

Projektmanagement

Einführung

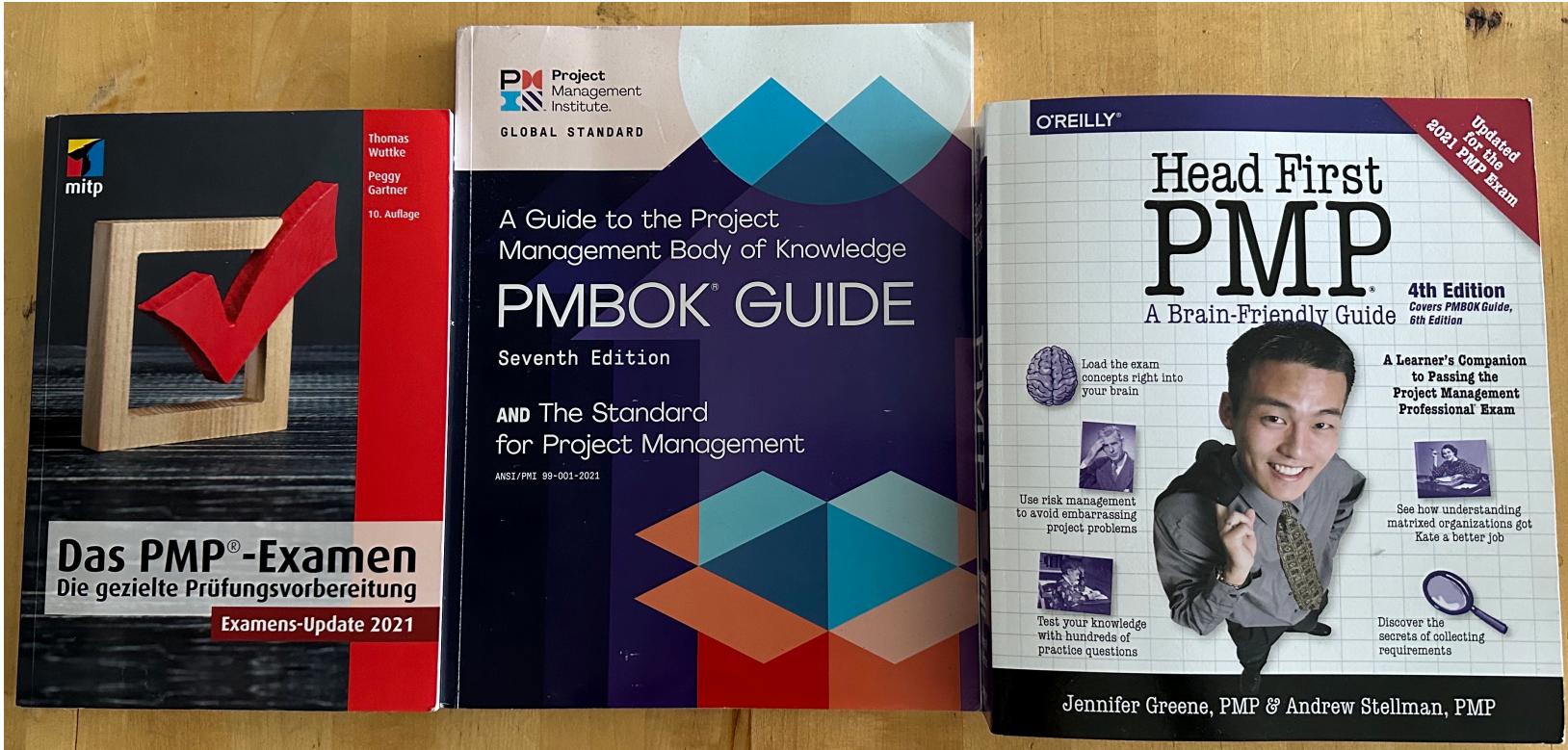
Inhalt

- Was ist Projektmanagement?
- Was ist ein Projekt, was ist kein Projekt?
- Warum Projekte? | Warum keine Projekte?
- Aufgaben / Elemente des Projektmanagements
- Wissensgebiete
- Projekterfolg

Was ist Projektmanagement?

Ist Projektmanagement das „Managen“ von Projekten?

