
K.O.P.F.

**Kommunale Organisation
Prozessbegleitung
Führungsoptimierung**

**Projektmanagement
- wie es funktioniert!
für Gemeinden und Regionen**

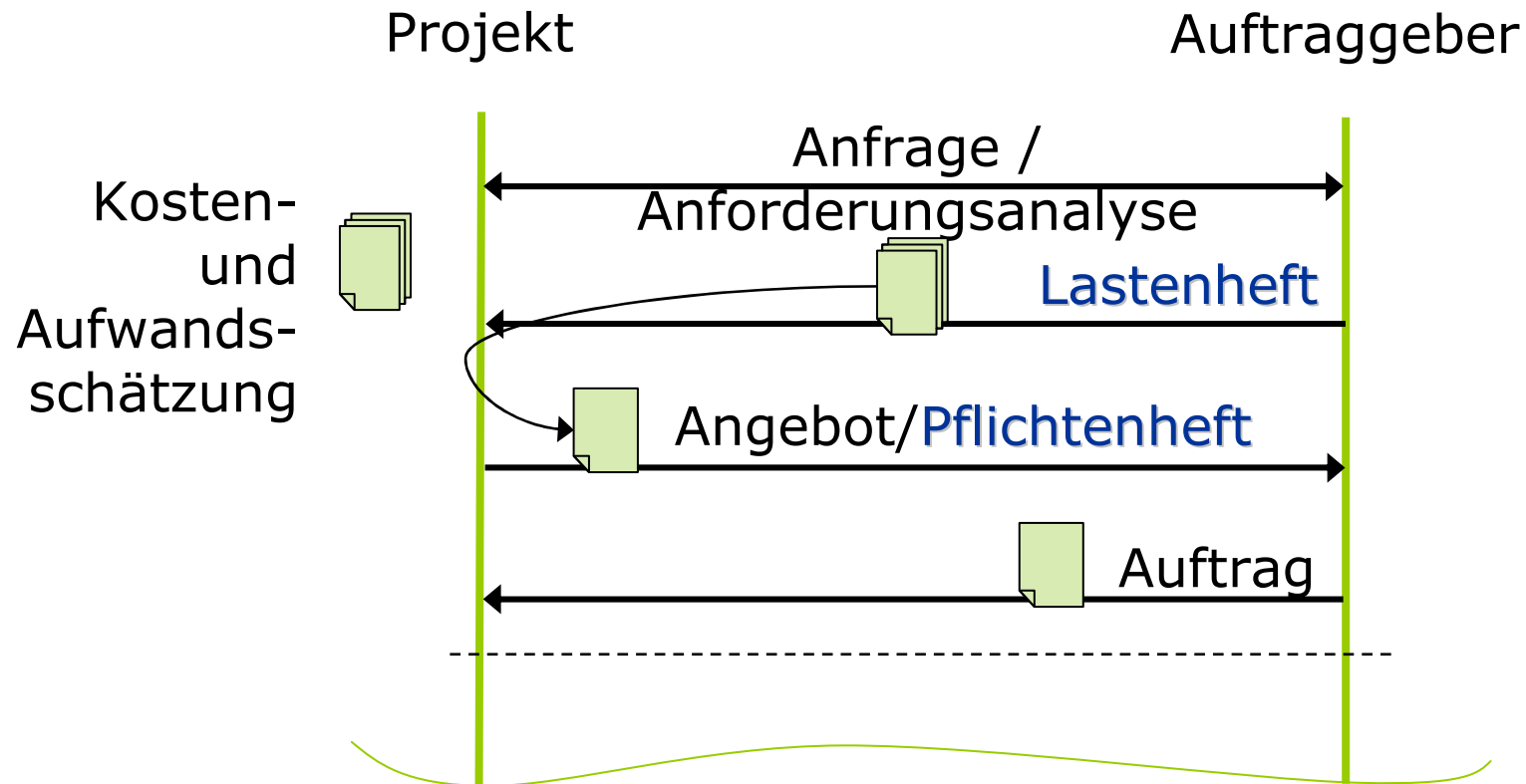
Übersicht

- das allerwichtigste: Qualität
- Ablauf eines Projektes
- Anforderungsanalyse
- Kosten- und Aufwandsabschätzung
- Angebot
- Projektplanung
- Projektsteuerung
- Protokolle
- Delegieren

