

Yvette E. Hofmann

30 Minuten

Projektmanagement

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlag und Layout:
die imprimatur, Hainburg
Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Diethild Bansleben
Satz: Zerosoft, Timisoara, Rumänien
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2008 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
4. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-259-5

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Projektmanagement – Was ist das?	9
Was sich hinter dem Begriff Projektmanagement verbirgt	10
Grundgedanken des Projektmanagements	13
Vor- und Nachteile von Projektarbeit	17
2. Wie Projekte organisiert werden	23
Projektspezifische Organisationsvarianten	24
Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse der Projektleitung	28
3. Die Projektplanung	33
Projekte und ihre Phasen	33
Welche Schritte in der Projektplanung durchlaufen werden	38
Projektziele finden, definieren und erreichen	42
Der Projektstrukturplan – Zwecksetzung und Tipps zum sinnvollen Einsatz im Projekt	45
Die Erstellung von Ablauf- und Terminplänen	48
Die Erstellung von Kapazitätsplänen	53
Die Erstellung von Kosten- und Qualitätsplänen	56

4. Von der Projektgruppe zum leistungsstarken Projektteam	61
Kennzeichen von Projektteams	62
Vier Phasen der Teamentwicklung	64
Potenziele erkennen, Motivation fördern	67
5. Was Projekte erfolgreich macht	75
Erfolgsfaktor „Planung und Kontrolle“	76
Erfolgsfaktor „Organisation“	79
Erfolgsfaktor „Akzeptanzschaffung“	80
Erfolgsfaktor „Information und Kommunikation“	80
Erfolgsfaktor „Teamarbeit“	81
Fast Reader	84
Weiterführende Literatur	92
Register	94
Die Autorin	96

Vorwort

In Zeiten globaler Märkte und gesellschaftlichen Wandels ist es für Unternehmen unerlässlich, auf sich ändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen schnell und flexibel zu reagieren. Es gilt, eine wachsende Vielfalt an Aufgabenstellungen effizient und effektiv zu bearbeiten. Dies erfordert eine zunehmende Konzentration auf Kernprozesse und das Denken in Prozessstrukturen. Folglich tritt die rein funktionsorientierte Linienorganisation in den Hintergrund. Sie wird durch die flexible, zeitlich befristete Projektorganisation ergänzt, oftmals auch ersetzt.

Voraussetzung für den erfolgreichen Projektverlauf ist ein zielorientiertes Projektmanagement, welches neben der Planung und Organisation auch die Überwachung und Steuerung des Projektgeschehens umfasst.

Dieses Buch soll Sie in die Lage versetzen, sich in kurzer Zeit einen Überblick zu verschaffen,

- ... wie sich Projekt- von Arbeitsgruppen abgrenzen.
- ... welche Chancen und Risiken mit Projektmanagement verbunden sind.
- ... wie Projekte organisiert werden.
- ... wie die Abstimmung zwischen Projektleitung und Linienvorgesetzten vereinfacht werden kann.

- ... wie Sie ein eindeutiges Projektziel definieren.
- ... wodurch eine effiziente Projektplanung gekennzeichnet ist.
- ... wie Sie Projekte sinnvoll strukturieren.
- ... wie sie den Überblick behalten.
- ... wie Projektkosten, -zeit und -qualität miteinander in Beziehung stehen.
- ... wie aus einer Projektgruppe ein leistungsstarkes Projektteam wird.
- ... wie sie Ihr Projektteam und sich selbst motivieren können.
- ... welche Faktoren den Erfolg eines Projekts wesentlich beeinflussen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen dieser Lektüre und hoffe, dass Sie Anregungen für eine zielorientierte und erfolgreiche Gestaltung Ihres Projektalltags finden.

Dr. Yvette E. Hofmann
www.coperma.de



30 MINUTEN

**Wissen Sie, wodurch sich Projekte
von Arbeitsgruppen unterscheiden?**
Seite 10

**Kennen Sie die Grundgedanken des
Projektmanagements?**
Seite 13

**Sind Sie sich der Chancen und
Risiken der Projektarbeit bewusst?**
Seite 17

1. Projektmanagement – Was ist das?

Projekte sind auf die Erarbeitung fachübergreifender, strategisch hochwirksamer Lösungskonzepte ausgerichtet. Sie bieten ein hervorragendes Instrumentarium, um anvisierte Ziele effizient zu erreichen. In manche Unternehmen ist jedoch eine regelrechte „Projektitis“ ausgebrochen: Alle Arbeiten dürfen nur noch in Projekten verrichtet werden, selbst wenn es sich dabei um das „normale“ Tagesgeschäft (wie z.B. die Bearbeitung von Personalakten) handelt. Diese Entwicklung ist bedauerlich, da die Vorteile des Projektmanagements nur dann in ganz zum Tragen kommen, wenn der ursprünglichen Philosophie des Projektmanagements Rechnung getragen wird: Ein Potpourri an aufeinander abgestimmten und ineinander greifenden Instrumenten zu liefern, welche primär auf die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung spezifischer Tätigkeiten gerichtet sind, und nicht auf die Steuerung von Routinetätigkeiten!

