



Einführung Projektmanagement

- die 10 wichtigsten Kapitel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – die Relevanz des Projektmanagements	0
1. Definition Projektmanagement	1
2. Schnittstellen des Projektmanagements	2
3. Elemente im Projektmanagement	4
4. Aufgaben und Methoden des Projektmanagements.....	6
5. Frameworks und Normen des Projektmanagements	8
6. Paradigmen des Projektmanagements	9
7. Phasen im Projektmanagement.....	14
8. Rollen im Projektmanagement	15
9. Strukturierung des Projektmanagements.....	17
10. Erfolgsfaktoren und Fehler im Projektmanagement	18
I. Gender-Klausel.....	20

© Copyright 2021 Project Base. All rights reserved

Das Nutzen und Verbreiten dieser Inhalte ist erlaubt, sofern eine Quellenangabe mit anklickbarem Link auf [Project Base](https://www.project-base.org) gewährleistet ist.

Vorwort – die Relevanz des Projektmanagements

Es gibt unzählige Bücher über das **Projektmanagement** und das Projektmanagement betreffende Standards. PMI®, Prince2®, SCRUM und GPM/IPMA sind nur einige der geläufigen Methoden und Normen. Agiles Projektmanagement ist in aller Munde.

Project Base versucht seinen Usern qualitativ hochwertige Inhalte auf verständliche Weise zu vermitteln. So muss das Thema Projektmanagement und agile Organisationen kein Expertenwissen mehr darstellen, sondern jeder Interessierte kann sich darin Weiterbilden und sein Wissen vertiefen.

Aber wodurch? Auf unserer Website www.project-base.org haben einige unserer projekterfahrenen Autoren ihr Wissen niedergeschrieben und in verschiedenen Medien anschaulich dargestellt. Ihr findet bei uns unter Anderem:

- **Projektmanagement-Glossar:**
2.000 Begriffe einfach erklärt
- **Projektmanagement-Vorlagen:**
kostenlos downloaden und profitieren
- **Tutorials und Erklärvideos:**
extra produziert für dich
- **Ausführliche Inhalte in Schriftform:**
verschiedene Langartikel und Beschreibungen

Der Begriff **Projektmanagement** (PM) umfasst die Planung, Koordination und Kontrolle von geschäftlichen Projekten.

1. Definition Projektmanagement

Unter Projektmanagement versteht man die Entwicklung von Konzepten und Alternativen, die Entscheidungsfindung hierüber sowie die nachfolgende Willensdurchsetzung in Bezug auf ein Projekt. Ein Projekt ist eine in der vorliegenden Form (für die durchführende Organisation) einmalige Aufgabe, die in einer festgelegten Zeitspanne zu erledigen ist. Start- und Endtermin sind verpflichtende Merkmale eines Projekts.

Projektmanagement ist damit eine Managementaufgabe, die Projekte zum Gegenstand hat. Als Teilgebiet der Unternehmensführung (Management), ist Projektmanagement der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen.

Wie in der Betriebswirtschaftslehre üblich, besteht das Ziel des Handelns in einem optimalen Ergebnis-/Aufwandsverhältnis. Viele Autoren weisen der zeitlichen Dimension eine besondere Bedeutung im Projektmanagement zu. Sie sprechen von dem **Dreieck des Projektmanagements**, das aus Ergebnis/Qualität, Zeit und Kosten besteht.

Um die Ziele des Projektes zu erreichen, wird im Projektmanagement das gesamte methodische Spektrum, insbesondere aus den Wissenschaften Betriebswirtschaft, Mathematik, Informatik und Psychologie, eingesetzt.

Im **Magischen Dreieck** werden die wichtigsten Parameter für den Erfolg eines Projektes dargestellt: Zeit, Kosten und Qualität/Leistung.

