



Projektmanagement



Grundlagen des Projektmanagements

Merkmale eines Projektes



Bedeutung



Umfang



Einmaligkeit



Endlichkeit

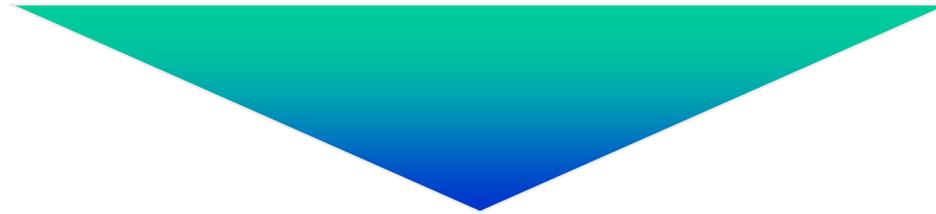


Schwierigkeitsgrad



Risiko

Was ist ein Projekt?



Definition 1 (Hansen)

Ein Projekt ist ein **nicht** routinemäßiges Vorhaben, das in seinen **Zielen**, seinem **Mitteinsatz** und seiner **Terminierung** abgegrenzt ist.

Ein Projekt wird häufig von mehreren Mitarbeitern realisiert, die in einer temporären Organisationseinheit, der Projektgruppe, zusammenarbeiten. Ein Projektleiter koordiniert die Aktivitäten der Mitarbeiter einer Projektgruppe und ist für den Erfolg oder Misserfolg des Projektes verantwortlich.

Was ist ein Projekt?

Definition 2 (DIN 69 900)

Ein Projekt ist als ein Vorhaben definiert, das im wesentlichen durch

- die Einmaligkeit der Bedingung in ihrer Gesamtheit
- Eine Zielvorgabe
- Begrenzungen zeitlicher, finanzieller, personeller oder anderer Art
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- Ein projektspezifische Organisation

gekennzeichnet ist.

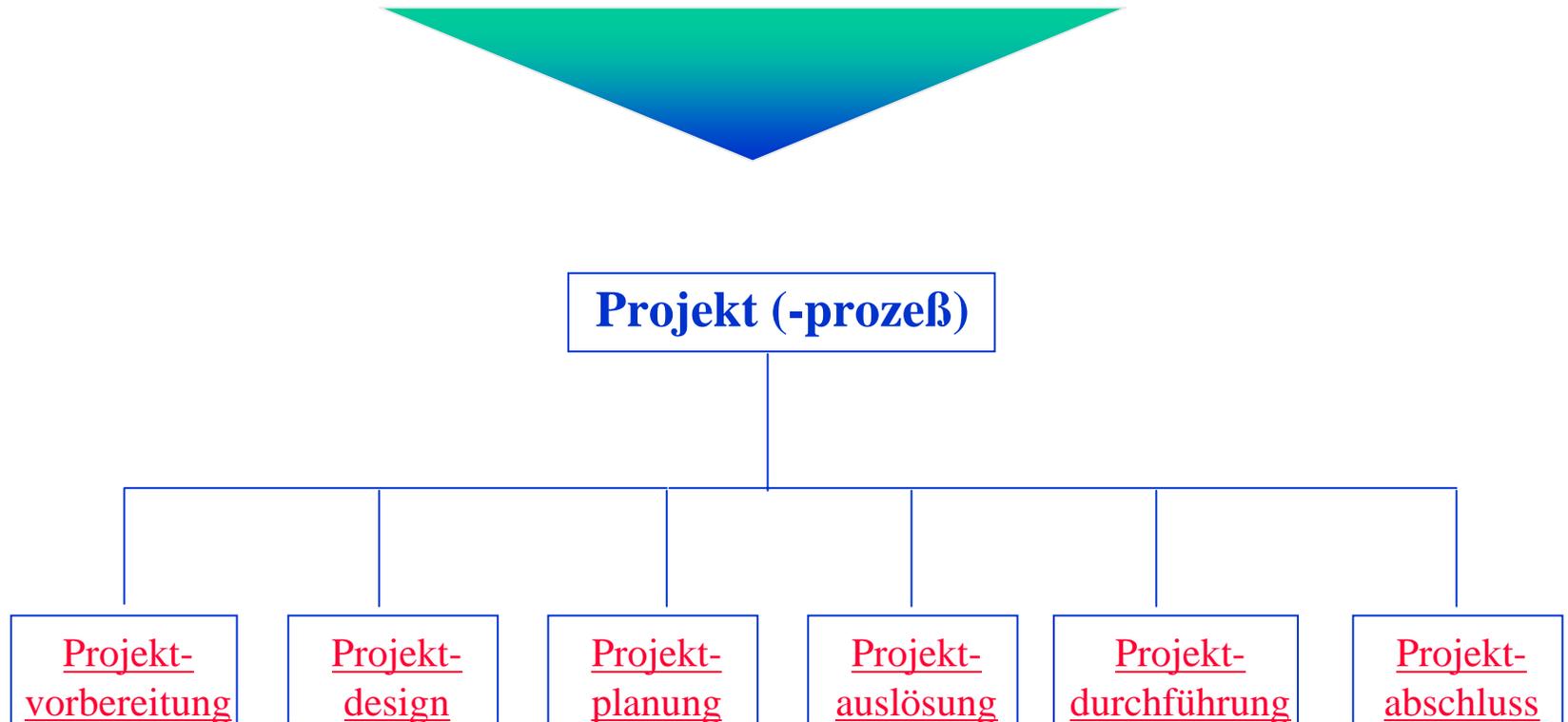
Projekt ./. ***Tagesgeschäft***



Einmaligkeit
Endlich
“Revolutionäre Veränderung”
Flexibilität
Ziele
Risiko und Unbekanntes

Wiederholung
Fortwährend
“Evolutionäre Veränderung“
Stabilität
Rollen
Erfahrung

Elemente des Projektprozesses



Projektvorbereitung



1. Problemerkennung

Zufällig
Angeregt
systematisch

1. Problemanalyse

Definition
Ursachen
Auswirkungen
Lösungsmöglichkeiten



Projektdesign



Einbindung in die Aufbauorganisation

Projektbetreuung (Controlling, Beratung des Projektleiters)

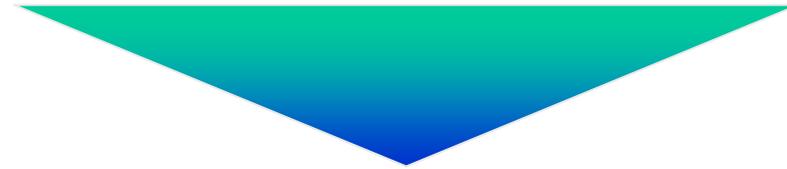
Projektleiter

Projektteam

Lösungsprozess



Projektplanung



Aufgabenplanung (Teilaufgaben, Reihenfolge.....)

