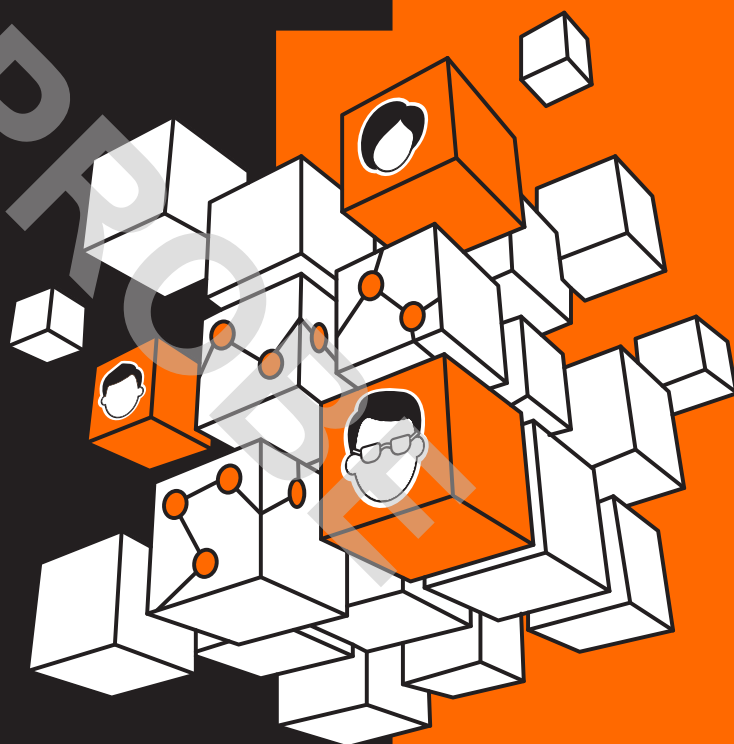




PROJEKTMANAGEMENT

FERNSTUDIENGANG PERSONAL UND ORGANISATION



Autor

Siegfried Schreuder

LESEPROJEKT

IMPRESSUM

AUFLAGE: 2. AUFLAGE 2020

UNIVERSITÄT KOBLENZ-LANDAU
ZENTRUM FÜR FERNSTUDIEN
UND UNIVERSITÄRE WEITERBILDUNG

ANSCHRIFT

ZENTRUM FÜR FERNSTUDIEN UND UNIVERSITÄRE
WEITERBILDUNG (ZFUW)
POSTFACH 201 602
56016 KOBLENZ
WWW.ZFUW.ORG

URHEBERRECHTE

DIESER LEHRBRIEF IST URHEBERRECHTLICH
GESCHÜTZT. ALLE RECHTE VORBEHALTEN. DIESER
LEHRBRIEF DARF IN JEDLICHER FORM OHNE VOR-
HERIGE SCHRIFTLICHE GENEHMIGUNG DER UNI-
VERSITÄT KOBLENZ-LANDAU NICHT REPRODUZIERT
UND/ODER UNTER VERWENDUNG ELEKTRONISCHER
SYSTEME VERARBEITET, VIELFÄLTIG ODER VER-
BREITET WERDEN.

© 2017 ZENTRUM FÜR FERNSTUDIEN UND UNIVERSITÄRE
WEITERBILDUNG, UNIVERSITÄT KOBLENZ-LANDAU

PROJEKTMANAGEMENT

Siegfried Schreuder

LESEPROBE

LESERPROBE

DER AUTOR

PROF. DR. SIEGFRIED SCHREUDER



Siegfried Schreuder ist seit 1989 Professor an der Hochschule Koblenz im Fachbereich Ingenieurwesen. Seine fachlichen Schwerpunkte sind Projekt- und Qualitätsmanagement, Industrial Engineering und Innovationsmanagement. Von 1990 bis 2005 leitete er dort die Transferstelle für Rechnerintegrierte Produktion, seit 2010 das Kompetenzzentrum für Wissensmanagement. Im Rahmen der von Transferstelle und Kompetenzzentrum angebotenen Beratungsleistungen unterstützt er seit Jahren mittelständische Unternehmen beim Aufbau und der Optimierung des betrieblichen Projektwesens.

