Rolf Meier

Projekt-management

Grundlagen, Methoden und Techniken

Inklusive interaktivem Workshop auf der Website zum Buch!

www.book-at-web.de/projektmanagement

GABAL

Rolf **Meier**

Projekt**management**

book@web

Rolf Meier

Projekt-management

Grundlagen, Methoden und Techniken

GABAL

ISBN 978-3-86200-077-7

Projektmanagement:
Ute Flockenhaus, Fischerhude
Lektorat:
Dr. Christiane Gierke, Köln (www.text-ur.de)
Umschlaggestaltung:
Martin Zech Design, Bremen
Druck und Bindung:
Salzland Druck, Staßfurt

2. Auflage 2009
© 2004 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten.
Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Aktuelles und Nützliches für Beruf und Karriere finden Sie unter www. gabal-verlag.de

book@web – More success for you!

In der Reihe **book@web** erscheinen junge Karriereratgeber zu aktuellen Businessthemen mit eigener Internetanbindung.

Zu jedem **book@web**-Buch gibt es unter **www.book-at-web.de** einen kostenlosen Workshop, in dem Sie Ihr Wissen aktiv trainieren können.

Ihr Kennwort für den **book@web**-Workshop lautet: **Kick-off**

b@w Dieses Signet kennzeichnet auf den folgenden Buchseiten die Workshop-Themen im Internet.

Wir freuen uns auf Sie und wünschen Ihnen viel Erfolg!

Ihr **book@web**-Team

Ein Wort zu Beginn 8

Kapitel 01 **Schritt 1: Projekte initiieren** 11
Projekte – Prüfen der Arbeitsform 11
Projektidee entwickeln 13
Richtziele des Projekts festlegen 15
Vier Organisationsformen für Projekte 19
Die passende Projektorga-Form 26
Projektgrößen unterscheiden 27
Ablauf festlegen 29
Projektantrag ausarbeiten 32
Zusammenfassung 34

Kapitel 02 **Schritt 2: Projektideen prüfen** 35
Verfahren zur Prüfung von Projekten festlegen 35
Projektantrag prüfen 36
Kritisch: die Entscheidung 41
Projekte priorisieren 43
Den Erfolg absichern 43
Die Stakeholder-Analyse 46
Verantwortlichkeiten und Befugnisse klären 47
Checkliste I: Projektleitung 50
Zusammenfassung 51

Kapitel 03 **Schritt 3: Projekte planen und durchführen** 52
Die Projektleitung bestimmen 52
Projektteams zusammenstellen 54
Zusammenarbeit organisieren 62
Organisation des Berichtswesens 63
Detailziele des Projektes festlegen 67
Die Planung der Projektphasen 72

Checkliste II: Projektphasen **74**
Meilensteine, Aktivitäten und Arbeitspakete **75**
Die Terminplanung **78**
Abhängigkeiten von Aktivitäten bestimmen **80**
Personaleinsatz planen **84**
Die Kostenplanung **89**
Checkliste III: Projektplanung **91**
Zusammenfassung **92**

Kapitel 04 **Schritt 4: Projekte steuern** **93**
Projektcontrolling: Steuerung und Kontrolle **93**
Soll-Ist-Vergleiche anstellen **96**
Analyse der Abweichungen **99**
Risiken einschätzen **105**
Qualität sicherstellen **108**
Checkliste IV: Projektsteuerung **115**
Zusammenfassung **117**

Kapitel 05 **Schritt 5: Projekte abschließen** **118**
Abschlussbericht und Abschlusssitzung **118**
Zusammenfassung **120**

Literaturverzeichnis **122**
Stichwortverzeichnis **123**

Ein Wort zu Beginn

b@w

Ein Projekt durchzuführen, ist eine ebenso spannende wie anspruchsvolle Aufgabe. Viele Projekte – zu viele – scheitern, weil sie nicht präzise genug vorbereitet, nicht sorgfältig geprüft und nicht ordnungsgemäß durchgeführt werden. Eine Reihe von Problemen ergeben sich aus den schlichten Tatsachen, dass Projekte auf den Weg gebracht werden, die den Namen gar nicht verdienen oder von vornherein zum Scheitern verurteilt sind. Dies trifft nach aktuellen Schätzungen auf 50 bis 80 Prozent aller Projekte zu. Zahlreiche Projektruinen zeugen davon.

