

PROJEKT PROJEKTMANAGEMENT PROJEKTBETEILIGTE





HINWEIS

Innerhalb des Projektmanagements existieren unterschiedliche Standards und Richtlinien.

Die folgenden Academy-Folien beziehen sich auf die in Deutschland und in den meisten Ländern Europas stark verbreitete **ICB** (=IPMA Competence Baseline) der **IPMA** (International Project Management Association).

Neben den in der IPMA verwendeten **DIN-** und **ISO-Normen** werden teilweise auch Definitionen aus dem amerikanischen Standardwerk **PMBOK** (=Project Management Book of Knowledge) genutzt. Dies ist an den entsprechenden Stellen gekennzeichnet.

Das dritte bekannte Standardwerk **PRINCE2** (=PRojects In Controlled Environments), welches besonders in Großbritannien populär ist, findet in die Basic-Folien keinen Bezug.



WAS IST EIGENTLICH EIN PROJEKT?

Projekte werden als eine Herausforderung erlebt, die eine besondere Vorgehensweise – ein **Projektmanagement** – notwendig machen. Dieses Vorgehen hängt stark von den Besonderheiten des Projektes ab, so z.B. dem Umfang oder der Laufzeit des Projektes, der Zahl der mittelbar oder unmittelbar Beteiligten oder dem Bekanntheitsgrad der zu erledigenden Aufgaben. Projekte sind zeitlich begrenzt und in ihren Merkmalen einmalig. Dadurch grenzen sie sich vom täglichen, fortlaufenden und sich wiederholenden Tagesgeschäft (eines Unternehmens) ab.

Definition 1: Ein Projekt ist ein "Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. Bsp. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation." (DIN 69901-5)

Definition 2: „Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben zur Schaffung eines einmaligen Produktes, einer Dienstleistung oder eines Ergebnisses.“ (PMBOK Guide)



PROJEKTMERKMALE

- Klare Ziel- und Ergebnisdefinition
- Klare Start- und Endvorgabe
- Klare Begrenzung der Finanzmittel und des Personals
- Einmaligkeit - ein Projekt wird in seiner Form zum ersten und letzten Mal durchgeführt
- Neuartigkeit - das Ziel oder Produkt eines Projektes wurde zuvor noch nicht so definiert
- Komplexe Form und Struktur
- Beteiligung unterschiedlicher Bereiche und Personen



WAS BEDEUTET PROJEKTMANAGEMENT?

Das Ziel des erfolgreichen **Projektmanagements (PM)** ist es, Projekte richtig zu planen und zu steuern, Risiken zu begrenzen, Chancen zu nutzen sowie die Projektziele qualitativ, termingerecht und innerhalb des finanziellen Kostenrahmens zu erreichen.

Definition 1: „Projektmanagement ist „die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mitteln für die Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“ (DIN 69901-5)

Definition 2: Projektmanagement ist „die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen.“ (PMBOK Guide)



PROJEKTMANAGEMENT-ANFORDERUNGEN

Zu Projektbeginn erfolgt eine Kategorisierung des Projektes anhand:

- **Projekthalt:** Gegenstand der Projektarbeit (F&E-, Organisations-, IT-, Investitionsprojekte)
- **Projektart:** Projekte der gleichen Projektart ähneln sich in mindestens einem Merkmal (ähnliche Arbeitsweisen, Herausforderungen, Risiken und Chancen)

Anschließend werden die Anforderungen an das PM ermittelt und geeignete Ansätze aus der Vielzahl der Instrumente gewählt:

- **Vorgehensmodelle:** agil, klassisch (→ Academy-Thema „Vorgehensmodelle“)
- **Methoden:** Projektstrukturplan, Kanban (→ Academy-Thema „Vorgehensmodelle“)
- **Tools:** Project Libre, MS Project (→ Academy-Thema „PM-Tools“)



PROJEKTBETEILIGTE





PROJEKT BETEILIGTE

Alle Personen oder Gruppen, welche an einem Projekt mitwirken oder dieses beeinflussen können, werden als **Projektbeteiligte** oder **Stakeholder** bezeichnet.

Die Projektbeteiligten können in **direkt am Projekt beteiligte Rollen** (Auftraggeber, Auftragnehmer, Lenkungsausschuss, Projektleitung, Teilprojektleitung, Projektmitarbeiter) und **indirekt am Projekt beteiligte Rollen** (Projektcontroller, Projektkaufmann, Projektbüroleiter, Projektbüromitarbeiter, Sponsor, externe Berater, Behörden, Bürgerinitiativen etc.) aufgeteilt werden.



