**Projektmanagement**

**Grundlagen**

Ein Projekt ist ein **Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist**.

Projekte-Beispiele:

* + Entwicklung neuer Produkte
  + Entwicklung neuer Serviceleistungen
  + Einführung eines neuen Informationssystems
  + Organisation eines Messeauftritts
  + Abwicklung von Kundenaufträgen
  + Neuorganisation des Unternehmens oder einer Abteilung
  + Aufbau oder Schließung einer Organisationseinheit
  + Fusion mit einem anderen Unternehmen
  + „Verwirklichung komplexer Unternehmensziele“

Vorteile durch Projekte:

* + Transparenz: Klare Ziele und klare Ergebnisse
  + Klare Verantwortlichkeiten
  + Feste Terminierung und Budgetierung
  + Feste Personalressourcen aus Fachabteilungen
  + Flexible und auf die jeweilige Problemstellung ausgerichtete Projektorganisation
  + Sorgfältige und detaillierte Planung
  + Aus Unternehmenssicht wird die Aufgabe bearbeitet

Klassifikation:

* Projektgröße
  + Projektgrößentabelle
    - **Muss an das Unternehmen angepasst werden!!**
* Projektarten
  + Forschungsprojekte
    - Entwicklungsziel nur grob definiert
    - Pioniercharakter, hoher Änderungsgrad der Projektparameter
  + Entwicklungsprojekte
    - Ein neues Produkt ist das klar definierte Entwicklungsziel
    - Bei Produkten für den Markt hat der Termin oft enorme Bedeutung
  + Planungsprojekte
    - **Vorstudie und Konzept** für **anschließendes Großprojekt**
    - Prüfung von Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit
  + Change-Projekte
    - Rationellere Abwicklung der Geschäftsprozesse
    - Neugestaltung der Aufbau- und/oder der Ablauforganisation
  + Rollout-Projekte
    - Zuvor im Allgemeinen Entwicklung, Tests und Pilotierungen
    - Einführung von neuen Systemen, Prozessen und Techniken
  + Investitionsprojekte
    - Return-On-Investment steht im Vordergrund
* Projektarten-Matrix

**Aufbauorganisation** ist die graphische Darstellung des Unternehmens mit Stabstellen. (Organigramm)

**Ablauforganisation:** Ausführung der Prozesslandkarte für die Erfüllung der Arbeitspaketen.

**Projektorganisation**

Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauf-organisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines definierten Projektes.

Beinhaltet:

* + - Organisationseinheiten und die Arbeitsteilung im Projekt
    - Aufbau- und Ablauf-organisatorische Regelungen
    - Rollen und Schnittstellen
    - Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
    - Kompetenzen und Weisungsbefugnisse

Formen:

* + - Autonom
    - Stab
    - Matrix

Linienorganisation

* + - Dauerhafte Organisation
    - Ausgerichtet auf den Tagesbetrieb
    - Jeder Mitarbeiter hat seine Aufgaben
    - Ungeeignet für Problemstellungen, die mehrere Einheiten betreffen

Projektorganisation

* + - Temporäre Organisation
    - Ausgerichtet auf die Lösung komplexer Problemstellungen
    - Spezialisten aus unterschiedlichen Linienbereichen arbeiten zusammen
    - Problemlösung aus Unternehmenssicht

**Projektteam**

Teambegriff

* + - Zusammenschluss von Menschen, die ein gemeinsames Ziel anstreben und zur Zielerreichung gemeinsam kooperieren
    - Akronym: „Toll! Ein anderer macht es.“
    - Beste Form der Zusammenarbeit zur erfolgreichen Bewältigung großer Herausforderungen

Zusammenstellung erfolgt meist top-down

* + - Auftraggeber benennt Projektleiter
    - PL bildet Kernteam mit Teilprojektleiter
    - TPL besetzen die Teilprojektteams

**Gruppendynamik**

* **Nicht die Leistungen Einzelner, sondern die Fähigkeiten und Anstrengungen aller Beteiligter bringen den Erfolg!!!**
* **Persönliches Ego weitgehend ausschalten!!**
* **Intensive Kommunikation mit allen Beteiligten!!**
* **Verständnis für andere und deren Fehler!!**

