

Projekt-Fragestellungen



Prof. Dr. Richard K. Streich
Executive-Coach und Geschäftsführer von
COMMENT! – coaching + communication

Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter gmglk-online.de/gm-autoren

Test-Einweisung

Erfolgreiches Projekt-Management ist gekennzeichnet durch eine **effektive und effiziente Vorgehensweise** und dem Erreichen von definierten Projektzielen im Spannungsfeld von **Projekt-Termin, -Kosten und -Qualitätsvorgaben**.

Diese dreigeteilte Zielerreichung unterliegt vielfältigen Ausgangs-Variablen und beinhaltet zentrale Fragestellungen, die vor Projektbeginn im Sinne einer **Kontext-Analyse** zu hinterfragen sind.

Der folgende Test zeigt anhand von 10 Kontext-Kategorien die wichtigsten Fragestellungen auf (vgl. Abbildung 1).

Wählen Sie die für Ihr Projekt relevanten Fragestellungen pro Kontext-Kategorie aus, indem Sie im folgenden Test zunächst **alle aufgeführten Fragestellungen** einer Bewertung unterziehen (**von sehr relevant bis irrelevant**). Lassen Sie diesen Test auch von Ihren Projekt-Team-Mitgliedern (und ggf. anderen Projekt-Beteiligten/-Betroffenen) individuell ausfüllen.

Test-Aufnahme

Relevanzwerte:

- 5 = sehr relevant
- 4 = relevant
- 3 = überwiegend relevant
- 2 = teilweise relevant
- 1 = kaum relevant
- 0 = irrelevant