ROLLEN IM PROJEKT

Unter dem Begriff der **Rolle** (role) versteht man eine Position innerhalb des Projektes, für welche eine Person zuständig ist. Dieser sind stets spezielle und definierte Verantwortlichkeiten zugeordnet.

Eine **Verantwortlichkeit** (responsibility) umschreibt, welche Rolle innerhalb eines Projektes für welche Aufgaben zuständig ist und wie diese Verantwortung wahrgenommen werden soll.

Als **Aufgaben** (tasks) werden exakt abgegrenzte Tätigkeiten bezeichnet, welche sich aus der Strukturierung eines Projektes oder der Beschreibung der Rollen ergeben.

Der Inhaber einer Rolle hat im Allgemeinen für die inhaltlich korrekte und vollständige Erledigung seiner Aufgaben zu sorgen und bestimmt letztendlich, wie diese zu bearbeiten und durchzuführen sind.

Weiterhin sind Rollen zusätzlich **Befugnisse** (bspw. Vollmachten, Weisungsbefugnis, Vertretungsberechtigungen) zugeteilt, welche beschreiben, welche Berechtigung eine Rolle inne hat, um die Aufgabe(n) durchzuführen.



PROJEKTTEAM

Das **Projektteam** wird im Allgemeinen durch **Projektleitung, PMO** und **Projektmitarbeiter** gebildet.

Der **Lenkungsausschuss** fungiert als übergeordnetes Entscheidungsgremium.

Die Auswahl der Teammitglieder trifft in der Regel der Projektleiter.

Das Zusammenstellen eines geeigneten Teams ist aufgrund von Kapazitäten und der notwendigen Vertretung von Interessen eine komplexe Aufgabe.



AUFTRAGGEBER (AG)

Der **Auftraggeber** (Organisation, Organisationseinheit oder Person) vergibt den Auftrag für die Durchführung eines Projektes.

Er ist für das Projekt verantwortlich und entscheidet über einen möglichen vorzeitigen Abbruch oder die Fortführung des Projektes.

Der Auftraggeber (AG) ist verantwortlich für die Definition der Anforderung und Ziele des Projektes.

Häufig trägt dieser ebenfalls die Finanzierung des Projektes.

Der AG kann interner Teil des projektdurchführenden Unternehmens sein (häufig innerhalb des Lenkungsausschusses) oder sich extern innerhalb eines anderen Unternehmens befinden.



AUFTRAGNEHMER (AN)

Der **Auftragnehmer** (Organisation, Organisationseinheit oder Person) ist für die Durchführung des Projektauftrags verantwortlich.

Er geht die Verpflichtung gegenüber dem Auftraggeber ein, das geforderte Ergebnis des Projektes zu liefern und zu erreichen. Er erhält von diesem die vertraglich vereinbarte Gegenleistung.

Der AN setzt in der Regel den Projektleiter (interner oder externer PL) ein oder fungiert selbst als PL.



LENKUNGSAUSSCHUSS (LA)

Der **Lenkungsausschuss** (in Projekten findet hauptsächlich der englische Begriff **steering committee** Verwendung) vertritt die Auftraggeber des Projektes.

Mitglieder des Lenkungsausschusses sind in der Regel Führungskräfte der beteiligten Bereiche, in häufigen Fällen auch die Auftraggeber des Projektes selbst.

Der Lenkungsausschuss trifft sich in regelmäßigen Abständen und stellt so ein **Berichts-, Entscheidungs- und Eskalationsgremium** für den Projektleiter dar. In kritischen Situationen kann dieser auch kurzfristig einberufen werden, um bei Problemen Entscheidungen zu treffen, welche durch den Projektleiter selbst nicht gelöst werden können.

Nach Abschluss der Projektarbeit erfolgt eine finale Abnahme des Projektes durch den Lenkungsausschuss.



PROJEKTLEITUNG (PL)

Die **Projektleitung (Project Management)** ist eine für die Dauer eines Projektes geschaffene Organisation, die für dessen Planung, Steuerung und Überwachung verantwortlich ist.

Je nach Größe eines Projektes kann es einen Projektleiter oder ein Projektleitungsteam geben.

Ein Projektleitungsteam besteht in diesem Fall aus einem Projektleiter sowie weiteren **Teilprojektleitern**.

