

Projektqualität – ein theoriegestützter Erfahrungsbericht

von Fritz Forrer¹

aus: Was ist Qualität? Die Entzauberung eines Mythos, in: Schriftenreihe Wandel und Kontinuität in Organisationen, Schöch, H. (Hrsg.), Band 6, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin 2005

¹ Prof.Dr. oec. HSG et mag. oec. HSG, Betriebsökonom HWV, geb. 1957, studierte Betriebswirtschaft an der ehemaligen Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV in St.Gallen sowie Wirtschaftspädagogik an der Universität St.Gallen. Seit 1992 ist er Lehrbeauftragter für Volkswirtschaftslehre an der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St.Gallen im Diplomstudium sowie an der Weiterbildung. 1996 gründete er das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS.

Inhaltsverzeichnis

Zielsetzung	1
Dienstleistungsqualität	1
Projekte und deren effektive und effiziente Steuerung	3
Schritt 1 – Projektdefinition	4
Schritt 2 - Projektplanung	8
Schritt 3 – Projektbearbeitung	11
Schritt 4 – Projektdurchführung	12
Schritt 5 - Projektabschluss	15
Schlussfolgerungen	17
Literaturverzeichnis	18

Als eine Form Zusammenfassung sind nachstehend zentrale Empfehlungen für Projektleiterinnen und Projektleiter sowie Auftraggeberinnen und Auftraggeber aus dem Text zusammengetragen:

Richten Sie Projekte auf Strategie und Leitbild des Auftraggebers aus und schaffen Sie eine aufgabenadäquate Projektorganisation. Berücksichtigen Sie bei der Teamzusammensetzung fachliche und gruppendynamische Aspekte. Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Projektplanung. Beziehen Sie die wesentlichen Projektanspruchsgruppen in die Projektplanung mit ein. Schaffen Sie frühzeitig Klarheit bezüglich der zu berücksichtigenden Musskriterien. Steuern Sie das Projekt vorausschauend und nutzen Sie die Projektsteuerungsgruppe bei inhaltlichen Differenzen auf der Ebene einzelner Teilprojekte als eine Art Schiedsgericht. Schliessen Sie ein erfolgreich verlaufenes Projekt erfolgreich ab, d.h. evaluieren Sie das Projekt bezüglich des Verlaufs und – nach der Implementierung der Ergebnisse – bezüglich der Ergebniswirkung. Dokumentieren Sie die Evaluationsergebnisse und ziehen Sie Konsequenzen für weitere Projekte.

Zielsetzung

Mit diesem Text soll versucht werden, die Aspekte einer qualitativ hoch stehenden Projektabwicklung - ausgehend von den Definitionen der Begriffe Qualität und Projekt - zu erarbeiten. Dabei sollen einerseits die wesentlichen theoretischen Erkenntnisse und Empfehlungen zusammengetragen werden und andererseits die mittlerweile zehnjährige Projekterfahrung des Instituts für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft an der FHS Hochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St.Gallen (IQB-FHS) ansatzweise aufgearbeitet werden.

Dienstleistungsqualität

Eine plakative Definition von Qualität, die wir zum Thema *Qualitätsmanagement* immer wieder verwenden, lautet: „Qualität ist wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt!“ Dieser Satz von Hans-Dieter Seghezzi – so wenig er einer wissenschaftlich fundierten Definition entspricht – beinhaltet zumindest die Binsenwahrheit, dass der Kunde in der Qualitätsdiskussion ein wesentlicher um nicht zu sagen der Faktor ist. Bezogen auf Projekte heisst dies, dass den Anspruchsgruppen eines Projektes bei der Beurteilung der Projektabwicklungs- und Projektergebnisqualität eine wesentliche Rolle zukommt. Mögliche Projektanspruchsgruppen sind Auftraggeberin oder Auftraggeber, Projektausschuss-Mitglieder, Projektleiter oder Projektleiterin, Projektteam sowie auch nicht ins Projekt involvierte, aber vom Projektergebnis betroffene Personen.

Obige Umschreibungen der Qualität und Rolle der Projektanspruchsgruppen bei der Beurteilung derselben nützen der qualitätsbewussten Projektleiterin oder dem Projektleiter noch nicht allzu viel, sind doch, um die subjektiven Einschätzungen der Projektanspruchsgruppen

bei der Projektsteuerung nutzen zu können, Dimensionen von Dienstleistungsqualität – und Projektqualität ist nichts anderes als eine Form von Dienstleistungsqualität - zu definieren.

Die Theorie schlägt verschiedene Dimensionsstrukturen vor. Gebräuchlich und für unsere Problemstellung zweckdienlich ist die nachstehende Gliederung von (Dienstleistungs-)Qualitätsdimensionen.

- 1. Dimension: Leistungskompetenz

In der Regel wird diese Dimension, v. a. in Unternehmen mit einer ausgeprägten Technologie, primär – in ungünstigen Fällen ausschliesslich – mit Qualität gleichgesetzt. Die steigende Komplexität der heutigen Produkte und Dienstleistungen führt dazu, dass der Kunde diese Dimension zwar als Kerndimension seines Dienstleistungskonsums oder Güterkaufs versteht, deren Qualität aber immer weniger umfassend beurteilen kann.

- 2. Dimension: Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds

Das räumliche Umfeld, in dem eine Dienstleistung erbracht wird, prägt die (subjektive) Qualitätswahrnehmung des Kunden. Beispielhaft sei dies durch die aufwendige Raumgestaltung der Schalterräume der Schweizer Banken illustriert.

