Schwerpunkt-Workshop mit integriertem Coaching

„Projektmanagement für neue Projektleitungen im Bundesprogramm“

Instrumente des Projektmanagements

Instrumente des Projektmanagements sind Werkzeuge und Techniken, die eingesetzt werden, um Projekte erfolgreich zu planen, durchzuführen, abzuschließen und auszuwerten.

Klassisch? Agil? Hybrid?

Egal welche Variante genutzt wird, es ist wichtig zu wissen, dass jede Methode nicht nur Werkzeuge und Techniken verwendet, sondern auch jeweils eigene Grundsätze und eine gewisse Haltung beinhaltet. Ohne die entsprechende Haltung kann das Instrument nicht zielgerichtet eingesetzt werden.

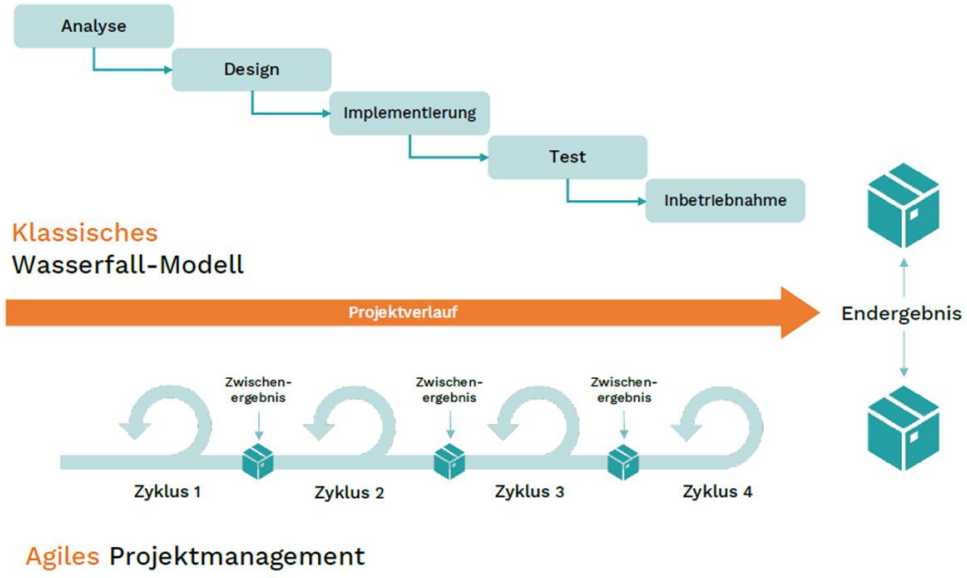

Abbildung 1: Projektmanagement-Methoden

Quelle: „Kickstart Projektmanagement – Der praktische Guide für den Einstieg“, hrsg. von Projekte leicht gemacht, Arctic Project Lapland AB, Vuollerim 2022, S. 10.

Nachfolgend werden einige ausgewählte Instrumente vorgestellt und hilfreiche Hinweise zur Anwendung gegeben.

Wasserfall-Methode

Kurzbeschreibung

Eine klassische Projektmanagement-Methode ist die sogenannte „Wasserfall-Methode“. Sie verläuft wie ein Wasserfall schrittweise in bestimmten Phasen ab.

