

Projektmanagement

Christian Majer, Reinhard Millner

Abkürzungsverzeichnis

AP	Arbeitspaket
asap	as soon as possible (so schnell wie möglich)
Dh.	Das heißt
EDMI	Entscheidung (E), Durchführung (D), Mitarbeit (M), Information (I)
ggf.	gegebenenfalls
KPI	Key Performance Indicator (Wesentlicher Leistungsindikator)
NPO	Nonprofit-Organisation
PM	Projektmanagement
PAG	Interne/r Projektauftraggeberin, Projektauftraggeber
PHB	Projekthandbuch
PL	Projektleiter, Projektleiterin
PLA	Projektlenkungsausschuss
PSP	Projektstrukturplan
PTM	Projektteammitglied
PMA	Projektmitarbeiter, Projektmitarbeiterin
u.a.	unter anderem
WS	Workshop

1 Überblick und Besonderheiten in NPOs

1.1 Bedeutung des Projektmanagements

Das Projektmanagement hat bis dato eine Vielzahl an Instrumenten zur Planung, Steuerung und Dokumentation von Projekten hervorgebracht. Der Beginn des Projektmanagements kann dabei in die 1950er/1960er Jahre zurückverfolgt werden, wo erstmals entsprechende Instrumente und Projektdokumentationen aufgekommen sind. Dies waren Großprojekte im militärischen und technischen Bereich (Gareis 2006: 39). Mittlerweile hat sich ein entsprechendes Instrumentarium entwickelt, das eine projektspezifische Auswahl nicht nur ermöglicht, sondern empfehlenswert macht. Je nach Größe, Dauer und Leistungsumfang gilt es, die für eine erfolgreiche Projektumsetzung erforderlichen Instrumente auszuwählen und anzuwenden.

Generell ist festzuhalten, dass die Bedeutung der Projektarbeit, also die Abwicklung von Wertschöpfungsprozessen in Form von Projekten, stetig und rasant an Bedeutung gewonnen hat. So gehen Schätzungen davon aus, dass bereits ein Drittel aller wertschöpfenden Tätigkeiten in Form von Projekten erbracht wird (Schneider, Wagner et al. 2009, Turner, Ledwith et al. 2009). Dies gilt grundsätzlich für sehr viele Organisationen und im Besonderen für bestimmte Branchen. Die Bandbreite an Projekten ist enorm, von Kundenprojekten über organisationsinterne Projekte bis zu Bauprojekten und viele mehr. Im Kern ergibt sich das aus den definitorischen Eigenschaften von Projekten als Tätigkeiten, die neuartig, komplex und damit letztlich auch riskant sind. Die Neuartigkeit stellt die Organisation zunächst vor Herausforderungen, da diese nicht in den Linien- bzw. Routinetätigkeiten abbildbar sind. Daher macht es oftmals Sinn, diese Tätigkeiten gesondert zu betrachten und als Projekte zu etablieren. Die Organisation differenziert sich damit aus und es wird eine temporäre Organisation innerhalb der permanenten Stammorganisation in Form eines Projekts geschaffen (Millner und Majer 2013).

1.2 Besonderheiten des Projektmanagements in NPOs

Das Projektmanagement sowie die Instrumente und Methoden unterscheiden sich in Nonprofit-Organisationen nicht grundsätzlich von anderen Organisationen wie gewinnorientierten Unternehmen. Vielmehr sind es die Kontextbedingungen, die eine gesonderte Betrachtung sinnvoll erscheinen lassen und allenfalls eine Adaption des vorhandenen Instrumentariums bedingen und empfehlenswert machen.

- Die Entstehung von Projekten in NPOs folgt in vielen Fällen einer anderen Logik als im Unternehmensbereich oder im öffentlichen Sektor. Während bei beiden Letzteren die Ressourcen für Projekte oftmals aus vorhandenen Budgets der Linienorganisation zur Verfügung gestellt werden, ist gerade im NPO-Bereich die Akquise dieser Ressourcen entweder Teil des Projekts oder Voraussetzung für die Entscheidung, ob dieses Projekt überhaupt zustande kommt. Aus der Sicht des

Projektmanagements stellt sich somit die Frage, ob die Beschaffung dieser Ressourcen (z.B. Akquirierung von Spenden, Förderungen oder Freiwilligen) Teil des Projekts oder ggf. Teil eines Vorprojekts ist. Gerade Projektanträge z.B. in einem Konsortium mit anderen Partnern (vgl. EU-Projekte) können hinsichtlich des Zeitaufwands oder der Komplexität sogar als eigenes Projekt definiert werden.

- Damit gewinnt die Rolle des externen Projektauftraggebers (PAG) in NPOs an Bedeutung. Dieser ist u.a. in der Projektentstehung, bei der Etablierung der Projektorganisation sowie dem Projektreporting regelmäßig und intensiver einzubinden bzw. zu berücksichtigen, als dies ggf. bei Unternehmensprojekten der Fall ist.
- Viele NPOs sind als Ad hoc Initiative einzelner Personen oder Gruppen entstanden, die sich erst in weiterer Folge formalisieren und organisatorisch ausdifferenzieren und bei der zunächst die Lösung eines bestimmten Problems oder die gemeinsame soziale Mission im Vordergrund stehen. Auch in dieser Gründungsphase sind bereits einzelne Instrumente des Projektmanagements hilfreich und sinnvoll, weil sie z.B. in einem Business Planning-Prozess einsetzbar sind.
- Planung wird gerade in vielen Grassroots-Organisationen oder demokratisch organisierten NPOs als Einengung verstanden. Die Skepsis gegenüber formalen Strukturen kann zu bewusster oder unbewusster Hierarchieabwehr (Heintel und Krainz 2011) führen und damit die Planung von Projekten im NPO-Kontext zusätzlich erschweren. Das stellt die Führung in Projekten vor Herausforderungen und erfordert oftmals besondere Sensibilisierung für die Notwendigkeit des Projektauftritts z.B. gegenüber internen und externen Projektumwelten.
- Dazu kommt, dass Hierarchie und die damit verbundene Möglichkeit verbindliche Arbeitsanweisungen zu erteilen gerade im Zusammenhang mit Freiwilligen formal kaum durchsetzbar ist. Freiwillige müssen daher oftmals anders motiviert und incentiviert werden. Dies gilt es, im Projektmanagement zu berücksichtigen, z.B. über die Entwicklung einer Projektkultur des Empowerments, laterales Führen (Majer, Schaden et al. 2014: 84) und der symbolischen Würdigung des Freiwilligenengagements.
- Besondere Betrachtung verdient die Evaluierung der Dienstleistungen, die in NPOs für eine bestimmte Zielgruppe erstellt werden. Gerade die zunehmende Diskussion und das Erfordernis der Wirkungsmessung stellen das Projektmanagement in NPOs vor Herausforderungen, da diese Wirkungen oft erst nach Projektende bzw. langfristig entstehen.

Vor diesem Hintergrund und dem spezifischen Kontext von Nonprofit-Organisationen lassen sich im Hinblick auf die Instrumente die folgenden Unterschiede zu gewinnorientierten Organisationen herausarbeiten.

Abbildung II.5.1: Unterschiede zwischen PM in FPOs und NPOs

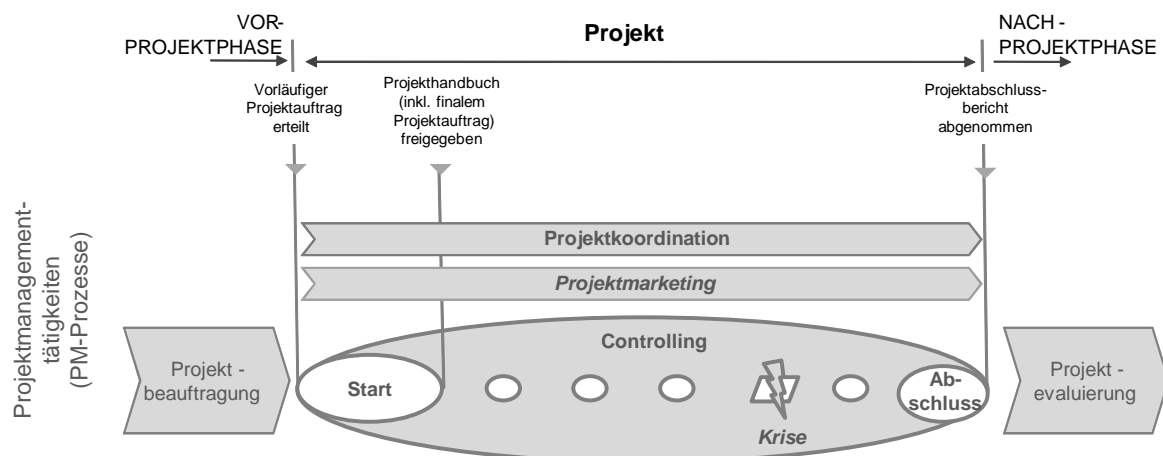
	For-Profit-Organisationen	NPOs	spezielle Erfordernisse an das Projektmanagement in NPOs
Flexibilität beim Instrumenten-Einsatz	Einsatz von PM-Methoden oft durch interne PM-Richtlinien (nach A-B-C Komplexität abgestuft) vorgegeben	Kaum oder wenig Vorgaben. Wenn, dann kommen die Vorgaben (vor allem hinsichtlich Reporting) von Förderstellen	<i>So einfach wie möglich Nur so viel wie tatsächlich nötig</i>
Verhältnis Inhalt und Struktur	Formalkriterien (Struktur) meist gleich wichtig wie Inhalt	Strukturen meist vernachlässigt (Inhalt vor Struktur). Der Inhalt/das Engagement ist Projekttreiber	<i>Struktur schafft Freiheitsgrade Was nicht abgrenzbar ist, ist nicht planbar und daher nicht steuerbar</i>
Rollen-Definition und Wahrnehmung	PM Rollen meist schriftlich formuliert und dokumentiert (als Kontrast zur permanenten Stammorganisation)	Rollenerwartungen kaum thematisiert (Rollenweichheit). Führungsrolle mit Machtanspruch und Entscheidungsgewalt unbeliebt	<i>PL-Rolle im Sinne einer temporären Führungskraft als Chance für effektives, zielorientiertes Arbeiten (mit Ablaufdatum)</i>
Budget Verfügbarkeit	Budget oder Kundenauftrag ist Voraussetzung für Start oder meist gegeben	Budget oder Finanzierung müssen meist erst gefunden werden, oft im Rahmen des Projekts	<i>In Varianten denken/planen und Abbruchkriterien definieren</i>

Die Instrumente des Projektmanagements lassen sich gut entlang der sogenannten PM-Prozesse darstellen (siehe auch Abbildung II.5.2). Dadurch kann der Einsatz der jeweiligen Werkzeuge chronologisch beschrieben werden,

was somit gleich auch einen Ariadne-Faden mitliefert. Vor dem Hintergrund der Besonderheiten in NPOs werden zum nachfolgenden PM-Instrumentarium auch die flexiblen Einsatzvarianten mitgeliefert.