- 3. Dimension: Zuverlässigkeit

Erstaunlich ist, wie Kunden – auch im Land der Uhren – durch eingehaltene Terminversprechen beeindruckt, ja sogar begeistert werden können. Da der Dienstleistungskonsum vor dem eigentlichen Konsum nur ansatzweise bezüglich Qualität beurteilt werden kann, ist nebst dem tangiblen Umfeld gelebte Zuverlässigkeit eine Möglichkeit, dem potentiellen Kunden zu signalisieren, dass er Dienstleistungsqualität erleben wird. Unsere Beratungsrealität zeigt, dass Kunden immer wieder positiv reagieren, wenn wir Terminversprechen exakt ankündigen – und diese exakten Terminversprechen auch einhalten.

- 4. Dimension: Reaktionsfähigkeit

Auch wenn detaillierte – meist aus unternehmensinterner Sicht definierte – Prozesse die Dienstleistungserstellung beschreiben, sind nicht geplante Prozessvarianten wahrscheinlich. Dies v. a., weil der Kunde bei der Dienstleistungserstellung mitwirkt und sei es nur dadurch, dass er seine Bedürfnisse in klarer oder – in ungünstigeren Fällen – diffuser Art äussert. Dienstleistungsqualität heisst aus diesem Blickwinkel, dass der Dienstleister oder die Dienstleisterin in der Lage ist, auf solche unerwarteten Verhaltensweisen des Kunden bei der Dienstleistungserstellung adäquat zu reagieren.

- 5. Dimension: Einfühlungsvermögen

In den Prozess der Dienstleistungserstellung sind Dienstleistende und Dienstleistungsempfänger direkt einbezogen. Das Verstehen der in die Dienstleistungserbringung in-

volvierten Personen, sei es wie geäusserte Kundenwünsche berücksichtigt werden, sei es die Art und Weise wie Fragen gestellt und beantwortet werden, ist eines der zentralen Elemente gelebter Dienstleistungsqualität.

Beim Projektmanagement, einer spezifischen Dienstleistungsausprägung, müsste die Qualitätsdimension *Leistungskompetenz* im Zentrum stehen, die aber ex ante durch die Projektauftraggeberin oder den Projektauftraggeber bzw. durch die Projekteinkäuferin oder den Projekteinkäufer je länger je weniger umfassend beurteilt werden kann. Als Ersatzkriterien zur (vorgängigen) Einschätzung der später konsumierten Projektdienstleistungsqualität werden die restlichen Dimensionen der Dienstleistungsqualität in die (Projekt-)Qualitätsbeurteilung einbezogen. Daraus resultiert eine steigende Bedeutung dieser Dienstleistungsqualitätsdimensionen, insbesondere der Dimensionen *Zuverlässigkeit*, *Reaktionsfähigkeit* und *Einfühlungsvermögen*.

Unsere Praxiserfahrungen zeigen, dass je nach Stärke der Qualitäts(projekt)kultur eine grosse Diskrepanz zwischen der intern wahrgenommenen Projektqualität und der von den projektexternen Anspruchsgruppen wahrgenommenen Projektqualität besteht. Eine Hilfestellung, die Projektqualitätskultur objektiv(er) zu bestimmen, ist mit der Operationalisierung obiger fünf Dimensionen gegeben.

Qualitätsempfehlung:

Richten Sie Ihre (Projekt-)Qualitätsbemühungen auf die (Projekt-)Anspruchsgruppen aus. Berücksichtigen Sie v. a. in der Vorprojektphase, dass die eigentliche Kernleistung durch die Anspruchsgruppen vor Projektstart nur diffus beurteilbar ist.

Projekte und deren effektive und effiziente Steuerung

Die Definition des Begriffs *Projekt* ist im Gegensatz zum Begriff *Qualität* einfacher. In Anlehnung an Thommen (THOMMEN, 2002, S. 308) sind Projekte gekennzeichnet durch einen definierten Anfangs- und Endtermin, durch Neuartigkeit der Inhalte, durch technische oder organisatorische Komplexität, vielfach durch Interdisziplinarität sowie durch Abgrenzung gegenüber dem Tagesgeschäft.

Daraus resultieren hohe Anforderungen an diejenigen, die Projekte leiten. Sind doch – in noch höherem Ausmass als dies für das ordentliche Tagesgeschäft der Fall ist – mit meist sehr knappen Ressourcen, neue Themen mit hoher Komplexität in einem definierten (meist engen) Zeitfenster einer Lösung zuzuführen. Zudem ist diese Aufgabe vielfach zusätzlich zum operativen Tagesgeschäft zu erledigen.

Auf den nächsten Seiten soll die Theorie überblickartig dargestellt und die relevanten Unterpunkte der einzelnen Projektschritte (vgl. Abbildung 1) exemplarisch veranschaulicht werden.

