

Management

E. Tiemeyer | I. Löhrmann

Komplexe Projekte effektiv managen – Teil 2

Aus der Reihe „Erfolgreiches Projekt- und Teammanagement“

IMPRESSUM

Komplexe Projekte effektiv managen – Teil 2

ISBN 978-3-96037-010-9

DOI 10.36197/DUZOPEN.024

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH | Kaiser-Friedrich-Straße 90 | 10585 Berlin

Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Heuser

Handesregister Berlin-Charlottenburg: HRB 168239B

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE301227734

Fon: +49 30 21 29 87-0 | Fax: +49 30 21 29 87-20 | E-Mail: info@duz-medienhaus.de
www.duz-medienhaus.de

2020 DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH, Berlin



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

Haftungsausschluss:

Das Werk wurde von Autor*innen, Herausgeber*innen und Verlag mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Haftung für eventuelle sachliche Fehler kann jedoch nicht übernommen werden.

In den Beiträgen verweisen wir auf Links zu externen Internet-Seiten. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle schließen wir die Haftung für die Inhalte dieser Seiten aus. Für den Inhalt dieser externen Internet-Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Geschützte Warenzeichen werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Für jedes nicht von unseren Autor*innen verfasste Material wurden Rechte nachgefragt. Sollten dennoch an einzelnen Materialien weitere Rechte bestehen, bitten wir um Benachrichtigung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Coverlayout: axeptDESIGN

INHALT

| | | |
|--|-----------------------|----|
| PROJEKT-TERMINMANAGEMENT Projekttermine planen und steuern | Ernst Tiemeyer | 5 |
| TRANSFER VON PROJEKTERGEBNISSEN | Ernst Tiemeyer | 27 |
| PROJEKT-RISIKOMANAGEMENT Vorsorgemaßnahmen für den Projekterfolg | Ernst Tiemeyer | 47 |
| INTERNATIONALE PROJEKTTEAMS ZUM ERFOLG FÜHREN Konzepte und Erfahrungen | Ernst Tiemeyer | 63 |
| IT'S A CHALLENGE! Interkulturelles Arbeiten im Projekt | Iris Löhrmann | 83 |

REIHE

Liebe Leserinnen und Leser,

die Schriftenreihe ERFOLGREICHES PROJEKT- UND TEAMMANAGEMENT nimmt eine vermeintliche Nebensache in den Fokus, deren Ausgestaltung jedoch von entscheidender Bedeutung für das Wohl und Wehe eines bestehenden Projektes sein kann. Denn nicht allein ist es so, dass immer mehr Projektmitgeber ein professionelles Kosten- und Finanzmanagement zur Bedingung der Projektvergabe machen, auch sind der effiziente und strategisch geplante Einsatz von Ressourcen und Akteur*innen sowie die Wahrung von Fristen und Budgets in bestehenden Projekten Aufgaben, die den Projekterfolg maßgeblich mitprägen. Anliegen dieser durchgängig praxisausgerichteten Reihe ist es deshalb, die Potenziale, Gegenstände und Instrumente eines effektiven und hochschuladäquaten Projektmanagements herauszustellen.

Die Schriftenreihe beschäftigt sich mit den Grundlagen des Projektmanagements in allen Bereichen: von der Potenzialabschätzung über den Projektantrag und vom Finanz- zum Qualitätsmanagement von Projekten bis zur adäquaten Dokumentation. Auch das Management komplexer Projekte findet ausführliche Berücksichtigung. Kommunikation ist ein wichtiger, aber oft noch vernachlässigter Erfolgsfaktor rund ums Projektgeschehen. Doch wird zum Beispiel zunehmend zwingend gefordert, eine angemessene Öffentlichkeitsarbeit bereits im Projektantrag zu berücksichtigen. Einen weiteren wichtigen Bestandteil der Reihe bildet deshalb das Thema Pressearbeit und Forschungsmarketing sowie der Bereich Vernetzung und Kooperation.

Dieses A–Z des hochschulischen Projektmanagements wurde geschrieben von Autorinnen und Autoren, die direkt in Hochschule, Hochschulmanagement und dem beratenden Umfeld verortet sind und aus langjähriger, profunder und nicht zuletzt in der Praxis erworbener Fachexpertise schöpfen können.

AUSSERDEM IN DIESER REIHE

- Grundlagen des Projektmanagements
- Komplexe Projekte effektiv managen – Teil 1
- Erfolgreiche Kommunikation im und fürs Projekt
- Gelingende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Projekten
- Kooperationen systematisch finden und pflegen

Projekt-Terminmanagement

Projekttermine planen und steuern



Ernst Tiemeyer

Projekte sind immer dadurch gekennzeichnet, dass sie innerhalb eines definierten Zeitrahmens realisiert werden müssen. Bereits bei der Projektbeantragung und der anschließenden Projektvereinbarung müssen folglich klare Vorstellungen über den „Terminhorizont“ bestehen. Nach der Projektgenehmigung/Projektfreigabe empfiehlt sich in jedem Fall eine gründlichere Spezifikation der Projektzeitplanung. Wie eine solche präzise Ablauf- und Terminplanung erfolgen sollte, wird in einem ersten Hauptabschnitt dieses Artikels aufgezeigt. Ausgehend von den vereinbarten Terminen (insbesondere Meilensteinterminen) ist dann ein Termincontrolling nötig, das bei Abweichungen rechtzeitig Steuerungsmaßnahmen durch das Projektmanagement ermöglicht. Praktische Hinweise dazu liefern Ihnen weitere Abschnitte des nachfolgenden Beitrages.

| Gliederung | Seite |
|--|-----------|
| 1. Ausgangsüberlegungen für ein Projekt-Terminmanagement | 6 |
| 2. Projekttermine planen | 7 |
| 2.1 Notwendigkeit und Vorgehen zur präzisen Terminplanung | 7 |
| 2.2 Einordnung der Terminplanung in die Projekt-Gesamtplanung | 8 |
| 2.3 Ablauf- und Zeitplanung von Projekten | 11 |
| 2.4 Projektterminpläne (als Gantt- oder Netzplandiagramm) erstellen | 13 |
| 2.4.1 Balkendiagramm | 15 |
| 2.4.2 Netzplandiagramm erstellen | 16 |
| 3. Projekttermine kontrollen – Teilaufgaben und Instrumente | 19 |
| 3.1 Fortlaufende Überwachung der Projekttermine – Möglichkeiten der Projektkontrolle | 20 |
| 3.2 Abweichungsermittlung und -analyse für Termine und Projektfortschritt | 22 |
| 3.3 Anpassungsmaßnahmen in personeller und organisatorischer Sicht | 23 |
| 4. Computerunterstützung für das Projektterminmanagement | 24 |

1. Ausgangsüberlegungen für ein Projekt-Terminmanagement

Termin-Grobplanung als Basis des Projektauftrages

Zu den wesentlichen Merkmalen eines Projektes zählt die Realisierung in einem bestimmten Zeitrahmen. Ein Projekt besitzt einen definierten Umfang (es muss eine lösbare Aufgabenstellung vorliegen), wobei zwischen definiertem Anfangs- und Endzeitpunkt ein relativ großer Abstand besteht (mehrere Monate aber auch mehrere Jahre). Gerade für Projekte im wissenschaftlichen Bereich ist eine Termineinhaltung von besonderer Bedeutung; beispielsweise um auch einen laufenden und vollständigen Mittelabruf erreichen und gewährleisten zu können.

Erste Festlegungen für die Terminierung ergeben sich natürlich aus dem Projekttyp und den dabei eingesetzten Ressourcen. Außerdem sind bei wissenschaftlichen Projekten die Start- und Endtermine oft durch das Forschungsprogramm vorgegeben. So werden beispielsweise meist klare Antrags- und Starttermine durch den Programmträger festgelegt. Auch die Laufzeit kann konkret festgeschrieben sein (z. B. maximal 2 oder 3 Jahre).

Auf dieser Basis gilt es dann, im Rahmen einer groben Terminplanung die Festlegungen für die konkrete Projektvereinbarung zu treffen. Dabei ist eine Orientierung an Projektphasen und damit verbunden die Festlegung von Meilensteinen außerordentlich hilfreich (vgl. hierzu ausführlich den Artikel „Projekt-Antragsverfahren und Projektauftrag“ in E-Book „Grundlagen des Projektmanagements“ dieser Reihe).

Phasengliederung und Meilensteine als Orientierungsgrößen

Erfahrungen zeigen, dass sich für die Planung und Steuerung von Projekten eine Gliederung in Phasen als sinnvoll erweist. Jede Phase wird durch einen so genannten Meilenstein beendet. Meilensteine definieren klare Checkpoints, die letztlich sicherstellen, dass die im Projekt zu leistenden Aktivitäten zielgerichtet und zeitgerecht in der gewünschten Qualität abgewickelt werden. Sie kennzeichnen – wie aus dem Namen schon hervorgeht – den Weg, den das Projekt bereits genommen hat bzw. der noch vor ihm liegt. Damit liefern Meilensteine eine hervorragende Orientierung für alle Projektbeteiligten, für den Projekt-Auftraggeber (bei geförderten Forschungsprojekten in der Regel der Programmträger) und auch für die Projekt-Stakeholder.

Beispiel der Meilensteinverteilung

Die Verteilung der Meilensteine könnte am Beispiel eines Bildungsprojektes, das neue Formen der Aus- und Weiterbildung erprobt, wie folgt aussehen:

| Meilensteine | Anlässe |
|----------------|---|
| 1. Meilenstein | Präsentation des genehmigten Projektvorschlages Startup-Meeting (großer Meilenstein) |
| 2. Meilenstein | Anforderungen analysieren, Bedarfe der Teilnehmer ermitteln Curricula sowie Lehr-/Lernkonzept entwickeln Abschluss der Konzept- und Designphase (kleiner Meilenstein) |
| 3. Meilenstein | Content/Medien produzieren, Abschluss der Produktionsphase (kleiner Meilenstein) |
| 4. Meilenstein | Entscheidung über die Durchführung von Pilotveranstaltungen, Freigabe der Budgetmittel (großer Meilenstein) |
| 5. Meilenstein | Testphase und Evaluation der Pilotveranstaltung (kleiner Meilenstein) |
| 6. Meilenstein | Entwicklung weiterer Lehr-/Lernangebote; Abnahme der Zwischenergebnisse (kleiner Meilenstein) |
| 7. Meilenstein | Projektabschlusspräsentation und Abnahme bzw. Valorisierung der Projektergebnisse (großer Meilenstein) |

Tabelle 1 **Beispiele der Meilensteinverteilung**

2. Projekttermine planen

2.1 Notwendigkeit und Vorgehen zur präzisen Terminplanung

Ein Projekt muss strukturiert und überschaubar gemacht werden. So ist zunächst ein Projektstrukturplan zu erstellen. Dieser ist letztlich der Plan der Pläne und die Grundlage für die Erarbeitung von Arbeitspaketen. Auf der Basis der Projektstrukturplanung können dann eine präzise Ablauf- und Terminplanung für das Projekt erstellt werden.

Grundsätze zur Präzisierung der Terminplanung

Warum ist überhaupt eine Präzisierung der Terminplanung notwendig und welche Grundsätze sind dabei zu beachten?

- Die Terminplanung für ein Projekt muss auf der Basis des Projektauftrages und den darin vereinbarten Zielen, Aktivitäten sowie den erwarteten Ergebnissen erfolgen.
- Die Planungsarbeit sollte nicht nur „im stillen Kämmerlein“ erfolgen. Ein Großteil der Detailplanungen zu den Terminen (Meilensteinen) sollte die Projektleitung in Abstimmung mit dem Projektteam erledigen. Dies erhöht die Zustimmung zu den Plänen bei allen Beteiligten und Betroffenen.

- Die Projektplanung sollte flexibel gestaltet sein; denn nichts ist schlimmer als ein Festhalten an starren Plänen. In jedem Fall besteht eine Notwendigkeit – insbesondere bei Projekten von längerer Dauer - zur laufenden Präzisierung von Plänen.
- Die Planung von Projekten sollte somit ein dynamischer Prozess sein, der neuen Erkenntnissen immer wieder angepasst wird.
- Es ist genau festzulegen, was in welchem Detaillierungsgrad zu planen ist. Nicht alles ist planbar. Es sollte in Abhängigkeit vom Projekttyp und der Projektgröße entschieden werden, wie sorgfältig und detailliert die Planung erfolgen muss.

2.2 Einordnung der Terminplanung in die Projekt-Gesamtplanung

Planungsprinzip „Vom Groben zum Detail“



Stichwort

Teilpläne im Projektmanagement

Zu beachten ist: Die verschiedenen Teilpläne für das Projektmanagement sind voneinander abhängig. So wäre beispielsweise eine noch so perfekte Zeitplanung wertlos, wenn sie Ressourcen unterstellt, die nicht vorhanden sind.

Im Wesentlichen werden bei der Projektplanung Vorstellungen über den personellen, sachlichen und finanziellen Rahmen sowie für den zeitlichen Ablauf des Projekts entwickelt. Dabei wird nach dem Grundprinzip „Vom Groben zum Detail“ die konkrete Gesamtaufgabe in überschaubare Arbeitspakete zerlegt und mit ausgewählten Personen ein Projektteam gebildet. Das Ergebnis der Planungsarbeiten sind verschiedene Teilpläne. Beispiele sind der Projektstrukturplan, der Ablaufplan, der Terminplan, der Kosten- und Finanzplan, der Ressourcenplan, der Qualitätsplan sowie ein Risikoplan.

Grundsätzlich ist es notwendig, die Planungsmaßnahmen und die Planungsgrößen untereinander sowie in zeitlicher Hinsicht aufeinander abzustimmen.

Aus der Auflistung der Pläne wird deutlich, dass die eigentliche Projektplanung mit der Strukturplanung beginnt. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die für die Projekt-Strukturplanung in Angriff zu nehmenden Arbeiten sowie die Fragenkreise, die dabei zu beantworten sind.

| Bereiche | Prüffragen |
|--|--|
| Notwendige Projekt-Aktivitäten sammeln | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wurden die im Projekt anfallenden Aktivitäten vollständig ermittelt? 2. Sind bei der Sammlung der Aktivitäten auch die Vorschläge aller Teammitglieder berücksichtigt worden? |
| Projekt-Aktivitäten definieren | <ol style="list-style-type: none"> 1. Wurde das Projekt so in überschaubare Arbeitsgebiete zerlegt, dass sie für sich getrennt planbar und steuerbar sind? 2. Sind identische Tätigkeiten, Mehrfachnennungen und mögliche Überschneidungen eliminiert worden? 3. Ist der Projektstrukturplan so klar aufgebaut, dass er auch für Außenstehende nachvollziehbar ist? 4. Ist der Projektstrukturplan widerspruchsfrei und so gegliedert, dass jedes Arbeitspaket klar von den anderen abgegrenzt ist? |
| Arbeitspaket-Definitionen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dient jedes Arbeitspaket zur Erreichung eines oder mehrerer Projektziele? Sind die Ziele der Arbeitspakete hinreichend genau beschrieben? 2. Ist das Arbeitspaket unzweifelhaft einer Projektphase zugeordnet? 3. Sind für jedes Arbeitspaket die gewünschten Ergebnisse so festgelegt, dass sie eindeutig und überprüfbar sind? 4. Ist jedem Arbeitspaket eine verantwortliche Person zugeordnet? 5. Sind für jedes Arbeitspaket die notwendigen Voraussetzungen (technischer oder materieller Natur) zur Erbringung der gewünschten Ergebnisse beschrieben? 6. Wie hoch kann der Arbeitsaufwand für das Arbeitspaket geschätzt werden? |

Tabelle 2 Arbeiten für die Projekt-Strukturplanung

Letztlich enthält der Projektstrukturplan eine Übersicht über die logische Struktur der Arbeitspakete. Ein Arbeitspaket beschreibt dabei eine in sich geschlossene Aufgabenstellung innerhalb des Projekts, die von einer einzelnen Person oder organisatorischen Einheit bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand vollbracht werden kann. In der DIN 69901 wird das Arbeitspaket als das "kleinste, nicht weiter zergliederte Element im Projektstrukturplan" definiert, "das auf einer beliebigen Projektstrukturebene liegen kann". Dabei soll die Gliederung des Projekts nur so detailliert vorgenommen werden, bis sich Arbeitspakete als plan- und kontrollierbare Einheiten ergeben.


Was ist ein Arbeitspaket?

Das folgende Beispielformular kann als Basis für eine Arbeitspaket-Beschreibung dienen:

| Arbeitspaketplanung | |
|--|---|
| Projektbezeichnung: | PORTAL |
| Projektleiter: | Dipl.-Kfm. Friedrich Müller |
| Arbeitspaket (AP): | Ist-Analyse „Bisherige Intranet-Lösung“ |
| AP-Verantwortliche: | Frau Frieda Käfer |
| 1. Abgrenzung, Inhalt und Umfang (was ist zu tun): | |
| Analyse des bisher realisierten Intranets unter Berücksichtigung der angestrebten Ziele und der Verbesserungs-/Erweiterungspotenziale durch den Ausbau zu einer Portallösung | |
| 2. Abzuliefernde Ergebnisse (z. B. zu erstellende Dokumente): | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenstellung der bisherigen Inhalte des Intranets (Dokumentation) - Benutzerprofilanalyse (aufgrund einer Mitarbeiternutzungsanalyse) - Bericht zur Akzeptanz des Designs - Beschreibung und Beurteilung der bisherigen Funktionalitäten (Datenbankunterstützung, Verzeichnisse etc.) | |
| 3. Abstimmung mit anderen Arbeitspaketen: | |
| soll eine Basis zur Entwicklung eines Soll-Konzeptes sein | |
| 4. Einzuhaltende Spezifikationen: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - QS-Richtlinien für den Aufbau der Web-Sites im Unternehmen - organisatorische Regelungen zur Abwicklung von Geschäftsprozessen - Datenschutz- und Datensicherheits-Richtlinien | |
| 5. Kapazitätsbedarf/Aufwandsschätzung: | |
| 4 Personenwochen | |
| 6. Ecktermine: | |
| <ul style="list-style-type: none"> - geplanter Beginn der Arbeiten: - geplantes Ende der Arbeiten: | |

Abbildung 1 Beispielbeschreibung „Arbeitspaket“

Im Rahmen der Planung der Arbeitspakete findet auch eine erste Aufwandsschätzung statt:



Stichwort

Arbeitspakete planen

Wichtig bei der Planung der Arbeitspakete ist: Die einzelnen Pakete untereinander sind exakt abgegrenzt (keine Überschneidung zu anderen Arbeitspaketen). Für jedes Paket ist als Zielgröße ein konkretes Ergebnis festzulegen. Dies können bestimmte Dokumente, fertige Programmelemente und ähnliches sein.

- Dazu ist für jedes Arbeitspaket ein Zeitschätzwert zu bestimmen. Dies ermöglicht später eine genaue Berechnung verschiedener Termine.
- Der Zeitschätzwert pro Arbeitspaket hängt vor allem davon ab, wieviel Ressourcen (Personen) für die Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete zur Verfügung stehen bzw. benötigt werden. Das ist auch der Grund dafür, dass die Werte oft als so genannte Personentage (bzw. Personenmonate, Personenjahre) angegeben werden (früher wurde auch von Manntagen, Mannmonaten oder Mannjahren gesprochen).
- Die Richtigkeit der Aufwandsschätzung beeinflusst wesentlich die Genauigkeit der späteren Zielerreichung (insbesondere in Bezug auf Kosten und Termine).

- Aufwandsschätzungen werden umso genauer, je mehr Erfahrung die Teammitglieder sowie die Projektleitung mit ähnlichen Projekten haben.

2.3 Ablauf- und Zeitplanung von Projekten

Bezüglich der Terminplanung ist dann festzuhalten, dass in der Regel eine Vorgangsliste als Basis dienen sollte:

Terminplanung – Basis

| Nr. | Vorgangsbezeichnung | Dauer in Wochen | Vorgänger |
|-----|----------------------------------|-----------------|----------------|
| 1 | Grobe Vorstudie | 1 | - |
| 2 | Ist-Analyse | 4 | 1 |
| 3 | Pflichtenhefterstellung | 2 | 2 |
| 4 | Auftragserteilung | 3 | 3 |
| 5 | Entwurf „Geschäftsprozesse“ | 7 | 4 |
| 6 | Datenmodellierung | 3 | 5 |
| 7 | Entwurf „Web-Design“ | 2 | 5 |
| 8 | Entwurf „Organisation“ | 3 | 5 |
| 9 | Infrastruktur-Planung | 4 | 6 |
| 10 | Entscheidungssitzung | 1 Tag | 9; 8; 7 |
| 11 | Screen-Design „Disposition“ | 6 | 10 |
| 12 | Screen-Design „Marketing“ | 8 | 10 |
| 13 | Screen-Design „Zusatzleistungen“ | 6 | 10 |
| 14 | Screen-Design „Intranet“ | 10 | 10 |
| 15 | Anlageninstallation | 3 | 11; 12; 13; 14 |
| 16 | Datenbankanbindung | 3 | 15 |
| 17 | Programmierarbeiten | 2 | 16 |
| 18 | Programminstallation und Abnahme | 2 | 17; 14 |
| 19 | Personalausbildung | 4 | 14 |
| 20 | Personaleinweisung | 1 | 19; 18 |
| 21 | Produktivstart | 1 | 20; 18 |

Abbildung 2 Vorgangsliste

Die Tabelle macht deutlich, dass eine **Vorgangsliste** für jeden Vorgang folgende Daten enthält:

Elemente einer Vorgangsliste

- Vorgangsnummer
- Vorgangsbezeichnung
- Vorgangsdauer
- den jeweiligen Vorgänger (das sind die Vorgänge, die zum Beginn des betrachteten Vorgangs abgeschlossen sein müssen).

Beachten Sie, dass bezüglich der Zeiten für einen Vorgang zu unterscheiden sind:

Vorgangsdauer (Arbeitszeit, die ein Vorgang erfordert): Beispiel: Vorgang »Pflichtenheft erstellen« benötigt 20 Tage

Arbeitsdauer (= Zeit, die eine Ressource für einen Vorgang aufwendet): Beispiel: Bearbeiten 2 Mitarbeiter parallel den Vorgang »Pflichtenheft erstellen«, dann beträgt die Arbeitsdauer pro Mitarbeiter 10 Tage. Arbeiten 2 Mitarbeiter 50 % ihrer Zeit parallel an der Aufgabe »Pflichtenheft erstellen«, dann beträgt die Arbeitsdauer 20 Tage.

Vorgangsliste aus PSP erstellen

Wie wird eine Vorgangsliste aus einem vorhandenen Projektstrukturplan entwickelt?

- Die im Rahmen der Projektstrukturplanung festgelegten Arbeitspakete werden ggf. in weitere Aktivitäten zerlegt und für die Terminplanung als Vorgänge übernommen.
- Anschließend sind die Vorgänge in einer Tabelle möglichst in der zeitlichen Reihenfolge der Abarbeitung einzutragen.
- Die voraussichtliche Dauer eines jeden Vorgangs wird in der Spalte Dauer eingetragen. Hier sind unterschiedliche Zeiteinheiten möglich (je nach gewünschter Genauigkeit der Planung).
- Danach ist der Beziehungszusammenhang zwischen den einzelnen Vorgängen zu analysieren. In der Spalte Vorgänger der Vorgangsliste wird der Vorgang bzw. werden die Vorgänge eingetragen, die erledigt sein müssen, um mit der Arbeit an dem jeweiligen Vorgang beginnen zu können. Beispiel: Die Pflichtenhefterstellung (Vorgang 3) setzt voraus, dass die Ist-Analyse abgeschlossen ist (Vorgang 2).
- Es kann Vorgänge ohne notwendigen Vorgänger (gilt zumindest für einen Startvorgang), mit einem oder mehreren notwendigen Vorgängern geben.

Grundsätzlich kann folgende Checkliste für die Planung des Projekt-
ablaufs und der Projekttermine verwendet werden:

| Bereiche | Prüffragen |
|---|--|
| Ablaufplanung | <ol style="list-style-type: none"> 1. Sind für das Projekt Meilensteine definiert und sind pro Meilenstein die Inhalte als Ergebnisse festgelegt? 2. Sind die Anordnungsbeziehungen zwischen den Aufgaben (oder Arbeitspaketen) geklärt? 3. Sind aus dem Ablaufplan die Verantwortlichkeiten ersichtlich? |
| Termine planen und festlegen | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liegen die Ecktermine vom Auftraggeber/Programmräger vor (etwa Start- und Endtermine sowie Meilensteintermine)? 2. Sind die Durchlaufzeiten pro Aufgabe/Vorgang (oder Arbeitspaket) ermittelt worden? 3. Liegen der Starttermin und der Arbeitskalender des Projekts fest? 4. Welche Arbeiten (Vorgänge) liegen auf dem kritischen Weg? 5. Kann der Terminplan noch optimiert werden? |
| Darstellungstechniken für Planzeiten bzw. Plantermine | <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Form der grafischen Darstellung (Balkendiagramm oder Netzplan) wird für das weitere Projektmanagement präferiert? 2. Bei Verwendung der Balkendiagrammtechnik: ist der Balkenplan richtig sortiert? 3. Ist der Netzplan für das betreffende Projekt übersichtlich und für alle Beteiligten begreifbar? 4. Steht eine Software für das Erzeugen von Balkendiagrammen und Netzplänen zur Verfügung? |

Checkliste 1 Projektablauf und Projekttermine planen

2.4 Projektterminpläne (als Gantt- oder Netzplandiagramm) erstellen

Zur Berechnung von Projektterminen ist zunächst der Zeitpunkt festzulegen, an dem das Projekt starten soll (= Startzeitpunkt) oder alternativ der Zeitpunkt, an dem das Projekt spätestens beendet sein soll (= Endzeitpunkt).

Projekttermine berechnen

Daraufhin sind für die Berechnung der Zeiten zwei Varianten denkbar:

- Vorwärtsrechnung: Ausgehend vom vereinbarten Projektbeginn werden die Termine für die einzelnen Arbeitspakete (Anfangs- und Endtermine) und so auch der gesamte Projektendtermin ermittelt.

Vorwärts- versus Rückwärtskalkulation

- Rückwärtsrechnung: Hier wird von einem vereinbarten oder gewünschten Endtermin ausgegangen, und „rückwärts“ werden der Projektanfangstermin bzw. späteste Anfangs- und Endtermine einzelner Arbeitspakete ermittelt.

