

Organisation

*Exkurs Projekt (als sekundäre Organisation) &
Projektmanagement*

Projektmanagement

1.1 + 1.2 Einführung & Grundlagen

Weiterführende Literatur



Handbuch Projekt-management

Jürg Kuster/Eugen Huber/Robert Lippmann/Alphons Schmid/Emil Schneider/Ursa Witschi/Roger Wüst

3. Auflage

ISBN: 978-3-642-21242-0



Praxisleitfaden

Bundesministerium des Inneren

Vgl. <https://www.bmi.bund.de>



Projektmanagement

Patzak/Rattay

5. Auflage

ISBN: 978-3-714-30149-6

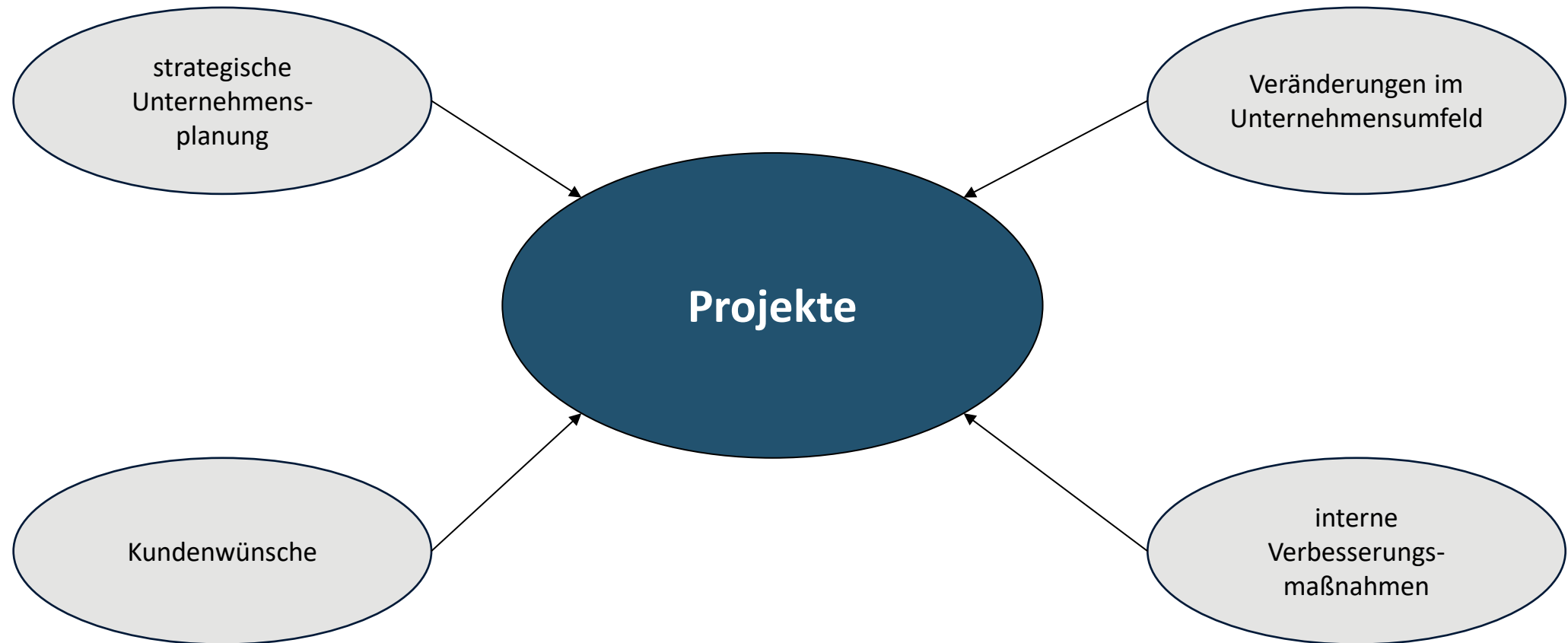
Weiterführende Literatur

- Bundesministerium des Inneren (2006): Leitfaden Leistungsbewertung.
- Drees/Lang/Schöps (2014): Praxisleitfaden Projektmanagement. Tipps, Tools und Tricks aus der Praxis für die Praxis, Carl Hanser Verlag, 2. überarb. Aufl., München.
- ETH Zürich (Hg.) (1998): Projektmanagement : der BWI-Leitfaden zu Teamführung und Methodik, Verlag Industrielle Organisation, 5. Aufl. / überarb. von Urs Witschi, Andreas Erb, Renzo Biagini; unter Mitw. von Jürg Kuster [et al.], Zürich.
- Hauschildt/Salomo (2010): Innovationsmanagement, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 5. überarb., erg. und akt. Aufl., München.
- Kerth/Asum/Stitch (2011): Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, Carl-Hanser-Verlag, 5. Aufl., München.
- Klein (2010): Projektmanagement für Kulturmanager, Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Osterwalder/Pigneur (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus-Verlag, Frankfurt a. M..
- Pfetzing/Rohde (2001): Ganzheitliches Projektmanagement, Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen.
- Rosenstiel (Hg.) (2012): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung, Springer- Verlag, 2. Aufl., Heidelberg.
- Rosenstiel/Regnet/Domsch (1998): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Freiburg.
- Schreyögg (2010): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Gabler-Verlag.
- Streich/Marquardt (1996): Projektmanagement, Schäffer-Poeschel Verlag, Freiburg.
- Zielasek (1999): Projektmanagement als Führungskonzept: Erfolgreich durch Aktivierung aller Unternehmensebenen, Springer-Verlag, Berlin.

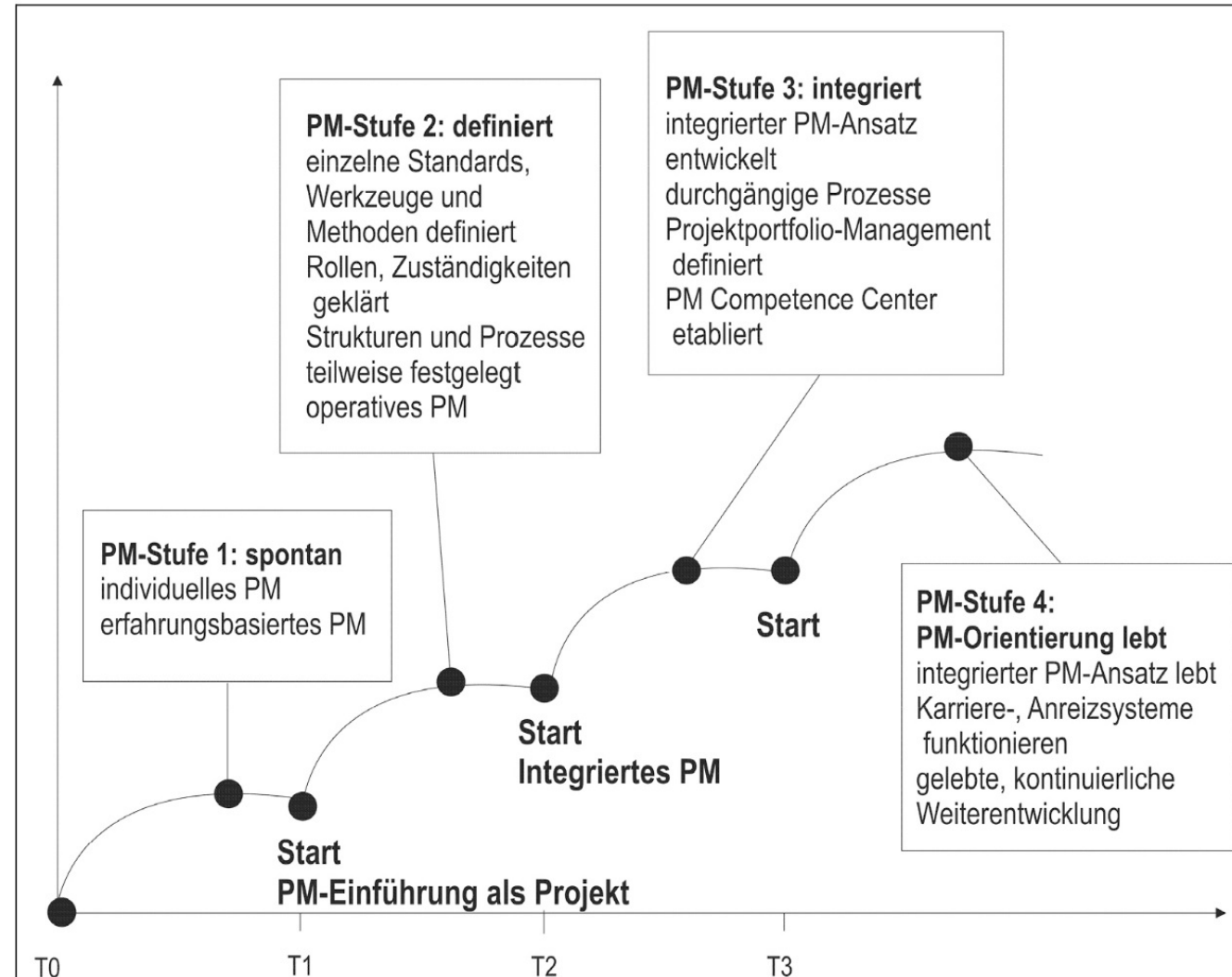
Projektmanagement

1.3 Relevanz der Thematik

Warum sind Projekte wichtig?



Projekt-Management Expertise in Organisationen



Projektmanagement

1.4 Definitionen und Einordnungen

Was ist ein Projekt?

Wenn ein einmaliges, bereichsübergreifendes Vorhaben zeitlich begrenzt, zielgerichtet, interdisziplinär und so wichtig, kritisch und dringend ist, dass es nicht einfach in der bestehenden Linienorganisation bearbeitet werden kann, sondern besondere organisatorische Vorkehrungen getroffen werden müssen, dann handelt es sich um ein Projekt.

Projekte sind konflikträchtig und emotionalisieren damit verbundene Entscheidungsprozesse.

Die Abgrenzung zwischen „Projekt“ und „kein Projekt“ ist eine Ermessensfrage. Viele Unternehmungen haben für die Abgrenzung auch eigene Standards.

Merkmale von Projekten

Merkmale	Beschreibung
neuartig:	Nicht oder nur z.T. sich wiederholende Aufgabenstellung, verbunden mit Unsicherheit und hohem Risiko.
zielorientiert:	Das zu erbringende inhaltliche Ergebnis (Sachziel) ist spezifiziert, der dafür erforderliche Zeit- und Mitteleinsatz (Formalziele) begrenzt.
abgegrenzt:	Ein Projekt weist Begrenzungen hinsichtlich des Zeitrahmens, des Budgets sowie organisatorisch-rechtlicher Art auf.
komplex, dynamisch:	Die Aufgabenstellung ist umfangreich und stark vernetzt, sodass viele Abhängigkeiten zwischen den Einzelaufgaben und zum Umfeld bestehen, wobei sich Inhalte wie auch Abhängigkeiten laufend ändern können. Schlechte Überschaubarkeit liegt vor.
interdisziplinär, fachübergreifend:	Die Aufgabenstellung ist nur durch das Zusammenwirken unterschiedlichster Qualifikationen, die meist aus verschiedenen Organisationseinheiten kommen, durchführbar.
bedeutend:	Projekte haben für die beteiligten Organisationseinheiten eine hohe Relevanz bezüglich Nutzungseignung, Akzeptanz, wirtschaftlichem Erfolg, Ressourcenbindung u.Ä.

01

Was ist Projektmanagement?

Die Ursprünge des Projektmanagements liegen im Apolloprogramm der Nasa. Die Hauptaufgaben des Projektmanagements liegen in der Steuerung der zielgerichteten Zusammenarbeit mehrerer Gruppen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen.

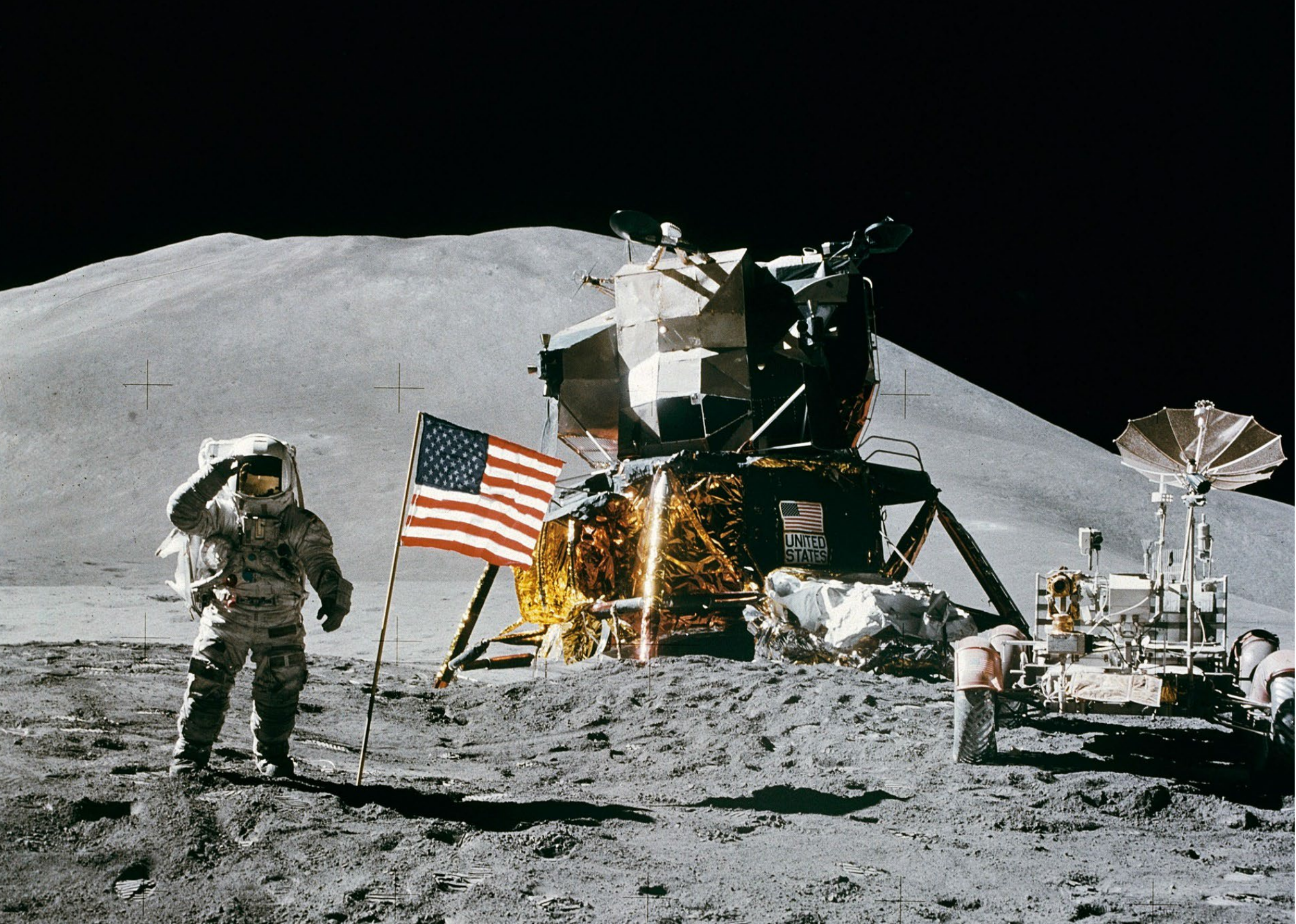
02

Projektmanagement nach DIN 69901:

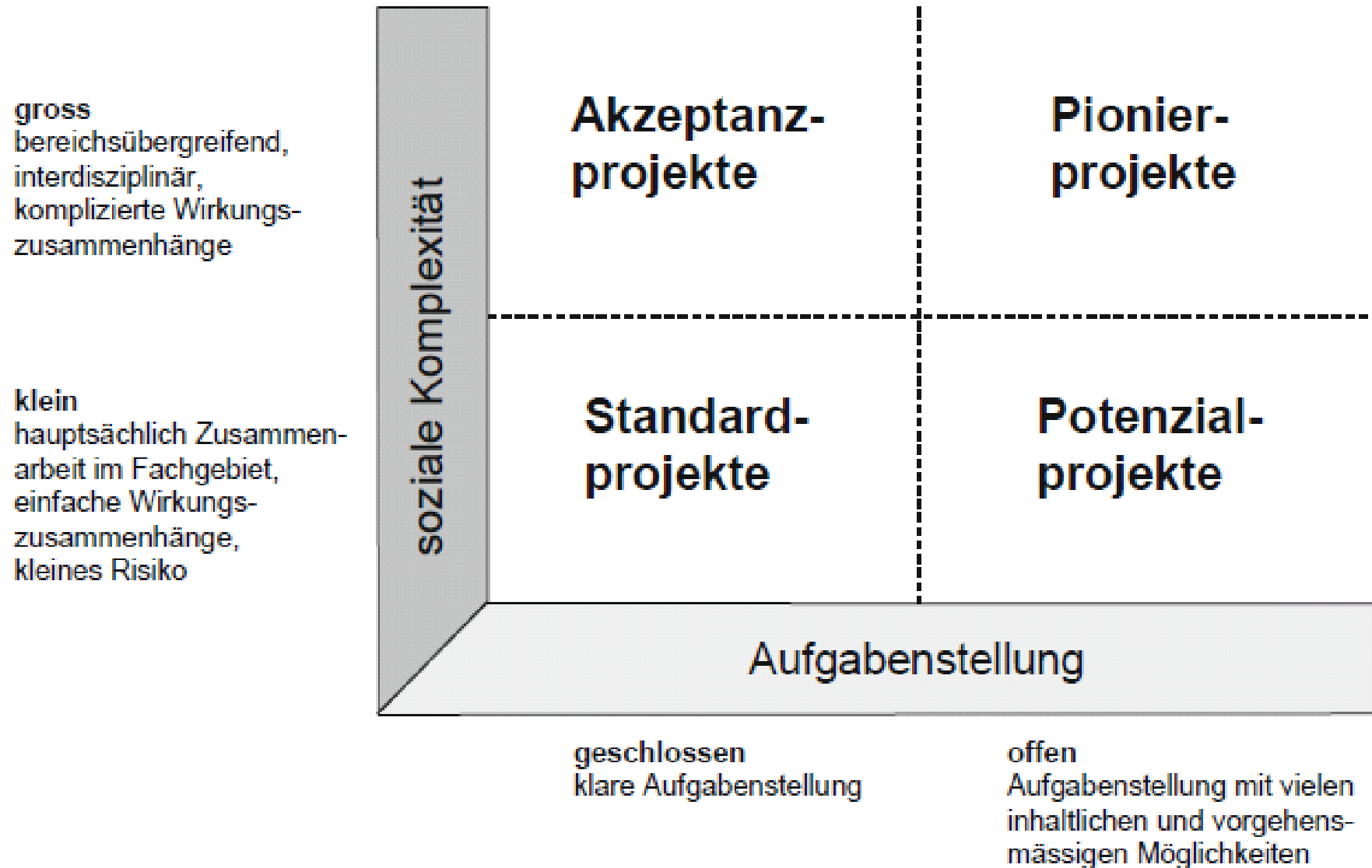
„Die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmittel für die Abwicklung eines Projekts“

Projektmanagement zeichnet sich durch klar definierte Ziele, die Einmaligkeit der Aufgabe, der Komplexität der Aufgabe und dem aufgabenorientierten Teamwork aus.“

Versus Organisation „Weihnachtsfeier“



Projektarten (nach Boos & Heitger, 1996)



01

Standardprojekte

= können auf reiche Erfahrung zurückgreifen und demzufolge standardisiert und einfach abgewickelt werden (Beispiele: technisches Kundenprojekt, Ersatzinvestition).

02

Akzeptanzprojekte

= sind Vorhaben mit klar umrissenen Aufgabenstellungen. Aufgrund der Erfahrungen können Methoden und Hilfsmittel bis zu einem gewissen Grad formalisiert und standardisiert werden. Sie heißen auch komplexe Wiederholprojekte. Da sie oft mit Akzeptanzproblemen verbunden sind, spielen Information und Kommunikation eine entscheidende Rolle (Beispiele: Strassenbau-Projekt, komplexes Informatik-Projekt).

03

Potenzialprojekte

= sind Aufgaben mit offenen Fragestellungen, die jedoch mit dem Projektumfeld (noch) wenig vernetzt und deshalb wenig risikoreich sind. Die Projektorganisation ist hier meist einfach und klein. In diese Kategorie fallen Vorprojekte, Potenzialabklärungen, Machbarkeitsstudien, oft auch Forschungsprojekte (Beispiel: Vorstudie für die Verbesserung der Kundenbeziehungen).

04

Pionierprojekte

= sind folgenreiche Eingriffe in die Organisation, übergreifen mehrere Bereiche, haben hohen Neuigkeitsgehalt und sind bedrohlich und risikoreich. Der Aufgabenumfang ist schwer abzuschätzen (Beispiel: Fusion zweier Firmen).

Charakterisierung von Projekten

Gliederungskriterium	Beispiel
Projekthalt	Hinsichtlich Projekthalt kann in folgende Projektarten unterschieden werden: ▪ Unternehmensgründungs- und Unternehmenskaufprojekte ▪ Unternehmensbeteiligungsprojekte ▪ Marketingprojekte, Veranstaltungsprojekte ▪ Strategieprojekte ▪ Akquisitionsprojekte, Angebotsprojekte ▪ Durchführbarkeitsstudien, Planungsprojekte ▪ Forschungsprojekte, Produktentwicklungsprojekte ▪ Organisationsentwicklungsprojekte ▪ IT-Projekte ▪ Investitionsprojekte (Bau, Anlagenbau etc.) ▪ Instandhaltungsprojekte, Großreparaturen
Komplexität	Interdisziplinäre Zusammenarbeit
Stellung des Kunden bzw. Projektauftraggebers:	Hinsichtlich der Stellung des Kunden (Auftraggebers) kann unterschieden werden in: ▪ externe Projekte: externer Kunde (externer Auftraggeber, Besteller) ▪ interne Projekte: interner Kunde (interner Auftraggeber, Nutzer) Für jedes Projekt muss es einen internen Auftraggeber geben, der die Verantwortung dafür trägt, dass das Projekt im Unternehmen durchgeführt wird

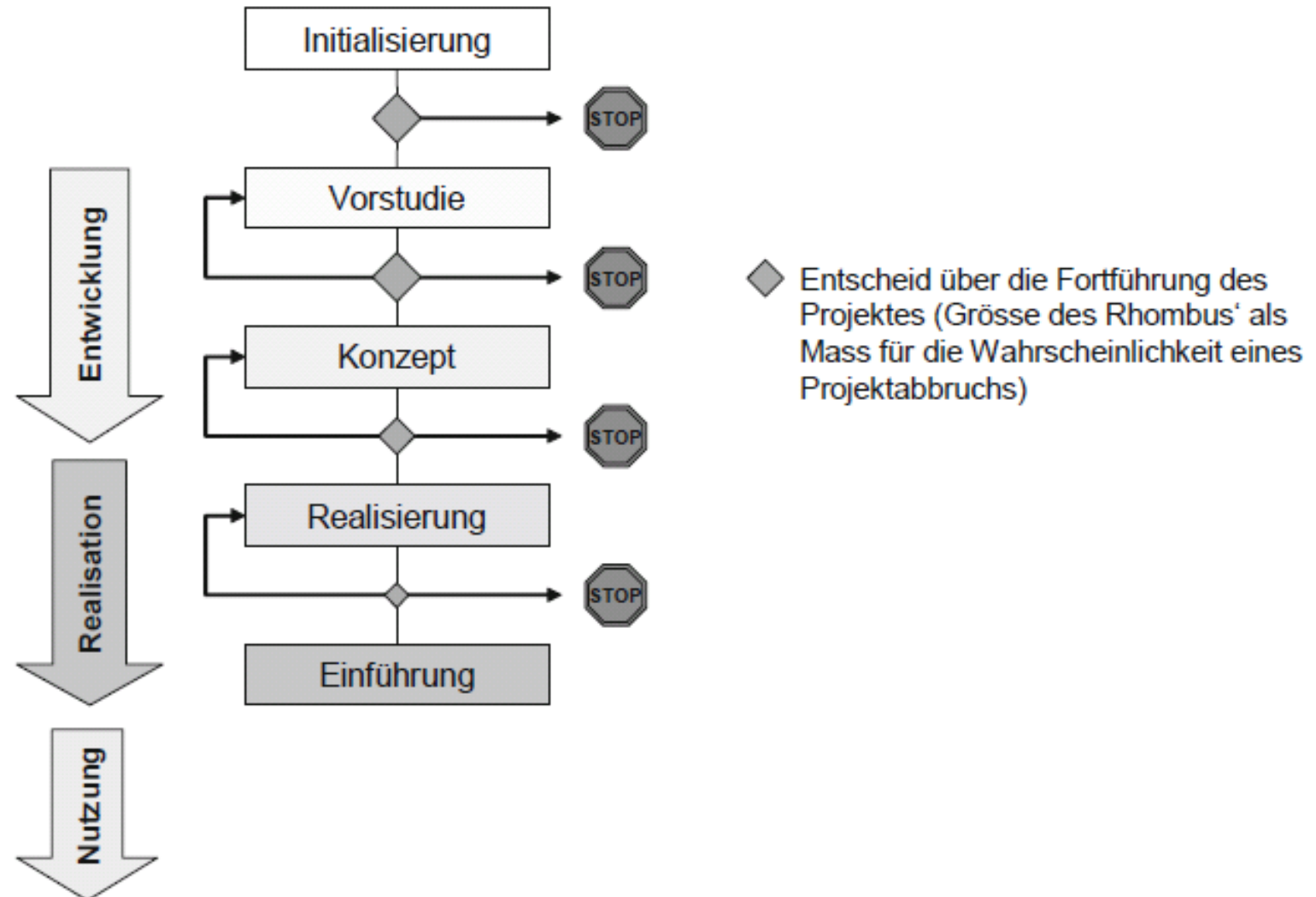
Gliederungskriterium	Beispiel
Grad der Wiederholung	Es kann unterschieden werden zwischen: ▪ einmaligen Projekten (Pionierprojekten) ▪ ähnlich wiederkehrenden Projekten (Standard bzw. Routine-Projekten), so genannten repetitiven Projekten
Beteiligte Organisationseinheiten	Die organisatorische Komplexität steigt mit der Anzahl der involvierten Stellen. Daher kann unterschieden werden in: ▪ abteilungsinterne Projekte ▪ abteilungsübergreifende Projekte ▪ organisationsübergreifende Projekte
Schwierigkeitsgrad	Dieser manifestiert sich in den Projekteigenschaften, wie: Umfang, Komplexität, Laufzeit, rechtliche Bestimmungen etc. Eine Kategorienbildung nach Schwierigkeitsgrad definiert das Ausmaß an Methoden und Regelungen, die im Projektmanagementhandbuch angeführt sind.

