

Gliederung

1. Einführung und Grundlagen

1.1 Beispiele

1.2 Grundbegriffe und Definitionen

1.3 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

2. Projektorganisation

3. Projektphasen

3.1 Definitionsphase

3.2 Planungsphase

3.3 Umsetzungsphase

3.4 Abschlussphase

3.5 Nachprojektphase

4. Instrumente und Techniken des Projektmanagements

1.1 Historische Beispiele

- **Bau der ägyptischen Pyramiden (2550 - 1550 v. Chr.)**
 - z.B. Cheops-Pyramide
 - 146 m Höhe, 2,3 Mio. Steinquader
 - 20 Jahre Bauzeit
 - ca. 100.000 – 360.000 Arbeiter/Sklaven
- **Manhattan-Project (1941 - 45)**
- **Apollo-Programm (1968 - 1972)**
 - Landung des ersten Menschen auf dem Mond (1969)
 - 2.000 Institutionen und Firmen
 - ca. 400.000 Beschäftigte; mind. 25 Mrd. \$

1.1 Beispiele

■ **Projekte in Unternehmen**

- ▶ Entwicklung, Einführung eines neuen Software-/Produktes
- ▶ Entwicklung einer neuen Serviceleistung
- ▶ Abwicklung eines spezifischen Kundenauftrags
- ▶ Neuorganisation der Firma / einer Abteilung
- ▶ Entwicklung / Einführung eines neuen Informationssystems

■ **Unternehmensüberschreitende Projekte**

- ▶ Anlagenbau
- ▶ Infrastrukturprojekte
- ▶ Entwicklungszusammenarbeit
- ▶ Unternehmensfusionen

1.2 Grundbegriffe und Definitionen

Internationale Projektmanagement-Standards

- IPMA Competence Baseline (ICB 3.0): PM-Standard des Projektmanagementverbandes International Project Management Association (IPMA)
- PMBOK Guide: US-amerikanischer PM-Standard des Projektmanagementverbandes Project Management Institute (PMI)
- PRINCE2: weit verbreitete Projektmanagementmethode in England und den Niederlanden
- DIN 69901: maßgeblich in die ISO 21500 eingeflossen
- ISO 21500 „Leitlinien Projektmanagement [ISO 21500:2012]“
<http://www.beuth.de/de/norm/din-iso-21500/207461260>

1.2 Grundbegriffe und Definitionen

■ **Projekt - DIN 69901**

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B.:

- spezielle, einmalige Zielvorgaben
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation

1.2 Grundbegriffe und Definitionen

- **Projektmanagement - DIN 69901**

Projektmanagement ist die Gesamtheit aller Führungsaufgaben, Mittel und Organisationsmaßnahmen für die erfolgreiche Projektabwicklung.

- Projektlenkung (Planung, Überwachung, Steuerung)
- Instrumente (Methoden, Verfahren, Werkzeuge)
- Projektorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation)

1.2 Grundbegriffe und Definitionen

- **Meilensteine**
 - Definierte (Teil-)Ergebnisse
 - ▶ wesentlich für Projekterfolg
 - ▶ überprüfbar
 - ▶ eindeutig festgelegt
 - ▶ im Voraus definiert
 - Meilenstein-Termin: Fertigstellungstermin, wird im Rahmen der Projektplanung ermittelt
- **Teilprojekt**
 - Bei großen Projekten erfolgt eine Untergliederung in sog. Teilprojekte mit Teilprojektleitern
 - Projektstrukturplan

1.2 Grundbegriffe und Definitionen

■ **Programm**

Reihe von Projekten, um eine übergeordnete Zielsetzung zu verwirklichen
(Beispiel: Apollo-Programm)

■ **Projektportfolio**

Alle Projekte eines Betriebes oder eines Geschäftsbereichs

■ **Kickoff**

Startveranstaltung zu Beginn eines Projektes

- Kennlernen und Motivation der Mitarbeiter
- Klärung der Ziele

1.2 Grundbegriffe und Definitionen

■ **Projektziel** → IPMA Competence Baseline (ICB 3.0)

"Das Projektziel ist es, den betroffenen Interessengruppen von Nutzen zu sein. Eine Projektstrategie ist die Ansicht der Organisationsleitung darüber, wie das Projektziel erreicht werden soll. Die Projektzielsetzung ist es, die vereinbarten Endresultate, unter besonderer Berücksichtigung der Deliverables, im vorgeschriebenen zeitlichen Rahmen, mit dem vereinbarten Budget und innerhalb verträglicher Risikoparameter zu liefern. Die Projektzielsetzungen bestehen aus einer Reihe von Teilzielen, die die Projekt-, Programm- bzw. Portfoliomanager erreichen sollten, um den betroffenen Interessengruppen den erwarteten Nutzen zu liefern."

