



Leitfaden Change- und Projektmanagement



Impressum

Herausgeber:

Personalamt des Kantons Bern
Münstergasse 45
3011 Bern

Kontakt:

Bereich Personalentwicklung: personalentwicklung@be.ch

Text:

Inés Roethlisberger, Esther Picciati

Mai 2023, Auflage 4, umfassend aktualisiert von Esther Picciati

Im Internet: www.be.ch/change-projektmanagement

Inhalt

Ziel und Zweck des Leitfadens Change- und Projektmanagement	5
1. Zusammenspiel von Change- und Projektmanagement.....	6
2. Changemanagement.....	8
2.1 Spektrum der Veränderungsinhalte	9
2.2 Der klassische Veränderungsprozess	10
2.3 Umgang der Mitarbeitenden mit Veränderungen	11
2.4 Reaktionen auf Veränderung	12
2.5 Mögliche Symptome für Widerstand	13
2.6 Umgang mit Widerstand.....	13
2.7 Motivation von Widerstand Leistenden	13
2.8 Zusammenarbeit in Teams.....	13
2.9 Kommunikation im Veränderungsprozess.....	14
3. Projekt/Projektmanagement/Programm/Portfolio.....	16
3.1 Projekt.....	16
3.2 Projektmanagement.....	16
3.3 Erfolgsfaktoren eines Projekts.....	17
3.4 Welche Projektarten gibt es?	19
3.5 Programm, Portfolio.....	20
4. Projektphasen.....	22
4.1 Vorgehensmodelle (klassisch, agil, hybrid) im Überblick.....	22
4.1.1 Klassische, sequenzielle Phasenordnung (Wasserfall-Modell)	22
4.1.2 Agile Vorgehensweise	22
4.1.3 Hybride Vorgehensweise	23
4.2 Die klassische, sequenzielle Phasenordnung («Wasserfall-Modell»).....	23
4.2.1 Projektimpuls.....	25
4.2.2 Vorbereitungsphase.....	28
4.2.3 Planungsphase.....	31
4.2.4 Durchführungs-(Realisierungs-)Phase.....	40
4.2.5 Abschlussphase	42
4.2.6 Das Wichtigste zu den Projektphasen in Kürze.....	44
4.3 Die agile Vorgehensweise.....	49
4.3.1 Scrum.....	50
4.3.2 Kanban.....	50
4.4 Hybrides Projektmanagement	51
4.5 Wahl eines Vorgehensmodells – klassisch, agil oder hybrid?	51
5. Projektorganisation	52
5.1 Welche Projektorganisationen gibt es?.....	53
5.1.1 Einfluss-Projektorganisation.....	53
5.1.2 Matrix-Projektorganisation	53
5.1.3 Reine Projektorganisation	55
5.2 Musterorganigramm.....	55
5.3 Klassische Rollen und Verteilung von Aufgaben/Verantwortung/Kompetenzen	55
5.4 Projektorganisation bei Scrum als agiles Vorgehensmodell	61
6. Führung, Teamentwicklung, Sitzung, Delegation.....	62
6.1 Führung.....	62
6.2 Teamentwicklung.....	63
6.3 Effiziente Projektsitzungen	66
6.3.1 Vorbereitung Projektsitzung	66
6.3.2 Ablauf Projektsitzung	66
6.3.3 Nachbereitung Projektsitzung	67
6.4 Delegation von Arbeitspaketen.....	67
7. Projektcontrolling (Projektüberwachung und -steuerung).....	67
7.1 Hauptaufgaben Projektcontrolling	68
7.2 Voraussetzungen Projektcontrolling	69
7.3 Erfolgsfaktoren für die Überwachung/Steuerung.....	69
7.4 Massnahmen zur Steuerung	70

7.5	Frühzeitige Erkennung der Risiken und Chancen	71
7.6	Änderungsanträge – was nun?	71
8.	Kommunikation/Information/Marketing/Sprache und Kultur	72
8.1	Kommunikation	72
8.2	Systematisches Informations- und Kommunikationskonzept	72
8.3	Projektmarketing	73
8.4	Sprache und Kultur	74
9.	 Projektdokumentation	75
10.	 Konflikte	76
10.1	Passives Teammitglied – was tun?	77
10.2	Führungskraft blockiert das Projekt – was nun?	77
10.3	Wie kläre ich einen Konflikt?	77
10.4	Uneinigkeit im Projektkernteam – was tun?	77
11.	 Woran scheitern Projekte?	78
12.	 Tipp, damit ich als Projektleiter/in nicht in eine klassische Projektfalle tappe	80
13.	 Die am häufigsten gestellten Fragen	80
13.1	Wie sieht mein Tagesgeschäft als erfolgreiche/r Projektleiter/in aus?	80
13.2	Spannungsfeld Projekt/Linie – was muss ich wissen?	80
13.3	Teammitglieder werden für Linienarbeiten vom Projekt abgezogen! Was nun?	81
Glossar	82
Abbildungsverzeichnis	87

Ziel und Zweck des Leitfadens Change- und Projektmanagement

Change- und Projektmanagement wird in allen Bereichen des beruflichen Alltags immer wichtiger. Immer häufiger werden Organisationen mit komplexen, neuartigen und oft zeitlich begrenzten Aufgaben konfrontiert, die in der Linienorganisation nicht mehr optimal erfüllt werden können. Solche Aufgaben verlangen eine bereichs- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeitenden mit spezialisiertem Wissen. Dies kann durch eine massgeschneiderte Projektorganisation optimal erreicht werden. Dank Projekten, die eine ideale Methode bieten, um Verbesserungsprozesse zu organisieren und Neuerungen und Veränderungen zu implementieren, gelingt es, Aufgaben ausserhalb des Tagesgeschäfts zu bearbeiten.

Nicht jedes Projekt kann jedoch erfolgreich abgeschlossen werden. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe: Zum Beispiel waren die Anforderungen oder die Ziele unklar, die Interessengruppen eines Projekts wurden mangelhaft berücksichtigt oder es fehlte die Erfahrung im Projektmanagement.

Wer Change- und Projektmanagement richtig anwenden will, braucht das nötige Grundlagenwissen. Der vorliegende Leitfaden vermittelt dieses Wissen und trägt dazu bei, dass das Verständnis und die Akzeptanz für Change- und Projektmanagement insgesamt wachsen.

Wie in jeder Disziplin braucht es auch im Change- und Projektmanagement Übung und Erfahrung. Das Können wird durch die Anwendung des Wissens entwickelt. Der Leitfaden gibt keine Garantie für einen Projekterfolg, aber die Chancen für eine erfolgreiche Umsetzung steigen. Er bietet praktische Hilfsmittel für den/die Projektleiter/in, aber auch für alle anderen, die mit Projektarbeit konfrontiert werden. Eine gemeinsame Sprache ist die Grundvoraussetzung für das gute Gelingen eines Projekts ebenso wie für den Erfahrungsaustausch und die Weiterentwicklung des Wissens über das Projekt hinaus.

Unter www.be.ch/change-projektmanagement stehen Hilfsmittel wie Checklisten und Musterformulare (sogar als Worddokument!) zur Verfügung, die die Durchführung von Projekten resp. Veränderungsvorhaben erleichtern und unterstützen.

Damit möglichst viele Projektleiter/innen im Kanton Bern einen Nutzen aus dem Leitfaden ziehen können, werden nachfolgend jene Methoden und Vorgehensweisen vorgestellt, die auf die meisten Projektarten angewendet werden können.

Im **Kanton Bern** besteht für Interessierte als Alternative zur Führungskarriere die **Möglichkeit einer eigenständigen Projektleiterkarriere** im Sinn einer Fachkarriere. Informationen dazu sind bei den Personaldiensten der jeweiligen Organisationseinheit oder beim kantonalen Personalamt erhältlich. Mitarbeiter/innen können für die Projektarbeit auch mit Funktionszulagen und Leistungsprämien honoriert werden.

Der Leitfaden wird seit Jahren auf allen Levels eingesetzt für die Vorbereitung der IPMA-Zertifizierungen (International Project Management Association, siehe dazu www.vzpm.ch).

Inhalte aus der Personalstrategie Kanton Bern 2020–2023 oder aus dem Personalleitbild sind rot, Besonderheiten im Kanton Bern grün hervorgehoben. Fachbegriffe werden im Glossar erläutert.

Sämtliche sich auf Personen beziehende Bezeichnungen gelten sowohl für Frauen als auch für Männer.

1. Zusammenspiel von Change- und Projektmanagement

In der Literatur findet man meist entweder Change- oder Projektmanagementbücher.

- Oft wird davon ausgegangen, dass sich Projektmanagement grundsätzlich auf die Sachebene bezieht und sich auf das Ergebnis fokussiert.

Jedes Projekt soll aber etwas Neues, Verändertes als Ergebnis hervorbringen. Projektmanagement bedeutet in sehr vielen Fällen auch Changemanagement, d. h. gezieltes Steuern von Veränderungsprozessen (z. B. Umgang mit Widerstand, Einbezug der Betroffenen, Kommunikation).

- Bei expliziten Changeprozessen, die meistens tief in die Struktur und/oder die Kultur eines sozialen Systems eingreifen, ist ein durchdachtes Informations- und Kommunikationskonzept besonders wichtig. Im Changeprozess wird das Augenmerk auf die Beziehungsgestaltung gelegt, was eine Ergebnisoffenheit voraussetzt.

Systematisches Projektmanagement verhindert, dass Veränderungsvorhaben mangels guter Planung und Organisation in Schwierigkeiten geraten.

Bei Changeprozessen handelt es sich um einen «Umbau bei laufendem Motor». Der Erfolg wird durch gutes Changemanagement herbeigeführt, d. h. durch eine sichere Steuerung des Veränderungsprozesses sowohl innerhalb der Projektorganisation selbst als auch in der involvierten Organisationseinheit.

Im Alltag sind die Grenzen zwischen Change- und Projektmanagement also fließend.

Erfolgreich sind Projekte/Veränderungsvorhaben nur dann, wenn die verfolgten Ziele verständlich dargestellt, Einwände aufgefangen und die erforderlichen Massnahmen zur Durchführung unter Einbezug der betroffenen Personen realisiert werden.

Im Vorfeld grosser Veränderungsprojekte ist es zentral, sich bewusst zu machen, wo die Hauptaufgaben liegen: in der komplexen Planung und Organisation oder im Umgang mit den Reaktionen von Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationseinheiten. Die Zusammenlegung von Organisationseinheiten gehört beispielsweise zu letzterer Kategorie, da hier zusätzlich zu den Ängsten vor den möglichen Entwicklungen noch die organisatorischen Hürden zu meistern sind. Durch hohen Zeitdruck können diese noch verstärkt werden.

Das klassische Projektmanagement kann bei Komplexität als Hauptproblem gut ansetzen.

Sind allerdings Strukturen oder die Arbeitskultur von einer Neuerung betroffen, sollte der Fokus auf der Gestaltung des Veränderungsprozesses im sozialen Bereich liegen. Dagegen könnte eingewendet werden, dass in jedem Fall beides gleich wichtig ist.

Diese Aussage greift aber zu kurz, denn der Unterschied zwischen erfolgskritischen Massnahmen, die im Vordergrund stehen müssen, und unterstützenden Massnahmen, die zusätzlichen Problemen vorbeugen sollen, muss klar sein.

Ebenen im Veränderungsprozess

Grundverständnis Projektmanagement/Changemanagement: Jedes Projekt bringt eine Veränderung mit sich, vom Inhalt hängt das zu wählende Vorgehen ab. Die professionelle Gestaltung und Umsetzung eines Changeprozesses muss immer gleichzeitig zwei Ebenen berücksichtigen, nämlich:

Sachlogische Ebene

Projektmanagement, Technik, Instrumente, Ablauf, Werkzeuge

Psychosoziale Ebene

Mensch, Rollen, Funktionen, Aufgaben

Grundvoraussetzungen:

Wandlungsbedarf

Erkennen der Veränderungsnotwendigkeit

Wandlungsbereitschaft

Entwicklung der Veränderungsbereitschaft

Wandlungsfähigkeit

Schaffung der Veränderungsfähigkeit

Abbildung 1: Ebenen und Voraussetzung für Changeprozesse

2. Changemanagement

Im Changemanagement hat man es mit Menschen, Gruppen, Organisationseinheiten zu tun, die auf Eingriffe aktiv und oft unberechenbar reagieren. Die Bewegungen im sozialen Gefüge sowie deren Folgen sind schwer vorherzusagen und noch schwerer zu kontrollieren. Darum ist es entscheidend, den Veränderungsprozess aktiv zu begleiten. Das heisst, man muss präzise kommunizieren, die Reaktion des sozialen Systems beobachten und interpretieren sowie innert nützlicher Frist darauf reagieren.

Bei der Planung muss besonders darauf geachtet werden, dass die nötige Flexibilität bewahrt werden kann.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor beim Management von Veränderungsprozessen ist die Beobachtung von und die Reaktion auf Veränderungen im sozialen System, z. B. das Aufnehmen von Sorgen oder Widerstand, aber auch das Eingehen auf Einflüsse von aussen.

Veränderung bringt Unsicherheit und wird deshalb gern vermieden. Menschen brauchen Orientierung und eindeutige Sachverhalte. Rituale und Traditionen geben ihnen das Gefühl, dass die Welt beherrschbar und überschaubar ist. Das Erschaffen von «Sicherheitsillusionen» ist ein wesentlicher Motor menschlichen Handelns.

Veränderung kostet geistige und körperliche Energie und wird deshalb manchmal vermieden. Sich mit Veränderungen auseinanderzusetzen ist anstrengend. Die Entwicklungen im Umfeld und bei sich selbst müssen beobachtet werden. Sie werden bewertet und es werden neue Entscheidungen getroffen. Diese oft unbewussten Vorgänge und Entscheidungen betreffen das Denken und das Verhalten.

Bei Veränderungen gibt es nicht nur Gewinner. Veränderungen führen in der Regel zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse. Die sozialen Strukturen und auch die Rangordnungen verändern sich oft. Lieb gewordene Vergünstigungen werden abgeschafft, andere kommen vielleicht hinzu. Soziale Ansprüche werden infrage gestellt. Auch die Zuständigkeiten verschieben sich.

Bei Veränderungen wird von Betroffenen und Beteiligten gesprochen: Wenn man beispielsweise Rührei mit Speck macht, ist das Huhn beteiligt, weil es nur das Ei liefert und am Leben bleibt. Das Schwein hingegen ist betroffen, denn es liefert den Speck und muss sein Leben lassen.

Es gilt, Betroffene frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubinden und zu Beteiligten zu machen. Entsprechend der Intensität der Teilnahme sind auch die Widerstände unterschiedlich intensiv.

Die Zeit verfestigt Strukturen im Denken und im Handeln. Je länger wir bestimmte Strukturen erleben und sie als richtig empfinden, desto schwieriger wird es, sich davon zu lösen. Mit der Zeit werden die traditionellen Organisationsstrukturen und die Kultur als gegeben angesehen und nicht mehr hinterfragt. Damit entsteht «Betriebsblindheit». Das kann dazu führen, dass Menschen, die lange in Organisationen mit bestimmten Denkstrukturen gelebt haben, sich mit neuen Strukturen schwertun. Oft wird so lange in Situationen verharrt, bis der Bogen überspannt ist. Erst dann können viele sich entschliessen, etwas zu unternehmen.

Bei der Steuerung von Veränderungsprozessen müssen immer die Strategie (Stossrichtung), die Struktur (Abläufe und Aufbauorganisation ebenso wie Technologien) und die Kultur (Einbindung der Menschen in die Veränderung) beachtet und geklärt werden.

Nachfolgend das «magische Dreieck» im Changemanagement:

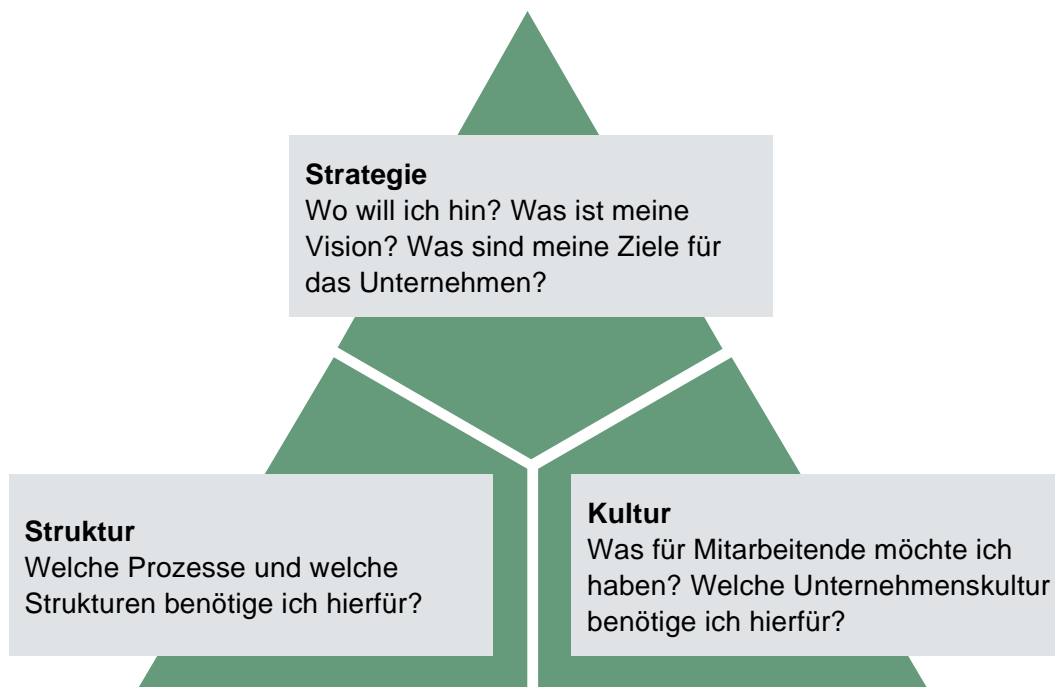


Abbildung 2: Strategie-Struktur-Kultur-Dreieck

Verhaltensänderungen sind oft lange Prozesse: Veränderungen, die das Verhalten von Mitarbeitenden oder die Unternehmenskultur betreffen, werden erst nach längerer Zeit Alltag. Es gilt Gewohnheiten abzulegen, Hemmnisse zu überwinden, sich an die neue Organisationsstruktur, das neue Instrument oder den neuen Ablauf zu gewöhnen, das Neue einzuüben. Neben viel Zeit braucht es auch entsprechende Rahmenbedingungen. Ein Wandel kann nicht auf Knopfdruck geschehen.

Wenn eine Strategieerarbeitung den Faktor 1 an Aufwand bedeutet, braucht es für die Strukturveränderung innerhalb der Organisationseinheit den Faktor 10 und für die Kulturentwicklung den Faktor 100.

2.1 Spektrum der Veränderungsinhalte

Changemanagement bedeutet, Veränderungsprozesse auf der Ebene der Organisationseinheit und der persönlichen Ebene zu planen, zu initiieren, zu realisieren und zu stabilisieren. Das Spektrum der Veränderungsinhalte reicht dabei von der strategischen Ausrichtung bis zur Durchführung von Massnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden.

Changemanagement zielt auf planmässige, mittel- bis langfristig wirksame Veränderung von Verhaltensmustern und Fähigkeiten, um Prozesse, Zusammenarbeitsformen und Kommunikationsstrukturen zu optimieren. Dafür ist eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation notwendig.

Es ist sinnvoll, im Anschluss an eine übergreifende Veränderung einer Organisation (z. B. eine Strategieentwicklung), die Struktur-, Prozess- und Produktoptimierungen zur Folge hat, eine nächste Phase einzuleiten – die der Kulturentwicklung. Es geht darum, die erarbeiteten «hard factors» auch auf die Ebene der «soft factors» zu übertragen. Diese Anschlussphase ist eminent wichtig, denn die Gefahr ist sehr gross, dass die Veränderung nicht im beabsichtigten Sinn gelebt wird, wenn die erarbeiteten Grundlagen für Strategie und Struktur den davon betroffenen Menschen nicht nahegebracht werden und für sie verständlich sind.

In dieser Phase muss prozesshaft und in Zusammenarbeit mit allen Betroffenen entwickelt werden – hier ist Leadership gefragt: Die Führungskräfte müssen hinter der Neuausrichtung stehen und als Promotoren vorangehen.

Neue Zusammenarbeitsformen müssen gesucht werden, unter Umständen werden die Führungsgrundsätze überarbeitet, evtl. braucht es eine Anpassung des Leitbilds, Teambildung und -entwicklung werden thematisiert und aktiv angegangen. Die Mitarbeitenden müssen vielleicht neue Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen aufbauen, gemäss der erarbeiteten Strategie andere Philosophien und Werte verinnerlichen, alte Muster und Regeln ablegen – die Neuausrichtung muss also zwingend auch auf der Ebene der Mitarbeitenden stattfinden. Dieser Phase gilt es ebenso Zeit, Ressourcen und Aufmerksamkeit zu schenken wie der klassischen Strategie- und Strukturentwicklung, denn ohne ein Mitziehen der Mitarbeitenden bis auf die unterste Stufe können die Führungskräfte eine Veränderung nicht umsetzen.

2.2 Der klassische Veränderungsprozess

Der klassische Veränderungsprozess sieht wie folgt aus:

- Auftauen (unfreeze): Auflösen der derzeitigen Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte
- Bewegen (move): Entwicklung neuer Einstellungen und Verhaltensweisen
- Einfrieren (freeze): Stabilisieren des neuen Zustands

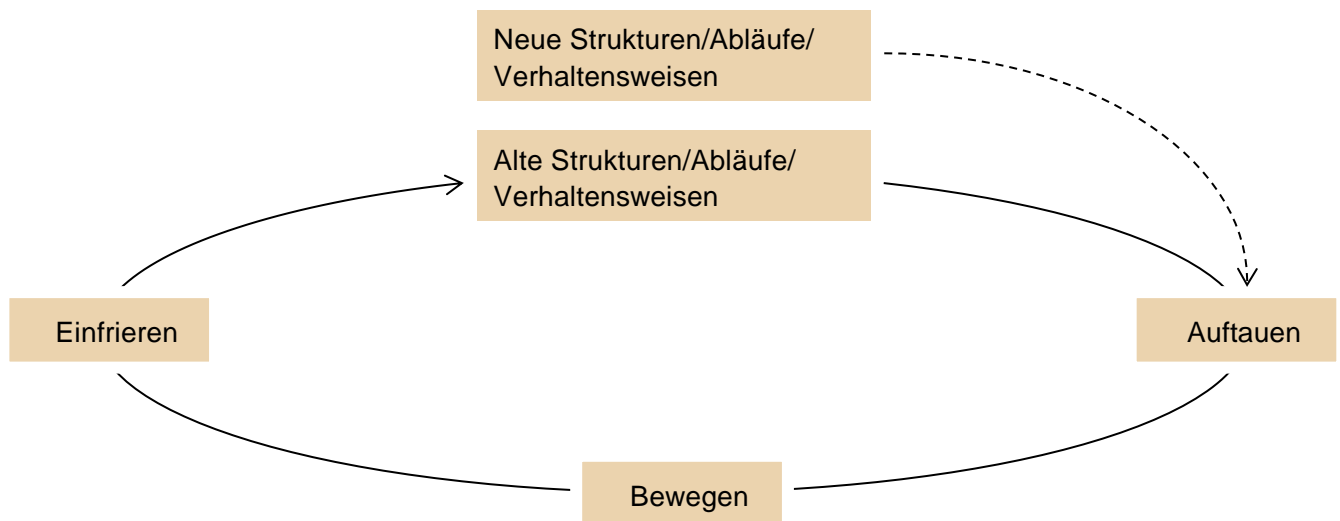


Abbildung 3: Ablauf eines klassischen Veränderungsprozesses

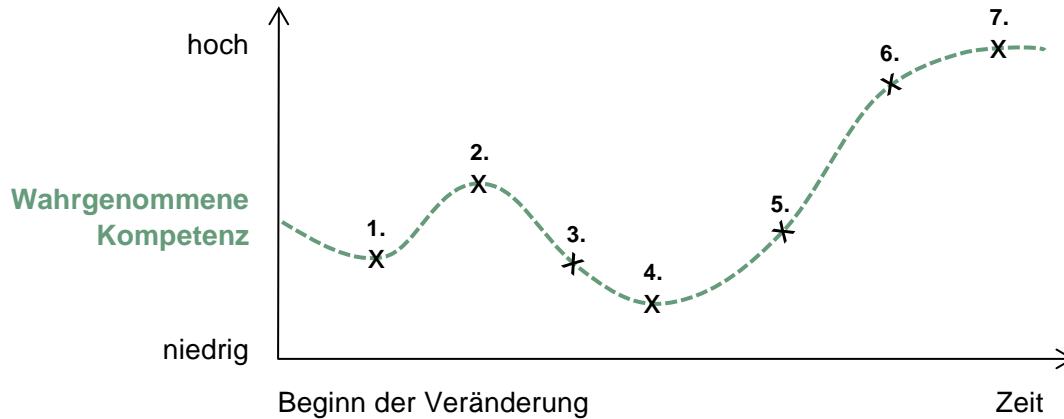
Projektimpuls ◊ Vorbereitungsphase ◊ Planungsphase ◊ Durchführungs-(Realisierungs-)Phase ◊ Abschlussphase ◊

Werden die Hauptphasen des klassischen Veränderungsprozesses über ein gängiges Phasenmodell der Projektabwicklung gelegt, kann gesagt werden, dass

- das Unfreezing bereits während der Vorbereitungsphase beginnt,
- die Umformung bestehender Konzepte und Denkmuster (also das Moving) sich in der Planungs- und in der Durchführungs-(Realisierungs-)Phase zu bewähren hat,
- das Freezing in der Durchführungs-(Realisierungs-)Phase beginnt und oft lange über den offiziellen Projektabschluss hinaus dauert, bis es Alltag wird.

2.3 Umgang der Mitarbeitenden mit Veränderungen

Anhand des Umgangs der Mitarbeitenden mit Veränderungen können folgende Phasen unterschieden werden:



1. **Schock:** grosser Unterschied zwischen hohen Erwartungen und eingetretener Realität
2. **Verneinung:** falsches Sicherheitsgefühl, überhöhte Einschätzung der eigenen Kompetenz, Fluchtverhalten, Lähmung
3. **Einsicht** in die Notwendigkeit von Veränderung und Unsicherheit
4. **Akzeptanz** der Realität, «Loslassen» alter Gewohnheiten, Versagensängste
5. **Ausprobieren** und Suchen neuer Verhaltensweisen, Erfolge – Misserfolge, Ärger – Frustration
6. **Erkenntnis**, warum gewisse Verhaltensweisen zum Erfolg führen und andere zum Misserfolg
7. **Integration:** Übernahme erfolgreicher Verhaltensweisen ins aktive Verhaltensrepertoire

Abbildung 4: Die 7 Phasen der Veränderung

Changemanagement-Massnahmen sollen diesen Übergangsprozess der Mitarbeitenden begleiten und die Phasen des Schocks, der Verneinung usw. verkürzen oder ins Positive wenden.

Sie festigen den zielgerichteten und effizienten Wandel und bewirken, dass sich die betroffenen Personen von den alten Strukturen, Prozessen oder Produkten lösen und in die neuen Gegebenheiten integrieren können.

Dabei ist zu beachten, dass die Reaktionen auf den einzelnen Verantwortungsebenen zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzen. So sind die Führungskräfte meist zu einem früheren Zeitpunkt eingebunden. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn sich die Betroffenen und Beteiligten im Veränderungsprozess unterschiedlich verhalten.

Je nach Persönlichkeit werden auch einzelne Phasen ausgelassen.

Routinen, die zum Teil gar nicht mehr als solche erkannt werden, müssen aufgegeben werden. Dazu muss man sich der Routinen jedoch bewusst werden!

2.4 Reaktionen auf Veränderung

Veränderungen werden vom Einzelnen oft als persönliche Risiken (z. B. Jobverlust, Statureinbusse oder weniger Einkommen) und/oder sachliche Risiken (Veränderungsmassnahme bringt z. B. keine Effizienzsteigerung, keine Verbesserung des aktuellen Zustands) wahrgenommen. Die Akzeptanzmatrix sieht wie folgt aus:

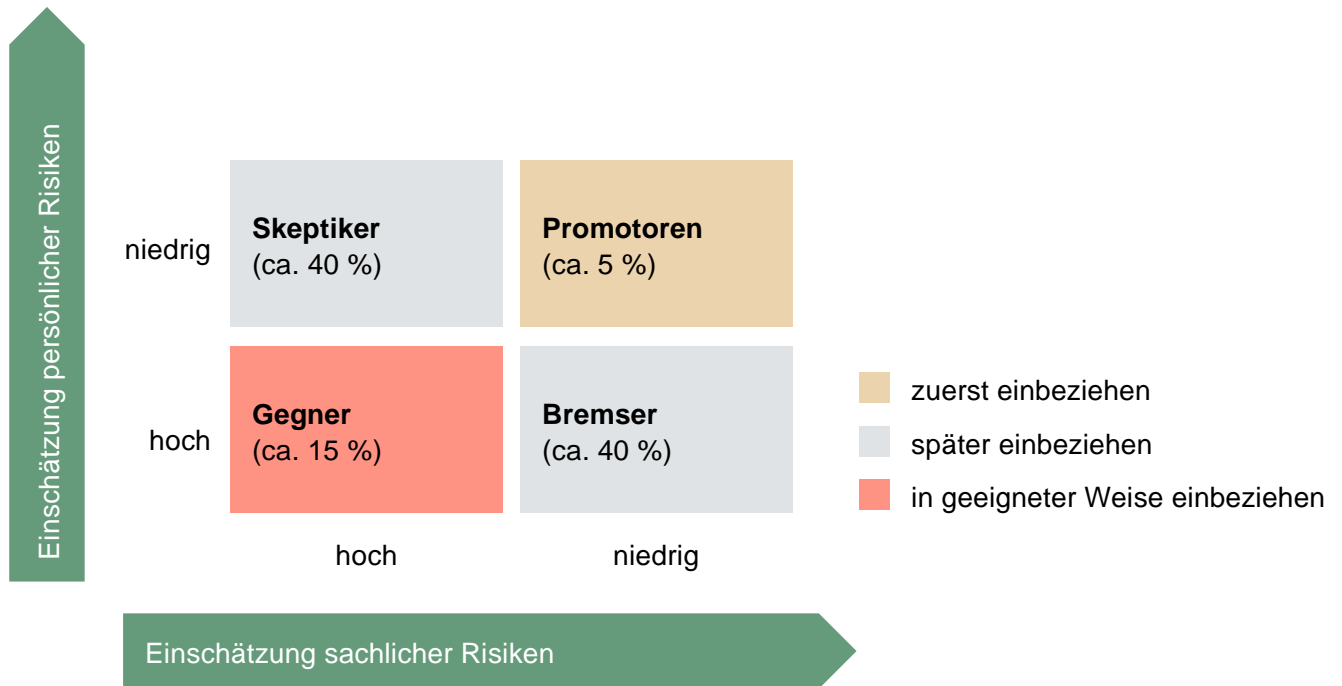


Abbildung 5: Akzeptanzmatrix

Eine anfangs nur ca. 5 % umfassende Gruppe sind die **Promotoren**. Sie schätzen die persönlichen und die sachlichen Risiken als gering ein und befürworten und unterstützen den Veränderungsprozess. Dieser risikofreudige Personenkreis sollte von Anfang an in den Veränderungsprozess integriert werden.

Skeptiker bewerten die sachlichen Risiken als ausserordentlich hoch und wenden sich mit Sachargumenten gegen den Veränderungsprozess. Sie sind skeptisch hinsichtlich der Wirksamkeit der beabsichtigten Massnahmen oder befürchten eine Verschlechterung der Situation. Sie müssen von der Notwendigkeit der Veränderungsmassnahme überzeugt werden.

Bremser schätzen das persönliche Risiko, z. B. jenes des Arbeitsplatzverlusts, als hoch ein. Sie stehen der Veränderung negativ gegenüber, obwohl sie die Notwendigkeit vielleicht erkennen. Sie befürchten, Verlierer der Umgestaltung zu werden. Häufig verbergen sich Bremser hinter der Maske des Skeptikers. Bei Bremsern kann es helfen, die persönlichen Vorteile der Veränderung deutlich zu machen, um sie zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

Gegner fürchten persönliche und sachliche Risiken. Sie schätzen die Notwendigkeit der Veränderung und ihre persönliche Zukunft häufig als sehr negativ ein und verteidigen ihren aktuellen Status vehement; vielleicht kündigen sie sogar. Diese Mitarbeitenden sind oft nur durch Erfolg in ihrer Meinung zu beeinflussen, und sie sind bei der Mitarbeit intensiv zu beobachten. Ihre Argumente sind anzuhören, ihre geäusserten Ängste ernst zu nehmen. Es gilt genau hinzuhören, was ihnen genau Sorgen bereitet, um herauszufinden, wo die Ursache für ihren Widerstand liegt.

2.5 Mögliche Symptome für Widerstand

Der Widerstand einer von einer Veränderung bedrohten Person kann sich in sehr unterschiedlicher Form zeigen:

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation, Vorwürfe, Drohungen, Polemik, sturer Formalismus	Aufregung Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte, Cliquesbildung
passiv (Flucht)	Ausweichen Schweigen, Bagatellisieren, ins Lächerliche ziehen, Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Emigration, Krankheit

Abbildung 6: Symptome für Widerstand

2.6 Umgang mit Widerstand

Widerstand ist zwar grundsätzlich hindernd, jedoch gibt es auch positive Aspekte des Widerstands. Oft entsteht Widerstand, weil die Mitarbeitenden «Liebgewonnenes» behalten wollen. Die Angst vor Veränderung äussert sich im Widerstand. Hier müssen Projektleitende und Führungskräfte unbedingt nachfragen, was die Mitarbeitenden beibehalten wollen und warum. Unter Umständen ist es sogar sinnvoll, etwas Altes beizubehalten. Es geht nicht immer darum, alles zu verändern.