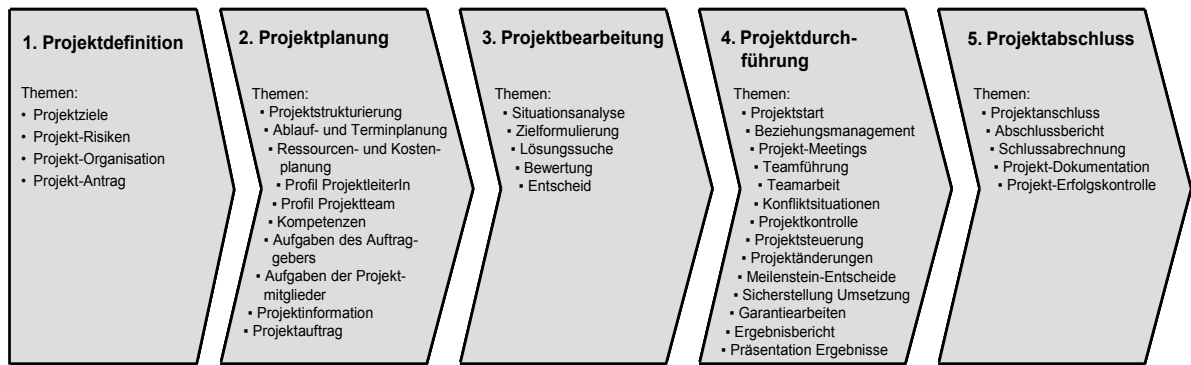
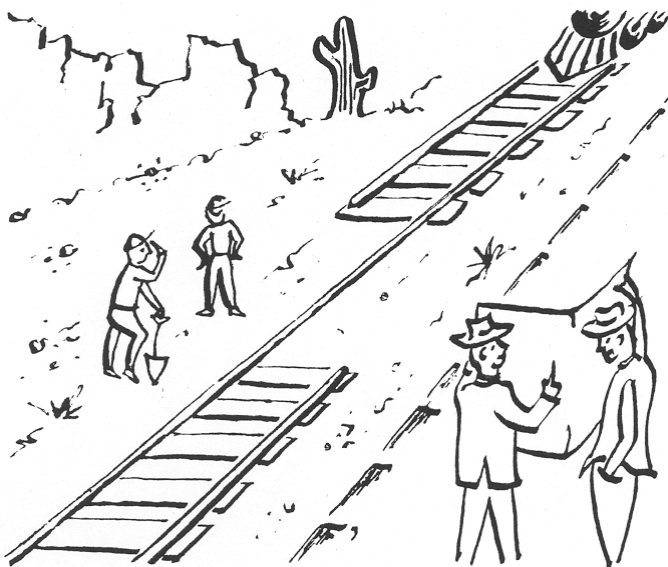


Abbildung 1: Projektmanagement-Prozess

Schritt 1 – Projektdefinition

Bevor der „Projektweg“ unter die Füße genommen werden kann, ist das Projekt sorgfältig zu planen. Nur wenn bekannt ist, wohin die Reise gehen soll, kann auch in die richtige Richtung marschiert werden. Andernfalls kann passieren was in Abbildung 2 dargestellt ist.



„Die Schienen sind fertig verlegt, Boss. Es gibt nur noch ein kleines Problem mit ihrem Plan!“

Abbildung 2: Planungsfehler

▪ Projektziele

Wirken Sie nur in Projekten mit, die kongruent mit der Unternehmensstrategie und dem Leitbild sind. Zu oft werden Projekte aus einem temporären Leidensdruck gestartet, ohne dass auf Strategiekompatibilität geachtet wird. Solche Projekte erzeugen kaum je nachhaltige Wirkung.

Achten Sie auf Kongruenz von Ergebnis-, Termin- und Kostenzielen. Zu oft werden Projekte mit hohen Ergebniszielen initiiert, aber die dazu nötigen zeitlichen und personellen Ressourcen nicht zugeteilt.

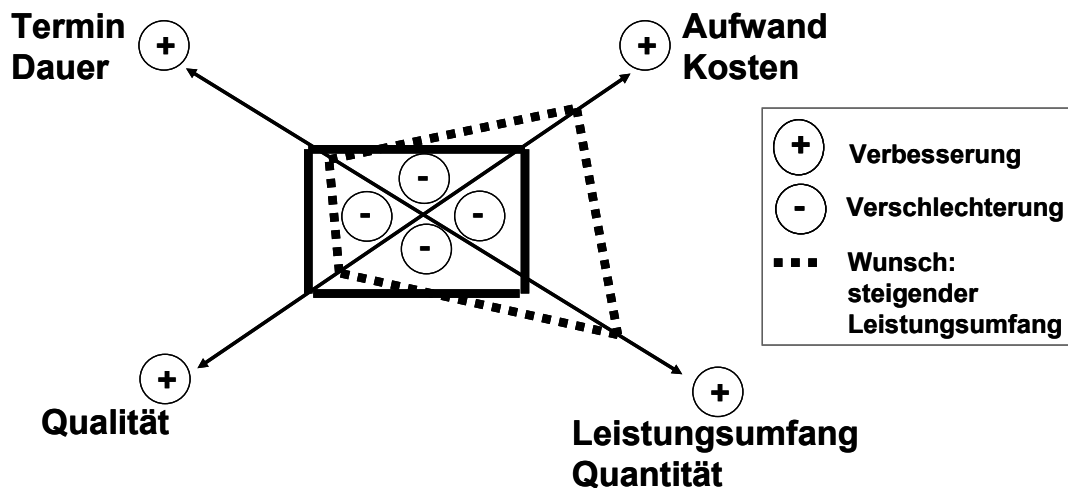


Abbildung 3: Zusammenhang von Quantität, Qualität, Dauer und Aufwand

Konkret zeigt Abbildung 3, welche Konsequenzen der Wunsch eines grösseren Leistungsumfangs nach sich zieht. Dies bedeutet nämlich: fallende Qualität und/oder steigende Dauer und/oder steigender Aufwand. Achten Sie auf diese Zusammenhänge, wenn Sie als potentielle Projektleiterin oder potentieller Projektleiter ein Projekt mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber aushandeln. Nennen Sie deshalb den benötigten Ressourcenumfang gegenüber der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber erst, wenn der erwartete Leistungsumfang definitiv feststeht!

Die Bedeutung von Projekten zeigt sich nach unserer Erfahrung daran, dass auch die für die formulierten, hohen Ziele nötigen Ressourcen gesprochen werden. Hochtrabende Beurteilungen zur Wichtigkeit des Projektes überzeugen nicht, wenn bei der konkreten Ressourcenzuteilung geknausert wird.

Die Projektziele sind so zu formulieren, dass die Leitplanken eindeutig sind. Innerhalb der definierten Leitplanken muss aber Lösungsspielraum vorhanden sein. Falls von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber kein Lösungsspielraum zugestanden wird, kann auf das Projekt verzichtet werden. Dies scheint eine Banalität zu sein. Unsere Projektrealität zeigt aber, dass Auftraggeberinnen und Auftraggeber hie und da quere Vorstellungen von Projektleitplanken und Lösungsspielräumen haben.

