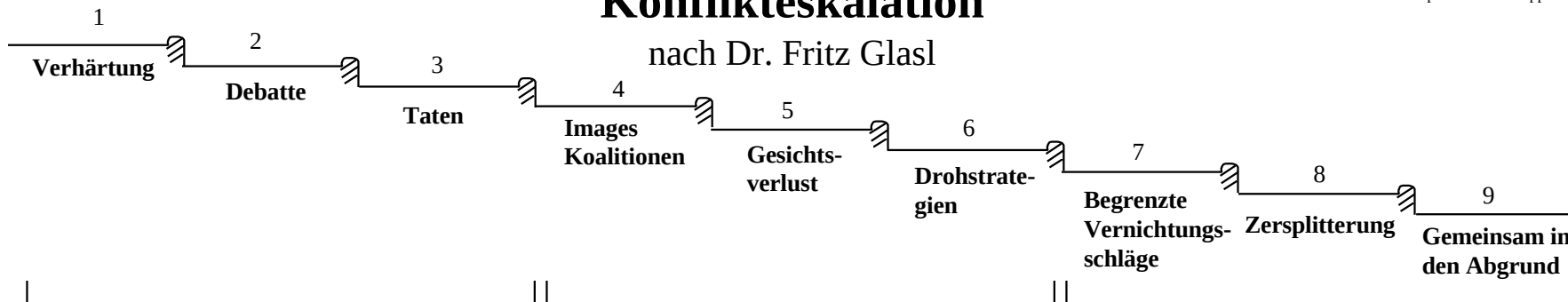
# Konflikteskalation

nach Dr. Fritz Glasl



# Konflikteskalation

nach Dr. Fritz Glasl



Die Sache steht im Vordergrund. Die Regeln werden äußerlich akzeptiert. Gereiztheit, Spannung

Die Konfliktparteien sind sich der Spannungen und Gegensätze bewußt und bemühen sich auf rationale Weise, sie zu lösen. Aber auch die mißlungenen Lösungsversuche tragen zur Vertiefung der Spannungen bei. Dennoch bemüht sich jede Seite noch, um mit der Gegenpartei an der Bewältigung der Konflikte zu arbeiten.

Die Akteure stehen im Vordergrund. Klärungsversuche werden selbst zum Konfliktthema. Einander in Rollen drängen und fixieren, sanktionieren. Heiß-Kalt.

Jetzt rücken die subjektiven Faktoren in den Vordergrund, die gegenseitigen Beziehungen. In dieser Phase treten stark die Mechanismen der sich selbsterfüllenden Prophezeiung auf. Der psychische Abstand nimmt erheblich zu. Die Parteien meinen dann auch, daß sie miteinander die Konflikte nicht mehr lösen können. Auf diesen Stufen ist zumeist eine externe Hilfe unumgänglich.

Die Kosten des Rückzuges scheinen höher zu sein als die der Kollision. Normen werden abgelehnt. Angriff

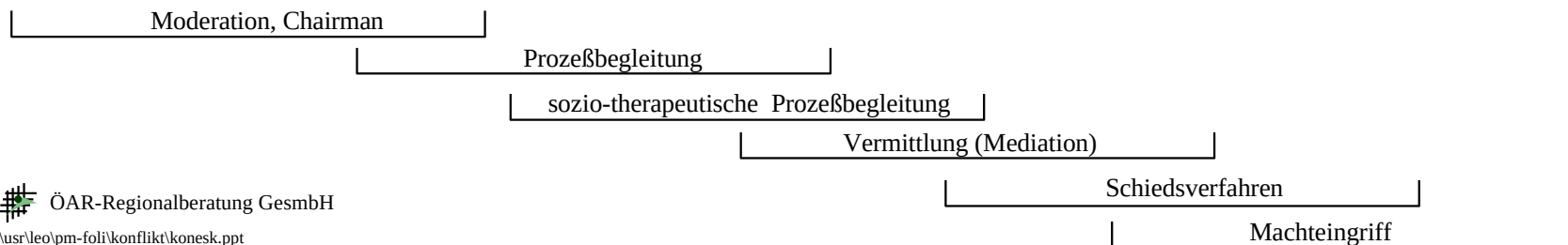
Mit den vorhergehenden Eskalationsstufen hat eine ungeheure Radikalisierung stattgefunden. Die Konfliktparteien behandeln einander jetzt nur noch als ein "Ding", sie rechnen hauptsächlich mit quantitativen Größen. Jede Seite hat den Glauben an die menschliche Würde des Gegners über Bord geworfen.

**Gewinnen - Gewinnen**

**Gewinnen - Verlieren**

**Verlieren - Verlieren**

## Strategie- und Rollenmodelle bei der Konfliktbehandlung



ÖAR-Regionalberatung GesmbH

n:\usr\leo\pm-foli\konflikt\konesk.ppt

## Weitere Instrumente der kreativen Problemlösung:

### Das Brain storming

Diese Methode ist im Kapitel „Projektgruppen moderieren“ etwas genauer beschrieben. Sie kann schnell und unkompliziert angewendet werden. Und ist vor allem in einer Kreativphase angebracht.

### Das Brain writing

Es handelt sich um eine Variation des Brain storming. Hier sind die Teilnehmer aufgefordert selbst auf einer großen Pin-Wand ihre Ideen zu schreiben oder zu zeichnen.

### Die Umfeldanalyse

Auch die Umfeldanalyse (siehe dort in diesem Leitfaden) kann schnell angewendet werden, wenn sich das Team in einem Netz von verschiedenen Interessen verstrickt sieht. Es hilft Klarheit schaffen und gibt die Basis der Interventionsrichtung.

### Morphologischer Kasten

Um in Situationen, in denen von vornherein mehr Variationen denkbar sind einen Überblick und damit eine Entscheidungshilfe zu haben schneller voran zu kommen, bietet sich der morphologische Kasten als Instrument an.