Deliverables:

„Liefergegenstand“ ...ein "Ergebnis, das am Ende eines Vorgangs, Arbeitspakets oder Projekts zu erbringen bzw. abzuliefern ist."

siehe u.a. auch: <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/projektziel>

1.2 Grundbegriffe und Definitionen

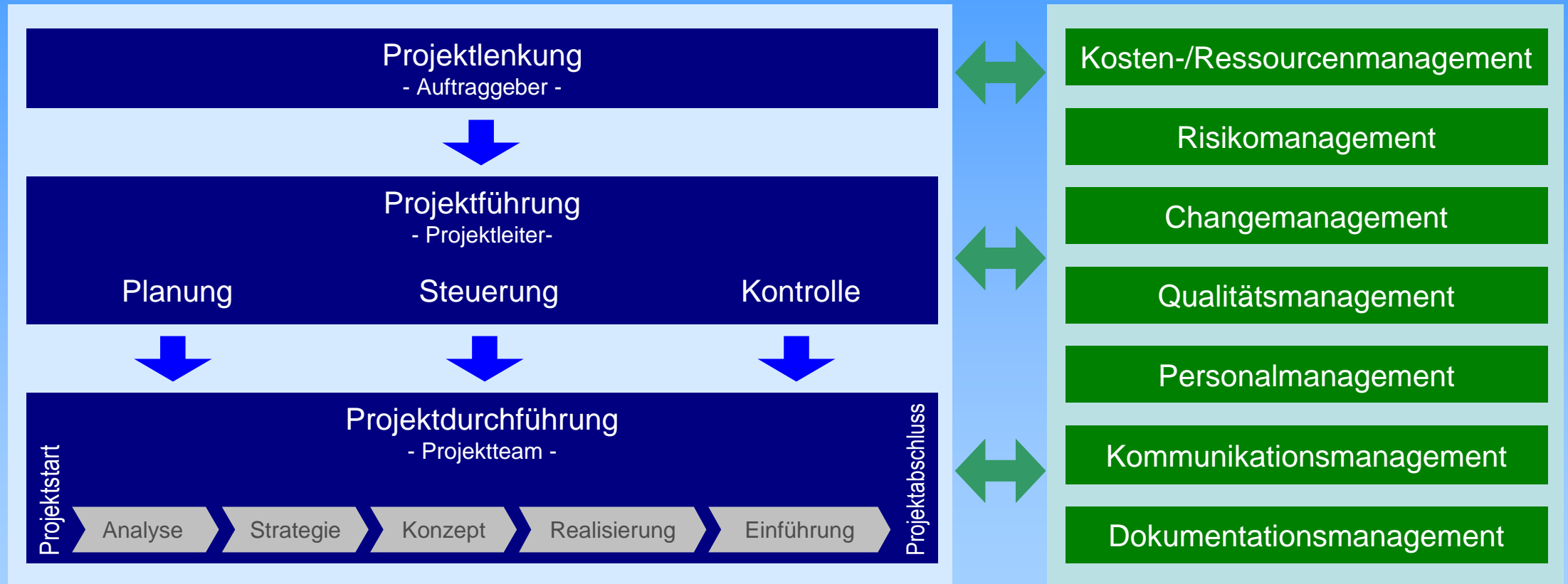
Zielkriterien

Die Kriterien, die an ein Ziel zu stellen sind (**SMART**):

- S** Ziele sollten spezifisch, eindeutig und positiv beschrieben sein
- M** die Zielerreichung sollte messbar sein
- A** für das Projektteam sollte es attraktiv sein, das Projektziel zu erreichen
- R** das Ziel muss realistisch erreichbar sein
- T** das Ziel muss terminiert sein

