

Alexander Spitzner

Projektmanagement

im Handwerksbetrieb umsetzen



 **HOLZMANN** GRUPPE

Alexander Spitzner

**EBook 'Projektmanagment im
Handwerksbetrieb umsetzen'**

«Автор»

Spitzner A.

EBook 'Projektmanagement im Handwerksbetrieb umsetzen' /

A. Spitzner — «АВТОР»,

Am 1. Dezember 2014 ist die Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss «Geprüfte/r Fachmann/-frau für kaufmännische Betriebsführung nach der Handwerksordnung» in Kraft getreten. In dieser Verordnung werden als Inhalte dieser Fortbildungsprüfung die drei Handlungsbereiche «Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen», «Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten» sowie «Unternehmensführungsstrategien entwickeln» genannt. Neben diesen drei Handlungsbereichen, welche die Inhalte zum Teil III der Meisterprüfung im Handwerk und handwerksähnlichen Gewerben darstellen, wird der Abschluss «Geprüfte/r Fachmann/-frau für kaufmännische Betriebsführung nach der Handwerksordnung» um vier weitere Wahlpflichthandlungsbereiche ergänzt: Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, Kommunikations- und Präsentationstechniken im Geschäftsverkehr einsetzen, Buchhaltung im Handwerksbetrieb unter Einsatz branchenüblicher Software umsetzen und Projektmanagement im Handwerksbetrieb umsetzen. Dieses Buch beschäftigt sich mit den Inhalten des Wahlpflichthandlungsbereichs «Projektmanagement im Handwerksbetrieb umsetzen». Dabei werden zunächst die Grundlagen gelegt und Begrifflichkeiten definiert, ehe Methoden, Verfahren und Techniken der Projektplanung, -steuerung und -kontrolle beschrieben sowie die Vorgehensweise eines erfolgreichen Projektabschlusses erläutert werden. Zudem wird die Notwendigkeit von Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen in Projekten hervorgehoben. Bei den Ausführungen wird auf den Aufbau von Handlungs- und Problemlösungskompetenzen auf Seiten der Lernenden abgezielt. Obwohl sich die Voraussetzungen, die Ziele und die Art der Durchführung von Projekten je nach Tätigkeitsfeld deutlich unterscheiden, wird versucht, den Lernenden neben den Begrifflichkeiten die praktischen Anwendungsmöglichkeiten der Methoden und Techniken im Projektmanagement näher zu bringen. Diese sollen später in der Praxis auf die jeweilige Handlungssituation bezogen, passgenau angewendet werden können. Nach den Erläuterungen folgen jeweils

am Ende der Kapitel Wiederholungsfragen, die sowohl im Unterricht als auch im Selbststudium eingesetzt werden können. Durch diese Wiederholungsfragen wird eine lernprozessbegleitende Kontrolle genauso ermöglicht wie eine rationelle Vorbereitung auf die Prüfung.

© Spitzner A.

© АВТОР

Содержание

Vorwort	7
Inhalt	8
1. Projekt initiieren und definieren	11
1.1 Bedeutung des Projektmanagements	12
1.2 Interdisziplinarität im Projektmanagement	13
1.3 Merkmale eines Projekts	15
1.4 Zentrale Begriffe	17
1.5 Akteure im Projekt	18
1.5.1 Auftraggeber	19
1.5.2 Projektleiter	20
1.5.3 Projektcontroller	21
1.5.4 Projektteam	22
1.5.5 Steuerungs-/Lenkungsgremium	23
1.5.6 Projektumfeld/Stakeholder	24
1.6 Projektstart	25
1.6.1 Projektideen	26
1.6.2 Kreativitätstechniken	27
1.7 Projektantrag	29
1.8 Projektskizze	30
1.9 Projektauftrag	31
Wiederholungsfragen	32
2. Projekt planen	33
2.1 Projektorganisationsformen	34
2.1.1 Stabs-Projektorganisation	35
2.1.2 Matrix-Projektorganisation	37
2.1.3 Reine Projektorganisation	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Alexander Spitzner

Projektmanagement im Handwerksbetrieb umsetzen

für die praxisnahe Vorbereitung auf den „Geprüften Fachmann/Geprüfte Fachfrau für kaufmännische Betriebsführung nach der Handwerksordnung“

mit Übungs- und Wiederholungsfragen

2. Auflage 2020

Holzmann Medien | Buchverlag

Das vorliegende Werk enthält in der Regel Berufsbezeichnungen, Gruppenbezeichnungen usw. nur in der männlichen Form. Wir bitten diese sinngemäß als Doppelbezeichnungen, wie zum Beispiel Frau/Mann, Handwerkerin/Handwerker, Meisterin/Meister, Betriebsinhaberin/Betriebsinhaber usw. zu interpretieren und anzuwenden.

Impressum 2. Auflage 20120

Artikel-Nr. 1767.02 | ISBN: 978 - 3-7783 - 1530-9

© 2020 by Holzmann Medien GmbH & Co. KG, 86825 Bad Wörishofen

Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, fotomechanischen Wiedergabe und Übersetzung nur mit Genehmigung durch Holzmann Medien.

Das Werk darf weder ganz noch teilweise ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm, elektronische Medien oder ähnliches Verfahren) gespeichert, reproduziert oder sonst wie veröffentlicht werden. Diese Publikation wurde mit äußerster Sorgfalt bearbeitet, Verfasser und Verlag können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

Lektorat: Achim Sacher, Holzmann Medien | Buchverlag

Umschlaggestaltung: Markus Kratofil, Holzmann Medien | Buchverlag

Bildquellen Umschlag: © contrastwerkstatt - Fotolia.com

Satz: Markus Kratofil, Holzmann Medien | Buchverlag

2. digitale Auflage: Zeilenwert GmbH 2020

Artikel-Nr. – Digital: 1767.99 | ISBN - Digital: 978-3-7783-1531-6

Vorwort

Am 1. Dezember 2014 ist die Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss „Geprüfte/r Fachmann/-frau für kaufmännische Betriebsführung nach der Handwerksordnung“ in Kraft getreten. In dieser Verordnung werden als Inhalte dieser Fortbildungsprüfung die drei Handlungsbereiche „Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beurteilen“, „Gründungs- und Übernahmeaktivitäten vorbereiten, durchführen und bewerten“ sowie „Unternehmensführungsstrategien entwickeln“ genannt.

Neben diesen drei Handlungsbereichen, welche die Inhalte zum Teil III der Meisterprüfung im Handwerk und in handwerksähnlichen Gewerben darstellen, wird der Abschluss „Geprüfte/r Fachmann/-frau für kaufmännische Betriebsführung nach der Handwerksordnung“ um vier weitere Wahlpflichthandlungsbereiche ergänzt:

Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen,
Kommunikations- und Präsentationstechniken im Geschäftsverkehr einsetzen,
Buchhaltung im Handwerksbetrieb unter Einsatz branchenüblicher Software umsetzen und
Projektmanagement im Handwerksbetrieb umsetzen.

Die drei Handlungsbereiche und einer der vier Wahlpflichthandlungsbereiche sind Prüfungsbestandteile. Bereits bei der Anmeldung zur Prüfung hat der Prüfling den gewählten Wahlpflichthandlungsbereich mitzuteilen.

Dieses Buch beschäftigt sich mit den Inhalten des Wahlpflichthandlungsbereichs
„Projektmanagement im Handwerksbetrieb umsetzen“.

Dabei werden zunächst die Grundlagen gelegt und Begrifflichkeiten definiert, ehe Methoden, Verfahren und Techniken der Projektplanung, -steuerung und -kontrolle beschrieben sowie die Vorgehensweise eines erfolgreichen Projektabschlusses erläutert werden. Zudem wird die Notwendigkeit von Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen in Projekten hervorgehoben.

Bei den Ausführungen wird auf den Aufbau von Handlungs- und Problemlösungskompetenzen aufseiten der Lernenden abgezielt. Obwohl sich die Voraussetzungen, die Ziele und die Art der Durchführung von Projekten je nach Tätigkeitsfeld deutlich unterscheiden, wird versucht, den Lernenden neben den Begrifflichkeiten die praktischen Anwendungsmöglichkeiten der Methoden und Techniken im Projektmanagement näherzubringen. Diese sollen später in der Praxis, auf die jeweilige Handlungssituation bezogen, passgenau angewendet werden können.

Nach den Erläuterungen folgen jeweils am Ende der Kapitel Wiederholungsfragen, die sowohl im Unterricht als auch im Selbststudium eingesetzt werden können. Durch diese Wiederholungsfragen wird eine lernprozessbegleitende Kontrolle genauso ermöglicht wie eine rationelle Vorbereitung auf die Prüfung.

Wir wünschen Ihnen bei der Vorbereitung und Ablegung Ihrer Prüfungen viel Erfolg.