Darstellungsformen für Terminpläne

Für die Darstellung des zeitlichen Ablaufes sind unterschiedliche Instrumente geeignet:

- Tabellarische Terminliste
- Balkendiagramm (Gantt-Darstellung)
- Netzplandiagramm

Tabellarische Terminliste

Bei wenigen Vorgängen/Arbeitspaketen reicht oft eine tabellarische Liste, die die Arbeitspakete (Vorgänge) des Projektes in der Reihenfolge der Bearbeitung mit den Anfangs- und Endterminen enthält. Ein Beispiel für eine tabellarische Terminliste finden Sie nachfolgend:

Formen der Darstellung von Zeitplänen: Tabellen

| 1 | Vorgangsname | Dauer | Anfang | Ende |
|----|----------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| 1 | Grobe Vorstudie | 1 Woche | Mo 04.02.02 | Fr 08.02.02 |
| 2 | Ist-Analyse | 4 Wochen | Mo 11.02.02 | Fr 08.03.02 |
| 3 | Pflichtenhefterstellung | 2 Wochen | Mo 11.03.02 | Fr 22.03.02 |
| 4 | Auftragserteilung | 3 Wochen | Mo 25.03.02 | Fr 12.04.02 |
| 5 | Entwurf "Geschäftsprozesse" | 7 Wochen | Mo 15.04.02 | Fr 31.05.02 |
| 6 | Datenmodellierung | 3 Wochen | Mo 03.06.02 | Fr 21.06.02 |
| 7 | Entwurf "Web-Design" | 2 Wochen | Mo 03.06.02 | Fr 14.06.02 |
| 8 | Entwurf "Organisation" | 3 Wochen | Mo 03.06.02 | Fr 21.06.02 |
| 9 | Infrastruktur-Planung | 4 Wochen | Mo 24.06.02 | Fr 19.07.02 |
| 10 | Entscheidungssitzung | 1 Tag | Mo 22.07.02 | Mo 22.07.02 |
| 11 | Screen-Design "Disposition" | 6 Wochen | Di 23.07.02 | Mo 02.09.02 |
| 12 | Screen-Design "Marketing" | 8 Wochen | Di 23.07.02 | Mo 16.09.02 |
| 13 | Screen-Design "Zusatzleistungen" | 6 Wochen | Di 23.07.02 | Mo 02.09.02 |
| 14 | Screen-Design "Intranet" | 10 Wochen | Di 23.07.02 | Mo 30.09.02 |
| 15 | Anlageninstallation | 3 Wochen | Di 01.10.02 | Mo 21.10.02 |
| 16 | Datenbankanbindung | 3 Wochen | Di 22.10.02 | Mo 11.11.02 |
| 17 | Programmierarbeiten | 2 Wochen | Di 12.11.02 | Mo 25.11.02 |
| 18 | Programminstallation und Abnahme | 2 Wochen | Di 26.11.02 | Mo 09.12.02 |
| 19 | Personalausbildung | 4 Wochen | Di 01.10.02 | Mo 28.10.02 |
| 20 | Personaleinweisung | 1 Woche | Di 10.12.02 | Mo 16.12.02 |
| 21 | Produktivstart | 1 Woche | Di 17.12.02 | Mo 23.12.02 |

Abbildung 3 Tabellarische Terminliste

Hinweis zur Terminliste: Die Berechnungen in den letzten beiden Spalten sind am einfachsten mit einem Computerprogramm zu realisieren.

2.4.1 Balkendiagramm

Die Balkendiagramm-Darstellung ermöglicht es, jede Tätigkeit eines Projektes (also jedes Arbeitspaket) durch einen waagrecht verlaufenden Balken über einer Zeitachse darzustellen, dessen Länge die Dauer kennzeichnet. Anhand der Zeitachse wird der zeitliche Ablauf eines Projektes auf einem Blick erkennbar. Beispiel:

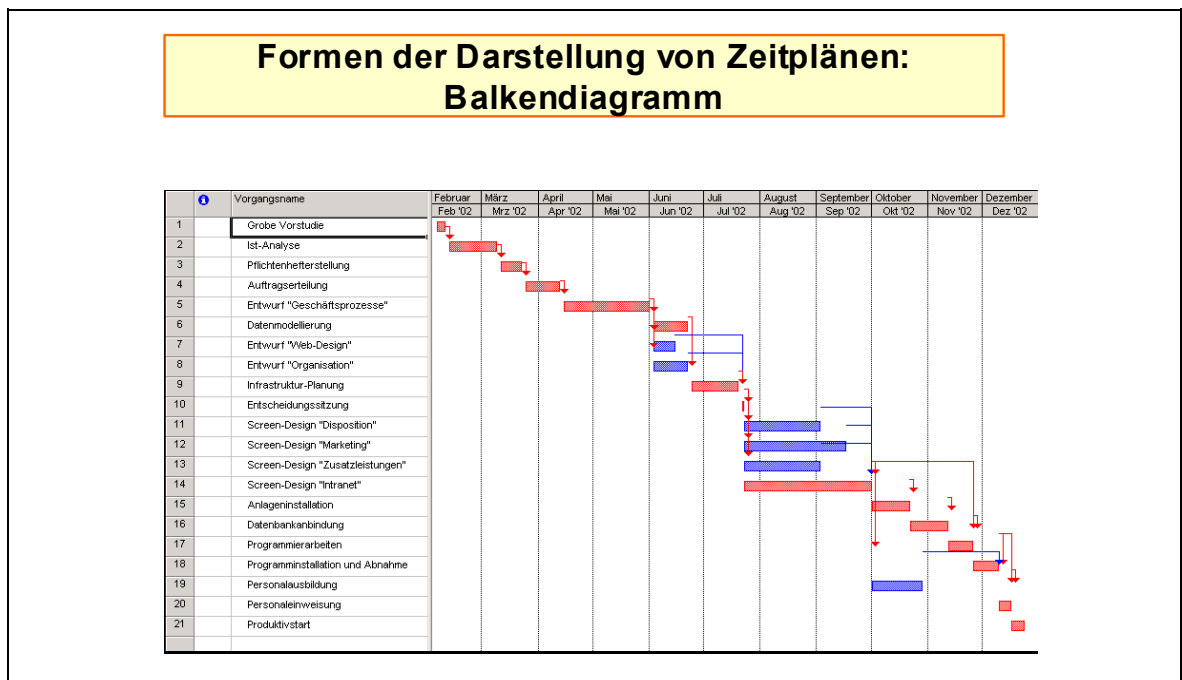


Abbildung 4 Balkendiagramm-Darstellung

Das Balkendiagramm zeigt,

- wie der zeitliche Ablauf eines Projektes geplant ist,
- wo zeitliche Überlappungen von Aktivitäten gegeben sind,
- welche Bedeutung die verschiedenen Aufgaben für die Einhaltung der gesetzten Termine haben (veranschaulicht durch unterschiedliche Farben und Symbole);
- wo sich der kritische Weg befindet.



Stichwort

Gantt-Diagramm

Diagramm, das nach dem Erfinder Lawrence Gantt benannt wurde. Es wurde zur Kontrolle von Arbeitsleistungen im Projektteam entwickelt. Der Termin- und Ablaufplan eines Projekts wird dabei als Balkendiagramm dargestellt.

Hinweis: Möglich ist eine unterschiedliche Skalierung der Zeitachse. Sie wird so festgelegt, dass ein „lesbares“ Balkendiagramm entsteht.

Besonderheiten sind die ermittelten Meilensteine und der kritische Pfad:

Meilensteine und kritischer Weg

- Meilensteine werden im Balkendiagramm in der Regel durch eine Raute gekennzeichnet, so dass sie leichter erkennbar sind. Möglich sind dabei sowohl errechnete Meilensteine als auch individuell gesetzte Meilensteine.
- Der kritische Pfad ist von besonderer Bedeutung für das Projektmanagement, denn alle Aktivitäten, die auf diesem Pfad liegen, erfordern eine besondere Aufmerksamkeit durch die Projektleitung. Die zeitkritischen Vorgänge sind nämlich dadurch gekennzeichnet, dass eine Verzögerung bei diesen Vorgängen unmittelbar zu einem Zeitverzug für das gesamte Projekt führt. Alle anderen Aktivitäten haben einen zeitlichen Puffer.

Im Vergleich zu anderen Darstellungsformen hat das Balkendiagramm den Vorteil, dass es sehr anschaulich eine Vielzahl wichtiger Planungsinformationen wiedergibt. So ergibt sich eine klare Darstellung des Projektablaufs, der Projektfortschritt kann gezeigt werden und integriert kann der Ressourceneinsatz sehr gut geplant werden. Zum Verständnis ist keine besondere Schulung notwendig. Gerade bei wissenschaftlichen Forschungsprojekten „normaler Größe“ ist das Balkendiagramm eine beliebte Planungstechnik.

2.4.2 Netzplandiagramm erstellen

Netzplantechnik als Planungstechnik

Die Netzplantechnik ist eine bewährte Planungsmethodik. Sie umfasst eine Reihe von Verfahren zur Analyse, Beschreibung, Planung, Steuerung und Überwachung von Projektablaufen. Dazu werden die festgestellten Projektablaufstrukturen in eine grafische Darstellung gebracht, die die logische und zeitliche Abhängigkeit der Vorgänge verdeutlicht. Dabei werden Zeiten, Kosten, Ressourcen und weitere Einflussgrößen erfasst und Berechnungen dazu durchgeführt.

Es gibt verschiedene Verfahren der Netzplantechnik, wobei allerdings ein gemeinsames Grundprinzip vorhanden ist: Es werden alle Ablaufelemente und ihre Abhängigkeiten untereinander in einer grafischen Darstellungsform berücksichtigt, so dass sich eine vernetzte Darstellung sämtlicher Arbeitspakete ergibt.

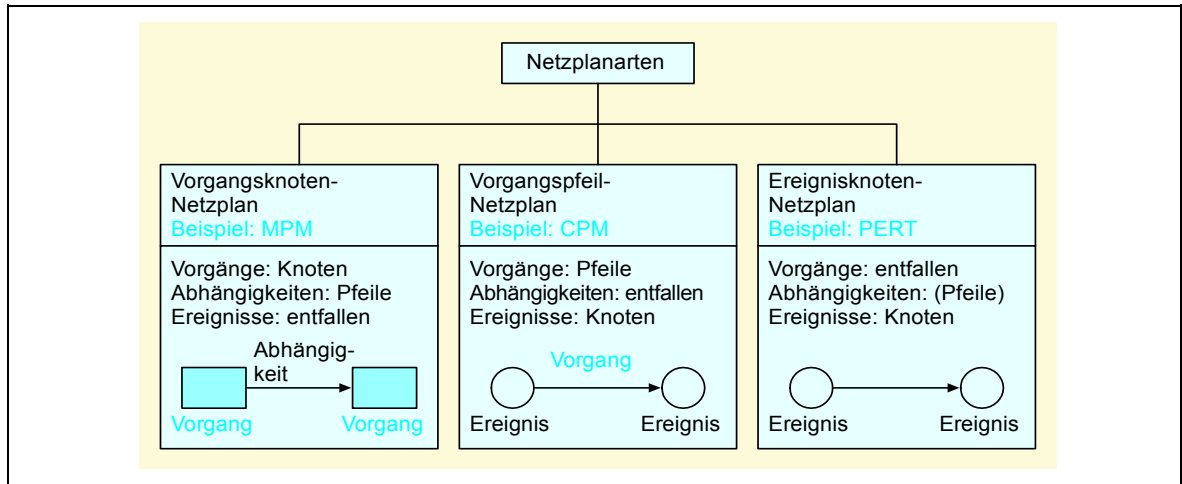


Abbildung 5 Arten der Netzplantechnik

Je nach verwendeter Netzplan-Methode lassen sich unterschiedliche Anordnungsbeziehungen darstellen. Einige Methoden (Programme) erlauben nur sog. Ende-Start-Beziehungen, andere können auch beliebige Überlappungen zwischen den Tätigkeiten darstellen.

Anordnung der Vorgänge im Netzplan

Werden nach diesen Vorüberlegungen die geschätzten Zeiten hinzugekommen, lassen sich die geplanten Anfangs- und Endtermine der einzelnen Vorgänge ermitteln. Ein Ausschnitt aus einem entsprechenden Netzplan zeigt die folgende Übersicht:

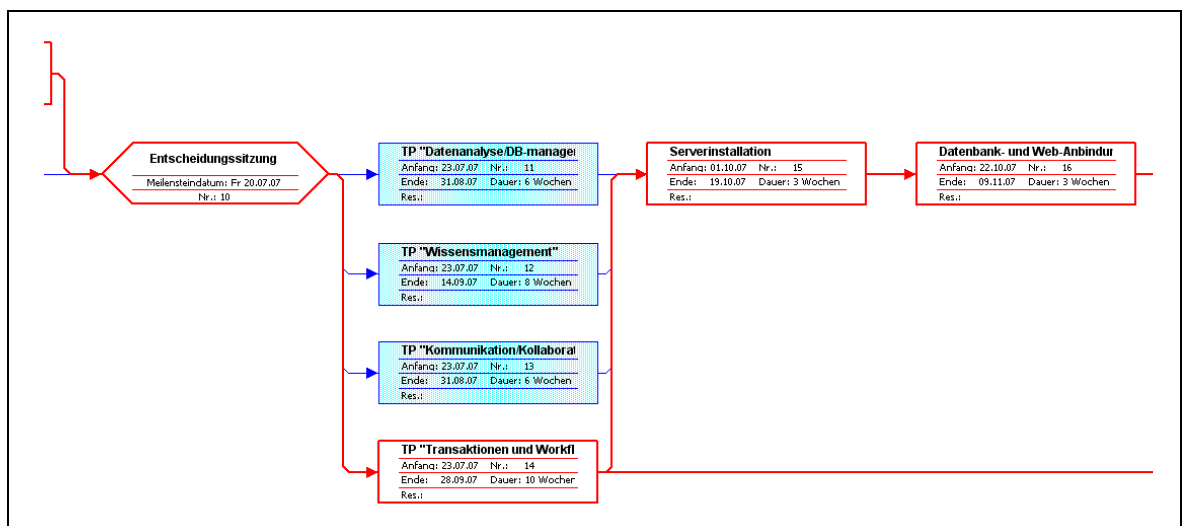


Abbildung 6 Netzplan (Ausschnitt)

Berechnungen im Netzplan

Mit der Netzplantechnik lassen sich Zeitreserven für die Projektsteuerung ermitteln, indem der kritische Weg und Pufferzeiten für die einzelnen Vorgänge berechnet werden. Die Berechnung der Zeiten erfolgt dabei in der Weise, dass – ausgehend von einem Startzeitpunkt für einen Vorgang – jeweils die geschätzte Vorgangsdauer addiert wird. Im Endergebnis ergibt sich für den letzten Vorgang des Projektes die Gesamtzeit bzw. der Endzeitpunkt des Projektes.

Unterschieden werden folgende Pufferzeiten:

Gesamte Pufferzeit (GP): Zeitspanne zwischen frühester und spätester Lage eines Ereignisses bzw. Vorganges.

Freie Pufferzeit (FP): Zeitspanne, um die ein Ereignis bzw. Vorgang gegenüber seiner frühesten Lage verschoben werden kann, ohne die früheste Lage anderer Vorgänge bzw. Ereignisse zu beeinflussen.

Zu beachten ist: Es handelt sich in der Regel um ein **rechnergestütztes Verfahren**, da es sich bei der heute verfügbaren Software als viel zu aufwändig erweisen würde, das Erstellen der Netzplandiagramme und die Berechnungen (für die Ermittlung der Planungsdaten bzw. für Auswertungen) manuell durchzuführen.

3. Projekttermine kontrollieren – Teilaufgaben und Instrumente

Um sicherzustellen, dass das Projekt innerhalb der geplanten Zeit zu den gewünschten Ergebnissen gelangt, bedarf es eines entsprechenden Projektcontrolling. Dazu sind in regelmäßigen Abständen Statusinformationen zu erheben und gegebenenfalls daraufhin Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen.

Vorgehen zur Projektsteuerung

Den Ablauf für die Projektsteuerung verdeutlicht die folgende Abbildung:

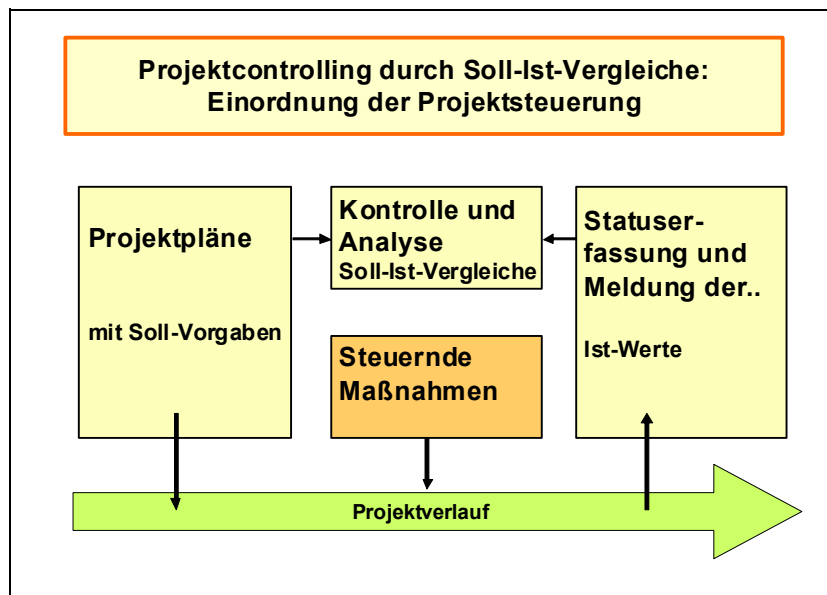


Abbildung 7 Soll-Ist-Vergleiche und Projektsteuerung

3.1 Fortlaufende Überwachung der Projekttermine – Möglichkeiten der Projektkontrolle

Terminüberwachung und Statusabgleich

Die Überwachung und der Statusabgleich der tatsächlichen Anfangs- und Endtermine sind von besonderer Bedeutung. Die Termine beeinflussen den erfolgreichen Projektverlauf unmittelbar; die entsprechenden Daten sollten deshalb vorrangig überwacht werden.

Beachten Sie:

- Vorgänge, die zu spät beginnen oder enden, können das gesamte Projektziel beeinflussen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sich die darauf unmittelbar folgenden Vorgänge verzögern.
- Vorgänge, die früher als geplant beginnen oder enden, schaffen zusätzliche Freiräume. So können die dadurch frei werdenden Kapazitäten der Ressourcen für die Arbeit an anderen Vorgängen eingeplant werden.

Bei überschaubaren Projekten können die Termine im Balkendiagramm gut verfolgt werden, indem man den Balken entsprechend des erreichten prozentualen Leistungsanteils ausfüllt.

Die Terminkontrolle und Terminsteuerung ist bei größeren Projekten nur mit Unterstützung der Netzplantechnik praktikabel durchführbar. Nur sie erlaubt einen Gesamtblick über die zahlreichen Einzelaufgaben mit ihren vielen Abhängigkeiten im Projekt. Das Durchrechnen der Termine zum Bestimmen des kritischen Pfads ist am einfachsten mit einem DV- oder PC-gestützten Netzplanverfahren möglich.

Meldeform

Wenn die so erfassten Daten danach computergestützt weiter verwendet werden sollen, können organisatorisch folgende Varianten in Betracht kommen,

- Alle Projektmitarbeiter führen einen "Stundenzettel". Die Daten des Stundenzettels werden danach zentral in das Projektcontrollingsystem übertragen.
- Für das Arbeiten im Netzwerk wird den Projektmitarbeitern vom Programmsystem eine Erfassungsmaske für die Arbeitszeiten dezentral zur Verfügung gestellt. Die Erfassung erfolgt so unmittelbar im Programm durch die Mitarbeiter.

| | | | | | | | |
|--|---------|---|--------------|------------------|--------------|-----------------------------|--|
| CT-Consulting GmbH | | Projekt-Statusmeldung der PL: Projekt "PORTAL" | | | | Seite 1 | |
| Projektleiter: Friedrich Müller | | Berichts-Zeitraum: September 2006 | | | | 1.10.06 | |
| Projekt-Phasen | Planung | Ist-Erhebung und Analyse | Fach-Konzept | System-Konzept | Realisierung | Einführung der neuen Lösung | |
| Beginn: | 1.8.06 | | | | | | |
| Ende: geplant | 1.1.07 | | | | | | |
| effektiv | | | | | | | |
| Aufwand: geplant | 50 PT | | | | | | |
| effektiv | 60 PT | | | | | | |
| Erläuterungen: 1 = Ist-Stand; 2 = Schwierigkeiten; 3 = Maßnahmen; 4 = geplantes Vorgehen | | | | | | | |
| 1. Stand | | | | | | | |
| 2. Schwierigkeiten | | | | | | | |
| 3. Maßnahmen/Entscheidungen | | | | | | | |
| 4. Weiteres Vorgehen/Aktionen | | | | Verantwortlicher | | Zu erledigen bis.. | |
| 4.1. | | | | | | | |
| 4.2 | | | | | | | |
| | | | | Unterschrift | | | |

Abbildung 8 Statusmeldung

Die Projektleitung fasst die gemeldeten Ressourcendaten schließlich zu einem Projekt-Statusbericht zusammen. In der Statusmeldung werden dann letztendlich die angefallenen Personentage (kurz PT) jeweils für die einzelnen Projektphasen nachgehalten und kumuliert. Hier werden der jeweilige Ist-Stand geschildert, Schwierigkeiten beschrieben und eingeleitete Maßnahmen erläutert. Des weiteren sollte das geplante Vorgehen kurz dargestellt werden.

3.2 Abweichungsermittlung und -analyse für Termine und Projektfortschritt

Gründe für Planabweichungen

Eine besondere Aufgabe der Projektleitung ist es, Abweichungen zu erkennen und den Projektfortschritt für jeden Vorgang zu verfolgen. Dazu lassen sich konkrete Vergleiche von Plan- und Ist-Daten vornehmen. Durch diesen Vergleich der geplanten Daten mit aktuellen Daten können mögliche Probleme schon bei der Entstehung erkannt und frühzeitig gelöst werden.

In der Praxis gibt es natürlich zahlreiche Gründe dafür, dass Abweichungen zwischen Plan und Ist auftreten. Beispielhaft seien genannt:

- unvorhergesehene Änderungen im Projektverlauf (neue Schwerpunktsetzungen bei der Projektaufgabe, unerwarteter Ausfall von Personal)
- unrealistische Planung (zu wenig Reiseaufwand geplant, etc.)
- Fehler in der Arbeitsausführung
- nicht planmäßige Durchführung durch fehlende Qualifikation bzw. unzureichende Motivation der Beteiligten
- Spannungen im Projektteam
- falsche Einschätzungen von Umweltbedingungen und den damit verbundenen Auswirkungen (beispielsweise finanzielle Bedingungen, Preisentwicklungen auf Märkten etc.).

Termin-Trendanalyse

Liegen keine Terminabweichungen aufgrund der Plan-Ist-Vergleiche vor, sollte eventuell noch ergänzend eine Termin-Trendanalyse durchgeführt werden. In diesem Fall werden ältere Planwerte mit neuen Plandaten vergleichen und – ausgehend von eventuell in Angriff zu nehmenden Korrekturen – entsprechende Trends ermittelt. Damit können mögliche künftige Verzögerungen aufgezeigt werden.

Meilenstein-Trendanalyse

Ein besonderes Verfahren ist die Meilenstein-Trendanalyse. Sie vermag aufzuzeigen, inwieweit Arbeitspakete zur Erreichung eines Meilensteins (voraussichtlich) fristgerecht abgearbeitet werden. Damit lassen sich frühzeitig Verzögerungen erkennen und entsprechende Korrekturmaßnahmen einleiten; etwa Fremdvergaben organisieren oder zusätzliche Kapazitäten bereitstellen. Die Meilenstein-Trendanalyse erfolgt am besten grafisch: Dazu wird eine Grafik angelegt, die etwa links den Planungszeitraum und rechts den Projektfortschritt (und damit den Berichtszeitraum) angibt.

Merke: Ausgehend von den vorliegenden Ist-Daten und ihrer Analyse sind geeignete Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Während kleinere Abweichungen oft ohne großen Aufwand korrigiert werden können, sind größere Abweichungen möglich, die auch eine Korrektur der Pläne oder sogar der Projektziele auslösen können. Durch ein entsprechendes Projektcontrolling müssen diese Abweichungen frühzeitig erkannt und daraufhin Maßnahmen überlegt und ergriffen werden, die die Abweichungen wieder ausgleichen.

3.3 Anpassungsmaßnahmen in personeller und organisatorischer Sicht

Das Projektmanagement muss vor allem dann aktiv werden, wenn sich gravierende Abweichungen ergeben und die Soll-Ziele grob verfehlt werden. Den Zusammenhang bzgl. des Ergreifens von notwendigen Koordinationsentscheidungen und Anpassungsmaßnahmen zeigt die folgende Abbildung:

Maßnahmen bei gravierenden Planabweichungen

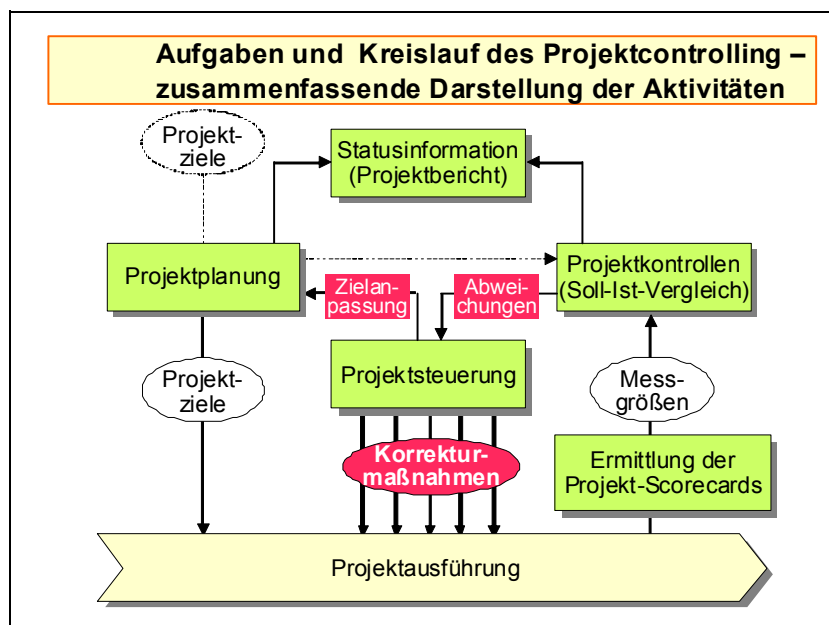


Abbildung 9 **Kreislauf des Projektcontrolling**

Eine Übersicht über mögliche Anpassungsmaßnahmen für ausgewählte, typische Projektsituationen, die bei Terminproblemen verschiedener Art denkbar sind, gibt die folgende Tabelle

Anpassungsmaßnahmen

| Terminprobleme können entstehen durch: | Mögliche Maßnahmen, um einen gefährdeten Termin zu halten, sind: |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Personalmangel, z. B. Krankheit, Fluktuation - Fehlende Qualifikation - Unvorhergesehene Schwierigkeiten - Unrealistische Aufwandsschätzung - Nicht bedachte Abhängigkeiten (z. B. Warten auf Vorgänger) - Zusätzliche Leistungsanforderungen | <ul style="list-style-type: none"> - Einsatz von zusätzlichem Personal - Temporäres Erhöhen der Arbeitszeit (Überstunden, Urlaubssperre) - Verbesserter Tool- und Methodeinsatz - Optimieren der Arbeitsabläufe - Geringerer Leistungsumfang - Fremdvergaben |

Tabelle 3 Übersicht Anpassungsmaßnahmen

4. Computerunterstützung für das Projektterminmanagement

Projektmanagementsoftware – wozu?

Zur Unterstützung des Projektmanagements ist der Computer immer mehr zu einem unentbehrlichen Werkzeug geworden. Mit einem geeigneten Projektmanagementprogramm bietet sich für viele Projektleiter die Chance, eine effizientere Planung und Steuerung der zu betreuenden Projekte zu realisieren. Auch Projektmitarbeiter profitieren davon, indem

- klar orientierende und motivierende Zielvorgaben erstellt,
- Aufgaben und Termine präzise zugewiesen werden und
- damit gleichzeitig die Rahmenbedingungen für eine positive Teamarbeit geschaffen werden.

