



Gratis-Lern-App

Hans Karl Wyrzens

Projekt- management

Der erfolgreiche Einstieg

5., erw. Auflage

Begleitende PowerPoint-Folien finden Sie unter:

<http://www.facultas.at/list/9783708914992>

Hans Karl Wytrzens

Projektmanagement

Der erfolgreiche Einstieg

5., erweiterte Auflage

Unter Mitarbeit von
Gabriele Wytrzens

facultas

Ao. Univ. Prof. DI Dr. Hans Karl Wytrzens
Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Institut für Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung
Universität für Bodenkultur Wien
e-mail: hans_karl.wytrzens@boku.ac.at

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

5., erweiterte Auflage 2017
Copyright © 2009 Facultas Verlags- und Buchhandels AG,
facultas Universitätsverlag, Wien, Austria
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der
Verbreitung sowie der Übersetzung sind vorbehalten.
Umschlagbild: © istockphoto.com
Druck: Finidr, Tschechien
ISBN 978-3-7089-1499-2
e-ISBN 978-3-99111-111-5

Inhaltsverzeichnis

Einstieg

1. Einstieg

- 1.1. Zur ersten Orientierung
- 1.2. Reflexionen zum Einstieg
- 1.3. Zehn Ansätze zur Murkserei

Einführung

2. Definition und Aufgaben des Projektmanagements

- 2.1. Wesen des „Projektmanagements“
- 2.2. Standarddefinitionen und Grundherausforderungen
- 2.3. Entwicklung des Projektmanagements

3. Projektbegriff und -eigenschaften

- 3.1. „Projekt“-Begriff
- 3.2. „Lebenszyklus“ eines Projektes
- 3.3. Projekttypen und -profile

Projektorganisation

4. Wesen und Anwendung der Projektorganisation

- 4.1. Merkmale der Projektorganisation
- 4.2. Integration von Projekten in bestehende Organisationsstrukturen

- 4.3. Identifikation von Anwendungsfällen der Projektorganisation
- 4.4. Exemplifikation praktischer Anwendungsfelder des Projektmanagements

5. Relevante Rollen im Projekt

- 5.1. Rollenspektrum
- 5.2. Grundregeln für die Rollenvergabe

6. Verantwortung und Aufgaben der Projektleitung

- 6.1. Verantwortung des Projektleiters
- 6.2. Aufgaben des Projektleiters
- 6.3. Aufgabenschwerpunkte für Projektleiter und Teammitglieder
- 6.4. Dimensionen der Projektleiterrolle
- 6.5. Projektleiterqualifikation

7. Teambildung und Teambesetzung

- 7.1. Grundsätze zur Bildung eines Projektteams
- 7.2. Maßnahmen zur Förderung des Teamzusammenhalts
- 7.3. Phasen der Teamentwicklung
- 7.4. Überlegungen zur optimalen Personalbesetzung

Projektanbahnung & -auswahl

8. Projektanbahnung, -ideenfindung und -auswahl

- 8.1. Identifikation von Projektideen
- 8.2. Systematische Projektauswahl
- 8.3. Qualitative Verfahren rationaler Projektwahl
- 8.4. Quantitative Verfahren rationaler Projektwahl
- 8.5. Freigabeentscheidung über Projektideenskizzen

Projektauftrag

9. Definition des Projektauftrages

- 9.1. Begriff „Projektauftrag“
- 9.2. Zweck des Projektauftrages
- 9.3. Prinzipien bei der Definition des Projektauftrages
- 9.4. Festlegung von Projektzielen

10. Projektstart

Projektplanung

11. Stufen der Projektplanung

12. Projektleistungsplanung

- 12.1. Projektstrukturplan (PSP)
- 12.2. Verantwortlichkeitsmatrix (Responsibility Chart/Funktionendiagramm) 139
- 12.3. Arbeitspaketbeschreibung als Übergang von der Projektstruktur zur -ablaufplanung

13. Projektablaufplan (PAP)

- 13.1. Strategien zur Gliederung und Systematisierung der Abläufe
- 13.2. Leitfragen der Projektablaufplanung
- 13.3. Grundelemente eines Ablaufes
- 13.4. Praktische Herangehensweise an die Ablaufplanung

14. Projektterminplanung

- 14.1. Funktionen des Projektterminplans
- 14.2. Verfahrensübersicht zur Projektterminplanung
- 14.3. Terminliste

- 14.4. Balkenplan (Gantt-Chart)
- 14.5. Vernetzter Balkenplan
- 14.6. Mathematische Terminplanungsmethoden
(Netzplantechniken)

15. Ressourcen- und Kapazitätsplanung

16. Kommerzielle Projektplanung

- 16.1. Kostenplan
- 16.2. Finanzplan
- 16.3. Budgetplan

17. Projektplanungsoptimierung

Projektdurchführung

18. Projektdurchführung im Überblick

19. Führung und Motivation der Projektmitarbeiter

- 19.1. Mitarbeiterführung und Führungsstile
- 19.2. Mitarbeitermotivation

20. Kommunikation und Konfliktmanagement

- 20.1. Kommunikation im Projekt
- 20.2. Koordination
- 20.3. Konfliktmanagement in der Projektarbeit

21. Projektüberwachung und Kontrolle

- 21.1. Kontrollmechanismus
- 21.2. Projektfortschrittsberichte

22. Projektdokumentation

- 22.1. Sinn und Zweck der Projektdokumentation
- 22.2. Schlüsseldokument — „Projekthandbuch“