Bei Vorhaben der angewandten Forschung sowie im Auftrag von nationalen und internationalen Unternehmen unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Branchen hat er seit 1985 an über hundert Projekten leitend mitgewirkt.

Auf der Basis umfangreicher theoretischer wie praktischer Erfahrungen im Bereich des Projektmanagements war Professor Schreuder in den letzten Jahren auch an der Entwicklung und dem betrieblichen Einsatz von webbasierten Projektmanagement-Portalen beteiligt.

LESERPROBE

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	9
LERNZIELE	11
01. EINLEITUNG.....	13
02. MANAGEMENT VON PROJEKTEN - GRUNDLAGEN	15
02.1 PROJEKTDEFINITION.....	15
02.2 PROJEKTÄHNLICHE VORHABEN	18
02.3 STRUKTURIERUNG VON PROJEKTEN NACH GRÖÙE	19
02.4 CHARAKTERISTISCHE PROJEKTARTEN	20
02.5 BEISPIELHAFTER PROJEKTE IM PERSONAL- UND ORGANISATIONSBEREICH	21
02.6 MANAGEMENT VON PROJEKTEN.....	23
02.7 STRATEGISCHES PROJEKTMANAGEMENT.....	24
02.7.1 Multiprojektmanagement	25
02.7.2 Programm-Management	25
02.7.3 Projekt-Portfoliomanagement.....	26
02.7.4 Enterprise Project Management (EPM).....	27
02.8 PROJEKTSTART UND -ENDE.....	27
02.9 PROJEKTMANAGEMENTSYSTEME.....	29
02.10 PRINZIPIEN FÜR EFFIZIENTES PROJEKTMANAGEMENT	29
02.11 ÜBUNGSAUFGABEN	30
03. ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN.....	31
03.1 ROLLEN DES STRATEGISCHEN PROJEKTMANAGEMENTS.....	32
03.2 ROLLEN DES OPERATIVEN PROJEKTMANAGEMENTS	34
03.2.1 Auftraggeber / Sponsor eines Projektes.....	35
03.2.2 Lenkungsausschuss	35
03.2.3 Projektleiter	37
03.2.4 Teilzielverantwortliche (Teilprojektleiter)	39
03.2.5 Team of Peers	40
03.2.6 Arbeitspaketverantwortliche.....	41
03.2.7 Mitwirkende an Arbeitspaketen.....	42
03.2.8 Projektteam	42

INHALTSVERZEICHNIS

03.3	UNTERSTÜTZENDE ROLLEN DES PROJEKTMANAGEMENTS	42
03.3.1	Projektcoach	42
03.3.2	Projektbüro (Project Management Office)	44
03.4	ORGANISATIONSFORMEN DER PROJEKTMANAGEMENT-ROLLEN.....	44
03.4.1	Reine Projektorganisation (Linien-Projektorganisation)	45
03.4.2	Projektgesellschaft.....	46
03.4.3	Stab-Linienprojektorganisation.....	46
03.4.4	Matrix-Projektorganisation.....	47
03.5	ÜBUNGSAUFGABEN	49
04.	ABLAUF VON PROJEKTEN.....	51
04.1	PROZESSMODELLE.....	52
04.1.1	Kaskadische Prozessmodelle.....	52
04.1.2	Zyklische Prozessmodelle	53
04.1.3	Agile Prozessmodelle	54
04.2	PROJEKTINITIALISIERUNG.....	55
04.2.1	Voraussetzungen für die Projektinitialisierung.....	57
04.2.2	Erfolgswirksame Grundsätze der Projektinitialisierung.....	57
04.2.3	Charakteristische Vorgehensweisen zur Projektinitialisierung.....	59
04.3	PROJEKTPLANUNG	60
04.3.1	Voraussetzungen für die Projektplanung	61
04.3.2	Erfolgswirksame Grundsätze für die Projektplanung	61
04.3.3	Charakteristische Vorgehensweisen zur Projektplanung	62
04.3.4	Rahmen-/Meilensteinplanung.....	62
04.3.5	Feinplanung.....	67
04.3.6	Risikoplanung.....	68
04.3.7	Notfallplanung	71
04.4	PROJEKTSTEUERUNG.....	72
04.4.1	Voraussetzungen für die Projektsteuerung	72
04.4.2	Erfolgswirksame Grundsätze für die Projektsteuerung.....	74
04.4.3	Charakteristische Vorgehensweisen zur Projektsteuerung.....	74
04.4.4	Veranlassen von Projekten	75
04.4.5	Überwachen von Projekten	76
04.4.6	Sichern von Projekten.....	81
04.4.7	Risikosteuerung / Risikoverfolgung	82
04.5	CHANGE MANAGEMENT	82
04.5.1	Voraussetzungen und Grundsätze für das Change Management	83
04.5.2	Charakteristische Vorgehensweise beim Change Management	83
04.6	PROJEKTABSCHLUSS.....	85
04.7	ÜBUNGSAUFGABEN	88