2.7 Motivation von Widerstand Leistenden

- Beweggründe und Notwendigkeit für Veränderungen klarmachen
- Kommunikation intensivieren
- Vorleben – vor allem seitens der Führung –, was von allen erwartet wird (Vorbildwirkung)
- Überblickbare, klare und glaubwürdige Ziele und Meilensteine auf dem Weg der Veränderung setzen, Anreize schaffen, Chancen zeigen
- Risikobereitschaft, Wandlungsbereitschaft und Abenteuerlust wecken
- Rasche Erfolgserlebnisse ermöglichen («quick wins») und Anerkennung zeigen
- Wandlungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördern
- Aufzeigen, was auch nach der Veränderung unbedingt beibehalten werden soll

2.8 Zusammenarbeit in Teams

Veränderung heisst Neuland betreten, und dies wiederum bedeutet, von Gewohntem Abschied zu nehmen. Das kann, wie oben bereits erwähnt, mit Unsicherheit und Angst verbunden sein. Einen Change erfolgreich zu bewältigen, setzt darum einen Vertrauensspielraum voraus. Deshalb gilt es, aus einer

Gruppe von Mitarbeitenden ein Team zu bilden, das arbeitsfähig ist. Die Leitung hat die Aufgabe, die Zusammenarbeit schrittweise zu fördern. Gemeinsame Ziele, ein wirkungsvoller Informationsfluss, akzeptierte Normen und Werte müssen wachsen, damit Kooperation möglich ist.

Zu Beginn eines Veränderungsvorhabens sollten deshalb die unterschiedlichen Sichtweisen und Realitäten, in denen sich die Teammitglieder respektive die übrigen Mitarbeitenden befinden, Thema sein. Durch diese Diskussion wird das gegenseitige Verständnis gefördert.

Teamarbeit findet auf der Sach- und auf der Beziehungsebene statt. Die beiden Ebenen sind immer miteinander verbunden, letztere ist sogar die dominante. Das bedeutet, dass zwischenmenschliche Störungen immer negative Auswirkungen auf die inhaltliche Arbeit haben. Grössere Spannungen bedürfen der Klärung. Solche Gespräche mögen zu Beginn für Einzelne ungewohnt sein und darum merkwürdig erscheinen. Wird ein regelmässiger Austausch über die Befindlichkeit und die Güte der Zusammenarbeit gepflegt, erleben alle Beteiligten, wie hilfreich und klärend dies sein kann.

Das **Eisbergmodell** zeigt sinnbildlich auf, dass sich Teamarbeit immer sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene abspielt. Störungen auf der Beziehungsebene haben immer Vorrang.

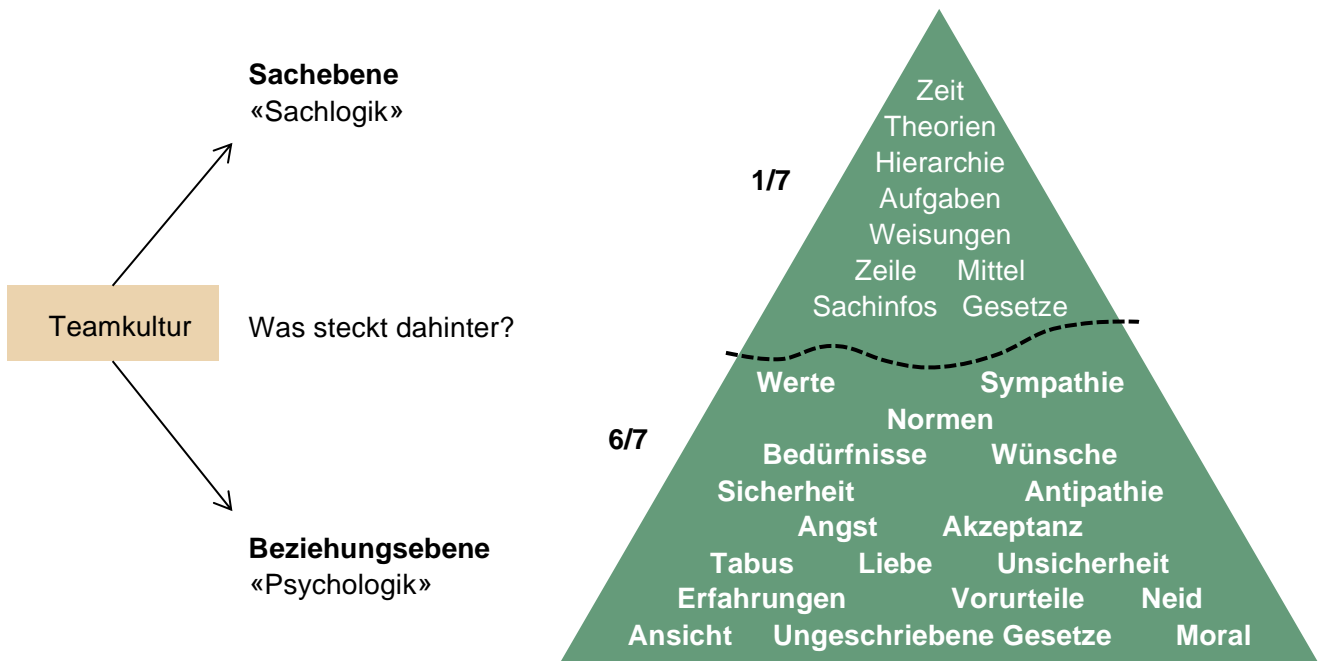


Abbildung 7: Beziehungsdiaagnose

2.9 Kommunikation im Veränderungsprozess

Veränderungsvorhaben haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn alle Mitarbeitenden die Neuausrichtung rational und emotional mittragen. Darum muss der Kommunikation der emotionalen Dimension besondere Beachtung geschenkt werden. Das heisst, dass Auftraggeber, Projektleitung und Mitarbeitende im Dialog stehen müssen. Es braucht einen regelmässigen Austausch, in dem Fragen gestellt und beantwortet werden können. Nur so erhalten das Projektkernteam und die Auftraggeber wertvolles Feedback und ein Gespür für die Befindlichkeit der Mitarbeitenden. So lassen sich mögliche emotionale Spannungsfelder und Konfliktpotenziale aufdecken und Massnahmen ergreifen.

Change-Information soll konkret sein und im Zusammenhang mit dem Ganzen stehen. Nicht nur die Ergebnisse und Entscheide sind Inhalt der Kommunikation, sondern auch Zwischenergebnisse, Hintergründe und Vorgehensweisen (Prozessinformationen). Zudem gilt es, transparent und zeitnah zu informieren, um möglichen Gerüchten vorzubeugen. Dies geschieht am besten in direktem Kontakt zu den Betroffenen.

Ohne Führung bleibt Change-Kommunikation aber wirkungslos. Das heisst, dass Vorgesetzte und die obersten Führungspersonen voll und ganz hinter der bevorstehenden Veränderung stehen. Sie müssen bereit sein, das Projekt durch alle Krisen und Widerstände hindurch zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Es geht darum, den Mitarbeitenden Orientierung zu geben. Dies geschieht, indem der Vermittlung einer glaubwürdigen, verständlichen Vision und Strategie sowie realistischer Ziele grösste Aufmerksamkeit geschenkt wird. Führungskommunikation lässt sich nicht delegieren.

Motivation für Change-Vorhaben entsteht bei den Mitarbeitenden, wenn diese effektiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden (keine Scheinpartizipation!). Der Nutzen des Wandels muss klar sein, ebenso wie die Chancen, die sich der Organisationseinheit und damit auch den Mitarbeitenden bieten. Der Aufwand, am und im Projekt mitzuarbeiten, muss sich lohnen.

Die Aspekte der Kommunikation müssen im Veränderungsvorhaben als eigenständiges Handlungsfeld eingebunden werden.

Change-Kommunikation: Bausteine

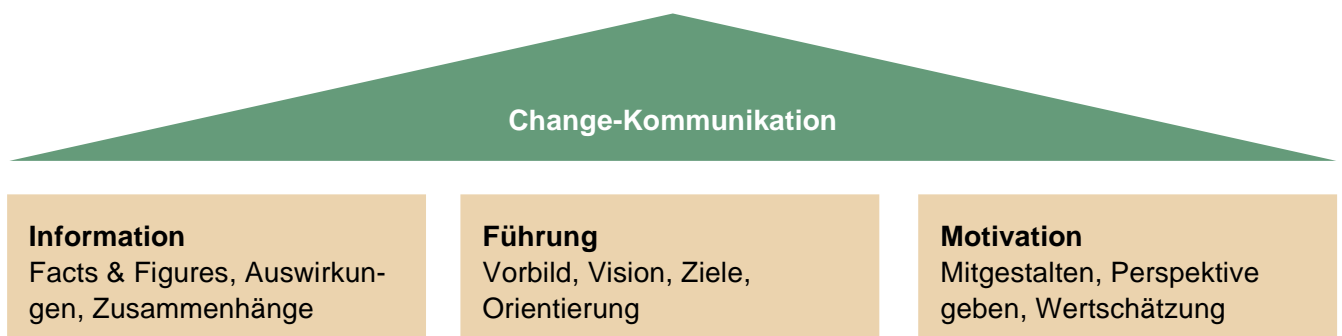


Abbildung 8: Change-Kommunikation

Das Wichtigste bei Veränderungsprozessen in Kürze

- Klare Information über die angestrebten Ziele der Veränderung (keine versteckten Ziele!)
- Betroffene frühzeitig in den Veränderungsprozess einbeziehen
- Anliegen/Bedürfnisse der Betroffenen ernst nehmen
- Teambildung ermöglichen
- Linienvorgesetzte (und auch informelle Machträger!) mit hoher Veränderungsbereitschaft, die die Veränderung vorleben und mittragen, als Vorreiter vorausgehen lassen
- Offene und permanente Kommunikation und Feedbackschleifen
- Klare Position und Kommunikation dazu, was verhandelbar ist und was nicht (klares Erwartungsmanagement!)
- Phase der Unsicherheit möglichst kurz halten
- Erfolgserlebnisse einbauen (erreichte Meilensteine feiern, Wertschätzung für die geleistete Arbeit zeigen...)

3. Projekt/Projektmanagement/Programm/Portfolio

3.1 Projekt

Ein Projekt

- ist neuartig, einmalig und innovativ,
- verfolgt festgelegte Ziele,
- ist bereichs- und zuständigkeitsübergreifend ebenso wie interdisziplinär und verlangt dadurch ausserordentliches Wissen,
- hat einen Anfangs- und einen Endtermin,
- ist komplex und umfangreich,
- ist von Bedeutung für die Organisationseinheit,
- beansprucht ausserordentliche und zu planende personelle sowie finanzielle Ressourcen,
- verlangt periodisch klare und eindeutige Entscheide (Meilensteine),
- kann nicht in der Linienorganisation abgewickelt werden, sondern braucht eine Projektorganisation (Parallelorganisation),
- bringt Veränderung mit sich.

Diese Eigenschaften grenzen ein Projekt klar von Routinearbeiten, vom Tagesgeschäft und von Sonderaufgaben ab.

Jedes Projekt sollte mit dem Aufwand geplant, organisiert und gesteuert werden, der seiner Komplexität und Schwierigkeit angemessen ist. Das kann bedeuten, dass je nach Projektinhalt und -thema die Phasen länger und detaillierter, differenzierter und aufwändiger sind.

Je nach Projekt können einzelne Arbeitsschritte minimal oder auch überhaupt nicht bearbeitet werden (Tailoring). Dazu können aber keine Richtlinien gegeben werden – es ist in jedem Projekt neu zu beurteilen.

Somit ist in jedem Einzelfall zu entscheiden, welche der nachfolgend dargelegten Methoden und Organisationsformen sinnvoll sind.

3.2 Projektmanagement

Projektmanagement wird als Sammelbegriff für alle planenden, koordinierenden, überwachenden und steuernden Massnahmen verstanden, die notwendig sind, um Systeme oder Prozesse um- oder neu zu gestalten beziehungsweise um Probleme zu lösen.

Methoden des Projektmanagements sollen sicherstellen, dass keine vermeidbaren Schwierigkeiten durch organisatorische oder planerische Fehleinschätzungen entstehen. Es ist also der Versuch, mehr Sicherheit im Umgang mit Unsicherheiten und Risiken zu erhalten.

Projektmanagement funktioniert nur, wenn auch die Auftraggeber, d. h. alle Linienvorgesetzten, sich projektorientiert verhalten. Wenn beispielsweise eine einzelne vorgesetzte Person die Projektvorgehenspläne nicht lesen kann oder nicht innert nützlicher Frist einen dringend nötigen Entscheid fällt, kann sie damit das ganze Projekt ausbremsen und ihre Mitarbeitenden frustrieren.

3.3 Erfolgsfaktoren eines Projekts

Die Definition des **Projektabschlussenerfolgs** lautet: Das Projektergebnis entspricht den Anforderungen, der Termin ist eingehalten und der Kostenrahmen wurde eingehalten. Die Projektziele wurden also erfüllt. Aber auch Motivation, soziale Akzeptanz der Projektergebnisse und Integration gehören zur Definition des Projekterfolgs. Um den Erfolg zu erreichen, konzentriert sich die Planung also auf diese Steuerungsparameter für die Projektarbeit.

Qualitätsanforderungen (es ist auch zu viel Qualität möglich...) sind zu definieren und schriftlich festzuhalten: Qualität im Projekt heisst einerseits, dass mit dem Ergebnis das erreicht wird, was im Projektauftrag beabsichtigt war. Andererseits heisst Qualität, dass das Ergebnis den Qualitätsanforderungen von Auftraggebern, einflussreichen Stakeholdern, dem Projektkernteam und weiteren Betroffenen und Beteiligten entspricht. Auch der Aspekt der Fachberatung muss bei der Qualitätsdefinition berücksichtigt werden.

Darüber hinaus bedeutet Qualität im Projekt, dass der gesamte Prozess – von der ersten Idee bis zum erreichten Ergebnis – gezielt und gesteuert abläuft und der vom Projektplan vorgegebene Rahmen nicht überdehnt wird. Projektqualität entsteht über die gesamte Projektlaufzeit. Zur Qualität eines Projekts gehört also auch, die gesetzten Zwischentermine und Meilensteine einzuhalten, Teilergebnisse in jede Richtung abzustimmen und Abweichungen vom Projektplan in Grenzen zu halten.

Das «magische Dreieck» der Projektziele ist die symbolische Darstellung der drei zentralen Inhalte, die zugleich auch die zentralen Risiken sind:

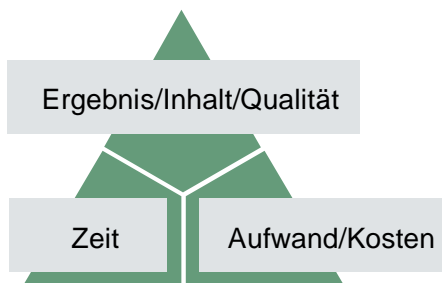


Abbildung 9: Zieldreieck

Die Änderung einer Seite des Dreiecks verändert immer mindestens eine der beiden anderen Seiten (Stichwort: Zielkonkurrenz!). Werden zum Beispiel die Anforderungen an das Projektziel erhöht, ist dies entweder nicht mehr zum vereinbarten Termin realisierbar oder es werden mehr Ressourcen benötigt, was mit höheren Kosten verbunden ist.

Angaben zum Projektfortschritt in jedem Statusbericht und in jeder Projektkernteamsitzung erfordern eine integrierte Betrachtung von Zeit, Aufwand und Ergebnis.

Eine massgeschneiderte Projektplanung bietet die Grundvoraussetzungen für das Erreichen der Projektziele und somit für den Projektabschlussenerfolg.

Folgende Erfolgsfaktoren gelten für alle Projekte:

- a. Zieldefinition
- b. Teamarbeit
- c. Organisation
- d. Kompetenz

Die Erfolgsfaktoren müssen in ihre einzelnen Bestandteile zerlegt werden, damit sie angewendet werden können:

Ad a. Bestandteile der Zieldefinition

- Die Anforderungen an das Projektergebnis liegen schriftlich in messbaren Grössen vor.
- Die Probleme, die mit dem Projekt nicht gelöst werden sollen (oder können), sind klar abgegrenzt – das Projekt ist auf das Machbare begrenzt.
- Eine grobe Skizze des Ergebnisses gibt die Lösungsrichtung vor.
- Die Rahmenbedingungen (Anzahl und Kapazitäten der Mitarbeitenden, Budget, Termine, Dauer) sind eindeutig festgelegt.

Ad b. Bestandteile der Teamarbeit

- Alle Projektbeteiligten nutzen die vereinbarten Abstimmungsprozesse und Arbeitsmittel.
- Die Arbeitsregeln für die Zusammenarbeit gibt sich das Projektkernteam selbst. Sie werden bei Bedarf angepasst.
- Die Information erfolgt regelmässig (mündlich in Sitzungen und schriftlich) gemäss Vereinbarung zu Projektbeginn.
- Die Mitarbeitenden haben bei ihren Arbeitsaufträgen ein Mitspracherecht. Sie werden bei der Zeit-/Aufwandschätzung einbezogen. Die Zielvereinbarung erfolgt also gemeinsam.

Ad c. Bestandteile der Organisation

- Die Projektorganisation ist ein Abbild der Projektstruktur. Die Arbeitspakete werden von klar bestimmten Personen erledigt.
- Die Projektprozesse sind definiert.
- Das Berichtswesen schafft Transparenz. Sich abzeichnende Probleme werden den Entscheidungsträgern frühzeitig mitgeteilt.
- Der Ressourceneinsatz ist nach Tagen und Zeiträumen geplant, von den Linienvorgesetzten genehmigt und wird eingehalten.

Ad d. Bestandteile der Kompetenz

- Die notwendigen Fachkenntnisse werden durch die Zusammensetzung des Projektkernteam sichergestellt und sind im Projekt umfassend bekannt. Selbstverständlich können bei Bedarf auch externe Experten geholt werden. Diese geben dem Projektkernteam einen Wissens-Input. Honorare für externe Referenten sind eingeplant.
- Die Projektleitung stellt die Change- und Projektmethodenkompetenz sicher.
- Die Entscheidungskompetenzen der Projektleitung sind zu Beginn des Projekts im Projektauftrag klar festgelegt worden.
- Die Projektleitung kann über den Einsatz der zugewiesenen finanziellen und personellen Ressourcen entscheiden.

Die Zusammenstellung der Erfolgsfaktoren und ihrer Bestandteile legt aber nur dar, **was** gemacht werden muss, sagt jedoch nichts über das **Wie** aus. Dieses ist auch davon abhängig, zu welcher Projektart das konkrete Projekt zählt und wie Gegenstand und Aufgabe des einzelnen Projekts beschaffen sind. Auch sind nicht alle Erfolgsfaktoren in gleichem Mass beeinflussbar.

Nach Projektende gilt es den **Projektanwendungserfolg** zu evaluieren. Bringen die Ergebnisse den erhofften Nutzen und die angestrebte Wirkung? Falls nicht, müssen Feinjustierungen geplant und umgesetzt werden. Auch die Wirkung dieser Feinjustierungsmassnahmen gilt es zu überprüfen.

3.4 Welche Projektarten gibt es?

Die Einteilung von Projekten in Kategorien lässt sich nach verschiedenen Gesichtspunkten vornehmen. Es gibt dafür in der Literatur keine verbindlichen Regeln.

a. Nach der **Art der Aufgabenstellung** sind folgende Projektarten zu unterscheiden:

- Organisationsprojekte/Changeprojekte
- IT-/Informatikprojekte
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Bau-/Investitionsprojekte

Aus dieser Einteilung ergibt sich im Hinblick auf die anzuwendenden Methoden eine brauchbare Differenzierung. Oft überschneiden sich diese Projektarten oder kommen in Kombination vor.

Change- und Projektmanagement-Methodenkompetenz ist für alle Projektarten eminent wichtig.

Je nach Projektart gilt es zusätzlich spezifische Vorgaben zu berücksichtigen:

Bei Bauprojekten beispielsweise kann man sich auf eine Vielzahl von Gesetzen ([Baugesetze der Kantone und Gemeindebaureglemente usw.](#)), Normen (SIA-Normen, behindertengerechtes Bauen usw.) und standardisierten Hilfsmitteln (Normpositionen-Katalog: Der NPK ist die Basis des Datenverbunds der schweizerischen Bauwirtschaft. Er bildet die Grundlage für standardisierte und rechtssichere Leistungsbeschreibungen. Die Arbeit mit dem NPK beginnt in der Ausschreibungsphase) abstützen. Diese regeln die Qualität und den Ablauf und helfen, die Arbeiten und insbesondere die Budgetierung zu strukturieren. Damit werden die Bauqualität und die Zwischenresultate gut messbar. Auch der Baukostenplan (BKP) (ETH Zürich | D-ARCH / BUK / Dokumentation / Baukostenplan BKP) ist zu berücksichtigen. Siehe dazu auch: [Baukostenplan \(BKP\) und Normpositionen-Katalog \(NPK\) \(roeplaner.ch\)](#).

b. Nach der **sozialen Komplexität** sind zu unterscheiden: Projekte mit geringer sozialer Komplexität (wenig ausgeprägte Interessensunterschiede, Zusammenarbeit hauptsächlich im Fachgebiet) und Projekte mit grosser sozialer Komplexität (das Projekt ist interdisziplinär und evtl. politisch brisant, unterschiedliche Benutzerinteressen und ein grosses Konfliktpotenzial sind im Spiel; siehe dazu auch Projektumfeldanalyse).

Aus der Matrix, die die inhaltliche und die soziale Komplexität verbindet, lassen sich grob vier Projektarten ableiten:

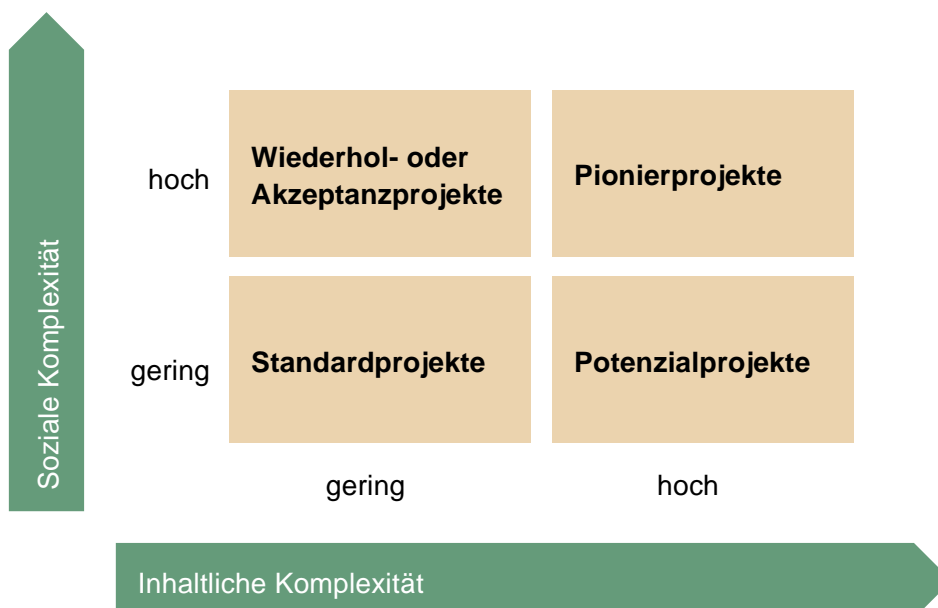


Abbildung 10: Projektarten

Standardprojekte können basierend auf einer reichen Erfahrung und deshalb standardisiert und einfach abgewickelt werden, z. B. bei einer Ersatzinvestition.

Wiederhol- oder Akzeptanzprojekte sind Vorhaben mit klar umrissenen Aufgabenstellungen. Aufgrund der Erfahrungen können Methoden und Hilfsmittel bis zu einem gewissen Grad formalisiert und standardisiert werden. Die Kommunikation mit den Stakeholdern spielt eine grosse Rolle, da die Projekte oft mit Akzeptanzproblemen verbunden sind, z. B. Strassenbauprojekte oder komplexe Softwareprojekte.

Potenzialprojekte sind Aufgaben mit offenen Fragestellungen, die jedoch mit dem Projektumfeld (noch) wenig vernetzt und deshalb wenig risikoreich sind. Die Projektorganisation ist bei diesen Projekten meist klein. In diese Kategorie fallen Studien, Potenzialabklärungen, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Vorprojekte, Machbarkeitsstudien oder Forschungsprojekte.

Pionierprojekte sind folgenreiche Eingriffe in die Organisation, betreffen mehrere Bereiche, haben einen hohen Neuheitsgehalt und sind für viele Betroffene bedrohlich und risikoreich. Der Aufgabenumfang ist schwer abzuschätzen. Beispiele sind die Entwicklung eines Impfstoffs mit neuer mRNA-Technologie, die Entwicklung selbstfahrender Fahrzeuge oder die Fusion zweier Firmen.

Es ist nach Art, Komplexität und Grösse der Projekte zu unterscheiden, damit Change- und Projektmanagement wirklich greifen. Die Matrix kann also nicht nur Hinweise geben auf die Wahl der Projektorganisation oder der Methoden, sondern auch darauf, wie stark an den Beziehungen zwischen Projekt und Umwelt gearbeitet werden soll, inwiefern das soziale Netz eine Rolle spielt und welche Stärken die Projektleitung mitbringen muss. Gewisse Projekte wechseln während ihrer Entwicklung von der Vorbereitungsphase bis zur Durchführungs-(Realisierungs-)Phase die Projektart. Meistens wandeln sie sich vom Potenzialprojekt zum Pionierprojekt und werden später zum Wiederhol- oder Akzeptanzprojekt oder gar zum Standardprojekt.

3.5 Programm, Portfolio

Werden mehrere Projekte zu einem **Programm** zusammengefügt, weil sie alle ein gemeinsames Hauptziel verfolgen, so wird die Leitung dieses Programms als «Programmleitung» bezeichnet. Sie koordiniert – in enger Zusammenarbeit mit den einzelnen Projektleitenden – die im Programm anfallenden Aufgaben.

Hier gilt es zusätzlich das **Projektportfoliomanagement** zu erwähnen. In einem «Unternehmen» wie dem Kanton Bern geht der Überblick über alle laufenden Projekte rasch verloren.

Man weiss nicht,

- wie viele Projekte es überhaupt gibt,
- in welcher Direktion bzw. in welchem Amt welche und wie viele Projekte laufen,
- ob es Themenüberschneidungen gibt (und allenfalls über die Direktionen hinweg Synergieeffekte genutzt werden könnten),
- welche und wie viele alte Projekte leiden, wenn man ein neues bewilligt.

Ein Projekt muss in ein Amt oder eine Direktion oder noch besser in die gesamte Kantonsverwaltung eingebunden sein. Denn es existieren immer Verbindungen zu anderen Projekten. «Projektportfoliomanagement» – auch unter dem Begriff Multiprojekt-Management bekannt – umfasst die organisatorischen Prozesse, die notwendigen Strukturen und die unterstützenden Instrumente für die Initiierung, Planung und Steuerung der Gesamtheit der Projekte einer Organisationseinheit, d. h. eines Amtes, einer Direktion und letztlich der ganzen Kantonsverwaltung.

Das Ziel ist dabei die langfristige Optimierung im Sinn der Zielsetzungen und Strategien des Regierungsrats bzw. des Grossen Rats. Denn mit der kompetenten Planung und Führung von Einzelprojekten kann noch kein Optimum für die Kantonsverwaltung erreicht werden. Die Ziele der einzelnen Projekte müssen nicht nur in sich, sondern auch in ihrer Gesamtheit schlüssig sein: im Projektportfolio der Kantonsverwaltung. Mit professionellem Projektportfoliomanagement kann erreicht werden, dass im Kanton Bern (auch langfristig betrachtet) die personellen und finanziellen Ressourcen am richtigen Ort zum Einsatz kommen, sodass eine echte Optimierung für die Kantonsverwaltung – und letztlich für die Bevölkerung als Steuerzahlerin und Kundin der kantonalen Dienstleistungen – resultiert.

Im Portfolio befinden sich also idealerweise sämtliche laufenden Projekte und Programme einer Organisationseinheit. Ziel ist es, die richtigen Projekte zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Umfeld durchzuführen.

Die obersten Linienvorgesetzten der Organisationseinheit sollten, basierend auf entsprechenden Kennzahlen und Informationen, den Ressourceneinsatz in regelmässigen Abständen priorisieren und gemeinsam entscheiden, welche Projekte (und allenfalls Programme) den grössten Beitrag zur Strategieumsetzung leisten und deshalb prioritär mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden sollten.

Projektportfoliomanagement hat demnach u. a. folgende Aufgaben:

- Analyse von Abhängigkeiten zwischen geplanten und laufenden Projekten und Programmen
- Priorisierung von Projektanträgen auf Basis der Bewertungen und Analysen
- Überwachung und Koordination zwischen den laufenden Projekten und Programmen
- Sicherung der Erfahrungswerte aus laufenden und abgeschlossenen Vorhaben

4. Projektphasen

4.1 Vorgehensmodelle (klassisch, agil, hybrid) im Überblick

Je nach Projektart, Komplexität und Grösse des Projekts und den gegebenen Rahmenbedingungen eignen sich unterschiedliche Vorgehensmodelle. Jedes der Vorgehensmodelle hat Vor- und Nachteile. Für die jeweilige Situation gilt es das beste Vorgehensmodell auszuwählen und anzuwenden.

4.1.1 Klassische, sequenzielle Phasenordnung (Wasserfall-Modell)

Die klassische, sequenzielle Phasenordnung (Wasserfall-Modell) ist weit verbreitet. Bei der klassischen Vorgehensweise wird das Projekt in Phasen strukturiert. Diese können logisch und zeitlich voneinander getrennt werden. Die Lösungsentwicklung wird in überschaubare Etappen unterteilt. Das ermöglicht einen abgestuften Planungs-, Entscheidungs- und Konkretisierungsprozess mit vordefinierten Meilensteinen beziehungsweise Korrekturpunkten. Für jede Phase werden die Entscheidungs-, Fach-, und Führungskompetenzen festgelegt.

Folgende Punkte sind charakteristisch für das Wasserfall-Modell:

- Der gesamte Entwicklungsprozess wird in mehrere in sich abgeschlossene Phasen zerlegt.
- Die Phasen werden nacheinander durchlaufen.
- Mit einer neuen Phase kann erst begonnen werden, wenn die vorhergehende abgeschlossen ist.
- Der Verlauf ist in der reinen Form strikt sequenziell, eine Wiederholung (Iteration) ist ausgeschlossen.
- Ist eine Phase beendet, wird über den Projektfortschritt berichtet und über die nächste Phase entschieden.
- Sind die Ergebnisse ungenügend, wird die jeweilige Phase fortgeführt, bis die Ziele erreicht sind.
- Das Ergebnis wird anschliessend eingefroren (sprich es wird nicht angetastet, ausser durch einen formell genehmigten Änderungsantrag...).

4.1.2 Agile Vorgehensweise

In der **agilen Vorgehensweise** werden selbstorganisierte Teams eingesetzt und ermächtigt, die sich laufend überprüfen und anpassen. Mittels eines Timebox-Verfahrens liefern sie rasch und häufig.

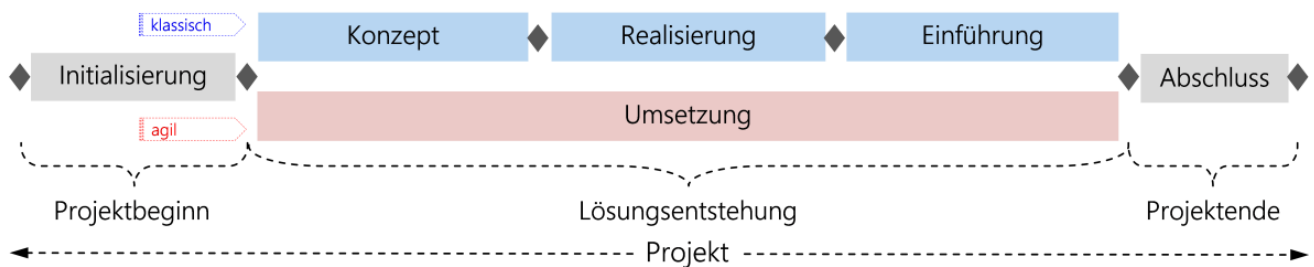
Agile Methoden kommen oft in der Softwareentwicklung, bei Produktentwicklungen oder im Anlagenbau zum Einsatz. Bei komplexen Aufgabestellungen, stetigen Veränderungen und immer schnelleren Prozessen kommen oftmals agile Methoden wie Kanban, Scrum, Large Scale Scrum (LeSS), Extreme Programming, Scaled Agile Framework (SAFe®) zum Einsatz. Oft können zu Beginn des Vorhabens die Anforderungen noch nicht im Detail festgelegt werden. Dank agilem Projektmanagement kann sich das Projektteam beweglich, prozessorientiert und kunden- bzw. anwenderspezifisch schrittweise der Lösung annähern. Agile Vorgehensweisen eignen sich daher besonders für evolutionäre, d. h. organisch wachsende Entwicklungsprojekte. Dank der Erstellung eines Prototyps bekommt der Endbenutzer früh einen Eindruck vom Endprodukt und kann seine Bedürfnisse formulieren.

Es ist ein lernendes Vorgehen, bei welchem Individuen und Interaktion wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge. Regelmässig reflektiert das Projektteam, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten an.

4.1.3 Hybride Vorgehensweise

Hybrides Projektmanagement wendet klassische und agile Ansätze gemeinsam an. Gegen aussen respektive den Kunden gegenüber wird das Projekt klassisch geführt. Intern werden gewisse Teile (beispielsweise die Entwicklung) agil abgewickelt. Die hybride Projektabwicklung ermöglicht eine situations- und phasenspezifische Kombination beider oben genannten Modelle.