23. Korrekturen und Maßnahmen

Projektabschluss

24. Projektfinalisierung und -nachbereitung

- 24.1. Projektabschlusspräsentation und Endabnahme
- 24.2. Abschlussmeeting und Projektreview
- 24.3. Projektabschlussbericht
- 24.4. Auflösung der Projektorganisation
- 24.5. Abschlussfeier

25. Projektmanagementliteratur

- 25.1. Einzelschriften
- 25.2. Fachzeitschriften

26. Musterlösungen

27. Fallbeispiele

- 27.1. Die Ausgangssituation
- 27.2. Die Auswahlentscheidung
- 27.3. Gruppenseminararbeit
- 27.4. Organisation eines Firmenjubiläums

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Begriffliche Eingrenzungen von Projekt(und)Management
- Abbildung 2: Das Magische Dreieck des Projektmanagements
- Abbildung 3: Kontrastierende Grundhaltungen bei der Bewältigung einzigartiger Herausforderungen (in Anlehnung an COBB 2002, 157)
- Abbildung 4: Meilensteine in der Entwicklung des Projektmanagements (in Anlehnung an LITKE 2004, 23, ergänzt)
- Abbildung 5: Qualifikationsstufen für Projektmanager (Zertifizierungsebenen laut IPMA-Standard)
- Abbildung 6: Die Entwicklung zum projektorientierten Unternehmen (nach VERZUH 2005, 325)
- Abbildung 7: Der idealtypische Projektzyklus
- Abbildung 8: Der Projekt(management)prozess (nach PMI 2000)
- Abbildung 9: Gemeinsames Grundmuster erfolgreicher Problemlösungs- und Projektmanagementprozesse (in Anlehnung an COOKE und TATE 2005, 20)
- Abbildung 10: Der Projektmanagement-Regelkreis (BURGHARDT 2007, 17)
- Abbildung 11: Projektprofile (in Anlehnung an BIRKER 1995, 10)
- Abbildung 12: Organigramm einer klassischen Linienorganisation
- Abbildung 13: Stab-Linien-Projektorganisation (in Anlehnung an BEA et al. 2008, 62)
- Abbildung 14: Matrix-Projektorganisation (in Anlehnung an BEA et al. 2008, 64)
- Abbildung 15: Reine Projektorganisation (in Anlehnung an BEA et al. 2008, 66)
- Abbildung 16: Anwendungsfelder unterschiedlicher Spielarten der Projektorganisation (ZINGEL 2000, 6)
- Abbildung 17: Abgrenzung von Projekten gegenüber Linienaufgaben, Experimenten und Aktionismus (nach DREES et al. 2014, 8)
- Abbildung 18: Vertragsparteien in einem Projekt (nach NICHOLAS 2004, 112)
- Abbildung 19: Teaminterne Teilung der Arbeitsschwerpunkte zwischen Leiter und Mitarbeitern
- Abbildung 20: Hauptdimensionen der Projektleiterrolle
- Abbildung 21: Anforderungen an eine Projektleiterpersönlichkeit
- Abbildung 22: Gestufte Projektteamstrukturen zur Bearbeitung größerer Projekte
- Abbildung 23: Die Phasen der Teamentwicklung
- Abbildung 24: Optimierung der Personalbesetzung in einem Projekt (in Anlehnung an BURGHARDT 2000, 42)
- Abbildung 25: Mitarbeitertypen (nach HÖLZLE 2007, 98)

Abbildung 26: Value-Result-Matrix als Basis für Personalauswahlentscheidungen (nach HEIDBRINK 2009, 55)

Abbildung 27: Die Vorprojektphase

Abbildung 28: Entscheidungsschritte bei der Projektauswahl (nach YOUNG 2006, 41)

Abbildung 29: Ideenfindungsprozess (in Anlehnung an JENNY 2003, 15)

Abbildung 30: Schema eines Feasibility-Checks von Projektideen

Abbildung 31: Beispiel für ein zweidimensionales Projektportfolio

Abbildung 32: Beispiel für ein auf vier Merkmale gestütztes Projektportfolio

Abbildung 33: Typische Portfolio-Positionierung einzelner Projektarten nach Komplexität und Neuartigkeit

Abbildung 34: Beispiel für Risikoportfolio

Abbildung 35: Der Bedarf an Risikomanagement (nach YOUNG 2006, 83)

Abbildung 36: Dimensionen der SWOT-Analyse (in Anlehnung an MEIER 2003)

Abbildung 37: Kraftfelddiagramm (Force-field analysis chart) (nach HÖLZLE 2007, 67)

Abbildung 38: Für die Projektarbeit relevante Anspruchsgruppen (nach NAUSNER 2006)

Abbildung 39: Beispiel einer komplexen Kraftfeldanalyse (in Anlehnung an HÖLZLE 2007, 67)

Abbildung 40: Kernelemente eines Projektauftrages

Abbildung 41: Bedeutung von Zielen

Abbildung 42: Kriterien lenkungswirksamer Projektziele

Abbildung 43: Komponenten einer klaren Zielformulierung (nach BEA et al. 2008, 116)

Abbildung 44: Prozess der Zielfestlegung (nach JENNY 2003, 163, modifiziert)

