

Projektmanagement

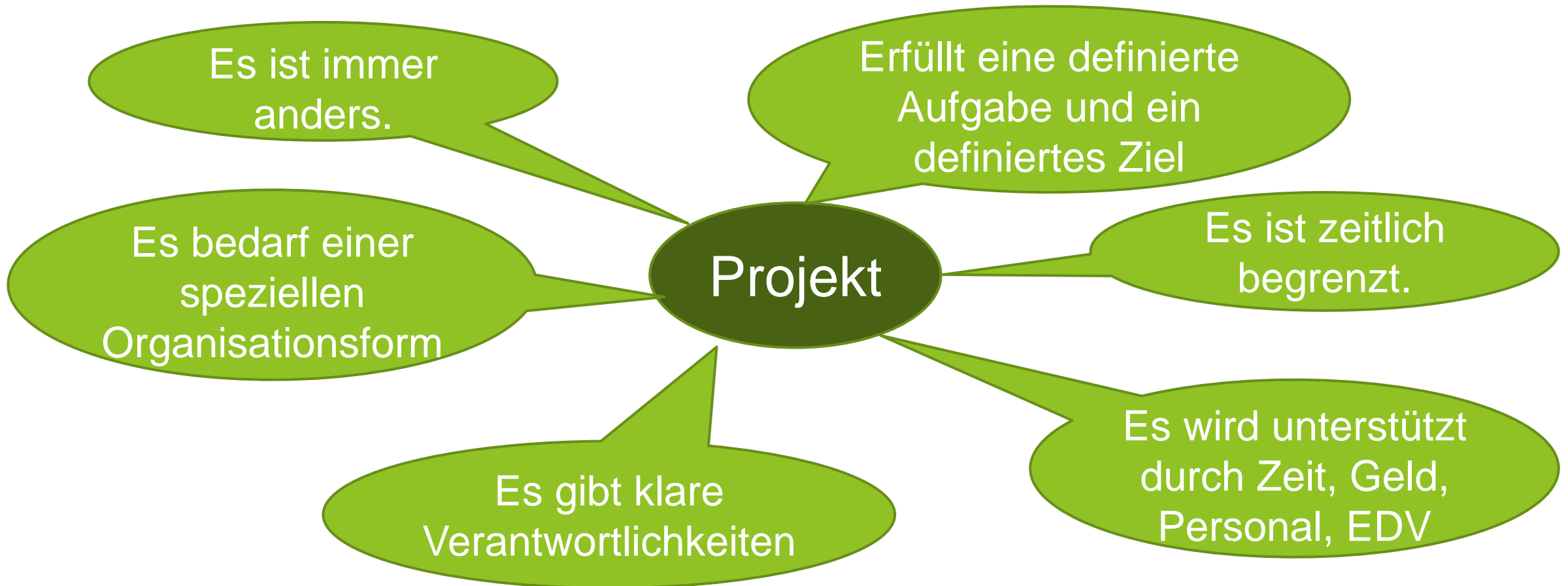
Jacqueline Bardon

1 Projektgrundlagen

- Ein echtes Projekt ist nicht einfach eine Aufgabe, die man sich setzt und zu bearbeiten versucht.
- Es ist ein strukturiertes Vorgehen zum Erreichen eines Zieles in einem Team → dem Projektteam.
- Projekte sind strategisch ausgerichtet und sehr komplex

1.1 Definition von Projekten

- umfangreiche Vorhaben zur Lösung eines komplexen Problems
- sind zeitlich befristet und einmalige Vorhaben
- zur Projektdurchführung sind nur begrenzte Ressourcen verwendbar



DIN 69901 vom Januar 2009 → Merkmale

- **Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit**
ein Projekt wird von Natur aus immer zum ersten und letzten Mal durchgeführt
- **Zielvorgabe**
Vorgabe präziser Ziele, die das Projekt erreichen muss
- **zeitliche, personelle, finanzielle Begrenzung**
es existieren grundsätzlich ein Endtermin und begrenzte Mittel zur Projektzielerreichung
- **projektspezifische Organisation**
Einrichtung organisatorischer Rahmenbedingungen

darüber hinaus gibt es weitere typische Projektmerkmale → Praxisbezug

➤ **Komplexität**

Problemlösung muss zahlreiche komplizierte Zusammenhänge berücksichtigen

➤ **Aufwand**

Aufgabe ist umfangreich und erfordert hohe finanzielle Mittel und mehrere Mitarbeiter

➤ **fachübergreifender Charakter**

Fachleute verschiedener Disziplinen bzw. Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen sind beteiligt

➤ **Teamarbeit**

ständiger Informationsaustausch und Weitergabe von Teilleistungen → enge Zusammenarbeit der Fachleute

Merke:

Anhand dieser Projektmerkmale kann geprüft werden ob das Vorhaben als wirkliches Projekt gelten kann.

1.2 Arten von Projekten

1.2.1 Nach Wesen des Auftragnehmers:

- Non-profit-Projekte
Projekte von Organisationen, die nicht kommerziell tätig sind
 - ✓ Entwicklungshilfeprojekte
 - ✓ Schulprojekte
 - ✓ Soziale Projekte
- Wirtschaftsprojekte
 - ✓ Projekte die mit Gewinnerzielungsabsicht durchgeführt werden
 - ✓ unerheblich ob das Projekt für eigenes oder anderes Unternehmen durchgeführt wird

1.2.2 Nach Rolle des Auftraggebers

Externe Projekte

- ein rechtlich eigenständiges Unternehmen vergibt einen Projektauftrag an ein anderes rechtlich eigenständiges Unternehmen
- Auftraggeber sind i. d. R. Unternehmen, die sich auf Durchführung von Projekten spezialisiert haben
z. B. Industriebetrieb vergibt Auftrag an Werbeagentur

Interne Projekte

- innerhalb eines Unternehmens in Auftrag gegeben und als Auftrag angenommen
z. B. Einrichtung eines innerbetrieblichen Netzwerkes
- festgelegtes Budget muss die Projektkosten abdecken
- Projektteam kann meist auf Ressourcen des Unternehmens zurückgreifen (Sachmittel oder Personen)

1.2.3 Umfang des Projektes

- eindeutige Grenzen zwischen Groß- und Kleinprojekten
- abhängig von der Branche und andererseits vom Ermessen des einzelnen Unternehmens
- Unterscheidung ist immer dann von Bedeutung, wenn es um Entscheidungswege zur Projektdurchführung geht
- Großprojekte i. d. R. Genehmigung von der Unternehmensleitung
- Kleinprojekte können von unteren Unternehmensebenen selbstständig in Auftrag gegeben werden

Merke:

- während der Projektdurchführung müssen alle erreichten Ziele und Probleme dokumentiert werden
- Festlegung von Prioritäten ist wichtig
- Projektträger erteilt den Projektauftrag und trägt die Entscheidungen
- Projektmanagement ist für die Projektdurchführung verantwortlich
- Projektdefinition wird vom Projektmanagement in Abstimmung mit dem Projektträger vorgenommen

2. Projektmanagement → PM

Ein Problem zu erkennen ist wichtiger, als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.

