

Antje Ries

Projekt management

Schritt für Schritt

Arbeitsbuch mit eLearning-Kurs

3. Auflage



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn
Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen
Psychiatrie Verlag · Köln
Ernst Reinhardt Verlag · München
transcript Verlag · Bielefeld
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart
UVK Verlag · München
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Antje Ries

Projektmanagement Schritt für Schritt

Arbeitsbuch mit eLearning-Kurs

3., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: ©iStockphoto Radachynskyi

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

3., überarbeitete Auflage 2024

2., überarbeitete Auflage 2022

1. Auflage 2019

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838560946>

© UVK Verlag 2024

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibern der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung
CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 5103

ISBN 978-3-8252-6094-1 (Print)

ISBN 978-3-8385-6094-6 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-6094-1 (ePub)



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Projekte und Projektmanagement bestimmen unseren Alltag. Im Beruf, im Studium und auch im Privaten denken und leben wir mittlerweile in Projekten. Diese können ganz klassisch, häufig aber auch agil oder sogar hybrid organisiert werden.

Die Beschäftigung mit der Organisationsform „Projektarbeit“ ist daher nicht nur äußerst nützlich zur Abwicklung ihres Studiums an sich (welches immer mehr aus sogenannten „Studienprojekten“ besteht), sondern hat große Vorteile für die eigene berufliche Karriere, egal ob Sie eigentlich eine Tätigkeit in einer klassischen Linienfunktion anstreben oder es Sie nach ihrem Studium in typische projektorganisierte Berufe ziehen wird.

Der Nutzen des Buches

Das vorliegende Arbeitsbuch gibt einen Überblick über die Grundlagen des Projektmanagements. Es vermittelt anschaulich was ein Projekt und Projektmanagement überhaupt ist und wie es in der Praxis angewendet werden kann. In kurzen und prägnanten Arbeitsschritten werden die typischen Phasen eines Projekts und mögliche Planungswerkzeuge aus dem Projektmanagement vorgestellt. Schritt für Schritt erfahren Sie so, wie Projektmanagement funktioniert und worauf zu achten ist. Beispiele aus der Praxis verdeutlichen die Einsatzmöglichkeiten in unterschiedlichen Projektsituationen und machen das Gelernte greifbar und direkt anwendbar.

Die Zielgruppe des Buches

Das Buch richtet sich an Studierende aller Fachrichtungen und Semester, die in ihrem Studium, egal ob als Digital- oder Präsenzveranstaltung, das Fach Projektmanagement belegt haben, im Rahmen ihres Studiums bereits Projektmanagement betreiben oder im Rahmen erster Praxiseinsätze wie z.B. einem Praktikum mit Projektmanagement in Berührung gekommen sind und sich nun zu dieser Thematik systematisch weiterbilden möchten. Die vorgestellten Werkzeuge und Methoden aus dem Projektmanagement wurden speziell für Studierende aufbereitet und lassen sich auf große und kleine Projekte unterschiedlichster Art übertragen und im Projektalltag anwenden.

Das didaktische Konzept des Buches

Das Buch gliedert sich in insgesamt sechs Kapitel. Es beginnt mit den wesentlichen Grundlagen und Begrifflichkeiten des Projektmanagements. Es folgt eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur selbstständigen Organisation eines Projekts entlang der typischen Phasen Projektinitiierung, Projektplanung, Projektanleitung, Projektdurchführung und Projektabschluss. Das Buch endet mit einer Schlussbetrachtung, welche die wichtigsten Erkenntnisse aus der Projekterfahrung der Autorin zusammenfasst und auf den Punkt bringt, warum in der Praxis so viele Projekte scheitern. Gleichzeitig liefert sie Antworten auf die Frage, wie es besser gemacht werden kann. Im Rahmen von neun Erfolgsfaktoren zeigt die Autorin auf, wie Projekte erfolgreich durchgeführt und ebenso abgeschlossen werden können.