Die Rolle des Projektleiters ist eine der wichtigsten im Projekt. Er ist für die Erreichung der vereinbarten Projektziele verantwortlich und koordiniert alle Projektaufgaben sowie das Projektteam im Rahmen seiner Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.

Häufig ist der PL auch gleichzeitig der AN.



PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

Zum einen kann das **PMO** als die ständige Einrichtung für das Management aller laufenden Projekte innerhalb eines Unternehmens (= Projektportfolio-Management) verstanden werden. Dessen Aufgabe ist die Transparenthaltung laufender Projekte sowie die Unterstützung bei der Projektauswahl, Initiierung, Planung, Überwachung und Steuerung der einzelnen Projekte und Programme (= zusammenhängende Projekte).

Als **PMO** wird zum anderen eine einzelne Person bezeichnet, welche den Projektleiter administrativ und organisatorisch unterstützt. Diese bildet eine Art Schnittstelle zwischen der Projektleitung und den Projektmitarbeitern. Der PMO ist für ein einzelnes Projekt zuständig und demnach nur temporär für die Dauer eines Projektes im Unternehmen tätig. Eure zukünftige Aufgabe ;-)

Im weiteren Verlauf der Academy wird sich stets auf Letzteres bezogen.



PROJEKTMITARBEITER

Die **Projektmitarbeiter** verfügen meist weder über fachliche oder disziplinarische Verantwortung, sondern sind für die operative Ausführung der verschiedenen Aufgaben zuständig.

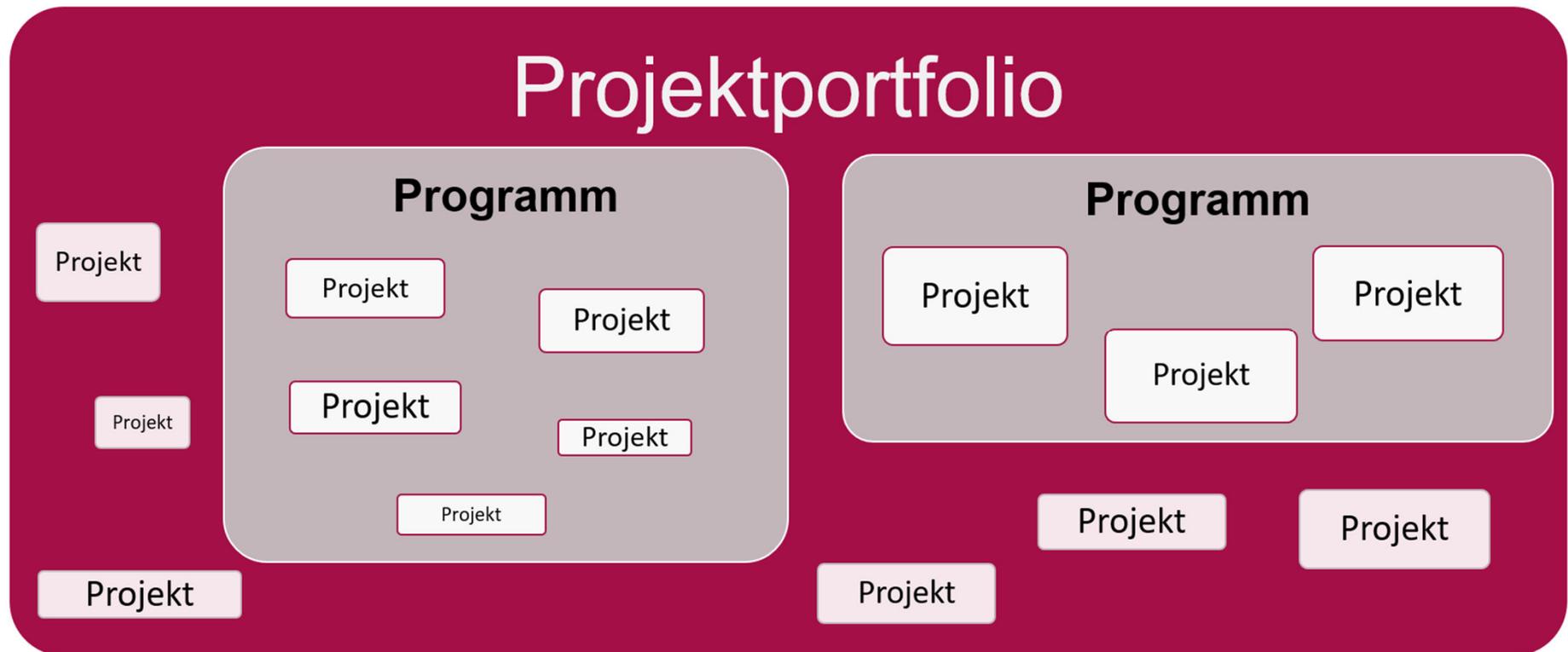
Zudem sind sie für die inhaltliche Richtigkeit ihrer Ergebnisse sowie die umgehende Meldung von Problemen verantwortlich.