Abbildung 45: Beispiel für eine Zielhierarchie zur Lösung innerstädtischer Verkehrsprobleme

Abbildung 46: Schematische Darstellung des Zielklärungsprozesses in Projekten (nach SCHELLE 1999, 70)

Abbildung 47: Stufen der Projektplanung

Abbildung 48: Führungsregelkreise des Projektmanagements (BEA et al. 2008, 37 modifiziert)

Abbildung 49: Entwicklung einer detaillierten Projektstruktur für sämtliche Projektaufgaben (nach PORTNEY 2017, 34)

Abbildung 50: Prinzipien zur Erstellung eines Projektstrukturplanes

Abbildung 51: Objektorientierter Projektstrukturplan für das Projekt „Firmenfestschrift“ in hierarchischer Diagrammform

Abbildung 52: Phasenorientierter Projektstrukturplan für das Projekt „Firmenfestschrift“ in Baumform

Abbildung 53:Funktionsorientierter Projektstrukturplan für das Projekt „Firmenfestschrift“ in Listenform

Abbildung 54:Beispiel einer Verantwortlichkeitsmatrix (Linear Responsibility Chart/Funktionendiagramm) (in Anlehnung an PORTNEY 2001, 197)

Abbildung 55:Projektablaufplan für das Projekt „Firmenfestschrift“

Abbildung 56:Planungspoker-Schätzkartensatz (PREUßIG 2015, 100)

Abbildung 57:Alternative Vorgehensweisen bei der Projektterminplanung

Abbildung 58:Beispiel für einen vernetzten Balkenplan mit Ersichtlichmachung von Meilensteinen

Abbildung 59:Prinzipielle Darstellungslogik von PERT-Diagrammen

Abbildung 60:Im Zeitmaßstab erstelltes PERT-Diagramm

Abbildung 61:Prinzipielle Darstellungslogik von Netzplänen nach der kritischen Pfad Methode

Abbildung 62:Darstellung eines Vorgangs- bzw. Tätigkeitsknotens

Abbildung 63:Die Berechnung des kritischen Pfades am Beispiel des Verfassens eines wissenschaftlichen Artikels

Abbildung 64:Bedarfsprofil zur Ermittlung von Kapazitätsunter- und -überdeckungen

Abbildung 65:Kapazitätsplanung zur Identifikation und zum Ausgleich von Engpässen und Unterauslastungen (nach HOFMANN 2007, 50)

Abbildung 66:Kapazitätsausgleich durch Änderung der Vorgangsdauer (nach BURGHARDT 2000, 265)

Abbildung 67:Beispiel für ein vereinfachtes Kostentableau

Abbildung 68:Beispiel für das Schema eines Projektfinanzplanes

Abbildung 69:Schematische Darstellung eines Finanzplans (PATZAK und RATTAY 1998, 221)

Abbildung 70:Schematisches Beispiels eines Projektbudgetplanes

Abbildung 71:Wechselseitige Abhängigkeiten von Projektplänen als Ansatzpunkt für Optimierungen

Abbildung 72:Zyklisches Vorgehen in der Planung (PATZAK und RATTAY 1998, 228)

Abbildung 73:Die Projektmanagement-Spirale

Abbildung 74:Der Prozess der Projektsteuerung (nach HOFMANN 2007, 71)

Abbildung 75:Führungsstile (nach BEA 2008, 57, modifiziert)

Abbildung 76:Erweitertes situationsbezogenes Modell der Führungstechnik (nach HERSEY 1985)

Abbildung 77:Bedürfnisse, Motivation und Anerkennung im Projektteam (nach COBB 2002)

Abbildung 78:Reaktion unbefriedigter Mitarbeiter

Abbildung 79:Faktoren der Projektleitereigenmotivation

Abbildung 80:Konfliktarten und deren Hauptursachen (nach HORSCH 2003, 194)

Abbildung 81:Prinzipieller Ablauf der Projektkontrolle (in Anlehnung an YOUNG 2006, 131)

Abbildung 82:Evaluationsquadrat

Abbildung 83:Diagrammdarstellung des Fertigstellungsgrades (Percent complete chart)

Abbildung 84:Ampeln zur Kennzeichnung des Projektstatus

Abbildung 85:Meilenstein-Trend-Darstellung zur Veranschaulichung der Termsituation im Projekt (nach RUF 2010, 76)

Abbildung 86:Ursachen für Terminabweichungen (nach SCHELLE 1999, 185)

Abbildung 87:Die Rolle des Projektabschlusses (nach BELLUT 2003, 435)

Abbildung 88:Ursache-Wirkungs-Diagramm zur Analyse von Projektfehlschlägen nach der 5M-Methode (nach SCHELLE 1999, 163)

Abbildung 89:Profil- oder Spinnennetzdiagramm zur abschließenden Projektbewertung

Abbildung 90:Prozess zur Aufarbeitung der Lessons learned und ihrer späteren Auswertung (nach KILIAN et al. 2008, 154)