Das Werk versteht sich als ein Lehr- und Arbeitsbuch, welches speziell für Studierende entwickelt wurde. Auf einfache und verständliche Lesbarkeit und die direkte Übertragbarkeit auf eigene Projekte wurde in besonderer Weise Wert gelegt. In jedem Kapitel finden sich daher zahlreiche Abbildungen und Tabellen, welche die Inhalte veranschaulichen sollen.

- **Lernhinweise** Jedes Kapitel beginnt mit einer Zusammenfassung des Inhalts und einer Auflistung der wichtigsten Schlagwörter, die im folgenden Abschnitt behandelt werden. Diese Einstiegsseite soll Ihnen helfen Inhalt und Zielsetzung des Kapitels auf einen Blick zu erfassen und zu verstehen, wofür Sie dieses Wissen benötigen.
- **Merksätze** Im theoretischen Teil der insgesamt sechs Kapitel werden die wichtigsten Aspekte in Merksätzen noch einmal zusammengefasst. Visuell sind diese durch einen grauen Kasten hervorgehoben, sodass sie leicht auffindbar sind.
- **Übungen** Jedes Kapitel endet mit Aufgaben zur Überprüfung des eigenen Lernerfolgs. Die Fragen beziehen sich auf die Inhalte des jeweiligen Kapitels und sind mit Hilfe dessen gut zu lösen. Für das erste Kapitel handelt es sich um allgemeine Fragen, die konkret zu beantworten sind. Für die Kapitel zwei bis sechs beziehen sich die Fragen auf eine Fallstudie bzgl. eines konkreten Unternehmensbeispiels (einen sogenannten Business Case), die mithilfe der gelernten Theorie bearbeitet werden können. Im Anhang des Arbeitsbuches finden Sie exemplarische Musterlösungen, die aufzeigen, wie in den Fallstudien argumentiert werden kann (aber nicht muss).
- **Prüfungstipps** Jeder Themenblock schließt ab mit Hinweisen auf wichtige Aspekte und mögliche Fragestellungen, die so oder in Variation typischerweise in schriftlichen oder mündlichen Prüfungen im Fach Projektmanagement gestellt werden können.
- **Glossar** Im Anschluss an den Theorieteil des Buches finden Sie ein Glossar, in welchem die wichtigsten Begriffe aus dem Projektmanagement kurz und knapp erklärt werden. Diese Darstellungsweise bietet sich an, um gezielt einzelne Begrifflichkeiten nachzuschlagen oder sich mit Hilfe von Begriffsdefinitionen auf eine Prüfung vorzubereiten.
- **Downloads** Zur Bearbeitung der Übungen und zur Verwendung der vorgestellten Projektvorlagen in ihren eigenen Projekten stehen Ihnen auf der Seite:
<https://files.narr.digital/9783825260941/Zusatzmaterial.zip>
 die folgenden Materialien zur Verfügung:
 - Vorlagen zur Projektarbeit (z.B. Projektsteckbrief und Projektvertrag)
 - Übungen, Fallstudien & Lösungen

Danksagung

Mein Dank gilt den vielen Studierenden, die mich im Rahmen meiner Lehrveranstaltungen und universitären Workshops mit ihrem regen Interesse am Projektmanagement, ihren vielen Fragen und Anmerkungen überhaupt erst auf die Idee zu einem studentischen Arbeitsbuch zum Thema Projektmanagement gebracht haben.

Antje Ries
Idstein, im Frühjahr 2024

PS: Alle Leserinnen des Buches mögen mir den folgenden Hinweis verzeihen: Aus Gründen der besseren Les- (und auch Schreib-)barkeit habe ich mich für die Verwendung einer rein „männlichen“ Schreibweise entschieden. Als Frau bin ich mir der Thematik und Brisanz vollends bewusst, fühle mich selbst aber nie von einer „männlichen“ Schreibweise ausgegrenzt. Und genauso möchte ich auch verstanden werden. Ich lade alle weiblichen wie männlichen Leserinnen und Leser gleichermaßen ein, sich mit Projektmanagement zu beschäftigen.

PPS: Ihr Feedback, Ihre Fragen und Anregungen rund ums Projektmanagement sind mir herzlich willkommen! Sie erreichen mich per E-Mail an antje.ries@web.de.