November 2020

Der Autor und

Holzmann Medien | Buchverlag

Inhalt

[Cover](#)

[Titel](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[Wahlpflichthandlungsbereich: Projektmanagement im Handwerksbetrieb umsetzen](#)

[1. Projekt initiieren und definieren](#)

[1.1 Bedeutung des Projektmanagements](#)

[1.2 Interdisziplinarität im Projektmanagement](#)

[1.3 Merkmale eines Projekts](#)

[1.4 Zentrale Begriffe](#)

[1.5 Akteure im Projekt](#)

[1.5.1 Auftraggeber](#)

[1.5.2 Projektleiter](#)

[1.5.3 Projektcontroller](#)

[1.5.4 Projektteam](#)

[1.5.5 Steuerungs-/Lenkungsgremium](#)

[1.5.6 Projektumfeld/Stakeholder](#)

[1.6 Projektstart](#)

[1.6.1 Projektideen](#)

[1.6.2 Kreativitätstechniken](#)

[1.7 Projektantrag](#)

[1.8 Projektskizze](#)

[1.9 Projektauftrag](#)

[Wiederholungsfragen](#)

[2. Projekt planen](#)

[2.1 Projektorganisationsformen](#)

[2.1.1 Stabs-Projektorganisation](#)

[2.1.2 Matrix-Projektorganisation](#)

[2.1.3 Reine Projektorganisation](#)

[2.2 Ziel- und Umfeldplanung](#)

[2.2.1 Zielplanung](#)

[2.2.2 Umfeldplanung](#)

[2.3 Projektstrukturplanung](#)

[2.3.1 Phasenplan](#)

[2.3.2 Projektstrukturplan \(PSP\)](#)

[2.4 Ablauf- und Terminplanung](#)

[2.4.1 Vorgangsliste](#)

[2.4.2 Netzplantechnik](#)

[2.4.3 Balken-/Gantt-Diagramm](#)

[2.5 Einsatzmittelplanung](#)

[2.5.1 Einsatzmittel/Ressourcen](#)

[2.5.2 Einsatzmittelliste](#)

[2.5.3 Einsatzmittelplan/Ressourcen-Belastungs-Diagramm](#)

[2.5.4 Reaktionsmöglichkeiten](#)

[2.6 Kosten- und Finanzplanung](#)

[2.6.1 Kostenplanung](#)

- [2.6.2 Finanz-/Liquiditätsplanung](#)
- [2.7 Risikomanagement](#)
 - [2.7.1 Identifizieren der möglichen Risiken](#)
 - [2.7.2 Bewerten der identifizierten Risiken](#)
 - [2.7.3 Planung von Gegenmaßnahmen](#)
 - [2.7.4 Überwachen und Steuern der Risiken](#)
- [2.8 Softwareeinsatz im Projektmanagement](#)
 - [2.8.1 Standardansicht „Gantt-Diagramm“](#)
 - [2.8.2 Ansicht „Ressource: Tabelle“](#)
 - [2.8.3 Ansicht „Netzplandiagramm“](#)
 - [2.8.4 Anpassung an projektspezifische Gegebenheiten](#)
- [2.9 Anforderungen an Projektleiter und Projektmitarbeiter](#)
- [2.10 Externe Akteure](#)
- [Wiederholungsfragen](#)
- [3. Projektdurchführung überwachen und steuern](#)
 - [3.1 Projektkontrolle und -steuerung](#)
 - [3.1.1 Ist-Situation erfassen](#)
 - [3.1.2 Soll-Ist-Vergleich durchführen](#)
 - [3.1.3 Steuerungsmaßnahmen durchführen](#)
 - [3.2 Qualitätssicherung und Fehlervermeidung](#)
 - [3.2.1 Grundlagen für Qualität](#)
 - [3.2.2 Dokumentation und Berichterstattung](#)
- [Wiederholungsfragen](#)
- [4. Projektteam zusammenstellen und führen](#)
 - [4.1 Kommunikation im Projektablauf](#)
 - [4.1.1 Sender-Empfänger-Modell](#)
 - [4.1.2 Kommunikation nach Watzlawick](#)
 - [4.1.3 Eisbergmodell](#)
 - [4.1.4 Vier-Ohren-Modell](#)
 - [4.1.5 Tipps zur Verbesserung des Kommunikationsverhaltens](#)
 - [4.1.6 Kommunikationsformen in Projekten](#)
 - [4.2 Konfliktmanagement in Projekten](#)
 - [4.2.1 Entstehung von Konflikten](#)
 - [4.2.2 Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl](#)
 - [4.3 Verhalten bei Widerständen und Krisen](#)
 - [4.3.1 Chancen und Vorteile von Konflikten](#)
 - [4.3.2 Konfliktlösung nach dem Harvard-Konzept](#)
 - [4.3.3 Konfliktgespräche](#)
 - [4.4 Teambuilding und Umgang mit Mitarbeitern](#)
 - [4.4.1 Autoritärer Führungsstil](#)
 - [4.4.2 Kooperativer Führungsstil](#)
 - [4.4.3 Laissez-faire-Führungsstil](#)
 - [4.5 Teamentwicklung im Projekt](#)
 - [4.5.1 Phase 1 „Forming“](#)
 - [4.5.2 Phase 2 „Storming“](#)
 - [4.5.3 Phase 3 „Norming“](#)
 - [4.5.4 Phase 4 „Performing“](#)
 - [4.5.5 Phase 5 „Adjourning“](#)
 - [4.6 Motivation](#)

[4.7 Relevanz von Projektmeetings](#)

[4.7.1 Kick-off-Meeting](#)

[4.7.2 Regelmäßige Projektsitzungen](#)

[4.7.3 Organisation und Moderation von Besprechungen](#)

[Wiederholungsfragen](#)

[5. Projekt abschließen](#)

[5.1 Projektabschluss](#)

[5.1.1 Abschlussbericht](#)

[5.1.2 Abschlussworkshop](#)

[5.2 Abnahme und Projektkontrolle](#)

[5.2.1 Projektabnahme](#)

[5.2.2 Projektkontrolle](#)

[5.3 Projektdokumentation](#)

[5.4 Projektpräsentation](#)

[5.5 Projektlernen](#)

[Wiederholungsfragen](#)

[Lösungen zu den Wiederholungsfragen](#)

[Stichwortverzeichnis](#)

Wahlpflichthandlungsbereich: Projektmanagement im Handwerksbetrieb umsetzen

1. Projekt initiieren und definieren

Kompetenzen

Projektanlass definieren.

Zielsetzung des Projekts festlegen und hinterfragen.

Interessen von möglichen Partner und Betroffenen abwägen.

Ideensammlung zur Lösung der Problemstellung durchführen.

Projektkonzept erstellen.

1.1 Bedeutung des Projektmanagements

Projekte bestimmen mehr und mehr unseren Arbeitsalltag. In vielen Bereichen nehmen Projekte einen immer größeren Raum ein, und die Durchführung von Leistungen verlagert sich von der Linienstruktur hin zu einer projektorientierten Abwicklung.

Auch die Weiterentwicklung von Unternehmen (z. B. Umstrukturierungen, Neuausrichtungen, Einstieg in neue Geschäftsfelder etc.) wird mehr und mehr über Projekte abgewickelt. Dazu ist der Aufbau von Wissen und Erfahrungen im Projektmanagement notwendig, um bei dieser Entwicklung Schritt halten zu können.

Die Gründe für die steigende Bedeutung von Projekten und damit von Projektmanagement sind vielfältig und haben in den letzten Jahren bzw. Jahrzehnten an Einfluss gewonnen:

Kürzere Halbwertszeiten durch rasante technische Entwicklung Durch die immer schneller fortschreitende technische Entwicklung in vielen Bereichen entsteht die Notwendigkeit, schnell und flexibel zu reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Steigende Komplexität Die Globalisierung und der damit erhöhte Wettbewerbsdruck, aber auch die steigende Bedeutung bürokratischer Hürden erfordern einen ganzheitlichen Blick auf Veränderungen. Es müssen viele Faktoren in die Entscheidungen mit aufgenommen werden, wenn am Ende eine erfolgreiche Umsetzung stehen soll.

Spezialwissen Durch die beiden zuvor beschriebenen Punkte zeigt sich, dass für viele Bereiche Spezialisten mit einbezogen werden müssen, um erfolgreich zu sein. Die Teamarbeit in Projekten ist dafür ein hervorragender Rahmen, der die Zusammenarbeit von Experten verschiedener Bereiche fördert.

Die angeführten Punkte zeigen deutlich auf, dass die Arbeit in Projekten in einem modernen Arbeitsumfeld notwendig und nützlich ist.

Die DIN 69901 definiert Projektmanagement als die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“.

Um Projekte also erfolgreich abwickeln zu können, müssen in einem ersten Schritt die organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, um die Führungsmethoden und die Techniken des Projektmanagements von der Projektinitiierung über die Projektplanung und Projektsteuerung bis hin zum Projektabschluss sinnvoll anwenden zu können.

1.2 Interdisziplinarität im Projektmanagement

Bei der Frage nach Projekten kommen sofort diverse (und oftmals auch problembeladene) Beispiele in den Sinn, wie z. B. der (stark verzögerte) Bau des Berliner Flughafens oder die Probleme bei der Realisierung des Bahnhofs „Stuttgart 21“. Aber nicht nur solche Mammutprojekte erfordern Projektmanagement.

Auch in kleinerem Rahmen, der allerdings immer noch für die Entwicklung und den Fortbestand von Unternehmen entscheidend sein kann, werden Projekte genutzt, so z. B. bei der Entscheidung für oder gegen den Bau eines neuen Prototyps, bei der Umgestaltung der organisatorischen Unternehmensstruktur oder bei der Entwicklung eines Marketingkonzepts.

Und schließlich zeigt sich auch im privaten Bereich immer wieder, dass Kenntnisse und Erfahrungen in Projekten nützliche Anwendung finden können – egal ob die nächste Geburtstagsfeier geplant oder ob die Küche renoviert werden soll.