Terminplanung

Personalplanung

Sachmittelplanung

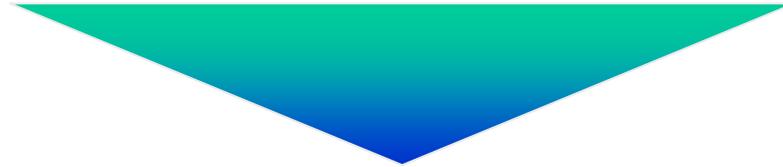
Kostenplanung



Ressourcenplanung



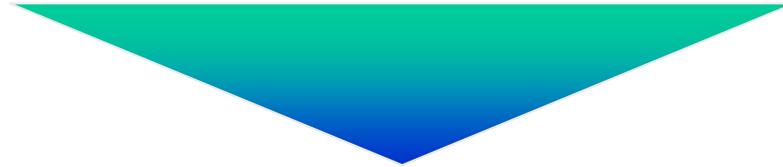
Projektauslösung



Entscheidung
Auftrag
Motivation (Change Management)



Projektdurchführung



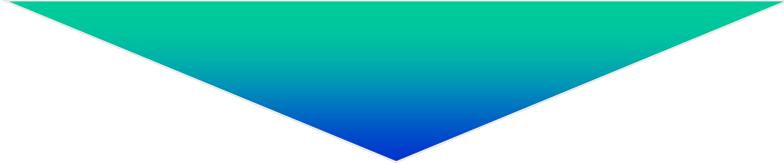
Wesentlich bei der Durchführung ist nur die erreichte Lösung der Projektaufgabe unter hinreichender Einhaltung der Projektziele (vorgegebene Kriterien)

Leitungsaufgaben

Arbeitsaufgaben / Teamarbeit



Projektabschluss

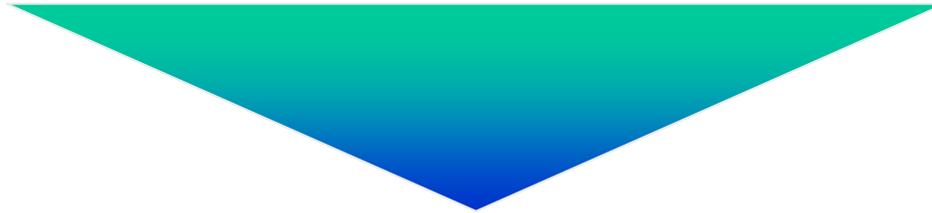


Kontrolle der erzielten Lösung

Abschlußbericht, Abnahmeprotokoll, Analyse

Projektauflösung

Was ist Projektmanagement?

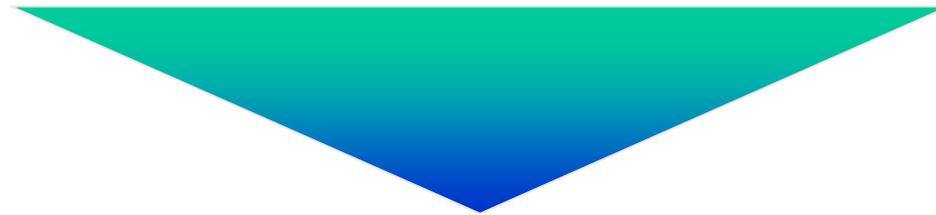


Definition nach DIN 69 901

Projektmanagement (PM) ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und – mittel für die Abwicklung eines Projektes.

Projektmanagement

warum?



Zunehmende Komplexität und Zeitdruck beim Bearbeiten von Projekten zwingen zu simultaner, einheitsübergreifender Zusammenarbeit

Mit System zum Erfolg

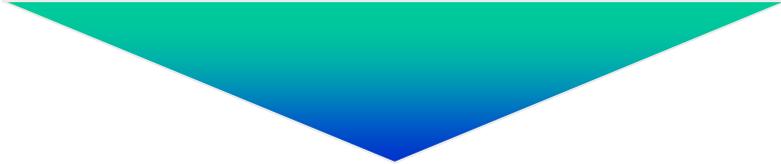
Erfolgsfaktoren



Der entscheidende Faktor für erfolgreiches Projektmanagement ist die funktionierende Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Teams.

In Kombination mit der richtigen Anwendung der Projektmanagement-Methodik ist dies der Schlüssel zum Erfolg.

Projekt - Arten



Organisationsprojekte  **Rationalisierung**

Entwicklungsprojekte  **Neue Produkte**

Infrastrukturprojekte  **Bauprojekte**

Änderungsprojekte  **Verfahrensverbesserung**

Innovationsprojekte  **Neue Märkte**

Projekt - Beispiele



Hausbau (Bürogebäude – Lagerhalle)