Zu diesem Buch gibt es einen ergänzenden eLearning-Kurs aus 100 Fragen.

Mithilfe des Kurses können Sie online überprüfen, inwieweit Sie die Themen des Buches verinnerlicht haben. Gleichzeitig festigt die Wiederholung in Quiz-Form den Lernstoff.

Der eLearning-Kurs kann Ihnen dabei helfen, sich gezielt auf Prüfungssituationen vorzubereiten.

Der eLearning-Kurs ist eng mit vorliegendem Buch verknüpft. Sie finden im Folgenden zu den wichtigen Kapiteln QR-Codes, die Sie direkt zum dazugehörigen Fragenkomplex bringen. Andersherum erhalten Sie innerhalb des eLearning-Kurses am Ende eines Fragedurchlaufs neben der Auswertung der Lernstandskontrolle auch konkrete Hinweise, wo Sie das Thema bei Bedarf genauer nachlesen bzw. vertiefen können. Diese enge Verzahnung von Buch und eLearning-Kurs soll Ihnen dabei helfen, unkompliziert zwischen den Medien zu wechseln, und unterstützt so einen gezielten Lernfortschritt.

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	5
Schritt 1 Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen.....	13
Schritt 2 Ein Projekt initiieren	33
Schritt 3 Ein Projekt planen.....	55
Schritt 4 Ein Projekt anleiten.....	81
Schritt 5 Ein Projekt durchführen	105
Schritt 6 Ein Projekt abschließen.....	127
Schlussbetrachtung.....	143
Anhang.....	153
Glossar.....	149
Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	167
Literaturhinweise.....	181
Stichwortverzeichnis	183

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Inhaltsübersicht	9
Inhaltsverzeichnis	11
Schritt 1 Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen	13
1.1 Begriffsdefinition	14
1.2 Organisatorische Rahmenbedingungen.....	20
1.3 Projektarten	21
1.4 Projektphasen.....	24
1.5 Projektmanagementstandards	26
Übungen für das Selbststudium	28
Prüfungstipps.....	31
Schritt 2 Ein Projekt initiieren.....	33
2.1 Projektidee.....	34
2.2 Projektzielsetzung.....	35
2.3 Projektsteckbrief.....	39
2.4 Projektscope.....	46
2.5 Projektvertrag	47
Übungen für das Selbststudium	51
Prüfungstipps.....	54
Schritt 3 Ein Projekt planen.....	55
3.1 Arbeitsstruktur	56
3.2 Termine	60
3.3 Organisation.....	65
3.4 Ressourcen.....	68
3.5 Kommunikation.....	72
3.6 Projekt Kick-off.....	75
Übungen für das Selbststudium	76
Prüfungstipps.....	80

Schritt 4 Ein Projekt anleiten	81
4.1 Projektmanager.....	82
4.2 Projektteam	84
4.3 Stakeholder	92
4.4 Arbeits- und Kreativitätstechniken.....	95
Übungen für das Selbststudium	100
Prüfungstipps	104
 Schritt 5 Ein Projekt durchführen.....	 105
5.1 Projektkontrolle.....	105
5.2 Projektsteuerung.....	111
5.3 Risikomanagement	117
5.4 Änderungsmanagement	121
Übungen für das Selbststudium	123
Prüfungstipps	126
 Schritt 6 Ein Projekt abschließen	 127
6.1 Projektübergabe	128
6.2 Erfolgskontrolle	129
6.3 Projektdokumentation.....	133
6.4 Projektauflösung.....	137
6.5 Initiierung von Folgeprojekten	138
Übungen für das Selbststudium	139
Prüfungstipps	142
 Schlussbetrachtung.....	 143
 Anhang.....	 153
Glossar.....	149
Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	167
Literaturhinweise.....	181
Stichwortverzeichnis	183

Schritt 1 Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen

„Projektmanagement ist die Kunst, mit zehn Fingern elf Korken unter Wasser zu halten.“

Quelle: Gerhard Pews

Lernhinweise



Die Lernfragen zu diesem Kapitel finden Sie unter:
<https://narr.kwaest.io/s/1243>

Was erwartet mich in diesem Kapitel?