Projektmanagement

1.5 Klassisches Projektablaufmodell

Phasenmodell

Das ideale Phasenkonzept



Einteilung des Projektmanagements in Projektphasen 1-3

1. Phase Initialisierung

Aktivitäten

- Projektidee
- Zuständigkeiten klären
- Ziele skizzieren

Ergebnis

- Projektskizze

2. Phase Definition (Grobplanung)

Aktivitäten

- Projektkernteam bilden
- Ziele definieren
- Projekt grob strukturieren
- Meilensteine festlegen
- Aufwand schätzen
- Projektumfeld analysieren
- Machbarkeit bewerten

Ergebnis

- Projektdefinition

3. Phase Planung (Feinplanung)

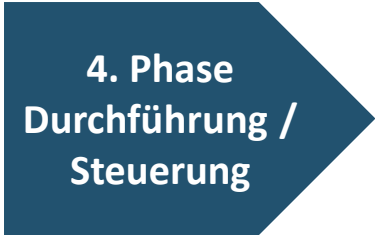
Aktivitäten

- Projektstrukturplan erstellen
- Ablauf- und Zeitplan erstellen
- Personalressourcen planen
- Projektorganisation festlegen
- Kosten- und Finanzplan erstellen
- Wirtschaftlichkeit prüfen
- Risikoanalyse durchführen
- Qualitätssicherung planen
- vergaberechtliche Bedingungen
- Projekthandbuch erstellen

Ergebnis

- Projektplanung
- Projekthandbuch

Einteilung des Projektmanagements in Projektphasen 4-5



4. Phase Durchführung / Steuerung

Aktivitäten

- Phase ist je nach Projektbesonderheiten zu untergliedern
- Projektstart durchführen
- Projektcontrolling
- Berichtswesen steuern
- Dokumentation pflegen

Ergebnis

- Produkt/Leistung
- ggf. Teilergebnisse



5. Phase Abschluss

Aktivitäten

- Abschlussbericht (inkl. Erfolgskontrolle erstellen)
- Abschlusssitzung durchführen
- Ressourcen rückführen
- Projektorganisation auflösen

Ergebnis

- Abschlussbericht

Projektmanagement

Dimensionen des Projekterfolges

Wann ist ein Projekt erfolgreich?

Die drei Komponenten des Projektmanagementenerfolgs

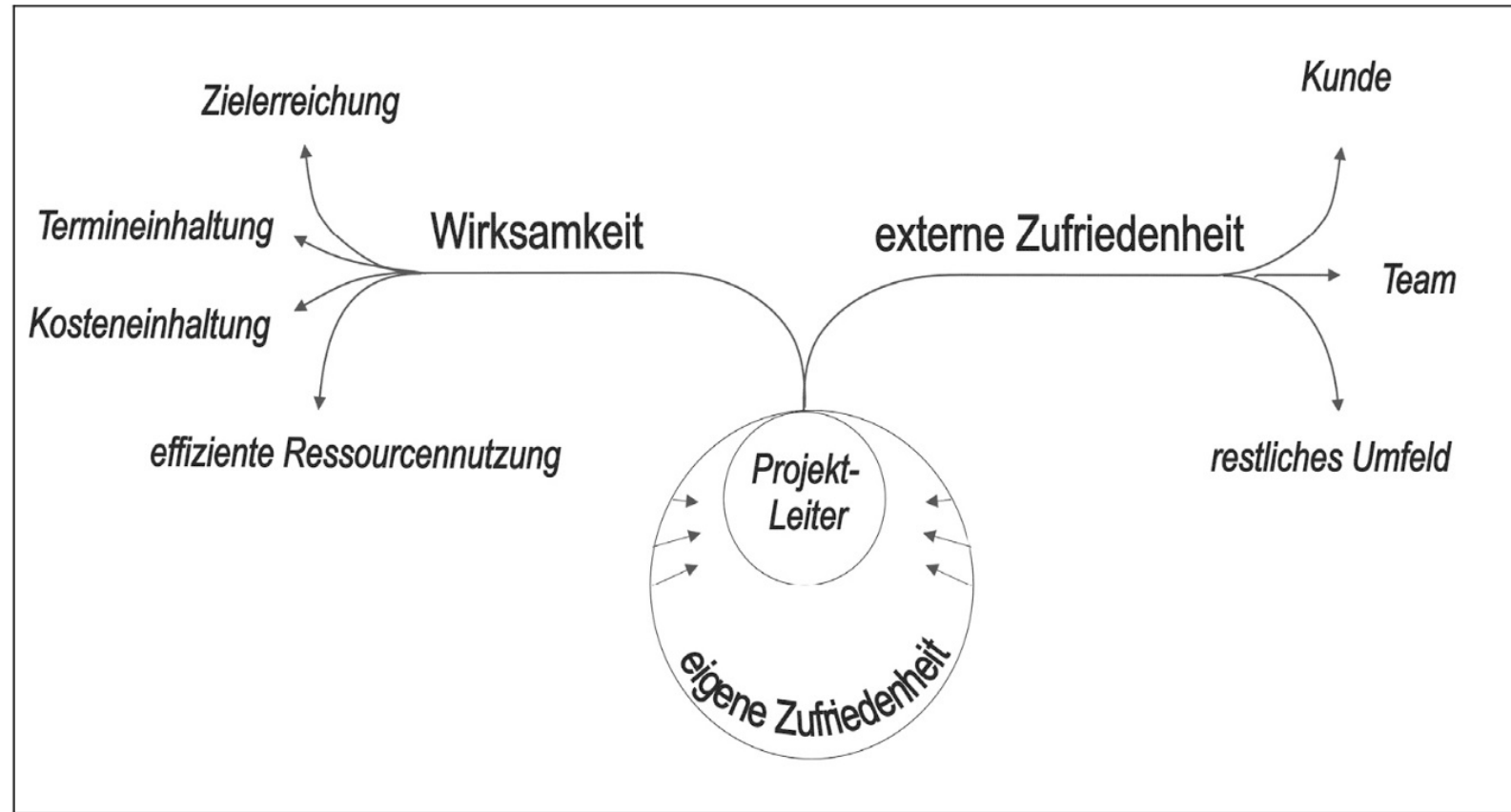


Abb. 1-10: Die drei Komponenten des Projektmanagementenerfolgs
(Wirksamkeit, Zufriedenheit der Stakeholder, Zufriedenheit der Projektleitung)

Empirisches Pfaddiagramm der Determinanten des Projekterfolgs (Mod. Nach Lechler & Gemünden, 1998)

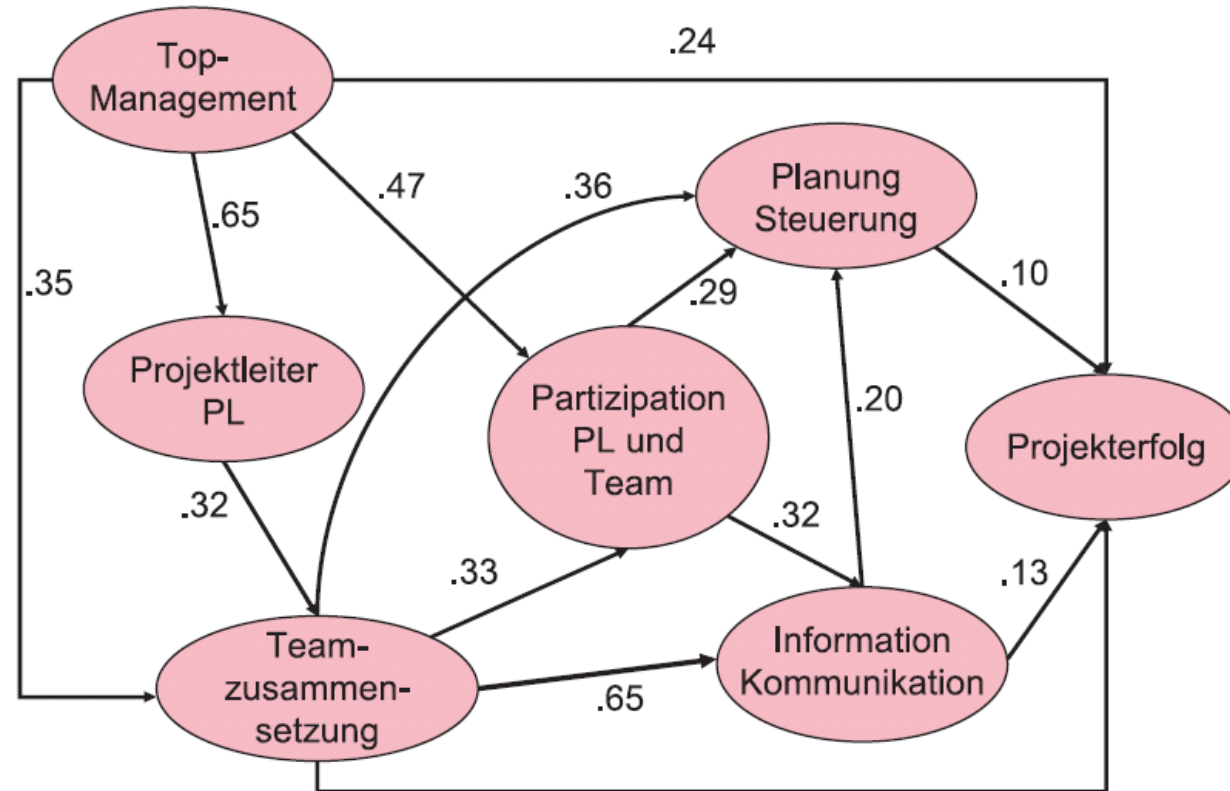


Abb. 1-10: Die drei Komponenten des Projektmanagementenerfolgs (Wirksamkeit, Zufriedenheit der Stakeholder, Zufriedenheit der Projektleitung)

Projektmanagement

2. Initialisierung

Projektmanagement

2.1 Vision & Zielformulierung

Was ist eine Vision bzw. eine Projektvision?

Vision = als langfristige Zielvorstellung, die in Verbindung mit persönlichen und/oder gemeinschaftlichen, organisationalen Werten und Idealen steht

- Welchen Nutzen stiftet das Projekt bzw. dessen Ergebnisse?
- Welche Probleme sollen in der Organisation oder außerhalb (bei wem) gelöst werden?
- Was ist das innovative Element (im Vergleich zu Routineaufgaben)?
- Welche Werte sollen nachhaltig mit dem/den Projekt/Projektergebnissen transportiert werden?



Der Care-O-bot® 4 vom Fraunhofer-Institut

Visionen und Visionäre

Jimmy Wales (*1966)

= US-amerikanischer Unternehmer, Mitbegründer der Wikipedia und ihrer Schwesterprojekte

„Imagine a world in which every single person on the planet is given free access to the sum of all human knowledge. That's what we're doing.“

Microsoft im Jahre 1975

„Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“

Das Projekt fördert ...

- Neuheit: Entwicklung/Etablierung neuer Dienstleistungen
- Leistungsverbesserung: Verbesserung eines vorhandenen Produkt- oder Leistungsangebotes (bspw. Zeit, Qualität)
- Anpassung an Nutzer-Wünsche: Individualisierte Dienstleistungsangebote
- Erleichterung der Arbeit: bspw. Einführung neuer Software und Verwaltungsabläufe
- Verbesserung der Reputation
- Reduktion des Preises für den Nutzer
- Kostenreduktion (Abbau von Doppelarbeiten, effizienter Einsatz der Mitarbeiter/Materialien)
- Förderung von Anwendungsfreundlichkeit (bspw. bessere Software)

Strukturierung der Ziele

01

Systemziele

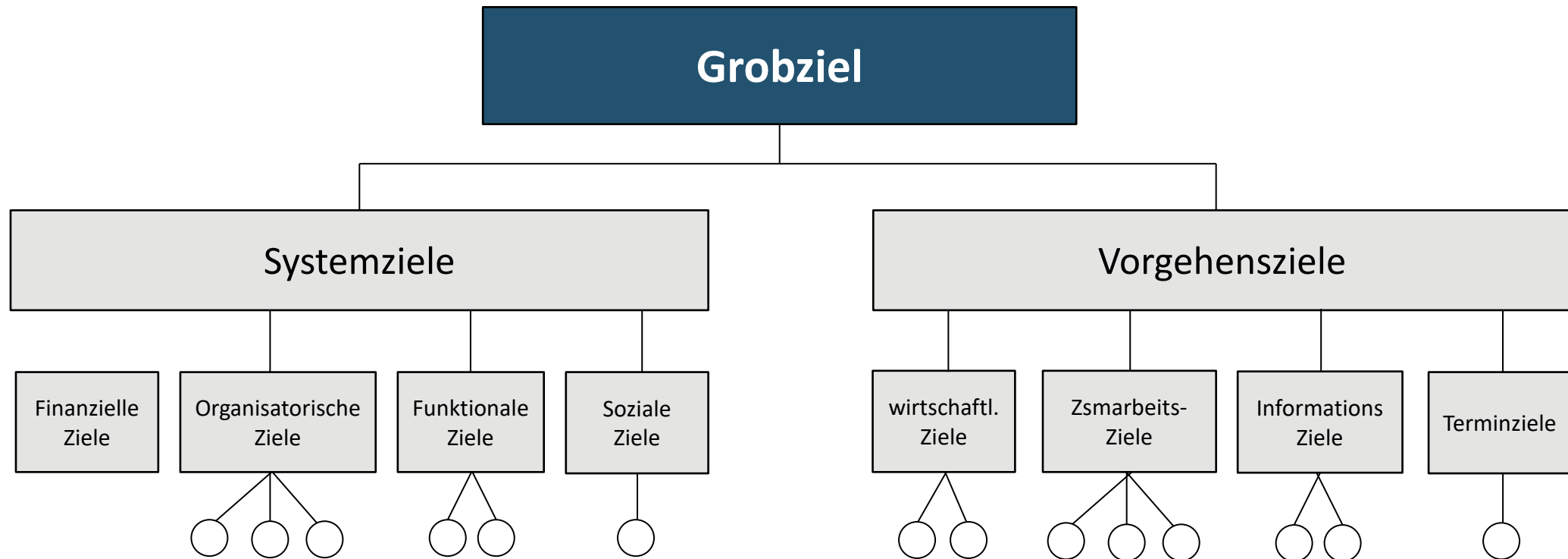
= alle Forderungen und Bedürfnisse, welche am Ende des Projektes vor der Benützungsphase mit der Lösung erreicht werden sollen – und sind damit Beurteilungskriterien für die Projektlösung (z.B. Leistungs- und Qualitätsziele, Terminziel, wirtschaftliche Ziele etc.). Darunter sind auch sämtliche Vorstellungen der projekttragenden Organisation des Auftraggebers hinsichtlich der kurz- und langfristigen Wirkungen und des Nutzens zu verstehen, die man sich vom Projekt-Produkt erhofft.

02

Vorgehensziele

= umfassen alle Vorgaben oder Auflagen, welche während des Projektablaufes zu erfüllen sind, aber **bei Projektende nicht mehr relevant**, d.h. nicht mehr Beurteilungskriterien für die Lösung sind (z.B. festgelegte Meilensteine, Berücksichtigung bestimmter Personen, Benützung bestimmter Hilfsmittel für die Durchführung, Auflagen zur Vermeidung von Störungen durch den Projektablauf).

Strukturierung der Ziele



Operationalisierung von Ziele (Bsp.)

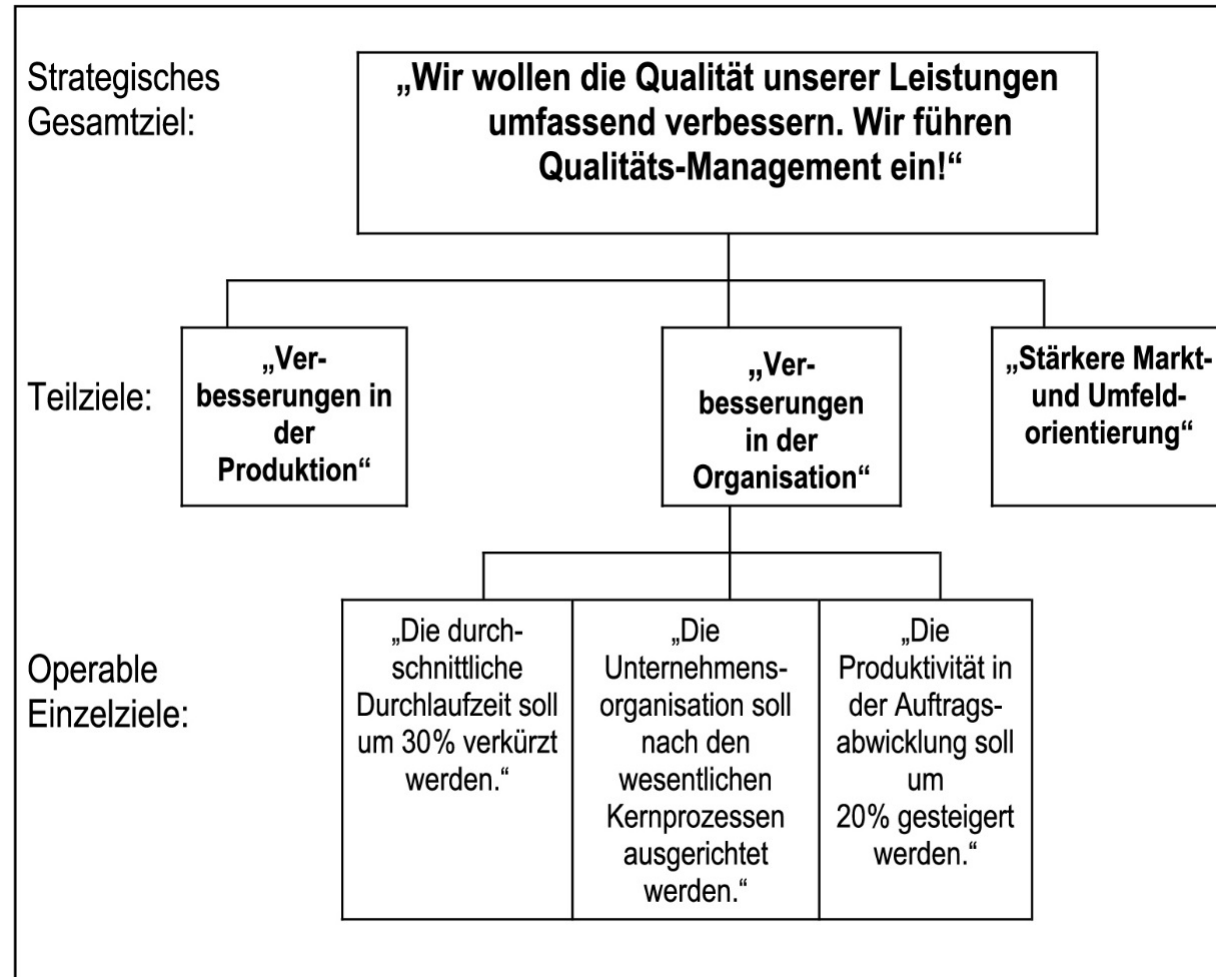


Abb. 2-21: Zielhierarchie des Projekts „Qualitätsverbesserung“

Komplexität der Ziele

Anspruchsgruppenspezifische Charakterisierung von Zielen

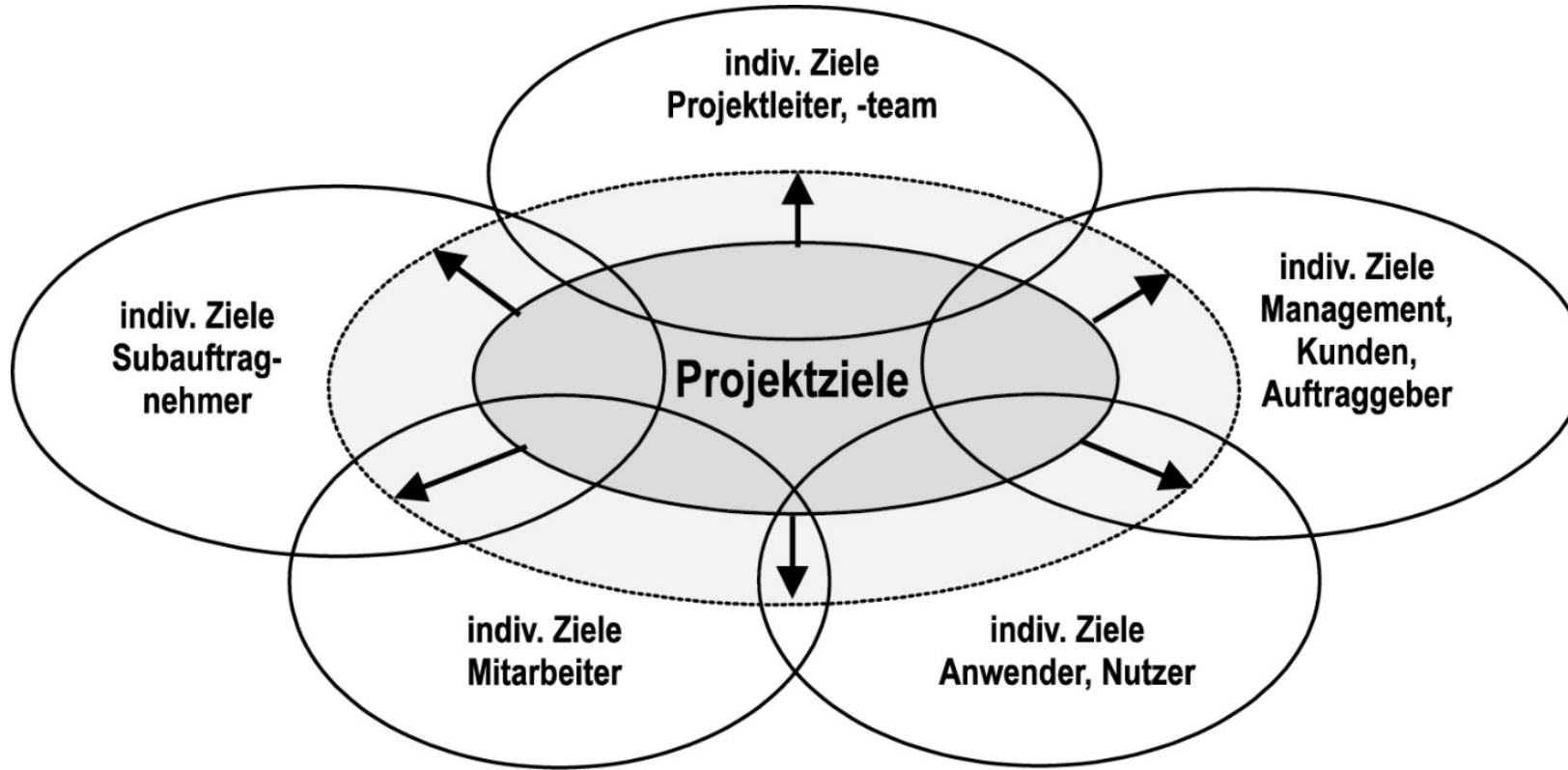


Abb. 2-22: Unterscheidung individuelle versus projektbezogene Ziele

SMART: Kriterien für eine wirksame Zielformulierung

Anforderung	Erläuterung
spezifisch	Die Ziele treffen auf den jeweiligen Sachbereich zu. Sie sind unmissverständlich und eindeutig, aber auch vereinbar mit anderen Zielen.
messbar	Die Ziele sind so formuliert, dass von vornherein bekannt ist, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung beurteilt wird. (Operationalisierung)
anspruchsvoll	Die Zielerreichung erfordert eine gewisse Anstrengung beziehungsweise ist herausfordernd.
realistisch	Die Ziele können im Rahmen des Projektes aktiv beeinflusst werden und liegen nicht außerhalb des Kompetenzbereiches des Projekts.
terminiert	Die Ziele sind zumindest durch einen Endtermin, ggf. auch durch Zwischentermine/Meilensteine beschrieben.