Eine Orientierung, in welchen Phasen der Projektarbeit welche Teilaktivitäten des Projektmanagement durch Softwareeinsatz unterstützbar sind, gibt die folgende Übersicht:

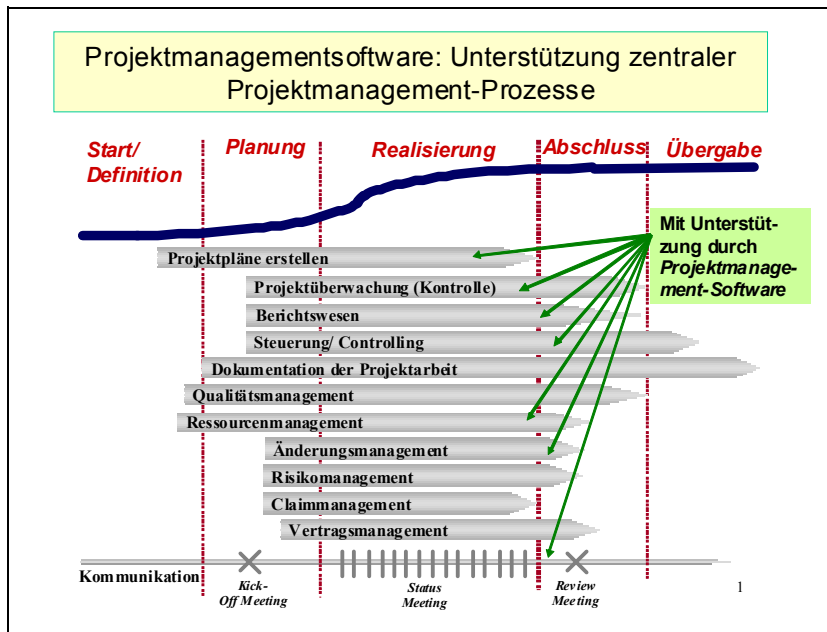


Abbildung 10 Software zur Terminplanung in Projekten

Der Übersicht zeigt, dass ein Computerprogramm in der Startphase eines Projektes wenig helfen kann. Die Zieldefinition und die Analyse der Rahmenbedingungen für die Projektarbeit muss der Projektinitiator in Zusammenarbeit mit dem Projektteam und dem Auftraggeber vornehmen. Demgegenüber kann gerade in der Planungs- und Steuerungsphase ein Projektmanagementprogramm wertvolle Unterstützung leisten.

Durch Einsatz eines Projektmanagementprogramms in der Planungsphase lässt sich die Projektstruktur in übersichtlicher Weise aufzeigen (mittels Vorgangslisten, Balkendiagramm und Netzplan) und daraufhin eine genauere Projektplanung vorzunehmen. Außerdem kann automatisch eine Vielzahl wichtiger Plan- und Kontrolltermine ermittelt werden.

Ausgangspunkt der Zeitplanung ist neben der Aktivitätenliste und grundlegenden Startinformationen ein Projektkalender. Dieser Kalender wird meist über eine Maske bedient, mit der sich sämtliche Zeitdaten (Arbeitszeiten, Urlaubszeiten, Feiertage) erfassen lassen. Um eine genaue Berechnung verschiedener Termine zu ermöglichen, sind auf dieser Grundlage zwei alternative Zeitangaben denkbar: der Startzeitpunkt oder alternativ der Endzeitpunkt des Projekts. So erfolgt dann die Berechnung der Termine für die einzelnen Aktivitäten und für das Gesamtprojekt. Ergebnisse sind die bereits gezeigten Balkendiagramme und Netzpläne.

**Projektmanagement-
software zur
Terminsteuerung**

In der Realisierungsphase liefert ein Projektmanagementprogramm wichtige Steuerungsinformationen: Tatsächlich realisierte Werte (Zeiten, Ressourceneinsatz, Kosten) können für die einzelnen Arbeitspakete erfasst werden. Es sind permanente Soll-Ist-Vergleiche möglich. Diese liefern wertvolle Informationen für die Steuerung der Projektarbeit.

In der Abschlussphase können vom Projektmanagementprogramm automatisch zahlreiche Berichte für Kontrollzwecke bereitgestellt werden. Damit wird gleichzeitig ein Beitrag zur Projektdokumentation geliefert.

Literatur

- [1] Brand, Thomas: Projektcontrolling. Projektwirkungen analysieren und bewerten. Hanser Fachbuch. München 2002.
- [2] DeMarco, Tom: Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement. Hanser-Verlag. München 1998.
- [3] Fiedler, Rudolf: Controlling von Projekten. Projektplanung, Projektsteuerung und Risikomanagement von Projekten. Vieweg Verlag. Braunschweig/Wiesbaden 2001.
- [4] Kellner, H.: Projekte konfliktfrei führen. Hanser-Verlag. München 1996.
- [5] Tiemeyer, Ernst: Projekte erfolgreich managen, Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Beltz Verlag. Weinheim und Basel. 2002.
- [6] Tiemeyer, Ernst: Projekte im Griff - Tools und Checklisten zum Projektmanagement, m. CD-ROM. WBV Bertelsmann. Bielefeld 2004.
- [7] Tumuscheit, Klaus D.: Immer Ärger im Projekt. Wie Sie die Projektkiller austricksen. Verlag Orell Füssli, Zürich 2001.

Ernst Tiemeyer, Diplom-Handelslehrer, arbeitet seit zwei Jahrzehnten als wissenschaftlicher Dezernent und Projektleiter für Entwicklungs- und Praxisprojekte. Er hat langjährige Erfahrung als Consultant und Dozent in Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Seine aktuellen Tätigkeitsschwerpunkte (Beratung, Forschung, Lehre) sind Projektmanagement, Bildungsmanagement, E-Human Resource Management (E-Learning, E-Knowledge Management), Nachhaltigkeitsmanagement sowie Führung und Coaching.

Kontakt:

Ernst Tiemeyer

Dohlenstr. 7
46499 Hamminkeln

Tel.: 02852 96 72 31

E-Mail: Etiemeyer@t-online.de

Transfer von Projektergebnissen



Ernst Tiemeyer

Die Verbreitung und Implementieren von Projektergebnisse ist vielfach eine besondere Herausforderung. Dies gilt unabhängig vom Projekttyp, den Produkten der Projektarbeit und den Zielgruppen für die Projektergebnisse. Erfahrungen und Studien zeigen, dass sich die Frage des Ergebnistransfers sowohl vor Projektbeginn, während der Projektarbeit als auch nach dem Projektende stellt.

In diesem Beitrag werden zunächst die Rahmenbedingungen und Herausforderungen für den Ergebnistransfer von Forschungs- und Entwicklungs-Projekten skizziert. Danach wird auf die Maßnahmenplanung in verschiedenen Projektphasen eingegangen; zu Projektbeginn (bei der Beantragung), während der laufenden Projektarbeit und insbesondere am Projektende. Da die Transferaktivitäten natürlich stark von den Transferobjekten abhängig sind, sollen diese am Beispiel von zwei unterschiedlichen Projekttypen (einerseits ein Technologieprojekt, andererseits ein Bildungsprojekt) konkretisiert werden.

| Gliederung | Seite |
|---|-----------|
| 1. Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Transfer von Projektergebnissen | 28 |
| 1.1 Herausforderung „Ergebnistransfer von Projekten“ | 28 |
| 1.2 Probleme des Ergebnistransfers | 29 |
| 2. Strategien und Konzepte für einen Ergebnistransfer von Projekten | 30 |
| 2.1 Vorschlag für eine Transferstrategie | 30 |
| 2.2 Einflussgrößen für den Ergebnistransfer von Projekten | 32 |
| 2.3 Beispiel eines Projekttransfers für den Bildungsbereich | 33 |
| 3. Projekttransfer in der Antragsphase bzw. bei der Projektplanung | 34 |
| 4. Transferfördernde Aktivitäten während der Projektdurchführung | 36 |
| 5. Transferfördernde Projektaktivitäten zum Projektabschluss | 37 |
| 5.1 Veröffentlichungen erstellen | 38 |
| 5.2 Projektevaluation und Projektabschlussanalyse durchführen | 39 |
| 5.3 Projekterfahrungen sichern – Lessons-learned aufbereiten | 40 |
| 5.4 Abschluss-Meeting durchführen | 42 |
| 6. Transferaktivitäten nach Beendigung des Projektes | 42 |

1. Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Transfer von Projektergebnissen

Einordnung des Begriffs „Transfer“

Zunächst eine Einordnung, wie im Bereich von Wissenschaft und Forschung der „Transfer von Projektergebnissen“ einzuordnen ist. Eine Analyse der Verwendung des Begriffs „Transfer“ zeigt schon eine gewisse Vielfältigkeit und Unschärfe. Er enthält Aspekte des **Wechsels** (gemeint als Ortswechsel im Sinne eines Umzugs oder als Vereinswechsel von Fußballspielern), der **Übertragung** (z. B. einer Technik oder einer Strategie in einen anderen Kontext) und der **Verbreitung** (z. B. im Sinne von Weitergabe von Projektergebnissen). Genau bei dieser Vielfalt setzt üblicherweise der Begriff des „Projekt-Ergebnistransfers“ an.

Projekttransfer im Sinne der Verwertung und Vermarktung

Unterschiede müssen natürlich hinsichtlich der Projekttypen diskutiert werden. Nehmen Sie einmal ein Technologieprojekt, in dem konkrete Produkte, die vertrieben werden können, entwickelt werden; beispielsweise eine Software, eine Maschine oder ein Gerät. Diese Projektergebnisse können und müssen dann gegebenenfalls zur Marktreife entwickelt werden und lassen sich anschließend evtl. vermarkten. Genau diese **Verwertung und Vermarktung** kann hier als Projekttransfer verstanden werden.

Projekttransfer als Instrument zur Verbreitung und Implementierung von Konzepten

Anders ist die Situation, wenn in einem Projekt neue Konzepte entwickelt und erprobt werden. Nehmen Sie etwa ein Bildungsprojekt, in dem neue Lehr-/Lernmethoden für bestimmte Zielgruppen erprobt werden. In diesem Sinne bedeutet Transfer die systematische **Implementierung, Dissemination und Stabilisierung innovativer Konzepte** im Bildungsbereich bei der gleichen oder auch bei weiteren Zielgruppen.

1.1 Herausforderung „Ergebnistransfer von Projekten“

Projekttransfer planen und steuern

Erfahrungen der Praxis aus wissenschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten zeigen, dass sich **Transferprozesse** und **Transfererfolge** nicht zwangsläufig einstellen. Hinzu kommt: Ein empirischer Nachweis von Transferverläufen in konkreten Projektkontexten ist nicht einfach, zum Teil sogar äußerst schwierig.

Daraus lassen sich folgende Forderungen ableiten:

- Der Ergebnistransfer von innovativen Produkten und Konzepten aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten erfordert besondere Marketing-Aktivitäten für die Projektergebnisse.

- Es bedarf besonderer Akteure, die als aktive Mittler und Katalysatoren die Forschungsergebnisse etwa in industrielle Innovationsprozesse einbringen.
- Ein institutioneller Rahmen für die Ideengenerierung, die Problemlösung, den Ergebnistransfer bis hin zur industriellen Umsetzung ist meist unverzichtbar.



Tipp

Bei Projekten, die Ergebnisse etwa für einen bestimmten Wirtschafts- und Dienstleistungssektor erbringen, könnte beispielsweise ein sektoraler (branchenweiter) Ergebnistransfer integraler Bestandteil der Projektarbeit sein. Die jeweiligen Fachverbände müssten dabei als Informationsmultiplikatoren dienen, um eine breite Umsetzung in die Praxis sicherzustellen.

1.2 Probleme des Ergebnistransfers

Vielfach wird festgestellt, dass sich ein Ergebnistransfer mitunter als besonders problematisch herausstellt. Auch hervorragende Produkte und Ergebnisse werden nicht genutzt, weil diese entweder den Zielgruppen nicht bekannt sind und die Bedingungen für eine Nutzung nicht einfach zu regeln sind (Unsicherheit über Ansprechpartner).

Warum gute Produkte nicht transferierbar sind?

Allerdings muss in diesem Kontext auch festgehalten werden, dass die bisher vielfach angewandten Verfahren zur Messung der Anwendung von Projektergebnissen in die Praxis noch verbesserungsfähig sind. Es gelingt oft nur unvollständig, die Reichweite der Anwendung im Unternehmensbereich umfassend zu ermitteln. Dabei ist eine einzige Transferziffer auch nur wenig geeignet, die Diffusion in die Unternehmen ausreichend zu beschreiben. Es liegt auf der Hand, dass sich Anwendungen in Produktionsverfahren nur bedingt mit der Nutzung von Softwaremodulen oder sogar der Anwendung einer Rezeptur in der Nahrungsmittelindustrie vergleichen lassen.

Das in der Vergangenheit übliche Verfahren der Messung der Diffusion und Anwendung von Projektergebnisse basiert im Wesentlichen auf den Erfahrungen und Kontakten der an den Projekten beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vor allem an Hochschulinstituten geht der Überblick über diese Prozesse aber oftmals aufgrund von Personalwechsel verloren. Schon aus diesem Grunde ist eine Untererfassung zu vermuten.

Instrumente zur Messung des Ergebnistransfers

Daher bietet sich die Entwicklung und Anwendung zusätzlicher projektspezifischer Instrumente an, die bei einer repräsentativen Stichprobe von potenziellen Nutzern aus dem Unternehmensbereich eingesetzt werden. Von diesem Vorgehen können deutlich höhere Nutzungs- bzw. Anwendungswerte und natürlich generell mehr Aufschluss über die Qualität und den Erfolg der Transferprozesse erwartet werden.

Beachten Sie: Begleitende Maßnahmen zum Ergebnistransfer sollten in vielen Fällen bereits ein Teil der eigentlichen Projektstätigkeit sein. Nach Ablauf des Projektes und dem Vorliegen entsprechender transferfähiger Produkte kann vielfach nun eine nahtlose Übergabe in eine vorwettbewerbliche Entwicklung in oder mit einem Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft erfolgen.

2. Strategien und Konzepte für einen Ergebnistransfer von Projekten

Die Klärung der Frage, welche Effekte von Projektarbeiten ausgehen und welche Transfermöglichkeiten bestehen, ist abhängig vom Projekttyp sehr unterschiedlich zu beantworten.

2.1 Vorschlag für eine Transferstrategie

Transferstrategie entwickeln

Betrachten wir zunächst einmal den nachfolgenden Vorschlag eines Strategiekonzeptes und überlegen Sie, inwiefern dies auf Ihre Projekte übertragbar ist. Nach Nickolaus et al. (2006) könnte eine **Transferstrategie** nachfolgende **sechs Phasen** durchlaufen:

- Phase 1: Entwicklung eines Transferkonzeptes
- Phase 2: Identifizierung und Aufbereitung der Projektergebnisse
- Phase 3: Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Projektteam
- Phase 4: Anpassung der Ergebnisse an die Erfordernisse im Rezeptionsfeld
- Phase 5: Umsetzung von Implementierungsmaßnahmen im Rezeptionsfeld
- Phase 6: Verankerung in Leitlinien und Handlungsempfehlungen

Transferphasen

Zur **Entwicklung eines Transferkonzeptes** gehören zunächst einmal die Festlegung von Zielen und Zielgruppen. Darüber hinaus sind Vorstellungen über das Rezeptionsfeld und die Wege, auf denen eine Verbreitung von Projektergebnissen erfolgen soll, zu entwickeln. Eine solche Strategie ist für das Gesamtprojekt festgelegt. Allerdings dürfen sich im Projektverlauf noch konkretere Transferwege und Komponenten für Transferprozesse innerhalb der jeweiligen Zielgruppen abzeichnen. Bei größeren Projekten bzw. differenzierteren Produkten ist auch zu erwarten, dass durchaus unterschiedliche Teilstrategien zu verfolgen sind.

Eine **Identifizierung und Aufbereitung von Projektergebnissen**, die transferiert werden können oder sollen, muss ebenfalls klar überlegt werden, welche Zielgruppen zu definieren sind und mit welchen Interessenslagen für die Ergebnisnutzung in Betracht kommen.

In einer dritten Phase sind die Projektergebnisse projektintern zu diskutieren. Dabei sollten ggf. eine **Interessen- und situationsspezifische Präsentation** der aufbereiteten Ergebnisse und deren exemplarische Nutzung durch die möglichen Rezipienten in Angriff genommen werden (Pilotierung).

In der 4. Phase wird eine Anpassung der Ergebnisse an die Erfordernisse im Rezeptionsfeld vorgenommen (Situierung). Für diesen Schritt wie auch für Schritt 5 gilt nach Nickolaus die Unterscheidung zwischen Reproduktions- und Transformationsleistungen. Unter Reproduktionsleistung wird dabei die Übernahme von Konzepten, Handlungsanleitungen o. ä. im Rezeptionsfeld ohne weitere Veränderungen verstanden. Ein Beispiel könnten Materialien sein, die so aufbereitet sind, dass sie beispielsweise in verschiedenen Qualifizierungsveranstaltungen einsetzbar sind. Dieser Fall dürfte eher selten sein, da Rezeptionsfelder in der Regel heterogen sind. So lassen sich Handlungsempfehlungen für eine bestimmte Zielgruppe nicht gleichartig in einer anderen Zielgruppe umsetzen. Für solche Fälle bedarf es einer Transformationsleistung, d. h. verfügbares Wissen wird den veränderten Bedingungen für neue situationsspezifische Lösungen nutzbar gemacht (vgl. Nickolaus/Schnurpel, 2001).

Transferstrategie



Tipp

Beachten Sie, dass zwei Strategieebenen unterscheidbar sind: Die bewusste Einbindung von Transferelementen in einen Projektentwurf als anspruchsvolle Aufgabe an die Initiatoren und Durchführenden als erste Ebene und die Verbreitung im Rezeptionsfeld als zweite Strategieebene.

Grundsätzlich gilt aber: Erfahrungen zeigen, dass sich Transferüberlegungen primär an den Interessen und Notwendigkeiten/Anforderungen der Akteure orientieren sollten. Deshalb ist aus der Sicht der Projekt- und Forschungsleitung ein konsequentes Stakeholdermanagement unerlässlich.

2.2 Einflussgrößen für den Ergebnistransfer von Projekten

Nachfolgende Übersicht zeigt am Beispiel eines Bildungsprojektes die wesentlichen Einflussgrößen für einen erfolgreichen Ergebnistransfer.

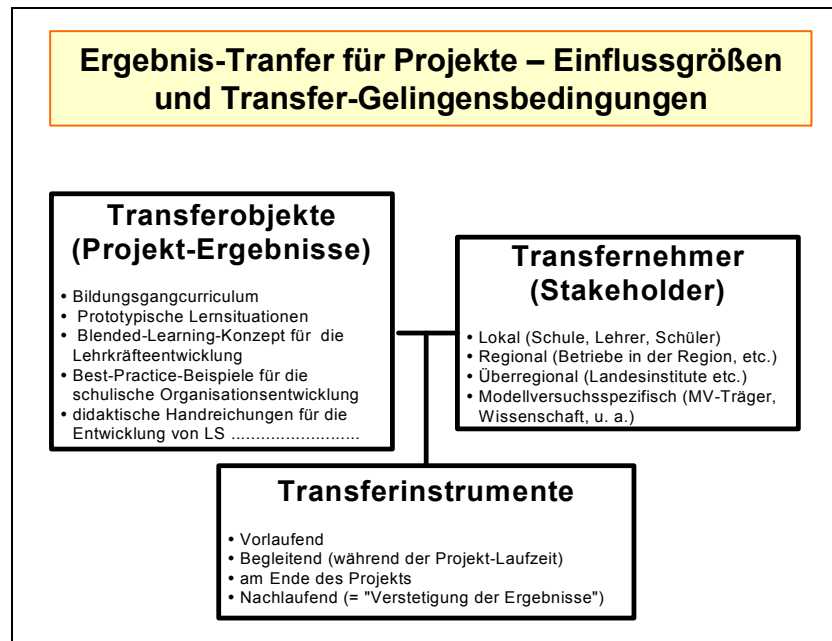


Abbildung 1 Einflussgrößen für einen möglichen Projekt-Ergebnistransfer

Die Übersicht verdeutlicht am Beispiel eines Projektes, das die Einführung neuer Lernformen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zum Ziel hatte, dass **drei Einflussgrößen für die Transfer-Gelingsbedingungen** zu beachten sind:

Transferobjekte

- Zu den vorliegenden **Transferobjekten** (= die Projektergebnisse) gehören beispielsweise im Projekt entwickelte Handreichungen, das Curriculum für die Lehrkräftequalifizierung, Konfrontations- und Informationsmaterialien (Fallstudien, Hintergrundmaterialien, verschiedene Print- und Online-Medien), Dokumentation von Blended-Learning-Arrangements, Konzepte und Erfahrungen wie beispielsweise Best-Practice-Lösungen.

Zielgruppen für den Ergebnistransfer

- Die **Zielgruppen/Anspruchsgruppen** und Interessenten bilden die so genannten Stakeholder. Dazu können Bildungsinstitutionen (Schulen, Weiterbildungseinrichtungen), Schüler/Studierende, Lehrkräfte, Betriebe, Ausbilder, Auszubildende, Bildungsadministration etc. gerechnet werden.

- **Transferinstrumente** können Print-Medien (wie Publikationen in Fachzeitschriften oder Projektinformations-Broschüren), Online-Medien (wie Newsletter und Web-Auftritt) sowie Veranstaltungen verschiedener Art (Tagungen, Seminare, Beteiligung an Messen/ Ausstellungen u. a.) sein.

Transferinstrumente

2.3 Beispiel eines Projekttransfers für den Bildungsbereich

Als Beispiel sollen die **Projekttransferoptionen** für Projekte diskutiert werden, in denen Konzepte entwickelt und erprobt werden. Auf der Ebene der Bildungspraxis werden verschiedene Indikatoren genannt, anhand derer Transfereffekte ermittelt werden können (vgl. Mertineit/Nickolaus/Schnurpel 2002, S. 43f.). Dies sind:

Beispiel-Projekttransfer – Optionen

- **die räumliche Verbreitung** (haben die entwickelten Konzepte und Materialien eine überregionale Bedeutung?)
- **vorgenommene Modifikationen in den Regularien** (werden beispielsweise Standards in den Curricula der Lehrerbildung sowie unterschiedliche Rahmenbedingungen zur Durchführung von Lehrerfortbildung in den verschiedenen Bundesländern beachtet?)
- spezifisch **entwickelte Medien und ihre Verbreitung** sowie
- **Bewertungen der Beteiligten und Rezipienten über den Nutzen** (ökonomisch, personell, organisatorisch etc.)

Nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Situation für ein Bildungsprojekt:

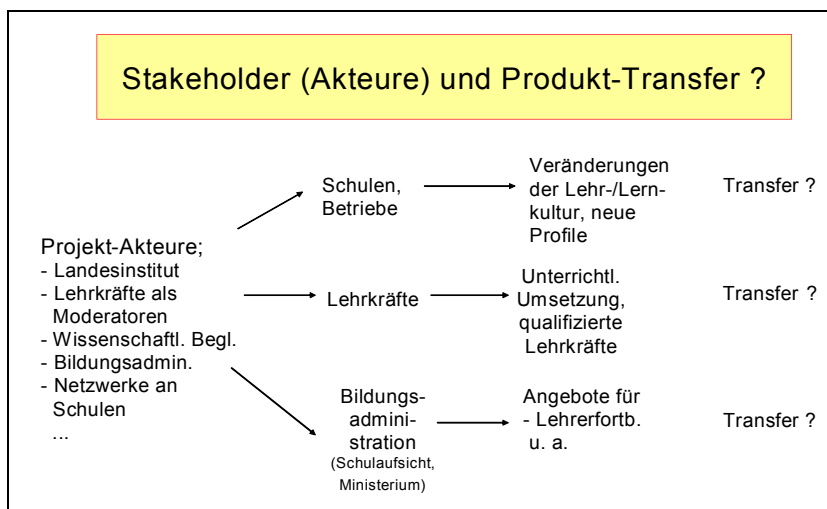


Abbildung 2 Beispiele für Stakeholderorientierung beim Projekttransfer

Vom Projektträger wurde im Beispielfall eine umfassende Übertragung der Ergebnisse aus dem Projekt bereits zu einem großen Teil während der Projektlaufzeit vorgenommen. So wurden die entwickelten Konzepte und Materialien (Entwicklungshilfen, Fallstudien, Unterstützungsmaterialien, Beobachtungs- und Beschreibungsinstrumente) auf weitere verwandte Ausbildungsgänge innerhalb der Modellversuchsschulen übertragen (schulinterner Transfer) oder auf andere Schulen (schulexterner Transfer).

Transferrichtungen am Beispielfall

Bezüglich der Zielgruppe für die Nutzung der Projekt-Ergebnisse stellte sich primär auch die Frage, wie diese erweitert werden kann. Der Fokus des Projektes lag vereinbarungsgemäß auf Lehrkräften, die selbst reguliertes Lernen in Fachklassen des dualen Systems erfolgreich implementieren wollen. Damit sind **Erweiterungen und Transfers** in drei Richtungen denkbar:

- Transfer in andere Fachrichtungen der Berufsschule. Die pilotierten Bildungsgänge entstammen primär dem Bereich „Wirtschaft und Verwaltung“. Mögliche weitere Fachrichtungen, die evtl. Besonderheiten gegenüber den „Piloten“ aufweisen, sind: Agrarwirtschaft, Gestaltung, Ernährung und Hauswirtschaft, Sozialwesen, Technik.
- Transfer in andere Bereiche beruflicher Schulen (zum Beispiel in berufliche Vollzeitschulen bzw. Klassen für Jugendliche mit Förderbedarf), deren Curricula nicht nach Lernfeldern organisiert sind.
- Transfer in Bildungsorganisationen der beruflichen Weiterbildung und zwar primär in solchen, die, wie die Fachschule, der beruflichen Weiterbildung dienen und auf der beruflichen Erstausbildung und Berufserfahrungen aufbauen.

3. Projekttransfer in der Antragsphase bzw. bei der Projektplanung

Warum schon beim Projektbeginn an den Projekttransfer denken?

Wenn am Ende eines Projektes die Frage gestellt wird, ob die Projektziele erreicht wurden, hört man in der Regel ausweichende Antworten. Die Hoffnung, dass die zu Projektbeginn oft noch nicht eindeutig geklärten Ziele sich im Verlauf schon klären werden, erfüllt sich erfahrungsgemäß nicht. Die Projektziele, der Projektnutzen und die erwarteten Ergebnisse sollten zu Beginn fest umrissen werden, damit es hinterher kein böses Erwachen gibt.

Die Auflistung der gewünschten Ergebnisse (Funktionen, Deliverables), die nach Umsetzung des Projektes vorliegen sollen, bildet eine gute Grundlage für die konkrete Formulierung der Anforderungen an die künftige Lösung und für die während und nach dem Projekt nötigen und möglichen Transferaktivitäten.

In engem Zusammenhang mit der **Planung der Transferaktivitäten** stehen

- die **Festlegung der Ergebnisse/Produkte in einem Lastenheft** sowie
- die **Vereinbarung eines Projekt-Qualitätsplans** (in Verbindung mit einem Produktplan).

Eine umfassende Ausrichtung an den Definitionen und Interpretationen von Qualität und Qualitätsverbesserung sowie dem Ziel der Einrichtung eines leistungsfähigen Qualitätsmanagementsystems muss für das Projektmanagement zur Konsequenz haben,

- dass sich die Qualität an den Anforderungen (Erfordernissen und Erwartungen) der Projekt-Auftraggeber bzw. der Kunden und Stakeholder ausrichtet;
- dass der Erfolg des Qualitätsmanagements an der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit bzw. Nachhaltigkeit der Projekte und der Projektergebnisse gemessen wird;
- dass man sich nicht damit begnügt, externe Forderungen zu erfüllen, sondern diese als Rahmenbedingungen versteht, unter denen sich die Projektergebnisse bewähren.

Die Aufgaben des Qualitätsmanagements können dabei durch folgende drei Schwerpunktbereiche gekennzeichnet werden: Qualitätsplanung, Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung.

Im Ergebnis sollte ein Projekt-Qualitätsplan (kurz Projekt-QS-Plan) erstellt werden, der eine Aufstellung der im Projekt vorgesehenen qualitätssichernden Maßnahmen mit Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Zeiten (was, wer, wann) beinhaltet.

