

# Projektmanagement



## Inhaltsübersicht

- Begriffsbestimmung
- Linienmanagement – Projektmanagement
  - Projektphasen
    - Big Design - Up Front
    - Kaizen: continuous improvement
    - Kanban:
  - Projektziele
  - Projektplanungstechniken
  - Projektsteuerung
  - Informationsermittlung
  - Problemlösungstechniken
  - Kreativitätstechniken
  - Projektsitzungen
  - Projektabschluss
  - Vorlagen

# Projektmanagement (Stakeholders)

## Projektddefinition

### Folgende Punkte kennzeichnen ein Projekt (DIN):

Beim Projektmanagement geht es um das Organisieren der Zukunft, mit dem Ziel, ein bestimmtes Ergebnis herbeizuführen. Projekte im Sinne von Projektmanagement sind durch folgende Punkte charakterisiert:

- klare Zielvorgabe eindeutige Aufgabenstellung & Zielsetzung
- bestimmter Zeitrahmen (Anfang und Ende)
- begrenzter Einsatz von Ressourcen
- festgelegter Kostenrahmen

### Typische Projektmerkmale (DIN)

- Vorhaben mit definiertem Anfang und Abschluss
- Zeitliche Befristung begrenzt (Anfang - Ende)
- Einmaligkeit / Keine Routinefertigkeit / Kein Alltagsgeschäft
- Neuartigkeit
- Relativ hohes Risiko
- Verbunden mit vorübergehender organisatorischer Veränderung und zeitlich befristeter Neuverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Projektumfeld nimmt Projekte oftmals als bedrohlich wahr (Welche Konsequenzen hat das, was die da machen?)
- Konfliktpotenzial, da Projekte mit Veränderung zu tun haben und manche Menschen Angst vor Veränderungen haben

### Vorteile von Projekten

- Manche Aufgaben sind in einer Fachabteilung allein nicht zu bewältigen, da unterschiedliche Fähigkeiten und unterschiedliches Fachwissen benötigt wird
- Abteilungen verharren manchmal in Betriebsblindheit und Abteilungsegoismus
- Möglichkeit, interdisziplinäre Teams zu bilden
- Profitieren von unterschiedlichen Spezialfähigkeiten
- Blick von außen

# **Projektmanagement**

---

## **Liniенmanagement-Projektmanagement**

### **Liniенmanagement**

- bei der Koordination von fachbezogenen Aufgaben spricht man von Liniенmanagement
  - z.B. alle Aufgaben eines Abteilungsleiters, Koordination des Tagesgeschäfts, also seines Fachbereichs

### **Projektmanagement**

- Bildung eines Projektteams unter der Leitung des Abteilungsleiters
  - Abteilungsleiter hat nun keine Liniенfunktion sondern Projektfunktion

Beim Projektmanagement geht es um die horizontale Koordination verschiedener Aufgaben, Personen oder Abteilungen über die normalen "Linienaufgaben" der Beteiligten hinaus.

### **Matrix-Projektmanagement**

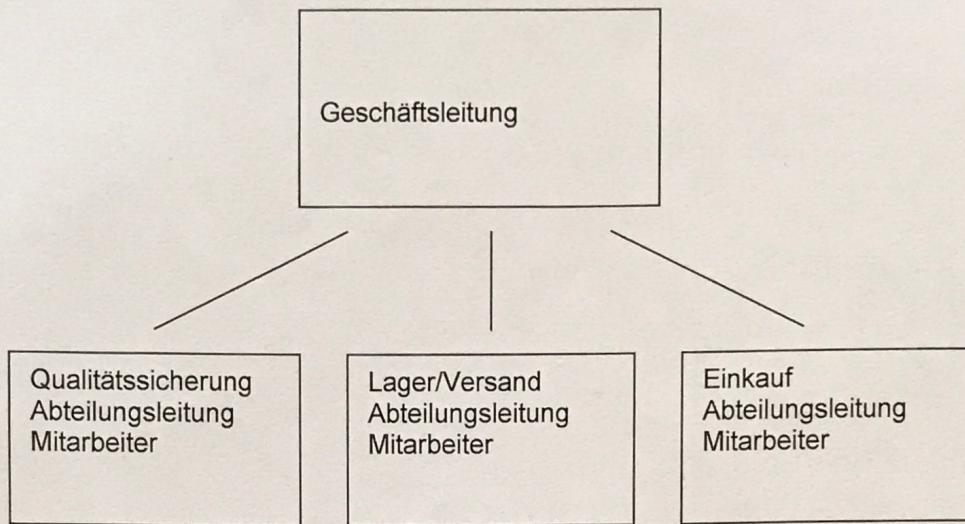
- Projektmitarbeiter behalten ihre Linienaufgabe bei, sind aber gleichzeitig in das Projekt eingebunden
- Projektleitung/Abteilungsleitung

### **Typische Merkmale des Matrix-Projektmanagements**

- Projektmitarbeiter sind sowohl dem Projektleiter als auch dem Linienvorgesetzten unterstellt
- Kompetenzen und Verantwortungen zwischen Projekt und Linie müssen geklärt werden
- Mischform durch Projekt- und Linienaufgaben
- Einsatz meist bei kleineren und mittleren Projekten
- Höhere Akzeptanz, weil ein Austausch zwischen Projekt- und Linienarbeit stattfindet
- unproblematische Reintegration nach Projektende