Nachfolgend Phasenmodelle klassisch / agil von HERMES 2022 im Vergleich:



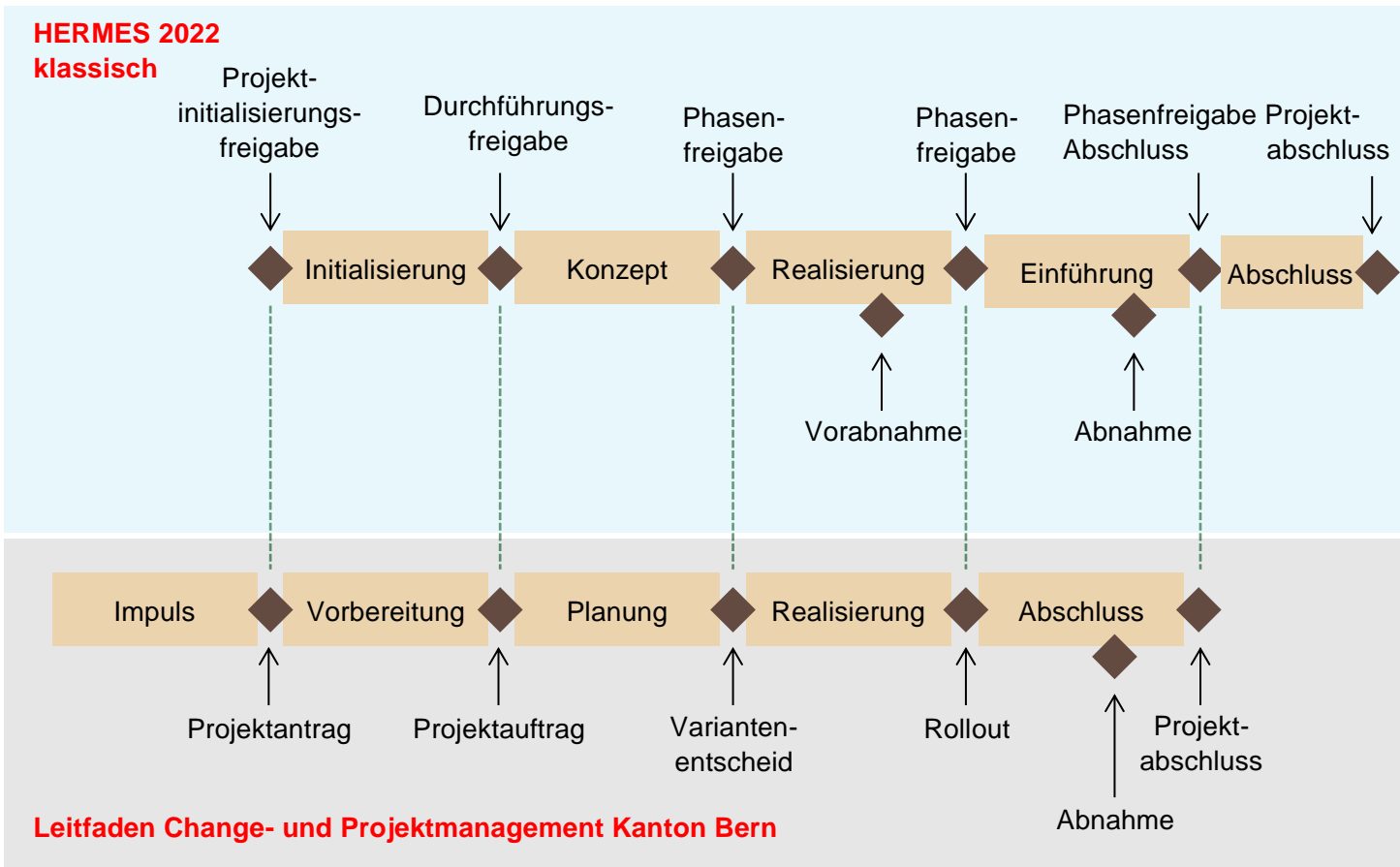
4.2 Die klassische, sequenzielle Phasenordnung («Wasserfall-Modell»)

Je nach Terminologie können die Phasen unterschiedlich unterteilt werden. Die Anzahl der Projektphasen hängt erheblich von Art, Risiko, Bedeutung und Umfang eines Projekts sowie von der gewünschten Einflussnahme der Auftraggeber ab. Kleinere Projekte können mit weniger Formalismus und einer geringeren Anzahl Phasen abgewickelt werden. Ein phasenweises Vorgehen hilft, den Überblick zu behalten und die Kontinuität im Projekt sicherzustellen. Das Risiko einer Fehlentwicklung der neuen Lösung oder Idee (Produkt, Prozess, Struktur usw.) wird durch ein phasenweises Vorgehen verringert, da nach jeder Phase das Zwischenergebnis überprüft wird (Meilensteinentscheid).

Nachfolgend das dem Leitfaden zugrundeliegende Phasenmodell

Projekimpuls ◊ Vorbereitungsphase ◊ Planungsphase ◊ Durchführungs-(Realisierungs-)Phase ◊ Abschlussphase ◊

im Vergleich zum Phasenmodell von Hermes 2022 klassisch:



- Projektcontrolling
- Soft-Faktoren wie Teambuilding, Umgang mit Widerstand, Konflikten
- Projektkommunikation, Information, Projektmarketing, Dokumentation

Abbildung 11: Unterschiedliche Projektphasen im Überblick

In diesem Phasenmodell lassen sich alle Projekte abbilden:



Die **Impulsphase** ist eine **Vorphase** und kann als Ideenfindungsprozess charakterisiert werden. Hier gilt es zu entscheiden: Wollen wir überhaupt etwas tun? Ist das Vorhaben projektwürdig? Und falls ja, setzen wir jetzt Ressourcen dafür ein?

Die **Vorbereitungsphase** ist ein Problemabgrenzungs- und Zielfindungsprozess. Hier muss entschieden werden: Was wollen wir tun?

In der **Planungsphase** spielt der Problemlösungsprozess eine zentrale Rolle. Letztlich muss entschieden werden: Wie wollen wir es tun?

In der **Durchführungs-(Realisierungs-)Phase** muss im Realisierungsprozess entschieden werden:

Wollen wir das so einführen und im Alltag umsetzen?

In der **Abschlussphase** gilt es zu beurteilen, ob das Projekt den Projektauftrag erfüllt hat. Alle Ergebnisse müssen evaluiert und gesichert werden sowie alle Projektbeteiligten aus der Verantwortung entlassen werden.

Beachten Sie: Innerhalb der Phasen gibt es primär in der Phase 3, d. h. in der Durchführungs-(Realisierungs-)Phase, klare Unterschiede zwischen den Projektarten (*siehe Kapitel 3.4: Welche Projektarten gibt es?*). Es ist wichtig, dass die charakteristischen Eigenschaften eines jeden Projekts bezüglich Projektorganisation, Projektergebnissen, Kontrolle usw. in dem Masse gewahrt bleiben, dass die Besonderheiten berücksichtigt werden.

In jeder Phase werden vordefinierte Ergebnisse erarbeitet, die wichtige Informationen für die Entscheidung über den weiteren Projektverlauf bringen.

Ein **Meilenstein** (übliches Symbol ◇) **bildet den Phasenabschluss und ist Entscheidungspunkt**. Er ist ein überprüfbares Zwischenergebnis, das inhaltlich und terminlich definiert ist und eine Beurteilung des Projektverlaufs erlaubt.

An jedem Meilenstein muss den Entscheidungsträgern (dem/der Auftraggeber/-in bzw. ab Planungsphase meist dem Projektausschuss) Bericht erstattet werden. Die Entscheidungsträger müssen – allenfalls nach Bezug von Spezialisten aus dem Reviewteam oder nach Konsultation der Begleitgruppe – entscheiden, ob

- die Phase abgeschlossen werden kann respektive ob es bei Abweichungen eine Nachbesserung bis zu einem definierten Termin braucht,
- das Projekt weitergeführt oder abgebrochen wird,
- die nächste Phase freigegeben wird,
- wesentliche Änderungen des Zielkatalogs beschlossen werden müssen,
- wesentliche Änderungen im Projektablauf vorgenommen werden müssen,
- zusätzliche Massnahmen (z. B. Informationsveranstaltungen) aufgrund der Projektdynamik einzuleiten sind,
- wesentliche personelle Massnahmen zu ergreifen sind (zusätzliche Ressourcen, Umbesetzungen, Rollenerweiterungen, neue Teams),
- zusätzliche Investitionen oder Projektkredite zu bewilligen sind.

Bei grossen, lange dauernden Projekten werden oft zusätzliche Meilensteine vorgesehen, die zum Beispiel die Durchführungs-(Realisierungs-)Phase in Teilphasen aufgliedern.

4.2.1 Projektimpuls

Projektimpuls ◇ Vorbereitungsphase ◇ Planungsphase ◇ Durchführungs-(Realisierungs-)Phase ◇ Abschlussphase ◇

Der Projektimpuls ist eine Vorphase. Ohne den zündenden Impuls gibt es nie ein Projekt. Die Projektidee als erster Anstoss für ein Projekt kann von verschiedenen Seiten kommen, z. B. von der Direktion, aus der Politik (z. B. bei Gesetzesänderungen) oder von anderen Anspruchsgruppen. Auch eine direktions- und/oder amtsinterne Problemerkennung und -analyse kann zu einer Projektidee führen.

Aufgaben der Auftraggeber: Der oder die Auftraggeber/in des Projekts sollte vor dem Start folgende Fragen beantwortet haben, denn die Zahl der gleichzeitig laufenden Projekte muss aufgrund von Kapazitätsüberlegungen (Personalressourcen, Steuerungs- und Kontrollaufwand) begrenzt werden:

- Wie dringlich ist das Projekt?
- Welchen Stellenwert hat es für die Direktion/das Amt (Frage der Priorisierung verschiedener Projekte)?
- Ist es sinnvoll, die zu lösende Aufgabe überhaupt in Form eines Projekts anzugehen (Achtung: «Projektitis»)?
- Welche Risiken gehen wir ein, wenn wir das Projekt in Angriff nehmen?
- Welche Risiken gehen wir ein, wenn wir das Projekt zum jetzigen Zeitpunkt **nicht** starten?
- Ist die Projektidee realistisch bezüglich der vermuteten notwendigen Ressourcen (erste grobe Schätzung von erforderlichem Personal und finanziellen Mitteln)?
- Ist das Projekt mit dem amts- bzw. personalpolitischen Leitbild, der Personalstrategie Kanton Bern 2020–2023, den Direktionszielen, der Leistungsvereinbarung, den Legislaturzielen vereinbar?
- Bestehen interkantonale Projekte oder Bundesprojekte mit gleicher Zielsetzung oder kann das angestrebte Ziel auf einer dieser Ebenen initiiert, erarbeitet oder erreicht werden?

Aktivitäten der Vorphase Projektimpuls

Es gilt, die Problemstellung bzw. die Projektidee konkret zu formulieren, auf ihren Sinn zu überprüfen und die Ressourcen für die Vorbereitungsphase zu beantragen.

- Projektwürdigkeit des Vorhabens abschätzen.
- Problemstellung bzw. Projektidee konkret formulieren und auf ihren Sinn überprüfen.
- Erste Stakeholder-Analyse machen (als Basis für die ersten Informations- und Kommunikationsmassnahmen).
- Überlegen, welche Mitarbeitenden sich am besten für das Projektkernteam bzw. als stv. Projektleiter/-in eignen. Gerade Mitarbeitende mit kritischer Einstellung zum Projekt sind sehr wertvoll.
- Erste grobe inhaltliche Strukturierung der Aufgaben vornehmen (Projektstrukturplan).
- Ressourcen für die Vorbereitungsphase beantragen, falls die Projektwürdigkeit bejaht wird und die Vorbereitungsphase ausgelöst werden soll.

Tipp: Eine alte Projektregel lautet: «Wie ein Projekt beginnt, so endet es auch.» Ruth Cohn (Begründerin der Themenzentrierten Interaktion) sagte: «Wenn ich wenig Zeit habe, nehme ich mir viel davon am Anfang.» Fehler beim Projektstart bemerkt man meist erst im späteren Verlauf. Je später korrigiert wird, desto grösser der Aufwand.

Bei der **Zusammensetzung des Projektkernteams** sind Qualität (resp. vorhandene Kompetenzen) und Anzahl der Mitglieder zu beachten. Einerseits sollten alle wichtigen und kritischen Interessengruppen vertreten sein, andererseits sollte das Team nicht zu gross sein, um effizient arbeiten zu können.

Neben den fachlichen Kompetenzen sind vor allem die persönlichen Eigenschaften der Projektmitarbeitenden wichtig. Die Zusammensetzung des Teams kann sich im Projektverlauf ändern.

Tipp: Generell muss die **Ressourcenplanung** mit den Linienvorgesetzten abgestimmt werden. Diese sind für die Einsatzplanung der Mitarbeitenden in ihrer Organisationseinheit verantwortlich und müssen entscheiden, wie viele und welche Mitarbeitenden sie in welchem Umfang für das Projekt zur Verfügung stellen wollen.

Die qualifiziertesten Teammitglieder nützen nichts, wenn sie keine Zeit für das Projekt haben.

Ergebnis der Vorphase Projektimpuls

Um eine Freigabe des Projektimpulses für die Vorbereitungsphase zu erreichen, muss ein schriftlicher Projektantrag erstellt und von der Auftraggeberin/vom Auftraggeber genehmigt werden.

Der Projektantrag sollte folgende Punkte enthalten:

- eine kurze Beschreibung der Problemstellung/der Projektidee,
- eine rudimentäre Projektabgrenzung (mit erstem grobem Projektstrukturplan als Beilage, der den Scope aufzeigt), um herauszufinden, was zum Projekt gehört und somit verändert werden kann und mit welchen benachbarten Systemen das Projekt nur eine Schnittstelle unterhält,
- eine grobe Schätzung der Projektdauer, des Projektnutzens und der Projektkosten,
- einen Vorschlag für das Projektkernteam,
- eine Auflistung der Sach- und Personalressourcen (nur!) für die Vorbereitungsphase,
- eine Projektklassifizierung nach Wichtigkeits- und Dringlichkeitsgrad (sinnvollerweise diesen Punkt – falls vorhanden – zusammen mit dem Projektportfoliomanagement des Amtes/der Direktion beurteilen).

Beilagen zum Projektantrag: erster Entwurf Stakeholder-Analyse + erster Entwurf Projektstrukturplan.

Entscheid der Vorphase Projektimpuls

Falls die Auftraggeberin oder der Auftraggeber gestützt auf die bisherigen Überlegungen und erarbeiteten Unterlagen der Meinung ist, dass die Projektidee wirklich überzeugend ist, genehmigt sie/er den Projektantrag (1. Meilenstein). Dies löst die Vorbereitungsphase aus.

4.2.2 Vorbereitungsphase

Projektimpuls ◊ **Vorbereitungsphase** ◊ Planungsphase ◊ Durchführungs-(Realisierungs-)Phase ◊ Abschlussphase ◊

In der Regel werden die Aufgaben der Vorbereitungsphase von der Projektleitung und einem kleinen Projektkernteam durchgeführt (idealerweise von dem Team, das die Projektleitung im Projektantrag vorgeschlagen hat).

Aktivitäten der Vorbereitungsphase

Die Projektidee ist akzeptiert. Nun gilt es, den Bedarf des Vorhabens zu prüfen, die Problemabgrenzung und die Ziele zu schärfen. Dazu müssen die im Projektantrag angegebenen Werte und Annahmen präzisiert werden. Dabei geht man wie folgt vor:

- 1.) Erfassen des Ist-Zustands
 - 2.) Definition des Soll-Zustands
- } Der Weg vom Ist zum Soll ist das Projekt!

Für jedes Projekt ist in der Vorbereitungsphase ein Projektauftrag zu entwerfen, der auf eine Projektanalyse gestützt ist. Der Projektauftrag definiert die Vorgaben für die eigentliche Projektplanung und setzt den Handlungsrahmen fest (inkl. Kompetenzen der Projektleitung).

Dazu bedarf es

- eines Kick-off: Eröffnungsveranstaltung mit Projektkernteam,
- der Vereinbarung von Zusammenarbeitsregeln,
- der Situationsanalyse (Erfassen des Ist-Zustands).

Um die Soll-Werte möglichst gut erfassen zu können, gilt es die **Erwartungen (der Auftraggeber wie auch anderer einflussreicher Stakeholder) an das Projektergebnis** vollständig schriftlich festzuhalten, und zwar in deren eigenen Worten.

Fragen Sie bei diesen Personen nach,

- was genau mit dem Projekt erreicht werden soll,
- warum das Projekt durchgeführt werden soll und was dabei zu beachten ist,
- ob schon Versuche gescheitert sind, das aktuelle Problem zu lösen bzw. die Projektidee umzusetzen (gibt es eine Vorgeschichte?),
- welche Erfahrungen bereits auf diesem Gebiet existieren,
- was auf jeden Fall vermieden werden soll,
- was auch nach Projektende unbedingt erhalten bleiben muss und
- wann das Projekt als erfolgreich angeschaut würde.

Je genauer und zuverlässiger die Erwartungen bekannt sind, desto weniger werden später Änderungswünsche folgen. Zudem erkennt man so zu einem frühen Zeitpunkt widersprüchliche Erwartungen, die der auftraggebenden Person zwingend gespiegelt werden sollten, bevor die definitiven Ziele formuliert werden.

Wer hat Erfahrung mit einem ähnlichen Projekt? Dies gilt es herauszufinden, um von zwei oder drei erfahrenen Projektleitenden aus der Kantonsverwaltung, die ein vergleichbares Projekt geleitet haben, zu erfahren

- was sie aus dem Projekt gelernt haben und wo die heiklen Punkte lagen,
- welche Stolpersteine sie aus dem Weg räumen mussten (und wie sie hätten vorbeugen können),
- was in einem ähnlichen Projekt auf jeden Fall vermieden werden muss und
- bei welchen kritischen ersten Warnzeichen man hellhörig werden sollte.

Projektanalyse:

- **Projektzielsetzung schärfen.** Die Ziele müssen strategieverträglich, messbar, aktionsorientiert und akzeptierbar, realisierbar, vollständig, widerspruchsfrei, lösungsneutral und terminiert sein.
- **Machbarkeitsprüfung** durchführen, um herauszufinden, ob das Projektziel realistisch ist. Die Machbarkeitsprüfung und die Risikoanalyse sind eng miteinander verbunden. Das Ergebnis der Machbarkeitsprüfung liefert Erkenntnisse für ein realistisches Risikomanagement.
- **Grobe Strukturierung und Planung des Projekts der Vorphase Projektimpuls ausbauen** (den ersten Entwurf des Projektstrukturplans aus der Vorphase Projektimpuls verifizieren und optimieren).
- **Grobe Aufwand- und Kostenschätzung der Vorphase Projektimpuls ausbauen.** Es ist sehr schwierig, aufgrund einer dürtigen Informationslage eine genaue Schätzung vorzunehmen. Grobe Fehleinschätzungen kommen daher häufig vor. Eine kleine Unterstützung bietet die Beachtung der drei Steuerungsparameter (Ergebnis/Qualität, Kosten und Zeit; Stichwort «magisches Dreieck»), die direkt miteinander zusammenhängen. Sobald eine Komponente verändert wird (z. B. Ausweitung der Sachziele), verändert sich zwingend auch ein anderer Zielbereich (z. B. Erhöhung des Projektbudgets).

- **Stakeholder-Analyse der Vorphase Projektimpuls ausbauen.** Es gilt zu überlegen, welche Befürchtungen, Hoffnungen und Interessen die verschiedenen Interessengruppen mit dem Projekt verbinden und wie aktiv und gestaltend damit umgegangen werden kann. Wer sollte noch in die Projektorganisation eingebunden werden?
- **Erste Risikoanalyse** machen:
 - a. Risikoerfassung: Welche Risiken können eintreten? Immer zuerst sämtliche Risiken erfassen, dann erst zu Schritt b gehen.
 - b. Risikobewertung: Welche Schäden können sie verursachen und mit welcher Wahrscheinlichkeit treten sie ein?
 - c. Gegenmassnahmen: Wie können wir vorbeugen, damit das Risiko gar nicht erst eintritt, und wie sichern wir uns gegen den Risikofall ab?
 - d. Verantwortliche Person festlegen: Wer ist verantwortlich dafür, die Risiken im Auge zu behalten? Wer übernimmt die Rolle des Risikomanagers für das Projekt?

Basierend auf der Projektanalyse gilt es den konkreten **Projektauftrag** auszuarbeiten.

Folgende **kritische Erfolgsfaktoren** sind vor der Unterzeichnung des Projektauftrags zu prüfen:

- Macht das Projektergebnis Betroffene zu Beteiligten, d. h. sind sie so in die Projektorganisation eingebunden, dass ihre Mitwirkung gewährleistet ist?
- Sind Projektrisiken für ein Scheitern bzw. Nichteinhalten der Terminvorgaben bekannt?
- Wurde über Massnahmen im Sinn eines Risk-Managements nachgedacht?
- Sind die finanziellen Ressourcen für das Projekt sichergestellt? Hat das finanzkompetente Organ den notwendigen Kredit gesprochen oder ist dies zumindest in Vorbereitung?
- Sind die Stellvertretungen in der Projektleitung und anderen wichtigen Projektbereichen so geregelt, dass das Projekt auch bei einem längeren Ausfall planmässig weitergeführt werden kann?

Wenn Zweifel bestehen, ob die Projektziele realistisch sind, wird sinnvollerweise eine detaillierte Machbarkeitsprüfung durchgeführt.

Ergebnis der Vorbereitungsphase

Der Projektauftrag (auch Projektvereinbarung genannt) ist eine verbindliche Grundlage und beinhaltet in der Regel

- a. den formellen Teil (Projektname, Auftraggeber/in, Projektleiter/in),
- b. das gemeinsame Verständnis (Ausgangslage, Aufgabenstellung, Zielsetzungen, Rahmenbedingungen, zu erarbeitende Ergebnisse),
- c. die Planungsgrundlagen (bereits bekannte beteiligte Stellen, bereits bekannte Termine, bereits bekannte Ressourcen und Mittel),
- d. das Managementsystem (Zusammenarbeit im Team, Berichtswesen, Entscheide, Kompetenzen Projektleitung, Freigabe, Abnahme, Projektabschluss usw.).

Beilagen (mindestens): aktuelle Stakeholder-Analyse, aktueller Projektstrukturplan, aktuelles Organigramm.

Weiter sollte der Projektauftrag auch folgende Fragen klären:

- Wo ist die Projektgrenze, welche Schnittstellen bestehen zu den umliegenden Systemen?
- Was soll mit dem Projekt erreicht werden?
- Wie soll der Endzustand aussehen, welche Eigenschaften soll er haben?
- Was sind die Anforderungen an das Projekt?

- Welche Risiken bedrohen das Projekt?
- Wie wird der Projekterfolg garantiert?
- Welche Vorgaben bestehen für die Projektinformation?
- Welche Vorgaben bestehen für die Projektdokumentation?

Die Projektdokumentationsregeln sind bekanntzugeben: Dokumente müssen entweder im kantonalen GEVER-System (BE-GEVER) oder bei direktionsübergreifenden Projekten mit Externen auf der Kollaboration-Plattform gespeichert werden. Nach Projektabschluss sind diese Dokumente nach BE-GEVER zu überführen.

Entscheid der Vorbereitungsphase

Mit einer Unterschrift bestätigen beide Parteien (Auftraggeber und Projektleitung), dass sie mit dem Projektauftrag (auch Projektvereinbarung genannt) einverstanden sind. Sobald der Projektauftrag unterzeichnet und damit genehmigt ist (2. Meilenstein), kann die Planungsphase freigegeben werden.

Der Projektauftrag muss bei jedem Phasenabschluss gesichtet werden. Es gilt zum Beispiel zu prüfen, ob die Kosten-Nutzen-Überlegungen noch gelten. Änderungen bedürfen (nach der Unterzeichnung des Projektauftrags) zwingend einer schriftlichen Genehmigung durch die auftraggebende Person bzw. den Projektausschuss (siehe *Toolbox 38b Musterformular Änderungsantrag*).

Aber: Nicht aus jeder Vorbereitungsphase muss auch zwingend ein Projekt entstehen – im Gegenteil! Es zeugt von ausgeprägter Projektkultur, wenn Projektideen kritisch durchleuchtet, mit den strategischen Zielen abgeglichen und gegebenenfalls von der auftraggebenden Person abgelehnt oder auf einen späteren Zeitpunkt vertagt werden.

4.2.3 Planungsphase

Projektpuls ◊ Vorbereitungsphase ◊ **Planungsphase** ◊ Durchführungs-(Realisierungs-)Phase ◊ Abschlussphase ◊

Die Planungsphase dient der weiteren Konkretisierung und Detaillierung der Vorbereitungsphase. In der Projektplanung wird der Projektablauf gedanklich vorweggenommen. Ziel dieser Planungsphase ist eine detailliert beschriebene, realisierbare Lösung gemäss Projektauftrag.

Oft werden realisierungsreife Lösungen (in Varianten) ausgearbeitet.

Alle noch offenen organisatorischen Fragen werden beantwortet. Es werden beispielsweise detaillierte Ablauf- und Terminpläne erstellt.

Wie plane ich? Tipp: Es ist sinnvoll, nach dem **Prinzip «vom Groben ins Detail»** zu planen. Fangen Sie bei der Planung immer mit dem Projektergebnis (also beim Endzustand) an.

Die Planung muss periodisch überarbeitet und die Planungstiefe dem Stand der Kenntnisse angepasst werden. Planung ist in einem Projekt ein kontinuierlicher Prozess. Die Planungsintensität ist in den Vorbereitungs- und Planungsphasen am höchsten, allerdings ist auch in der Durchführungs- (Realisierungs-) Phase eine rollende Planung zwingend notwendig. Man spricht von **rollender Planung**, wenn laufend die Ist-Werte mit den Soll-Werten verglichen werden.

Massgeschneiderte Planung je nach Projekt: Die Grösse des Projekts bestimmt die Art der Planung. Es empfiehlt sich, hier situativ vorzugehen und immer wieder zu entscheiden, welche hier im Leitfaden dargestellten Schritte des Ablaufs für das konkrete Projekt nützlich und sinnvoll sind. Teile, die für das Projekt unnötig sind und den Projektablauf erschweren, können weggelassen werden. Das Weglassen von Schritten nennt man auch «**Tailoring**».

Wenn ein Projekt fünf Teammitglieder oder weniger und eine Laufzeit von drei Monaten oder weniger hat und auch der Aufwand bzw. die Kosten vergleichsweise bescheiden sind, ist es vermutlich ein kleines Projekt, das auch nur eine kleine Planung braucht. Planen Sie:

1. Wer macht 2. was (Arbeitspaket, Aufgabe) 3. bis wann (Endtermin) und 4. mit welchem – wie gemessenen – Ergebnis (Ziel und Erfolgskriterien)? Führen Sie bei kleinen Projekten eine To-do-Liste.

Bei grösseren Projekten bewährt es sich, zusammen mit Ihrem Projektkernteam gemäss den untenstehenden Aktivitäten der Planungsphase vorzugehen:

Aktivitäten der Planungsphase

In der Planungsphase wird eine detailliert beschriebene, realisierbare Lösung gemäss Projektauftrag ausgearbeitet. Oft werden realisierungsreife Lösungen in Varianten vorgestellt.

Alle noch offenen organisatorischen Fragen sollten in dieser Phase beantwortet werden. Es werden verschiedene Detailpläne erstellt.

Folgende Aktivitäten sind von der **Projektleitung** in der Planungsphase zu initiieren:

- Verschaffen Sie sich gemeinsam mit dem Projektkernteam einen Überblick: Ganz zu Beginn der Planungsphase lohnt es sich, eine grobe **Skizze des Projektergebnisses/der Projektergebnisse** zu machen. Bei jedem Teilprojekt gilt es zu überlegen, welches seine Ergebnisse sein sollten (dabei ist alles zu notieren, was von diesen Ergebnissen erwartet wird: Leistungs- und Qualitätsmerkmale, Endtermin, Kosten, Kulturveränderungen und sonstiges).
- Listen Sie je Teilprojekt die Komponenten auf, mit denen Sie das skizzierte Ergebnis erreichen wollen. Prüfen Sie dann, ob diese Komponenten tatsächlich das bringen, was Sie fürs Ergebnis brauchen (Qualitätsprüfung). Und überlegen Sie sich dann, woran Sie das merken (Qualitätskriterien).
- Beschreiben Sie die einzelnen Aufgaben und Arbeiten, die nötig sind, um diese Komponenten zu erstellen. So entstehen die **Arbeitspakete**. Einzelne, überschaubare Arbeitspakete müssen nicht weiter detailliert werden und gehen als «Vorgang» in den Ablaufplan ein.
- Vergleichen Sie die Ergebnisse der genaueren Projektstrukturierung mit den ersten Projektstrukturplänen aus der Impulsphase und der Vorbereitungsphase. Wurde etwas übersehen? Der komplettierte Projektstrukturplan zeigt nun die einzelnen Arbeitspakete und Tätigkeiten auf.

- Erstellen Sie eine detaillierte **Projektorganisation** und klären Sie die Zuständigkeiten für die Arbeitspakete.
- Schätzen Sie den Aufwand an Zeit und Ressourcen je Arbeitspaket möglichst genau (d. h. Personalkosten und allenfalls auch Sachmittelkosten). (Was speziell im Kanton Bern zu beachten ist bezüglich Aufwandschätzung: Siehe unten).
- Im Wesentlichen muss so genau wie möglich erfasst werden, wie viel Aufwand die Bearbeitung jedes einzelnen Arbeitspakets benötigt. Beim Abschätzen der Arbeitsmenge (= Aufwand in Personentagen), die voraussichtlich notwendig sein wird, um das Ziel/Ergebnis des Arbeitspakets zu erreichen, sollten, wenn möglich Erfahrungswerte und die zuständige Person einbezogen werden. Aufwand und Dauer sind scharf zu trennen: Der Aufwand hängt vom Arbeitsinhalt ab, die Dauer wird durch mehr oder weniger intensives Arbeiten an einem Arbeitspaket (z. B. aufgrund des parallel laufenden Tagesgeschäfts) beeinflusst. Je nach Beteiligung ist für Projektkoordinationsaufgaben ein Zuschlag von mindestens 5 % vorzusehen.
Werden die Kosten für die Realisierung aller Arbeitspakete zusammengezählt, ergibt die Summe die geplanten Projektkosten.
Im Rahmen des Projekts entstehen auch Arbeitszeiten, die Sie nicht direkt einem Arbeitspaket zuordnen können (z. B. regelmässige Projektbesprechungen). Berechnen Sie je nach Beteiligung an Projektkoordinationsaufgaben einen Zuschlag von mindestens 5 %.
Für die Planung und laufende Kontrolle der Projektkosten und der Finanzmittel arbeiten die Projektleitung mit Vorteil eng mit der Finanzchefin bzw. dem Finanzchef des Amtes oder der Direktion zusammen. Neben den internen Personalkosten können je nach Projekt unterschiedliche Auslagen für Materialkosten (eingekaufte Fertig- oder Zwischenprodukte), Honorare an Externe, Lizenzen, Spesen usw. anfallen.
Wenn die Kosten das übliche Mass deutlich übersteigen und zusätzliche Mittel organisiert werden müssen, ist eine **genaue Finanzmittelplanung** unerlässlich. Sie zeigt den Finanzverantwortlichen auch, zu welchem Zeitpunkt mit welchen Beträgen zu rechnen ist. Werden im Projekt Leistungen erbracht, die extern (z. B. dem Bund) in Rechnung gestellt werden können, sind die zurückfliessenden Mittel in die Finanzmittelplanung einzubeziehen. Treffen Sie stets schriftliche und verbindliche Vereinbarungen mit externen Auftragnehmern und Lieferanten. Tipp: Kalkulieren Sie bei der Projektkostenplanung Risiken in einem realistischen Mass ein und weisen Sie Reserven explizit aus.
- Ausgangspunkt für die **Ablauf- und Terminplanung** sind die Arbeitspakete, die sich aus der Projektstrukturierung ergeben. Bringen Sie die einzelnen Projektschritte in eine logische Reihenfolge. Optimierungen im Projektablauf können gedanklich durchgespielt werden. Die Reihenfolge der Bearbeitung der Arbeitspakete ist jedoch in den meisten Fällen durch inhaltliche Abhängigkeiten gegeben. Lassen Sie sich bei Unsicherheit die Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen von Fachspezialisten erklären.
Wenn der Ablauf bekannt ist, kann ein detaillierter **Terminplan mit Meilensteinen**, Start, Ende, Reserveeinbau usw. erstellt werden (oft als Balkendiagramm). Der Ablauf- und Terminplan dient dazu, eine realistische Terminierung der Arbeitspakete vorzunehmen, und ist ausserdem die Basis für eine effektive Projektsteuerung und -überwachung. Die sachlich-inhaltlichen Abhängigkeiten erfordern eine zeitliche Abstimmung mit parallelen Arbeitspaketen (Baubewilligungen müssen z. B. vor Baubeginn eingeholt werden).
Der **Netzplan**, die Darstellung des Projektprozesses, eignet sich gut, um Abhängigkeiten übersichtlich darzustellen und die Möglichkeiten der parallelen Bearbeitung von Arbeitspaketen aufzuzeigen. Die Reihenfolge der Arbeitspakete und deren Bearbeitungsdauer bestimmen die Start- und Endtermine der Arbeitspakete, den Endtermin des Projekts und den zeitlichen Spielraum, der bei ausgewählten Arbeitspaketen oder Vorgängen durch die parallele Bearbeitung entsteht.

Der Netzplan wird häufig dazu verwendet, den «**kritischen Pfad eines Projekts**» zu erkennen und zu steuern. Der kritische Pfad ist eine Aneinanderreihung von Projektaktivitäten, bei denen keine Zeitreserve besteht. Mit dem nächsten Schritt kann erst begonnen werden, wenn der vorherige abgeschlossen ist. Gibt es eine Verzögerung in dieser Kette von Abhängigkeiten, gerät das ganze Projekt in Verzug (deshalb auch «kritischer Pfad»). Fix terminierte Meilensteine markieren den Übergang von einer (abgeschlossenen) Projektphase zur nächsten. Meilensteine markieren also den kritischen Pfad und dienen der Messung des Projektfortschritts.

Versuchen Sie durch geschickte Optimierung der Planung einen ausreichenden **Gesamtpuffer** zu schaffen. Weisen Sie auf die Gefahren eines zu geringen Gesamtpuffers hin und lassen Sie sich dies gegebenenfalls schriftlich bestätigen. Planen Sie «Verschnaufpausen» in den Projektverlauf ein, zum Beispiel nach Erreichen eines Meilensteins.

Mit dem **Balkendiagramm**, auch Gantt-Diagramm genannt, lassen sich die Termine eines Projekts einfach überblicken.

Machen Sie auch eine Übersicht, wann die verschiedenen Projektmitarbeitenden in welchem Arbeitspaket zum Einsatz kommen. Diese Information lässt sich aus der normalen Terminplanung in Form des Balkendiagramms gewinnen. Zu den Tätigkeiten werden dann noch die jeweiligen Mitarbeitenden erfasst, und Sie haben Ihr Ressourcen-Balkendiagramm.

