

# Projektmanagement



# Begriffsdefinition

Projekt =  
**einmalige, sachlich und zeitlich begrenzte Aufgabe, die durch Zusammenarbeit mehrerer Funktionsbereiche eines Unternehmens oder einer Verwaltungsinstitution gelöst werden muss**

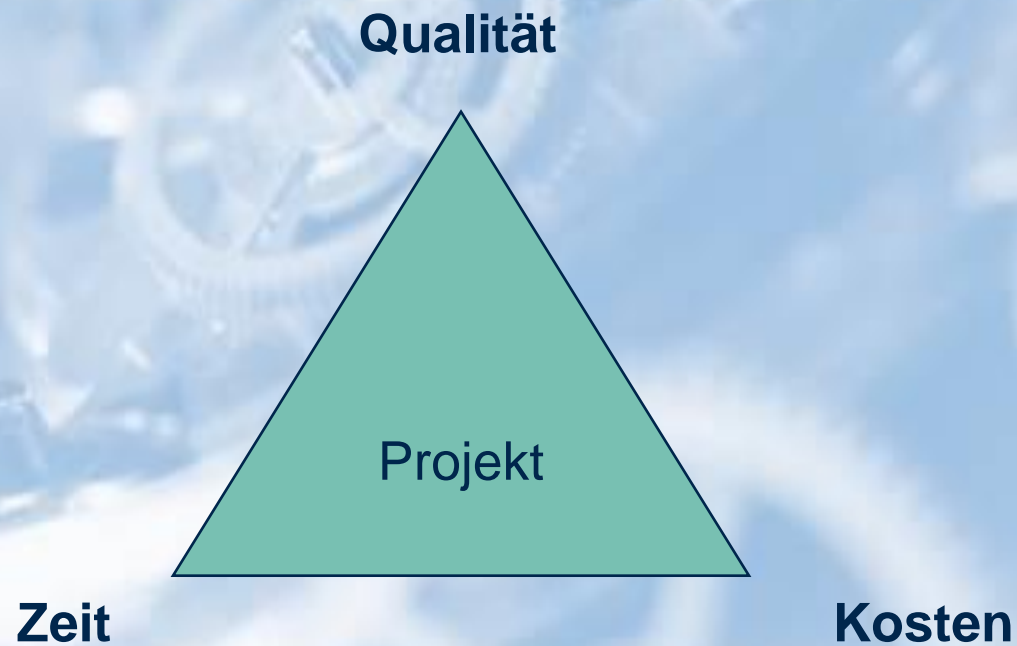
im Gegensatz zu:  
eingeführten, permanenten Vorgänge in einer Linie  
(„Linienorganisation“)

# Begriffsdefinition

- Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit
- Neuartigkeit
- klare Abgrenzung zu anderen Vorhaben
- festgelegte Zielsetzung und Aufgabenstellung
- definierte Anfangs- und Endzeitpunkte
- festgelegte finanzielle und personelle Ressourcen
- Beteiligung mehrerer Personen, Gruppen, Institutionen
- projektspezifische Organisation (Leitung, Team)

# Begriffsdefinition

im Spannungsfeld mehrerer Zielgrößen



# Projektmanagement

soll die Erreichung des Projektzieles

- innerhalb des festgesetzten Zeitraums
  - mit den vorgegebenen budgetären Mittel
  - und mit den zur Verfügung gestellten personellen Mitteln
- durch organisatorische und lenkende Maßnahmen sichern



# Projektteam

- Projektteams werden auf Zeit gebildet und lösen sich danach auf
- Projektteams werden nach Zielen, Anforderungen und Qualifikationen gebildet
- Projektteams sind mit weitreichender Kompetenz ausgestattet
- Organisation ist nicht straff, hierarchisch aufgebaut
- Projektleiter sind nahe am Vorstand angesiedelt und hoch angesehen