Literatur



Was ist Projektmanagement?

- **Projektmanagement ist das ...**

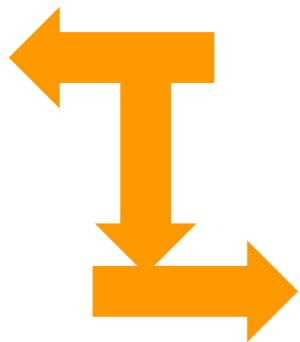
Leiten / Führen von Projekten

Merke: Vorsicht vor Projektmanagern (!), suche Projektleiter!

Wenn wir ahnen, was Projektmanagement ist ...

Was ist dann ein „Projekt“?

Mach es zu deinem Projekt



Ist alles ein Projekt?

Definition „Projekt“ – Teil 1

DIN 69901-5:2009

„Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.“

PMBOK® Guide 2008

„Ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das unternommen wird, um ein einzigartiges Produkt, eine einzigartige Dienstleistung oder ein einzigartiges Ergebnis zu erstellen.“

Definition „Projekt“ – Teil 2

IPMA Competence Baseline 3.0

„A time and cost constrained operation to realize a set of defined deliverables (the scope to fulfil the project's objectives) up to quality standards and requirements.“

PRINCE2: 2009

„A temporary organization that is created for the purpose of delivering one or more business products according to an agreed Business Case.“

Welche Definition ist richtig?

Antwort:

Jede hat ihre Berechtigung ...