Abbildung 91:Die Profile der drei Fallbeispielprojekte im Vergleich

Abbildung 92:Portfoliodarstellung der drei Fallbeispielprojekte

Übersichtenverzeichnis

- Übersicht 1: Grundfragen zur Aufarbeitung persönlicher Erfahrungen mit einem Projekt
- Übersicht 2: Projektmanagementstandards und -zertifizierungen (in Anlehnung an TIMINGER 2011)
- Übersicht 3: Vergleich von projekt- und klassischer, funktionsorientierter (Routine) Arbeit (nach RICHMAN, 2002, GAREL, 2003, ergänzt und modifiziert)
- Übersicht 4: Projektmerkmale und deren Rückwirkungen auf das Projektdesign (vgl. BIRKER 1995, 10f.)
- Übersicht 5: Typische Phasen für unterschiedliche Projekttypen (nach KASTNER 1994, 72, modifiziert)
- Übersicht 6: Adäquate Organisationsformen für unterschiedliche Vorhaben
- Übersicht 7: Projektleiterprofil
- Übersicht 8: Formen der Teamkultur (nach POSNER und APPLGARTH 1998)
- Übersicht 9: Mitarbeitertypen und für sie jeweils prädestinierte Aufgaben (nach HÖLZLE 2007, 99)
- Übersicht 10: SWOT-Matrix der Strategietypen
- Übersicht 11: Beispiel einer simplifizierten SWOT-Analyse für eine Projektidee
- Übersicht 12: Nutzwertanalyse zur Abwägung zweier Projektideen
- Übersicht 13: Ausschnitt aus einer Stakeholder-Einflussmatrix
- Übersicht 14: Checkliste Definition des Projektauftrages
- Übersicht 15: Vergleich von Ergebnis- und Prozesszielen
- Übersicht 16: Zielentwicklung vom Problem zum Ziel
- Übersicht 17: Leitfaden zur Erstellung eines Projektstrukturplanes
- Übersicht 18: Schema für Arbeitspaketbeschreibungen
- Übersicht 19: Anordnungsbeziehungen im Projektablauf
- Übersicht 20: Grundsätzliche Verfahren zur Terminplanung in Projekten und ihr Informationsbedarf (nach PATZAK und RATTAY 1998, 169)
- Übersicht 21: Beispiel für Terminliste
- Übersicht 22: Beispiel für einen Balkenplan
- Übersicht 23: Vom Projektablaufplan zum vernetzten Balkenplan (HEMMRICH und HARRANT 2002, 83)
- Übersicht 24: Typologie der Ressourcenarten (nach PATZAK und RATTAY 1998, 198)
- Übersicht 25: Beispiel für einfachen Kapazitätsplan
- Übersicht 26: Die kommerziellen Pläne im Vergleich

- Übersicht 27: Führungsstile im Überblick
- Übersicht 28: Arbeitsmotivationssteuernde Instrumente und ihre Eskalationsstufen
- Übersicht 29: Instrumente projektbezogener Kommunikation
- Übersicht 30: Charakterisierung der Verständlichkeit von Information
- Übersicht 31: Vor- und Nachteile von Konflikten in der Projektarbeit
- Übersicht 32: Verhaltensoptionen bei Konflikten und mögliche Ergebniskonstellationen
- Übersicht 33: Konfliktbehandlungsmöglichkeiten
- Übersicht 34: Konfliktbearbeitung nach traditioneller und alternativer Methode
- Übersicht 35: Beispiel eines Formulars für einen Projektfortschrittsbericht
- Übersicht 36: Tabellarisches Schema zur Erfassung der Kostenentwicklung im Projekt
- Übersicht 37: Musteraufbau eines Projekthandbuchs
- Übersicht 38: Überblick über Reaktionsmöglichkeiten auf Probleme bei der Projektdurchführung (vgl. PROBST und HAUNERDINGER 2001, 93)
- Übersicht 39: Maßnahmen zur Kosten- und Terminsteuerung mit ihren Hindernissen und Nebeneffekten (SCHELLE 1999, 186 ff.)
- Übersicht 40: Beispiel für einen Tabellenraster zur gemeinschaftlichen Projektnachbetrachtung im Team
- Übersicht 41: Ausgewählte Projektkennzahlen, ihre Berechnung und Interpretation
- Übersicht 42: Nutzwertanalyse für die drei Fallbeispielsprojekte

EINSTIEG

Leitfragen

- 🍏 Was will das Buch?
- 🍏 Was bringt der Erwerb von Projektmanagementkenntnissen?
- 🍏 Wie hängen Alltagserfahrung und Projektmanagement zusammen und wie lässt sich das eine für das andere nutzbar machen?
- 🍏 Warum und worüber lohnt es, nach einem einmaligen Unterfangen speziell zu reflektieren?
- 🍏 Welche Chancen eröffnet systematisches Nachdenken über Geschehnisse in der Vergangenheit für das tiefere Verständnis und die Verbesserung des Projektmanagements?
- 🍏 Welche Strategien helfen dabei, in Zukunft Vorhaben erfolgreicher zu bewältigen?