# Projektmanagement

---



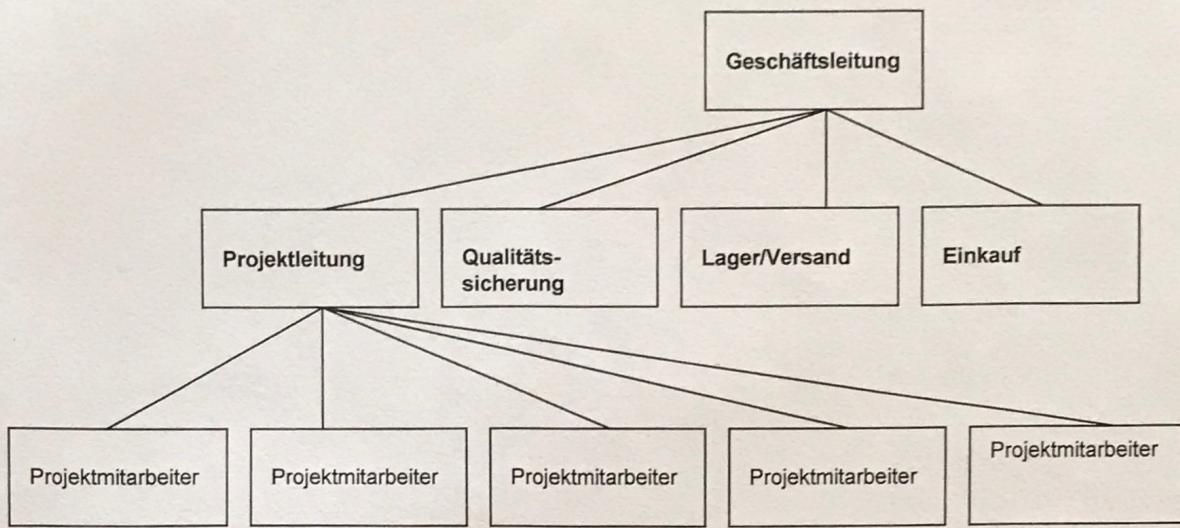
## Probleme bei der Matrix-Projektmanagementorganisation

- Mitarbeiter bekommt von zwei Seiten Druck
- Fehlen klarer zeitlicher Absprachen
- Entlastung von der Linienarbeit oftmals nicht gegeben

## Reines Projektmanagement

- Projektteam wird parallel zur bestehenden Organisation gebildet
- alle Projektmitglieder werden von ihren Linienaufgaben entbunden und arbeiten ausschließlich für das Projekt
- Projektleiter trägt die Verantwortung und hat Weisungsbefugnis
- Projektleiter ist der Geschäftsleitung unterstellt

# Projektmanagement



## Vorteile

- Projektteam kann zügig und konzentriert an der Sache arbeiten
- Identifikation und Motivation einzelner Projektmitarbeiter oft hoch

## Nachteile

- Projekt wird von Unbeteiligten oft als bedrohlicher Fremdkörper gesehen "die wurschteln da so vor sich hin und keiner weiß so richtig, was die machen"
- Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Projektzielen

## Typische Merkmale des Reinen Projektmanagements

- Projektmitarbeiter sind nur dem Projektleiter unterstellt
- Alle Beteiligten arbeiten komplett für das Projekt
- Projektorganisation quasi als „eigene Abteilung“ auf Zeit
- Einsatz bei größeren, wichtigen Projekten und häufig nur in größeren Unternehmen möglich
- Teils Probleme bei der Reintegration der Projektbeteiligten nach Projektende

# Projektmanagement

## Projektphasen

1. Informelle-Phase
2. Definitions-Phase
3. Planungs-Phase
4. Realisations-Phase
5. Abschluss-Phase

### Informelle-Phase

erste, meist diffuse Idee

- Ideengespräche
- erste Voruntersuchung
- Überlegungen über Projektleitung und Beteiligte
- Abschluss der informellen Phase: → Projektidee/Projektantrag

### Definitions-Phase

- Problemanalyse und Zielklärung
- Grobplanung/Skizzierung
- Durchführbarkeits-, Wirtschaftlichkeits- und Risikoprüfung
- Bestimmung der Projektbeteiligten
- Kick-Off-Meeting
- Abschluss der Definitions-Phase: → Projektstart/Projektauftrag

### Planungs-Phase

Netzplan?

(Meilensteine)

- Von der Grob- zur Feinplanung
- Definition der Arbeitspakete und Verantwortlichkeiten
- Festlegung der Meilensteine
- Abschluss der Planungs-Phase: Projektplan

# Projektmanagement

## Realisations-Phase

- Arbeitspakete durchführen und Meilensteine erreichen
- Projektverfolgung und Steuerung
- Planung aktualisieren
- Abschluss der Realisationsphase: → Projektrealisation/Annahme

Arbeitspakete durchführen

## Abschlussphase

- Auflösung des Projektteams
- Reintegration der Projektmitarbeiter
- Projektabschlussbericht/Projektreview
- Ende der Abschluss-Phase: → Projektabschluss

## Projektbeteiligte

- Projektauftraggeber
- Projektumfeld
- Projektleiter
- Projektmitarbeiter

Kunden / Durchführer

## Projektauftraggeber

- Kunde
- Abteilungsleiter, Chef
- Betriebsrat/Mitarbeiter
- äußere Gegebenheiten

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

[flexible Arbeitszeitmodell]

finanziert durch  
Arbeitgeber

## Projektumfeld

- Mitarbeiter, die nicht am Projekt beteiligt sind
- Entstehen von Gerüchten und Mutmaßungen
- Ablehnung und Misstrauen
- offene Kommunikations- und Informationspolitik

# Projektmanagement

## Kompetenzdreieck

Welche Kompetenzen müssen Projektleitung und Projektmitarbeiter mitbringen?