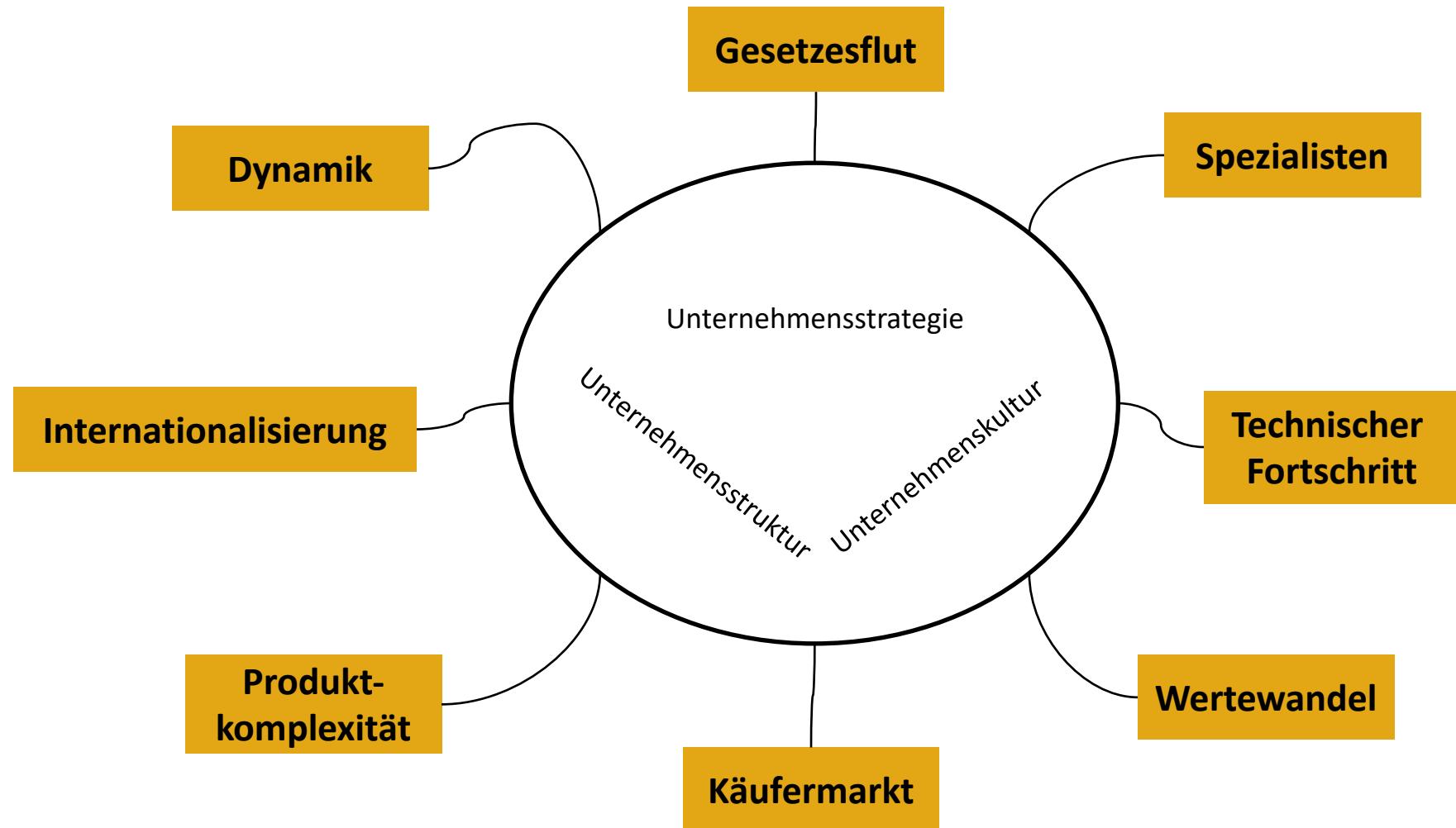
Definition „Projekt“

Kombinierte Definition:

- **Einmaliges Vorhaben**
- **Zeitlich begrenzt**
- **Beschränkte finanzielle Ausstattung**
- **Ziel-, Inhalts- und Qualitätsvorgabe**
- **Organisationsform**



Weshalb bedarf es heute mehr denn je Projekte?



Ein sehr wichtiges „Projekt“



Was ist dann ein „Nicht-Projekt“?

Operatives Geschäft | Geschäftsprozesse

Projekt vs. Prozesse

Feature	Projekt	Prozesse
Ähnlichkeiten	Geplant, ausgeführt und kontrolliert von Menschen, begrenzte Mittel („Ressourcen“)	
Aufgabe	Ziele erreichen	Organisation aufrecht erhalten
Zeit	Temporär, definierter Beginn & Ende	Dauernd
Ergebnis	Einmaliges Produkt, Dienstleistung oder Resultat	Viele Produkte, Dienstleistungen oder Resultate
Personen	Temporäre Teams, um das Projektziel zu erreichen. Sind keiner einzelnen Organisationsstruktur zuzuordnen	Fachlich organisierte Teams, i. A. „passend“ zur Organisationsstruktur
Autorität Manager	Kommt auf die Organisationsstruktur an, meistens gering und auf das Fachliche beschränkt	Direkt, formal und fachlich