SMART „Specific - Measurable - Accepted - Realistic - Timely“

1.2 Projektmanagement-Prozesse



1.3 Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

1. Projektwürdige Zielsetzung und Aufgabenstellung
2. Projektauftrag, messbare Ziele
3. Organisationsstruktur
4. Kompetenz der Projektleiter und Teammitglieder
5. soviel Projektmanagement wie nötig, nicht wie möglich
6. zeitliche Freistellung der PM-Beteiligten
7. klare Rollenverteilung
8. gezielte Projektkommunikation
9. Stakeholderanalyse
10. PM-/Führungskultur

2 Projektorganisation

Projektorganisation - DIN 69901

Projektorganisation ist nach DIN 69901 die "Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes." Zur Projektorganisation zählen u.a. Lenkungsausschuss, Projektleiter, Projektteam und organisatorische Regelungen (Projekthandbuch, Betriebsvereinbarungen) sowie die Führungs- und Entscheidungsstrukturen (Organigramm des Projekts).

2 Projektorganisation

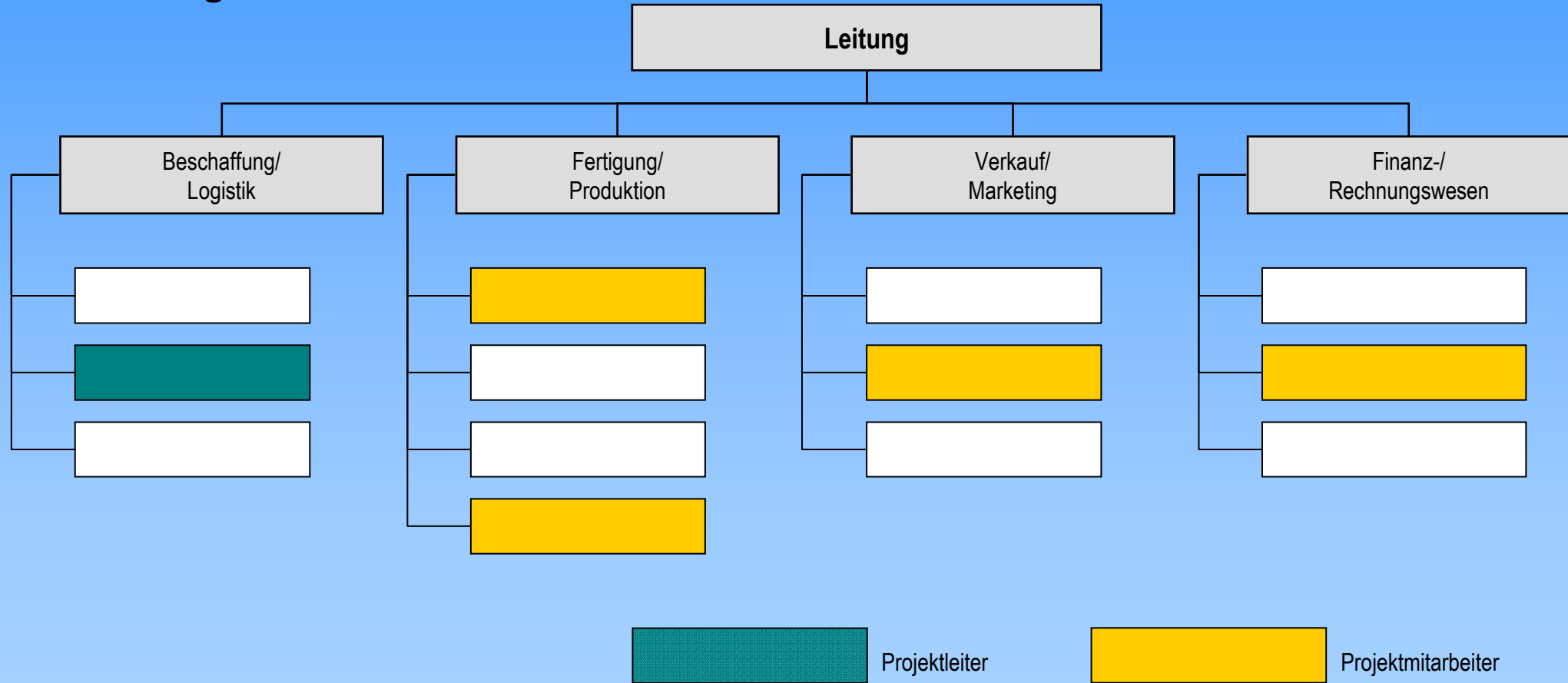
Linienorganisation

Bei der Linienprojektorganisation das Projekt wird in die vorhandene Aufbauorganisation eingebunden. Es wird keine eigenständige Projektorganisation vorgenommen.

