



Leseprobe

Angela Hemmrich, Horst Harrant

Projektmanagement

In 7 Schritten zum Erfolg

ISBN (Buch): 978-3-446-44620-5

ISBN (E-Book): 978-3-446-44733-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44620-5>

sowie im Buchhandel.

Angela Hemmrich
Horst Harrant

Projektmanagement

In 7 Schritten zum Erfolg

4. Auflage

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2016 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumli
Herstellung: Thomas Gerhardy
Umschlaggestaltung: Parhuber & Partner GmbH, München
Umschlagrealisation: Stephan Rönigk
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44620-5
E-Book-ISBN 978-3-446-44733-2

Inhalt

1 Einleitung	4
2 Grundlagen des Projektmanagements	7
2.1 Projektdefinition	7
2.2 Stakeholder und Projektziele	10
3 Projektablauf und Organisation	17
3.1 Projektablauf	17
3.2 Projektorganisation und Umfeld	22
4 Projektinitialisierung	28
4.1 Projektstart	28
4.2 Projektanforderungen	38
4.3 Projektstrukturierung	42
5 Führung im Projekt	53
5.1 Die Rolle des Projektleiters	53
5.2 Kommunikation im Projektteam	59
5.3 Teamentwicklung und Zusammenarbeit	64
5.4 Virtuelle Teams	69
5.5 Konfliktmanagement	73
6 Projektplanung	78
6.1 Zeit-, Ressourcen-, Kosten- und Cashflow-Planung	78
6.2 Risiko- und Chancenmanagement	92
7 Projektrealisierung	99
7.1 Projektcontrolling	99
7.2 Claim Management	109
7.3 Projektbesprechungen und Berichtswesen	112
8 Projektabschluss	120
8.1 Das Projekt abschließen	121
8.2 Das Projektabschlussgespräch/Lessons Learned	123
8.3 Abschlussbericht	126
Literatur	128

1 Einleitung

Projektmanagement ist eine der interessantesten und herausforderndsten Aufgaben im beruflichen Umfeld.

Warum? Es gibt kaum eine andere Tätigkeit, die so vielseitig ist und so hohe Anforderungen an die fachlichen, die methodischen aber auch die sozialen Kompetenzen stellt. Projektleitung bedeutet den Umgang mit Menschen aus unterschiedlichen Bereichen, z. B. Kunden, Vorgesetzten, Projektmitarbeitern, firmeninternen Abteilungen, Lieferanten, Behörden. Diese Kombination und die „Einmaligkeit“ von Projekten in ihrer Gesamtheit verhindern das Abgleiten in Routinetätigkeiten und garantieren eine Vielzahl von interessanten Aufgaben. Jeder Tag im Projekt ist einzigartig und mit immer neuen Aufgaben, Herausforderungen, Risiken, Chancen und Überraschungen versehen. Deshalb sind die Autoren der Meinung:

Projektmanager ist der schönste Beruf der Welt!

Erfolgreiche Projekte sind heute für viele Firmen von größter Bedeutung. Effektives und effizientes Projektmanagement ist daher einer der maßgeblichen Faktoren für den geschäftlichen Erfolg und aus der heutigen Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken. Ein Großteil der immer komplexer werdenden Aufgaben in Unternehmen werden heute im Rahmen von Projekten abgewickelt, so dass sich Projektmanagement weltweit zu einer der wichtigsten Methoden zur Geschäftssteuerung entwickelt hat. Darüber hinaus werden Veränderungen im Unternehmen oftmals in Projekten durchgeführt, so dass sich die Umsetzung dieser Veränderungen ohne den Einsatz effizienter und moderner Projektmanagement-Methoden denkbar schwie-

rig gestaltet. Nähere Informationen hierzu finden Sie im Band „Change Management“ der Pocket Power-Reihe.

Projektmanagement ist keine Methode im eigentlichen Sinn des Wortes, sondern eine Aneinanderreihung von unterschiedlichen und aufeinander abgestimmten Prozessen und Verhaltensweisen sowohl im methodischen als auch im verhaltenspsychologischen Bereich. Erst in der ganzheitlichen Beherrschung des Projektmanagements liegt der Schlüssel zum Projekterfolg und damit zum geschäftlichen Erfolg Ihres Unternehmens.