(Albert Einstein)

2. Projektmanagement → PM

- Den hohen Anforderungen von Projekten wird in den Unternehmen kaum noch durch ein gezieltes Vorgehen Rechnung getragen.
- Projekte stellen einen Eingriff in die Unternehmensabläufe und –strukturen sowie Hierarchien → daraus bauen sich manchmal interne Widerstände auf, deren Lösung mitunter schwieriger ist, als die fachliche Bewältigung der Aufgaben
- Projektmanagement ist dabei oft die einzige Arbeitsform, mit der effektiv und rechtzeitig auf Veränderungen im Umfeld, z. B. plötzliche Änderung von Kundenwünschen, reagiert werden kann.

2. Projektmanagement → PM

2.1 Definition und Begriffe

- Gesamtheit der Planungs-, Leitungs- und Kontrollaktivitäten, die bei [größeren] Projekten anfallen
- **Projektmanagement (PM)** ist das:
 - ✓ Initiieren,
 - ✓ Planen,
 - ✓ Steuern,
 - ✓ Kontrollieren und
 - ✓ Abschließenvon Projekten
- Begriffe und Verfahrensweisen im PM sind etabliert und standardisiert.

- Unterscheidung:
 - ✓ sachzielorientierte Projekte
 - ✓ prozessorientierte Projekte
 - ✓ Produkt-Projekte
 - ✓ Anlagen-Projekte
- während der Projektdurchführung müssen alle erreichten Ziele und Probleme **dokumentiert** werden
- Festlegung von Prioritäten ist wichtig
- Projektträger erteilt den Projektauftrag und trägt die Entscheidungen
- Projektmanagement ist für die Projektdurchführung verantwortlich
- Projektdefinition wird vom Projektmanagement in Abstimmung mit dem Projektträger vorgenommen

2.2 Wer braucht Projektmanagement

- Projekte entstehen oft aus Ideen von Personen → kommen dabei oft „nebenbei“ zustande
- Grundlagen können in Sitzungen von Mitarbeitern erdacht sein, von der Abteilungsleitung, vom Kunden oder Lieferanten eingefordert werden...
„Man müsste eigentlich mal..., Warum probieren wir es nicht mal mit...?“
- studentische Projektarbeiten werden oft von Dozenten ausgelöst
- privater Bereich → Wunsch der Familie nach einem Eigenheim,...
- Projekte entstehen, wenn jemand auf eine komplexe neue Anforderung reagieren will oder muss.
- sie sind immer mit viel Aufwand und anspruchsvoller Arbeit verbunden

2.3 Aufgaben des Projektmanagements

Zusammenfassend gibt es viele private und nichtprivate Anlässe für Projektmanagement und entsprechend viele Menschen, die von professioneller Projektarbeit profitieren können.

Dabei bedeutet Projektmanagement → Projektleitung

Es handelt sich beim Projektmanagement um die Steuerung eines Projektes → eine leitende Aufgabe → die Person, die ein Projekt managt → steuert dieses

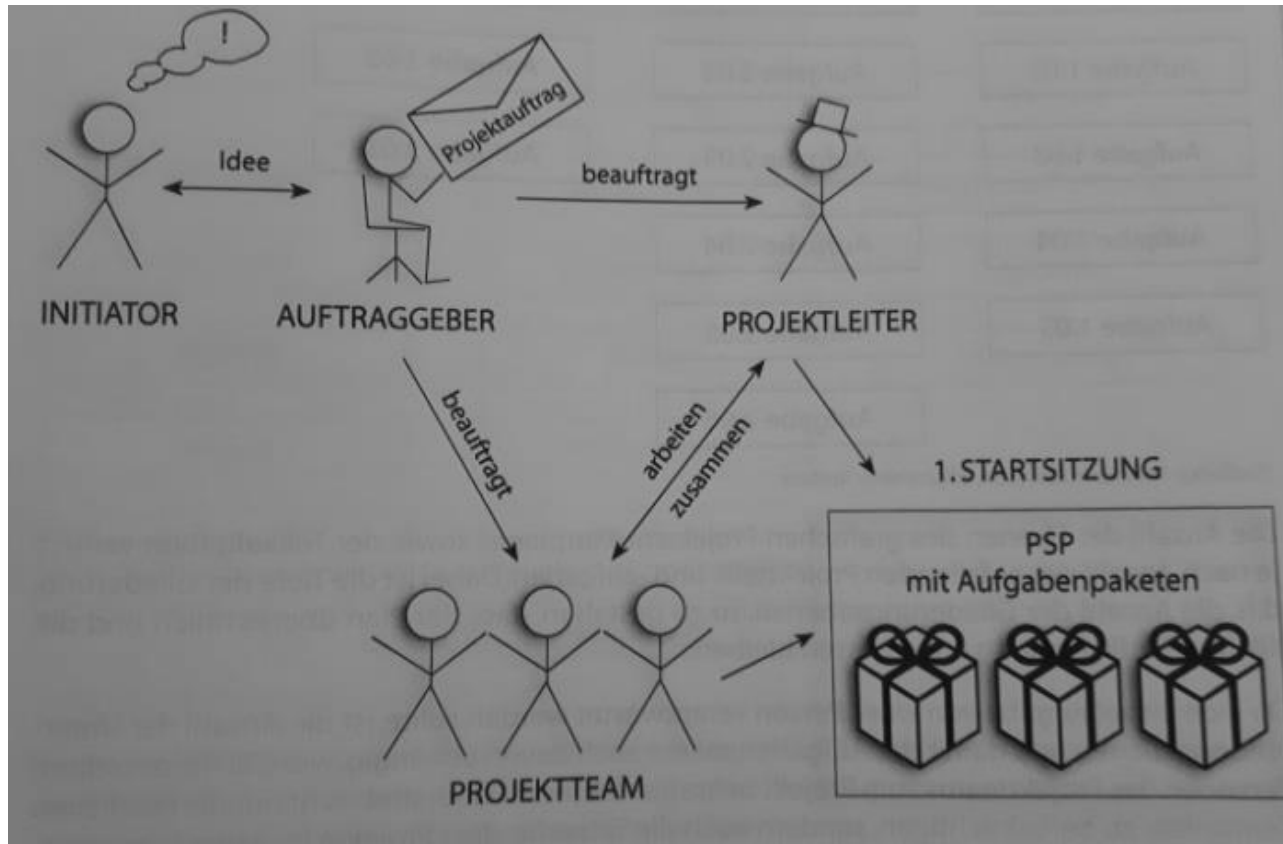
2.4 Ablauf des Projektmanagements:

- a) Planung Entwurf des Projektablaufs
- b) Organisation Definition der Arbeitsstrukturen
- c) Personaleinsatz Personalauswahl/-fortbildung
- d) Führung Überwachung, Leitung der Arbeiten und des Personals
- e) Kontrolle Überprüfung der erreichten Ergebnisse

2.5 Projektablauf

Folie Projektablauf

3 Projektstart



3.1 Aufgaben

- Initiierung und Gründe des Projektes
- Definition der Projektziele
- Analyse der zu lösenden Probleme
- Bestimmung der Lösungsmöglichkeiten
- Festlegung des Lösungsansatzes
- Ermittlung der organisatorischen Möglichkeiten
- Festlegung des Projektauftrages
- exakte Bestimmung der Projektziele → Verbindlichkeit zwischen Kunde und Lieferant
- Beachtung der:
 - ✓ sachlichen ✓ zeitlichen
 - ✓ finanziellen ✓ sozialen
- Vorgaben und Möglichkeiten (Rahmenbedingungen)

3.2 Aspekte eines Projektauftrages



3.3 Konkrete Zielbestimmung → Festlegungen:

Ziel ist der gedanklich vorweggenommene zukünftige Zustand, der bewusst ausgewählt und durch aktives Handeln erreicht wird.

Auftraggeber und Auftragnehmer müssen gleiche Vorstellungen von Projektzielen haben → verhindern von bösen Überraschungen hinsichtlich des Projektergebnisses.

3.3.1 Zielfunktionen

➤ **Klärungsfunktion**

Auftraggeber und Auftragnehmer wird vor Augen geführt, was genau erreicht werden soll

➤ **Orientierungsfunktion**

Projektleiter und Team können sich immer an den betreffenden Zielen orientieren

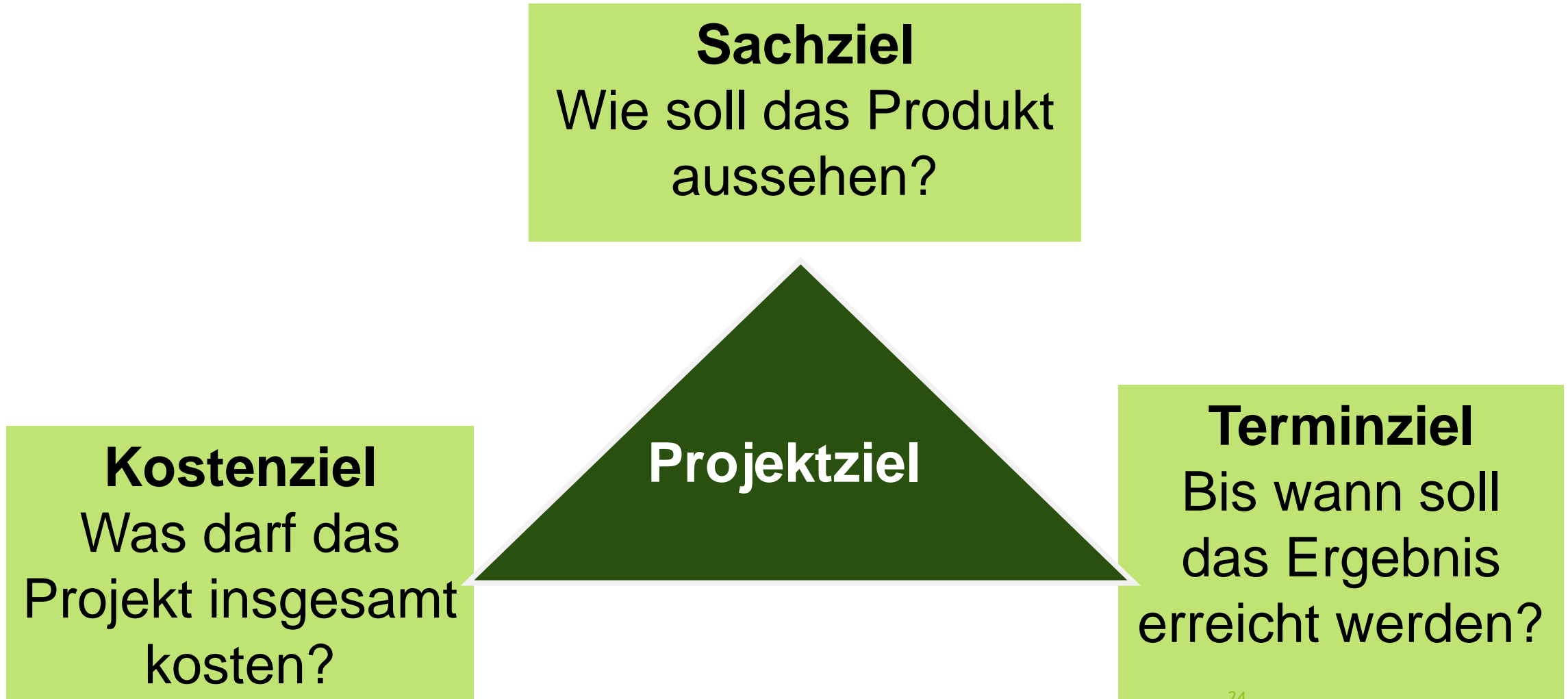
➤ **Motivationsfunktion**

nachweisliches Erreichen von Teilzielen wirkt motivierend auf die Projektmitglieder

➤ **Kontrollfunktion**

mittels konkreter Ziele kann objektiv überprüft werden, wie erfolgreich das Team gearbeitet hat

3.3.2 Zielkomponenten



Ziele müssen:

- schriftlich festgelegt,
- eindeutig definiert,
- verständlich, klar und widerspruchsfrei formuliert,
- realistisch erreichbar,
- transparent festgelegt werden und
- überprüfbar und beurteilbar sein.