Beim folgenden Beispiel handelt es sich um die Festlegung der Arbeitsweise eines Arbeitskreises:

| Aspekte |                                           | Auswahlmöglichkeiten                                                    |                                                                                  |                             |
|---------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1       | Dauer der Funktionsperiode                | <b>zwei Jahre</b><br>(dann bei einer Generalversammlung neu bestätigen) | keine Festlegung (d.h. die Dauer des Programms, restlichen 7 Jahre)              |                             |
| 2       | Häufigkeit                                | <b>regelmäßig</b><br><b>mind. zweimonatlich</b>                         | <b>unregelmäßig</b><br><b>bei Bedarf zusätzlich</b>                              |                             |
| 3       | Dauer                                     | <b>3 Stunden</b><br><b>„normales Treffen“</b>                           | <b>1 Tag</b><br><b>eine Klausur/Jahr</b>                                         |                             |
| 4       | Ort                                       | <b>im Haus</b>                                                          | <b>außerhalb d. Hauses</b>                                                       |                             |
| 5       | Räumliche Ausstattung                     | <b>Mit Moderationsutensilien</b>                                        | ohne Moderationsutensilien                                                       |                             |
| 6       | Art des Protokoll                         | <b>Beschlußprotokoll</b>                                                | Mitschrift der Aussagen                                                          | Persönliche Notizen         |
| 7       | ProtokollführerIn                         | <b>bestellte/r</b><br><b>SchriftführerIn</b><br><b>auf Zeit</b>         | bei jedem Treffen neu bestellt                                                   | keine/n                     |
| 8       | Entwicklung der Tagesordnung <sup>1</sup> | <b>Die Mitglieder melden sie vorher an</b>                              | Der Vorsitzende gibt sie vorher bekannt                                          | Sammeln beim Treffen direkt |
| 9       | Regeln für Entscheidungsfindung           | ausführliche Geschäftsordnung                                           | <b>einfache Geschäftsordnung</b>                                                 | keine Geschäftsordnung      |
| 10      | Reflexionen des AK über sich selbst       | <b>Kurzes Blitzlicht nach jedem Treffen</b>                             | <b>Jährliche Klausur von einem Tag mit Themen und Reflexion über sich selbst</b> | keine                       |

Die **fettgedruckten** Aussagen stellen das Ergebnis der Entscheidungsfindung dar.

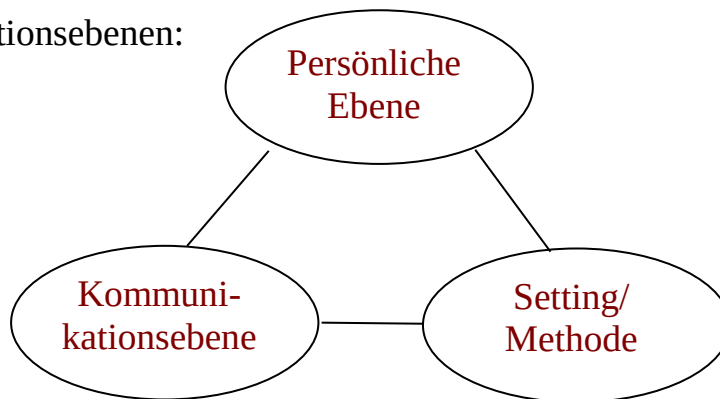
**Mit großen Gruppen lebendig  
arbeiten und sie erfolgreich  
moderieren**

# Mit großen Gruppen lebendig und ergebnisorientiert arbeiten

Bei der Aktivierungsarbeit und Informationsarbeit für ein breiteres Publikum, eignen sich Großgruppenveranstaltung hervorragend, wenn sie lebendig und interessant gestaltet sind. Deshalb seien hier in Kürze einige Anregungen dazu vermerkt.

Jede Großgruppenveranstaltung (ab ca. 30 Personen) sollte die folgenden Ebenen berücksichtigen, damit sie für jeden Teilnehmer erfolgreich erlebt und empfunden werden kann.

Die Konzeptionsebenen:



Als methodisches Ziel einer Großgruppenveranstaltung gilt es:

- Trotz der „Masse“ Nähe zu den Referenten, den anderen Teilnehmern und dem Thema zu erzeugen.
- Die Teilnehmer als Rückmeldepotential zu gewinnen. (Einschätzungen, Meinungen)
- Inhaltlichen Überblick bzw. Bündelung zum Thema zu erreichen.
- Motivierung (wir sind nicht allein) zu erzeugen.

## Persönliches Verhaltenskonzept

Das mentale Modell, mit dem die Teilnehmer in eine Veranstaltung gehen, beeinflusst ihr Verhalten. Wünschenswert ist ein Modell, das die Überzeugung miteinschließt, dass

- Meine Beobachtungen (und die Summe der Beobachtungen der Mit-Teilnehmer) die ich (wir) in die Großgruppe einspiele(n) entscheidend sein können,
- Ich selbst als Teilnehmer wichtige Beiträge als Beobachter, Ratgeber und als jemand der Einschätzungen einspielt, eine wichtige Rolle habe.
- Jammern eher das letzte (sich selbst tröstende Ventil) zu wählende Verhalten darstellt. Das erfolgsversprechende Verhalten jedoch die Suche nach konstruktiven Lösungen und Vorschlägen ist.

Die Möglichkeit, sich bei heiklen und entscheidenden Themen strategisch und taktisch mit Verbündeten abzusprechen, Rollen zu verteilen und entsprechend aktiv zu agieren (d.h. nicht als Einzelkämpfer sich dauernd Bestätigungen holen, dass dies und jenes aussichtslos ist), erhöht den Handlungsspielraum der teilnehmenden Personen und der Teilsysteme.

Vorchecking bei den Macht- und Meinungsträgern um sie für Anliegen zu gewinnen, kann eine lohnende Investition für Entscheidungsfindungs- oder Meinungsbildungsprozesse darstellen.

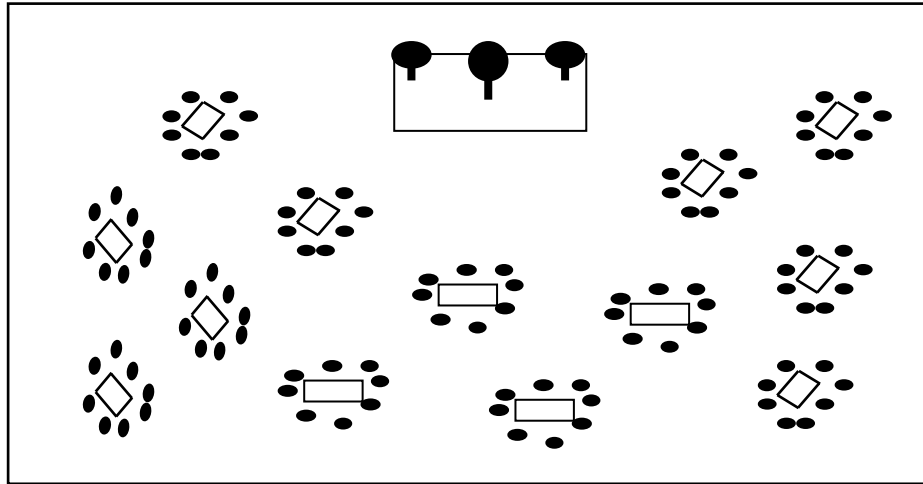
## **Interaktions- und Kommunikationskonzept**