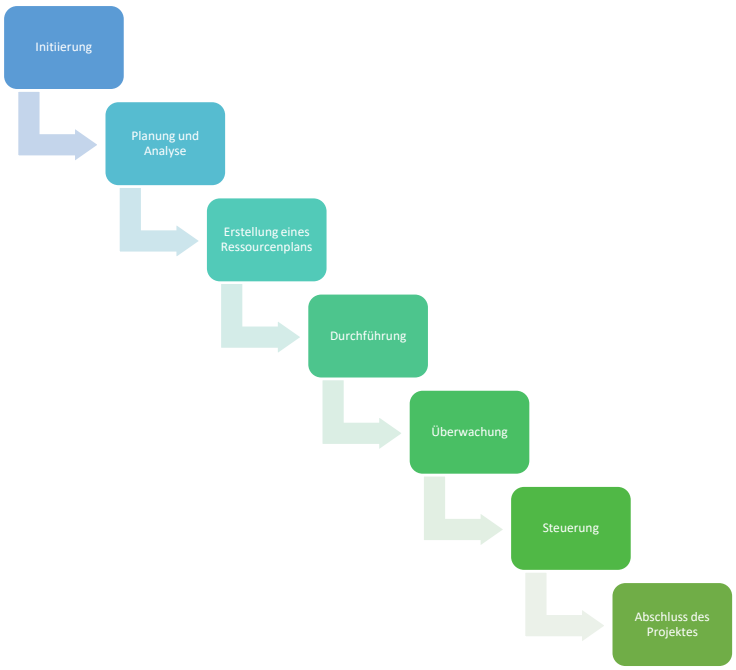

Abbildung 2: Wasserfall-Methode
Quelle: Eigene Darstellung

Gemäß dieser zu Beginn festgelegten Reihenfolge werden die Aufgaben des Projekts abgearbeitet. Neue Aufgaben werden dabei erst begonnen, wenn die vorherigen abgeschlossen sind. Während bei der agilen Projektmanagement-Methoden Feedbackprozesse innerhalb der einzelnen Projektschritte vorgesehen sind, wird bei der Wasserfallmethode tendenziell eher am Schluss das Projekt in der Gesamtheit ausgewertet. Daher zeigen sich bei der klassischen Projektmanagement-Methode Fehler häufig erst am Ende eines Projektes.

Hinweise zur Anwendung

Die Wasserfall-Methode erlaubt nur eine minimale Abweichung der im Voraus aufgestellten Ziele, Abläufe und eingeplanten Ressourcen. Daher ist sie für Projekte mit vielen unvorhersehbaren Faktoren wenig geeignet (siehe dazu auch: https://zenkit.com/de/blog/10-meistgenutzte-projektmanagement-methoden-im-ueberblick/, zuletzt abgerufen am 06.06.2025).

Agiles Projektmanagement

Kurzbeschreibung

In unserer modernen Arbeitswelt wird der Anspruch, sich schnell an sich ändernde Umstände anpassen zu können, immer höher. Digitalisierung treibt das Tempo vieler Arbeitsprozesse an, die Art zu kommunizieren und die der Zusammenarbeit verändert sich. Immer mehr Aufgaben sind schnell und gleichzeitig zu bewältigen. Ereignisse und Entwicklungen sind unvorhersehbarer und weniger planbar geworden. Wenn früher Prognosen, Planungen und effektive Umsetzung erfolgsversprechend für Unternehmen waren, so braucht es heute immer mehr die schnelle und flexible Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen. Hier setzt das Konzept des „Agilen Arbeitens“ mit bestimmten Prinzipien (= das agile Mindset) und Methoden an (siehe dazu auch: https://www.gsub.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projekte/PWQ/PWQ_Factsheet_Retrospektiven_als_Methode.pdf, zuletzt abgerufen am 06.06.2025).

Ursprünglich wurde diese Methodik im Jahr 2001 im Rahmen des agilen Manifests für die Softwareentwicklung entworfen (siehe dazu auch: https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/projektmanagement/agil/das-agile-manifest/, zuletzt abgerufen am 06.06.2025). Mittlerweile hat sich die agile Methodik auch im Bereich der Bildung als Projektmanagement-Methode bewährt. Wichtige Eckpfeiler des agilen Projektmanagements sind **klare Strukturen, klare Rollenverteilung und klare Formate.** Folgende Merkmale des agilen Arbeitens sind daher:

- Klare Zielrichtung
- Klare agile Rollen
- Direkte und offene Kommunikation
- Arbeiten in kurzen Zeitintervallen (Sprints) mit regelmäßigen Feedbackschleifen
- Teilnehmendenzentrierung
- Priorisieren, fokussieren und erledigen
- Klare Meetingstrukturen
- Agiles Mindset
- Selbstorganisation
- Neue Rolle der Führungskraft (Implementierung flacher Hierarchien)

Hinweise zur Anwendung

In agilen Teams müssen unterschiedliche Rollen und Aufgaben von den Mitgliedern des Teams teils in eigener Verantwortung übernommen werden. Agile Führungskräfte müssen deshalb dazu in der Lage sein, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren und Vertrauen in ihre Mitarbeiter*innen zu haben (siehe dazu auch: https://zenkit.com/de/blog/10-meistgenutzte-projektmanagement-methoden-im-ueberblick/, zuletzt abgerufen am 06.06.2025). An den agilen Prinzipien orientiert, wurden verschiedene agile Umsetzungsmethoden entwickelt, die nochmals eigene Strukturen und Rollen entwickelt haben. Daher werden im Folgenden zwei agile Methoden als eigenstehende Projektmanagement-Methoden skizziert.