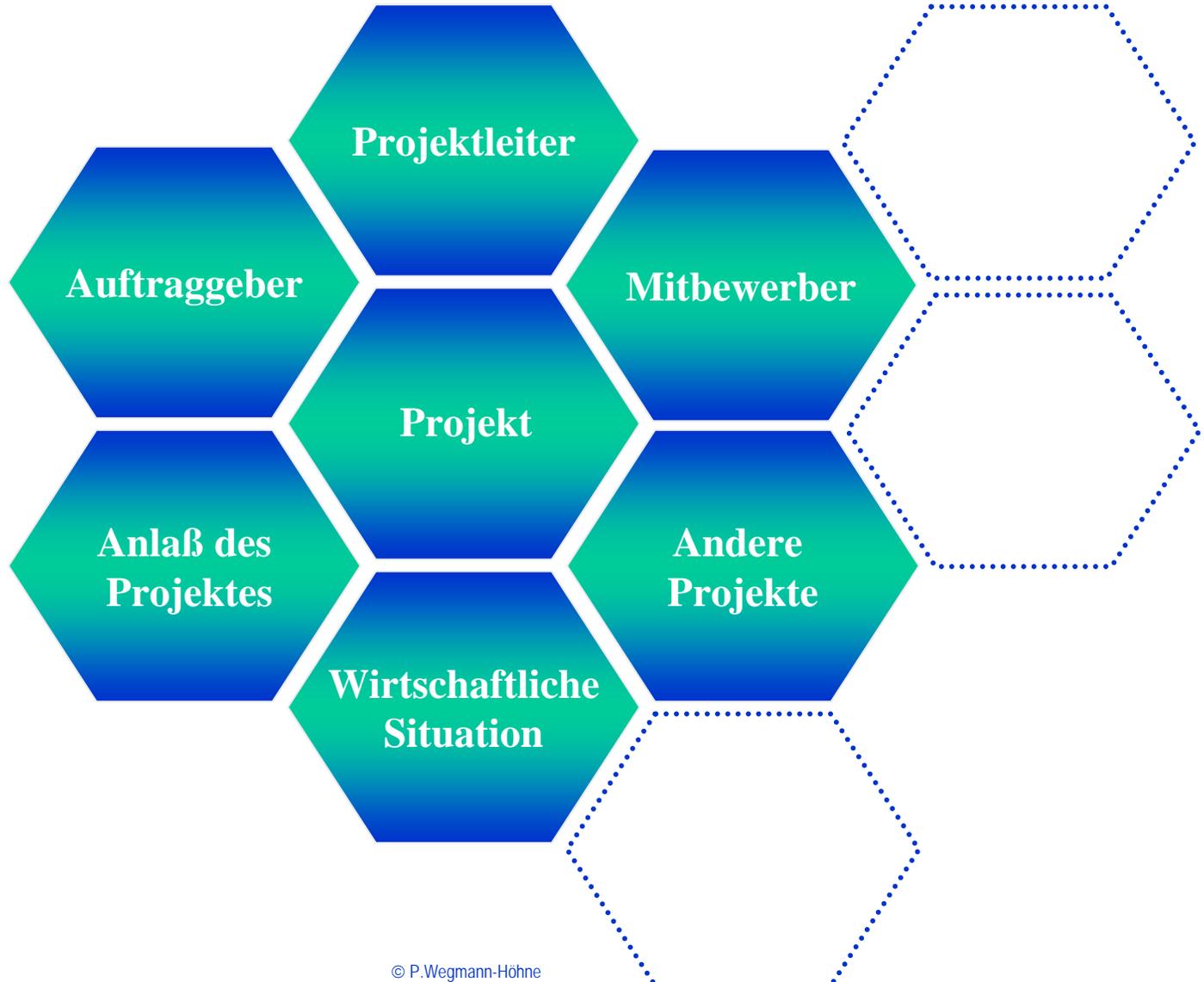
Umstrukturierung der Bibliothek

Neuorganisation der Rechnungsstelle

Einführung eines neuen EDV-Systems

Einrichtung eines Service Center

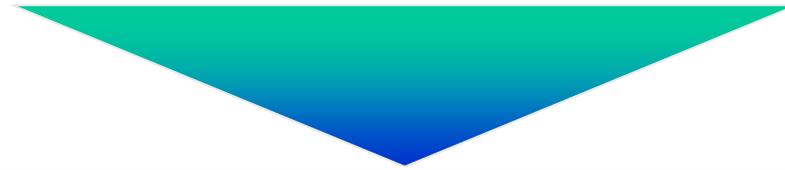
Einflussfaktoren eines Projekts



Inhalt eines Projektes

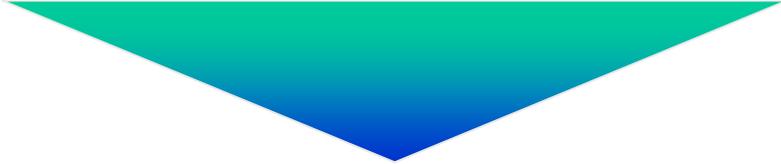


Projektmanagement - Formularwesen



Projektantrag
Projektsteckbrief
Statusbericht
Arbeitspaket-Beschreibung
Änderungsantrag
Protokoll
Aktionsliste
Teilnehmerliste
Risikoplan
Zielformular
Erfahrungsbericht
Abschlussbericht

Projektziele



Ziele der Firma des Projekts

Gewinnmarge
Stückzahlen
Marktstrategie
Ressourcennutzung

Ziele des Auftraggebers

Funktion
Qualität
Vereinbarte Leistung

Ziele der Abwicklung:

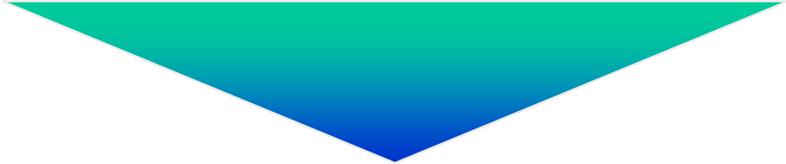
Einhaltung der Termine
Einhaltung des Budgets
Transparenz
Ressourceneinsatz



Gleiche Randbedingungen:

Gesetze
Sprache
Standorte
Normen

Projektantrag muss beinhalten



Auftraggeber/ Auftragsgrundlage

Auftragnehmer

Projektname

Beschreibung und Begründung des Problems (falls dies der ausschlaggebende Grund ist)

Zielvereinbarung (Zu erarbeitende Ergebnisse)

Budget

Zeitraumen (Anfangs- und Endtermin)

Richtlinien

Randbedingungen

Unterschriften

Meilensteine



Meilensteine werden gesetzt,

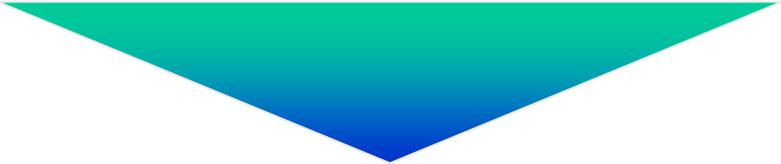
→ da sie wichtige Ziel-, Halte-, bzw. Kontrollmarken darstellen

Wichtiger Abschnitt ist erreicht → Berichtserstattung erfolgt

Wichtige Entscheidungen

Wichtige Zwischenergebnisse/Phasenabschluss

Projektdokumentation



Kurzbeschreibung der Aufgabenstellung
Auflistung der Projektbeteiligten
Projektorganisation
Projektantrag und Änderungsanträge
Aufwandsschätzung
Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
Projektauftrag
Projektstrukturplan (PSP)