05.	KOMMUNIKATION UND DOKUMENTATION	89
05.1	GRUNDREGELN ZUR KOMMUNIKATION IN PROJEKTEN	90
05.2	MEETINGS UND WORKSHOPS.....	91
05.2.1	Projektinitialisierungs-Workshop	92
05.2.2	Präsentation zur Freigabe der Projektskizze	93
05.2.3	Projektrahmenplanungs-Workshop	94
05.2.4	Kick Off Meeting	95
05.2.5	Jour Fixe	96
05.2.6	Reporting	97
05.3	DOKUMENTE UND DOKUMENTATION.....	97
05.4	ÜBUNGSAUFGABEN	99
06.	AGILES PROJEKTMANAGEMENT	101
06.1	AGILITÄT	101
06.2	ENTSTEHUNG DES AGILEN PROJEKTMANAGEMENTS	101
06.3	AGILE TECHNIKEN UND METHODEN.....	103
06.3.1	Agile Techniken.....	104
06.3.2	Agile Methoden	105
06.3.3	Agiles Projektmanagement.....	106
06.4	SCRUM	107
06.4.1	Theoretische Grundlagen von Scrum	107
06.4.2	Iterativ-inkrementelle Vorgehensweise	108
06.4.3	Elemente der Scrum-Methode	111
06.4.4	Scrum-Rollen.....	111
06.4.5	Scrum-Dokumente, -Artefakte	114
06.4.6	Scrum-Ereignisse und -Meetings	115
06.4.7	Übertragbarkeit der Scrum Methode - Erfahrungen.....	119
06.5	HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT.....	123
06.6	ÜBUNGSAUFGABEN	124
07.	METHODEN	125
07.1	URSACHE-WIRKUNGSANALYSE KOMPLEXER PROBLEMFELDER	126
07.2	SWOT-ANALYSE.....	130
07.3	PLANUNGSTECHNIK „ZIELFÜHRENDE FRAGEN“	132
07.4	ÜBUNGSAUFGABEN	133
08.	INNERBETRIEBLICHE PROJEKTMANAGEMENT-KULTUR.....	135
08.1	PROJEKTKULTUR ALS TEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR	135

INHALTSVERZEICHNIS

08.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR PROJEKTLEITER.....	139
08.3	ÜBUNGSAUFGABEN	141
	GLOSSAR.....	143
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	147
	TABELLENVERZEICHNIS	151
	LITERATURVERZEICHNIS	153