Die Kanban-Methode

Kurzbeschreibung

Kanban ist ein visueller Ansatz für das Projektmanagement. Diese agile Projektmanagement-Methode wurde ursprünglich in den 1950er-Jahren von Toyota in Japan entwickelt. Mithilfe eines sogenannten „Kanban-Boards“ können Projektabläufe visualisiert werden. Diese Visualisierung kann analog oder digital erstellt werden. In der klassischen Variante werden Aufgaben, die im Projekt anstehen, als „To-Dos“ in der linken Spalte des Boards eingeordnet. Wird mit der Bearbeitung einer Aufgabe begonnen, wird diese Aufgabe auf einer Moderationskarte aus der linken in die mittlere Spalte des Boards verschoben. Sie ist nun als „Doing“ gekennzeichnet. Kann eine Aufgabe als abgeschlossen angesehen werden, wird sie in die rechten Spalte des Kanban Boards verschoben und dadurch als „Done“ markiert. Die Spalten lassen sich erweitern, oftmals wird neben den bereits genannten noch eine vierte Spalte verwendet:

- To-Do (zu erledigen)
- Doing / In Progress oder Work (in Bearbeitung)
- Waiting (für Aufgaben im Ruhemodus)
- Done (erledigt)

Das Kanban Board ist in seiner Visualisierung hilfreich, um sogenannte „Bottlenecks“, also Aufgabenstaus aufzudecken. Dabei weist dann das Kanban-Board in der To-Do oder Doing Spalte eine große Menge an Kanban-Karten auf. Dadurch können im Projekt schnell Probleme erkannt und analysiert, sowie Verbesserungen eingeplant werden.

Hinweise zur Anwendung

Das Kernprinzip von Kanban ist eine funktionierende Teamarbeit. Notwendig für diese Methode, ist eine Priorisierung der Aufgaben. Teams, die mit dem Kanban Board arbeiten, benötigen Strukturen für einen regelmäßigen Austausch, das können z.B. kurze, aber täglich stattfindende Stand-up-Meetings sein, in denen sich alle Teammitglieder über Fortschritte, Erfolge, Probleme und das weitere Vorgehen im Projekt austauschen können. Bei der Arbeit mit dem Kanban Board sollte darauf geachtet werden, nur eine begrenzte Anzahl an Aufgaben zeitgleich zu bearbeiten (siehe dazu auch: https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/zeitmanagement/beispiele-personal-kanban-boards/, zuletzt abgerufen am 06.06.2025).

Retrospektiven

Kurzbeschreibung

Retrospektiven kommen ebenfalls aus dem agilen Projektmanagement. Sie sind moderierte Teamtreffen außerhalb der täglichen Arbeitsroutinen, deren Ziel es ist, aus der Vergangenheit zu lernen. Retrospektive (lat. retrospectare, „zurückblicken“) bezeichnet also einen strukturierten Rückblick auf bereits geschehene Ereignisse. Ein Team schaut dabei gemeinsam zurück und bewertet, was gut und was schlecht gelaufen ist, wo Erwartungen nicht eingetroffen sind, und analysiert die Gründe. Diese Analyse dient dazu, konkrete Verbesserungsvorschläge zu vereinbaren und umzusetzen.

Retrospektiven sind kontinuierliche moderierte Meetings im Projekt, in denen Prozesse und Abläufe, Methoden, Fähigkeiten, Beziehungen, die Zusammenarbeit im Team, generelle und spezielle Herausforderungen sowie Erfahrungen nicht erst am Ende eines Projektes, sondern regelmäßig im Projektverlauf reflektiert werden.