Ein **Transferplan für Produkte**, die auch in der Wirtschaft unmittelbar Eingang finden sollen, kann sich an verschiedenen Kriterien orientieren. Im Kern sollte sich der Plan zum Ergebnistransfer in die Wirtschaft an den Möglichkeiten der Umsetzung der Ergebnisse in die wirtschaftliche Praxis orientieren. Im **Plan zum Ergebnistransfer in die Wirtschaft** sollten Angaben zu folgenden Punkten enthalten sein:

- Wirtschaftliche Erfolgsaussichten der Produkte nach Projektende (mit Zeithorizont)
- Nutzen für verschiedene Anwendergruppen/-industrien
- wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten nach Projektende (mit Zeithorizont) – z. B. wie die geplanten Ergebnisse genutzt werden können.

Dabei ist auch eine etwaige Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen, Firmen, Netzwerken, Forschungsstellen u. a. einzubeziehen.

**Qualitätsplanung und
Qualitätssicherung der
Projektergebnisse**

**Transferplan zu den
Projektergebnissen**

4. Transferfördernde Aktivitäten während der Projektdurchführung

Mögliche projektbegleitende Transfermaßnahmen

Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die auch einen Transfer ihrer Ergebnisse gezielt anstreben, sollten verschiedene projektbegleitende Transfermaßnahmen ergänzend schon während der Projektlaufzeit durchführen. Möglichkeiten dazu sind

- die Einrichtung eines Projektbeirates,
- die Durchführung von Workshops mit Stakeholdern
- die Konstituierung eines projektbegleitenden Arbeitskreises sowie
- die Maßnahmen des Projektmarketing.

Transfer-Workshops

Gegenstand von **transferfördernden Workshops** können etwa Kernthemen aus dem Projekt sein, zu denen beispielsweise gemeinsam von Unternehmensvertretern und Wissenschaftlern ausgewählte Fragestellungen bearbeitet werden. Eine besondere Form von Workshops wäre etwa zur Einführung neuer technischer Produkte denkbar. So kann das Hauptziel darin bestehen, realistische Kundenanforderungen für eine neue Technologie zu generieren und sie in Feldtests zu evaluieren, damit die Produkte in einem zukünftigen Markt bestehen können.

Arbeitskreise

Hilfreich kann auch die **Einrichtung regelmäßiger Arbeitskreise** sein (bzw. ein Projektbeirat). Ein projektbegleitender assoziierter Arbeitskreis, an dem alle interessierten Stakeholder (Unternehmen, andere Wissenschaftler) teilnehmen können, ermöglicht bereits während der Projektlaufzeit einen Erfahrungsaustausch zwischen dem Projekt-Konsortium und den Stakeholdern. Die Teilnehmer bringen Erfahrungswissen und Impulse aus unterschiedlichen Branchen ein und unterstützen das Projektkonsortium bei der Validierung der Zwischenergebnisse.

Öffentlichkeitsarbeit

Hilfreich für den Projekttransfer ist in jedem Fall **umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit**; sei es in Form von Veranstaltungen, Vorträgen und Fachveröffentlichungen sowie ein regelmäßig erscheinender elektronischer Newsletter,

Eines der besten Medien sind heute **Internetplattformen**, die quasi als Anlaufstelle für Information und Kommunikation bezüglich Fragestellungen zum Innovationstransfer fungieren können. Ein entsprechend gestalteter Internetauftritt kann als eine ständige virtuelle Plattform zur Information für alle an den Projekten beteiligten sowie allen interessierten Personen (Stakeholdern) geschaffen werden. Sie dient dem Ergebnistransfer bzw. der Vorstellung der Projekte und ihrer Ergebnisse. Im Download-Bereich finden sich dann beispielsweise sämt-

liche relevanten Protokolle und Präsentationen von Workshops und Veranstaltungen zu den jeweiligen Projekten, die hier zur freien Verfügung gestellt werden.

Ein **Hinweis**: Internetplattformen sind mittlerweile wirklich zu hervorragenden Optionen für den Projekttransfer geworden. Dennoch werden die dem Internet innewohnenden Entwicklungspotenziale insgesamt oft noch bei weitem nicht ausgeschöpft. Internetanwendungen könnten noch wesentlich mehr leisten als bislang zum Transfer von Projektergebnissen genutzt wird.

5. Transferfördernde Projektaktivitäten zum Projektabschluss

Formal wird ein Projekt typischerweise mit der Übergabe der Projektergebnisse an den Projektförderer, den Projekt-Auftraggeber und an die Projektnutzer (bzw. die Kunden des Projektes) abgeschlossen. Mitunter erfolgt auch noch eine gesonderte Abnahme des Projektes durch den Auftraggeber (meist in einem entsprechenden Gespräch/Meeting mit dem Projektteam).

Auch in dieser Abschlussphase des Projektes sind verschiedene **Transferaktivitäten** möglich und sinnvoll. Dazu zählen beispielsweise:

Transferaktivitäten zum Projektabschluss

- Erstellung von Produktbroschüren, Veröffentlichung einer Ergebnisdokumentation bzw. des Abschlussberichtes (Bereitstellung von Good-Practice-Lösungen)
- Durchführung einer Projektabschlussanalyse (Evaluierung des Projektes mit dem Auftraggeber, Auswertung der Projektarbeit im Team sowie Feedback einholung beim Kunden bzw. bei den künftigen Nutzern der Projektergebnisse)
- Aufbereitung der Lessons-learned zwecks Erfahrungssicherung und der Dokumentation der im Verlauf der Projektarbeit gesammelten Erfahrungen
- Bekanntmachung der Ergebnisse in Form einer Abschlusspräsentation (Durchführung von Abschlussveranstaltungen)

Die **Teilaktivitäten**, die ein guter **Projektabschluss (Projekt-Closing)** auch unter Transferaspekten umfassen sollte, zeigt im Zusammenhang die folgende Abbildung:

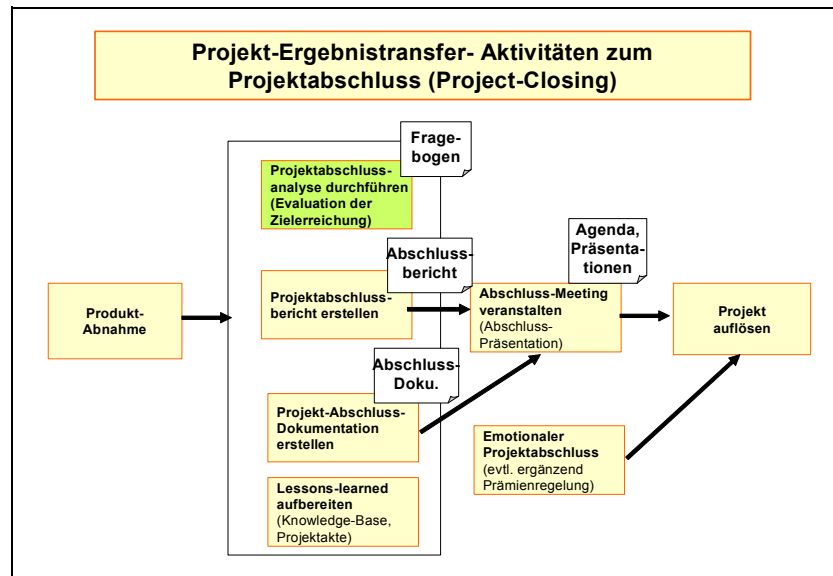


Abbildung 3 Transferaktivitäten beim Projektabschluss

Transferpotenziale beim Projektabschluss

Letztlich geht es mit einem sorgfältig organisierten Projektabschluss darum, verschiedene Ziele zu erreichen, wobei gerade auch dem **Projekttransfer** eine besondere Bedeutung zukommt:

- Formal kommt es darauf an, durch eine entsprechend dokumentierte Unterlage eine ordnungsgemäße Abnahme der Projektprodukte bei dem Projektförderer bzw. dem Auftraggeber des Projektes sicher zu stellen.
- Funktional ist es wichtig, eine umfassende Akzeptanz und konsequente Umsetzung der Ergebnisse bei den von den Projektergebnissen betroffenen Personen und Institutionen zu erreichen und so letztlich das Fundament für eine Verbreitung und erfolgreiche Verwertung der Projektprodukte zu legen.
- Für künftige Projekte kommt es darauf an, aus den Erfahrungen, die im Projekt gesammelt wurden, zu lernen. Diese Chance sollte nicht verpasst werden.

5.1 Veröffentlichungen erstellen

Am Projektende sollten geeignete Veröffentlichungen zu den Projektergebnissen erstellt werden. Dies können sein: Produktbroschüren, Veröffentlichung einer Ergebnisdokumentation bzw. des Abschlussberichtes.

Die Ergebnisse der Projektarbeit werden heute in Produktbeschreibungen spezifiziert. In einer Produktbeschreibung sind nicht nur die Zusammensetzung eines Produkts, sondern vor allem die Produkteigenschaften (Qualitätskriterien) festgehalten. Ggf. kann es bei bestimmten Produkten noch ergänzende Bedienungsanleitungen geben.

Ein wichtiges Instrument zur Ergebnisvalorisierung ist eine ordentliche Dokumentation. Die **Projektdokumentation** ist nach DIN 69901 die „Zusammenstellung ausgewählter, wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projektes“. Somit zählen Projektberichte, Projektabschlussbericht und Pflichtenheft mindestens zur Projektdokumentation. Existiert ein Projekthandbuch (Projektbuch), so kann dieses direkt in die Projektdokumentation überführt werden.

Projektdokumentation als Transferobjekt

Wichtig für einen umfassenden Projekttransfer kann auch die **Veröffentlichung des Projekt-Abschlussberichtes** sein. Er enthält u. a. auch präzise Angaben über die laufenden Kosten des Produkts. Der Projekt-Abschlussbericht ist letztlich Bestandteil einer umfassenden Projektdokumentation. Darin werden alle wesentlichen Fakten und Ergebnisse des Projektes gesammelt und zusammenfassend dargestellt. Ein wesentlicher Bestandteil kann auch eine Produktdokumentation sein, wenn auch die Ablieferung eines Produktes Gegenstand des Projektauftrages war.

Veröffentlichungen

5.2 Projektevaluation und Projektabschlussanalyse durchführen

Zu den wesentlichen Abschlussarbeiten am Projektende gehört auch eine gründliche Evaluierung und Auswertung der Projektarbeit. Für diese umfassende Projektauswertung sollten neben dem Projektteam sämtliche Stakeholder (Kunden, Lieferanten etc.) in die Erfassung und Analyse einbezogen werden.

Die Wahl der Methode hängt unter anderem von der Zielsetzung ab. Für die Erfassung, Zusammenstellung und Bewertung der Projekterfahrungen gibt es mehrere methodische Herangehensweisen:

Methodische Herangehensweisen

- Projekt-Abschlussworkshop mit dem Projektteam
- informelles **Gespräch** mit den Teammitgliedern
- **schriftliche Befragung (Fragebogen) der Teammitglieder und der Kunden (Abnehmer der Projektergebnisse).**

An einem Projekt-Abschlussworkshop sollten in jedem Fall alle Mitglieder des Projektteams beteiligt sein, auch wenn einige Personen bereits mit völlig anderen Projekten und Aufgaben befasst sind.

Im Rahmen einer Abschluss-Evaluierung sollte die Projektleitung bzw. das Projektteam das Projekt vor allem daraufhin untersuchen, ob und inwieweit die vereinbarten Projektziele erreicht wurden. Dabei ist nicht nur das Projektprodukt zu evaluieren, sondern auch der gesamte Projektverlauf.

Bei der Besprechung im Projektteam kommt es vor allem darauf an, dass alle Beteiligten offen und ehrlich zum Feedback bereit sind. In Ergänzung zur mündlichen Feedback-Runde ist auch das Einholen eines schriftlicher Feedbacks von den Projektmitgliedern sinnvoll.

5.3 Projekterfahrungen sichern – Lessons-learned aufbereiten

Wissensmanagement organisieren – ein Transferpotenzial

Projekte bieten allen Beteiligten die Chance, voneinander und miteinander zu lernen. Durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Spezialisten und unterschiedlicher Persönlichkeiten für ein gemeinsames Ziel, vielleicht gar für eine gemeinsame Vision, können die Teammitglieder einen enormen Lernzuwachs realisieren. In einem Projekt müssen immer wieder neue Herausforderungen sowohl inhaltlicher Art als auch auf der zwischenmenschlichen oder der Meta-Ebene gemeistert werden. Gerade durch ein offenes Feedback der Partner im Projektteam kann sehr schnell gelernt werden, was wann wie wo am besten funktioniert.

In der Praxis ist für eine professionelle Sammlung, Speicherung und Nutzung des vorhandenen Wissens der Begriff des Wissensmanagement etabliert. Um ein verstärktes Wissensmanagement im Projektumfeld zu etablieren, sind vor allem einige Voraussetzungen zu schaffen:

- Wissensmanagement funktioniert nur dann, wenn in dem Unternehmen insgesamt und in dem Projekt eine hinreichende Vertrauenskultur herrscht. Diese lässt sich aber nicht verordnen. Durch ein zuverlässiges, aufrichtiges und berechenbares Handeln von Management, Projektleitung und eines jeden Teammitgliedes wird diese Vertrauenskultur entwickelt und gefördert. Denn nur wo die Projektmanagement-Kultur frei von jeder Geheimniskrämerei ist, kann Wissensmanagement funktionieren.
- Wissen wird vor allem durch Kommunikation entwickelt, transferiert und genutzt. Für Projekte ist insbesondere zu überlegen, welche Wissensmärkte für die Projektarbeit nutzbringend sind: Literatur, Seminare, Internet, externe Berater, Kontakte zu anderen Fachleuten, Informationen der Fachverbände, Netzwerke u. a. Auch die Projektdokumentation stellt eine gute Basis dar.

- Erfahrungen zeigen, dass es ganz hilfreich ist, Erfahrungswissen jeweils am Ende einer jeden Projektphase (Meilenstein-Sitzung) zu sichern, indem festgehalten wird, wie die jeweilige Phase „gelaufen“ ist und dann geprüft wird, was davon als Erfahrungswissen weitergegeben werden sollte.
- Die Aktivitäten des Wissensmanagements müssen die bisherigen Gestaltungsformen von Wissen (eingesetzte IT-Lösungen, Weiterbildungspolitik) einschließen. So bietet sich verstärkt die Nutzung der neuen Medien (Internet, Intranet) und moderner Archivierungssysteme an. Sie sind wichtige Enabler für eine effiziente Wissensbeschaffung, Wissensbewahrung und Wissensverteilung.
- Trotz aller Bemühungen gibt es in der Praxis immer noch weit verbreitete Barrieren in der Wissensverteilung. Sie werden kaum zu umgehen sein, wenn es jedem einzelnen in der Organisation nicht klar ist, was zurückkommt, wenn er sein Wissen preisgibt.

Eine umfassende erfolgreiche Umsetzung von Projekt-Know-How in einem internationalen Beratungsunternehmen zeigt die folgende Zusammenstellung der Anwendungsfelder:

Wissensplattform anlegen und managen

- Verzeichnis von Methoden, Werkzeugen, Instrumenten und Hintergrundinformationen für sämtliche angebotene Beratungsdienstleistungen
- systematisierte Wissensaufbereitung (nach Industrien, Themengebieten usw.) und Zuordnung der Berater
- Nachschlagewerk für administrative Routinetätigkeiten
- Aufbereitung des impliziten Wissens durch Projektarbeit/Coaching-Gespräche
- intensive Kooperation mit Universitäten, Hochschulen, Marktpartnern
- lfd. Aktualisierung der Know-How-Profile der Berater
- intensive Aus- und Weiterbildung der Berater
- Weltweit vernetzte Informationssysteme (jederzeit von jedem einzelnen Berater abrufbar), z. B. Global Best Practice
- Wissenscontrolling – durch Bestimmung des Anteils des wiederverwendeten Wissens (Projektvorschläge/-entwürfe, Präsentationen, Markt-/Firmeninformationen usw.)

Denken Sie daran: Erfahrungen, die bei der Projektarbeit gesammelt wurden, sind das Wissenskapital einer jeden Organisation, die nicht in den Köpfen einzelner Mitarbeiter oder bei der Projektleitung verkümmern sollten. Aus Erfahrungen kann man lernen und sie ermöglichen künftig einen Informations- und Wettbewerbsvorteil für andere Projekte.

Abschlussveranstaltungen als Transfermöglichkeit

5.4 Abschluss-Meeting durchführen

Besonders bewährt hat sich die Durchführung einer Abschlusspräsentation der Ergebnisse. Gerade für den Abschluss der Projektarbeit ist eine gut durchdachte Präsentation ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine exzellente Abschlusspräsentation ist nach wie vor ein sehr gutes Mittel, um die Projekt-Auftraggeber (bzw. die Abnehmer/Nutzer der Ergebnisse), die Unternehmensführung sowie weitere wesentliche Stakeholder über die Projektergebnisse und ihre Konsequenzen zu informieren. Sie wird zumeist als „größeres Ereignis“ organisiert. Nur mit einer Übersendung der Ergebnisse auf Hochglanzpapier ist es nicht getan.

Grundsätzlich bedarf eine **Projekt-Abschlusspräsentation** wegen der hohen Bedeutung

- einer sorgfältigen Planung und
- eine der Planung gemäße Durchführung.

Pannen gerade bei der Abschlusspräsentation sind peinlich und mitunter schädlich für das gesamte Projektimage. Die Abschlusspräsentation ist schließlich der letzte große und kreative Akt der Projektarbeit. Messen Sie der abschließenden Projektpräsentation ein hohes Gewicht bei! Sie ist gleichzeitig ein Marketinginstrument für die Projektmitglieder und erleichtert die Verstetigung der Projektergebnisse.

Beachten Sie: Eine Leistungsschau darf dabei in keinem Fall fehlen. Die Projektleitung bzw. das Projektteam sollten einen Erfolgsbericht abliefern und all das zeigen, was im Verlauf der Projektarbeit geleistet wurde.

6. Transferaktivitäten nach Beendigung des Projektes

Transfer-Akteure nach Beendigung des Projektes

Die Verbreitung der Projektergebnisse nach Abschluss des Projektes gehört zu den gemeinsamen Aufgaben von Projektförderer/Projekt-auftraggeber bzw. der projektdurchführenden Stelle. Die Aufgabenverteilung variiert dabei stark nach Art des Projektes und der Projektergebnisse.

Im Rahmen von Studien können große Unterschiede im Disseminationsverhalten der Akteure beobachtet werden. Während einige Institute allein das Pflichtprogramm, die Erstellung eines Abschlussberichtes, absolvierten, entwickelten andere eine starke Eigeninitiative zur Verbreitung ihrer Ergebnisse. Dieser Umstand hängt zum einen mit den individuellen zeitlichen und finanziellen Restriktionen der Projektleiter und ihrer Mitarbeiter zusammen. Zum anderen spielt das interne Anreizsystem der jeweiligen Forschungsinstitute eine wichtige Rolle.

Technologietransfer setzt Kommunikationsprozesse zwischen Technologiegebern und -nehmern, d. h. den Produzenten neuen technologischen Wissens und seinen potenziellen Nutzenwendern, voraus. Mit dem Internet ist ein neues Kommunikationsmedium auf den Plan getreten, welches sich auf geradezu ideale Weise als Instrument zur Verbreitung von Erkenntnissen eignet, die in kurzer Zeit einen möglichst großen Adressatenkreis erreichen sollen, über das auch sehr komplexe Informationsgehalte übertragen werden können und dessen Anwendung sich für die Nutzer der Information denkbar einfach und preiswert darstellt. Zugleich eignen sich die neuen elektronischen Kommunikationsmedien bestens als Mittler logistischer Steuerungsprozesse und als Informationskanal für die an Innovationsnetzwerken beteiligten Akteure.

Gerade bei wissenschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten empfiehlt sich abschließend auch das Herausarbeiten von **Empfehlungen für die Projekt-Stakeholder**.

Empfehlungen an die Stakeholder zum Projekttransfer erarbeiten

Abschließend sollen neun Erfolgsfaktoren herausgestellt werden, die aus der Sicht der Projektleitung und Geschäftsführung wesentlich für die Etablierung selbst regulierten Lernens in beruflichen Schulen sind:

1. Schüler/Auszubildende müssen auf die neuen Herausforderungen und in Verbindung damit auf eine neue Lernkultur vorbereitet werden.
2. Die Organisations- und Managementqualität einer jeden Schule (= Schulleitung) wird in besonderer Weise darüber entscheiden, ob selbst reguliertes Lernen erfolgreich ist.
3. Die Bildungsgangleitungen müssen bei der Ausgestaltung der Curricula (der didaktischen Jahresplanung) integriert das Lernen auf Basis von Selbstregulation einbeziehen.
4. Die beruflichen Schulen müssen die neuen Herausforderungen annehmen. Dies bedeutet eine Profilierung innerhalb der jeweiligen regionalen Bildungslandschaft sowie das Beschreiten innovativer Wege zur Qualitätssicherung.
5. Berufliche Schulen müssen die Kooperation mit den Betrieben in der Region intensivieren und dabei integrativ neue Lernkulturen etablieren; auch in Kooperation mit dualen Partnern.
6. Die Aus- und Fortbildung der Lehrkräfte beruflicher Schulen bedarf für die nachhaltige Förderung von selbst reguliertem Lernen der Intensivierung.
7. Die Auswahl der Bildungsgangteams (Lernfeldteams/Fachteams) muss sorgfältig vorgenommen werden.
8. Die Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur, insbesondere durch entsprechende Informations- und Kommunikationstechnologien, ist unverzichtbar.
9. Professionelles Management und kontinuierliche Evaluation des selbst regulierten Lernens stellen wichtige Voraussetzungen für eine nachhaltige Umsetzung dar.

Handout 1

Beispiel Bildungsprojekt

Abschließende **Übersicht** verdeutlicht noch einmal den **Gesamtzusammenhang**, in dem ein Projekttransfer stattfinden sollte:

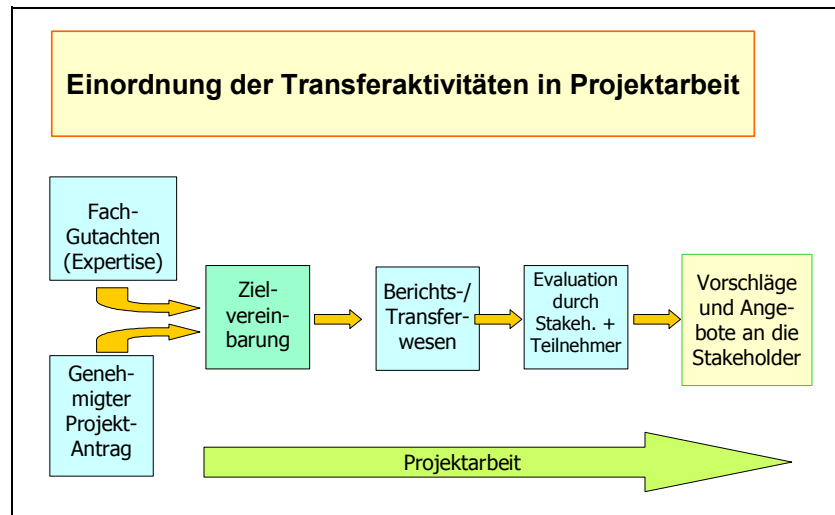


Abbildung 4 Einordnung der Transferaktivitäten in Projektarbeit

Literatur

- [1] Mertineit, K.-D./Nickolaus, R./Schnurpel, U. (2002): Transfereffekte von Modellversuchen – Ausgewählte Ergebnisse einer Studie, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 4, S. 43 - 47.
- [2] Nickolaus, R./ Gräsel, C. [Hrsg.] (2006): Innovation und Transfer. Expertisen zur Transferforschung. Hohengehren.
- [3] Nickolaus, R./ Schnurpel, U. (2001): Innovations- und Transfereffekte von Modellversuchen in der beruflichen Bildung, Band I. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- [4] Tiemeyer, Ernst: Projekte im Griff - Tools und Checklisten zum Projektmanagement, m. CD-ROM. WBV Bertelsmann. Bielefeld 2004.

Information zum Autor:

Ernst Tiemeyer, Diplom-Handelslehrer, arbeitet seit 2 Jahrzehnten als wissenschaftlicher Dezent und Projektleiter für Entwicklungs- und Praxisprojekte. Er hat langjährige Erfahrung als Consultant und Dozent in Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Seine aktuellen Tätigkeitsschwerpunkte (Beratung, Forschung, Lehre) sind Projektmanagement, Bildungsmanagement, E-Human Resource Management (E-Learning, E-Knowledge Management), Nachhaltigkeitsmanagement sowie Führung und Coaching.

Kontakt:

Ernst Tiemeyer

Dohlenstr. 7
46499 Hamminkeln

Tel.: (02852) 96 72 31

E-Mail: Etiemeyer@t-online.de

Projekt-Risikomanagement

Vorsorgemaßnahmen für den Projekterfolg



Ernst Tiemeyer

Projekte im wissenschaftlichen Bereich unterliegen – das steht außer Zweifel – immer einem gewissen Risiko. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren kann dazu führen, dass das Erreichen der angestrebten Ziele gefährdet oder gar erhebliche negative Folgewirkungen denkbar sind.

Für die Handhabung von Risiken sind inzwischen einige brauchbare Lösungsansätze entwickelt worden, die erhebliche Potenziale zur Sicherung eines hohen Projekterfolges eröffnen können. Dieser Beitrag gibt Ihnen einen vertiefenden Einblick in die Konzepte und die praktische Umsetzung des Risikomanagements bei Projekten.

Ausgehend von aktuellen Herausforderungen des Risikomanagements wird zunächst ein Vorgehensmodell für die Einführung des Risikomanagements skizziert. Danach erfahren Sie, wie Risikoarten für Projekte identifiziert und bewertet werden. In einem Folgeabschnitt wird das Management von Risiken thematisiert.

| Gliederung | Seite |
|---|-----------|
| 1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen | 48 |
| 2. Wie können Sie ein konsequentes Projekt-Risikomanagement einführen? | 50 |
| 3. Risikoarten identifizieren und bewerten | 51 |
| 4. Risiken analysieren und bewerten | 55 |
| 5. Management von Projektrisiken | 57 |
| 6. Strategien für negative Risiken und Bedrohungen | 59 |
| 7. Risiken dokumentieren und kontrollen | 61 |

1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Projektarbeit und Projektplanung sind aufgrund der Einmaligkeit und der hohen Komplexität der wissenschaftlichen Projekte nicht frei von Risiken und so großen Unsicherheiten unterworfen. Diese machen sich oft im ungünstigsten Zeitpunkt bemerkbar und können den geplanten Projektverlauf empfindlich stören.

Gefahrenpotenziale

Projekte bergen vielmehr erhebliche Gefahrenpotenziale in sich:

- Menschliches Versagen, etwa durch unzureichende Qualifizierung oder fehlende Leistungsbereitschaft.
- Fehlende Kontrollen, die den Anreiz auf betrügerisches Handeln erhöhen, können hohen Schaden verursachen.
- Fehlerhafte Abstimmungen und Fehler verursachende Kommunikationsprozesse können die Qualität der Produkte der Projektarbeit signifikant verschlechtern.

Konsequenz: Das Wissen um die Existenz solcher Risiken zwingt dazu und ermöglicht dies erst, sie durch geeignetes Management abzubauen.

Zur Vermeidung von gravierenden Schäden wird es zu einer unverzichtbaren Aufgabe, zu untersuchen, welche möglichen Risiken bzw. Schwierigkeiten auftreten können und welche Folgen damit verbunden sein können.

In jedem Fall müssen sich die Projekt-Verantwortlichen vergegenwärtigen,

- welche Risiken zu beachten sind,
- welche Aktivitäten für das Risikomanagement üblich sind,
- wie eine Einordnung dieser Aktivitäten aus operativer und strategischer Sicht erfolgen kann sowie
- welche Zielgruppen für Risikomanagement unterschieden werden können.