All diese Beispiele, so unterschiedlich sie auch sein mögen, haben eines gemeinsam: Der Unterschied zwischen einer erfolgreichen Durchführung und einem Scheitern des Projektes liegt (auch) im richtigen und konsequenten Einsatz der Projektmanagementmethoden.

Was muss ein kompetenter Projektleiter leisten, um ein Projekt erfolgreich durchführen und abschließen zu können?

Es können zwei verschiedene Kompetenzbereiche eines Projektleiters unterschieden werden:

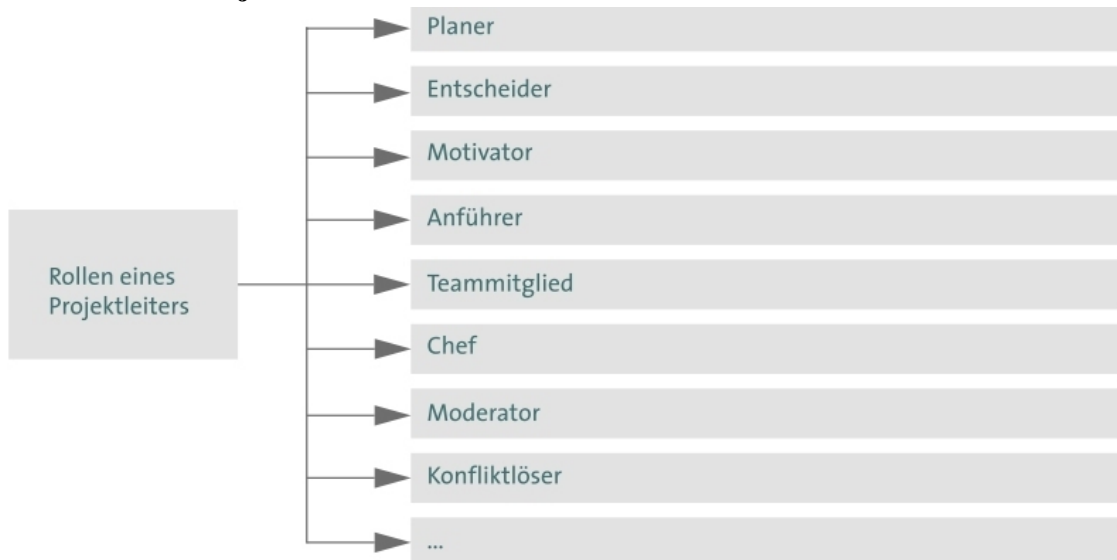
Methodenkompetenz In den nachfolgenden Kapiteln werden eine Vielzahl an Methoden, Techniken und Prozessen des Projektmanagements aufgeführt, die für eine erfolgreiche Projektabwicklung hilfreich sein können. Egal, ob bei der Initialisierung von Projekten, bei der Planung und Steuerung oder auch in Bereichen wie der Projektkommunikation oder -dokumentation – die Möglichkeit der einsetzbaren Methoden und Techniken ist dabei nahezu unendlich. Die Kenntnis dieser Methoden und Techniken, aber vor allem auch die richtige und sinnvolle Anwendung ist für einen erfolgreichen Projektleiter von entscheidender Bedeutung. So unterschiedlich die oben aufgeführten Beispiele für Projekte sind, so unterschiedlich ist auch die Notwendigkeit, einzelne Methoden in ihrer gesamten Komplexität, stark vereinfacht oder auch gar nicht einzusetzen. Das bedeutet, dass beispielsweise die Netzplantechnik (vgl. Kapitel 2.4.2) für ein zeitkritisches Projekt (z. B. für die Planung einer Geburtstagsfeier oder die Entwicklung und Fertigstellung eines Prototyps vor den Mitbewerbern) unbedingt notwendig ist, während sie für ein anderes Projekt (z. B. Kitchensumbau) vernachlässigt werden kann, wenn hier der Zeitdruck eine etwas untergeordnete Rolle spielt, dafür aber z. B. Qualitäts- oder Kostenanforderungen im Vordergrund stehen. Es macht somit keinen Sinn, eine Methode nur zum Selbstzweck anzuwenden, wenn eine einfachere Methode zur Verfügung steht, die ein vergleichbares Ergebnis liefert.

Verhaltenskompetenz Neben der Kenntnis und der sinnvollen Anwendung der Methoden und Techniken des Projektmanagements stellt die Verhaltenskompetenz des Projektleiters in Projekten eine entscheidende Komponente dar. Ein Projektleiter ist für die Führung und Motivation seiner Projektmitarbeiter verantwortlich, gleichzeitig fördert er das (selbst)organisierte Arbeiten im Projektteam wie auch die Kreativität. Der Projektleiter wird auch immer wieder als Konfliktlöser und Entscheider gefordert sein. Auch für diese Situationen gibt es unzählige Methoden und Techniken, die den Projektleiter bei seinen Aufgaben unterstützen – allerdings muss auch hier darauf geachtet werden, die soziale

Kompetenz zu entwickeln, um im entscheidenden Moment die richtige Methode auszuwählen und einzusetzen.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass ein Projektleiter in den verschiedensten Disziplinen Experte sein sollte: Er ist gleichzeitig Planer, Entscheider, Motivator, Anführer, Teammitglied, Chef, Moderator, Konfliktlöser usw.

Rollen eines Projektleiters



Diese Fähigkeiten und Kompetenzen können bis zu einem bestimmten Grad angelernt bzw. antrainiert werden, die Sicherheit und Professionalität ergibt sich dann aber auch in hohem Maße aus der Erfahrung im Umgang mit Projekten und Projektteams.

Allerdings kann ein Projektleiter natürlich nicht alle Rollen und Aufgaben im Projektmanagement selbst besetzen. Gerade der zunehmende Umfang und die gestiegene Komplexität von Projekten erfordern eine **interdisziplinäre (= fachübergreifende) Zusammenarbeit** von Personen aus unterschiedlichen Bereichen, Abteilungen, Unternehmen oder Institutionen. Diese Zusammenarbeit benötigt Regeln und Strukturen, die zu Beginn des Projektes festgelegt werden müssen – hier ist wiederum der Projektleiter gefordert.

Beispiel:

Ein Projektleiter kann nicht fachlicher Experte in sämtlichen Bereichen des Projektes sein, noch dazu wird im Projekt sicher auch die Zeit fehlen, um detailliert in alle Fachthemen einzusteigen.

Hier sollte bei der Zusammenstellung des Projektteams darauf geachtet werden, Fachexperten einzubinden, die das nötige Wissen und die notwendigen Kompetenzen mitbringen, um den Projektleiter unterstützen und entlasten zu können.

Gleichzeitig muss der Projektleiter aber natürlich auch bereit sein, „loszulassen“ – also seinen Mitarbeitern die erforderlichen Freiräume zu geben und ihrem Expertenwissen zu vertrauen.

1.3 Merkmale eines Projekts

In den bisherigen Ausführungen wurde die steigende Bedeutung von Projekten sowohl im geschäftlichen und unternehmerischen wie auch im privaten Bereich dargelegt. Gleichmaßen entsteht aber auch der Eindruck, der Begriff „Projekt“ wird teilweise inflationär für nahezu jedes Vorhaben verwendet, das ein Unternehmen oder eine Person in Angriff nimmt. Der nachfolgende Abschnitt legt deshalb fest, was unter einem Projekt zu verstehen ist und welche Merkmale gelten müssen, damit ein Projekt auch wirklich ein Projekt ist.

Merkmale eines Projekts



Die DIN 69901 definiert ein Projekt weiterhin als „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit, aber auch Konstanz der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation“.

In dieser **Definition** stecken die charakteristischen Merkmale für ein Projekt:

Einmaligkeit Die Bedingungen von Projekten sind einmalig, d. h., in dieser Zusammenstellung waren etwa die Ausgangslage, die zu erreichenden Ziele, das Projektteam usw. bisher noch nicht gegeben. Dabei muss aber immer die Sichtweise unterschieden werden: So kann beispielsweise der Innenausbau eines Hauses für einen Handwerksbetrieb Routinegeschäft darstellen. Für den privaten Bauherrn jedoch kann (und wird) hier das Merkmal der Einmaligkeit durchaus gegeben sein.

Zielvorgabe Ein Projekt hat eine exakt beschriebene und messbare Zielvorgabe, um am Ende des definierten Zeitraums entscheiden zu können, ob das Projektziel erreicht worden ist – das Projekt also erfolgreich war oder nicht.

Zeitliche Befristung Jedes Projekt hat einen klar definierten Anfang und ein klar definiertes Ende.

Finanzielle, personelle und andere Begrenzungen Es steht ein begrenztes Budget zur Verfügung, das im Projekt verplant werden kann. Auch die Anzahl an Mitarbeitern, Material usw. ist vorgegeben. Mit den gegebenen Mitteln muss im Projekt also „gehaushaltet“ werden.

Projektspezifische Organisation Projekte werden in (interdisziplinären) Projektteams durchgeführt. Die alleinige Arbeit einer Person an einem Vorhaben stellt daher kein Projekt dar.

Weitere Merkmale von Projekten sind:

Komplexität In einem Projekt müssen eine Vielzahl von Faktoren und deren Wirkungen untereinander berücksichtigt und eingeplant werden, und es muss flexibel darauf reagiert werden.

Innovatives Ergebnis Das Ergebnis eines Projekts besitzt einen Neuigkeitswert – es soll also ein neues Produkt, ein neuer Produktionsprozess, eine neue Organisationsstruktur o. Ä. entstehen.