Retrospektiven bestehen aus 5 Phasen:

1. Check-In: Einstimmen, auf das was kommt
2. Daten sammeln
3. Einsichten gewinnen
4. Maßnahmen beschließen
5. Abschluss

Hinweise zur Anwendung

Eine Moderation sollte durch die Retrospektive führen und den Prozess moderieren. Das Meeting sollte in einem ruhigen Raum in ungestörter Atmosphäre stattfinden. Ungeeignet sind Durchgangsräume oder Kaffeeküchen. In einigen Teams, die gerne miteinander diskutieren, empfiehlt es sich mit Timeboxing zu arbeiten. Das bedeutet für die jeweiligen Phasen der Retrospektive Zeiten zu vereinbaren. Retrospektiven sind keine Jammerrunden. Der Blick auf die positiven Aspekte und auf Lösungen und Verbesserungen sind bedeutsam. Bei Lösungsfindungen bietet sich der Einsatz von Kreativitätstechniken an. Zum Beispiel kann mit „Außer-Kraft-Setzen von Rahmenbedingungen“ gearbeitet werden. Eine Frage könnte dabei lauten: „Was könnten wir tun, wenn wir unendlich viel Zeit hätten?“ Wichtig ist dabei, dass nach einer kreativen Ideenphase der Realitätscheck angewendet wird: „Haben wir die Ressourcen (Zeit, Geld, Kompetenz, Befugnisse…) um die Idee umzusetzen?“ So können die Lösungen in realistische Maßnahmen münden.

Grundsätzlich sind im agilen Projektmanagement regelmäßige Retrospektiven angedacht, sodass von Arbeitspaket zu Arbeitspaket, von Teilprojekt zu Teilprojekt reflexive Phasen eingebaut werden. Wie oft, wann und mit welchen Themen und Fragen eine Retrospektive Anwendung findet, hängt von dem jeweiligen Projekt ab. Wird eine Veranstaltung reflektiert oder die grundsätzliche Zusammenarbeit im Team, braucht es unterschiedliche Zeitpunkte und Fragen. Wichtig ist zu wissen, welches Ziel mit einer Retrospektive verfolgt wird und das Vorgehen dementsprechend abgestimmt ist. Bei regelmäßigen Retrospektiven sind Methodenwechsel hilfreich (siehe dazu auch: https://www.gsub.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Projekte/PWQ/PWQ_Factsheet_Retrospektiven_als_Methode.pdf, zuletzt abgerufen am 06.06.2025).

Obeya

Kurzbeschreibung

Der Begriff *Obeya* stammt aus dem Japanischem und bedeutet „großer Raum“. Hierbei handelt es sich ebenfalls um eine visuelle Methode, allerdings aus dem „Lean Management“ kommend. In einem Raum werden nach dem Schema des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) alle relevanten Informationen zu dem Projekt oder fokussiert auf ein Thema zusammengestellt. Im Raum werden die Wände entsprechend dem PDCA-Zyklus in vier Bereiche eingeteilt. Jeder Wandabschnitt soll eine prägnante Auswahl an aussagekräftigen Informationen präsentieren. Als

Formate sind hier z. B. Moderationskarten oder Plakate möglich. Auf diesen können Diagramme, Infografiken, Roadmaps, Customer Journeys u. a. abgebildet sein. So kann der Raum genutzt werden, um Projektmeetings abzuhalten, sich im Team über den Verlauf und Fortschritt des Projektes bewusst zu werden oder auch um relevante Stakeholder zu informieren (siehe dazu auch: https://www.projektmagazin.de/methoden/obeya-raum-methode, zuletzt abgerufen am 06.06.2025).

Hinweise zur Anwendung

Die Methode benötigt die Möglichkeit, für die Dauer des Projektes einen festen Raum nutzen zu können. Dies ist nicht immer möglich. Die Methode kann aber auch bei Konferenzen, Tagungen oder Workshops genutzt werden, um zumindest zeitlich begrenzt mit der Methode zu arbeiten. Strategiebesprechungen, Planungssitzungen, Problemlösungsmeetings, Informationsveranstaltungen und Statusberichterstattung können so gestaltet werden. Mittlerweile gibt es auch online gestützte Tools zur Nutzung dieser Methode.