- *Projektbeauftragung*: In dieser Vor-Projekt-Phase wird geklärt, ob eine Fragestellung bzw. Aufgabe überhaupt (Strategie oder Mission Check, Machbarkeitsanalyse) umgesetzt werden soll und weiters, ob in Form eines Projektes (Projektwürdigkeitsanalyse).
- *Start*: In dieser Phase wird auf Basis eines Projektauftrags die Detailplanung eines Projekts (Leistungen, Termine, Kosten/Ressourcen, Organigramm, Risiko, etc.) im Kernteam erstellt.
- *Projektkoordination*: Damit ist das kontinuierliche Abstimmen innerhalb der Projektorganisation gemeint, inklusive Informationsaustausch.
- *Projektmarketing*: Ist eine optionale Phase, die Maßnahmen zur (vor allem internen) Akzeptanzsicherung plant und umsetzt.
- *Projektcontrolling*: Dies ist eine zyklische Fortschrittsbewertung, die alle 6-8 Wochen im Team durchgeführt wird und über die Soll-Ist-Kontrolle hinaus Abweichungsmaßnahmen und Projektadaptierungen beinhaltet, die vom PAG letztlich freigegeben werden müssen.
- *Krise*: Eine ungewollte und ungeplante Phase, die eine existentielle Gefährdung des Projektes darstellt und entweder mit einem Projektabbruch oder einer Neuplanung endet.
- *Abschluss*: In dieser letzten Projekt-Phase löst der Projektauftraggeber bzw. die –auftraggeberin die temporäre Organisation auf Basis eines Projektabschlussberichts (zusammenfassender Statusbericht inkl. lessons learned) auf.
- *Projektauvaluierung*: Die Bewertung der erwünschten Wirkungen (bzw. des Nutzens) eines Projekts findet meist einige Zeit nach Projektende statt, kann aber auch schon während der Projektlaufzeit beginnen.

Abbildung II.5.2: PM-Prozesse entlang des Projektverlaufs



Quelle: Millner und Majer (2013: 343)

Folgende drei Instrumente wollen wir in diesem Beitrag herausheben, einerseits weil sie erfolgskritisch sind und somit Schlüsselereignisse bezogen auf die PM-Prozesse „Projektbeauftragung“, „Projektstart“ und „Projektcontrolling“ darstellen und andererseits weil diese unserer Erfahrung nach im Nonprofit-Sektor zu wenig Beachtung erhalten:

- Die *Abgrenzungs- und Kontext-Analyse* (inkl. Stakeholder-Betrachtung) erleichtert die Verortung in Portfolios und/oder Programmen (in der Beauftragungs- oder Vor-Projektphase). Nicht jedes Thema oder jede Fragestellung ist gleich ein Projekt (sachlich) und fraglich ist weiters, wer personell Teil des Projekts sein soll oder nicht (sozial). Damit soll mehr Klarheit in die Projektentstehung kommen und verhindert werden, dass alle Projekte angenommen werden, die an die NPO herangetragen werden (Problem oder Gefahr des Mission Drifts). Oftmals wird dabei verabsäumt, Synergie-Potentiale im Rahmen von strategischen Programmen oder existierenden Projekt-Portfolios zu diskutieren. Vor allem vor dem Hintergrund, dass oft seitens bestimmter Fördergeber nur widerwillig oder keine Overheads bezahlt werden, sondern nur die Leistungserstellung im Projekt gefördert wird, machen ein Ausloten von synergetischen Projekt-Beziehungen und eine Generierung von Ressourcenfreiräume sowie ein Ermöglichen von Lernen und Innovation nicht zuletzt auch ökonomisch Sinn (zur Bedeutung von Slack bzw. Überschussressourcen in NPOs siehe Leitner 2010).

- Der *Projektstrukturplan* als Herzstück einer integrativen Projekt-Planung bzw. Erstellung eines Projekthandbuchs dient zur Sicherstellung einer gemeinsam akzeptierten Sichtweise in einer frühen Projektplanungs-Phase bzw. im Rahmen des Projektstarts. Der Projektstrukturplan (PSP) repräsentiert eine übersichtliche Leistungsplanung und fungiert als Basis für eine akkurate Termin- wie auch Ressourcen- und Kostenplanung. Gerade der effektive und effiziente Einsatz von Ressourcen ist für viele NPOs ein großes Thema, sowohl intern als auch extern, wobei Planung und Strukturierung oft sehr negativ konnotiert sind.
- Der *Status- bzw. Fortschrittsbericht* ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und meist Reporting-Erfordernis seitens der externen Fördergeber. Ein zyklisches Controlling ist daher notwendig, um Risiken in der Projektumsetzung rechtzeitig zu erkennen, aufzeigen und bewältigen zu können. Ein regelmäßiges Feststellen des Projekt-Status hinsichtlich Fortschritt und Abweichungen bezogen auf das magische Projektdreieck aus der Basisplanung (gemäß Projekthandbuch) schafft Flexibilität, Transparenz und Vertrauen in der Abwicklung von Projekten. Ein Statusbericht ermöglicht dem internen Auftraggeber bzw. der Auftraggeberin (PAG) oder einem Projektlenkungsausschuss (PLA) rechtzeitig und regelmäßig strategisch in das Projektgeschehen eingreifen zu können.

Abbildung II.5.3: Literaturüberblick – Instrumente des Projektmanagements

Phase	Instrumente (Beispiele)	Funktionsweise	Literatur (Beispiele)
Beauftragung od. Vorprojekt-Phase	Projektantrag	Eine erste Beschreibung der Projektidee, inkl. Ziele und Nutzen sowie einer groben Abschätzungen von Kosten und Dauer	Weiland (2011: 196ff.) Gareis (2006: 62ff. und 492ff.)
	Business/Impact-Case	Darstellung von Wirkungszielen, Nutzen, Budgets, Evaluierungskriterien und Implementierungsplan	Patzak und Rattay (2011: 437 f.)
	Abgrenzung- und Kontextanalyse	Checkliste in sechs Schritten zur Grobplanung eines Projekts	
	Projektwürdigkeitsanalyse	Kriterienkatalog (z.B. Dauer, Komplexität, Aufwand) zur Unterscheidung von Projekten und Routinetätigkeiten	
	Projektauftrag	Komprimierte Projektplanung, die den Rahmen hinsichtlich Zielen, Leistungen, Terminen, Kosten und Ressourcen sowie benötigten Projektbeteiligten absteckt	
Start	Projektziele-Plan	Eine detaillierte Beschreibung des erwünschten Soll-Zustands am Ende des Projekts (meist in Haupt- und Unterziele gegliedert)	Gareis (2006: 231 ff. und 345ff.)
	Stakeholderanalyse	Eine grafische Darstellung und Bewertung von unterschiedlichen Interessengruppen (sozialen Umwelten), inkl. Maßnahmenkatalog	IPMA (2006: 41f.) Bea, Scheurer et al. (2008: 97ff. und 131 ff.)
	Objekte- oder Ergebnisplan	Eine Listung der wesentlichen Objekte bzw. Teil- und Endergebnisse des Projekts	Eskerod und Jepsen (2013: 5ff.)
	Projektstrukturplan	Eine in Phasen und Arbeitspakete gegliederte Darstellung aller relevanten Tätigkeiten zur Erreichung der Projektziele	
	Arbeitspaket-Spezifikationen	Detaillierung eines Arbeitspakets hinsichtlich Inhalten, Ergebnissen, Fortschrittmessung, Ressourcenaufwand und Verantwortungen	
	Meilensteinplan	Eine Grobterminplanung mit der Listung der wesentlichen, erfolgskritischen Ereignisse entlang des Projektverlaufs	
	Balkenplan	Die grafische Darstellung aller Durchlaufzeiten von Phasen und Arbeitspaketen (ggf. auch Meilensteinen)	
	Projektorganigramm	Die grafische Darstellung der temporären Organisation sowie die Definition von Verantwortlichkeiten und Befugnissen pro Rolle	
	Kommunikationsstrukturen	Listung aller regelmäßigen Meetings, inkl. Festlegung von Zielsetzung, Agenda, Teilnehmer, Ort und Zeit	
	Verantwortungsmatrix oder Projektfunktionendiagramm	Listung der jeweiligen Verantwortungen: Entscheidung (E) – Durchführung (D) – Mitarbeit (M) – Information (I) für alle Arbeitspakete	
	Risikoanalyse	Darstellung der wesentlichen potentiellen Beeinträchtigungen des Projekts hinsichtlich Risikokosten und Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie präventiven Maßnahmen	