- **Risikoanalyse** aktualisieren: Es gilt zu überlegen, was das Projekt gefährden könnte (z.B. Wechsel Auftraggeber, Ausfall von Mitarbeitenden, Nichteinhaltung zugesagter Termine, fehlende Akzeptanz bei den potenziellen Nutzern des Projektergebnisses, zu optimistische Planung, Verzögerung aufgrund unklarer Definition der Projektrollen und daraus resultierende Kompetenzkonflikte, Konflikte zwischen den Teammitgliedern usw.). Ein Risiko ist immer dann besonders hoch, wenn die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass es eintritt und dass die Auswirkungen beim Eintreten des Risikos massiv sind. Für sehr wahrscheinliche und mit hohem Schaden einhergehende Risiken sind Absicherungen vorzunehmen oder Notfallpläne zu erstellen oder es ist so vorzubeugen, dass das Risiko auf ein Minimum reduziert wird.

Die Risikoanalyse und das Risikomanagement sollten nicht nur frühzeitig beginnen, sondern auch periodisch/permanent wiederholt werden. Beim Entscheid, welche Massnahmen man durchführen will, vergleicht man v. a. die Wirkung der Massnahmen und deren Kosten. Bestandteil der Risikovorsorge im Projekt ist auch das systematische Aufarbeiten der Bezugs- und Interessensgruppen eines Projekts (Projektumfeldanalyse).

Zur Aufwandschätzung

Speziell im Kanton Bern ist zu beachten:

Kantonale Projekte stehen weit mehr in der öffentlichen Aufmerksamkeit und sind dem Wechselspiel der Politik und den Interessen der vielen verschiedenen Anspruchsgruppen stärker unterworfen als die meisten Projekte der Privatwirtschaft. Inhalte, Umfang und Komplexität von Projekten im öffentlichen Bereich sind sehr unterschiedlich. Oft müssen als Folge der Projektarbeiten Gesetze oder Verordnungen überarbeitet oder neu erlassen werden.

Viele Entscheidungen benötigen mehr Zeit, weil sie durch die vorgeschriebenen politischen Instanzen gehen müssen. Die Entscheidungswege sind im Kanton Bern daher unter Umständen recht lang (eine oder mehrere Legislaturperioden) und können nicht abgekürzt werden. Projekte haben manchmal auch mehrere Auftraggeber mit unterschiedlichen politischen Zielen. Dem Änderungsmanagement (und dessen umfassender Dokumentation) ist daher besondere Beachtung zu schenken.

Der Legitimationsbedarf für Kantonsprojekte ist generell grösser als bei Projekten der Privatwirtschaft, weil der Steuerzahler für die Kosten aufkommen muss. Transparenz und Auskunftspflicht müssen jederzeit gewährleistet sein. Dazu kommt, dass es sehr viele Anspruchsgruppen gibt (z. B. in der Politik).

Führt ein Projekt zur Beschaffung von Gütern oder Dienstleistungen, müssen bei der Planung die Vorgaben der Submissionsgesetzgebung berücksichtigt werden.

Unterlagen für den Regierungsrat müssen Angaben zum durchgeführten oder durchzuführenden Beschaffungsverfahren (freihändig, Einladungsverfahren, selektiv oder offen) enthalten und allenfalls den Namen der Zuschlagsempfänger und die Fundstelle der Ausschreibung im Amtsblatt oder eine Begründung nennen, weshalb auf eine öffentliche Ausschreibung verzichtet wurde oder wird.

Der Grosse Rat bewilligt einmalige neue Ausgaben, die höher sind als 1 Million Franken, und wiederkehrende Ausgaben von mehr als 200 000 Franken. Bei Finanzgeschäften in seiner Kompetenz gilt es, die Arbeitsplanung für die Grossratsvorlagen zu studieren (zu beziehen bei der Staatskanzlei), um einplanen zu können, welches der letzte Abgabetermin für die jeweilige Session ist (insgesamt gibt es vier Sessions pro Jahr).

Zu Kreditgeschäften gilt es zu wissen, dass die ordentliche Form der Bewilligung von Ausgaben der Verpflichtungskredit ist. Verpflichtungskredite werden als Objekt- oder Rahmenkredite bewilligt. Ein Objektkredit ist ein Kredit für ein ausführungsfähiges Projekt, dessen finanzielle Auswirkungen bekannt sind. Ein Rahmenkredit ist ein zeitlich limitierter Kredit für ein Programm oder ein generelles Projekt. Im Rahmen der Konkretisierung und Etappierung des allgemeinen Projekts muss der Rahmenkredit durch einzelne Objektkredite abgelöst werden. Insbesondere bei umfangreichen Projekten ist das Einholen eines Rahmenkredits zu empfehlen.

Allenfalls erfordert das Projekt auch, sich in Gesetzgebungsverfahren auszukennen, weil beispielsweise eine Verordnung, ein Gesetz oder gar die Kantonsverfassung geändert werden muss.

Das Verfahren von der Aufnahme der ersten Arbeiten im Hinblick auf den Erlass oder die Änderung eines Gesetzes, eines Dekrets oder einer Verordnung bis zur Verabschiedung durch das letztlich zuständige Organ (Volk, Grosser Rat, Regierungsrat) dauert unterschiedlich lang.

Informationen über die inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen erteilt die Staatskanzlei (z. B. Arbeitsplanung für die Grossratsvorlagen). Kleinere Änderungen, insbesondere auf Verordnungsstufe, können in der Regel recht rasch erarbeitet werden.

Für den häufigsten Fall der Inkraftsetzung einer Verordnung oder einer Verordnungsänderung auf einen Jahresanfang ergibt sich etwa folgender Zeitplan:

Anfang August: Erlassentwurf samt Vortrag, je deutsch, z. H. des zuständigen Regierungsrats.

Mitte August bis Anfang September: Mitberichtsverfahren bei den Direktionen.

September: soweit nötig Überarbeitung der Vorlage und Fertigstellung des französischen Verordnungstexts.

Anfang Oktober: Verordnungstext deutsch und französisch an Staatskanzlei zur Kontrolle.

Ca. 20. Oktober: Traktandierung für die letzte Sitzung des Regierungsrats im Oktober.

1. Januar des Folgejahrs: Inkrafttreten.

Bei Verordnungsänderungen fällt ein Vernehmlassungsverfahren in aller Regel weg. Es findet nur ein Mitberichtsverfahren vor der Verabschiedung der Vorlage durch den Regierungsrat statt. Interessierte Kreise (etwa ein Fachverband, die Verbände von fachspezifischen Gemeindestellen oder der Verein bernischer RegierungsstatthalterInnen) können auch ausserhalb eines Vernehmlassungsverfahrens konsultiert werden (Konsultation vorzugsweise vor dem ordentlichen Mitberichtsverfahren), was im Zeitplan zu berücksichtigen ist.

Bei Gesetzgebungsvorhaben in der Kompetenz des Grossen Rats muss wesentlich mehr Zeit eingerechnet werden. Er erlässt Gesetze und Dekrete und berät und verabschiedet alle Geschäfte, die der Volksabstimmung unterliegen, z. B. eine Verfassungsänderung.

Das Vorverfahren nimmt bis zu zwölf Monate in Anspruch.

Für das Verfahren ab Verabschiedung durch den Regierungsrat (= Antrag des Regierungsrats) bis zur Verabschiedung in 2. Lesung durch den Grossen Rat sind mindestens weitere sechs Monate einzurechnen.

Verfassungsänderungen unterliegen der obligatorischen Volksabstimmung – die Federführung liegt bei den Parlamentsdiensten, während Erlasse auf Stufe Gesetz in aller Regel dem fakultativen Referendum unterliegen.

Bei Rechtsetzungsvorlagen ist stets gemäss den Bestimmungen der Rechtsetzungsrichtlinien des Kantons Bern vorzugehen (Intranet STA -> Dienstleistungen für DIR & STA -> Rechtsetzung).

Auch für die Übersetzung ist genügend Zeit einzuplanen!

Die Information der Bevölkerung ist vor allem bei wichtigen Geschäften integraler Bestandteil der Projektplanung. Kommunikationsfragen müssen von der federführenden Direktion bereits bei der Vorbereitung eines Projekts thematisiert und mit dem Amt Kommunikation Kanton Bern (KomBE) diskutiert werden.

Weitere Informationen können den Richtlinien über die verwaltungsinterne Behandlung von Regierungsrats- und Grossratsgeschäften entnommen werden (Intranet STA -> Dienstleistungen für DIR & STA -> Regierungs- & Grossratsgeschäfte).

Wirtschaftlichkeit und Nutzen von Projekten

Fast jedes Projekt wird gestartet, um einen Nutzen und eine Wirkung zu erzielen. Der mögliche Nutzen ist dabei so vielfältig wie die Projekte selbst. Es muss zwischen dem quantifizierbaren, in Geldwert messbaren Nutzen und dem schwer messbaren qualitativen Nutzen (z. B. Erhöhung der Motivation der Mitarbeitenden oder des Know-hows, Erhöhung der Qualität der Dienstleistungen usw.) unterschieden werden.

Wer bei der Projektwirtschaftlichkeitsrechnung realistische Daten bekommen will, muss bei der Projektkostenplanung auch die realistischen Aufwendungen aller Projektbeteiligten abschätzen. Die kalkulatorischen Tagesansätze sollten sogenannte Vollkostensätze sein, d. h. alle durch die Projektbeteiligten ausgelösten direkten und indirekten Kosten (einschliesslich Büro, Infrastruktur, Anteil an indirekt produktiven Kosten usw.) berücksichtigen. Diese Sätze liegen in der Grössenordnung der doppelten Lohnkosten.

Die Bewertung des Nutzens und der Wirtschaftlichkeit von Projekten muss die gesamte Lebensdauer des Projektergebnisses abbilden:

Die Investitionskosten allein sagen wenig über die Projektwirtschaftlichkeit aus. Die objektive Bewertung der Wirtschaftlichkeit eines Projekts erfordert einen gemeinsamen Massstab für die einmaligen und wiederkehrenden Kosten und Erträge. Dies wird dadurch erreicht, dass die einmaligen Kosten – die Investitionen – auf die Dauer der erwarteten Nutzung verteilt und den laufenden Betriebskosten zugeschlagen werden. Die Nutzungsdauer ist eine zentrale Grösse der Wirtschaftlichkeitsrechnung und in der Praxis oft nur schwer zu bestimmen. Entsprechend unsicher sind deren Resultate.

In allen Projekten müssen neben den Geldwerten auch nicht quantifizierbare Aspekte bewertet werden. In vielen Kantonsprojekten stehen diese Aspekte im Vordergrund.

Die Nutzwertanalyse ist das am meisten verbreitete Verfahren zur Bewertung von Alternativen, die sich nicht oder nur zum Teil in monetärer Form erfassen lassen.

Wie löse ich das Problem?

Spätestens in der Planungsphase muss das zu lösende Problem erfasst und die Lösung bis zur Umsetzungsreife erarbeitet werden.

Das Prinzip der Variantenbildung, das Denken in Alternativen, ist ein unverzichtbarer Bestandteil guter Planung. Es ist eine methodische Grundhaltung und funktioniert, wenn man das **Prinzip «vom Groben ins Detail»** beachtet, und zwar ohne enormen zusätzlichen Planungsaufwand.

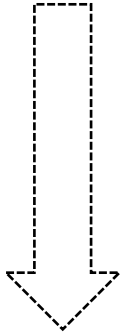
Beachtet man das Prinzip nicht, kann es passieren, dass andere Lösungsansätze erst in einem späten Planungsstadium in die Diskussion eingebracht werden. Das kann unter Umständen mit massiven Kostenfolgen verbunden sein.

Der Problemlösungsprozess zeigt die Arbeitsschritte, die nötig sind, um zu einer Lösung zu gelangen:



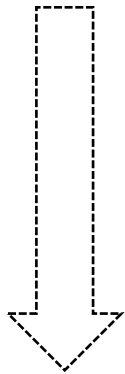
1. Problem/Aufgabenstellung

Die Frage lautet: Worum geht es? Skizzieren Sie das Problem in kurzen Sätzen!



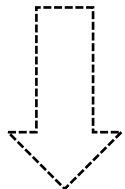
2. Situationsanalyse

Informationen über den aktuellen Zustand (d.h. den IST-Zustand) sammeln. Es geht aber auch um die Zukunft, um Trends und Prognosen (d.h., es ist eine Umfeld- und Umweltanalyse zu machen). Die Situationsanalyse ist offen und neutral bezüglich Zielen und Lösungen und erfasst auch, welches die Förderer und welches die Bremser sind. Diese quantitativen und qualitativen Informationen ermöglichen eine verbesserte Problemsicht. Es geht also um die Frage: Welches sind begründete Erkenntnisse über Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse)? Dies führt zum Verständnis für das Problem, die Aufgabenstellung und den Freiheitsgrad der Lösung.



3. Zielfindung

Jede Zielfindung sollte mit der gleichzeitigen Erstellung eines Anforderungskatalogs beginnen. Die Ziele sollten vollständig, erreichbar, lösungsneutral, präzise und widerspruchsfrei sein. Sie sind möglichst genau zu quantifizieren. Es sind auch qualitative Ziele zu setzen und es empfiehlt sich eine Unterscheidung zwischen Muss- und Kann-Zielen. Schliesslich sind die Ziele zu gewichten (Wert zwischen 1 und 10). Ziele und Gewichtung fliessen als gewichtete Bewertungskriterien in die Nutzwertanalyse ein (siehe unten). Fragen müssen Sie sich also: Wohin wollen wir eigentlich? Müssen wir unser altes Ziel korrigieren? Was soll mit der Problemlösung erreicht werden? Welches sind die **Direktions- bzw. Amtsziele**, die Kundenziele, die Ziele der Mitarbeitenden?



4. Lösungsalternativen suchen (mit Kreativitätstechniken, siehe www.be.ch/change-projektmanagement)

Erarbeiten Sie mehrere Möglichkeiten der Problemlösung. Fragen Sie also: Welches sind die möglichen Lösungen? Ist das Konkretisierungsniveau der einzelnen Varianten genügend tief?

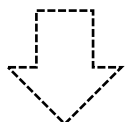


Variante 1

Variante 2

Variante 3

Variante 4



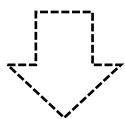
5. Analyse der Lösungsalternativen

Können MUSS-Ziele erfüllt werden? Ist die Lösung integrationsfähig? Ist sie betriebstüchtig?



6. Methodisch gestützte Wertung der Lösungen (z.B. Nutzwertanalyse, siehe unten)

Welches ist die beste Lösung? Vorteile/Nutzen, Nachteile/Risiken?



7. Entscheid:

Diese Lösung setzen wir um.



Ergebnis: Umsetzungspläne und Vorbereitungsarbeiten für Realisierung

Legen Sie im Konsens mit den Beteiligten die vorgesehenen Massnahmen ganz konkret fest, weil sonst jeder denkt, der andere werde sich schon darum kümmern.

Tipp: Vergessen Sie nach abgeschlossenem Problemlösungsprozess nicht, gemeinsam im Team zu evaluieren: Was hat funktioniert und was nicht? Was werden wir beim nächsten Mal besser machen?

Der Problemlösungsprozess kann beim Auftreten jeder Art von Problemen in jeder Projektphase angewendet werden und verbessert die Qualität des Projektergebnisses erheblich! Der Projektspezialist Gennaro Quagliarielli sagt dazu: «Nur derjenige, der weiss, was das Problem ist, kann es richtig lösen.»

Nutzwertanalyse: Sie ist neben der Risikoanalyse und der Wirtschaftlichkeitsrechnung eine hervorragende Methode, um die Entscheidungssituation für die «beste» Variante transparenter zu machen:

Bei der Nutzwertanalyse werden verschiedene Lösungsvarianten einander mit gewichteten Bewertungskriterien gegenübergestellt. Dies führt zwar zu keinen absoluten Aussagen über die Qualität von Lösungsvarianten. Es hilft aber, die Objektivität durch erhöhte Transparenz zu verbessern, die Lösungen mit ihren Vor- und Nachteilen intensiv zu analysieren und die Pro- und Kontra-Argumente nachvollziehbar zu machen. So sieht das Vorgehen aus:

- Bewertungskriterien erarbeiten
- Gewichtung ermitteln
- **Tipp:** Die Entscheidungsträger sollen erst die Bewertungskriterien und deren Gewichtung verabschieden, bevor Lösungsvarianten präsentiert werden!
- Erfüllungsgrad der verschiedenen Lösungsvarianten in Bezug auf die verschiedenen Kriterien quantifizieren (= Benotung der Lösung)
- Note mit Gewichtung multiplizieren
- Summierung der Werte über alle Kriterien
- Wirkung abschätzen

Die **Unterstützung der Planung mit EDV-Planungstools** gehört heute für viele Projektleitende zum Alltag. So werden beispielsweise Netzpläne mit kritischen Pfaden oder Gantt-Diagramme oft mit Planungstools wie beispielsweise MS-Project erstellt. Die Software ist aber nicht ausschlaggebend für den Projekterfolg, denn der Arbeitsschwerpunkt liegt im gedanklichen und nicht so sehr im formalen Bereich. Selbst Grossprojekte werden von erfahrenen Projektleitenden oft lediglich mit einem Textverarbeitungs- und einem Tabellenkalkulationsprogramm geplant. Word und Excel können von fast allen Projektmitarbeitenden bedient werden. Diese Art der Planung ist vielfach schneller, billiger, einfacher und für alle Projektbeteiligten nachvollziehbar.

Falls Sie ein PM-Tool nutzen wollen, müssen Sie es zuerst passend machen. Stellen Sie sich also immer die Fragen,

- ob Ihnen das Instrument das gibt, was Sie von ihm erwarten. Erwarten Sie Komplexitätsreduktion (was bedeutet, dass die Planung so reduziert wird, dass die Arbeitspakete auf wenige Sammelvorgänge reduziert werden) oder die Darstellung der Komplexität (d. h., die Planung muss so angepasst werden, dass sie sämtliche Arbeitspakete und deren Abhängigkeiten untereinander aufzeigt)? Jede Projektleitung bevorzugt ihre eigene Planungstechnik;
- ob Sie nicht ganz auf das Instrument verzichten können. Sind die Erkenntnisse, die Ihnen Ihr PM-Instrument liefert, nützlich oder nur nice to have?

Wird beispielsweise ein Kleinprojekt mit PM-Software geplant, kostet dies viel Zeit, bringt aber letztlich nichts ausser Arbeit. Viele EDV-Planungstools sind komplex in der Anwendung, ihr Erlernen nimmt viel Zeit in Anspruch.

Ergebnisse der Planungsphase

Nach Abschluss der Planungsphase liegen detaillierte Lösungsansätze und konkrete, verbindliche Zahlen zu Zeit und Kosten vor. Diese realisierungsreifen, integrierbaren Detailpläne sind von den Entscheidungsträgern mit einem Meilensteinentscheid zu genehmigen.

- Detaillierter Projektstrukturplan mit ausformulierten Arbeitspaketen.
- Detaillierte Projektorganisation (Funktionen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung).
- Klärung der Zuständigkeit für die einzelnen Arbeitspakete.
- Aufwandschätzung je Arbeitspaket: Zeit- und qualitative und quantitative Ressourcen.
- Projektablauf und detaillierter Terminplan mit Meilensteinen.
- Aktualisierte Risikoanalyse.
- Allenfalls genauere Projektwirtschaftlichkeitsrechnung und Bewertung des Nutzens.
- Informations- und Kommunikationskonzept: Informations- und Entscheidungswege sind geklärt.
- (Wer wird wie wann und in welchen Abständen über den Stand informiert? Wie werden auch die nicht unmittelbar am Projekt Mitwirkenden informiert und einbezogen?)
- Projektdokumentationsregeln denjenigen Personen, die infolge der Detaillierung der Projektorganisation neu zur Projekthierarchie gestossen sind, bekannt geben: **Dokumente müssen entweder im kantonalen GEVER-System (BE-GEVER) oder bei direktionsübergreifenden Projekten mit Externen auf der Kollaboration-Plattform gespeichert werden. Nach Projektabschluss sind diese Dokumente nach BE-GEVER zu überführen.**

Entscheid der Planungsphase

Nach der Präsentation sämtlicher Planungsunterlagen und der Klärung der offenen Fragen müssen die Entscheidungsträger definitiv entscheiden: Wird das Projekt (wie geplant oder von den Entscheidungsträgern allenfalls modifiziert) realisiert, wird es abgebrochen oder muss – aus welchen Gründen auch immer – die Planungsphase (bzw. Teile davon) nochmals durchlaufen werden?

Sofern realisierungsreife Lösungen (in Varianten) ausgearbeitet wurden, sollte am Ende der Planungsphase der Variantenentscheid (Meilenstein) gefällt werden können.

Mit der Genehmigung der Realisierung (3. Meilenstein) tritt das Projekt in die Durchführungs-(Realisierungs-)Phase.

4.2.4 Durchführungs-(Realisierungs-)Phase

Projektimpuls ◊ Vorbereitungsphase ◊ Planungsphase ◊ **Durchführungs-(Realisierungs-)Phase** ◊ Abschlussphase ◊

Je nach Projektart sind hier höchst unterschiedliche Tätigkeiten notwendig. Die Konzepte aus der Planungsphase werden konkret umgesetzt, die erarbeiteten Lösungen gemäss Auftrag überprüft und ihre Anwendung getestet.

In dieser Phase werden die konzeptionellen Vorbereitungsarbeiten gemäss Planung umgesetzt. Das heisst: Bei einem Bauprojekt wird gebaut. Bei einem IT-Konzept wird realisiert, getestet, feinjustiert, wieder getestet, bevor der Entscheid des breiten Rollouts (hoffentlich) gefällt werden kann. Bei Organisationsprojekten geht es in dieser Phase um Umstrukturierung, Implementierung, Probeläufe, Pilotversuche etc.

Es werden alle möglichen Vorbereitungen getroffen, damit die neue Lösung in der Abschlussphase gut eingeführt werden kann.

Es kommt vor, dass die Detailplanung erst in dieser Phase aktuell wird oder aufgrund von Rahmenbedingungen oder Erkenntnissen überarbeitet werden muss.

Im Verlauf der Projektarbeit können Korrekturen der ursprünglichen Ziele nötig sein. Die Projektleitung muss sie dokumentieren und von den Entscheidungsträgern (Auftraggeber bzw. Projektausschuss) rechtzeitig autorisieren lassen. In dieser Phase ist ein sauberes Projektcontrolling besonders wichtig.

Weil in dieser Phase auch die Überführung der Lösung in die Linie geplant ist, kommen viele Mitarbeitende der Linie erst jetzt zum Einsatz. Es ist wichtig, dass alle Führungspersonen der betroffenen Organisationseinheiten sich in dieser Phase bemühen, in der Linie Akzeptanz für das Projekt zu schaffen, damit eine gemeinsame Sicht für den Soll-Zustand erlangt wird. Der Dialog mit den Betroffenen muss jetzt also besonders intensiv gesucht werden (z. B. durch konkrete Fragen im Hinblick auf die Vorbereitung von allfällig stattfindenden Schulungen in der Abschlussphase).

Das Projekt rückt jetzt näher an den Alltag der Kantonsverwaltung. Damit werden die Regelungen betreffend die Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung aller Projektbeteiligten besonders wichtig.

Aktivitäten der Durchführungs-(Realisierungs-)Phase

- Neue Lösung/Idee (Produkt, Prozess, Struktur usw.) konkretisieren und realisieren.
- Neue Lösung/Idee (Produkt, Prozess, Struktur usw.) testen: Die Zielerreichung des Projekts wird in dieser Phase oft mit Testläufen (Pilotprojekten) überprüft. Sie sind zeitlich begrenzt.
- Planung für die Überführung der Lösung/der Idee in die Linie und damit in den Alltag der Organisationseinheit.
- Ein Umsetzungskonzept entwerfen.

Ergebnisse der Durchführungs-(Realisierungs-)Phase

- Neue Lösung (neuer Ablauf oder neue Struktur usw.) ist realisiert und getestet.
- Schulung(en) und evtl. weitere Personalentwicklungsmassnahmen sind organisiert.
- Die Planung für die Überführung der neuen Lösung/der Idee in die Linie liegt vor.

Entscheid der Durchführungs-(Realisierungs-)Phase

Am Ende dieser Phase müssen die Entscheidungsträger die Frage beantworten: Wollen wir das so einführen und im Alltag umsetzen (4. Meilenstein)? Sind die Voraussetzungen geschaffen, damit die Einführung erfolgen kann? Ist das Umsetzungskonzept durchdacht und kann die Abschlussphase freigegeben werden?

Oft wird dieser Phase zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Es kann erneut Widerstand auftreten. Oft kommen viele Mitarbeitende der Linie erst jetzt zum Einsatz. Nicht selten realisieren die Betroffenen erst jetzt, dass sich im Alltag tatsächlich etwas ändert und das Projekt zu greifen beginnt. Es ist von Vorteil, auch diese Phase gezielt zu begleiten oder begleiten zu lassen.

Gerade in dieser Phase ist die **politische Einflussnahme** gross. So können beispielsweise eine Einführung der neuen Lösung bzw. die Umsetzung im Alltag oft erst erfolgen, wenn ein Gesetz verabschiedet ist. **Möglicherweise gibt es im Projektverlauf auch Wahlen. Die Zielsetzung kann sich verändern. Auch Motionen oder Postulate können das Projekt in eine andere Richtung zwingen.**

4.2.5 Abschlussphase

Projektimpuls ◊ Vorbereitungsphase ◊ Planungsphase ◊ Durchführungs-(Realisierungs-)Phase ◊ **Abschlussphase** ◊

In der Abschlussphase werden sämtliche Massnahmen getroffen, um ein Projekt offiziell zu beenden (Übergabe der neuen Lösung an die Linie, Abschlussbericht erstellen, Projektorganisation auflösen und aus der Verantwortung entlassen, «lessons learned» verarbeiten usw.). Alle Arbeiten werden abgeschlossen, und die Dokumentation wird mit Erkenntnissen aus Evaluation und Reflexion vervollständigt.

Die Neuerung wird in den Alltag übergeführt und muss im Tagesgeschäft ihren Niederschlag finden.

Aktivitäten der Abschlussphase

- Die neue Lösung (Produkt, Prozess, Struktur usw.) wird der Linie übergeben: Es gilt die Nachfolgeorganisation aufzubauen und die künftigen Verantwortlichen zu befähigen, diese selbstständig zu betreiben. Die betroffenen Mitarbeitenden aus der Linie – die Nutzerinnen und Nutzer der neuen Lösung – müssen in dieser Phase informiert, geschult und so betreut werden, dass die Lösung den bestmöglichen Nutzen entfalten kann (z.B. Information für alle Betroffenen und Beteiligten, wohin sie sich bei Fragen/Anliegen wenden können).
- Projektarbeit abschliessen und als Projektleiter/-in darauf achten, dass die Arbeitspaketverantwortlichen die noch vorhandenen Pendenzen korrekt erledigen und ihre Beiträge für die vollständige Projektdokumentation abliefern.
- Evaluierung des Abwicklungserfolgs und Reflexion: Was war gut, was war weniger gut, welche Ziele wurden erreicht, welche nicht? Anerkennung und (Selbst-)Kritik.
- Planen, wer wann und wie den Anwendungserfolg eruiert und allfällige Feinjustierungen (oder allenfalls Nachfolgeprojekte) einleitet.
- Erfahrungssicherung für künftige Projekte: Was kann aus dem Projektverlauf gelernt werden? Welche Massnahmen werden konkret getroffen, um Fehler nicht zu wiederholen?
- Projektdokumentation vervollständigen, u. a. mit den Erkenntnissen aus Evaluierung, Reflexion, Erfahrungssicherung. **Nach dem offiziellen Abschluss des Projekts wird das Geschäft in BE-GEVER abgeschlossen bzw. die auf der Kollaboration-Plattform abgelegten Dokumente werden nach BE-GE-**

VER überführt und 10 Jahre lang aufbewahrt. Dann werden sie digital dem Staatsarchiv via BE-GE-VER abgeliefert, sofern es sich um archivwürdige Projekte gemäss Bewertungsentscheid im Ordnungssystem handelt.

- Projektabschlussbericht schreiben. Ein guter Abschlussbericht gibt nicht nur darüber Auskunft, wie man das Projekt aufgezogen hat, sondern zeigt auch, was man aus dem Projekt gelernt hat, wo die Fallen und Risiken lagen, was effektiv schiefgelaufen ist und welche Fehler man hätte vermeiden können. Weiter beinhaltet er Angaben darüber, was man in einem nächsten ähnlichen Projekt unbedingt vermeiden sollte oder besser machen könnte und was die ersten kritischen Warnzeichen sind. Ebenso enthält er ein Kapitel: «Das lief hervorragend, das hat sich bewährt, das würde ich wieder tun.»
- Klären, wie die Zukunft der Projektmitarbeitenden aussieht. Wohin gehen sie zurück? Ist ihr Platz (in der Linie) gesichert? Brauchen sie eine Empfehlung oder aktive Unterstützung für ihr Weiterkommen?
- Weiter gilt es unter Umständen alte Systeme, Produkte und Dokumente zu entsorgen.
- Essen zum Projektabschluss planen. Das ist die Gelegenheit, allen Projektbeteiligten für ihren Einsatz zu danken und einen offiziellen Schlusspunkt zu setzen!

Es ist in dieser Phase wichtig, dass sich die Projektmitarbeitenden, die sich schon seit längerer Zeit mit der Veränderung beschäftigen, bewusst sind, dass die Einführung der neuen Lösung (Produkt, Prozess, Struktur usw.) für bis anhin nicht Beteiligte möglicherweise eine einschneidende Wirkung hat. Die Projektbeteiligten müssen Verständnis für die Betroffenen und deren allfälligen Widerstand gegen die neue Lösung haben. Es lohnt sich, je nach Situation mit weiteren Organisationsentwicklungsmassnahmen unterstützend einzugreifen.

Diese Phase kann sehr **viel Führungszeit** benötigen. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden begleitet werden. Der Abschlussphase wird erfahrungsgemäss zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet, oft überlässt man die Umsetzung eines Projekts der Linie. Diese war aber unter Umständen gar nicht am Projekt beteiligt, kennt somit die Hintergründe und gewünschten Wirkungen nicht und hat ihre Mühe damit, das Projekt in den Alltag zu überführen. Wenn es beim Projekt um eine Organisationsentwicklung ging, dann ist jetzt der Zeitpunkt für einen **Teamentwicklungsprozess** gekommen. Die Mitarbeitenden müssen Zeit erhalten, die neuen Strategien, Strukturen und Prozesse zu verstehen, damit sie sie auch anwenden.

Ergebnisse der Abschlussphase

- Neue Lösung (Produkt, Prozess, Struktur usw.) ist eingeführt und der Linie übergeben.
- Schulung ist abgeschlossen.
- Projektdokumentation (inkl. Auswertung/Evaluation) ist vollständig, Abschlussbericht liegt vor.
- Projektorganisation ist entlastet und aufgelöst: Mit der Abnahme des Projektergebnisses wird die Projektorganisation aufgelöst und aus der Projektverantwortung entlassen.

Tipp: Das gezielte Abschliessen der Zusammenarbeit (Kick-out) ist genauso wichtig wie der geplante Anfang (Kick-off). Feiern Sie den Projektabschluss als Erfolg!

Die Abschlussphase ist durch die geteilte Verantwortung von Projekt und Linie gekennzeichnet. Es gilt, den jeweiligen Linienvorgesetzten eine Rückmeldung über die Leistung der Projektbeteiligten zu geben oder **idealerweise ein gemeinsames Standortgespräch (allenfalls jährliches Mitarbeitergespräch)** durchzuführen.

Je nach Projekt kann es nützlich sein, wenn Sie als Projektleiter/in oder die auftraggebende Person den am Projekt Beteiligten eine Art Zwischenzeugnis ausstellt. Das zeigt Wertschätzung und wirkt auf die Mitarbeitenden motivierend. Eventuell können Sie sogar eine Leistungsprämie ausschütten.

Entscheid der Abschlussphase

Auf der Grundlage des Projektabschlussberichts und der Abnahmesitzung überprüfen die Entscheidungsträger die Umsetzung des Projektauftrags: Sind die im Projektauftrag definierten Ziele erreicht worden? Sind die erreichten Ergebnisse richtig und aus der Sicht der Entscheidungsträger anwendbar?

Bei der Projektabnahme können evtl. notwendige Nachbesserungen festgehalten bzw. die weitere Vorgehensweise festgelegt werden. Wenn das Projektergebnis nicht nur positiv aussieht, ist für die verbesserte Zusammenarbeit in neuen Projekten eine abschliessende Klärung von offenen Punkten zentral.

Der Meilenstein Projektabschluss (5. Meilenstein) wird von der auftraggebenden Person zusammen mit dem Projektausschuss abgenommen, wenn die Projektarbeit abgeschlossen ist und die neue Lösung (Produkt, Prozess, Struktur usw.) in den Alltag einfließt.

Anschliessend ist die Linie für Nutzung, Pflege und Unterhalt der neuen Lösung verantwortlich. Das neue Produkt, der neue Prozess, die neue Struktur ist periodisch einer Beurteilung zu unterziehen, um Schwachpunkte rechtzeitig feststellen und darauf reagieren zu können.

Den Anwendungserfolg gilt es also zu überprüfen. – Erzielen die Ergebnisse wirklich die gewünschte Wirkung, wird der erhoffte Nutzen generiert? Falls nicht, müssen allfällige Feinjustierungen von den betroffenen Linienvorgesetzten geplant und in Auftrag gegeben werden.