- Die Rollenressourcen nutzen:  
Großgruppen spiegeln die Ausdifferenziertheit der Teilnehmersysteme wieder. Es kommen verschiedenen Teilsysteme zusammen. Die Mitglieder/Vertreter der Teilsysteme sind jeweils prominente Beobachter für:
  - das ganze System,
  - das Teilsystem, das sie repräsentieren,
  - die Umwelten des Systems aus der Sicht des Teilsystems.Sie sind Rollenträger und können somit aus ihrer Rolle heraus zu Themen, Aufgabenstellungen, Entscheidungsanlässe udgl. agieren. Das bringt Interesse, konstruktive Spannung, Aufmerksamkeit und Lebendigkeit
- Die Kommunikation in Großgruppen dialogisch anlegen. Von der Einwegkommunikation zum Dialog.  
Als dialogisches Forum
  - hat es auch eine für ein stark zusammengehöriges System eine lebenswichtige und orientierungsgebende Rückkoppelungsfunktion von den Führungskräften als prominente Beobachter zu den Top-Führungskräften und von den Top-Führungskräften zu den Führungskräften.
  - Darüber hinaus wird dadurch die integrative Kraft schneller und wirksamer aktiviert.
  - Weiters kann es dadurch schneller zu Innovationen kommen



## Setting/Methode:

- Jeder Großgruppenveranstaltung geht ein Prozess voraus und es folgt ein Prozess, der die Veranstaltung in einen gesamten Prozess einbettet.
- Arbeiten mit Kurzinputs und Diskussion an Hand von Leitfragen.



- **Raumsetting:**
  - Den Raum quer nutzen, damit hat jede/r TeilnehmerIn eine nähere Distanz zum Referenten bzw. den aktuellen Akteuren.
  - Tischgruppen aufstellen, mit 6 – 8 Sesseln (Am besten man weist den Teilnehmern die Tische zu, so können auch maximale Mix von Gruppen entstehen.
  - Zu jedem Tisch ein Flip Chart und Filzschreiber
- **Arbeitssettings:**

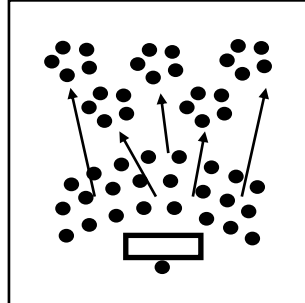
Je nach Aufgabenstellung (Beobachtungen und Meinungen einholen, Stellung beziehen, Meinungen aus Teilsystemen repräsentieren, Entscheidung treffen udgl.) können unterschiedliche Arbeitssettings hergestellt werden, wie z.B.

  - Nach Teilsystemen zusammensitzen
  - Nach Entscheidungsträgern und Kooptierten zusammensitzen und arbeiten.
  - Nach einer möglichst heterogenen Mischung der Teilnehmer zusammensitzen.

# Weitere Möglichkeiten, die Kommunikation in großen Gruppen zu gestalten:

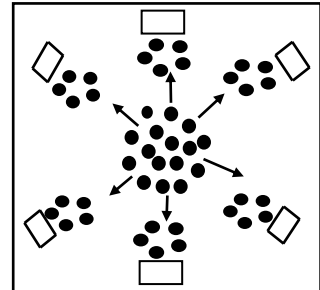
## 1. Bienenkörbe:

Die Großgruppe wird für kurze Zeit in Kleingruppen geteilt. Die Gruppe hat eine eingeschränkte Gesprächs- oder Arbeitsaufgabe.



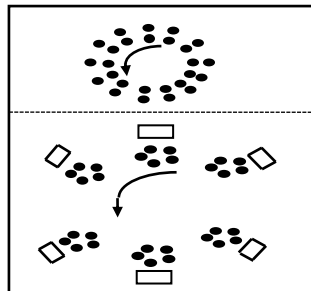
## 2. 4-6 Ecken:

Zum Thema stehen 4-6 Wahlmöglichkeiten, auf Plakaten im Raum verteilt sichtbar, zur Verfügung. Die Teilnehmer stellen sich zu dem Plakat, das ihrer Wahl entspricht: Gespräch oder Arbeit folgen.



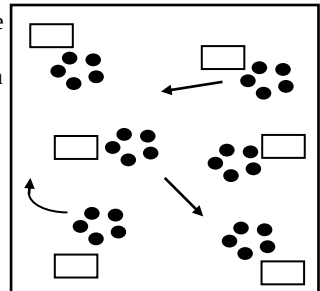
## 3. Karussell

Teilnehmergruppen wandern in einem geregelten Ablauf von Station zu Station. Paare gehen reihum von Paar zu Paar. Einzelne kommen reihum von einem Partner zum anderen. Klare Regel, braucht interessante Aufgaben pro Station.



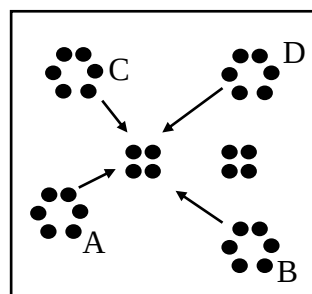
## 4. Markt:

Wie am Jahrmarkt sind die Angebote in freiem Wechsel zugänglich. Auch Kleingruppen können so von Angebot wechseln. Vielfalt, von Unverbindlichkeit und Überreizung bedroht.



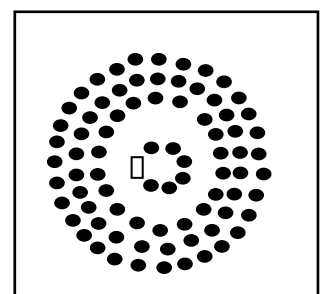
## 5. Verschnittgruppen - Austauschgruppen:

Statt langer Gruppenberichte: Die Austauschgruppen werden aus je einem Teilnehmer jeder bisheriger Kleingruppen gebildet: nun ist in jeder Gruppe ein Vertreter der vorherigen Gruppen. Persönlicher Austausch ist nun möglich.



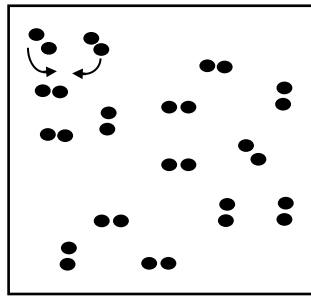
## 6. Pool:

So wird diskutiert interessant: In der Mitte Großgruppe sitzen 4-6 Vertreter von Gruppen o. Meinungen und diskutieren. Auf einem leeren Sessel können spontan weitere Teilnehmer mitreden. Nach 30 Min. Pause o. Wechsel der Pooler.



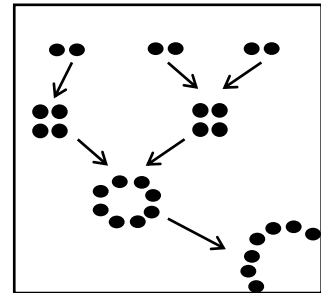
### 7. Wechselnde Paare:

Viel Kontakt und Abwechslung: Tn bilden für kurze Zeit Paare - Gespräch o. Aktion miteinander - dann wechseln alle die Partner - neuer Impuls - Partnerwechsel, usw. Max. 6 mal Partnerwechsel.



