



Deutsche Akademie
für Management

Projektmanagement in Kulturbetrieben

Elke Susanne Sieber M.A., Nadine Rahner M.A.



**Deutsche Akademie
für Management**

Verfasserinnen:

Elke Susanne Sieber, M.A., ist Kunsthistorikerin und Literaturwissenschaftlerin und nach jahrelanger Tätigkeit im Kulturbereich (u. a. Abteilungsleiterin Kulturbüro der Stadt Karlsruhe) seit 2012 Unternehmensberaterin sowie seit 2016 Partnerin bei sieber | wensauer-sieber | partner. Sie ist systemische Business Coach und virtueller Coach mit Lehraufträgen am KIT, der Leuphana Universität Lüneburg, der Karlsruhochschule sowie der Hochschule für Musik und Theater Hamburg.

Nadine Rahner, M.A., ist Literatur- und Kulturwissenschaftlerin und arbeitet als Projektmanagerin und Projektleiterin für sieber | wensauer-sieber | partner. Sie baut dabei auf Projektmanagement-Erfahrungen, die sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Freiburg und im Ehrenamt bei der Konzeption, Organisation und Durchführung unterschiedlichster Veranstaltungsformate sammelte.

Impressum

DEUTSCHE AKADEMIE FÜR MANAGEMENT

Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

mail@akademie.biz
www.akademie-management.de

Tel. 030/40508883-0
Fax. 030/40508883-9

Lektorat: Anja Poerschke textimkontext.de

1. Version Dezember 2021
© 2021 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämt-

liche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Modul bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	6
Einleitung	7
1 Grundlagen des Projektmanagements in Kulturbetrieben	9
1.1 Projekt, Projektmanagement und Controlling	9
1.2 Die Phasen eines Projektes	10
1.3 PM im Wandel	13
1.4 Faktor Mensch	15
1.5 Software	19
2 Phase 1: Definitionsphase	22
2.1 Entstehung eines Projekts und Projektauftrag	22
2.2 Projektziele und Aufgabenfelder bzw. -bereiche	24
2.3 Stakeholder-Management	27
2.4 Teambildung	29
2.5 Herausforderungen und Risiken im Blick behalten	31
3 Phase 2: Planungsphase	33
3.1 Projekt-Struktur-Plan (PSP)	33
3.2 Maßnahmenplanung	35

3.3	Arbeitspakete	38
3.4	Meilensteine	38
3.5	Vom PSP zu den Teilplänen	40
4	Phase 3: Realisierungsphase	45
4.1	Steuerung /Controlling	45
4.2	Kernelemente des Controllings	46
5	Phase 4: Abschlussphase	50
5.1	Evaluation	51
5.2	Projektabschlussbericht	56
5.3	Abschlussfeier	56
	Antworten zu den Kontrollfragen	58
	Literaturverzeichnis	60
	Stichwortverzeichnis	62
	Literaturempfehlungen	64

Abkürzungsverzeichnis

AP Arbeitspaket

KB Kulturbetrieb/e

APM Agiles Projektmanagement

MS Meilenstein

OKR Objectives & Key Results

PSP Projekt-Struktur-Plan

SMART Spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminiert

Einleitung

Warum ein Projektmanagement hilfreich ist?

Ein Blick auf kulturelle Errungenschaften, wie beispielsweise der Bau der Chinesischen Mauer, die Errichtung des Kölner Doms oder die Konstruktion des Eiffelturms, zeigen: Projektarbeit ist älter als man denkt, wurde bereits weit in vorchristlicher Zeit und in unterschiedlichsten Epochen praktiziert und überstand unterschiedlichste historische Epochen. **Projektmanagement (PM)** als spezifische Methode wurde jedoch erst während des Zweiten Weltkrieges entwickelt. Seither wurde es stetig erweitert und wird in immer mehr Bereichen, wie beispielsweise in Kulturbetrieben (KB), eingesetzt.

Projektmanagement verfügt über unterschiedliche Facetten. Jedes Projekt ist einzigartig und unterschiedlichen Voraussetzungen unterworfen. PM in Kulturbetrieben (KB) stellt hinsichtlich der Rahmenbedingungen und der Organisation von Projekten dabei nochmals eine Besonderheit dar, denn nicht nur die Motivationen und der personelle Kreis, aus denen heraus ein Projekt gestartet wird, können äußerst vielfältig sein, sondern auch die Teamzusammensetzung kann äußerst divers ausfallen. Vor diesem Kontext der Besonderheiten des Projektmanagements in Kulturbetrieben vermitteln wir Ihnen im Folgenden Grundlagen und Methoden, mit denen Sie die kulturbetriebsspezifischen Herausforderungen beim Projektmanagement meistern können und Ihre Projekte zu einem vollen Erfolg werden.

Dafür zeigen wir Ihnen in einem ersten Schritt die Grundlagen des PM in KB auf. Im Anschluss daran stellen wir Ihnen die vier Phasen eines Projekts und die Besonderheiten

ten jeder einzelnen Phase sowie die einzusetzenden Steuerungsinstrumente vor.