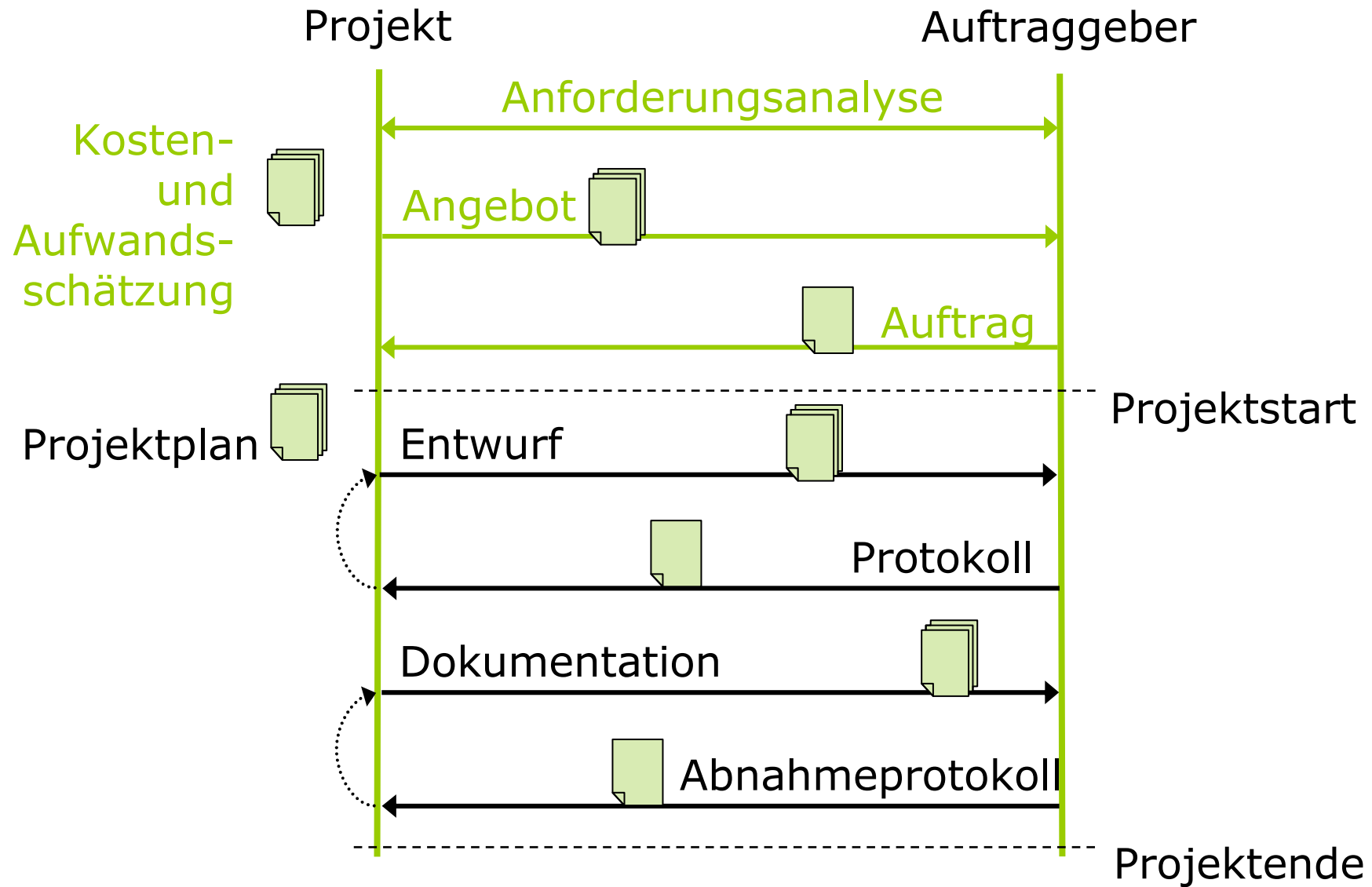
Qualitätsprojekte

Ein Projekt ist ein kontinuierlicher Dialog
und aktiver Qualitätsprozess
zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber, der
zur Erreichung des gewünschten Ergebnisses führt.