3.4 Der Projektauftrag

- Projekt startet offiziell, wenn das Projektziel definiert ist und der Projektauftrag erteilt wurde
- Ist sinnvoll wegen:
 1. Projektdokumentation
 2. Nachvollziehbarkeit

Der Projektauftrag → sinnvoller Inhalt

- Projektnummer und Projektname
- Projektauftraggeber
- Projektleiter und Stellvertreter
- Projektteammitarbeiter
- Projektziel
- Projektumfang
genauere Beschreibung, was das Projekt leisten wird
und was nicht)

Der Projektauftrag → sinnvoller Inhalt

- interne und externe Projektkosten
- Start- und Endtermin
- Meilensteine (mit Datum)
- relevante Randbedingungen/Voraussetzungen für den Projekterfolg
- Datum und Unterschrift von Projektleiter und Auftraggeber

IProjektantrag				
Projektbezeichnung:			Projekt-Nr.:	
Kundenanschrift:				
Projektleiter:	Name:	Funktion:	Kontakte:	
			Tel.:	
			Fax:	
			E-Mail:	
Leistungsziele:				
Terminziel:			Kostenziel:	
Nichtziele:				
Hauptaufgaben:				
Schnittstellen zu anderen Projekten:				
Aufgestellt:	Name:	Datum:		
Projektmanagement				
	Name	Telefon	Fax	E-Mail
Projektleiter				
Auftragsmanager				
Mitglieder des Projektteams				
Bemerkungen:				
Bearbeitet:	Name:	Datum:		

3.5 Startsituation → Kick-Off-Meeting

- Projektleiter geht in enorme Vorleistung bzgl. Planungsarbeit
- Ziele:
 - ✓ bestellte Teammitglieder erhalten Antworten zu inhaltlichen und organisatorischen Fragen
 - ✓ gewährleistet, dass sich alle Beteiligten in entspannter Atmosphäre kennenlernen
 - ✓ dient der gemeinsamen Zieldefinition
 - ✓ zeigt die Herausforderungen des Projektes, die Arbeitspakete und Visionen

Moderation

- liegt in der Verantwortung des Projektleiters
- ist eine anspruchsvolle Aufgabe
- erfordert im Einzelnen:
 - ✓ Objektivität
 - ✓ soziale Kompetenz
 - ✓ sprachliches/rhetorisches Können
 - ✓ Fachkenntnisse bezüglich Thema und Arbeitsmethoden
 - ✓ Akzeptanz bei den Teilnehmern

Vorbereitung der Startsitung

Checkliste ist dienlich → Fragen → Beantwortung mit “Ja” erwünscht

- Wird im Rahmendes Kick-Off-Meetings das Projekt vorgestellt, sodass alle Anwesenden **die Bedeutung des Projekts** nachvollziehen und einordnen können?
- Sind die **Projektziele** deutlich formuliert und werden diese im Rahmen der Sitzung sowie in den Unterlagen dazu hinreichend erläutert?
- Erfolgt eine Vorstellung und hinreichende Besprechung sowie Diskussion des **Projektstrukturplanes**?
- Ist eine Vorstellung der **Teammitglieder und ihrer Aufgaben** Bestandteil des Meetings?

- Wurden die Ziele so formuliert, dass auch die Bildung von Teamgeist berücksichtigt wurde – indem auch **Teamziele** gesteckt wurden?
- endet das Meeting damit, dass jedes Teammitglied seine Aufgaben kennt?
- wichtigste Aufgabe des Projektleiters im Rahmen der Startsituation → Die Wichtigkeit des Projektes für das Unternehmen zu verdeutlichen
- die maßgeblichen Vorgesetzten eines Unternehmens sollten hier teilnehmen
- Wahl eines angemessenen Rahmens und Räumlichkeiten

Protokoll → Dokumentation des Meetings

Inhalt:

- **Projektbezeichnung**
Thema/Anliegen der Besprechung?
- **Ort und Datum der Besprechung**
Wann und wo fand das Meeting statt?
- **Teilnehmer**
Wer war anwesend? Wer eingeladen, aber abwesend?
- **Empfänger des Protokolls (Verteiler)**
Wer erhält die Informationen zu dem Meeting?
- **Protokollführer**
Wer hat das Protokoll geschrieben?

- **Getroffene Vereinbarungen**
Was wurde diskutiert und mit welchen Ergebnis?
- **Zuständigkeit**
Wer erledigt welche Aufgaben bis wann?
- **Offene Fragen**
Welche Punkte sind noch zu klären? Durch wen?
- **Unterlagen**
Welche Unterlagen erhielten die Teilnehmer/welche Teilnehmer
- **Termine**
Was ist bis wann zu erledigen?
Wann findet die Folgebesprechung statt?

- Protokoll dient:
 - ✓ allen Beteiligten als Zusammenfassung
 - ✓ dem Projektleiter als Beleg zum Status quo sowie zu getroffenen Vereinbarungen zum Projektstart

4 Planungsphase

4.1 Aufgaben

- Inhaltliche und terminliche Strukturierung der Projektarbeit
- Abschätzung des Arbeitsaufwandes
- Festlegung des Kostenrahmens
- Bestimmung der Projektteilverantwortung
- Definition wesentlicher Zwischenziele
- Festlegung auf welchen Wegen die einzelnen Teilziele zu erreichen sind
- Festlegung der Zielerreichungskriterien (Maßstäbe/Qualitätskriterien)
- übersichtliche Darstellung der Vernetzung und Abhängigkeit der Inhalte und Ziele

4.2 Projektstrukturplan

4.2.1 Allgemeines und Begriffsklärung

(engl. *work breakdown structure*; abgekürzt **WBS**)

- ist das Ergebnis einer Gliederung des Projekts in plan- und kontrollierbare Elemente
- Herzstück jeden Projektes
- Projekte werden in Teilaufgaben und Arbeitspakete unterteilt

✓ Elemente, die weiter unterteilt werden müssen

✓ sind Elemente, die sich im PSP auf der untersten Ebene befinden und dort nicht weiter unterteilt werden.