- Soziale Kompetenz!!

Projektleiter muss sie beherrschen.

- Methoden Kompetenz

Kommunikationsmethoden  
Moderation

- Fachliche Kompetenz

⇒ Fachwissen in Bezug auf die Projektaufgabe

⇒ Bsp.: Bau einer Halle

benötigte fachliche Kompetenz: Statik, Konstruktion, Materialwissen

### Projektleiter

Soziale Kompetenz und Methodenkompetenz VOR Fachkompetenz (motivieren,  
koordinieren, Einsatzplanung)

Aufgabenverteilung

### Projektmitarbeiter

kümmern sich um Arbeitspakete, Teilaufgaben und Teilprojekte - Schwerpunkt liegt auf der  
Fachkompetenz und in der Teamfähigkeit.

### Methoden Kompetenz

- ⇒ Planungsmethoden
- ⇒ Problemlösungstechniken
- ⇒ Steuerungstechniken
- ⇒ Projektmanagementmethoden = Methoden-Kompetenz im Projekt

### Informationsmanagement

“Hab von nix gewusst.“ „Mir sagt ja keiner was.“ „Warum erfahre ich das erst jetzt?“

#### Klärungsfragen zum Informationsmanagement:

- Information: Bringschuld oder Holpflicht?
- Berichtspflicht? Wer an wen und was?
- Wer muss über was informiert werden?
- Wie soll informiert werden? *Mails, Protokoll, Fotos, ...*
- Bis wann soll informiert werden?
- Bei welchen Vorkommnissen/Ereignissen soll wer informiert werden?

Bauplan: Holpflicht

#### Konflikte

Unvereinbarkeit zweier Standpunkte mit Belastungseffekt

(inflationär)

Konflikte im Projekt entstehen häufig aufgrund verschiedener Interessen zwischen den Projektmitgliedern, dem Projektumfeld oder beteiligten Abteilungen.

Bei der Entwicklung eines neuen Produktes wäre es zum Beispiel das **Interesse der Vertriebsabteilung**, ein möglichst günstiges Produkt, das mit allen Leistungsmerkmalen sofort zur Verfügung steht, auf den Markt zu bringen.

Die **Entwicklungsabteilung** wünscht sich dagegen wenig Regeln, viel Geld, unbegrenzte Entwicklungszeit und große Freiheiten.

Die Wünsche der **Produktion** sind hohe Stückzahlen, wenig Varianten und einfache Herstellung.

Im Konfliktfall ist das Management des Projektleiters gefragt

# Projektmanagement

## Projektziele

### Projektziele vereinbaren!

„Warum das denn?“ – „Es wissen doch schon alle, wo es hingehen soll.“

Häufig ist aber genau das nicht der Fall! Machen Sie einen Test und bitten Sie sechs Leute, ein Fortbewegungsmittel zu zeichnen. Wahrscheinlich werden Sie sechs verschiedene Varianten bekommen, vom Auto bis zum Turnschuh. Die Zielvereinbarung war nicht konkret genug formuliert.

*falsche Annahme (Schluß ziehen → Fehlgen)*  
Es ist ein Trugschluss, anzunehmen, dass die anderen schon dasselbe Bild im Kopf haben werden, wie man selbst!

### Ziele schriftlich fixieren!

- Überlegungen werden konkretisiert, visualisiert und fixiert  
→ Verbindlichkeitscharakter
- ungeschriebene Ziele sind keine Ziele
- auch bei Teilprojekten müssen Ziele formuliert werden

### Ziele, die sich vertragen

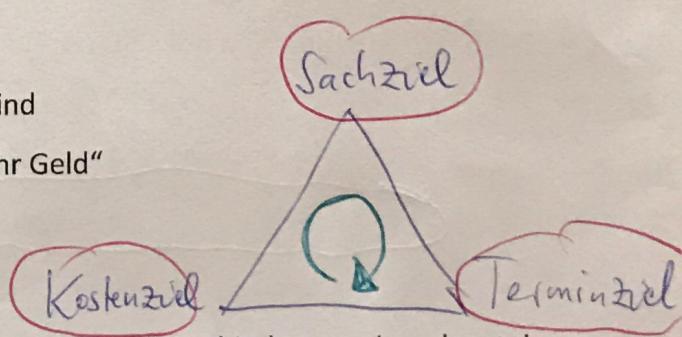
- Ziele sind unterschiedlich formuliert, unterscheiden sich aber inhaltlich nicht voneinander
- z.B.: „weniger arbeiten“ – „mehr Urlaub“

### Ziele, die sich nicht vertragen

- Ziele, die nicht zielkompatibel sind
- Bsp.: „weniger arbeiten“ – „mehr Geld“

### Magisches Dreieck

Bei Projekten gibt es in der Regel drei Hauptziele, die in Verbindung zueinander stehen



# **Projektmanagement**

---

## **Sachziel**

Was soll geplant werden? Was soll erreicht werden? Welche Funktionen sollen erfüllt werden? Welche Qualität ist zu erreichen?