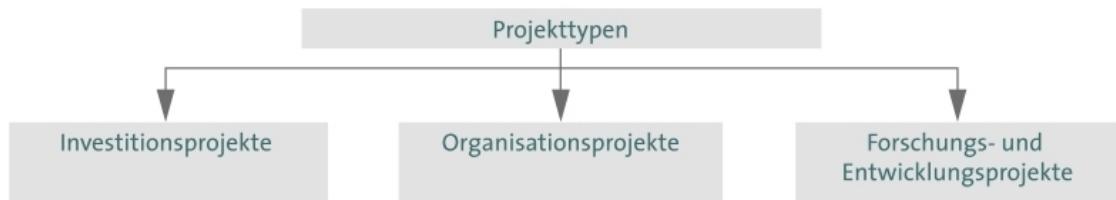
Risiko Aufgrund der zuvor beschriebenen typischen Merkmale eines Projektes ergibt sich als weiteres Merkmal die Risikobehaftung. Die Abkehr von standardisierten Routineaufgaben und die Zuwendung zu einer einmaligen, komplexen, innovativen und ressourcenbegrenzten Zielvorgabe gehen aufgrund der fehlenden Erfahrungswerte automatisch mit einem erhöhten Risiko des Scheiterns einher. Daher bedarf es in Projekten einer sorgfältigen Planung, Überwachung und Steuerung, um dieses Risiko zu minimieren.

Damit ein Vorhaben als Projekt gelten kann, müssen die oben genannten Punkte erfüllt sein. Sicherlich gibt es hier aber in vielen Bereichen Diskussionspielraum bei der Bewertung – etwa inwieweit einem Vorhaben einmalige Bedingungen zugrunde liegen oder diese doch in vergleichbarer Form schon in der Vergangenheit vorhanden waren.

1.4 Zentrale Begriffe

Im Projektmanagement hat sich eine Vielzahl von Fachbegriffen entwickelt, die zum Teil dem normalen Sprachgebrauch entstammen oder mittlerweile in den normalen Sprachgebrauch Einzug gehalten haben. Viele dieser Begriffe haben ihren Ursprung im Englischen, wie Meilensteine (Milestones), Kick-off-Meeting, Stakeholder usw. Sie beschreiben exakte Bereiche des Projektablaufs oder des Projektmanagements. Diese Begriffe werden in den jeweiligen Abschnitten im Zusammenhang vorgestellt und erläutert.

Einen zentralen Ausgangspunkt im Projektmanagement stellen allerdings die verschiedenen **Projekttypen** dar, die im Folgenden definiert werden sollen.



Generell wird zwischen drei Grundtypen von Projekten unterschieden:

Unter Investitionsprojekten versteht man Projekte, die den (Anlagen-)Bau zum Ziel haben, also z. B. die Errichtung einer neuen Produktionshalle oder den Bau des neuen Berliner Flughafens. Investitionsprojekte erfordern meist einen großen Anteil an Investitionen, wobei sehr oft der Return on Investment im Vordergrund steht.

Organisationsprojekte hingegen betreffen vorrangig die Veränderung von sozialen Systemen oder Organisationseinheiten. Als Beispiele wären hier Umstrukturierungen innerhalb eines Unternehmens, aber auch Fusionen oder Kooperationen zwischen mehreren Unternehmen zu nennen.

Schließlich sind noch Forschungs- und Entwicklungsprojekte (F+E-Projekte) zu nennen. Dabei steht die Entwicklung von neuen Produkten oder auch Prozessen im Vordergrund, wie z. B. die Entwicklung einer neuen Software oder eines neuen Produktionsverfahrens. Die Ergebnisse eines F+E-Projekts sind oftmals zu Projektbeginn noch nicht exakt zu bestimmen. Deshalb ist dieser Projekttyp in der Regel auch sehr risikobehaftet.

1.5 Akteure im Projekt

In Abschnitt 1.3 „Merkmale eines Projekts“ wurden unter anderem auch eine projektspezifische Organisation sowie die Komplexität als charakteristische Projektmerkmale genannt. Damit wird ausgesagt, dass bei Projekten eine Vielzahl von Personen als Akteure (Projektbeteiligte) im Spiel sind, die sich gegenseitig abstimmen und effizient zusammenarbeiten müssen, um die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Projektabschlusses zu erhöhen.

Die Akteure und ihre Aufgaben werden nachfolgend vorgestellt.

1.5.1 Auftraggeber

Jedes Projekt hat einen Auftraggeber, er ist der **Initiator des Projekts**.

Als Auftraggeber eines Projekts kann sowohl eine Einzelperson (z. B. der Bauherr bei einem Bauprojekt, der Geschäftsführer bei einem Organisationsprojekt) als auch eine Gruppe von Personen fungieren.

Der Auftraggeber bestimmt die Ziele, Rahmenbedingungen und Restriktionen des Projekts und erteilt damit den Projektauftrag. Er setzt den Projektleiter ein und bestimmt dessen Aufgaben, Kompetenzen und dessen Verantwortung.

Der Auftraggeber trägt die Gesamtverantwortung für die Projektergebnisse hinsichtlich Qualität und Leistung. Geplante bzw. notwendige Änderungen hinsichtlich der Zielplanung, der getätigten Investitionen oder der Einhaltung der Termine müssen dem Auftraggeber mitgeteilt bzw. mit ihm abgesprochen werden. Er ist stark am Projektfortschritt interessiert, deshalb wird meist eine regelmäßige Präsentation der Projektzwischenenergebnisse eingefordert.

Ist der Auftraggeber optimal in das Projekt eingebunden, kann und wird er im Zweifel als Unterstützer des Projektteams und damit des Projekts agieren.

1.5.2 Projektleiter

Der Projektleiter ist die **zentrale Figur eines Projekts**.

Er erhält vom Auftraggeber den Auftrag, das Projekt nach dessen Zielen, Vorstellungen, Rahmenbedingungen und Restriktionen abzuwickeln. Er gibt diese an das Projektteam weiter und ist für die Erreichung der Ziele sowie die Einhaltung der Rahmenbedingungen verantwortlich.

Der Projektleiter ist für die Führung des Projektteams verantwortlich, er koordiniert die konkurrierenden Anforderungen und Bedürfnisse der am Projekt beteiligten Personen und gleicht diese ab. Er moderiert die Projekttreffen und schreitet bei Meinungsverschiedenheiten im Projektteam als Schlichter ein.

Des Weiteren ist er für die Planung des Projektes in zeitlicher, kostentechnischer und qualitativer Hinsicht verantwortlich. Er verteilt die Aufgaben (= Arbeitspakete) und kontrolliert und steuert deren Umsetzung. Er fällt Entscheidungen hinsichtlich der Verteilung von Personal und Ressourcen sowie der eingesetzten Methoden. Der Projektleiter kommuniziert die Projektwischenergebnisse an den Auftraggeber. Am Projektende ist er für die ordnungsgemäße Abnahme der Projektergebnisse durch den Auftraggeber sowie einen ordentlichen Projektabschluss verantwortlich.

In großen Projekten werden oftmals **Teilprojektleiter** eingesetzt, die dem Gesamtprojektleiter unterstellt sind und diesem berichten. So wird der Gesamtprojektleiter entlastet, und die vielfältigen Aufgaben sowie die Verantwortung werden auf mehrere Schultern verteilt.

1.5.3 Projektcontroller

Bei kleineren Projekten ist der Projektleiter in der Regel gleichzeitig auch als Projektcontroller tätig, in größeren Projekten wird hier meistens eine eigene Stelle eingerichtet.

Der Projektcontroller hat die Aufgabe, den Projektleiter dahingehend zu unterstützen, den Projektfortschritt mithilfe eines Soll-Ist-Vergleiches zu **überwachen** und so zeitliche, finanzielle oder auch qualitative Abweichungen zu ermitteln. Treten Abweichungen auf, müssen die Gründe dafür analysiert sowie die Auswirkungen (z. B. Verzögerung des Projekts? Überschreitung des Projektbudgets?) ermittelt werden.

Sind diese Auswirkungen von Bedeutung, müssen Handlungsempfehlungen gegeben werden (z. B. Mehrarbeit, Verwendung eines alternativen Materials, usw.). Die Entscheidung über die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen trifft dann der Projektleiter in Rücksprache mit dem Auftraggeber.

1.5.4 Projektteam

Das Projektteam ist die **ausführende Instanz** und damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt.

Im Projektteam steckt die erforderliche Fachkompetenz, daher muss schon bei der Zusammensetzung des Projektteams darauf geachtet werden, die richtigen Personen für das jeweilige Projekt zu finden und zu einem Team zu formen.

Die Mitarbeiter im Projektteam sind dafür zuständig, die Arbeitspakete, die sie vom Projektleiter zugeteilt bekommen haben, zu bearbeiten. Die Projektmitarbeiter melden dem Projektleiter (oder dem Projektcontroller) den aktuellen Projektstand, berichten über Probleme und Schwierigkeiten bei der Bearbeitung der Arbeitsaufträge und die damit verbundenen Planabweichungen. Das Projektteam liefert, wenn möglich, auch Vorschläge bezüglich möglicher Korrekturmaßnahmen, um diese Probleme zu überwinden.