# Projektverantwortliche

Koordination der notwendigen Arbeitsschritte  
Briefing der Projektbeteiligten bzgl. Arbeitsschritte  
Verteilung von Tätigkeiten / Aufgaben  
Einberufung periodischer Meetings  
Moderation von Besprechungen  
Feststellung des Projektstandes  
Durchführung von Kontrollen  
Planung und Initiierung von Korrekturmaßnahmen  
Herbeiführung einer Entscheidungsfindung  
Sorge tragen für Einhaltung von Terminen und Budgets  
Berichterstattung / Kommunikation mit dem Auftraggeber

# Projekttablauf

## allgemeines Phasenschema :

- Vorstudie (Problemanalyse)
- Definition (Leitfragen)
- Planung (Zeit, Ressourcen, Kosten)
- Teilergebnisse (Arbeitspakete, Meilensteine)
- Realisierung (Controlling)
- Abschluss (Evaluation, Präsentation)



# Projekttablauf

DEFINITION	PLANUNG	REALISIERUNG	ABSCHLUSS
Problemanalyse	Def. Arbeitspakete	Ausführung Arbeitspakete	Projektabschlußbericht (incl. Dokumentation)
Zieldefinition	Lastenhefte	Projektverfolgung	Auflösung Projekt, Projektteam
Analyse Potential	Feinplanung	Steuerungsmaßnahmen	
Projektdefinition	Verantwortungszuweisung	Planungsaktualisierung	
Grobplanung	Risikoanalyse	Abnahme	
Durchführbarkeitsprüfung	Schnittstellen- definition	Erreichung Meilensteine	
Wirtschaftlichkeitsprüfung			
Projektauftrag			

Quelle: [ITM]

# Phase 1: Von der Idee zum Projekt

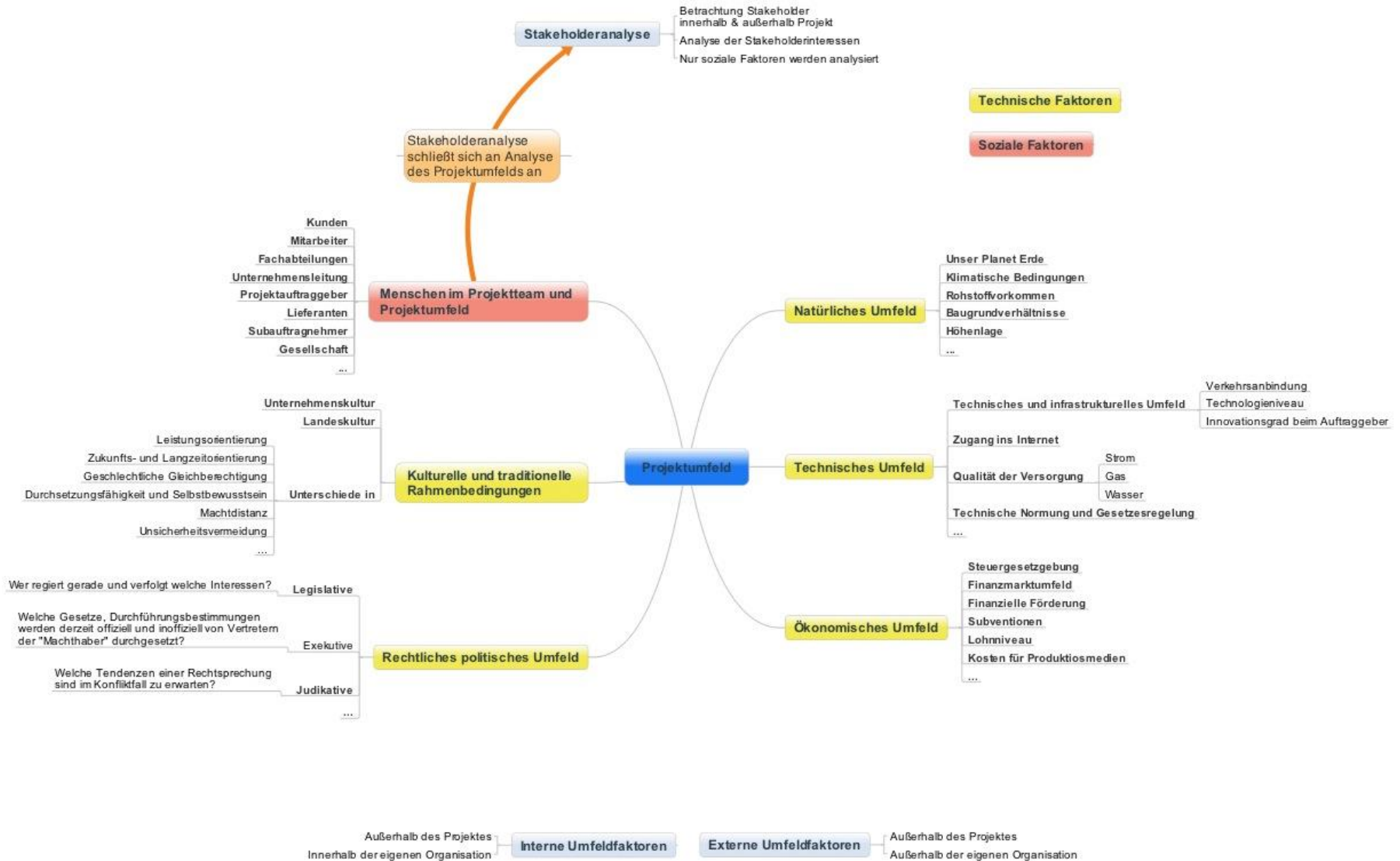
Wesentliche Ereignisse bei dem Projektstart:

- Projektumfeldanalyse
- Definition des Projektziels
- Projektstart-Workshop

Grund für die hohe Bedeutung dieser Phase:

**Mit zunehmendem Projektfortschritt wird die Einflussnahme auf den Projektverlauf geringer. Daher hat man hier größtmögliche Freiheiten das Projekt in bestimmte Bahnen zu lenken.**

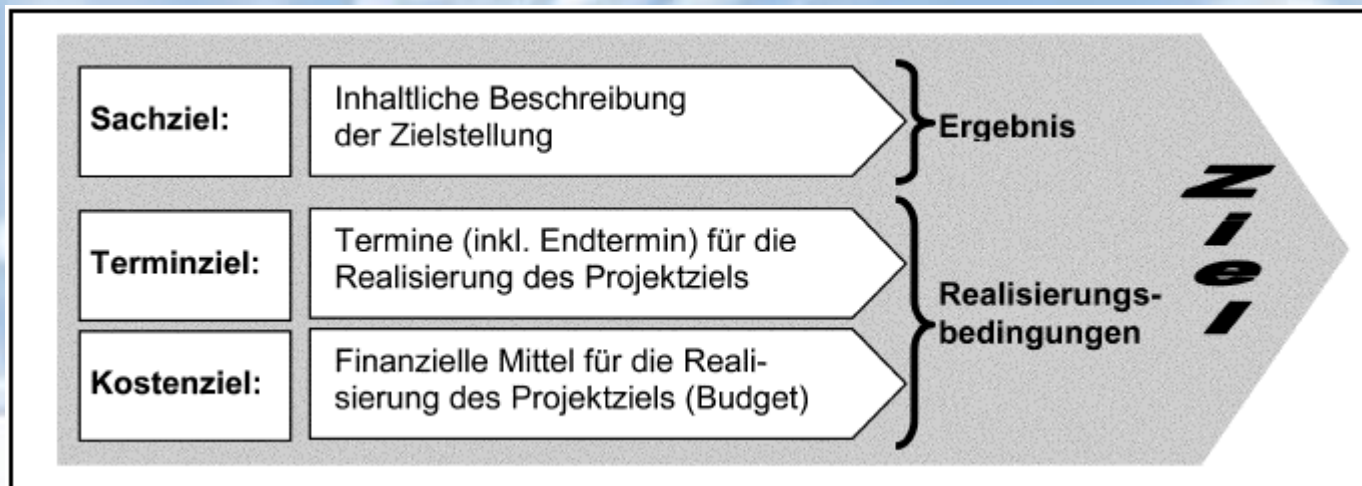
# Projektumfeldanalyse



# Zieldefinition

Ziele sind der zentrale Bestandteil von Projekten:

**Ein Projektziel ist ein nachzuweisendes Ergebnis und/oder eine vorgegebene Realisierungsbedingung der Gesamtaufgabe**





# Zieldefinition

eine klare Definition ist unverzichtbar für den Erfolg  
schriftliche Formulierung zwingt zu sprachlicher Präzision  
Strukturierung bildet Basis für nachfolgende Projektplanung

falsch	richtig
„Die Serienfertigung für Produkt V-Alpha ist aufgebaut.“	„Es existiert eine Serienfertigung für das Produkt V-Alpha, mit der 30.000 Stück im Monat hergestellt werden können.“
„Das Programm xy ist realisiert.“	„Das Programm xy ist bei den Anwendern Müller, Meyer, Schultz installiert und wurde von diesen mindestens einen Monat produktiv eingesetzt.“
„Das Mobiltelefon <b>Delta</b> ist auf dem Markt eingeführt.“	„Das Mobiltelefon <b>Delta</b> kann bei mindestens 40 Prozent aller Vertriebsstellen für Telekommunikationsprodukte in den Staaten der EU gekauft werden. Mindestens 60 Prozent aller Personen der Zielgruppe (siehe Anlage) kennen das Produkt.“

# Zieldefinition

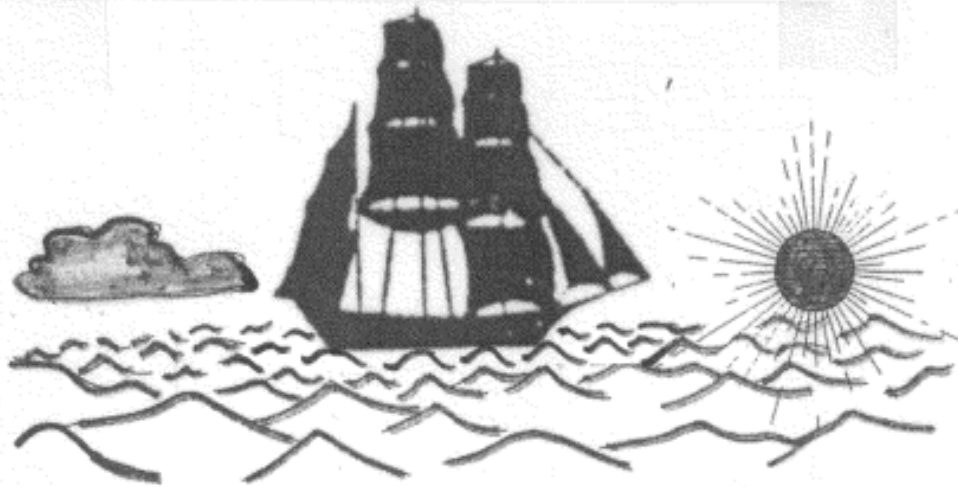
Bei der Formulierung von Zielen sollten folgende **Eigenschaften** gegeben sein:

- realistisch
- vollständig
- verständlich
- eindeutig
- messbar
- lösungsneutral
- terminisiert
- dokumentiert

**Ziele können sich im Verlauf des Projektes ändern !**

# Zieldefinition

**Es gibt nur für denjenigen einen günstigen Wind,  
der weiß, wohin er will (Seneca).**



## Phase 2 - Projektplanung

ist die zentrale Aufgabe des Projektmanagements

beschreibt den zukünftigen Projektverlauf hinsichtlich

- Strukturierung

- Aufwandschätzung

- Terminplanung

- Ressourcenplanung

- Kostenplanung

- Risikoanalyse

definiert nötige Arbeitspakete (Teilphasen bzw. Meilensteine)  
ohne explizite Lösungswege vorzugeben



## Phase 2 - Projektplanung

setzt sich daher aus folgenden Teilaspekten zusammen:

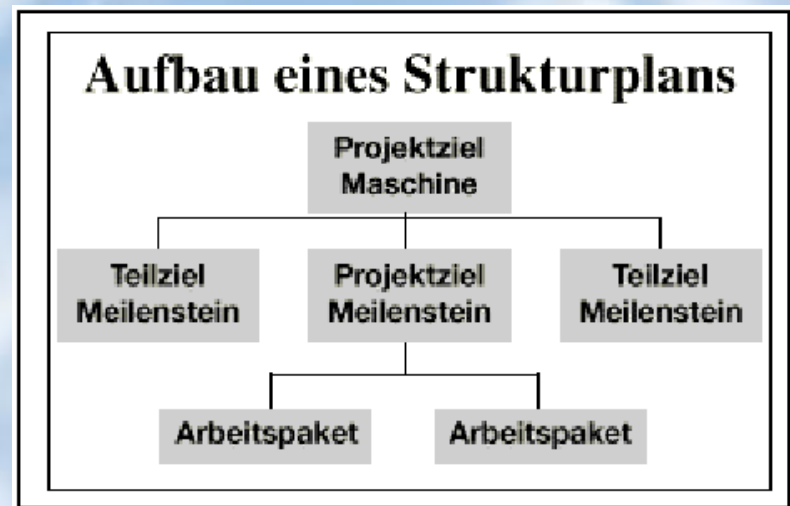
- PSP – Projektstrukturplan
- Termin- und Ablaufplanung
- Ressourcenplanung
- Kostenplanung

# PSP - Projektstrukturplan

- dient der Ermittlung und Erfassung aller Projektaktivitäten
- zerlegt das Gesamtprojekt in Teile (Arbeitspakete)
- stellt diese strukturiert dar (Baumstruktur)
- um sie anschaulich und delegierbar zu machen

**Ein PSP kann niemals richtig oder falsch sein, sondern nur vollständig oder unvollständig.**

Gegenstand der Betrachtung können Objekte oder Funktionen sein.