Identifikation möglicher Risiken – eine wichtige Aufgabe

Eine nicht unwichtige Aufgabe besteht deshalb im Rahmen der Projektplanung darin, zu untersuchen, welche möglichen Risiken und Schwierigkeiten bei der Projektdurchführung auftreten können. Mit Risiko wird in diesem Fall die Möglichkeit bezeichnet, dass es im Projektverlauf zu negativen Auswirkungen kommt. Ein solches Risiko setzt sich zusammen aus

- den möglichen Problemen
- der Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens
- der Tragweite (Auswirkungen) beim Auftreten der Probleme sowie
- der Aufwände, die betrieben werden müssen, um das Risiko zu mindern.

Der Ursprung jedes Risikos ist die Ungewissheit. Dabei gibt es bekannte Risiken (known risks), die identifiziert und analysiert werden können, und jene, die nicht gesteuert werden können, weil man sie nicht im Vorhinein erkannt hat (unbekannte Risiken = unknown risks). Ausgehend von den Nachteilen und Chancen, wird deutlich, dass es darauf ankommen muss, ein proaktives Risikomanagement zu betreiben.

Ursprung Ungewissheit

Folglich ist das Projektmanagement gefordert, ein vorbeugendes Risikomanagement zu betreiben. So muss die Projektleitung unter Einsatz bestimmter Techniken und Verfahren versuchen, Probleme vorherzusehen, ihnen vorzubeugen und damit das Projektrisiko zu mindern.

Die folgende Übersicht soll zeigen, dass **Risikomanagement** verschiedene **Tätigkeiten** umfasst, die in vier Abschnitte unterteilt werden kann:

1. die Identifikation der Risiken,
2. die Bewertung der Risiken,
3. die Klassifizierung sowie
4. die Behandlung der Risiken.

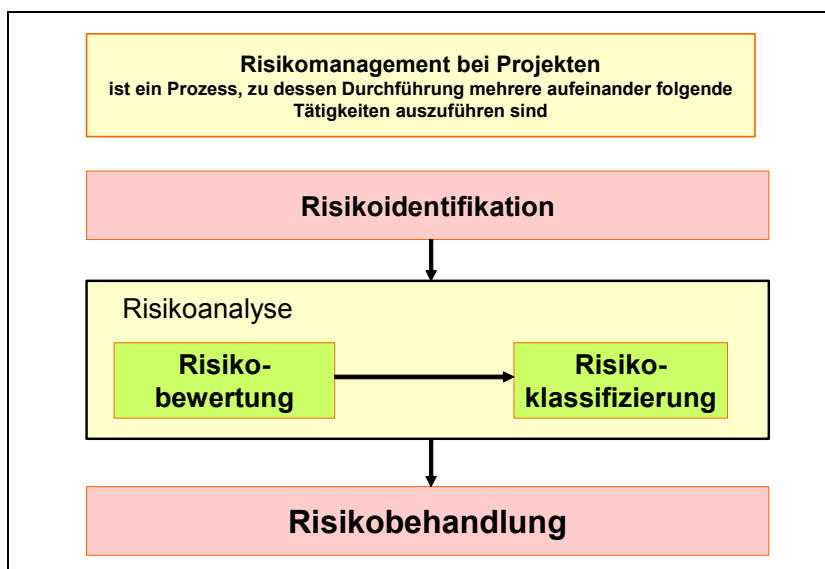


Abbildung 1 Risikomanagement bei Projekten

**Strategische
Positionierung**

2. Wie können Sie ein konsequentes Projekt-Risikomanagement einführen?

Soll ein Risikomanagement-System für Projekte neu aufgesetzt oder grundlegend erweitert werden, gilt es also zunächst eine strategische Positionierung vorzunehmen. Im Zuge einer Konzeptentwicklung werden dabei die Abläufe und Werkzeuge des Risiko-Managements bestimmt. Dazu sind vier Schritte erforderlich. Diese müssen permanent durchlaufen werden, da neue Risiken hinzukommen oder bestehende sich ändern können:

- **Risiko-Identifikation:** Es sind die Risiken zu identifizieren. Dies geschieht etwa durch Meldungen der beteiligten und betroffenen Personen eines Projektes.
- **Risiko-Analyse:** Die identifizierten Risiken müssen anschließend hinsichtlich der Erreichung der Zielsetzungen einer genauen Analyse unterzogen werden.
- **Risiko-Bewertung:** In diesem Fall schätzt der Risikomelder, mit welcher Wahrscheinlichkeit das Risiko eintritt. Dann wird ermittelt, welches Ausmaß das Risiko in Bezug auf Funktion, Zeit und Ressourcen hat. Die Risikokennzahl ergibt sich aus der Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikoausmaß. Je größer die Kennzahl, desto größer die Wahrscheinlichkeit des Eintritts bzw. des Schadensausmaßes.
- **Maßnahmen zur Risikobehandlung:** Es gilt Maßnahmen einzuleiten, die den Risiken entgegenwirken. Bei Prozessen zählt dazu beispielsweise die Anpassung von Zielen, Plänen oder Ressourcen. Ist dieses Potenzial ausgeschöpft, können Risiken auch auf Dritte verlagert werden, etwa durch Outsourcing oder die Vereinbarung von Schadensersatz bei Nichterfüllung von Dienstleistungen durch Dritte.

Beachten Sie: Beschließt eine Organisation bzw. eine Projektleitung, Konzepte und Instrumente des Risikomanagement im Rahmen von Projektplanung und Projektsteuerung einzuführen bzw. stärker zu implementieren, empfiehlt es sich, eine Reihe von erfolgsbestimmenden Faktoren besonders zu berücksichtigen:

- Management-Commitment
- personale Qualifizierung verschiedener Akteure im Risikomanagement
- Beteiligung verschiedener Personen sowie
- die Einbettung in die Projektkultur.

Effizientes Risikomanagement in Projekten bezieht mehrere Akteure ein und ist darüber hinaus oft Teamarbeit. Der professionelle Umgang mit Risiken stellt deshalb hohe Anforderungen sowohl an Verantwortliche als auch an das Projektteam bezüglich Kommunikation, Motivation und Kooperation. Nur ein gut zusammenarbeitendes Team ist in der Lage, die Risiken sachgerecht zu identifizieren und diesen in der Praxis der Prozessumsetzung wirksam zu begegnen. Erst durch die intensive Zusammenarbeit von Personen, die unterschiedliche Rollen im Projekt wahrnehmen, kann ein erfolgreiches Risikomanagement garantiert werden.

Anforderungen an Projektteam

3. Risikoarten identifizieren und bewerten

Ausgangspunkt für das Risikomanagement ist die systematische Bestandsaufnahme der Risiken, die in Projekten vorliegen. Projektrisiken entstehen durch Probleme und Gefahren bei der Durchführung von Projekten. Die Aufgabe eines Risikomanagements ist es nun, die Berücksichtigung der Zielgrößen Funktionalität bzw. Qualität der Produkte, Kosten sowie Termine sicherzustellen, um eine langfristige Wirtschaftlichkeit nicht zu gefährden.

Erste Schritte im Risikomanagementprozess stellen systematische Bestandsaufnahmen zu den Risiken dar, die in Projekten einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge gegeben sind. Insbesondere sollen die Risiken identifiziert werden, die Ergebnisse eines Projektes in besonderer Weise gefährden können. Bereits bestehende Maßnahmen der Risikoeindämmung sollen in dieser Phase bewusst außer Acht gelassen werden.

Notwendig für ein erfolgreiches Risikomanagement ist in jedem Fall die Differenzierung der Risiko-Arten. Nur durch eine geeignete Kategorienbildung ist eine differenzierte Risikoanalyse möglich und lassen sich geeignete Maßnahmenbündel ableiten.

Differenzierung der Risiko-Arten

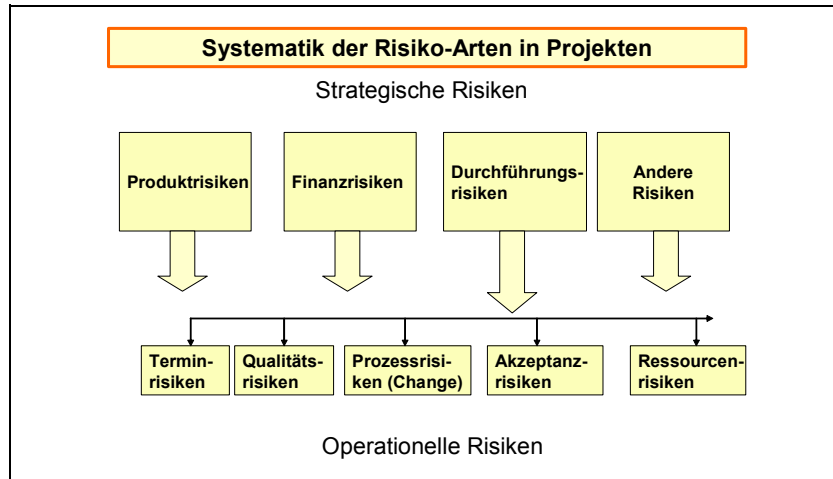


Abbildung 2 Systematik der Risiko-Arten in Projekten¹

Eine Orientierung für einen Fragebogen zur Erfassung von Projekt-Risiken ist nachfolgende wiedergegeben:

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Fragebogen zur Risikoerfassung (Beispiel für Risiken in Projekten) | Proj.-Nr.: Auftraggeber: Datum: erstellt von: | | | | | | | |
| Kurzbezeichnung des Projektrisikos: | | | | | | | | |
| 1. Risikobeschreibung (Risikoart, Risk Owner): | | | | | | | | |
| 2. Bewertung des Risikos: a) Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Schaden eintritt? b) Wie hoch kann die Schadenshöhe werden? (Bitte beachten Sie bei der Bewertung auch mögliche Folgeschäden) | | | | | | | | |
| 3. Welche Vorkehrungen zur Abwehr oder zur Schadenbegrenzung wurden bereits getroffen? | | | | | | | | |
| 4. Wie schätzen Sie das verbleibende Restrisiko ein? Eintrittswahrscheinlichkeit: Schadenshöhe: Eintrittszeitpunkt: | | | | | | | | |
| 5. Ist das Risiko bereits im Projektplan enthalten? (Wenn ja, in welcher Höhe?) | | | | | | | | |
| 6. Welche weiteren Gegenmaßnahmen sind geplant? Bis wann (Termin)? | | | | | | | | |
| 7. Wie hoch schätzen Sie den Beitrag des Risikomanagements zur Problemlösung im Sinne der Zieldefinition für das Projekt? Eher gering sehr hoch | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 8. Sind Informationen über das Risiko in einem bestehenden Bericht enthalten (Bezeichnung)? An wen? Welche Infos beziehen sich auf das Risiko? | | | | | | | | |
| 9. Was sollte künftigen Projekten als Erfahrungswissen aus dem Projekt bereit gestellt werden? | | | | | | | | |
| 10. Welche Verbesserungen sollten bei künftigen Projekten beachtet werden? | | | | | | | | |

Abbildung 3 Fragebogen zur Risikoerfassung (Beispiel)

¹ © Ernst Tiemeyer

Zur Identifikation von Projektrisiken kann folgende Checkliste helfen:

| Risikotyp | Prüffragen (exemplarisch) | <input type="checkbox"/> |
|--|---|--------------------------|
| Risiken bei der Realisierung des Projektproduktes | <ul style="list-style-type: none"> • Sind die formulierten Projektziele klar und operational formuliert? • Besteht Einigkeit zwischen Auftraggeber und Projektleitung hinsichtlich der wesentlichen Zielsetzungen? • Ist das gewünschte Produkt mit allen benötigten Funktionen ausgestattet? • Verfügt das Produkt über überflüssige Funktionen? | <input type="checkbox"/> |
| Terminliche Risiken | <ul style="list-style-type: none"> • Existieren realistische Terminpläne? • Sind klare Meilensteine zur Prüfung von Zwischenergebnissen fixiert? • Gibt es kritische Aufgaben, die noch niemand vorgesehen hat? | <input type="checkbox"/> |
| Kostenmäßige und finanzielle Risiken | <ul style="list-style-type: none"> • Existiert eine realistische Kostenplanung? • Ist die Kostenplanung mit der Zeit- und Ressourcenplanung abgestimmt? • Ergeben sich finanzielle Risiken durch die Zusammenarbeit mit Subauftragnehmern? • Stehen zum jeweiligen Zeitpunkt auch die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung? | <input type="checkbox"/> |
| Personelle Risiken (Risiken bei den Projektressourcen) | <ul style="list-style-type: none"> • Ist die Projektleitung in der Lage, ihren Aufgaben gerecht zu werden? • Harmonisieren die Mitglieder des Projektteams? • Sind die Mitglieder des Projektteams für die ihnen übertragenen Aufgaben geeignet? (ausreichende Qualifikation der Teammitglieder) • Sind die wichtigsten Mitglieder des Projektteams mit ausreichendem Zeitbudget für das Projektteam abgestellt? | <input type="checkbox"/> |
| Akzeptanzrisiken bei Kunden/ Stakeholdern | <ul style="list-style-type: none"> • Werden die formulierten Projektziele von den maßgeblichen Stellen (Stakeholdern) unterstützt? • Wie ist die Kundenakzeptanz einzuschätzen? • Sind Ängste bei den von den Projektergebnissen betroffenen Personen vorhanden? • Ist sichergestellt, dass sich im Projektablauf ergebende Veränderungen im Umfeld oder neue Anforderungen der Kunden entsprechend berücksichtigt werden können? • Gibt es ausreichende Überlegungen für ein systematisches Projektmarketing? | <input type="checkbox"/> |

| Risikotyp | Prüffragen (exemplarisch) | <input type="checkbox"/> |
|---|--|--------------------------|
| Risiken in der Projektorganisation | <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es klare Regelungen bezüglich der Rollen mit den jeweiligen Befugnissen? • Hat die Projektleitung ausreichende Freiräume und Entscheidungsbefugnisse? • Gibt es einen funktionierenden Projektleitungsausschuss? • Ist die Kooperation mit externen Fachkräften und Beratern ausreichend abgesichert? | <input type="checkbox"/> |
| Risiken im Vorgehen und in der Methodik | <ul style="list-style-type: none"> • Ist das Vorgehenskonzept schlüssig und klar erkennbar? • Ist das Vorgehensmodell zu starr und bürokratisch oder eine ausreichende Flexibilität gegeben? • Werden geeignete Werkzeuge (Tools) für das Projektmanagement verwendet? • Ist die Kommunikation zwischen den Projektteammitgliedern geregelt? • Werden geeignete Instrumente zur Projektverfolgung eingesetzt? | <input type="checkbox"/> |

Checkliste 1 Projektrisiken identifizieren und Risikoanalyse

Ergebnis dieser Phase der Identifizierung und Systematisierung der Risiken kann ein Risikoregister (risk register) sein, das folgende Bestandteile enthält:

- eine Liste der identifizierten Risiken (List of identified risks)
- eine Übersicht über die Grundursachen von identifizierten Risiken (Root causes)
- eine Festlegung zu den Auslösern (Trigger) der identifizierten Risiken (= Risikosymptome oder Warnsignale)

Bevorzugte Methoden zur Erhebung der Risiken sind moderierte Workshops, in denen Brainstorming oder strukturierte Befragungstechniken zum Einsatz kommt. Des Weiteren ist die Delphi-Methode als Instrument zur Einbeziehung von Experten gut geeignet. Ergebnisse sind derzeit vor allem die Risikoinventur und die Ereignisanalyse. Die genannten Ansätze weisen im Detail unterschiedliche Stärken und Schwächen auf, wonach entsprechende Einsatzentscheidungen getroffen werden können.

In der Praxis beschränkt sich Risikomanagement oft auf die Risikoanalyse. Wichtig ist aber auch die Risikobehandlung, bei der mögliche Reaktionen auf die erkannten Risiken zusammengestellt werden.

4. Risiken analysieren und bewerten

Sofern eine Risikoidentifikation vorgenommen wurde, kann in einem nächsten Schritt die Analyse und Bewertung der Risiken erfolgen. Dabei ist sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch die Schadenshöhe eines Gefährdungspotentials zu bewerten. Ergänzend müssen die Wirkungszusammenhänge der Risiken in Betracht gezogen werden.

Im Rahmen einer **Risikoanalyse** geht es im Kern um folgende Zielsetzungen und Teilaktivitäten:

Zielsetzungen und Teilaktivitäten

- **Bestimmung der Wahrscheinlichkeit**, mit der die Ziele erreicht werden können, bzw. Festlegung realistischer Ziele
- **Bewertung von Auswirkungen** zu den identifizierten Risiken
- **Priorisierung der Risiken und Darstellung dieser Rangordnung** durch Adjektive oder Farben (hoch, mittel, gering; rot, gelb, grün...). Es gilt, herauszufinden, welche Risiken die größte Aufmerksamkeit brauchen, indem ihr Beitrag zum Gesamtrisiko im Projekt erhoben wird.

Zur Erörterung der Aktivitäten und der gewünschten Ergebnisse soll von der folgenden begrifflichen Einordnung ausgegangen werden:

Risikowahrscheinlichkeit = Wahrscheinlichkeit, dass ein Risiko eintreten wird.

Risikoauswirkung = Einfluss des identifizierten Risikos auf die Projektziele/Projektergebnisse (Auswirkungen auf Qualität, Kosten und Zeiten)

Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos fungiert quasi als Filter, um die wichtigen und die nicht wichtigen Risiken selektieren zu können. Die von allen Beteiligten bisher nicht als wichtige Risiken erkannten Risiken, können sich jedoch in Kombination mit weiteren Risiken als problematisch herausstellen.

Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos

Die Eintrittswahrscheinlichkeit ist beispielsweise aufgeteilt in: 0 = unwahrscheinlich und 1 = wahrscheinlich.

Als Verfahren zur Analyse und Bewertung der Risiken kommen Sensitivitäts- und Szenarioanalysen sowie mathematisch-statistische Verfahren zur Anwendung. Die Ergebnisse der Risikoanalyse können in einer Risikomatrix (Risk Map) dargestellt werden, bei der entlang der Achsen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Intensität der Auswirkung“ eingetragen werden.

Skala für die Wahrscheinlichkeit

Die Skala für die Wahrscheinlichkeit liegt immer zwischen 0,0 (= keine Wahrscheinlichkeit) und 1,0 (= Gewissheit). Meistens wird sie in einer Ordinalskala dargestellt. Diese hat eine genaue Wertigkeit, bzw. Rangfolge, wie z. B. sehr niedrig, niedrig, mittel, hoch, sehr hoch.

Skala für die Auswirkung

Die Skala für die Auswirkung kann ebenfalls ordinal oder kardinal (klar zugeordnete Werte, z. B. 0,1; 0,3; 0,5....) dargestellt werden. Wobei die Kardinalskalen entweder linear oder nicht linear verwendet werden können, letzteres um die Priorisierung der Risiken noch leichter zu machen.

Als Standardinstrument zur Darstellung der Kombination der Skalen der Eintrittswahrscheinlichkeit mit den Skalen der Auswirkung eignet sich eine Vier-Felder-Matrix:

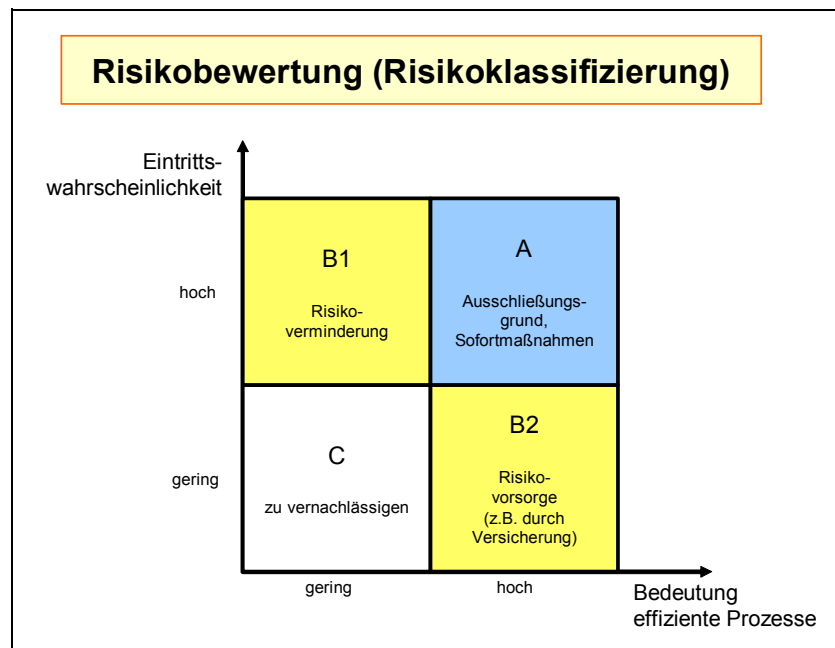


Abbildung 4 Risikobewertung (Risikoklassifizierung)

Zur Interpretation der Darstellung:

- A.....Ausschlussgrund, Sofortmaßnahmen erforderlich
- B1....Risikobegrenzung durch Verbesserung, Gestaltung
- B2....Risikoüberwälzung durch Versicherung
- C.....zu vernachlässigen

Durch die zuvor skizzierte Risikokategorisierung im Portfolio-Diagramm kann den identifizierten Risiken eine Struktur gegeben werden, die hilft, besonders riskante Bereiche des Projektes herauszufiltern und sinnvolle Maßnahmen abzuleiten.

Mögliche Auswertungslisten für eine Gruppierung sind:

- Liste der Risiken, die schnell bewältigt werden müssen
- Liste mit Risiken für zusätzliche Analysen
- Überwachungslisten für Risiken mit niedriger Priorität
- Trends in den Ergebnissen der qualitativen Risikoanalyse

**Auswertungslisten für
eine Gruppierung**

Wichtig ist auch die Einstufung der Dringlichkeit von Risiken. Die zeitkritischen Risiken bzw. Bewältigungsmaßnahmen werden dabei in den Prioritäten nach vorne gereiht. Methodisch beliebt ist hier die Interviewtechnik. Sie kann erfolgen mit Fachleuten, erfahrenen Beteiligten und Stakeholdern, um die Risiken in Wahrscheinlichkeit und Auswirkung zu quantifizieren.

Fazit: Ausgehend von den identifizierten Projektrisiken kann eine Bewertung der bestehenden Risiken vorgenommen werden (beispielsweise hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit des Eintretens). Schließlich sind die Ursachen für die Risiken und Konsequenzen (bei Eintritt des Risikos) zu beschreiben.

5. Management von Projektrisiken

Sinn und Zweck eines effektiven Risikomanagements ist nicht nur die Identifizierung von Risiken, sondern vielmehr die Ermittlung von Maßnahmen, um diese Risiken von vornherein zu vermeiden bzw. um die zu erwartenden Schäden für die Unternehmung und ihre Kunden möglichst gering zu halten. Dies beinhaltet neben der Identifizierung und Bewertung der Risiken auch die Planung und konsequente Umsetzung von Risikomaßnahmen mit dem Ziel, das Projekt in optimierter Form erfolgreich zu hoher Ergebnisqualität zu führen.

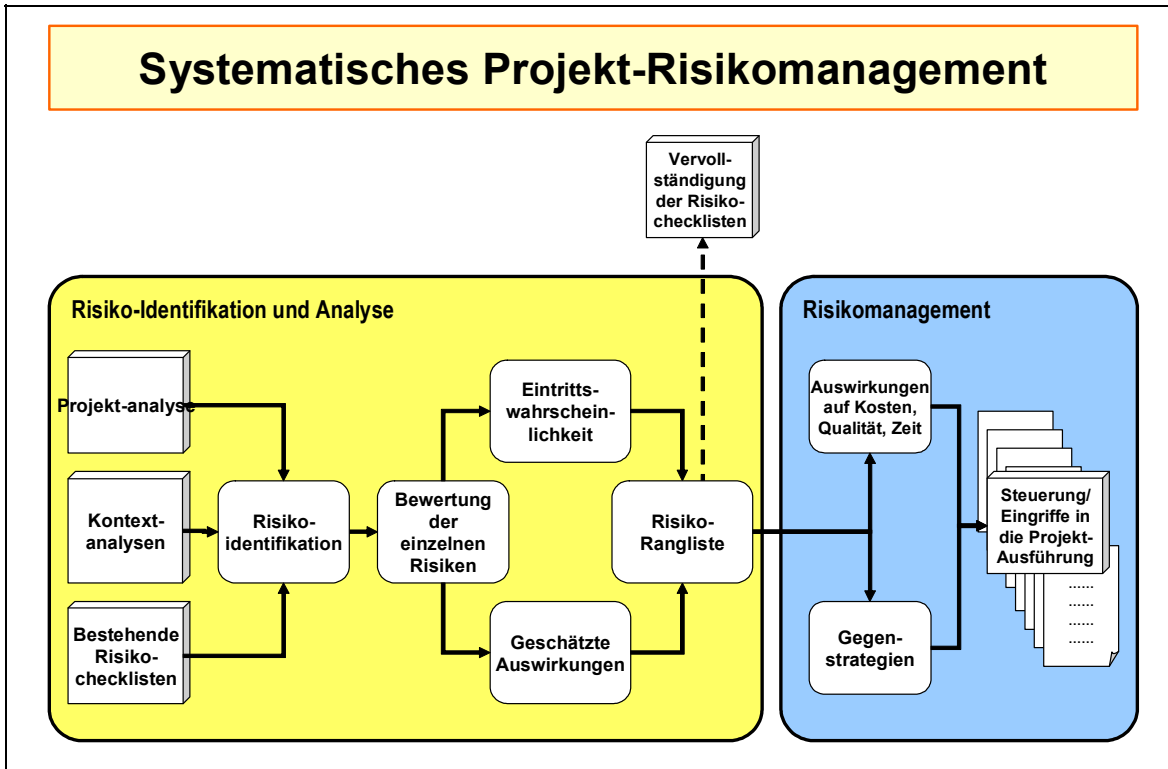


Abbildung 5 Systematisches Projekt-Risikomanagement

Das Erstellen eines Risikomanagement-Plans beinhaltet die Beschreibung, wie die Risikomanagementprozesse gestaltet sein sollen. Der Plan umfasst folgende Details:

- **Angabe der Risikokategorien:** Damit soll für das Finden der einzelnen Risiken eine Struktur geschaffen werden. Dies kann beispielsweise ein Risikostrukturplan sein.
- **Auswertung und Interpretation der Risikoanalysen** (Scoring and Interpretation): Festzulegen ist das Vorgehen bei der qualitativen und quantitativen Risikoanalyse, z. B. durch die Angabe von Risikowahrscheinlichkeiten und Risiko-Auswirkungen.
- **Methodik** (mögliche Techniken und Instrumente des Risikomanagement), Rollen und Verantwortlichkeiten im Risikomanagement.
- **Zeitliche Planung:** bestimmt, wie oft der Risikomanagementprozess während eines definierten Zeitraumes durchgeführt werden soll.
- **Dokumentation des Risikomanagement:** Kennzahlen und Berichtsformate.

Oftmals sind die gefährlichsten Risiken diejenigen, die nicht richtig verstanden wurden. Deshalb muss jedes Risiko analysiert werden, auch wenn unmittelbare Gegenmaßnahmen fehlen. Das Bewusstsein für Risiko beeinflusst die strategischen Entscheidungen.

„Ich kann mir nichts vorstellen, was dieses Schiff zum Sinken bringt. Ich kann mir keine Katastrophe vorstellen, die diesem Schiff zustoßen könnte.“ Kapitän der Titanic, 1912.