2 Schnittstellen des Projektmanagements

Aufgrund der Einmaligkeit eines Projektes in der durchgeführten Form ist die in Bezug auf Projekte bestehende Unsicherheit höher als bei repetitiven **Linienaufgaben**. Die Unsicherheit bezieht sich vor allem auf den Nutzen des Projektergebnisses sowie den tatsächlich zu leistenden Aufwand zu dessen Erstellung. Projektmanagement hat dementsprechend nicht die Aufgabe, das ursprünglich definierte Projektziel in jedem Fall und zu 100% zu erreichen. Je nach Erkenntnisfortschritt im Projektverlauf kann es auch rational sein, Ziele und Gegenstand des Projektes zu verändern oder das Projekt sogar zu stoppen.

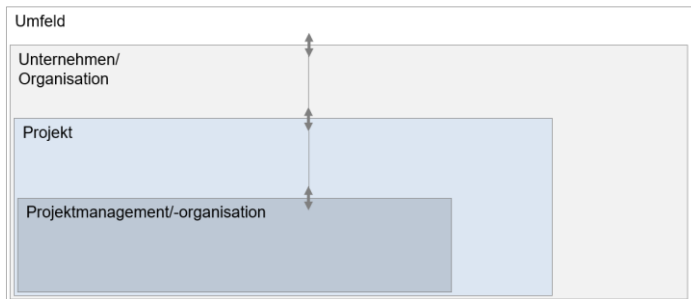
Eine **Linienaufgabe** ist eine standardisierte, sich wiederholende Aufgabe, welche oftmals auch von einer einzelnen Person durchgeführt werden kann

2. Schnittstellen des Projektmanagements

Gemäß der obigen Definition ist Projektmanagement eine reine Steuerungsaufgabe. Das Projektergebnis ist damit kein unmittelbares Resultat des Projektmanagements, sondern Resultat der originären (unmittelbar wertschöpfenden) Projektarbeit. Ein Beispiel für ein Projektergebnis ist ein neues internetbasiertes soziales Netzwerk. Die Softwareentwicklung hierfür wird in dem betreffenden Projekt geleistet, ist aber keine Aufgabe des Projektmanagements. Aufgabe des Projektmanagements und die originäre Projektarbeit sind überschneidungsfrei. Projektmanagement gehört damit nicht zu den Kernprozessen der Leistungserstellung eines Unternehmens, sondern ist eine Querschnittsbeziehungsweise Overheadfunktion. Das Projekt wird in ei

2 Schnittstellen des Projektmanagements

ner Organisation durchgeführt, die neben dem Projekt andere Aufgaben erbringt. Die Organisation ist wiederum in ihr Umfeld eingebettet. Die folgende Grafik stellt den beschriebenen Sachverhalt dar:



Auf der Ebene des Unternehmens bzw. Organisation, die das Projekt durchführt, sind Entscheider eine wichtige Stakeholder-Gruppe. Dies sind z.B. die Führungskräfte, die das gegenständliche Projekt gemäß der gültigen Kompetenzordnung monetär autorisieren können. Eine weitere Gruppe wesentlicher Stakeholder sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die später mit den im Projekt entwickelten Lösungen arbeiten.

Jedes Unternehmen ist in sein **Umfeld** eingebettet, das einen wesentlichen Einflussfaktor auf das Projekt darstellt. In diesem Zusammenhang sind unter anderem die wirtschaftliche Entwicklung, Politik und die Umwelt erwähnenswert. Die Umfeldanalyse und die Steuerung wesentlicher Umfeldkomponenten sind Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Disziplin des Managements.

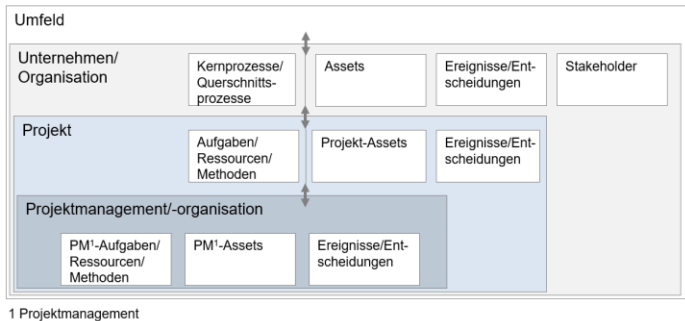
Das **Projektumfeld** ist der Rahmen bzw. sind die Gegebenheiten innerhalb derer sich ein Projekt befindet.