In diesem Fall liegt kein Projekt im klassischen Sinn vor, sondern eher eine komplexere Aufgabe.

2 Projektorganisation

Linienorganisation



2 Projektorganisation

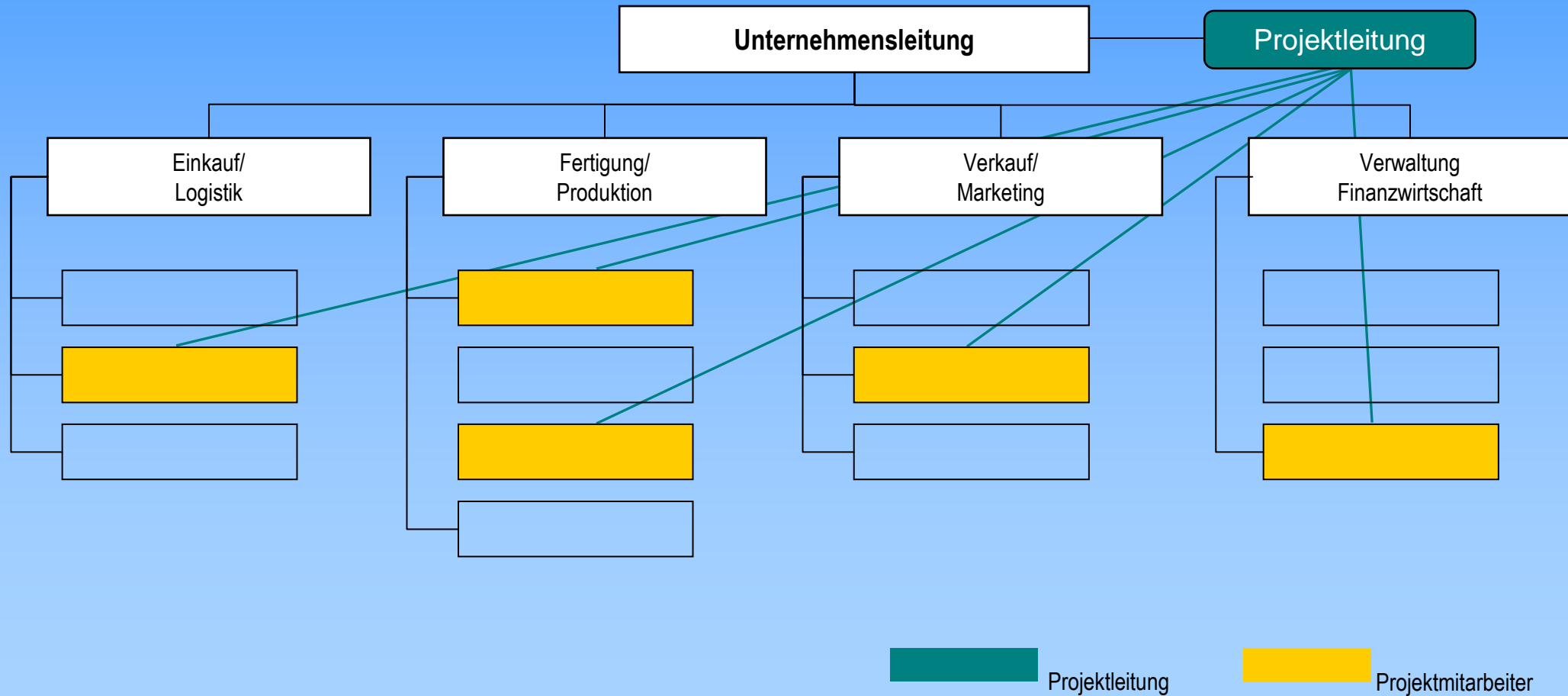
Stablinien-Projektorganisation

Diese Art der Projektorganisation bietet sich vor allem dann an, wenn es sich um kleinere Projekte handelt. Die Stablinien-Projektorganisation wird daher bei kurzen und einfachen Projekten, sowie bei projektierbaren Sonderaufgaben mit relativ wenig Aufwand eingesetzt.