6. Strategien für negative Risiken und Bedrohungen

Durch eine Risikosteuerung sollen einzelne Projekt-Risiken durch gezielte Maßnahmen dahingehend beeinflusst werden, dass eine Verringerung der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Begrenzung der Auswirkungen erreicht wird. Die Gegenstrategien verfolgen dabei in der Regel eines der folgenden fünf Ziele:

Risikosteuerung

- **Risikoakzeptanz:** Risiken, deren Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit gering sind, können akzeptiert werden. Diese Risiken werden im Rahmen des Projekt-Risikomanagements beobachtet, um auf Veränderungen reagieren zu können.
- **Vermeidung (Avoidance):** Mit dieser Strategie versucht man, durch die Änderung der Projekt-Ressourcen das Risiko überhaupt auszuschließen, z. B. die mit dem Risiko behafteten Aktivitäten/ Personen durch andere Aktivitäten/Personen ohne Risiko zu ersetzen. Ein weiteres Beispiel ist die Verwendung bekannter IT-Technologien statt neuartiger Verfahren (never change a running IT-system). So kann die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos gegen bzw. auf Null gebracht werden.
- **Risiko-Übertragung (Transference):** Das Risiko wird durch Abschluss einer entsprechenden Versicherung oder durch ein Kompensationsgeschäft abgewälzt oder ausgeglichen. Damit wird allerdings das Risiko selbst nicht beseitigt. Vielmehr werden die Folgen des Risikos und somit die Verantwortung für die Risikobewältigung an einen Dritten übertragen.
- **Minderung (Mitigation):** In erster Linie wird hier durch geeignete Gegenmaßnahmen versucht, die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos auf ein akzeptables Maß zu reduzieren, z. B. durch Prozessanpassungen, mehr Ressourcen und ähnliche Optionen. Als Prinzip gilt: Wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit nicht gemindert werden kann, muss man versuchen, die Auswirkungen zu reduzieren.

- **Risiken ignorieren:** „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“. Projekt-Verantwortliche werden immer wieder durch Risiken überrascht. Dies geschieht auch dadurch, dass Risiken nur beim Auftreten bekämpft werden, ohne jedoch die weiteren Auswirkungen auf andere Bereiche und andere Prozesse zu analysieren und zu bedenken. Sie sollten deshalb die ad-hoc-Bekämpfung von Risiken auf ein Minimum beschränken.

Weitere Optionen sind:

- Entwicklung von Notfallplänen: Diese werden nur für identifizierte Risiken entwickelt, und können den Umgang mit eintretenden Risiken wesentlich verbessern.
- Aufstellen von Ausweichplänen: Sie kommen zur Anwendung, wenn das Risiko sehr hohe Auswirkungen hat, die durch die bereits entwickelten Risikobewältigungsstrategien vielleicht nicht völlig abgefangen werden

Minimieren von Projektrisiken

Aber nicht nur das Erkennen und Bewusstmachen der Risiken im Projekt ist wichtig, sondern vor allem das Minimieren dieser Projektrisiken. Deshalb sollten bereits in der Planungsphase des Projektes Strategien entwickelt werden, wie die Risiken beseitigt, verringert oder im Fall des Eintretens beherrscht werden können. Im Ergebnis sind – ausgehend von den identifizierten Risikofaktoren – **Maßnahmen zur Risikovorsorge (= Risikobehandlung)** zu formulieren. Beispiel (exemplarisch):

| Risikofaktoren im Projekt | Mögliche Maßnahmen zur Risikovorsorge | Verantwortlich, Termin |
|--------------------------------------|---|------------------------|
| Mangel an geeignetem Teampersonal | <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen durchführen • Fördermaßnahmen zur Teamentwicklung • „Einkauf“ externer Spezialisten | NN, xxxx.05.01 |
| Unrealistische Kosten- und Zeitpläne | <ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeitung detaillierterer Pläne • Durchführung von Schätzklausuren • Hinzuziehen von Experten | |
| Unzureichende Benutzerakzeptanz | <ul style="list-style-type: none"> • frühzeitige Einbindung der Endbenutzer in der Entwicklungsphase (QFD-Workshops) • Prototyp erstellen • konsequentes Change-Management | |

Tabelle 1 Beispiel für Vorgehen zur Risikominimierung

Bei den in der rechten Spalte eingetragenen Maßnahmen kann noch eine Differenzierung dahingehend vorgenommen werden, ob es sich um **vorbeugende Maßnahmen** oder **Eventualmaßnahmen** handelt. Vorbeugende Maßnahmen werden im Vorfeld ergriffen, um das Risiko zu mindern. Dies geschieht in der Regel in der Form, dass Maßnahmen geplant und anschließend auch realisiert werden, die das Eintreten der auslösenden Ursachen und damit das Auftreten des möglichen Problems verhindern oder zumindest die Wahrscheinlichkeit des Eintretens senken.

Außerdem kann für alle Maßnahmen, die durchgeführt werden sollen, noch festgelegt werden,

- wer für die Durchführung der Maßnahme verantwortlich ist,
- welche Stelle mit der Durchführung der Maßnahme beauftragt werden soll und
- bis zu welchem Termin die Maßnahme realisiert bzw. vorbereitet sein muss.

7. Risiken dokumentieren und kontrollieren

Die Risikoüberwachung selbst besteht in der kontinuierlichen operativen Kontrolle der Durchführung und der Wirksamkeit der Risikosteuerungsmaßnahmen. Sie ist somit die Controlling-Instanz für das Risikomanagement. Durch stetige Soll-Ist-Vergleiche wird die Einhaltung von Zielvorgaben kontrolliert und so die Funktionstüchtigkeit des Risikomanagements sichergestellt. Abweichungen werden an das Management gemeldet und notwendige Anpassungen der Steuermechanismen vorgenommen.

Moderne Management- und Steuerungsansätze fußen letztlich auf Kennzahlen. Auch das Risikomanagement benötigt heute ein individuell auf die Projektanforderungen zugeschnittenes Kennzahlensystem. Mit Risiko-Kennzahlen sollen möglichst aktuelle und verdichtete Maßgrößen zu den wesentlichen Controlling-Dimensionen (Risikoarten, Risikoobjekten) bereitgestellt werden, um damit eine adäquate Grundlage für Entscheidungen zu haben.

Information zum Autor:

Ernst Tiemeyer, Diplom-Handelslehrer, arbeitet seit 2 Jahrzehnten als wissenschaftlicher Dezent und Projektleiter für Entwicklungs- und Praxisprojekte. Er hat langjährige Erfahrung als Consultant und Dozent in Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Seine aktuellen Tätigkeitsschwerpunkte (Beratung, Forschung, Lehre) sind Projektmanagement, Bildungsmanagement, E-Human Resource Management (E-Learning, E-Knowledge Management), Nachhaltigkeitsmanagement sowie Führung und Coaching.

Kontakt:

Ernst Tiemeyer

Dohlenstr. 7
46499 Hamminkeln

Tel.: (0 28 52) 96 72 31

E-Mail: Etiemeyer@t-online.de

Internationale Projektteams zum Erfolg führen

Konzepte und Erfahrungen



Ernst Tiemeyer

Die Bedeutung von internationalen Projekten und das Arbeiten in entsprechenden Projektkonsortien gewinnt immer mehr auch für Forschungs- und Entwicklungsprojekte an Bedeutung. Damit sieht sich das Projektmanagement mit Unterschieden in der Kultur konfrontiert, die sich durch eine unterschiedliche Auffassung von Teamwork, in spezifischen Führungsstilen, der differenzierten Teilnahme an Entscheidungsprozessen oder einer unterschiedlichen Haltung gegenüber der Projektleitung ausdrücken können. Wie also mit den vorhandenen Unterschieden umgehen – und sich auf das Arbeiten in solchen Projekten vorbereiten? In diesem Beitrag erfahren Sie, worauf zu achten ist, wenn aufgrund der Nationalität sowie der Herkunft der Teammitglieder Unterschiede zu berücksichtigen sind. Zunächst werden die Rahmenbedingungen für die Teamarbeit analysiert und im Hinblick auf interkulturelle Unterschiede im Projektteam diskutiert. Dabei werden auch die Konsequenzen für eine Bildung des Projektkonsortiums bzw. des Projektteams angesprochen. Anschließend wird aufgezeigt, wie entsprechende Teamentwicklungsprozesse optimiert werden können und welche Führungsinstrumente für multikulturelle Projektteams anwendbar sind. Zum Abschluss dieses Beitrages werden dann Organisationsformen und Werkzeuge aufgezeigt (etwa virtuelle Projektformen), die es ermöglichen, die Arbeit in internationalen Projektteams zu optimieren.

| Gliederung | Seite |
|---|-----------|
| 1. Ausgangssituation und Analyse der Rahmenbedingungen | 64 |
| 2. Teambildung und Besonderheiten multikultureller Teams | 66 |
| 3. Teamentwicklung von transnationalen Teams gestalten | 68 |
| 4. Teamführung – Herausforderungen unter Beachtung kultureller Wertevielfalt | 74 |
| 5. Besondere Organisationsmöglichkeiten für internationale Projektteams | 79 |
| 6. Einige Gedanken zum Schluss | 81 |

1. Ausgangssituation und Analyse der Rahmenbedingungen

Teampersonal – ein Projekt-Erfolgsfaktor

Personelle Fragen haben – darüber besteht in der Praxis Einigkeit – einen entscheidenden Einfluss auf das erfolgreiche Realisieren von Projekten aller Art (so auch bei wissenschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten). Eine Besonderheit ist dann gegeben, wenn die Zusammensetzung des Projektkonsortiums (wie etwa zwingend bei vielen von der EU geförderten Projekten) Partner verschiedener Länder beinhaltet. Die personelle Zusammensetzung des Projektteams umfasst dann Personen verschiedener nationaler Herkunft mit unterschiedlichen sprachlichen Kompetenzen und spezifischen Wertevorstellungen.

Förderliche Rahmenbedingungen prüfen und gestalten

Um ein erfolgreiches Projektmanagement solcher Projekte zu realisieren, bedarf es in jedem Fall einer **Prüfung und Gestaltung der förderlichen Rahmenbedingungen**. Unter anderem bieten sich folgende Aktivitäten an:

- Zu untersuchen ist zunächst einmal, welche Fragen einer Klärung bedürfen, um optimale personelle Rahmenbedingungen für internationale Projektteams zu schaffen. Dazu zählen etwa die Regelung der Kommunikationsmöglichkeiten, Motivationsfragen sowie Qualifikationsbedingungen.
- Weitere Bedingungen betreffen die geschlossene Projektvereinbarung (in der Regel über durch die Projektpartner unterzeichnete Letter of Intends). Sie bildet die Maßgabe für die von den transnationalen Partnern zu übernehmenden Arbeiten und die zu erbringenden Ergebnisse (zu liefernden Teilprodukte).
- In personeller Hinsicht ist weiterhin von Bedeutung, welche Personen die transnationalen Partnern in das Projektteam „entsenden“. So sind spezifische Fragen, Regeln und Vorgehensweisen zur Teambildung bei internationalen Projekten zu beachten und erfolgreich zu lösen bzw. umzusetzen.
- In Verbindung mit der Teambildung sind auch die verschiedenen Rollen festzulegen und zu vereinbaren, die den internationalen Projektpartnern in Bezug auf die Projekt-Teamarbeit zukommt. Dabei übernehmen bestimmte Partner ggf. auch die Leitung für Teilprojekte oder eine zentrale Position bzgl. der Projektsteuerung.



Tipp

Internationale Projektteams erfordern bei der praktischen Zusammenarbeit vielfach eine Beachtung der kulturellen Besonderheiten. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich dadurch Konflikte bzw. Projektkrisen ergeben können. Deshalb ist eine Analyse der Rahmenbedingungen äußerst hilfreich, um erfolgreiche Projektarbeit zu sichern.

Abhängig von den Rahmenbedingungen sowie dem Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnis, das dem Projekt zugrunde liegt, können Projekte sehr unterschiedlich eingebunden sein. Verschiedene Rollen und Konzepte zur Organisation von Teamarbeit im Projektmanagement können dabei unterschieden werden. Zu klärende **Fragen und nötige Vereinbarungen zur Projektorganisation bei internationalen Projektkonsortien** zeigt die folgende Übersicht:

| Zu klärende Fragen | Vereinbarungen (Regelungen) |
|--|---|
| Wie ist das transnationale Projekt bzw. das Projektteam mit den Teammitgliedern eingebunden? | Einordnung innerhalb eines Forschungs- und Entwicklungsprogramms, Festlegung der Projekträgerschaft (inhaltlich, finanziell), Letter of intents (LOIs) der transnationalen Projektpartnerschaft |
| Welche Projektrollen werden im Projektteam unterschieden? | Festlegung der anfallenden Aufgaben sowie der nötigen Kompetenzen und Befugnisse zu den definierten Projektrollen der Mitglieder des Projektteams |
| Welche personellen Zuordnungen werden getroffen und bei wem liegt die Projektleitung ? | Personalauswahl und Stellenbesetzung (Personen werden den projektbezogenen Rollen zugeordnet; beispielsweise die Benennung der Projektleitung und Bildung des Projektteams) |
| Wie soll die Arbeit im Projektteam organisiert werden? | Regelungen zur Teamorganisation (transnationale Teamregeln, Organisation von transnationalen Team-Meetings und Reviews, etc.) |
| Wie soll der Informationsfluss im Projekt erfolgen? | Vereinbarungen zum Informationsfluss im Projekt (Berichtswesen, Meetings, etc.); sowohl unter den Teammitgliedern als auch zu den Stakeholdern; Nutzung virtueller Arbeitsplattformen |

Tabelle 1 Organisatorische Regelungen bei internationalen Projektkonsortien

Das Projektteam sorgt letztlich für die Ausführung der verschiedenen Teilaufgaben im Projekt, wobei jeder Partner bzw. jedes Teammitglied seinen Beitrag dazu leisten muss.

Beachten Sie: Gerade in multinational besetzten Projektteams ergeben sich einige Besonderheiten, insbesondere bezüglich der Projektstruktur, hinsichtlich der Aufgabenverteilung im Projektteam und für die Abstimmung zwischen den verschiedenen Standorten. Mitunter sind dabei auch dezentrale Teamstrukturen von Vorteil: nationale Projektteams, die Teilprojekte selbstständig lösen, dabei aber durch ein zentrales Projektmanagement koordiniert werden.

2. Teambildung und Besonderheiten multikultureller Teams

Zusammensetzung von multikulturellen Projektteams

Hinsichtlich der Zusammensetzung des Projektteams sowie der optimierten Organisation der Teamarbeit sind bei multikulturellen Teams verschiedene Besonderheiten zu beachten.

Natürlich wird auch hier die eigentliche Teambildung wesentlich durch den Projekttyp sowie durch den Auftraggeber/Kunden (Projektförderer) und seine Anforderungen bestimmt. So ist für Teambildungs- und Teamentwicklungsprozesse zu berücksichtigen, dass sich in transnationalen Projekten Mitglieder befinden können, die verschiedene kulturelle Hintergründe aufweisen. Ihre Kenntnis ist außerordentlich hilfreich für eine richtige Entscheidungsfindung bei der Teambildung.

2.1 Der Einfluss kultureller Besonderheiten auf die Projekt-Teamarbeit

Interkulturelle Einflussfaktoren auf Projektarbeit

Folgende Checkliste soll Ihnen helfen, **interkulturelle Unterschiede in Projektteams** zu erkennen und aufzeigen, wie Sie diese in besonderer Weise bei der Projektarbeit berücksichtigen können:

| Interkulturelle Unterschiede (zu beachtende Faktoren) | Kultureller Einfluss auf die Projektarbeit |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Generationen • Geschlecht • Traditionen • Ausbildung • Religion • Projektkultur • Organisationskultur • Regionale Herkunft | <p>Unterschiedliche Behandlung von...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terminplanung und -steuerung • Planungshorizonte (langfristige versus kurzfristige Orientierung) • Teambildung • Teamkultur (wechselseitige Akzeptanz und Toleranz sind besonders wichtig) • Arbeits- und Entscheidungsstile • Risikomanagement (Risikofreudigkeit versus hohe Ungewissheitsvermeidung) • Akzeptanz von neuen Informations- und Kommunikationsmedien (Informationspolitik) |

Tabelle 2 Interkulturelle Unterschiede und ihr Einfluss auf die Projektarbeit

Festzuhalten ist für viele internationale Projektteams, dass hier die kulturellen Besonderheiten unbedingt zu beachten sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich durch eine Nichtberücksichtigung Konflikte bzw. Projektkrisen ergeben können. Hier ist die Projektleitung mit ihren sozialen Kompetenzen in besonderer Weise gefordert. Gelingt es der Projektleitung, die Verfassung des internationalen Teams auf hohem Niveau zu stabilisieren, dann können die kulturellen Unterschiede auch ungeahnte Kreativitäts- und Innovationsimpulse freisetzen.

2.2 Fragenkreise und Regeln optimaler Teambildung

Erfahrungen zeigen, dass die Teambildung gerade bei multinationalen Teams sehr sorgfältig vorgenommen werden muss. Eine Berücksichtigung der Tatsache, dass die ausgewählten Projektpartner und Teammitglieder alle ihre ganz eigenen und typischen Verhaltensweisen bzw. Einstellungen haben, die in ihrer Fach- und Muttersprache, in nationalen und biografischen Erfahrungen ihre Wurzeln haben, ist unverzichtbar.

Bildung multinationaler Teams und wesentliche Fragenkreise

Fragenkreise, die in dem Zusammenhang zu beachten und im Team ggf. angesprochen bzw. geklärt werden müssen, sind:

- Ist das Projektkonsortium und das sich daraus ergebende Projektteam so zusammengesetzt, dass den kulturellen Unterschieden eine große oder nur eine mittlere bis geringe Bedeutung beigemessen werden muss?
- Welche kulturellen Unterschiede aufgrund nationaler Zugehörigkeiten lassen sich identifizieren und bedürfen für die Teamentwicklung einer genaueren Analyse sowie der Konsequenzen bezüglich wichtiger Entscheidungsfelder?
- Wie können kulturelle Unterschiede im Team auf eine gute und akzeptable Weise im Team angesprochen werden und für die weitere Projektarbeit positiv genutzt werden?
- Können die zahlreichen Konfliktpotenziale innerhalb von internationalen (integrierten) Projektteams und zur Projektleitung (beispielsweise hinsichtlich Arbeitsweisen, Zuweisung von Projektmitteln) konstruktiv gelöst werden, indem insbesondere steuernde Maßnahmen frühzeitig ergriffen werden?
- Lässt sich eine umfassende Identifikation der Projektpartner aus den verschiedenen Nationen über die Grenzen der Kulturen hinweg unterstützen?

Eng mit der Teambildung verbunden sind Fragen der **Zusammenarbeit an den Schnittstellen**. Wichtig sind eine eindeutige und frühzeitige Absprache über die Arbeitsteilung, da hier ansonsten ggf. erhebliche Probleme zwischen den beteiligten internationalen Projektpartnern auftreten können. Auch gestaltet sich die Überwachung und Steuerung von Schnittstellen bei internationalen Projektteams komplizierter. Deshalb wird immer wieder empfohlen, die transnationalen Schnittstellen möglichst einfach zu gestalten, so dass klare Verantwortungsbereiche entstehen und über den Projektverlauf erhalten bleiben.

Bei verteilten, multinationalen Projektteams ist außerdem zu beachten, dass einfache, aber verbindliche **Teamregeln** von weit höherer Bedeutung sind als in lokalen Teams. Ein wesentlicher Grund: International existieren meist unterschiedliche Arbeitsauffassungen und Arbeitskonventionen. Diese Teamregeln sollten dann in einem gemeinsamen Kick-off-Meeting an die Teams bzw. an die Teilprojektleiter in den jeweiligen Ländern kommuniziert werden.

3. Teamentwicklung von transnationalen Teams gestalten

Förderlicher Bedingungen für Teamerfolg

Eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg ist es, für alle Projektbeteiligten förderliche Rahmenbedingungen für funktionierende Teamarbeit und Teamentwicklung zu schaffen. Gelingt es, insbesondere die Arbeit im Projekt-Kernteam erfolgreich zu gestalten, dann ist diese Form der Arbeitsorganisation anderen Formen vielfach überlegen. Im positiven Fall beeinflussen sich die Arbeitsbeiträge der einzelnen Teammitglieder gegenseitig, und es ergeben sich Synergieeffekte aus der Vielfalt der Einzelleistungen.

3.1 Team- und Kommunikationskultur in transnationalen Teams entwickeln

Kommunikationsbedingungen und Probleme in Teamentwicklungsprozessen

Es liegt nahe, dass Teamentwicklungsprozesse bei transnationalen Projektteams aufgrund der stark reduzierten Kommunikationsmöglichkeiten nur eingeschränkt bzw. unter besonderen Bedingungen funktionieren. Sprachliche und interkulturelle Unterschiede behindern vielfach eine unmittelbare Verständigung der Teammitglieder untereinander. Die **Folgen**: Fragen können oft nicht direkt gelöst werden; Missverständnisse entstehen, was oft neue Probleme verursacht. In solchen Fällen findet Teamentwicklung oft nur teilweise oder in mehreren Schritten statt – zunächst auf lokaler, dann auf globaler Ebene.

In jedem Fall ist festzuhalten, dass unterschiedliche kulturelle Hintergründe aller am Projekt Beteiligten auch Auswirkungen auf ihr Verhalten hat. Dieser Faktor gerät oft aus dem Blickfeld. Er hat aber teilweise einen ganz erheblichen Einfluss auf den Verlauf und die Ergebnisse eines solchen Projektes.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation und Führung von Projektteams ist eine **situationsadäquate Wahrnehmung und Einschätzung der Teamentwicklungsprozesse** sowie der Rahmenbedingungen für die guten Projektergebnisse. Damit die Vorteile der Teamarbeit auch in multikulturellen Projektteams „zum Tragen kommen“, bedarf es

- einer spezifischen **Analyse und Steuerung von Teamentwicklungsprozessen**
- des Schaffens förderlichen Rahmenbedingungen für ein **positives Innovationsklima im internationalen Projektteam**
- einer **Optimierung der Teamkultur** im Projekt sowie
- einer permanenten **Evaluation** und ein laufendes **Controlling** von Projekt-Teamarbeit.

Betreffen die kulturellen Unterschiede das Projektteam selbst, dann ist es wichtig, dass die Projektleitung das darin liegende Potenzial erkennt und aktiv in die Teamentwicklung einbezieht. Das Team muss daraufhin seine eigene **Projektkultur entwickeln und gestalten**. Dazu können folgende Schritte hilfreich sein:

- Vereinbarung von gemeinsamen Zielen
- Abklären der Erwartungen bzw. der andersartigen Kompetenzen der jeweiligen Projektpartner
- Erkundung und Analyse der kulturellen Unterschiede der einzelnen Teammitglieder
- Vereinbarungen zum Umgang untereinander
- Erinnern an gemeinsame Vereinbarungen durch konstruktive Interpretation von Situationen des Projektalltags.

Teamentwicklung



Stichwort

Notwendig für ein erfolgreiches Projekt ist eine professionelle Organisation und Gestaltung der Arbeit im und mit dem Projektteam. Teamentwicklung in Projekten kann als ein Prozess angesehen werden, der mehrere Phasen umfasst: Forming, Storming, Normung, Performing, Ending. Die Projektleitung sollte diese Phasen kennen und einschätzen können, welche Maßnahmen in bestimmten Phasen hilfreich sind, um erfolgreiche Teamarbeit und qualitativ hochwertige Teamergebnisse zu gewährleisten.

Beachten Sie: Das Arbeiten im Team bietet zahlreiche Vorteile, aber es gibt auch viele negative Beispiele bei Projekten. Diese gelten auch und gerade für manche internationalen Projekte, wo aufgrund von einer Nichtbeachtung der Besonderheiten Projekte gänzlich scheitern. In unserer Projektarbeit greifen wir ständig auf Kulturstandards zurück; beispielsweise bezüglich des erwarteten Pünktlichkeitsspielraums beim Einhalten von Terminen, das Zeigen von Emotionen beim Argumentieren oder die räumliche Distanz beim Führen von Gesprächen. Dabei gilt: Nur Toleranz und gegenseitige Wertschätzung von Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen lassen die Motivation im Projektteam aufrecht erhalten und steigern die Leistung.

Phänomene und mögliche Ursachen nicht funktionierender Teamarbeit

Wahrscheinlich haben auch Sie schon erlebt, dass die Arbeit in den Projektteams recht mühselig und wenig fruchtbar war. Dies kann natürlich sehr unterschiedliche Ursachen haben. Häufige **Phänomene nicht funktionierender Projektteams** auch im interkulturellen Umfeld sind:

- Gemeinsame **Zielvereinbarungen** mit dem Projektteam, die eine wesentliche Orientierung für die weitere Arbeit bilden, kommen nicht zustande oder lassen sich nur schwer umsetzen. Dies kann daran liegen, dass in einigen Ländern dieses Instrument der Zielvereinbarungen wenig etabliert ist und dazu erst Überzeugungsarbeit zu leisten ist.
- Getroffene Absprachen (etwa übernommene Aufgaben) sowie verabredete Zeiten und **Termine** werden immer wieder von einigen Teammitgliedern nicht eingehalten. Auch hier gibt es sicher bzgl. der Termineinhaltung in einzelnen Kulturen unterschiedliche Einstellungen und Verpflichtungen.
- Einzelne Mitglieder des Projektteams zeigen **wenig Loyalität zur Gruppe**. Sie vertreten primär ihre eigenen Interessen und nicht die des Projektteams. Ob bezüglich der Teamfähigkeit kulturelle Unterschiede vorliegen, bedarf einer Prüfung. Aber bei fehlendem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses sind vielleicht mit vertrauensbildenden Maßnahmen Veränderungen möglich.
- Die **Kommunikationskultur** unter den Mitgliedern der Projektteams ist nicht „offen“. Die Teammitglieder „checken“ sich gegenseitig ab, „argumentieren taktisch“ und beziehen keine gemeinsamen Positionen. Im Extremfall kommt es sogar zu einem direkten persönlichen Konkurrenzkampf unter Teammitgliedern.

Beachten Sie: Die beschriebenen Beispiele zeigen, dass es wichtig ist, das international zusammen gesetzte Projektteam gezielt zu formen und die Entwicklung zu begleiten bzw. steuernd einzugreifen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich das „Teamklima“ negativ auf die Ergebnisse der Projektarbeit auswirkt.

3.2 Störungen in Projektteams erkennen und Maßnahmenentwicklung

In fast allen Projektteams gibt es Durststrecken, so natürlich auch in transnationalen Projektteams. Die Motivation der Teammitglieder kann im Laufe der Zeit nachlassen oder der Auftraggeber mit einem Zwischenergebnis unzufrieden sein. In diesen Fällen – aber auch zur Vorsorge – sind besondere Teamentwicklungsarbeiten nötig. Dazu sollten die **Symptome** bekannt sein, die auf **Störungen in der Teamentwicklung** schließen lassen:

- **Interesselosigkeit bei der Bearbeitung von Teamaufgaben:** Das Team ist nicht konzentriert und konsequent in der Verfolgung der gemeinsamen Ziele und der sich daraus ergebenden Aufgaben. Die Vorbereitung auf Meetings erfolgt nur unzureichend, Diskussionen im Team verlaufen eher schleppend und es besteht bei Entscheidungen immer wieder die Bereitwilligkeit zur Vertagung.
- **Fehlende Übernahme von Verantwortung und Unentschlossenheit bei der Entscheidungsfindung:** Bei Teammeetings wird oft abstrakt und auf einer theoretischen Ebene diskutiert, so dass konkrete Lösungsvorschläge ausbleiben. Gleichzeitig ist eine gewisse Angst vor den Folgen von Entscheidungen zu spüren. Im Extremfall weigern sich Teammitarbeiter sogar, Verantwortung zu übernehmen.
- **Konflikte im Team:** Feststellen lassen sich diese insbesondere dann, wenn permanent eine gespannte und aggressive Stimmung in den Teamsitzungen zu spüren ist. Typische Phänomene sind auch, dass dabei Ideen schon angegriffen werden, obwohl sie noch gar nicht ausreichend dargelegt wurden oder Argumente äußerst emotional und heftig vorgetragen werden. Das Klären und Lösen solcher Konfliktsituationen ist dann der einzige Lösungsweg, um wieder zu einer konstruktiven Projektarbeit zu kommen.