Beispiele für Projekte



Definition „Projektmanagement“

Wenn wir jetzt wissen, was ein *Projekt* ist,
wie definieren wir dann

„Projektmanagement“?

Definition „Projektmanagement“

- Zielorientierte Initiative,
- Planung,
- Realisierung,
- Diagnose,
- Steuerung und
- Führung von Projekten



oder



Das ist „Projektmanagement“



Team **Ziele**
Besprechung
Mut **Aufwand**
esen ... **Umfang**
ehr viel
esen! **Gemeinsam**
 Termine
 Aufgaben
Inhalt **Risiko**
 Zuhören ...
Taten **Vertrag**

Einige Aufgaben des Projektmanagements

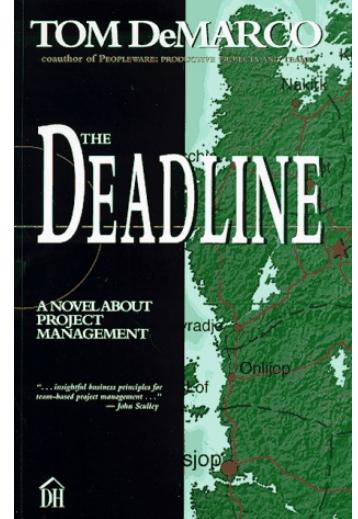
- Projektentscheidung und **-auftrag** herbeiführen
- Planung der Projektleistung
- Rollen, Aufgaben, Kompetenz und Verantwortungen festlegen
- Planung und Überwachung der **Termine**, Kosten und Ressourcen
- Personalmanagement
- **Dokumentation**
- **Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation**
- **Archivierung**

Tagebucheintrag aus: „Der Termin“

Die wichtigsten Körperteile eines Anführers sind:
Herz, Bauch, Seele und Nase.

