

# Projektmanagement

## Definition Projektmanagement

- Unter Projektmanagement versteht man die Planung, Kontrolle, Steuerung und Organisation eines Projekts. Betrachtungsobjekte des Projektmanagement sind die Projektziele, Projektleistungen, Projekttermine, Projektressourcen und Projektkosten, die Projektorganisation und die Projektkultur, sowie der Projektkontext (Vor-, Nachprojektphase, Projektumwelten, andere Projekte).
- Projektmanagement erfolgt einerseits kontinuierlich über die Projektdauer und andererseits energetisch in den Projektmanagement-Prozessen: Projektstart, Projektcontrolling, Projektkrisenbewältigung, Projektphasenübergang und Projektabschluss.

## Projektmanagement-Methoden zum Projektstart

### Methoden zur Planung der Projektziele, -leistungen, -termine, -ressourcen und -kosten

#### Projektziele

- Die Listung der Projektziele soll eine ganzheitliche Projektbetrachtung gewährleisten. Ein Projekt ist als Ganzheit unter Berücksichtigung aller „eng gekoppelter“ Ziele abzugrenzen. Dabei kann in inhaltliche Hauptziele, inhaltliche Zusatzziele und Prozessziele unterschieden werden.
- Durch die Definition von Nicht-Zielen werden die Projektgrenzen klarer. Das „Ausgegrenzte“ kann bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt als zusätzliche Projektziele definiert werden.
- Die Projektziele sind sowohl hinsichtlich der angestrebten Qualität als auch der angestrebten Quantität möglichst operational zu formulieren.
- Inhaltliche Zusatzziele können Organisationsentwicklungsziele, Personalentwicklungsziele und Marketingziele sein. Prozessziele können Ziele bezüglich der Projektkosten, des Projektnutzens, der Projekttermine und bei externen Projekten bezüglich des Projektumsatzes sein.

#### Betrachtungsobjekte des Projekts

- In der Listung der Betrachtungsobjekte des Projekts werden Objekte, die während der Projektdurchführung berücksichtigt werden müssen, und Teilergebnisse und Ergebnisse, die durch die Projektdurchführung entstehen sollen, dargestellt. Das können sowohl materielle Objekte (wie z.B. eine zu errichtende Infrastruktur oder ein zu erstellendes Handbuch) als auch immaterielle Objekte (wie z.B. verbesserndes Know-how oder eine neu zu gestaltende Lieferantenbeziehung) sein.
- Mögliche Strukturierungskriterien eines IT-Projekts sind z.B. Hardware, Software, Organisationsergebnisse, Personalergebnisse, Marketingergebnisse, Finanzierungsform, Standorte, etc.

- Die Listung der Betrachtungsergebnisse ist hierarchisch zu strukturieren und kann in Tabellenform oder als Grafik dargestellt werden. Sie stellt die Grundlage für die Erstellung des Projektstrukturplans dar.

### **Projektstrukturplan (PSP)**

- Der PSP ist eine Gliederung des Projekts in plan- und kontrollierbare Teilaufgaben, sogenannte Arbeitspakete. Der PSP ist ein Modell des Projekts, in dem die zu erfüllenden Projektleistungen dargestellt werden. Der Projektstrukturplan stellt die Projektleistungen graphisch in einer Baumstruktur und/oder tabellarisch dar.
- Der Projektstrukturplan ist kein Ablauf-, Termin-, Kosten- und Ressourcenplan. Der PSP ist auch kein Projektorganigramm. Aber der PSP ist die gemeinsame strukturelle Basis für die Ablauf-, Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung. Und im PSP werden die Arbeitspakete, die an Projektteammitglieder zu verteilen sind, definiert.
- Der PSP ist ein zentrales Kommunikationsinstrument im Projektmanagement. Der PSP ist die Basis für das projektbezogene Ablagesystem.