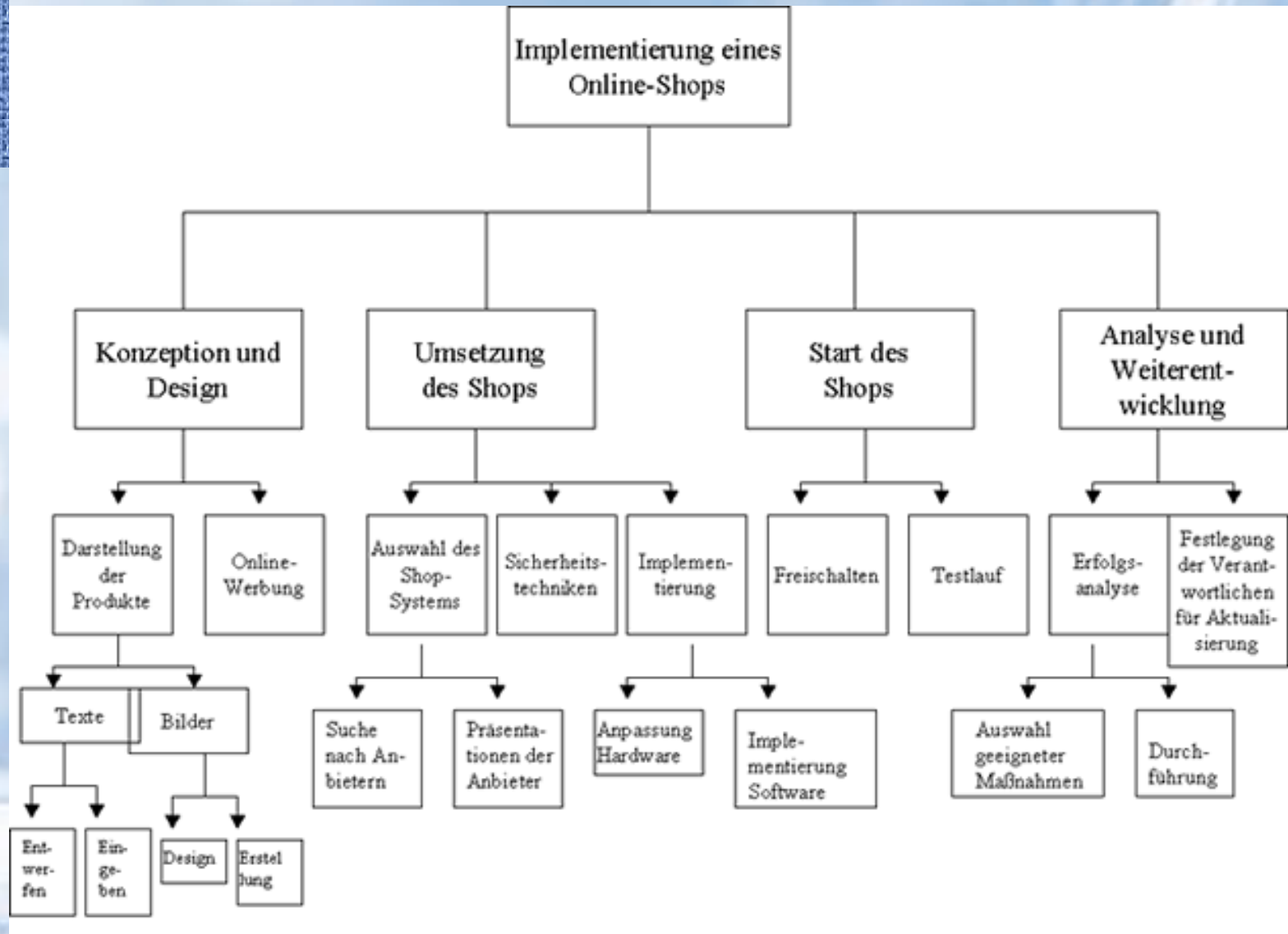


# PSP - Projektstrukturplan

Vorgehensweise bei der Erstellung des PSP:

- 1. Aufbau:** Projekt wird an Hand verschiedener Kriterien aufgegliedert (objektorientiert und/oder funktionsorientiert)
- 2. Meilensteine:** herausragende Teilziele eignen sich als Steuerungselement, da bei richtiger Definition eine Aussage bezüglich der Zielerreichung getroffen werden kann
- 3. Teilziele:** können wiederum in Arbeitspakete aufgegliedert werden (delegierbar)
- 4. Arbeitspakete:** der untersten Ebene bilden die Grundlage der weiteren Planungen (Ressourcenbedarf)