3. Elemente im Projektmanagement

Ein wesentliches Element im Projektmanagement sind die Aufgaben der Projektsteuerung. Die mit den Aufgaben betrauten personellen Ressourcen verwenden zu deren Erledigung häufig diverse Methoden. Ein Beispiel für eine Methode ist eine Risikomatrix, die dem Projektmanager die Steuerung zentraler Projektrisiken ermöglicht. Jedes Projektmanagement verfügt über zentrale Vermögensgegenstände („Assets“). Beispiele hierfür sind Know-how im Projektmanagement oder Lizenzen für die Verwendung eines **Projektmanagement-Tools**. In jedem Projektmanagement sind Entscheidungen, z.B. bezüglich der verwendeten Methodik zu treffen und Ereignisse, wie z.B. der Ausfall eines Mitarbeiters, beeinflussen den Projektfortschritt. Die Elemente (des wertschöpfenden Teils) eines Projekts ähneln den Elementen von Projektmanagement/Projektorganisation stark, nur dass sich das originäre Projekt auf die wertschöpfende Arbeit bezieht (siehe Abschnitt 2.). Die folgende Grafik grenzt die Elemente im Projektmanagement voneinander ab:

Projektmanagement Werkzeuge sind Hilfsmittel, welche die Planung, Koordinierung und Kontrolle über Projekte unterstützen.

3 Elemente im Projektmanagement



Auf der Ebene des Unternehmens bzw. Organisation, die das Projekt durchführt, sind Entscheider eine wichtige Stakeholder-Gruppe. Dies sind z.B. die Führungskräfte, die das gegenständliche Projekt gemäß der gültigen Kompetenzordnung monetär autorisieren können. Eine weitere Gruppe wesentlicher Stakeholder sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die später mit den im Projekt entwickelten Lösungen arbeiten.

Jedes Unternehmen ist in sein Umfeld eingebettet, das einen wesentlichen Einflussfaktor auf das Projekt darstellt. In diesem Zusammenhang sind unter anderem die wirtschaftliche Entwicklung, Politik und die Umwelt erwähnenswert. Die Umfeldanalyse und die Steuerung wesentlicher Umfeldkomponenten sind Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Disziplin des Managements.

4. Aufgaben und Methoden des Projektmanagements

Projektmanagement besteht in der kontinuierlichen Ausführung der folgenden Aufgabentypen:

Ziel-/Scopemanagement: Definition der Ziele des Projektes. Festlegung der zu betrachtenden und transformierenden Sachumfänge. In diesem Zusammenhang wird auch festgelegt, was nicht Projektergebnis sein darf („Nichtziele“).

Anforderungsmanagement: Ermittlung der Erwartungshaltung von Stakeholdern an das Projekt und dessen Ergebnisse. Die Erwartungen unterliegen einer systematischen Steuerung.

Kostenmanagement: Planung von Ziel-Aufwänden, -Investitionen und -Betriebskosten. Kontinuierliche Verfolgung und Berechnung von Kennzahlen in Verbindung mit aktiver Steuerung

Personal-/Ressourcenmanagement: Beschaffung und Zuführung von personellen und weiteren Ressourcen zum Projekt.

Risikomanagement: Kontinuierliche Steuerung von Tatbeständen, die das Projekt gefährden. Entwicklung von Gegensteuerungsmaßnahmen und Herbeiführung von Entscheidungen bezüglich deren Umsetzung.

Kommunikations-/Stakeholdermanagement: Kontinuierliche Bereitstellung und Aufnahme von Informationen für/von Beteiligten und Stakeholdern.

Zeitmanagement: Steuerung der zeitlichen Dimension des Projekts, insbesondere in Bezug auf das Projektergebnis und die Verzahnung der zur Ergebniserstellung zu erledigten Aufgaben.

Produkt-/Qualitätsmanagement: Steuerung der Produktmerkmale und der resultierenden Produktqualität.