Je nach Aufgabengebiet bekleiden die Projektmitarbeiter unterschiedliche Rollen innerhalb eines Projektes.

Die Zuteilung der jeweiligen Aufgaben sowie dessen Ergebniskontrolle erfolgen durch die Projektleitung.



PROJEKT – PROGRAMM - PORTFOLIO





PROJEKT – PROGRAMM - PORTFOLIO

Programme sind wie **Projekte** zeitlich begrenzte Vorhaben, die eine bestimmte Zielerreichung verfolgen.

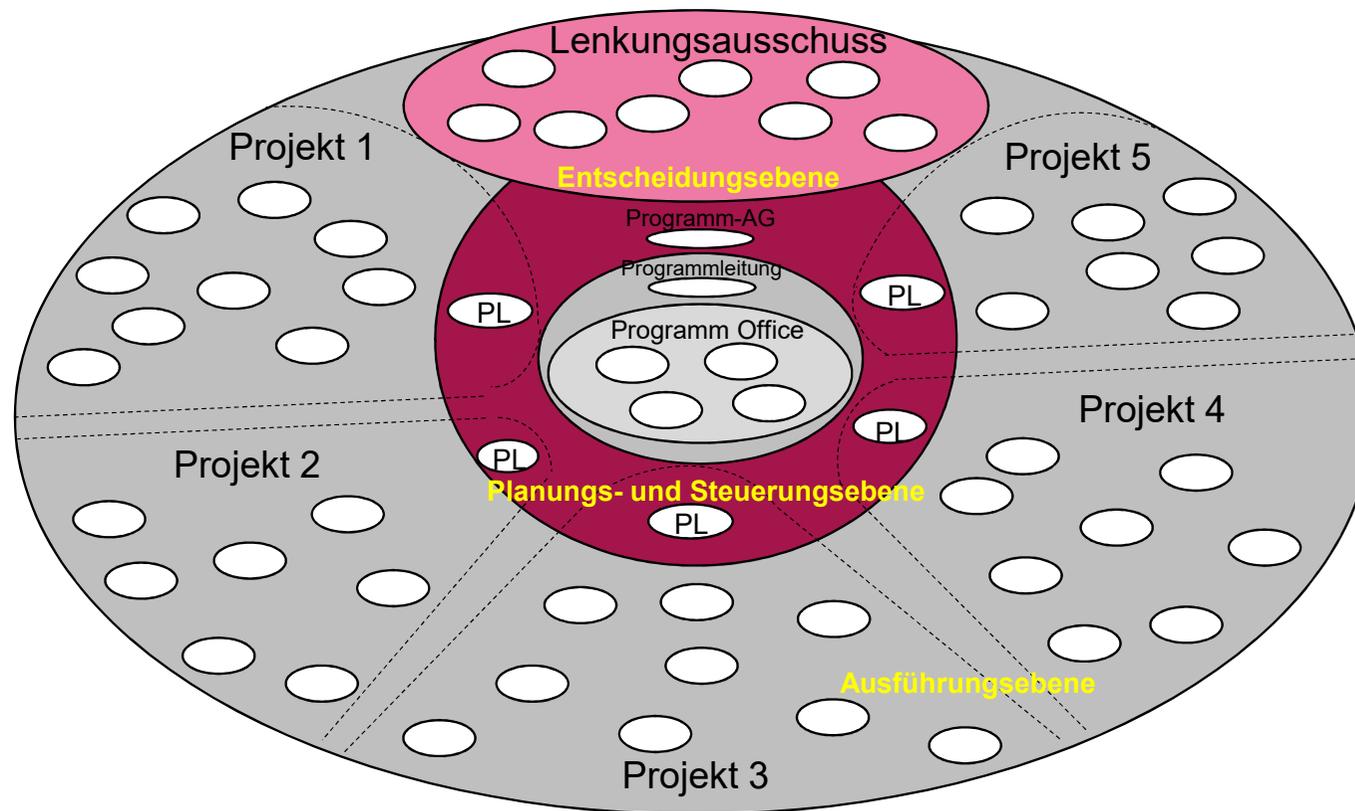
Ein Programm besteht aus thematisch zusammenhängenden Projekten, die zur Erreichung eines übergeordneten Ziels (Programmziel) benötigt werden. Somit sind Größe, Umfang, Laufzeit und Komplexität bei Programmen um ein Vielfaches höher als bei Projekten.