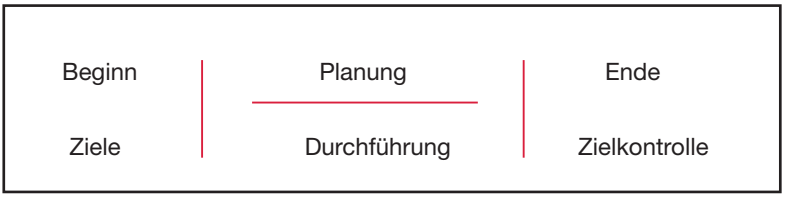
Andererseits werden Projekte als Arbeitsform in den nächsten Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen, weil viele Ziele nicht anders – zumindest nicht besser – erreicht werden können und weil diese Arbeitsform unbestreitbare Vorteile hat. In vielen Bereichen werden die Aufgaben immer komplexer. Gerade in solchen Fällen zeigen sich die Vorteile des Projektmanagements.

Doch bevor man sich mit Projektmanagement beschäftigt, sollte man erst einmal darüber nachdenken, was ein Projekt überhaupt ist. Dazu schlagen wir folgende erste Definition vor:

Projektdefinition

01. Einmaligkeit des Vorhabens
02. Bearbeitung durch ein Projektteam
03. Ergebnisorientierung: klar definierte Ziele
04. Begrenzte zeitliche, personelle, finanzielle Ressourcen
05. Abgeschlossenheit: vorab festgelegter Anfangs- und Endtermin

Hauptmerkmale eines Projektes sind seine Einmaligkeit und seine Begrenzung: Eine Aufgabe, ein Thema wird wegen seiner Bedeutung, seiner Dringlichkeit angegangen, es werden für eine bestimmte Zeit Mittel und Personen zur Verfügung gestellt, um vorher definierte Ziele zu erreichen. Genauso wie es in einem Projekt einen definierten Beginn geben muss, so muss es auch ein Ende geben. Dieses ist erreicht, wenn zwei Faktoren zutreffen: Die zeitliche Fristsetzung ist abgelaufen und die vorher definierten Ergebnisse sind erzielt.



Sind bei einem Vorhaben nicht alle genannten Bedingungen erfüllt, handelt es sich streng genommen nicht um ein Projekt.

Projekte sind kein Selbstzweck. Projekte sind meist aufwendig im Hinblick auf Kosten, Zeit und Motivation aller Beteiligter. Daher sollten nur die Themen als Projekte aufgegriffen werden, die sich auch wirklich lohnen. Um ein Projekt richtig zu planen und durchzuführen, benötigt man Handwerkszeug. Dieses Handwerkszeug wird Ihnen dieses Buch in Verbindung mit dem vertiefenden Internet-Workshop unter www.book-at-web.de vermitteln. Im Mittelpunkt stehen die Fragen:

- Wie initialisiert man Projekte?
- Wie beurteilt man die Erfolgsaussichten von Projekten?
- Wie plant man Projekte?
- Wie führt man sie durch?
- Wie steuert man die Durchführung?
- Wie schließt man Projekte richtig ab?
- Wie führt man ein Projektteam zur effektiven Zusammenarbeit?

Dabei richtet sich dieses Buch sowohl an Sie als (künftiger) Projektleiter als auch als Auftraggeber oder Teammitglied. Mit diesem Wissen werden Sie alle Rollen besser verstehen und deutlich zum Erfolg Ihres Teams im Projekt beitragen können. Dabei wähle ich im Folgenden aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Sprachform, aber selbstverständlich sind auch alle Projektleiterinnen, Mitarbeiterinnen, Auftraggeberinnen und Teamteilnehmerinnen in diesem Buch angesprochen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und viel Erfolg.

Ihr Rolf Meier

Schritt 1: Projekte initiieren

Die Projektarbeit steht neben der Linienarbeit. Beide Arbeitsformen haben Vor- und Nachteile. Deshalb ist immer auch zu überprüfen, ob die Organisation einer Aufgabe als Projekt die bessere Alternative ist.

Lautet die Antwort NEIN, sollte man zumindest prüfen, ob nicht einzelne Instrumente und Verfahren des Projektmanagements sinnvoll genutzt werden können.

Projekte – Prüfen der Arbeitsform

b@w

► Um zu prüfen, ob für eine spezifische Aufgabe das Projekt die passende Arbeits- oder Organisationsform ist, kann die folgende Aufstellung der Vor- und Nachteile von Projekten herangezogen werden. Applizieren Sie diese auf die spezifische Aufgabe, dann werden Sie schnell herausfinden, ob die Vorteile der Projektorganisation im gegebenen Fall die Nachteile überwiegen.