Änderungsmanagement: Steuerung von Änderungen in Bezug auf alle Aufgabentypen des Projektes. Typische Objekte von Änderungen sind Ziele, Scope, Zeit und Kosten.

Management von Start, Ende und Phasenübergang: Start und Endes eines Projektes sind Gegenstand separater Entscheidungen. Bei einer Projektdurchführung auf der Grundlage von Phasen unterliegen diese zusätzlich einer dezidierten Steuerung.

Für jeden der beschriebenen Aufgabentypen gibt es spezifische Methoden. So gibt zum Beispiel ein Meetingplan einen genauen Überblick über regelmäßige Projektsitzungen, deren Durchführungszeitpunkt, deren Beteiligte und die Ziele des Meetings. Eine Risikomatrix stellt elementare Projektrisiken mit den beiden Attributen Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit dar. Sind die Methoden Risikomatrix und Meetingplan genau einem Aufgabentyp zuzuordnen gibt es aufgabentypübergreifende Methoden, wie zum Beispiel die Analysemethode des Säulendiagramms, die sowohl in Bezug auf die Produktqualität als auch in Bezug auf eine Kostenverteilung angewendet werden kann.

5. Frameworks und Normen des Projektmanagements

Es gibt sehr viel Know-how in Bezug auf das Projektmanagement. Eine Sammlung zusammenhängenden Know-hows wird häufig als **Framework**, Vorgehen, Vorgehensmodell oder Methode bezeichnet. Wesentlich ist die Unterscheidung zwischen Frameworks, die beschreiben, was prinzipiell in einem Projekt getan wird und konkreten Methoden. Das Framework zeigt nicht auf, wie eine Aufgabe zu erledigen ist. Zum Beispiel enthält das PMI-Framework die Aussage, dass Lenkungsausschüsse in Projekten durchgeführt werden können. Ein Framework gibt aber keine Empfehlung, ob ein Lenkungsausschuss durchgeführt werden sollte und schlägt auch keine (PowerPoint)-Vorlage zur Durchführung vor. Das Gegenstück zu einem Framework ist eine Methode, die die genaue Durchführung einer Aufgabe vorgibt. Ein Beispiel hierfür ist das Risikoregister von Prince2, das eine Übersicht über alle zentralen Projektrisiken gibt.

Es gibt eine hohe Anzahl von Frameworks und Methoden zum Projektmanagement. Die wichtigsten Frameworks sind PMI und Scrum. Prince2 und Kanban sind die bedeutendsten (übergreifenden) Methoden.

Ein **Framework** im Projektmanagement ist eine Art methodisches Grundkonzept.

6. Paradigmen des Projektmanagements

Die Vorgehensweisen im Projektmanagement lassen sich grundsätzlich in Klassische und **Agile** einteilen. Wesentliches Kennzeichen des klassischen Paradigmas ist eine hohe Planbarkeit der Projektdurchführung. Darüber hinaus ist das Ergebnis zu Projektbeginn bzw. während der Initialisierung des Projektes weitgehend bekannt. Ein gutes Beispiel für ein Projekt, das nach einem klassischen Paradigma durchgeführt wird, ist der Bau eines Hauses. Das gewünschte Haus (= Projektergebnis) wird durch den Plan des Architekten vor dem ersten Spatenstich detailliert und aussagekräftig beschrieben. Es ist ferner aufgrund vieler Erfahrungswerte gut bekannt, in welcher Reihenfolge die Bearbeitungsschritte für den Bau eines Hauses zu erledigen sind. Es besteht damit eine geringe Unsicherheit in Bezug auf Ergebnis sowie Durchführung des Projektes.

Liegt hingegen eine hohe Unsicherheit in Bezug auf das Ergebnis und/oder die Projektdurchführung vor, ist eindeutig das agile Projektmanagement vorteilhaft. In Bezug auf das bereits in Abschnitt 2. erwähnte soziale Netzwerk ist die Nutzerakzeptanz, unter anderem aufgrund der vielen Konkurrenznetzwerke und der Bedeutung sozialer Trends, ungewiss. Es ist zu Projektbeginn unbekannt, wie das soziale Netzwerk genau beschaffen sein muss, um eine hohe Nutzerakzeptanz zu erreichen. Gemäß dem agilen Paradigma würde das gegenständliche Projekt sehr früh erste Versionen ins Internet stellen. Die Funktionen und das Design

Unter **Agilität** versteht man die flexible, proaktive und initiative Vorgehensweise eines Unternehmens oder einer Organisation.

