



## Optionaler QB Projektmanagement Arbeitshilfe

LKQT / Januar 2021

### Definition Projektmanagement

Projektmanagement ist definiert als die Planung, Steuerung, Koordination und Überwachung eines Projekts. Häufig wird Projektmanagement auch als Integration und Steuerung des sogenannten magischen Dreiecks zwischen den gleichzeitig zu verfolgenden Zielgrößen Sachziel (Qualität bzw. Umfang), Kostenziel (Geld) und Terminziel (Zeit) bezeichnet. Von einem Projekt wird gesprochen, wenn es sich um eine für die jeweilige Organisation innovative und komplexe Aufgabenstellung handelt, die mit den vorhandenen Routinen und der traditionellen Organisationsstruktur nicht zu bewältigen ist. Projektmanagement stellt also ein systematisches Vorgehen zur Verfügung, um zeitlich begrenzte Aufgaben in fachlicher, methodischer und psychosozialer Hinsicht kompetent zu bearbeiten. Dabei wird insbesondere die hohe Problemlösekompetenz und Kreativität interdisziplinär zusammengesetzter Teams genutzt. Die Mitarbeiterschaft wird aktiv beteiligt, denn ihr Selbstorganisationspotenzial in Form von kooperativer Problemlösung bildet die Grundlage des gelingenden Projektablaufs.

### 1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung (LKQT) befinden.

**Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess, sondern als Vorschlag und Anregung zu verstehen.** Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des optionalen Qualitätsbereichs Projektmanagement zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Auf der folgenden Seite werden zunächst mögliche Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten vorgeschlagen. Danach wird im 2. Kapitel die Bedeutung des Projektmanagements für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung erläutert. Im 3. Kapitel werden die (freiwilligen) Anforderungen des Qualitätsbereichs aufgeführt und im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Diese für den optionalen Qualitätsbereich Projektmanagement hier definierten Anforderungen sind lediglich als **Vorschläge** zur Strukturierung zu verstehen. Sie sind **keine verpflichtenden Anforderungen**, von denen ein Bestehen der Testierung abhängt. **Nach Absprache mit der Testierungsstelle kann dieser Qualitätsbereich aber mit geprüft und bescheinigt werden.**

optionaler Qualitätsbereich:

## **Projektmanagement**

Projektmanagement ist definiert als die Planung, Steuerung, Koordination und Überwachung eines Projekts. Von einem Projekt wird gesprochen, wenn es sich um eine für die jeweilige Organisation innovative und komplexe Aufgabenstellung handelt, die mit den vorhandenen Routinen und der traditionellen Organisationsstruktur nicht zu bewältigen ist. Projektmanagement stellt also ein systematisches Vorgehen zur Verfügung, um zeitlich begrenzte Aufgaben in fachlicher, methodischer und psychosozialer Hinsicht kompetent zu bearbeiten. Dabei wird insbesondere die hohe Problemlösekompetenz und Kreativität interdisziplinär zusammengesetzter Teams genutzt. Die Mitarbeiterschaft wird aktiv beteiligt, denn ihr Selbstorganisationspotenzial in Form von kooperativer Problemlösung bildet die Grundlage des gelingenden Projektablaufs.

