

Projektmanagement in der bibliothekarischen Praxis¹

Veronika Diem

Das Thema „Projekte“ wird immer mehr zum zentralen Element in der bibliothekarischen Arbeit. Aus arbeitspraktischer und organisatorischer Sicht ist eine einheitliche Verwaltung und Dokumentation von Projekten sinnvoll und notwendig. In diesem Zusammenhang ist ein der jeweiligen Organisation flexibel angepasstes Projektmanagement mit entsprechenden Tools unerlässlich. Der Beitrag liefert dafür einen grundlegenden und anpassbaren Projektmanagementprozess mit klar strukturierten und übersichtlichen Dokumentvorlagen. Diese orientieren sich an Best-Practice-Beispielen, Erfahrungswerten und der grundlegenden Literatur zum Thema. Sie stehen zur Anwendung und Anpassung für die jeweiligen Bedürfnisse als Download auf der Webseite von b.i.t.online zur Verfügung.

The topic of „projects“ is increasingly becoming a central element in library work. From a practical and organizational perspective, a unified management and documentation system for projects is necessary and beneficial. Therefore flexible project management tools, which can be adapted for the organization, are essential. This article provides a simple and customizable project management process with clearly structured and concise document templates. These are based on best-practice examples, experience and handbook literature on the subject. You can download the templates from the b.i.t.online website and they are adaptable for your specific needs.

Der Wandel in der bibliothekarischen Arbeitswelt ist offensichtlich. Wirft man einen Blick ins Inhaltsverzeichnis des Kompendiums zur Bibliotheksverwaltung „Die moderne Bibliothek“², das 2004 von Rudolf Frankenberger und Klaus Haller herausgegeben wurde, findet sich kein einziges Mal das Wort „Projekt“ wieder. In der bibliothekarischen Praxis ist das Projekt heute jedoch nicht mehr wegzudenken.

Am Beginn soll deshalb eine Definition der Begriffe „Projekte“ und „Projektmanagement“ stehen, die im bibliothekarischen Kontext eingebettet wird. Dem schließt sich eine knappe Schilderung der notwendigen festzulegenden Rahmenbedingungen für ein Projektmanagement in der jeweiligen Organisation an. Der Kern besteht schließlich aus einem praxisorien-

tierten, grundlegenden Konzept für Projektmanagement mit den entsprechenden Dokumentvorlagen, das auf der Webseite b.i.t.online (unter Creative Commons Zero) heruntergeladen werden kann.

Für die Erarbeitung dieses Konzepts konnte ich Projektmanagementtools der Universität Wien, der ETH-Bibliothek Zürich sowie der Deutschen Nationalbibliothek auswerten, wofür ich mich an dieser Stelle bei den Kolleginnen und Kollegen herzlich für ihre Unterstützung bedanken möchte.³ In Verbindung mit eigenen Projekterfahrungen und der einschlägigen Fachliteratur entstand so ein grundlegender Korpus mit Berichts- und Planungstools, der flexibel an die Bedürfnisse der jeweiligen Bibliothek angepasst werden kann.

Projekte und Projektmanagement in Bibliotheken

Wenn es um Projektmanagement und Projekte geht, ist eine scharfe Abgrenzung von den Vorhaben notwendig, die als Tätigkeiten und Aufgaben im laufenden Betrieb innerhalb der jeweiligen Organisation umgesetzt werden können. In der oft zitierten Deutschen Industrie-Norm (DIN) 69901 zum Projektmanagement wird der Begriff „Projekt“ grundlegend definiert als „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“⁴ Diese eher abstrakte und allgemeine Definition lässt sich für eine Anwendung auf folgende Eckpunkte herunterbrechen: „Wenn ein einmaliges, bereichsübergreifendes Vorhaben zeitlich begrenzt, zielgerichtet, interdisziplinär und so wich-

1 Dieser Beitrag ist eine leicht veränderte Fassung einer schriftlichen Arbeit, die im Frühjahr 2013 im Rahmen der theoretischen Ausbildung an der Bibliotheksakademie Bayern eingereicht wurde. Mein Dank gilt hier besonders Herrn Dr. Wilhelm Hilpert für die wertvolle Betreuung.