Koordination	To-Do-Listen Sitzungsprotokolle Abnahmeprotokolle	Eine systematische Listung von offenen Punkten, inkl. Verantwortung und Fertigstellungstermin Schriftliche Dokumentation von Entscheidungen, Ergebnissen und offenen Punkten (to-dos) Schriftliche Dokumentation hinsichtlich Freigabe von Dokumenten, Abnahme von Meilensteinen, Erfüllung von Qualitätsvorgaben	Gareis (2006: 337ff.) Patzak und Rattay (2011: 246) IPMA (2006: 75f.)
Controlling	Projektfortschrittsbericht Meilensteintrendanalyse Produktreifegrad-Modell Roll-out Matrix Earned Value Analyse Project-Score-Card	Bericht zum aktuellen Status eines Projekts hinsichtlich Leistungsfortschritt, Terminerreichung, Kosten- und Ressourcenverbrauch, inkl. Aufzeigen von Abweichungen und Empfehlung von Steuerungsmaßnahmen für PAG/PLA Eine grafische Aufbereitung der Fälligkeitstermine von Meilensteinen, um Verschiebungen in der Terminplanung besser visualisieren zu können Eine Quantifizierung (Score) aller Arbeitspakete und dazugehörigen Module, um den Leistungsfortschritt detaillierter messen zu können Ein Quantifizierung (Score) ausgewählter repetitiver Arbeitspakete, um den Leistungsfortschritt detaillierter messen zu können Eine grafische Darstellung zum Sichtbarmachen etwaiger Leistungs-Kosten Abweichungen Eine ausgewogene detaillierte Darstellung und Bewertung des Projektfortschritts in den Dimensionen: Ziele, Leistungen, Termine, Kosten/Ressourcen, externe Umwelten	Gareis (2006: 372ff.) Patzak und Rattay (2011: 312f. und 321ff.) IPMA (2006: 71f.)
Krise	Szenariotechnik	Instrument zur Darstellung möglicher Entwicklungsszenarien eines Projekts. Zusätzlich zum Zielszenario werden zumindest auch die Szenarien „Worst Case“ und „Best Case“ beschrieben. Damit sollen potentielle Projektkrisen frühzeitig erkannt werden.	Schwabe, Zschiesche et al. (2010: 23f.) (Gareis 2006: 184ff. und 325ff.)
Abschluss	Projektabschlussbericht Lessons Learned	Berichtsformen, welche die wesentlichen Projektergebnisse und das im Projekt erworbene Know-how zusammenfassen und als abschließende Projektinformation für die Mitglieder der Projektorganisation und ausgewählter Vertreter relevanter Umwelten dienen.	IPMA (2006: 79f.) Gareis (2006: 399ff.) Patzak und Rattay (2011: 385f.) Havila und Salmi (2009: 41ff.)
Evaluierung	Cost Effectiveness Analyse Cost Benefit Analyse Social Return in Investment	Methoden der ökonomischen Evaluation, bei denen jeweils Wirkungen in Relation zu nichtmonetären Werten, zu Nutzwerten oder Geldeinheiten quantifiziert dargestellt werden.	Schober, Rauscher et al. (2013: 461ff.)

2 Projektbeauftragung: Abgrenzung- und Kontextanalyse

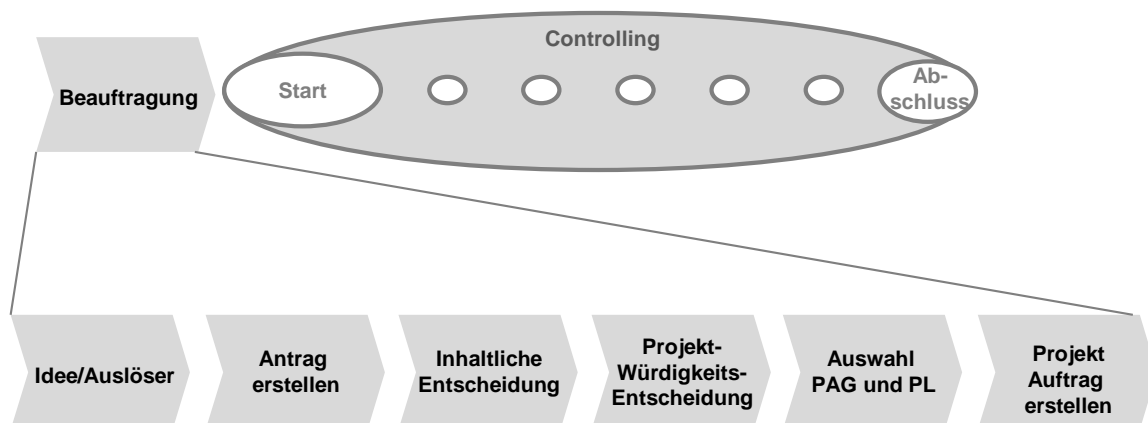
Die Abgrenzung- und Kontext-Analyse ist eine systemtheoretische Denkfigur mit dem Zweck, eine ganzheitliche grobe Übersicht zu ermöglichen und ein gemeinsames Verständnis bei den Projektbeteiligten zu schaffen (Big Project Picture).

2.1 Beschreibung

Bei der Beauftragung potentieller Projekte geht es darum, folgende wichtige Fragen zu klären:

- Auswahl der richtigen Themen (Mission, Strategie-Check, Einordnung in ein Programm) für eine Organisation (um Mission Drift zu verhindern)
- Erarbeitung von Wirkungsanalysen (Nutzen, Impacts) um auch externe Auftraggeber oder Förderstellen zu bedienen
- Sicherstellen von (zumindest potentiellen) Finanzierungsmöglichkeiten
- Klärung der Machbarkeit (Ressourcen, methodisch/technisch, ethisch/moralisch)
- Klärung der Komplexität in Form einer Projektwürdigkeitsanalyse (Abwicklung von Idee bzw. Thema in den etablierten Strukturen der Stammorganisation oder als Projekt)

Abbildung II.5.4: Schematischer Ablauf für die Projekt-Beauftragung



Mit der Abgrenzungs- und Kontext-Analyse kann ein Projektvorschlag oder eine Projektidee leicht konkretisiert und anschaulich visualisiert werden. Die Ergebnisse können problemlos in einen Projektauftrag transferiert werden. Anhand der drei Sinndimensionen zeitlich, sachlich, sozial (siehe Luhmann 1984) wird ein Projekt hinsichtlich „was gehört dazu“ abgegrenzt, und darüber hinaus werden relevante Aspekte aus dem Kontext berücksichtigt. Das Start- und Endereignis mit Start- und Endtermin markieren Anfang (z.B. Projektauftrag mündlich erteilt) und Ende (z.B. Beratungsstelle für suchtgefährdete Jugendliche ist eröffnet) eines Projekts, im Sinne einer befristeten Aufgabe mit besonderen Merkmalen. Die sachliche Abgrenzung definiert die Projektziele als erwünschten Soll-Zustand bzw. Outcome (z.B. eine niederschwellige Beratungsstelle für Langzeitobdachlose mit 365/7/24 Öffnungszeiten ist etabliert und folgende Dienstleistungen werden angeboten...). Sogenannte Nicht-Ziele sollen klar festhalten und somit ausgrenzen, was nicht Bestandteil des Projektes ist (z.B. Einschulung aller Mitarbeiter oder Erstellen einer Klientinnendatenbank). Die Hauptaufgaben geben einen Überblick über die wesentlichen Phasen des Projekts (z.B. Analyse, Konzeption, Umsetzen, Pilotbetrieb). Im Gegensatz zu den Projektzielen, die mit Projektende zu erreichen sind, ist es auch empfehlenswert, die zu erzielenden Wirkungen zu skizzieren (Senkung der Arbeitslosenrate von Jugendlichen in Wien). Sowohl Ziele

als auch Wirkungen sollen soweit wie möglich S.M.A.R.T. (spezifisch-messbar-attraktiv-realistisch-terminiert) beschrieben werden.

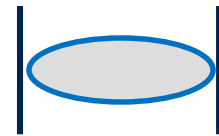
Bei der sozialen Abgrenzung werden die wesentlichen organisatorischen Rollen, nämlich interner Projektauftraggeber, Projektleiterin und Projektteammitglieder festgehalten (Name, Abteilung und/oder Funktion). Eine erste Kosten- und Personalbedarfsabschätzung (benötigte Personentage) runden das Bild ab.

Zweck dieser sechs Analyseschritte ist es, eine ganzheitliche Definition/Sichtweise des Projektvorhabens zu bekommen („Big Project Picture“), den Blick aufs Wesentliche zu konzentrieren (eine Verzettlung im „Sumpf der Details“ zu vermeiden) und dadurch auch eine gute Basis für die folgende Projektdetailplanung bzw. auch Input für einen Wirkungs-Case (Business-Case) zu erarbeiten.

Handlungsanleitung – Abgrenzung und Kontextanalyse

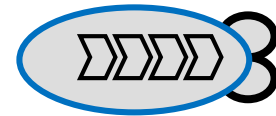
1. Zeitliche Projektbegrenzung

- Definieren des geplanten Projekt-Anfangs mittels markantem Start-Ereignis und voraussichtlichem Start-Termin als konkretes Datum
- Definieren des geplanten Projekt-Endes mittels markantem End-Ereignis und voraussichtlichem End-Termin als konkretes Datum



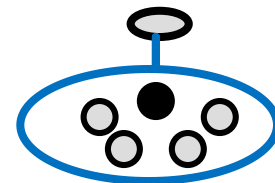
2. Sachliche Projektbegrenzung

- Definieren des Haupt-Ziels als erwünschten Soll-Zustand möglichst SMART mit 3-4 konkreten Unterzielen sowie 1-2 relevanten Nicht-Zielen, um die Abgrenzung zu schärfen
- Definieren der wesentlichen 4-5 Inhalte/Hauptaufgaben (Phasen) des Projekts
- Definieren eines groben Budgetrahmens und/oder zumindest der benötigten Ressourcen als geschätzten Arbeitsaufwand in Personentagen



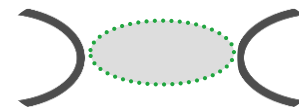
3. Soziale Projektbegrenzung

- Definieren der notwendigen Projektteammitglieder im Sinne von inhaltlichen Experten und Expertinnen (zwischen 3-7)
- Definieren (nur!) einer Projektleiterin bzw. eines Projektleiters zur operativen Koordination des Projekts und Führung des Projektteams
- Definieren einer Internen Projektauftraggeberin bzw. eines Internen Projektauftraggebers zur strategischen Verantwortungsübernahme und als Eskalationsinstanz



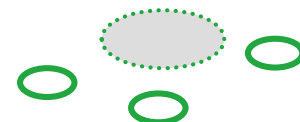
4. Zeitlicher Projektkontext

- Beschreiben der Vorprojekt-Phase hinsichtlich Auslöser und bereits vorhandener Dokumente (Ideen, Probleme, Anfragen, Beschlüsse, Wirkungs-Analyse, ...)
- Beschreiben der Nachprojekt-Phase hinsichtlich operativem Betrieb, geplanter Wirkungen bzw. Wirkungsziele (ggf. mittels KPIs), voraussichtlicher Evaluierung (Art und Weise), Nachfolgeprojekten, ...