### **Projektarbeitspaketspezifikationen**

- In einer Arbeitspaketspezifikation werden die bezüglich eines Arbeitspakets (AP) zu erledigenden Inhalte spezifiziert und die Ergebnisse des Arbeitspakets beschrieben.
- Arbeitspaketspezifikationen sind nur für ausgewählte Arbeitspakete zu erstellen.

### **Projektmeilensteinplan**

- Im Projektmeilensteinplan werden zentrale Projektereignisse (sogenannte „Meilensteine“) und deren Termine dargestellt.
- Je Projekt sollten zwischen 5 und 7 Meilensteine definiert werden. Projektbeginn und Projektende sind obligatorische Meilensteine.

### **Projektterminliste**

- In der Projektterminliste werden die Termine aller Arbeitspakete dargestellt. Die Termine beziehen sich entweder auf die Anfangs- oder auf die Endereignisse der Arbeitspakete.

### **Projektbalkenplan**

- Der Projektbalkenplan ist eine graphische Darstellung des Projektes bzw. eines Projektteils aus dem die terminlichen Lagen und die Dauern der Vorgänge ersichtlich werden. Die Vorgänge sind als zeitproportionale Balken dargestellt.

## **Projektnetzplan**

- Der Netzplan ist eine graphische Darstellung des Projekts bzw. eines Projektteils, aus dem die terminlichen Lagen und Dauern der Arbeitspakete sowie deren Beziehungen zueinander ersichtlich werden.
- Im Netzplan kann der die Projektdauer bestimmende, sogenannte „kritische Weg“, dargestellt werden.

## **Projektpersonaleinsatzplan**

- Im Personaleinsatzplan wird das benötigten Personalressourcen für ein bestimmtes Projekt dargestellt.
- Dabei wird aufgrund unterschiedlicher Qualifikationen nach Personalkategorien (wie z.B. Experten, administratives Personal und externes Personal).

## **Projektfinanzmittelplan**

- Die Darstellung des zeitlichen Anfalls der projektbezogenen Aus- und Einzahlungsströme erfolgt im Projektfinanzmittelplan.
- Periodische Auszahlungsüberschüsse machen den projektbezogenen Finanzbedarf ersichtlich.

## **Projektkostenplan**

- Im Projektkostenplan werden die projektbezogenen Kosten geplant. Der Projektkostenplan hat die in der folgenden Abbildung dargestellten Kostenarten (Personalkosten, Materialkosten, Fremdleistungen, Sonstige) zu berücksichtigen.
- Die Annahmen der Kostenplanung (Mengengerüste, Verrechnungssätze) sind kurz zu interpretieren.
- Die Eröffnung einer Projektkostenstelle bei Projektstart ist Verantwortung des Projektleiters.
- Die Kostenerfassung und der Soll-Ist-Vergleich kann dezentral, losgelöst von der zentralen EDV erfolgen.

## **Wirtschaftlichkeitsanalyse / Kosten-Nutzen-Analyse**

- Die Kosten und Nutzen von Projekten sind in einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zu analysieren und zu bewerten. Dabei kann in Projektkosten bzw. Projektnutzen und Folgekosten bzw. Folgenutzen unterschieden werden.

## Methoden zur Gestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen

### Projektumweltanalyse

- In der Projektanalyse werden die Beziehungen des Projekts zu (relevanten) Umwelten, die Einfluss auf den Projekterfolg nehmen können, betrachtet.
- Relevante Projektumwelten können in projektinterne und projektexterne Umwelten unterschieden werden. Projektexterne Umwelten sind z.B. Kunden, Lieferanten, Banken, Konkurrenten, aber auch Bereiche und Abteilungen des projektdurchführenden Unternehmens. Das Projektteam oder der Projektauftraggeber können als (projektinterne) Umwelten betrachtet werden.
- Die Projekt-Umwelt-Beziehung werden beschrieben und in Hinblick auf Konflikte bzw. Potentiale analysiert. Aufgrund dieser Analyse können konkrete Strategien und Maßnahmen zur erfolgreichen Gestaltung der Beziehungen geplant werden.