Sie braucht er, um:

- mit dem **Herzen** zu führen,
- dem Gefühl im **Bauch** zu vertrauen (auf die innere Stimme zu hören)
- die Organisation zu **beseelen**
- zu **riechen**, dass etwas stinkt.





Kurzer geschichtlicher Abriss

Projektplanung

- Seitdem Menschen größere Vorhaben gemeinsam durchführen
- Feldzug, Gebäude (Tempel, Pyramide, Festung), Seereise
- Alt: meist formlos, basierend auf Erfahrungen und Kenntnissen

Systematisch erst im 20. Jahrhundert

- Hoover-Staudamm, Manhattan-Projekt, (US-) Rüstungsprogramme, Apollo-Programm
- Unabdinglich für größere (IT-) Projekte
- Standardisierung: PMI, IPMA
- Neu: wissenschaftlicher Ansatz!



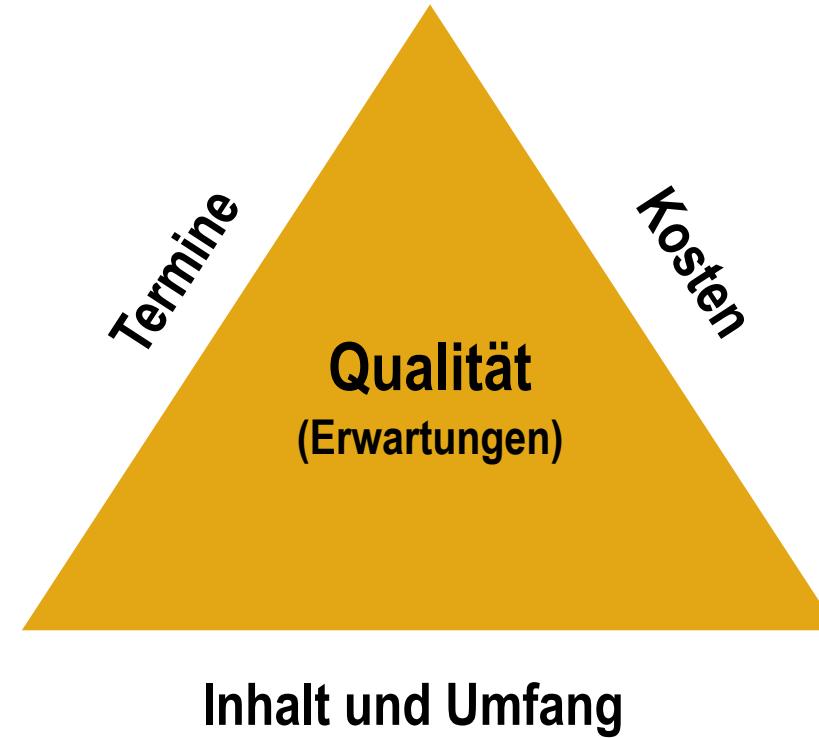
Nutzen des Projektmanagements (1)

- **Hohe Qualität der Problemlösung** durch bereichs- und funktionsübergreifende Problemsicht
- **Sicherung der Akzeptanz der Lösung** durch Teamarbeit und gezieltes Projektmarketing
- **Rasche Realisierung und hohe Plantreue**
(Qualität, Termine, Ressourcen, Kosten)
- **Kostenoptimierung**