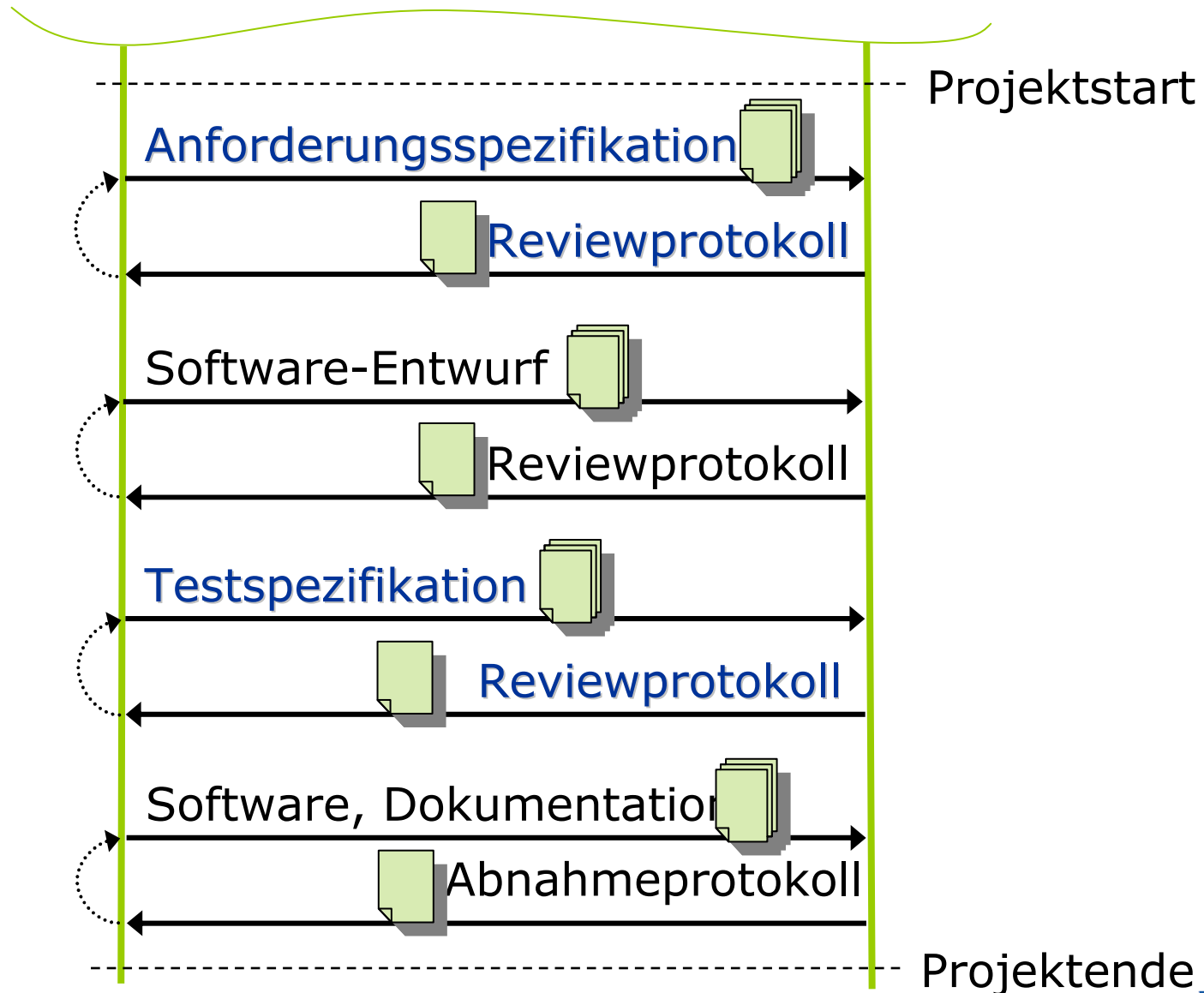
Qualitätsprojekt bei Behörden / Großindustrie



Ablauf: Projektlenkung



Ablauf Projektarbeitsgruppen



Anforderungsanalyse

Was ist das Thema / Ziel?