Sounding Board

Kurzbeschreibung

Ursprünglich stammt die Methode aus dem Change Management. Sounding Board ist eine Moderations- und Feedback-Methode, die in Veränderungsprozessen und Projekten aktiv Meinungen und Rückmeldungen von Betroffenen und Beteiligten einholt. Das Sounding Board besteht aus einem Gremium von Personen, das in regelmäßigen moderierten Meetings Meinungen äußert und damit Prozesse und Projekte beratend begleitet. Diese Personen haben keine Entscheidungsbefugnis. Die Methode dient vielmehr als „Resonanzboden“ (siehe auch: https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/business-wissen/sounding-board-methode/, zuletzt abgerufen am 06.06.2025).

Hinweise zur Anwendung

Die Personen, die zu dieser Feedbackmethode eingeladen werden, sollten gut über ihre Rolle (keine Entscheidungsbefugnis!) und Aufgabe informiert werden, so dass keine falschen Erwartungshaltungen aufkommen. Auch die Zusammensetzung des Gremiums spielt eine bedeutende Rolle. Die Methode braucht eine gut strukturierte Moderation und einen klaren Auftrag mit eindeutiger Fragestellung an das Gremium. Die Personen des Gremiums erhalten Moderationskarten, um ihr Feedback zu visualisieren. Dabei werden zum Beispiel Themenplakate mit Fragen im Raum genutzt, an denen die Feedbackkarten dann gehängt werden können. Ebenso können Produkte (z.B. Flyer, Bildungsmaterialen etc.) im Raum mit Feedbackfragen versehen werden. Die Personen des Gremiums können einmalig oder auch wiederholt ausgewählt werden.

Die Arbeit mit Analysen

Kurzbeschreibung

Ist-Stand-Analyse: Hierbei wird die aktuelle Situation analysiert. Erst danach folgen Beschreibungen eines gewünschten Soll-Zustandes. In einem Projektantrag wird oftmals beschrieben, wie das Projekt dazu beiträgt, von der aktuellen Situation in den veränderten Soll-Zustand zu gelangen. Sie werden daher häufig bereits vor dem Projektstart eingesetzt.

Stakeholder-Analyse: Hier werden die wichtigsten Akteur*innen eines Projektes identifiziert und beschrieben.

Risikoanalyse: Eine Risikoanalyse ist ein strukturierter Prozess zur Identifizierung, Bewertung und Priorisierung potenzieller Risiken. Sie dient dazu, mögliche Gefahren und deren Auswirkungen auf das Projekt oder System zu untersuchen und anschließend Maßnahmen zur Minimierung oder Vermeidung zu ergreifen.

SWOT-Analysen / Stärken-Schwächen-Analyse: Das Bewusstsein über die Stärken und Schwächen, sowie den Chancen und Risiken dient als Basis für strategische Planungen und Entscheidungen im Projekt.

PEST-Analyse / STEP-Analyse: Hier geht es um Analysen von politischen, wirtschaftlichen, sozio-kulturellen und technologischen Einflussfaktoren auf die Organisation.

Umfeldanalyse: Bei dieser Methode steht die Analyse von Trends im globalen und regionalen Umfeld im Fokus.

Meilensteintrendanalyse: Die Meilensteintrendanalyse dient dazu, den zeitlichen Fortschritt eines Projekts zu überwachen, um Terminverzögerungen frühzeitig zu erkennen. Regelmäßig festgelegte Termine, zu denen bestimmte Meilensteine des Projekts erledigt sein müssen, sind ein wichtiges Element dieser Methode. Bereits vor Beginn des Projekts wird festgelegt, in welchen Zeitperioden der Ist-Zustand kontrolliert wird. Dazu helfen regelmäßige „Stand-up-Meetings“. Dieses Format dient dazu, im Team folgende Inhalte zu besprechen:

- Aufgaben, die bereits abgeschlossen wurden
- Probleme, die aufgetreten sind
- Hindernisse, die überwunden wurden
- Aufgaben, die bis zum nächsten Termin zu erledigen sind
- Supportbedarf, der besteht

Die Meilensteintrendanalyse misst nicht nur den Fortschritt von Projekten, sondern hilft auch, Einblicke in das Teamklima zu erhalten (siehe dazu auch: https://zenkit.com/de/blog/10-meist-genutzte-projektmanagement-methoden-im-ueberblick/, zuletzt abgerufen am 06.06.2025).