LESEPROBE

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.s.a.p	As soon as possible
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
DIN	Deutsches Institut für Normung (Zentralstelle des deutschen Normwesens und gleichzeitig Abkürzung für eine deutsche Norm)
EPM	Enterprise Project Management (Multiprojektmanagement zur zentralen Koordination organisationsübergreifender Ressourcen)
EVA	Earned Value Analyse (Kennzahlensystem zur Projektsteuerung)
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
i. a.	im Allgemeinen
i. d. R.	in der Regel
IPMA	International Project Management Association
LA	Lenkungsausschuss
LK	Lenkungskreis
MPM	Metra-Potenzial-Methode
o. ä.	oder ähnlich
PERT	Program Evaluation and Review Technique (eine Form der Netzplantechnik)
PM	Projektmanagement
PMI	Project Management Institute
PMS	Projektmanagementsystem
s.m.a.r.t	specific, measurable, achievable, realistic, timeable (Eigenschaften von Projektzielen)
TZ	Teilziel
u. v. m.	und vieles mehr
WLAN	Wireless LAN (Local Area Network), Kabellose Netzwerkverbindung

LESEPROBE

LERNZIELE

Die Teilnehmer sollen die Grundlagen und Arbeitsmethoden für effektives und effizientes Management von Projekten insbesondere in Umfeld charakteristischer Projekte aus dem Personal- und Organisationsbereich kennenlernen. Dies in erster Linie für klassische Formen des Projektmanagements, aber auch in Hinblick auf aktuelle Ansätze, wie einem agilen oder hybriden Projektmanagement.

Sie sollen nach Bearbeitung des Studienbriefs in der Lage sein, eigenständig entsprechende Projekte systematisch zu initialisieren, zu planen und zu steuern. Dabei sollen sie insbesondere die Wichtigkeit von frühzeitigen Vereinbarungen bezüglich Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Kommunikations- und Dokumentationsregelungen verstanden haben. Ferner lernen die Teilnehmer die Relevanz von konkreten Formen des Risikomanagements und des Change Managements in Projekten kennen.

Anhand einfacher, erprobter Methoden und Werkzeuge sollen die Teilnehmer auch in die Lage versetzt werden, diese unmittelbar für ein wirksames Projektmanagement beliebiger Projekte in der Praxis einsetzen zu können.

Neben den genannten Grundlagen werden insbesondere auch charakteristische Schwierigkeiten des Projektmanagements im praktischen Alltag betrachtet und entsprechende Handlungsempfehlungen aus der Praxis angeboten. So sollen die Teilnehmer beliebige reale Projektsituationen projektmanagement-bezogen analysieren können und in der Lage sein, konkrete projektähnliche Aufgabenstellungen eigenständig strukturiert anzugehen bzw. zu lösen. Insbesondere kennen Sie die typischen Fehler, die bei der Abwicklung von Projekten immer wieder gemacht werden und wissen, worauf zu achten ist, um diese weitgehend zu vermeiden.

Neben allen sachlogischen Ansätzen und Systemen bestimmt die jeweilige betriebliche Projektkultur maßgeblich den realen Wirkungsgrad des Projektmanagements. In diesem Kontext werden Wirkungszusammenhänge „weicher Faktoren“ und letztlich einige Handlungsempfehlungen für Projektleiter dargestellt.

Insgesamt dient der Studienbrief Projektleitern bzw. designierten Projektleitern dazu, ein ganzheitliches „Gerüst“ zur professionellen Erfüllung dieser Rolle in unterschiedlichsten Projektsituationen insbesondere im Bereich Personal und Organisation zu geben.

LESEPROBE

01. EINLEITUNG

Projektmanagement dient dem Bestreben, in einer komplexen und dynamischen Welt in der Lage zu sein, sinnvolle oder notwendige Veränderungen rational bestmöglich zu bewältigen. Die analytische Betrachtung von konkreten Projekten in den letzten Jahrzehnten hat gezeigt, dass dies allein mit reinem „Kochbuchwissen“ nicht gelingt. Dennoch haben sich Menschen als erfolgreicher als andere erwiesen, die Projekte „mit Fingerspitzengefühl systematisch“ betrieben haben.

Gerade, wenn es darum geht organisatorische Veränderungen in einem bestehenden sozio-technischen System (einem Konzern, einem Unternehmen, einem Bereich, etc.) wirksam zu initiieren, zu planen, durchzuführen und abzuschließen, gilt es umso mehr auch die richtigen Personen im richtigen Moment mit den richtigen Aufgaben und Verantwortlichkeiten für derartige Veränderungsprozesse einzubinden.