Vor- und Nachteile von Projekten

Vorteile von Projekten	Nachteile von Projekten
● Durchgängig zielorientiert ● Ergebnisse werden offen gelegt ● Know-how nutzbar ● Freies Arbeiten ● Flexibles Arbeiten ● Teamorientiertes Arbeiten ● Gute Steuerungsmöglichkeiten ● Gute Motivationsmöglichkeiten	● Aufwendig ● Misserfolge werden deutlich ● Linie muss Zuständigkeit abgeben ● Erfolg abhängig vom Rückhalt der Linie ● Erfolg abhängig von Akzeptanz Beteiligte/Betroffene ● Arbeitsverdichtung und Mehrarbeit möglich

So verlockend es manchmal auch sein mag, sich mit einem Projekt zu »schmücken«, so reizvoll es ist, eine Idee als Projekt umzusetzen, so unvoreingenommen sollten Sie sich darüber klar werden, ob sich ein Projekt lohnt, ob ein Projekt die richtige Arbeitsform ist. Nicht immer ist ein Projekt der richtige Weg, Neuerungen einzuführen und auf Veränderungen zu reagieren.

//Organisationsformen: Linienarbeit – Projekte – Arbeitsgruppen

Projekte sind nicht nur von der Linienarbeit, sondern auch von Arbeitsgruppen abzugrenzen.

Der Hauptunterschied: Arbeitsgruppen bleiben innerhalb der Linie, Projektgruppen (in der Regel) nicht. Als Hauptargument für die Organisation einer Aufgabe in Projektform haben sich daher die Faktoren »Übergeordnetheit« und »Komplexität« herausgestellt.

Wenn es solche Sachverhalte zu bearbeiten gilt, ist ein Projekt aufzusetzen, wenn Aufgaben innerhalb eines Fachreferates zu bearbeiten sind, sollte eine Arbeitsgruppe gebildet werden. Die nächste Abbildung fasst die Hauptunterschiede zwischen Arbeitsgruppe und Projektform zusammen.

Arbeitsgruppe und Projekte

Arbeitsgruppe	Projekt
● Innerhalb der Linie ● Zur Unterstützung der Aufgaben des Fachreferats ● Leitung verbleibt unter Verantwortung des Fachreferats ● Aufgabenunterstützung häufig aus analogen Fachbereichen ● Beibehaltung der bestehenden Hierarchie	● Außerhalb der Linie ● Als Mittel zur Bewältigung übergeordneter komplexer Sachverhalte ● Herauslösen der Zuständigkeit aus dem Fachreferat ● Bündelung verschiedener Zuständigkeiten ● Einbindung in die Hierarchie zu definieren

Projektidee entwickeln

► Am Anfang eines jeden Projektes steht ein Gedanke, ein Gedanke nach dem Motto »Man müsste doch eigentlich ...« oder auch »Wir müssten endlich ...«.

Ein solcher Gedanke, die Projektidee, leitet die Phase der Projektinitiierung ein. Und wie viele frühe Phasen ist auch diese Phase von entscheidender Bedeutung. Denn was nützt das beste Projektmanagement, wenn das falsche Projekt angegangen wird?

//Wie Projekte entstehen

Ideen für Projekte entstehen in der Regel aus zwei unterschiedlichen Anlässen:

01. **Umsetzungsprojekte**
Es werden vorhandene Lösungen oder bisherige Herangehensweisen als nicht mehr adäquat angesehen. Probleme treten auf, die Effizienz leidet. Hier handelt es sich um reaktive Anlässe. Reaktive Anlässe führen zu Umsetzungsprojekten.

02. **Gestaltungsprojekte**
Es soll auf Änderungen reagiert werden, die von außen (Strukturen, Kunden usw.) herangetragen werden. Oder es sollen viel versprechende Ideen und Anregungen aus dem eigenen Haus umgesetzt werden. Hier handelt es sich um aktive Anlässe. Solche Projekte nennt man Gestaltungsprojekte.

Projektarten

	Umsetzungsprojekt	Gestaltungsprojekt
Beginn und Ende	Liegen fest	Frei zu gestalten
Ziele	Von außen festgelegt	Frei zu gestalten