Mögliche Störungen in der Entwicklung des internationalen Teams



Achtung

Störfaktoren für Teamarbeit

Mögliche Störfaktoren für das Arbeiten im Projektteam können sein: unzureichende Qualifikation von Teammitgliedern, fehlende Planungsgrundlagen bzw. unklare Vereinbarungen oder Konflikte zwischen Teammitgliedern.

Werden Störungen in der Teamentwicklung wahrgenommen, müssen die **Ursachen** für die beschriebenen Störungen im Team analysiert werden. Mögliche **Störfaktoren** sind:

Mögliche Ursachen für Störungen in der Entwicklung internationaler Projektteams

- **Kompetenzprobleme:** Teammitglieder verfügen über einen höchst unterschiedlichen Kenntnisstand, etwa bezüglich der Projektthematik als auch an Fachkompetenz, so dass sich keine Synergieeffekte bei der Teamarbeit ergeben.
- **Entscheidungsprobleme:** Die Arbeit im Team geht nicht so recht voran, weil man sich nicht zu notwendigen klaren Entscheidungen durchringen kann. Hier sollte man versuchen, sich mit den transnationalen Partnern auf Verfahren zur Entscheidungsfindung zu verständigen.

- **Kommunikationsprobleme:** Kooperationsziele sowie die erwarteten Ergebnisse bleiben vielen Teammitgliedern nach wie vor unklar, wenn Kommunikationsprobleme gegeben sind. Bei internationalen Projekten spielt natürlich auch die unterschiedliche Sprache eine besondere Rolle. Hinzu kommen Differenzen in der Fachsprache (gerade in Wissenschaft und Forschung).
- **Informationsprobleme:** Probleme in der Kooperation sind mitunter nur darauf zurückzuführen, dass es Schwierigkeiten beim Informationsaustausch zwischen den Beteiligten gibt. In jedem Fall stehen heute für internationale Projekte hier interessante digitale Informations- und Kommunikationsmedien zur Verfügung, die die Schwierigkeiten reduzieren helfen.
- **Organisationsprobleme:** Ein vereinbarter Arbeitsplan fehlt, aus dem insbesondere ein Zeit- und Aktivitätenplan hervorgeht. Dieser muss entsprechend „nachgearbeitet“ werden.
- **Rollenkonflikte:** Rollen und Funktionen sind oft nicht eindeutig festgelegt. In diesem Fall muss noch einmal über das Rollenkonzept diskutiert werden und eine klare Festlegung der Verantwortung und Kompetenzen von Leitung und Team getroffen werden.
- **Beziehungsprobleme:** Es finden beispielsweise „Dominanzspiele“ der Teammitglieder untereinander statt. Werden Beziehungsprobleme zwischen Teammitgliedern ignoriert, kann dies zu echten Krisen führen, wo auch sachlich angemessene Informationen und Argumente nicht mehr gehört und berücksichtigt werden.

Beachten Sie: Es empfiehlt sich, die skizzierten Störfaktoren im Einzelfall zu hinterfragen und daraufhin geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Notwendig ist zumindest eine gewisse Sensibilität für die angeführten Störfaktoren. Ein positives Innovationsklima im Projektteam ist erreichbar durch eine klare Zielorientierung sowie durch klare Kommunikationsstrukturen.

3.3 Interkulturelle Projektkompetenz entwickeln

Beispiele zur Entwicklung interkultureller Projektkompetenz

Wichtig ist es, dass sich die Projektleitung und das Projektteam auf die skizzierten Besonderheiten transnationaler bzw. interkultureller Projekte einstellen. Es ist deshalb durchaus hilfreich, oft sogar unverzichtbar, in interkulturelle Kompetenz zu investieren. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

- **Verbesserung der Sprachkompetenz:** In jedem Fall muss sich das transnationale Projekt auf eine Sprache verständigen, die in den Dokumenten bzw. für Besprechungen gelten soll. Diese Sprache sollte möglichst von allen Beteiligten beherrscht werden. Ggf. ist also ein spezifisches Sprachtraining für ausgewählte Mitglieder nötig. Neben der natürlichen Sprachkommunikation ist gerade bei wissenschaftlichen Projekten ergänzend auch ein „Blick“ auf die Fachsprache zu richten (Austausch und Vereinbarung zu grundlegenden Fachbegriffen für die Projektarbeit).

**Interkulturelle
Management-
kompetenz**



Stichwort

Im Rahmen internationaler Projekte bedeutet dies vor allem die Fähigkeit, Teamentwicklungsprozesse im internationalen Kontext erfolgreich zu steuern. Wichtige Dimensionen, die diese Kompetenz betreffen, sind: Kommunikationsfähigkeit und Sprache, Wissen über kulturelle Kriterien und Unterschiede.

- **Interkulturelle Trainings:** Um sich für besondere kulturelle Aspekte der Projektbeteiligten zu „schärfen“, können spezifische interkulturelle Trainings sinnvoll sein. Gute Themenbereiche dazu sind, sich mit nationalen Eigenheiten oder eher gruppenspezifischen Wertigkeiten zu beschäftigen. Dazu gehören auch Telefonkultur, E-Mail-Kommunikationskultur, Umgang mit Prioritäten, Einstellungen zu Pünktlichkeit etc.
- **Information über die Geschichte und politische Situation** der beteiligten Partnerländer: Die Kenntnis ermöglicht es, viele Hintergründe für Entscheidungen und Verhaltensweisen genauer zu erschließen. Biografische Besonderheiten und spezifische Hintergründe einzelner Projektpartner bzw. Teammitglieder können auch Einfluss auf ihre Motivationslage zu bestimmten Herausforderungen und Themen haben.

In den zuvor beschriebenen Szenarien kann zumindest eine grundlegende interkulturelle Kompetenz aufgebaut werden. Dies ist wesentlich sowohl für die Projektleitung als auch für das gesamte Team. Letztlich geht es dabei um die Fähigkeit, mit Menschen, die aus einem fremden kulturellen Umfeld kommen, erfolgreich kommunizieren zu können. Außerdem ist wesentlich, in neuen Situationen sich angemessen zu verhalten, ohne die eigene Basis und Wertevorstellungen aufgeben zu müssen.

Bedenken Sie: Je größer die kulturellen Unterschiede unter den Projektpartnern sind, umso wichtiger für den Projekterfolg wird die vorhandene interkulturelle Kompetenz aller Mitglieder des Projektteams.

4. Teamführung – Herausforderungen unter Beachtung kultureller Wertevielfalt

Projektteams erfolgreich führen

Die Führung von Projektteams wird als ein wesentlicher Faktor für deren Erfolg angesehen. Eine Kernaufgabe der Teamführung ist es dabei, das Projektteam zu befähigen, als eine ganzheitlich zusammenarbeitende Einheit zu agieren. Durch entsprechende zielorientierte Maßnahmen sollen die Teammitglieder zur Teamintegration motiviert werden.

4.1 Internationale Teams erfolgreich führen

Warum ist eine erfolgreiche Führung von Projekten so wichtig? Folgende Argumente können genannt werden:

Notwendigkeit erfolgreicher Projektführung

- Mit seinem Verhalten beeinflusst die Projektleitung das Handeln der Mitglieder des Projektteams sehr stark. Bei entsprechender Vorbildfunktion der Projektleitung kann eine hohe Ergebnisqualität bei Einhaltung von vereinbarten Terminen durch das Projektteam eher sicher gestellt werden.
- Das Projektteam ist hoch motiviert und das Arbeitsklima im Projekt hervorragend.
- Notwendige Entscheidungen sowie daraus folgende Veränderungen lassen sich einfacher durchsetzen.

Besondere Führungsfähigkeiten werden von der Projektleitung in jedem Fall gefordert, wenn das Projektteam international besetzt ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Kulturunterschiede zwischen den Projektmitgliedern enorm sind. Zu beachten ist: Kulturvielfalt kann einerseits zu einer Ideenvielfalt im Projekt führen, andererseits kann sie aber auch zu zahlreichen Missverständnissen führen, die nicht selten ein Projekt in erhebliche Probleme bringen.

Zu beachten ist, dass **Führung im Kontext von internationalen Teams** bedeuten muss, die Einstellungen und das Verhalten der Personen verschiedener Nationalität so zu beeinflussen, dass die Interaktion in und zwischen Gruppen einen förderlichen Beitrag zur Erreichung der angestrebten Projektziele bzw. der vereinbarten Projektergebnisse leistet. Auf die Partner bezogen muss dabei der vereinbarte und fixierte Letter of Intent (LOI) eine gute Orientierungsgrundlage sein.

**Führungs-
herausforderungen**

Gerade bei international zusammengesetzten Projektteams sollte sich die Projektleitung bewusst sein, dass Führungsaufgaben gewissenhaft wahrgenommen und permanent im Projektverlauf daraufhin geprüft werden, ob hier optimal gehandelt wird oder ob Verbesserungen nötig bzw. möglich sind. Eine illustrative **Einordnung der Führungs-Herausforderungen für die Projektleitung**, zu berücksichtigende besondere Rahmenbedingungen und dabei anfallende Aufgaben gibt die folgende Abbildung:



Abbildung 1 Führungsaufgaben von Projektleitern unter Beachtung multikultureller Rahmenbedingungen

Beachten Sie: Kommunikation ist für ein erfolgreiches Führungshandeln unerlässlich. Kommunikation erleichtert das Treffen von Entscheidungen und das Lösen von Konflikten. Mit Kommunikation werden zudem Informationen beschafft. Kommunikation sorgt für Entspannung und macht Wissen verfügbar. Wenn dies für erfolgreiche Projektarbeit und Personalführung gilt, so wird die Bedeutung gerade bei international besetzten Teams noch wichtiger. Kommunikationsproblemen muss deshalb eine besondere Beachtung zukommen.

4.2 Führungsinstrumente in internationalen Projektteams

Kommunikation als Mittel erfolgreicher Projektführung

Die Notwendigkeit einer funktionierenden Kommunikation in Führungsprozessen für Projekte liegt also auf der Hand. Dazu rechnen nicht nur die Besprechungen im Team. Notwendig sind auch persönliche Gespräche erforderlich. So sollte gerade auch die Projektleitung immer wieder das Einzelgespräch unter vier Augen suchen; denn nur dort lässt sich oft erfahren, wie die Zusammenarbeit im Team beurteilt wird und wie die Motivationslage der Teammitglieder ist. Auch persönliche Einstellungen, Befürchtungen, Konkurrenzgefühle oder zwischenmenschliche Konflikte lassen sich nur im persönlichen Gespräch aufdecken.

Führungsinstrumente für internationale Teams

Nachfolgend werden ausgewählte **Führungsinstrumente**, die insbesondere auch Kommunikationsanforderungen an die Führungskraft stellen, skizziert werden und dabei die Besonderheiten für international geprägte Projektteams herausgearbeitet werden: Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche und aktives Konfliktmanagement.

Führungsinstrument „Zielvereinbarungen“

Zielvereinbarungen mit internationale Teams

Zielvereinbarungen sind (im Projektmanagement) verbindliche Absprachen zwischen der Projektleitung und dem Projektteam für einen festgelegten Zeitraum (in der Regel für die Laufzeit des Projektes). Sie enthalten Angaben zu den zu erreichenden Wirkungen/Ergebnisse (Outcome) und/oder über die zu erbringenden Leistungen (Output) sowie die hierzu bereit gestellten Ressourcen. Daraus lassen sich zwei wesentliche **Funktionen von Zielvereinbarungen** ableiten:

- Sie sind ein wesentliches Instrument, um Ergebnis- oder Prozessziele im Projektmanagement zu definieren. Dies ist gerade bei international verteilten Teams unverzichtbar.
- Sie sind ein Instrument zur Förderung der Team-Motivation und können ggf. auch als Anhang einer Projektplanung festgelegt sein.

Als Zwischenziel oder Meilenstein werden hierbei Bedingungen bezeichnet, die im Verlauf eines Projektes zu erreichen sind und deren Erreichung zu kontrollieren sind. Bei der Festlegung von Zielen im Rahmen von Zielvereinbarungen sind einige Grundregeln zu beachten. Ziele müssen

- genau definiert und messbar sein (z. B. nach Menge, Qualität, Aufwand /Kosten, Zeiträumen/ Fristen);
- umsetzbar sein in konkretes Handeln;
- überschaubar, also zeitlich und inhaltlich begrenzt sein;
- realistisch sein, d. h. herausfordernd aber binnen eines Jahres erreichbar sein;

- aus übergeordneten strategischen Zielen ableitbar, jedenfalls mit ihnen vereinbar sein;
- Handlungsspielräume lassen;
- ohne Widerspruch zu anderen Zielen sein;
- annehmbar sein, also auf die individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten der Teammitglieder bezogen sein.

Beachten Sie folgende **Tipps für das Festlegen von Zielvereinbarungen** mit international besetzten Projektteams:

Tipps für das Festlegen von Zielvereinbarungen

- Die Ziele für Zielvereinbarungen sollten aus allen Themenfeldern des Aufgabenbereiches des Projektteams entwickelt und gemeinsam erarbeitet werden. Um Befindlichkeiten einzelner Teampartner zu vermeiden, sollte darauf geachtet werden, dass die Sichtweisen aller transnationalen Partner Berücksichtigung finden und keine Seite bevorzugt wird.
- Die Ziele sollten möglichst zu Kernaufgaben im Zuständigkeitsbereich der transnationalen Projektpartner und damit zu Arbeitsschwerpunkten vereinbart werden.
- Zielvereinbarungen umfassen qualitative wie quantitative Aspekte, z. B.: Macht diese oder jene Aufgabe noch einen Sinn? Wie sind die Prioritäten zu setzen?

Als **Vorteile von Zielvereinbarungen** können genannt werden:

Vorteile von Zielvereinbarungen

- Die Entwicklung, die Definition und die Vereinbarung von Zielen schafft eine verlässliche Arbeitsgrundlage zwischen der Projektleitung, den internationalen Projektpartnern und den Teammitgliedern.
- Die strategischen Ziele des Projektes werden durch Vereinbarungen zu Sach-, Arbeits- und Verfahrenszielen mit den Projektzielen aus den konkreten Aufgaben der einzelnen Mitglieder hinweg verknüpft. Das schafft mehr Transparenz.
- Die Vereinbarungen zu Projekt-Arbeitszielen und zu persönlichen Zielen sind als Bestandteile des Mitarbeitergespräches wichtige Voraussetzungen für ziel- und qualitätsorientiertes Handeln in der Praxis.
- Projektleitung und Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, sich eine detaillierte Vorstellung von den Aufgaben der Zielvereinbarungspartner zu erarbeiten. Gleichzeitig wird die Identifikation mit den Aufgaben des Projektes erleichtert und mehr eigenverantwortliches Handeln im eigenen Zuständigkeitsbereich ermöglicht.

**Gesprächsführung
mit interkulturellen
Teammitgliedern**

Führungsinstrument „Mitarbeitergespräch“

Das Mitarbeitergespräch ist ein vertrauliches „Vier-Augen-Gespräch“, das die Projektleitung mit einzelnen Mitgliedern der Teams führt. Es dient der wechselseitigen Rückmeldung über erlebtes und erwünschtes Verhalten und über die jeweiligen Zielvorstellungen zu den Sach- und persönlichen Zielen.

Es soll vor allem die Chance bieten, den Informationsfluss und die Transparenz in der Projektarbeit zu verbessern, Störungen in der Zusammenarbeit aufdecken und beseitigen und die persönliche Entwicklung fördern. Daher sollen im Gespräch folgende Themenbereiche angesprochen werden: Zusammenarbeit und Führung, Arbeitsumfeld, Aufgaben und Rahmenbedingungen der Arbeit, persönliche Entwicklung sowie Zielvereinbarungen zu Projekt- und persönlichen Zielen.

Wichtig für eine optimale Gesprächsführung ist, dass die Projektleitung sich bei Gesprächen im Vorfeld Gedanken über den möglichen Einfluss dieser Faktoren machen. Schwierige Gespräche erfordern zu Beginn eine sehr klare und differenzierte Zielformulierung.

Es gibt noch eine ganze Reihe von Einflüssen, die den Gesprächsablauf bzw. das Verhalten der Gesprächspartner stark beeinflussen:

- Verhalten und Meinung von anderen Projektmitgliedern
- Kulturelle Einflüsse
- Private Situationen
- Rechtliche Regelungen bzw. Vorschriften
- Unternehmenskulturen
- Stimmungsschwankungen jedes Einzelnen

Führungsinstrument „Konfliktmanagement“

**Konflikterkennung und
Konflikte lösen**

Konflikte im Projektteam können nicht ausgeschlossen werden. Die Projektleitung bedarf deshalb Kompetenzen, um potenzielle Konflikte wahrzunehmen, diese gezielt zu analysieren und im Bedarfsfall dauerhaft zu beheben.

Sind die Konflikte in den kulturellen Unterschieden begründet? Wenn ja, dann sollte hier gezielt aber behutsam eingegriffen werden. Interessante Fragen, die es dabei zu prüfen gilt, sind:

- Ist ein ausgrenzendes Verhalten im Team zu beobachten?
- Häufen sich Fragen, die auf mangelnde Integration bzw. mangelndes gegenseitiges Verständnis schließen lassen?
- Haben sich projektintern informelle Gruppen gebildet?

Es empfiehlt sich, den kulturell bedingten Konfliktpotenzialen schon zu Projektbeginn eine besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. So lassen sich vorprogrammierte Konflikte während der Projektarbeit vielfach vermeiden und wirkungsvolle Synergien für die Projekt-Teamarbeit nutzen.

5. Besondere Organisationsmöglichkeiten für internationale Projektteams

Um einen **optimierten Ergebnisaustausch sowie eine verbesserte Kommunikation** untereinander zu realisieren, wird heute in einer **virtuellen Teamorganisation** eine gute Chance gesehen. Durch das Aufkommen von Technologien, die das Internet unterstützen, ist eine neue Infrastruktur entstanden, über die gerade Mitglieder in transnationalen Projekten bzw. die Projektleitung Informationen einfach und schnell weiterleiten können sowie auch die Zusammenarbeit im Projekt auf eine neue Basis gestellt werden kann.

Möglichkeiten virtueller Teamorganisation

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit in internationalen Projekten hängt zu einem Großteil davon ab, ob Zielsetzungen, Erwartungen und Projektstatusinformationen klar weitergegeben werden. Seien es nun Informationen an Mitglieder des Projektteams oder an Führungskräfte, die auf höchster Ebene über den Projektstatus informiert werden wollen.

Innerhalb einer Organisation bietet sich der Einsatz von **Groupware** an. Die typischen Funktionen von Workgroup-Produkten, die im **Projektmanagement bei transnationaler Teamführung** genutzt werden können, sind:

- **Kommunikations-Funktionen:** Neben dem einfachen Versenden und Empfangen von E-Mails sind meist auch die Weiterleitung von Nachrichten eines Absenders an viele Empfänger (Verteilerlisten, Rundschreiben u. a.) sowie das integrierte Versenden von Dateien möglich. Erweiterte Systeme verfügen auch über Electronic-Messaging-Funktionen.
- **Terminplanung und Terminkoordination in Gruppen:** Bei Einsatz entsprechender Groupware können Termine innerhalb der Projektgruppenmitglieder über mehrere elektronische Kalender hinweg abstimmen. Das System kann dabei automatisch freie Termine in einem bestimmten Zeitrahmen suchen oder bei Vorgabe von Terminen prüfen, wo Überschneidungen vorliegen. Darüber hinaus können projektbezogene Gruppenkalender eingerichtet werden, die das System automatisch aktualisiert.

Groupware-Möglichkeiten zur internationalen Teamorganisation

- **Dokumentenmanagement:** Nicht nur eine geordnete Archivierung und das komfortable Suchen von Dokumenten ist damit möglich. Auf diese Weise kann Groupware auch eine gemeinsame Bearbeitung von Projektdokumenten wesentlich vereinfachen. Damit ist gleichzeitig eine Basis für den Ausbau zu Wissensmanagementsystemen gegeben.
- **Einrichtung virtueller Arbeitsbereiche für Teams:** So lassen sich beispielsweise Projekte realisieren, indem Mitarbeiter verschiedener Organisationen einen gemeinsamen virtuellen Arbeitsbereich nutzen. Teilelemente können Diskussionsforen, Dateiablagen, Aufgabenverwaltung und Kalenderfunktionen sein.
- **Echtzeitkommunikation im Web:** Diese Funktionalität erlaubt es Anwendern, über Chat-, Audio- oder Video-Konferenzen direkt miteinander zu kommunizieren und Dokumente oder Anwendungen via Web gemeinsam zu bearbeiten

Virtuelle Arbeitsorganisation bei internationalen Teams

Gerade mit dem Internet und dem aktuellen Aufkommen von Web 2.0-Möglichkeiten haben sich die Möglichkeiten von Groupware gravierend geändert und erweitert. Die Produkte sind heute „Web-enabled“ gestaltet, so dass die Groupware-Funktionalität zusätzlich auch im Standard-Webbrowser zur Verfügung steht. Durch diese Entwicklung wird der Webbrowser mehr und mehr zur integrierten Benutzeroberfläche für transnationale Projekte.

Eine Erweiterung der Anwendungen bietet sich gerade für die Projekte an, in denen eine orts- und länderübergreifende Zusammenarbeit gegeben ist. Ein Beispiel: Wichtige Projekte mit straffen Zeitplänen benötigen mehr als nur e-Mail, Voice Mail, Fax und gemeinsame Meetings, um sie erfolgreich zu bewältigen. Oftmals sind Teammitglieder ja über mehrere Zeitzonen verteilt. Hier werden dann die erweiterten Web-Funktionalitäten benötigt, die ein integriertes Arbeiten ermöglichen.

Beachten Sie: Mit der Einrichtung virtueller Arbeitsbereiche für internationale Projektteams lassen sich derartige Projekte in vielen Bereichen sehr effizient und wirtschaftlich durchführen. So können Mitarbeiter des Projektteams mit entsprechender Software-Unterstützung einen gemeinsamen virtuellen Arbeitsbereich nutzen. Teilelemente können Kommunikationsfunktionen (Mailing, Diskussionsforen), Dateiablagen, Aufgabenverwaltung und Kalenderfunktionen sein.

Wesentliche **Vorteile von webbasierten Kommunikationsfunktionen** in Integration mit Projektmanagementsoftware sind:

- Bessere Planung und erfolgreiche Realisierung der Projekt-Teamarbeit: Teammitglieder können einen täglichen Arbeitsplan und ein individuelles Balkendiagramm (Gantt) im Kontext ihrer Projekte anzeigen, tatsächlich aufgewendete Stunden für Projektvorgänge und arbeitsfreie Zeit eingeben und Projektmitglieder über Urlaub oder andere Abwesenheitszeiten informieren. Mit der Berechtigung eines Projektmanagers können außerdem Vorgänge hinzugefügt oder an andere Teammitglieder Vorgänge/Aktivitäten delegiert werden.
- Fortschrittsüberwachung durch aktuelle Informationsbereitstellung: Projektmanager können bestimmen, welche Informationen automatisch aktualisiert werden können und welche Informationen von ihnen überprüft werden müssen, bevor ein Projekt aktualisiert wird. Sie können darüber hinaus Statusberichte von Teammitgliedern anfordern, die in einem Bericht zusammengefasst werden können.
- Bereitstellung von umfassenden Projektinformationen. Leitende Angestellte und andere Verantwortliche können sich Projektzusammenfassungen und „Ampel“-Symbole anzeigen lassen, damit sie den Fortschritt von Projekten besser beurteilen können. Sie können dann ganz nach Wunsch Einzelheiten untersuchen.
- Standardisierte Arbeitsprozesse sparen Zeit und Frust. Über einen zentralen Fileserver kann jeder zu jeder Zeit die für das Projekt wichtigen Dateien finden. Auf dem Server lagern verschiedene Projektordner mit nach einheitlichen Regeln benannten Dateien und Unterordnern. Nicht nur alle erforderlichen Assets (Grafiken, HTML-Dateien), auch alles andere Wichtig kann hier bereitstehen (Protokolle, To-do-Listen, Projektplan, Korrekturdokumentationen etc.).

Handout 1

Nutzen webbasierter Kommunikationsformen für die internationale Projekt-Teamarbeit

Tipp: Prüfen Sie, inwieweit die angebotenen technischen Möglichkeiten des Web die Projekt-Teamarbeit im internationalen Umfeld in besonderer Weise unterstützen können.

6. Einige Gedanken zum Schluss

Grundsätzlich kann gesagt werden: Internationale Projekte im Forschungs- und Wissenschaftsbereich sind sicher dann besonders erfolgreich, wenn es gelingt, die Anwendung der Methoden und Techniken des Projektmanagement mit den kulturellen Gegebenheiten des jeweiligen Projektumfelds harmonisch zu verbinden und gezielt aufeinander abzustimmen. Dazu gibt es allerdings keine schematischen Vorgehensweisen; entscheidend ist ein situativer Ansatz, der den besonderen Bedingungen des jeweiligen Projektes Rechnung trägt.

**Projektmanagement
mit kulturellen
Gegebenheiten des
Umfeldes verbinden**

Viele Projekt-Initiatoren und Projektleiter gehen frohen Mutes, engagiert und optimistisch an ihr internationales Projekt heran; getreu dem Motto „Es wird schon irgendwie klappen“. Das ist auch gut so. Schließlich sprechen alle Beteiligten der Projektpartner zumindest Englisch; und die Projektbeschreibung liegt auch in der jeweiligen Landessprache vor. Doch Vorsicht: die möglichen Sprachbarrieren allein sind es nicht, die internationale Projekte zum Scheitern bringen können.

Insbesondere muss die „Grenzüberschreitung“ nicht nur „harten“ Bereichen/Unterschieden wie gesetzliche Regelungen, Währung oder Sprache berücksichtigen. Vor allem auch die „weichen“ Einflussfaktoren wie Kommunikationsformen, Wertvorstellungen, Führungsverständnis und Führungsstil, Hierarchie-Einordnung, Verständnis von Arbeit und Arbeitsorganisation sind wahrzunehmen und in die Handlungsweisen des Projektmanagement sensibel einzubeziehen.

Literatur

- [1] Bachmann, Anne; Wolf, Joachim: Führung multikultureller Teams: Eine Konzeptualisierung und empirische Analyse der Notwendigkeit unterschiedlicher Führungsstile. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 77. Jg. (2007). Heft 10, S. 1035 – 1064.
- [2] DeMarco, T.: Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement. Hanser; München, Wien 1998
- [3] DeMarco, T.: Spielräume. Projektmanagement jenseits von Burn-out, Stress und Effizienzwahn. Hanser, München Wien 2001
- [4] Potzel, Ulrike; Schubert, Helga: Kulturelle Unterschiede im Projekt konstruktiv nutzen. In: Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement. Handbuch für die Praxis. Hanser Verlag. München Wien 2005, S. 897 – 915.
- [5] Tiemeyer, Ernst: Projekte im Griff - Tools und Checklisten zum Projektmanagement, m. CD-ROM. WBV Bertelsmann. Bielefeld 2004.

Information zum Autor:

Ernst Tiemeyer, Diplom-Handelslehrer, arbeitet seit 2 Jahrzehnten als wissenschaftlicher Dezernent und Projektleiter für Entwicklungs- und Praxisprojekte. Er hat langjährige Erfahrung als Consultant und Dozent in Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Seine aktuellen Tätigkeitsschwerpunkte (Beratung, Forschung, Lehre) sind Projektmanagement, Bildungsmanagement, E-Human Resource Management (E-Learning, E-Knowledge Management), Nachhaltigkeitsmanagement sowie Führung und Coaching.

Kontakt:

Ernst Tiemeyer, Dohlenstr. 7, 46499 Hamminkeln

Tel.: (0 28 52) 96 72 31 E-Mail: Etiemeyer@t-online.de

It's a Challenge!