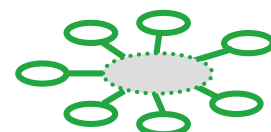
5. Sachlicher Projektkontext

- Beschreiben des Zusammenhangs mit der Strategie der Organisation bzw. mit Programmen, Mission und Leitbild
- Beschreiben der Synergien mit anderen Projekten (positive Beziehung)
- Beschreiben (potentieller) Konkurrenz zu anderen Projekten (kritische Beziehung)



6. Sozialer Projektkontext

- Beschreiben der relevanten Umwelten bzw. Stakeholder, die Interesse am Projekt haben oder davon betroffen sind (Einzel-Personen, andere Organisationen, interne Abteilungen, Lieferanten, Behörden, Förderstellen, ...)

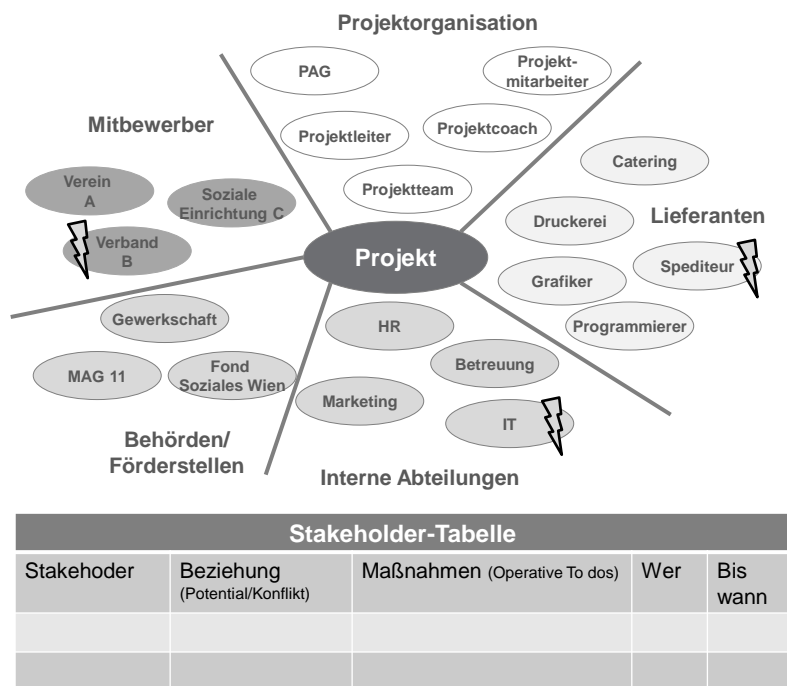


2.2 Stakeholderanalyse als Vertiefung des sozialen Kontexts

Die Stakeholderanalyse oder Umweltanalyse ist eine Vertiefung bzw. Weiterführung des sozialen Kontexts. Mittels dieser Betrachtung können (soziale) Projektrisiken frühzeitig erkannt, minimiert und entsprechend bewältigt werden. Projekte scheitern manchmal trotz genauer Planung, weil die Interessen interner oder externer Anspruchsgruppen (Stakeholder) nicht oder zu wenig berücksichtigt wurden. Bei Stakeholdern oder sozialen Umwelten handelt es sich um einzelne Personen oder Organisationen, die Interesse am Projekt haben bzw. davon betroffen sind. Es wird zwischen Projekt-externen Stakeholdern, wie etwa Kunden, Klientinnen, Lieferanten, Behörden, Eigentümern sowie Abteilungsleitern, Mitarbeiterinnen, eventuell Betriebsrat, etc. und andererseits projektinternen Stakeholdern, wie Projektauftraggeberin, Projektleiter, Projektteammitglieder und Projektmitarbeiterinnen unterschieden (siehe auch Abbildung II.5.5). Zweck der Stakeholderanalyse ist es, die relevanten Stakeholder zu identifizieren, deren Interessen und Einflussmöglichkeiten zu analysieren und gegebenenfalls Präventivmaßnahmen zu definieren.

Es empfiehlt sich, ein Brainstorming zur Erfassung aller Stakeholder im Team zu machen. Damit wird eine ganzheitliche Sichtweise ermöglicht. Bei komplexen Projekten ergibt sich oft eine sehr hohe Anzahl von Stakeholdern. Diese können in Clustern (Kunden, Behörden, ...) strukturiert werden. In einem weiteren Schritt werden die einzelnen Stakeholder bewertet nach: förderlich oder kritisch bzw. „Aktion nötig“. Für die kritischen Stakeholder wird schließlich ein Maßnahmenplan angefertigt.

Abbildung II.5.5: Stakeholderanalyse (Projektumweltanalyse)



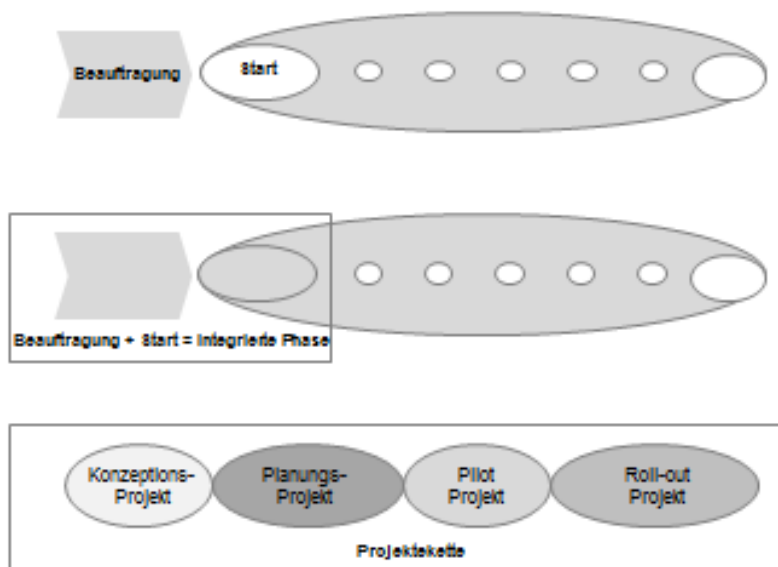
Die Stakeholderanalyse soll ebenso wie die Leistungs- und Terminplanung in regelmäßigen Controlling-Workshops alle 6-8 Wochen überarbeitet werden. Dabei geht es einerseits um eine mögliche Erweiterung hinsichtlich zusätzlicher Stakeholder und andererseits um die Wirkungsüberprüfung gesetzter Maßnahmen. Verantwortlichkeiten sollen dabei klar definiert (nur eine durchführungsverantwortliche Person) sowie Fälligkeitstermine konkret festgelegt werden (anstatt *asap*, *kontinuierlich* oder *nach Bedarf*). Ergeben sich größere umfangreiche Maßnahmen, so empfiehlt es sich, diese in den PSP aufzunehmen, entweder als Ergänzung eines bestehenden oder als neues Arbeitspakets.

Handlungsanleitung – Stakeholderanalyse

1. Listen aller sozialen Umwelten (Stakeholder)
2. Gruppieren der Umwelten (Clustern)
3. Bewerten der Umwelten (kritisch, neutral, förderlich)
4. Erstellen einer Umwelt-Tabelle mit Maßnahmen
5. Definieren von Verantwortlichkeiten und Fristen

Die hier betrachtete Stakeholderanalyse kann leicht in eine Wirkungsanalyse umgewandelt bzw. erweitert werden. Dabei geht es vor allem darum, alle Nutznießer bzw. positiv oder negativ Betroffenen der geplanten Veränderung, des neuen Services/Produkts/Angebots zu listen und hinsichtlich erwünschter Wirkungen (Impact) zu beschreiben. Diese Betrachtung kann oft schon wertvolle Argumentationslinien für interne Entscheidungen liefern, aber auch für Förderungen und Finanzierungsfragen genutzt werden. Der Trend geht zusehends in die Richtung, dass Förderstellen die Beschreibung erwünschter und beabsichtigter Wirkungen bereits in Förderansuchen einfordern und wenn möglich dazu Messkriterien, Indikatoren oder KPIs, bis hin zur Darstellung konkreter Evaluierungsmethoden, die bereits vor Projektbeginn festzulegen sind.

Abbildung II.5.6: Unterschiedliche Herangehensweisen in der Beauftragung



Projekte sind einzigartig und meist neuartig, daher erfordert jedes einzelne eine spezifische Beauftragung- und Start-Phase. Wir wollen hier zwei Alternativen zur gängigen Aufteilung in Beauftragung (von der Idee bis zum Projektauftrag) und Start (vom Projektauftrag bis zum Projekthandbuch) skizzieren.

Ein Risiko in NPOs stellt der sogenannte Mission Drift (Jones 2007), die Verwässerung der Mission bzw. das unbewusste Verlassen der Positionierung dar. Um dies zu vermeiden empfiehlt es sich, in der Vorprojektphase oder zumindest beim Projektstart die strategische Verortung einer Projektidee bzw. eines Projekts kritisch zu reflektieren. Dies kann im Rahmen einer Aufnahme ins Projektportfolio oder Integration in ein Programm geschehen.

Ein Projektportfolio ist die Menge von Projekten (mit loser oder keiner Kopplung), die gemeinsam koordiniert werden, um dadurch für die Organisation einen größeren Nutzen zu stiften, als wenn man diese Projekte unabhängig voneinander betrachten würde. Portfoliomanagement umfasst darüber hinaus daher alle Aufgaben, die dazu dienen, die Abhängigkeiten zwischen Projekten zu erkennen, die knappen Ressourcen effizient zu verteilen und Erfahrungen aus einzelnen Projekten systematisch zu nutzen, sowie Synergieeffekte sicherzustellen. Alternativ können Projektideen einem Programm, verstanden als zeitlich befristeter Strategie-Fokus (Senkung der Jugendarmut in einem Bundesland), zugeordnet werden. Programme verstehen sich meist als eher eng gekoppelte Projekte und Aktivitäten zu Erreichung eines klar formulierten Programmziels. In beiden

Fällen wird die strategische Bedeutung bzw. der Beitrag zu Strategie bzw. Missionserreichung (im Sinne des sachlichen Kontexts) thematisiert und sichtbar.