Abb. 2-23: Checkliste zur Überprüfung des Zielsystems

Beispiel Zielformulierung

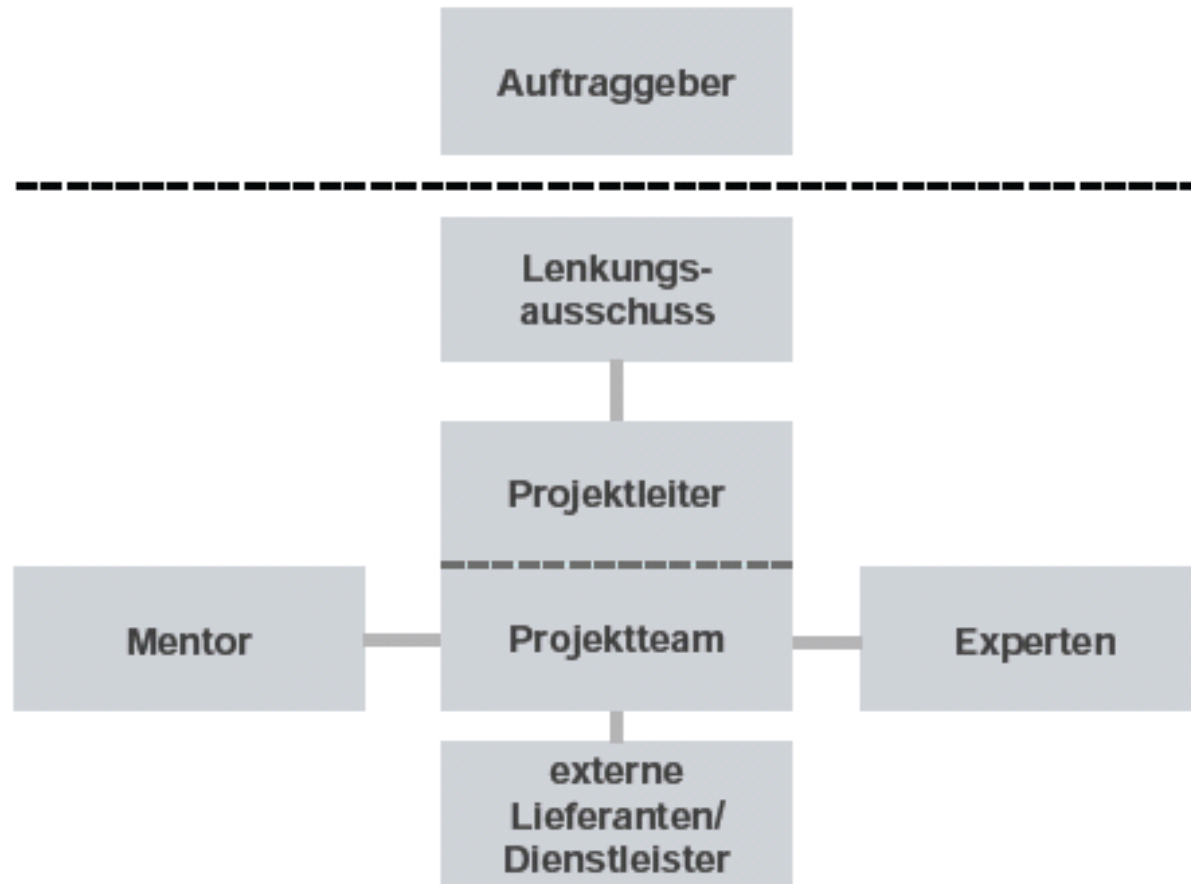
Das Ziel des Projektes besteht darin, für alle drei Abteilungen unserer Einrichtung die neue, innovative Verwaltungssoftware „Ablage-Flow“ bis zum 31.12.2016 einzuführen, welche die Ablage von Verwaltungsdokumenten erleichtert. Das betrifft insgesamt 8 Arbeitsplätze und 10 Mitarbeiterinnen in den Abteilungen „Beschaffung“, „Dokumentation“ und „Finanzen/Haushalt“.

Mit der Hilfe der neuen Software soll eine Arbeitserleichterung erzielt werden (kategorisierter Ablauf). Verwaltungsvorgänge sollen schneller ablaufen (innerhalb von 2 Stunden!). Die Ablage von Dokumenten soll übersichtlicher gestaltet werden (Verwaltungskatalog auf dem Server mit dezentralen Zugängen).

Projektmanagement

2.2 Projektorgane & Zuständigkeiten

Erweiterte Projektrollen



Reine Projektorganisation

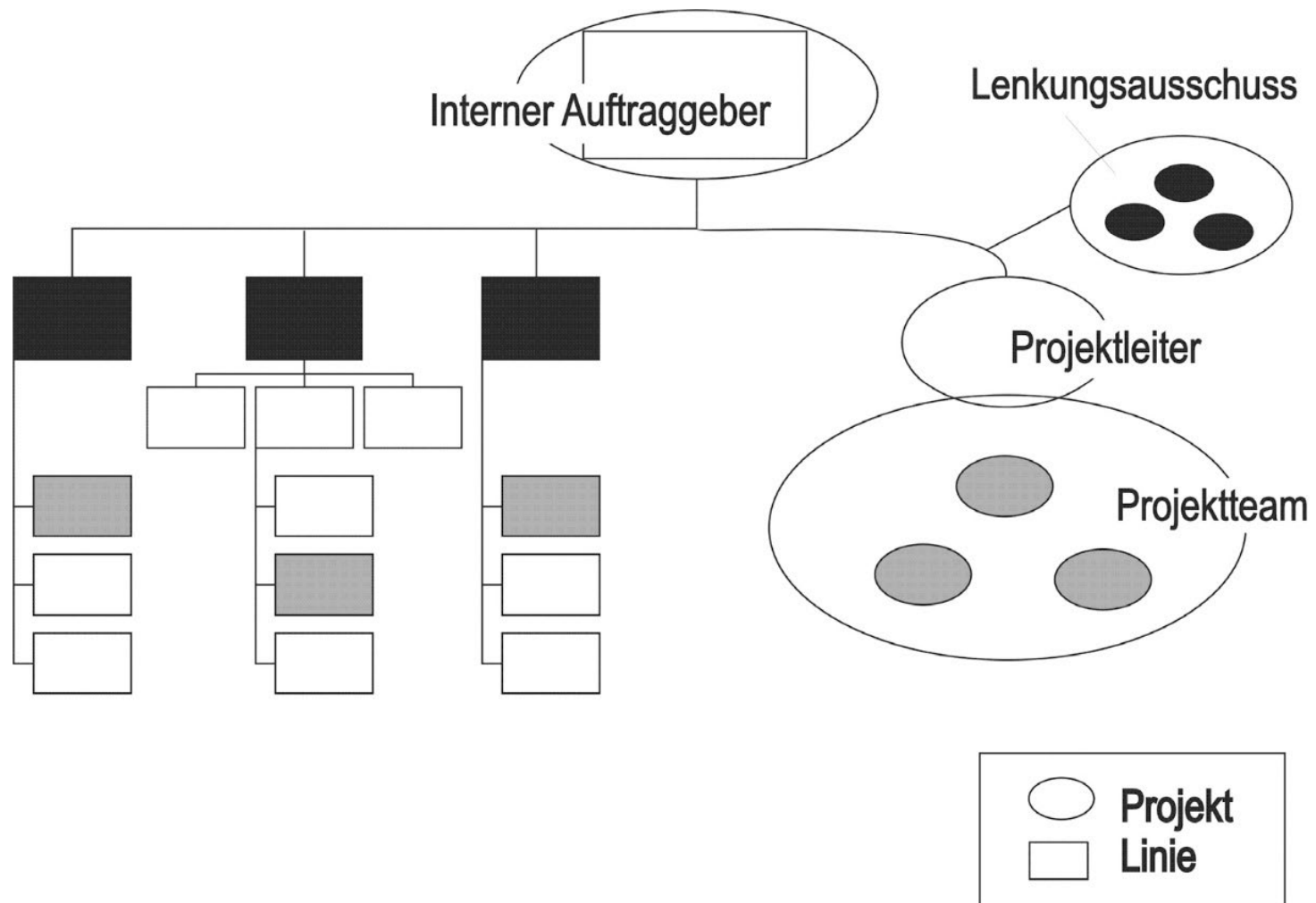


Abb. 2-32: Stammorganisation – Projektorganisation/Projekt-Lenkungsausschuss

Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortung der Auftraggeberin/ des Auftraggebers

Aufgaben	▪ Projektplanungsauftrag erteilen ▪ Projektauftrag erteilen ▪ Projektleitung benennen ▪ Lenkungsausschuss leiten
Kompetenzen	▪ Einberufung des Lenkungsausschusses ▪ generelles Informationsrecht ▪ Entscheidungsbefugnis bei Dissens im Lenkungsausschuss ▪ Richtlinie- und Eskalationskompetenz
Verantwortung	▪ Einhaltung rechtlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen sicherstellen ▪ Projektbudget und interne Ressourcen bereitstellen ▪ Ziele fortlaufend anpassen ▪ Projekterteilung unterstützen (bspw. Bei Problemen mit der Linie)

Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortung des Projektteams

Aufgaben	▪ Bearbeitung der übertragenen Arbeitspakete ▪ Rückmeldung des Fortschrittes an die Projektleitung ▪ Unterstützung bei Planungsaufgaben ▪ Teilnahme an Projektsitzungen ▪ Dokumentation
Kompetenzen	▪ Einforderung von Arbeitsmitteln ▪ ggf. Weisungsbefugnis ggü. Anderen Beschäftigten unterstützender Aufgaben, die von der Projektleitung übertragen wurden
Verantwortung	▪ termingerechte Fertigstellung der übertragenen Arbeitspakete ▪ zeitnahe Information der Projektleitung bei Problemen ▪ Klärung von Angelegenheiten mit der Projektleitung, sofern sie das Projekt beeinflussen (Urlaub, Fortbildung etc.)

Aufgaben, Kompetenzen & Verantwortung des Lenkungsausschusses

Aufgaben	▪ Arbeitsergebnisse beurteilen und abnehmen ▪ Akzeptanz des Projektes fördern ▪ Entscheidungen herbeiführen
Kompetenzen	▪ Inhaltliche / fachliche Entscheidungskompetenz
Verantwortung	▪ fachliche Führung und Unterstützung der Projektleitung ▪ Gewährleistung korrekter Arbeitsergebnisse

Projektmanagement

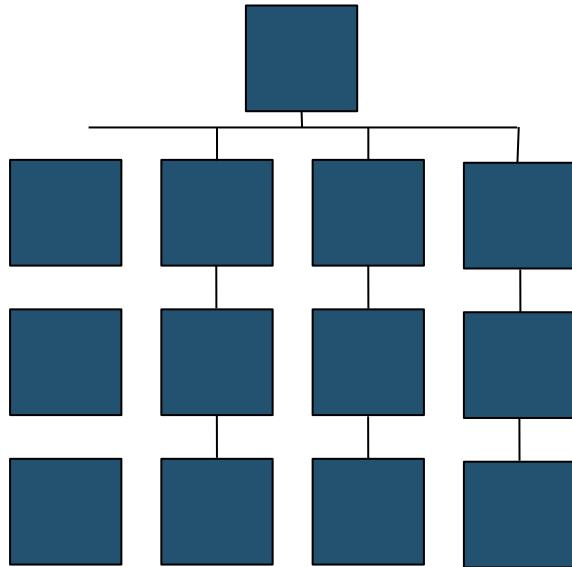
3. Definition

Projektmanagement

3.1 Bildung Projektorganisation

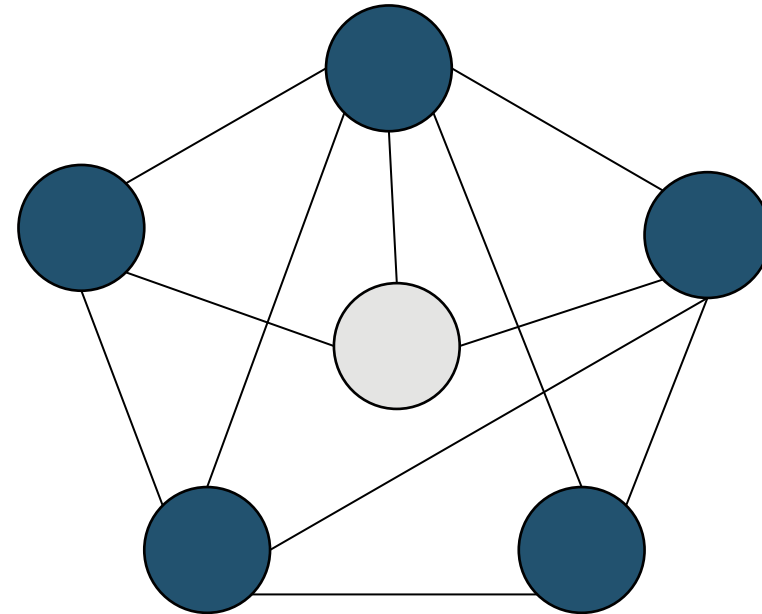
Zwei Welten – Stammorganisation & Projekt

Linien-Welt



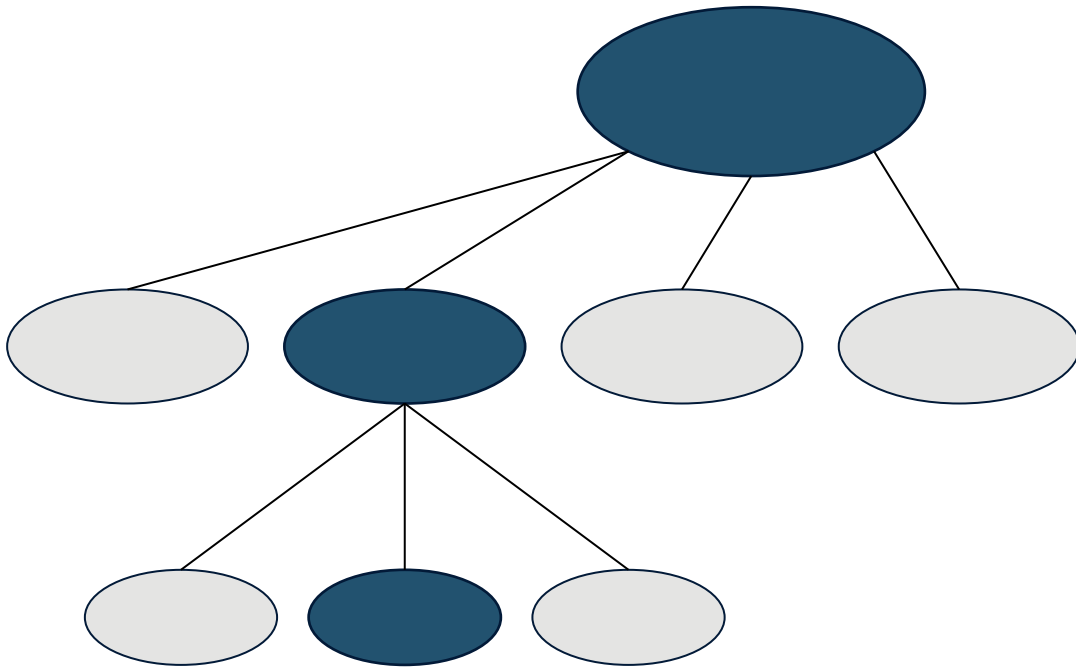
- hierarchisch, vorgegebene Berichtswege und Entscheidungsstrukturen

Projekt-Welt

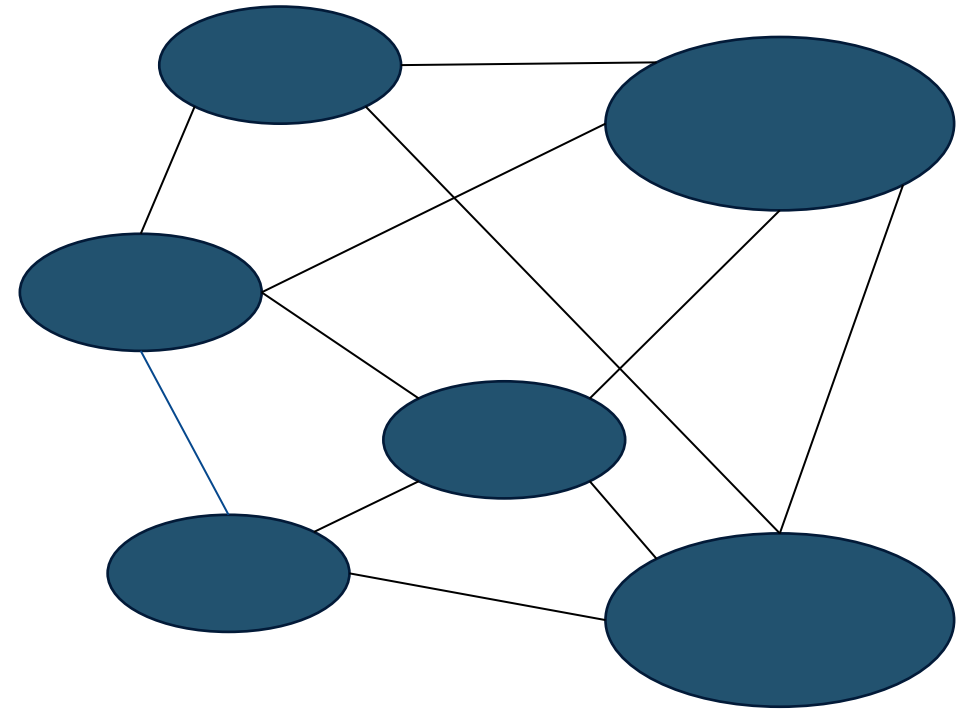


- Team-betont, simultane Zusammenarbeit
- vernetzte Kommunikation

Abteilungsdenken Vs. Projektdenken

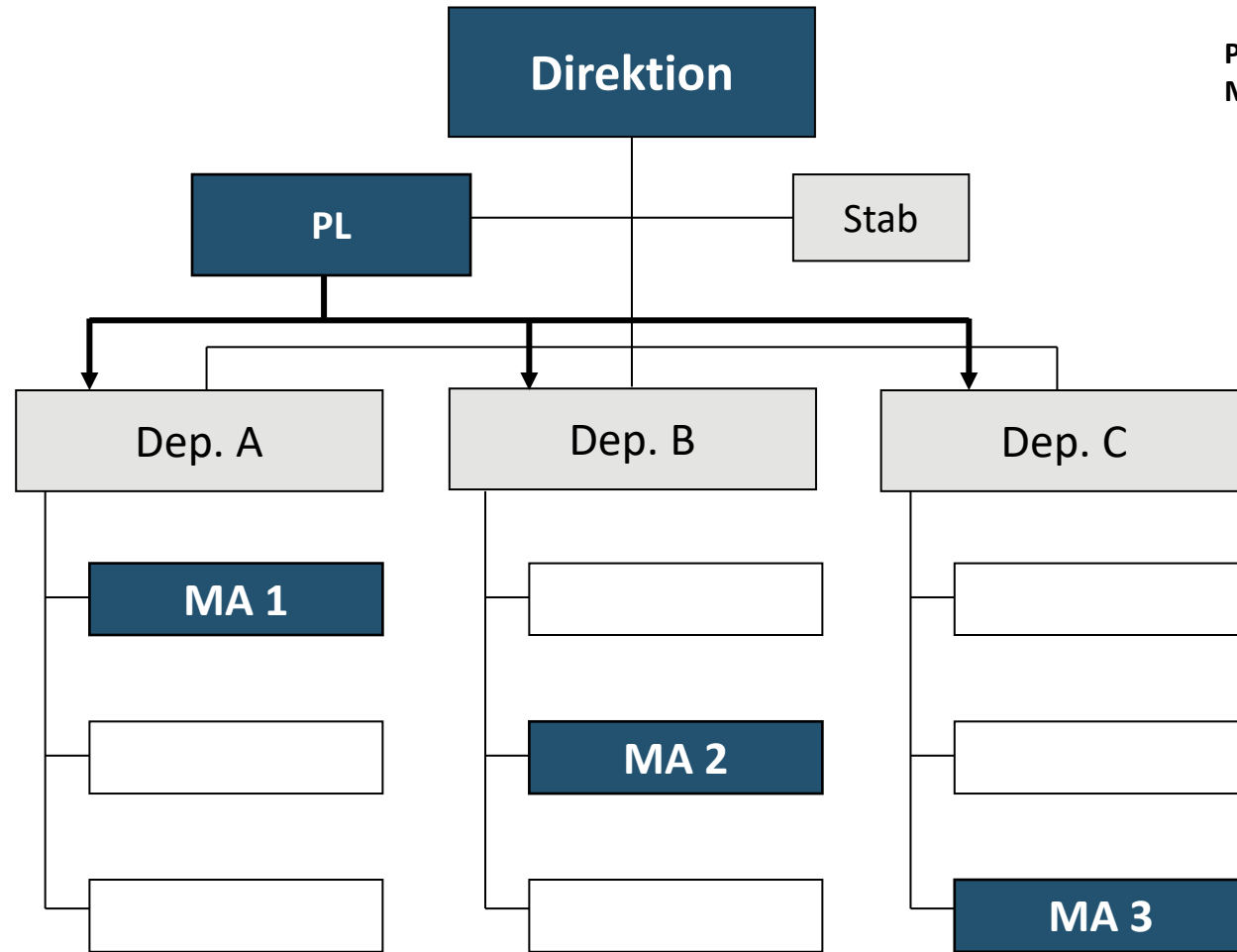


- zentrale, eindimensionale Kommunikationsstrukturen in der Linienorganisation



- direkte, vielfältige Kommunikationsstrukturen im Team

Projektorganisation I. Projektkoordination (Einfluss Organisation)