Lehr- und Lernziele

- ➡ Die organisatorischen Komponenten von Vorhaben als Erfolgsfaktoren erkennen
- ➡ Den Blick für erfolgskritische Situationen schärfen
- ➡ 5 Hauptfragen zur Aufarbeitung persönlicher Projekterfahrungen situationsadäquat anwenden und die Antworten nutzbringend interpretieren können

- ➔ 10 häufige Mängel benennen können, welche einer unprofessionellen Abwicklung von Vorhaben zugrunde liegen

1. Einstieg

1.1. Zur ersten Orientierung

Wer Großes vorhat und Einmaliges leisten will, setzt auf Projektmanagement: Seien es Wissenschaftler bei ihrer Forschungs- und Versuchstätigkeit oder Studierende beim Erstellen von Qualifikationsarbeiten, seien es Unternehmer, Bedienstete der öffentlichen Verwaltung, Mitglieder privater Vereine, von Kirchen oder Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen – letztlich kann jede(r) vom Projektmanagement profitieren. Solide Projektmanagementkenntnisse erleichtern einem in vielen Situationen das Leben wesentlich und heben die Berufschancen am Arbeitsmarkt. Professionelles Projektmanagement realisiert singuläre Vorhaben höchst effektiv und effizient. Es gibt universelle Werkzeuge und Hilfsmittel an die Hand, mit denen sich selbst schwierigste Herausforderungen erfolgreich meistern lassen.

Projektmanagement-Basiswissen zu erwerben und praktisch anzuwenden, lohnt allemal. Der Einstieg ins Projektmanagement macht sich für Studierende schon während ihrer Ausbildung bezahlt, etwa wenn sie bei Seminar- oder Doktorarbeiten ihr Wissen fallstudien- und projektorientiert erweitern sollen. Dann hilft ein Rückgriff auf den Werkzeugkasten des Projektmanagements, rascher und rationeller die gesteckten Lernziele zu erreichen. Genauso profitiert beruflich wie privat, wer Projektmanagementqualifikationen besitzt, schafft das doch die Voraussetzungen, um selbst komplizierte Vorhaben erfolgreich zu realisieren. Schließlich weist das Projektmanagement den Weg, was, warum und wie zu tun

ist, um bei neuen Herausforderungen qualitätsvolle Resultate rechtzeitig und im vorgegebenen Kostenrahmen zu liefern.

Projektmanagement – Der erfolgreiche Einstieg

- richtet sich sowohl an Studierende aller Fachrichtungen als auch an Berufseinsteiger sowie Neulinge in Projektteams, die sich in kurzer Zeit die wichtigsten Grundlagen des Projektmanagements aneignen wollen;
- bietet ihnen einen kompakten Leitfaden, um sich eigenständig und praxisorientiert ins Projektmanagement einzuarbeiten;
- setzt weder spezielle Managementfähigkeiten noch sonstiges sozial- und wirtschaftswissenschaftliches Wissen voraus;
- macht theoretische Zusammenhänge in leicht fasslicher Form verständlich, veranschaulicht diese durch Fallbeispiele, unterstützt die praktische Arbeit durch Checklisten und sichert den Lernerfolg durch zahlreiche Übungsaufgaben (mit Musterlösungen im Anhang).

Das Buch ist so konzipiert, dass es

- seine Benützer dazu anhält, möglichst aus eigenen Erfahrungen zu lernen;
- Wege zeigt, wie sich Projektmanagementtechniken schon während des Studiums und danach verwerten lassen;
- einen situativen Einsatz des Projektmanagementinstrumentariums unterstützt.

Das Buch hat seine Ziele erreicht, wenn die geschätzten Leser

- sich nach seiner Lektüre mit den Grundlagen des Initiierens, Planens, Organisierens, Durchführens und Abschließens von Projekten vertraut fühlen;
- sich nach einigen Tagen des Übens befähigt sehen, wenigstens einen Teil des Vermittelten selbst praktisch anzuwenden;
- Spaß und Befriedigung empfinden, sowohl beim Aufarbeiten persönlicher Projekterlebnisse als auch beim Lösen von Übungsaufgaben;
- Lust bekommen haben, eigene Vorhaben mit Selbstvertrauen anzupacken, um dabei authentische Erfahrungen mit dem Projektmanagement zu sammeln.

Zur Ermutigung sei vorab festgehalten, dass kein Weg zur Abwicklung von Projekten der allein selig machende ist. Freilich hat sich systematisch fundiertes Projektmanagement gegenüber dem bislang weit verbreiteten chaotischen Durchwursteln durchgesetzt, weil Projektmanager und einschlägig tätige Wissenschaftler im Laufe der Zeit eine Fülle von Best-practice-Strategien entwickelt haben. Das Befolgen und Umsetzen dieser im Buch präsentierten Projektmanagementregeln bietet zwar keine absolute Garantie gegen Fehlschläge, erhöht aber die Erfolgswahrscheinlichkeit signifikant. In diesem Sinne mögen die Auseinandersetzung mit dem Projektmanagement und seine praktische Anwendung als Baustein für viele Erfolge dienen.

1.2. Reflexionen zum Einstieg

Projektmanagement umfasst viel Erfahrungswissen. Um aus Erfahrungen für die Zukunft zu lernen, hilft es, sich vorerst systematisch damit auseinanderzusetzen, was

einem in der Vergangenheit selbst widerfahren ist und was man höchstpersönlich erlebt hat. Dabei gilt es, seinerzeitige Vorhaben nochmals geistig Revue passieren zu lassen und festzuhalten, was sich damals als gelungen und was als missglückt erwiesen hat. Damit sich derartige Lerneffekte einstellen, muss man sich selbst kritisch beobachten und sich selbst gegenüber ehrlich Rechenschaft ablegen. Impulse für solche Reflexionen liefern Checklisten oder Fragebögen, die einen strukturierten Nachdenkprozess gezielt anregen. In diesem Sinne ist auch die nachstehende Einstiegsübung (nach HAYNES 1999) gedacht.