In diesem Kapitel lernen Sie, was ein Projekt ist und was unter Projektmanagement verstanden wird. Sie werden verstehen, warum man heute klassisches und agiles Projektmanagement unterscheidet. Sie lernen das Projektdreieck kennen, welches anhand der Determinanten Ziel, Ressourcen und Zeit die Zusammenhänge im Projekt darstellt. Es werden die Unterschiede zwischen einer Projekt- und einer Linienorganisation aufgezeigt, gefolgt von möglichen Projektarten und den typischen Phasen, in welche ein Projekt gegliedert werden kann. Das Kapitel endet mit einer Übersicht der bekanntesten internationalen Projektstandards und Zertifizierungsmöglichkeiten, die Sie im Projektmanagement zur Sicherung einer einheitlichen Vorgehensweise erwerben können.

Welche Schlagwörter lerne ich kennen?

■ Projekt ■ Projektmanagement ■ Projektdreieck ■ Projektdeterminanten ■ Projektarten ■ Projektphasen ■ Projektmanagementstandards ■ Projektzertifizierung ■ Klassisches Projektmanagement ■ Wasserfall Methode ■ Agiles Projektmanagement ■

Wofür benötige ich dieses Wissen?

Das Wissen um grundlegende Begrifflichkeiten aus dem Bereich Projektmanagement ist nötig, um zu verstehen, warum nicht jede Aufgabenstellung im Rahmen der Linienorganisation eines Unternehmens durchgeführt werden kann. Mit dem Wissen, was ein Projekt ausmacht, welche Arten von Projekten es gibt und welche Standards in der Praxis angewendet werden, sind Sie in der Lage, ein Projektdreieck zu definieren und damit den Grundstein für Ihr eigenes Projekt zu legen.

1.1 Begriffsdefinition

Projekt

Ein Projekt wird definiert als ein Vorhaben, welches im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist¹. Das bedeutet, ein Projekt ist eine in sich abgeschlossene Aufgabe, die nicht als Routinetätigkeit geleistet werden kann. Jedes weitere Projekt, auch wenn es dieselbe Ausgangslage oder eine ähnliche Zielsetzung hat, wird sich in seiner Art und Weise unterscheiden².

Jedes Projekt ist:

- Einmalig, und in dieser Form und Konstellation nicht wiederholbar.
- Neuartig, dadurch komplex und durch vielerlei Unsicherheiten begleitet.
- In sich abgeschlossen, das heißt zeitlich begrenzt durch einen definierten Anfang und ein definiertes Ende.
- Zielorientiert, es verfolgt einen speziellen Zweck, für welchen Ziele definiert werden müssen.
- Projektspezifisch organisiert, dabei gilt es verschiedene Interessensgruppen zu befriedigen, die Arbeit findet zumeist im Team statt.

Darüber hinaus werden für jedes Projekt besondere Ressourcen benötigt (z.B. Zeit, Geld, Menschen, Technik, Hardware, Software etc.), die zumeist endlich und nur begrenzt verfügbar sind. Besonderes Augenmerk ist auf die Ressource Mensch zu legen, denn in nahezu jedem Projekt kommen Menschen aus unterschiedlichen Bereichen, Abteilungen oder Institutionen zusammen und bilden ein Projektteam oder eine Arbeitsgruppe. Sie bringen unterschiedliche fachliche Expertise, die aus verschiedenen Perspektiven und Fachrichtungen herrührt, mit ein und erarbeiten gemeinsam im Projekt eine Lösung für ein gestelltes Problem. Aus diesem Grund sind arbeitsteilige Prozesse und eine intensive (gemeinsame) Planung des Projekts erforderlich. Es gilt Verantwortlichkeiten für die Dauer des Projekts festzulegen und das Projekt an sich, neben der eigentlichen Projektarbeit, zu koordinieren.