▪ Projektorganisation

Die üblichen Projektorganisationen sind Stab-Projekt-Organisationen, Matrix-Projektorganisationen oder reine Projektorganisationen. Die Vor- und Nachteile dieser Projektorganisationsformen sind jedem Lehrbuch für Projektmanagement zu entnehmen.

Ebenso wichtig wie die Wahl der richtigen Projektorganisationsform ist, dass einerseits eine konsequente Trennung von ordentlicher Aufbauorganisation und Projektorganisation vollzogen wird und andererseits, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung jeder Projekthierarchieebene vor Projektstart eindeutig und für alle nachvollziehbar geregelt sind. Eine beispielhafte Kompetenzverteilung zeigt Abbildung 4.

<p>Auftraggeberin / Auftraggeber</p>	<p>Was ?</p>	<p>Entscheidungs-kompetenz</p>
<p>Projektträger (Projektsteuerungsgruppe)</p>		<p>Vorentscheid; Verbindung Projekt - Linie</p>
<p>Projektleiterin / Projektleiter</p>	<p>Wie ?</p>	<p>Prozess-kompetenz</p>
<p>Projektteam (ev. Ad-hoc-Gruppen)</p>	<p>Wie ?</p>	<p>Fach-kompetenz</p>

Abbildung 4: Beispielhafte Kompetenzverteilung

Schaffen Sie unbedingt Rollenklarheit bevor die ersten inhaltlichen Entscheidungen anstehen, sonst besteht die Gefahr, dass die Rollenklärung durch eben diesen ersten inhaltlichen Entscheidung – und nicht durch die übergeordnete Projektlogik – determiniert ist! Wenn es gelingt, die Projektorganisation nach fachlichen und gruppendynamischen Aspekten – und nicht primär nach den Hierarchieprinzipien der ordentlichen Linienorganisation aufzubauen – ist schon viel gewonnen. Unbedingt zu vermeiden ist, dass einzelne Personen auf verschiedenen Projekthierarchie-Ebenen (Teilprojekt-, Projektleitungs- und Projektsteuerungsebene) gleichzeitig ins Projekt einbezogen sind. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Mehrfachbesetzungen über die Projekthierarchie-Ebenen hinweg zu sehr belastenden Situationen führen. Insbesondere besteht die Gefahr, dass (Projekt-)Führungspersonen, die in der Teilprojektarbeit mit ihren Lösungsvorschlägen unterliegen, ihre Lösungen auf übergeordneter Projektebene wieder einspeisen und so die Lösungsfindung auf der Ebene der Teilprojekte in ihrem Sinne „korrigieren“.

Qualitätsempfehlung:

Richten Sie Projekte auf Strategie und Leitbild aus und schaffen Sie eine aufgabenadäquate Projektorganisation mit klarer Kompetenzzuordnung. Berücksichtigen Sie bei der Teamzusammensetzung sowohl Fachliches wie Gruppendynamisches.

Schritt 2 - Projektplanung

Der Projektplanungsprozess ist von grosser Bedeutung. Wird ein Projekt realistisch und in einem der Komplexität der Problemstellung entsprechenden Detaillierungsgrad geplant, werden die Ziele meist auch fristgerecht und in der vom Auftraggeber geforderten Qualität erreicht.

▪ Projektstrukturierung und Terminplanung

Projektstrukturierung und -planung sind eng miteinander verknüpft und werden meist iterativ bearbeitet. Sinnvollerweise wird entlang der nachstehenden Fragen vorgegangen:

- Welche sachlogischen Arbeitspakete lassen sich bilden?
- Wieviel Zeit wird zur Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete benötigt?
- Wie hängen die Arbeitspakete inhaltlich voneinander ab?
- Welche Ergebnisse sind als Basis für nachstehende Projektarbeitsschritte im Rahmen von Meilenstein-Entscheiden durch die Projektsteuerungsgruppe zu genehmigen?

Zur Strukturierung in Teilprojekten und Arbeitsgruppen folgender Ratschlag: Vielfach ist es angezeigt, mehrere Arbeitspakete zu einem Teilprojekt zusammen zu fassen. Sind die Arbeitspakete bezüglich der zur Bearbeitung benötigten Kompetenzen unterschiedlich, macht es Sinn, in unterschiedlich zusammengesetzten Arbeitsgruppen innerhalb eines Teilprojektes zu arbeiten. Dies erhöht zwar den Koordinationsaufwand für den Teilprojektleiter oder die Teilprojektleiterin, reduziert andererseits die Anzahl der durch die Projektleiterin oder den Projektleiter zu koordinierenden Schnittstellen zwischen den Teilprojekten und dem Gesamtprojekt.

Beim Aufstellen der Zeitplanung ist daran zu denken, dass für die Entscheidungsfindung bezüglich der Teilprojekt- oder Arbeitsgruppen-Ergebnisse durch die Projektsteuerungsgruppe genügend Zeit eingeplant wird. Unsere Erfahrung lehrt uns, dass v. a. bei Projekten im Umfeld der öffentlichen Verwaltung genügend Zeit für die Entscheidungsfindung einzuplanen ist. Vielfach muss bis zu einem Viertel der gesamten Projektzeit für die Entscheidungsfindungsprozesse bei den einzelnen Meilensteinen eingesetzt werden. Selbstredend erfolgen die Entscheide bei Projekten im Umfeld von KMU mit Eigentümerunternehmern deutlich schneller.

Wesentlich für den Projekterfolg ist nebst der Zeitplanung und der Projektstruktur die Planung der richtigen Anzahl von Meilensteinen. Insbesondere erfolgskritische und/oder umstrittene Projektergebnisse sollten, um dem Projekt Stabilität zu verleihen, durch die Pro-

jektsteuerungsgruppe, eventuell gar durch den Auftraggeber genehmigt werden. Auf der anderen Seite hemmen zu viele Meilensteine die inhaltliche Projektarbeit, weil immer wieder die Entscheide der Projektsteuerungsgruppe abgewartet werden müssen.