Denken Sie bitte an ein Projekt zurück, das Sie während des letzten halben Jahres abgeschlossen haben; es kann sich um irgendein privates Vorhaben (wie beispielsweise eine größere Familienfeier, eine Übersiedlung oder eine größere gemeinsame Reise) respektive um ein Projekt im Rahmen des Studiums bzw. des Berufes handeln. Beantworten Sie in Bezug darauf folgende Fragen möglichst in schriftlicher Form:

- (1) Wann hatten Sie die erste Idee für dieses Vorhaben? Wie lange dauerte es und was unternahmen Sie zwischen erster Idee und einem klaren Konzept?
- (2) Wie nahmen Sie die Planung in Angriff? Entschieden Sie über allfällige Hilfsmittel, die Sie benötigen würden? Dachten Sie nach, woher Sie diese bekommen würden? Haben Sie für den Fall, dass Sie Ihr Vorhaben nicht allein bewältigen könnten, daran gedacht, zusätzliche Unterstützung beizuziehen?
- (3) Lief alles wie geplant, als Ihr Projekt im Gange war? Hielten Sie sich im vorgesehenen Kostenrahmen? Wurden Sie rechtzeitig fertig? Entsprach das Resultat Ihren (Qualitäts-)Vorstellungen? Traten unerwartete

Probleme auf? Falls es überraschende Schwierigkeiten gab: wie haben Sie diese gelöst?

- (4) Gab es, als das Projekt beendet war, Dinge, die Sie retournieren mussten? Waren „Aufräumarbeiten“ notwendig?
- (5) Dachten Sie nach Abschluss des Projektes über Erfahrungen nach? Haben Sie nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht? Wenn nicht: Überlegen Sie nochmals kurz, und halten Sie fest, was Sie ein nächstes Mal besser machen würden.

Ein paar Bemerkungen sollen bei der Auswertung der eigenen Antworten helfen. Jeder der fünf Fragenblöcke adressiert eines der klassischen Hauptstadien der Projektbearbeitung (Anbahnungsphase, Planung, Ausführung samt Kontrolle, Abschluss, Nachbereitung). Außerdem spricht jeder Fragenkomplex Ursachen für Ineffizienzen an, welche erfahrungsgemäß recht verbreitet sind. Die von den Fragen erfassten Problemfelder verursachen bei der Abwicklung von Vorhaben bisweilen beträchtliche Schwierigkeiten, ja sie können sogar ein völliges Scheitern nach sich ziehen.

- Bei Ihren Antworten zum ersten Fragenblock sollten Sie vor allem zweierlei prüfen:
 - Haben Sie wirklich exakte Daten (wenn schon nicht mit Tag, so doch wenigstens mit Monat und Jahr) angegeben? – Wenn nicht, sollte man sich vergegenwärtigen, dass Projekte einmalige Vorhaben darstellen. Deren Einmaligkeit impliziert logisch zwingend, dass es für das Unterfangen sowohl einen eindeutigen End- als auch einen klaren Anfangszeitpunkt geben sollte. Während bei Projekten der Blick auf einen Abschlusstermin als gang und gäbe gilt, wird gerade das

Faktum, dass es genauso einen markanten Beginn geben müsste, landläufig gerne übersehen. Es kommt relativ häufig vor, dass sich bei Vorhaben – im Nachhinein betrachtet – kein präziser Startzeitpunkt identifizieren lässt. Das ist als Verlust zu qualifizieren, denn ein eindeutiger Auftakt könnte Aufbruchsstimmung erzeugen. Wo der Beginn unscharf bleibt und das Startsignal fehlt, lässt sich keine Anfangseuphorie auslösen und kein zusätzliches Engagement mobilisieren.

- Hatten Sie überhaupt die Idee zum Vorhaben als schlüssiges Konzept niedergeschrieben? – Wenn nein, sei zu bedenken gegeben, dass ein inhaltlich diffuses Beginnen rasch in die Orientierungslosigkeit abrutscht, zur bloßen Beliebigkeit gerät und letztlich nie zu einem klaren Ergebnis führen kann, das den Erwartungen entspricht. Denn wo ein Projekt in Angriff genommen wird, sind immer Erwartungen vorhanden, nur bleiben diese in solchen Fällen, die ohne verschriftlichtes Konzept operieren, unausgesprochen, was deren genaue Erfüllung umso schwerer macht.

■ Die Antworten zum zweiten Fragenblock über die Projektplanung wären primär nach folgenden beiden Gesichtspunkten zu hinterfragen:

- Hatten Sie überhaupt einen Plan (schriftlich!) erstellt? – Wenn nicht, wäre zu erwägen, ob nicht bei dem Vorhaben wegen Planlosigkeit manches umständlicher, langwieriger und/oder teurer als notwendig war.
- Haben Sie systematische Planungsschritte aufgelistet? – Wenn nein, sei zu überlegen

gegeben, dass unkoordinierte Planung genauso lähmend wirken kann, wie deren gänzliches Fehlen.