### 8. Lawine:

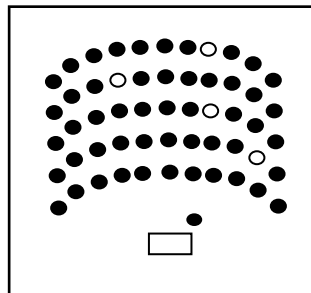
Aufbauend: Einzelne bilden Paare, diese 4er Gruppen, diese 8er Gruppen, diese 16er Gruppen. Bei jedem Zusammengehen ist eine neue Aufgabe gut. Lustig mit Bewegung.



### 9. Signalzeichen:

Aus dem großen Tn-Kreis bzw. Sesselreihen nehmen die Tn mittels Aufstehen, Aufzeigen, Farbkärtchenheben Stellung.

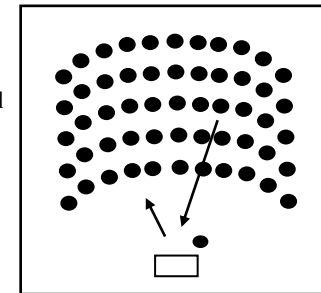
**Ampel-Feedback, Gemeinsamkeiten aufzeigen.**



### 10. Ausgangspunkt:

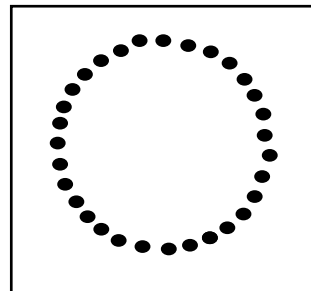
Üblich: Vorne ist die Bühne (Referent, Leinwand, Theater) die TN sitzen daraufschauend im Halbkreis, in Sesselreihen.

Aktivierung: Signalzeichen, Reflexionsbögen, Paargespräche u.a.



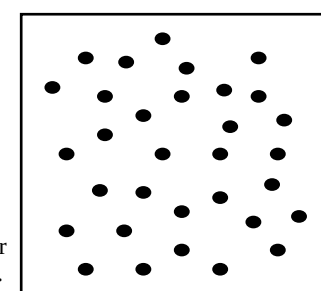
### 11. Kreis:

Jeder sieht jeden, in großen Gruppen kaum\_Gespräch u. Arbeit möglich. Große Verbindung spürbar. Rundgespräche, Signalzeichen, Tanz.



### 12. Einzeln und gleichzeitig

Jeder Tn tut gleichzeitig mit allen anderen das Gleiche: Fragebogen bearbeiten, malen u.ä. **Impulsplakate, Einzelarbeit, Spots in Movement.** Kurze Intensität möglich. Länger dauernd, Isolationsgefahr.



## Einige Instrumente der kreativen Problemlösung:

### Das Brain storming

Diese Methode ist im Kapitel „Projektgruppen moderieren“ etwas genauer beschrieben. Sie kann schnell und unkompliziert angewendet werden. Und ist vor allem in einer Kreativphase angebracht.

### Das Brain writing

Es handelt sich um eine Variation des Brain storming. Hier sind die Teilnehmer aufgefordert selbst auf einer großen Pin-Wand ihre Ideen zu schreiben oder zu zeichnen.

### Die Umfeldanalyse

Auch die Umfeldanalyse (siehe dort in diesem Leitfaden) kann schnell angewendet werden, wenn sich das Team in einem Netz von verschiedenen Interessen verstrickt sieht. Es hilft Klarheit schaffen und gibt die Basis der Interventionsrichtung.

### Morphologischer Kasten

Um in Situationen, in denen von vornherein mehr Variationen denkbar sind einen Überblick und damit eine Entscheidungshilfe zu haben schneller voran zu kommen, bietet sich der morphologische Kasten als Instrument an.

Beim folgenden Beispiel handelt es sich um die Festlegung der Arbeitsweise eines Arbeitskreises:

| Aspekte |                                           | Auswahlmöglichkeiten                                                    |                                                                                  |                             |
|---------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1       | Dauer der Funktionsperiode                | <b>zwei Jahre</b><br>(dann bei einer Generalversammlung neu bestätigen) | keine Festlegung (d.h. die Dauer des Programms, restlichen 7 Jahre)              |                             |
| 2       | Häufigkeit                                | <b>regelmäßig</b><br><b>mind. zweimonatlich</b>                         | unregelmäßig<br><b>bei Bedarf zusätzlich</b>                                     |                             |
| 3       | Dauer                                     | <b>3 Stunden</b><br><b>„normales Treffen“</b>                           | <b>1 Tag</b><br><b>eine Klausur/Jahr</b>                                         |                             |
| 4       | Ort                                       | <b>im Haus</b>                                                          | <b>außerhalb d. Hauses</b>                                                       |                             |
| 5       | Räumliche Ausstattung                     | <b>Mit Moderationsutensilien</b>                                        | ohne Moderationsutensilien                                                       |                             |
| 6       | Art des Protokoll                         | <b>Beschlußprotokoll</b>                                                | Mitschrift der Aussagen                                                          | Persönliche Notizen         |
| 7       | ProtokollführerIn                         | <b>bestellte/r</b><br><b>SchriftführerIn</b><br><b>auf Zeit</b>         | bei jedem Treffen neu bestellt                                                   | keine/n                     |
| 8       | Entwicklung der Tagesordnung <sup>1</sup> | <b>Die Mitglieder melden sie vorher an</b>                              | Der Vorsitzende gibt sie vorher bekannt                                          | Sammeln beim Treffen direkt |
| 9       | Regeln für Entscheidungsfindung           | ausführliche Geschäftsordnung                                           | <b>einfache Geschäftsordnung</b>                                                 | keine Geschäftsordnung      |
| 10      | Reflexionen des AK über sich selbst       | <b>Kurzes Blitzlicht nach jedem Treffen</b>                             | <b>Jährliche Klausur von einem Tag mit Themen und Reflexion über sich selbst</b> | keine                       |

Die **fettgedruckten** Aussagen stellen das Ergebnis der Entscheidungsfindung dar.

# Moderation

# Weitere Tipps für einfache Moderationen

## Voraussetzungen für eine erfolgreiche Moderation

Wer sich gut vorbereitet, hat mehr Erfolg. Dies gilt vor allem auch für eine gelungene Moderation. Die Planung eines Moderationsablaufes wird wesentlich erleichtert, wenn sich der/die ModeratorIn schon frühzeitig mit den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der bevorstehende Moderation auseinandersetzt.