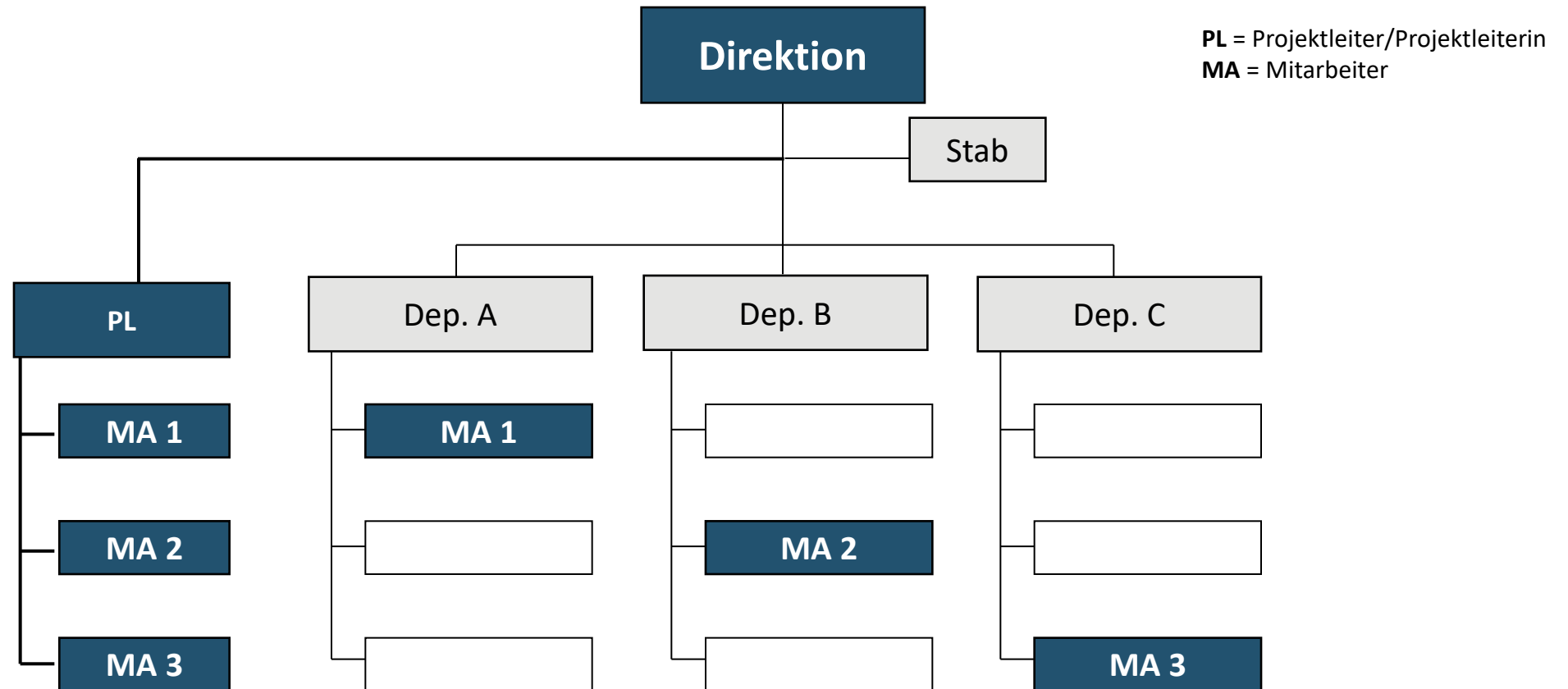
PL = Projektleiter/Projektleiterin
MA = Mitarbeiter

Projektorganisation I. Projektkoordination (Einfluss Organisation)

Vorteile	Nachteile
▪ hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich des Personaleinsatzes ▪ relativ einfacher Erfahrungsaustausch und einfache Erfahrungssammlung über die verschiedenen Projekte ▪ keine organisatorische Umstellung	▪ niemand fühlt sich für das Projekt verantwortlich ▪ geringe Reaktionsgeschwindigkeit ▪ organisationsübergreifende Sichtweise erschwert ▪ kein eigentliches Projektteam

→ Die Projektkoordination eignet sich für kleinere Projekte, die den Rahmen der herkömmlichen Aufgaben nicht wesentlich übersteigen (z.B. große Kundenaufträge, Produktentwicklung).

Projektorganisation II – Reine Projektorganisation

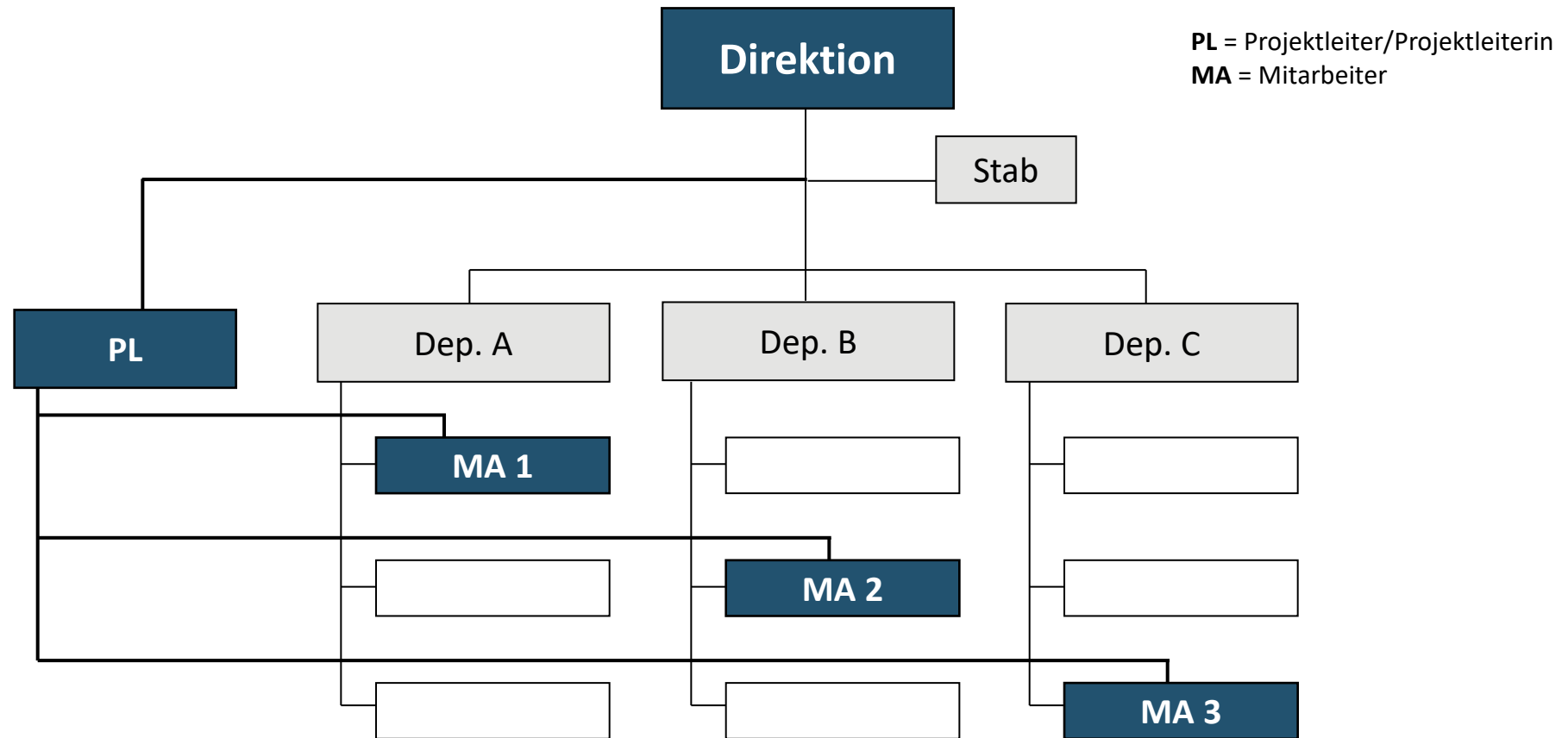


Projektorganisation II.

Vorteile	Nachteile
▪ effiziente Organisation für Großprojekte ▪ schnelle Reaktion bei Störungen ▪ hohe Identifikation des Projektteams mit dem Projekt	▪ wenig Personalflexibilität, besonders - bei zeitweise benötigten Spezialisten ▪ Rekrutierung (und Wiedereingliederung von Projektmitarbeitern kann schwierig sein) ▪ Gefahr einer autoritären, nicht teamorientierten Führung (da Projektleiter umfassender Vorgesetzter)

→ Die reine Projektorganisation eignet sich für außerordentlich, große Vorhaben, die relativ wenig Berührung zu den herkömmlichen Aufgaben haben (z.B. Entwicklung einer völlig neuen Produktlinie, Erstellung eines Neubaus).

Projektorganisation III Matrix-Projektorganisation



Projektorganisation III. Matrix-Projektorganisation

Vorteile	Nachteile
▪ Projektleiter und Team fühlen sich verantwortlich für das Projekt ▪ eindeutige Projektverantwortung und Entscheidungskompetenz beim Projektleiter ▪ flexibler Personaleinsatz, keine Auslastungsprobleme ▪ Kontinuität der fachlichen Weiterbildung, kein Kontaktverlust zur Linie ▪ zielgerichtete Koordination verschiedener Interessen ▪ Förderung der ganzheitlichen Betrachtung	▪ Gefahr von Kompetenzkonflikten zwischen Linien- und Projektautorität ▪ Verunsicherung von Vorgesetzten (Verzicht auf Ausschließlichkeitsanspruch) und Mitarbeiter („Diener zweier Herren“) ▪ hohe Anforderungen an die Informations- und Kommunikationsbereitschaft

Projektmanagement

3.2 Bildung Projektteam

Benötigte Kompetenzfelder im Projektteam

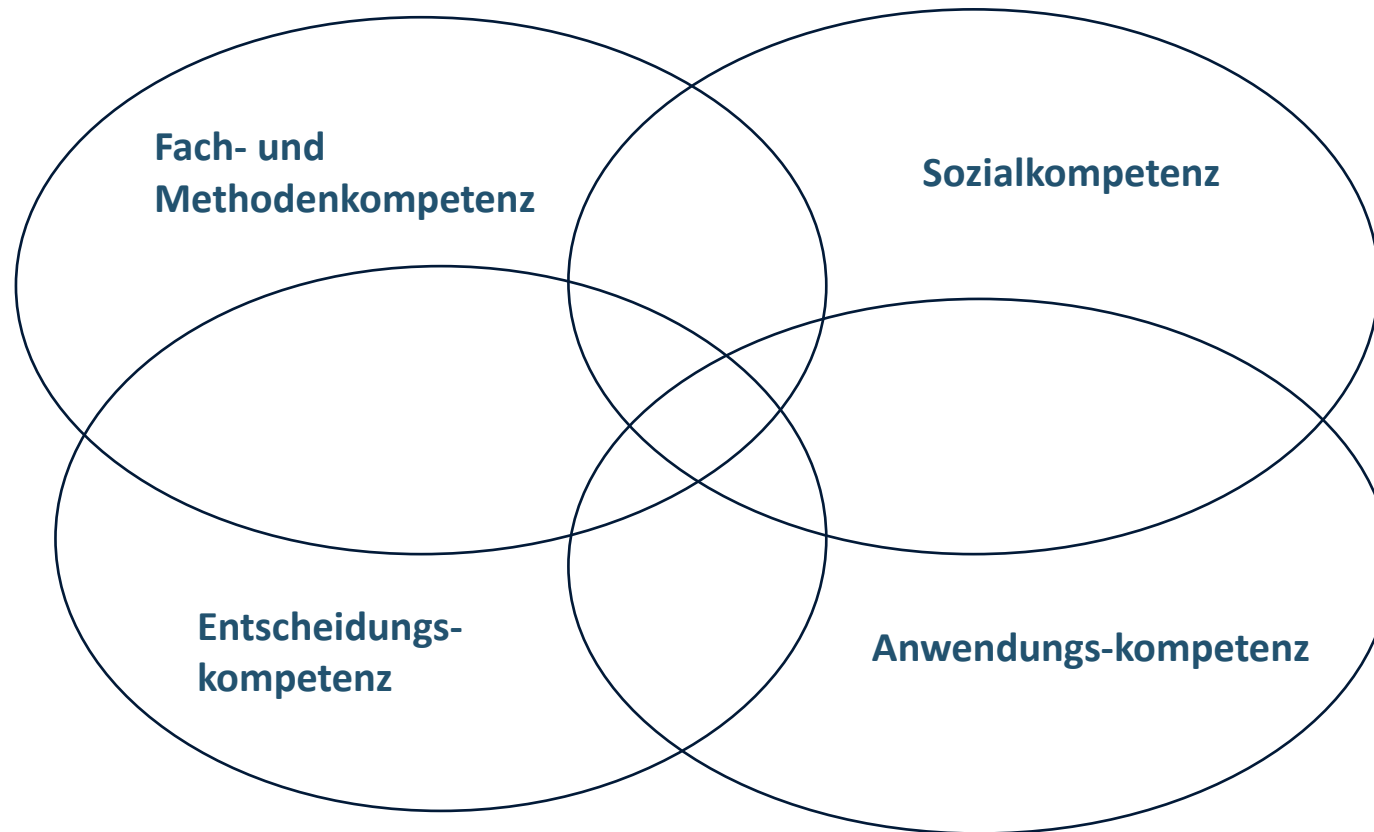


Abb. 2-43: Teamzusammensetzung und Kompetenzen der Teammitglieder

Die vier Kompetenzen bei der Teamzusammensetzung

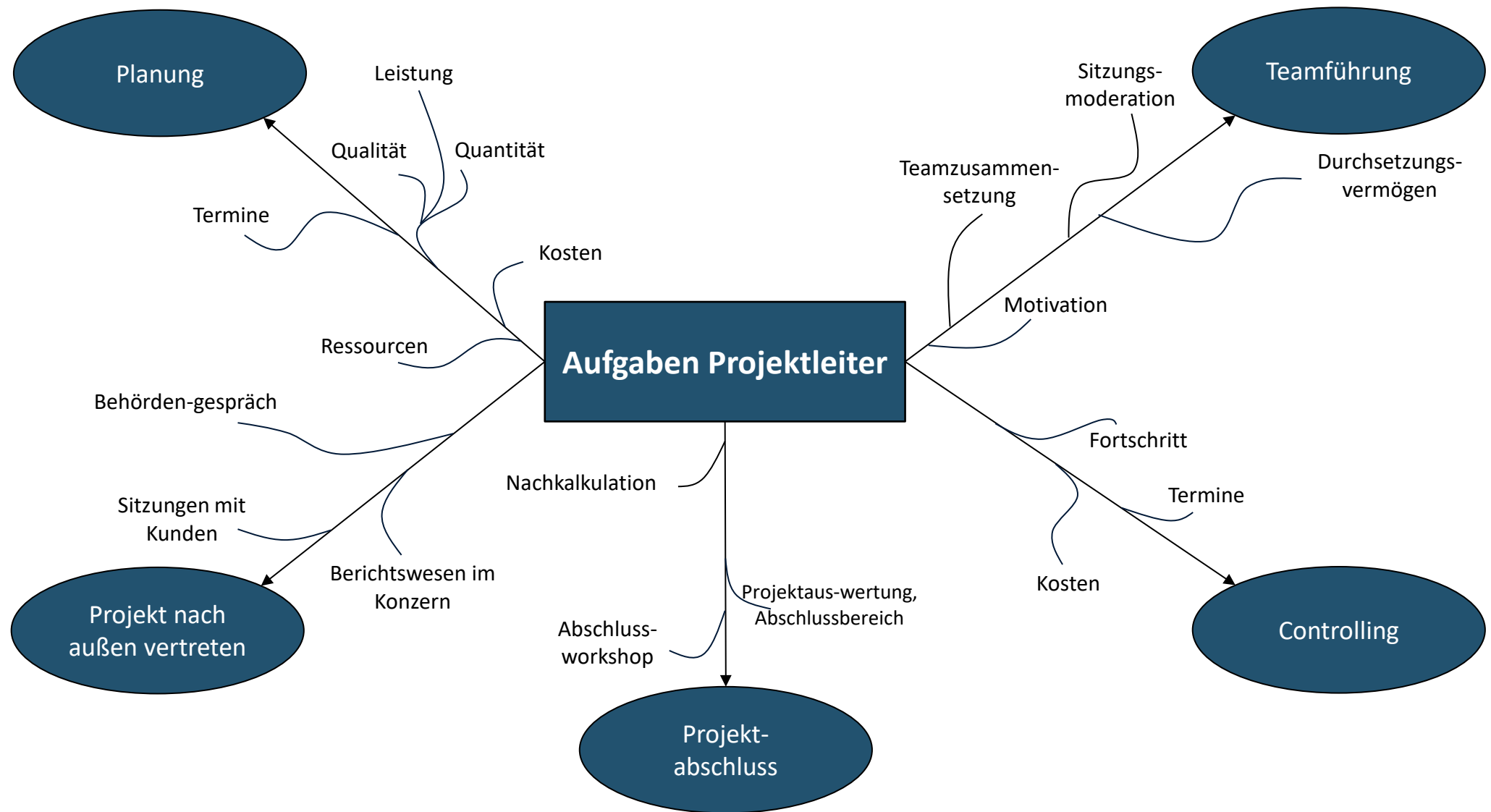
Kompetenz	Ausprägungen, Fähigkeiten für die Teamarbeit
Fachkompetenz und Methoden-kompetenz	▪ fachliches Know-How ▪ Berufserfahrung ▪ Expertise hinsichtlich der spezifischen erforderlichen fachlichen Problemstellungen im Projekt
Sozialkompetenz	▪ Fähigkeit zum Führen und Folgen, Teamfähigkeit ▪ Selbstkompetenz (Umgang mit sich selbst) ▪ informeller Einfluss, Anerkennung ▪ positive Kontakte zu wichtigen Personen im Projektzusammenhang
Entscheidungskompetenz (formelle Kompetenz, Befugnis)	▪ formelle Macht & Entscheidungsbefugnis ▪ Verfügungsmacht über Zeit, Geld, Infrastruktur ▪ Personen, die gewährleisten, dass Projektergebnisse auch umgesetzt werden ▪ offizielle Machthaber im jeweiligen sozialen System ▪ informelle Macht: wird manchmal unter folgenden Begriffen subsummiert: „Opinion Leader, Meinungsmacher, graue Eminenz“
Anwendungskompetenz	▪ Personen, die vom jeweiligen Projektergebnis betroffen sind; die die Projektergebnisse weiterverwenden werden (z.B. Anwender in IT-Projekten) ▪ Diese können auftreten als: Anwender, Umsetzer, Nutzer, Betreiber

Abb. 2-44: Die vier Kompetenzformen bei der Teamzusammensetzung

Aufgabenteilung und Kompetenzebenen im Projekt

Auftraggeber	Was?	Entscheidungs- kompetenz
Projektträger (Projektausschuss)		Vorentscheid: Verbindung Projekt - Linie
Projektleiter/ Projektleiterin	Wie?	Prozess- kompetenz
Projektteam (ev. Ad-hoc-Gruppen)	Wie?	Fachkompetenz

Aufgabenfelder des Projektleiters



Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Projektleitung

Aufgaben	▪ Einrichten des Projektteams ▪ Projektplanung, -steuerung und -kontrolle ▪ Risikomanagement ▪ Moderation der Projektsitzungen ▪ Teilnahme an Sitzungen des Lenkungsausschusses
Kompetenzen	▪ fachliche Weisungsbefugnis ggü. den Projektteammitgliedern ▪ Verfügungsrecht über das Projektbudget ▪ Informationsrecht bezüglich aller relevanten Informationen aus der Linie
Verantwortung	▪ Realisierung des Projektes entsprechend dem Projektauftrag ▪ Umsetzung der Beschlüsse des Lenkungsausschusses ▪ Informationen des Lenkungsausschusses beispielsweise der Auftraggeberin/Auftraggebers ▪ Verantwortung der Dokumentation

Katalog: Aufgaben und Anforderungsprofil eines Projektleiters

Rollenbeschreibung: Projektleiter (Projektmanager)	
Aufgaben	▪ Zusammensetzung und Entwicklung eines schlagkräftigen Teams ▪ Schaffung von Rahmenbedingungen, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team ermöglichen ▪ Erarbeitung von Projektplänen, die dem Team und dem Umfeld eine ausreichende Orientierung für die effiziente Projektarbeit geben ▪ Etablierung einer Projektorganisation, die eine effiziente Zusammenarbeit, eine klare Aufgabenverteilung und einen funktionierenden Informationsfluss sicherstellt ▪ Führung des Projektteams und Leitung der Projektteamsitzung ▪ Herbeiführen rechtzeitiger Entscheidungen ▪ Gestaltung der Beziehung zu wichtigen Umfeldgruppen/Kunden ▪ Steuerung des Projekts, so dass Abweichungen rechtzeitig erkannt und aktiv bearbeitet werden können ▪ regelmäßige Berücksichtigung der Projektrisiken ▪ Sicherstellung der notwendigen Dokumentation ▪ Evaluierung der Projektziele und Reflexion der Zusammenarbeit

Rollenbeschreibung: Projektleiter (Projektmanager)	
Verhaltens- erwartung	▪ Überblick über das gesamte Projekt wahren (nicht ins Detail verzetteln) ▪ Kunden-, Teams- und Umfeldorientierung (nicht als Spezialist die fachlichen Themen in den Vordergrund rücken) ▪ Aktive Abstimmung mit den Linienvorgesetzten der Projektmitarbeiter und dem Projektauftraggeber, um Missverständnisse und Konflikte zu minimieren ▪ Eintreten für das Projekt und das Projektteams
Kompetenzen, Befugnisse	▪ Eigenverantwortliche Entscheidungen im Rahmen der mit dem internen Auftraggeber vereinbarten Projektziele ▪ Unterschrift aller Projektdokumente ▪ finanzielle Entscheidungen bis ...Euro ▪ Beschaffung von Ressourcen in Abstimmung mit den Linienvorgesetzten

Katalog: Soziale Kompetenzen des Projektleiters I.

Ein Projektleiter sollte über folgende soziale Kompetenzen verfügen:

- **Kontaktstärke**
 - sicher auf fremde Personen zugehen
 - gute Kontakte besitzen, pflegen und ausbauen
 - professionellen Umgang im Team aufbauen und erhalten
 - wirkungsvoll kommunizieren
- **soziale Sensibilität**
 - die Sichtweise andere einnehmen können
 - auch subtile Signale wahrnehmen
 - die eigene Außenwirkung kennen und steuern
 - flexibel auf das Gegenüber und dessen Bedürfnisse eingehen
- **Begeisterungsfähigkeit**
 - anderen von den eigenen Ideen überzeugen
 - andere für das Projekt begeistern
 - die Arbeit anderer wertschätzen
 - durch eigene Leidenschaft für die Sache mit andere mitreißen

Soziale Kompetenzen des Projektleiters II.