# PSP - Projektstrukturplan



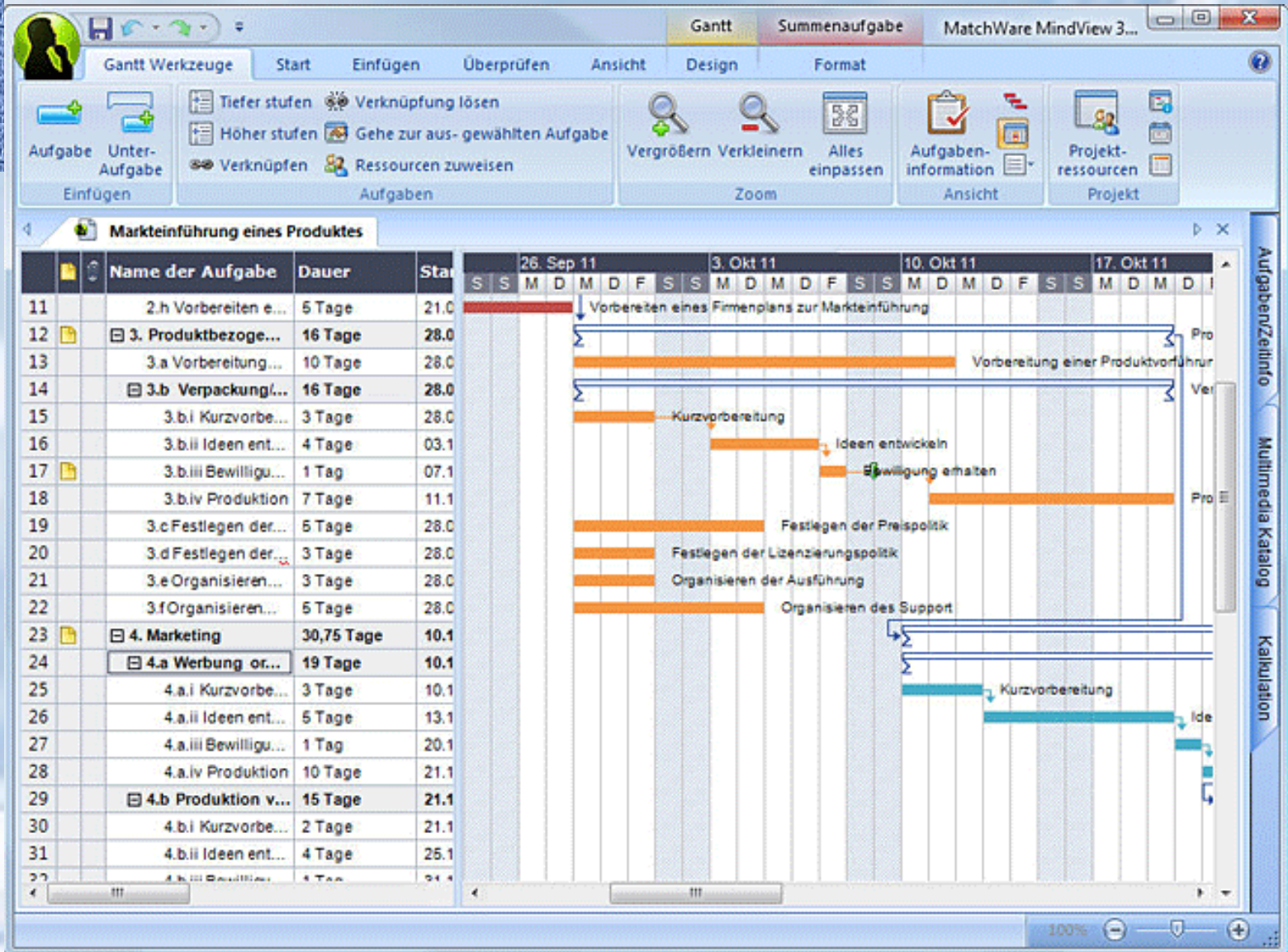


# Termin- und Ablaufplanung

- basiert auf den Arbeitspaketen des PSP
- stellt deren Abhängigkeiten dar
- legt die zeitliche und inhaltliche Ausführung fest
- beinhaltet fixe Termine und Pufferzeiten

zur Visualisierung am besten geeignet:  
Balkendiagramm (Gantt-Diagramm)

# Termin- und Ablaufplanung



# Ressourcenplanung

- erfolgt für jedes Arbeitspaket gesondert
- beinhaltet die zur Erledigung einer Aufgabe erforderlichen Arbeitskräfte und Betriebsmittel
- ist stets eine Menge (Materialmengen, Personenstunden, Maschinenstunden etc.)
- ermittelt die Kapazität pro Zeiteinheit (z.B. 8 Stunden/Tag)

beinhaltet:

- Art der Ressource (Personal, Betriebsmittel, Material,...)
- Verfügbarkeit
- Verrechnungssatz pro Mengeneinheit (Grundlage der Kostenplanung)



# Kostenplanung

- basiert auf den Arbeitspaketen der Ressourcenplanung
- wird situationsbezogen in Einheiten von Personenstunden oder Maschinenstunden geschätzt
- steht in Wechselwirkung mit der Terminplanung (verkürzen von Projektzeiten durch Erhöhung von Arbeitsintensität)

bedient sich

- Analogiemethode: ein möglichst ähnliches Projekt wird als Grundlage für die Schätzung herangezogen
- Expertenschätzung: mehrere Sachkenner bringen ihre Erfahrungen in die Schätzung ein.
- Kennzahlenmethode: aus abgeschlossenen Projekten werden Kennzahlen herangezogen (z.B. prozentuale Verteilung des Gesamtaufwandes auf Projektphasen)



# Kostenplanung

beinhaltet:

Direktkosten = direkt dem Projekt zurechenbar

Gemeinkosten = Kosten, die umgelegt werden müssen

Direktkosten	Gemeinkosten
Personalkosten	Miete
Betriebsmittelkosten	Strom
Materialkosten	Versicherungen
...	...