2 Frankenberger, Rudolf / HALLER, Klaus (Hrsg.): Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung, München 2004.

3 Auf die ursprünglich vorhandenen Einzelnachweise wurde bei den Dokumentvorlagen der besseren Anwendbarkeit halber verzichtet. Die Idee zum grundlegenden Aufbau, mit einer Einstiegsseite, die den gesamten Projektmanagementprozess abbildet und von der aus alle Dokumentvorlagen gebündelt und verlinkt sind, stammt aus dem Projektmanagement der Deutschen Nationalbibliothek.

4 Definition aus der DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e. V. zum Thema Projektmanagement. Zitiert nach Süß, Gerda: Projektmanagement von A – Z. Die wichtigsten Begriffe zum Projektmanagement (Weka-Praxislösungen) Kissing 2003, S. 26-27.

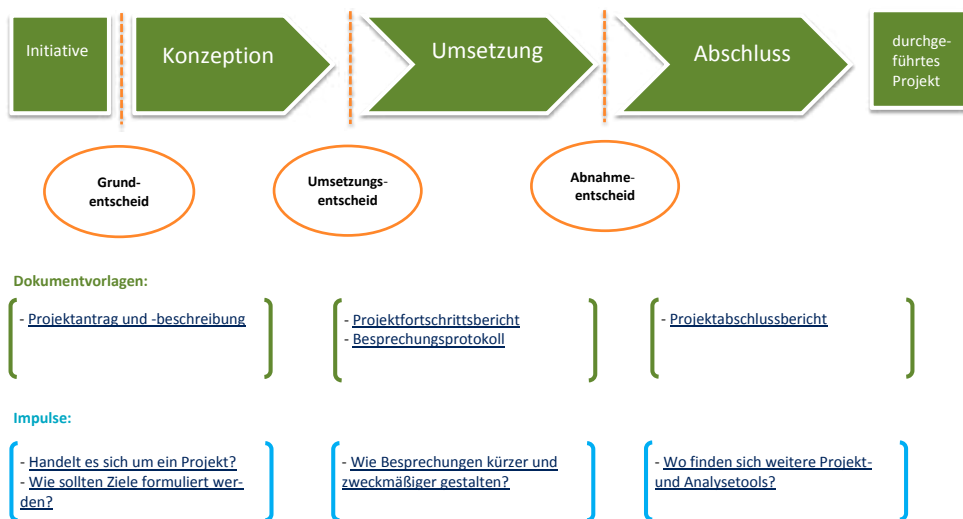
tig, kritisch und dringend ist, dass es nicht einfach in der bestehenden Linienorganisation bearbeitet werden kann, sondern besondere organisatorische Vorkehrungen getroffen werden müssen, dann handelt es sich um ein Projekt.⁵

Projektmanagement (PM) wiederum „wird als Managementaufgabe gegliedert in Projektdefinition, Projektdurchführung und Projektabschluss. Ziel ist, dass Projekte richtig geplant und gesteuert werden, dass die Risiken begrenzt, Chancen genutzt und Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen erreicht werden. [...] PM umfasst die Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel zur erfolgreichen Abwicklung eines Projekts. Die DIN 69901 definiert Projektmanagement als Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts.“⁶

An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob im bibliothekarischen Bereich ein spezielles Projektmanagement erforderlich ist. Bibliothekarische Projekte bestehen oft aus mehreren Komponenten: Sie sind meist keine reinen Verwaltungs-, Technik- Wissenschafts- oder Unternehmensprojekte, sondern kombinieren diese Elemente. Deshalb benötigen diese weniger ein besonderes, sondern vielmehr ein umfassendes Projektmanagement.

Die sich im bibliothekarischen Bereich verändernden Rahmenbedingungen, wie beispielsweise reduzierte Finanz- sowie Personalressourcen, verstärkte Kundenorientierung und die dynamische technische Entwicklung fordern einen ganzheitlichen und reflektierten Einsatz von Methoden des Projektmanagements ein.⁷ Vor allem auch die wachsende Finanzierung über Drittmittel (beispielsweise Stiftungsgelder, Mittel der Forschungsförderung), die oft projektbezogen sind und bestimmte Laufzeiten besitzen, verlangen sowohl im öffentlichen als auch im wissenschaftlichen Bibliotheksbereich einen veränderten Umgang mit konkret

Projektmanagement-Prozess³¹



definierten, innovativen und besonderen Vorhaben.