1.5.5 Steuerungs-/Lenkungs-gremium

Gerade in größeren und komplexeren Projekten wird in der Regel ein Steuerungs- oder Lenkungs-gremium eingesetzt, das sich aus internen (z. B. Fachbereichsleiter) oder externen (z. B. kommunalpolitische Vertreter) Experten zusammensetzt. Oftmals sind diese Projektgremien auch projektübergreifend tätig. Die Bezeichnungen solcher Gremien sind unterschiedlich, sie werden z. B. als Steuerungsgruppe, Lenkungsausschuss, Projektausschuss o. Ä. bezeichnet.

Ein solches Lenkungs-gremium unterstützt den Auftraggeber durch die gesammelten Erfahrungen aus anderen Projekten bzw. die vorhandene Fachkompetenz bei wichtigen Entscheidungen und begleitet das Projekt, um so frühzeitig auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen und Fehlerquellen aufzuzeigen.

Es nimmt daher eine wichtige **beratende Position** im Projekt ein, um die strategische Planung und Steuerung im Blick zu behalten. Gleichzeitig wirkt es oftmals als Multiplikator von Informationen und unterstützt so das Projektmarketing.

1.5.6 Projektumfeld/Stakeholder

Ein Projekt bewegt sich in erster Linie in einem exakt abgesteckten Projektumfeld, also innerhalb einer Abteilung, eines Unternehmens o. Ä.

Allerdings betreffen Projekte oftmals auch Personen(gruppen), die über diese exakt definierte Grenze hinausgehen. Hierbei spricht man von **Stakeholdern**, worunter alle am Projekt beteiligten sowie alle vom Projekt betroffenen Personen zusammengefasst werden – also neben dem Projektteam und dem Auftraggeber auch z. B. Nachbarn, Kunden, Wettbewerber, Politiker usw.

Stakeholder können dem Projekt gegenüber sowohl positiv als auch negativ eingestellt sein. So ist es möglich, dass z. B. beim Projekt „Bau einer neuen Produktionshalle“ die Anwohner eine ablehnende Haltung zum Projekt haben, etwa weil sie Beeinträchtigungen durch den Baulärm befürchten. Aber auch eine positive Einstellung zum Projekt wäre in diesem Fall möglich, etwa weil durch das Projekt die Schaffung neuer Arbeitsplätze in Wohnortnähe erwartet wird.

Die Analyse der Einstellungen der Stakeholder ist ein wichtiger Aspekt, da sonst für das Projekt unvorhergesehene Probleme auftreten oder aber Chancen verpasst werden können. Das genaue Vorgehen bei einer Stakeholderanalyse wird im Abschnitt 2.2.2 „Umfeldplanung“ genauer beleuchtet.

1.6 Projektstart

Der Ursprung von Projektideen ist vielfältig, grundsätzlich erfolgt dabei aber eine Unterscheidung zwischen reaktiven Ideen und visionären Ideen.

1.6.1 Projektideen

Eine **reaktive Idee** gründet auf einem wahrgenommenen Ist-Zustand, der als nicht befriedigend erlebt wird.

Beispiel:

Der Anteil an Ausschuss bei der Produktion wird als zu hoch empfunden, oder die Qualität der produzierten Produkte ist nicht ausreichend. Wird dieser Missstand erkannt, kann darauf mithilfe eines Projektes reagiert und beispielsweise der Produktionsprozess untersucht und optimiert werden.

Eine **visionäre Idee** hingegen setzt nicht an einem unbefriedigenden Ist-Zustand an, vielmehr soll hier zukunftsbezogen eine Chance ergriffen werden, die das Unternehmen erfolgreich am Markt positioniert.

Beispiel:

Durch die Erweiterung der Produktpalette, den Einstieg in neue Technologien (z. B. Elektromobilität) oder neue Märkte (z. B. Onlinehandel) sollen sich für ein Unternehmen verbesserte Zukunftsaussichten bieten.

1.6.2 Kreativitätstechniken

Die aktive Form der Projektideensuche (= visionäre Ideen) bietet mehr Spielraum für eine erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen als die passive Suche nach Projektideen, also das bloße Reagieren (= reaktive Ideen) auf Fehler und Missstände.

Um aktiv Projektideen aufspüren zu können (oder um Lösungsstrategien zu entwickeln), bietet sich der Einsatz von Kreativitätstechniken an. Im Folgenden sollen einige Kreativitätstechniken kurz vorgestellt werden.

a) Brainstorming bzw. Brainwriting

Das **Brainstorming** setzt auf spontane Einfälle der Beteiligten. Diese Methode beginnt damit, dass Personen aus unterschiedlichen Fachrichtungen, Bereichen oder Abteilungen in einer Sitzung zu einer konkreten Fragestellung (z. B.: „Welche neuen Geschäftsfelder sollen wir in Zukunft abdecken, und wie sollen wir dabei vorgehen?“) zusammenkommen. Die Sitzung wird von einem Moderator geleitet, der darauf achtet, dass **im ersten Teil der Sitzung** die folgenden Regeln eingehalten werden:

Jeder Teilnehmer darf seine Ideen äußern, es zählt die Quantität der Ideenvorschläge.

Eine Bewertung bzw. Kritik der Ideen erfolgt nicht, sodass sich niemand aus Angst davor, sein Einfall sei unpassend, zurückhalten muss.

Eine von einem Teilnehmer vorgebrachte Idee kann aber von anderen Teilnehmern aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

Der Moderator protokolliert die Ideen, um später darauf zurückgreifen zu können. **Im zweiten Teil der Sitzung** erfolgt nun der kreative Prozess. Nun werden die vorgebrachten Ideen diskutiert und in der Gruppe weiterentwickelt – unpassende Ideen können nun verworfen werden. Zum Abschluss der Sitzung werden interessante Ideenvorschläge zusammengefasst, protokolliert und auf die Möglichkeit der Umsetzung hin geprüft.

Das **Brainwriting** ist die schriftliche Form des Brainstormings. Diese Variante kann dann genutzt werden, wenn die Personen räumlich getrennt sind oder die Gefahr besteht, dass durch Spannungen zwischen den Mitgliedern eine offene Kommunikation nur schwer möglich ist. Diese Variante bietet sich insbesondere an für sensible Themen (z. B.: „Wie kann die Zusammenarbeit zwischen zwei ‚rivalisierenden‘ Abteilungen verbessert werden?“), in denen Teilnehmer eventuell lieber anonyme Vorschläge geben, oder wenn die Teilnehmer aus verschiedenen Hierarchiestufen kommen.

b) 6 - 3-5-Methode

Die **6 - 3-5-Methode** stellt eine **Abwandlung des Brainwritings** dar. Während beim Brainwriting ähnlich wie beim Brainstorming relativ offene Vorgaben herrschen, ist bei der 6 - 3-5-Methode ein klarer Ablauf vorgegeben. In der Gruppe zur Ideenfindung sind sechs Personen, von denen jeder drei Ideen entwickelt und diese aufschreibt. Nach einigen Minuten wird das Blatt an den Nachbarn weitergereicht, der die Ideen des Vorgängers ergänzen oder weiterentwickeln soll. Dieser Vorgang wird wiederholt, bis das Blatt bei allen fünf Nachfolgern angelangt und dort bearbeitet worden ist.

Sechs Personen erstellen also jeweils **drei Ideen**, die von **fünf Nachfolgern** weiterentwickelt werden: daher die Bezeichnung 6 - 3-5-Methode.

c) Morphologischer Kasten

Für die Entwicklung und Gestaltung konkreter Produkte bietet sich als Kreativitätstechnik der **Morphologische Kasten** an – eine Methode, die vom Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky entwickelt worden ist.

Diese Kreativitätstechnik zielt darauf ab, **aus Ideen konkrete Produkte** entstehen zu lassen. Dabei werden alle möglichen Kombinationen der Produktmerkmale mit in die Überlegungen einbezogen und damit alle denkbaren Variationen des Produkts betrachtet.

In einem ersten Schritt werden in einer Expertenrunde sämtliche Produktmerkmale aufgelistet (z. B. Farbe, Material, Form ...). Diese Merkmale bilden die erste Spalte einer Tabelle. Sie werden z. B. auf ein Flipchart oder eine Pinnwand übertragen. Wichtig dabei ist, dass **alle Produktmerkmale** erfasst werden, wobei diese voneinander unabhängig und überschneidungsfrei sein müssen (die Farbgestaltung eines Produkts darf z. B. nicht vom ausgewählten Material abhängig sein).

Im nächsten Schritt werden alle denkbaren Ausprägungen der zuvor aufgelisteten Produktmerkmale gesammelt, z. B. für das Produktmerkmal „Farbe“ die Ausprägungen rot, grün, blau usw., für das Produktmerkmal „Material“ die Ausprägungen Holz, Metall, Kunststoff usw. Die Ausprägungen werden in der jeweiligen Zeile neben dem Produktmerkmal vermerkt.

Der letzte Schritt sieht nun vor, die ausgewählten Ausprägungen der Merkmale zu kombinieren und den entstandenen Merkmals-Mix (also z. B. die Kombination „Farbe ‚rot‘, Material ‚Kunststoff‘, Form ‚quadratisch‘ ...“) in der Runde zu diskutieren und zu bewerten.

Durch die systematische Suche nach Produktmerkmalen im ersten Schritt sowie deren Ausprägungen im zweiten Schritt soll sichergestellt werden, dass keine Möglichkeit vergessen wird.

