

SELBSTCHECK für Leitungspersonen in öffentlichen Organisationen zum Projektmanagement

Veränderungen von Organisationsstrukturen, Angeboten oder Produkten werden in Projekten bearbeitet und umgesetzt. Die Veränderung ist das gemeinsame Merkmal aller Projekte. Dabei haben in den letzten Jahren die Komplexitäten und die Geschwindigkeit von Veränderungen massiv zugenommen. Dadurch ist die Leitung eines Projektes sehr viel anspruchsvoller geworden. Komplexe Fragestellungen verlangen häufig eine interdisziplinäre Lösungsfindung. Der häufige Zeitdruck und knappe Ressourcen sind weitere Merkmale von Projekten, die Projektleitungen fordern.

Trotz dieser wachsenden Anforderungen an Projekte und deren Projektteams kann in der Beratung festgestellt werden, dass in der Praxis vielfach kein professionelles Projektmanagement betrieben wird. Insbesondere nimmt häufig das für das jeweilige Projekt verantwortliche Aufsichtsgremium seine Aufgaben nicht in genügendem Umfang wahr: Aus falscher Prioritätensetzung, fehlender Kompetenz bezüglich Projekten und deren Inhalten oder auch fehlender innerbetrieblichen Strukturen (Prozesse), in denen das Projektwesen eingebettet ist.

Als Leitungsperson einer öffentlichen Verwaltung sind Sie verantwortlich dafür, dass Projekte in Ihrem Bereich optimal geplant und umgesetzt werden. Sie müssen den innerbetrieblichen Rahmen dafür schaffen, dass Projekte wirkungsvoll sind und einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele sowie des Organisationszwecks beitragen.

Mit diesem Selbstcheck (oder etwas vornehmer: Mit dieser Maturitätsprüfung) können Sie sowohl die strukturelle Einbettung des Projektmanagements wie auch die Qualität eines einzelnen Projektes ermitteln. Die Ergebnisse sind natürlich nicht mit den Erkenntnissen einer umfassenden Unternehmensanalyse zu vergleichen. Aber sie geben Ihnen Hinweise, in welchen Themenfeldern Sie bewusster hinschauen und ggf. etwas verändern sollten. Bewerten Sie bitte dazu die nachfolgenden Aussagen in Bezug auf Ihren Verantwortungsbereich anhand der folgenden Skala:

trifft zu / trifft teilweise zu / trifft eher nicht zu / trifft gar nicht zu

Jeder Eintrag (geben Sie bitte dazu im entsprechenden Kasten ein "x" (kleines x) ein) wird mit einem entsprechenden Punktwert gewertet. Die am Ende erreichte Gesamtpunktzahl gibt Ihnen Aufschluss über die strukturelle Einbettung und operative Umsetzung von Projekten in Ihrem Verantwortungsbereichs.

Die Positionen, die Sie mit „trifft eher nicht zu“ oder „trifft gar nicht zu“ bewertet haben, stellen Ihre wichtigsten Handlungsfelder dar. Auf diese sollten Sie sich in naher Zukunft fokussieren.

0	Die strukturelle Einbettung des Projektmanagements in Ihre Organisation	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
0.1	Die Einbindung von Projekten in die klassische Linienorganisation ist geregelt und schriftlich festgelegt.				
0.2	Für die relevanten Aspekte der fünf Projektphasen gibt es klar definierte Prozesse, Formulare und Vorgaben.				
0.3	Die unterschiedlichen Projektrollen sind in der Organisation definiert.				
0.4	Projektauftraggebenden werden für ihre Rolle geschult und haben die Kompetenzen und Ressourcen, Projekte zu kontrollieren.				
0.5	Es gibt verschriftlichte Regeln, nach denen Mitarbeitende aus der Linie in Projekten mitarbeiten dürfen / können.				
0.6	Projekte müssen dem Organisationszweck dienen. Alle Projekte werden auf deren Beitrag zum Organisationszweck hin überprüft.				
Anzahl Nennungen je Spalte		0	0	0	0
Gesamtpunktzahl Abschnitt „Organisationale Einbettung“		0			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt „Organisation insgesamt (Gesamtpunktzahl / 6)		0.00			