- oft sehr komplex das herauszufinden!
- nicht davon ausgehen, dass Auftraggeber sein Problem kennt: Interviewen reicht nicht!
- gemeinsame Sprache und gemeinsames Verständnis des Problems entwickeln
- zum großen Teil vor Projektbeginn: Ergebnis fließt in Angebot ein
- nach Projektbeginn: Anforderungsspezifikation

Kosten- und Aufwandsabschätzung

Teilaufgaben (Arbeitspakete) identifizieren

- nicht vergessen: Projektmanagement, Angebotserstellung, Test und Dokumentation
- Aufwand jeder Teilaufgabe schätzen
- Teilprojektleiter und Fachexperten konsultieren
- Kenntnisse von Mitarbeitern berücksichtigen
- Puffer statt Überstunden einkalkulieren

Angebot

- Angebotsumfang
 - Beschreibung der Aufgabe (wichtig!)
 - Bezugsdokumente
 - Welche Leistung wird erbracht?
 - Welche Ergebnisse werden am Ende ausgeliefert?
- Rahmenbedingungen und Vertrag
 - Was umfasst das Angebot nicht?
 - Mitwirkungspflicht des Auftraggebers
 - Zusammenarbeit und Projektablauf
 - verbindlicher Zeitplan
- Kommerzielle Regelungen
 - Preis, Zahlungsweise, Lieferung und Abnahme

Häufigsten Fehler der Angebotsphase ohne Projektbegleitung

- Projektziel nicht abgestimmt / eindeutig formuliert
- zu gering geschätzter Aufwand
- tatsächlich anfallende Aufgaben vergessen
- Lieferbestandteile nicht genau definiert
- Ansprechpartner nicht genau festgelegt
- Mitwirkungspflicht des Auftraggebers nicht genau festgelegt
- Abnahme nicht genau geregelt
- Angebotspreis ermäßigt, ohne Funktionsumfang zu reduzieren
- nötige Kompetenzen nicht verfügbar / einkaufbar
- Annahme, es wird schon irgendwie klappen

Projektplanung

- Arbeitspakete für alle Gruppen und Untergruppen definieren
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Ressourcenplanung:
 - Verteilung zur Verfügung stehender Arbeitskräfte auf Teilaufgaben
- Zeitplan festlegen
- Risiken identifizieren
- präventives Risikomanagement:
 - Wie jeweiligen Risiken begegnen?

Projektdurchführung

- Übersicht
 - Projektstart (Kick-Off)
 - Projektmanagementplan
 - Ist-Soll-Abweichungen
 - Meilensteine
 - Zeitüberwachung
 - Budgetüberwachung
 - Meetings
 - Action-Tagesordnungs-Protokolle
 - Abnahmeprotokolle

Projektstart (Kick-Off)

- erstes gemeinsames Treffen aller Beteiligten
 - nach offizieller Beauftragung
 - Teilnehmer: Auftraggeber, Projektleitung, Mitarbeiter, ggf. auch Geschäftsführung und Unterauftragnehmer
 - Vorstellung des Projektteams & Auftraggebers
 - gegenseitige Präsentation der Ziele, Inhalte und des Herangehens
 - erste inhaltliche Diskussionen & Absprachen
- Startpunkt markieren
- Mitarbeiter motivieren und einbinden

