Tools für Projektmanagement

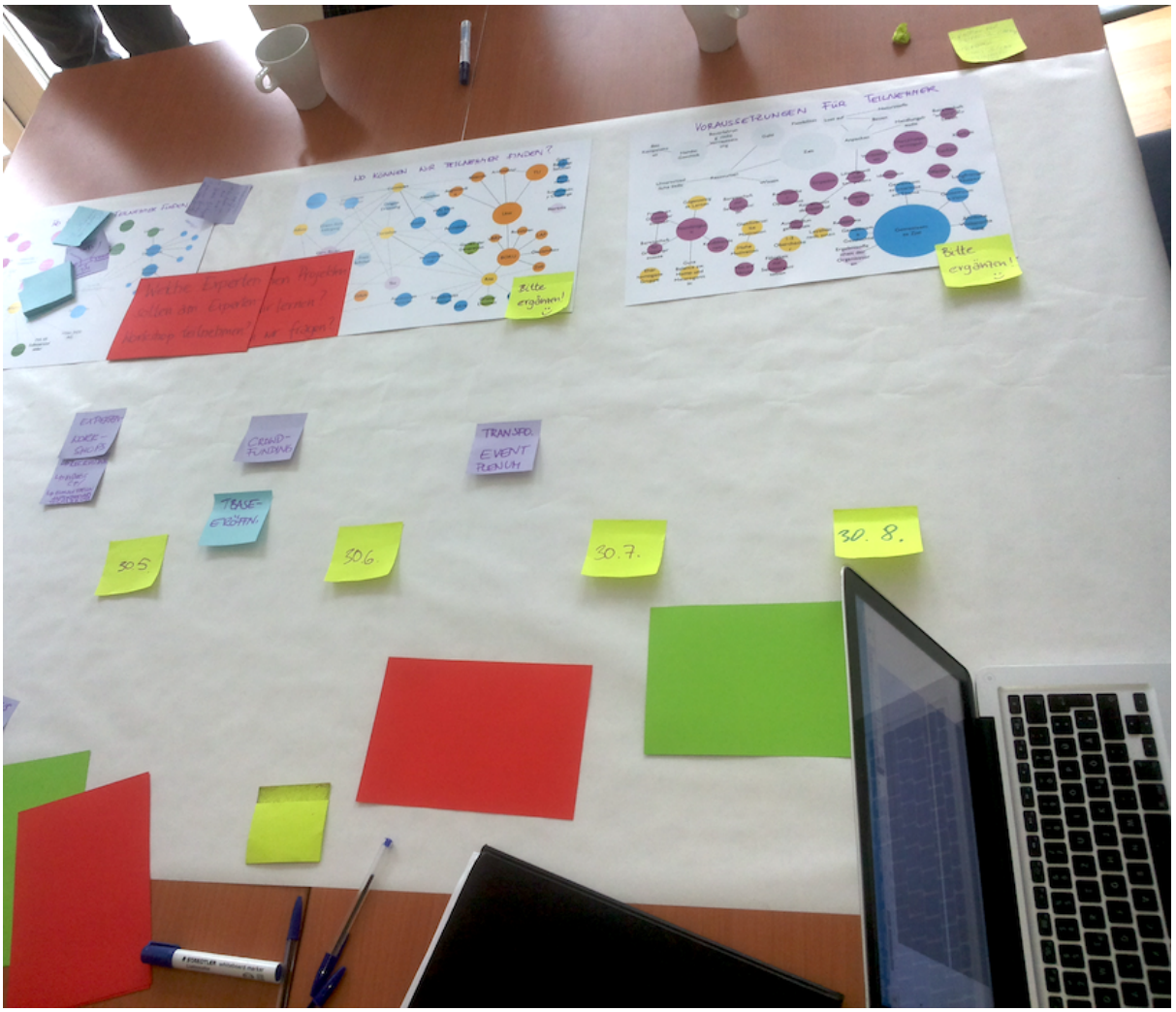

Bild: Johannes Posch

Projektmanagementmethoden erleichtern die Strukturierung und Steuerung eines Projekts. Für eine erfolgreiche Projektumsetzung ist es wesentlich, einen Überblick über Tasks, Zeitablauf, Finanzmittel, Ressourcen und Risiken zu behalten und das Projekt entsprechend zu steuern. Somit ist das Management eine Tätigkeit, die während der gesamten Projektlaufzeit erfolgt und die “alle Fäden zusammenhält”. Die Überwachung des Projektfortschritts erfolgt durch Monitoring- und Controlling-Tools wie Erfolgsindikatoren und Meilensteinpläne. Risikos versucht man durch entsprechende Mittel wie SWOT-Analysen im Blick zu haben und in den Griff zu bekommen. In der vorliegenden Sammlung sind Management Tools im engeren Sinne aufgelistet, die jedoch zumeist zusammen mit Methoden angewendet werden, die in den Sammlungen für Selbstorganisation, Projektdesign, Finanzierung und Evaluierung beschrieben sind.

- Finanzen Planen
- Zeitplan zur Umsetzung
- Grobe Projektplanung/Logbuch
- Rhythmische Budgetplanung
- Erfolgsindikatoren

- Meilensteine
- SWOT-Analyse
- Projekt-Abrechnung

Finanzen planen
Für die meisten Projekte werden zur Umsetzung finanzielle Mittel benötigt. Dafür sollte im Vorhinein abgeschätzt werden, welche Kosten für Arbeit und Material anfallen. Demgegenüber stehen die Einnahmen, die das Projekt selbst erwirtschaftet oder die über andere Finanzierungswege eingenommen werden können. Wie die Kosten gegliedert werden ist Geschmacks- oder Gewohnheitssache. Wichtig ist, an möglichst viele Eventualitäten zu denken und auch noch einen Puffer für Unvorhersehbares einzukalkulieren. Soll ein Projekt über externe Geldgeber finanziert werden, gibt es oft genaue Vorgaben, wie die Kosten und Einnahmen dargestellt werden müssen (siehe bei Finanztools). Bei diesbezüglichen Unsicherheiten sollten sie auf jeden Fall bei der jeweiligen Stelle nachfragen, um das Risiko von Fördergeldentfall oder Rückzahlungen auszuschließen. Hier zwei einfache Beispiele und eine Vorlage für einen Finanzplan.

Zeitplan zur Umsetzung