Die Methode wird vorrangig zur Produktentwicklung eingesetzt, kann aber auch bei der Verbesserung von Produktionsprozessen o. Ä. Verwendung finden. Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz ist zum einen ein umfassendes Expertenwissen der Teilnehmer auf dem jeweiligen Fachgebiet, zum anderen ist es erforderlich, dass alle Faktoren (Produktmerkmale) vorab bekannt sind und in die Analyse aufgenommen werden können.

1.7 Projektantrag

Ganz egal, welches Projekt im Entstehen begriffen ist: Es gibt in der Regel einen Entscheider (bzw. eine Gruppe von Entscheidern), der darüber bestimmt, ob ein Projekt letztlich so wie angedacht durchgeführt werden soll oder nicht.

Beispiel:

Bei Organisationsprojekten, also z. B. bei der Umstrukturierung eines Betriebs oder der Einführung einer neuen Software, wird letztendlich die Unternehmensleitung das Projekt genehmigen (oder eben nicht). Bei anderen Projekten (z. B. bei Bauprojekten) entscheidet eventuell der Kunde darüber, im privaten Bereich (z. B. wenn ein Umzug ansteht oder die eigene berufliche Selbstständigkeit geplant wird) gegebenenfalls der Ehepartner oder der Familienrat.

Je nach Umfang und Komplexität des Projektes wird ein Projektantrag sicherlich immer eine andere äußere Form und natürlich auch einen anderen Umfang und Ausarbeitungsgrad haben.

Die Inhalte eines Projektantrags unterscheiden sich hingegen meist nur unwesentlich:

Bei der Erstellung eines Projektantrags sollte neben der Beschreibung der Ausgangslage des Projektes (Handelt es sich um eine reaktionäre oder visionäre Projektidee?) auch bereits auf mögliche Projektschwierigkeiten oder Hindernisse eingegangen werden. Lassen sich hier für die größten Probleme schon Ansätze aufzeigen, wie diese gelöst werden können, bestehen natürlich deutlich bessere Chancen, eine positive Antwort des Entscheiders zu erhalten. Zentraler Punkt ist jedoch, dem Entscheider den Mehrwert des Projektes klarzumachen. Der Entscheider muss also davon überzeugt werden, dass das Projekt einen Nutzen für ihn generiert. Exakte Aussagen über die Finanz- und Terminplanung des Projektes können zum jetzigen Zeitpunkt zwar noch nicht getroffen werden; ist es allerdings möglich, bereits in der Projektantragsphase eine zumindest grobe Abschätzung vorzunehmen, wirkt sich auch das in der Regel positiv aus.

Der Entscheider erhält den Projektantrag zur Prüfung und wägt dabei verschiedene Punkte ab. Nur wenn das Projekt mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens übereinstimmt, das für die Durchführung notwendige Wissen sowie die erforderlichen Ressourcen vorhanden sind bzw. beschafft werden können, das Projektrisiko als nicht zu hoch eingeschätzt und der mit dem Projekt erzielbare Mehrwert deutlich wird, wird die Entscheidung letztlich positiv ausfallen.

1.8 Projektskizze

Die Projektskizze ist in vielen Projekten in den Projektantrag integriert bzw. wird parallel dazu oder direkt im Anschluss erstellt. In einer Projektskizze werden die Inhalte des Projektes konkretisiert. Sollte etwa im Projektantrag die Termin- und Kostenplanung nur in kleinem Umfang vorhanden sein, wird dies bei der Erstellung der Projektskizze detaillierter durchdacht. Während der Projektantrag vorwiegend für den Entscheider erstellt wird, kann mit der Projektskizze das geplante Projekt eventuell auch den Stakeholdern (also z. B. potenziellen Kunden, Mitarbeitern des Unternehmens, Anwohnern o. Ä.) dargestellt werden, um diese zu informieren und eine positive Einstellung gegenüber dem Projekt zu erreichen.

Die Projektskizze kann also entweder direkt in den Projektantrag integriert sein oder als Zusatzinformation neben oder nach dem Projektantrag erstellt werden.

1.9 Projektauftrag

Nach Erstellung des Projektantrags und der Projektskizze sowie einer positiven Antwort bei Vorlage dieser Unterlagen beim Entscheider erfolgt die Erteilung des Projektauftrags. Dieser stellt eine (schriftliche) Vereinbarung zwischen dem Projektleiter und dem Auftraggeber dar, in der die Ziele des Projektes klar und deutlich formuliert werden.

Der Projektauftrag zieht sich als „roter Faden“ durch den gesamten Projektverlauf und dient zur Kontrolle, ob im Projekt immer noch auf die zu Beginn anvisierten Projektziele hingearbeitet wird. Der Projektauftrag muss dann jedoch später noch durch eine detaillierte Planung ergänzt werden. Bei Bedarf kann der Projektauftrag zu einem späteren Zeitpunkt noch abgeändert werden, gerade wenn sich die Situation verändert oder neue Informationen bekannt werden. Eine Veränderung des Projektauftrags (hinsichtlich Kosten, Terminen oder Leistungsumfang) muss allerdings immer mit dem Auftraggeber und den weiteren Projektbeteiligten abgesprochen werden.

Der Projektauftrag hat meist bereits einen vertraglichen Charakter und ist Vorläufer des Lastenheftes. In der Praxis wird der Auftraggeber in einem **Lastenheft** seine Wünsche, Vorgaben und Anforderungen an das Projekt festhalten.

Die DIN 69901 definiert das Lastenheft als „vom Auftraggeber festgelegte Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers innerhalb eines Auftrages“.

Aus dem Lastenheft wird dann im Projektteam das **Pflichtenheft** erstellt.

Die DIN 69901 definiert das Pflichtenheft als die „vom Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben aufgrund der Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenhefts“.

Neben den Grobzielen sind nun auch die Detailziele sowie die geplanten (bzw. möglichen) Vorgehensweisen zum Erreichen dieser Ziele enthalten, die mit allen Beteiligten (Projektteam, Auftraggeber usw.) abgestimmt werden müssen. Eine detaillierte Darstellung der Zielplanung in Projekten erfolgt im Abschnitt 2.2.1 „Zielplanung“.

Wiederholungsfragen

1. Projekte und Projektmanagementmethoden haben in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Warum ist dies so? (drei richtige Antworten)

- 1 rasante technische Entwicklung
- 2 Verringerung der Betriebsgrößen
- 3 steigende Komplexität
- 4 erforderliches Spezialwissen
- 5 Verringerung bürokratischer Hürden.

>> Seiten [11](#) bis [12](#) |

2. In letzter Zeit werden viele Vorhaben fälschlicherweise als Projekte bezeichnet. Damit ein Vorhaben wirklich auch als Projekt gilt, muss es einige Merkmale aufweisen.

Aufgabe: Nennen Sie fünf charakteristische Projektmerkmale und erläutern Sie diese!

>> Seiten [15](#) bis [16](#) |

3. Projektmanagement wird in den verschiedensten Bereichen eingesetzt, wobei Projekte in drei verschiedene Projekttypen unterschieden werden können. Welche sind das? (drei richtige Antworten)

- 1 Investitionsprojekte
- 2 Revolutionsprojekte
- 3 Organisationsprojekte
- 4 Revisionsprojekte
- 5 Forschungs- und Entwicklungsprojekte

>> Seite [17](#) |

4. Die Akteure in Projekten müssen unterschiedliche Rollen einnehmen und Aufgaben bearbeiten.

Aufgaben: In welchem Verhältnis stehen

- 1 der Auftraggeber und der Projektleiter?
- 2 der Projektleiter und das Projektteam?
- 3 die Stakeholder zum Projekt?

>> Seiten [17](#) bis [20](#) |

5. Der Ursprung für Projektideen kann sehr unterschiedlich sein. Projektideen können in reaktive und visionäre Ideen unterschieden werden. Aufgabe: Erläutern Sie den Unterschied!

>> Seite [20](#) |

6. Die 6 - 3-5-Methode stellt eine Kreativitätstechnik zur Ideengenerierung dar. Welche der folgenden Antworten treffen **nicht** auf die 6 - 3-5-Methode zu? Bei der 6 - 3-5-Methode (zwei richtige Antworten)

- 1 sind 6 Personen beteiligt.
- 2 sollen insgesamt 3 Ideen entwickelt werden.
- 3 sollen insgesamt 18 Ideen entwickelt werden.
- 4 entwickelt jede Person 3 Ideen.
- 5 hat jeder Teilnehmer pro Runde 5 Minuten Zeit.

>> Seite [21](#) |

2. Projekt planen

Kompetenzen

Problemsituation und Ziele detailliert definieren.

Projektstruktur und -organisation festlegen.

Zeitplanung unter Nutzung von Projektmanagementsoftware durchführen.

Ressourcen ermitteln und Kosten der Projektdurchführung berechnen.

Risiken erkennen und hinsichtlich Wirkung und Auftretenswahrscheinlichkeiten bewerten sowie Umgang mit Risiken festlegen.

Anforderungen an Mitarbeiter sowie deren Aufgaben und Befugnisse festlegen.

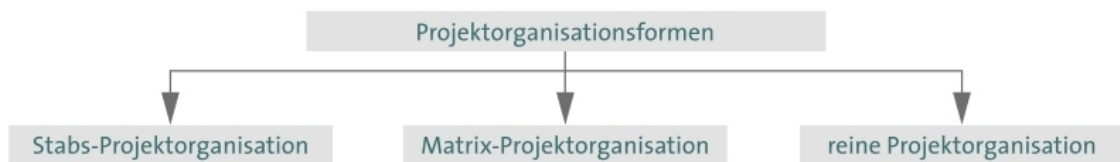
Projektkommunikation planen.