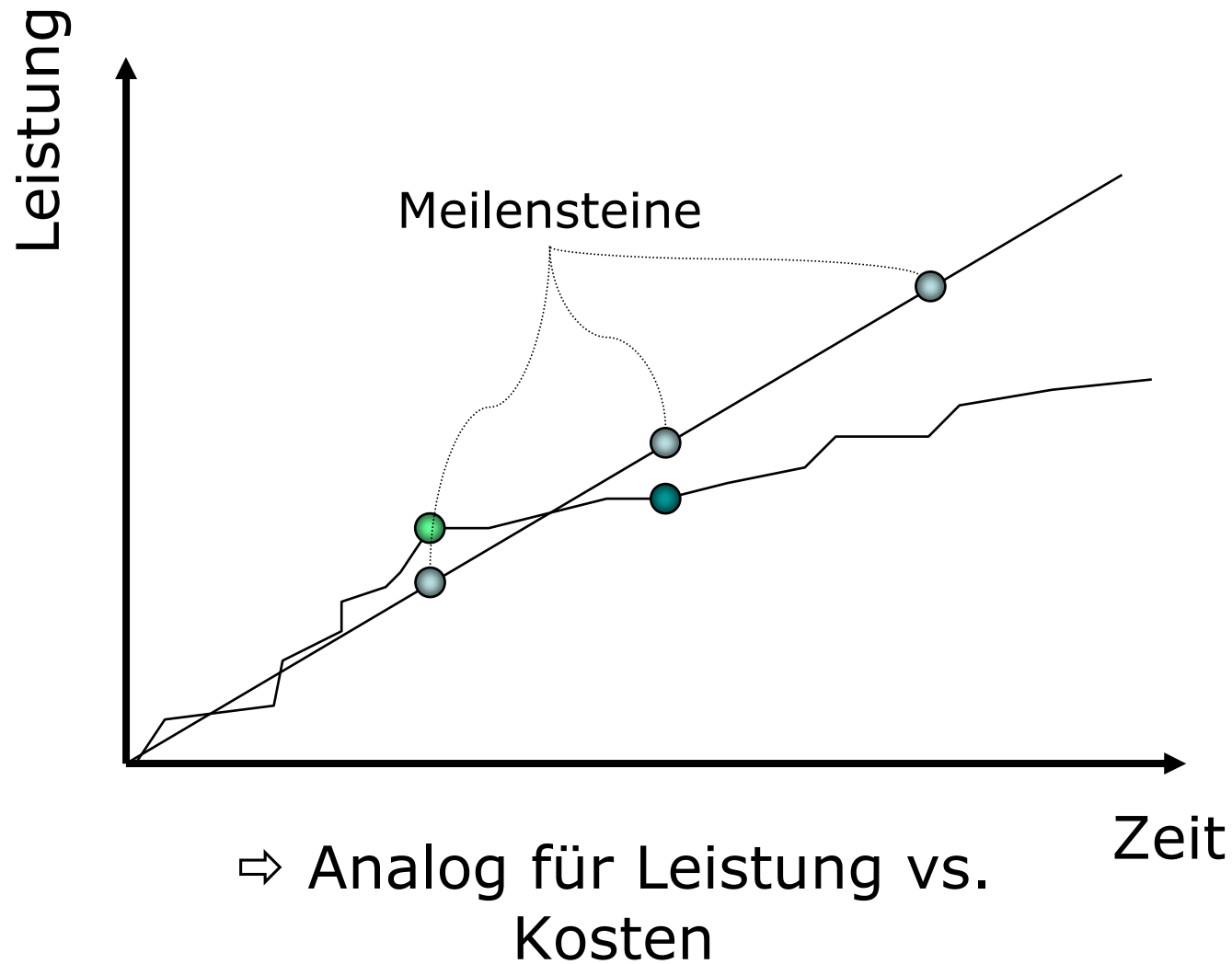
Projektmanagementplan

- interner Management-Leitfaden des Projekts
 - Ziele aus Sicht des Auftraggebers
 - Umfeld und Rahmenbedingungen des Projekts
 - Risiken
 - Verantwortlichkeiten
 - Ansprechpartner
 - Beistellungen und deren Termine
 - Qualitätssicherungsverfahren
 - Projektstrukturplan
 - Zeitplan