- Anforderungsprofile von Projektleiter und Projektteam

Die fachlichen Anforderungen an den Projektleiter werden in der Literatur mit (a) erkennen der Zusammenhänge, (b) kennen der Fachsprache, (c) beherrschen von Planungs- und Problemlösungsmethoden und (d) Führungskompetenz im Sinne von Team-Coaching umschrieben. Mindestens so wichtig wie die Planungsfähigkeit im Sinne von voraus denken und organisieren ist die Sozialkompetenz im Sinne von frühzeitigem Erkennen möglicher künftiger gruppenspezifischer oder inhaltlicher Störungen und adaptieren dieser potentiellen künftigen Störungen in der aktuellen Projektarbeit.

Um Situationen wie im nachfolgenden Cartoon (vgl. Abbildung 5) zu vermeiden, ist die für die Problembearbeitung benötigte Fachkompetenz des Projektteams sicherzustellen. Ebenso ist der Mix zwischen Projektun- und Projekterfahrenen als auch zwischen „Machern und Macherinnen“, „Kreativen“ sowie „Prüferinnen und Prüfern“ zu beachten. Hinzu kommt, dass das Team bezüglich Grösse noch führbar sein soll. Hier gilt es je nach Projektaufgabe mit unterschiedlicher Gewichtung zu optimieren.

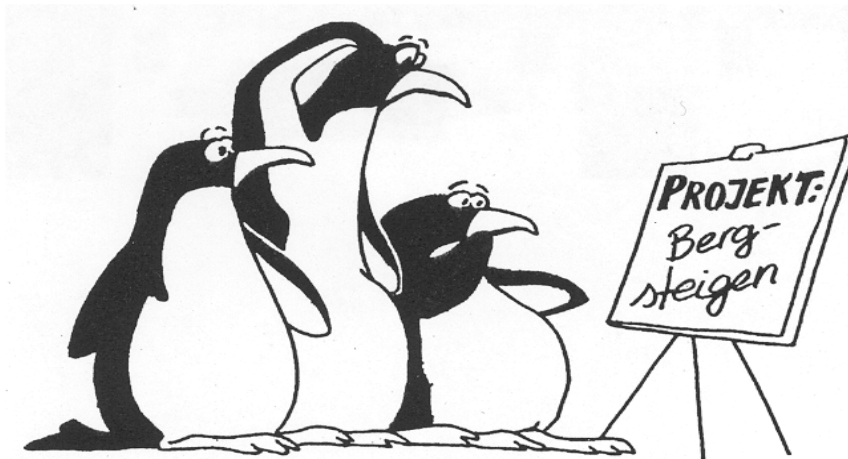


Abbildung 5: Suboptimale Team-Zusammensetzung

Wichtig ist zudem das Engagement der ins Projekt Involvierten: Forschungsergebnisse zeigen nämlich, dass ein hoher Grad an Mitwirkung der einzelnen Teammitglieder bezüglich Motivation, Leistungsfähigkeit usw. positiv mit der Gesamtleistung des Teams korreliert. Der Grad der Mitwirkung bestimmt die Teamarbeit zu mehr als einem Drittel (HACKER, 2000, S. 85 – 89). Daraus resultiert, dass nicht nur der Mix des Projektteams (vgl. vorhergehender Abschnitt), sondern auch die Motivation und Leistungsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder den Projekterfolg beeinflussen.

- Projektinformation

Ziel der Projektkommunikation ist es, die für den Projektfortgang relevanten Informationen (a) zum richtigen Zeitpunkt, (b) in geeigneter Form, (c) den richtigen Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern zu vermitteln und (d) den Informationsfluss entsprechend zu organisieren. Zu unterscheiden ist zwischen der Information der ins Projekt involvierten Personen und der Information der nicht im Projekt mitarbeitenden Personengruppen, die aber vom Projektergebnis ebenso betroffen sind.

Die Informationen der ersten Gruppe liegen im unmittelbaren Interesse der Projektleitung – erfolgt die Projektsteuerung doch durch eben diese Information der Teilprojektleiter und damit auch der Teilprojektmitglieder. Aus diesem Grund sind Teilprojektleiterinnen oder Teilprojektleiter und Teilprojektmitglieder meist ausreichend über den aktuellen Projektstand informiert.

Schwieriger ist die ausreichende Information der nicht unmittelbar ins Projekt Involvierten, aber vom Projektergebnis Betroffenen. Die Information dieser Anspruchsgruppe ist im Rahmen eines Projektkommunikationskonzeptes zu definieren und durch die Projektleitung oder die Projektsteuerungsgruppe sicherzustellen. Delegieren Sie das Informieren der vom Projektergebnis Betroffenen und nicht im Projekt mitwirkenden Personen nicht an die Teilprojektmitglieder. Die Projektleitung hat bei einem solchen Vorgehen keine Kontrolle über die vermittelten Informationsinhalte. In letzter Konsequenz resultiert bei einem solchen Vorgehen eine von der Projektleitung nicht kontrollierte und damit heterogene Projektinformation.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Projektleitung immer der Meinung ist, viel für die Information der projektexternen Personengruppe zu tun, aus Sicht der entsprechenden Personengruppe aber immer zu wenig informiert wird. Projektkommunikationsgrundsätze der Art „soviel Information wie nötig, so wenig wie möglich“ sind daher sicher nicht der richtige Weg, um dem Projektumfeld zu signalisieren, dass die Projektleitung gewillt ist, umfassend zu informieren. Sind sie sich als Projektleiterin oder Projektleiter dieses Problemfeldes bewusst und informieren Sie ausreichend – im Wissen, dass es nie ausreichend sein wird!