### Voraussetzungen und Rahmenbedingungen klären

**Was ist der Anlaß der moderierten Sitzung, der Veranstaltung, des Workshops?**

**Wer ist die Zielgruppe?**

**Wie ist die Zielgruppe zusammengesetzt?**

Funktional, hierarchisch, Interessenlage

**Was wollen die einzelnen Teilnehmer/innen?**

Ziele, Absichten, Erwartungen

**Welche Konflikte können zwischen den Teilnehmer/innen auftreten?**

Auf der persönlichen Ebene  
Auf der sachlichen Ebene

**Welche Vorkenntnisse und welches Fachwissen bringen die Teilnehmer/innen mit?**

**Was kann bzw. soll nach der moderierten Sitzung (Veranstaltung, Workshop) passieren?**

Energie und Engagement bei der Durchsetzung von Lösungen  
Entscheidungskompetenz der Gruppe

**Welche Rahmenbedingungen stehen bereits fest?**

Zeit, Ort  
Entscheidungsspielraum der Gruppe

**Welche Erfahrungen haben die Teilnehmer/innen mit Moderation?**

**Wer ist der Auftraggeber der Moderation?**

Interessen des Auftraggebers

Um sich als Moderator im Vorhinein ein Bild der Gruppe zu machen und einige der angeführten Fragen zu klären und um andererseits auch die Teilnehmer von den Zielen der Moderation zu informieren, stehen ihm mehrere Möglichkeiten zur Verfügung:

- Interviews mit einzelnen ausgewählten Teilnehmern
- Vorgespräch mit den Teilnehmern
- Schriftliche Einladung

Für die Planung einer Moderation empfiehlt sich folgender Raster:

| <b>Planung der Moderation</b> |             |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Zeit</b>                   | <b>Was?</b> | <b>Wie?</b> | <b>Wer?</b> |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |

## Der rote Faden einer Moderation

| Einstieg                                                                                                                   | Durchführung                                                                                                                       | Abschluß                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <p>Bedürfnisse sichtbar machen</p> <p>Problemstellung aufzeigen</p> <p>Ziel des Seminars/der Veranstaltung (er-)klären</p> | <p>Problembearbeitung</p> <p>Diskussion</p> <p>Information</p>                                                                     | <p>Ergebnisorientierung herstellen</p> <p>Folgeaktivitäten festlegen</p> |
| <p>Anwärmen</p> <p>Aufschließen</p>                                                                                        | <p>Ideen, Wünsche und ev. Ängste besprechbar und transparent machen.</p>                                                           | <p>Zufriedenheit und Unbehagen mit Ergebnis und Prozeß erfragen.</p>     |
| <p>Techniken zum gegenseitigen Kennenlernen:</p> <p>Ein-Punkt-Fragen</p> <p>Zuruf-Fragen</p> <p>Rollenspiel</p>            | <p>Kartenabfrage</p> <p>Themenspeicher</p> <p>Mehr-Punkt-Frage</p> <p>Kleingruppen- oder Einzelarbeit</p> <p>Plenumsdiskussion</p> | <p>Maßnahmenplan</p> <p>Bewertungen</p> <p>Ein-Punkt-Frage</p>           |



# Katalog ausgewählter Techniken

## **Brainstorming:**

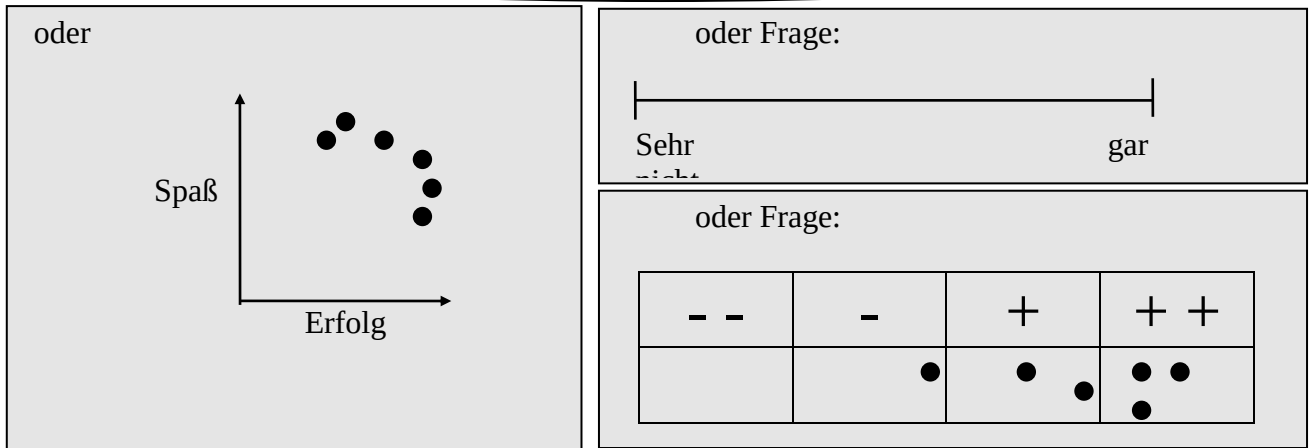
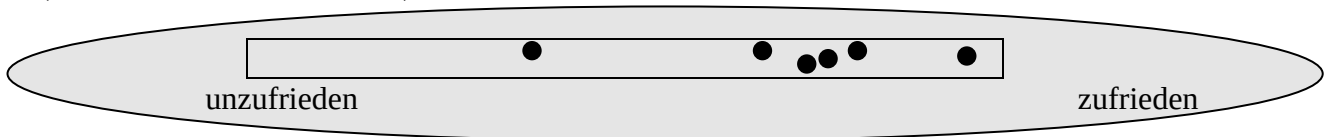
Kreativitätsübung, bei der die Teilnehmer aufgefordert sind, sämtliche Ideen, Gedanken etc. zu einem bestimmten Thema laut zuzurufen. Die Zurufe werden auf einem Plakat mitgeschrieben. Dabei sind folgende Regeln zu beachten:

- Den Gedanken freien Lauf lassen.  
Jeder soll sich frei äußern und auch zu dem was vom Vorredern gesagt wurde frei assoziieren. Alle Gedankenkiller wie „Das ist sowieso nicht möglich“, „Das werden die nie akzeptieren“, „Da mache ich mich ja lächerlich“. Usw. sind jetzt nicht erwünscht.
- Kritik ausschalten  
Keine Bewertungen vornehmen und zulassen. Jede Idee, so absurd sie auch erscheinen mag, ist erwünscht.
- Quantität ist wichtiger als Qualität.  
Bei Brainstorming geht man von vornherein davon aus, daß nur einige Ideen verwertbar sind, daher muß der Pool der Ideen möglichst groß sein, damit viel geschöpft werden kann.
- An Ideen der anderen anknüpfen.  
Die Ideen, die jemand äußert sind hier kein Privateigentum, vielmehr sind sie dazu da um von allen als Ressource genützt zu werden.

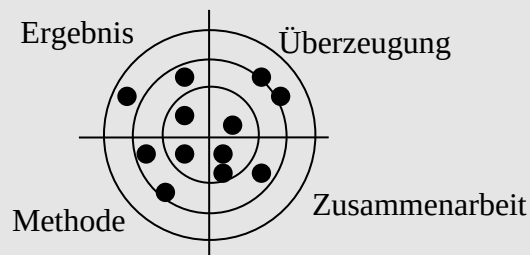
Wenn ausreichen Ideen da sind kann der Verdichtungsprozeß beginnen. Die wichtigsten, brauchbarsten Ideen herausfiltern und dann weiter bearbeiten.