Meilenstein als Kontrollpunkt

- definierter Zeitpunkt, zu dem
 - Zwischenergebnis oder Endergebnis dem Auftraggeber präsentiert wird
 - wichtige Voraussetzungen für Fortgang erfüllt sein müssen
- Arbeitsergebnisse abnehmen lassen
- Auftraggeber informieren („mitnehmen“)
- Auftraggeber in wichtige Entscheidungen mit einbeziehen
- Sollbruchstelle

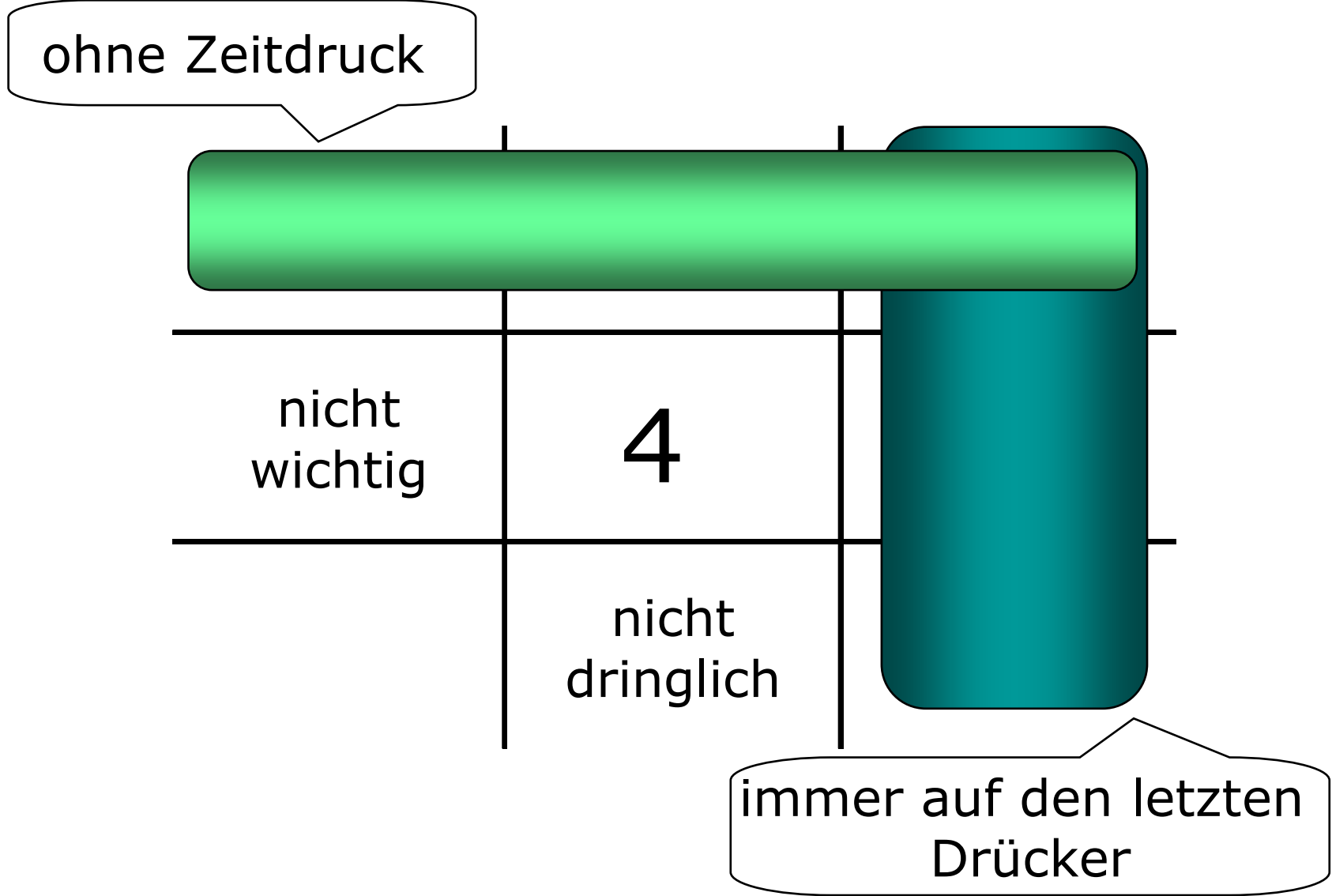
Ist-Soll-Abweichungen kontrollieren



Zeitüberwachung

- sicherstellen, dass Terminplan nicht aus dem Ruder läuft
- frühzeitiges Erkennen von
 - notwendigen Terminverschiebungen
 - kritischen Pfaden
- Methodik:
 - Vergleich der realen Umsetzung mit Zeitplanung (z.B. mit MS-Project)