6 Paradigmen des Projektmanagements

des Netzwerks würde man im weiteren Verlauf entsprechend der objektiv messbaren Nutzerakzeptanz (z.B. Verweildauern, Empfehlungsquoten) optimieren. In der Konsequenz ist damit die Wahrscheinlichkeit ein bei den Anwendern beliebtes Produkt herzustellen, im Fall des neuen sozialen Netzwerks bei dem **agilen Paradigma** deutlich höher.

Die höhere Wahrscheinlichkeit des passgenaueren Ergebnisses wird in agilen Vorgehensweisen durch einen höheren Overhead erkaufte. So sind z.B. in dem agilen Framework Scrum in jedem Team Scrum Master und Product Owner nicht (unmittelbar) wertschöpfende Rollen. In dem Team, das die wertschöpfende Arbeit erbringt (Development Team) sind bis zu acht Personen. Damit beträgt die Relation von nicht wertschöpfender Arbeit zu originärer Projektarbeit gemäß des agilen Paradigmas 25%. Im klassischen Paradigma gibt es typischerweise eine Person, die die Rolle des Projektleiters oder Teilprojektleiters ausübt. Klassische Projekte sind hierarchisch strukturiert, sodass es z.B. einen Gesamt-Projektleiter für bis zu acht Teilprojektleiter gibt.

Allgemein formuliert ergibt sich damit die nichtwertschöpfende Arbeit O eines Projektes mit der Führungsspanne FS , der Anzahl der Projektebenen E und der Anzahl der nicht wertschöpfenden Kollegen je Projektteil KP im klassischen Projekten wie folgt:

$$O(\text{Projekt, klassisch}) = \sum_{t=1}^E [FS^{t-1} * KP] (1)$$

Bei den **Paradigmen** der agilen Projektorganisation wird die Vorgehensweise der Projektdurchführung gegenüber dem klassischen System verändert.

Agile Projekte haben per Definition keinen hierarchischen Überbau. Dementsprechend besteht der Overhead allein in den jeweiligen Teams, die auch die wertschöpfende Arbeit erbringen. Bei einem agilen Projekt mit identischer Größe zur Gleichung (1) ergibt sich der Overhead wie folgt:

$$O(\text{Projekt}, \text{agil}) = K^P * FS^{E-1} \quad (1')$$

Dabei ist die nicht wertschöpfende Kapazität (Overhead) KP gleich zwei Vollzeitbeschäftigten für das agile Paradigma (Scrum-Master und Product-Owner) und gleich eins für das klassische (1 Projektleiter bzw. Teilprojektleiter). Große Projekte sind in der Regel hierarchisch über Projekte, Teilprojekte, Module und gegebenenfalls weitere Ebenen strukturiert. Prinzipiell bestehen in Bezug auf die Hierarchieebenen keine Grenzen. Projekte mit mehr als drei Ebenen sind jedoch selten.