### Analyse: Beziehungen zu anderen Projekten, Maßnahmen

- Ein Projekt hängt meistens mit anderen in Durchführung befindlichen oder geplanten Projekten und Maßnahmen zusammen. Diese Zusammenhänge sind zu analysieren und aktiv zu gestalten.
- Die Beziehungen können konfliktärer (z.B. gemeinsamer Zugriff auf Engpassressourcen) oder synergetischer Art (z.B. Verfolgung gemeinsamer Ziele) sein.
- Durch das Verständnis dieses Projektkontextes bekommen Projektteammitglieder Handlungsorientierung.

### Projektpräsentationen, -vernissagen, -publikationen

- Zur Kommunikation der Projektziele und der Projektstrukturen an unterschiedliche Zielgruppen dienen Projektpräsentationen, -vernissagen und -publikationen.
- Ein aktives „Projektmarketing“ trägt zur Akzeptanz der Projektergebnisse bei.

## Methoden zum Design von Projektorganisationen

### Projektauftrag

- Der Projektauftrag ist die schriftliche Beauftragung des Projektauftraggebers an das Projektteam.
- Der Projektauftrag ist das formale Startereignis eines Projekts.
- Der Projektauftrag ist mittels eines standardisierten Formulars zu dokumentieren und enthält die wichtigsten Projektdaten. Er ist vom Projektauftraggeber und vom Projektleiter zu unterschreiben.

## **Projektorganigramm**

- Im Projektorganigramm sind die Projektrollen, ihre wechselseitigen Beziehung zueinander und die Projektkommunikationsstrukturen dargestellt.

## **Projektrollenbeschreibungen**

- Die generellen Beschreibungen von Projektrollen finden sich im Kapitel 4 dieser Organisationsrichtlinien.
- Projektspezifische Adaptierungen dieser generellen Rollenbeschreibungen sind entsprechend der jeweiligen Projektanforderungen vorzunehmen.

## **Projektfunktionendiagramm**

- Ein Projektfunktionendiagramm ist ein Instrument zur Planung und zur Dokumentation der Funktionen, die Projektrollenträger und Vertreter von Projektumwelten bei der Erfüllung einzelner Arbeitspakete wahrnehmen.
- Projektfunktionsdiagramme sind Matrixdarstellungen. In den Zeilen der Matrix sind die Arbeitspakete und in den Spalten die Rollen bzw. die Projektumwelten gelistet. In den Kreuzungsfeldern der Matrix sind die wahrzunehmenden Funktionen dargestellt.
- Ein Projektfunktionendiagramm ist nicht für alle sondern nur für ausgewählte Arbeitspakete zu erstellen.

## **Listung: Projektkommunikationsstrukturen**

- Führungsaufgaben können in Gesprächen zwischen dem Projektleiter und einzelnen Projektteammitgliedern erfolgen. Darüber hinausgehend setzen Projekte aufgrund ihrer Komplexität Teamarbeit voraus. Erst durch die Potentiale von Teams können interdisziplinäre Probleme qualitativ entsprechend gelöst werden. „Echte“ Teamarbeit sichert durch Interaktion zwischen den Teammitgliedern die notwendige Information und Abstimmung für Problemlösungen.
- Projektsitzungen sind ein zentrales Führungsinstrument. In Projektsitzungen werden Informationen ausgetauscht, erfolgen Ergebnisabstimmungen, werden Entscheidungen getroffen und Ziele vereinbart, wird motiviert, etc. Projektsitzungen haben eine wesentliche integrative Funktion in Projekten.
- Für unterschiedliche Zielsetzungen sind unterschiedliche Sitzungsarten mit unterschiedlichen Teilnehmern in unterschiedlicher Häufigkeit durchzuführen. Die einzelnen Sitzungsarten sollten spezifisch bezeichnet werden (z.B.: Projektauftraggeber Sitzung, Projektteam-Sitzung, etc.). Teilnehmer von Projektsitzungen können auch Vertreter relevanter Projektumwelten sein.