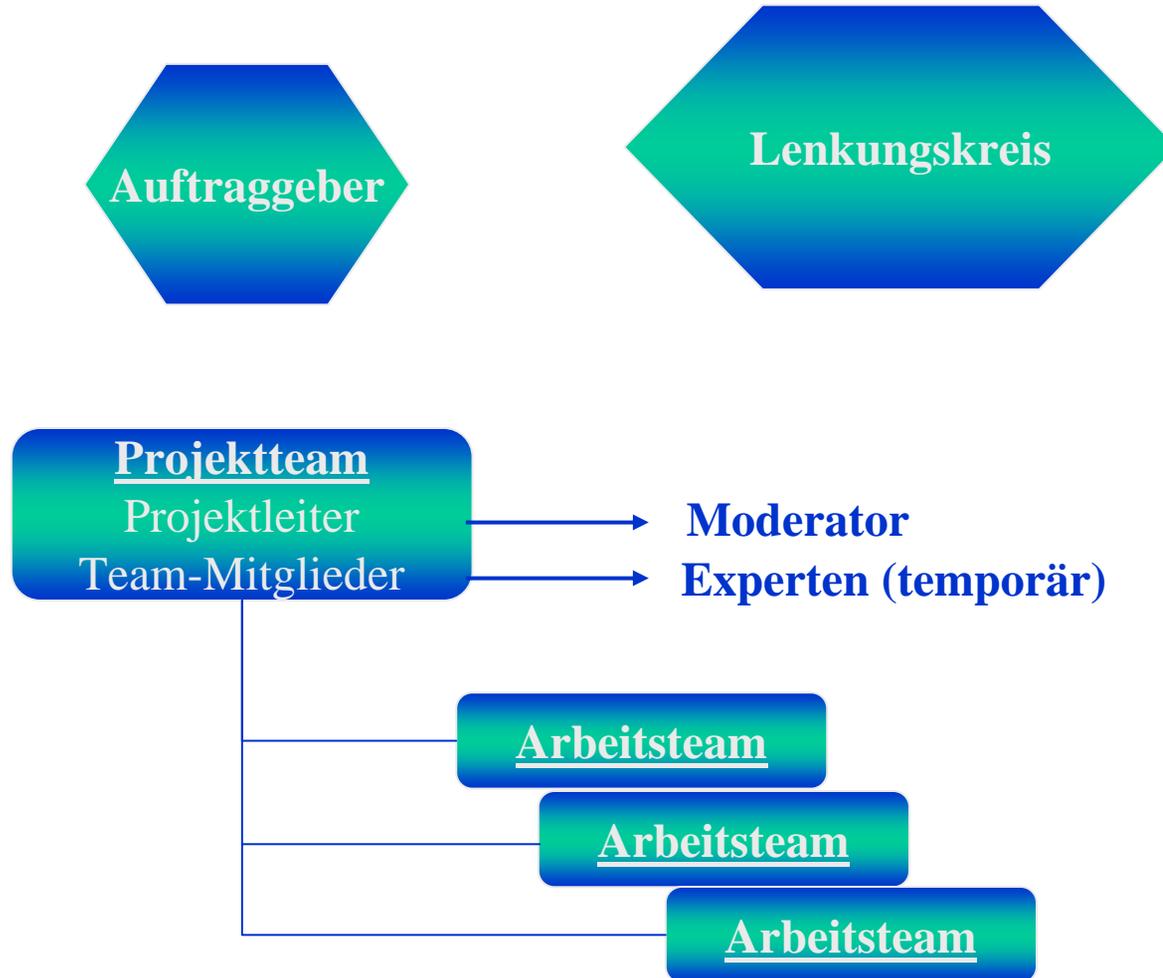
Meilensteinplan
Terminplan (Balkenplan)
Kostenplan
Ressourceneinsatzplan
Statusbericht
Qualitätssicherungsbericht
Abnahmebericht
Allgem. Schriftverkehr

Gründe warum Projekte scheitern



- Politik** → Nichtbeachtung / Fehleinschätzung des Projektumfeldes
- Planung** → Keine definierten Ziele und Vorgehenspläne
- Team** → Qualifikations- und Motivationsprobleme
- Abwicklung** → Mängel in der Durchführung
- Controlling** → Mangelnde Steuerung und Überwachung

Projekt-Organisation



Projektteilnehmer

Lenkungskreis

Besteht aus Führungskräften
Zugriff auf alle beteiligten Einheiten
Entscheidungsinstanz
Priorisierung zwischen zwischen Projekten

Auftraggeber

Formuliert den Auftrag (Art, Umfang, etc),
Meist Mitglied der Führungsebene
Ernennt und unterstützt den Projektleiter
Stellt die Verfügbarkeit der Ressourcen sicher
Mitglied des Steering Comitee

Projektleiter

Verantwortlich gegenüber dem Auftraggeber
(Berichtswesen)
Leitet das Team
Verantwortlich für die Zielerreichung,
- die Strukturierung - Durchführung und
- Steuerung des Projektes

Arbeitssteam

Kleine, leistungsstarke Gruppe,
Fachliche und soziale Kompetenz

Welche Kriterien müssen erfüllt sein bei ...

Projektleiter

Zeitliche Verfügbarkeit
Kompetenz
- fachlich
- methodisch
-- sozial

Auftraggeber

**Klar definierter
Auftrag**
Unterstützung

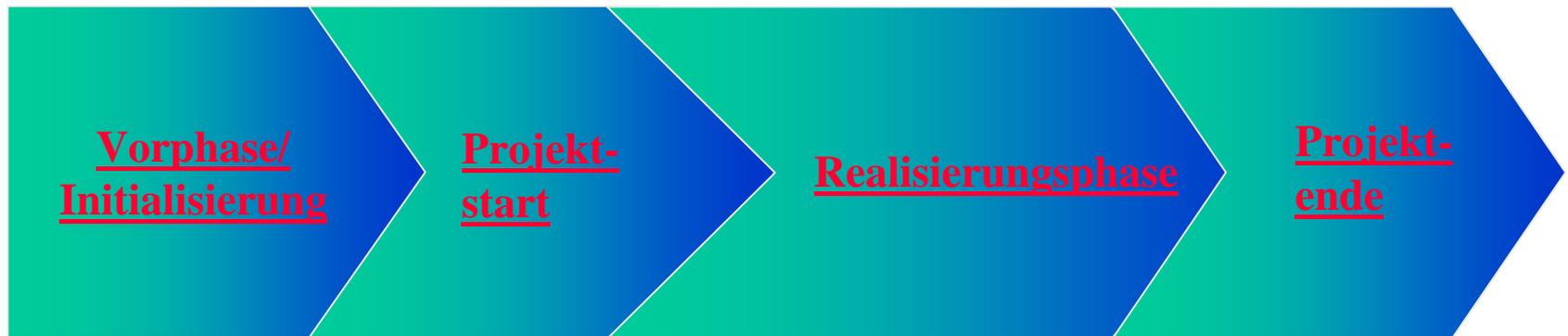
Ressourcen

**Zeitliche Freistellung
der Projektmitglieder**
Experten
Finanzmittel

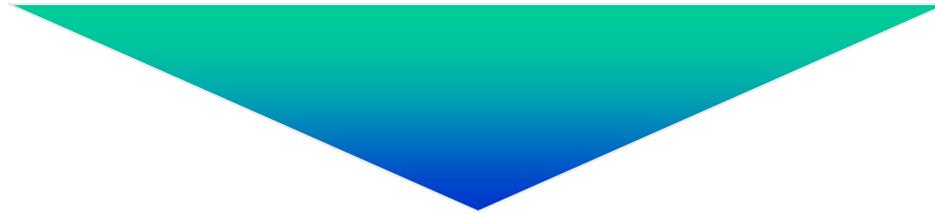


Projektphasen

Phasen eines Projektes



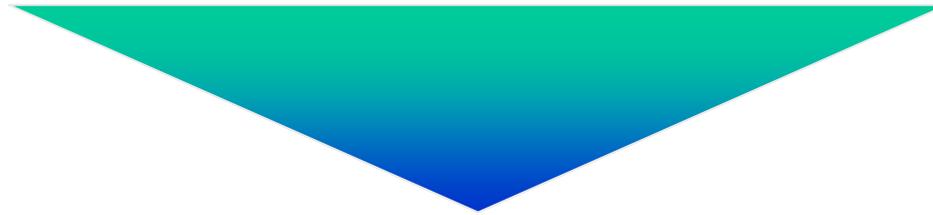
Initialisierungsphase



Evaluation
Aufwandsschätzung
Zielformulierung
Projektdefinition
(Umfang, Ziel, Budget)
Umfeldanalyse
Risikoabschätzung
Rahmenbedingungen
Projekt-Grobplanung



