

## Projektleiter

### Modul 1:

# Grundlagen des Projektmanagements



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

LESERPROBEN

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Projektmanagement – ein Überblick .....</b>	<b>5</b>
Was ist Projektmanagement? .....	5
Kriterien für erfolgreiches Projektmanagement .....	7
Projektarten .....	9
Warum also Projektmanagement? .....	10
Grafik: Kosten- und Zeitersparnis.....	10
Die Elemente des Projektmanagements .....	12
Aufgabenträger .....	14
Der Projektleiter .....	14
Das Projektteam .....	15
Der Projektausschuss.....	15
Promotoren .....	16
<b>Die Einführung von Projektmanagement .....</b>	<b>17</b>
Allgemeines.....	17
Einführungsprobleme .....	19
Die Vorgehensweise.....	21
Die sieben Arbeitsschritte .....	25
Der Projektmanagement-Leitfaden .....	26
Informationsflussmatrix.....	29
Beispiel: Gliederung eines PM-Leitfadens.....	31
<b>Die Projektarbeit .....</b>	<b>32</b>
Wichtige Voraussetzungen für die Projektarbeit.....	32
Der Ablauf eines Projektes.....	34
Die Vorprojektphase .....	35
Schema: Zielplanung .....	36
Die Situationsanalyse .....	37
Die Zielformulierung .....	37
Grafik: Zielhierarchie.....	38
Formular: Zielgewichtung .....	40
Beispiel: PSP „Einführung von Projektmanagement“.....	42
Checkliste für das Erstellen eines Projektstrukturplans .....	43
Projektbildung und -definition .....	44
Die Projektprüfung.....	45
Der Projektplan .....	46
Formular: Projektauftrag .....	48
Die Projektbearbeitung .....	49
Formular: Meilensteinformulierung .....	49
Die Phase der Problemanalyse.....	50
Die Konzeptphase .....	50
Die Feinkonzeptphase.....	51
Die Realisierungsphase .....	51
Die Projektabschlussphase.....	51
Grafik: Projektphasenablauf .....	52
Der Problemlösungszyklus .....	53
Arbeitsmethoden .....	54
Übersicht: Arbeitstechniken .....	55
<b>Projektplanung .....</b>	<b>56</b>
Allgemeines.....	56
Die Strukturplanung .....	56
Formular: Arbeitspaketbeschreibung .....	57
Die Ablaufplanung.....	59
Formular: Vorgangsliste .....	60
Die Terminplanung.....	61
Aufwandsschätzung und Ressourcenplanung.....	62
Die Kostenplanung .....	63
Formular: Arbeitspaketkosten .....	64

Die Risikoanalyse.....	65
Projektplanung und Projektcontrolling .....	66
Projektcontrolling .....	66
Kreislauf des Projektcontrollings:.....	67
<b>Der Projektabschluss .....</b>	<b>68</b>
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>69</b>

Leserprobe

# PROJEKTMANAGEMENT – EIN ÜBERBLICK

## Was ist Projektmanagement?

Im Jahr 1980 wurde „Projektmanagement“ nach **DIN 69901** folgendermaßen definiert:

*„... die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes.“*

Diese Definition ist allgemein gehalten. Um sie zu verstehen, muss zunächst der Begriff „Projekt“ näher erläutert werden. Ein Projekt verfügt über die folgenden Merkmale:

- **Zielorientierung**  
Das Projektziel ist genau zu definieren. Der dafür vorgegebene Zeitraum und das zur Verfügung stehende Budget sind begrenzt.
- **Einmaligkeit**  
Dieses Merkmal unterscheidet Projekte von Routinearbeiten. Darin enthalten ist das Merkmal der Neuartigkeit.
- **Komplexität**  
Ein Projekt zeichnet sich durch eine Vielzahl von Verflechtungen aus, so dass das Projektziel nur durch vernünftige Arbeitsteilung erreicht werden kann.
- **Zusammenarbeit**  
Das Zusammenwirken von Spezialisten verschiedener Abteilungen ist erforderlich, um das Projektziel zu erreichen. Es wird besonderer Wert auf Teamarbeit gelegt.
- **Organisatorische Zuordnung**  
Es existiert eine projektspezifische Organisation.
- **Bedeutung**  
Die Aufgabenstellung eines Projektes hat für das Unternehmen eine über das Alltägliche hinausgehende Relevanz.