| Spezifikationen   | Anforderungen   | Nachweismöglichkeiten   |
|---|---|---|
| <p><u>Ziele:</u><br/>inhaltliche Ziel-<br/>erreichung;<br/>wirtschaftliche Ziel-<br/>erreichung;<br/>Ziele von Projekt-<br/>partnern;<br/>Ziele im Bereich der<br/>internen Zusammen-<br/>arbeit;<br/>Beiträge der Projekte<br/>zu den strategischen<br/>Zielen der Organisation</p> <p><u>Ressourcen:</u><br/>Personal;<br/>Anlagen- und<br/>Sachressourcen;<br/>Investitionen</p> <p><u>Projektmanagement-<br/>methoden:</u><br/>Zielkreuz zur Projekt-<br/>zielentwicklung;<br/>Projektstrukturplan<br/>(PSP);<br/>Projektablaufplan<br/>(PAP);<br/>Netzplantechnik;<br/>Planning Poker;<br/>Meilensteintrend-<br/>analyse;<br/>Kanban</p> | <p><b>Aktuelle Projekte sind beschrieben und dokumentiert.</b></p> <p><b>Ziele, die mit den Projekten erreicht werden sollen, sind beschrieben. Die Projektziele stehen in Zusammenhang mit den strategischen Zielen der Organisation. Die Zielerreichung wird überprüft.</b></p> <p><b>Die Verantwortung für die Projekte ist festgelegt. Rollen und Aufgaben in den Projekten sind definiert.</b></p> <p><b>Maßnahmen und Meilensteine der Projekte sind definiert und terminiert.</b></p> <p><b>Benötigte Ressourcen werden systematisch geplant und ihr Einsatz regelmäßig gesteuert.</b></p> <p><b>Die Schnittstellen innerhalb der Projekte (und ggf. zwischen den Projekten) sowie zur Gesamt-/ Trägerorganisation sind beschrieben.</b></p> <p><b>Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Projekte gelungen sind.</b></p> <p><b>Geeignete Projektmanagementmethoden sind beschrieben und werden eingesetzt.</b></p> | <p>Übersicht aktueller Projekte</p> <p>Projektbeschreibung</p> <p>Projektstrukturpläne</p> <p>Projektablaufpläne</p> <p>Prozessablaufpläne und Flussdiagramme von Projekten</p> <p>Formulare</p> <p>Geschäftsberichte</p> <p>Statistiken</p> <p>Projektberichte</p> <p>Protokolle</p> <p>etc.</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p><b>Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen liegt vor.</b></p> <p><b>Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.</b></p> |  |
|--|---|--|

## 2. Zur Bedeutung des Projektmanagements für Organisationen<sup>1</sup>

### Warum ist Projektmanagement wichtig?

Organisationen aus Bildung, Beratung und sozialer Dienstleistung sehen sich permanent mit neuen Herausforderungen und Veränderungen der internen und externen Rahmenbedingungen konfrontiert, die nicht immer mit Hilfe gängiger Verfahren innerhalb der bestehenden Strukturen bewältigt werden können. Hinzu kommt, dass viele Organisationen einen Teil ihrer Tätigkeiten im Rahmen von geförderten Projekten umsetzen. In nicht wenigen Organisationen wie Weiterbildungsanbietern oder Jugendhilfeträgern reiht sich neben dem Alltagsgeschäft ein Projekt an das nächste; projektförmiges Arbeiten ist oft nicht mehr die Ausnahme, sondern nahezu der Regelfall.

Projektmanagement stellt ein systematisches Vorgehen zur Verfügung, um zeitlich begrenzte Aufgaben in fachlicher, methodischer und psychosozialer Hinsicht kompetent zu bearbeiten. Projekte stehen immer in einem engen Zusammenhang mit ihrem organisationalen Kontext. Wenn in Projekten Personen aus verschiedenen Fachbereichen, aus verschiedenen Fachdisziplinen und gegebenenfalls quer durch die Hierarchie zusammengeführt werden, führt dies der Idee nach zu Synergien, aber gleichzeitig wird, besonders in traditionell hierarchisch geführten Organisationen, ein Widerspruch zur Hierarchie etabliert. Projektarbeit verlangt deshalb insbesondere von der Organisationsleitung die volle Akzeptanz und Unterstützung sowie die Gestaltung von Freiräumen, in denen Prozesse der Selbstorganisation möglichst optimal ablaufen können.