Ein Projektleiter sollte über folgende soziale Kompetenzen verfügen:

- **Konfliktbereitschaft**
 - schwierige Themen offen ansprechen und lösen
 - ruhig auf persönliche Angriffe reagieren
 - sachliche und emotionale Ebene unterscheiden können
 - unterschiedliche Werte, Vorstellungen und Positionen in eine fruchtbare Auseinandersetzung bringen
 - mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten konstruktiv umgehen
- **Teamorientierung**
 - Teamarbeit als sinnvoll erachten
 - Informationen und Aufgaben gerne teilen
 - unterschiedliche Kompetenzen akzeptieren und nutzen
 - Wertschätzung für andere empfinden und ausdrücken
 - klare Vereinbarungen schließen und auch einhalten
- **Ausgeglichenheit**
 - unter Stress und Zeitdruck ruhig bleiben
 - Probleme und Misserfolge verarbeiten
 - emotional stabil sein
- **Flexibilität**
 - ungewohnten oder neuartigen Situationen gelassen und interessiert entgegentreten
 - mit Hierarchien und Machtgefügen weder unterwürfig noch pubertär, sondern souverän umgehen
 - unterschiedlichen Verhalten und Gebaren anderer Menschen neugierig und mit Respekt statt mit Abwehr begegnen

Methodische Kompetenzen des Projektleiters

Ein Projektleiter sollte über folgende methodische Kompetenzen verfügen:

- Projektmanagement
- Organisationsstärke (Überblick, Steuerung)
- Moderation
- Kreativitätstechniken
- Präsentation
- Kommunikationsstärke
- Verhandlungsführung
- Risiko-/Chancenmanagement
- Konflikt- und Krisenmanagement
- Entscheidungen professionell herbeiführen
- Führung von Mitarbeitern und Teams
- Zeit- und Selbstmanagement
- Priorisierung und Ergebnisorientierung
- Stakeholder-Management

Steuerungsbereiche des Projektleiters

(Prozess, Akteure, Umfeld o. Beziehungsebene, Ergebnisebene, Organisationsebene)

Permanente Steuerung durch den Projektleiter

- Kommunikation und Information
- Projektinhalte und -fortschritt
- Vorgehensweise und Aufgaben
- Zeit-, Kapazitäten-, und Budgetverbrauch im Vergleich zum Plan
- Stimmung und Motivation im Projektteams
- Konfliktklärung
- Projektumfelder (Fachabteilungen, Betriebsrat, Entscheider, Gegner, Unterstützer...)



Projektmanagement

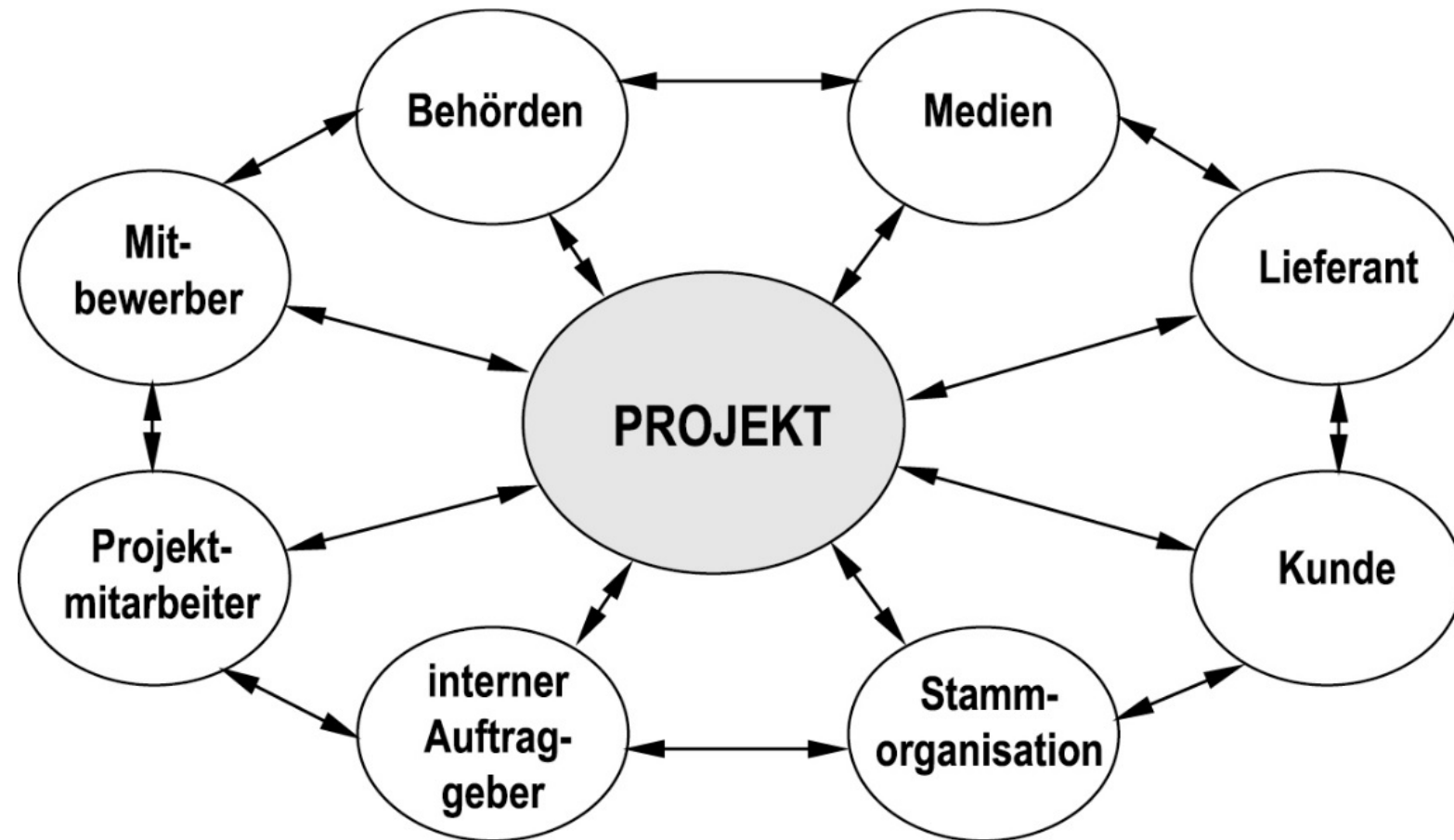
3.3 Umfeldanalyse & Anspruchsgruppen

Betriebswirtschaftliche Definition

„Anspruchsgruppen“

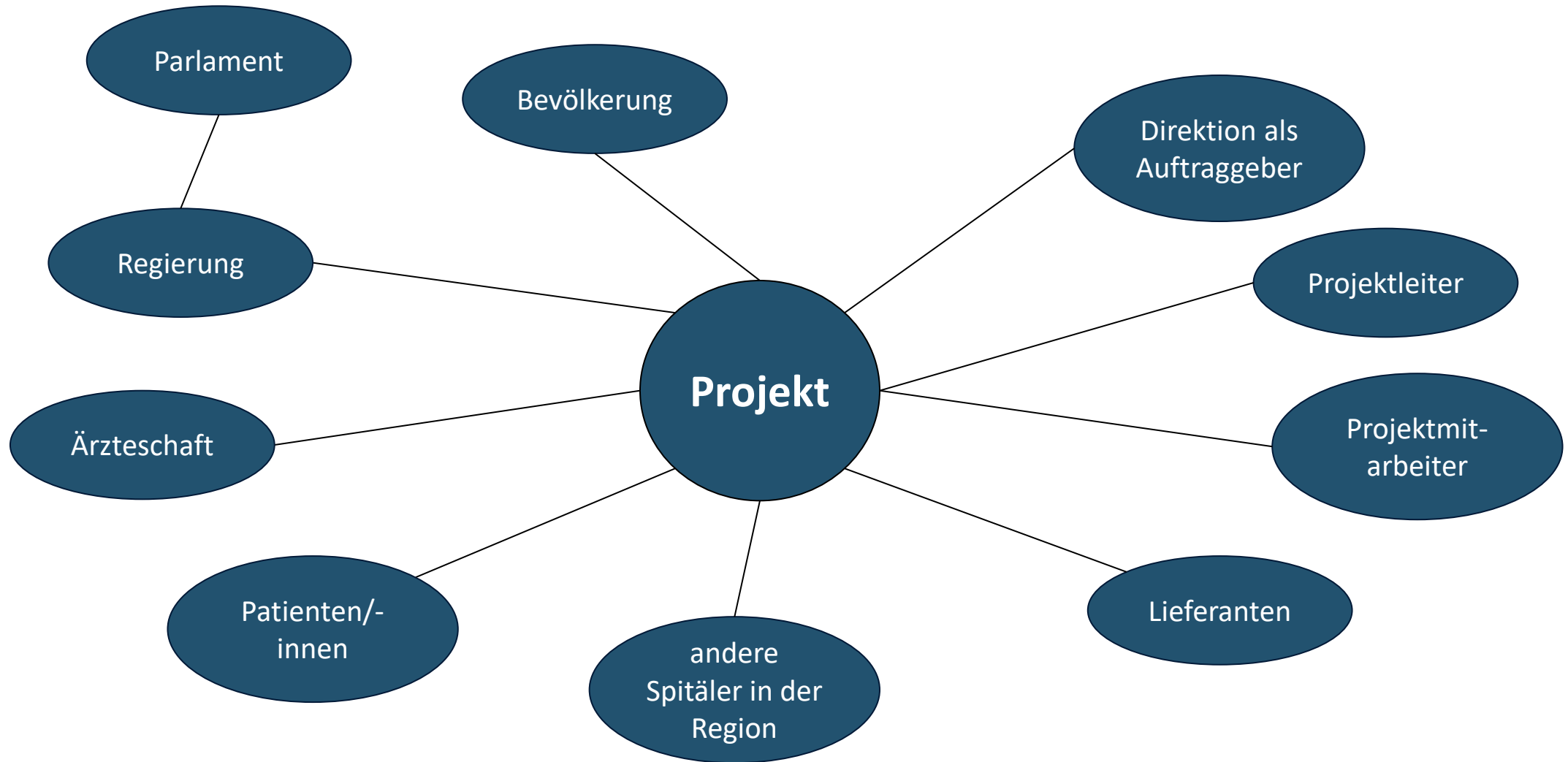
„Stakeholders; Anspruchsgruppen sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.“

Das Projektumfeld



Das Projektumfeld

Beispiel: Vernetzungen eines Projektes in einem Spital (Krankenhaus)



Klassische Stakeholder

(in Anlehnung an Project Management Institute, 2004, S. 26)

Klassische Stakeholder (in Anlehnung an Project Management Institute, 2004, S. 26)

- Interner und/oder externer Projektauftraggeber
- Endkunde, Benutzer
- Anrainer, Öffentlichkeit
- Politik und Verwaltung
- Projektleiter
- Projektteammitglieder
- Teilprojektleiter und -teams
- Restliche Projektorganisation, insbesondere Projektleitungskreis, andere Projektleiter beziehungsweise -teams und das Projektbüro
- Führungskräfte, Kollegen und Mitarbeiter im Unternehmen, insbesondere die Ressourceninhaber und Führungskräfte der Projektteammitglieder sowie der Betriebsrat/die Mitarbeitervertretung
- Lieferanten, Kooperationspartner

Anspruchsgruppe Projektteam (Erwartungen)

Projektteam
Erwartungen: • längerfristig gesichertes Einkommen, gerechtes Einkommen • ansprechende und zugleich persönlichkeitsfördernde Arbeit (Arbeitsklima, Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung) • Lernchancen, Höherqualifizierung und Karriere • Anerkennung und Selbstverwirklichung, Zufriedenheit mit der Arbeit
Befürchtungen: • zu hohe persönliche Arbeitsbelastung, Leistungsdruck, Stress • Konflikte, Unsicherheiten, Risiken

Anspruchsgruppe Organisation/Unternehmen

Vertreter der Stammorganisation

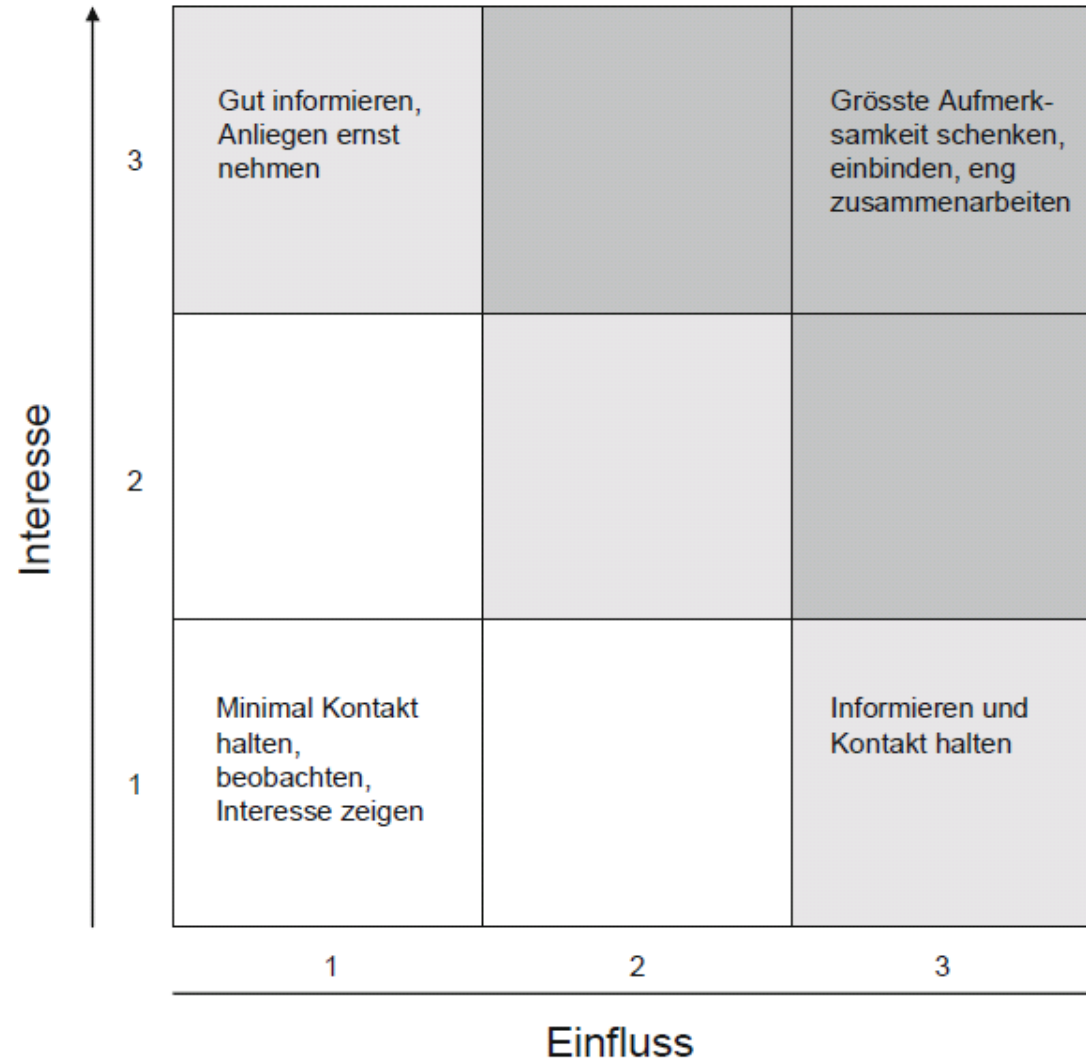
Erwartungen:

- Das Projekt soll zur Sicherung des Unternehmensbestandes (Gewinn, Kapazitätsauslastung, Wissenszuwachs, Prestige, Image, Anschlussaufträge, Position am Markt etc.) beitragen.

Befürchtungen:

- diverse Belastungen und „Störungen“ der Routinearbeit durch das aktuelle Projekt
- Unsicherheiten
- Möglicher Machtverlust

Bsp. Wertung der Einflüsse der Stakeholder



Ableitung von Kommunikationsstrategien



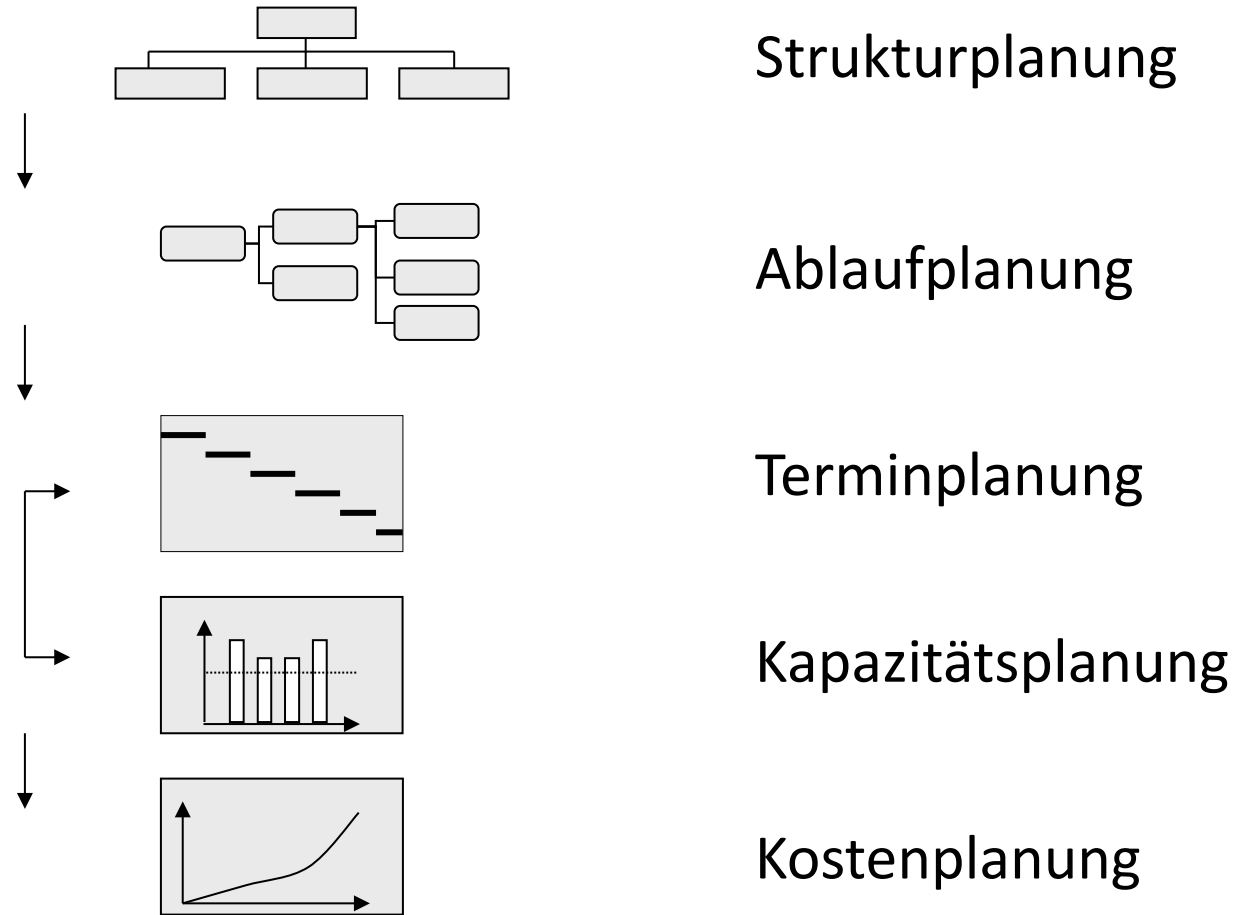
Projektmanagement

3.4 Grobe Projektstrukturierung

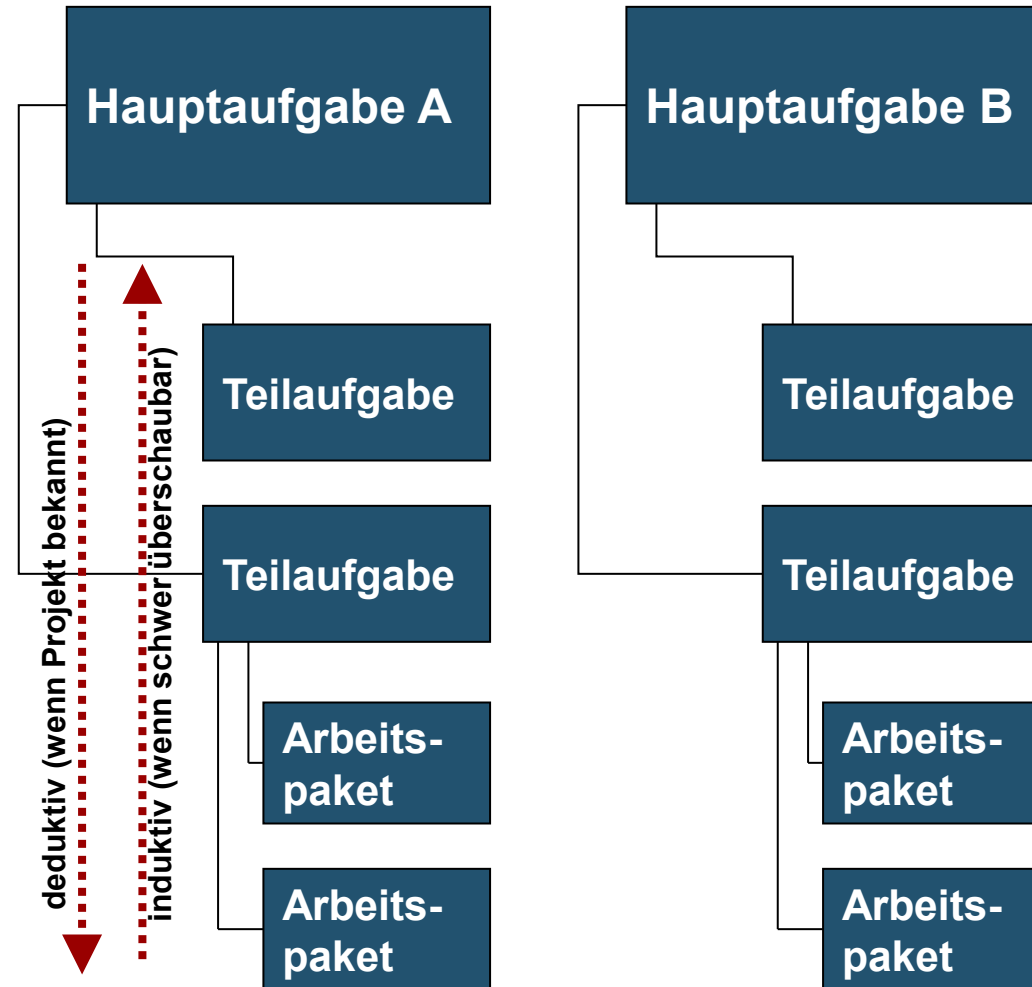
Ziel der Grobstrukturierung

- Aufgliederung des Projektes in seine Hauptbestandteile
- Aufzeigen von Abhängigkeiten und Beziehungen der wesentlichen Bestandteile (Teilprojekte, Arbeitspakete) zueinander
- Grobstrukturierung als Grundlage für Machbarkeitsüberprüfung und für Feinplanung in der folgenden Phase
- Bestimmung zentraler Meilensteine/Termine (Entscheidungspunkte über nachprüfbare Teilergebnisse)

Arten der Projektplanung



Projektstrukturplan (PSP)



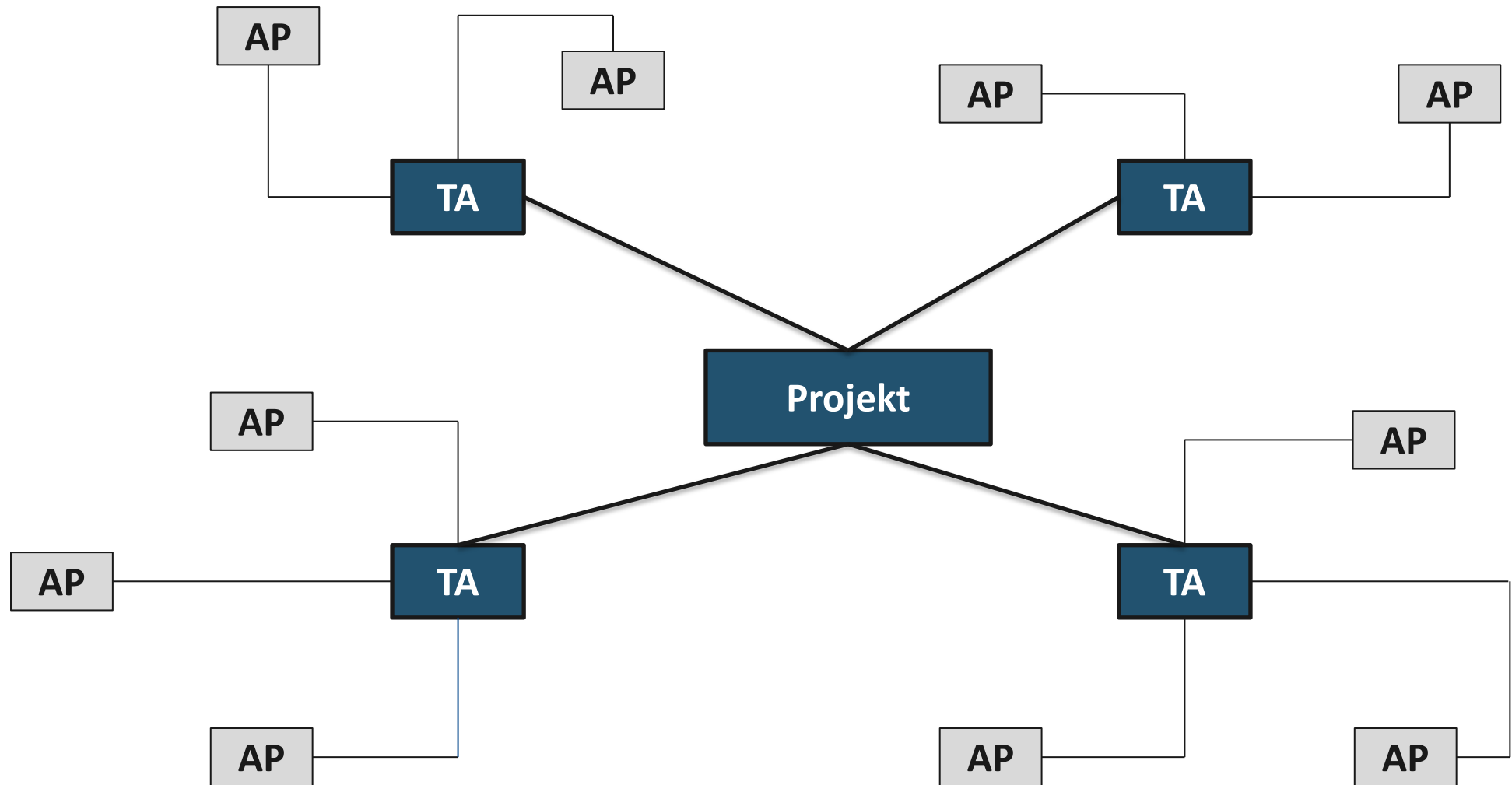
Welche Aufgaben fallen an?