## Phase 3 - Projektdurchführung

- ist ein ständiger Prozess des Angleichens von Soll- und Ist-Werten durch die Projektsteuerung
- folgt der Projektplanung
- wird von der Projektkontrolle laufend überprüft

zu den wichtigsten Aufgaben der Projektsteuerung gehören:

- Freigabe des Arbeitsbeginns einzelner Arbeitspakete
- Motivation der MitarbeiterInnen
- Aufgabendelegation an interne und externe Stellen
- Feedback über den Gesamtverlauf
- Risikomanagement und Konfliktlösung

# Risikomanagement

Kein Projekt läuft ohne unvorhergesehene Ereignisse, Unstimmigkeiten oder ungeplante Unterbrechungen - Risiken bestehen also immer!

Folglich: Risiken sind als unumgänglicher Bestandteil eines jeden Projektes zu betrachten und dementsprechend auch einzuplanen und einzukalkulieren (z.B. Pufferzeiten)!

Beispiele:

Terminrisiko - technisches Risiko - Kostenrisiko -  
Vertragsrisiko - Wettbewerbsrisiko - Personalrisiko -  
Kompetenzrisiko - politisches Risiko - Umweltrisiko

## **Phase 4 - Projektabschluss**

**hat sowohl Auswirkungen auf das abzuschließende Projekt, als auch auf zukünftige Projekte**

**bleibt den Projektbeteiligten oftmals als Gesamteindruck eines Projektes in Erinnerung**

**ist der Abschluss geordnet und positiv verlaufen, so wird das Projekt in seiner Gesamtheit so eingestuft.**

**ist in der Regel nicht als Zeitpunkt, sondern als Phase mit definiertem Start und Ende zu betrachten**



# Evaluation

## **1. Analyse der Sachergebnisse**

- Objektiver Soll- / Ist-Vergleich der Ziele

## **2. Analyse des Projektverlaufs**

- Termin- und Kostenanalyse
- Beurteilung der Planungsqualität
- Bewertung von Maßnahmen

## **3. Analyse der Zusammenarbeit**

- Einfluss zwischenmenschlicher Beziehungen
- Moderationsmethoden
- Stimmungsbarometer
- Situationsbewertung (verbale Ausformulierung)

## **4. Abschluss des Reviews**

- Hinarbeiten auf positiven Projektabschluss, auch wenn Teilergebnisse negativ sind

# Präsentation

Die Präsentation stellt üblicherweise einen Meilenstein in der Projektgeschichte dar - sowohl beim Projektstart als auch beim Projektabschluss!

Die Grundfragen:

**Was will** ich mit der Präsentation erreichen?

**Wie will** ich **argumentieren**?

**Welche Einwände** sind zu erwarten?

**Wie will** ich auf diese Einwände **reagieren**?

# Visualisierung

## Gestaltung von Texten:

- ✓ Kernaussagen
- ✓ verständlich formuliert
- ✓ deutlich lesbar
- ✓ kurz und knapp
- ✓ kein Schriftwechsel
- ✓ kein Animationswechsel
- ✓ maximal 7 Inhaltspunkte

# Visualisierung

## Checkliste zum Gebrauch von Tafeln und Flipcharts

- Bewahren Sie die Übersichtlichkeit
- Schreiben Sie eher weniger, teilen Sie gut ein, und gliedern Sie übersichtlich
- Benutzen Sie farbige Kreide bzw. Stifte zur Hervorhebung von Überschriften und zur Abgrenzung von Themenkomplexen
- Schreiben Sie erst während Ihrer verbalen Ausführungen oder im Anschluß daran
- Schreiben Sie nicht zu lange, damit Sie Ihren Zuhören nicht zu lange den Rücken zukehren