## **Kostenziel**

Was darf das Projekt insgesamt kosten? Was dürfen einzelne Arbeitspakete kosten?

## **Terminziel**

Bis wann soll was erreicht werden?

Alle drei Zielgrößen beeinflussen sich gegenseitig, sie bilden konkurrierende Beziehungen, das so genannte magisches Dreieck. Soll ein Projekt zwei Wochen eher fertig werden, hat das Auswirkungen auf das Kosten- oder Sachziel. Es können zusätzliche Personalkosten oder Überstunden anfallen. Steigende Anforderungen an die Zielgröße „Sachleistung“ kann eine Verlängerung der Projektdauer zur Folge haben. Eine längere Bearbeitungs-/Projektdauer kann zu höheren Kosten führen. Aufgrund dieser Zusammenhänge ist eine isolierte Betrachtung der einzelnen Zielgrößen nicht sinnvoll. Wenn eine Zielgröße geändert wird, hat das fast immer Auswirkungen auf die anderen Zielgrößen.

## **Zielkommunikation**

Ziele sollen klar und verständlich mit möglichst genauer Angabe von Qualität und Quantität beschrieben werden, denn schon kleine Nuancen können zu Missverständnissen führen. Es muss eine klare Definition, wann das Ziel erreicht ist.

## **Überprüfbarkeit der Ziele**

Ziele müssen überprüfbar sein, d.h., es muss feststellbar sein, ob das Ziel erreicht wurde. Eine gute Zielkommunikation dient hierfür als Basis.

## Checkliste Zielformulierung

- ☞ Ziele schriftlich fixieren/kommunizieren
- ☞ Zielkonflikte auflösen/vermeiden
- ☞ Ziele realistisch formulieren
- ☞ Ziele lösungsneutral formulieren
- ☞ Ziele verständlich und klar formulieren
- ☞ Ziele müssen überprüfbar sein

## Projektplanungstechniken

Bei Projektplanungstechniken geht es darum, einzelne Vorgänge im Projekt grafisch darzustellen

- Stufenplan
- Sammlung der Aktivitäten
- Projektstrukturplan
- Projektablaufplan
- Netzplan
- Kalender
- Kapazitätsplan
- Kostenplan

- Stufenplan      „Phasenplan“
- Hauptabschnitte des Projekts werden dargestellt
  - aus dem Abschluss dieser Abschnitte ergibt sich in den meisten Fällen ein Meilenstein
  - aus dem Stufenplan kann sich die Entscheidung für die zeitliche Abfolge entwickeln
  - es ist nicht so, dass eine Stufe erst abgeschlossen sein muss, bevor die zweite beginnt, Überschneidungen sind möglich

# Projektmanagement

---

## Sammlung der Aktivitäten (Brainstorming)

- Karten
- Flipchart
- Metaplanwand

## Projektstrukturplan

"PSP"

1. Planung	2. Fundament	3. Wände	4. Dach	5. Innenraum
1.1. Kick-Off- Meeting	2.1 Ausheben	3.1. Erdgeschoss	4.1. Holzstützen	5.1 Fliesen
1.2. Entwurf	2.2. Betonieren	3.2. Obergeschoss	4.2. Dachbau	5.2. Sanitär
1.3. Vermessen		3.3. Verputzen	4.3. Streichen	5.3. Tapezieren
1.4. Berechnen				
1.5. Genehmigung				

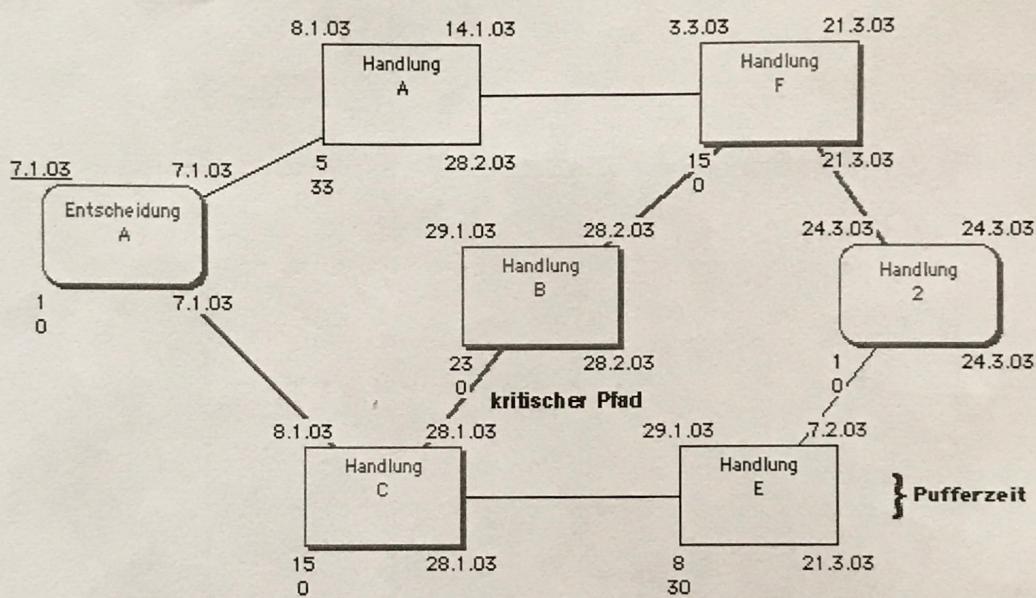
## Projektablaufplan

- Welche Aktivitäten müssen zuerst ausgeführt werden?
- Welche Aktivitäten müssen nacheinander ausgeführt werden?
- Welche Aktivitäten können parallel bearbeitet werden?