Für die zeitliche Planung von komplexeren Projekten lohnt es sich, eine grafische Übersicht zu erstellen, um die nächsten Schritte und den zeitlichen Rahmen im Blick zu behalten. Außerdem lässt sich gut erkennen, was zeitgleich und was nur nacheinander stattfinden kann. Für die Einschätzung der Zeiträume kann man Erfahrungen nutzen, oder zu Blindschätzungen noch einen Puffer von etwa 30-50% addieren. Ein Beispiel für einen Zeitplan in Form eines “Gantt Charts” finden sie hier.

Grobe Projektplanung/ Logbuch
Um einen guten Überblick über mehrere Bausteine zu behalten, kann es hilfreich sein, für jeden Baustein eine eigene Projektübersicht zu erstellen. Wer ist verantwortlich, wer ist beteiligt, welche Ressourcen braucht es zur Umsetzung und was sind die nächsten Schritte? Eine Vorlage gibt es hier (ods-Format) oder hier (xls-Format).

Rhythmische Budgetplanung
Budgetplanungen sind letztlich immer nur Schätzungen, wie viele Ausgaben ein Projekt voraussichtlich haben wird. Um Risiken durch falsche Veranschlagungen zu verhindern, gibt es dafür sehr aufwendige Methoden. Eine zeitschonende, rhythmische und intuitive Methode wurde im von John Croft im Rahmen des Dragon-Dreaming-Toolkits entwickelt: Nachdem die Umsetzungsschritte/Tasks in einem Zeitplan festgelegt wurden, sitzen alle (idealerweise sachkundigen) Akteur*innen im Kreis und beginnen rhythmisch abwechselnd auf Oberschenkel und Hände zu klatschen. Danach wird im Rhythmus des Klatschens jeder Projekt-Task chronologisch genannt. Wer in der Runde einen Impuls verspürt, nennt - ohne dabei aus dem Takt zu fallen und ohne groß nachzudenken - die geschätzten Kosten für den jeweiligen Task; im Takt gefolgt vom nächsten Task, wiederum gefolgt von der nächsten Kostenschätzung. Am Schluss werden alle so gesammelten Schätzwerte summiert, wodurch in wenigen Minuten ein Projektbudget erstellt werden kann, ohne sich in ausufernden Diskussionen zu einzelne Budgetposten zu verlieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass diese Methode keine größeren Abweichungen von den realen Kosten aufweist als deutlich aufwendigere Methoden. Meist ist es ratsam, noch Zusatzbudgets zu veranschlagen, um

Fehlschätzungen und unvorhergesehen Kosten zu puffern. Oftmals werden dafür pauschal 20-30% addiert.