## **Projektspezifische Organisationsregeln**

- Projektspezifische Regeln sollen den Projektteammitgliedern Orientierung für die Zusammenarbeit im Projekt geben.
- Diese Regeln können sich z.B. auf die zur Dokumentation einzusetzende Software, auf Unterschriftenregelungen, etc. beziehen.

## **Projekthandbuch**

- Wesentliche Projektdokumente werden im Projekthandbuch abgelegt. Dieses Handbuch wird auf EDV geführt und durch Hardcopies ergänzt.
- Die Gliederung des Projekthandbuchs erfolgt entsprechend der Struktur des Projektstrukturplans. Der erste Teil beinhaltet daher die Projektmanagementdokumentation, der Rest der Dokumentation der Projektergebnisse.
- Die Administration der Zugriffsrechte auf die Projekthandbücher erfolgt durch den Projekte-Controller.

## **Methoden zur Entwicklung der Projektkultur**

### **Projektname**

- Zur eindeutigen Identifizierung eines Projekts und zur Kommunikation des zentralen Projektziels ist ein „sprechender“ Projektname zu wählen.

### **Projektlogo**

- Zur Förderung der projektspezifischen Kulturentwicklung trägt ein Projektlogo bei.
- Als Projektlogo kann entweder ein Schriftzug oder eine Grafik verwendet werden.

### **Projektleitbild**

- Zentrale Werte des Projekts werden in einem Projektleitbild dokumentiert. Dadurch wird die gemeinsame Orientierung der Projektteammitglieder gefördert.
- Die Formulierung der Leitbildaussagen kann in Form von Slogans erfolgen.

### **Projekt-„Vokabelheft“**

- Projektspezifische Begriffe, die nicht allen Projektteammitgliedern geläufig sind, können in einem „Vokabelheft“ definiert werden.

## **Projektspezifische „soziale“ Veranstaltungen**

- Zur Förderung des „Wir-Gefühls“ im Projektteam sind periodisch „Soziale“-Veranstaltungen durchzuführen.
- Diesbezügliche Beispiele sind ein „Projektheuriger“, ein „Projektbreakfast“, etc.

## **Methoden zum Projektrisikomanagement und zur Projektkrisenvermeidung und –vorsorge**

### **Projektrisikoaanalyse**

- In der Projektrisikoaanalyse sollen die Projektrisiken möglichst vollständig erfasst werden. Eine Orientierung am Projektstrukturplan und an der Projektumweltanalyse, fördert einerseits die Realisierung des Ziels der Vollständigkeit und sichert andererseits Konsistenz in der Projektdokumentation.
- Die Definition von Projektrisiken ermöglicht Maßnahmen zur Risikovermeidung und –vorsorge.

### **Projektszenarioanalyse und Alternativplanung**

- Zum Erkennen von Projektkrisenpotentialen dienen Projektszenarien. Bei der Entwicklung von Projektszenarien kann zwischen dem „Best-Case“, dem „Worst-Case“ und dem Zielszenario unterschieden werden.
- Basis für die Szenarientwicklung ist die Projektumweltenanalyse.
- Die Konstruktion von Projektszenarien ermöglicht Maßnahmen zur Vermeidung von und zur Vorsorge für Projektkrisen. Die Erstellung alternativer Projektpläne (z.B. alternativer Projektstrukturpläne oder Projektterminpläne) dient der Projektkrisenvorsorge.