# Projektmanagement

## Netzplantechnik

- Schwerpunkt liegt auf der Darstellung von zeitlichen Abhängigkeiten
- jeder Kasten in einem Netzplan bedeutet eine Projektaktivität
- Plan wird von links nach rechts durchlaufen
- vor Bearbeitung des nächsten Kastens muss der vorher gehende bereits bearbeitet sein
- Grundlage für den Netzplan ist der Projektablaufplan



Die einzelnen Kästchen pro Vorgang werden durch Pfeile verbunden, welche die Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen abbilden. Da keine zyklischen Verkettungen erlaubt sind, lassen sich die einzelnen Vorgänge in ihrer notwendigen zeitlichen Abfolge von links nach rechts anordnen, parallele Pfade befinden sich dabei untereinander.

Man kann erkennen, welche Aktivitäten hintereinander ablaufen müssen und welche parallel erledigt werden können.

# Projektmanagement

## Typische Informationen eines Netzplankastens

- Vorgangsname mit eventueller Ordnungsnummer
- Anfangszeitpunkt + Endzeitpunkt
- Pufferzeit → hier kann abgelesen werden, wie groß die Reservezeit zum nächsten Vorgang ist
- Dauer des Vorgangs

## Netzplantechnik/Kritischer Pfad

Eine typische Information des Netzplanes ist der „kritische Pfad“, der auf dem Schema durch eine dicke Linie dargestellt ist. Meist handelt es sich um zeitliche Verzögerungen, die unterschiedliche Ursachen haben können. In jedem Fall muss das Projektmanagement hier besonders aufmerksam sein und prüfen, ob die Verzögerung den Termin des Projektabschlusses oder den Beginn von nächsten Projektabschnitten gefährdet.

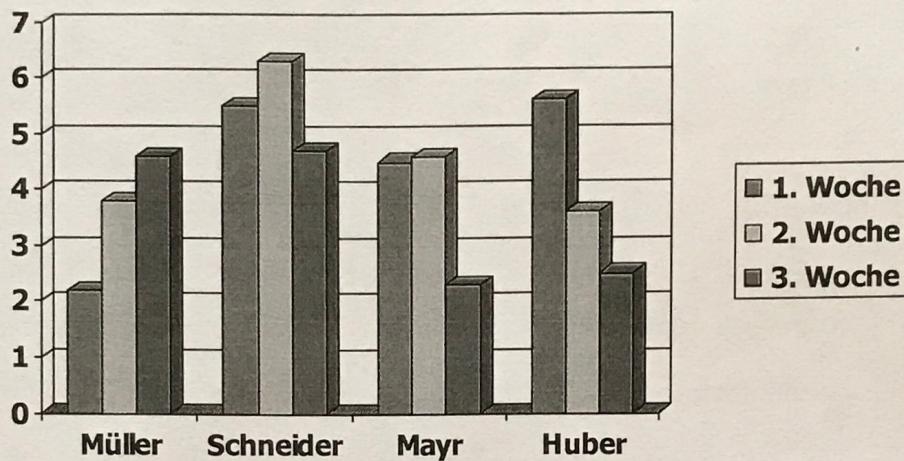
## Kalender

- zeitliche Anordnung der Aktivitäten auf einem Kalender
- Arbeitspakete, die auf dem kritischen Pfad liegen, werden auf der ersten Ebene eingezzeichnet
- nachteilig ist, dass keine Abhängigkeiten von Aktivitäten erkennbar sind

# Projektmanagement

## Kapazitätsplan

Anhand des Kapazitätsplans kann festgestellt werden, welche Kapazitäten zeitmäßig in den einzelnen Wochen für das Projekt aufgewendet wurden.



## Projektsteuerung

### Soll-Ist-Analyse GAP | Carne | AKV | Gantt

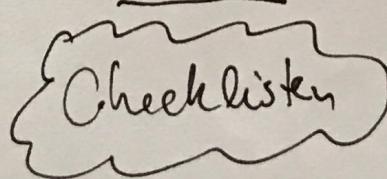
Hierbei werden die Solldaten aus der Projektplanung übernommen. Sind Abweichungen aufgetreten sind diese sorgfältig zu analysieren und ggf. Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Meistens werden Kontrollen durchgeführt, um folgende Abweichungen zu ermitteln:

- Ergebnisabweichung
- Terminabweichung
- Kostenabweichung

### Stichtagskontrolle (spezielle Möglichkeit der Soll-Ist-Analyse)

Der Ist-Zustand der einzelnen Projektaktivitäten wird in regelmäßigen Abständen ermittelt.