Fallen bei der Beauftragung

- (1) Zuviel in ein Projekt packen wollen (keine adäquate Abgrenzung)
- (2) Zu optimistische, untertriebene Annahmen um die Projektumsetzung durchzusetzen bzw. mal los zu starten (Nach dem Motto: Was einmal gestartet ist, kann nicht mehr verhindert werden)
- (3) Kein Check hinsichtlich interner Ressourcenverfügbarkeit (Gefahr des organisatorischen Burn-outs, Überforderung der Organisation)
- (4) Mangelndes Hinterfragen der Zweckmäßigkeit von geplanten Projekten (Mission drift)

2.4 Projektantrag und Projektauftrag

Der Projektantrag oder auch das Ideenblatt strukturiert die wesentlichen Merkmale einer Projektidee. Ähnlich wie beim Projektauftrag finden sich hier erste Einschätzungen hinsichtlich der Ziele und des Nutzens, Hauptaufgaben, Anfang und Ende sowie Ressourcen und Kosten. Ein Projektauftrag ist konkreter als der Projektantrag und stellt einen Überblick über die die geplanten Projektinhalte basierend auf der Abgrenzung- und Kontextanalyse dar (siehe auch Abbildung II.5.7) und ist damit Ausgangspunkt für eine darauf basierende detaillierte Projektplanung. Ein Projektauftrag legt nicht die Vertragsbedingungen mit einem externen Kunden oder Fördergeber fest, sondern stellt eine interne Vereinbarung zwischen der Projektleitung und einer internen Projektauftraggeberin bzw. eines Projektauftraggebers (oder auch Projekt-Sponsor genannt) dar. Der Projektleiter verpflichtet sich die Projektziele hinsichtlich vereinbarter Leistungen und Qualität im festgelegten Zeit- und Budgetrahmen zu erreichen. Die interne Projektauftraggeberin verpflichtet sich im Gegenzug, dem Projektleiter die notwendigen Geld- und Humanressourcen (Team mit entsprechenden Skills) zur Verfügung zu stellen. Der unterschriebene Projektauftrag markiert idealerweise das Ende der Beauftragung und stellt damit gleichzeitig den Beginn der Startphase dar.

Abbildung II.5.7: Vorlage für einen Projektantrag bzw. Projektauftrag

Projektantrag		Projektauftrag		
Antragsteller _____	Aufgabe Projekt Programm	Projektstartereignis: > >	Projektstarttermin: >	
Problemstellung/ Ausgangssituation > >		Projektendereignis: >	Projektendtermin: >	
Startereignis >	Start Datum >	Projektziele: > > > >	Nicht-Projektziele: > > >	
Endereignis >	End Datum >	Hauptaufgaben (Phasen) > > > > >	Projektressourcen und -kosten: Ressourcen-/ Kostenart Mengen- einheit Kosten (in Euro)	
Ziele > > >	Nicht Ziele > > >	Projektauftraggeber: >	Gesamtsumme: Projektleiter: >	
Hauptaufgaben: > > >	Kosten/ Ressourcen (Abschätzung) > > >	Projektteammitglieder: > > > > >	Projektlenkungsausschussmitglieder : > > > >	
Projektauftraggeber > Projektleiter: >	Projektteammitglieder > > >	Nutzen (Ersteinschätzung) > > >		
Nutzen (Ersteinschätzung) > > >		Risiko (im Bezug auf die Ziele) > > >		
Entscheidung <input type="checkbox"/> Abgelehnt <input type="checkbox"/> „on hold“ <input type="checkbox"/> Antrag Überarbeiten <input type="checkbox"/> Business Case Analyse starten <input type="checkbox"/> Genehmigt		Bemerkungen		
..... Eingereicht von	 Projektmanagementverantwortlicher		
	 Vorname Nachname (Projektauftraggeber), Datum		
	 Vorname Nachname (Projektleiter), Datum		

3 Projektstart: Leistungsplanung

Der Projektstrukturplan (PSP) strukturiert das gesamte Leistungsvolumen eines Projekts hinsichtlich Zielerreichung in chronologische Phasen sowie jeweils darunter in überschaubare, plan- und steuerbare Arbeitspakete als Bündel von Tätigkeiten.

3.1 Projektstrukturplan

Das zentrale Planungsinstrument zur Leistungsplanung eines Projekts ist der Projektstrukturplan (PSP). Der PSP ist das Herzstück der integrativen Projektplanung, gemäß des „magischen Projektdreiecks“: Leistungen (Performance), Termine, Kosten/Ressourcen (siehe auch Abbildung II.5.11). Magisch insofern als die drei eben genannten Dimensionen bei der Planung als auch Durchführung des Projekts voneinander abhängig sind: Erhöht sich beispielsweise der Leistungsumfang, so hat das eine direkte Auswirkung auf die Termine als auch auf die benötigten Ressourcen und Kosten.

Im PSP wird das gesamte Projekt mit Fokus auf die Projektziele im Sinne eines angestrebten Soll-Zustands, in Phasen oder Hauptaufgaben unterteilt. Die Phasen sollen prozessorientiert, d.h. in chronologischer Reihenfolge angeordnet werden, z.B. Konzeption, Beschaffung, Realisierung, Testen. Die darunter liegenden Arbeitspakete repräsentieren jeweils pro Phase plan- und kontrollierbare Teilaufgaben, die üblicherweise nicht länger als 4-6 Wochen dauern sollen. Der PSP dient als Basis für die weitere Termin- und Kosten/Ressourcen-Planung.

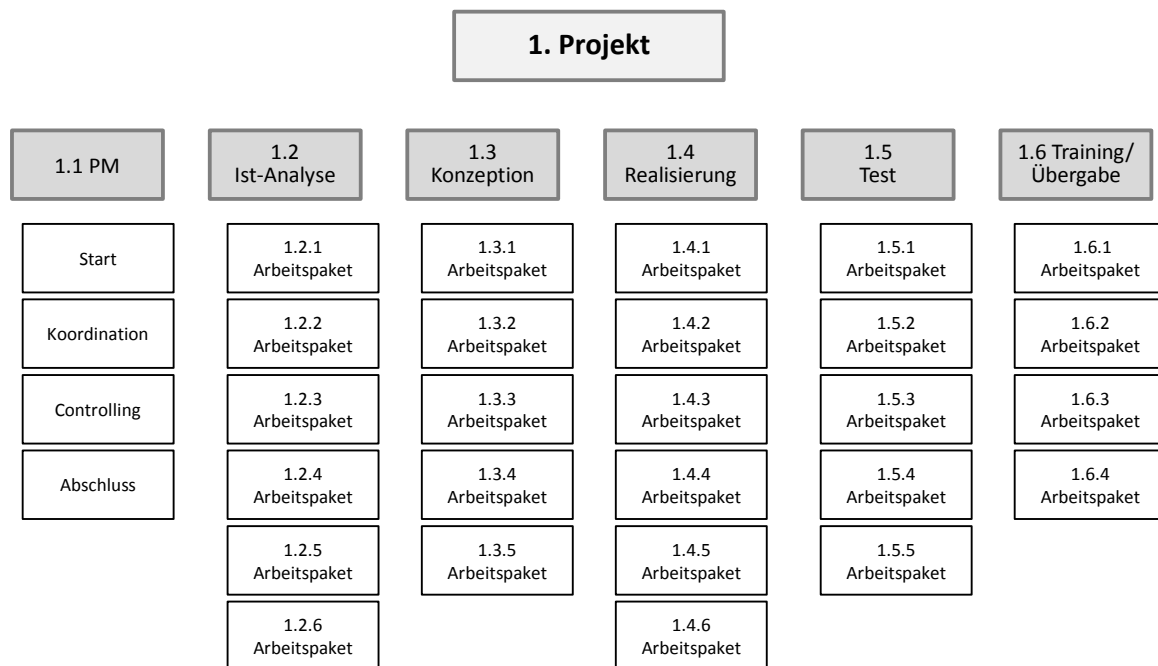
Handlungsanleitung – Projektstrukturplan

1. Definieren von 4-7 auf einander folgenden Phasen (Hauptaufgaben)
2. Definieren von 3-10 Arbeitspaketen (AP) pro Phase
3. Sicherstellen, dass ein AP als „logisches“ Bündel von Tätigkeiten beschrieben ist
4. Klären, ob ein AP von einer Person aus dem Kernteam verantwortet (AP-Verantwortlicher) werden kann
5. Zuordnen der AP pro Phase im Zeitverlauf tendenziell von oben nach unten

Erfolgskritisch ist die Erstellung oder zumindest Überarbeitung des PSPs gemeinsam im Kernteam. Dadurch werden eine ganzheitliche Sichtweise der Planung sowie die Akzeptanz im Projektteam sichergestellt. Es empfiehlt sich, die Erarbeitung oder Optimierung des PSP auf Flipchart mit Post-it (ein Zettel pro AP) durchzuführen. Dabei kann top-down vorgegangen werden: erst die Phasen und darunter die APs oder bottom-up: APs sammeln und anschließend zu Phasen verdichten. Damit ist eine flexible Arbeitsweise, die dem gesamten Team die Möglichkeit zur Partizipation gibt, gegeben.

Es empfiehlt sich, den Namen des Arbeitspakets so klar wie möglich zu bezeichnen, um den Inhalt deutlich zu erfassen. Eine tätigkeitsorientierte Formulierung mit Haupt- und Zeitwort (z.B. Anforderungsprofil erstellen oder Konkurrenzanalyse durchführen) ist empfehlenswert. Es ist darauf zu achten, dass Arbeitspakete nicht zu groß, aber auch nicht zu detailliert geraten, da sonst der PSP entweder oberflächlich oder zu umfangreich ausfällt. Diese sogenannten Arbeitspaketverantwortlichen übernehmen Verantwortung für die Koordination und zeitgerechte Fertigstellung der Ergebnisse sowie die Qualität eines Arbeitspakets. Sie agieren quasi als „Mini-Projektleiter“ mit abgegrenzten Aufgabengebieten im Rahmen des Projekts.

Abbildung II.5.8: Projektstrukturplan



Ein PSP beinhaltet immer auch die PM-Phase: Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling und Projektabschluss, optional auch das Projektmarketing. Die Phase wird als erste Spalte im PSP dargestellt und repräsentiert die Planungs- und Steuerungstätigkeiten des Projektleiters und seines (Kern-) Teams.