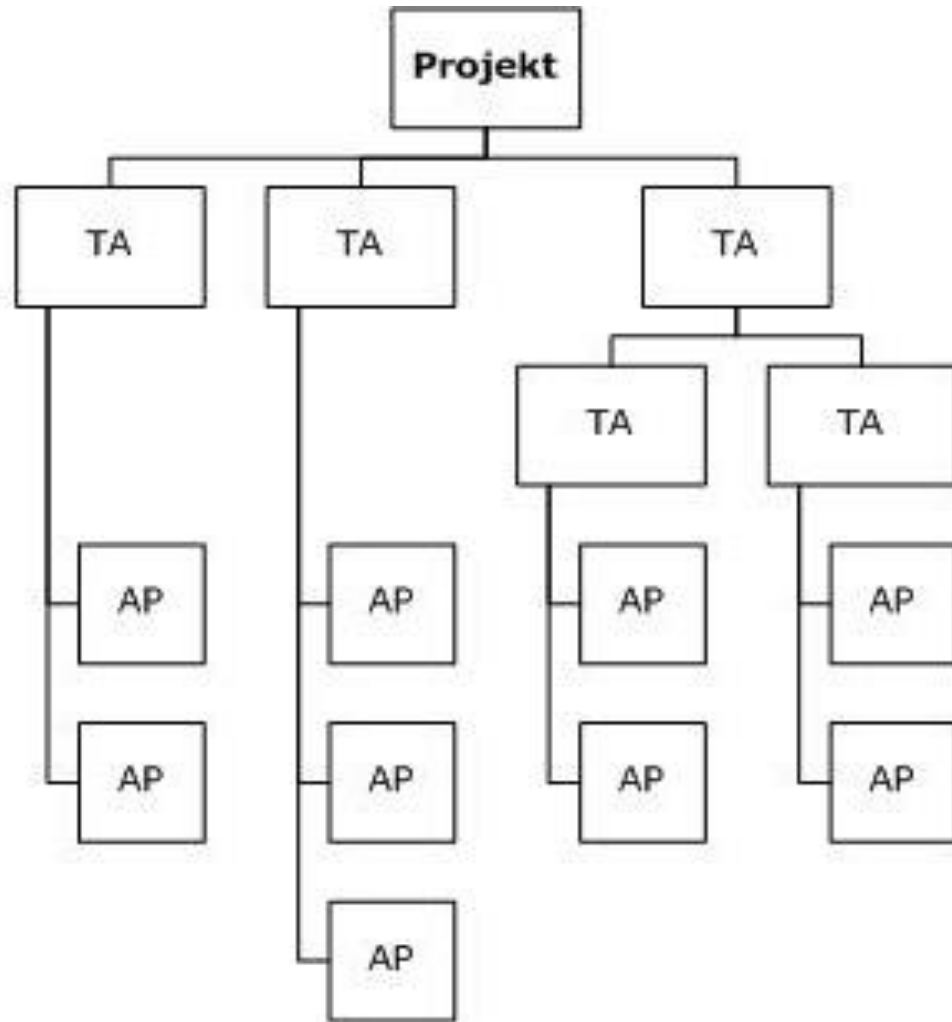
✓ enthalten die Elemente (**Vorgang**, **Vorgänge**), die für die weiteren Planungsstufen benötigt werden.

4.2.2 Wichtiges:

- Erstellung eines PSP ist nach heutigem Erkenntnisstand des Projektmanagements eine der zentralen Aufgaben der Projektplanung
- er ist die Grundlage für die Termin- und Ablaufplanung, die Ressourceneinplanung und die Kostenplanung.
- auch fließen die Erkenntnisse aus dem PSP in das Risikomanagement ein.
- weil er als Grundlagenplanung für ein Projekt angesehen werden kann, wird der PSP gerne als „Plan der Pläne“ bezeichnet.

- jeder PSP ist ein Unikat,
- unter Berücksichtigung bestimmter Branchen → Feststellung: Inhalte von Plänen wiederholen sich
- Standardstrukturpläne bieten die Möglichkeit:
 - ✓ planerische Arbeit einzusparen
 - ✓ anpassen an die bestehende Aufgabe
- Standard-PSP als Maximallösung → Nutzung gleichzeitig als Checkliste
- wird sichergestellt, dass keine wesentlichen Aufgaben vergessen werden