Qualitätsempfehlung:

Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Projektplanung und denken Sie verschiedene Varianten der Projektstrukturierung, der Projektplanung sowie der Besetzung von Projektleitung und Projektteams durch. Beziehen Sie die wesentlichen Projektanspruchsgruppen in diese Überlegungen ein. Einbezug schafft Transparenz und reduziert Widerstände.

Schritt 3 – Projektbearbeitung

Nachdem das Ziel eindeutig definiert und von der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber genehmigt und das Projekt eindeutig geplant und strukturiert ist beginnt die eigentliche (ergebnisbezogene) Projektarbeit, entlang des üblichen Problemlösungsprozesses. Im Rahmen dieses Textes soll der Problemlösungsprozess nicht vertieft werden.

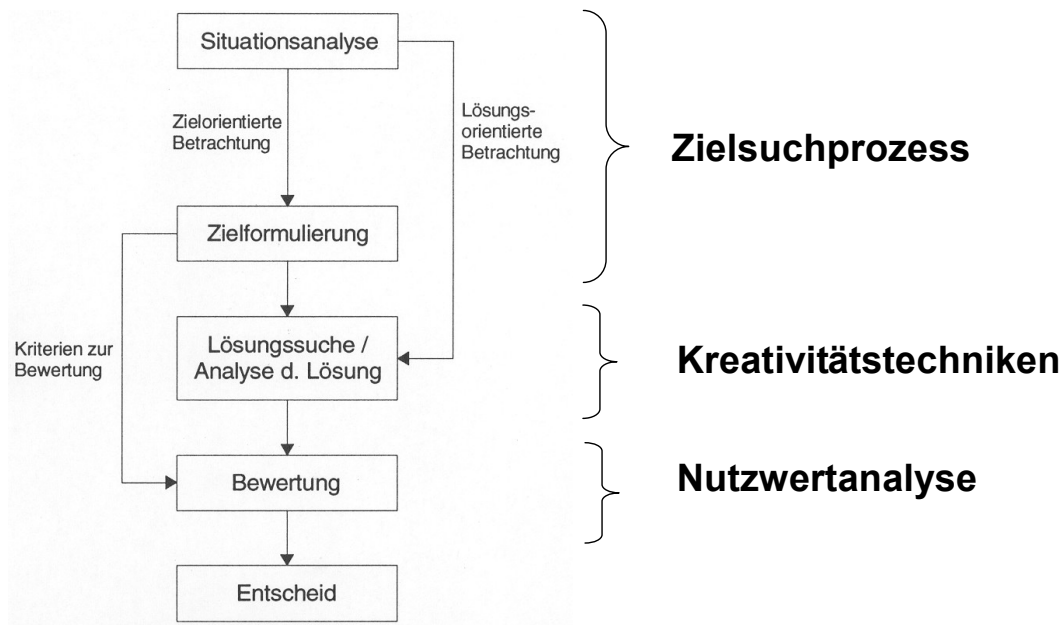


Abbildung 6: Problemlösungsprozess

Zwei wesentliche Hinweise seien dennoch angebracht.

Erstens: Setzen Sie sich frühzeitig mit den Beurteilungskriterien verschiedener Lösungsvarianten auseinander. Rechtzeitig bekannte – und von der Projektsteuerungsgruppe verabschiedete – Muss-Kriterien verhindern die Verschwendung von Projektressourcen für die Bearbeitung nicht zielführender Lösungsvarianten.

Zweitens: Wir haben Situationen erlebt, in denen sich die Projektteam-Mitglieder auf Grund unterschiedlichster Interessenlagen nicht auf eine gemeinsame Bewertung der verschiedenen Varianten einigen konnten. In einem solchen Fall empfehlen wir, die Differenzen gegenüber der Projektsteuerungsgruppe transparent zu machen und mit Eventualanträgen die Meilenstein-Entscheidungen zu initiieren. Die Arbeit im betroffenen Projektteam wird damit emotional entlastet und die Entscheidungsverbindlichkeit steigt (üblicherweise).

Qualitätsempfehlung:

Schaffen Sie frühzeitig Klarheit bezüglich der zu berücksichtigenden Muss-Kriterien. Involvieren Sie die Projektsteuerungsgruppe frühzeitig in die Entscheidungsfindung. Dieses Verfah-

ren bewährt sich v.a. wenn auf Stufe Teilprojekt oder Arbeitsgruppe keine eindeutigen Mehrheitsentscheide möglich sind.

Schritt 4 – Projektdurchführung

Wenn Sie als Projektleiterin oder Projektleiter eingesetzt sind, müssen Sie sich – falls Sie gleichzeitig einzelne Teilprojekte selber führen – nebst der inhaltlichen Arbeit (Teilprojekt-Mikroebene) auch vorausschauend mit der Projektführung (Projekt-Makroebene) befassen. Trennen Sie – im Wissen um die Problematik von Doppelbesetzungen in der Projekthierarchie - diese beiden Rollen konsequent und machen Sie auch transparent in welcher Rolle Sie sich in verschiedenen Situationen ins Projekt einbringen.

- **Projektstart**

Achten Sie v. a. bei Projektbeginn auf den Gruppenentwicklungsprozess. Dieser läuft idealtypisch in den vier Phasen Forming (Orientierungsphase), Storming (Konfliktphase), Norming (Festigungsphase) und Performing (Leistungsphase) ab (TUCKMAN, 1965). Wesentliche Erkenntnis dieses Konzeptes ist, dass bei Projektbeginn (Forming, Storming) nicht verzweifelt werden muss, wenn nicht die zielgerichtete Projektarbeit, sondern die Gruppenbildung im Vordergrund steht. Fördern Sie v. a. bei spannungsbeladenen Projekthinhalten den Prozess des „sich Findens“ im Projektteam durch intensives Zusammensein, z. B. in Form eines zweitägigen Startmeetings mit auswärtiger Übernachtung.