### Wann ist ein Projekt ein Projekt?

In der Literatur wird der Begriff Projekt unterschiedlich definiert. Einigkeit besteht darüber, dass man von einem Projekt sprechen kann, wenn es sich um eine für die jeweilige Organisation innovative und komplexe Aufgabenstellung handelt, die mit den vorhandenen Routinen und der traditionellen Organisationsstruktur nicht zu bewältigen ist. Darüber hinaus sollte eine Aufgabe oder ein Veränderungsvorhaben als Projekt bearbeitet werden, wenn es dabei um Folgendes geht:

- Ein vorgegebenes Ziel soll erreicht werden. Projekte sind auf konkrete Ziele ausgerichtet, an deren Erreichung sich der Erfolg messen lassen muss.
- Zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen sind begrenzt. Für den zeitlich fixierten Arbeitsauftrag werden Budget und Personalkapazitäten in der Regel vorab festgelegt.
- Es soll interdisziplinär zusammengearbeitet werden. Durch die fach-, bereichs- und hierarchieübergreifende Zusammensetzung des Projektteams entstehen Synergieeffekte und eine hohe Arbeitsproduktivität, die für die Bearbeitung der komplexen Aufgabenstellung hilfreich ist.
- Eine Vielzahl von Aktivitäten muss koordiniert und diese vorausschauend aufeinander abgestimmt werden. Die Projektdurchführung erfordert eine besondere, über die Sichtweise eines Tätigkeitsbereichs hinausgehende Koordination.

---

<sup>1</sup> Für eine ausführlichere Darstellung vgl. das Kapitel „Projektmanagement“ aus: Claudia Dehn/Rainer Zech: Gelingendes Management. Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung. Göttingen 2021: V&R

## **Gelingende Projekte beinhalten drei Dimensionen**

Im Hinblick auf eine gelingende Projektarbeit müssen drei Dimensionen im Auge behalten werden:

- In der formalen Dimension geht es um Förderbedingungen und rechtliche Vorgaben, um Informations- und Rechenschaftspflichten gegenüber den Geldgebern, um Legitimation und Entlastung von Projektleitung und Projektteam.
- In der inhaltlichen oder sachlichen Dimension wird auf Ziele und Ergebnisse fokussiert; es geht um eine systematische Vorgehensweise, um die Strukturierung des Projekts, um Planung und Controlling und um den richtigen Einsatz von Methoden und Instrumenten.
- In der sozialen Dimension geht es um Teamentwicklung, um interne und externe Kooperation und Konfliktlösung, um fach- und bereichsübergreifende Kommunikation, um wechselseitige Akzeptanz und Wertschätzung.

## **Vorgehensweisen im Projektmanagement**

Folgende Aspekte sind charakteristisch für die Vorgehensweisen im Projektmanagement:

*Die Projektlaufzeit wird in Phasen unterteilt.*

Eine Projektphase ist ein definierter Abschnitt im Projekt mit einem wichtigen Teilergebnis bzw. Meilenstein. Eine gängige Unterscheidung ist die in Planungsphase, Durchführungsphase und Abschlussphase. Die Unterteilung in Phasen dient dem Zweck, den Projektablauf zu strukturieren und bewusst Zäsuren in den Ablauf einzubauen, die Reflexion und damit ein systematisches projektbegleitendes Controlling ermöglichen.

Die Projektlaufzeit wird zudem durch Meilensteine strukturiert, die sich aus dem Erreichen relevanter Zwischenziele ergeben. Die Definition von Meilensteinen ermöglicht das Controlling des Projektverlaufs, denn zu diesen Terminen werden Zwischenbilanzen vorgelegt. Damit kann über die Weiterführung des Projekts oder gegebenenfalls über modifizierte Entwicklungslinien entschieden werden, und es wird sichergestellt, dass die Arbeiten der jeweils nächsten Phase bzw. der nächsten Maßnahme auf der Basis von genehmigten Ergebnissen aufbauen. Im Projektverlauf sind zudem auch Rückkopplungsschritte erforderlich.

*Projekte benötigen eine Projektorganisation.*

Für die organisationale Einbindung des Projekts ist eine Projektorganisation notwendig, mit der die Einbettung des Projekts in den formalen Rahmen der Organisation festgelegt und Kompetenzen und Zuständigkeiten zwischen Projekt und Organisation geregelt werden. Dabei beinhaltet und regelt eine Projektorganisation Struktur und Ressourcen für die systematische Durchführung von Projekten. Im Gegensatz zu anderen Organisationsformen wie Stabs-, Linien- oder Matrixorganisation gilt eine Projektorganisation für die Dauer des Projekts und nicht dauerhaft für eine gesamte Organisation oder Organisationseinheit.