Aus welchen Teilaufgaben setzen sie sich zusammen?

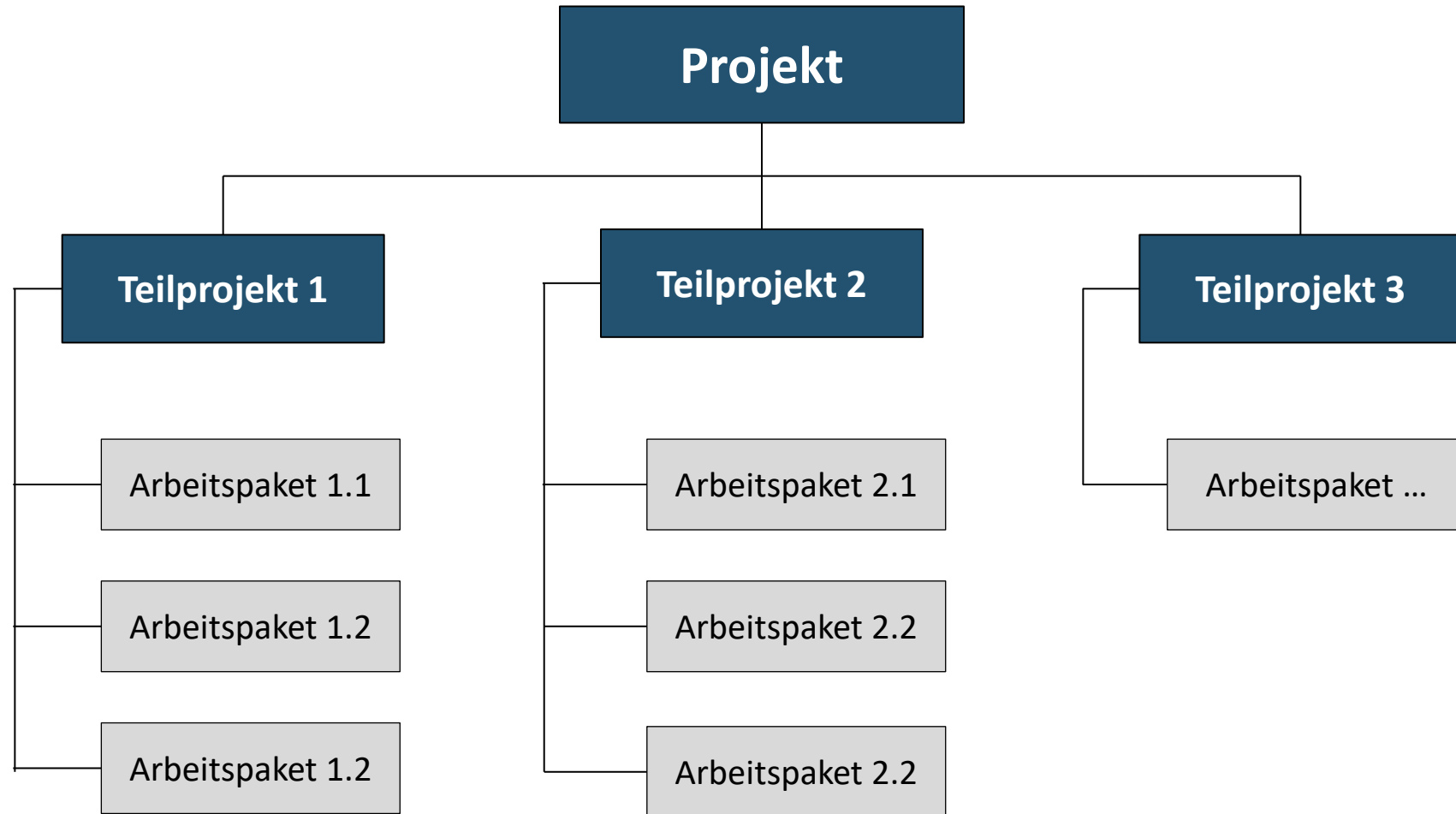
Wie viele Planebenen lassen sich unterscheiden?

Wie plausibel ist die Aufgabeneinteilung?

Projektstrukturplan



Modell eines Projektstrukturplans als Baumdiagramm



Definition erster kritischer Meilensteine

Projektmeilensteinplan

Projektbezeichnung:	Einführung eines Projektportfoliomanagement-Systems
Projekt-ID:	17-08
Projektleitung:	Hans Mustermann/Organisationseinheit
Aktuelles Datum:	TT.MM.JJJJ

lfd. MS- Nr.	Meilensteinbezeichnung	Soll- Termin	Ist-Termin	Bearbeiter, Verzögerungs- grund, Anmerkungen etc.
Projektdefinition und -planung				
1	Finanzierung der Projektdurchführung ist entschieden	Monat/Jahr	Monat/Jahr	
2	Stellenausschreibung ist veröffentlicht	TT.MM.JJJJ	TT.MM.JJJJ	
3	Wissenschaftliche/-r Mitarbeiter/-in ist eingestellt			
4	Projektorganisation ist festgelegt			
5	Zieldefinition ist abgestimmt			
6	Meilensteinplan liegt vor			
7	Vorstellung des Projektes mit Machbarkeitsbewertung im Lenkungsausschuss			
8	Lenkungsausschuss bestätigt die von der Projektgruppe vorgelegte Projektbeschreibung und erteilt groben Projektauftrag			
Projektdurchführung: Ist-Analyse & Soll-Konzept				
9	Analyse und Modellierung der Ist- und Soll-Prozesse			

Projektmanagement

3.5 Machbarkeitsanalyse

Ziel der Machbarkeitsanalyse I

Kernfrage: Besteht eine realistische Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes?

1. Bewertung der Wirtschaftlichkeit:

Überprüfung der beiden Prinzipien „Minimalprinzip“ und „Maximalprinzip“
(Ein bestimmtes Ergebnis wird mit möglichst geringem Einsatz von Mitteln erreicht. Mit einem bestimmten Einsatz von Mitteln wird das bestmögliche Ergebnis erzielt).

- Welche Mittel werden für die Projektrealisierung benötigt (Abschätzung: Personal, Finanzen, sonstige Ausgaben wie Werkverträge, Honorare)?
- Ist das Projekt mit der gegebenen Ausstattung der Organisation realisierbar (Personal, finanzielle Ressourcen)?
- Ist es möglich, mit den gegebenen zur Verfügung stehenden Mitteln (Personal, Finanzen etc.) ein „gutes“ Projektergebnis zu realisieren?
- rechtliche Einschränkungen der technischen Machbarkeit
- Einschätzung des Aufwandes

Ziel der Machbarkeitsanalyse II

2. Bewertung der technischen Machbarkeit:

Überprüfung der Anforderungen an technische Ressourcen für eine erfolgreiche Projektrealisierung

- Welche technischen Mittel werden für die Projektrealisierung benötigt (Software, IT, Computer, spezifische Technologien wie Hochleistungsscanner etc.)?
- Ist das Projekt mit der gegebenen technischen Ausstattung der Organisation realisierbar?

3. Bewertung der rechtlichen Machbarkeit:

Gibt es rechtliche Hindernisse in der Organisation und/oder im Umfeld, die eine Projektrealisierung einschränken (Vorschriften, Gesetze, Regeln, Verbote, personalrechtliche Gegebenheiten etc.)?

Ziel der Machbarkeitsanalyse III

4. Bewertung der organisationalen Machbarkeit:

Einschätzung der organisationalen Machbarkeit:

Ist die Organisation derzeit für solch ein Projekt bereit/reif genug? Gibt es schwer überwindbare Widerstände (Gegner)?

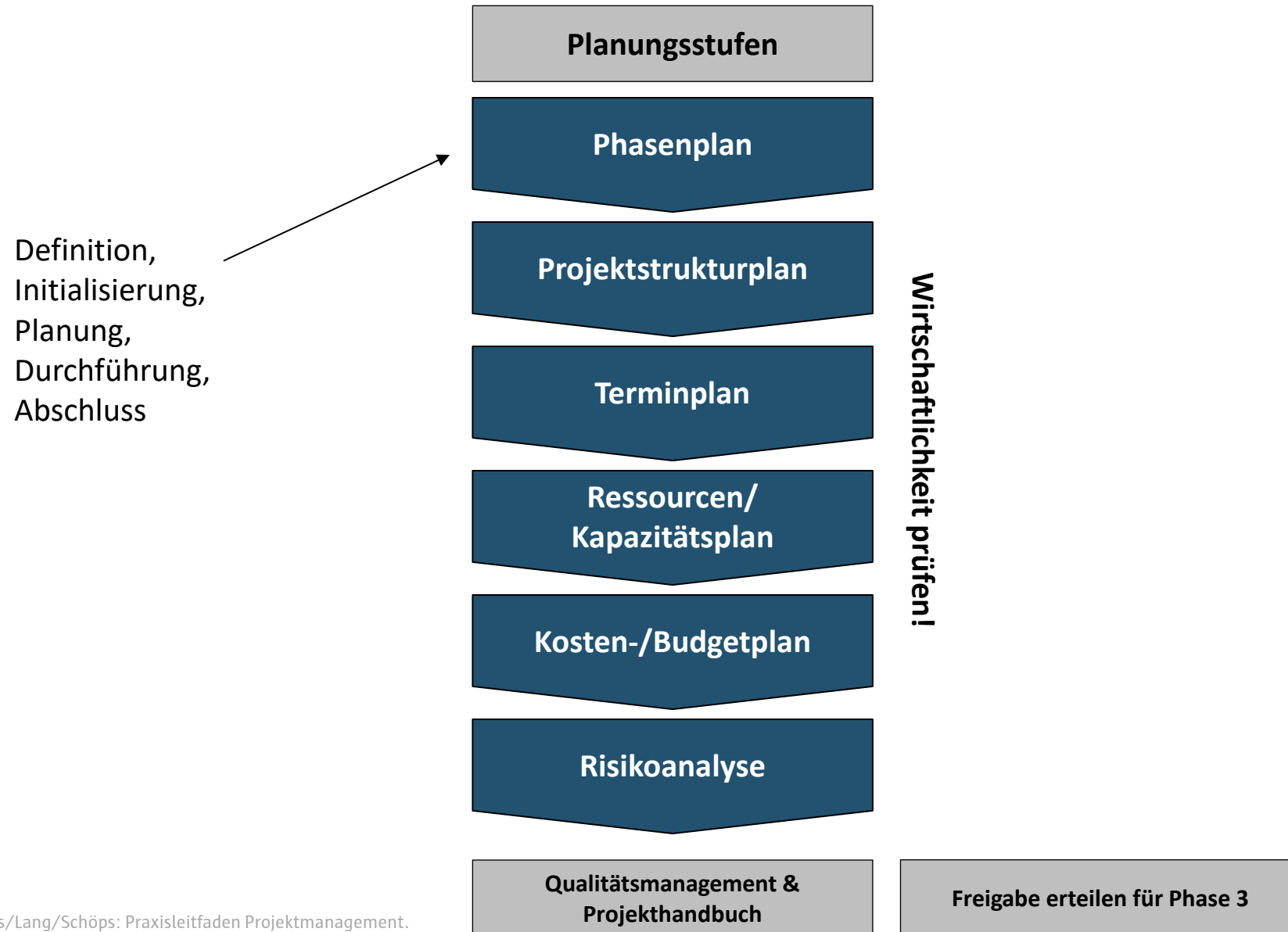
Einschätzung des internen Mitarbeiter-Pools für Projektaktivitäten:

Sind geeignete Mitarbeiter vorhanden, die das Projekt realisieren können (als Projektleiter, Projektmitarbeiter)?

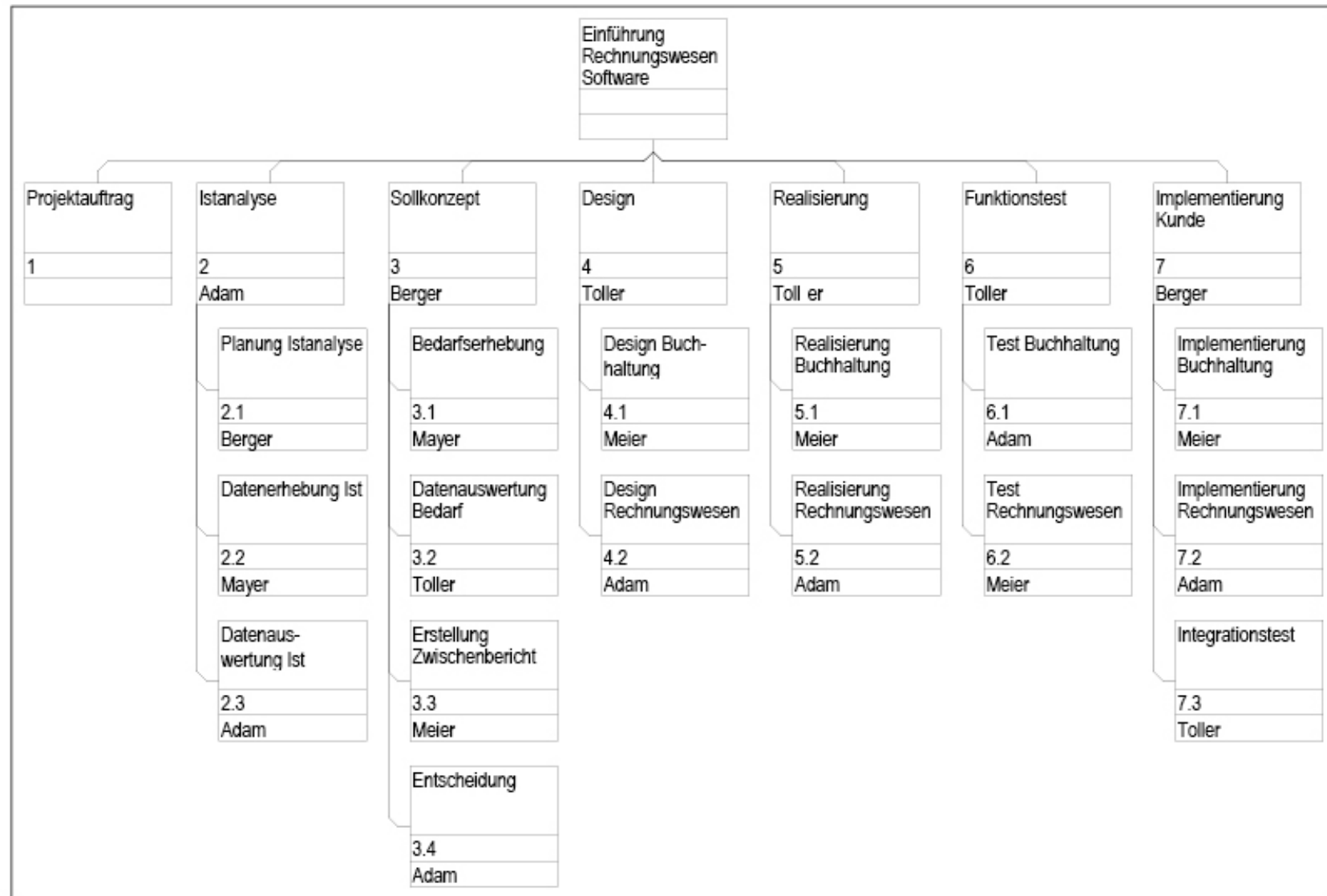
Projektmanagement

4. Projektplanung

4.1 Schritt in der Phase III. „Projektplanung“



Beispiel: „Projektstrukturplan“



Grundregeln für die Erstellung von Arbeitspaketen (AP)

1. Teilaufgaben („Teilprojekte“) in AP unterteilen
2. AP nicht weiter aufgliedern!
3. AP immer mit Tätigkeitswort verbunden („Verschicken der ...“)
4. Für jedes AP muss *ein* Verantwortlicher genannt werden!
5. Zeitliche Dimension + Ressourcenzuordnung!

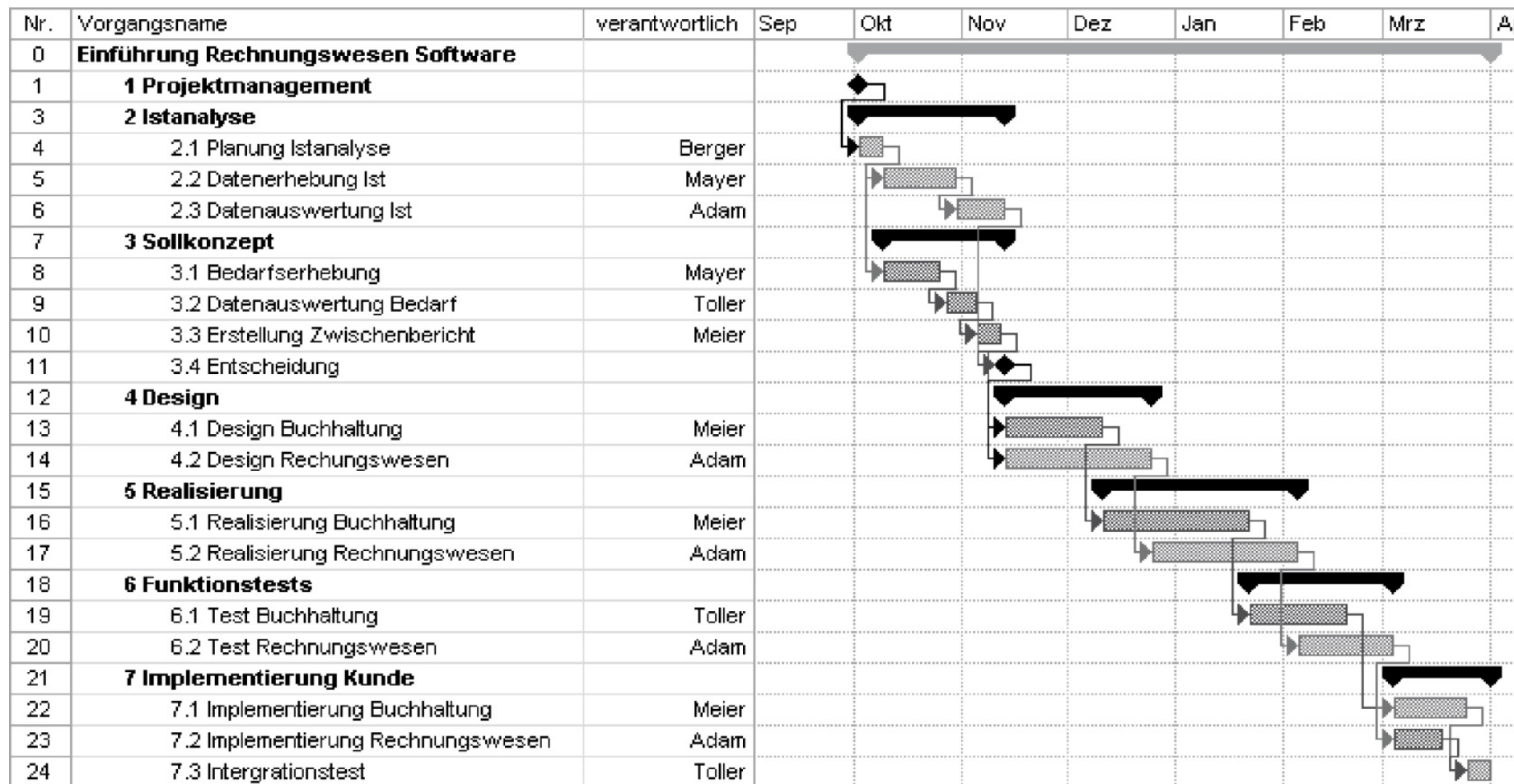
TA: Pressemitteilung		
Nr.	Arbeitspakete:	
1	Pressemitteilung schreiben	Frau Zack, bis 20.4. Lohnkosten: 150€
2	Pressemitteilung vervielfältigen	Frau Zack, bis 22.04. Materialkosten 250€
3	Adressenliste erstellen	Herr Schnell, bis 22.4. Lohnkosten 250€
4	Pressemitteilung verschicken	Herr Eilig bis 23.04. Kosten 250€