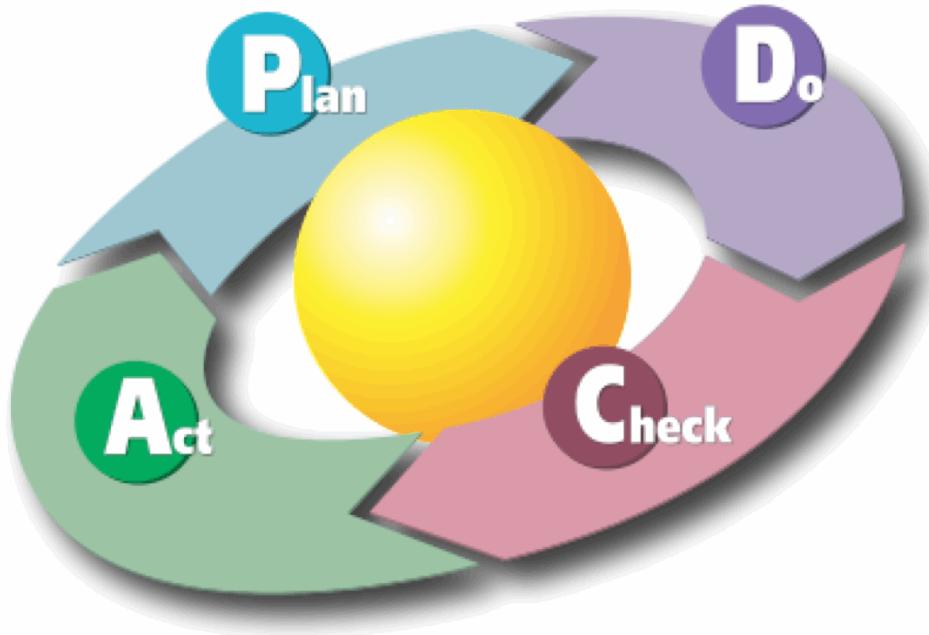
Nutzen des Projektmanagements (2)

- **Transparenz** und **Nachvollziehbarkeit** durch Projektdokumentation
- Individuelles und organisatorisches **Lernen** durch Reflexion und gruppendifynamische Synergien
- **Kundenorientiertes** Marketinginstrument (Kunde initiiert Projekte)
- **Kooperative Beziehungen** mit Kunden, Klienten, Lieferanten und Partnern
- **Sicherung von Potentialen** für die Nachprojektphase durch Projektdokumentation (Archivierung)

Das magische Dreieck des Projektmanagements



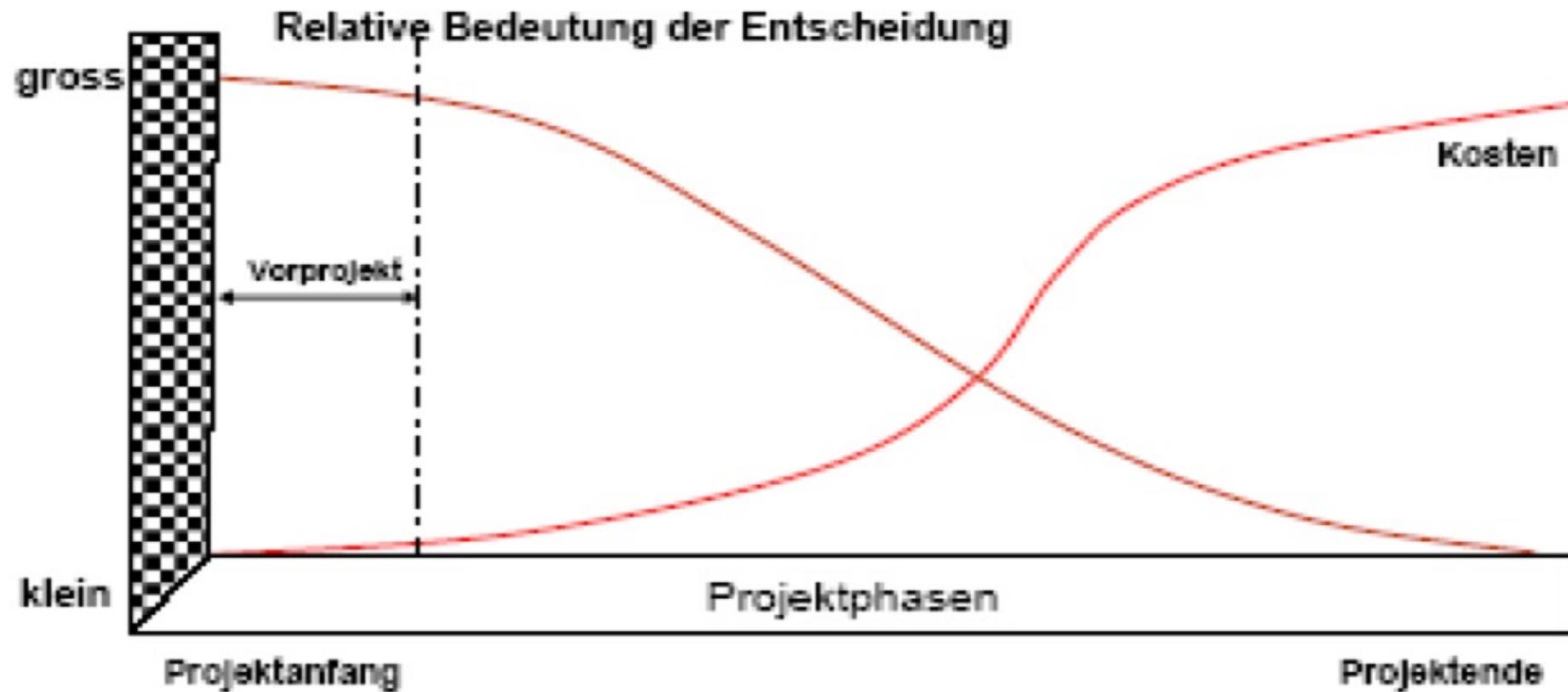
Zentrales Element des Projektmanagements