Projektstart



Kick-Off Meeting

Projektorganisation

(Rollenverteilung)

Präsentation des Projektauftrages

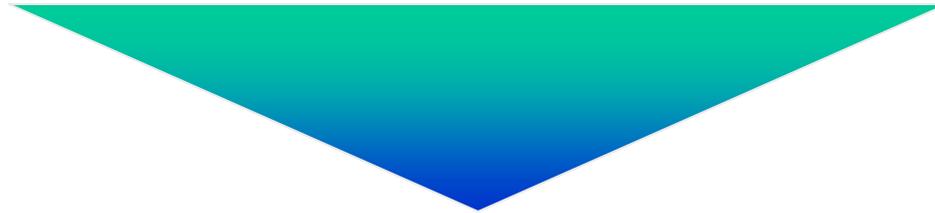
Teambildung

Motivation der Beteiligten

Projekt-Feinplanung



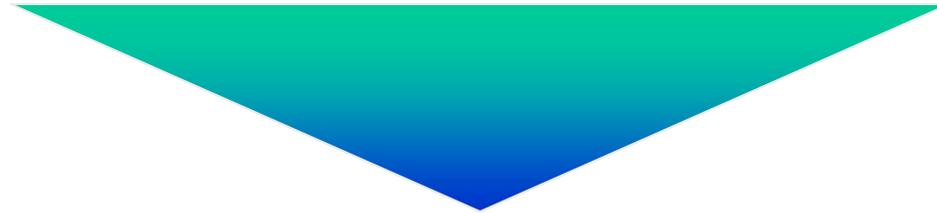
Projektrealisierung



Arbeitsverteilung
Projektbesprechungen
Projektsteuerung
Fortschrittskontrolle
Controlling
Ggf. Änderungsmaßnahmen
Information Kommunikation



Projektabschluss



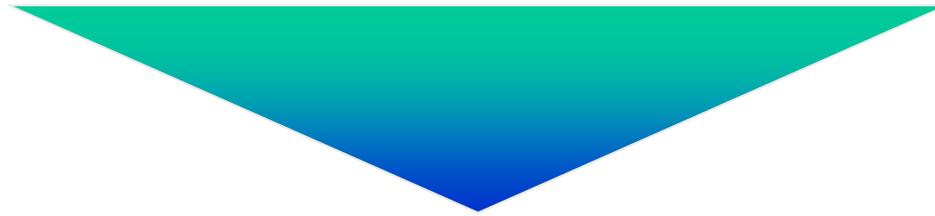
Projektabnahme
Abschlusspräsentation
Abschlußbericht
Abschlussdiskussion
(Erfahrungsaustausch)
Projektdokumentation
Offizielle Projektbeendigung
Projektfeier ✨





Projektplanung

Projektplanung



Definition

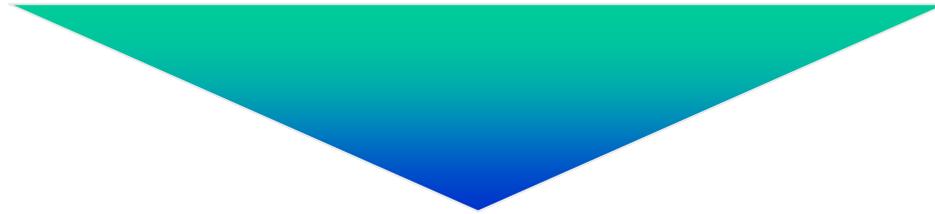


Systematische Informationsermittlung über den zukünftigen Verlauf



Planung beginnt mit der Ermittlung sämtl. Aktivitäten, die der Erreichung des Projektzieles dienen

Projektplanung



Ziel: 

**Strukturierung eines Projektes
Erstellung eines Projektablaufplanes**

**Erstellen eines Projektstrukturplanes
Festlegung von Meilensteinen
Aufgliederung bis zur Arbeitspaket-Ebene
Ggf. Aufteilung der Arbeitspakete in Teilaktivitäten**

**Erstellen einer logischen Reihenfolge der Arbeitspakete
Verknüpfung der Arbeitspakete (Ablaufstruktur)
Erstellen eines Risikoplanes**

Projektstrukturplan

- PSP -

Ziel : Transparenz des Projektes – Überschaubarkeit!

➡ **Große Projekte in kleinere Teilprojekte untergliedern**

➡ **Teilprojekte sind in Teilaufgaben zu zerlegen**

Teilaufgaben werden in sogenannte Arbeitspakete unterbrochen, so dass sie bestimmten Stellen oder Personen zugeordnet und von dort erledigt werden können.

Projektstrukturpläne können:

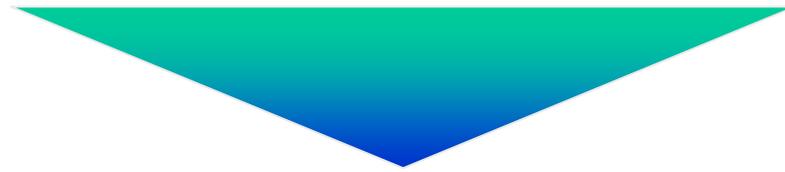
Ganzheitlich

Objekt-

Funktions- oder

Phasenorientiert sein

Ergebnis der Projektplanung



Transparenz



Übersicht und Abhängigkeit der Aktivitäten



Strukturierung der Projektaufgaben



Terminplan



Aufwandsschätzung



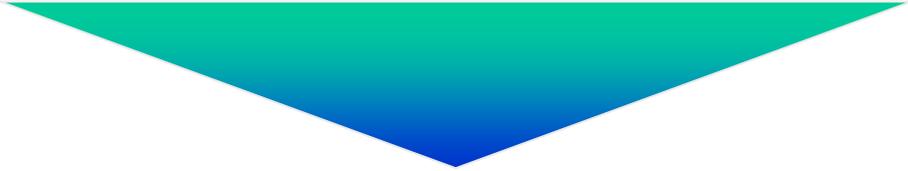
Projektkostenplan

Kick-off-Meeting



Einladung
Agenda mit Zeitvorgaben
Teilnehmerliste
Moderation durch neutrale Person
Vorstellung des Projektleiters
Vorstellungsrunde
Projektbegründung
Motivation durch den Projektleiter
Einschwörung auf das Projektziel
Vorstellung der Projektorganisation
Präsentation der Projektplanung
Verteilung von generellen Projektinformationen
Brainstorming z.B. Risiken
Grundregeln der Zusammenarbeit

Projektverfolgung



Bereitstellung von aktuellen Daten Soll / Ist Vergleich zur Feststellung von Planabweichungen bezogen auf den Projektablauf