Die Projekte innerhalb eines Programmes werden zwar prinzipiell durch die jeweiligen Projektleiter autark gesteuert, unterliegen jedoch zusätzlich der übergeordneten Koordinationsinstanz, dem **Programm-Management**. Dieses hat das Programmziel im Auge und muss darauf achten, dass innerhalb der einzelnen Projekte das Programmziel bei der Planung und Umsetzung berücksichtigt wird (droht ein Projekt im Programm zu scheitern, so ist der gesamte Programmerfolg gefährdet).



PROJEKT – PROGRAMM - PORTFOLIO

Beispiel einer Programm-Organisation





PROJEKT – PROGRAMM – PORTFOLIO

Portfolio ist ein übergeordneter Begriff, welcher zum einen Projekte und Programme, aber auch die Stammorganisation (Tagesgeschäft eines Betriebs) beinhaltet.

Der Begriff **Projektportfolio** (=Multiprojekt) umfasst lediglich Projekte und Programme.

Ziel des Projektportfolio-Managements ist es, aus Sicht der Unternehmensführung "die richtigen Projekte zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Umfeld" durchzuführen. Es erfolgt also eine Art Priorisierung der Projekte.

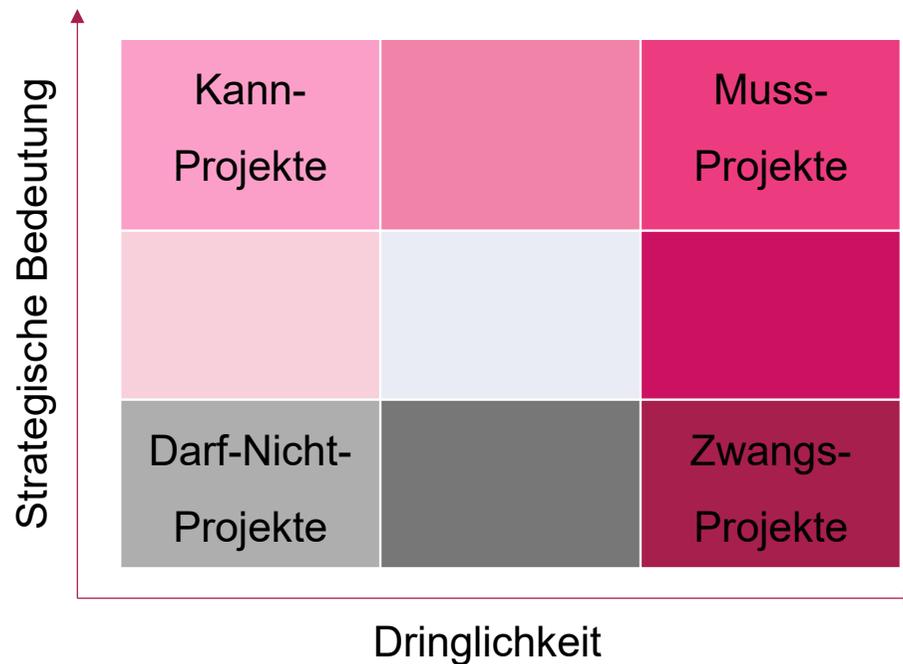
Da sich die Relevanz ändern kann und immer wieder neue Projekte hinzukommen oder abgeschlossen werden, hat ein Portfolio - anders als ein Projekt oder Programm - keinen festgelegten Endtermin.

Der **Projektportfolio-Manager** (=Multiprojektleiter) betrachtet die ihm zugewiesenen Projekte aus der „Vogelperspektive“ und koordiniert so die ausreichende Ressourcen- und Budgetzuweisung sowie die inhaltliche und planmäßige Abwicklung aller Projekte.



PROJEKT – PROGRAMM - PORTFOLIO

Projektportfolio-Management nach Bedeutung und Dringlichkeit:



- Projekte mit hoher strategischer Bedeutung sind langfristig sinnvoll
- Projekte mit hoher Dringlichkeit müssen kurzfristig erledigt werden