Auch bekannt als PDSA, das „Deming Wheel“ oder der „Shewhart Cycle“

Für Neugierige: <https://www.mindtools.com/as2I5i1/pdca-plan-do-check-act>

Bedeutung von Entscheidungen / Kosten im Projektverlauf



Quelle: Witschi et al. 1999, Abschnitt 1.6

Die 9 Wissensgebiete des Projektmanagements

1: Integrationsmanagement
Project Integration Management

2: Projektumfangsmanagement
Project Scope Management

3: Terminmanagement
Project Time Management

4: Kostenmanagement
Project Cost Management

5: Qualitätsmanagement
Project Quality Management

6: Personalmanagement
Project Human Resource Management
Ressourcenmanagement(!)

7: Kommunikationsmanagement
Project Communications Management

8: Risikomanagement
Project Risk Management

9: Beschaffungsmanagement
Project Procurement Management

10: Stakeholdermanagement (!)

Pessimisten, Optimisten und Projektleiter

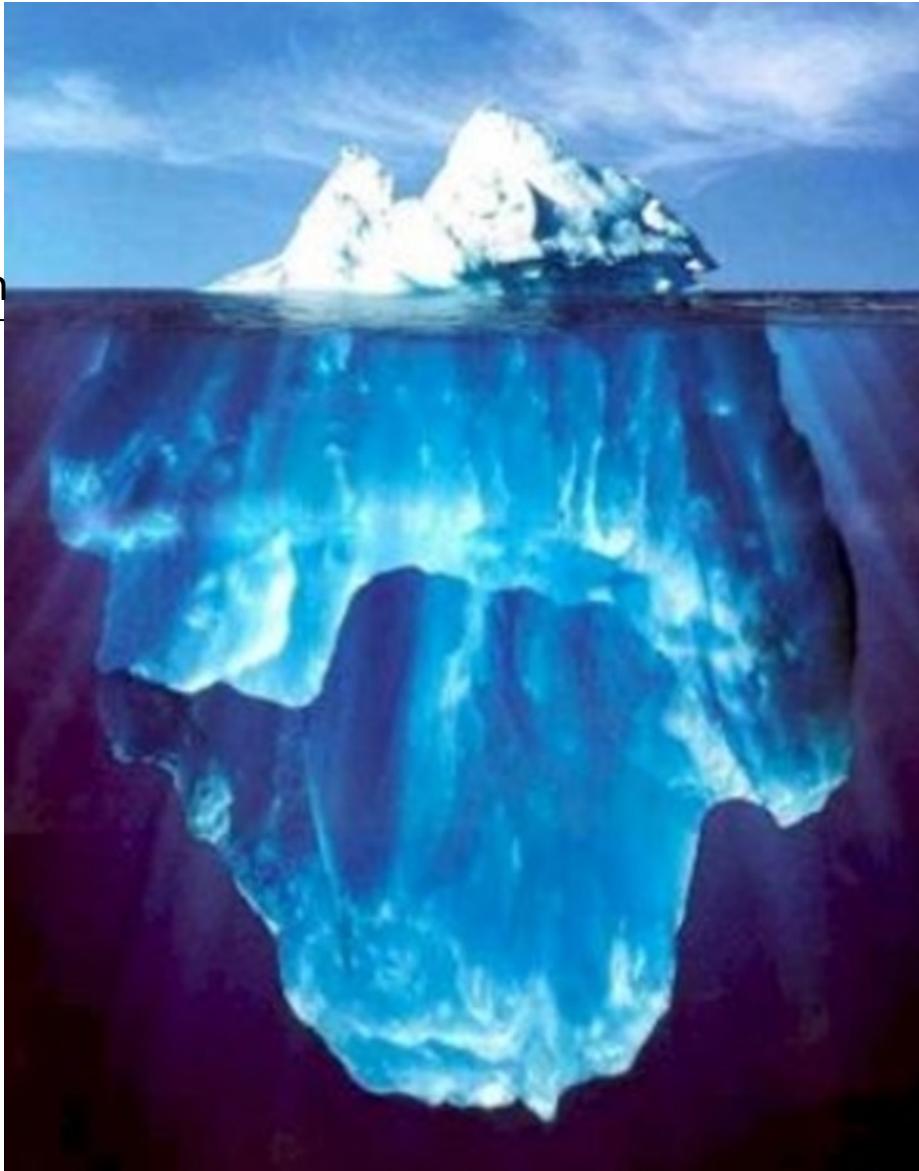
Der Pessimist sagt:
„Das Glas ist halb leer“