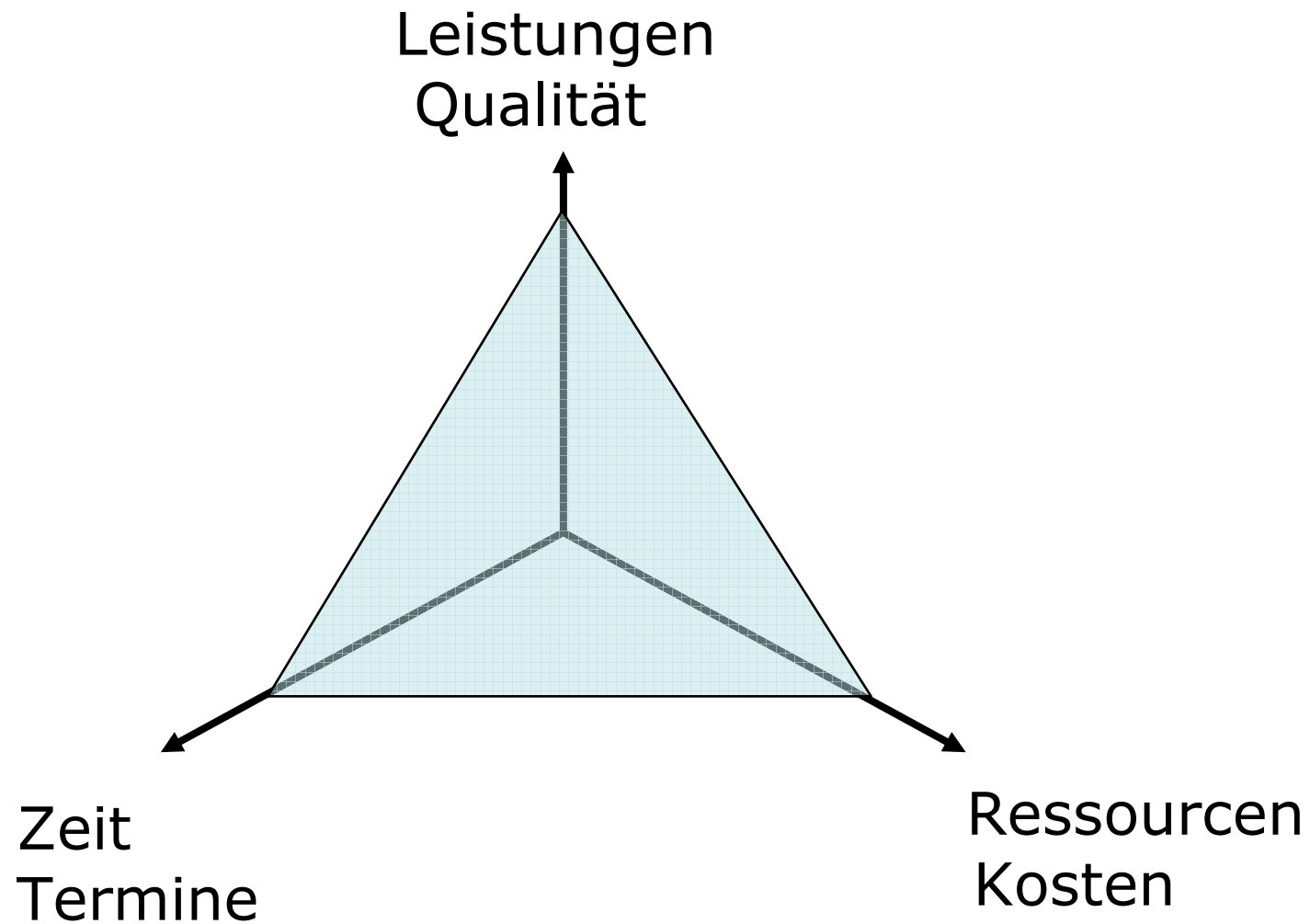
Unterschiedliche Arbeitsstile beachten!