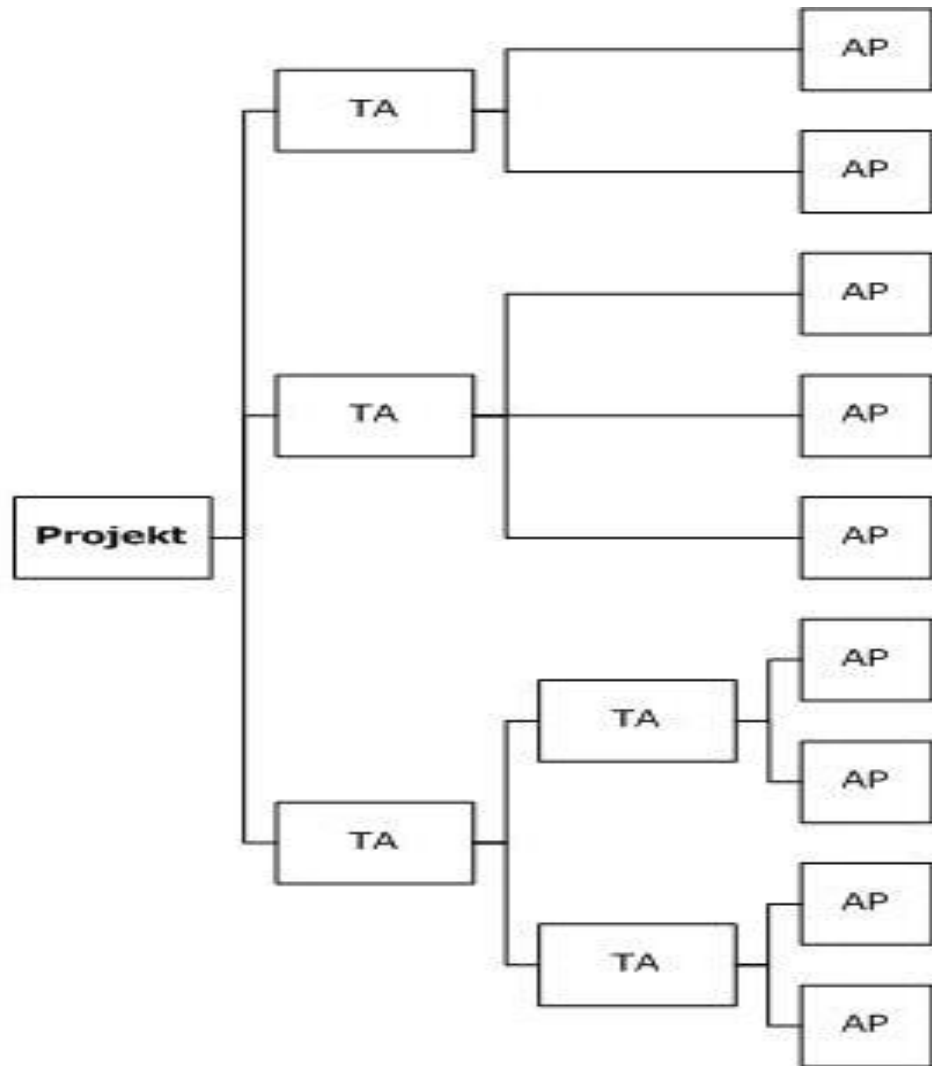
4.2.3 Darstellungsmöglichkeiten für PSP



Vertikale Darstellung
Form eines
Organigrammes

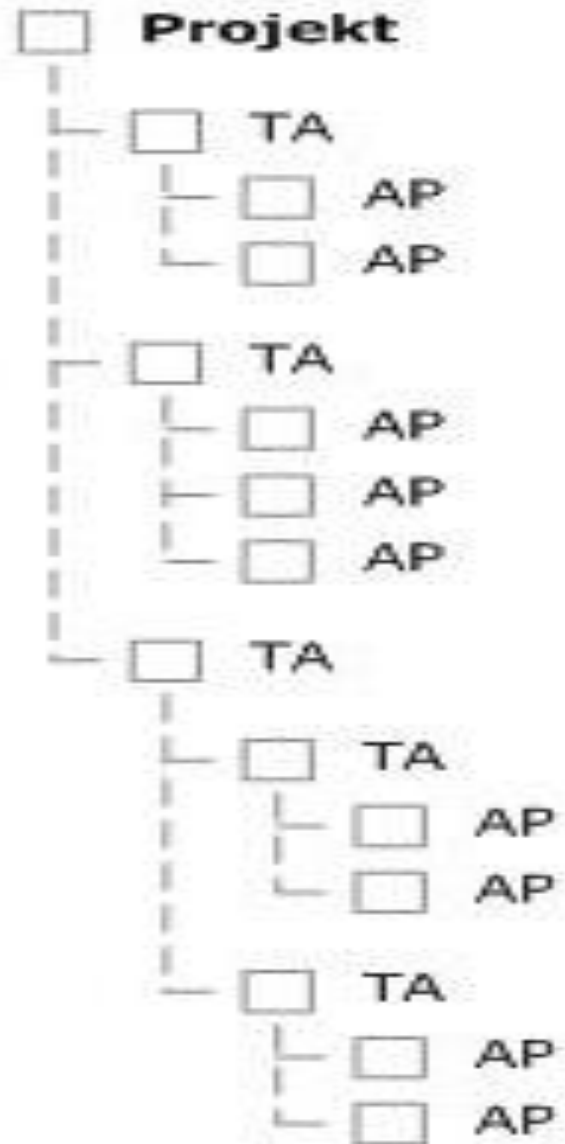
4.2.3 Darstellungsmöglichkeiten für PSP

Horizontale Darstellung



4.2.3 Darstellungsmöglichkeiten für PSP

Textdarstellung



- in der Praxis die **Baumstruktur** bewährt und durchgesetzt.
- kann horizontal (Outline), vertikal erstellt werden oder es ist ebenfalls eine Textstruktur möglich
- Darstellung mittels Gliederungsebenen und Einrückungen
- Darstellungsziel → Übersichtlichkeit
- PSP dienen dem mühelosen Nachvollziehen des Betrachtungsgegenstandes einer fachkundige Person

4.2.4 Vorteile und Grenzen

«Harte Faktoren»

- vollständige Erfassung des Projektes
- Klarheit über zu leistende Arbeiten
- Annäherung an die Kostensituation
- benötigte Ressourcen

«Weiche Faktoren»

- die Durchdringung des Projekts bringt für die an der Planung Beteiligten (Projektleiter, Projektplaner, Kernteam) Klärung von Fragen und Missverständnissen
- Einigung über Projektziele
- Verinnerlichung des Projektes.
- hat keine Nachteile höchstens Grenzen
 - ✓ der Ablaufgedanke für das Projektgeschehen bleibt nahezu unberücksichtigt
 - ✓ Fragen, die erst in späteren Planungsschritten geklärt werden

4.2.5 Weitere Verwendung

Die Ergebnisse der Projektstrukturplanung werden in folgenden Planungsschritten weiterverwendet:

Termin- und Ablaufplanung:

- In der Regel bilden die Arbeitspakete des PSP die Grundlage für Vorgänge, die in der Netzplantechnik, in Gantt-Diagrammen, in Vorgangslisten oder in ähnlichen Werkzeugen verwendet werden.

Ressourceneinplanung:

- Aufgrund der Arbeitspakete kann bestimmt werden, welche Ressourcen benötigt werden
- in Kombination mit der Termin- und Ablaufplanung → wann sie benötigt werden.

Kostenplanung:

- In Kombination mit der Ressourcenplanung können Kosten und Zeitpunkt des Kostenanfalls geplant werden.

Risikoplanung:

- aus den AP können Erkenntnisse auf technische, personelle und operative Risiken gewonnen werden, die ins Risikoregister aufgenommen werden müssen.