Soll-Ist-Abweichungen werden mit einer Stichtagslinie (Soll- Wert) und einer Erfüllungslinie (Ist-Wert) grafisch dargestellt



# Gemeinnützg : Kein Umsatzsteuer

## Projektmanagement

Bei Abweichungen sollten folgende Frage geklärt werden:

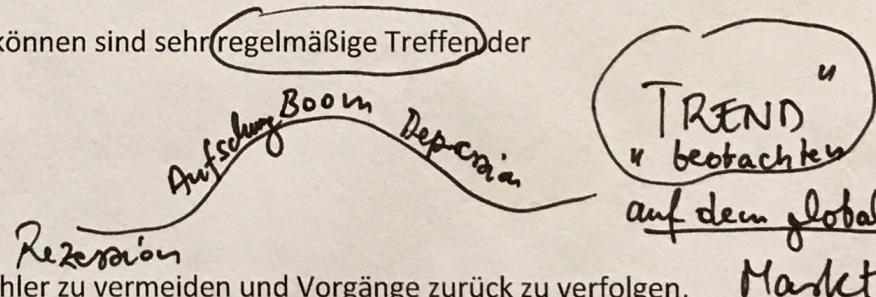
- Lösen sie Verspätungen weitere Terminverzögerungen aus?
- Liegen die Vorgänge auf dem Kritischen-Pfad?
- Ergibt sich ein neuer Kritischer Pfad?
- Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden?
- Was kann getan werden, um zukünftige Abweichungen zu vermeiden?

### ~~Abweichungen~~ Trendanalyse (Risiken vorahnend)

Ein Nachteil der Soll-Ist-Analyse ist, dass die Abweichung erst festgestellt wird, wenn es schon zu spät ist, bzw. sie bereits eingetroffen ist. Trendanalyse versucht, mögliche Abweichungen zu erkennen und rechtzeitig gegen zu steuern. Auftretende Schwierigkeiten werden erörtert und Gegenmaßnahmen abgeklärt. Der Vorteil hierbei ist, dass die erörterten Abweichungen nicht zwingend eintreten müssen (Gewitterwolken werden erkannt und Regenschirme bereitgestellt)

Um einen Trend richtig analysieren zu können sind sehr regelmäßige Treffen der Teammitglieder erforderlich

### Projektsteuerung Projektdokumentation



Um Projekte gut steuern zu können, Fehler zu vermeiden und Vorgänge zurück zu verfolgen, lohnt sich eine Projektdokumentation. Hierzu sind folgende Fragen/Überlegungen sinnvoll:

- Was soll dokumentiert werden?
- Wie soll dokumentiert werden?
- Wie müssen Unterlagen archiviert werden?
- Wer kümmert sich um die Dokumentation?
- Für wen werden die Unterlagen gesammelt?
- Wer darf auf die Unterlagen zugreifen?
- Wie lange sollen/müssen die Unterlagen nach Projektabschluss aufbewahrt werden? *Aufbewahrungsfristen* > 6 Jahren ≈ 10 Jahren
- Welche Unterlagen müssen nach Abschluss des Projektes aufbewahrt werden?

**Berichte**: Bewertung / Ergebnisse  
Ausblick / Einläufe

> Gültigkeitsdauer  
> 6 Jahren ≈ 10 Jahren  
→ außer langfristige Verträge

# Projektmanagement

## Informationsermittlung

### Sammlung von Informationen

- als Entscheidungsgrundlage
- zwecks Abwägung von Risiken
- Beurteilung von Chancen
- Problemerkennung
- Ursachenanalyse

#### ➤ Bedürfnisfeststellung :



{ Bedürfnis : Mangel Empfinden  
Bedarf : Mittel mit denen das Bedürfnis gedeckt wird.

### Unterlagenrecherche

- Bücher, Zeitschriften, Internet

### Fragebogen

- Befragte antworten auf standardisierte Fragen
- Unterscheidung zwischen Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und Fragen mit offenen Antwortmöglichkeiten

### Vorteil:

- einfache Anwendung
- gute Methode, um möglichst viele Personen zu befragen
- einfache Auswertung
- Vergleichbarkeit
- Kostengünstig

### Nachteil:

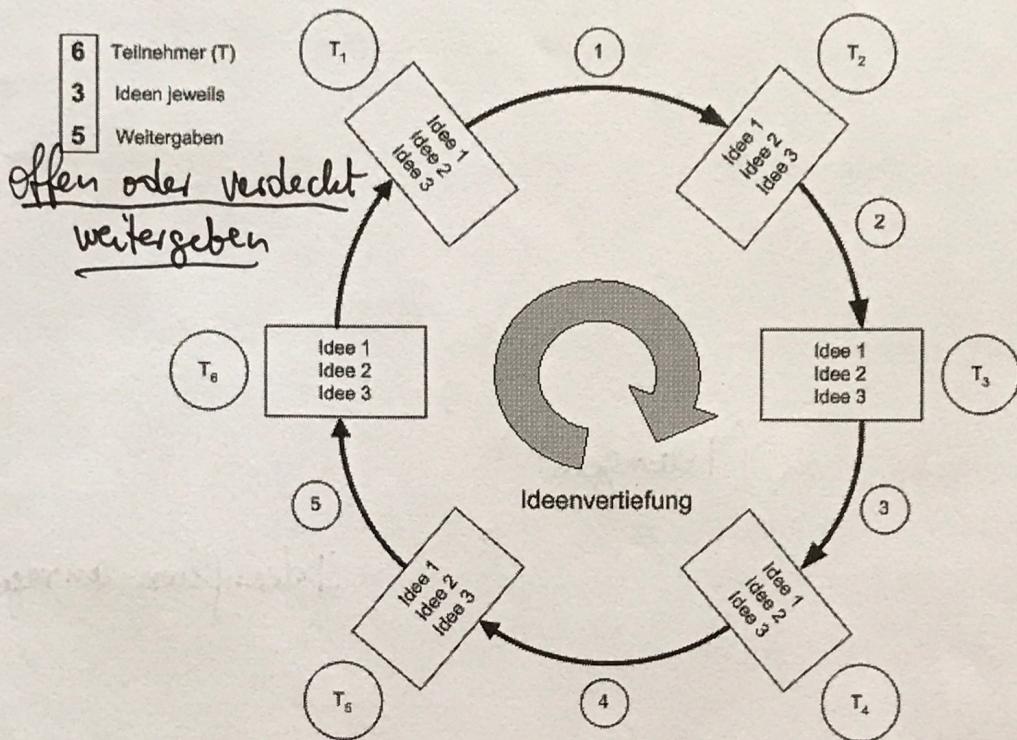
- vorgegebene Fragen können das Antwortverhalten der Befragten stark beeinflussen
- Fragebogen mit offener Antwortmöglichkeit ergeben ein klareres Bild, allerdings ist die Auswertung aufwändiger und schwieriger