Dieses Buch soll Sie dahingehend unterstützen, Ihre Projektarbeit effizienter zu gestalten und Ihre Projekte in dem vereinbarten Zeit- und Kostenrahmen abzuwickeln. Es beschreibt die wesentlichen Methoden, Prozesse, Verhaltensweisen und Tools, die zur erfolgreichen Abwicklung von Projekten erforderlich sind. Entscheidend hierfür ist die Anwendung der Methoden in der Praxis. Entsprechende Hilfestellungen in Form von Beispielen, Checklisten, Templates und Verfahrensweisen sind in diesem Handbuch enthalten.

Besonderen Wert haben wir auf die Verknüpfung der fachlich-methodischen Verfahren mit den verhaltensorientierten Aspekten in Projekten gelegt. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass Projekte von Menschen abgewickelt werden, d. h. dass der Faktor Mensch ebenso wie die Methodik zum Projekterfolg beitragen. Erst durch das Zusammenspiel der relevanten Planungs- und Controllingmethoden mit den „Soft Facts“ wie Kommunikation, Teamentwicklung, Führung und Konfliktmanagement kann ein Projekt erfolgreich abgewickelt werden.

Wir haben das Buch nach dem Kapitel „Grundlagen des Projektmanagements“ in die Phasen „Projekttablauf und Organisation“, „Projektinitialisierung“, „Führung im Projekt“,

6 Einleitung

„Projektplanung“, „Projektrealisierung“ sowie „Projektabschluss“ eingeteilt. Die einzelnen Methoden und Vorgehensweisen sind diesen Phasen zugeordnet, so dass insgesamt ein logischer Projektablauf abgebildet wird. Wichtig dabei ist, dass Projektmanagement ein iterativer Prozess ist und sich die Methoden wie z. B. Projektplanung oder Risikomanagement durch die Projektphasen durchziehen und im Rahmen des Projektcontrollings regelmäßig detailliert und optimiert werden.

Zum Zweck des einfacheren Lesens dieses Buches ist bei Rollen- und Funktionsbezeichnungen nur die männliche Form gewählt. Mit den personenbezogenen Bezeichnungen ist somit immer sowohl die weibliche als auch die männliche Form zu verstehen.

Die einzelnen Kapitel bestehen aus den Unterpunkten „Worum geht es?“, „Was bringt es?“ und „Wie gehe ich vor?“. Wenn relevant, sind die Voraussetzungen für den Einsatz der beschriebenen Methodik aufgeführt, d. h. „Welche Eingangsgrößen müssen erfüllt sein, damit Sie diese Methode sinnvoll einsetzen können?“

Daneben sind praktische Tipps und Hürden enthalten. Folgende Symbole weisen Sie darauf hin:



Tipps



Hürden und Stolpersteine



Beispiele

2 Grundlagen des Projektmanagements

In diesem Kapitel sind die Begriffe und Definitionen im Projektmanagement erläutert sowie eine Methode zur Definition der Projektziele beschrieben.

2.1 Projektdefinition

WORUM GEHT ES?

Wenn die nachfolgend aufgeführten Kriterien erfüllt sind, sollten Sie ein Vorhaben formal als Projekt definieren und somit die entsprechenden Projektmanagementmethoden und Prozesse zur Anwendung bringen.



Definition nach DIN 69 901

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

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- projektspezifische Organisation.

Zu diesen in der DIN-Definition angesprochenen Kriterien kommen aus unserer Sicht noch folgende typische Merkmale hinzu:

- komplexe, risikobehaftete Aufgabe,
- vernetzte Arbeitspakete und/oder Teilaufgaben und
- vertragsgemäße Ablieferung eines Ergebnisses.

8 Grundlagen des Projektmanagements

Was ist Projektmanagement?

Unter Projektmanagement versteht man die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmitteln für die Abwicklung eines Projektes mit der Maßgabe, die am Anfang des Projektes definierten Ziele zu erreichen. Projektmanagement ist nicht ausgerichtet auf eine spezielle Projektart, eine bestimmte Projektgröße oder einen eingeschränkten Anwendungsbereich. Die Prinzipien sind generell und flexibel anwendbar.