1 Projektinitialisierung (Projektidee)		trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
1.1	In der Initialisierungsphase werden immer die Projektauftraggeber und Projektleitung klar bestimmt. Diese können ihre Rollen auch wahrnehmen.				
1.2	Das Projektziel ist klar definiert, wird von allen Beteiligten unterstützt und weist einen klaren Bezug zur Strategie auf.				
1.3	Ein erster zeitlicher Rahmen mit Meilensteinen wurde definiert.				
1.4	Eine erste Aufwandschätzung (Finanzen, Personalaufwand, Folgekosten) wurde erstellt. Die Verfügbarkeit der benötigten Personalressourcen wurden geklärt.				
1.5	Eine Risikoabschätzung in Bezug auf das Projekt wurde durchgeführt.				
1.6	Ein Kommunikationskonzept wurde erstellt				
1.7	Wird bewusst entschieden, dass das Projekt notwendig ist (Es ist wichtiger, die richtigen Dinge zu tun als die Dinge richtig zu tun; Peter Drucker)				
Anzahl Nennungen je Spalte		0	0	0	0
Gesamtpunktzahl Abschnitt „Projektinitialisierung“		0			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt «Prozesse» (Gesamtpunktzahl / 7)		0.00			

2 Projektvorstudie (Projektskizze)		trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
2.1	In der Vorstudienphase wird immer eine klar definierte Umfeldanalyse (Stakeholder, Abhängigkeiten, gesetzlicher Rahmen usw.) durchgeführt.				
2.2	Die Ausgangslage wird klar beschrieben.				
2.3	Es werden unterschiedliche Lösungsansätze, deren Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit geprüft.				
2.4	Die «Spielregeln» für das Projektteam werden festgelegt.				
2.5	Die wichtigsten Projektaspekte (Zeitplan, Aufwandsabschätzung, Zielformulierung usw.) wurden aktualisiert.				
2.6	Die relevanten Stakeholder unterstützen das Projektvorhaben.				
2.7	Die Analysen und Abklärungen in der Vorstudie wurden mit der notwendigen Tiefe und Sorgfalt ausgeführt (Wenn ich wenig Zeit habe, nehme ich mir viel davon am Anfang; Ruth C. Cohn).				
Punktzahl pro Spalte		0	0	0	0
Gesamtpunktzahl Abschnitt „Projektvorstudie“		0			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt „Projektvorstudie« (Gesamtpunktzahl / 7)		0.00			

3 Konzept (Projektantrag)		trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
3.1	Die Stakeholder wurden in die Erarbeitung von Lösungen (Lösungsvarianten) einbezogen.				
3.2	Die vorgeschlagene Lösung ist im Detail geplant, allfällige Risiken, die Kosten und benötigten Ressourcen definiert.				
3.3	Der gesellschaftliche Nutzen des Projektes und die effiziente Zielerreichung sind nachgewiesen.				
3.4	Das für die Projektumsetzung notwendige Team wurde zusammengestellt.				
3.5	Die Verfügbarkeit der benötigten Kompetenzen und Personalressourcen wurde geklärt und es liegen entsprechende Zusagen vor.				
3.6	Es liegt ein detaillierter (Zielbeschreibung, Zeitplan, benötigte Mittel, Kommunikation) Projektauftrag vor, der Rechte und Pflichten aller Beteiligten festlegt.				
3.7	Die Projektauftraggebenden verfügen über die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, die Realisation des Projektes zu überwachen.				
Punktzahl pro Spalte		0	0	0	0
Gesamtpunktzahl Abschnitt „Kontakt zu unseren unterschiedlichen Stakeholdern“		0			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt „Kontakt« (Gesamtpunktzahl / 7)		0.00			

4 Realisation (Projektumsetzung)		trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
5.1	Die vereinbarten Informationen (z.B. Meilensteinberichte) wurden fristgerecht geliefert und von der Kontrollinstanz (Projektauftraggebenden) geprüft sowie anschliessend genehmigt.				
5.2	Abweichungen zum Projektauftrag wurden rechtzeitig beantragt und von der Kontrollinstanz (Projektauftraggebenden) genehmigt.				
5.3	Allfällige Pendenzen oder nicht erreichte Anteile des Projektzieles wurden dokumentiert.				
5.4	Das Projektziel wird fristgerecht erreicht und von der Zielgruppe abgenommen.				
Punktzahl pro Spalte		0	0	0	0
Gesamtpunktzahl Abschnitt «Realisation»		0			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt «Realisation» (Gesamtpunktzahl / 4)		0.00			