Eine Mischform aus offenen und vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ist möglich.

# Projektmanagement

## Kreativitätsmethoden.

### 635-Methode



### Interview / Frage bauen.

- Befragung erfolgt im Gespräch
- Interviewer hat Fragen ausgearbeitet und notiert Antworten

Ersteshebung

### Vorteil

- Rückfragen und Unklarheiten können sofort geklärt werden

### Nachteil

- Methode ist relativ aufwändig und teuer

⇒ repräsentativ ≈ Querschnitt der  
Gesellschaft relevant

# Projektmanagement

## Beobachtung

- Vorgänge, Verhaltensweisen und Entwicklungen werden angeschaut
- Selbstbeobachtung → selbst bestimmte Ereignisse werden in schriftlicher Form protokolliert
- Multimomentstudie → durch stichprobenartige Beobachtung wird auf Gesamtheiten geschlossen

## Problemlösungstechniken

### Problemlösung im Team (*Teamgeist*)

- „Viele wissen immer mehr als einer“
- Teammitglieder regen sich gegenseitig im Ideenfluss an *Ideenfluss anregen!*
- es entstehen zahlreichere und vielleicht auch ungewöhnlichere Ideen als wenn jeder nur für sich überlegt

## Phasen der Problemlösung

- Problemformulierung
- Ideen sammeln
- Ideen bewerten
- Ideen umsetzen

### Problemformulierung

Die Problemdefinition am Anfang einer Kreativitätssitzung ist ein entscheidender Knackpunkt. Sie bestimmt die Denkrichtung der Gruppe während der Sitzung. Es empfiehlt sich, das Problem als offene Frage zu formulieren:

### Wie, Wodurch, Was?

- Wie können wir die Aufmerksamkeit unserer Kunden auf das neue Produkt lenken?
- Wodurch können wir den Informationsfluss zwischen den Projektbeteiligten verbessern?
- Was können wir zur Steigerung der Motivation beitragen?

## Kreativitätstechniken

### Quantität vor Qualität

- möglichst viele Ideen sollen gefunden werden
- je mehr Ideen, je größer die Chance einer wertvollen Anregung
- ist von 100 Ideen eine brauchbar, hat sich der Aufwand gelohnt
- möglicherweise wäre niemand auf diese Idee gekommen, wenn man die 99 anderen Ideen nicht gesammelt hätte

### Spinnen erlaubt und erwünscht

„Wilde Gedankenflüge“, „spinnerte Ideen“, oder „unsinnige Einfälle“ enthalten oft wertvolle Lösungskerne. Es sollte ein Klima geschaffen werden, in dem sich alle Beteiligten „trauen“, ungewöhnliche und verrückte Ideen zu äußern.

### Kein Copyright

Positive und interessante Aspekte aus Lösungsideen der anderen dürfen aufgegriffen und weiter entwickelt werden. „Das ist meine“ Idee sollte es nicht geben. Alle Ideen sind gemeinsame Ideen der Gruppe.

### Trennung von Ideensuche und Ideenkritik

- Kritik blockiert neue Ideenansätze
- jegliche Bewertung und Kritik ist bei der Ideensammlung untersagt
- Einfälle sollten nicht zerredet werden
- Einhaltung des formalen Rahmens

# Projektmanagement

---

## Verbot von Killerphrasen

- „Daraus wird nie etwas...“
- „Ja, aber...“
- „Das haben wir alles schon versucht!“
- „Das lässt sich bei uns nicht machen!“
- „Das geht nicht, weil....“
- „Dazu ist die Zeit noch nicht reif.“
- „Die Praxis sieht ganz anders aus.“
- „Das ist viel zu teuer.“

## Morphologischer Kasten

Das Problem wird in verschiedene Parameter oder Teilprobleme zerlegt. Es werden bekannte Teillösungen für die einzelnen Parameter gesucht. Die Teillösungen werden waagerecht eingetragen, die Teilprobleme, bzw. Parameter senkrecht. Durch den matrizenhaften Aufbau können Teillösungen gut kombiniert werden, um zu neuen Gesamtlösungen zu kommen.