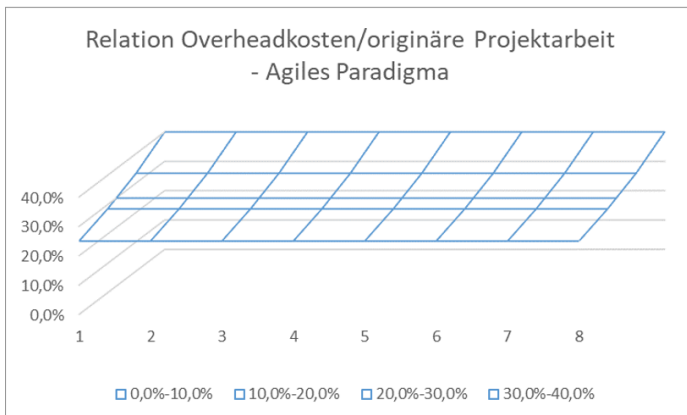
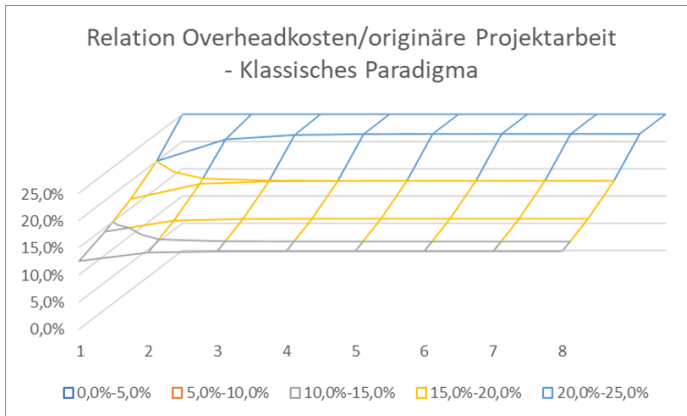
Bei einer Teamgröße bzw. Größe des gesamten Projektteams T ergibt sich die wertschöpfende Kapazität eines Projektes durch folgende Gleichung:

$$V(\text{Projekt}) = \sum_{t=1}^E [T - K^P]^t \quad (2)$$

6 Paradigmen des Projektmanagements

Die Relation zwischen dem Overhead eines Projektes und der wertschöpfenden Tätigkeit ist ein Maß für die formale **Effizienz** des Projektmanagements. Die beiden folgenden Grafiken zeigen das Verhältnis von Overheadkosten eines Projektes im agilen und klassischen Paradigma zu der jeweiligen wertschöpfenden Tätigkeit in Abhängigkeit von Führungsspanne und Projektgröße auf:

In der DIN wird **Effizienz** als „Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den eingesetzten Mitteln“ definiert.



Aufgrund der oben beschriebenen Rollen des agilen Paradigmas liegt die zugehörige Fläche deutlich über der des klassischen Paradigmas. Bemerkenswert sind die absoluten Werte. So beträgt die Relation zwischen Overhead und Wertschöpfung in einem Team mit insgesamt sieben Mitgliedern im agilen Paradigma 40%. Dementsprechend bedarf es einer guten Nutzenargumentation, ein solches Projekt agil durchzuführen. Die Fläche des klassischen Paradigmas verzeichnet einen sichtbaren Anstieg, da ab der zweiten Ebene (Projekt- und Teilprojektebene) mit dem Projektleiter und den Teilprojektleitern zwei Leitungsfunktionen koexistieren bestehen. Der Anstieg des Overheads ab der dritten Ebene führt zu einem unterproportionalen Beitrag.

Die Flächen der obigen Grafiken zeigen eine rein formale Effizienz, da der Einfluss des Paradigmas auf die Ergebnisqualität in dem Modell keine Berücksichtigung findet. Genauso ist die Dauer der Ergebniserstellung sowie geleistete Doppelarbeiten durch „agile“ **Iterationen** nicht berücksichtigt. Eine Nutzenbetrachtung des Projektergebnisses ist ebenfalls nicht modelliert.

Bei einer solchen **Iteration** werden gleiche oder ähnliche Prozesse so lange wiederholt, bis man zu einem vorher aufgetretenen Problem eine Lösung gefunden hat.

7. Phasen im Projektmanagement

Unter einer Phase im Projektmanagement versteht man einen klar definierten Abschnitt des Projektes, in dem gleichartige Tätigkeiten ausgeführt werden. In der Phase der Initialisierung wird z.B. schwerpunktmäßig an der Festlegung der Ziele, der Aufstellung des Budgetrahmens und der Konkretisierung des **Scope** des Projektes gearbeitet. In der Umsetzungsphase geht es z.B. in Bezug auf das soziale Netzwerk darum, die Benutzeroberfläche und die Datenbankfunktionen zu programmieren.