Hinweise zur Anwendung

Bei den unterschiedlichen Analysen sind die Quellen der Informationen wichtig. Hier sollten Berichte, statistische Daten, Befragungen und Erfahrungsberichte zum Einsatz kommen.

Die Mintzberg-Strategiebrücke

Kurzbeschreibung

Die „Strategiebrücke“ auf Grundlage der Ideen des Ökonomen Henry Mintzberg (geb. 1939) veranschaulicht sieben Perspektiven, die eingenommen werden können, um die umfassende strategische Ausrichtung einer Organisation zu erreichen und damit strategische Erfolge zu ermöglichen.

Die Methode nutzt das Bild einer Brücke, um folgende Fragen zu beantworten (siehe dazu auch: https://organisationsberatung.net/strategieentwicklung-methoden-modelle/, zuletzt abgerufen am 05.06.2025):

1. Der Blick zurück: Was haben wir bereits gemacht? Was hat sich bewährt? Was nicht?

2. Der Blick seitwärts: Was machen andere?

3. Der Blick von oben: Welche soziologischen Trends, (förder-)rechtliche Entwicklungen oder gesellschaftspolitische/bildungspolitische Entscheidungen gibt es derzeit?

4. Der Blick von unten: Worin sind wir stark? Worin müssten wir uns weiterentwickeln? Welche Ressourcen brauchen wir?

5. Blick nach vorn: Welche Szenarien ergeben sich aus der bisherigen Analyse?

6. Blick darüber hinaus („looking beyond“): Welche weiteren Entwicklungen (in den Umwelten, in der Organisation selbst) sind denkbar, aber zurzeit nicht prognostizierbar? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die Entwicklungen der eigenen Kernstrategie?

7. Perspektive der Umsetzung: welche nächsten Schritte gehen wir?

Hinweise zur Anwendung

Zur besseren visuellen Darstellung kann das Bild einer Brücke mit der Einteilung auf der linken Ufer-Seite „Vergangenheit“, in der Mitte auf der Brücke „Gegenwart“ und auf der rechten Ufer-Seite „Zukunft“ genutzt werden. Die sieben Leitfragen von oben lassen sich dann entlang des Brückenbildes positionieren (z. B. „der Blick von unten“ symbolisch an den Grundpfeilern der Brücke oder „der Blick von oben“ am Himmel). Bei der Erarbeitung sind die Leitfragen wichtig, da die Überschriften allein nicht sehr aussagekräftig sind. Das Modell ermöglicht es, viele Perspektiven auf das Projekt zu werfen. Im hektischen Projektalltag gehen einige dieser Perspektiven schnell verloren.

Das Arbeiten mit Wirkungszielen

Kurzbeschreibung

Wirkungsorientierung im Projektmanagement bedeutet, dass die Wirkung zum wichtigsten Gegenstand des Projektes gemacht und bei allen Prozessen mitgedacht wird. Ebenso werden die Entscheidungen danach ausrichtet. Bei der Wirkungsanalyse kann man sich an der „iooi-Methode“ orientieren, die den Zusammenhang zwischen Input (was wir in das Projekt investieren),

Output (was wir leisten und wen wir erreichen), Outcome (was wir bei den Zielgruppen bewirken) und Impact (was wir auf gesellschaftlicher Ebene verändern wollen) deutlich macht (siehe dazu auch: Acker e.V. (Hrsg.): Wirkung bei Acker e.V. Methoden, Instrumente und Ansätze. Berlin 2023. Abrufbar unter: https://dz0gemel1xe12.cloudfront.net/api/canto/document/eed2rqitcp1j9dnpnbnlgtbn52/live, zuletzt abgerufen am 04.06.2025).