Merke

Ein Projekt ist ein einmaliges, neuartiges, in sich abgeschlossenes, zielorientiertes und projektspezifisch organisiertes Vorhaben. Jedes Projekt zeichnet sich daher durch Individualität, Unsicherheit und Komplexität aus.

Ein Projekt ist also nichts Alltägliches. Es ist keine Standardaufgabe, die im Rahmen der täglichen Routine durchgeführt werden kann. Jedes Projekt ist eine neue Herausforderung und die initiale Projektdefinition verdient daher besondere Aufmerksamkeit. Erst mit fortschreitender Projektdurchführung wächst das Wissen über den Gegenstand des Projekts. Durch schrittweises Verfeinern wird sich der Blick für die Projektdetails schärfen und die Vorstellung von der zu entwickelnden Lösung wird allmählich klarer. Das bedeutet, dass die Arbeit in Projekten besonders in den frühen Projektphasen häufig durch Unsicherheiten geprägt ist.

Projektdreieck

Unsicherheit, Neuartigkeit und Komplexität sind die Hauptfaktoren, welche auf jedes Projekt einwirken. Welche Determinanten dadurch konkret beeinflusst werden, lässt sich mit Hilfe des

¹ In Anlehnung an die Norm DIN ISO 21500:2016-02: Projektmanagementbegriffe.

² In Anlehnung an Alam, D./Gühl, U.: Projektmanagement für die Praxis, 2016.

sogenannten magischen Projektdreiecks³ darstellen. Das Projektdreieck definiert sich über die drei Ecken Ziel, Ressourcen und Zeit.

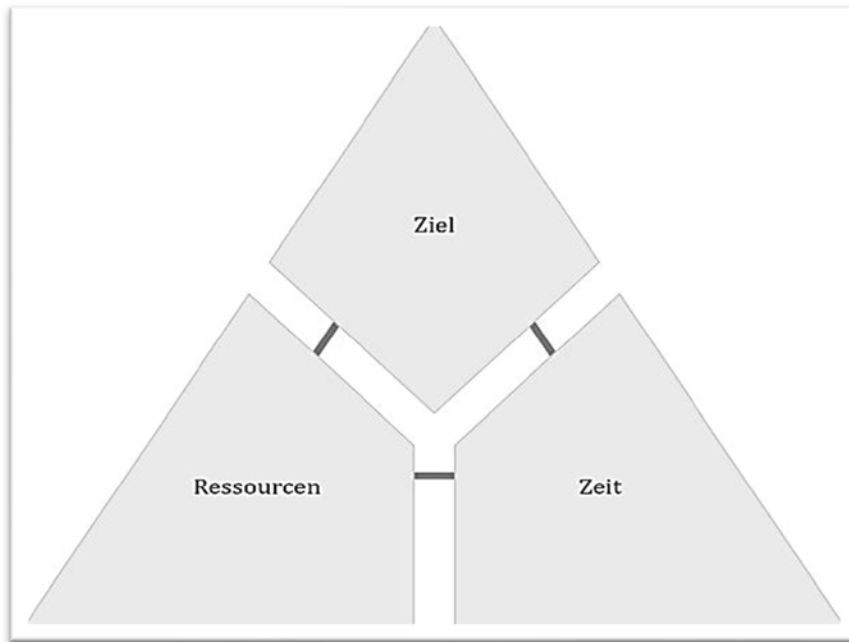


Abb. 1: Das magische Projektdreieck

Ziel

Ziel eines jeden Projekts ist eine (Mehr-)Wertschöpfung, das heißt die Schaffung eines Endproduktes oder das Leisten eines positiven Beitrags zu einer Sache oder einem Prozess. Das Ergebnis des Projekts, also das Maß der Zielerreichung, kann sowohl qualitativ als auch quantitativ gemessen und beurteilt werden.