4.2.6 Warum benötigen Projektteams einen PSP?

hat neben dem Organisieren der Projektarbeit noch eine ganze Reihe von weiteren Vorteilen:

- Projektbudget kann den höchsten Ebenen des PSP zugewiesen werden → Budgets auf der Grundlage der einzelnen Projekte schnell berechenbar.
- Zuweisung von Zeit- und Kostenannahmen zu bestimmten Abschnitten des PSP → Projektzeitpläne und Budgets schnell zu entwickeln
- Während der Projektausführung können bestimmte Abschnitte per PSP verfolgt werden → Herausfinden von Kosten, Problemen und Problembereichen

- Verwendung um potenzielle Risiken in einem bestimmten Projekt zu identifizieren.
- Projekt im Rückstand → zeigt er, welche Bestandteile dafür verantwortlich sind, verursacht z. B. durch fehlerhafte Arbeitspakete oder verspätete Unterarbeiten

4.2.7 Leitfaden zum Entwickeln eines PSP

- oberste Ebene steht für das Endergebnis bzw. das Projekt
Gesamtarbeitszeit/Gesamtkosten
- Unterarbeiten enthalten Arbeitspakete, die Abteilungen oder
Einheiten der Organisation zugewiesen sind
- AP definiert die Arbeit, die Dauer und die Kosten für die
Aufgaben, die zur Erstellung nötig sind
- AP sollte eine Dauer von 10 Tagen nicht überschreiten
- AP sollten unabhängig voneinander sein
- AP sind eindeutig

4.2.8 Werkzeuge für einen PSP

- Teamarbeit
- bildet die Zusammenfassung mehrerer Inputs und Perspektiven für das angegebene Projekt
- effektive Technik → Brainstorming mit den am Projekt beteiligt Personen/Abteilungen
- Verwendung z. B. wie Whiteboards, Registerkarten oder Notizzettel um größere Arbeitsbereiche, Unterarbeiten und spezifische Arbeitspakete zu notieren
- Karten können an eine Wand gepinnt und so neu organisiert werden → erleichtert die Diskussion
- auch elektronische Erfassung möglich

4.3 Veranschaulichung der Planung

- Planungsabläufe, Planungsaktivitäten, Zwischenziele und Termine können mit
 - ✓ Tabellen
 - ✓ Diagrammen
 - ✓ Graphen darstellen
- Zwischenergebnisse werden in der Projektabwicklung als Meilensteine bezeichnet
- Darstellung von Aktivitätsabhängigkeiten mit Ablaufplänen

4.4 Risikoanalyse

- jedes Projekt beinhaltet aufgrund seiner Komplexität diverse Risiken
- Was kann ein Risiko bewirken?
 - ✓ erhöhte Kosten
 - ✓ verlängerte Bearbeitungszeit
 - ✓ gefährdete Zielerreichung
- Projektabbruch
- wichtig, Projektrisiken im Vorfeld
 - ✓ zu identifizieren
 - ✓ zu bewerten
 - ✓ Gegenmaßnahmen beschließen

4.4.1 Kategorien

- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Schadensausmaß bei Eintritt (Bedeutung für die Arbeit)
(= Bedeutung für den Projekterfolg)
- Festlegung der Wahrscheinlichkeit der Erkennung
(je schneller die Erkennung, je kleiner sie Prioritätszahl)
- daraus ergibt sich eine Prioritätszahl $PZ = (A \cdot B \cdot E)$
(Multiplikation der Kategorien)
- Methoden zur Bewertung
 - ✓ qualitativ
(z. B. Brainstorming, Gruppendiskussion)
 - ✓ quantitativ
(z. B. Risiko-Kennzahlen, Risikokosten)

4.4.2 Risikoarten

- **Akzeptanzrisiken**
Lösung wird von den Betroffenen abgelehnt/akzeptiert
- **Qualitätsrisiken**
Ergebnis entspricht nicht der geforderten Qualität
- **Auslastungsrisiken**
Personalressourcen sind nicht in ausreichendem Maß verfügbar
(z. B. zeitl. Überlastung, Krankheit)
- **Kostenrisiken**
Projektbudget reicht nicht aus
- **Terminrisiken**
Terminvorgaben sind nicht einhaltbar

- es genügt nicht die Risiken zu identifizieren und zu bewerten → wichtig ist es, Gegenmaßnahmen zu treffen

Strategien dafür:

- **Vermeidung**
(... durch Änderung der Projektziele und –inhalte)
- **Verminderung**
(... durch verstärkte Projektkommunikation)
- **Übertragung**
(...an den Auftraggeber)
- **Akzeptanz**
(... nur bei strategisch unbedeutenden Risiken)

- Risikogehalt von Projekten steigt i. d. R. mit der Größe und Komplexität
- erfolgsentscheidend ist professioneller Umgang mit Projektrisiken
- Risikomanagement ist ein kontinuierlicher Prozess im Projekt
- vorheriges identifizieren und suchen von Gegenmaßnahmen reicht nicht aus

Der Projektleiter muss das Risikomanagement als eine seiner Kernaufgaben über die gesamte Projektdauer verstehen.

4.5 Meilensteine

- definieren der wichtigsten Projektzwischenenergebnisse
- von den erreichten Meilensteinen ergeben sich zum Teil unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten
- kontinuierliche schriftliche Darstellung der Projektentwicklung
- dokumentieren der Entscheidungen im Projektablauf

5. Realisierungsphase

drei Managementfunktionen müssen erfüllt werden

- konkrete Projektorganisation
- Personaleinsatz
- konkrete Leitung der Arbeitsausführung

5.1 Projektorganisation

Aufgaben

- Erstellung eines zielorientierten Handlungsgefüges
- Festlegung von überschaubaren Aufgabeneinheiten
- Kompetenz- und Stellenzuweisungen
- Schaffung einer Kommunikationsstruktur

5.2 Personaleinsatz

Aufgaben

- Bestimmung der notwendigen Personalqualifikationen
- Personalsuche/-werbung (Stellenanzeigen)
- Personalauswahl
- Weiter- und Fortbildung des Personals
- Zuordnung des Personals auf Stellen
- Gestaltung einer leistungsgerechten Entlohnung

5.3 Projektführung

Aufgaben

- Feinregelung der alltäglichen Arbeitsaufgaben
- kontinuierliche und konkrete Motivation, Regulierung und Entscheidungen im Arbeitsprozess
- Abstimmung zwischen den Beteiligten
- Gestaltung der konkreten Kommunikation
- kontinuierliche Überprüfung der Arbeiten

5.4 Projektkontrolle

- erfolgt kontinuierlich während der Projektdurchführung
→ stellt eine eigenständige Phase dar
- wichtig ist die Gegenüberstellung SOLL-IST-Abgleich
- kontinuierliche Kontrolle durch Projektleiter
- bei umfangreichen Projekten → Bildung von autonomen Kontrollteams

Kontrollaspekte im Projekt

- Aufwands- und Kostenkontrolle (Budgetrahmen)
- Terminkontrolle
- Projekt- und Produktfortschritt
- Qualitätsentwicklung
- Gestaltung der Produktdokumentation
- Entwicklung der Projekt-/Fortschrittsberichte
- Projektdokumentation und Projektpräsentation