Überprüfung von Funktionsanforderungen bezogen auf Projektgegenstand

Bewertung: Feststellung der Gründe für Abweichung und Aufzeigen von Korrekturmaßnahmen

Plan/Ist Vergleiche sind zeitpunktbezogene (statistische) Projektbetrachtungen

Projektsteuerung



Ziel:



- Kostenüberwachung
- Terminüberwachung
- Fortschrittskontrolle
- Qualitätssicherung

To Do: Einholen von Ist-Daten in Einzelgesprächen oder im Team
Dokumentation der Ist-Daten
Soll/Ist Vergleich erstellen
Analyse des Soll/Ist Vergleich
Bei Abweichung Gegensteuerung od. Planänderung
Statusliste führen (offene/erledigte Punkte)
Statusberichte erstellen – Informationsaustausch

Probleme lösen

Problem erkannt

Problem gebannt

Oder nach Albert Einstein:

Ist ein Problem erst mal erkannt.
Ist der Weg zu seiner Lösung eine
Selbstverständlichkeit

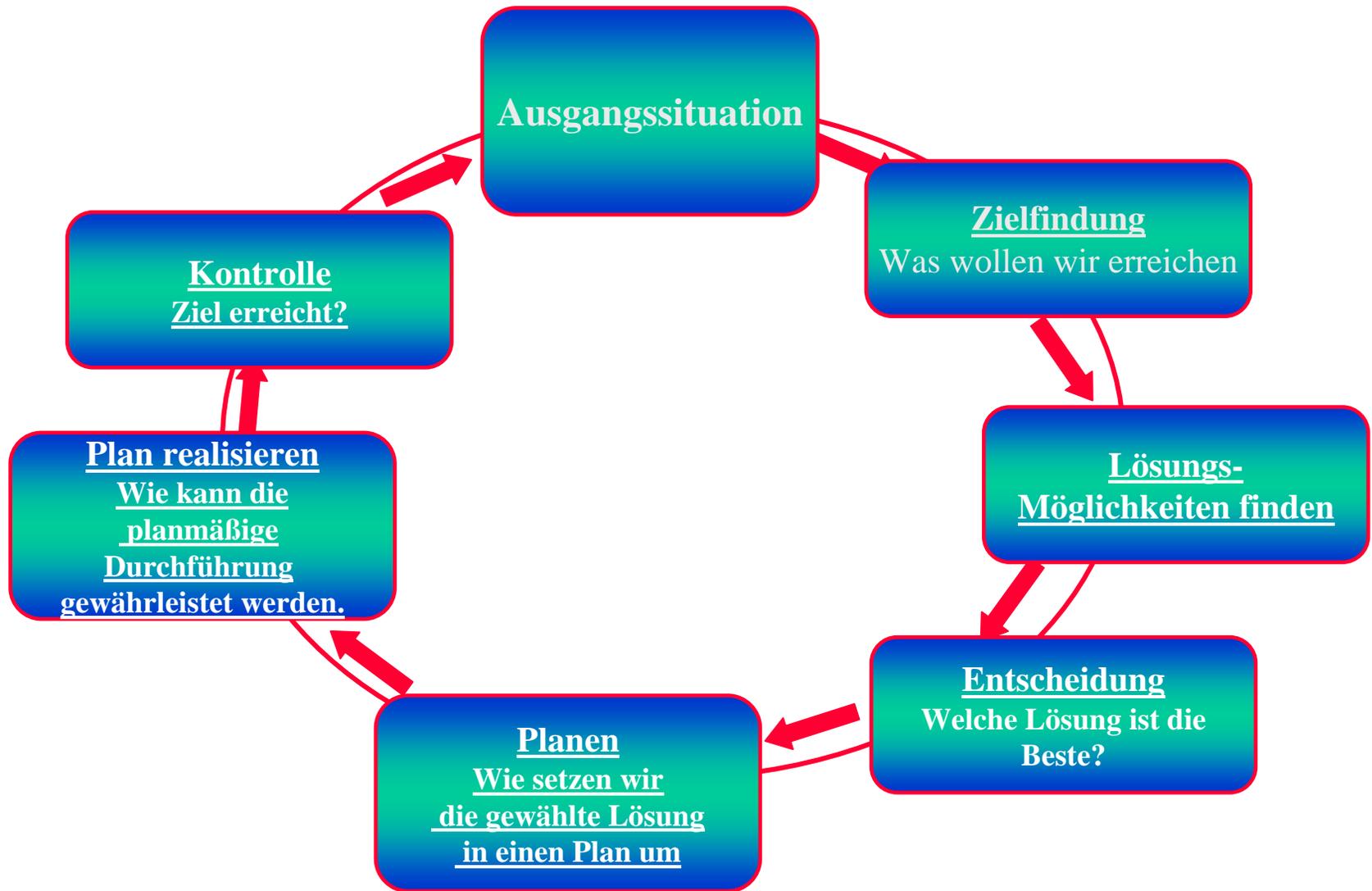
Problemanalyse (PA) \implies (vergangenheitsbezogen)

1. **Definition des Problems**
Was ist das betroffene Objekt?
2. **Ursache des Problems**
Was fehlt/ist fehlerhaft
Was hat sich geändert
Warum hat es sich geändert
3. **Beseitigung des Problems**
Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

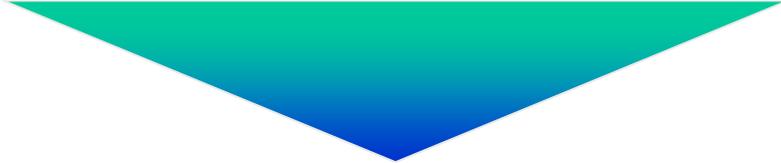
Analyse potentieller Probleme \implies (zukunftsbezogen)