Der Optimist sagt:
„Das Glas ist halb voll“

Der Projektleiter sagt:
„Das Glas ist doppelt so groß, wie nötig“

Das Eisbergmodell



Projektpläne
Standards
Vorgehen
Werkzeuge
Rahmenbedingungen

Werte

Emotionen

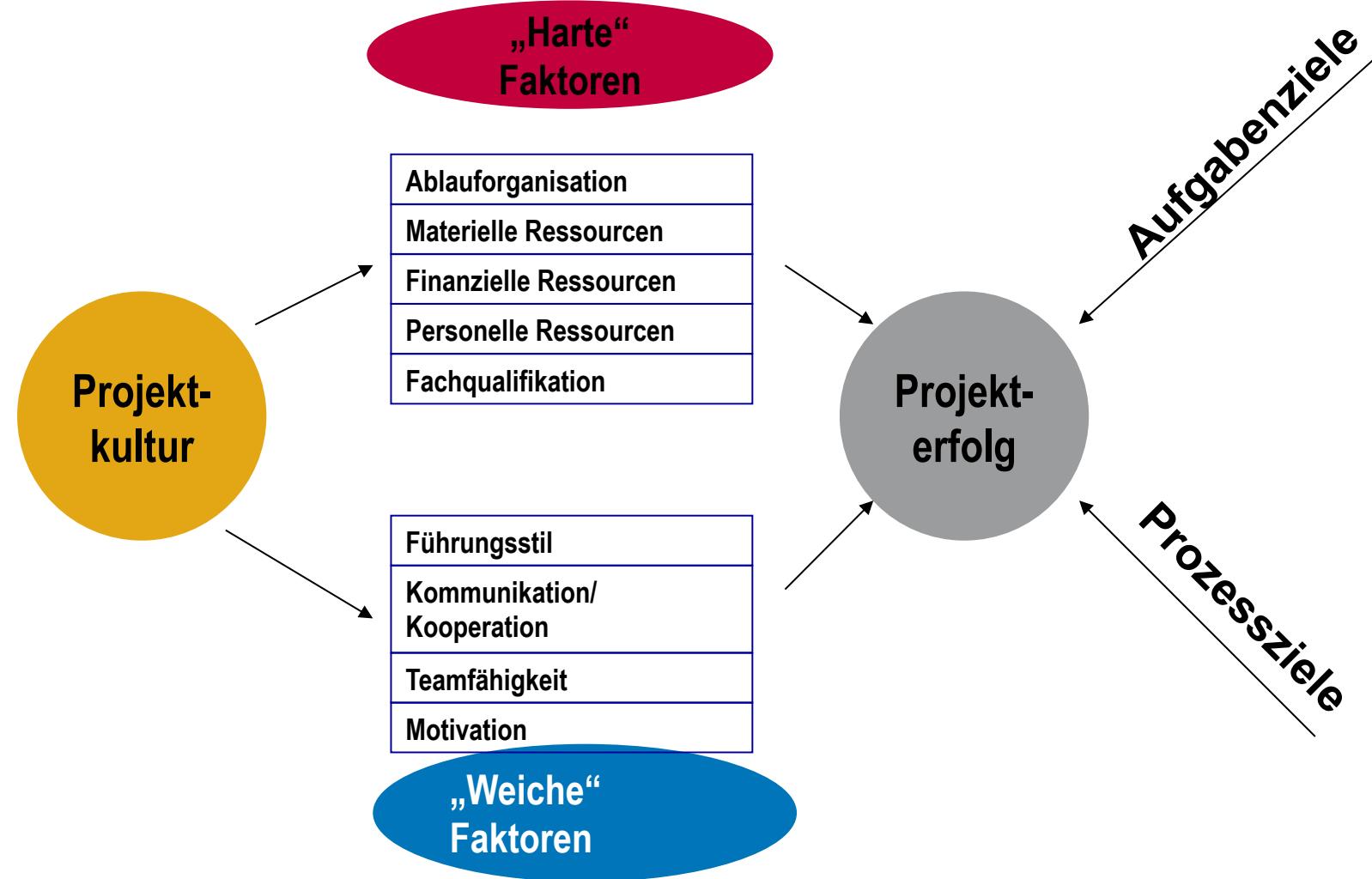
Vertrauen

Der tiefere Sinn

Zahlen Daten Fakten
Methoden
Ziele

Gefühle, Teamverständnis,
Offenheit, Unterstützung,
Konflikte, Antipathie,
Sympathie, Akzeptanz,
Teamklima, Unzufriedenheit,
...

Welche Faktoren beeinflussen den Projekterfolg?



Stakeholder

Was sind Stakeholder?

- Einzelpersonen oder Organisationen
- Entweder aktiv am Projekt beteiligt
- Oder deren Interessen beeinflussen das Projekt
 - Zielsetzung
 - Anfangswerte
 - Projektausführung
 - Projektabschluss

Aktive und passive Stakeholder

Aktive Stakeholder

Projektleiter

Kunden

Projektteammitglieder

Projektträger
(Auftraggeber, Sponsor)

Trägerorganisation

...

Passive Stakeholder

Staatliche Stellen

Medien

Interessensverbände

Mitbewerber

Aufsichtsstellen

Die „Gesellschaft“

...

Zusammenfassung

- Projektmanagement ist das Leiten / Führen von Projekten
- Projekte sind einzigartig, beschränkt u. a. in der Dauer
- Operatives Geschäft ist wichtig, aber kein Projekt
- Projekte werden immer relevanter
- Projektmanagement ist der Querschnitt aller Leitungsaufgaben
- Projekte machen Spaß!
- Projektleiter: ein Traumberuf!

Addon (Klausurfragen)

Aufgabe 1: (15 Punkte) Sie haben sich für diese Klausur viel intensiver vorbereitet, als sich in 90 Minuten an Aufgaben prüfen lässt. Sie haben hier die Gelegenheit, Ihre wichtigste (eine!) Erkenntnis aus dem Projektmanagement zu erläutern. Diese muss sich zu den folgenden Aufgaben signifikant unterscheiden. Bewertet wird diese Aufgabe auf Basis der Taxonomie nach Bloom, bekannt aus dem Agilen Studieren. Ein reines Abschreiben von Unterlagen wird nicht gewertet. (Stern, 2024)

Aufgabe 1: (9 Punkte) a) Nennen Sie zwei im PMBOK Guide aufgeführte Wissensgebiete, die in weiteren Systematiken anders definiert bzw. aufgeteilt worden sind (2). b) Was ist die Bedeutung von Wissensgebieten im Projektmanagement? (6). c) Welches Wissensgebiet ist für das Projektmanagement nicht unbedingt notwendig? (1) (Kümmerle, 2023)