3.2 Arbeitspaket-Spezifikation

Um die Inhalte von einzelnen Arbeitspaketen zu konkretisieren und dadurch die Transparenz zu steigern, werden diese spezifiziert, das heißt detaillierter beschrieben. Die Minimalausprägung einer Arbeitspaket-Spezifikation gliedert sich in Inhalte und Ergebnisse. Im Feld Inhalte werden die 5-10 Tätigkeiten bzw. Arbeitsschritte, die zur Erledigung des Arbeitspaketes nötig sind, gelistet. Im Feld Ergebnisse werden das End- bzw. auch die Teilergebnisse, sprich die jeweiligen Outputs der Arbeitsschritte gelistet. In einer erweiterten Variante können auch Nicht-Inhalte abgegrenzt werden. Dies sind Tätigkeiten, die in anderen Arbeitspaketen geplant sind oder gar nicht im Rahmen dieses Projektes vorkommen. Mit einer sogenannten Fortschrittsmessung lässt sich definieren, was jeweils vorliegen muss, damit das entsprechende Arbeitspaket mit dem Status „25%, 50%, 75% oder 100% erledigt“ versehen werden kann.

Bei der Abarbeitung der Arbeitspakete können die AP-Verantwortlichen von anderen Projektteammitgliedern oder Projektmitarbeitern unterstützt werden. In einer elaborierteren Variante von Arbeitspaket-Spezifikation können folgende vertiefende Informationen vermerkt werden. Einerseits die Verantwortungsaufteilung bei mehreren Beteiligten gemäß des EDM-IFunktionsdiagramms, also AP-Verantwortlicher (D), Mitarbeit durch andere Projektbeteiligte (M) sowie optional Letztentscheidung (E) und Informationsweitergabe an (I) und schließlich auch noch den Start- und Endtermin des Arbeitspakets und letztlich die Anzahl der Personentage (Ressourcenaufwand).

Abbildung II.5.9: Arbeitspaketspezifikation

ARBEITSPAKET-SPEZIFIKATIONEN	
PSP-Code, AP-Bezeichnung	AP-Inhalt <i>(Was soll getan werden?)</i> • • • • •
	AP-Nicht-Inhalte <i>(Was soll nicht getan werden?)</i> • • • • •
	AP-Ergebnisse <i>(Was liegt nach Beendigung des Arbeitspaketes vor?)</i> • • • • •
	AP-Leistungsfortschrittsmessung <i>(Wie wird der Fortschritt gemessen?)</i> • • • • •

Handlungsanleitung – Arbeitspaket-Spezifikation

1. Jene Arbeitspakete im PSP auswählen, die spezifiziert werden sollen (weil entweder unklar oder ganz neuartig)
2. Unter Inhalte beschreiben, was in diesem Arbeitspakete zu tun ist (möglichst chronologisch)
3. Listen von Ergebnissen (Outputs) der einzelnen Arbeitsschritte
4. Optional: Festlegen von zusätzlichen Informationen, wie Nicht-Inhalte, Fortschrittsmessung, Anfangs- und Endtermine, Verantwortlichkeiten und Ressourcenaufwand

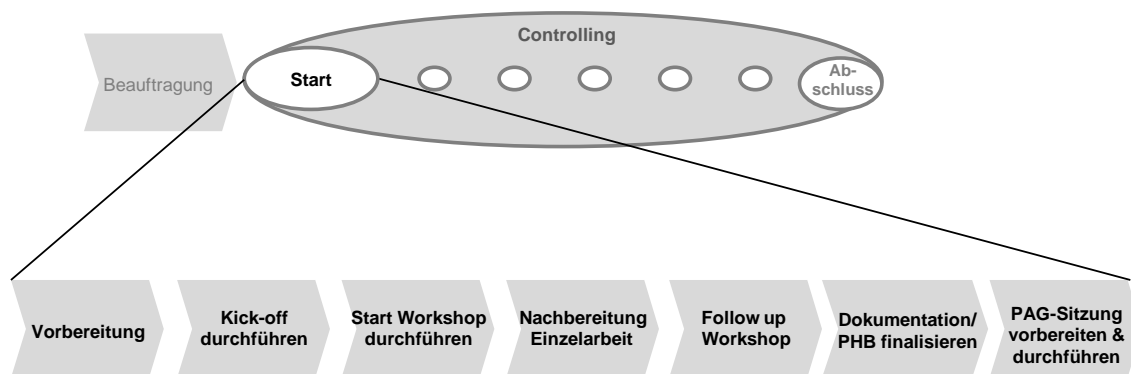
Da wie oben besprochen NPO-Projekte oft ohne klare Finanzierungszusagen gestartet werden, ist es ratsam dieses Thema im PSP zu reflektieren. Dies kann einerseits als Arbeitspaket „Business- oder Wirkungs-Case“ in einer der ersten Phasen (Analyse oder Konzeption) geschehen. Falls diesem Aspekt mehr Bedeutung und Aufwand zukommt, empfiehlt sich die Beachtung in einer eigenen Phase: Finanzierung (Funding).

Fallen in der Start-Phase

- (1) Keine Zeit für gemeinsames Planen und Diskutieren im Team
- (2) Projektleiter legt alles alleine im stillen Kämmerchen fest
- (3) Projektauftraggeberschaft und Linienvorgesetzte haben keine Verständnis für Start-Prozess
- (4) Es werden nur hard facts besprochen und keine Zeit in die Teamentwicklung bzw. den Aufbau einer temporären Organisation investiert

Um nicht in diese Fallen zu tappen, sollte der Start-Phase ausreichend Aufmerksamkeit zuteil werden bzw. sollte diese auch entsprechend geplant und strukturiert werden. Idealtypisch besteht der Projektstart aus mehreren Prozessschritten (vgl. Abbildung II.5.10). In diesen werden die für das Projekt notwendigen Projektpläne, wie der Projektstrukturplan (ggf. AP-Spezifikationen) sowie Termine, Ressourcen und Kosten gemeinsam überarbeitet und in einem Projekthandbuch dokumentiert. Damit soll ein gemeinsames Verständnis über die Ziele, Arbeitsinhalte und Verantwortlichkeiten im Projektteam generiert werden. Die Ergebnisse dieser Start-Phase, im Besonderen das Projekthandbuch, dienen auch oftmals als Grundlage für die finale Freigabe des Projektauftraggebers.

Abbildung II.5.10: Schematischer Ablauf Projekt-Start



3.3 Evaluierung als Teil des Planungsprozesses im Projektmanagement

Wie eingangs angeführt verdient gerade die Frage der Evaluierung bzw. Wirkungsmessung besondere Betrachtung im Projektmanagement von Nonprofit-Organisationen. Gerade bei Projekten im Bereich der Leistungserstellung für Klientinnen und Klienten (z.B. eine neue Form mobiler Sozialarbeit oder ein Pilotprojekt im Bereich der Integration von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt) sind Evaluationen des Projekts von großer Bedeutung um festzustellen, ob diese Intervention auch die erwünschten positiven Wirkungen in der Zielgruppe entfalten. Aufgrund der zeitlichen Befristung von Projekten und der oftmals langfristig zu betrachtenden Wirkungen, sind die notwendigen Prozesse meist nicht adäquat berücksichtigt und die dafür notwendigen Daten werden mühsam ex-post erhoben (Schober, Rauscher et al. 2013).

Auf nationaler als auch europäischer Fördergeberseite lässt sich die wachsende Forderung nach der Definition und Festlegung von Evaluierungskriterien bereits bei der Antragsstellung von Projekten bzw. Einreichung von Fördergeldern beobachten. Dies bedeutet, dass sich NPOs frühzeitig Gedanken über die Art und Weise der Messung von gewünschten Wirkungen machen müssen. Dies kann durchaus im Rahmen eines sogenannten Wirkungscases („Impact Case“) geschehen, dessen Inhalte die folgenden sein können:

- Wirkungsziele
- Beschreibung Produkt/Service/Projekt
- Geplantes Budget (Funding)
- Geplante Implementierungszeitraum (ggf. mit Meilensteinen)
- Notwendige Skills, Kompetenzen und Human-Ressourcen-Aufwand
- Kriterien und Messverfahren zur Evaluierung

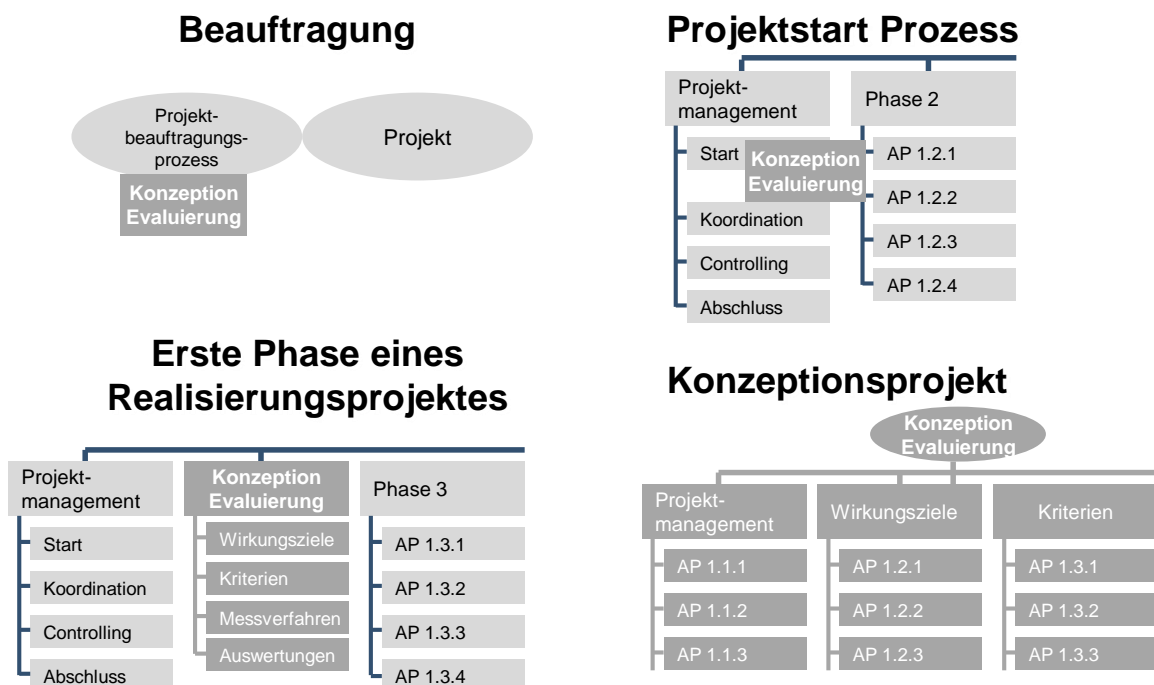
Eine Möglichkeit die Evaluierung stärker in den Planungs- und Steuerungsprozess des Projektmanagements zu integrieren, ist sie als Teil des kontinuierlichen PM-Prozesses zu verstehen, analog der Projektkoordination, dem Projektmarketing oder dem Projektcontrolling (Abbildung II.5.3), in dem über alle Arbeitspakete hinweg entsprechende Tätigkeiten (siehe auch Kapitel I.3. in diesem Band) seitens des Projektteams Berücksichtigung finden. Dies wird sich im Besonderen für große Projekte und für Evaluierungsaufgaben seitens des Projektteams anbieten. Gerade für kleinere Projekte oder solche, die von externen Expertinnen evaluiert bzw. begleitet werden, kann es hingegen sinnvoller sein, dies als spezifische Arbeitspakete zu definieren oder als Aufgaben in bestimmten Arbeitspaketen zu verankern.