Durch die zahlreichen Praxisbeispiele und Anwendungstipps sind Sie nach der Durcharbeitung des Studienbriefs in der Lage, in der Praxis fundierte Kenntnisse des Projektmanagements im Kulturbetrieb einzusetzen. Wir bringen in den Studienbrief unsere breite PM-Erfahrung aus den Bereichen Kultur, Wirtschaft und Wissenschaft ein und richten dabei den Blick auf die Besonderheiten des PM in KB der heutigen Zeit. Da hinter jedem Projekt auch Menschen stehen, die es entwickeln und zum Erfolg bringen, wird ein besonderer Fokus auf den Faktor Mensch und seine Rolle im Projekt gelegt. Auf diesem Weg wird Sie ein fiktives Team einer Schule für Musik und darstellende Kunst mit dem Projekt einer Fundraisingkampagne begleiten.

Fallbeispiel: Schule für Musik und darstellende Kunst in G.

Nach langen Verhandlungen ist es endlich so weit: Die Schule für Musik und darstellende Kunst (SMdK) der Kleinstadt G. erhält neue Räume. Neben den großzügig gestalteten Unterrichtsräumen verfügt das im Februar des Folgejahres zu beziehende Gebäude auch über einen großen Konzertsaal (200 Plätze), der der Schule für MdK neue ungeahnte Möglichkeiten eröffnet. Neben dem Angebot des Musik-, Theater-, und Kunstunterrichts sollen nun auch regelmäßig Konzerte, Theatervorstellungen bis hin zu musikalisch untermalten Vernissagen für Jung und Alt durchgeführt werden. Da die SMdK bisher nur über einen kleinen Konzertsaal (30 Plätze) verfügt, für den bisher ein Klavier ausreichend gewesen war,

soll für den neuen Konzertsaal ein Konzertflügel erworben werden, um die akustische Qualität bei Konzerten zu gewährleisten. Mit dem Kauf dieses Instruments wäre die SMdK nicht nur gleichauf mit den Musikschulen größerer Städte, sondern könnte im dichtbesiedelten Tal auch zum musikalischen und künstlerischen Zentrum zwischen den beiden nächstgrößeren Städten avancieren. Wegen der Renovierungskosten für die neuen Räume sieht sich die Stadt G. nicht in der Lage, diesen Konzertflügel zu finanzieren. Deshalb soll sein Kauf durch Drittmittel realisiert werden. Die Leitung und die Mitarbeitenden der SMdK haben jedoch bis auf die Organisation des jährlichen Tages der offenen Tür kaum Erfahrung im PM und sind deshalb auf externe Unterstützung angewiesen.

ALLGEMEINE KOMPETENZZIELE

Nachdem Sie dieses Modul bearbeitet haben, sind Sie in der Lage ...

- die Grundlagen des PM zu kennen;
- die Faktoren des Wandels im PM darzulegen;
- die Herausforderungen von PM in KBs zu benennen;
- die 4 Phasen eines Projektes und ihre Instrumente wiederzugeben;
- die Rolle der Menschen im PM darzulegen;
- die unterschiedlichen Entstehungskontexte eines Projekts zu kennen;
- projektphasenorientiert die richtigen Instrumente einzusetzen;
- die Chancen und Risiken des PMs zu benennen.

1

Grundlagen des Projektmanagements in Kulturbetrieben

KOMPETENZZIELE:

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sind Sie in der Lage zu verstehen, ...

- was die Begriffe **Projekt, Projektmanagement und Controlling** bedeuten und wie sie miteinander in Beziehung stehen;
- welche verschiedenen Phasen ein Projekt durchläuft;
- wie sich das PM wandelt und welche Chancen es mit sich bringt;
- welche Besonderheiten beim PM in KB bestehen;
- welche Rolle Menschen in einem Projekt einnehmen;
- in welchen Situationen der Einsatz von Softwareprogrammen sinnvoll ist.

1.1 Projekt, Projektmanagement und Controlling

Was zeichnet ein **Projekt** aus, warum werden dafür spezielle Managementfähigkeiten – das **Projektmanagement** – eingesetzt und was hat **Controlling** mit all dem zu tun?

Laut Die DIN-Normenreihe 69901 definiert und beschreibt Prozesse, Grundlagen, Daten; Methoden und Begriffe im Projektmanagement. Laut 69901 ist ein Projekt „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die **Einmaligkeit** der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B.

- **Zielvorgabe**,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere **Begrenzungen**,

- **Abgrenzung** gegenüber anderen Vorhaben und
- projektspezifische **Organisation.**“

Für Projekte in Kulturbetrieben sind zudem zu berücksichtigen:

- **Komplexität** in Aufgaben und Inhalten sowie
- **Interdisziplinarität**

Dies alles sind Faktoren, die ein Projekt vom operativen **Tagesgeschäft** – den Routinehandlungen – abgrenzen. Folglich handelt es sich bei der Wiederholung eines Projekts oder einer Projektverlängerung nur dann um ein neues Projekt, sofern neue Aufgaben, Tätigkeiten oder Personen hinzukommen (Bemmé 2020, S. 7).