6 Projektabschluss

6.1 Aufgaben gegenüber dem Auftraggeber

- Präsentation des Produktes gegenüber dem Auftraggeber
- Vorstellung der Abnahmetestergebnisse
- Übergabe des Produktes
- Aushändigung der Produktdokumentation
- Analyse der Produkteigenschaften → Abweichungsanalyse
- Erstellen des Produktabnahmeberichtes
- Erarbeitung und Übergabe der Abschlusskalkulation gegenüber dem Auftraggeber

6.2 Aufgaben innerhalb der Projektgruppe

- Projektphasenablauf analysieren
- Stärken und Schwachpunkte herausstellen
- Qualität des Projektmanagements und der Projektleitung diskutieren
- Produktqualität, die Qualität der Dokumentation und der Präsentation erfassen
- interne Kostenanalyse erstellen
- Beurteilung der Projektteilnehmer → Zeugnis
- Auflösung der Projektgruppe und des Projektes

7 Projektleiter

- ist Vorgesetzter der Mitarbeiter innerhalb der Projektgruppe und hat ein umfangreiches Aufgabenspektrum

Ist zuständig für:

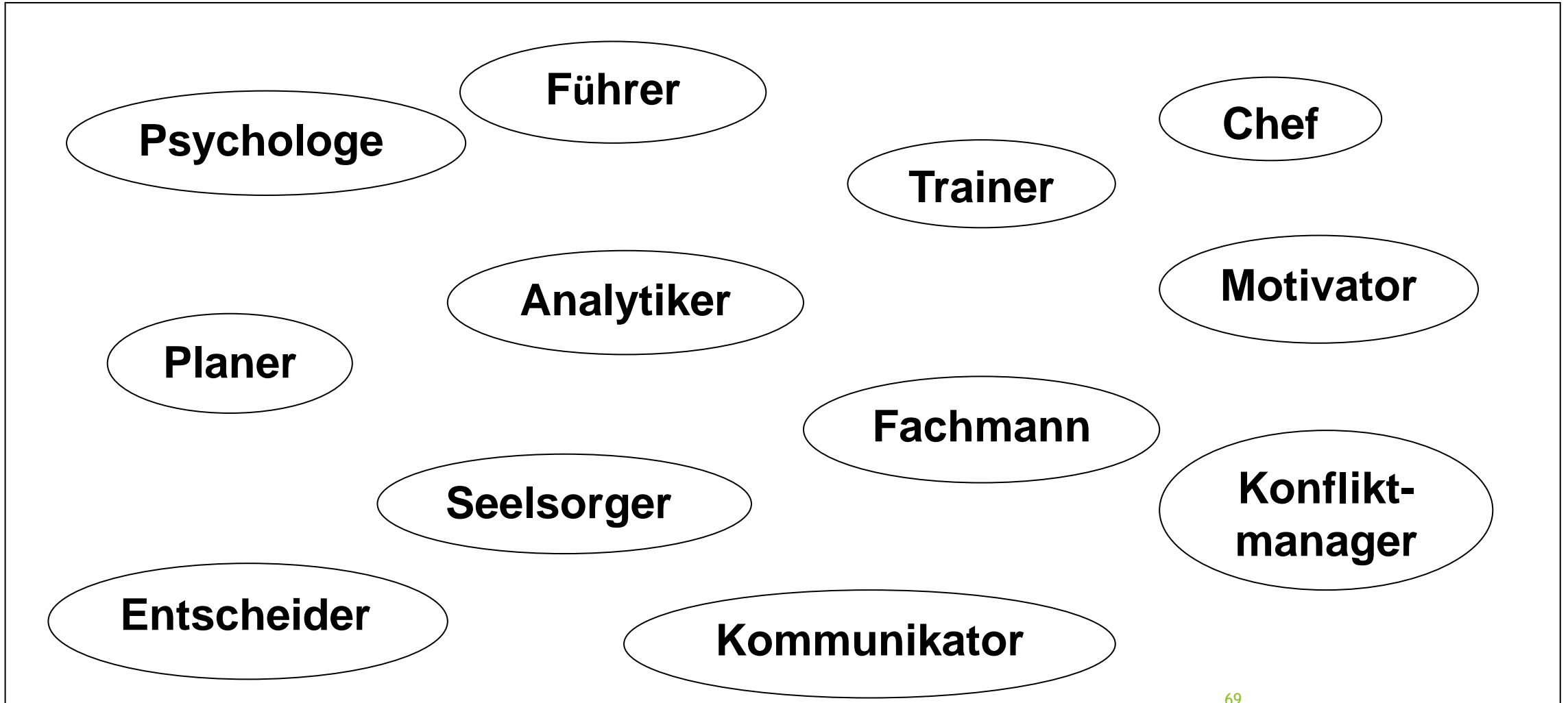
- ✓ Auswahl,
- ✓ Anleitung,
- ✓ Motivierung,
- ✓ Beurteilung der Mitarbeiter

Verteilt Ressourcen

- ✓ Zuständigkeiten
- ✓ Kompetenzen
- ✓ Aufgaben
- ✓ Pflichten
- ✓ Rechte
- ✓ Möglichkeiten

- trifft strategische Entscheidungen
- initiiert Problemlösungen
- vertritt das Projekt nach innen und außen (Galionsfigur)
- präsentiert die Ergebnisse und die Gruppe nach außen
→ Sprecher der Projektgruppe
- erzeugt ein intensives Kommunikationsnetz zwischen allen Beteiligten nach innen und außen
- erfasst, moderiert und klärt Konflikte und Kommunikationsstörungen

Aufgaben eines Projektleiters im Überblick



- Je nach Situation erfüllt der PL eine oder mehrere Rollen gleichzeitig
- Er darf sich in seiner Rolle nicht überlastet fühlen → ggf. auch Rollen auf Teammitglieder verteilen → delegieren
- **Persönliche Eigenschaften**, als Notwendigkeit für einen Projektleiter
 - ✓ konstruktives zielorientiertes Denken
 - ✓ Blick für das Ganze
 - ✓ Physische und psychische Belastbarkeit
 - ✓ Eigeninitiative
 - ✓ Improvisationstalent
 - ✓ Selbstständigkeit
 - ✓ Toleranz und Aufgeschlossenheit

➤ Führungseigenschaften

- ✓ Wille zur Führung
- ✓ Verantwortungs- und Risikobereitschaft
- ✓ Organisationstalent
- ✓ Durchsetzungsvermögen
- ✓ Entschlusskraft
- ✓ Integrationsfähigkeit
- ✓ Motivationsfähigkeit