### Ein-Punkt-Frage:

Methode, bei der eine Fragestellung (z.B. Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis der heutigen Sitzung) von jedem Teilnehmer mit einem Punkt auf einem Plakat beantwortet wird (Skala oder Koordinatenfeld)



Mit der Einpunktabfrage können auch gleich mehrere Aspekte abgefragt werden. Für jeden Aspekt gibt es einen Punkt. Je besser die Beurteilung um so näher wird der Punkt im Zentrum platziert.



Anschließend kann kurz über das Ergebnis gesprochen werden. Wer will, nimmt zu seiner Positionierung Stellung.

### Mehr-Punkt-Frage:

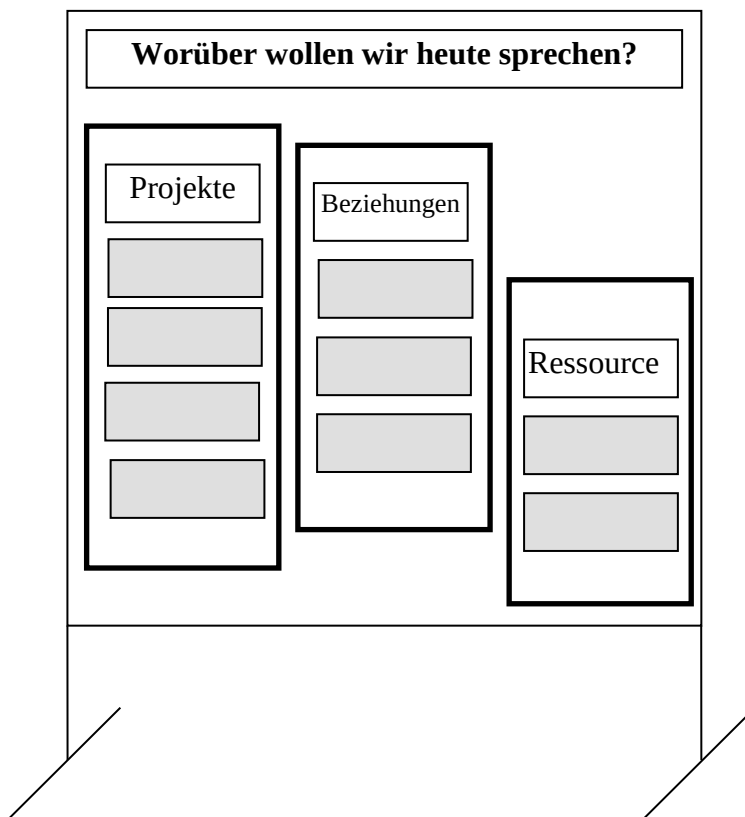
Fragestellungen, die mit mehreren Punkten beantwortet werden, um eine Auswahl unter mehreren Alternativen herbeizuführen. Faustregel: Jeder Teilnehmer erhält halb so viele Punkte wie Alternativen.

| Kriterien | - | - | - | + | ++ | Kriterien |
|-----------|---|---|---|---|----|-----------|
| lustig    |   |   |   |   |    | ernst     |

| Kriterien        | 0 | 1 | 2 | 3 |
|------------------|---|---|---|---|
| Kooperation      |   |   |   |   |
| Planungsqualität |   |   |   |   |

### Kartenabfrage:

Zur Beantwortung einer Frage (z.B. Worüber sollten wir heute auf jeden Fall sprechen?) schreiben die TeilnehmerInnen ihre Antworten stichwortartig auf Moderationskarten. Diese werden vom Moderator eingesammelt, nacheinander laut vorgelesen und gemeinsam mit der Gruppe nach zusammenhängenden Themenbereichen gruppiert ("clustern").



Der Moderator sucht mit der Gruppe die passenden Überbegriffe und ordnet die einzelnen Kärtchen diesen Themen zu.

### Wichtig:

Der Kärtchen-schreiber muß sich in der Zuordnung wiederfinden!

### Szenario-Technik:

Vorgabe von Fragestellungen für die Arbeit in Kleingruppen, z.B. nach folgendem Raster:

|              |             |
|--------------|-------------|
| Ist-Zustand  | Lösungen    |
| Soll-Zustand | Hindernisse |

**Präsentation:**

Kann als Form der Moderation verstanden werden; Moderator präsentiert ein Thema, um die Gruppe rascher zur Themenbearbeitung zu führen.

**Blitzlicht:**

Momentaufnahme der Gruppenstimmung; jeder Teilnehmer nimmt kurz zu einer Frage Stellung, es darf jedoch nicht von den anderen Teilnehmern oder vom Moderator kommentiert werden.

**Maßnahmenplan:**

Arbeitsschritte, Verantwortliche, Termine und gewünschte Ergebnisse sollten so genau wie möglich festgelegt werden.

| Maßnahmenplan |      |           |                           |
|---------------|------|-----------|---------------------------|
| Was?          | Wer? | Bis wann? | Kontrollierbares Ergebnis |
|               |      |           |                           |

# Phasen und Techniken der Moderation

| Phase der Moderation                       | Methode                                                                                | Begründung                                                            |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Einstieg: Arbeitszeit, Ziele Seminarablauf | Visualisierter Zeitplan, Ziele auf Plakat                                              | Orientierung geben<br>Rahmenbedingungen klären                        |
| Einstieg: Vorstellung der Teilnehmer       | Mündlich<br>Steckbrief auf Plakat und Präsentation                                     | gegenseitiges<br>Kennenlernen erleichtern<br>Gruppe anwärmen          |
| Einstiegsfrage                             | Auf Zuruf<br>Einpunktfrage z.B. "mein innerer Wetterbericht"                           | Erwartungen sichtbar und besprechbar machen                           |
| Themensammlung                             | Auf Zuruf<br>Kartenabfrage                                                             | Kennenlernen und<br>vergleichen persönlicher Sichtweisen              |
| Themen ordnen                              | Blöcke bilden (clustern) + Überschriften finden                                        | gemeinsames Gehirn bilden                                             |
| Prioritäten setzen                         | Themenspeicher<br>Mehrpunktfrage                                                       | Probleme bewerten und<br>gemeinsam Reihenfolge festlegen              |
| Themenbearbeitung: in Kleingruppen         | Szenario-Technik                                                                       | strukturiertes Vorgehen<br>Ergebnisorientierung                       |
| Lösungserarbeitung                         | Maßnahmenplan                                                                          | Ergebnissicherung durch verbindliche Vereinbarungen                   |
| Abschluß                                   | Feed back mittels<br>Einpunktfrage: Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis/dem Prozeß? | Zufriedenheit bzw.<br>Unzufriedenheit sichtbar und besprechbar machen |

# Tipps zur Visualisierung

Inhalte, Ergebnisse aber auch den Gruppenprozeß transparent machen, indem der Moderator ihn bildhaft darstellt, ist eine der Hauptaufgaben eines Moderators. Dabei können unterschiedliche Hilfsmittel eingesetzt werden:

- Flipchart
- Pinwände
- Moderationskoffer mit ausreichen vielen Karten (siehe Checkliste für den Moderationskoffer)
- Overheadprojektor

Das Arbeiten mit diesen Hilfsmitteln setzt gute Kenntnisse von Visualisierungstechniken voraus.