Ressourcen

Unter Ressourcen versteht man die Mittel und Wege, die benötigt und eingeschlagen werden müssen, um das Ziel zu erreichen. Ressourcen können daher je nach Projektart und -umfang ganz unterschiedlicher Natur sein. Für manche Projekte werden jede Menge Wissen (z.B. über Kundenbedürfnisse sowie deren Anforderungen und Wünsche), Fachkenntnisse (z.B. über die technischen Eigenschaften von neu zu entwickelnden Produkten), aber auch Motivation, Durchhaltevermögen und Disziplin benötigt. Andere Projekte kommen nicht ohne den Einsatz von finanziellen Mitteln für Infrastruktur sowie Hard- und/oder Software aus (z.B. große Investitionsprojekte wie der Bau eines neuen Flughafens). Eine weitere wichtige Ressource im Projekt ist die Arbeitszeit, das Produkt aus einem Menschen und dessen zur Verfügung stehender Zeit.

Zeit

Neben der benötigten Arbeitszeit wird jedes Projekt definiert durch Termine und Fristen (denn es ist per Definition zeitlich begrenzt und in sich abgeschlossen). Für den Erfolg eines Projekts

³ In Anlehnung an Möller, T.: Projektmanagementenerfolg, 2009.

spielen neben der reinen Zielerreichung auch Pünktlichkeit, Verlässlichkeit und Exaktheit aller Projektbeteiligten eine große Rolle.

Diese drei Ecken – oder auch Determinanten – eines Projekts können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden, sondern stehen in engem Zusammenhang. Keine Komponente kann für sich alleine geändert werden, ohne dass nicht mindestens eine weitere durch diese Änderung (sowohl negativ wie auch positiv) beeinflusst wird. Dieser Umstand macht das Projektdreieck zu einem „magischen“ Dreieck und gleichzeitig zu einem hervorragenden Werkzeug, um eine ganzheitliche Sicht auf ein Projekt zu bekommen.

Merke

Das Projektdreieck definiert die wichtigsten Dimensionen eines Projekts mittels der Determinanten Ziel, Ressourcen und Zeit, die nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können.

Projektmanagement

„Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements“⁴, oder mit den Worten von Dr. Gerhard Pews: „Projektmanagement ist die Kunst, mit zehn Fingern elf Korken unter Wasser zu halten.“⁵ Das Managen eines Projekts ist also vergleichbar mit einer Kunst. Das Kunststück dabei ist es, alle am Projekt beteiligten Menschen unter dem optimalen Einsatz der für das Projekt zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Erreichung der im Vorfeld definierten Projektziele zu koordinieren.

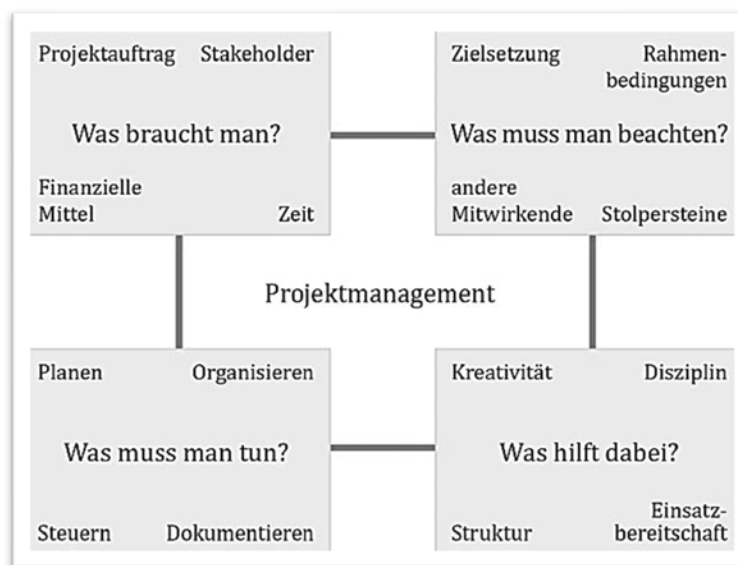


Abb. 2: Teilaspekte des Projektmanagements

⁴ Quelle: Project Management Institute (PMI): What is Project Management? Bedeutung: Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen und Techniken im Projekt, um die Projektanforderungen zu erfüllen. <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>, Abruf im Juli 2022.