Wir empfehlen, gleich zu Beginn der Projektarbeit Klarheit über Form und Substanz des „Lieferobjektes bei Projektende“ zu schaffen. Dadurch verhindern Sie im Rahmen der ersten Meilenstein-Sitzung der Projektsteuerungsgruppe Aussagen wie „Wir sind, in Anbetracht der zur Verfügung stehenden Zeitspanne, enttäuscht über Form und Substanz des Ergebnisses.“ oder „Wir haben uns eine andere Darstellung der Ergebnis vorgestellt.“. Solche Erkenntnisse der Projektsteuerungsgruppe können dazu führen, dass die Mitglieder der Projektsteuerungsgruppe enger in die eigentliche Projektarbeit eingebunden sein möchten. Dies führt faktisch zu nichts anderem als zu einer Vermischung von strategischer und operativer Projektebene. Einem solchen Ansinnen der Projektsteuerungsgruppe ist gleich von allem Anfang entgegen zu treten, ansonsten ist die Aufgabe der Projektleitung unmöglich zu lösen.

- **Projektmeetings**

Klären Sie bei Projektbeginn die Zusammenarbeitsregeln im Projekt. Mögliche Regeln könnten sein:

- Setzen einer eindeutigen und realistischen Agenda für jedes Meeting;
- reden und ausreden lassen;
- einfache und konkrete Sprache, kurze und prägnante Sätze;
- offene Haltung, Nicken, Blickkontakt;
- Sitzungsdauer einhalten;
- Klären des weiteren Vorgehens am Ende der Sitzung (Wer? Was? Bis wann?)

Je nach dem wie erfahren das Projektteam ist, kann auf Elemente einer formalen Projektsteuerung (Beschlussprotokoll, Zwischenberichte etc.) verzichtet werden. Bis erste Erfahrungen aus der konkreten Projektarbeit vorliegen, ist eine engere formale Projektführung angezeigt, können doch Freiräume – auch der Projektteammitglieder – problemloser ausgeweitet als eingeschränkt werden.

Nicht zu unterschätzen ist die Wirkung informeller Feedbackgespräche mit einzelnen Projektteammitgliedern vorgängig der Teamsitzungen oder auch als eine Form der bilateralen Sitzungsnachbereitung. Unsere Projekterfahrung unterstreicht die grosse Bedeutung informeller Gespräche – v. a. bei Projekten im Umfeld von staatlichen und halbstaatlichen Unternehmen sowie in Institutionen des Sozial- und Gesundheitswesens.

▪ Projektsteuerung und Projektcontrolling

Mit Projektsteuerung und Projektcontrolling sind all jene Tätigkeiten gemeint, die das Projekt auf Zielkurs halten oder bei Abweichungen wieder auf Zielkurs bringen. Erleichtert wird dies durch:

- eine konkrete Zielformulierung und eine realistische Projektplanung;
- periodische Koordinationssitzungen der Projektleitung mit den Teilprojektleiterinnen und Teilprojektleitern, um rasch Korrekturmassnahmen einleiten zu können;
- (wenn nötig) sofortige Ergänzung oder Änderung der Detailziele mit Genehmigung durch die Projektsteuerungsgruppe;
- die Überprüfung und Aktualisierung aller Ziele und Planungen auf jeden Meilenstein-Entscheid hin und
- ein konsequentes Fällen der Meilenstein-Entscheidungen durch die PSG und Beschliessen und Genehmigen von wichtigen Änderungen oder Korrekturen am Projekt (WITSCHI, ERB, BIAGINI, 1998, S. 4.16).

Unsere Praxiserfahrung zeigt, dass eine zielführende und spannungsfreie Projektarbeit wesentlich durch das friktionslose Zusammenspiel von Projektsteuerungsgruppe, Projektleitung und Teilprojektleitungen beeinflusst wird. Unterstützt wird dieses Zusammenspiel durch eine eindeutige Rollenklärung zwischen der operativen Projektleitung und der projektstrategisch ausgerichteten Projektsteuerungsgruppe (vgl. Abschnitt Projektstart). Stellen Sie sicher, dass diese Rollenklärung vor Projektbeginn erfolgt.

- Meilenstein-Entscheide

Meilensteinentscheide sind Zwischenentscheide seitens der Projektvertreterinnen und -vertreter des Auftraggebers (der Projektsteuerungsgruppe) an wichtigen Projekt-Kontrollpunkten. Die Projektsteuerungsgruppe tut sich in ihrer Entscheidungsfindung vielfach schwer, besonders bei Entscheidungen, die von übergeordneter Bedeutung (d.h. auch projekt-externer Relevanz) sind. Vielfach führt dies zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen, da einzelne Entscheide beim Auftraggeber zu verankern sind. Der dafür nötige Zeitaufwand lohnt sich meist, da „salomonische Nicht-Entscheide“ die weitere Projektarbeit erschweren, indem das Projektteam gezwungen wird, mit zeitaufwändigen Varianten und Untervarianten weiter zu arbeiten. Es ist Aufgabe der Projektleitung, die Projektsteuerungsgruppe auf die Konsequenzen solcher (Nicht)Entscheide für die weitere Projektarbeit hinzuweisen.

Vielfach macht es deshalb Sinn, der Projektsteuerungsgruppe nicht einfach eine vom Projektteam präferierte Lösung vorzulegen, sondern die Bewertung verschiedener Varianten – das eigentliche Arbeitsergebnis des Projektteams – transparent zu machen und die Realisierung der vom Projektteam präferierten Variante zu beantragen. Die PSG erhält mit diesem Vorgehen Einblick in die Projektarbeit und kann die vorgeschlagene Variante in einem grösseren Zusammenhang beurteilen. Dadurch steigt der Einbezug der Projektsteuerungsgruppe und – idealtypisch – die Güte der Meilenstein-Entscheide.