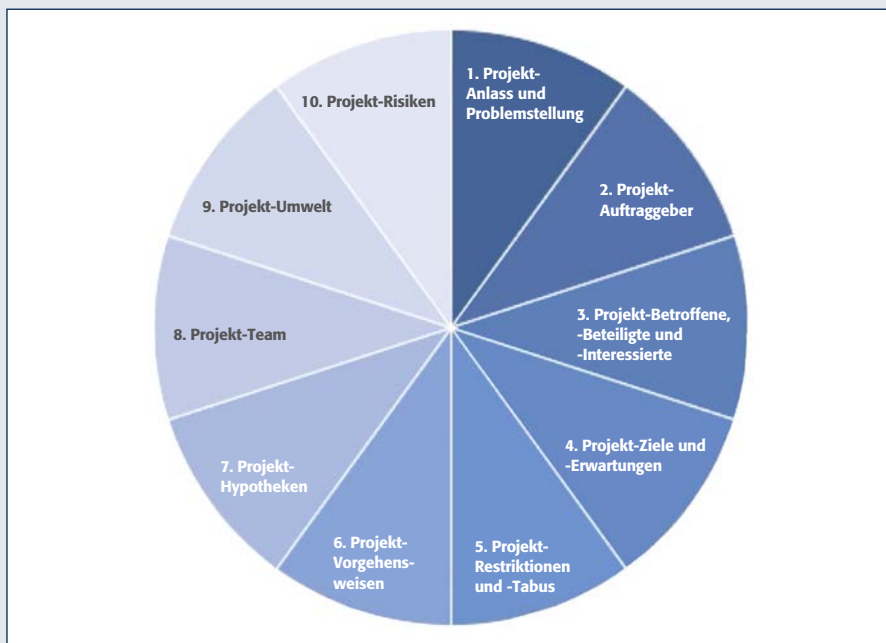


Abb. 1: Projekt-Kategorien

Kontext-Kategorie	Fragestellungen/Kontext-Kategorie	5	4	3	2	1	0
1. Projekt-Anlass und -Problemstellung	1.1 Was gab den Anstoß zum Projekt?						
	1.2 Wie äußert sich das Problem genau?						
	1.3 Zeigt sich das Problem ständig, oder wann zeigt es sich nicht?						
	1.4 Welches Thema müsste zuerst angegangen werden? (Priorität der Problematiken)						
	1.5 Handelt es sich um ein neues Projekt, oder gibt es dazu Erfahrungen?						
	1.6 Ist eine Projekt-Kontext-Analyse erwünscht, oder sind Lösungen explizit oder implizit schon vorgegeben?						
2. Projekt-Auftraggeber	2.1 Ist der Gesprächspartner Initiator des Projekts?						
	2.2 In welchem Maß ist der Gesprächspartner zuständig für die Thematik?						
	2.3 Inwiefern könnte der Auftraggeber selbst Teil des Problems sein?						
	2.4 In welchem Maß ist der Auftraggeber bereit, sich in dem Projekt zu engagieren und selbst zu Problemlösungen beizutragen?						

Quelle: Testzusammenstellung in Anlehnung an Text: KIESSLING-SONNTAG, J.: Handbuch Trainings- und Seminarpraxis, 2003, S. 180-183.

Kontext-Kategorie	Fragestellungen/Kontext-Kategorie	5	4	3	2	1	0
3. Projekt-Betroffene, -Beteiligte und -Interessierte	3.1 Wer ist die Zielgruppe?						
	3.2 Wer ist von dem Projekt noch betroffen? (z.B. Führungskräfte)						
	3.3 Wer ist an Veränderungen interessiert und wer an der Aufrechterhaltung des bisherigen Zustandes?						
	3.4 Wer von den Betroffenen sollte mit in das Projekt einbezogen werden?						
	3.5 Wie denken andere Personengruppen über das Projekt und welches Image hat es (z.B. bei anderen Abteilungen)?						
	3.6 Gibt es wichtige Personen, an denen zurzeit vorbeigearbeitet wird, deren Wohlwollen bzw. Entscheidungen für den Projekterfolg jedoch unerlässlich sind (z.B. höherrangige Führungskräfte, Firmenchefs)?						
	3.7 Gibt es abgewertete Personen bzw. Personengruppen (z.B. Mitarbeiter anderer Abteilungen, bestimmte Vorgesetzte)? Welche Bedeutung haben diese für das Projekt?						
	3.8 Inwieweit unterliegt das Projekt der gesetzlichen Mitbestimmung?						
	3.9 In welchem Maß ist die Integration der Personalvertretung in das Projekt ratsam (z.B. bei Themen wie „Fehlzeitenreduzierung“ oder „Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung“)?						
	3.10 Gibt es Personen bzw. Personengruppen, die sich explizit im Widerstand gegen das Projekt befinden?						
4. Projekt-Ziele und -Erwartungen	4.1 Welche Erwartungen hat der Auftraggeber? Was soll nach Abschluss des Projektes ganz konkret anders sein als heute?						
	4.2 Woran wird man das erkennen können (Messbarkeit der Ziele)?						
	4.3 Gibt es verdeckte Erwartungen: a) seitens des Auftraggebers b) seitens anderer Personengruppen?						
	4.4 Haben alle Beteiligten/Betroffenen die gleichen Ziele oder gibt es hierüber Meinungsverschiedenheiten?						
	4.5 Wie realistisch und organisationsverträglich sind die Erwartungen?						
	4.6 Wer wünscht keine Veränderung? Warum?						
5. Projekt-Restriktionen und -Tabus	5.1 Was wird auf keinen Fall als Projekt-Ergebnis gewünscht?						
	5.2 Was darf auf keinen Fall im Projekt-Prozess passieren?						
	5.3 Gibt es „heilige Kühe“?						
	5.4 Gibt es Tabu-Themen oder Tabu-Fragen?						
6. Projekt-Vorgehensweisen und -Ressourcen	6.1 Gibt es schon bestimmte Vorstellungen bzw. Einschränkungen hinsichtlich des methodischen Vorgehens im Projekt?						
	6.2 Passt das gewünschte Procedere zum gegenwärtigen Stand der Analyse?						
	6.3 Passen die von Externen empfohlenen Vorgehensweisen zur Organisation? Werden sie verstanden und akzeptiert?						
	6.4 Wer soll die Projektregie übernehmen (Auftraggeber, externer Berater)?						
	6.5 Welche Zeitvorstellungen hat der Auftraggeber?						
	6.6 Sind diese realistisch?						
	6.7 Welche zeitlichen Meilensteine sind einzuhalten?						
	6.8 Wird der Aufwand für das Projekt realistisch eingeschätzt (Beratereinsatz, Engagement interner Mitarbeiter, Verfügbarkeit eventueller Gesprächspartner für Interviews, Sachmittel, Räume, zeitliche und finanzielle Ressourcen für intern/extern stattfindende Workshops)?						