⁵ Quelle: Dr. Gerhard Pews, Experte für große Architekturen und Plattformen bei Capgemini und Dozent für Projektmanagement an der Technischen Universität Kaiserslautern, Abruf im Juli 2022.

Gemäß der PMI-Definition sind für das erfolgreiche Managen eines Projekts, neben den Determinanten Ziel, Ressourcen und Zeit, die sich im Projektdreieck widerspiegeln, also auch Wissen, Fähigkeiten, Werkzeuge und Techniken von besonderer Wichtigkeit. Abb. 2 stellt eine (nicht vollumfängliche) Übersicht der wichtigsten Teilaspekte, die Projektmanagement ausmachen, dar. Mit Hilfe dieser wird klar, wie facetten- und umfangreich Projektmanagement sein kann und in der Praxis oftmals ist.

Für den Projektmanager bedeutet dies, dass er für die Festlegung der Ziele, die Auswahl und Benennung der Projektmitglieder sowie die Verteilung von Verantwortlichkeiten, wie auch die Klärung der Ziele, Wünsche und Vorstellungen mit den Stakeholdern verantwortlich ist. Weiter liegen die initiale Projektdefinition und Projektplanung, die Festlegung und Verteilung der einzelnen Aufgaben, die Kommunikation mit dem Team, die Kommunikation und Information mit den Stakeholdern und die Überwachung der Aufgabenerfüllung in seinem Verantwortungsbereich. Und schließlich muss er die Zielerreichung sicherstellen, fortlaufend auf die Qualität achten und den erfolgreichen Projektabschluss zur Zufriedenheit aller daran Beteiligten herbeiführen. All dies zusammengefasst bedeutet es ein Projekt zu managen. Daraus ergeben sich vier zentrale Fragen, die sich jeder Projektmanager zu Beginn eines neuen Projekts stellen sollte:

- Was brauche ich für mein Projekt?
- Was muss ich bei der Durchführung meines Projekts beachten?
- Was muss im Rahmen des Projekts alles tun?
- Was hilft mir dabei?

Da ein Projekt aber selten ganz alleine durchgeführt wird, können die Ziele eines Projekts nur erreicht werden, wenn der Projektmanager es schafft, die anderen Projektmitglieder zu befähigen und zu motivieren. Dafür ist es nötig, dass die vorhandenen (zumeist knappen) Ressourcen gut geplant, organisiert und effizient eingesetzt werden. Aufgabe des Projektmanagers ist es also auch, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teamarbeit zu schaffen. Diese sind zumeist nicht von vorne herein gegeben, sondern müssen im Rahmen der Projektdefinition erarbeitet werden.

Merke

Projektmanagement ist das systematische und strukturierte Vorgehen bei der Abwicklung und Leitung von Projekten. Ein Projekt richtig führen (= managen), heißt sowohl Ziel als auch Ressourcen und Zeit stets und ständig im Blick zu haben.

Klassisches Projektmanagement

Im Rahmen von Projektmanagement wird heute in der Praxis zwischen klassischem und agilem Projektmanagement unterschieden. Der Unterschied, ob ein Projekt klassisch oder agil durchgeführt wird, liegt in der Organisation und Methodik, vor allem aber in der Denkhaltung der führenden Verantwortlichen. Im besten Falle wird vor Projektinitiierung die Methodik ausgewählt, welche a priori die besten Resultate zu den anstehenden Aufgaben oder der zu lösenden Problematik erwarten lässt.

Klassisches (oder traditionelles) Projektmanagement bietet sich immer dann an, wenn das Projektergebnis, also das Endprodukt sowie seine gesamten Eigenschaften bereits vor der Umsetzung im Rahmen der Planungsphase präzise beschrieben und festgelegt werden können oder sogar müssen. Die Umsetzung der Projektschritte gehorcht dann einer festen Reihenfolge und die Dauer der einzelnen Arbeitspakete kann (basierend auf Erfahrungswerten) zuverlässig geplant werden. Jedes einzelne Projektteammitglied weiß so bereits weit im Voraus, wann das eigene Arbeitspaket