4.2.6 Das Wichtigste zu den Projektphasen in Kürze

Projektphase und Meilensteine	Aktivitäten	Ergebnisse
Vorphase/Projektimpuls «Es ist wichtiger, die richtigen Dinge zu tun als die Dinge richtig zu tun.» Peter F. Drucker	<ul style="list-style-type: none"> – Problemstellung bzw. Projektidee konkret formulieren und auf ihren Sinn hin überprüfen. – Projektwürdigkeit des Vorhabens abschätzen (Umfang, Neuartigkeit, Komplexität, übergreifender Charakter, Dringlichkeit, Wichtigkeit). – Projektpriorität klären. – Überprüfung Vereinbarkeit mit Leitbild/ Strategie der Organisationseinheit. 	<ul style="list-style-type: none"> – Schriftlicher Projektantrag (Beschreibung der Ausgangslagen/Anlass für das Vorhaben, rudimentäre Projektabgrenzung, Projektklassifizierung nach Wichtigkeits- und Dringlichkeitsgrad, grobe Schätzung der Projektdauer, des Projektnutzens und der Projektkosten, Vorschlag für das Projektteam, Auflistung der Sach- und Personalressourcen für die Vorbereitungsphase,

Projektphase und Meilensteine	Aktivitäten	Ergebnisse
	<ul style="list-style-type: none"> – Projektleiter/in bestimmen. – Erste Projektumfeldanalyse erstellen und überlegen, welche Mitarbeitenden sich am besten für das Projektteam (das danach die Aufgaben der Vorbereitungsphase anpackt) bzw. als stv. Projektleiter/in eignen. – Sach- und Personalressourcen für die Vorbereitungsphase beantragen. 	<p>mögliche negative Auswirkungen bei Nichtrealisierung, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Projektumfeldanalyse. <p>> Projektantrag, weitere Entscheidungsgrundlagen sowie Formular Meilenstein an auftraggebende Person zur Beurteilung.</p>
<p>*1. Meilenstein</p>	<p>Entscheidung: Ist das Vorhaben projektwürdig?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheid, ob vorliegender Projektantrag genehmigt, angepasst od. abgelehnt wird (respektive ob evtl. stattdessen Auftrag an Linie erfolgt). – Entscheid, ob Vorbereitungsphase wie geplant freigegeben wird, ob Anpassungen erfolgen oder ob die Freigabe abgelehnt wird.
<p>Vorbereitungsphase</p> <p>«Wenn ich wenig Zeit habe, nehme ich mir viel davon am Anfang.» Ruth C. Cohn</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Erwartungen/Anforderungen der auftraggebenden Person an das Projektergebnis formal festhalten. – Erfahrungsberichte aus vergleichbaren Projekten einholen. – Durchführung Kick-off sowie Workshop Projektanalyse zwecks <p>Erstellung einer Projektanalyse resp. Erarbeitung des Projektauftrags:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Klärung von Rollen, Verantwortung und Kompetenzen. – Vereinbarung von Spielregeln für die Teamzusammenarbeit. – Analyse der Ausgangslage. – Projektabgrenzung ausbauen. – Namensfindung für das Projekt. – eindeutige Definition und klare Formulierung der 	<ul style="list-style-type: none"> – Projektauftrag (Ziele, erwartete Ergebnisse, Projektgrenze und Schnittstellen zu benachbarten Systemen, Rahmenbedingungen, soweit bekannt Termine, Aufwand-/ Kostenschätzung, Hinweise zur Projektorganisation, Kompetenzen Projektleitung, Vorgehen, Vorgaben für Information, Kommunikation und Dokumentation, absehbare Risiken, etc.). – Machbarkeitsprüfung. – Detailliertere Projektumfeldanalyse. – Risikoanalyse. – Informations- und Kommunikationskonzept in Erarbeitung. <p>> Projektauftrag, weitere Entscheidungsgrundlagen sowie Formular Meilenstein an auftraggebende Person zur Beurteilung.</p>

Projektphase und Meilensteine	Aktivitäten	Ergebnisse
	<p>Projektziele sowie Überprüfung, ob das Projektziel realistisch ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> – erste grobe Strukturierung und Planung des Projekts. – erste grobe Aufwand- und Kostenschätzung. – Umfeldeinflüsse abklären und Projektumfeldanalyse ausbauen. – erste Risikoanalyse durchführen. – Abklären, welche Vorgaben für Information/Kommunikation und Dokumentation bestehen. – Eröffnung eines gem. Laufwerks. 	
<p>*2. Meilenstein</p>	<p>Entscheidung: Was wollen wir tun?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheid, ob vorliegender Projektauftrag erteilt wird, angepasst werden muss oder ob Projektidee abgelehnt/vertagt wird. – Entscheid, ob Projektleiter/in erteilten Auftrag annimmt. – Entscheid, ob Planungsphase wie geplant freigegeben wird, ob Anpassungen erfolgen oder ob die Freigabe abgelehnt wird.
<p>Planungsphase</p> <p>«Nur wer plant, kann erfolgreich improvisieren.» Unbekannt</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Projekthandbuch eröffnen. – Projektergebnis skizzieren. – Projektstrukturplan erstellen. – Detaillierte Projektorganisation erstellen und Stabsübergabe an neue Projektmitglieder planen (inkl. Regelung und Kommunikation von Aufgaben, Handlungskompetenzen und Verantwortlichkeiten). – Klärung der Zuständigkeiten der Arbeitspakete. – Realistische Aufwandschätzung in Zeit und Ressourcen vornehmen. – Vollständige und realistische Projekt- ablauf- und Terminplanung erstellen. – Umfassende Risikoplanung pro Teilprojekt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Projektstrukturplan. – Detaillierte Projektorganisation. – Klärung der Zuständigkeit für die einzelnen Arbeitspakete. – Aufwandschätzung in Zeit- und Ressourcen – Projektablauf- und Terminplanung. – Umfassende Risikoanalyse. – Projektwirtschaftlichkeitsrechnung und Bewertung des Nutzens. – Informations- und Kommunikationskonzept. – Vor- und Nachteile der Lösungsvarianten abgeklärt und richtig bewertet. <p>> Alle Detailpläne und weitere Entscheidungsgrundlagen sowie Formular Meilenstein an Entscheidungsträger zur Beurteilung.</p>

Projektphase und Meilensteine	Aktivitäten	Ergebnisse
	<ul style="list-style-type: none"> – Nutzen und Wirtschaftlichkeit des Projekts bewerten. – Realisierungsreife Lösungen (in Varianten) ausarbeiten. – Informations- und Kommunikationskonzept fertigstellen. – Zusammenarbeit regelmässig reflektieren. 	
<p>*3. Meilenstein</p>	<p>Entscheidung: Wie wollen wir es tun?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheid, ob die Entscheidträger, gestützt auf sämtliche Projektpläne, die Realisierung wie geplant genehmigen können oder ob die Planungsphase (bzw. Teile davon) nochmals durchlaufen werden muss oder ob das Projekt abgebrochen wird. – Entscheid, ob Durchführungs- (Realisierungs-)Phase wie geplant freigegeben wird, ob Anpassungen erfolgen oder ob die Freigabe abgelehnt wird.
<p>Durchführungs- (Realisierungs-)Phase</p> <p>«Es ist nicht genug, zu wissen – man muss es auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen – man muss es auch tun.» Johann Wolfgang von Goethe</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Neue Lösung/Idee (Produkt, Prozess, Struktur etc.) konkretisieren und realisieren. – Neue Lösung/Idee testen; Probelauf/ Pilotversuch lancieren. – Ursprüngliche Ziele evtl. korrigieren. – Planung erstellen für die Überführung der Lösung/der Idee in die Linie und damit in den Alltag der Organisationseinheit. 	<ul style="list-style-type: none"> – Neue Lösung (neuer Ablauf oder neue Struktur etc.) ist realisiert und getestet. – Schulung(en) und evtl. Personalentwicklungsmaßnahmen sind organisiert, allfällige Dokumentation für die Einführung liegt vor. – Planung für die Überführung der neuen Lösung/der Idee in die Linie liegt vor. <p>> Alle Entscheidungsgrundlagen sowie Formular Meilenstein an Entscheidträger zur Beurteilung.</p>
<p>*4. Meilenstein</p>	<p>Entscheidung: Wollen wir das so einführen und im Alltag umsetzen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheid, ob die neue Lösung/Idee (wie geplant oder so wie von den Entscheidträgern modifiziert) eingeführt und im Alltag umgesetzt werden kann oder ob die Durchführungs- (Realisierungs-)Phase (bzw. Teile davon) nochmals durchlaufen werden muss oder ob das Projekt abgebrochen wird.

Projektphase und Meilensteine	Aktivitäten	Ergebnisse
		<ul style="list-style-type: none"> – Entscheid, ob Abschlussphase wie geplant freigegeben wird, ob Anpassungen erfolgen oder ob die Freigabe abgelehnt wird.
<p>Abschlussphase</p> <p>«Was immer du tust, handle klug und bedenke das Ende.» lateinisches Sprichwort</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Übergabe der neuen Lösung an die Linie: Nachfolgeorganisation aufbauen und künftige Verantwortliche befähigen, die neue Lösung selbstständig zu betreiben. Die künftigen Nutzerinnen und Nutzer müssen informiert, geschult und so betreut werden, dass die Lösung den bestmöglichen Nutzen entfalten kann. – Abschluss aller Projektarbeiten. – Evaluation und Reflexion bezüglich Projektarbeit und Zusammenarbeit mit Linie. – Vervollständigen der Dokumentation mit Erkenntnissen aus Evaluation und Reflexion. – Projektabschlussbericht erstellen. – Archivierung sicherstellen. 	<ul style="list-style-type: none"> – Neue Lösung eingeführt und der Linie übergeben. – Schulungen abgeschlossen. – Projektdokumentation (inkl. Auswertung/ Evaluation) vollständig, Abschlussbericht liegt vor. – Ansprechpartner für zukünftige Fragen oder Probleme sind definiert und allen Nutznießern der Projektergebnisse bekannt. – Verantwortliche für Überprüfung der Nachhaltigkeit und Wirksamkeit des Projekts sind bestimmt. – Den Linienvorgesetzten wurde gemeldet, welche Leistungen die Projektmitarbeitenden erbracht haben. <p>> Alle Entscheidungsgrundlagen sowie Formular Meilenstein an Entscheidungsträger zur Beurteilung.</p>
<p>*5. Meilenstein</p>	<p>Entscheidung: Hat das Projekt den Projektauftrag erfüllt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheid, ob die Projektergebnisse der Linie wie geplant übergeben werden können oder nicht, respektive ob Nachbesserungen notwendig sind. – Entscheid, ob die Projektorganisation aufgelöst und aus der Verantwortung entlassen werden kann oder nicht

* Bei grossen, lange dauernden Projekten werden oft zusätzliche Meilensteine vorgesehen, die z.B. die Durchführungs-(Realisierungs-)Phase in einzelne Teilphasen aufgliedern.

4.3 Die agile Vorgehensweise

In der Produkt- und Softwareentwicklung hat sich gezeigt, dass viele nach der Wasserfallmethode gemaagte Projekte nicht die gewünschten Resultate brachten oder sogar scheiterten. Agile Methoden haben sich in komplexen Bereichen als flexibler, schneller umsetzbar und ökonomischer erwiesen als die klassische, sequenzielle Vorgehensweise.

Agile Methoden (wie Scrum, Large Scale Scrum (LeSS), Extreme Programming, Kanban oder Scaled Agile Framework SAFe®) helfen, möglichst rasch eine anwender- bzw. kundenspezifische Software zu realisieren, ohne dass die genauen Anforderungen im Detail bereits zu Beginn des Vorhabens festgelegt sein müssen. Agiles Projektmanagement steht für reflexives, bewegliches, rasches, prozess-orientiertes, lernendes Vorgehen.

Die **Grundsätze des agilen Projektmanagements** wurden (im Manifesto for Agile Software Development von Beck, www.agilemanifest.org) wie folgt festgelegt:

- Reaktion auf Änderungen ist wichtiger als Festhalten an einem starren Plan.
- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Kooperation mit Betroffenen ist wichtiger als Vertragsverhandlungen.
- Funktionierende Resultate sind wichtiger als umfangreiche Dokumentation.

Das erwähnte **Manifest** folgt **zwölf Prinzipien**:

1. Die höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung von wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. Anforderungsänderungen, selbst spät in der Entwicklung, sind willkommen zu heissen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil der Kunden.
3. Funktionierende Software ist regelmässig innerhalb weniger Wochen oder Monate zu liefern, dabei sind kürzere Zeitspannen zu bevorzugen.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projekts täglich zusammenarbeiten.
5. Projekte sind rund um motivierte Individuen zu errichten. Man muss ihnen ein entsprechendes Umfeld bieten, ihnen die Unterstützung geben, die sie benötigen, und darauf vertrauen, dass sie die Arbeit erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist das Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmass.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmässiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert die Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbst organisierte Teams.
12. In regelmässigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Diese Grundsätze und Prinzipien des Manifests sind **auch auf Bereiche ausserhalb der Softwareentwicklung anzuwenden**.

In der klassischen, sequenziellen Phasenordnung (Wasserfall-Modell) ist in der Regel das Ergebnis klar definiert und die Dimensionen Budget und Zeit werden flexibel gehandhabt (Zeitverzögerungen und/oder Budgetüberschreitungen sind häufig zu beobachten). Bei der agilen Vorgehensweise werden die Dimensionen Zeit und Budget fix festgelegt, während das Ergebnis (der Scope) flexibel ist.

4.3.2 Scrum

Ein bekanntes agiles Vorgehensmodell ist Scrum, das aus wenigen Regeln besteht. Es gibt relativ kurze, im Voraus festgelegte Iterationszyklen (Timeboxes), innerhalb derer selbst organisierte (idealerweise hochmotivierte) Teams eigenverantwortlich Lösungen (Inkrement) entwickeln und testen.

Das Phasenkonzept kann in adaptierter Form auch für Scrum angewendet werden.

Zuerst kommt die Startphase (Initialisierung). In der Startphase ist es zentral, dass zuerst ein Produktkonzept entwickelt wird, um die Idee zu konkretisieren. Dieses Konzept skizziert den Nutzen für den künftigen Anwender des Produkts sowie die wesentlichen Leistungsmerkmale. In der Startphase müssen auch der initiale Product Backlog und der Release-Plan erstellt werden.

Anschliessend folgen die Iterationen beziehungsweise Sprints in vorgeplanten Zeitabständen (Timeboxes). Ein Sprint wird so geplant, dass am Ende eine Lösung (ein Inkrement) vorhanden ist, die einen Mehrwert darstellt und funktionsfähig ist. Der Fokus liegt auf dem Liefern eines Mehrwerts, was verhindert, dass man sich mit unwichtigen Dingen oder Nebensächlichkeiten beschäftigt.

Die Teams bearbeiten die vereinbarten Teilaufträge. Sie handeln weitgehend selbstverantwortlich.

Die Anforderungen werden in einem priorisierten Product Backlog aufgeführt. Inhalt und Priorisierung dieses Product Backlogs ändern sich während des Projekts laufend.

Die Lernerfahrungen und/oder die Erkenntnisse der Anwender fließen in den nächsten Zyklus ein, denn Scrum ist ein empirischer Prozess, der dem Motto «Inspect and Adapt» verpflichtet ist.

Agilität bedeutet, dass man das Richtige tut, sobald man gelernt hat, was das Richtige ist. Sinnvolles «Inspect and Adapt» erfordert, dass man eine systemische Sicht annimmt. Das Prinzip von «Inspect and Adapt» ermöglicht eine kontinuierliche Prozessverbesserung.

«Fehler sind nützlich, aber nur, wenn man sie schnell findet.» Diese Erkenntnis hatte der britische Ökonom John Maynard Keynes.

Das erreichte Ergebnis (Inkrement) und die Arbeitsweise werden also in sogenannten Sprint Reviews regelmässig kritisch begutachtet und in der Retrospektive verbessert.

4.3.3 Kanban

Kanban wurde als Methode zur Effizienzsteigerung und Flexibilisierung in der Produktion entwickelt. Kanban fördert wie Scrum die Selbstorganisation, indem die Projektmitarbeitenden oder die Teams die Aufgaben selbstständig an sich ziehen.

Kanban gibt keine Abläufe oder Strukturen vor und basiert auf vier Grundprinzipien:

- Starte mit dem, was du gerade machst.
- Strebe inkrementelle, evolutionäre Veränderungen an.
- Respektiere aktuelle Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Titel.
- Fördere Führung und Verantwortung auf allen Ebenen der Organisation.

Die nachfolgend genannten sechs Praktiken von Kanban können gut mit anderen agilen Methoden wie Scrum oder der klassischen Vorgehensweise nach Wasserfall-Modell kombiniert werden:

- Mache die Arbeit sichtbar (via Kanban Board).
- Limitiere die Menge angefangener Arbeit.
- Messe und manage den Fluss.
- Mache Prozessregeln explizit: eindeutig und bekannt.
- Entwickle Rückmeldungsmechanismen.
- Führe gemeinschaftlich Verbesserungen durch.

4.4 Hybrides Projektmanagement

Die in Zukunft wahrscheinlich am häufigsten angewendete Methode, die hybride Projektabwicklung, ermöglicht eine situations- und phasenspezifische Kombination beider Modelle (also der klassischen und der agilen Projektführung). Denn immer weniger Projekte sind so beschaffen, dass für deren Managen ausschliesslich das klassische oder das agile Vorgehen geeignet ist, weshalb sich eine Kombination der beiden Vorgehensmodelle aufdrängt.

Diese Kombination stellt vom Projektmanagement her hohe Anforderungen an die Flexibilität. Denn beim klassischen Projektmanagement ist das Hauptaugenmerk eher auf die rationalen Zusammenhänge, auf die Planung und auf die direkte Steuerung gerichtet, während beim agilen Vorgehen der evolutionäre und soziale Aspekt und die indirekte Steuerung im Vordergrund stehen.

Zu Recht spricht man von zwei unterschiedlichen Projektmanagement-Philosophien, denn die Vorgehensmodelle erfordern ein unterschiedliches Organisations-, Rollen- und Führungsverständnis. Will man keine Verwässerung, empfiehlt es sich daher, sehr gezielt und bewusst zu mischen.

Am besten ist die Kombination dadurch möglich, dass ausgewählte Teilprojekte oder Projektphasen unterschiedlich abgewickelt werden. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, in einem Produktentwicklungsprojekt, bei welchem beim Start des Vorhabens die Anforderungen erst vage bekannt sind, eine agile Phase einzuschalten. Zu einem späteren Zeitpunkt kann das Projekt dann anhand der klassischen Vorgehensweise weitergeführt werden.

Auch in einem komplexen Kundenprojekt mit Teilprojekten kann die Softwareentwicklung mit Scrum geschickter sein, während für die anderen Teilprojekte das klassische Wasserfall-Modell geeigneter ist.

4.5 Wahl eines Vorgehensmodells – klassisch, agil oder hybrid?

Verschiedene Faktoren sind ausschlaggebend für die Wahl des für die Situation am besten geeigneten Vorgehensmodells.

Die Projektart gibt sehr oft ein Vorgehensmodell vor. Bauprojekte werden nach entsprechender Branchen-Norm abgewickelt (z. B. jener des Schweizer Ingenieur- und Architektenvereins SIA / *siehe dazu auch Kapitel 3.4: Welche Projektarten gibt es?*).

Bewährte **Kriterien für die Auswahl eines geeigneten Vorgehensmodells** sind:

	Klassisch	Agil	Hybrid
Ausprägung des Projekts	Standardprojekt	Potenzialprojekt oder Pionierprojekt	Pionierprojekt, Akzeptanzprojekt oder Potenzialprojekt
Komplexität der Aufgabenstellung	Einfach oder kompliziert	Komplex oder chaotisch	Kompliziert oder komplex
Stabilität der Anforderungen	Stabil	Volatil	Volatil
Qualifikation der Teammitglieder in agilen Vorgehensweisen	Unerfahren	Erfahren	Erfahren
Teamgrösse	Kleine und grosse Teams	Idealerweise weniger als 9 Leute. Mehrere vernetzte Teams möglich	Grosse Teams
Räumliche Verteilung	Lokal oder verteilt über mehrere Standorte	Lokal in einem Raum oder am selben Standort	Verteilt über mehrere Standorte

Die Wahl des geeigneten Vorgehensmodells sollte zu Beginn des Vorhabens gemeinsam durch die auftraggebende Person und die Projektleitung getroffen werden.

Selbstverständlich ist ein Wechsel des Vorgehensmodells im Projektverlauf noch möglich. Er sollte aber nicht ad hoc erfolgen, sondern gut überlegt und bewusst vollzogen werden.

Falls agile Methoden und Abläufe in Projekten oder in Teilen davon zum Einsatz kommen, müssen die Projektteams entsprechend befähigt werden, agil zu handeln. Umfassende Schulung (auch der Auftraggeber) ist unerlässlich.

5. Projektorganisation

Projekte brauchen nicht nur klar definierte Prozesse, sondern auch fassbare Strukturen. Die Organisation des Projekts ist darauf auszurichten, möglichst allen betroffenen Kreisen eine geeignete Mitwirkung zu ermöglichen und die gegenseitige Kommunikation und den Dialog zwischen allen Beteiligten zu fördern.

Das Mass an Organisation muss dem Volumen des Projekts angemessen sein. Wichtig ist, dass die Projektorganisation nicht unnötig aufgeblasen wird, sodass sie effizient und effektiv, also ziel- und entscheidungsorientiert arbeiten kann. Für ein möglichst reibungsloses Erreichen der Ziele spielt die passende Projektorganisation also eine zentrale Rolle: Sie legt fest, was von der Projektleitung entschieden werden darf und wo die Projektleitung Weisungen von oben bzw. aus der Linie unterworfen ist.

Um den Informationsfluss zwischen den Beteiligten möglichst transparent zu halten, sollten Sie frühzeitig die bestmögliche, den Erfordernissen des jeweiligen Projekts entsprechende Aufbauorganisation vornehmen.

Mit der Projektorganisation sollten Sie immer das Ziel verfolgen, Aufgaben- bzw. Verantwortungsbereiche und Kompetenzen für das Projekt und die Beteiligten zu schaffen.

Die Projektorganisation wird im Verlauf der Projektabwicklung meist mehrfach an geänderte Situationen/Bedürfnisse anzupassen sein.

Bei der Projektorganisation gilt es also,

- die Projektaufbauorganisation und die Beteiligten festzulegen und deren Beziehungen untereinander zu regeln,
- das Verhältnis zwischen Projekt und Linie zu regeln.

Für die Motivation und die Identifikation der Projektbeteiligten ist es unerlässlich, dass Ziele, Aufgaben und Verantwortung klar definiert sind. Wenn die Verantwortungsbereiche nicht klar abgegrenzt sind, ist nicht nur mit Verzögerungen und höheren Kosten, sondern auch mit sachlichen und emotionalen Konflikten zu rechnen.

5.1 Welche Projektorganisationen gibt es?

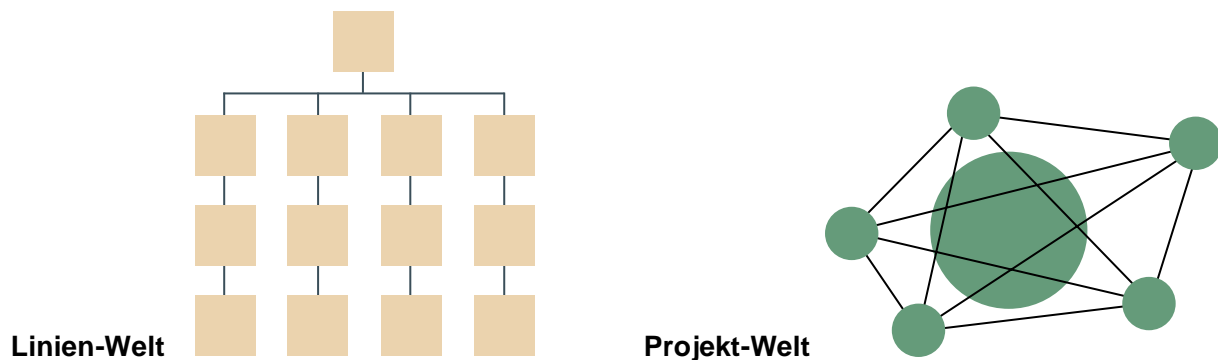


Abbildung 12: Zwei Welten – Linienorganisation und Projektorganisation

In der Literatur werden je nach Kompetenz und Verantwortung der Projektleitung verschiedene Grundformen der Projektorganisation beschrieben. Die Modelle reichen von der schwachen Form der Einfluss-Projektorganisation mit ausschliesslich koordinierender Projektleitung bis zur vollständigen Unterstellung der Projektmitarbeitenden mit umfassender Weisungsbefugnis der Projektleitung.

5.1.1 Einfluss-Projektorganisation

Die Projektleitung bleibt in der angestammten Linienorganisation und hat keine Weisungsbefugnis gegenüber dem Projektteam. Sie kann höchstens Massnahmen vorschlagen.

5.1.2 Matrix-Projektorganisation

Dies ist die gängigste Projektorganisationsform in der kantonalen Verwaltung. Hier wird zusätzlich zur Linienorganisation eine Projektorganisation aufgebaut. Es gibt bestimmte Projektbelange, für die nach

wie vor die Linie zuständig ist, während andere der Projektleitung übertragen werden. Die Projektmitarbeitenden bleiben in ihrer Organisationseinheit und behalten ihre fachliche «Heimat», was emotional wichtig ist.

Funktionsbezogene Anweisungen sowie die disziplinarische Weisungsbefugnis bleiben den Linienvorgesetzten vorbehalten. Was das Projekt betrifft, an dem die Mitarbeitenden arbeiten, sind sie den Weisungen der Projektleitung unterstellt.

Diese Vielfalt bringt Abwechslung, ein breites inhaltliches und soziales Lernfeld, aber auch Spannungen und Konflikte mit sich. Die Anforderungen an die Rollenflexibilität sind hoch. Die Abgrenzung zwischen Projekt- und Linienorganisation ist im Einzelfall zu bestimmen. Dasselbe gilt für die im Projekt vorgesehene Kapazität der Mitarbeitenden (schriftlich festhalten).

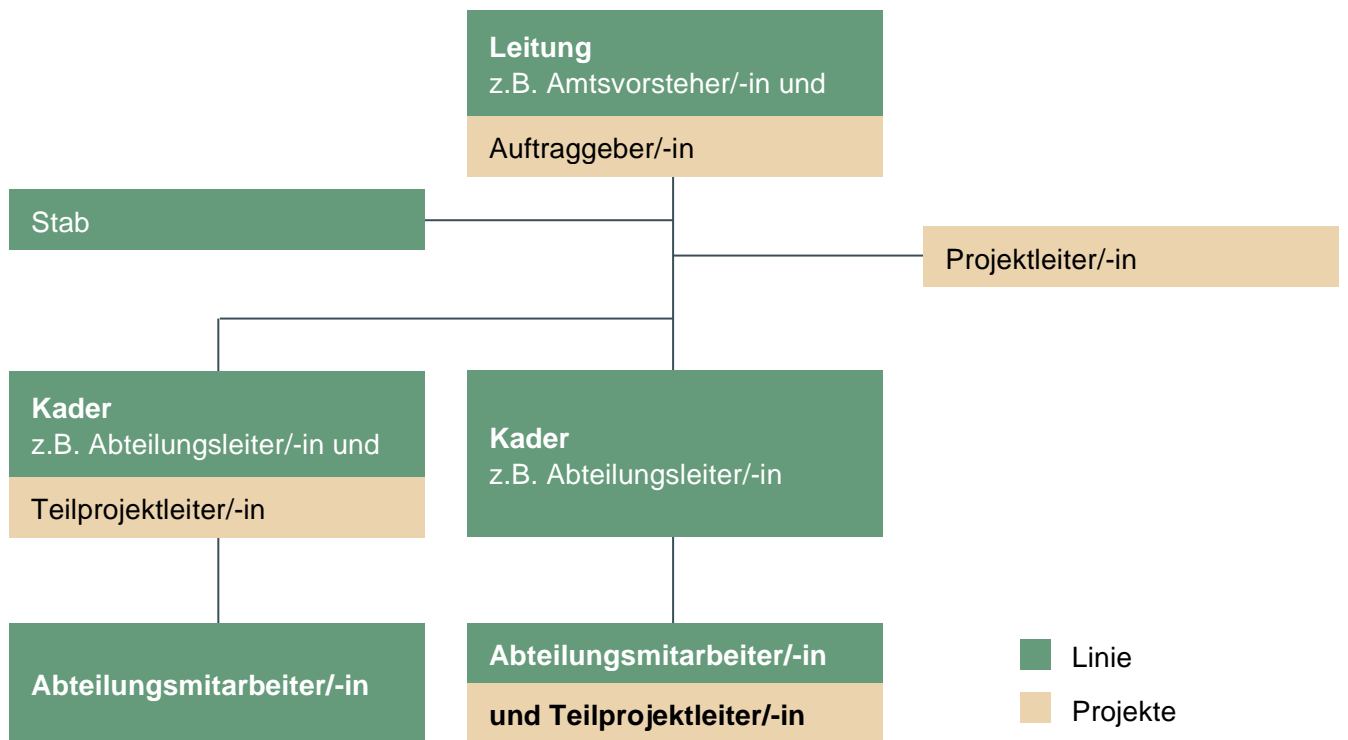


Abbildung 13: Mögliches Zusammenspiel Linienorganisation – Projektorganisation

5.1.3 Reine Projektorganisation

Sämtliche Projektmitarbeitenden sind in einer zeitlich befristeten Projektorganisation unter der Leitung der Projektleitung zusammengefasst. Die Projektleitung hat umfassende fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnisse.

5.2 Musterorganigramm

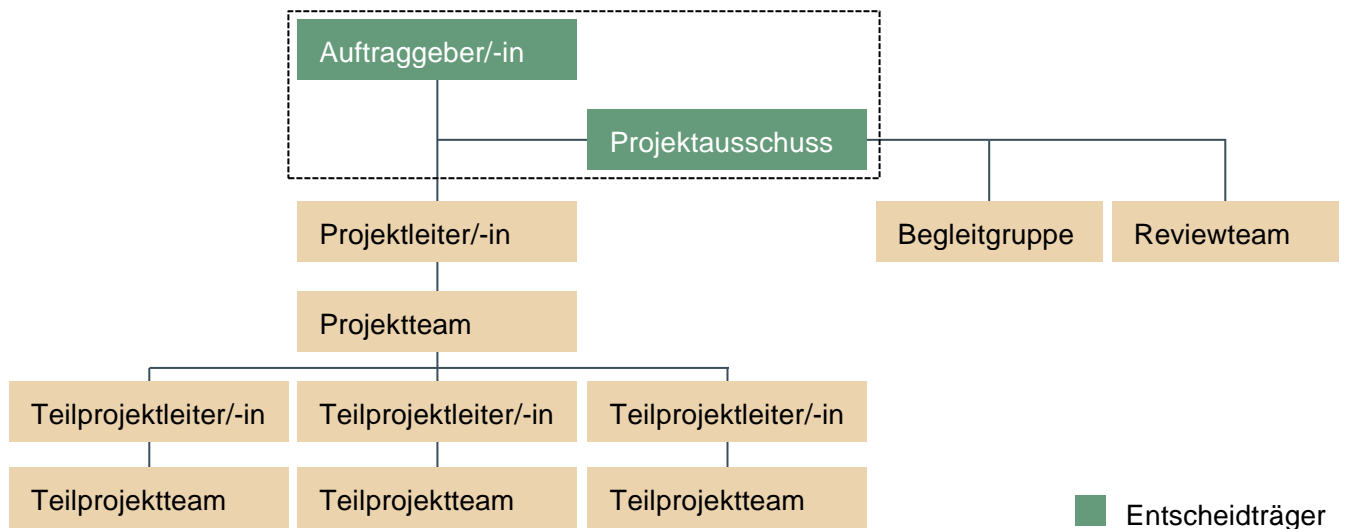


Abbildung 14: Muster-Projektorganigramm

In jedem Projekt haben die Mitarbeitenden bestimmte Rollen und damit verbunden konkrete Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, siehe nachfolgendes Kapitel.

5.3 Klassische Rollen und Verteilung von Aufgaben/Verantwortung/Kompetenzen

Kursiv in Klammern ist bei gewissen Aufgaben angegeben, in welcher Projektphase sie in der Regel anfallen.

a) Auftraggeber/in

Bei kantonsinternen Projekten ist die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber meist eine vorgesetzte Person aus einer Linieneinheit, z. B. der oder die Abteilungs-, Amts- oder Direktionsvorstehende, oder eine Personengruppe wie der Regierungsrat oder der Grosse Rat. Die Auftraggeberin/der Auftraggeber initiiert das Projekt und ist dessen Träger. Sie/er ist für die Definition der Anforderungen verantwortlich, beurteilt das Projektvorhaben nach Nutzen und Aufwand und trägt die Verantwortung dafür, dass die Projektvorgaben realistisch und unter Berücksichtigung der übergeordneten Interessen festgelegt werden. Die Auftraggeberin/der Auftraggeber hat, wenn immer möglich, den Vorsitz im Projektausschuss und ist dafür verantwortlich, dass die Projektentscheide auf dieser Ebene zeitgerecht und kompetent gefällt werden.

Aufgaben/Verantwortung

- Strategische Rahmenbedingungen abstecken (*Projektimpuls*).
- Definieren, welche Projekte wichtig bzw. dringend sind (strategisches Controlling, um sicherzustellen, dass die bewilligten Projekte einen möglichst hohen Beitrag an die Umsetzung der Strategie der Organisationseinheit leisten) (*Projektimpuls*).
- Ernennung der Projektleitung.
- Leitung des Projektausschusses.
- Projektauftrag verbindlich vereinbaren mit der Projektleitung inklusive Rahmenbedingungen und Auflagen für die Projektdurchführung (inkl. Kompetenzregelung in Bezug auf die Projektleitung) (*Vorbereitungsphase*).
- Ressourcen zusichern. (Die Projektleitung hat nicht die Macht, sich die Ressourcen zu nehmen. Hier muss die auftraggebende Person Unterstützung bieten) (*in jeder Phase*).
- Prüfung und Genehmigung der erarbeiteten Phasenergebnisse (meist zusammen mit Projektausschuss), d. h. Fällen von Meilenstein-Entscheiden – kann auch zum Projektabbruch führen (*in jeder Phase*).
- Genehmigen oder Ablehnen von allfälligen Änderungsanträgen (allenfalls Kompetenz Projektausschuss).
- Festlegung von Prioritäten (meist zusammen mit dem Projektausschuss) zur Vermeidung von Kollisionen bei Kapazitätsengpässen (*in jeder Phase*).
- Unterstützung der Projektleitung, auch gegenüber dem Linienkader. Dies ist dann besonders wichtig, wenn ein/-e Projektleiter/-in als Linienangehörige/-r hierarchisch niedriger eingestuft ist als der/die Linienvorgesetzte, der/die vielleicht eigene Interessen vertritt (*in jeder Phase*).
- Durchsetzen der übergeordneten Direktions- oder Amtsinteressen gegenüber Projektleitung und Linie (*in jeder Phase*).
- Türen öffnen, etwa für wichtige Informationen (*in jeder Phase*).
- Informieren: Es ist wichtig, dass die auftraggebende Person nach aussen informiert (auch die nächsthöhere Instanz, allenfalls auch politische Gremien = Repräsentation) (*in jeder Phase*).
- Motivieren (*in jeder Phase*).