*Projekte werden geplant und gesteuert.*

Inhalte der Planung sind vor allem Ziele, Aufgaben, zeitliche Abläufe mit Meilensteinen, Ressourcen, Personal und Kosten. Die Planung passiert schwerpunktmäßig am Projektanfang, ist aber auch im weiteren Projektverlauf eine Daueraufgabe, vor allem wenn das Projektmanagement als iterativer Prozess mit Rückkopplungsschleifen verstanden wird.

Denn während der Durchführung steht die Projektsteuerung mit dem Ziel im Vordergrund, für die Einhaltung der Pläne zu sorgen, bei Abweichungen gegenzusteuern oder gegebenenfalls Ziele neu zu definieren und Maßnahmen neu zu planen. Änderungen werden hierbei zur Regel, da gerade bei noch nicht routinisierten Arbeitsabläufen unvorhergesehene Entwicklungen zu erwarten sind. Mit einer offensiven Lern- und Fehlerkultur, die Experimente und Erfahrungen jenseits der bekannten Pfade fördert, werden Störungen im Projektablauf zu Lernchancen für die gesamte Organisation.

### 3. Zu den einzelnen Anforderungen

#### Die Anforderungsvorschläge des Qualitätsbereichs:

- Aktuelle Projekte sind beschrieben und dokumentiert.
- Ziele, die mit den Projekten erreicht werden sollen, sind beschrieben. Die Projektziele stehen in Zusammenhang mit den strategischen Zielen der Organisation. Die Zielerreichung wird überprüft.
- Die Verantwortung für die Projekte ist festgelegt. Rollen und Aufgaben in den Projekten sind definiert.
- Maßnahmen und Meilensteine der Projekte sind definiert und terminiert.
- Benötigte Ressourcen werden systematisch geplant und ihr Einsatz regelmäßig gesteuert.
- Die Schnittstellen innerhalb der Projekte (und ggf. zwischen den Projekten) sowie zur Gesamt-/ Trägerorganisation sind beschrieben.
- Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Projekte gelungen sind.
- Geeignete Projektmanagementmethoden sind beschrieben und werden eingesetzt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

#### **3.1. Aktuelle Projekte sind beschrieben und dokumentiert.**

Hier beschreibt und dokumentiert die Organisation, welche Projekte sie aktuell durchführt bzw. plant. Zur Dokumentation eignen sich zum Beispiel Projektanträge und Projektkonzeptionen.

#### **3.2. Ziele, die mit den Projekten erreicht werden sollen, sind beschrieben. Die Projektziele stehen in Zusammenhang mit den strategischen Zielen der Organisation. Die Zielerreichung wird überprüft.**

Ohne definierte und mit der Organisationsleitung sowie dem Projektteam abgestimmte Ziele können Projekte nicht – der Begriff zeigt es bereits – gezielt gesteuert und zum Gelingen geführt werden. Auch der Beitrag eines Projekts zum gesamten Organisationserfolg bleibt ungeklärt ohne die Darstellung des Zusammenhangs der Projektziele mit den übergeordneten strategischen Zielen der Organisation. Daher beschreibt die Organisation an dieser Stelle die Ziele der verfolgten Projekte, deren Zusammenhang mit der Organisationsstrategie und stellt dar, wie die Erreichung der Ziele überprüft wird. Im Qualitätsportal ([www.qualitaets-portal.de](http://www.qualitaets-portal.de)) befindet sich eine Arbeitshilfe „Projekte steuern mit Zielen“, in der die Methode Zielkreuz zur Formulierung von Projektzielen vorgestellt wird (bei allen Modellen jeweils in der Rubrik „Weitere Arbeitshilfen“).