1.1 Was sich hinter dem Begriff Projektmanagement verbirgt

Was ist ein Projekt?

Neben einer projektspezifischen Organisation (siehe Kapitel 2) lassen sich Projekte von Arbeitsgruppen dadurch abgrenzen, dass der Gegenstandsbereich neuartig, komplex und meist auch einmalig ist. Somit dient Projektmanagement nicht zur Organisation des Tagesgeschäfts oder von Routinetätigkeiten, sondern zur Abwicklung innovativer Aufgaben (Beispiele für derartige Aufgabenstellungen sind Forschungsprojekte, Reorganisations- oder Bauprojekte). Projektarbeit stellt einen Prozess dar, in dessen Verlauf sich die Projektgruppe schrittweise mit dem neuartigen Projektauftrag vertraut macht und nach Wegen sucht, diesen zu erfüllen.

Projekte zeichnen sich durch eine zeitliche Befristung der Zusammenarbeit zwischen den Projektmitgliedern aus. Es handelt sich dann um ein Projekt, wenn ein eindeutig definierter Anfangs- und Endzeitpunkt vorliegen. Eine zeitliche Befristung ist aus folgenden Gründen von großer Relevanz:

- Zum einen bedeutet die Einrichtung eines Projekts immer auch eine Ressourcenbindung (z.B. von Personalressourcen). Informationen darüber, wie

lange diese Ressourcen gebunden bleiben, sind wichtige Informationen für die Projekt- wie auch die Unternehmensleitung.

- Darüber hinaus bedeutet Projektarbeit für die Projektmitglieder in aller Regel eine Doppelbelastung, da nur selten eine 100-prozentige Freistellung vom sonstigen Aufgabengebiet erfolgt. Daher ist es für Projektleitung wie -mitglieder nicht zuletzt aus Motivationsgesichtspunkten wichtig zu wissen, wie lange die projektbedingte Doppelbelastung voraussichtlich anhält.
- Schließlich können einige Instrumente des Projektmanagements (insbesondere die Netzplantechnik) nur dann sinnvoll angewendet werden, wenn das Projektende terminiert ist.

Ein weiteres Kennzeichen von Projekten ist die Existenz einer klaren inhaltlichen Zielsetzung. Diese Forderung erscheint schlüssig und einleuchtend. In der Praxis zeigt sich aber immer wieder, dass die Projektarbeit gerade deshalb erschwert ist, weil kein eindeutiges Ziel formuliert wurde (wie Sie Ihr Projektziel auf Eindeutigkeit prüfen können, erfahren Sie in Kapitel 3.3).

Checkliste Projektcharakteristika

Überprüfen Sie, ob Ihr Projekt wirklich ein Projekt ist!

	Ja
Projektspezifische Organisation?	<input type="checkbox"/>
Klar definierter Anfangs- und Endzeitpunkt?	<input type="checkbox"/>
Komplexe Aufgabenstellung?	<input type="checkbox"/>
Neuartigkeit, Einmaligkeit der Aufgabenstellung?	<input type="checkbox"/>
Eindeutige inhaltliche Zielsetzung?	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie mindestens drei Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, können Sie Ihr Vorhaben durch den Einsatz der Methoden des Projektmanagements sinnvoll unterstützen.

Was ist Management?

Der Begriff „Management“ bezeichnet die gesamte Bandbreite betriebswirtschaftlicher Instrumentarien. Somit beinhaltet der Managementprozess neben der Planung, Organisation und Durchführung auch die Kontrolle und führt über den Einsatz von Menschen zur Formulierung und Erreichung von Zielen.



Projektmanagement ist ein Konzept für die Führung von und mit Projekten und umfasst „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts.“ (Quelle: DIN-Norm 69901, Ausgabe 1987-08).

1.2 Grundgedanken des Projektmanagements

Grundsätzlich gilt: Die Gestalt des Projektmanagements richtet sich nach dem Projektumfang: Während es in Ein-Mann-Projekten oftmals ausreicht, den Projektablauf mit Hilfe einer To-Do-Liste und der konsequenten Nutzung eines Kalenders (Kalendertechnik) zu planen und zu steuern, erfordern größere Projekte meist den Einsatz aufwändiger Projektmanagementmethoden (wie z.B. die Netzplantechnik).

Im Hinblick auf die erfolgreiche Projektzielerreichung spielt es hingegen keine große Rolle, ob ein Projekt von einer Einzelperson durchgeführt wird oder ob mehrere hundert Personen daran beteiligt sind (wie beispielsweise bei einem internationalen Raumfahrtprojekt). Allen Projekten gemeinsam ist: Das Projektmanagement muss stimmig sein.