Instrumente der Terminplanung

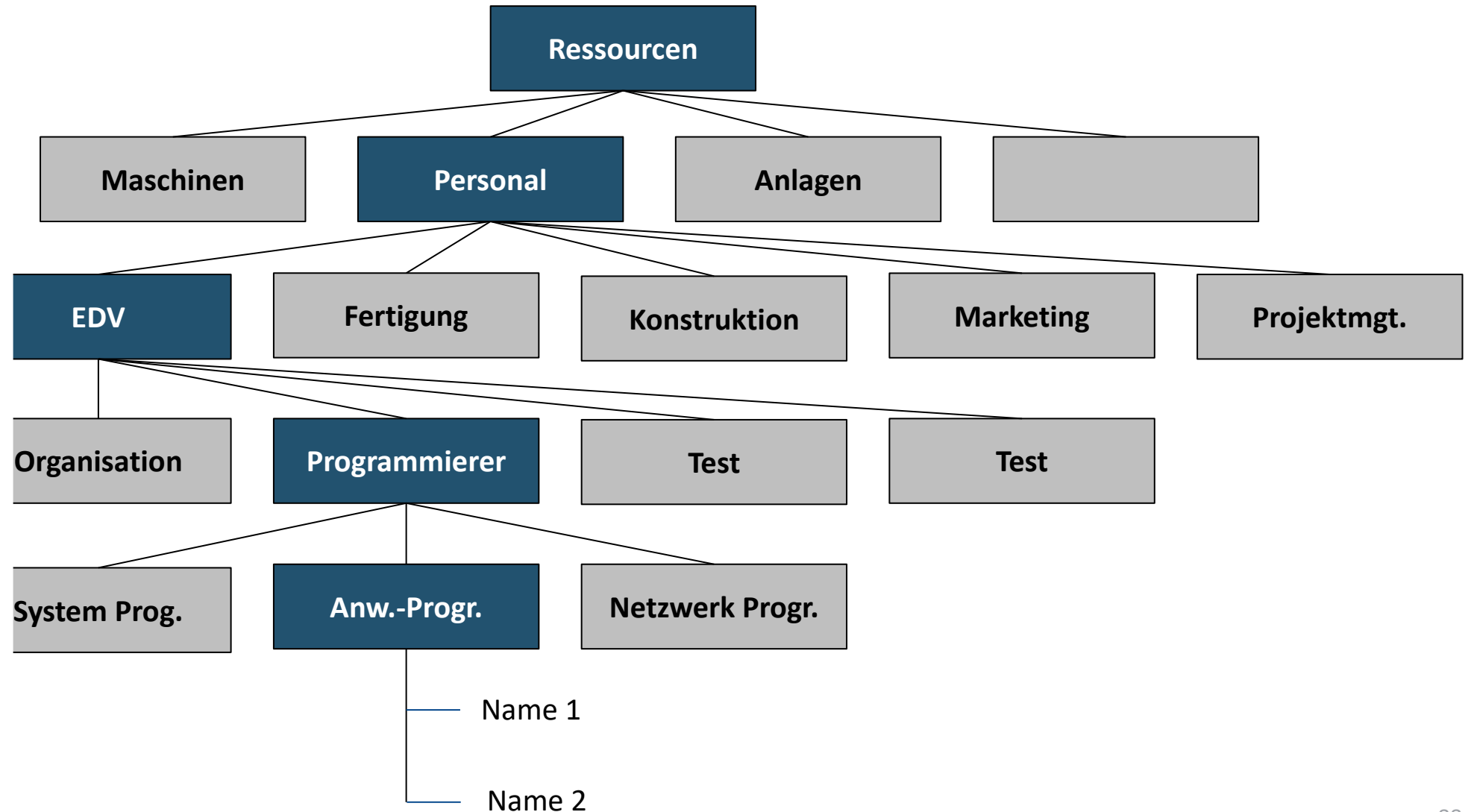
- **Terminplan/Terminliste:** einfache Auflistung der Arbeitspakete u. Dauer der Aktivitäten schätzen
- **Balkendiagramm** (Gantt Chart): grafische Veranschaulichung der Aktivitäten

Tage (Wochen, Datum etc.)														
Nr. Arbeitspaket	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1) Fragebogen entwickeln														
2) Fragebogen vervielfältigen														
3) Adressenliste erstellen														
4) Fragebogen verschicken														
5) Erinnerungsmails verschicken														

Balkenplan mit Verantwortlichen



Beispiel Ressourcen-Strukturplan



Ressourcenarten

einmalig verwendbare Ressourcen (Verbrauchsgüter)	wiederholt verwendbare Ressourcen (Gebrauchsgüter, Kapazitäten)
▪ Einsatzstoffe, Material ▪ Energie ▪ Finanzmittel ▪ projektrelevantes Wissen (z.B. Daten)	▪ Betriebsstätten ▪ Personen, untergliedert nach Qualifikationen ▪ Betriebsmittel ▪ personenunabhängiges Wissen (z.B. Verfahren)

Übersicht der Kostenarten für die Kostenplanung eines Projekts

Kostenart	Erläuterungen	Ermittlung
Personalkosten	Kosten für alle Projektbeteiligungen	Der durch Schätzungen ermittelte Aufwand wird mit den entsprechenden Verrechnungsansätzen multipliziert
Sachmittelbedarf	Kosten für alle Verbrauchsmaterialien, die für die Bearbeitung der Arbeitspakete beschafft werden müssen. Beispiele: Papier, Druckkosten, Kosten durch die Anschaffung von Geräten zur Unterstützung des Projekts. Da diese Geräte i.d.R. über das Projektende hinaus genutzt werden, ist es sinnvoll, die Anschaffungskosten nur anteilmäßig auf das Projektbudget anzurechnen. Beispiele: Computer, Software, Lizenzen, Drucker.	Die Ermittlung der Kosten erfolgt über die Erfahrungs- und Schätzwerte-oder Daten der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR).

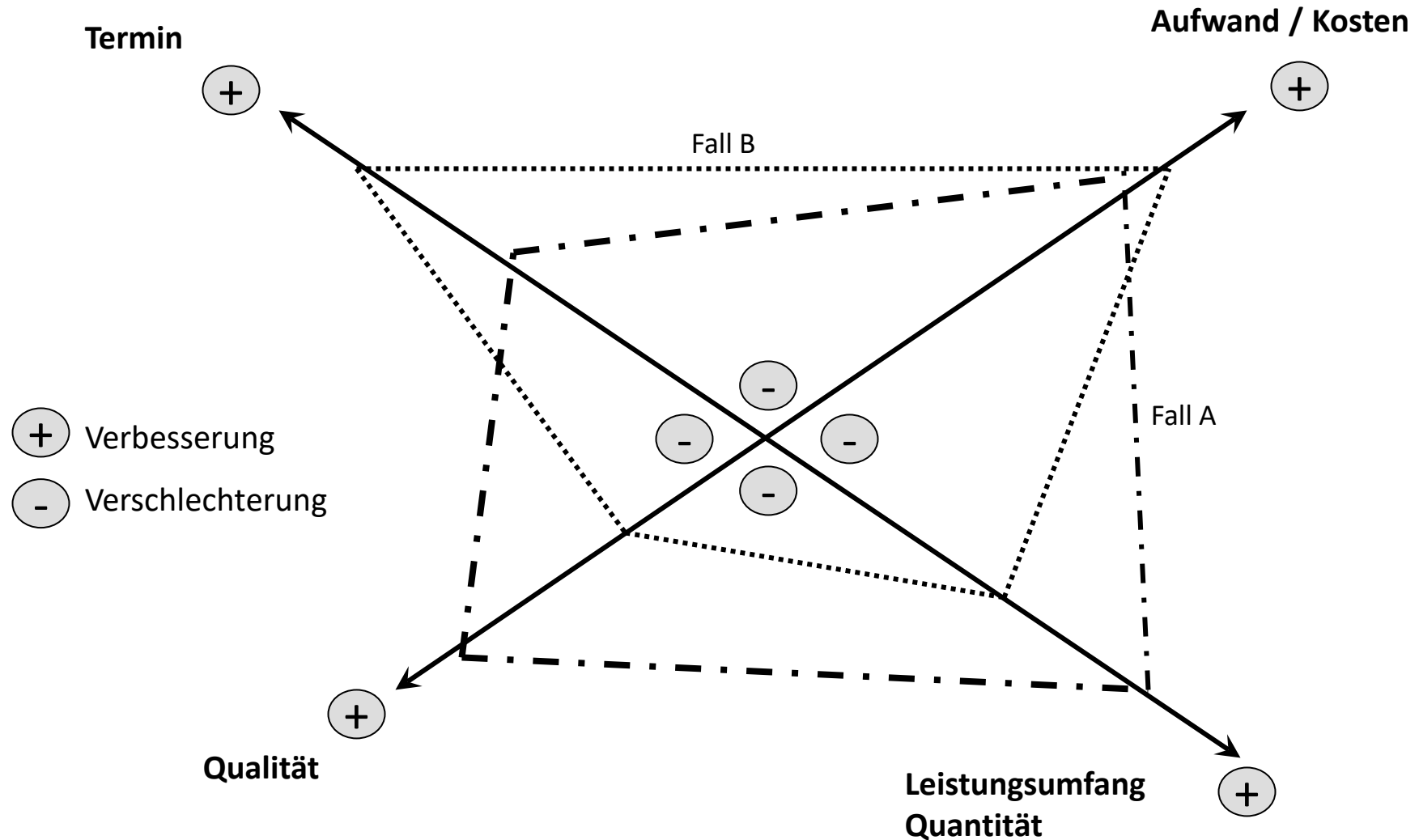
Kostenarten Projektplanung

Kostenart	Beschreibung	Beispiel
Personalkosten	Gehälter der Angestellten, die im Projektteam arbeiten (nicht Werkverträge etc.)	AG-Brutto eines Angestellten: 3.500 € → geht die Hälfte seiner Zeit für drei Monate in das Projekt → $3.500 \text{ €} \times 0,5 = 1.750 \text{ €} / \text{Monat}$
Externe Aufträge	Alle Aufträge, die per Werkvertrag/Vertrag an Externe vergeben werden	Zeitliche Mitarbeiter wie Hilfskräfte, Unteraufträge für Beratungen/Gutachten, Anfertigung von Materialien etc.
Projektnebenkosten	Kosten für die Infrastrukturnutzung	Bspw. Telefon, Miete, Versicherungen
Sachmittel/ Computer/ Technik / Software	Kosten für benötigte Arbeitstechnik, Sachmittel, Technik und Software	Büromittel, Computer, Programme, Zugang zu Datenbanken etc.
Dienstreisen	Kosten für auswärtige Dienstreisen	...

Projektmanagement

4.3 Risikoanalyse

Das Teufelsquadrat (Projektrealisierung)



Definition Risiko-Analyse

„Aufgabe der Risikoanalyse ist es, den Projekterfolg gefährdende Faktoren (hinsichtlich Leistung, Kosten und Termine) zu identifizieren, mittels definierter Kriterien zu bewerten, in einem Risikoportfolio abzubilden und gegebenenfalls entsprechende Gegenmaßnahmen festzulegen.“

Methoden der Projektrisikoidentifikation

Methode zur Risikoidentifizierung	Vorgehensprinzip/Charakteristiken	Eignung, Einsatz
A. Studium technischer Pläne	Analyse bestehender technischer Pläne im Planungsstadium	technische Risiken der Anlagen-Hardware und des baulichen Bereichs
B. Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)	Untersuchung von Ursachen und Auswirkungen von beliebigen Leistungsabweichungen	alle Risiken, technische Risiken in der Produktentwicklung oder Prozessgestaltung
C. Fehlerbaum-Methode	Potenzielle Folgen von Störungen werden untersucht, um Aufschluss über deren Ursachen (Risiken) zu erhalten	alle Risiken
D. Analyse anhand des Projektstrukturplans	Gliederung des Projekts in einzelne Arbeitspakete und Beurteilung dieser nach möglichen Risiken	alle Risiken
E. Einsatz von Checklisten	Einzelrisiken werden hinsichtlich Relevanz für das vorliegende Projekt analysiert	alle Risiken
F. Mitarbeiterbefragung	Brainstorming: Befragung erfahrender und fachkundiger Mitarbeiter	alle Risiken
G. Projektumfeldanalyse	Analyse der Einstellungen und Erwartungen der relevanten Umfeldgruppen	alle Risiken

Methode zur Risikoidentifizierung	Vorgehensprinzip/Charakteristiken	Eignung, Einsatz
H. Besichtigungsanalyse	Inspektion von Referenzanlagen und des geplanten Anlagenstandorts	technische Risiken der Analysen-Hardware und manche Umweltrisiken
I. Organisationsanalyse	Prüfung von Organisationsplänen, Funktionendiagrammen u.a.	Akteurrisiken bedingt durch Aufbau- und Ablauforganisation
J. Analyse relevanter Rechtsnormen	Studium von Rechtsnormen	Risiken aufgrund von Unkenntnis oder Nichtbeachtung von Rechtsformen
K. Studium einschlägiger, Veröffentlichungen, Expertenbefragung	Studium der Analysen fachkundiger Personen	alle Risiken
L. Dokumentenanalyse	Ex-post-Analyse von Unterlagen der Buchhaltung, der Kostenrechnung sowie anderer Projektzeichnungen	alle Risiken

Bewertungsschema für die Risikobewertung

	Eintrittswahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt der Bewertung				
Schaden bei Eintritt			Wenig wahr- scheinlich < 25 %	Wahrscheinlich 25 % – 75 %	Sehr wahrscheinlich > 75 %
			1	2	3
	Gering (wenig relevante Ergebnisse gefährdet)	1	Grün	Grün	Grün
	Mittel (Teilergebnisse gefährdet)	2	Grün	Gelb	Gelb
	Schwer (Erfolg des gesamten Projektes gefährdet)	3	Gelb	Rot	Rot

Was ist die „SWOT-Analyse“?

Abkürzung für: „*Analysis of strengths, weakness, opportunities and threats*“; die **Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse** stellt eine **Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb** dar.

SWOT-Analyse

Stärken? (strengths)	Chancen? (opportunities)
Schwächen? (weakness)	Risiken? (threats)

Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/swot-analyse-52664/version-275782>. [letzter Zugriff: 20.11.2023, 13:34]..

Projektmanagement

4.4 Qualitätsmanagement & Projekthandbuch

Ziel “Qualitätsmanagement & Dokumentation“

- Festlegen wichtiger Kriterien und Vorgehensweisen zur Qualitätssicherung (Kriterien zur Evaluierung des Projektes)
- Festlegen grundlegender Dokumentationsstandards (Projekthandbuch, fortlaufendes Berichtswesen etc.)

„Ziel der Qualitätsplanung ist es, bereits im Vorfeld (im Zusammenhang mit der Planung) eines Projektes Qualitätsmerkmale auszuwählen/festzulegen, zu klassifizieren und gegebenenfalls zu gewichten. Basis für die Festlegung der Qualitätsmerkmale ist dabei die Zielsetzung des Gesamtprojektes bezüglich der Realisierbarkeit und der (Detail-) Anforderungen an die Projektergebnisse.“

Aspekte des Projektcontrolling

(als Ansatz für Qualitätskriterien)

Projektkontrolle	Kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung des Projektes bezüglich Termine, Kosten und Qualität
Projektbeurteilung	In regelmäßigen Abständen, mind. aber am Ende jeder Projektphase, wird das Projekt bezüglich vordefinierter Kriterien und erwarteter Risiken neu beurteilt
Berichtswesen (Reporting)	Das Berichtswesen umfasst Dokumentation und Kommunikation der erreichten Ergebnisse im Projekt an die maßgeblichen Stellen und Entscheidungsträger
Projektsteuerung	Aufgrund der Ergebnisse der Projektkontrolle müssen Korrekturmaßnahmen formuliert werden
Projektänderungen	Änderungen im laufenden Projekt dokumentieren (Anforderungen, Technologie, Markt usw.) sowie Maßnahmen formulieren und umsetzen

Beispiel: Kriterien und Vorgehensweisen zur Qualitätssicherung

Fragebogen zur Prozessqualität						
Wir, das gesamte Projektteam, sind an Ihrer Meinung zur Qualität der Abwicklung unseres gemeinsamen Projekts sehr interessiert! Bitte helfen Sie uns, die Projektarbeit noch weiter zu verbessern, indem Sie die nachfolgenden Fragen beantworten:						
	Bewertung					Bemerkung
	1	2	3	4	5	
1. Organisation						
1.1 Die Anzahl der Projektsitzungen ist angemessen						
1.2 Die Dauer der Projektsitzungen ist angemessen						
1.3 Die Effizienz der Projektsitzungen ist gegeben						
1.4 Das Team ist gut auf die Projektsitzungen vorbereitet						
1.5 Ich bin mit der Koordination des Projekts zufrieden						
1.6 Die Projektrollen sind klar definiert und transparent						
2. Methoden/Instrumente						
2.1 Folgende Methoden finde ich nützlich:						
•						
•						
3. Kommunikation						
3.1 Die Präsentationen sind informativ						
3.2 Ich kann meine Vorstellungen/Vorschläge einbringen						
3.3 Ich bin über den aktuellen Projektstatus immer informiert						
3.4 Der Informationsaustausch ist offen						
3.5 Der persönliche Kontakt zum Team ist gut						

Fragebogen zur Prozessqualität						
Wir, das gesamte Projektteam, sind an Ihrer Meinung zur Qualität der Abwicklung unseres gemeinsamen Projekts sehr interessiert! Bitte helfen Sie uns, die Projektarbeit noch weiter zu verbessern, indem Sie die nachfolgenden Fragen beantworten:						
4. Kompetenz						
4.1 Das Projektteam vermittelt Kompetenz hinsichtlich						
• Projektmanagement (Prozess)						
• inhaltlicher Aufgabenstellung						
4.2 Das Projektteam agiert flexibel						
5. Gesamteindruck						
5.1 Insgesamt bin ich mit der Projektarbeit zufrieden						
5.2 Ich bin mit dem Projektfortschritt zufrieden						
5.3 Ich würde mit dem Projektteam gerne weiterarbeiten						
6. Anregungen für die weitere Projektarbeit						
Danke für Ihre Mühe!						(Projektteam)

Beispiel für die Ablehnung von Qualitätskriterien (Vorlage „Gesamtbeurteilung“)

	sehr schlecht	schlecht	gut	sehr gut
Kriterium				
Projektinitialisierung Entstehung, Absicht, Übereinstimmung mit Unternehmensstrategie				
Projektvereinbarung Zielsetzung und Wille zum Projekt				
Projektorganisation / -struktur Einbindung in die Unternehmensorganisation				
Projektmarketing Interne Information, Kommunikation mit externen Auftraggebern				
Projektphase Vorgehensweise, Meilensteine, Schritte, Zeitvorgaben				
Projektplanung / -abwicklung Ressourcenplanung (Personen, Geld, Zeit), inhaltliche Planung				

Beispiel für die Ablehnung von Qualitätskriterien (Vorlage „Gesamtbeurteilung II“)

	sehr schlecht	schlecht	gut	sehr gut
Kriterium				
Projektcontrolling Reporting, Fortschrittswürdigung, Meilensteinmeetings				
Projektsupport Externe, Berater, Kooperationspartner				
Commitment der Akteure Management, Teammitglieder, Interessengruppen, Bereiche				
Engagement Mitarbeit der Betroffenen				
Professionalität Fach- und Methodenkompetenz der Mitarbeitenden				
Sozialkompetenz Zusammenarbeit und Konfliktbewältigung				

Dokumentationsstandard: Beispielgliederung Projekthandbuch

Projekthandbuch
1. Projektdefinition und Leistungsplanung 1.1 Abgrenzung, Ziele (Projektdefinition) 1.2 Objektgliederung (Pflichtenheft und Leistungsspezifikationen) 1.3 Aufgabengliederung (Projektphasen, Projektstrukturplan) 1.4 Aufgabenspezifikation 1.5 Schnittstellen im Projekt 1.6 Definition der Abnahmeprozedur 1.7 Verträge
2. Projektumfeld
3. Projektorganisation 3.1 Beschreibung der Rollen und Teams 3.2 Grafische Darstellung der Projektorganisation 3.3 Aufgaben- und Verantwortlichkeitsverteilung 3.4 Ansprechpartner und Adressen
4. Projektplanung 4.1 Ablauf- und Terminplanung 4.2 Ressourcenplanung 4.3 Kostenplanung 4.4 Risikoplanung

Projekthandbuch
5. Qualitätsmanagement 5.1 Definition von Qualitätskriterien 5.2 Organisatorische Regelungen 5.3 Laufende Qualitätssicherung
6. Projektinformationswesen und -kommunikation 6.1 Sitzungsplanung 6.2 Fortschrittsberichte 6.3 Sitzungsprotokolle 6.4 Ablagestrukturen
7. Projektcontrolling
8. Projektabschluss

Möglicher Inhalt bzw. Gliederung eines Projekthandbuchs

Projekthandbuch	
Projektauftrag und Leistungsplanung	Projektauftrag, Projektvereinbarung Gliederung (Projektphasen, Projektstrukturplan) Schnittstellen im Projekt Entscheidungsprozess
Projektumfeld	Umfeldanalyse, Anspruchsgruppen Einbettung in das Unternehmensleitbild, die Unternehmensstrategie
Projektorganisation	Organigramm Beschreibung der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen Ansprechpartner und Adressen Spielregeln der Zusammenarbeit
Projektplanung	Terminplanung, Ressourcenplanung, Kostenplanung
Controlling	Qualitätssicherung Kontrolle und Steuerung Maßnahmen bei Abweichungen, Änderungswesen
Information Kommunikation	Informations- und Kommunikations-Konzept Sitzungsplanung Sitzungs-, Workshop-, Protokolle Fortschrittberichte (evtl. unter Controlling) Ablagestrukturen
Abschluss der Phase (des Projektes)	Abschlussarbeiten, Projektauswertung, weiteres Vorgehen

Projektmanagement

5. Durchführung (inkl. Controlling)

Projektmanagement

5.1 Projektführung

Aspekte der Führungsarbeit erfolgreicher Projektmanager



Exkurs „Projektcontrolling“

Überblick und Einflussnahme

- Termin-, Kapazitäten- und Kostenpläne (Soll-Ist-Vergleiche)
- Projektergebnisse und –Zwischenergebnisse
- Risikoanalyse und -maßnahme
- Aktualität des Projektauftrags und Projektziele

Steuerung der Projektlaufzeit

Die Projektlaufzeit lässt sich wie folgt steuern:

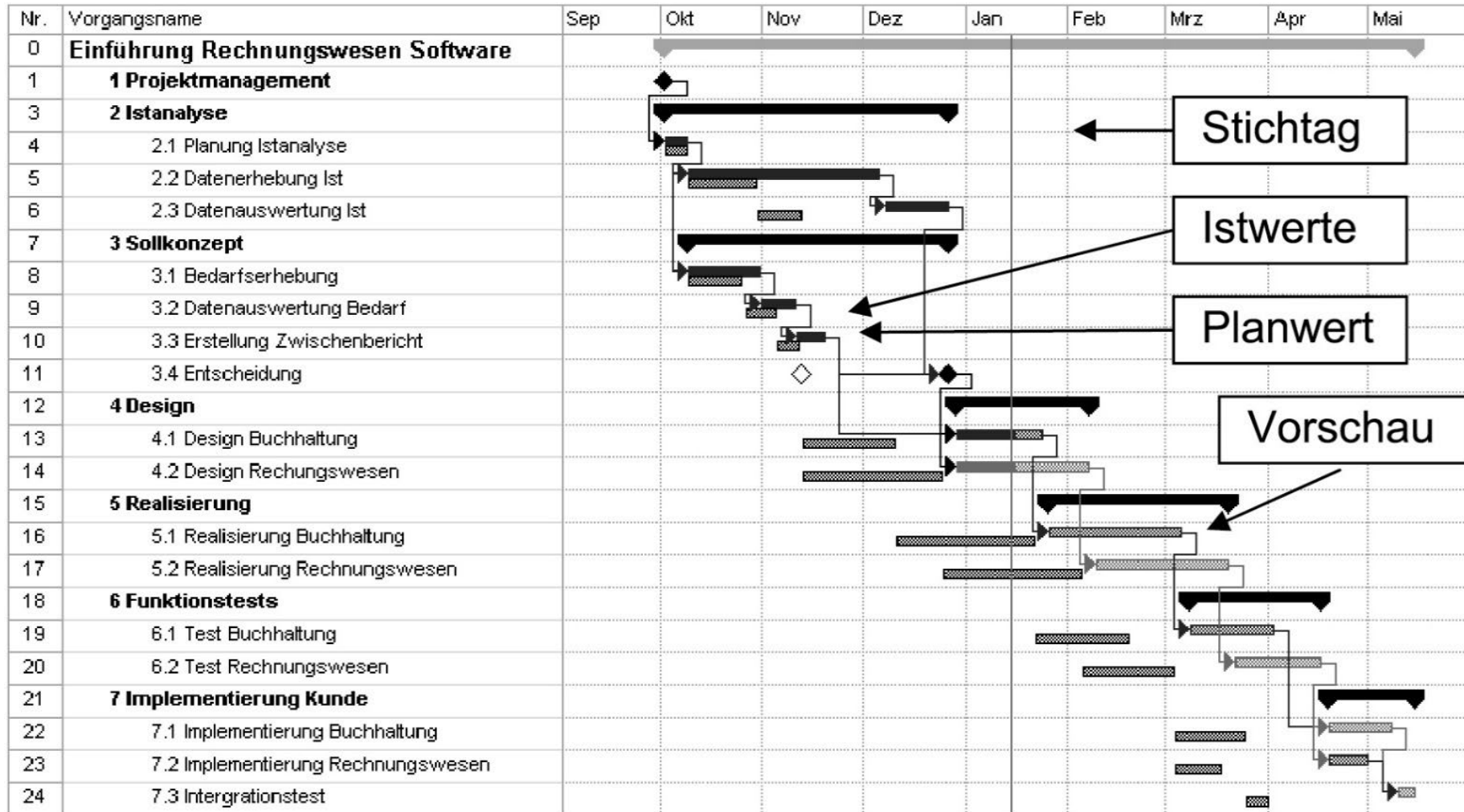
- ständiger Kontakt und Austausch mit ihren Teammitgliedern
- permanenter Überblick über den bisherigen Ressourcenverbrauch
- Terminplan und Vergleich der Soll-Ist-Daten stets im Überblick
- bisherige Vorgehensweise hinterfragen und verändern (Arbeitsaufwand, Methoden, Werkzeuge)
- Arbeitsfortschritte der Teamkollegen kennen
- Probleme beseitigen, die den Projektfortschritt gefährden oder behindern