## **Projektmanagement-Methoden zum Projektcontrolling**

### **Methoden zum Projektberichtswesen**

#### **Projektfortschrittsberichte**

- Projektfortschrittsberichte werden periodisch, eventuell differenziert für unterschiedliche Zielgruppen (z.B. Projektauftraggeber, Projektteam, Kunde) erstellt. Sie beschreiben den jeweiligen Projektstatus sowie die geplanten steuernden Maßnahmen.
- Projektfortschrittsberichte sind nach folgender Struktur zu gliedern: Gesamtstatus, Status Projektziele, Status Projektleistungsfortschritt, Status Projekttermine, Projektressourcen und Projektkosten, Status Projekt-Umwelt-Beziehungen, Status Projektorganisation und –kultur.
- Anlagen zu den Projektfortschrittsberichten stellen die adaptierten Projektdokumentationen dar.

## **Projekttrendanalysen**

- Projekttrendanalysen stellen zu unterschiedlichen Projektkontrollstichtagen erwartete Abweichungen bezüglich des Projektumsatzes, der Projektkosten oder der Projekttermine dar.
- Die erwarteten Abweichungen beziehen sich jeweils auf das Projektende.

## **Methoden zur Adaptierung der Projektmanagement-Dokumentation**

### **Adaptierte Projektzielepläne, -leistungspläne, -terminpläne, -ressourcenpläne, -kostenpläne**

- Für die im Projektstart erstellten bzw. im vorhergehenden Projektcontrolling adaptierten Projektzielepläne, -leistungspläne, -terminpläne, -ressourcenpläne und -kostenpläne sind jeweils die Ist-Daten zu erheben, Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen und Neuplanungen zu erstellen.

### **Adaptierte Dokumentationen der Gestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen**

- Für die im Projektstart erstellten bzw. im vorhergehenden Projektcontrolling adaptierten Dokumentationen der Gestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen sind jeweils die Ist-Daten zu erheben, Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen und Neuplanungen zu erstellen.

### **Adaptierte Projektkulturdokumentationen**

- Für die im Projektstart erstellten bzw. im vorhergehenden Projektcontrolling adaptierten Projektkulturdokumentationen sind jeweils die Ist-Daten zu erheben, Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen und Neuplanungen zu erstellen.

### **Adaptierte Projektrisikooanalysen und Projektkrisenvermeidungs- und -vorsorgepläne**

- Für die im Projektstart erstellten bzw. im vorhergehenden Projektcontrolling adaptierten Projektrisikooanalysen und Projektkrisenvermeidungs- und -vorsorgepläne sind jeweils die Ist-Daten zu erheben, Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen und Neuplanungen zu erstellen.



## **Projektmanagement-Methoden zum Projektabschluss**

### **Methoden zur Projektergebnis-Dokumentation**

#### **Projektabschlussberichte**

- Die durch das Projekt erzielten Ergebnisse sowie die bei der Projektdurchführung gesammelten Erfahrungen werden in eventuell nach Zielgruppen differenzierten Projektabschlussberichten dargestellt.
- Anlagen zu den Projektabschlussberichten stellen die „As-is“-Projektmanagement-Dokumentationen und die Vereinbarungen für die Nachprojektphase dar.

#### **„As-is“-Projektmanagement-Dokumentation**

- Die „As-is“-Projektmanagement-Dokumentation beinhaltet den Status der Projektzielepläne, -leistungspläne, -ressourcenpläne und -kostenpläne zum Projektende.

### **Methoden zur abschließenden Gestaltung der Projekt-Kontext-Beziehungen**

#### **Vereinbarungen für die Nachprojektphase**

- In den Vereinbarungen für die Nachprojektphase werden die bezüglich des Betrachtungsobjekts des Projekts nach Projektende zu erfüllenden Aufgaben geplant und diesbezügliche Zuständigkeiten geregelt.

#### **Abschließende Projektergebnispräsentationen, Publikationen**

- Ein abschließendes „Projektmarketing“ erfolgt durch zielgruppenspezifische Projektpräsentationen und Publikationen.