2.1 Projektorganisationsformen

Für die Abwicklung von Projekten ist es notwendig, die im Projekt tätigen Mitarbeiter in einer Organisationsstruktur zusammenzufassen, um Weisungsbefugnisse und Berichtspflichten festzulegen. Da sich die Anforderungen beispielsweise hinsichtlich der Ausgangsbedingungen, des finanziellen Rahmens, der zeitlichen Dringlichkeit, der Interdisziplinarität im Projektteam usw. von Projekt zu Projekt deutlich unterscheiden, gibt es unterschiedliche Projektorganisationsformen, die sich an die jeweiligen Konstellationen anpassen.

Dabei ist von Bedeutung, ob die Mitarbeiter in einem Projekt ausschließlich in diesem Projekt tätig sind, gegebenenfalls sogar speziell für dieses Projekt angestellt worden sind, oder aber nur befristet oder teilweise aus dem Liniengeschäft für das Projekt freigestellt werden.

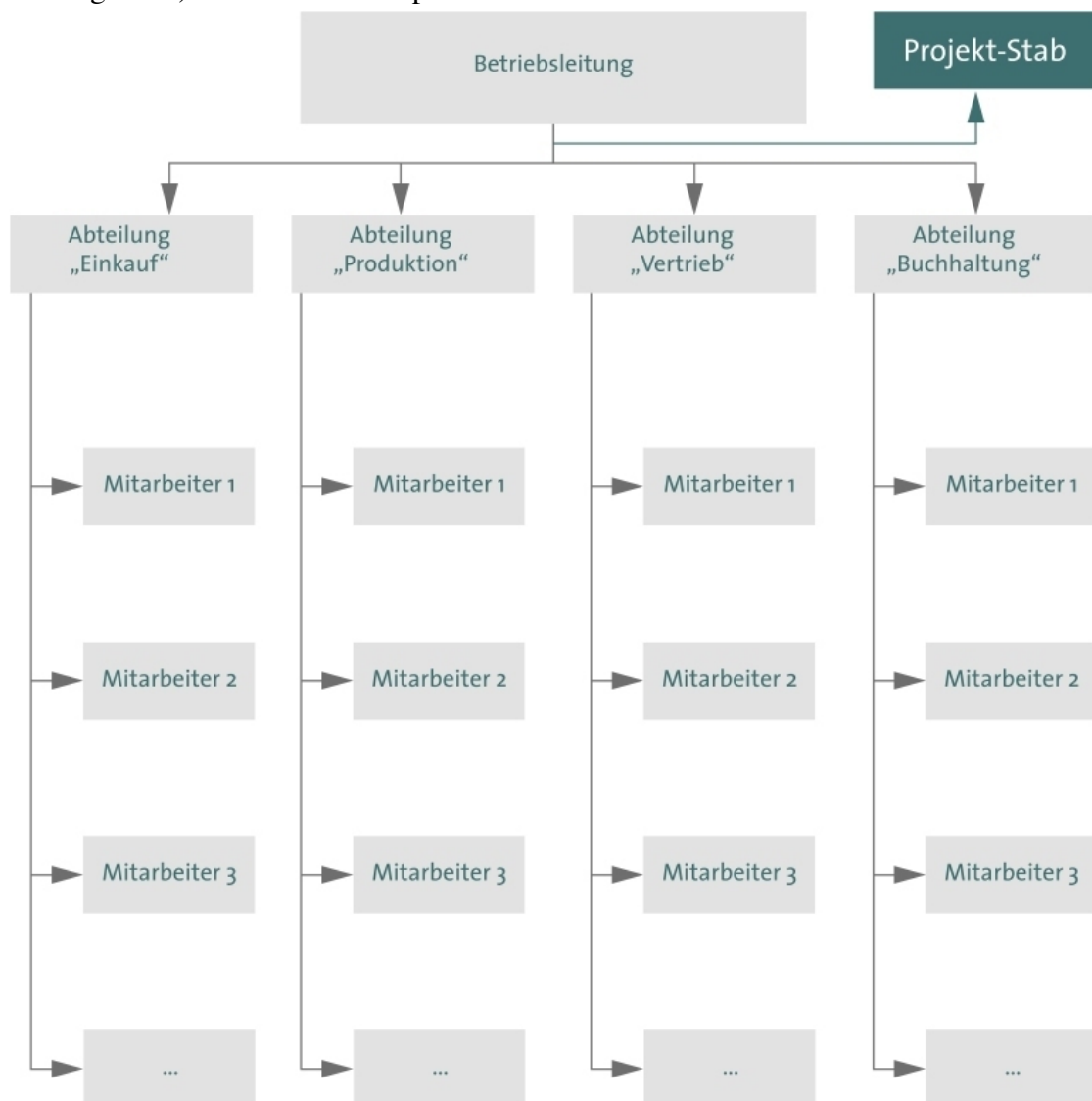
Man unterscheidet dabei zwischen den **drei Formen der Projektorganisation**, welche unterschiedliche Vor- und Nachteile besitzen:



2.1.1 Stabs-Projektorganisation

Die Stabs-Projektorganisation ist gekennzeichnet durch eine einfache Installation innerhalb des Unternehmens, da es bei der Linienorganisation nur zu geringen Veränderungen kommt (siehe nachfolgende Abbildung).

Es wird ein Stab unter Führung des Projektleiters gebildet, der direkt der Leitungsebene unterstellt ist. Der Projektleiter kann von Experten unterstützt werden. Der Einfluss des Stabs ist groß, allerdings hat der Stab außerhalb des Projektgeschehens keine Weisungsbefugnisse, sodass die Projektmitarbeiter in der Linienorganisation verbleiben und damit weiterhin ihren Vorgesetzten (i. d. R. Abteilungsleiter) fachlich und disziplinarisch unterstellt sind.



Vorteile:

- schnelle, einfache und kostengünstige Installation
- kaum Veränderungen in der Linienorganisation
- geringe Beeinträchtigungen des regulären Tagesgeschäftes
- flexibler Einsatz der Projektmitarbeiter (auch in mehreren Projekten)
- möglich

optimale Auslastung von Material- und Personalressourcen durch parallele Nutzung
gezielter Einsatz von Spezialisten möglich
keine Probleme bei der Wiedereingliederung nach Projektende
Synergieeffekte durch interdisziplinäre Gruppen.

Nachteile:

hoher Koordinationsaufwand und Kompetenzgerangel zwischen Projektleiter und Liniovorgesetzten
Abwägung zwischen Wichtigkeit des Projekts gegenüber der Dringlichkeit des Tagesgeschäft führt zu „Kampf“ um Mitarbeiter
zeitliche Verzögerungen durch lange Entscheidungswege und unklare Kompetenzen
Liniovorgesetzte haben hohen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg des Projekts
Überlastung der Mitarbeiter durch Projektarbeit neben dem regulären Tagesgeschäft
geringe Identifikation mit dem Projekt bei den Projektmitarbeitern, fehlender Teamgeist.

Anwendung bei:

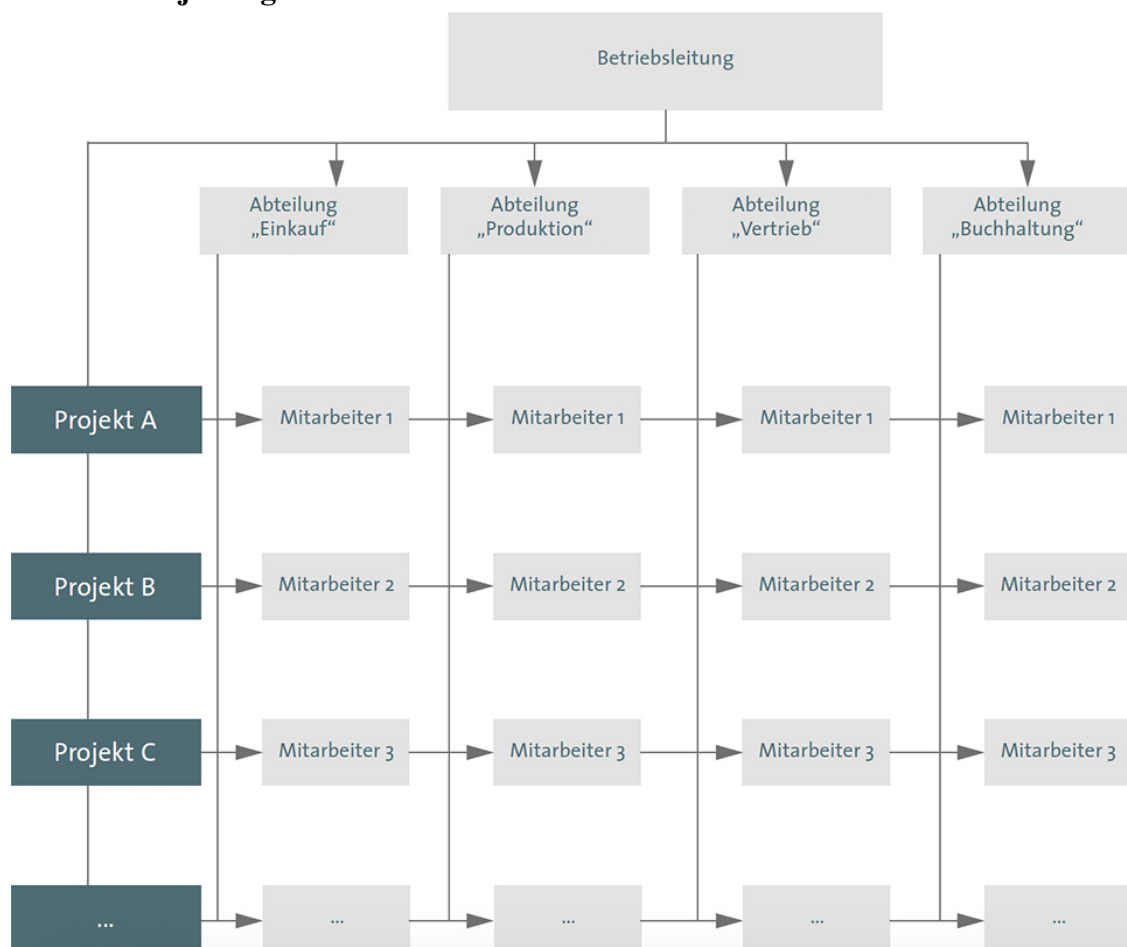
Projekten mit kurzer Dauer und/oder geringer Komplexität,
Projekten mit nur geringer Bedeutung für das Unternehmen,
Projekten, bei denen viele Fachbereiche des Unternehmens betroffen sind.