**Auswahlverfahren für Teams**

* + - Persönliches „Kennen“
    - Empfehlung (auf Basis von Anforderungskriterien)
    - Analyse von „Skill-Profilen“
    - Ausschreibung über interne Stellenbörse
    - Interviews mit potenziellen Teammitgliedern führen
    - Nicht nur fachliche Kompetenz als Teil der Auswahlverfahren berücksichtigen, sondern auch die soziale Kompetenz auch mitberücksichtigen

**Virtuelle Teams** … (siehe Folie)

**Teamentwicklung**

**Erfolgreiche Führungsprinzipien**

* + - Priorität: Probleme der Mitarbeiter!!
    - Voraussetzungen für die gute Arbeitsergebnisse schaffen!!
    - Mit Überzeugung und Argumentation führen
    - Prinzip der „offenen Tür“ für alle Teammitglieder
    - Offen sein und gute Kommunikationsnetzwerk schaffen
    - Ergebniskontrolle statt Verfahrenskontrolle (nicht mittendrin der Aufgabenbearbeitung die Mitarbeiter stören!!)
    - Initiative und Eigenverantwortung fördern
    - Aufgaben und Verantwortungsbereiche klar festlegen und definieren
    - Keine Rückdelegation

**Motivationsansätze**

* + - Gemeinsame Ziel, das alle anstreben
    - Die Bedürfnisse der Mitarbeiter genau und sorgfältig definieren und dementsprechend sich verhalten
    - Um den Teamgeist bestehend zu halten, Aktivitäten organisieren, die den Teamgeist zum Stärken fördern
    - Immer von den Mitarbeiterinnen das Beste erwarten, um diese Erwartungen zu erfüllen, soll man die MitarbeiterInnen überzeugen z. B. mit Feedback
    - Wert auf Kommunikation legen
    - Projektergebnisse sind Teamergebnisse
    - **MitarbeiterInnen immer motivieren!!**
    - **Selbst für das Projekt motiviert sein!!!!**

**Anforderungen an Projektmanager** (siehe Folie für Unterpunkten)

Führungs- und Sozialkompetenz

Methodenkompetenz

Fachkompetenz

**Energiemuster** (Übersicht, für die Beispiele siehe Folie)

Stressverhalten

Erlernte Fähigkeiten

Kernkompetenz

**Projektkommunikation**

**Grundregeln (siehe Folie)**

**Kommunikationsplanung**

**5-W-Fragen**

* + - Wann?
      * Termine
    - Was?
      * Inhalte
    - Wie?
      * Form bzw. Maßnahmen
    - Wer?
      * Verantwortlich
    - Wen?
      * Zielgruppe

**Projektbesprechung**

* + - Regelmäßig (z. B. Routinetätigkeiten)
    - Ergebnisgesteuert (z. B. Entscheidungstätigkeiten (z. B. nach Erreichung der Zwischenziele)
    - Ereignisgesteuert
      * Umfang der Teilnehmer ist groß, bei nicht vorsehbaren Ereignissen nach dem Auftreten des Ereignisses.

Optimierung der Besprechungskultur

* + - Ein klar definiertes Ziel, das in jeder Besprechung als Hauptthematik diskutiert wird.
    - Eine Tagesordnung (Besprechungsplan)
    - Die richtigen Teilnehmer
    - Optimale Vorbereitung, für eine effizienten Besprechungsablauf
    - Pünktliche Teilnahme ist erforderlich!!
    - Vordefinierte faire Spielregeln voraussetzen
    - Klare Ergebnisse
    - Am Ende jeder Besprechung wird mit abgestimmter Niederschrift die Ergebnisse und eine To-Do-Liste vordefiniert.
    - Jede Besprechung führt zu verbindlichen Umsetzungen!!

Projektrisikomanagement

Risikoarten (siehe Folie)

Prozess zur Planung und Steuerung von Risiken

* Risikomanagementplanung (Vorgehensplan)
* Risiko Identifikation (Liste der Projektrisiken) „erster operative Schritt“
* Risiko Analyse und Bewertung (Liste der bewerteten Projektrisiken)
  + Bewertungsskala
  + Bewertungsmatrix
* Risiko Maßnahmenplanung (Maßnahmenplan zur Risikoverwaltung)
* Risiko Controlling