Erfolgsindikatoren (KPIs)
Erfolgidikatoren sind Kriterien die wir festlegen, um den Projektfortschritt und -erfolg zu messen (**K**ey **P**erformance **I**ndicators). Im Laufe der Projektentwicklung und der Hitze praktischer Anforderungen kann es passieren, dass wesentliche Zielsetzungen und angestrebte Ergebnisse aus den Augen verloren werden. Um dieses Risiko zu reduzieren lohnt es sich, schon frühzeitig im Projektverlauf Erfolgsindikatoren zu bestimmen, die uns dabei helfen wahrzunehmen und einzuschätzen ob das Projekt im Sinne seiner Zielsetzungen und Timeline voranschreitet. Die Erhebung von KPIs kann mittels qualitativen oder quantitativen Instrumente erfolgen und unterschiedlich aufwendig und präzise sein. Hilfreich ist es jedenfalls, wenn man Indikatoren möglichst einfach und Team-intern erheben und auswerten kann. Ein qualitative Erhebung wäre bspw. qualitative Interviews oder einfaches Abfragen der Zufriedenheit im Team, Wohnzufriedenheit und dgl. Durch Abfrage von Skalenwerten (“Wie zufrieden bist du auf einer Skala von 1 bis 10) können qualitative Aspekte auch quantitativ abgebildet werden.
Umfassendere Erhebungen können durch Fragebögen oder Interviews erfolgen.
Erfolgsindikatoren in essbaren Projekten könnte sein:
Selbstversorgungsgrad, Wohnzufriedenheit, Lebensqualität, Kosten für Lebensmittel, Biodiversität, Mikroklima, Vertrauen in der Nachbarschaft, Kosten für Grünraumpflege uvm.

Bei manchen Indikatoren kann es sich lohnen, die Erhebungen auszulagern. Universitäten, Forschungsprojekte, Diplomanden, Meinungsforscher etc. könnten Interesse haben, Erhebungen rund um ihr Projekt durchzuführen. In den Tools für Evaluierung und Bewertung finden sie Methoden, die zum Ermitteln und Auswerten von KPIs genutzt werden können.

Meilensteine
Meilensteine markieren Projektergebnisse, die zu einem bestimmten Zeitpunkt angestrebt werden und oft eine grundlegende Basis für nächste Schritte oder richtungsweisende Entscheidungen liefern. Auch für die Meilensteine ist es hilfreich Indikatoren zu bestimmen, die zeigen, ob das angestrebte Ergebnis vorliegt.

SWOT-Analyse
Abkürzung: **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen, Möglichkeiten) und **T**hreats (Risiken). Die Analyse hilft bei der strategischen Planung eines Projekts. Üblich ist die Gegenüberstellung von internen Stärken und Schwächen sowie externen Chancen und Risiken. Das ermöglicht, die eigene Position transparent zu machen, strategische Optionen abzuleiten und mögliche Strategien zu formulieren. So können ungünstige Faktoren frühzeitig erkannt und Maßnahmen zum Gegenlenken vorbereitet und ggf. eingeleitet werden. Für Geldgeber ist eine SWOT Analyse des Projekts wesentlich, um Sicherheit zu geben.

Projekt-Abrechnung
Klare Rechnung, gute Freunde. Nicht nur Fördergeber, Spender und Investoren wünschen sich Transparenz über die Verwendung von Budgetmittel; insbesondere der Gesetzgeber fordert im Vereinsgesetz eine einfache Buchhaltung und Rechnungsprüfung. Und selbst wenn ein Projekt nicht unter der Trägerschaft einer juridischen Person abläuft sondern bspw.

über ein informelle Gruppe oder Arbeitsgemeinschaft, hilft eine übersichtliche Abrechnung, Missverständnissen oder Unstimmigkeiten vorzubeugen und durch regelmäßige Kassenstürze finanzielle Planungs- und Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.