Weitere Ansatzpunkte wären die Vorprojektphase oder der Projektstartprozess bei denen die Evaluierung bzw. die erwarteten Wirkungen, also der *Impact Case* des geplanten Projekts Betrachtung finden können, z.B. im Rahmen der Stakeholderanalyse um vorab festzustellen, welche Anspruchsgruppen vom Projekt bzw. der Intervention in welcher Form betroffen sind bzw. welche Wirkungen sich in der Zielgruppe entfalten sollen. Für die entsprechenden Möglichkeiten siehe auch Abbildung II.5.11 unten.

Folgen wir dem evolutiven Projektmanagementansatz, so findet Planung nicht als „Big Bang“ statt, sondern in zyklischen Schleifen, also vom Groben ins Detail. Insofern ergeben sich mehrere Möglichkeiten in unterschiedlichen Phasen des Projekt-Life-Cycles die Definition und Konkretisierung der Evaluationskriterien zu berücksichtigen:

1. In der Vorprojektphase bzw. Konzeption und Antragsstellungsphase
2. In der Startphase im Rahmen der Detaillierung von Projekt- und Wirkungszielen
3. In einer ersten Projektphase, Analyse oder Konzeption, in Form von einem dafür vorgesehenen Arbeitspaktes
4. In der Form einer eigenen Phase: Definition Evaluierung und Wirkungsmessung

Abbildung II.5.11: Verortung der Wirkungsorientierung im NPO-Projektmanagement



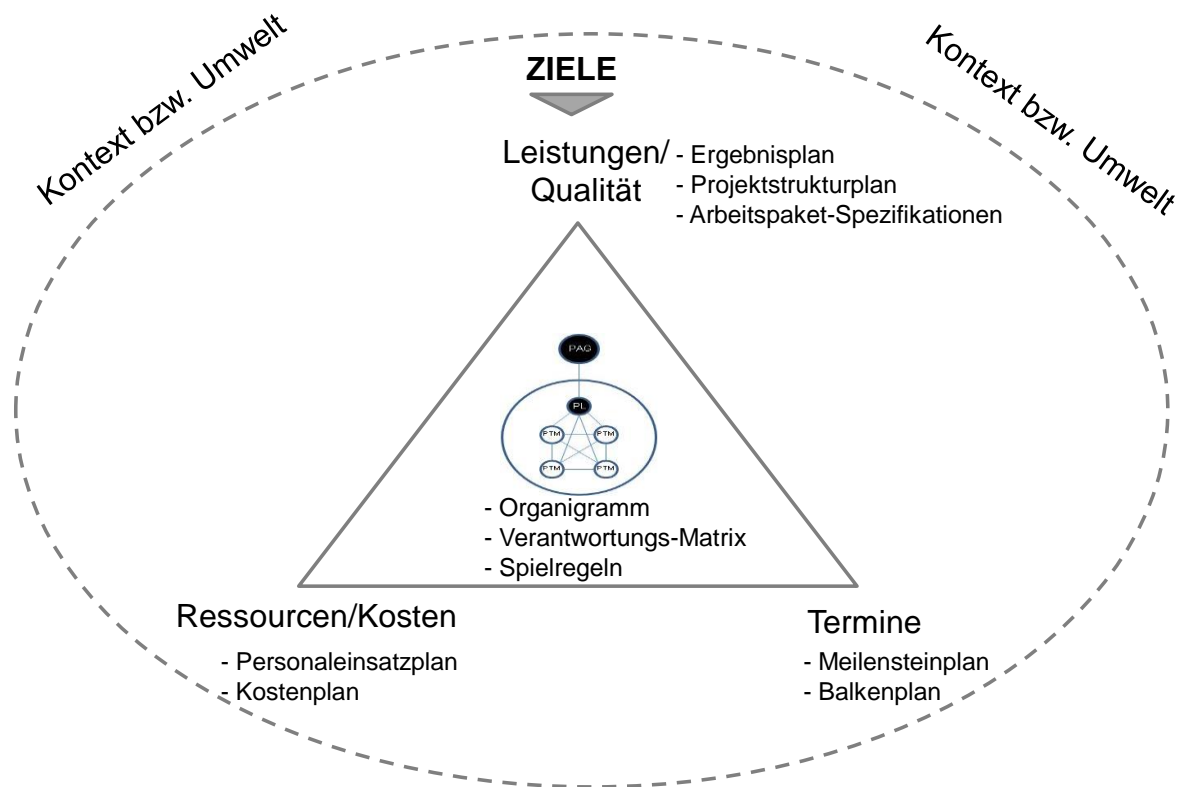
Im Rahmen des regelmäßigen Controllings, das üblicherweise alle 6-8 Wochen stattfindet, lassen sich auch ein zyklisches Überarbeiten der Evaluierungskriterien verankern, sowie in einer späteren Pilotphase bereits Wirkungsdaten erheben und auswerten. Somit lässt sich das Thema Evaluierung ähnlich wie eine gut geplante wissenschaftlichen Forschung handhaben, nämlich mittels frühzeitiger Konzeption und Festlegung von Erhebungs- und Messmethoden.

4 Projektcontrolling: Fortschrittsbericht

Der Fortschrittsbericht ist das Ergebnis von zyklischen Projekt-Controlling-Workshops und veranschaulicht den aktuellen Status eines Projekts hinsichtlich Zielerreichungsgrad vor dem Hintergrund der drei Dimensionen Leistungen, Termine, Kosten/Ressourcen gemäß des magischen Projektdreiecks sowie der Kontext-Informationen zur Lage der Stakeholder und zur Stimmungslage im Projektteams. Er dient dem PAG bzw. dem Projektlenkungsausschuss zur strategischen Steuerung des Projekts.

Projektcontrolling ist die regelmäßige kritische Betrachtung des Projektfortschritts und somit mehr als vergangenheitsorientierte Kontrolle. Das Controlling umfasst neben dem Soll-Ist-Vergleich und der etwaigen Abweichungsanalyse auch die Erarbeitung von Steuerungsmaßnahmen (to dos). Da Projekte per Definition weitgehend neuartig und riskant sind, ist es ganz wesentlich, die bisherige Planung hinsichtlich Zielerreichungstauglichkeit und Vollständigkeit zu reflektieren und vor diesem Hintergrund zu adaptieren. Eine adäquate Projektplanung ist nicht von Beginn weg in Stein gemeißelt, sondern zugunsten von Flexibilität, Komplexität, Ungewissheit quasi in „Seife geritzt“, sprich diese soll sich dynamisch anpassen können. Damit wollen wir nicht Beliebigkeit und Willkür legitimieren, sondern ganz im Sinne agiler Vorgehensmodelle (Majer, Schaden et al. 2014, Majer und Millner 2015), die Einbeziehung von Feedbacks der Kunden bzw. Leistungsempfängerinnen regelmäßig ermöglichen und berücksichtigen.

Abbildung II.5.11: Betrachtungsaspekte beim Projekt-Controlling



Empfohlene Handlungsanleitung – Fortschrittsbericht

1. Team-Performance: Stimmung im Team abklären (Stimmungsbarometer, Blitzlicht), ggf. Konflikte aufarbeiten und Spielregeln adaptieren
2. Stakeholderanalyse: Soziale Umwelt hinsichtlich neuer kritischer Stakeholder sondieren, diesbezügliche Maßnahmen ableiten. Überprüfung der Erledigung von vereinbarten Stakeholdermaßnahmen sowie Bewertung der erzielten (gewünschten) (Aus-)Wirkungen
3. Leistungen: PSP überarbeiten/adaptieren, dh. zusätzliche AP ergänzen, ggf. unnötige streichen und wenn nötig, andere anpassen. Weiters Fortschritt pro Arbeitspaket (0-25-75-100%) bewerten und hinsichtlich Gesamtstatus aggregieren.
4. Termine: Meilensteinplan bzw. Balkenplan hinsichtlich Änderungen aus PSP überarbeiten. Wenn nötig, aktuelle Termine als neue realistische Prognose eintragen sowie abgeschlossene Meilensteine oder Arbeitspakete als Ist-Termine festhalten
5. Ressourcen/Kosten: Für jedes Arbeitspaket werden die Ist-Daten eingetragen und wenn noch nicht abgeschlossen, mit der Anzahl von restlichen Tagen (oder Personenstunden) ergänzt. Daraus ergibt sich eine

neue Hochrechnung des Ressourcenaufwands und als Differenz zum Sollwert (geplante Basis an Ressourcen) eine etwaige Abweichung. Über alle APs aggregiert ergibt sich so der aktuelle Stand der am Ende des Projekts zu erwartende Gesamt-Ressourcenaufwand.