Als Argumente gegen organisationsübergreifende und verbindliche Regelungen zum Projektmanagement werden oft der administrative Mehraufwand, verlängerte Vorlaufzeiten und die Gefahr einer „Überplanung“ angeführt. Ein wachsender Wettbewerb innerhalb der Organisation kann sowohl negativ als auch positiv bewertet werden. Als Argumente, die für ein Projektmanagement sprechen, gelten erhöhte Flexibilität sowie Transparenz, die Klärung von Ressourcenbedarf, eine verbesserte Kommunikation, die Nutzung von Synergieeffekten, eine bessere Planbarkeit, eine Risikominimierung sowie geklärte Strukturen, Prozesse und Kompetenzen. Darüber hinaus können nach einer gewissen Zeit dokumentierte Erfahrungen genutzt werden und bieten somit eine gute Basis für ein effizientes Wissensmanagement.⁸

Je nach Bibliothek kann Projektmanagement in einem Spektrum vom zentralen Steuerungsinstrument bis hin zum Mittel einer einheitlichen, standardisierten und damit nachhaltigen Verwaltung und Durchführung von Projekten angewendet werden. Ungeachtet der Entscheidung über die Intensität des Projektmanagements ist eine konsequente Umsetzung und Anwendung entscheidend.⁹

5 Kuster, Jürg/ Huber, Eugen/ Lippmann, Robert/ Schmid, Alphons u.a.: Handbuch Projektmanagement, Berlin/ Heidelberg 2006. S. 4.

6 Hobel, Bernhard/ SCHütte, Silke: Projektmanagement in Gabler Wirtschaftslexikon, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v5.html> [5. Juli 2013].

7 Zum systemischen Ansatz und Systems Engineering, das hier aus Platzgründen nicht weiter ausgeführt werden kann – aber implizit im entwickelten Konzept mitgedacht wird – KUSTER, Jürg/ HUBER, Eugen/ LIPPMMANN, Robert/ SCHMID, Alphons u.a.: Handbuch Projektmanagement, Berlin/ Heidelberg 2006. S. 11-13.

8 Zur Bewertung siehe beispielsweise GOLSCH, Michael: Projektmanagement als Instrument der betrieblichen Steuerung. Erste Erfahrungen aus der SLUB Dresden 2006 URL: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/3898/Projektmanagement%20als%20Instrument%20der%20betrieblichen%20Steuerung%20_2006_.pdf [5. Juli 2013]. S. 9 sowie SCHELLE, Heinz: Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt (dtv 5888), 6. überarb. Aufl., München 2010. S. 21 und GAREIS, Roland: Happy projects! Projekt- und Programmmanagement, Projektportfolio-Management, Management der projektorientierten Organisation, 3. Aufl., Wien 2006. S. 42-43.

9 So auch die abschließende Feststellung des Stellvertretenden Generaldirektors der Sächsische Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden am Ende der Darstellung des dortigen Projektmanagements: S. 9.

Beim Projektmanagement helfen zahlreiche Computer-Anwendungen. Je nach Menge, Größe und Komplexität der Projekte kann zum Beispiel eine Projekt-datenbank im Intranet mit verschiedenen Zugriffs-rechten für Mitarbeitende, Führungskräfte und die Direktion ein sinnvolles Instrument sein.¹⁰ Oft werden auch andere Formen der Zusammenarbeit und Doku-mentation genutzt, beispielweise im Intranet der je-weiligen Organisation, über Blogs, Wikis oder freige-gene Dateiodner im organisationsübergreifenden Netzwerk. Spezielle Projektmanagement-Software kann darüber hinaus für Planung, Verwaltung und Controlling eingesetzt werden.¹¹

Basiskonzept für Projektmanagement in Bibliotheken

Die im Dokumentcenter eingestellten Dokument-vorlagen sollen eine Handreichung und Basis für die Anwendung von Projektmanagement in Bibliotheken bieten. Um möglichst allgemeingültig zu bleiben, konnten hier nur einige ausgewählte Vorlagen ent-wickelt werden, die dann je nach Größe und Struktur der jeweiligen Bibliothek entsprechend angepasst und ausdifferenziert werden können. Die Antworten auf die im Folgenden formulierten Grundsatzfragen könnten im Rahmen eines Projektmanagementhand-buchs dokumentiert werden.¹²