- Die Notizen zum dritten Fragenblock über die Projektdurchführung und die Projektergebnisse sind vor allem hinsichtlich folgender Aspekte zu beleuchten:

- Hatten Sie überhaupt klare inhaltliche Ziele, ein eindeutiges Zeitziel und eine solide Kostenkalkulation? – Wenn Sie auch nur eine dieser drei Dimensionen (inhaltliche, terminliche, finanzielle) in Ihren Antworten gar nicht erwähnt haben, so sei der Hinweis gestattet, dass man sich durch den Verzicht auf die Festlegung von Zielen selbst um den Erfolg bringt. So verständlich es aus psychologischer Sicht sein mag, einer (Selbst-)Verpflichtung auf genaue Ziele so weit als möglich aus dem Weg zu gehen, so sicher und so logisch zwingend verbaut man sich mit dieser Vermeidungsstrategie jede Chance auf Erfolg, zumal ja Erfolg zu definieren ist als das Erreichen (selbst) gesteckter Ziele. Und wo gleich gar keine Ziele gesteckt werden, können mit Sicherheit auch keine Ziele erreicht werden.
- Haben Sie den Projektfortschritt kontinuierlich dokumentiert und haben Sie immer wieder Ihre Fortschritte mit den Plänen verglichen? – Wenn nein, sei darauf aufmerksam gemacht, dass eine regelmäßige Kontrollen vor bösen Überraschungen bewahren. Wer aber keinerlei Aufzeichnungen zur Finanzgebarung führt, darf sich nicht wundern, wenn plötzlich die Kosten explodiert sind. Und wer nie auf die

Uhr oder den Kalender schaut, darf nicht erstaunt sein, wenn auf einmal ein gewaltiger Terminverzug eingetreten ist.

- Die Antworten zum vierten Fragenkomplex über die Endphase des Projektes wären vor allem dahingehend zu prüfen, ob aus den Notizen nicht nur ein eindeutiger Abschlusszeitpunkt hervorgeht, sondern ob auch inhaltliche Fertigstellungsbedingungen für das Vorhaben definiert waren. Hatten Sie also seinerzeit selbst im Vorhinein eine konkrete Vorstellung entwickelt, was alles erfüllt sein musste, damit Sie Ihr Vorhaben als vollständig ausgeführt ansehen würden. – Wenn nein, sei darauf hingewiesen, dass es oberflächlich betrachtet oft recht klar scheint, wann ein Vorhaben als abgeschlossen angesehen werden kann, dass aber näher besehen beim Projektende vielfach solche Dinge, die jedenfalls noch zu erledigen sind, außer Acht gelassen werden, weil man nur das Erreichen eines Resultats, nicht aber allfällige Nacharbeiten vor Augen hatte.

Zum Beispiel ist es bei einem Haus- oder Wohnungsumbau mit dem letzten Handgriff der Professionisten und mit der Endreinigung meist noch nicht getan, sondern es folgt ein Rattenschwanz lästiger Tätigkeiten: neben der Endabrechnung und neben allfälligen Reklamationen samt Nachbesserungen noch allerlei bürokratischer Kram, wie das Einholen von Benützungsbewilligungen oder das Beibringen von Förderungsbelegen etc. Wer allerdings einen Teil der unbedingt zu erledigenden Arbeiten übersieht, wird dafür weder Zeit noch Ressourcen einkalkuliert haben. Weil die Arbeiten trotzdem zu erledigen sind, wird man den damit verbundenen Aufwand aus Eigenem zu tragen haben,

das heißt man wird dafür – oft im wahrsten Sinne des Wortes – Lehrgeld zahlen.

- Die Antworten zum fünften Fragenkomplex über die nachträgliche Aufarbeitung des Projektgeschehens, sind nach dem Schlüsselkriterium zu prüfen, ob die persönlichen Erfahrungen und die für die Zukunft zu ziehenden Schlüsse tatsächlich bereits seinerzeit zu Papier gebracht worden waren.

- Wenn ja, dann ist eine zentrale Voraussetzung für Professionalisierung im Projektmanagement gegeben: Selbst- und Fremdbeobachtung sowie die Bereitschaft, eigene Stärken als solche zu nutzen, aber auch eigene Fehler offen einzugestehen und aus ihnen zu lernen, was sich im Ableiten klarer Konsequenzen für die Zukunft niederschlägt.
- Wenn nein, dann hat das Nachdenken im Rahmen der gegenständlichen Einstiegsübung hoffentlich einen Grundstein für einen erfolgreichen Lernprozess gelegt. Vor allem, wenn erst irgendwann Anregungen und Schlussfolgerungen womöglich bloß sehr frei assoziierend und impulsiv notiert wurden, dann sei zu bedenken gegeben, ob nicht eine systematische Suche nach möglichst vielen Optimierungspotentialen ein effizienterer Weg wäre, um die Arbeit an Projekten erfolgreich zu gestalten und ob nicht Anleitungen für das strukturierte Vorgehen bei der Entwicklung, Durchführung und Nachbereitung von Vorhaben hilfreich sein könnten.

Wem schon beim Durcharbeiten der Fragen, beim Reflektieren der eigenen Antworten oder sonst beim Nachdenken über bisherige eigene Erfahrungen (vgl.

Übersicht 1) dort und da Zweifel gekommen sind, ob wirklich alles ideal gelaufen ist, ob seinerzeitiges Verhalten optimal war, dem sollte ein Durcharbeiten des Buches zielführende Strategien nahebringen und für neue Herausforderungen Sicherheit zum zweckmäßigen Handeln vermitteln.