Planungs- und Realisierungsprozess



Checkliste Projektmanagement



Klare Aufgabenstellung

Klare Abgrenzung des Projektes

Kompetenz } **des Projektleiters**

Verfügbarkeit } **und der Teammitglieder**

Klare Rollenverteilung der Projekt-Beteiligten

Unterstützung des Auftraggebers

Optimaler Informationsfluss / Offenes Kommunikationsverhalten

Effiziente Besprechungen

Hohe Motivation der Beteiligten

Nicht zu viele Projekte parallel

Unterstützung durch entsprechenden Tools

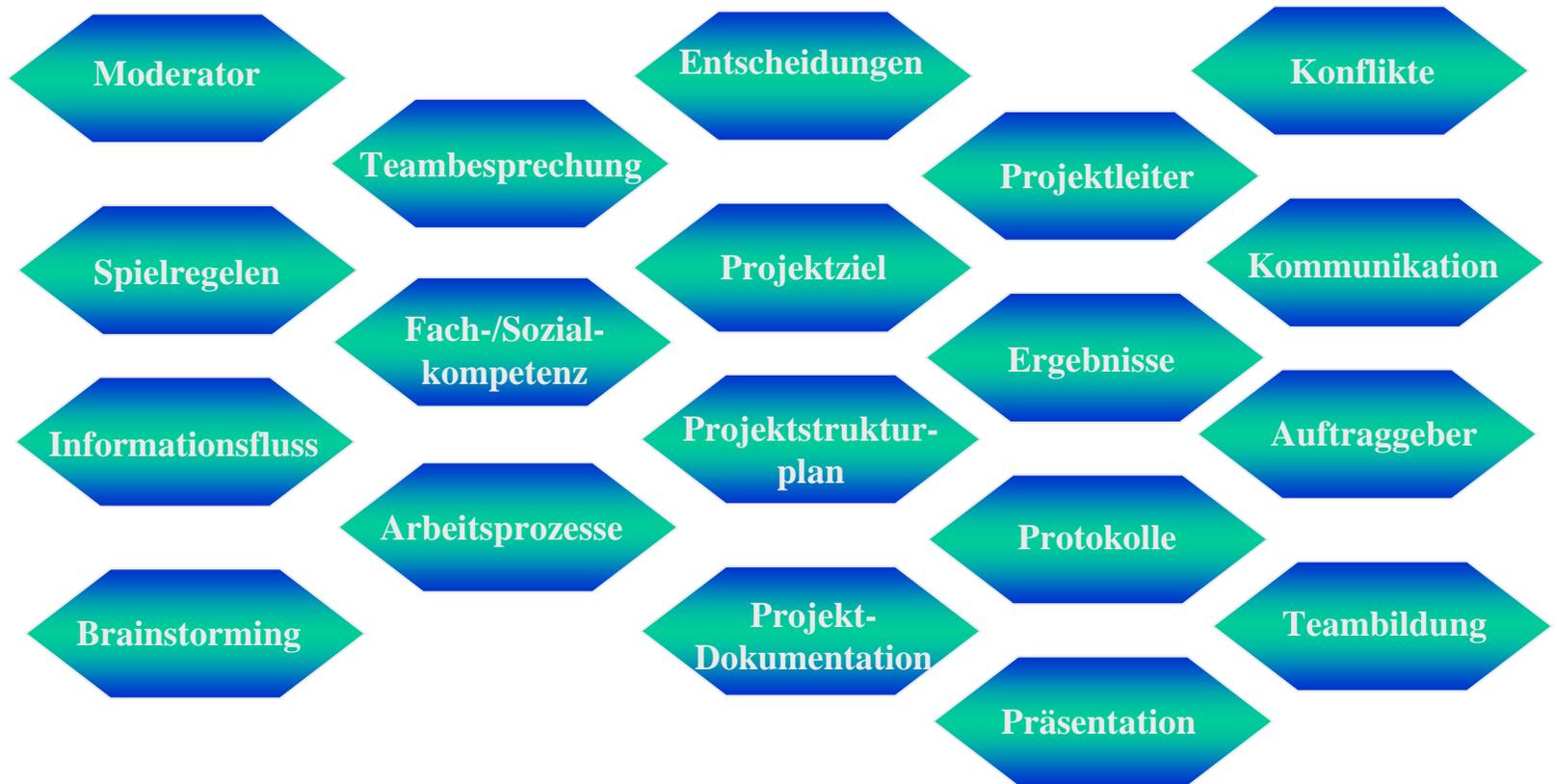
Permanente Reflektion des Prozessablaufs

Systematisches Denken und Handeln



Das Projektteam

Focus Projektteam



Kennzeichen eines Projektteams



Ein Projektteam besteht aus:

mind. 2-3 Personen

Ideal wäre allerdings 4 –7 Personen

Maximal jedoch 12 Personen

Gemeinsamkeiten eines Teams

Ziel

regelmäßiger/ständiger Kontakt

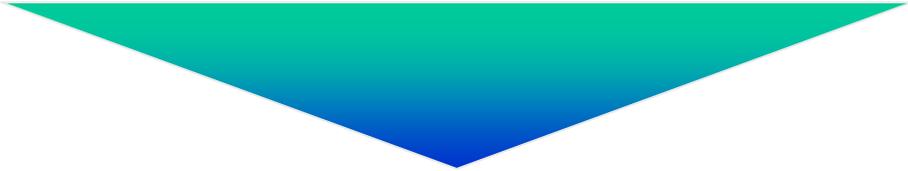
Zugeteilte Rollen

Zugeteilte Aufgaben

Normen / Regeln

WIR GEFÜHL

Eigenschaften eines Projektleiters



Fachkompetenz (z.T. auch übergreifend)

Methodenkompetenz

Sozialkompetenz



Kommunikativ

Motivationsfähigkeit

Teamfähigkeit

Durchsetzungsvermögen

Organisationsfähigkeit

Benennen eines Stellvertreters

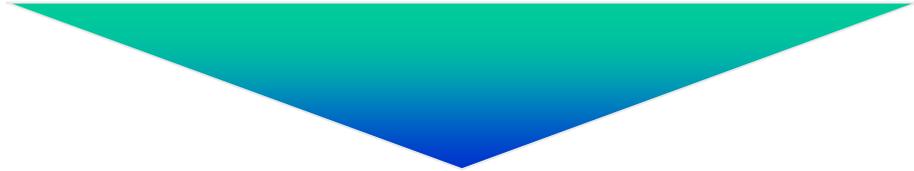
Bildung des Projektteams und Koordination

Aufgabenverteilung innerhalb des Teams

Aktives Betreiben erforderlicher Abstimmungen

Veranlassen notwendiger Schulungsmaßnahmen

Aufgaben des Projektteams



- Ziele formulieren
- Planen und Risiken ermitteln
- Entscheidungen treffen
- Vorschläge machen
- Arbeitspakete bearbeiten
- Informationen dokumentieren und weitergeben
- Aktivitäten koordinieren
- Konflikte ausräumen
- Kontrollen
- Verantwortung übernehmen

Gruppenergebnisse

 **Resultieren aus Prozessen, die sich sowohl auf der sachlichen als auch auf der sozialen Ebene stattfinden**

Entscheidungen werden getroffen durch/nach:

-  Abstimmung via Handzeichen/Klebepunkte
-  Besprechung/Diskussion
-  Analyse potentielle Probleme (APP)

Handlung setzt Entscheidungen voraus

Einstimmigkeit ist das Ziel



Kommunikation

Kommunikationsmodell



Konflikte



können entstehen durch:



Unterschiedliche Erfahrungen



Unterschiedliche Wertvorstellung



Unterschiedliche Methoden



Zwischenmenschliche Beziehungen



Informationsmangel

Konfliktarten



Interessen- & Verteilungskonflikt

Beziehungskonflikt

Beurteilungskonflikt

Einstellungs - Werte - Zielkonflikt

Konfliktentwicklung

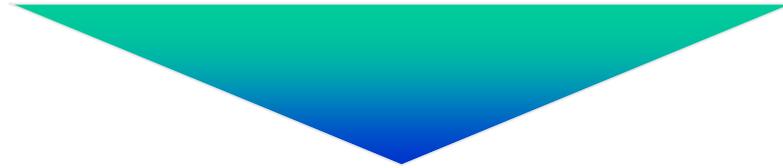


Phasen

Konfliktbehandlung

- ★ Ansage des Themas → neutral halten
z.B. nein, ich habe keine Probleme, möchte gerne etwas effektiver im Team arbeiten
- ★ Aktiv zuhören
- ★ Verständnis → emotional
z.B. Ich verstehe.....
- ★ Gemeinsamkeit betonen und Unterstützung anbieten
- ★ Entgegenkommen signalisieren
- ★ Gemeinsame Lösungen verabreden

Konflikte



Beim Projektmanagement:

Da das Projektmanagement auf die erfolgreiche Zielerreichung ausgerichtet ist, besteht ein großer Teil der Arbeit darin, Zielartkonflikte zu bewältigen.

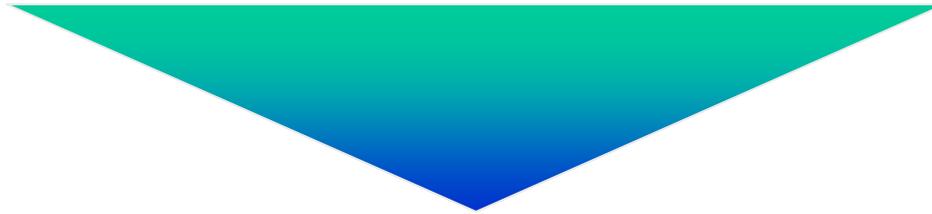
Hier zeigt sich die Unabdingbarkeit der exakten ZIEL-DEFINITION, damit die Erreichung dieser Ziele während der Projektausführung genau überwacht werden kann.

Beispiele:

Terminverletzung: Auf Grund von Ausfall eines/mehrerer Mitarbeiter kann der Vorgang nicht rechtzeitig abgeschlossen werden.

Kostenzielverletzung: Bei Anordnung von Mehrarbeit erhöhen sich die Kosten.

Projektorganisation

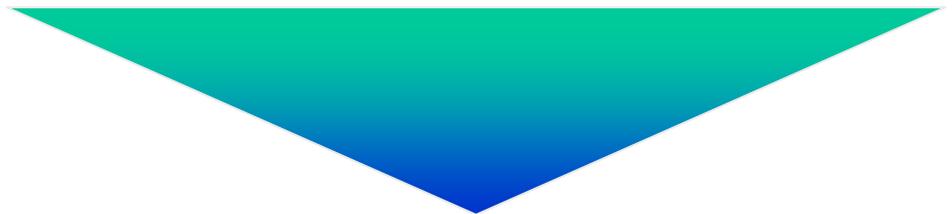


Die Auswahl des Projektleiters ist von enormer Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung eines Projekts.

Bei großen Projekten sollten man auf Grund der Komplexität das Projekt in Teilprojekte untergliedern und entsprechend Projektleiter bestimmen!

In welche Organisationsform das Projektteam arbeitet, ist abhängig von Art und Größe des Projekts. Grundsätzlich sollte die Entscheidung für einer der Standard-Organisationsform vor Projektbeginn gefallen sein.

Organisationsformen



Fachabteilung

Die einzelnen Kontrollaufgaben und Autoritäten werden an die durchführenden Abteilungen verteilt. Regelmäßige Bericht an den Projektleiter sind hier besonders wichtig

Stab

Ein Stamm von festen bzw. zeitweiligen Mitarbeitern beschäftigt sich in einer Gruppe - evtl. in eigenen Räumlichkeiten – ständig mit der Projektplanung und Überwachung

Matrixorganisation

Hier erhält die Projektgruppe eine eigenständige Stellung, so dass die zu bearbeitenden Projektaufgaben auf gleichberechtigter Matrixebene mit den Fachabteilungen gelöst werden.

Kompetenzen

Fachkompetenz

Fachkompetenz umfasst das Sachwissen bzw. Fachwissen. Sie stellt die Grundlage dar um ganz spezifische berufliche Aufgaben erledigen zu können, z.B. die Lösung von betriebswirtschaftlichen od. technischen Problemstellungen. Fachl. Fähigkeiten sind eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten und in allen Bereichen des Unternehmens in unterschiedl. Weise erforderlich. Beispielsweise müssen die einzelnen Bereichs- bzw. Gruppenleiter in den Verschiedenen betrieblichen Bereichen verfügen über:

<u>Informationsbereich:</u>	Datenverarbeitungskenntnisse, organisatorische Fähigkeiten, Programmiersprachen, umfangreiches betriebswirtschaftliches Wissen
------------------------------------	--

<u>Organisationsbereich:</u>	Kenntnisse über Methoden und Techniken des Organisierens, der Arbeitswissenschaften, Planungstechniken, Programmiersprachen, EDV-Kenntnisse, Kenntnisse über Projekt-, Aufbau-und Ablauforganisation
-------------------------------------	--

<u>Controllingbereich:</u>	Kenntnisse über Planungsverfahren, Organisation, Rechnungswesen, Steuerrecht, EDV. Prognosetechniken.
-----------------------------------	---

Kompetenzen

Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenz umfasst die Fähigkeiten eines Menschen, sich eigeninitiativ mit neuen Verfahren, Denkweisen, Kenntnissen und Fertigkeiten vertraut zu machen und bei vorliegenden Aufgaben eigenständig Lösungswege zu erarbeiten.

Für Führungskräfte sind folgende Fähigkeiten von besonderer Bedeutung:

- **eigenständig Lernwege oder Lösungsansätze zu finden**
- **Problembewertung aus verschiedenen Perspektiven**
- **Probleme objektiv zu bewerten**
- **logisch-analytisch zu denken**
- **Handlungen aufeinander abzustimmen bzw. zu koordinieren**
- **Konzeptionelle/ ganzheitliche Betrachtung**

Kompetenzen

Sozialkompetenz

Sozialkompetenz ist die Fähigkeit eines Menschen, mit anderen Menschen innerhalb und außerhalb des unternehmerischen Wirkungskreis kommunikativ, kooperativ und partnerschaftlich zusammen zuarbeiten.

Führungskräfte benötigen ein hohes Maß an Sozialkompetenz, z.B. im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Banken. Zu den wichtigsten Faktoren der Sozialkompetenz gehören (*Olfert/Pelz/Pischulti*):

Teamfähigkeit	Moderationstechnik
Konfliktfähigkeit	Selbstorganisation /
Integrationsfähigkeit	Zeitmanagement
Kommunikationsfähigkeit	Selbstkritik
Verhandlungsgeschick	Eigeninitiative
Präsentationstechnik	Verantwortungsbewusstsein