Bei Projektmanagement handelt es sich um das Handwerkszeug zur erfolgreichen Durchführung eines Projektes.

Projektmanagement



Aufgrund der heutigen Vielfalt von Unternehmen in den verschiedenen wirtschaftlichen Bereichen ist die Einführung von Projektmanagement oftmals notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben, um die eigene Marktposition zu stärken und zu verbessern.

**Projektmanagement ist ein Instrument, das das Überleben eines Unternehmens im Wettbewerb sichert.**

**DOCH: Projektmanagement ist kein Wundermittel!**

Auch wenn sich Projektmanagement mittlerweile zum Selbstläufer entwickelt hat, so gilt dies nicht automatisch auch für jedes Projekt. Erfolgreiches Projektmanagement setzt Arbeit und Organisation voraus. Es ist an Bedingungen geknüpft, die in einem Unternehmen meist erst geschaffen werden müssen.



*Hinweis: Das Wort Projektmanagement ist in einigen Fällen mit „PM“ abgekürzt.*



## Kriterien für erfolgreiches Projektmanagement

Die Kriterien für erfolgreiches Projektmanagement sind von der jeweiligen Perspektive abhängig. Es gibt drei verschiedene Sichtweisen:

### ■ Erfolgskriterien aus der Unternehmenssicht

Der Erfolg eines Projektes ist aus der Unternehmenssicht objektiv mess- und bestimmbar. Wird das Projektziel innerhalb des vorgegebenen zeitlichen und finanziellen Rahmens erreicht, so gilt das Projekt als erfolgreich.

### ■ Erfolgskriterien aus der Kundensicht

Hier ist der Problemlösungsbeitrag des Projektes ausschlaggebend. Selbst ein aus Unternehmenssicht hundertprozentig erfolgreiches Projekt kann aus der Perspektive des Kunden erfolglos sein, wenn es seine Problematik nicht löst. Die Übereinstimmung der Sichtweisen ist von großer Wichtigkeit! Dies wird am besten durch die Einbeziehung des Kunden bei der Formulierung des Projektziels erreicht.

### ■ Erfolgskriterien aus der Sicht der Projektbeteiligten

Hier stehen persönliche Interessen im Vordergrund. Typischerweise sind dies Karriereziele. Dabei ist die Problematik der Interessenharmonie zu beachten. Häufige Probleme sind die betriebliche Doppelbelastung der Projektmitarbeiter sowie die Divergenz zwischen den persönlichen Karrierezielen und dem Projektziel. Eine Lösung dieser Problematik stellt die Zielharmonisierung dar. Diese kann erreicht werden durch:

- sorgfältige Auswahl der Projektmitarbeiter, unter Beachtung ihrer individuellen Karriere Wünsche.
- klar definierte Aufstiegsmöglichkeiten durch die Mitarbeit an einem Projekt.
- die Einführung eines zweigleisigen Karrieresystems mit entsprechender Durchlässigkeit zwischen den Karrierepfaden.

Drei Perspektiven für  
Erfolgskriterien

Aus diesen Merkmalen und Erfolgskriterien resultieren die folgenden Leitsätze:

**Projektmanagement ist ...**

■ ... **kundenorientiert.**

An oberster Stelle stehen die Erfolgskriterien des Kunden, danach werden die des Unternehmens und der Mitarbeiter eingegliedert.