Für das Kosten-Controlling gilt dieselbe Logik: Budget (Soll) – Ist-Kosten – Restkosten – neue Hochrechnung der Kosten – prognostizierte Kostenabweichung

6. Risiko: Projekt hinsichtlich neuer Risiken sondieren, diesbezügliche Maßnahmen ableiten. Überprüfung der Erledigung von vereinbarten Präventivmaßnahmen sowie Bewertung der erzielten (gewünschten) (Aus-) Wirkungen.

Der aktuelle Status inklusive vorgeschlagener Steuerungsmaßnahmen und nötiger Entscheidungen wird abschließend in Fortschrittsberichten (siehe auch Abbildung II.5.12) dokumentiert und mit dem Projektauftraggeber oder in einem Projektlenausschuss (PLA, Steering Committee) diskutiert und entschieden. Dadurch wird die aktualisierte Projektplanung freigegeben. Ein systematisches Projektcontrolling in zyklischen Abständen von 6-8 Wochen birgt auch den Aspekt der Früherkennung von schwachen Signalen in sich und stellt so einen wesentlichen Beitrag zur effektiven Krisen-Vermeidung dar. Controlling als regelmäßiges Reflektieren des aktuellen Status bietet eine gute Möglichkeit, Lessons Learned bereits während des Projektverlaufs zu erheben und im Sinne eines Wissensmanagements zu sichern sowie erste Wirkungen auf ausgewählte Stakeholder zu beobachten und zu reflektieren.

Abbildung II.5.12: Projektfortschrittsbericht (Statusbericht)

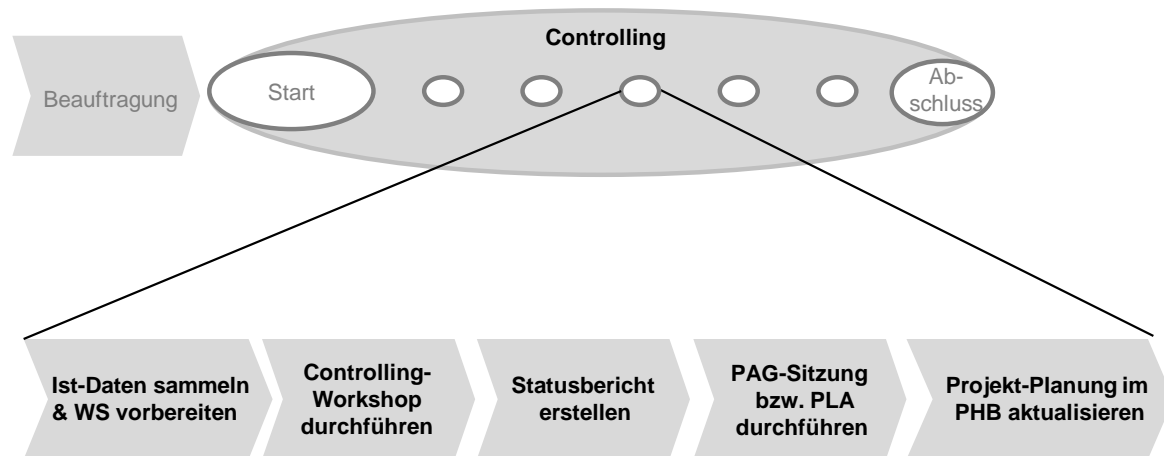
PROJEKTFORTSCHRITTSBERICHT		
per		
<input type="radio"/> Projekt in Krise <input type="radio"/> Projekt in Schwierigkeiten <input checked="" type="radio"/> Projekt planmäßig	1. Gesamtstatus > >	
2. Status Ziele > >	Maßnahmen: > >	
3. Status Leistungsfortschritt + Termine > >	Maßnahmen: > >	
4. Status Ressourcen/Kosten > >	Maßnahmen: > >	
5. Status Organisation/Kultur, Kontext > >	Maßnahmen: > >	
Notwendige Entscheidungen > >		
Maßnahmen > >	Zuständigkeiten > >	Termine > >

Fallen beim Projektcontrolling

- (1) Status wird nur vergangenheitsorientiert erhoben
- (2) Es wird nur auf hard facts, vor allem Kosten und Zeit fokussiert
- (3) Genauigkeit wird wichtiger erachtet als Aktualität
- (4) Kein gemeinsames Interpretieren und Diskutieren der Fakten im Team

Auch beim Projektcontrolling haben sich idealtypische Prozessschritte etabliert (vgl. Abbildung II.5.12), die als Orientierungshilfe für ein effektives Erheben, Analysieren des Projektstatus sowie zur Reflexion und Freigabe der Neuplanung dienen.

Abbildung II.5.13: Schematischer Ablauf Projekt-Controlling



5 Schlussbetrachtung

Die hier vorgestellten Instrumente sind unseres Erachtens von besonderer Bedeutung aus Sicht des Projektmanagements im Allgemeinen und im Besonderen für Nonprofit-Organisationen.

Die Abgrenzungs- und Kontextanalyse unterstützt bei der Entscheidung welche Aufgaben als Projekt organisiert werden sollen (Projektwürdigkeitsanalyse) und damit auch aus den Routinetätigkeiten hervorgehoben werden sollen. Damit verbunden sind die Definition von Rollen, die Zuteilung von Verantwortlichkeiten, die gemeinsame Erarbeitung des Big Project Pictures im Projektteam sowie eine profunde Stakeholderanalyse. Letztere ist gerade im Kontext von Nonprofit-Organisationen von besonderer Bedeutung, da NPOs tendenziell mehr Stakeholder in ihrer Betrachtung des Projektumfelds berücksichtigen müssen, als vergleichsweise gewinnorientierte Unternehmen. Liegen für alle Projekte einer Organisation entsprechende Analysen vor, können diese in einer Portfoliobetrachtung wertvolle Hinweise liefern, ob diese Projekte in Summe einen übergeordneten Beitrag zur Missionserfüllung leisten und wie die vorhandenen Ressourcen effizient und effektiv genutzt werden können.

Auf Ebene der Projektplanung ist der Projektstrukturplan der Schlüssel zum Erfolg. Auf der einen Seite ermöglicht er die sachlich-logische Betrachtung der Abfolge der im Projekt zu erbringenden Leistungen, auf der anderen Seite bildet er die Grundlage für die Instrumente der Termin- und Kostenplanung. Damit ist der PSP das Herzstück des operativen Projektmanagementinstrumentariums.

Zuguterletzt ist die Projektdokumentation und das Projektreporting von zentraler Bedeutung. Auch wenn dies oftmals als Bürokratie empfunden wird, ist die konsequente Anwendung von Instrumenten wie dem Fortschrittsbericht basierend auf regelmäßigem Controlling zentral, da ohne ein entsprechendes Berichtswesen Abweichungen von den Leistungs-, Kosten-, und Terminzielen nur schwerlich erkannt werden können und die Dokumentation andernfalls gegen Ende des Projekts erst mühsam zusammengetragen werden muss. Gerade Nonprofit-Organisationen sind einem höheren Anspruch im Hinblick auf Transparenz und Rechenschaftspflicht ausgesetzt, daher ist der ggf. kurzfristig höhere Aufwand jedenfalls einer, der sich gerade zum Projektende hin auszahlt. Eine entsprechende Dokumentation unterstützt beim jeweiligen Berichtswesen gegenüber Förderern, Spendern und anderen externen Stakeholdern, aber auch organisationsintern bei der Bewertung des Projekterfolgs und bei der Sicherung der gemachten Erfahrungen sowie der Lessons Learned.

Jedenfalls soll an dieser Stelle nochmals betont werden, dass der Einsatz der Projektmanagementinstrumente an die Gegebenheiten der Organisation sowie an die Spezifika des Projekts angepasst werden muss und angemessen sein soll. Wengleich durch die Etablierung von Projektorganisationen zunächst Komplexität aufgebaut wird, leistet diese letztlich aber auch einen Beitrag zur Komplexitätsreduktion im Umgang mit neuen, riskanten und temporären Aufgaben.

6. Literatur

- Bea, F. X., S. Scheurer und S. Hesselmann (2008). Projektmanagement. Stuttgart.
- Eskerod, P. und A. L. Jepsen (2013). Project Stakeholder Management.
- Gareis, R. (2006). Happy Projects! Projekt- und Programmmanagement. Projektportfolio-Management. Management der projektorientierten Organisation. Wien.
- Havila, V. und A. Salmi (2009). Managing Project Ending. London [u.a.]
- Heintel, P. und E. E. Krainz (2011). Projektmanagement. Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Wiesbaden.
- IPMA (2006). ICB - IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0. Nijkerk.
- Jones, M. B. (2007). "The Multiple Sources of Mission Drift." Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 36(2): 299-307.
- Majer, C. und R. Millner (2015). Projektmanagement in internationalen Katastrophenhilfs-Projekten. A. Nachbagauer und G. Ortner. Düsseldorf.
- Majer, C., B. Schaden und L. Stabauer (2014). Entfachen Sie das TEAMFEUER. Soziale Kompetenz, DER Erfolgsfaktor im Projektmanagement. Strasshof an der Nordbahn.
- Millner, R. und C. Majer (2013). Projekt- und Prozessmanagement. Handbuch der Nonprofit-Organisation Strukturen und Management. R. Simsa, M. Meyer und C. Badelt. Stuttgart: 335-357.
- Patzak, G. und G. Rattay (2011). Project Management. Guideline for the management of projects, project portfolios, programs and project-oriented companies. Wien.
- Schneider, C., R. Wagner und A. Wald (2009). "Die Bedeutung des Projektmanagements aus Sicht des Topmanagements." Projektmanagement aktuell 3: 16-22.
- Schober, C., O. Rauscher und R. Millner (2013). Evaluation und Wirkungsmessung. Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. R. Simsa, M. Meyer und C. Badelt. Stuttgart: 451-470.
- Schwabe, M. W., E. Zschiesche und A. Faldum (2010). "Projekte erfolgreich abrechnen." Projektmanagement aktuell 1: 23-24.
- Turner, R., A. Ledwith und J. Kelly (2009). "Project management in small to medium-sized enterprises. A comparison between firms by size and industry." International Journal of Managing Projects in Business 2(2): 282-296.
- Weiland, A. (2011). "Projektauftrag. Das A und O für professionelles Projektmanagement." Zeitschrift Führung + Organisation(03): 196-198.