Es gibt eine Vielzahl von Vorgehensmodellen. Diese Modelle unterscheiden sich hinsichtlich der Aufteilung der folgenden vier Kernphasen:

Initialisierung: Hier werden die Ziele des Projektes definiert. Das Scoping klärt, welche Sachumfänge in dem gegenständlichen Projekt zu betrachten sind. Es wird ein Budget kalkuliert, Gremien institutionalisiert und Reportings vereinbart.

Ist-Analyse: In dieser Phase wird die für das Projekt erforderliche Informationsbasis geschaffen.

Konzeption: Hier wird der Zielzustand, der im Projekt zu transformierenden Sachumfänge dokumentiert.

Umsetzung: Die Konzepte werden in die Realität überführt. Die Funktionsfähigkeit der Umsetzung wird überprüft. Nach dem Abschluss erfolgreicher Tests wird das Projekt beendet.

Ein **Scope** ist eine Übersicht über alle zu erreichenden Ziele, Produkte und Dienstleistungen, die durch ein Projekt erbracht werden sollen.

Das für die Softwareentwicklung kreierte V-Modell kennt z.B. separate Phasen für den Test von Software. In dem obigen Vier-Phasen-Modell sind alle Testaufgaben der Phase der Umsetzung zuzuordnen. Genauso gibt es Modelle, in denen das Beenden eines Projektes eine separate Phase darstellt.

8. Rollen im Projektmanagement

Im Projektmanagement existieren eine Vielzahl von Rollen. Die wichtigsten im klassischen Paradigma sind:

Der Projektleiter verantwortet das Projektergebnis und den dafür erbrachten Aufwand. Projektleiter sind sachlich, aber nicht disziplinarisch weisungsbefugt

Analog zum Projektleiter sind Teilprojekt- oder Modulleiter für die ihnen beauftragten Projektteile verantwortlich.

Das Projekt Management Office (PMO) ist eine Unterstützung, in der Regel für den Projektleiter. Je nach Ausgestaltung reicht das Aufgabenspektrum von rein administrativen Aufgaben, wie z.B. eine Konsolidierung von Zeitzuweisungen, bis zu der Übernahme von Projektleitungsaufgaben.

Projektmitarbeiter erbringen die eigentliche Arbeit im Projekt. Sie sind dem Projekt entweder Vollzeit oder zu klar definierten Teilen zugeordnet.

Experten unterstützen das Projekt kapazitativ mit einem geringen Zeiteinsatz. Ihre Unterstützung ist aufgrund der Bedeutung Ihres (aus ihrem Know-how) resultierenden Input von großer Bedeutung. Ein Synonym für ist „Subject Matter Expert“.

Multiplikatoren stellen sicher, dass Projektergebnisse in einer großen Bandbreite akzeptiert oder angewendet werden. So sind z.B. Schulungen der (durch ein Projekt neu konzipierten) Abläufe oder eingesetzte System von renommeestarken Anwendern ein wichtiger Beitrag zum Projekt.

Entscheider sind in der Regel Führungskräfte, die vom Projekt benötigte Entscheidungen treffen. Ein Beispiel für eine Entscheidung, die jedes Projekt benötigt, ist die Autorisierung des Budgeteinsatzes.

Weitere Stakeholder sind wichtige Interessensgruppen, die keiner der oben genannten Rollen zuzuordnen sind. Ein Beispiel sind hohe Führungskräfte, deren Zustimmung und Unterstützung für die Akzeptanz des Projektergebnisses wesentlich sind.

Im agilen Paradigma sind folgende Rollen wesentlich:

- Das **(Development) Team** leistet die originäre Projektarbeit.
- Der **Scrum Master** stellt die Einhaltung der agilen Spielregeln sicher
- Der **Product Owner** priorisiert die Aufgabenbearbeitung, übt jedoch keine fachliche Weisung in Bezug auf die Aufgabenerledigung aus.