Eine grundsätzliche Frage ist, wie intensiv das Pro-jektmanagement in der jeweiligen Organisation ge-staltet werden soll. Dies kann von einer allgemeinen Hilfestellung mit Multiplikatoren-Schulungen bis hin zu einer zentral eingerichteten Projektorganisations-stelle reichen, die sämtliche Projekte innerhalb der jeweiligen Bibliothek betreut. Je nachdem, wie diese Entscheidung getroffen wurde, muss schließlich fest-gelegt werden, an wen regelmäßig berichtet wird und wer für das Controlling verantwortlich zeichnen wird. Folgende Fragen zur Definition „Projekt“ sollten im Vorfeld einer solchen Einführung ebenfalls geklärt werden: Sollen die einzelnen Projekte nochmals nach deren Priorität, Größe oder Art klassifiziert und un-

terschieden werden? Wenn ja, unterscheiden sich die Geschäftsprozesse für diese Projekttypen? In der Fachliteratur finden sich diverse Unterscheidungen, so zum Beispiel nach sozialer Komplexität (Standard-projekte bis Pionierprojekte) oder nach Zweck (Infra-struktur, Produktentwicklung, Informatik).¹³

Daran schließt eine Zuweisung der verschiedenen Rol-len im jeweils entwickelten Projektmanagement an:

1. Grundlegend:

Auftraggeber: Aus welchem Personenkreis (bei-spielsweise aus Direktion, Führungskräften, Vertre-tern von Infrastrukturbereichen) setzt sich das Gre-mium, das den Kreis der Auftraggeber repräsentiert, zusammen, um die grundlegenden Entscheidungen (im folgenden Prozess Grund-, Umsetzung- und Ab-nahmeentscheid genannt) zu neuen und laufenden Projekten zu treffen?

Projektorganisation: Inwiefern, in welchem Rahmen und mit welchen Dienstleistungen unterstützt eine zentral eingerichtete Projektorganisation die Projek-tarbeit?

2. Projektbezogen:

Projektleitung: Wer übernimmt die Leitung, die als zentrale Ansprechpartnerin verantwortlich für alle Be-lange das Projekt betreffend fungiert?

Projektteam: Wer sind die Mitglieder im Projekt-team, das durch die Projektleitung vertreten und ge-führt wird?

Um eine breite Anwendbarkeit zu bieten, ist das ent-worfene Konzept bewusst grundlegend, linear und so einfach wie möglich gestaltet: Eine graphische Dar-stellung auf der ersten Seite dient als Überblick und Ausgangspunkt. In der Übersicht sind alle den jeweili-gen Projektphasen zugeordneten Dokumente mit Hy-perlinks verknüpft, so dass man sie gezielt ansteuern kann. Die Dokumente enthalten Leitfragen (in grauer Schrift), die so formatiert sind, dass sie bei einer Tex-teingabe gelöscht werden, die eingefügten Kästchen können angekreuzt werden. ■

¹⁰ Siehe das Beispiel der Sächsischen Landesbibliothek - Staats- und Universitätsbibliothek Dresden in: Michael Golsch: Projektma-nagement als Instrument der betrieblichen Steuerung. Erste Erfahrungen aus der SLUB Dresden 2006 unter GOLSCH, Michael: Projektmanagement als Instrument der betrieblichen Steuerung. Erste Erfahrungen aus der SLUB Dresden 2006 URL: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/3898/Projekt-management%20als%20Instrument%20oder%20betrieblichen%20Steuerung%20_2006_.pdf [5. Juli 2013]. S. 6.

¹¹ Kommerzielle Beispiele aus dem unüberschaubaren Angebot wären hier Microsoft Project sowie Projektron BCS und - als zwei webbasierte Anwendungen - Wrike und Basecamp oder freie Software wie Open Workbench.

¹² Nicht zu verwechseln mit dem in einigen Darstellungen erwähn-ten Projekthandbuch, das die Beschreibung eines speziellen Projektes meint.



Dr. Veronika Diem
Parzivalstraße 53
80804 München
veronika.diem@gmail.com

¹³ Kuster, Jürg/ Huber, Eugen/ Lippmann, Robert/ Schmid, Alphons u.a.: Handbuch Projektmanagement, Berlin/ Heidelberg 2006. S. 5-7.