<b>Titelfigur</b>	Inspektor	Arzt	FBI-Agent	Prostituierte	Astronaut	Säufer
<b>Tatort</b>	Schloss	New York	Ägypten	Berlin	Altersheim	Raumschiff
<b>Mörder</b>	Killer	Erbe	FBI-Agent	Filmdiva	Neffe	Polizist
<b>Opfer</b>	Millionär	Pfarrer	Ehemann	Politiker	Bankier	Spion
<b>Motiv</b>	Eifersucht	Rache	Geldgier	Raub	Lustmord	Ungewollt
<b>Todes-ursache</b>	Ertränken	Erschießen	Erhängen	Autounfall	Gift	Erschlagen
<b>Aufgeklärt durch</b>	Zufall	Haustier	Tagebuch-notizen	Zeuge	Alte Oma	Selbstan-zeige
<b>Am Ende</b>	Freispruch	Ungeklärt	Elektrischer Stuhl	Gefängnis	Selbstmord	Erschossen

## Anwendung der Kreativitätstechniken

Probleme, die mit Kreativitätstechniken gelöst werden, sollten nicht zu einfach, aber auch nicht zu komplex sein. Bei umfangreicherer Problemstellungen empfiehlt sich eine Aufteilung in kleine Einzelprobleme. Faustregel: Je komplexer das Problem, je allgemeiner die Lösungsansätze!

## Entscheidungstechniken

### Sind Sie entscheidungsfreudig?

Manche Entscheidungen fallen leicht, andere nicht. Die Suche nach einer völlig objektiven Entscheidungsmethode ist meist Illusion. Vor jeder Entscheidung sollten Informationen gesammelt und diese bewusst gemacht werden. Häufig wird sich vor Entscheidungen mit dem Argument: „Wir haben noch nicht genügend Informationen“ gedrückt. Tatsache ist, dass man nie genügend Informationen hat, letztlich aber einmal eine Entscheidung getroffen werden muss.

### Ideenprotokoll

Das Ideenprotokoll dient dazu, einen Überblick über eine Vielzahl von Ideen und Vorschlägen zu bekommen.

Mithilfe der Einteilung in vier Kategorien kann schnell entschieden werden, welche Ideen umgesetzt werden können und welche noch bearbeitet werden müssen:

heiße Ideen	→ sofort realisierbare Ideen
warme Ideen	→ später zu realisierende Ideen
lauwarme Ideen	→ bearbeitungswerte Ideen, die weiterer Überlegung bedürfen
kalte Ideen	→ (noch) nicht realisierbare Ideen

# **Projektmanagement**

---

## **Rosinenkonzept**

Lösungsvorschläge werden in positive und negative Aspekte zerlegt. Hier gilt, zunächst die positiven Aspekte eines Vorschlages, also auf die so genannten „Rosinen“ zu schauen.

## **Ideenbewertung**

- Mehrpunktfrage
- Entscheidungsmatrix
- Risikoanalyse

## **Soziale Kompetenzen**

**Über folgende Fähigkeiten sollte der Projektleiter unbedingt verfügen:**

- ⇒ Erkennen des psychosozialen Prozesses im Projektteam
- ⇒ Kommunikative und moderative Fähigkeiten
- ⇒ Widerstände und Konflikte erkennen
- ⇒ Gruppenprozesse einschätzen und steuern
- ⇒ Mitarbeiter motivieren und richtig einsetzen
- ⇒ Gruppe leiten und Prozesse gestalten

**Klassisches Konfliktmanagement besteht aus fünf Schritten:**

- Konflikt benennen
- Konfliktlösungen erarbeiten
- Maßnahmen vereinbaren
- Vereinbarte Maßnahmen umsetzen
- Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen

# **Projektmanagement**

---

## **Projektmeeting**

### **Vor dem Meeting**

- Meeting nötig?
- Gibt es Alternativen?
- Müssen alle teilnehmen?
- Geringe Teilnehmerzahl
- Geeigneter Zeitpunkt und Raum
- Visualisierungstechnik
- Tagesordnung
- Einladungen

### **Während des Meetings**

- Struktur
- Moderation
- Einstieg
- Themen, Ziele, Reihenfolge, Bearbeitungsdauer
- Themen bearbeiten, Ergebnisse festhalten
- Abschluss
- Spielregeln
- Protokoll

## **Projektende**

### **Projektabchluss**

- Formale Beendigung des Projekts
- Eingliederung der Projektmitarbeiter in die Linienarbeit
- Archivierung von Unterlagen
- Projektdokumentation
- Projektabchlussbericht
- Projektab schlusssitzung

# **Projektmanagement**

---

## **Projektrückschau**

- Was war gut?
- Was war weniger gut?
- Welche Ziele wurden erreicht und welche nicht?
- Wer hatte womit Schwierigkeiten?

## **Erfahrungssicherung für künftige Projekte**

- Was wurde aus dem Projektverlauf gelernt?
- Welche Maßnahmen werden empfohlen, um erkannte Mängel künftig nicht zu wiederholen?

Der Projektabschluss ist nach DIN 69905 das "formale Ende eines Projekts" und besteht in der "Beendigung aller Tätigkeiten, die mit dem Projekt in Zusammenhang stehen." Der Projektabschluss zieht eine Reihe von Konsequenzen nach sich. Das Amt des Projektleiters ist beendet und die Gremien (Lenkungsausschuss, Projektteam) werden aufgelöst. Die Kostenstelle des Projekts wird geschlossen, sobald alle Abschlussrechnungen beglichen sind.

Literatur- und Quellennachweise: Rinza P. (1998), Projektmanagement. Springer Verlag, Berlin, Schilling (2000), Projektmanagement, Schilling Verlag, Berlin, Projektmanagement, aber locker, Germann Josse, CC-Verlag 2001, Hamburg