Kompetenz: Entscheidungskompetenz/Anordnungs- und Gesamtbudgetkompetenz

b) Projektausschuss (auch Lenkungsausschuss, Steuerungsausschuss od. Steuergruppe genannt)

In grösseren Projekten ist es sinnvoll, einen Projektausschuss als übergeordnetes Entscheidungsgremium für alle fachlichen und projektplanerischen Fragen zu bilden. Die vom Projekt direkt betroffenen Linienvorgesetzten haben meistens Einsitz in diesem Ausschuss. Projektausschuss und Auftraggeber/-in sind die Entscheidungsträger/Machtpromotoren des Projekts. Bei einer interdisziplinären Zusammensetzung des Projektausschusses treffen oft unterschiedliche Interessen aufeinander. Der Projektausschuss wird, wenn immer möglich, vom Auftraggeber geleitet. Neben den im Phasenplan vorgesehenen Meilensteinen können grosse Abweichungen oder Krisen oder auch allfällige Änderungsanträge zusätzliche Sitzungen des Projektausschusses notwendig machen.

Aufgaben/Verantwortung

- Genehmigung der detaillierten Projektorganisation (*Planungsphase*).
- Genehmigung der Projektplanung (*Planungsphase*).
- Fällen von Entscheiden beim Erreichen von Meilensteinen (zusammen mit Auftraggeber) mit grundsätzlicher Weichenstellung, bei ernststen Problemen und Abweichungen wie Budgeterhöhungen oder Terminverschiebungen (gestützt auf Massnahmenvorschläge der Projektleitung) – kann auch zum Projektabbruch führen.

- Periodische Bestätigung bzw. Korrektur der übergeordneten terminlichen, sachlichen und wirtschaftlichen Projektziele.
- Genehmigen oder Ablehnen von allfälligen Änderungsanträgen (falls nicht alleinige Kompetenz Auftraggeber).
- Festlegung von Prioritäten (zusammen mit Auftraggeber) zur Vermeidung von Kollisionen bei Kapazitätsengpässen.
- Entscheidungen fällen, die die Kompetenz der Projektleitung übersteigen.
- Unterstützung und Beratung der Projektleitung bei allen auftretenden Problemen grösseren Umfangs.
- Schlichtungs- und Entscheidgremium bei auftretenden Problemen zwischen allen am Projekt beteiligten Stellen (in letzter Instanz auch bei Kapazitätskonflikten zwischen Linie und Projekt).
- Allenfalls Beizug externer Beratung (nach Absprache mit Auftraggeber und Projektleiter).
- Entscheid über den Projektabschluss (Entlastung der Projektorganisation).
- Entscheid über den Projektabbruch.
- Multiplikatoren der Projektidee/Promotoren/Meinungsführer.

Kompetenz: Entscheidungskompetenz

c) Begleitgruppe (auch Sounding Board genannt)

Die Begleitgruppe gehört bei grossen und lang dauernden Projekten mit weitreichenden Auswirkungen und/oder unterschiedlichen Anspruchsgruppen oft auch zur Projektorganisation. Sie ist ein Konsultativgremium und stellt zum Beispiel die Information der Personalverbände/Sozialpartner und anderer Organisationen sicher. Ziele sind die Auseinandersetzung mit dem Projekt und dessen breite Akzeptanz.

Aufgaben/Verantwortung

- Begleitung des Projekts durch Stellungnahme zu wichtigen inhaltlichen Ergebnissen (*in jeder Phase*).
- Aufrechterhaltung des Kontakts zu den vom Projekt direkt betroffenen Gruppen sowie Erklärung bzw. Vertretung der Ergebnisse der Projektarbeit gegenüber diesen Stellen (*in jeder Phase*).
- Mithilfe beim Projektcontrolling (*in jeder Phase*).

Kompetenzen: Recht, zu wichtigen inhaltlichen Ergebnissen Stellung zu nehmen sowie weitere ergänzende Informationen zu verlangen.

d) Reviewteam (auch Fachausschuss genannt)

Gehört je nach Ausgestaltung des Projekts oft auch zur Projektorganisation und setzt sich aus Ansprechpartnern aus dem Fachbereich und/oder anderen Spezialisten zusammen.

Aufgaben/Verantwortung

- Das Reviewteam/Spezialistenteam wird meist bei Vorliegen der Meilensteine an den Phasenenden beigezogen, um die Arbeitspakete zu analysieren und allfällige Mängel aufzuzeigen; Fachpromotoren (*in jeder Phase*).

Kompetenz: Fachkompetenz

e) Projektleiter/in

Projektleiter/innen planen, überwachen, koordinieren und steuern das Projekt, entscheiden über den Einsatz der Methoden zur Durchführung des Projekts und leiten und motivieren das Projektkernteam. Sie

müssen also ziel-, budget-, termin- und v. a. kundenorientiert sein. Entscheidend ist die Wirkung, die sie kraft ihrer Persönlichkeit und ihres Engagements erzielen. Sie brauchen neben der Prozess- und Projektkompetenz ein hohes Mass an Sozialkompetenz, um beispielsweise Konflikte konstruktiv klären zu können. Weiter benötigen sie Methodenkompetenz für Moderation, Präsentation, Visualisierung und die verschiedensten Besprechungen, die sie leiten. Sie müssen als projektleitende Person dagegen nicht der/die fachlich kompetenteste Mitarbeiter/in sein. Dafür haben sie Fachleute, die sie unterstützen. Projektleiter/innen sollten, wann immer eine Entscheidung in ihrem Kompetenzbereich ansteht, zusammen mit ihrem Projektkernteam entscheiden. Einsame Entscheidungen sind zu vermeiden. Projektmanagement ist eine Mannschaftssportart. Jede einsam gefällte Entscheidung demotiviert das Projektkernteam und kann zu Konflikten und motivationsbedingten Produktivitätsverlusten führen.

Projektleiter/innen tragen verschiedene Hüte:



Abbildung 15: Rollen der Projektleitung

Aufgaben/Verantwortung

- Zielschärfung, Auftragsklärung (*Projektimpuls, Vorbereitungsphase*).
- Planung, Führung und Steuerung aller Projektphasen vom Projektantrag bis zum Projektabschluss (*in jeder Phase*) = Prozessverantwortung.
- Starten sowie Koordinieren aller anfallenden Projektarbeiten, in enger Zusammenarbeit mit dem Projektkernteam (*in jeder Phase*).
- Teamentwicklung, Führen des Projektkernteam (Rollen klären; Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung besprechen), Delegation und Überprüfung der Arbeiten (*in jeder Phase*).
- Coach, Konfliktmanager/in, Moderator/in, Motivator/in, Berater/in usw.
- Information, Kommunikation, Projektmarketing gegen innen und aussen betreffend Projekthinhalte und Projektverlauf, insbesondere Verantwortung für den Informationsstand des Projektkernteam sowie der Entscheidungsträger. In grossen Projekten mit hohem öffentlichem Interesse Zusammenarbeit mit dem [Amt für Kommunikation Kanton Bern \(KomBE\)](#), da bei solchen Projekten Medien- und Öffentlichkeitsarbeit von hoher Bedeutung sind (*in jeder Phase*).
- Projektdokumentation: Projektdaten und -ereignisse sind zu dokumentieren und die Projektdokumentation und -ablage bzw. -archivierung sind sicherzustellen, gemäss der [GEVER-Weisung](#).
- Laufendes Projektcontrolling: Verantwortung für die Erreichung der sachlichen, terminlichen und wirtschaftlichen Projektziele und frühzeitiges Aufmerksam-Machen auf Risiken, die das Erreichen der Ziele gefährden (*in jeder Phase*).
- Regelmässige persönliche Reflexion über eigene Rolle, Austausch mit «Projektgötti»/«Projektgotte».

Kompetenzen/Rechte (gemäss Projektauftrag): bei einer Matrix-Projektorganisation mindestens:

- Prozesskompetenz/Change- und Projektmethodenkompetenz.
- Vorschlagsrecht betreffend die Projektkernteam-Zusammensetzung.
- Führungskompetenz (inklusive fachlicher Weisungsbefugnis) bezüglich der Projektarbeit gegenüber den Mitgliedern der Projektorganisation (z. B. Recht, Aufträge an Teammitglieder zu erteilen und bei fehlender Einigung im Projektkernteam Entscheidungen zu fällen).
- Zugangsrecht zu allen projektrelevanten Informationen.
- Entscheid über Art und Umfang der Information an die Linienorganisation.
- Recht, bei Schwierigkeiten, die das Projekt existenziell bedrohen, oder bei grundsätzlichen Meinungsverschiedenheiten mit der Linie sofort und jederzeit ein persönliches Gespräch mit der auftraggebenden Person zu führen.
- Recht, fristgerecht Entscheide der Entscheidungsträger zu erwirken, notfalls durch Weiterziehen des Entscheids an die übergeordnete Stelle.
- Einspruchsrecht in allen Fällen, in denen Termin-, Sach-, Kosten- oder Wirtschaftlichkeitsziele des Projekts gefährdet sind.
- Verwaltung/Verfügung über genehmigte Projektressourcen.

Mit diesem Kompetenzrahmen hat die Projektleitung den erforderlichen Handlungsspielraum. Falls sie diesen Spielraum nicht erhält, muss sie sich überlegen, ob sie nach wie vor bereit ist, die Projektleitung innezuhaben.

f) Projektkernteam (auch Kernteam genannt)

Da meist Kenntnisse aus verschiedenen Fachgebieten gefragt sind und der Aufwand die personellen Kapazitäten einer einzelnen Person bei weitem übersteigt, ist in der Regel ein Projektkernteam erforderlich, das die Projektleitung führt.

Den Mitgliedern des Projektkernteams wird die Verantwortung für die Ausführung ganzer Teilprojekte oder aber verschiedener Arbeitspakete übertragen. Sie setzen also die Vorgaben für Projektaufgaben in konkrete Resultate um.

Bei der Auswahl der Teammitglieder kommt es nicht auf deren hierarchische Stufe in der Linie an, sondern auf die fachliche Eignung und die verfügbare Kapazität. Sind die Teammitglieder verantwortlich für ganze Teilprojekte, in welchen sie auch Projektmitarbeitende führen, gilt es auch auf ihre Führungskompetenzen zu achten.

Zudem ist ein Augenmerk auf die gleichmässige Vertretung von Mann und Frau **und der beiden Amtssprachen** im Projektkernteam zu richten. Ein vielseitiges Team belebt, inspiriert und motiviert alle.

Aufgaben/Verantwortung

- Inhaltliche Projektbearbeitung, Fachpromotoren (*in jeder Phase*).
- Verantwortung für die Ausführung ganzer Teilprojekte oder aber verschiedener Arbeitspakete (*in jeder Phase*).

Kompetenz: Fachkompetenz

g) Teilprojektleiter/in

Teilprojektleiter/innen planen, überwachen und steuern einen in sich geschlossenen Teil des Projekts und gehören zum Projektkernteam. Sie haben – je nach Grösse und Art des Projekts – ein Team von Projektmitarbeitenden zu führen.

Aufgaben/Verantwortung

- Mitarbeit im Projektkernteam, Fachpromotoren (**in jeder Phase**).
- Planung, Überwachung, Steuerung eines in sich geschlossenen Teils des Projekts (*in jeder Phase*).

Kompetenz: Prozesskompetenz/Fachkompetenz/Führungskompetenz für Projektmitarbeitende in ihren Teilprojektteams

h) Benutzer/-innen und Betroffene des Projektergebnisses

Sie nutzen als primäre Adressaten das Projektergebnis, sind also die primäre Zielgruppe und zählen somit zu den wichtigsten Vertreterinnen und Vertretern im Projekt. Bei Produktentwicklungsprojekten sind dies die Kunden. Binden Sie Vertreterinnen und Vertreter dieser Gruppe unbedingt in die Projektorganisation ein.

i) Externe Partner

- Auch externe Partner (ausgewählte Lieferanten, Beraterinnen und Berater oder Fachexperten) spielen oft eine zentrale Rolle für den Erfolg des Projekts. Bei entsprechender Bedeutung können sie sogar Teil des Projektkernteam sein.
- Im Rahmen eines Projekts kann es gegebenenfalls (mehrfach) notwendig werden, Vergabeverfahren durchzuführen, z. B. für den Einkauf externer Beratungs- und Unterstützungsleistungen.
- Bei der Zeitplanung sind die **Vorgaben der Submissionsgesetzgebung** zu berücksichtigen und die dafür erforderlichen Zeiträume rechtzeitig einzuplanen.
- Das Controlling der externen Dienstleistung liegt in der Verantwortung der Projektleitung, wenn der Auftrag erteilt ist. Schliesslich sind die extern realisierten Komponenten oder Systeme zu übernehmen und in eine Gesamtlösung zu integrieren. Das Aufsetzen eines wirksamen Controllings zu Projektbeginn ist daher Pflicht der Projektleitung. Die Grundlagen dazu müssen schon bei der Auswahl des externen Partners gelegt werden.

j) Weitere am Projekterfolg Beteiligte

- Finden Sie bereits ganz zu Beginn des Projekts heraus, welche Personen oder Personengruppen, die in einer Beziehung zur **kantonalen Verwaltung** oder zum Projekt stehen, ein besonderes Interesse am Projekt haben oder vom Projekt in irgendeiner Weise betroffen sind (Stakeholder).
- Nach Möglichkeiten beinhaltet die Projektorganisation auch eine **Projektassistenz**.
- Für einen Grossteil der auszuführenden Projektarbeit sind die bestehenden Ressourcen der Linienorganisation gefordert, die auch über das Know-how im Fachgebiet verfügen.
- **Linienvorgesetzte** entscheiden bei einer Einfluss- oder Matrixprojektorganisation über den Ressourceneinsatz der Projektmitarbeitenden und der Projektleitung. Sie unterstützen oft auch in fachlicher Hinsicht und stellen die Koordination zwischen allen Projekten im **Amt bzw. in der Direktion** sicher. Idealerweise haben die betroffenen Linienvorgesetzten im Projektausschuss Einsitz.

Durch die eindeutige Festlegung der Verantwortlichkeiten und Befugnisse aller Beteiligten wird auch ein gemeinsames Rollenverständnis unterstützt und eine zielgruppenspezifische Kommunikation möglich.

Ein Funktionendiagramm informiert übersichtlich über die Zuständigkeiten:

Arbeitsschritte	Auftrag-geber/-in	Projektaus-schuss	Projekt-leiter/-in	Projektmit-arbeitende	Linie
Auftrag	E		F/B	B	I
Projektplanung	E	E	F/B	B	B
Sachbearbeitung			F	B	B
Meilensteinentscheide	E	E	F/B	B	I
Zielkorrekturen/Abbruch	E	E	F/B	B	I

■ Instanzen, Projektorganisation

B: Bearbeitung
E: Entscheidung
F: Federführung
I: Information

Abbildung 16: Funktionendiagramm

5.4 Projektorganisation bei Scrum als agiles Vorgehensmodell

Die agilen Methoden setzen auf das Prinzip der Selbstorganisation von Teams. Sie sind bewusst schlank aufgestellt. Diese Teams sind fokussiert auf die schnelle, iterative Lieferung von Resultaten und Prototypen.

In Scrum kommen drei Funktionen zusammen:

- Product Owner (fachliche und inhaltliche Steuerung)
- Team
- Scrum Master (Methodenspezialist für allfällige Hindernisse)

In Scrum gibt es die Rolle der klassischen Projektleitung nicht respektive sie wird auf die zwei Rollen Product Owner und Scrum Master aufgeteilt.

Die vereinbarten Teilaufträge werden von sich selbst organisierenden Teams bearbeitet, die weitgehend selbstverantwortlich handeln.

In der Planung der Sprints gibt der Product Owner seine Prioritäten, Wünsche und das jeweilige Sprintziel vor. Letztlich entscheidet aber das Team über den effektiven Inhalt des Sprints, was einerseits die Eigenverantwortung und Selbstorganisation des Teams fördert und andererseits eine systematische Überlastung des Teams verhindert. Der Product Owner wird also mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet, aber dem Team wird die Autonomie eingeräumt, während des Sprints selbst über seine Aufgaben zu entscheiden.

Der Scrum Master soll das Team und den Product Owner bei der Bewältigung diverser Herausforderungen (Vereinbaren neuer Spielregeln, Überwinden von Problemen und Hindernissen, Ablegen von alten Gewohnheiten) unterstützen. Er ist auch dafür verantwortlich, dass Scrum erfolgreich angewendet wird. Scrum erfolgreich anzuwenden, ist ein ständiger Lernprozess, der viel Zeit und Geduld fordert.

6. Führung, Teamentwicklung, Sitzung, Delegation

Mit Methoden und Instrumenten allein ist der Projekterfolg nicht zu erreichen. In vielen Projekten sind Teambildung, Motivation, Kommunikation und Konfliktbewältigung sowie Projektmarketing die zentralen Erfolgsfaktoren.

Versuchen Sie als Projektleiter/in allen Projektbeteiligten gegenüber in allem, was Sie tun und lassen, ein gutes Vorbild zu sein! Verhalten Sie sich so, wie Sie sich Ihre Projektleitenden immer gewünscht hätten.

In der Projektarbeit leiten Sie als Projektleiter/in immer – ob Sie wollen oder nicht. Vergleichen Sie: Es gibt auch keine «Nicht-Kommunikation». Selbst wenn Sie nichts sagen, kommunizieren Sie dadurch Ihrem Umfeld etwas. Ein Sprichwort lautet: «Wer schweigt, dem ist es behaglich, und mit Schweigen stimmt er bei.»

6.1 Führung

Führen heisst beeinflussen, die Richtung und den Kurs bestimmen. Dazu brauchen Sie einen Helikopterblick, der es erlaubt, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen, um auf die Lösung der Kernfragen zu fokussieren.

Eine gute Führungsperson (also eine gute Projektleiterin, ein guter Projektleiter)

- weckt mit Visionen Aufmerksamkeit,
- macht sich durch transparente, klare und stets ehrliche Kommunikation allen verständlich,
- nimmt einen Standpunkt ein und bezieht Position,
- interessiert sich für die Mitarbeitenden, nimmt sich Zeit für sie, respektiert sie und anerkennt sie,
- vertraut seinem/ihrem Team,
- handelt ziel- und werteorientiert,
- gesteht eigene Fehler ein, ist für konstruktive Kritik offen, anerkennt die höheren Kompetenzen einzelner Mitarbeitenden, ist bereit, persönliche Schwächen zu beheben, und versucht aus Fehlern zu lernen,
- nimmt Ängste wahr und spricht Konflikte an, versucht auch in Konfliktsituationen die eigenen Emotionen unter Kontrolle zu halten und ermöglicht dank regelmässigen Gesprächen, dass aufkommende Probleme in einem frühen Stadium bereinigt werden können,
- erkennt Stärken und sieht, wie man Schwächen kompensieren kann,
- entwickelt Talente,
- fordert und fördert,
- führt nicht nach starren Regeln, sondern versucht die Besonderheit der jeweiligen Situation zu erfassen und stimmt das Führungsverhalten darauf ab.

Erfolgreiche Führungspersonen schaffen Strukturen und Prozesse, die es ihren Mitarbeitenden gestatten, sich mit ihrer gesamten Persönlichkeit in die Arbeitsprozesse einzubringen. Die höchste Motivation können Projektleitende im Team erreichen, wenn sie den Mitarbeitenden auch weitgehend Mitsprache und das Einbringen ihrer eigenen Standpunkte und Ideen ermöglichen.

Die Personalstrategie Kanton Bern 2020–2023 hält klar fest, was die kantonalen Führungskräfte (und somit Sie als Projektleiter/in!) auszeichnen soll: «Führungskräfte nehmen in verschiedener Hinsicht eine zentrale Stellung ein. Indem sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anleiten, unterstützen und begleiten, haben sie einen grossen Einfluss auf deren Zufriedenheit, Produktivität und letztlich auch auf ihre Gesundheit. Führungskräfte sind deshalb gefordert, ihre Führungskompetenzen stets weiterzuentwickeln und ihren Führungsstil situativ anzupassen.» Weiter steht in der Strategie: «Führungskräfte sind Vorbilder.»

6.2 Teamentwicklung

«Mit einem grossen Handlungsspielraum und einer Kultur der Zusammenarbeit können gemeinsam Ziele erreicht werden. Selbstständiges Arbeiten und Entfaltungsmöglichkeiten tragen zu einem motivierenden Arbeitsumfeld bei. Ergänzt wird dieser Freiraum durch eine ausgeprägte Kultur der Zusammenarbeit. Ein Klima der Wertschätzung und der persönlichen Anerkennung schafft dabei Vertrauen und fördert die Motivation.» (Personalleitbild des Kantons Bern)

Von der Zusammenstellung einzelner Mitarbeitenden zu einer Projektgruppe bis zur optimalen Zusammenarbeit als Team ist es oft ein langer Weg. Es ist wichtig, dass Sie als Projektleiter/in den Teamentwicklungsprozess ganz bewusst initiieren und gestalten, hängt doch das Erreichen Ihrer Projektziele von der Zusammenarbeit der Projektmitarbeitenden ab. Das grosse Plus der Teamarbeit liegt im Gruppeneffekt. Das bedeutet, dass nicht die Leistung Einzelner, sondern erst die Fähigkeiten und Anstrengungen aller Mitarbeitenden zusammen den Erfolg bringen (Synergieeffekt).

Um zu einem arbeits- und leistungsfähigen Team zu werden, brauchen Menschen abgesprochene Ziele und die Erkenntnis, dass diese gemeinsam besser erreicht werden.

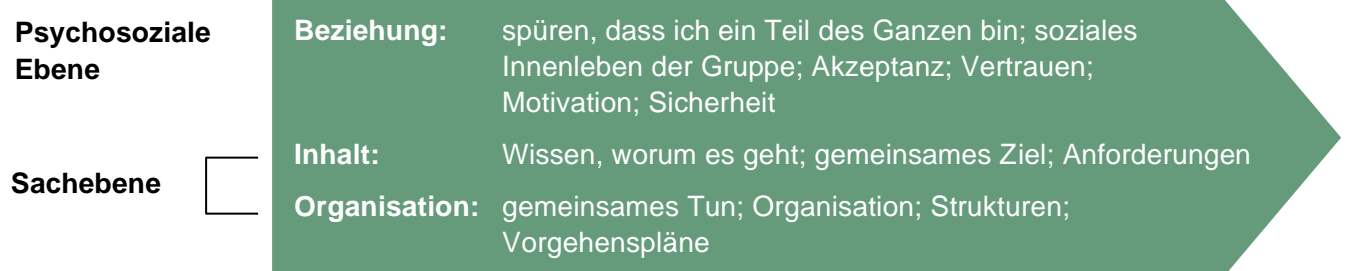


Abbildung 17: Elemente eines Teams

Erfahrungen zeigen, dass die Teamentwicklung nicht beliebig erfolgt, sondern dass sich verschiedene typische Phasen unterscheiden lassen. Akzeptieren Sie als Projektleiter/in alle Phasen der Teamentwicklung und versuchen Sie nicht, eine Phase zu überspringen.

Die fünf Phasen lassen sich wie folgt beschreiben:**Orientierungsphase (Forming)**

Der Kick-off ist die erste teambildende Massnahme. Die Mitarbeitenden sind etwas unsicher, weil sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird und welchen Platz sie in der Gruppe einnehmen werden. Die meisten wollen sich im Team eingliedern und eine bestimmte Position einnehmen.

Fördern Sie als Projektleiter/in das Kennenlernen und binden Sie alle Teammitglieder aktiv ein. Erarbeiten Sie gemeinsam die Regeln für die Zusammenarbeit im Projekt. Seien Sie sensibel und nehmen Sie die Ängste und Anliegen Ihrer Mitarbeitenden ernst. Geben Sie ihnen Zeit, sich auch persönlich auszutauschen.

Stellen Sie in einer zweiten Sitzung (Workshop «Projektanalyse») den gleichen Informationsstand bei allen sicher und klären Sie – soweit bereits bekannt – Rollen, Verantwortung und Kompetenzen. Legen Sie die Erwartungen an das Projektkernteam und die Ziele fest. Überprüfen Sie auch das gemeinsame Verständnis für die Aufgabenstellung und die Zielsetzungen.

Auseinandersetzungsphase (Storming)

Unter den Mitarbeitenden finden in dieser Phase oft Kämpfe um Machtpositionen und/oder Aufmerksamkeit statt. Versuchen Sie als Projektleiter/in die Meinungen der einzelnen Teammitglieder zu erfragen. Gleichen Sie Projektziele, Teamziele und persönliche Ziele der Mitarbeitenden ab und versuchen Sie, die Interessen, Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeitenden auch bei der Aufgabenzuordnung möglichst zu berücksichtigen. Lassen Sie Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zu, denn sie sind ein wichtiger Bestandteil der Teamentwicklung. Sprechen Sie Schwieriges offen an und suchen Sie gemeinsam mit Ihrem Team nach Lösungen. Ermöglichen Sie Feedbackrunden, geben Sie selbst konstruktiv Feedback (nach dem Motto von Nestroy: «Ich sage es ja nicht, um Sie zu beleidigen, sondern weil es stimmt»), sprechen Sie Konflikte offen an und bieten Sie Hilfe bei der Konfliktbearbeitung. Ziel ist dabei, dass sich die Zusammenarbeitsregeln etablieren, die sich das Team selbst gegeben hat.

Organisierungsphase (Norming)

In dieser Phase ist unter den Mitarbeitenden der Umgang offener und es gibt mehr Feedback. Hilfsbereitschaft, Übereinstimmung und Respekt sowie Selbstvertrauen und Zuversicht haben sich entwickelt. Die Beziehungen unter den Teammitgliedern sind geklärt und gegenseitiges Vertrauen, ein Wir-Gefühl und der Zusammenhalt im Team bilden sich aus. Kooperationen, die sich innerhalb des Teams bilden, gehen jedoch häufig einher mit einer Abgrenzung nach aussen, was unter Umständen in der Linie direkt spürbar wird. Die Unzufriedenheit der Projektmitarbeitenden hat aber deutlich abgenommen, die Kluft zwischen Erwartung und Realität ist überbrückt und die Projektziele stehen im Vordergrund. Das Vorgehen bei der Aufgabenverteilung, die Arbeitsmethoden und der Umgang miteinander werden etabliert.

Um die Effizienz in dieser Phase zu steigern, fördern und fordern Sie als Projektleiter/in die Mitarbeitenden, übertragen ihnen Aufgaben und Verantwortung und binden sie in die Entscheidungsprozesse ein. Leben Sie Kooperation und Teamarbeit vor. Setzen Sie die Stärken der Teammitglieder gezielt für das Projekt ein und helfen Sie mit, Schwächen von Teammitgliedern zu überwinden oder auszugleichen. Feiern Sie das Erreichen von Meilensteinen und planen Sie regelmässig Gelegenheiten ein, bei denen sich die Mitarbeitenden ungezwungen begegnen können.

Produktivitätsphase (Performing)

In dieser Phase freuen sich die meisten Mitarbeitenden darüber, im Team mitarbeiten zu können. Sie geniessen das Erleben der gemeinsamen Stärke und sind stolz auf bereits gelöste Aufgaben. Die bisherigen Erfolgserlebnisse lassen sie selbstbewusst und offen an neue Aufgaben herangehen. Das Leistungsniveau ist in dieser Phase besonders hoch, weil auch die Zusammenarbeit konstruktiv und kooperativ verläuft, abwechselndes Führen möglich ist und das Team offen für Ideen und Anregungen von aussen ist. Es ist ganz auf das Projektziel fokussiert, die Prozesse werden optimiert und führen zu einer

kreativen und flexiblen Bearbeitung der Aufgaben. Um die Effizienz in dieser Phase beibehalten zu können, leben Sie als Projektleiter/in die Feedbackkultur vor und fördern sie.

Auflösungsphase (Adjourning)

In der letzten Phase der Teamentwicklung steht die Auflösung des Teams im Zentrum. Diese Phase wird von den Teammitgliedern gefühlsmässig sehr unterschiedlich erlebt (einige arbeiten schon im nächsten Projekt, andere schwelgen in Erinnerungen). Sorgen Sie für einen umfassenden Rückblick und eine sorgfältige Auswertung der Teamleistung. Würdigen Sie erreichte Ziele und informieren Sie auch die Linienvorgesetzten Ihrer Projektmitarbeitenden über die Leistungen der Einzelnen (für das MAG). Stellen Sie die Reintegration in die Linie sicher, fördern Sie Ihre Teammitglieder, wenn immer möglich auch über das Projektende hinaus und sorgen Sie für einen klaren Abschluss auf der Beziehungsebene.

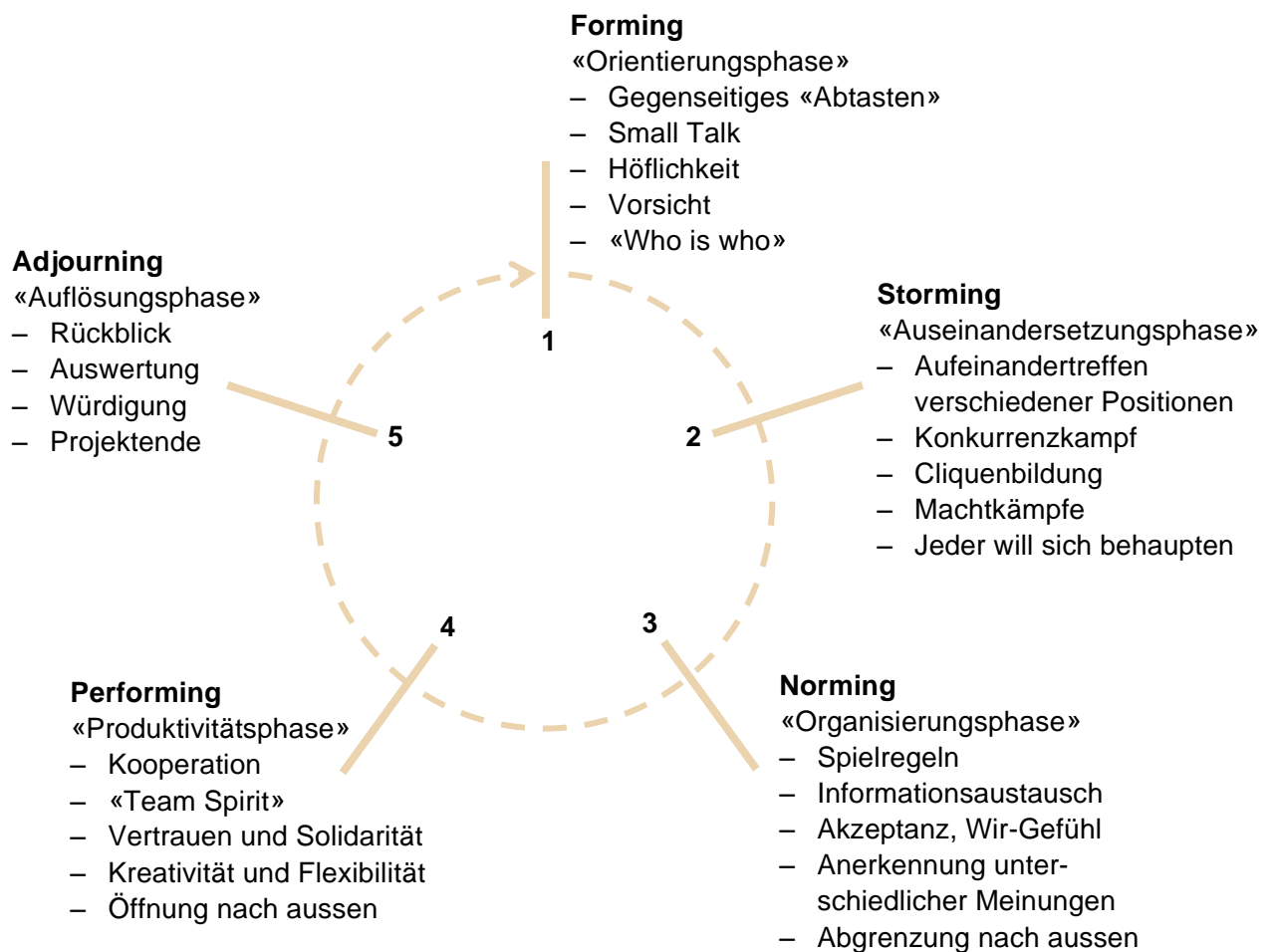


Abbildung 18: Teamphasen




Die Phasen werden nicht zwingend der Reihe nach durchlaufen, und wegen Veränderungen und Störungen können einzelne Phasen wiederholt werden. Teams sind soziale Systeme, die lernfähig sind, sich selber steuern und entwickeln und daher ausserordentlich flexibel und leistungsfähig sind.

6.3 Effiziente Projektsitzungen

Planen und steuern Sie Ihre Projektsitzungen!

6.3.1 Vorbereitung Projektsitzung

Um während der Sitzung keine bösen Überraschungen zu erleben, fragen Sie Ihre Projektmitarbeitenden rechtzeitig vor der Sitzung, in welchem Bereich ihr Arbeitspaket ist:

-  Im grünen Bereich (im Zeitplan, keine Probleme aufgetaucht oder absehbar),
-  im orangen Bereich (aufgetauchtes Problem kann allein gelöst werden) oder
-  im roten Bereich (aufgetauchtes Problem kann nicht allein gelöst werden).

Sagen Sie Ihren Projektmitgliedern gleichzeitig, dass Sie von ihnen bei einer orangen oder roten Statusmeldung auch bereits erste Lösungsansätze zur Problembehebung erwarten. Machen Sie sie auf die eigene Problemlösungsfähigkeit aufmerksam (siehe Problemlösungsprozess)!

Notieren Sie bereits auf die Traktandenliste, bei welchem Traktandum diskutiert, informiert oder entschieden wird und wie viel Zeit das in Anspruch nimmt. Nicht alle Sitzungsteilnehmer/innen müssen für alle Traktanden eingeladen werden.