Kontext-Kategorie	Fragestellungen/Kontext-Kategorie	5	4	3	2	1	0
6. Projekt-Vorgehensweisen und -Ressourcen	6.9 Wird diese Einschätzung von allen Entscheidern geteilt, oder gibt es hierüber unterschiedliche Ansichten?						
	6.10 Werden hinreichende (z.B. finanzielle und zeitliche) Ressourcen für den Transfer des im Projekt Erarbeiteten bzw. Erlernten in die Praxis eingeplant?						
7. Projekt-Hypothesen	7.1 Warum sind die Dinge noch immer so, wie sie sind – wenn doch angeblich manche darunter leiden?						
	7.2 Welche positiven Effekte sind damit verknüpft am Bestehenden festzuhalten?						
	7.3 Wer profitiert von der gegenwärtigen Situation – und wer nicht?						
	7.4 Ist das Thema „jungfräulich“, oder wurde schon früher daran gearbeitet (z.B. unter anderen Bezeichnungen)?						
	7.5 Welche Lösungsversuche gab es konkret – mit welchem Ergebnis?						
	7.6 Ist das Thema durch vorherige Bearbeitungsversuche bei den Betroffenen möglicherweise negativ vorbelastet?						
	7.7 Welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für das geplante Vorgehen?						
8. Projekt-Team	8.1 Sind die richtigen Leute an Bord (z.B. Auftraggeber/Entscheidungsträger unterstützende Mitglieder der Zielgruppe, externe Berater)?						
	8.2 Wer entscheidet was und wie sind die Aufgaben verteilt?						
	8.3 Wie gehen die Projektbeteiligten mit kritischen Situationen im Projektumfeld um bzw. mit Konflikten innerhalb des Projektteams)?						
	8.4 Welche „Spielregeln“ im Sinne von Verfahrens- und Verhaltensregeln sollte sich das Projektteam geben?						
9. Projekt-Umwelt	9.1 Welche anderen Systeme beeinflussen das System des Auftraggebers (z.B. Muttergesellschaften, Investoren, Dienstherren, Wettbewerbsunternehmen, andere Abteilungen)?						
	9.2 Wie intensiv sind die Beziehungen zu anderen Systemen?						
	9.3 Welche Dynamiken im Umfeld sind aktuell zu berücksichtigen (z.B. Marktveränderungen, Umstrukturierungen, Massenentlassungen oder Fusionen übergeordneter Einheiten)?						
	9.4 Gibt es zeitgleich Projekte mit ähnlicher Aufgabenstellung (z.B. verwandte Themen)?						
	9.5 Welche weiteren aktuellen Projekte sind im Zusammenhang zu berücksichtigen (z.B. Planung von Assessment-Centern bei zeitgleicher Einführung eines neuen Beurteilungsverfahrens)?						
	9.6 Inwieweit passen Unternehmenskultur und geplanter Projektleitungsprozess bzw. Vorgehensweisen zueinander (z.B. patriarchalische Unternehmenskultur versus teilnehmerzentrierte, dialogorientierte Projektplanung)?						
	9.7 Wieviel Erfahrung mit komplexen Projekten besitzt die Organisation?						
10. Projekt-Risiken	10.1 Welche verdeckten Ziele könnte der Auftraggeber verfolgen (z.B. eigene Profilierung; Anschieben persönlicher Lieblingsthemen; Machtgewinn ggü. anderen Personen/Einheiten innerhalb der Organisation, die sich mit ähnlichen Themen befassen; Begleichen „alter Rechnungen“)?						
	10.2 Gibt es wichtige Personen, die bewusst im Hintergrund bleiben, um dort unbeobachtet die Fäden zu ziehen?						
	10.3 Gibt es Anzeichen dafür, dass es sich bei dem Projekt um eine reine Alibiübung handelt, die zeigen soll, dass das Ziel letztlich unerreichbar ist?						
	10.4 Sollen bekannte, aber unbeliebte Themen bestimmten Personengruppen unter neuem Namen verkauft werden?						
	10.5 Was erscheint als ungereimt und widersprüchlich, wenn man die bisherigen Erkenntnisse zusammenfügt?						