■ ... **eine Form der Unternehmensorganisation.**

■ ... **prozessorientiert.**

Als Kommunikationsform der Teamarbeit fördert das Projektmanagement die prozessorientierte Sichtweise von Projekten.

■ ... **eine Methodik zur zielorientierten Abwicklung von Projekten.**

Die Einführung von Projektmanagement in ein Unternehmen ist nicht einfach: Voraussetzung ist eine generelle Akzeptanz des Projektmanagements in seiner Ganzheit, ausgehend von der Unternehmensleitung über alle Hierarchiestufen abwärts. Neben organisatorischen Voraussetzungen sind finanzielle, personalabhängige und zeitliche Rahmenbedingungen zu schaffen.



## Projektarten

Da sich ein Projekt über seine Einmaligkeit definiert, gibt es praktisch so viele Projektarten, wie es Projekte gibt.

Bestimmte Projekte ähneln sich von ihrer Struktur her, so dass zwischen den folgenden Projektarten unterschieden werden kann:

- **Investitionsprojekte**, z. B. der Bau eines neuen Firmengebäudes
- **Kundenauftragsprojekte**, z. B. eine Großlieferung an einen Kunden
- **Forschungs- und entwicklungsprojekte**, z. B. in der Pharmaindustrie
- **Bauprojekte**, z. B. der Bau einer Brücke
- **IT-Projekte**, z. B. ein Internet-Auftritt
- **Dienstleistungsprojekte**, z. B. eine Jubiläumsfeier im Betrieb
- usw.

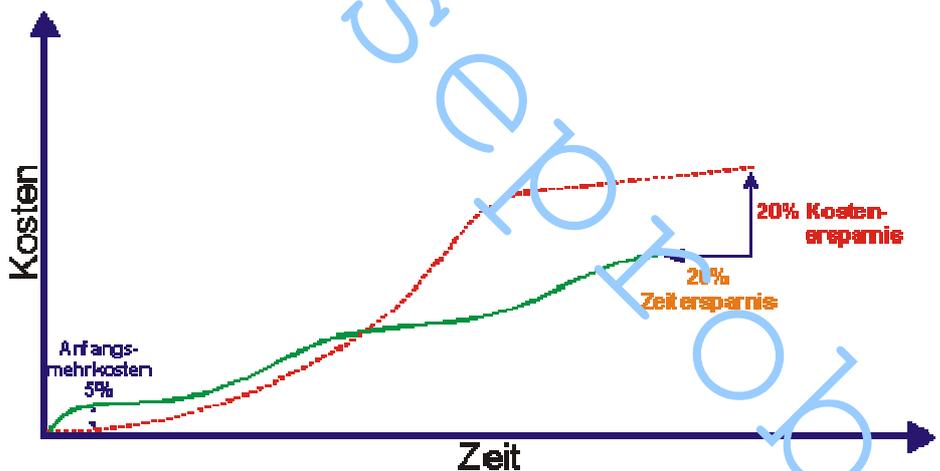
## Warum also Projektmanagement?

Da Projekte sehr komplex sind und ihre korrekte Abwicklung hohe Ansprüche an ein Unternehmen stellt, ist eine gut funktionierende Organisation ebenso wichtig wie vernünftige Methoden zur Koordination und Kooperation. Folgende Gründe sprechen für die Einführung von Projektmanagement:

- **Kosten- und Zeitersparnis**

Schon bei einem anfänglichen Mehrkostenaufwand von ca. 5 % erreicht man einen Kosten- und Zeitvorteil von etwa 20 % gegenüber einer Durchführung ohne Projektmanagement.

Grafik: Kosten- und Zeitersparnis



- **Klare Kontrollmöglichkeiten bezüglich Ergebnissen, Terminen, Kosten und Produktivität.**

Durch Kontrollmöglichkeiten wird die Verbesserung der Effizienz, Transparenz und Koordination aller Vorhaben erreicht.

Einführung von  
Projektmanagement