2.1.2 Matrix-Projektorganisation

Ähnlich wie bei der Stabs-Projektorganisation behält der Linienvorgesetzte auch in der Matrix-Projektorganisation seine disziplinarische Weisungsbefugnis. Die Projektmitarbeiter werden nur bei Bedarf für das Projekt abgestellt. Zusätzlich zur Mitarbeit im Projekt können sie auch an ihren Routinetätigkeiten arbeiten oder in anderen Projekten eingesetzt werden.

Der Projektleiter trägt bei dieser Organisationsform die volle Verantwortung für das Projekt und ist in Bezug auf das Projekt entscheidungs- und weisungsbefugt. In dieser Konstellation sind die Mitarbeiter somit parallel zwei Vorgesetzten unterstellt (dem Projektleiter und dem Linienvorgesetzten), was zu Zielkonflikten zwischen Projekt und Linie führen kann. Es bedarf hier einer Verhandlung und Absprache zwischen Projektleiter und Linienvorgesetztem, um diese Konflikte im Sinne des Projektes und des Unternehmens zu lösen.

Matrix-Projektorganisation



Vorteile:

- relativ einfache und kostengünstige Installation
- optimale Auslastung von Material- und Personalressourcen durch parallele Nutzung
- flexibler Einsatz der Projektmitarbeiter (auch in mehreren Projekten)
- möglich
- gezielter Einsatz von Spezialisten möglich
- keine Probleme bei der Wiedereingliederung nach Projektende

Synergieeffekte durch interdisziplinäre Gruppen.

Nachteile:

- hohes Konfliktpotenzial zwischen Linienvorgesetztem und Projektleiter
- Unsicherheit und sinkende Motivation aufseiten der Mitarbeiter (Loyalität gegenüber zwei Vorgesetzten mit unterschiedlichen Zielen)
- zeitliche Verzögerungen durch lange Verhandlungen
- Linienvorgesetzte haben hohen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg des Projekts
- Überlastung der Mitarbeiter durch Projektarbeit neben dem regulären Tagesgeschäft
- geringe Identifikation mit dem Projekt bei den Projektmitarbeitern, fehlender Teamgeist.

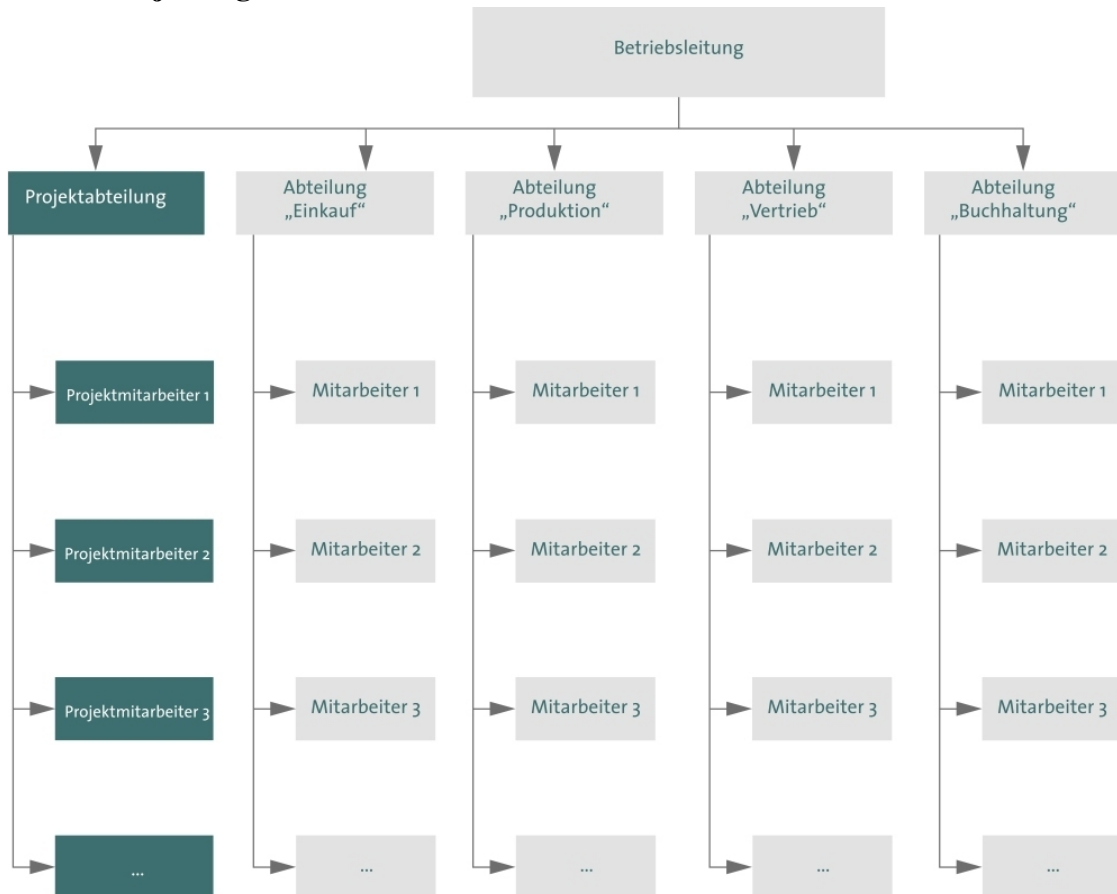
Anwendung bei:

- Projekten mit mittlerer Dauer und/oder mittlerer Komplexität,
- Projekten mit mittlerer bis großer Bedeutung für das Unternehmen,
- Projekten, bei denen viele Fachbereiche des Unternehmens betroffen sind.

2.1.3 Reine Projektorganisation

Die reine Projektorganisation wird auch Linien-Projektorganisation genannt. Diese Form der Projektorganisation kann als „Unternehmen im Unternehmen“ angesehen werden. In dieser Projektorganisationsform wird für das Projekt eine eigenständige Organisationseinheit (z. B. Abteilung) oder auch eine eigenständige Institution (z. B. Projektgesellschaft, ARGE im Bauwesen) gebildet.

Reine Projektorganisation



Der Projektleiter und die Projektmitarbeiter arbeiten für die Dauer des Projektes ausschließlich an den Projektaufgaben. Sie werden aus ihren Abteilungen oder Fachbereichen herausgelöst. Der Projektleiter hat hier – vergleichbar mit einem Abteilungsleiter oder Bereichsleiter – weitreichende Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, eine Abstimmung mit Linienvorgesetzten ist nicht notwendig. Die Anforderungen an den Projektleiter sind daher hier noch höher als bei den anderen beiden Projektorganisationsformen.

Nach Abschluss des Projektes wird das Projektteam aufgelöst, und die Projektmitarbeiter kehren wieder an ihre angestammte Position in der Linienorganisation zurück oder werden in ein neues Projekt integriert.

Vorteile:

- Projektleiter ist allein für das Projekt verantwortlich
- schnelle Entscheidungen (keine Abstimmung mit den Linienvorgesetzten notwendig)
- alle Ressourcen können optimal auf das Projektziel hin ausgerichtet werden

hohe Identifikation mit dem Projekt durch konstante Zusammensetzung des Teams, „echter“ Teamgeist
volle Konzentration auf die Projektaufgaben, keine Ablenkung durch Linienaufgaben.

Nachteile:

aufwendige und kostspielige Installation mit hohem Umstellungsaufwand
durch die Freistellung von Mitarbeitern entstehen Lücken in der Linienorganisation (Vertretungsprobleme!)
schlechte Auslastung der Mitarbeiter (gerade zu Beginn und am Ende des Projekts) möglich
Gefahr von Parallelentwicklungen zwischen Projekt und Linie
schwierige Mitarbeiterrekrutierung (aus Angst vor Verlust des angestammten Arbeitsplatzes innerhalb der Linienorganisation oder aber, weil gute Mitarbeiter von den Linienvorgesetzten nicht freigegeben werden)
Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung der Mitarbeiter nach Projektende.

Anwendung bei:

sehr großen, langfristigen, komplexen Projekten mit sehr hoher Bedeutung für das Unternehmen,
Projekten, bei denen ein permanenter Mitarbeiterereinsatz notwendig ist.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.