- Präsentation der Projekt(zwischen)ergebnisse

Zu unterscheiden ist einerseits zwischen einem Bericht zu Handen der Projektsteuerungsgruppe im Rahmen der Meilenstein-Entscheidung und dem Projektschlussbericht bei Projektabschluss andererseits. Wesentlich ist, dass die Meilensteinberichte i. d. R. als projektinterne Dokumente zu verstehen sind und deshalb (vgl. vorhergehenden Abschnitt) durchaus auch bearbeitete, aber nicht weiterverfolgte Varianten umfassen können. Der Projektschlussbericht soll sich auf die Ziele, die Ausgangslage und die von der Projektsteuerungsgruppe verabschiedeten Ergebnisse beschränken. Festgehalten sei, dass Umfang und Inhalt des Projekt-Ergebnisberichtes mit Vorteil bereits im Verlaufe des Projektes geplant werden. Dadurch ist sichergestellt, dass Meilenstein-Berichte als Elemente des Projekt-

Ergebnisberichtes verwendet werden können und die administrative Arbeit der Projektleitung erleichtert wird.

Qualitätsempfehlung:

Nehmen Sie sich bei Projektbeginn Zeit für die Gruppendynamischen Prozesse. Der Initialaufwand lohnt sich über die gesamte Projektdauer. Schaffen Sie klare Regeln für die Arbeit in Projektmeetings. Steuern Sie das Projekt vorausschauend und nutzen Sie die Projektsteuerungsgruppe bei inhaltlichen Differenzen der Teilprojektteams als eine Art Schiedsgericht.

Schritt 5 - Projektabschluss

Der Abschlussphase eines Projektes ist besondere Beachtung zu schenken, ist doch am Ende eines Projektes die Situation oft so, dass die Energie der Beteiligten aufgebraucht ist: Die am Projekt Beteiligten konzentrieren sich bereits auf neue Aufgaben. Zudem sind die anstehenden Abschlussarbeiten wenig motivierend. Es ist Sache des Projektleiters, auch in dieser schwierigen letzten Projektphase konsequent und zielgerichtet zu arbeiten und das Projekt zu einem guten Abschluss zu bringen.

- **Projektabschluss i. e. S.**

Das Projekt ist inhaltlich mit der Genehmigung des Schlussberichtes durch die Projektsteuerungsgruppe abgeschlossen. Für die Bearbeitung künftiger Projekte ist jetzt der ideale Zeitpunkt, konkrete Projekterfahrungen zusammen zu tragen und diese „für die Nachwelt“ festzuhalten. Leitfragen dieser Phase können sein:

- Wie ist der Projektverlauf zu werten?
- Warum sind einzelne Ziele erreicht, andere nicht erreicht worden?
- Warum konnte das Projektbudget eingehalten bzw. nicht eingehalten werden?
- Wie ist die Projektteamarbeit zu bewerten?

Die Beantwortung dieser Fragen und das konsequente Dokumentieren der Antworten helfen, in künftigen Projekten dieselben Fehler zu vermeiden. Auch in Projekten gilt: Fehler dürfen gemacht werden, nur nicht zweimal die selben!

Ganz zum Schluss ist die Projektorganisation durch formellen Beschluss der Projektsteuerungsgruppe oder der Auftraggeberin oder des Auftraggebers aufzulösen und die geleistete Arbeit zu verdanken.

- Projekt-Erfolgskontrolle

Bei Projektstart sind (idealtypisch) eindeutige Projektziele formuliert worden. Nach Projektabschluss, meist nachdem erste Erfahrungen mit der umgesetzten Lösung gesammelt sind, führt der Auftraggeber vielfach eine Projektergebnis-Evaluation durch. Die Evaluationskriterien sind konsequenterweise aus den bei Projektstart formulierten Projektzielen abgeleitet. Es macht Sinn, dass nicht der frühere Projektleiter die Evaluation vornimmt – sondern eine vom Auftraggeber beauftragte interne oder externe Stelle.

Qualitätsempfehlung:

Nehmen Sie sich Zeit, ein erfolgreich verlaufenes Projekt erfolgreich abzuschliessen. Evaluieren Sie das Projekt bezüglich des Verlaufs und – nach der Implementierung der Ergebnisse – bezüglich des Ergebnisses. Dokumentieren Sie die Evaluationsergebnisse und ziehen Sie Konsequenzen für weitere Projekte.

Schlussfolgerungen

Erfolgreiche Projektleitung hat – nebst dem Beherrschen des Projektmanagement-Instrumentariums – viel mit Intuition, mit frühzeitigem adaptieren von sich abzeichnenden Entwicklungen, v. a. aber mit der zeitlicher Verfügbarkeit und mit positivem emotionalem Engagement zu tun.

Einiges ist lernbar, vieles ist durch die Persönlichkeitsstrukturen der im Projekt Mitarbeitenden gegeben. Deshalb ist – nebst der Qualität der Zielvereinbarung vor Projektstart, der realistischen Projektplanung und dem regelmässigen Projektcontrolling – ein besonderes Augenmerk auf die Wahl des Projektleiters und der Projektteam-Mitglieder zu werfen. Sind diese Funktionen mit kompetenten Personen – und Kompetenz ist hier umfassend zu verstehen – besetzt, sind die Projekterfolgchancen entsprechend grösser.

Literaturverzeichnis

Hacker, M. (2000). The impact of top performers on project teams, in: An International Journal, Vol. 6, 5/6/2000.

Thommen, J.-P. (2002). Management und Organisation, Konzepte – Instrumente – Umsetzung, Zürich: Versus Verlag AG.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 1965, 384-399.

Witschi, U., Erb, A. & Biagini, R. (1998). Projekt-Management, Der BWI-Leitfaden zu Teamführung und Methodik, 5. Aufl., Zürich: Verlag Industrielle Organisation.