Übersicht 1: Grundfragen zur Aufarbeitung persönlicher Erfahrungen mit einem Projekt

Fragen	Schlüsselkriterien
Wann?	Identifikation des Anfangs- und Schlusspunktes
Was (sollte geschehen)?	Konzepte, Ziele, Pläne
Wie (ist die Realisation tatsächlich verlaufen)?	Ausführung und Kontrolle
Womit? Was wurde übersehen?	Ressourcen, Abschluss, Nacharbeiten
Warum ging was gut/schief?	Lehren für die Zukunft

1.3. Zehn Ansätze zur Murkserei

Auf Basis der Reflexionen über Schritte, die für eine erfolgreiche Projektabwicklung den Ausschlag geben, lassen sich 10 Holzwege des Projektmanagements identifizieren. Diese Irrwege stellen gleichsam eine Umkehrung der Erfolgsfaktoren bei der Bewältigung einmaliger Herausforderungen dar. In der Realität stößt man auf besagte Verhaltensmuster leider nur allzu oft:

- (1) Ohne klaren Start beginnen und sich irgendwie in das Projekt „hineinschlittern“ lassen, zumal man so aller unnötigen Anfangseuphorie entkommt!
- (2) Keine klaren Ziele formulieren oder wenn schon, dann die Ziele dauernd ändern, damit Freiräume (für

Spontaneität bis zur Konzeptlosigkeit) bleiben und sich die Sache irgendwie entwickeln kann!

- (3) Keinen Abschluss definieren und schon gar nicht am Anfang an das Ende denken, sodass weder Torschlusspanik um sich greifen noch eine überflüssige Mobilisierung von Kräften zum Finale stattfinden kann, sondern das Vorhaben zur unendlichen Geschichte gerät, welches dann irgendwann sanft entschlummern und versanden kann!
- (4) Das Vorhaben ungeplant in Angriff nehmen, damit Raum bleibt für Improvisationskunst zur Kompensation von Planlosigkeit, denn irgendwie kommt man immer voran!
- (5) Unklare Verantwortlichkeiten belassen, um bei Fehlschlägen über eine ausreichende Zahl an Sündenböcken zu verfügen und um Entscheidungsstrukturen soweit nur irgend möglich offen zu halten, sodass selbst zentrale Entschlüsse nicht unbedingt gefasst werden müssen; außerdem wird sich schon irgendwer um die Dinge kümmern, wenn sie wirklich dringend sind!
- (6) Unzureichende Mittel vorsehen, denn schließlich gilt: „Irgendwas geht immer!“ und sonst käme bei den Mitwirkenden womöglich übertriebene Motivation auf und dann wären sie womöglich schwer zu bändigen!
- (7) Unkontrolliert arbeiten lassen, denn das erspart mühseliges Auf-die-Finger-Schauen genauso wie unangenehme Ermahnungen; es schafft Spannung und irgendwas wird schon herauskommen, wenn jeder feste werken darf!
- (8) Auf jegliche Aufzeichnungen verzichten, das ist für große Geister bloße Zeitverschwendung; nur kleinkarierte Krämerseelen und biedere

Buchhalternaturen geben sich mit Protokoll- und Berichtswesen ab. Da lebt es sich doch nach der Fledermausdevise viel unbeschwerter: „Selig ist, wer vergisst, was doch nicht zu ändern ist!“

- (9) Nicht um Zeit- und Kostenvorgaben kümmern, denn schließlich will man ja gute Arbeit leisten und in der Sache vorankommen, da ist ein Schielen auf eine allzu knappe Deadline oder/und den engen Finanzrahmen nur nervtötend und überdies gehen die Dinge immer irgendwie zusammen!
- (10) Sich nicht zu sehr mit dem Vorhaben identifizieren, denn das könnte, vor allem wenn etwas schief läuft, Ärger geben!

Wer Ärger scheut und nachhaltige Alternativen zum bloßen Durchwursteln sucht, findet in den verschiedenen Instrumenten des Projektmanagements ein Angebot, um große Herausforderungen gekonnt zu meistern.

Zusammenfassung

- ☑ Die Auseinandersetzung mit dem Projektmanagement vermittelt universell anwendbare Sozio-Techniken zur effizienten Bewältigung einmaliger Herausforderungen.
- ☑ Solide Projektmanagementkenntnisse erleichtern die Realisierung beruflicher und privater Vorhaben und verbessern die Berufschancen.
- ☑ Projektmanagement als empirische Wissenschaft hat zahlreiche Erkenntnisse durch Auswertung praktischer Erfahrungen gewonnen; andererseits liefert das Projektmanagement Know-how, das sich in der Praxis universell einsetzen lässt.
- ☑ Nach einem einmaligen Vorhaben das Geschehen nochmals systematisch Revue passieren zu lassen, schärft den Blick für erfolgskritische Situationen und liefert Hinweise auf Verbesserungspotentiale.
- ☑ Ein Anknüpfen an persönlichen Vorerfahrungen hilft, Lehren zu ziehen, erleichtert den Erwerb von Projektmanagementfähigkeiten und fördert die Einsicht in den Sinn systematischer Projektbearbeitung.
- ☑ Ein klarer Auftakt, eindeutige Ziele, sorgfältige Planung, genaue Zuständigkeiten, adäquate Ressourcen, regelmäßige Koordination, Kontrolle und Steuerung, Termintreue, gewissenhafte Dokumentation, ausgeprägtes Commitment für das Vorhaben und ein definierter Abschluss stellen zentrale Komponenten erfolgreicher Projektarbeit dar.