Steuerung der Projekthalte

Projekthalte lassen sich wie folgt steuern:

- Qualifikation der Projektmitarbeiter verbessern (z.B. durch vertiefte Einarbeitung oder gezielte Schulung)
- Mitarbeiter mit mehr Erfahrung für die entsprechende Aktivität einsetzen
- die inhaltlichen Projektanforderungen verringern (bei Auswirkung auf den Projektauftrag nicht ohne Abstimmung mit Auftraggebern bzw. Entscheidungskreis)

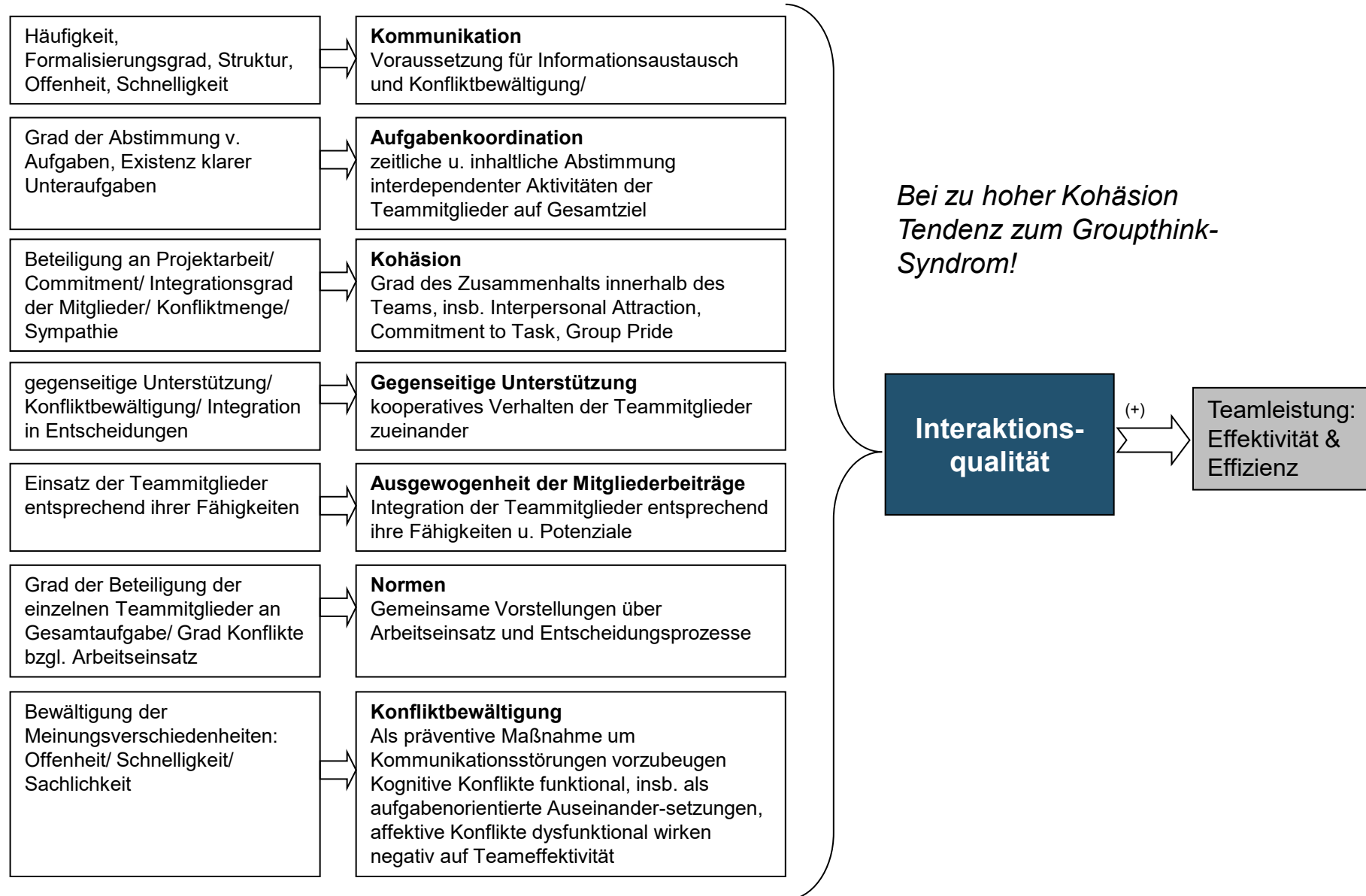
Vereinfachtes Controlling: „Soll-Ist-Vergleich“



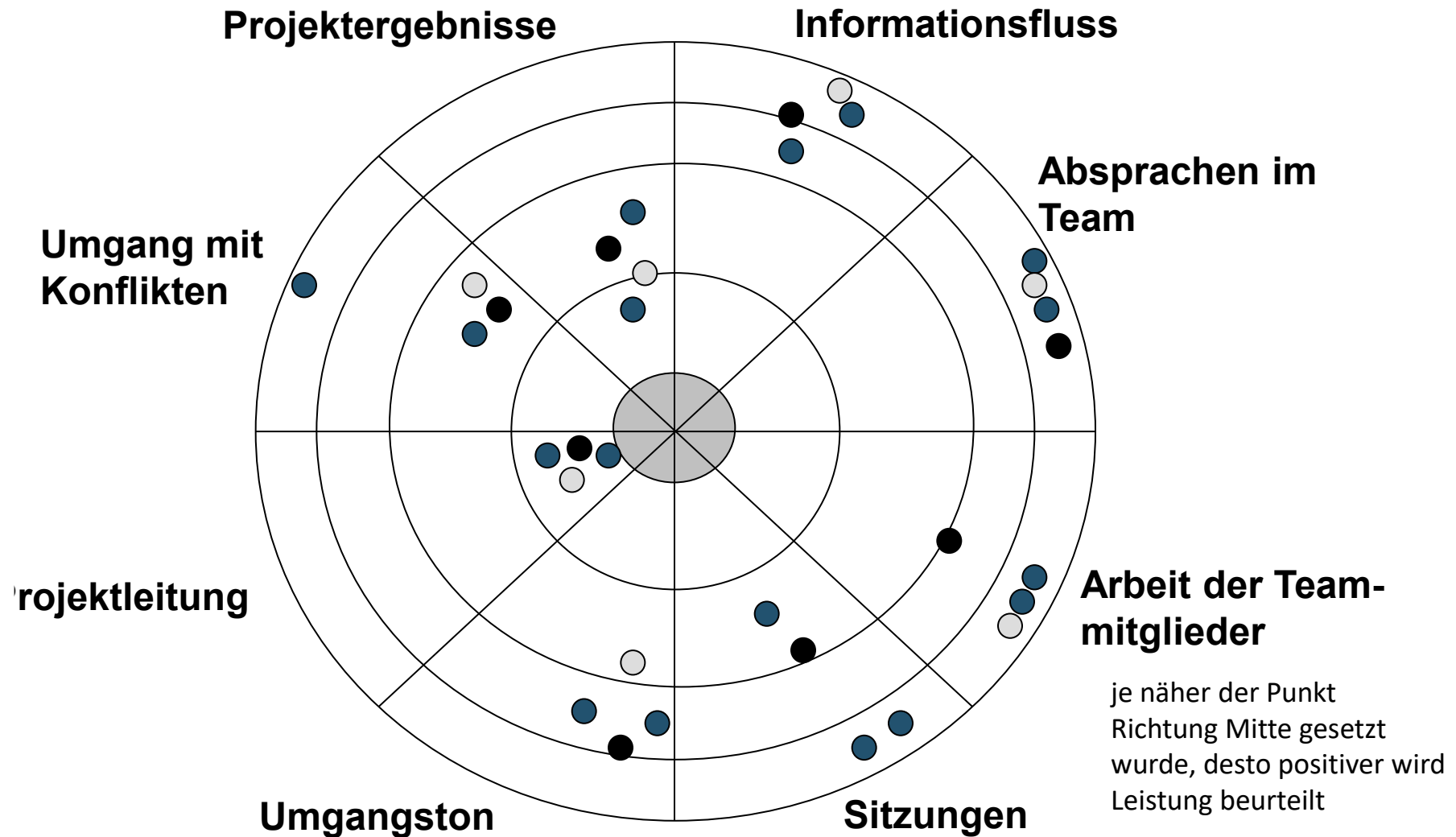
Projektmanagement

5.2 Zusammenarbeit & Teamentwicklung

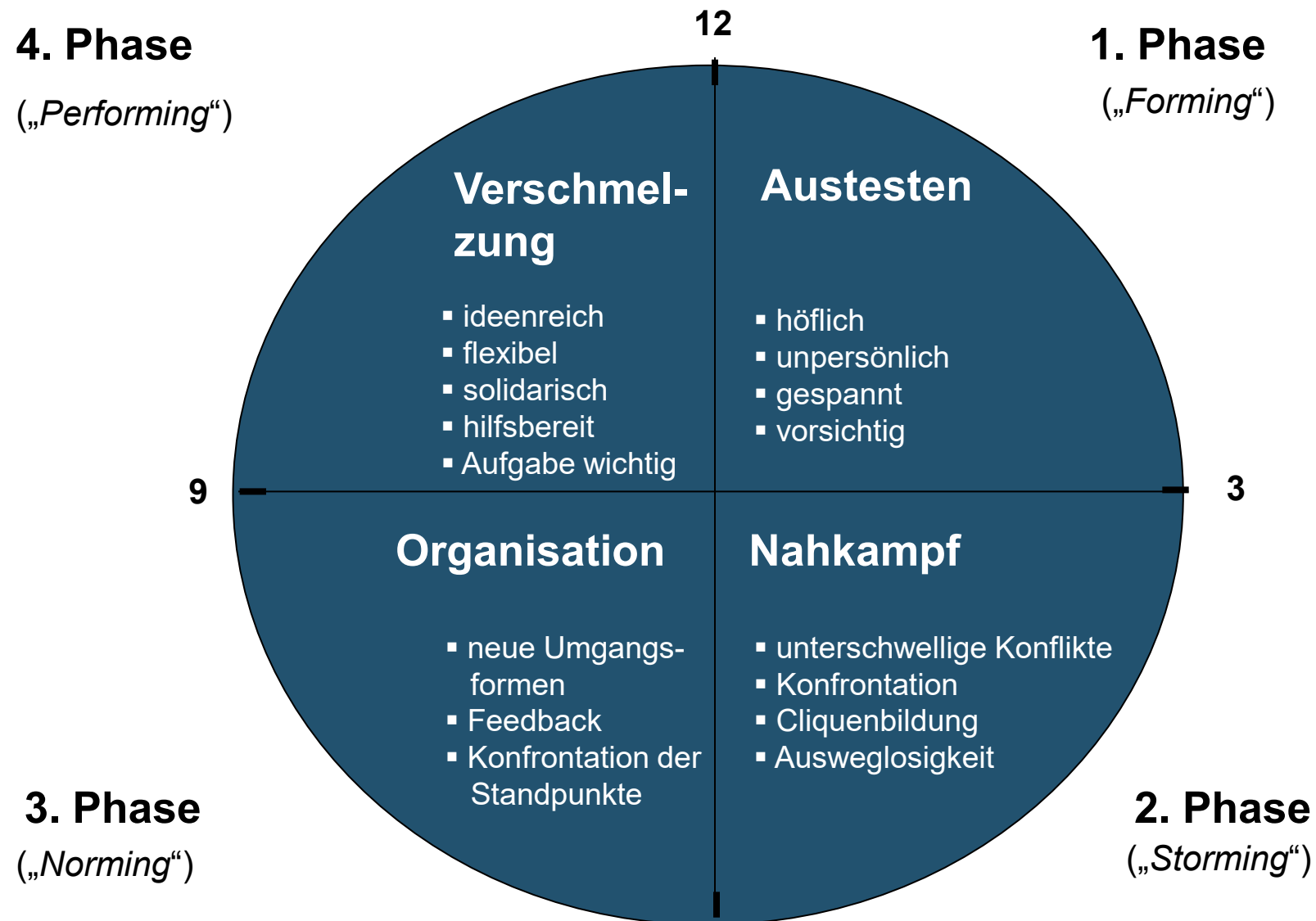
Erfolgsfaktor „Zusammenarbeit im Team“



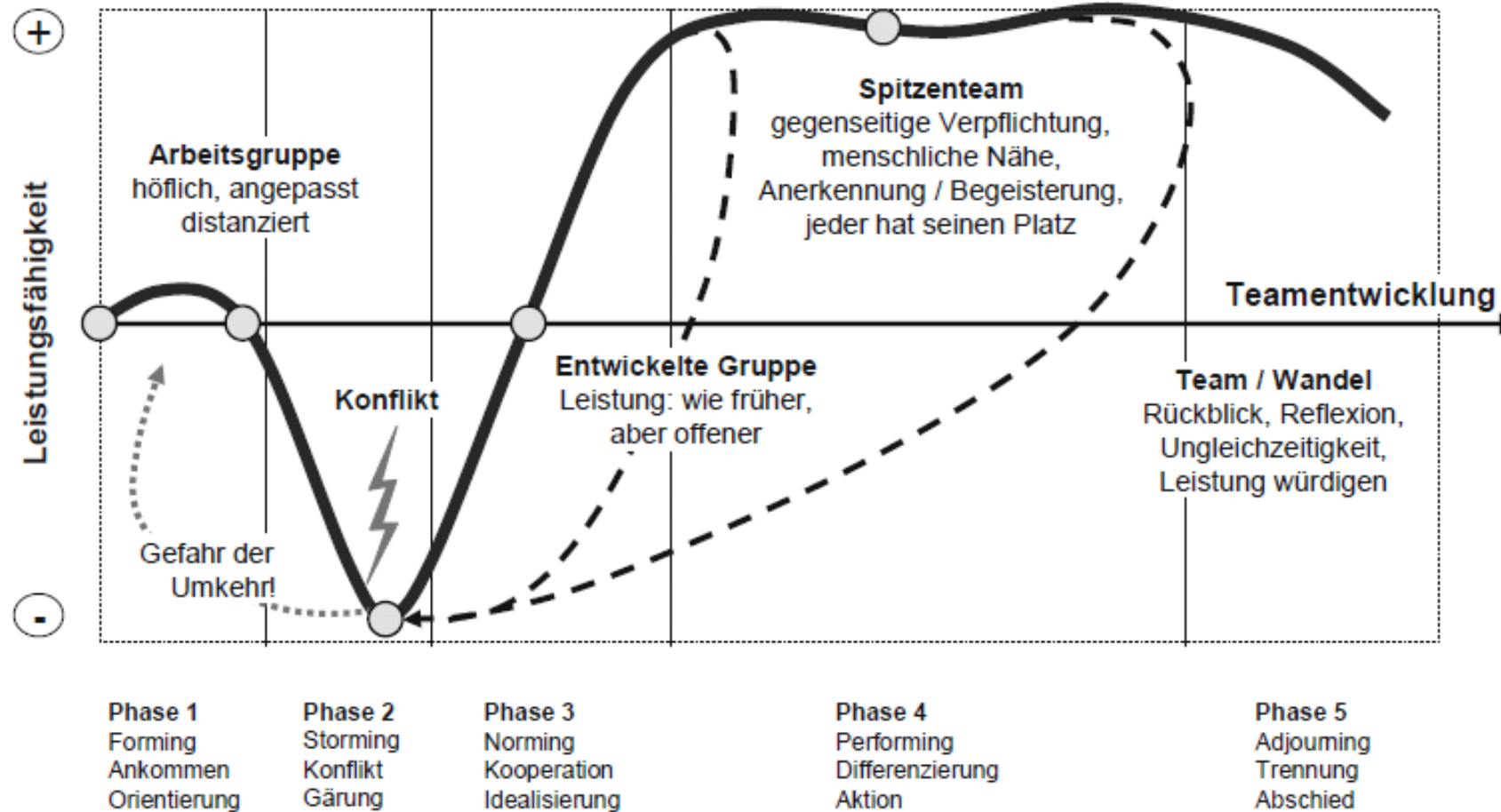
Evaluationszielscheibe für die Bewertung der Teamarbeit



Teamentwicklungsuhr nach Tuckman (1965)



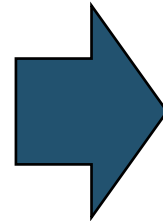
Phasen der Teamentwicklung (B.W. Tuckman u.a.)



Phase 1 der Gruppenentwicklung Forming (Kontaktphase)

Verhalten

- Mitarbeiter lernen sich kennen, versuchen in Kontakt zu kommen
- Mitarbeiter halten größeren Abstand zueinander
- Kommunikation erfolgt oberflächlich, höflich, unpersönlich
- Kein Festlegen, vorsichtiges Verhalten



Implikationen für Teamführung, -entwicklung

- Unterstützen des Kennenlernens durch offenes eigenes Verhalten
- Anrede mit Namen, Blickkontakt
- „Abholen“, Motivation

Phase 2 der Gruppenentwicklung Storming (Arbeitsphase)

Verhalten

- Klären der Ziele, Rangplätze, Rollen
- Austesten, wie weit man gehen kann
- Abklopfen des Moderators nach Referenzen & Schmerzgrenzen
- Infragestellung von Zielen & dem Vorgehens
- Gegenseitiges Unterbrechen, mangelndes Gesprächsverhalten
- Übergehen & Ignorieren anderer Meinungen
- Fehlende Kompromissbereitschaft



Implikationen für Teamführung, -entwicklung

- Vereinbarung Sitzungsziel/Abläufe
- Aufzeigen von Erfahrungen (gelassenes Verhalten zeigen)
- Konsequentes Vorgehen
- Betonung der Gleichheit der Mitglieder und der eigenen Person
- Herausarbeiten trennender und verbindender Standpunkte
- Mittels Feedbacks die Situation zurückspiegeln, Konsequenzen deutlich machen

Phase 3 der Gruppenentwicklung Norming (Organisationsphase)

Verhalten

- Definition eigener Ziele, Vorgehen, Methoden
- Gruppenarbeitsplan für Orientierung und Kontrolle
- Offene Visualisierung von Regelungen, Ergebnissen und Aufgaben



Implikationen für Teamführung, -entwicklung

- Unterstützung bei der Regelfindung
- Einleitung der Regelfindung mit Hilfe gezielter Fragestellungen
- Fixierung/Visualisierung wichtiger Regeln, Absprachen (Protokollierungen)
- Konditionierung wichtiger Regelungen & Absprachen mit Hilfe der wiederkehrenden Präsentation festgelegter Protokollpunkte

Phase 4 der Gruppenentwicklung Performing (Arbeitsphase)

Verhalten

- Effizientes, störungsfreies Arbeiten (Idealbild!)
- Ziele, Rollen und Funktionen sind geklärt
- Systematische Problembearbeitung
- Beginn der Entfaltung von Kreativität
- Kooperative Atmosphäre



Implikationen für Teamführung, -entwicklung

- Betonung erreichter Zwischenergebnisse
- Motivation des Gruppenverhaltens, Verstärkung des gruppenspezifischen Verhaltens
- Offene Protokollführung

Projektmanagement

6. Abschluss

6.1 Schritt in der Phase V: Abschluss

01

Projektabschluss (-bericht, -sitzung)

02

Projektabnahme (mit Auftraggeber)

03

Ressourcen zurückführen & Organisation auflösen

(ganzheitliche Synchronisation mit Personalentwicklung & -planung)

04

Projektevaluation

Projektmanagement

6.2 Projektabschluss (-bericht, -sitzung)

Abschluss von Projekten

Prozess: „Abschluss von Projekten“	
Ziel: • Bereitstellung von Projektergebnissen für das Projektportfolio • systematisches Nutzen von Lernchancen aus Projekten • Entwicklung von Projektkennzahlen, die einen Vergleich mehrerer Projekte ermöglichen • Feedback an Projekt-Durchführende, Hebung der Arbeitszufriedenheit	
Vorgehensschritte:	Verantwortliche:
• Erstellung eines Projektabschlussberichts mit folgenden Inhalten: – Ergebnisse des Projekts (als Basis für andere Projekte) – Projektnachkalkulation – Auswertung der Projekterfahrungen	Projektleiter

Prozess: „Abschluss von Projekten“	
• Verteilung des Berichts an Projektportfolio-Führungskreis, Projektauftraggeber • Vereinbarung, für wen die Projekterfahrung noch von Interesse sein könnte • Verteilung des Berichts an Projektleiter und Teams weiterer Projekte • Vereinbarung Erfahrungsaustausch	Projektleiter Führungskreis Controller Führungskreis
Ergebnis dieses Prozesses: • Der Projektabschluss ist durchgeführt • Ein Erfahrungsbericht liegt vor • Die interessierten Projektleiter sind informiert	

Abb. 7-8: Checkliste für den Abschluss von Projekten

Projektabschlussbericht

Adressat	• interner Projektauftraggeber • ausgewählte Personen der Projektorganisation
Zeitpunkt/ Häufigkeit	• zum Projektabschluss
Inhalt	• Gesamtbeurteilung des abgewickelten Projekts • Darstellung des Projektverlaufs: Ausgangslage, Vorgehensweise • Darstellung der Projektergebnisse: • erbrachte Leistungen, Termine, verbrauchte Kosten und Personaleinsatz; Abweichungsanalysen • besondere Ereignisse, Problemstellungen und Lösungen im Projektverlauf • gewonnene Erfahrungen für zukünftige Nutzung, Stärken-Schwächen-Analyse • Wie geht es weiter nach Projektende (Empfehlungen)?
Umfang	• je nach Projekt 2 bis 10 Seiten, zusätzlich diverse Beilagen

Quelle: Patzak/Rattay: Projektmanagement, Linde Verlag Wien, 5. Aufl., Wien 2009, S. 210.

Abb. 3-76: Projektabschlussbericht

Ablauf und Themen einer Projektabschlussitzung

Rückschau:

- Aufwandsermittlung
- Erfahrungen und Erlebnisse aller Projektbeteiligten
- Kollektives Wissen sammeln und dokumentieren
- Spannungen zwischen Mitgliedern analysieren und gegebenenfalls durch Aussprachen reparieren
- Welche Ziele wurden erreicht/nicht erreicht?

Anerkennung und Kritik:

- Positive Ergebnisse würdigen (Stärken)
- Fehlentwicklungen aufdecken und ansprechen (Schwächen)

Erfahrungssicherung für künftige Projekte

- Was kann aus dem Projektverlauf gelernt werden?
- Welche Maßnahmen werden konkret getroffen, um Fehler nicht zu wiederholen?

Informationen über den Projektabschluss:

- Wer bekommt den Abschlussbericht?
- Wer wird nur kurz über den Projektabschluss informiert?