#### **3.3. Die Verantwortung für die Projekte ist festgelegt. Rollen und Aufgaben in den Projekten sind definiert.**

Wie bei allen in Organisationen ablaufenden Prozessen müssen auch in Projekten Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten geklärt sein, um Handlungssicherheit zu schaffen und den Beitrag der Beteiligten zum Projekterfolg transparent zu machen.

### **3.4 Maßnahmen und Meilensteine der Projekte sind definiert und terminiert.**

Nach der Formulierung der Projektziele und der Festlegung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten muss eine inhaltliche und zeitliche Feinplanung der Projekte mit Maßnahmen und Meilensteinen erfolgen. Dafür bietet sich zunächst eine Unterteilung des Projekts in Phasen mit den dazu gehörenden Maßnahmen an. Des Weiteren sind Planungsinstrumente hilfreich wie beispielsweise der Projektstrukturplan (PSP), der Projektablaufplan (PAP) und die zeitliche Feinplanung von Arbeitspaketen.

### **3.5. Benötigte Ressourcen werden systematisch geplant und ihr Einsatz regelmäßig gesteuert.**

Dass viele Projekte scheitern oder versanden, ohne dass die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden, liegt häufig an der unzureichenden Ressourcenplanung und -steuerung. Gerade weil mit Projekten Neuland betreten wird, können sie ressourcenaufwändiger als zunächst erwartet sein. Organisationen sollten daher nicht zu viele Projekte gleichzeitig verfolgen. So ist es Organisationen mit bis zu 15 fest beschäftigten Mitarbeitenden im Interesse der Bewältigung der laufenden Aufgaben in der Regel anzuraten, nicht mehr als zwei Projekte gleichzeitig zu bearbeiten. Zudem empfiehlt sich eine Ressourcenplanung mit zeitlichen, personellen und finanziellen Spielräumen, um auch bei Abweichungen vom plangemäßen Ablauf handlungsfähig zu bleiben.

### **3.6. Die Schnittstellen innerhalb der Projekte (und ggf. zwischen den Projekten) sowie zur Gesamt-/ Trägerorganisation sind beschrieben.**

Hier beschreibt die Organisation, wo es innerhalb und ggf. auch zwischen verschiedenen Projekten sowie im Verhältnis zur Gesamtorganisation zu Wechseln von Zuständigkeiten und/oder Arbeitslogiken kommt und wie diese Schnittstellen gestaltet werden.

### **3.7. Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Projekte gelungen sind.**

Um während und nach der Projektlaufzeit erkennen zu können, ob das Projekt im Sinne der Zielerreichung der Gesamtorganisation gelungen ist, formuliert die Organisation Indikatoren, anhand derer Gelingen oder Misslingen des Projekts eindeutig erkennbar sind.

### **3.8. Geeignete Projektmanagementmethoden sind beschrieben und werden eingesetzt.**

Ganz ohne Werkzeuge und Instrumente lassen sich Projekte nicht professionell steuern. Unter der Vielzahl der vorhandenen Projektmanagementmethoden wählt jede Organisation die für ihre Projekte und Ziele geeigneten aus und beschreibt deren Einsatz.

### **3.9. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen liegt vor.**

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen wird von jeder Organisation in Bezug auf ihre spezifischen Projektziele verfasst. Dazu können folgende Fragen hilfreich sein:

### Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Inwiefern realisieren die Projektziele die im Leitbild mit seiner Definition des Gelungenen aufgestellten übergeordneten Zielvorstellungen der Organisation?
- Auf welche Weise werden projektförmige Strukturen in und von der Organisation realisiert?
- Wodurch schaffen Projekte geeignete Voraussetzungen für die Lerner- und Kundenorientierung der Organisation?

### **3.10. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition des Gelungenen. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Vierschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.

Zur Erarbeitung der Bewertungen und Schlussfolgerungen steht ein eigenes Qualitätswerkzeug zur Verfügung. Sie finden dieses im Qualitätsportal ([www.qualitaets-portal.de](http://www.qualitaets-portal.de)) jeweils in der Rubrik „Hilfen zum Schreiben des Selbstreports“.