Der Projektleiter besitzt kein formales Weisungsrecht gegenüber Linienarbeitern. Des Weiteren hat der Projektleiter eher die Funktion eines Koordinators. Die Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse - die Gesamtverantwortung für ein Projekt - liegen immer beim Vorgesetzten des Projektleiters.

2 Projektorganisation

Stablinien-Projektorganisation



2 Projektorganisation

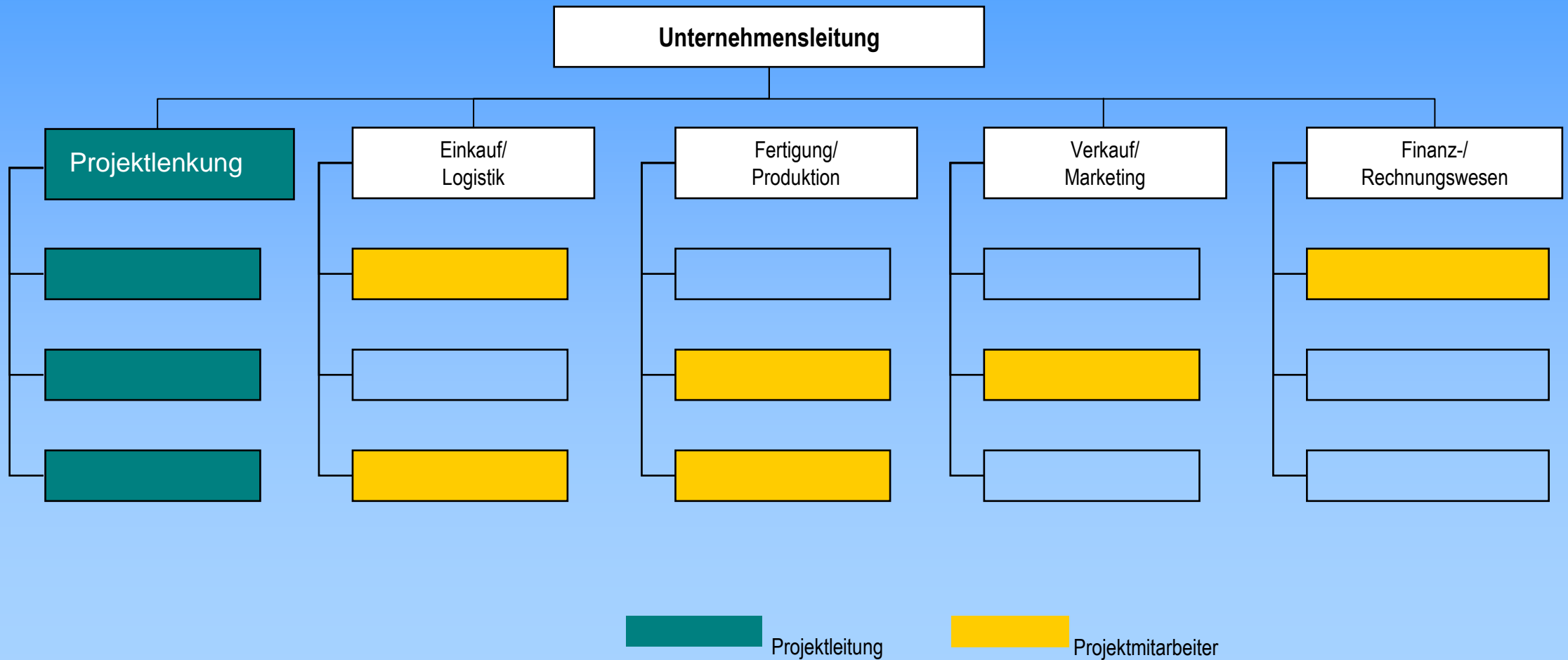
Matrix-Organisation

Die Mitarbeiter sind dem Projekt entweder vollständig oder teilweise zugeordnet, inhaltlich unterstehen sie dem Projektleiter, welcher mit den dafür erforderlichen Kompetenzen ausgestattet werden muss, personell und disziplinarisch jedoch sind sie weiterhin dem Linienvorgesetzten unterworfen.