Projektmanagement als ganzheitliches Führungskonzept

Erfolgreiches Projektmanagement fußt auf einer ganzheitlichen Betrachtungsweise des Projektgegenstands. Der Blick der Projektleitung richtet sich nicht nur auf die Planung, Kontrolle (beispielsweise im Rahmen der Statuserfassung) und Organisation, son-

dern auf die gesamte Projektdurchführung. Somit steht nicht nur die Sachebene im Zentrum der Betrachtung, auch soziale Aspekte finden Berücksichtigung (z.B. durch ein entsprechendes Motivations- und Konfliktmanagement, durch Teamentwicklung, etc.). So wird die Frage nach den Auswirkungen des Projekts bzw. der Projektarbeit sowohl nach innen (also bezogen auf die Projektmitglieder) als auch nach außen (also bezogen auf die von den Projektergebnissen unmittelbar betroffenen Unternehmensmitglieder) gestellt. Daher ist der Projekterfolg langfristig meist umso wirksamer, je mehr die Projektgruppe und der Projektgegenstand innerhalb des Unternehmens akzeptiert werden. Akzeptanz zu schaffen, stellt deshalb einen expliziten Bestandteil des Projektmanagements dar. Das bedeutet: Nicht nur innerhalb der Projektgruppe, sondern auch innerhalb des Unternehmens sollte Vertrauen in die Projektarbeit bestehen bzw. aufgebaut werden. Der Schlüssel hierzu ist in aller Regel eine intensive Information und Kommunikation zwischen der Projektgruppe und den übrigen Unternehmensmitgliedern (z.B. über vierteljährliche Projekt-Newsletter, Mitarbeiterworkshops, und so weiter.). Zudem soll die Eigenverantwortlichkeit der Projektmitglieder gestärkt werden. Dies wird durch dezentrale Entscheidungsstrukturen und einen partizipativen Führungsstil unterstützt. Indem die

Projektmitglieder von der Projektleitung an der Entscheidungsvorbereitung und -findung aktiv beteiligt werden, erhalten sie einen entsprechenden Entscheidungsspielraum. Des Weiteren spielt das systematische Durchleuchten und Durchdringen der Projektaufgabe im Rahmen der Planung eine wesentliche Rolle. Ähnliches gilt für eine kontinuierliche Statuserfassung sowie eine Ursachenanalyse der (bisher) erreichten (Teil-)Ergebnisse.

Eckpfeiler eines erfolgreichen Projektmanagements sind:

- Integrierende, ganzheitliche Betrachtungsweise.
- Systematisches Durchleuchten und Durchdringen der Projektaufgabe im Rahmen der Planung, um eine eindeutige Zieldefinition zu finden bzw. zu formulieren.
- Kontinuierliche Statuserfassung mit anschließender Reflexion (\Leftrightarrow Ursachenanalyse).
- Konsequentes bereichs- respektive abteilungsübergreifendes, ggf. interdisziplinäres Denken.
- Flexibilität gegenüber Veränderungen in den Rahmenbedingungen.
- Akzeptanzschaffung für projektbedingte Veränderungen innerhalb des Unternehmens.
- Stärkung der Eigenverantwortung der Projektmitglieder (\Leftrightarrow Dezentralisierung der Entscheidungen).

Checkliste Ganzheitliches Projektmanagement			
Überprüfen Sie, ob Sie in Ihrem Projekt einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen!	Ja	Teilweise	Nein
<i>Sachebene</i>			
Projektspezifische Organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benennung von Prozess- bzw. Aufgabenverantwortlichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strukturiertes Vorgehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematische Planung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuierliche Statuserfassung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsequente Ursachenanalyse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielter Einsatz von Methoden des PM?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfassendes Informationsmanagement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Soziale Ebene</i>			
Akzeptanzschaffung für die Projektarbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauensbildung bei den vom Projekt betroffenen Kollegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktive Einbindung der Betroffenen in das Projektgeschehen (↔ Betroffene zu Beteiligten machen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partizipativer Führungsstil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stärkung der Eigenverantwortlichkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Motivation der Projektmitglieder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ganzheitliches Projektmanagement bedeutet:
Öffnen Sie den Blick – weg von einer rein sach-
orientierten, hin zu einer integrierenden Be-
trachtungsweise.*



1.3 Vor- und Nachteile von Projektarbeit

Indem Projektmanagement eine systematische Planung und kontinuierliche Statuserfassung voraussetzt, können etwaige Probleme frühzeitig identifiziert und passende Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Die flexible Projektorganisation ermöglicht es darüberhinaus, sich nicht nur schnell an Änderungen der Projektumwelt anzupassen, sondern auf diese in angemessener Weise zu reagieren. Zudem wirken der für ein Projekt charakteristische Führungsansatz sowie der hohe Grad an Entscheidungsdelegation erheblich motivierend.

Warum Projektmanagement sinnvoll ist:

- Das bereichsübergreifende, ggf. interdisziplinäre Denken wird gefördert.
- Durch eine konsequente Planung reduziert sich das Risiko des Scheiterns.
- Nicht realisierbare Entwicklungsschritte können rechtzeitig identifiziert werden.