Kontext-Kategorie	Fragestellungen/Kontext-Kategorie	5	4	3	2	1	0
10. Projekt-Risiken	10.6 Inwieweit sind elementare Rahmenbedingungen des geplanten Vorgehens durch Restriktionen der Organisation/des Auftraggebers/der Zielgruppe infrage gestellt?						
	10.7 Ist es Erfolg versprechend, das Projekt unter diesen Umständen anzugehen?						
	10.8 Birgt das Projekt Risiken (z.B. ein „Misslingen“ von Projektsitzungen bei gravierender Konfliktsituation im Projektteam)? Ist sich der Auftraggeber über die möglichen Risiken im Klaren? Wurde er hinreichend informiert?						
	10.9 Welches Vorgehen soll in Abstimmung mit dem Auftraggeber gewählt werden, wenn kritische Situationen eintreten?						

Test-Auswertung

Nach Test-Aufnahme selektieren Sie (individuell oder als Projekt-Team) zunächst alle Fragestellungen heraus, die Sie mit den Werten 5 und 4 eingeschätzt haben. Diese sind die **Muss-Erfolgsfaktoren** Ihres Projektes. Die mit 3 und 2 bewerteten sind Ihre **Soll-Erfolgskriterien**. Stimmen Sie diese Einschätzungen mit Ihrem Projekt-Team (und ggf. weiteren Beteiligten/Betrof-

fenen) konsolidiert ab. Entwickeln Sie weiterhin im Projekt-Team einen **Aktionsplan** (Abbildung 2), in dem Sie die sich aus den zentralen Fragestellungen **resultierenden Aktivitäten** (Muss- und Soll-Aktionen) **pro Kontext-Kategorie** definieren und als **Projekt-Aufgaben für das Projekt-Team bzw. die weiteren Projekt-Akteure konkretisieren**. Informieren Sie den bzw. die **Projekt-Auftraggeber** über den Aktionsplan.

Zumindest die im Aktionsplan platzierten **Muss-Aktivitäten** sollten idealerweise vor Projekt-Start bzw. in einem frühen Stadium abgearbeitet sein, damit sich das Team ganz auf die Erledigung des Auftrags im Sinne der definierten Projekt-Ziele konzentrieren kann. Ist dies nicht der Fall, werden die nicht bearbeiteten Aufgaben möglicherweise den Projekt-Erfolg torpedieren.

Prof. Dr. Richard Streich

Aktion-Nr.:	Fragestellungen:						
	Was?	Warum?	Bis wann?	Mit wem?	Wie?	Welche Erfolgskriterien?	Wie Erledigungsstand?
1							
2							
3							
4							

Abb. 2: Aktionsplan mit zentralen Fragestellungen (Beispiel)

Literatur

- KIESSLING-SONNTAG, J.: Handbuch Trainings- und Seminarpraxis, 2003.
 STREICH, R.K.: Fit for Leadership. Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit, SpringerGabler Verlag, Wiesbaden, 2013.
 STREICH, R.K.: Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit, SpringerGabler Verlag, Wiesbaden, 2016.