Projektmanagement ist vor allem eine kreative Führungsaufgabe und nicht, wie häufig angenommen, eine reine administrative Tätigkeit, die sich auf den Einsatz von einzelnen Planungs- und Überwachungsmethoden oder den Einsatz von Tools beschränkt.

Bild 2.1 veranschaulicht die Inhalte des Projektmanagements. Dabei stehen die Projektziele im Mittelpunkt, die erforderlichen Methoden und Führungsmittel sind auf das Erreichen dieser Ziele ausgerichtet. Achten Sie auf die enge Verzahnung der fachlich-methodischen (Planung, Controlling etc.) mit den verhaltensorientierten Aspekten (Führung, Teamentwicklung etc.).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Einbettung des Projektes in die vorgegebene Umgebung, die geprägt ist durch das geschäftliche Umfeld, die Arbeitsbedingungen, den Kunden sowie durch die Firmenorganisation und die relevanten firmeninternen Prozesse. Die reibungslose Zusammenarbeit zwischen der Linienorganisation und der Projektorganisation ist für Sie hierbei von besonderer Bedeutung.

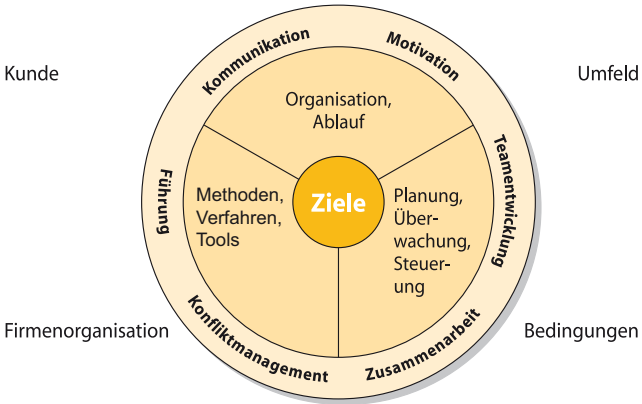


Bild 2.1 Definition Projektmanagement

WAS BRINGT ES?

Anhand der oben genannten Kriterien können Sie ein Vorhaben als Projekt einstufen und diesem somit die entsprechenden Ressourcen wie Personal und Arbeitsmittel zuweisen. Weiterhin können Sie Ihr Projekt anhand der nachfolgend aufgeführten Kriterien kategorisieren und die angemessenen Methoden und Vorgehensweisen definieren.

WIE GEHE ICH VOR?

Nachdem Sie Ihr Vorhaben als Projekt eingestuft haben, sollten Sie das Projekt kategorisieren und die adäquaten Projektmanagementmethoden festlegen. Dadurch vermeiden Sie unnötigen Aufwand während der Projektlaufzeit.

Mit den Kriterien

- unternehmerische Bedeutung,

10 Grundlagen des Projektmanagements

- Anzahl der Stakeholder,
- Projektdauer,
- Projektbudget,
- beteiligte Abteilungen/Unterauftragnehmer und
- Risikoeinstufung

können Sie Ihr Projekt entsprechend einstufen und entscheiden, in welchem Detaillierungsgrad Sie die relevanten Projektmanagementmethoden einsetzen.

2.2 Stakeholder und Projektziele

WORUM GEHT ES?

Mit der Zieldefinition legen Sie die Grundlage für die Projektanforderungen und somit für den Projektauftrag. Nur mit einem klaren Ziel vor Augen kennen Sie und Ihr Team das angestrebte Ergebnis und den Weg dorthin. Dies gilt sowohl für den Projektauftrag als auch für die Aufgaben innerhalb der Projektrealisierung. Überprüfen Sie die definierten Ziele regelmäßig auf ihre Gültigkeit, da diese im Projektverlauf aufgrund von Änderungen der Projektanforderungen, des Projektablaufes oder der äußeren Umstände (Kunde, Umfeld, Firmenstrategie etc.) gegebenenfalls aktualisiert werden müssen.

Voraussetzungen für die Projektzieldefinition: Ein Vorhaben wurde als Projekt definiert und die Vorstellungen und Anforderungen des Kunden sind den Beteiligten bekannt.

WAS BRINGT ES?

Klare und eindeutige Projektziele sind die Grundvoraussetzung für alle Beteiligten und vom Projekt Betroffenen, die