## Die wichtigsten Regeln für die Visualisierung

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inhalte</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichwörter statt ganzer Sätze</li> <li>• nur zielgruppenbekannte Abkürzungen verwenden</li> <li>• Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht, daher auf Unterschiede der Aussagen achten.</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| <b>Schrift und Farbe</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftgröße nach Abstand zu den Teilnehmern wählen</li> <li>• Groß- und Kleinbuchstaben verwenden</li> <li>• enge Schrift erhöht die Lesbarkeit</li> <li>• Farben für Betonung verwenden</li> <li>• max. 3 - 4 Farben verwenden</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <b>Mit Kärtchen arbeiten</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro Karte: maximal 3 Zeilen; als Überschrift: max. 2 Zeilen</li> <li>• Maximal 30 Karten / Pinwand</li> <li>• Kleine runde Karten zur Durchnummerierung von z.B. Themen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Grafik</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleiche Formen für gleiche Logik</li> <li>• Farben und Formen sich Bedeutungsträger, daher sparsam verwenden (Farbwechsel =</li> <li>• Bedeutungswechsel / rot auf rot vermeiden (freie Plätze für Ergänzungen lassen)</li> <li>• Visualisierungselemente einsetzen (Karten, Filzschreiber, Klebepunkte, gängige Symbole verwenden: -, +, =, &lt; &gt;, --&gt;/ Zeichnungen und Bilder)</li> </ul> |
| <b>Präsentation</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug zwischen Bild/Text und Rede herstellen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Overheadprojektor</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftgröße: mindestens Schriftgröße 18 bis 20 Punkt</li> <li>• Nicht zu viele Begriffe bzw. Stichwörter auf einer Seite</li> <li>• max. 10 Folien pro Stunde</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Flip-Chart</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst wenig Konzeptpunkte auf einer Seite</li> <li>• Breite Stifte verwenden und mit Breitseite schreiben</li> <li>• Groß- und Kleinbuchstaben verwenden; Druckschrift schreiben</li> <li>• Schriftgrößen zwischen 3 und 5 cm; Entfernung zu den Teilnehmern beachten</li> </ul>                                                                                                               |
| <b>Moderationstafel</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftregeln wie bei Flip-Chart</li> <li>• auf Moderationskarten in Blöcken schreiben</li> <li>• Gleichartige Kartenelemente für gleiche Sinnzusammenhänge gruppieren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |

# Sitzungs-Checkliste

Die nachfolgende Checkliste soll dem Projektleiter die Sitzungsvorbereitung erleichtern:

| Checkliste für die Vorbereitung einer Sitzung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Anlaß/Grund:</b><br><i>Was ist der Anlaß?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     |
| <b>2. Zielsetzung:</b><br><i>Welche Ergebnisse sollten erreicht werden? Was wäre ein optimaler Erfolg?</i>                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                     |
| <b>3. Teilnehmer:</b><br><i>Wer soll an der Besprechung teilnehmen?</i><br><i>Welche Aufgaben müssen delegiert werden (z.B.: Moderation, Protokollführung, Referentenwünsche...)?</i>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                     |
| <b>4. Tagesordnung:</b><br><i>Welche Punkte sollten behandelt werden?</i><br><i>Wer ist verantwortlich für die Vorbereitung der Tagesordnung, Einladung und Sitzungsunterlagen?</i><br><i>Wie können die Teilnehmer an der Erstellung der Tagesordnung mitwirken?</i>                                                                                            |                                                                                                                     |
| $\pi$ .....<br>$\pi$ .....<br>$\pi$ .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | $\pi$ .....<br>$\pi$ .....<br>$\pi$ .....                                                                           |
| <b>5. Einladungen:</b><br>$\pi$ Ziel: <span style="float: right;"><math>\pi</math> Dauer: von.....bis.....</span><br>$\pi$ Tagesordnung: <span style="float: right;"><math>\pi</math> Einzuladende Personen/Verteiler:</span><br>$\pi$ Ort: <span style="float: right;"><math>\pi</math> Vertretung bei Verhinderung:</span><br>$\pi$ Wochentag:<br>$\pi$ Datum: |                                                                                                                     |
| <b>6. Sitzungsterminplanung:</b><br>$\pi$ halbjährlich/jährlich:<br>$\pi$ Vorausplanung Fixierung:                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                     |
| $\pi$ Raum, Raumgröße<br>$\pi$ Anwesenheitsliste<br>$\pi$ Ausstattung<br>$\pi$ Beleuchtung<br>$\pi$ Schreibmaterial für Teilnehmer                                                                                                                                                                                                                               | $\pi$ Moderations- und Visualisierungsmittel<br>$\pi$ Unterlagen<br>$\pi$ Getränke, Verpflegung<br>$\pi$ Unterkunft |
| <b>8. Verantwortlichkeiten und Kompetenzen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                     |
| <b>9. Ergebnis Weiterbehandlung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                     |

# Checkliste für Moderationskoffer

## Moderationsstifte

- a) Schriftfläche 2 - 5 mm  
10 Stück schwarz  
je 5 Stück rot, blau, grün
- b) Schriftfläche 4 - 8 mm  
2 Stück schwarz  
je 1 Stück rot, blau, grün

Der Moderationskoffer muß regelmäßig auf seine Aktualität hin überprüft werden!

## Schreibmaterial

- 1 Druckbleistift
- 10 Kugelschreiber

## Moderationskärtchen

- 200 Stk. Moderationskärtchen gelb (ca. 20x10 cm)
- 100 Stk. Moderationskärtchen rosa
- 100 Stk. Moderationskärtchen hellblau
- 100 Stk. Moderationskärtchen hellgrün

## Klebematerial

- 4 Stück Klebesticks
- 1 Tixoband 1,5 - 2 cm breit
- ein Kreppband 3 - 4 cm breit

## Markierungspunkte

- 1000 Stück Markierungspunkte Durchmesser 20 mm in 4 Farben  
(400 schwarze, restliche Farben je 200)

## Schneidematerial

- 1 Cutter mit 2 Reservemesser
- 1 Papierschere

## Nadeln

- 1 Nadelkissenchip
- 300 Nadeln (max. Länge 15 mm, dünn)