Budgetüberwachung

- sicherstellen, dass Kosten nicht aus dem Ruderlaufen
- optimale Nutzung des vertraglich zugesicherten Budgets
- Methodik:
 - Vergleich der Ist-Kosten mit der Budgetplanung

Kontinuierliches Optimierungsproblem



Meetings effizient gestalten

- Ziele vorher festlegen
- Ergebnisse dokumentieren:
 - Wer macht was bis wann?
- Treffen, das nicht dokumentiert ist, hat nicht stattgefunden !
- Action-Item-Protokolle

Action-Tagesordnungs-Protokolle

- Methode, um
 - Ergebnisse einer Besprechung festzuhalten
 - Ergebnisse vorangegangener Sitzungen zu kontrollieren
- Spielregeln
 - Protokollpunkte sofort festhalten und abstimmen
 - vollständige, einfache Sätze
 - Kopie an alle Teilnehmer
 - (stillschweigende) Zustimmung aller Anwesenden zum gesamten Protokoll nachträglich einholen

Beispiel

<i>Nr.</i>	<i>Art</i>	<i>Betroffen</i>	<i>Stichwort</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Termin</i>
<i>Offene Punkte vorheriger Protokolle</i>					
37	A	Scholl	Team	Fr. Scholl wird geeignetes Projektteam zusammen stellen, das die Realisierung übernehmen kann.	5.3.2002
<i>Neue Punkte</i>					
46	B	alle	Realisierungs-variante	Folgendes wurde einstimmig beschlossen: Die in ... beschriebene Variante 3 wird realisiert.	-

Protokollpunkte: A und B

- Aufforderung (Aktion)
 - verpflichtet Verantwortlichen zum Handeln
 - erfordert Zustimmung des Betroffenen
 - eindeutiger Endtermin
- Beschluss
 - für alle verbindlich
 - erfordert Einigung aller

Protokollpunkte: E und F

- Empfehlung
 - wenn Betroffener nicht anwesend oder wenn keine Einigung möglich
 - darf einseitig ausgesprochen werden
 - erfordert keine Einigung, daher nicht verpflichtend
- Feststellung
 - persönliche Sichtweise Einzelner
 - darf einseitig ausgesprochen werden
 - erfordert keine Einigung, daher nicht verpflichtend

Abnahmeprotokoll

- Auftraggeber bestätigt Lieferung einer Leistung
- uneingeschränkte Abnahme
- eingeschränkte Abnahme:
 - Mängel bis zu bestimmten Termin korrigieren
- Verweigerung der Abnahme:
 - meist größere Nachbesserungen nötig
- Auftragnehmer setzt Frist:
 - danach gilt Lieferung als abgenommen

Komplexität beherrschen

- Wie koordiniere ich unterschiedlich mehr als eine Hand voll Gemeinden, weit über 12 Projektmitarbeiter, 5 Arbeits-gruppen...?
- Wie finde ich einen Termine für Experten und alle anderen?
- Antwort: erst gar nicht versuchen!
- stattdessen: nur Teilprojektleiter koordinieren



Die hohe Kunst des Delegierens

- Delegieren bedeutet nicht :
 - Aufgabe einfach auf eigener To-Do-Liste abhaken
- wichtig:
 - Aufgabe genau erläutern
 - Mitarbeiter, der Aufgabe übernimmt, muss alle nötigen Informationen haben
 - Frist (Deadline) vereinbaren
 - explizite Zustimmung des Mitarbeiters einholen
 - Ergebnis immer kontrollieren (nachfassen)

Viel Spaß beim Sprung ins kalte Wasser!