6.3.2 Ablauf Projektsitzung

- Begrüssung und Hinweis auf die beim Kick-off vereinbarten Zusammenarbeitsregeln. Falls Sie darüber hinaus andere Zusammenarbeitsregeln vereinbaren möchten, können Sie das jederzeit gemeinsam tun.
- Fragen Sie nach dem Status der Arbeitspakete. Visualisieren Sie die Resultate aus der Vorbereitungs-Ampel-Abfrage. Die Begründung der Farbe kann die/der jeweilige Arbeitspaketverantwortliche möglichst in einem Satz bekannt geben.
- Listen Sie gemeinsam die offenen Punkte auf. Das können zum Beispiel Änderungswünsche der Entscheidungsträger sein. Visualisieren Sie, was zu visualisieren ist: Nur was man klar sieht, kann man gut anpacken.
- Legen Sie die Priorität der in dieser Sitzung zu besprechenden Punkte fest: a.) orange und rote Arbeitspakete, b.) offene Punkte.
- Besprechen Sie die priorisierten Punkte nach dem Problemlösungsprozess, d. h. konkret:
 - Situation in vier Sätzen beschreiben,
 - offene Lösungssammlung ohne Bewertung oder Diskussion,
 - Bewertung der Lösungen, um herauszufinden, welches die beste ist:
 - Was bringt welche Lösung, wie viel kostet sie usw.? Welches ist also die effizienteste Lösung?
 - Entscheid für eine Lösung,
 - konkrete Massnahmen schriftlich festhalten.
- Kurze Zusammenfassung der Ergebnisse der Sitzung.
- Frage in die Runde, was bezüglich Zusammenarbeit noch optimiert werden kann.
- Frage in die Runde, wer über was aus der Sitzung informiert werden muss.
- Dank (z. B. für das geschätzte Mitdenken; geben Sie echte, also ehrliche Anerkennung, wenn sie angebracht ist) und Verabschiedung.

6.3.3 Nachbereitung Projektsitzung

- Überlegen Sie für sich nach der Sitzung, ob die Zielsetzung der Sitzung erreicht worden ist und wenn nicht, woran es gelegen hat. Nehmen Sie sich kurz Zeit, um zu reflektieren, was gut lief, was nicht und was Sie das nächste Mal anders machen wollen. Überlegen Sie auch, ob irgendwo verstecktes Konfliktpotenzial liegt.
- Halten Sie die Ergebnisse der Sitzung in einem Kurzprotokoll (mindestens Beschlussprotokoll mit Aufgabenliste) fest und stellen Sie dieses innert 24 Stunden nach der Sitzung allen Teilnehmenden (und den Entschuldigten) zur Verfügung.
- Notieren Sie sich in Ihrer Agenda, wann Sie sich bei welchen Arbeitspaketverantwortlichen informieren wollen, ob und mit welchem Erfolg die in der Sitzung vereinbarten Massnahmen tatsächlich umgesetzt worden sind.
- Greifen Sie nur aktiv ein, wenn die Gefahr besteht, dass sich jemand «ein Bein bricht». Gehen Sie regelmässig bei allen Projektmitarbeitenden vorbei, um sich zu informieren.
- Führen Sie für sich ein Projekttagbuch, in dem Sie auch persönliche Erfahrungen und Beobachtungen festhalten.

6.4 Delegation von Arbeitspaketen

Wer fragt, führt! Fragen Sie (gemäss dem 9-W-Schema):

1. Wer?
2. Was?
3. Warum (aus welchem Grund)?
4. Wozu (wofür wird das Arbeitspaket dann verwendet)?
5. Bis wann?
6. Wie (mit welchem Vorgehen)?
7. Womit (sind die nötigen Ressourcen vorhanden)?
8. Was könnte schiefgehen?
9. Was wirkt lösungsfördernd?

Tipp: Geben Sie die Antworten nicht vor, sondern stellen Sie lediglich die Fragen. Denn nur so können Sie die Eigeninitiative der Teammitglieder wecken. Bedenken Sie jedoch, dass Sie mit zu detaillierten Anweisungen Ihre Arbeitspaketverantwortlichen zu «Handlangern» degradieren. Unnötige Vorschriften sind zu vermeiden.

7. Projektcontrolling (Projektüberwachung und -steuerung)

Projektleiter/innen müssen die dynamischen Veränderungen des Projektumfelds (Politik, Bund, organisierte Interessenvertreter usw.) möglichst früh erkennen und die notwendigen Anpassungs- und Steuerungsmassnahmen im Sinn der Projektziele ergreifen. Es reicht deshalb oft nicht, beim Projektstart die Projektziele zu definieren, eine passende Projektplanung zu erstellen und sie dann unverändert zum Projektabschluss zu führen.

Projektziele müssen bei geänderten Bedingungen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Die Analyse und die Steuerung des Umfelds haben daher für dynamische Verwaltungen und deren Projekte essenzielle Bedeutung.

Die Projektleitung stellt sich in definierten zeitlichen Abständen u. a. folgende Fragen zu den Steuerungsparametern (Ergebnisse/Qualität, Zeit, Kosten; Stichwort magisches Dreieck) und leitet wo nötig Korrekturmassnahmen ein:

- Bewegt sich der Projektablauf noch im Rahmen des Terminplans?
- Bewegen sich die Kosten im Rahmen der Kostenplanung?
- Stimmt die Zielsetzung noch?
- Wird das Informationskonzept eingehalten und stimmt es noch?

7.1 Hauptaufgaben Projektcontrolling

Die Projektüberwachung und -steuerung hat folgende Hauptaufgaben:

1. **Projektpriorisierung:** Die Priorisierung der Projekte in der jeweiligen Organisationseinheit hilft, die für die Projektarbeit verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen (Stichworte: Projektportfoliomanagement und strategisches Controlling durch auftraggebende Person).
2. **Kontrolle des Projektfortschritts:** Kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung bezüglich Termine, Kosten und Ergebnis/Qualität. Basis für diese Aufgabe ist die aktuelle Projektplanung. Je komplexer und zeitkritischer das Projekt ist, desto enger müssen die Kontrollintervalle gesetzt werden. Die Projektleitung stellt also regelmässig – zusammen mit dem Projektkernteam – anhand objektiver Informationen den Projektstand (Status) zu einem definierten Zeitpunkt fest (Ist-Situation). Aufgrund dieser Information kann sie Abweichungen gegenüber dem Soll-Zustand (dem geplanten Status zum gleichen Zeitpunkt) erkennen. Der Ist-Soll-Vergleich wird für alle Steuerungsparameter (Ergebnisse/Qualität, Zeit, Kosten) gezogen. Auch zentrale Risiken (z. B. fehlende Motivation) werden aufgeführt.
3. **Projektsteuerung:** Aufgrund der Ergebnisse der Kontrolle des Projektfortschritts müssen allenfalls Korrekturmassnahmen formuliert werden. Die Projektleitung greift bei Abweichungen oder Problemen steuernd in den weiteren Projektverlauf ein, d. h., sie ergreift Massnahmen, um das Projekt wieder auf den geplanten Kurs zurückzuführen.
4. **Berichtswesen:** Es dient der regelmässigen Kommunikation über Projekt-Sollwerte (Soll), Projektsituation (Ist), Projektprognose, Einzel- und Ausnahmefälle (z. B. Abweichungen und Massnahmen). Es umfasst die Dokumentation und die Kommunikation der bisher im Projekt erreichten Ergebnisse an die massgeblichen Stellen und Entscheidungsträger (Statusbericht des Gesamtprojekts).
5. **Projektänderung:** Bei Änderungen im Projektverlauf (geänderte gesetzliche Grundlagen, andere oder zusätzliche Anforderungen, Technologie, Markt usw.) müssen die notwendigen Massnahmen formuliert und umgesetzt werden. Änderungsanträge sind mittels eines vorgängig definierten Änderungsprozesses abzuwickeln und erfordern vor ihrer allfälligen Umsetzung die Genehmigung der Entscheidungsträger.
6. **Projektbeurteilung:** In regelmässigen Abständen – mindestens aber an jedem Phasenende – muss der Projektauftrag neu beurteilt und angepasst werden. Hier gilt es auch zu prüfen, ob sich Risiken für Termine, Qualität oder Kosten abzeichnen.

Planung, Überwachung und Steuerung bilden einen geschlossenen Kreis:

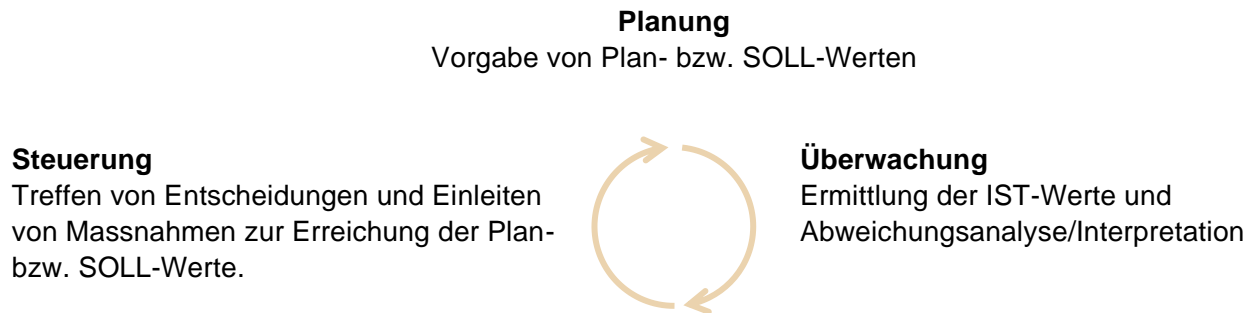


Abbildung 19:Steuerungskreislauf

Die Projektüberwachung muss jederzeit den Zustand kennen, mögliche Abweichungen gegenüber der Planung feststellen (Ist-Soll-Vergleich), aber auch Risiken erkennen, um evtl. gegensteuern zu können.

7.2 Voraussetzungen Projektcontrolling

Voraussetzungen zur erfolgreichen Überwachung und Steuerung sind:

- regelmässige Feedback-Besprechungen mit allen Projektmitarbeitenden,
- fortlaufende, aktuelle Projektdokumentation (inkl. Projektgeschichte): Für die Beurteilung des Projektfortschritts sind möglichst konkret feststellbare Resultate heranzuziehen. Gleiche Sprache: was, wann, wie – möglichst standardisiert,
- Offenheit, Vertrauen, Konfliktfähigkeit, Fehlerkultur (Abweichungen werden bekannt gegeben, alle dürfen Fehler machen), Freiraum für Überwachung einplanen,
- Strategie/Schwergewichte sind bekannt (alle wissen, was relevant ist),
- Bedürfnisse des Auftraggebers sind aktualisiert,
- adäquate Instrumente/Methoden, um Leistung/Termine/Kosten zu verknüpfen, stehen bereit.

7.3 Erfolgsfaktoren für die Überwachung/Steuerung

- Bewertete Arbeitspakete als Vergleichsgrösse (Ergebnis der Planung; der Projektfortschritt muss für jedes Arbeitspaket ermittelt werden).
- Ein gemeinsames Verständnis aller Projektbeteiligten bezüglich des Projekts bzw. der Projektziele.
- Ein einheitliches Rapportierungssystem.
- Eine gelebte Ablauforganisation (Ergebnis der Organisation und Planung). Wie funktionieren wir zusammen? Was wird von wem wann gesagt? Wer weist auf welche Abweichung hin? Nur so sind Vergleiche möglich.
- Kontinuität – ständiger Auftrag, schrittweise den Ablauf zu sichern, damit man Vergleichsmöglichkeiten hat (der Entscheid, ob monatliche oder 14-tägliche Standortbestimmungen besser sind, hängt von Laufzeit und Dynamik Ihres Projekts ab).

Denken Sie daran:

- Sie als Projektleiter/in sollen steuern (d. h. Planabweichungen erkennen, interpretieren und notfalls Steuerungsmassnahmen zur Termineinhaltung/Kostensenkung/Wirtschaftlichkeitsverbesserung ergreifen) und nicht den Informationen nachrennen.

- Setzen Sie als Instrumente für die Projektsteuerung und Überwachung gezielt Fortschrittskontrollen, Projektbesprechungen, Kostenüberwachung, Reviews und das Änderungswesen ein. Terminverschiebungen und deren Auswirkungen lassen sich übersichtlich in Balkendiagrammen darstellen.
- Geben Sie den Entscheidungsträgern (Auftraggeber/in bzw. Projektausschuss) in regelmässigen Abständen gemäss Vereinbarung zu Beginn des Projekts Rückmeldungen in Form von Statusberichten über das Gesamtprojekt.

7.4 Massnahmen zur Steuerung

Jede im Projektverlauf durchgeführte Steuerungsmassnahme ist mit Nebenwirkungen und Hindernissen verbunden, die sicherlich gravierendste ist der Projektabbruch. Massnahmen zur Terminsteuerung dürfen beispielsweise nicht ohne ihre Auswirkungen auf Kosten, Einsatzmittelbedarf sowie Ergebnis betrachtet werden.

Bei drohendem Terminverzug sind zum Beispiel folgende Massnahmen zur Projektsteuerung möglich:

- a.) Verkürzung der Dauer terminbestimmender Vorgänge durch
 - Erhöhung der verfügbaren Kapazität (Überstunden, Fremdvergabe, Änderung von Prioritäten usw.),
 - höhere Effizienz (externe Spezialisten, Schulung usw.) bei der Abwicklung der Aktivitäten.
- b.) Verminderung des Leistungsumfangs von Aufgaben oder des gesamten Projekts (womit sich der Aufwand und damit bei gleichbleibendem Personaleinsatz die Vorgangsdauer reduziert).
- c.) Änderung der Reihenfolge durch Überlappung oder Parallelisieren bislang aufeinander folgender Arbeitspakete (Kapazitäten beachten).
- d.) Verschieben von Terminen, notfalls auch des Projektendtermins.

Wesentlich für die Beurteilung von Steuerungsmassnahmen sind zwei Faktoren, die gegeneinander abgewogen werden müssen:

Kosten: Was kostet eine Massnahme an Zeit, Geld und Aufwand?

Wirkung: Welche Auswirkungen hat eine Massnahme auf Termine, Budget oder Ergebnisqualität?

Die Möglichkeiten zur Projektsteuerung sind vielfältig und in der jeweiligen Projektsituation angepasst und angemessen einzusetzen.

Ein Projekt steuern und überwachen heisst für Sie in der Praxis auch:

- Steuern durch befähigen! Halten Sie Ihren Projektbeteiligten den Rücken frei, damit sie ihre Arbeitspakete erledigen können. Vermitteln Sie den Teammitgliedern Ihre Wertschätzung für die von ihnen geleistete Arbeit.
- Planen durch Miteinander-Reden und Überwachen durch Zuhören. Interessieren Sie sich persönlich für die Projektarbeit, die alltäglichen Probleme und Ereignisse. Pflegen Sie den direkten Kontakt mit allen Projektbeteiligten – persönlich, per Telefon, per E-Mail.
- Erkennen Sie Konflikte oder Spannungen im Team oder zwischen Teammitgliedern und der Linie und helfen Sie mit, sie zu lösen.
- Koordinieren Sie die fachlichen Schnittstellen. Achten Sie besonders auf die Übergabe der Ergebnisse von einem Vorgang zum andern.
- Koordinieren Sie Änderungen und Benutzerwünsche.
- Stellen Sie die geforderte Qualität sicher und holen Sie zeitgerecht die Genehmigung durch die Entscheidungsträger ein (Auftraggeber/in bzw. Projektausschuss).
- Beurteilen Sie die Risiken.

7.5 Frühzeitige Erkennung der Risiken und Chancen

Denken Sie voraus! Beugen Sie vor! Nur so können Sie **Risiken** rechtzeitig erkennen und Gegensteuer geben! Es ist zu spät, wenn Ihnen eine für ein Arbeitspaket verantwortliche Person zwei Tage vor Abgabe sagt, dass noch zehn zusätzliche Tage benötigt werden. Bekanntlich holt man Verspätungen so gut wie nie mehr auf. Versuchen Sie solchen Situationen vorzubeugen.

Fragen Sie Ihr Team in jeder Teamsitzung, was bei dem, was man im Moment gerade tut, schiefgehen könnte und wo in der nächsten Zukunft mit Stolpersteinen zu rechnen ist. Überlegen Sie auch immer, wie Sie so früh wie möglich erkennen können, dass sich eine Abweichung abzeichnet und was man im Fall der Fälle frühzeitig tun kann.

Diese Art der Vorbeugung ergänzt die Risikoanalyse. Sie erfolgt regelmässig und begleitet das Projekt. So können Sie sich als Projektleiter/in davor schützen, dass Sie eine schlechte Nachricht zu spät erfahren. Werden Sie rechtzeitig vor möglichen Risiken gewarnt, haben Sie noch genügend Zeit, Massnahmen einzuleiten, sodass Sie auf Kurs bleiben.

Bestimmen Sie überdies in der Vorbereitungsphase eine Person, die die Rolle des Risikomanagers für das Projekt übernimmt, die Risiken regelmässig neu bewertet und den Erfolg der beschlossenen Massnahmen überprüft.

Halten sie mit Ihrem Team auch nach **Chancen/Mehrwertziele** Aussicht (*Toolbox 16: Chancenlandkarte*). Mit welchen Massnahmen gelingt es Ihnen, die Realisierungswahrscheinlichkeit bei denjenigen Chancen zu erhöhen, die einen hohen Nutzen versprechen? Überprüfen Sie, ob das Chancenpotenzial dank der umgesetzten Massnahme gestiegen ist!

7.6 Änderungsanträge – was nun?

Bevor Änderungen vorgenommen werden (= Wünsche oder Erfordernisse, die in den Projektzielen nicht vorgesehen und im aktuellen Projektplan nicht berücksichtigt sind), gilt es deren Auswirkungen sehr genau zu analysieren: Fragen Sie nach, warum genau der Änderungsantrag gestellt wurde. Wenn Sie wissen, welches Ziel damit erreicht werden soll und welches Interesse hinter dem Wunsch steckt, können Sie mit Ihrem Projektkernteam einen sinnvollen Lösungsvorschlag ausarbeiten und

gleichzeitig aufzeigen, mit welchem Zusatzaufwand und welchen zeitlichen Verzögerungen zu rechnen wäre. Die Entscheidungsträger können dann entscheiden, ob ihnen der Änderungsantrag so viel wert ist.

Werden enorm viele Änderungswünsche gestellt, gilt es zuerst die Entscheidungsträger zu fragen, ob die Auswirkungen eines konkreten Änderungsantrags genau abgeschätzt werden sollen oder ob der Änderungsantrag von den Entscheidungsträgern von vornherein abgeschmettert wird.

Tipp: Legen Sie zu Beginn Ihres Projekts den Änderungsprozess fest. Erfassen Sie in Ihrer Projektdokumentation Änderungsanträge laufend und geordnet (*Musterformular 38b: Änderungsantrag*).

8. Kommunikation/Information/Marketing/Sprache und Kultur

8.1 Kommunikation

«Kommunikation» ist eine Sammelbezeichnung für alle Vorgänge, in denen Informationen gesendet und empfangen werden, auch wenn es nicht wechselseitig geschieht. In der zwischenmenschlichen Kommunikation gibt es verbale und nonverbale Kommunikation.

Die Kommunikation muss den **ganzen Prozess** begleiten und darf nicht auf den Start beschränkt werden. Insbesondere die Promotoren des Prozesses (Auftraggeber/in, Projektleiter/in, Führungskräfte usw.) müssen bei Fragen persönlich ansprechbar sein.

Information/Kommunikation ist zu differenzieren:

- a) **Nach innen**, also im Kreis der Projektbeteiligten:
Ein zielgerichtetes Handeln erfordert von den Projektbeteiligten ein hohes Mass an Transparenz und umfassender Information. Die Fakten und Dokumente müssen zugänglich sein.
- b) **Nach aussen**, also zwischen Projekt und Benutzern der neuen Lösung (Produkt, Prozess, Struktur usw.), Interessengruppen, Öffentlichkeit usw. Während des Projekts gilt es vor allem Vertrauen aufzubauen und Akzeptanz und Unterstützung zu erhalten. Gerüchte werden durch Fakten ersetzt und damit die negativen Einflüsse auf das Projekt reduziert.
- c) **Nachprojektphase:** Wird die neue Lösung (Produkt, Prozess, Struktur usw.) im Alltag genutzt, muss die Projektdokumentation trotzdem noch zugänglich sein; periodisch wird die neue Lösung einer Beurteilung unterzogen, um Schwachpunkte rechtzeitig feststellen und darauf reagieren zu können.

Grundsätzlich gilt es, alle Anspruchsgruppen – also alle, die in irgendeiner Weise vom Projekt betroffen sind – in ein Informations- und Kommunikationskonzept einzubinden.

8.2 Systematisches Informations- und Kommunikationskonzept

Ein systematisches Informations- und Kommunikationskonzept sollte erarbeitet und realisiert werden.

Bei der Erarbeitung und Realisierung eines **systematischen Informations- und Kommunikationskonzepts** sind **zuerst alle relevanten Stakeholder und Interessengruppen zu identifizieren**. Anschließend sind die Stakeholder nach verschiedenen Kriterien (z. B. Vertrauen in die geplante Änderung, Einflussmöglichkeiten auf geplante Veränderungen usw.) zu differenzieren. In einem dritten Schritt ist eine

Informations- und Kommunikationsplanung zu erstellen, die an der Differenzierung der Stakeholder ausgerichtet ist (siehe *Toolbox 26b: Informations- und Kommunikationsplanung*).

In der mündlichen Kommunikation kann unterschieden werden zwischen:

- formeller Kommunikation (Sitzungen, Projektletter u. a.) und
- informeller Kommunikation (Ad-hoc-Gespräche erfüllen dort eine ganz wichtige Funktion, wo informell Beziehungen aufgebaut und gepflegt werden sollen, wo ein Problem rasch gelöst werden muss oder wo ausserhalb der Sitzungen Informationen und Feedbacks ausgetauscht werden sollen). Das informelle Einweihen und Gewinnen von unterstützenden Kräften wird auch «Lobbying» genannt.

Als Faustregel bei der Erstellung der Informations- und Kommunikationsplanung gilt:

- Je grösser die Betroffenheit, je negativer die Einstellung zum Prozess und je niedriger das Vertrauen in das Projekt, umso mehr muss die Kommunikationsplanung darauf ausgerichtet sein, Verständnis und Akzeptanz zu schaffen. Das ist nur möglich mit Kommunikation, die Nachfragen, Interaktion und Austausch zulässt.
- Je geringer der Grad der Betroffenheit, je positiver die Einstellung und je höher das Vertrauen, umso eher reicht reine Informationspolitik.

Damit ein Projekt Veränderungen auslösen kann, wird das Engagement aller Betroffenen benötigt. Um dieses zu erreichen, ist es notwendig, Einsicht und Überzeugung zu vermitteln. Das ist nur möglich, indem Transparenz und Nachvollziehbarkeit für das Projekt bzw. für den Veränderungsprozess geschaffen werden.

Transparenz wird nicht über reine Information der Betroffenen erreicht, sondern erfordert zwingend den Austausch und die beidseitige Gesprächsbereitschaft. Es ist wichtig, Verständnis und Akzeptanz zu erreichen und Ängste abzubauen.

Tipp: Es empfiehlt sich in den meisten Fällen, frühzeitig zu informieren, auch wenn noch nichts über das Resultat gesagt werden kann. Aber es kann darüber informiert werden, was läuft, wer am Projekt arbeitet, was der Projektgegenstand ist, was das Ziel ist und wann ein erstes Ergebnis zu erwarten ist. Üblicherweise wird zu wenig oder zu spät informiert. Gerade bei heiklen Projekten merken die potenziellen Betroffenen sehr bald, dass «etwas läuft». Es können Gerüchte entstehen, die verunsichern, diffuse Befürchtungen aufkommen lassen und dem Projekt schaden.

8.3 Projektmarketing

Möglichst viele Gelegenheiten sollten dazu genutzt werden, über anstehende Veränderungen zu informieren und aktiv Marketing für sie zu betreiben. Werden neue Arbeitsabläufe zum Beispiel nur per Mail angekündigt, muss man sich nicht über die mangelnde Umsetzung wundern.

Damit alle Mitarbeitenden verstehen, wohin die Reise geht, sind sogenannte Projektletter der Projektleitung und mehrere Informationsanlässe für alle betroffenen Mitarbeitenden sehr wertvoll: Dank einem regelmässig herausgegebenen Projektletter können alle Mitarbeitenden an der Arbeit des Change- bzw. Projektmanagements teilhaben.

Das Projektmarketing umfasst alle unterstützenden Aktivitäten, die die Akzeptanz, den Verlauf und den Fortschritt eines Projekts positiv beeinflussen können.

Das Projektmarketing soll

- den Sinn des Projekts kommunizieren, Nutzen stiften,
- die Vorteile für die Beteiligten aufzeigen,
- Vertrauen und Akzeptanz schaffen, Überzeugungsarbeit leisten,
- Fairness zeigen: auch mögliche Nachteile oder Probleme transparent machen, Ängste und Fragen ernst nehmen und behandeln,
- Öffentlichkeit herstellen, Erwartungen erzeugen, die dem Projekt «Zug», also Energie geben.

Ein Ideenwettbewerb mit einem Preis als Anreiz zur Formulierung des Projektnamens bewirkt, dass viele vom Projekt erfahren und sich mit dem Projektgegenstand auseinandersetzen. Auch die Verwendung eines eigenen Logos kann die Projektidentität fördern.

Das Projektmarketing fördert die Beziehungen zwischen dem Projekt und seinem Umfeld bzw. seinen Anspruchsgruppen.



Abbildung 20: Projektmarketing nach Anspruchsgruppen

8.4 Sprache und Kultur

Versuchen Sie als Projektleiter/in mit den Projektbeteiligten nicht Fachchinesisch zu sprechen. Beeindrucken Sie durch Verständlichkeit, Hilfsbereitschaft, Offenheit, Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, Fairness, Entschlossenheit und Lösungsorientierung. Taten und ehrlich gelebte Haltungen beeindrucken mehr als Worte.

Bewährte Feedbackregeln sind:

- Ich-Botschaften statt Du-Aussagen,
- konkret statt allgemein (keine Verallgemeinerungen),
- Wahrnehmung und Interpretation auseinanderhalten,
- Feedback ohne Verteidigung und Rechtfertigung annehmen.

Tipp: Beherrsigen Sie bei der Information das «KISS»-Prinzip (Keep It Simple and Straight).

Binden Sie möglichst beide Amtssprachen in Ihre Projektorganisation ein. Informieren Sie offen, rechtzeitig und verständlich. Unterstützen Sie Projektmitarbeitende in ihrer Entwicklung. Das kantonale Personalamt bietet etliche Weiterbildungen/Kurse an.

So lautet das 4. Personalpolitische Ziel der Personalstrategie Kanton Bern 2020–2023: «Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind befähigt, aktuelle und künftige Herausforderungen zu bewältigen».

9. Projektdokumentation

Als Projektdokumentation gilt die Zusammenstellung von ausgewählten, wesentlichen Daten über Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele eines Projekts. Die Dokumentation ist so aufzubauen, dass sie den Projektprozess in optimaler Weise unterstützt. Das durch die Projektarbeit gewonnene Know-how kann dank einer guten Projektdokumentation abgeholt werden – während der Projektdauer, aber auch nachher.

Die Projektleitung hat dafür zu sorgen, dass das Wissen, das für das Projekt gebraucht wird, entwickelt, dokumentiert, gesichert und an die notwendigen Stellen verteilt wird.

a. Elektronisch gespeicherte Dokumente: Für die Ablage von geschäftsrelevanten Unterlagen (wie die hier genannten Projektdokumente) gilt die GEVER-Weisung. Dokumente müssen somit entweder im kantonalen GEVER-System (BE-GEVER) oder bei direktionsübergreifenden Projekten mit Externen auf der Kollaboration-Plattform gespeichert werden. Nach Projektabschluss sind diese Dokumente nach BE-GEVER zu überführen.

Die GEVER-Weisung ist im Internet unter folgender Adresse abrufbar: https://www.staatsarchiv.sta.be.ch/content/dam/staatsarchiv_sta/dokumente/de/fuer-behoerden/dga/gever-weisung.pdf

b. Papierdokumente: Es braucht grundsätzlich keine Papierablage der Projektdokumentation mehr. Ausnahme sind unterzeichnete Verträge mit Externen, die im Papieroriginal parallel zur digitalen Ablage aufbewahrt werden müssen. Der Standort der Originale muss in den Metadaten des GEVER-Systems vermerkt werden.

c. Ablage und Archivierung: Als Projektleiter/in sind Sie verantwortlich für eine lückenlose Dokumentation der Projektsitzungen (mind. Beschlussprotokolle) und für die Ablage der Zwischenergebnisse des Projekts, sodass der Verlauf der Projektarbeiten und die Entstehung der Projektergebnisse jederzeit nachvollzogen werden können. Nach dem offiziellen Abschluss des Projekts wird das Geschäft in BE-GEVER abgeschlossen bzw. die auf der Kollaboration-Plattform abgelegten Dokumente werden nach BE-GEVER überführt und 10 Jahre lang aufbewahrt. Dann werden sie digital dem Staatsarchiv via BE-GEVER abgeliefert, sofern es sich um archivwürdige Projekte gemäss Bewertungsentscheid im Ordnungssystem handelt.

Zentrale Projektdokumente, die in einer guten Projektdokumentation nicht fehlen dürfen:

1. Projektantrag und Projektauftrag.
2. Projektumfeldanalyse (mindestens Stakeholderanalyse).
3. Organisatorisches: Projektorganisation inkl. Beschreibung der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen, Ansprechpartner und Adressen, Organisation der Projektarbeit (Regelung der Sitzungen und der Zusammenarbeitsregeln im Projektkernteam usw.).
4. Information und Kommunikation: Informations- und Kommunikationskonzept, Sitzungsprotokolle (mind. Beschlussprotokolle), Statusberichte, Korrespondenz usw.
5. Projektplanung: Projektstrukturplan, Aufwandschätzung, Ablauf- und Terminplan, Risikoanalyse usw.
6. Controlling (Projektüberwachung und -steuerung): Massnahmen bei Abweichungen, Änderungen.
7. Meilensteine: Zwischenberichte, Meilenstein-Entscheidungen, Abschlussbericht, Projektauswertung.

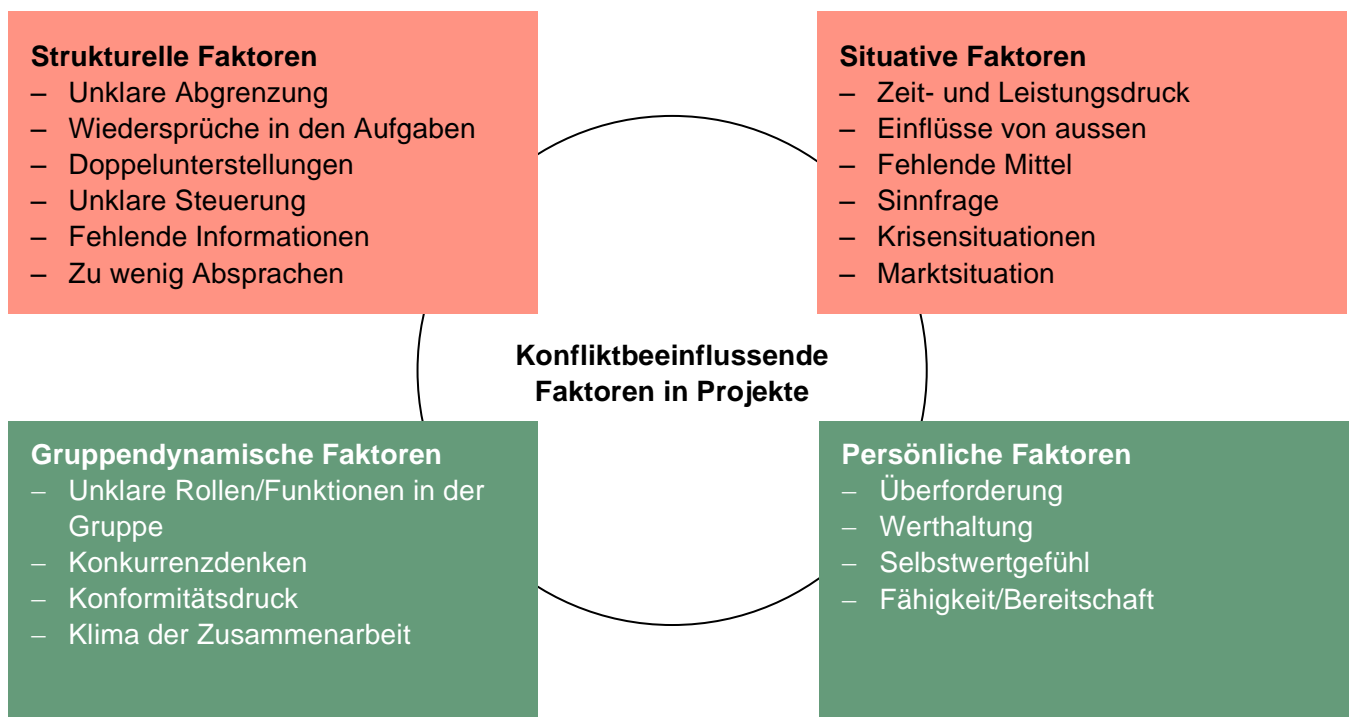
10. Konflikte

Abbildung 21: Konfliktbeeinflussende Faktoren in Projekten

Der genaue Anfang eines sozialen Konflikts ist oft nicht mehr eindeutig nachvollziehbar. Ein sozialer Konflikt zwischen zwei Personen besteht dann, wenn mindestens eine der beiden die andere so erlebt, dass sie sich durch die andere im eigenen Handeln beeinträchtigt fühlt.

Es gilt der Grundsatz: Je weniger ein Konflikt eskaliert, desto einfacher ist seine Lösung.

Konflikte sind nicht an sich negativ. Sie können sogar nützlich sein. Konflikte empfinden wir dann als negativ, wenn wir nicht in der Lage sind, aus ihnen zu lernen und einen Gewinn daraus zu ziehen.

Konflikte können letztlich nur von den Konfliktparteien selber gelöst werden. Es braucht aber mindestens zeitweise einen «neutralen Dritten», der moderiert, begleitet, vermittelt oder entscheidet.