Interkulturelles Arbeiten im Projekt



Iris Löhrmann

Internationale Zusammenarbeit in Projekten gehört mittlerweile fast zu den Selbstverständlichkeiten der wissenschaftlichen Arbeitswelt. Gleichzeitig sind solche Projekte höchst komplexe Gebilde mit einer Vielzahl von Unwägbarkeiten. Sie stellen große Anforderungen: an den Antragsteller während der Planungsphase, an den Koordinator bei der späteren Umsetzung. Viele erfahren dabei, dass alle Probleme, die man grundsätzlich in Projekten haben kann, in internationalen Projekten potenziert auftreten.

Die größten Tücken und Fallen der Projektarbeit liegen bei den Planungsschritten der Antragsgestaltung und in allen so genannten „weichen“ Faktoren, also im sozial-kommunikativen Bereich. Stolpersteine sind oft gerade die vermeintlichen Selbstverständlichkeiten und internationale Projekte sind für mehr oder weniger amüsante Überraschungen immer gut. Diese erlebt man bereits bei einfachen Abstimmungs- oder Verwaltungserklärungen, beim Verständigen über Gemeinsamkeiten und eben genau dort, wo man sie nicht vermutet.

Dieser Artikel widmet sich dem Problem der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen und der Fragestellung wie man als Projektkoordinator interkulturelle und interdisziplinäre Partner unter einen Hut bringen könnte und was dabei zu beachten wäre. Im Fokus der Betrachtung steht die zentrale Rolle des Koordinators.

| Gliederung | Seite |
|---|-----------|
| 1. Der Einfluss der Kulturen auf die Projektarbeit | 84 |
| 2. Hürden und Probleme auf dem Weg zum internationalen Projektkonsortium – eine kleine Auswahl | 85 |
| 3. Die zentrale Funktion des Koordinators und mögliche Projektüberlebensstrategien | 87 |
| 3.1 Kompetenzanforderungen an Projektkoordinatoren | 87 |
| 3.2 Überlegungen und Planungen für Projekttreffen | 89 |
| 4. Be flexible – Einige Praxistipps | 90 |

1. Der Einfluss der Kulturen auf die Projektarbeit

Keine allgemeingültigen Rezepte

Als Grundproblem bei der Arbeit in interkulturellen Projekten gilt: Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte die man anwenden könnte und die Risiken und Unwägbarkeiten im Projektverlauf sind hoch. Erfahrung und Sensibilität aller Projektbeteiligten sind gefragt und meist sind internationale Projekte bis zum Schluss ein kontinuierliches „Verstehen- und Akzeptieren-lernen“.

Transnationale Treffen sind dabei meist eine intensive persönliche Auseinandersetzung. Problematisch ist hierbei, dass sich leicht individuelle Erfahrungen, Projektionen oder Vorurteile gegenüber anderen Kulturen mit persönlichen Zu- und Abneigungen vermischen.

Einander kennen lernen heißt lernen, wie fremd man einander ist.
Christian Morgenstern

Respekt und Vermittlungskompetenz

Wer mit Menschen aus fremden Kulturen zusammenarbeitet, muss sich bemühen, deren Sitten und Gebräuche, Gefühle und Befindlichkeiten zu kennen und zu respektieren. Umgekehrt ist es allerdings ebenso wichtig, diesen Partnern auch die eigene Kultur vermitteln zu können. Nur wer Unterschiede kennt, vermeidet oder reduziert Zeitverluste, Fettnäpfchen, Konflikte und damit auch Kosten. Und nur dann kann der typische Projektstress (zu wenig Zeit, Geld, Ressourcen) zumindest an einigen Stellen eingedämmt werden. Diese Aussagen lassen sich in nahezu allen Büchern über interkulturelle Kommunikation finden. Sie sind fast schon banal und eigentlich allgemein bekannt. Trotzdem treten immer wieder die gleichen Probleme oder – etwas eleganter ausgedrückt – Überraschungen auf.

„Kultur ist wie Schwerkraft: Man erfährt sie erst, wenn man zwei Meter in die Luft springt.“

Fons Trompenaars

Was erschwert das Miteinander internationaler Projekte trotz vieler Gemeinsamkeiten wie bspw. einer gemeinsamen wissenschaftlichen oder fachspezifischen Basis? Eine grobe Aufstellung ist schnell erstellt:

- Andere Normen und Werte
- Unterschiedliche Gesellschaftssysteme und Kulturkreise
- Unterschiedlicher Umgang mit Hierarchien. Damit einhergehend andere Umgangs- und Kommunikationsformen

- Andersartige Verwaltungssysteme
- Sprachbarrieren, nicht nur was die Sprachkenntnisse, sondern auch die Ausdrucksweise anbelangt (direkter¹ und indirekter² Sprachstil).

Diese Mixtur lässt schnell Missverständnisse entstehen und bietet viel Spielraum für unterschiedliche Interpretationen derselben Situation, was wiederum negative Auswirkungen auf die Projektergebnisse hat.

Warum dann aber internationale Projekte? Gerade im Bündeln dieser Verschiedenartigkeit liegt das große Potenzial interkultureller Projekte. Wenn Reibungspunkte minimiert, wenn alle Partner integriert werden, können Synergieeffekte genutzt und das kreative Potenzial für die gemeinsame Entwicklung innovativer Ideen und Projekte ausgeschöpft werden. Dies ist u. a. ein entscheidender Grund, weshalb international „ungewöhnliche“ Konstellationen durch sich eher fremde Kulturen von Fördermittelgebern erwünscht sind.

**Bündelung der
Verschiedenartigkeit**

2. Hürden und Probleme auf dem Weg zum internationalen Projektkonsortium – eine kleine Auswahl

Der Start eines Projektes und der folgende Alltag von Projektkonsortien sind oft dadurch geprägt, dass nur ein Partner, nämlich der Initiator und Koordinator des Projektes, den Antrag in allen Facetten kennt. Oft ist er der Ideengeber und hat den gesamten Projektantrag geschrieben und inhaltlich durchdacht. Nur er ist tatsächlich mit dem Projekt und seinen inhaltlichen und formellen Rahmenbedingungen vertraut.

**Problem: Ziele und
Inhalte des Projektes
sind nicht allen bekannt**

¹ Beispiel: In diesen Kulturkreisen ist es üblich „Ja“ oder deutlich „Nein“ zu sagen und dies auch so zu meinen. Das Handeln in diesen Kulturkreisen ist primär aufgabenorientiert: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“.

² Beispiel: Ein klares „Nein“ gilt als unhöflich. Das Handeln ist beziehungsorientiert, am Menschen, an den Personen ausgerichtet. Man muss sich zuerst kennen lernen um eine Vertrauensbasis für das folgende gemeinsame Arbeiten zu schaffen. Dies veranschaulicht das Zitat eines Deutschen über seine berufliche Erfahrung in Frankreich: „Überraschend für mich war, dass wichtige Entscheidungen in Frankreich am besten bei einem opulenten Mahl getroffen wurden.“ Aus: CIFA: Deutsch-französische Handlungskompetenz: <http://www.krewerconsult.de/cifakmu/cifa/kultdiff/dfkommunikation.htm>

| | |
|--|---|
| Problem: Nur Koordinator besitzt Kontakte | Oft kennt auch nur der Koordinator alle Partner bzw. pflegte die ersten Kontakte über elektronische Medien. |
| Problem: Sprachbarriere | <p>Grundsätzlich ist es schwierig, wenn alle Projektpartner sich einer Fremdsprache bedienen müssen. Fehlen die Feinheiten der eigenen Sprache sinkt automatisch das Niveau der Gespräche, und meist dauert es sehr viel länger, bis alle Unklarheiten beseitigt sind. Oder aber es werden aufgrund sprachlicher Defizite bestimmte Probleme nicht thematisiert. Dadurch treten leicht Missverständnisse auf, was sich auf die Qualität der Kommunikation, das Projektergebnis und die Atmosphäre im Projektteam auswirken kann.</p> <p>Besonders tückisch können Gespräche zwischen relativ oder scheinbar ähnlichen Kulturkreisen sein. Man glaubt zu wissen, was der andere meint und stellt erst später fest, dass sich ähnelnde Begrifflichkeiten völlig anders belegt sind.</p> |
| Problem: Neulinge im internationalen Projektgeschäft | Partner, die noch nie in einem internationalen Projekt bzw. mit dem gewählten Programm gearbeitet haben kennen meist nicht die wichtigen Feinheiten programmbegleitender Zusatzinformationen wie Leitfäden oder Finanz- und Verwaltungshandbücher. Weisen Sie auf deren Existenz hin oder organisieren Sie die entsprechenden Unterlagen für Ihre Partner. Besorgen Sie notfalls entsprechende Leitfäden und Begleitbroschüren nach Möglichkeit in den Partnersprachen. |
| Problem: Nicht alle Partner haben die Projektinhalte verstanden | <p>Partnerkonsortien werden oft aus förderstrategischen Gründen zusammengestellt, weil dies zur Genehmigung des Projektes wichtig ist. Sie werden entsprechend der Kriterien der Fördermittelgeber gesucht und nicht aus dem primären eigenen Bedarf heraus.</p> <p>Dabei ist es oft schwierig, solche Partner zu finden. Das bedeutet aber auch, dass es Partner gibt, die u. U. kurzfristig in das Konsortium einbezogen worden sind, und den Ideen-Entstehungsprozess nicht einfach nachvollziehen können.</p> <p>Hinzu kommt, dass für manche Partner der Projektantrag in einer schwer verständlichen Fremd- oder Fachsprache geschrieben ist, so dass die zu erfüllenden Anforderungen nicht ganz klar werden. Ein Problem, das sich dann durch das gesamte Projekt zieht.</p> |
| Problem: Juristische Absicherungen | Verträge sind die Grundlage der Projektbearbeitung, sie bilden die so genannte Baseline, an der alle Änderungen gemessen werden. Ein Vertrag ist in unserem System eine Selbstverständlichkeit. Er fixiert die grundsätzliche Übereinkunft und führt auf, was die Partner sich wechselseitig zugesichert haben. Im internationalen Projektgeschäft, wo interkulturelle Unterschiede leicht zu Missverständnissen führen, sind Verträge häufig die einzige verlässliche Arbeitsgrundlage und deshalb besonders wichtig. Auch hier gestaltet sich der Projektalltag oft anders als gedacht. So gibt es für manche Kulturen durchaus andere Gründe, |

weshalb Zusagen auch ohne Vertrag als verbindlich gelten. Wenn man in solche Beziehungsgefüge schriftliche Verträge ohne Vorerklärungen einführt, womöglich gespickt mit Forderungen oder Vertragsstrafen, kann dies unausgesprochen bedeuten, dass eine Partei die andere betrügen könnte, was als Misstrauen interpretiert werden kann.

Und damit kann man bereits beim Einfordern von „einfachen“ Dingen wie Stempeln oder Unterschriften Überraschungen erleben. Diese „Überraschungen“ kosten dann u. U. viel Zeit. Zeit, die meist fehlt. Planen Sie entsprechend großzügig. Sowohl bei der Antragsabgabe als auch für Partnertreffen. Erklären Sie grundsätzlich die Anforderungen der Fördermittelgeber, durch die das gesamte Konsortium festgelegt wird.



Tipp

Schreiben Sie Ihren Projektantrag in einer klaren und verständlichen Sprache. Schaffen Sie eine fachliche Transparenz. Thematisieren Sie sofort Unklarheiten.

3. Die zentrale Funktion des Koordinators und mögliche Projektüberlebensstrategien

Öfter ist gerade von Projektleitern großer internationaler Konsortien zu vernehmen, dass ohne internationale Partner das Projektziel schneller und vor allem reibungsloser erreicht worden wäre, oder dass man „Einpeitscher“ benötigt hätte um die gewünschten Ergebnisse erzielen zu können. Solche Projektkonstellationen bergen deshalb ein hohes Potenzial an Belastung für die Koordinatoren und stellen hohe Anforderungen an deren Kompetenzen und Fähigkeiten.

Der Koordinator als Einpeitscher?

3.1 Kompetenzanforderungen an Projektkoordinatoren

Interkulturelle Kompetenz und Teamfähigkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für internationale Projektteams und ein „must“ für den Koordinator. Er ist in der Regel derjenige, der die Gesamtverantwortung für das Projekt trägt. Er fungiert als zentraler Ansprechpartner gegenüber dem Fördermittelgeber und muss für alles Positive aber auch Negative des Projektes gerade stehen.

Interkulturelle Kompetenz des Koordinators

Damit fällt dem Projektkoordinator eine Schlüsselfunktion zu. Er muss länder- und kulturübergreifend das Projekt koordinieren und mit unterschiedlichen Kommunikationsmustern und kulturellen Unterschieden umgehen können. Er sollte darüber hinaus über einige „Projektüberlebensstrategien“ verfügen. Koordinatoren sollten sich der kulturellen Unterschiede im sozialen Umgang bewusst sein, soziale Störungen registrieren und angehen ebenso antizipieren, was andere Projektteilnehmer erwarten, damit eine harmonische Kooperation zustande kommt.

Expect the unexpected!

Projektkoordinatoren sollten grundsätzlich integrierende Fähigkeiten besitzen, denn Projektarbeit bedeutet immer unterschiedliche Personen, Kompetenzen oder Organisationen in einer Gruppe zum „Zusammenspiel“ zu bringen. In interkulturellen Projekten werden diese integrativen Fähigkeiten noch stärker gefordert. Notwendig sind Qualitäten in der Teambildung und -führung, soziale Sensibilität, Konfliktlösungstechniken, Moderations- und Coachingfähigkeiten und die Fähigkeit, Stress und überraschende Situationen bewältigen zu können.

**Sprachenkompetenz –
oder: woran scheiterte
der Turmbau zu Babel?**

Ebenso entscheidend sind gute Fremdsprachenkenntnisse. Hier reicht es meist nicht, nur gut englisch zu sprechen. Innerhalb der Europäischen Union hat sich weitgehend Englisch zur Arbeitssprache entwickelt. Dennoch muss damit gerechnet werden, dass Partner diese Sprache nicht ausreichend beherrschen. Hilfreich ist hier, über wenigstens eine weitere Fremdsprache zu verfügen, um ausgleichend agieren oder moderieren zu können.



Tipp

Legen Sie bereits bei der Antragsgestaltung eine Projektsprache als Arbeitssprache fest und stimmen Sie sich darin mit Ihren Partnern ab.

**Kommunikations-
kompetenz**

Kommunikation ist zudem mehr als bloßes Sprechen und Verstehen. Es geht auch um verschiedene Kommunikationskanäle wie nonverbale Kommunikation, Gesten etc., die in den Kulturen eine unterschiedliche und oft auch konträre Bedeutung besitzen. Auch die Beachtung solcher Feinheiten ist für die Gestaltung von sozialen Beziehungen und Situationen bedeutsam.

Rechnen Sie grundsätzlich mit kommunikativen Schwierigkeiten.

In interkulturellen und interdisziplinären Projektteams treffen meist nicht nur unterschiedliche Nationalitäten, sondern zugleich auch unterschiedliche Disziplinen aufeinander. Die Herausforderung für die Projektleitung bzw. den Koordinator ist es so zu kommunizieren, dass alle Teammitglieder ihn schnell verstehen, sich aber auch selbst verstanden fühlen. Dies verlangt viel Einfühlungsvermögen.

Achten Sie darauf, wie Ihre Partner reagieren, um Missverständnisse und Unstimmigkeiten am schnellsten zu entdecken oder am besten ganz zu vermeiden.

3.2 Überlegungen und Planungen für Projekttreffen

Vor dem Hintergrund solcher Anforderungen erhalten gerade die Partnertreffen einen hohen Stellenwert. Vor allem das erste Projektmeeting muss gut geplant sein, denn hier werden wichtige persönliche Bindungen geknüpft und das Team gebildet. Listen Sie bei der Vorbereitung solcher Treffen auf, was Sie benötigen und was Sie selbst von der Partnerschaft erwarten.

Checkfragen und wichtige Aspekte beim ersten Partnertreffen

Das erste Partnertreffen muss einen soliden Grundstein für eine gute Partnerschaft legen. Investieren Sie deshalb viel Zeit, um Raum für das persönliche Kennen lernen zu bieten und auch um klare Projektabsprachen treffen zu können. Sie sollten zum ersten Treffen ausführliche Materialien vorbereiten. Bitten Sie Ihre Partner dies ebenfalls zu tun. Auf diesem Treffen geht es primär um das gegenseitige Kennenlernen und um die Spezifika Ihres Projektes sowie die des Förderers.

- Wer sind die Partner? (Anschauliche Materialien mitbringen lassen!)
- Klären Sie nochmals klar die Ziele des Projektes! Welcher output wird erwartet? Unklare Ziele gehören mit zu den meistgenannten Fehlerquellen von Projekten.³
- Wie haben sich Ihre Partner ihren eigenen Beitrag zum Projekt vorgestellt? Welche Ziele verfolgt die transnationale Zusammenarbeit? Wie kann dieser im Projektzusammenhang aussehen? Wer übernimmt welche Rolle in der Partnerschaft?
- Wie wird die Zusammenarbeit organisiert (Projektmanagement)?
- Gehen Sie detailliert den Zeitplan des Projektes durch und planen Sie gemeinsam wichtige Projektschritte. Welcher Arbeitsaufwand ist zur Erreichung der Ziele nötig? Wie wird dieser Arbeitsaufwand verteilt? Setzen Sie entsprechende Fristen (Meilensteine).

³ Vgl. Gröger, Manfred: „Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung – Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen“ MBA, München, 2004

- Stellen Sie sicher, dass Ihre Partner das Antragsformular gelesen und verstanden haben. Versenden Sie vorsichtshalber nochmals den endgültigen Antrag oder halten Sie diesen während des Treffens in kopierter Form vor.
- Wie erfolgt das Finanzmanagement und Berichtswesen?
- Fertigen Sie eine Programmplanung für das Treffen an, anhand deren alle Partner ihren Part bzw. Ihre Erwartungshaltung sehen können.

Ganz wichtig: Programmplanung bedeutet nicht nur die projektbezogene Tagesordnung, sondern auch den darüber hinausgehenden Spielraum, den Rahmen (Sektempfang, Abendessen, Stadtbesichtigung, projektbezogene Besuche z. B. bei Zielgruppen). Schlicht alles, was den sozialen Zusammenhalt des Konsortiums stärken kann.

Handout 1

Checkfragen und wichtige Aspekte beim ersten Partnertreffen

4. Be flexible – Einige Praxistipps

Zur Förderung der konstruktiven Zusammenarbeit mit internationalen Partnern empfiehlt sich vor Projektbeginn die Beschäftigung mit den kulturell unterschiedlichen Geschäftspraktiken, wie z. B. Auffassungen des Faktors Zeit und dem Verhältnis zu verbindlichen Absprachen.

Andere Länder, andere Sitten!



Tipp

Kulturelle Tendenzen

Machen Sie sich vorher mit den kulturellen Tendenzen Ihrer Partner bekannt. Aber bauen Sie nicht auf die Vorurteils-Schublade. So können sich z. B. Partner aus einer eher „zeitoffenen“ Kultur als wahre Pünktlichkeitsfanatiker outen und stellen die zumeist angenehme „Pünktlichkeit der Deutschen“ in den Schatten.

- Drücken Sie sich doppelt so klar aus wie in Ihrer Muttersprache. Halten Sie Ihre Sprache lieber auf einem einfacheren Niveau um sichergehen zu können, wirklich von allen verstanden zu werden.

„Die Sprache ist ein unvollkommenes Werkzeug. Die Probleme des Lebens sprengen alle Formulierungen.“

Antoine de Saint-Exupéry

- Hören Sie aufmerksam zu. Missverständnisse entstehen durch schlechtes Zuhören und falsche Interpretationen. Denken Sie daran: „Sagen“ bedeutet nicht „Verstehen“. Schon gar nicht in inter-

kulturellen Situationen. Es entstehen Missverständnisse durch mehrdeutige Interpretationen, die die Zusammenarbeit beeinträchtigen. Oft wird nicht klar, was ein Partner wirklich sagen möchte. So kann ein „Ja“ unterschiedlich interpretiert werden oder aber ein „Nein“ brüskierend und unhöflich sein. Um dies zu erleben muss man keine fernen Partner haben. Bereits Europa bietet hier ein unerschöpfliches Erlebnissfeld!

„Die Europäer haben die Uhr, wir haben die Zeit.“

Afrikanisches Sprichwort

- Planen Sie mehr Zeit als bei üblichen Treffen ein und wappnen Sie sich mit Geduld. Entscheidungen und Erkenntnisse müssen reifen. Kulturfilter verlangsamen solche Prozesse.
- Zeigen Sie Interesse an anderen Kulturen, insbesondere an den Grundbegriffen von Umgangsformen, Höflichkeit und Sprache. Verhalten Sie sich, wenn Sie sich in einer Situation nicht sicher sind, vorsichtshalber lieber zurückhaltend und konservativ. Beobachten Sie genau, bevor Sie handeln.
- Verwenden Sie Ihr gesamtes Höflichkeitsrepertoire. Dominantes und striktes Auftreten, auch „Kolonialismus-Denken“ genannt, kommt schlecht an und ist bei anderen Kulturen eher ein Fall für die Vorurteilsschublade „typisch Deutsch“.
- Vermeiden Sie nach Möglichkeit und zumindest zu Beginn des Projektes „virtuelle Teams“. Die Praxis zeigt, wie wichtig das persönliche Kennenlernen und der persönliche Austausch sind. Setzen Sie somit zu Beginn auf jeden Fall auf Präsenz – dann funktioniert später auch die virtuelle Zusammenarbeit besser.
- Geben und fordern Sie Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit. In jedem Projekt ist eine gute Projektorganisation wichtig und es muss immer klar sein, wer welche Aufgaben zu erfüllen hat, wer in welchem Land der zentrale Ansprechpartner ist. Das Benennen von einem Ansprechpartner ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine reibungslose Kommunikation. Sorgen Sie dafür, dass auch alle Beteiligten die Ansprechpartner kennen und die Kommunikationswege einhalten.

Erarbeiten Sie mit den Partnern dazu konkrete Listen mit den jeweiligen Ansprechpartnern. Lassen Sie sich hierfür alle Telefonnummern geben, vor allem auch private Handynummern damit Sie bei eventuellen Projektproblemen und -verzögerungen Ihre Partner auch sicher erreichen können.

**Interkulturelle
Gepflogenheiten
beachten**

**Menschen machen den
Projekterfolg aus**

**Nur wer seine
Ansprechpartner
kennt, wird sie auch
ansprechen!**

Netzwerkkompetenzen

- Suchen Sie sich wichtige „Schlüsselpersonen“ im Projekt und erweitern Sie damit Ihr eigenes Netzwerk. Versuchen Sie, vertrauensvolle und nach Möglichkeit persönliche Beziehungen aufzubauen. Dies erleichtert die Arbeit und Kommunikation und u.U. auch die „Übersetzungsleistung“ in schwierigen Situationen.
- Erwarten Sie nicht, dass Ihre Projektpartner den Projektantrag und/oder die jeweiligen Förderbestimmungen lesen. Dies hat sicherlich einen Seltenheitswert.
- Klären Sie die Programmspezifika. Was sind die Besonderheiten des Programms? Was erwartet der Fördermittelgeber? Welche spezifischen und zusätzlichen Arbeitsaufgaben sind damit für die Partner verbunden (z. B. Berichte, die geschrieben werden müssen)! Erklären Sie den Abrechnungsmodus. Welche Kosten können abgerechnet bzw. nicht abgerechnet werden?

Gantt-Chart: Erstellen Sie Ihren Projektkalender

- Ein Phasenplan (Gantt-Chart) für das Gesamtprojekt sollte allen Partnern durch den Projektantrag vorliegen. Zum Projektstart empfiehlt es sich stärker ins Detail zu gehen, um einen besseren Überblick über die Aufgaben und auch eine stärkere Verbindlichkeit zu erzielen. Eine gemeinsame Meilensteinsetzung zur Festlegung bestimmter Aufgaben und Fristen ist sinnvoll um zu gewährleisten, dass alle Projektbeteiligten sich an die Antragsbedingungen halten. Ein solcher Gantt-Chart kann als Projektkalender dienen, der bei jedem am Arbeitsplatz hängen sollte.

Checken Sie:

- Haben die Partner Inhalte, Arbeitsweise und -aufgaben wirklich verstanden?
- Sind die Ziele ganz klar formuliert, und werden diese von allen verstanden? Fordern Sie Ihre Partner auf, alle Unklarheiten zu benennen bzw. lassen Sie diese notfalls in eigenen Worten Ihre Aufgaben formulieren.
- Nehmen Sie sich viel Zeit für die Vor- und Nachbereitung von Partnertreffen! **Nein, nehmen Sie sich noch mehr Zeit!**

Literatur

- [1] CIFA: Deutsch-französische Handlungskompetenz:
<http://www.krewerconsult.de/cifakmu/cifa/kultdiff/dfkommunikation.htm>
- [2] Wolfgang Cronenbroek: "Handbuch Internationales Projektmanagement – Grundlagen, Organisation, Projektstandards, Interkulturelle Aspekte, Angepasste Kommunikationsformen", Cornelsen Verlag, Berlin 2004
- [3] Gesteland, Richard R.: "Global Business Behaviour – Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft", Orell Füssli Verlag, Zürich 1999
- [4] Gröger, Manfred: "Projektmanagement: Abenteuer Wertvernichtung – Eine Wirtschaftlichkeitsstudie zum Projektmanagement in deutschen Organisationen" MBA, München, 2004. Eine Kurzversion ist im Netz erhältlich unter:
<http://www.competence-site.de/projektmanagement.nsf/0/a682c6dc7e2e9bd6c125705b0049a313?OpenDocument>
- [5] Kumbier, Dagmar und Schulz von Thun, Friedemann (Hg.): Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck bei Hamburg, 2006
- [6] Lewis, Richard D.: „When Cultures Collide – Managing successfully across cultures“, Nicholas Brealey Publishing, London 2000
- [7] Trompenaars, Fons: „Handbuch Globales Managen – wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht“, ECON Verlag, Düsseldorf, 1993

Informationen zur Autorin:

Iris Löhrmann, Dipl. Pol., seit 1995 tätig als Leiterin des Bereichs der berufsorientierten wissenschaftlichen Weiterbildung in der Zentraleinrichtung Kooperation der Technischen Universität Berlin. Langjährige Erfahrung und Praxis durch eigene nationale und internationale Projektarbeit an der Technischen Universität Berlin. Konzipierung und Management dieser Projekte. Seit 1999 Seminare zur Projektantragstellung, auch in englischer Sprache, gemeinsam mit Cornelia Borek. Individuelle Antragsberatung im Rahmen dieser Seminare.

Entwicklung und Durchführung von internen und internationalen Seminarkonzepten für die wissenschaftliche Weiterbildung der Technischen Universität Berlin. Langjährige Praxis in der Erwachsenenweiterbildung mit unterschiedlichen Themen- und Seminarangeboten u. a. für das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft; Max-Planck-Institute in Heidelberg, Freiburg, Potsdam-Golm und Berlin; Wissenschaftszentrum Berlin; Freie Universität Berlin; Fachhochschule für Sozialpädagogik Berlin; Alice Salomon-Fachhochschule Berlin; Technischen Universität Dresden; Fraunhofer Institut (FOCUS) Berlin; Korean University of Technology and Education, Cheonan, Korea; Universität i Tromsø, Norwegen und im Masterstudiengang „Wissenschaftsmarketing“ der Technischen Universität Berlin.

Kontakt:

Technische Universität Berlin, Zentraleinrichtung Kooperation – Wissenschaftliche Weiterbildung
Franklinstr. 28/29, FR 7/1, 10587 Berlin

Tel.: 030 – 314 21296

E-Mail: iris.loehrmann@zek.tu-berlin.de