5	Evaluation (Produktübergabe)	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
5.1	Das gesamte Projekt (Phasen 1 bis 5) wurde reflektiert und auf positive wie auch negative Erkenntnisse überprüft.				
5.2	Die Dokumentation ist nachgeführt und komplett. Wichtige Lessons Learned wurden festgehalten.				
5.3	Eine Abschlussrechnung wurde erstellt und von den Projektauftraggebenden genehmigt.				
5.4	Ein Abschlussbericht wird erstellt und von den Projektauftraggebenden genehmigt.				
5.5	Die Projektleitung wurde von den Projektauftraggebenden aus ihrer Verantwortung entlassen.				
5.6	Die Projektauftraggebenden danken allen Projektbeteiligten für ihre Mitwirkung.				
Punktzahl pro Spalte		0	0	0	0
Gesamtpunktzahl Abschnitt „Evaluation“		0			
Durchschnittliche Punktzahl Abschnitt «Evaluation» (Gesamtpunktzahl / 6)		0.00			

Gesamtpunktzahl alle Fragenblöcke

0

Auswertung insgesamt

34 bis 51 Punkte: Level 4 - lernende Organisation

Sie können sich auf die Schulter klopfen, denn Ihre Organisation befindet sich in einer Vorreiterrolle. Sie haben verstanden, worauf es bei gutem Projektmanagement ankommt und haben dieses in Ihrer Organisation fest verankert.

52 - 85 Punkte: Level 3 - klare Leitung auf Organisationsebene

Sie haben ein hohes Verständnis für das Projektmanagement und die Notwendigkeit der strukturellen Verankerung in Ihrer Organisation. Die Anfänge sind in Ihrer Organisation bereits gemacht. Ruhen Sie sich darauf aber nicht aus. Arbeiten Sie mit Fokus und angemessener Dringlichkeit an Ihren Prioritäten weiter.

86 – 120 Punkte: Level 2 - klare Leitung auf Projektebene

Sie haben schon erste Schritte gemacht, aber noch einen weiten Weg vor sich. Sorgen Sie dafür, dass das Projektmanagement in Ihrer Organisation auch auf der Prozessebene gut verankert wird und die notwendigen Rahmenbedingungen entwickelt werden. Hilfreich kann dabei sein, dass die Führungsebene für das Projektmanagement verstärkt sensibilisiert wird.

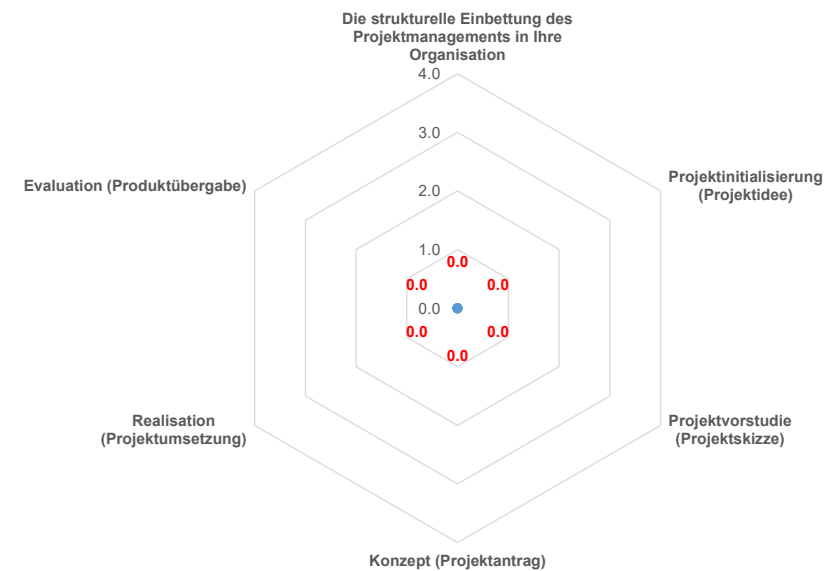
über 120 Punkte: Level 1 - geplante Projekte

Ihre Organisation führt zwar Projekte durch, allerdings weder systematisch noch mit der notwendigen strukturellen Verankerung in der Organisation. Machen Sie das Projektmanagement zur Chefsache und entwickeln Sie es kontinuierlich weiter.

Prioritäten

Priorisieren Sie die identifizierten Handlungsfelder ("trifft eher nicht zu" sowie "trifft gar nicht zu" beziehungsweise Werte grösser als 2 im Spinnennetz) und prüfen Sie, inwiefern Sie darauf Einfluss nehmen können bzw. wen Sie brauchen, um Lösungen dafür zu erarbeiten.

Durchschnittswerte je Fragenblock



Gerne stehen wir Ihnen bei Fragen oder für weitere Auskünfte zur Verfügung.