9. Strukturierung des Projektmanagements

Projekte nach dem klassischen Paradigma sind hierarchisch strukturiert. Üblich ist die Gliederung eines Gesamtprojektes in Teilprojekte, die sich wiederum in Projektmodule unterteilen. Kennzeichen eines Projektes ist die Bearbeitung gleichartiger Aufgaben. Das im Rahmen dieses Artikels erwähnte sozial Netzwerk ist ein Beispiel für ein Projekt. Die Bündelung von mehreren Projekten wird als Programm bezeichnet. Programme sind dadurch gekennzeichnet, dass die enthaltenen Projekte wenige Schnittstellen zueinander aufweisen und inhaltlich unterschiedliche Aufgaben bearbeitet werden. So ist z. B. die Zusammenfassung aller Internetprojekte eines Unternehmens ein Beispiel für ein Programm. Unternehmen bzw. Organisationen, die eine hohe Anzahl von Projekten durchführen, fassen Programme wiederum zu **Portfolios** zusammen. Zwischen den Programmen eines Portfolios bestehen keine Schnittstellen. Portfolios dienen allein der planerischen Allokation und des Controllings von monetären oder personellen Ressourcen.

Als **Portfolio** wird ein Projekt dann bezeichnet, wenn es aus mehreren Teilen besteht oder eine Aufgabenstellung in mehrere Projekte zerlegt wird.

10. Erfolgsfaktoren und Fehler im Projektmanagement

Erfolgsfaktoren und typische Fehlerquellen gibt es ebenso viele, wie es unterschiedliche Projekttypen gibt. Folgende Verhaltensmuster haben sich als durchweg wichtig erwiesen:

Präzise Zieldefinition und Scoping sind Basis eines jeden erfolgreichen Projektes. In diesem Zusammenhang ist die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der am Projekt beteiligten Mitarbeiter wichtig.

Ergebnisorientierung: Das Ziel eines jeden Projektes ist, die intendierten Ergebnisse zu erarbeiten. In erfolgreichen Projekten stehen Ergebnisse im Zentrum von Denken und Handeln. Erfahrungsgemäß geraten die Ziele in langlaufenden Projekten leicht aus dem Blick. Projekte tendieren dazu, Aufgaben aufgrund von historischen Entscheidungen zu treffen und nicht, weil sie für die Erreichung der Projektziele wichtig sind.

Fachliche Führung: Der Projektmanager führt das Projekt auf der Basis eines guten Verständnisses von Zielen, Rahmenbedingungen und zu transformierenden Sachumfängen. Dadurch wird eine gute Priorisierung sichergestellt und an den „Knackpunkte“ des Projektes gearbeitet.

Entscheider-Perspektive: Verarbeiten Sie Informationen und freizugebende Ergebnisse stets so, dass die Entscheider sie verstehen und qualifizierte Entscheidungen treffen

können. Jedes Projekt ist auf einige wenige zentrale Entscheidungen, die häufig durch das Top-Management getroffen werden, angewiesen.

Wirtschaftliches Denken: Der aus den umgesetzten Sachumfängen resultierende Nutzen sollte das aufzuwendende Budget stets um ein Vielfaches übersteigen. Bei jeder Aufgabe muss die Frage, ob sich der Aufwand lohnt, eindeutig mit „Ja“ beantwortet werden können.

Präzise Kommunikation: Jeder im Projekt involvierte Mitarbeiter muss das Ziel vor Augen haben, Aufgaben und Strukturen präzise zu kommunizieren, damit alle Mitarbeiter synchron arbeiten.

Organisatorische Stringenz: Aufgaben werden stets mit nur geringen inhaltlichen Überschneidungen verteilt. Auf jeder Ebene sollte es wöchentliche Regeltermine (Jour Fixes) geben, um sich gegenseitig synchronisieren zu können.

I. Gender-Klausel

Die weibliche Form ist der männlichen Form im gesamten Dokument gleichgestellt. Lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt.

Project Base

<https://www.project-base.org>

info@project-base.org

02159 8166 705

Herausgegeben durch:

Grunenberg & Comp. GmbH

Fritz-Wendt-Str. 7

40670 Meerbusch

Einführung Projektmanagement

- die 10 wichtigsten Kapitel