Der Projektleiter entscheidet über den Leistungsumfang, die Termine und Kosten des Vorhabens. Der Linienvorgesetzte koordiniert die personellen Ressourcen.

2 Projektorganisation

Matrix-Organisation



2 Projektorganisation

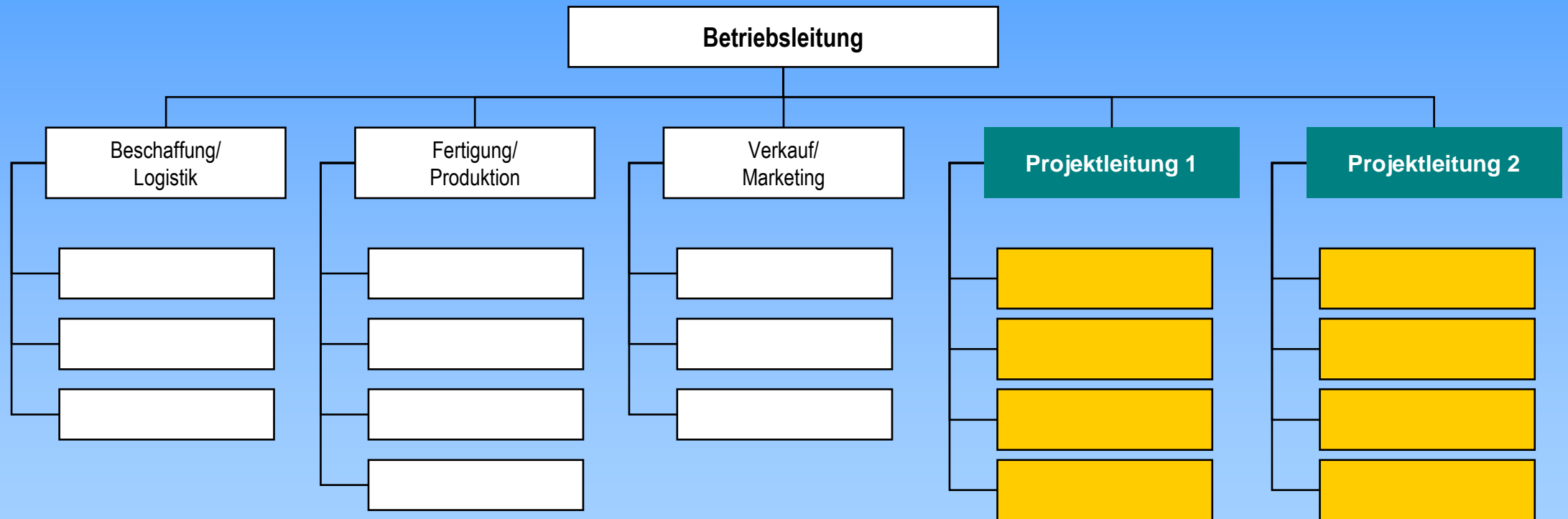
Reine Projektorganisation (Task-Force)

Die reine Projektorganisation wird insb. bei umfangreichen Projekten mit hoher strategischer Bedeutung eingesetzt.

Die Projektbeteiligten werden aus den verschiedenen Unternehmensbereichen ausgegliedert oder zugekauft und einem speziellen Projektbereich für die Dauer des Projekts vollständig zugeordnet.

2 Projektorganisation

Reine Projektorganisation (Task-Force)



2 Projektorganisation

Projektgesellschaft

Die Projektgesellschaft ist im Gegensatz zur reinen Projektorganisation, die lediglich organisatorisch selbstständig ist, zudem auch **rechtlich selbstständig**. Sie operiert insofern als eigenes Unternehmen, das speziell für das Projekt eingerichtet wurde.

Der Projektleiter, der zugleich Unternehmensleiter ist, hat die vollständige Weisungs- und Leitungsbefugnis bzgl. der nur ihm unterstehenden Mitarbeiter. Die Mitglieder des Projektteams werden nur für dieses Projekt eingestellt und ggf. nach Projektabschluss wieder entlassen.