## Sonstiges

- 1 Papierhefter (Klammermaschine)
- 2 Haftnotizblöcke (77x51 mm, 127x77 mm) (Post - it)
- 10 Overheadfolien
- 1 Set Overheadfolienschreiber (mittlere Stärke, wasserfest)
- 1 Teleskopzeigestab
- 1 Inbusschlüssel (Stärke 6 mm)



# PM-Literatur

| NR | Name                                                                                                                               | Autor                                    | Verlag                                       | f. Profitorg. | f. Non-Profitorg | Pl-Instrumente | Org. + Prozesse | Sozialkompet. | Preiswert |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------|------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------|
| A  | <b>Projekte zum Erfolg führen</b>                                                                                                  | Heinz Schelle                            | Dtv                                          | 1             | 3                | 2              | 2               | 4             | 1         |
| B  | Erfolgreiches<br><b>Projektmanagement</b><br>Für neue Medien                                                                       | Uwe Greunke                              | Deutscher<br>Fachverlag<br>Horizont<br>Books | 2             | 3                | 3              | 3               | 4             | 3         |
| C  | <b>Projektmanagement</b><br>Leitfaden zum Management<br>von Projekten, Projektportfolios<br>und projektorientierten<br>Unternehmen | Gerold Patzak,<br>Günter Rattay          | Linde                                        | 1             | 1                | 1              | 2               | 3             | 1         |
| D  | <b>Optimales<br/>Projektmanagement</b>                                                                                             | Philip Baguley                           | Falken                                       | 2             | 1                | 2              | 2               | 2             | 1         |
| E  | <b>Projektentwicklung</b>                                                                                                          | Burkhard Klose                           | Ueberreuter                                  | 1             | 3                | 2              | 2               | 0             | 1         |
|    | <b>Projektmanagement</b>                                                                                                           | Hans-D. Litke                            | Carl Hanser<br>Verlag                        | 1             | 2                | 1              | 2               | 3             | 2         |
| F  | <b>Handbuch<br/>Projektmanagement</b>                                                                                              | Bernd J. Madauss                         | Schäffer-<br>Poeschl-<br>Verlag              | 1             | 4                | 1              | 2               | 0             | ?         |
| G  | <b>Prozeßkompetenz</b> in der<br>Projektarbeit                                                                                     | Daniela Mayrshofer<br>Hubertus A. Kröger | Windmühle                                    | 2             | 1                | 2              | 1               | 2             | 1         |
| H  | <b>Projekte &amp; Strategien</b>                                                                                                   | Roland Gareis<br>(Hrsg.)                 | Service<br>Fachverlag                        | 1             | 3                | 4              | 2               | 0             | ?         |
| I  | <b>Projektleiter-Praxis</b>                                                                                                        | Jürgen Hansel<br>Gero Lomnitz            | Springer<br>Verlag                           | 2             | 2                | 3              | 3               | 1             | ?         |
| J  | <b>Projektmanagement</b><br>Leitfaden zur Methode und<br>Teamführung in der Praxis                                                 | Kummer, Spühler,<br>Wyssen               | Industrielle<br>Organisation<br>Zürich       | 1             | 4                | 1              | 2               | 2             | 3         |
| K  | <b>Projektarbeit für Profis</b><br>Inkl. CD-Rom                                                                                    | Wolfgang Antes                           | Ökotoxia                                     | 3             | 1                | 1              | 2               | 2             | 1         |
| L  | <b>Handbook</b> of Management by<br>Projects                                                                                       | Edited by Roland<br>Gareis               | Manz 1990                                    | 2             | 4                | 4              | 3               | 0             | 4         |
| M  | <b>Projektmanagement</b><br>Gruppenprozesse, Teamarbeit                                                                            | Gerhard H. Schlick                       | Expert Verlag,<br>1996                       |               |                  |                |                 |               |           |
| N  | <b>PM Forum 89</b>                                                                                                                 | GPM                                      | GPM                                          | 1             | 4                | 4              | 2               | 0             | ?         |

| NR | Name                                                                     | Autor                                                        | Verlag                        | f. Profitorg. | f. Non-Profitorg | Pl-Instrumente | Org. + Prozesse | Sozialkompet. | Preiswert |
|----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------|
| O  | <b>Projektmanagement live</b>                                            | Max L.J. Wolf,<br>Rudolf Mlekusch                            | expert Verlag                 | 1             | 3                | 1              | 2               | 3             | 3         |
| P  | Erfolgreiche Zeit-u.<br><b>Projektplanung</b> mit dem PC<br>Inkl. CD-Rom | Eberhard Döring                                              | Ullstein 1995                 | 2             | 2                | 2              | 3               | 0             | 1         |
| Q  | <b>Qualitätsmanagement in IT-Projekten</b>                               | Sandra Bartsch-<br>Beuerlein                                 | Hanser                        | 1             | 2                | 1              | 2               | 0             | 3         |
| R  | <b>Der Termin</b><br>Ein Roman zum PM                                    | Tum de Marco                                                 | Hanser                        | 1             | 3                | 0              | 2               | 0             | 1         |
| S  | <b>Kooperation</b><br>Der direkte Weg zum Erfolg                         | Maximilian<br>Schneider<br>Ekkehard Schwarz<br>Ulrike Wikner | Campus                        | 3             | 1                | 2              | 2               |               | 1         |
|    | <b>Professionell Führen</b>                                              | Bernd Wildenmann                                             | Luchterhand                   | 1             | 2                | 0              | 0               | 1             | 2         |
|    | <b>Klärungshilfe</b>                                                     | Christoph Thomann<br>Friedemann Schulz<br>von Thun           | rororo                        | 1             | 1                | 0              | 0               | 1             | 1         |
|    | <b>Konfliktmanagement</b>                                                | Friedrich Glasl                                              | Verlag Freies<br>Geistesleben | 1             | 2                | 0              | 0               | 1             | 3         |
|    | <b>Selbsthilfe in Konflikten</b>                                         | Friedrich Glasl                                              | Verlag Freies<br>Geistesleben | 1             | 1                | 0              | 0               | 1             | 2         |
|    | <b>Praxisberatung in Gruppen</b>                                         | Friedemann Schulz<br>von Thun                                | Beltz                         |               |                  |                |                 |               |           |
|    | <b>Mediation:<br/>Das ABC</b>                                            | Nina L. Dulabaum                                             | Beltz                         |               |                  |                |                 |               |           |
|    | <b>Konferenzen Sitzungen<br/>Workshops effizient gestalten</b>           | Hedwig Kellner                                               | Hanser                        |               |                  |                |                 |               |           |
|    | Kurzmoderation                                                           | Klebert/Schader/Str<br>aub                                   | Windmühle<br>Verlag, 1987     |               |                  |                |                 |               |           |
|    | Moderationsmethode                                                       | Klebert/Schader/Str<br>aub                                   | 1980                          |               |                  |                |                 |               |           |
|    | Denken, Lernen, Vergessen                                                | F. Vester                                                    | Stuttgart 1975                |               |                  |                |                 |               |           |

Stand: Juni 2000