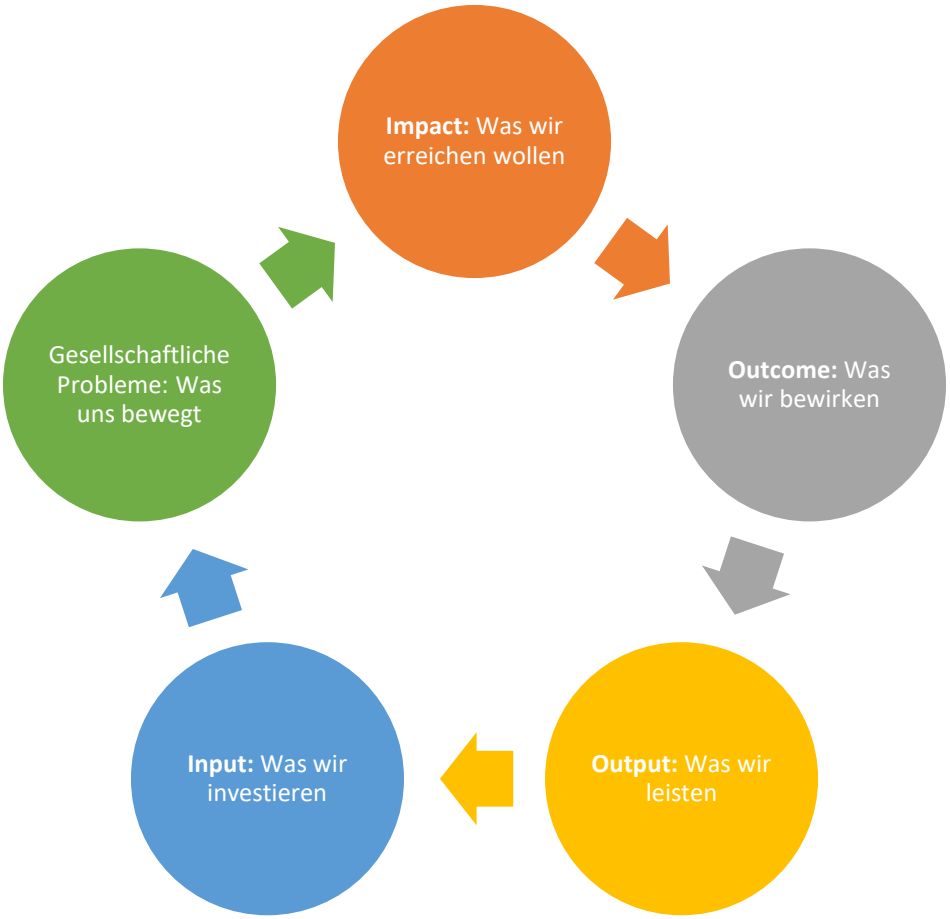

Abbildung 3: Wirkungsanalyse nach der „GemüseAckerdemie“ von Acker e. V.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Acker e. V. (Hrsg.): Wirkung bei Acker e. V. Methoden, Instrumente und Ansätze, Berlin 2023.

Die Wirkungstreppe nach Phineo® arbeitet ähnlich (siehe dazu: https://www.phineo.org/magazin/was-ist-soziale-wirkung, zuletzt abgerufen am 06.06.2025).

Hinweise zur Anwendung

Methodisch wird bei dieser Vorgehensweise mit qualitativen und quantitativen Sozialforschungsmethoden gearbeitet. Dabei müssen für einige dieser Methoden nicht unbedingt externe Expert*innen beauftragt werden. Zum Repertoire gehören auch Vorher-Nachher-Befragungen, Interviews, teilnehmende Beobachtungen, sowie Fokusgruppengespräche.

IMPRESSUM

Herausgeberin: Fachstelle Qualität (FSQ)

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
Kronenstraße 6
10117 Berlin

Webseite: www.gsub.de

E-Mail: fachstellequalitaet@gsub.de

Autorin: Sandra Kleideiter

plan BeE – Beratung und Expertise
Sperberstr. 1
48485 Neuenkirchen

Website: www.planbee.eu

E-Mail: kleideiter@planbee.eu

Version: 1.0

Stand: Juni 2025

Gefördert vom

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie leben!

Für inhaltliche Aussagen und Meinungsäußerungen tragen die Publizierenden dieser Veröffentlichung die Verantwortung.