10.1 Passives Teammitglied – was tun?

Wenn Sie als Projektleiter/in merken, dass ein Teammitglied sich im Team nicht wohlfühlt oder nicht motiviert ist für die Projektarbeit, müssen Sie als Erstes unter vier Augen herausfinden, was das Teammitglied genau stört. Falls es nicht weiss, warum sein Beitrag wichtig sein soll, zeigen Sie ihm, dass das Projekt ohne sein Arbeitspaket nicht zum Erfolg geführt werden kann. Wenn sich das Teammitglied in einer Sitzung nicht wohlfühlt oder von jemandem ungerecht behandelt gefühlt hat, sprechen Sie in der nächsten Sitzung die Situation nochmals an, nach dem Motto: «In der letzten Sitzung ist etwas ohne böse Absicht schiefgelaufen...»

Vielleicht ist Ihr Teammitglied aber auch deshalb demotiviert und passiv, weil Sie vorher seine Mitbestimmungsrechte beschnitten haben, indem Sie beispielsweise einsame Entscheide gefällt haben. Denken Sie immer daran: Projektmanagement ist kein Einzelkampf, sondern eine Mannschaftssportart. Einsame Entscheidungen funktionieren nicht, weil sie von den Teammitgliedern, die sie danach ausführen müssen, nicht getragen werden!

10.2 Führungskraft blockiert das Projekt – was nun?

Wenn eine Ihnen linienmässig vorgesetzte Führungskraft während der Projektsitzungen mit Sätzen wie: «Das haben wir alles schon probiert», oder: «Das funktioniert sowieso nicht», eine Verweigerungshaltung offenbart, konfrontieren Sie als Projektleiter/in die betroffene Person mit Vorteil nicht während der Sitzung mit ihrer Bremserhaltung, sondern bitten Sie sie um ein Einzelgespräch, z. B. mit der Einleitung «Um die Situation in Ihrer Organisationseinheit genauer zu analysieren...».

Geben Sie der Führungskraft im Einzelgespräch Gelegenheit sich auszusprechen, ohne sie auszufragen. Oft kommt das Gespräch dann rasch von den Problemen in der Organisationseinheit weg zu den eigentlichen Befürchtungen und Blockaden der Führungskraft. Nur wenn Sie die wahren Ursachen der Verweigerungshaltung erfahren, können Sie etwas dagegen tun. Denkbar ist beispielsweise, dass sich die Führungskraft durch das Projekt in der eigenen Position bedroht fühlt. Wenn Sie als Projektleiter/in merken, dass Vorbehalte gegen die anstehenden Veränderungen bestehen, können Sie die Führungskraft mit geeigneten Changemanagement-Massnahmen im Veränderungsprozess unterstützen.

10.3 Wie kläre ich einen Konflikt?

Blicken Sie nach vorne – sprechen Sie über Lösungen! Die Suche nach Gründen für Konflikte ist während Konfliktgesprächen heikel und lediglich im Rahmen der Erarbeitung von «lessons learned» für die zukünftige Vermeidung ähnlicher Konflikte wertvoll. Suchen Sie daher nicht in erster Linie nach dem Grund für den Konflikt, denn das Warum ist auf die Vergangenheit gerichtet, sondern investieren Sie Ihre Zeit in die Lösungssuche, in die Zukunft. Dadurch vermeiden Sie Schuldzuweisungen, was das Klima verbessert und die Chance erhöht, dass das Projektkernteam gemeinsam zu Resultaten gelangt, die von allen Konfliktparteien mitgetragen werden. Fragen Sie die verschiedenen Konfliktparteien abwechselungsweise, was ihrer Ansicht nach eine gute Lösung wäre. Moderieren Sie die Verhandlungen über die Lösungsvorschläge und einigen Sie sich, wenn möglich im Konsens, auf eine Lösung.

10.4 Uneinigkeit im Projektkernteam – was tun?

Um herauszufinden, welche Lösung die bessere ist, müssen Sie die Unterschiede herausarbeiten! Moderieren Sie den Konflikt!

Vereinbaren Sie vorgängig folgende Regel: Solange eine Konfliktpartei befragt wird, darf die andere keine Zwischenbemerkungen machen, sondern sie hört aufmerksam zu.

Stellen Sie dann zuerst der einen Konfliktpartei folgende sechs Fragen:

1. Können Sie uns bitte Ihre Haltung zum Problem in einem Satz so konkret wie möglich darlegen?
2. Was bringt es Ihnen, wenn sich Ihr Lösungsvorschlag durchsetzt?
3. In welchem Mass dient Ihr Lösungsvorschlag unserem Projektziel?
4. Welche Schwierigkeiten könnte Ihr Lösungsvorschlag auslösen?
5. Haben Sie eine Idee, wie diese Schwierigkeiten überwunden werden können?
6. Was sind objektive Kriterien für die Qualität Ihres Lösungsvorschlags?

Danach stellen Sie dieselben Fragen der anderen Konfliktpartei.

Falls das Herausarbeiten der konkreten Unterschiede nicht zur gewünschten Klärung führt, versuchen Sie herauszufinden, was die beiden Konfliktparteien gemeinsam haben. Erfragen Sie den grössten gemeinsamen Nenner der Konfliktparteien. Seien Sie ausdauernd beim Fragen, denn Gemeinsamkeiten verbinden die Parteien und lösen oft den Konflikt, sodass eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann.

11. Woran scheitern Projekte?

Auftrag

- Fehlendes Hinterfragen des Auftrags (verpasste Auftragsklärung).
- Unklare Ziele.
- Fehlendes Engagement.
- Fehlende Kompetenz der Projektleitung.
- Zu lange Projektdauer.
- Übertriebener Termindruck: Hier gilt es, als Projektleiter/in sofort zu reagieren, spätestens bis zur Planungsphase.

Planung

- Zu optimistischer Terminplan.
- Unklare Zuständigkeiten.
- Oberflächliche Schätzungen.
- Unklare Abgrenzung.
- Doppelspurigkeiten.

Führung/Kommunikation

- Mangelhafte Kommunikation (evtl. wegen Klima der Angst).
- Menschliches Versagen.
- Fehlende Motivation, schlechter Teamgeist.
- Fehlendes Durchhaltevermögen, hohe Fluktuationsrate.
- Systemabwehr (Organisationseinheit will das Projekt nicht).
- Mangelnde Sozialkompetenz der Projektleitung.
- Jeder schaut nur auf die Erreichung seiner Ziele und vernachlässigt das Gesamtprojekt.
- Konflikte zwischen Matrix-Organisation und Linie.

Steuerung

- Ressourcen stehen nicht zur Verfügung.
- Instabile Anforderungen (Projektumfang ändert sich im Lauf des Projekts).
- Zwischenziele werden nicht erreicht.
- Fehlende oder nicht zeitgerechte Entscheide der Entscheidungsträger.

- Neue Ausgangslage.
- Fehlendes Risikomanagement.
- Umgang mit einer grossen Zahl von Änderungsanträgen.
- Mangelhafte Übersicht durch ungenügendes Controlling.
- Tool-Gläubigkeit (mit Tools allein kann man ein Projekt nicht steuern).
- Ungenügende Qualitätskontrollen.

Diese Aufzählung ist (natürlich 😊) nicht abschliessend...

12. Tipp, damit ich als Projektleiter/in nicht in eine klassische Projektfalle tappe

Setzen Sie die Tipps aus Büchern und Aus- und Weiterbildungen niemals 1:1 um! Das gilt auch für diesen Leitfaden. Gewisse Teammitglieder lehnen Tipps generell ab. Ohne Akzeptanz nützen die besten Empfehlungen nichts. Wenn also Ihr Team mit einer Empfehlung aus dem Leitfaden oder einem Musterformular bzw. einer Checkliste unzufrieden ist, fragen Sie es, was besser (bzw. effizienter, übersichtlicher, schneller usw.) gemacht werden kann.

Was das Team vorschlägt, wird es selbst nicht ablehnen. Es bringt nichts, einem Team etwas aufzuzwingen, was es nicht will. Stellen Sie dem Team die Unterlagen zur Verfügung, die es verlangt. Es kommt nicht auf die Technik an, sondern auf die Akzeptanz.

Tipp: Als Projektleiterin und Projektleiter gilt es die Change- und Projektmanagement-Empfehlungen des Leitfadens den Bedürfnissen Ihres Teams und Ihres Projekts anzupassen. Haben Sie Vertrauen in Ihren eigenen logischen Verstand und den Mut zur einfachen Lösung!

Und zum Schluss noch ein wichtiger Hinweis zur Fehlerkultur:

Beachten Sie, dass nicht alle Projektbeteiligten und Auftraggeber/-innen gleich viel Erfahrung mit Change- und Projektmanagement haben. Viele müssen es erst lernen. Alle dürfen Fehler machen – auch Führungskräfte –, aber nicht zweimal die gleichen! Fehler sind also erlaubt, solange etwas daraus gelernt wird, Erfahrungen gesammelt werden und diese anderen mitgeteilt werden. So können alle Beteiligten diese Fehler vermeiden und täglich besser werden.

13. Die am häufigsten gestellten Fragen

13.1 Wie sieht mein Tagesgeschäft als erfolgreiche/r Projektleiter/in aus?

- Denken Sie an morgen und planen Sie, woran Ihr Team als Nächstes arbeiten muss.
- Reden Sie offen und gehen Sie unangenehmen Themen nicht aus dem Weg.
- Hören Sie aktiv zu und fragen Sie nach, solange eine Sache unklar ist.
- Fördern Sie gute Leistungen und anerkennen Sie diese ausdrücklich auch vor anderen.
- Halten Sie Ihrem Team den Rücken frei, damit es arbeiten kann.
- Geben Sie keine Lösungen vor, sondern stellen Sie die richtigen Fragen.
- Mischen Sie sich nicht in Bereiche ein, bei denen Sie die Verantwortung delegiert haben.
- Fordern Sie Qualitätsarbeit und konzentrieren Sie die Diskussionen auf die eigenen Aufgaben.
- Visieren Sie nie eine Rechnung ohne schriftlichen Vertrag.
- Dokumentieren Sie die Projektarbeit laufend und stellen Sie sicher, dass im Notfall bereits morgen Ihre Stellvertretung die Projektleitung übernehmen könnte.

13.2 Spannungsfeld Projekt/Linie – was muss ich wissen?

In der konkreten Projektarbeit gilt es, die zwei Welten der Veränderung (Projekt) und der Stabilität (Linie) konstruktiv miteinander zu verbinden. Denn die Zusammenarbeit von Projekt und Linie ist in allen Phasen eines Projekts von ausschlaggebender Bedeutung, wenn auch mit unterschiedlichen Beiträgen und wechselnder Intensität. Change- und Projektmanagement brauchen eine leistungsfähige Linie! Die Notwendigkeit, sich mit unterschiedlichen Meinungen produktiv auseinanderzusetzen und mit Konflikten konstruktiv umzugehen, stellt an beide Seiten hohe Anforderungen.

Richtig gehandhabt sind Konflikte konstruktiv und inspirierend und können Projekt und Linie auf eine neue Ebene der Kooperation bringen. Die Linienvorgesetzten sollten nicht auf Positions- und Machtansprüchen beharren und der Projektorganisation einen Vertrauensvorschuss gewähren. Die Instrumente der Projektplanung und -steuerung werden erst dann zu einem Erfolgsfaktor, wenn mit ihrer Unterstützung bessere Entscheidungen getroffen werden als ohne sie. Ein starrer, unüberlegter Einsatz von Instrumenten und Methoden kann sogar nachteilig wirken.

Es ist demzufolge eine wichtige und nur gemeinsam lösbare Aufgabe von Projekt und Linie, am Prozess der Entscheidungsfindung zu arbeiten und ihn laufend zu verbessern. Das ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe für beide Seiten, weil jedes Projekt in sich unter anderem einen «subversiven» Aspekt beinhaltet. Es kann sein, dass in einem Projekt nicht von Anfang an klar ist, wie das Ergebnis ausfallen wird. Damit ist es für die Linienverantwortlichen eine potenzielle Gefahr. Je nach Persönlichkeit der Linien- und Projektverantwortlichen liegt hier ein grosses Risiko für das Scheitern eines Projekts.

Die Beziehungen zwischen Projekt und Linie wirken sich nachweislich auf den Projekterfolg aus. Koordination und Kooperationsbereitschaft sind wesentliche Erfolgsfaktoren für das Erreichen der Projektziele. Unabdingbar für den Erfolg ist auch, dass Führungskräfte aller Stufen das Projekt gemeinsam unterstützen.

Spannen Sie also als Projektleiter-in mit den Führungskräften aller beteiligten Organisationseinheiten zusammen, binden Sie sie ein, informieren Sie sie regelmässig und tragen Sie Ihren Teil zu einer guten Beziehung bei.

13.3 Teammitglieder werden für Linienarbeiten vom Projekt abgezogen! Was nun?

Sie können Ihr Teammitglied natürlich nur unterstützen, wenn Sie von seiner Aufgabenüberlastung überhaupt erfahren. Bitten Sie also Ihre Teammitglieder regelmässig darum, Kontakt mit Ihnen aufzunehmen, wenn absehbar ist, dass sie infolge zusätzlicher Linienarbeit ihre Projektarbeit nicht innert Frist bewältigen können. Kommt ein Teammitglied dann mit der Bitte um Unterstützung auf Sie zu, bitten Sie dessen Linienvorgesetzte/n zu einem Gespräch.

Zeigen Sie die ursprünglich bereitgestellte Kapazität der betroffenen Organisationseinheit für die Projektarbeit auf (diese haben Sie zu Projektbeginn schriftlich genau festgehalten). Bringt dieses Argument nichts, fragen Sie die/den Linienvorgesetzte/n, ob nicht andere Mitarbeitende für die zu erledigende Linienarbeit eingesetzt werden könnten, die allenfalls in einem weniger wichtigen Projekt stecken als Ihr Teammitglied. Es gibt immer Projekte, die weniger wichtig sind als Ihres! Falls Ihnen der Linienvorgesetzte einen Ersatz für Ihr Teammitglied anbieten will, machen Sie ihn darauf aufmerksam, dass jeder Austausch von Mitarbeitenden Einarbeitungszeit erfordert und Probleme der Integration in bestehende Gruppen mit sich bringt.

Verhandeln Sie und zeigen Sie auf, wie Ihr Projektterminplan in Schieflage sonst gerät. Treten Sie selbstbewusst auf – Sie sind vorgesetzte Person Ihres Projekts! Falls Sie auf Granit beißen, nehmen Sie Rücksprache mit Ihrer Auftraggeberin/Ihrem Auftraggeber und bitten Sie sie um Unterstützung. Falls Sie auch das nicht weiterbringt, können Sie Kapazitätskonflikte zwischen Linie und Projekt in letzter Instanz vom Projektausschuss entscheiden lassen. Oft wird zugunsten derjenigen Person entschieden, die sich am vehementesten zur Wehr setzt!

Und: Es ist Ihre Pflicht, sich als Projektleiter/in zu wehren und sich für Ihr Projektmitglied – und letztlich Ihr Projekt – einzusetzen!

Glossar

Änderungsmanagement (auch Change Request Management genannt): Umfasst die Organisation, Verwaltung und Abwicklung von Änderungsanträgen (bei Projektzielen und -prozessen) während des Projektablaufs.

Arbeitspaket: Ist das unterste Element in der Gliederung eines Projektstrukturplans. Es beschreibt eine klar definierte Aufgabe (Leistung), die einer ausführungsverantwortlichen Stelle übertragen werden kann.

Begleitgruppe (oft auch Sounding Board genannt): Konsultativgremium mancher Projektorganisation, das beispielsweise die Information der Personalverbände, Sozialpartner und anderer Organisationen sicherstellt.

Changemanagement: Ist die Gestaltung des Wandels. Professionelles Changemanagement bezieht sich immer auf alle der folgenden vier Aspekte: sachlicher, persönlicher, zeitlicher und prozessualer Aspekt. Sie spielen zusammen, ergänzen und beeinflussen sich. Der Erfolg von Veränderungen hängt von der Fähigkeit der Organisation ab, ihre Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess zu integrieren.

Entscheidungsträger: die Auftraggeberin bzw. der Auftraggeber bzw. ab der Planungsphase meist der Projektausschuss (zusammen mit dem/der Auftraggeber/in).

Erfolgsfaktoren: Voraussetzungen oder Bedingungen, die wesentlich zum Erreichen der wünschbaren Zustände – also des Erfolgs – beitragen.

Integrationsprozess: der Prozess, bis die «neue Lösung» (Produkt, Prozess, Struktur usw.) eingegliedert ist.

Kostenplan: Hier werden die voraussichtlich anfallenden Kosten eines Projekts abgebildet. Aus dem Bedarf an Einsatz- und Finanzmitteln, der durch die Aufwandschätzung für Arbeitspakete, Vorgänge und aufgrund von Erfahrungen aus andern Projekten bestimmt wurden, können die gesamten Projektkosten hochgerechnet werden.

Kritischer Pfad: Aneinanderreihung von Projektaktivitäten, die aufeinander aufbauen. Eine Verzögerung in dieser Kette von Abhängigkeiten bringt das ganze Projekt in Verzug.

Meilensteine: Sind Zwischenergebnisse, die an wichtigen Abschnitten des Projekts erzielt werden müssen, damit es in die nächste Phase treten kann. Jeder Meilenstein definiert dabei ein in sich geschlossenes Arbeitsergebnis. Welche Meilensteine festgesetzt werden, hängt vom Projekt ab. Ein Meilenstein bildet den Phasenabschluss, ist somit das Phasenprodukt. Erst wenn dieses Phasenprodukt der Überprüfung durch die Entscheidungsträger standgehalten hat, wird die nächste Phase genehmigt. Bei einem Meilenstein entscheidet sich, ob das Projekt abgebrochen oder fortgeführt wird.

Netzplan: die grafische oder tabellarische Darstellung der Abläufe und der Abhängigkeiten.

Nutzwertanalyse: dient ebenso wie die Wirtschaftlichkeitsrechnung der Entscheidungsunterstützung, wenn Alternativen vergleichend zu bewerten sind.

Phasenkonzept: Es gliedert den Projektablauf in einzelne Phasen und hat den Zweck, den Werdegang einer Lösung in überschaubare Etappen zu gliedern. Es ermöglicht einen stufenweisen Planungs-, Entscheidungs- und Konkretisierungsprozess mit vordefinierten Meilensteinen und Korrekturmöglichkeiten.

Problemlösungsprozess: Er kann in jeder Projektphase bei jeder Art von Problemen beigezogen werden. Zuerst werden das Problem und die bestehende Situation analysiert. Anschliessend führt der Weg über die Zielsetzung zur Lösungssuche und findet mit der Bewertung der Lösungsalternativen und der Wahl der besten Lösung seinen Abschluss.

Produkt: ein bestimmtes Ergebnis eines erfolgreich durchgeführten Projekts oder Prozesses (z. B. neue Organisationsform, Haus, neues Informatiksystem).

Projekt: Es ist gekennzeichnet durch folgende fünf Merkmale:

1. die Einmaligkeit der Bedingungen
2. die konkret formulierte Zielvorgabe mit definierten Ergebnissen
3. die Begrenzung zeitlicher, finanzieller und personeller Art
4. die Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
5. die spezifische Organisation

Projektentwicklung: Ist das prozessorientierte Projektvorhaben, das in Projektdurchführung und Projektführung unterteilt ist.

Projektanalyse: Ist eine «auf einen Stichtag bezogene Untersuchung des Projekts, deren Gegenstand, Inhalt und Ziele vorweg festgelegt werden». Im Einzelnen werden Projektablauf, Struktur, Risiken, Nutzwert und Kosten als Analysebereiche genannt. Darüber hinaus sind auch die Analysen des Projektumfelds und der Zielsetzung gängig. Eine Projektanalyse ist nicht erst dann anzusetzen, wenn Defizite bemerkt werden, vielmehr ist bereits in der Vorbereitungsphase eine erste Projektanalyse unverzichtbar. Diese bildet die Grundlage für den Projektauftrag. Während des Projektablaufs sind Projektanalysen Bestandteil des Projektcontrollings bzw. der Projektsteuerung. Die umfassendste Form der Projektanalyse ist der Projekt-Audit.

Projektauftrag: Darin werden die Projektziele, ein erster grober Projektplan, Hinweise zur Projektorganisation und die bereits bekannten verfügbaren Mittel bzw. Termine verbindlich festgehalten. Dank einem klar formulierten Auftrag weiss die Projektleitung, innerhalb welcher Leitplanken sie sich bewegen kann. Die Erarbeitung und Aushandlung des Projektauftrags ist ein Prozess, der zu einer gemeinsamen Projektsichtweise von Auftraggeber/-in und Projektleiter/-in führt. Der Projektauftrag wird von beiden unterzeichnet und oft auch «Projektvereinbarung» genannt.

Projektausschuss (oft auch Lenkungsausschuss oder Steuerungsausschuss genannt): Siehe Entscheidungsträger.

Projektcontrolling: Aus den Unterlagen der Projektplanung und dem aktuellen Projektgeschehen ermittelt das Projektcontrolling den Stand des Projekts sowie Informationen zu

- a. den eingetretenen Planabweichungen, um die Ursachen ermitteln zu können, und
- b. den absehbaren Abläufen und Ergebnissen, um die Dynamik des Projekts aufzuzeigen.

Projektdurchführung: Sie umfasst alle Projektaufgaben, die die Projektbeteiligten unmittelbar für die Erfüllung der Ziele durchführen müssen.

Projekterfolg: Da kann unterschieden werden in Abwicklungserfolg und Anwendungserfolg. Der Abwicklungserfolg liegt dann vor, wenn das von der Auftraggeberin/dem Auftraggeber gewünschte Ergebnis im Termin- und Kostenrahmen und in der geforderten Qualität vorliegt und somit die Projektziele erfüllt sind. Zudem ist auch der Aspekt der sozialen Akzeptanz zu berücksichtigen, welcher jedoch geprägt ist von der gebundenen Rationalität. Die Erwartungen, Erfahrungen, Ziele usw. der Stakeholder sind oft völlig unterschiedlich, und ein und dasselbe Projekt kann daher von gewissen Stakeholdern als erfolgreich angesehen werden, während andere das Gegenteil sagen. Erst einige Zeit nach Projektende kann eine erste Aussage zum Anwendungserfolg gemacht werden. Erzielen die Ergebnisse die gewünschte Wirkung, ist der erhoffte Nutzen eingetreten? Falls nicht, gilt es Feinjustierungen vorzunehmen.

Projektergebnis: die neue Lösung (Produkt, Prozess, Struktur usw.).

Projektführung: Sie beinhaltet alle leitenden Führungsaufgaben, die von der Projektleitung wahrgenommen werden müssen, um die Ziele zu erreichen.

Projektkosten: Zu unterscheiden sind:

- a. Kosten aus (internen) Arbeitspaketen, die über einen kalkulatorischen Kostensatz in die Projektkosten einfließen, und
- b. Kosten, die direkt anfallen (meist extern erbrachte Leistungen bzw. eingekaufte Produkte).

Projektmanagement: Umfasst die inhaltliche und organisatorische Planung und die anschließende Lenkung der Prozesse zur Erreichung der Projektziele.

Projektmarketing: Es stellt für das Projektumfeld die Idee, den Anlass, die Ziele und Lösungswege eines Projekts aktiv dar. Die Projektleitung muss in der Lage sein, jederzeit für ihr Projekt zu werben.

Projektorganisation: die Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projekts.

Projektphase: ein zeitlicher Abschnitt in einem Projektablauf, der sachlich von anderen Abschnitten getrennt abläuft. Ein Meilenstein bildet den Phasenabschluss, ist somit das Phasenprodukt. Die Entscheidungsträger entscheiden jeweils am Ende jeder Phase, ob alle notwendigen Aufgaben bis zu diesem Zeitpunkt erledigt worden sind oder ob es noch etwas nachzuholen gilt. Dann entscheidet sich auch, ob das Projekt abgebrochen oder fortgeführt wird.

Projektplanung: die geistige Vorwegnahme einer detailliert beschriebenen, realisierbaren Lösung gemäss Projektauftrag.

Projektportfoliomanagement: Führt alle Projekte einer Organisationseinheit, koordiniert, priorisiert und unterstützt alle laufenden und künftigen Projekte und sorgt dafür, dass die Ressourcen am richtigen Ort eingesetzt werden.

Projektprozesse: Die Projektleitung gestaltet, führt und steuert verschiedene gleichzeitig ablaufende und voneinander abhängige Prozesse: Entscheidungsprozess über das Projekt, Steuerungsprozess für die Projektarbeit, Entwicklungsprozess für das Ergebnis, Qualitätssicherungsprozess der Projektarbeit sowie Teamarbeitsprozess zur Regelung von Führung und Zusammenarbeit im Projekt.

Projektrisiken: Verkörpern den potenziellen Schaden, den Organisationseinheiten oder Personen erleiden, wenn die Projektziele nicht erreicht werden. Projektrisiken bzw. die daraus abzuleitende Bedrohung des geplanten Projekterfolgs werden bestimmt durch die beiden Faktoren Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Risikos und Tragweite (möglicher Schaden) beim Eintreten des Risikos.

Projektstatusbericht: Ist ein Dokument für das Projektcontrolling. In ihm wird der Projektstatus zu einem bestimmten Stichtag umfassend dokumentiert. Zweck des Projektstatusberichts ist die Vorlage bei der Projektleitung, der/dem Auftraggeber/in, dem Projektausschuss oder anderen Projektbeteiligten, um über den Fortgang des Projekts zu entscheiden. Er kann erstellt werden bei Meilensteinentscheidungen, zu vereinbarten (regelmässigen) Terminen oder auch auf besonderen Anlass hin (z. B. Projektanalyse).

Projektstrukturplan: Bei der Planung des Projektablaufs ist es sinnvoll, nach dem Prinzip «Vom Groben ins Detail» zu planen. Meist anhand einer Organigrammdarstellung wird die Anordnung aller Elemente aufgezeigt. Dadurch entsteht eine vollständige Darstellung des eigentlichen Projektgegenstands mit den Teilprojekten und den dazugehörigen Arbeitspaketen, Schnittstellen, fachlichen Zuteilungen, sodass eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten möglich ist.

Projektumfeldanalyse: Ist die Zusammenstellung und Analyse aller denkbaren Wechselwirkungen zwischen dem Projekt und seinem Umfeld und damit ein Baustein und ein Werkzeug der Projektvorbereitung und -planung sowie des Risikomanagements in Projekten. Entwicklungen und Faktoren des Projektumfelds können in Projekten weitreichende Effekte haben: Projektkosten, Projekttermine und die Anforderungen an die Projektleistungen können davon betroffen sein. Planung und Steuerung des Projektumfelds sind daher wichtige Bestandteile des Risikomanagements. Es gilt v. a. die projektkritischen Stakeholder herauszufiltern. *Bei grösseren Projekten, insbesondere solchen mit einem öffentlichen Fokus, müssen neben den zuständigen Verwaltungsmitarbeitenden auch die Politik und die organisierten Interessenvertreter beachtet werden.*

Projektumfeldsteuerung: Neben der Analyse des Umfelds werden im Projektmanagement auch aktiv Massnahmen ergriffen, um Umfeldeinflüsse zu steuern. Die wesentlichen Steuerungsmassnahmen sind die Kommunikation mit dem Umfeld, die Information und ein aktives Projektmarketing.

Projektvereinbarung: *Siehe Projektauftrag.*

Projektwirtschaftlichkeitsrechnung: Die objektive Bewertung der Wirtschaftlichkeit eines Projekts erfordert einen gemeinsamen Massstab für die einmaligen und die wiederkehrenden Kosten und Erträge. Er wird dadurch erreicht, dass die einmaligen Kosten (die Investition) auf die Dauer der erwarteten Nutzung verteilt und den laufenden Betriebskosten zugeschlagen werden.

Projektziel: Das Ergebnis und der Projektprozess entsprechen den Anforderungen und den vereinbarten Qualitätsstandards. Termin und Kosten werden eingehalten. «Magisches Dreieck» der Projektziele: Magisch wird das Dreieck deshalb genannt, weil es für den Uneingeweihten an Zauberei grenzt, wenn man in einem Projekt tatsächlich alle drei Ziele erreicht – obwohl das gar nicht so selten ist.

Promotoren: *Meinungsführer im Amt oder in der Direktion, die die Strategieverwirklichung als Impulsgeber und Multiplikatoren vorantreiben.* Deswegen ist es sinnvoll, Personen in Führungspositionen und in kommunikativen Schlüsselrollen als Promotoren in den Änderungsprozess einzubinden, das heisst zu gewinnen, zu qualifizieren und zu unterstützen.

Quick Wins: schnelle Gewinne, Erfolge oder Ergebnisse. Der Begriff wird vor allem dann verwendet, wenn es nicht darauf ankommen soll, eine langfristige Basis zu schaffen, sondern schnell einen Ertrag zu erreichen.

Ressourcen-Balkendiagramm: Ein auf Personen oder Organisationseinheiten bezogenes Ressourcen-Balkendiagramm weist die zeitliche Lage der Arbeitspakete aus.

Review: Je nach Ausgestaltung des Projekts ziehen Entscheidungsträger bei Meilensteinentscheiden Spezialisten bei (oft in einem Reviewteam organisiert), die ein Arbeitspaket analysieren und bewerten. Sie sind aufgefordert, zu kommentieren, ob ihrer Ansicht nach im Projekt alle notwendigen Aufgaben bis zu diesem Zeitpunkt erledigt worden sind oder ob noch Mängel zu beseitigen sind.

Risikoanalyse: Risikomanagement ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Projektmanagements. Risikomanagement besteht aus Risikoanalyse, Risikobewertung und Massnahmenplanung und -verfolgung.

Risikomanagement: Ist das Erkennen und Umgehen einer Bedrohung aus Risikopotenzialen (siehe Definition) in Form von Abwehr, Ausweichen oder Mindern negativer Auswirkungen.

Risikopotenzial: Liegt vor, wenn folgende drei Faktoren gemeinsam zutreffen:

1. konkrete, begründbare Bedrohung, 2. entsprechende Schwachstelle und 3. möglicher Schaden hat einen bedeutenden Wert oder eine andere Tragweite.

Sounding Board: *Siehe Begleitgruppe.*

Stakeholder/Anspruchsgruppe: Stakeholder eines Projekts sind alle Personen oder Personengruppen, die ein Interesse am Projekt haben oder vom Projekt in irgendeiner Weise betroffen sind. Stakeholder werden deshalb auch als Bezugsgruppen oder Interessengruppen bezeichnet (*siehe Projektumfeldanalyse*).

Strategisches Controlling (strategisches Projektmanagement, Management der Projekte): Stellt sicher, dass die bewilligten Projekte einen möglichst hohen Beitrag an die Umsetzung der Strategie in der Organisationseinheit leisten.

Systemischer Ansatz: Projekte werden als soziale Systeme betrachtet, die eigene Aufgaben und Ziele, eigene innere Strukturen, Systemgrenzen und gleichzeitig wesentliche Aussenbeziehungen (z. B. zur Linie, zur Politik, zu anderen Projekten usw.) haben.

Tailoring: Methode aus HERMES-Projektentwicklungen. Die Anpassung der Vorgaben über zu erstellende Ergebnisse, zu durchlaufende Entscheidungspunkte und durchzuführende Aktivitäten wird als Tailoring bezeichnet. Der eingesetzte Aufwand muss den Projektzielen dienlich sein. Die Entscheidung, was unter Umständen weggelassen werden kann, liegt bei der Projektleitung.

Themenzentrierte Interaktion (TZI): Professionelles Konzept, das hauptsächlich die Psychoanalytikerin und Psychologin Ruth Cohn begründet hat. Das Spezifische an Methode und Haltung der TZI ist, dass die einzelnen Gruppenmitglieder, die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern und der Auftrag gleichermaßen wichtig sind. Das führt zu einem Führungsmodell, das Demokratie und Effizienz zu verbinden sucht. Das ursprüngliche Anliegen Ruth Cohns war, ein Konzept zu entwickeln, das «dem ursprünglich gesunden Menschen ein Leben ermöglicht, in dem er gesund bleiben kann». Gesundheit bezieht sich hier nicht bloss auf das individuelle Wohlbefinden, sondern auch auf die politische Verantwortlichkeit in der Welt.

Vollkostenrechnung: Berücksichtigt sämtliche angefallenen Kosten (z. B. bei Projektbeteiligten alle durch sie ausgelösten direkten und indirekten Kosten wie Kosten für Infrastruktur, Büro usw.) und Erlöse.

Zielkonkurrenz: Die drei Zielgrössen Ergebnis, Zeit und Aufwand/Kosten sind wechselseitig voneinander abhängig (Zielkonkurrenz). Ein besonders gutes Projektergebnis benötigt mehr Zeit und Kosten als ein bescheideneres Ergebnis. Ein früheres Projektende wird meist höhere Kosten verursachen.

Zielkorridor: Bandbreite von definierten Zielen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ebenen und Voraussetzung für Changeprozesse Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	7
Abbildung 2:	Strategie-Struktur-Kultur-Dreieck Quelle: nach Kraus et al. 2006	9
Abbildung 3:	Ablauf eines klassischen Veränderungsprozesses Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	10
Abbildung 4:	Die 7 Phasen der Veränderung Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	11
Abbildung 5:	Akzeptanzmatrix Quelle: nach Mohr et al. 1998	12
Abbildung 6:	Symptome für Widerstand Quelle: nach Doppler 2002	13
Abbildung 7:	Beziehungsdiagnose Quelle: nach Kuster et al. 2008	14
Abbildung 8:	Change-Kommunikation Quelle: in Anlehnung an Winfried Berner + Kollegen	15
Abbildung 9:	Zieldreieck Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	17
Abbildung 10:	Projektarten Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	19
Abbildung 11:	Unterschiedliche Projektphasen im Überblick Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	24
Abbildung 12:	Zwei Welten – Linienorganisation und Projektorganisation Quelle: nach Kuster et al. 2008	53
Abbildung 13:	Mögliches Zusammenspiel Linienorganisation – Projektorganisation Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	54
Abbildung 14:	Muster-Projektorganigramm Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	55
Abbildung 15:	Rollen der Projektleitung Quelle: nach Kuster et al. 2008	58
Abbildung 16:	Funktionendiagramm Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	61
Abbildung 17:	Elemente eines Teams Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	63
Abbildung 18:	Teamphasen Quelle: nach Tuckmann 1965	65
Abbildung 19:	Steuerungskreislauf Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	69
Abbildung 20:	Projektmarketing nach Anspruchsgruppen Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	74
Abbildung 21:	Konfliktbeeinflussende Faktoren in Projekten Quelle: Abteilung Personalentwicklung, Gesundheit und Soziales, Personalamt Kanton Bern	76