Insofern stellt dieser Studienbrief die wesentlichen Elemente und Erfolgskriterien für systematisches Projektmanagement vor. Die darin definierten Inhalte sind vergleichbar mit dem Skelett eines Menschen; wenn sie richtig angeordnet sind, ist ein Mensch in der Lage, sich zu bewegen.

Darüber hinaus werden im Studienbrief Einschätzungen, Bewertungen und Handlungsempfehlungen beschrieben, die, um im Bild zu bleiben, den Muskeln und dem Nervensystem entsprechen. Diese ermöglichen zusammen mit dem Skelett Bewegungen in unterschiedlichen Situationen. Das Fingerspitzengefühl ergibt sich letztlich durch die eigenständige Anwendung und langjährige Erfahrung des Einzelnen.

Zu den wesentlichen Grundbausteinen jedes systematisch betriebenen Projektmanagements gehören zunächst Klärungen dessen, was genau als „Projekt“ und als „Projektmanagement“ verstanden wird und in welchen Formen Projektmanagement betrieben werden kann. Hiermit beschäftigt sich insbesondere das Kapitel 02.

Was genau wird von wem im Projekt erwartet und wie können diese Erwartungshaltungen überhaupt bzw. weitestgehend erfüllt werden? Kapitel 03 beschreibt in diesen Zusammenhang Verantwortlichkeiten und Aufgaben, die an die charakteristischen Rollen in einem Projekt gebunden sind, sowie organisatorische Bedingungen, die es zu regeln gilt, um Rollen- oder Interessenskonflikte mit der Linienorganisation zu vermeiden.

EINLEITUNG

Der typische Lebenszyklus eines Projektes von der Initiierung bis zum erfolgreichen Abschluss lässt sich im Allgemeinen in Form von „Projektmanagement-Prozessmodellen“ darstellen. In Kapitel 04 sind die wesentlichen Phasen bzw. Prozesse der Planung und Steuerung etc. detaillierter dargestellt. Kapitel 05 beschreibt hierzu Regelungen für eine möglichst wirksame Kommunikation zwischen allen Beteiligten.

Agiles Projektmanagement und insbesondere die agile Methode Scrum haben in den letzten Jahren vermehrt Einzug in Unternehmen gefunden. In Kapitel 06 werden die entsprechenden Grundlagen vorgestellt und Wege zu geeigneter Nutzung sowohl der Vorteile des „klassischen“ als auch des agilen Projektmanagements in Form eines „Hybriden Projektmanagements“ erläutert.

Kapitel 07 befasst sich mit einzelnen erfolgreich erprobten Methoden, die in den Phasen angewendet werden können.

Da aber in der Regel auch die „beste Systematik und Methodik“ in einem „turbulenten Haifischbecken“ nicht ohne Weiteres erfolgreich ist, soll Kapitel 08 Hinweise darauf geben, wie innerbetriebliche und überbetriebliche Faktoren berücksichtigt werden können und sollen.

02. MANAGEMENT VON PROJEKTEN - GRUNDLAGEN

02.1 PROJEKTDEFINITION

Probleme werden in Unternehmen oftmals in Form von Projekten gelöst. Insofern sind Projekte zunächst allgemein als typische **Problemlöseprozesse** anzusehen.

Projekte sind Problemlöseprozesse

Im spezielleren wird mit Projekt ein Vorhaben bezeichnet, dessen entscheidendes Merkmal die relative Einmaligkeit in den Bedingungen ist. Hinsichtlich dieses Merkmals unterscheiden sich Projekte von Aufgaben, Funktionen und Prozessen, die wiederkehrend in der gleichen oder ähnlichen Art und Weise vorkommen bzw. vorkommen können. Ein Projekt ist ein zielgerichtetes Vorhaben zur Erstellung eines messbaren, abnehmbaren Ergebnisses mit klar definierter Zielvorgabe, einem festen Anfangs- und einem geplanten Endtermin sowie begrenzten finanziellen und personellen Mitteln. In Anlehnung an Quellen¹ aus der einschlägigen Literatur kann demzufolge von folgender Definition ausgegangen werden:

Projekte sind komplexe Vorhaben², die gekennzeichnet sind durch:

Projektdefinition

- Einmaligkeit der Bedingungen
- Zielvorgabe
- Definierte (zeitliche, personelle, sachliche, finanzielle) Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- Beteiligung mehrerer Organisationseinheiten
- Unsicherheit (qualitativ, zeitlich, finanziell)
- Dynamik

Die relative **Einmaligkeit der Bedingungen** bezieht sich vornehmlich darauf, dass für ein betrachtetes Vorhaben entweder

- die Problemstellung neu ist und/oder
- die Zielsetzung neu ist und/oder

¹ DIN 69901, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. (GPM), International Project Management Association (IPMA), Project Management Institute (PMI), u. v. m.

² Im Gegensatz zu linearen Transformationen eines Ist-Zustandes in den angestrebten Ziel-Zustand sind komplexe Vorhaben als Problemlöseprozesse mit einer charakteristischen Barriere, einem Problem, zwischen Ist- und Ziel-Zustand anzusehen.

- der angestrebte Lösungsansatz/-weg neu ist und/oder
- die zur Zielerreichung notwendigen Aufgabenstellungen neu sind und/oder
- die einzusetzenden Ressourcen (Teams, Mitarbeiter, Partner) neu sind und/oder
- weitere Rahmenbedingungen (finanzielle, zeitliche, technische, ...) neu sind.

In der Praxis erweist sich ein einheitliches Verständnis über die **Ziele** eines Projektes zumeist als schwierig. Dies liegt nicht nur an der oftmals rudimentären Formulierung von Projektzielen, sondern auch am mangelnden Grundverständnis dessen, was ein Projektziel überhaupt ist. So lassen sich auf die Frage „Was ist denn das Ziel dieses Projektes?“ im Allgemeinen drei charakteristische Kategorien von Antworten finden:

Vision

1. Antworten, die einen Zustand beschreiben, „wie die Welt irgendwann, ggf. möglichst rasch nach Beendigung des Vorhabens aussehen sollte“. Diese Antworten kennzeichnen durchaus nachvollziehbare Motive für die Durchführung eines Projektes und sind insbesondere für die Phase der Projektinitialisierung sehr wichtig. Dennoch beschreiben Sie nicht diejenigen konkreten abnahmefähigen Lieferungen, die im Rahmen des Projektes zu erstellen sind und deren Erstellungsprozess eine verbindliche, quantitative, begrenzte Projektplanung ermöglicht. Es handelt sich bei dieser Art von Antworten daher eher um den qualitativen **Zweck** eines Vorhabens. Oftmals spricht man im Kontext des Projektmanagements hier auch von dem dem Projekt zugrunde liegenden **Vision**.

Nutzenerwartung

2. Antworten, die einen angestrebten Nutzen beschreiben, „den die Ergebnisse/Lieferungen des Projektes in der Welt irgendwann nach Beendigung des Vorhabens erbringen/ermöglichen sollen“. Hierbei handelt es sich ebenfalls um Motive für die Beauftragung und Durchführung eines Projektes. Da die Realisierung des Projektplans immer auch mit den darin ausgewiesenen Kosten verbunden ist, bilden diese Antworten die Basis für eine entsprechende Kosten/Nutzen-Betrachtung. Demzufolge kennzeichnen diese Äußerungen auch keine abnahmefähigen Lieferungen, die im Rahmen des Projektes zu erstellen sind und deren Erstellungsprozess eine verbindliche, quantitative, begrenzte Projektplanung ermöglicht. Es handelt sich bei dieser Art von Antworten daher eher um den quantitativen Zweck eines Vorhabens. Dieser wird in aller Regel als Nutzen bzw. **Nutzenerwartung** bezeichnet.

Projektziele

3. Antworten, die spezifische, messbare, erreichbare, realistische und zeitlich planbare Produkte/Lieferungen eines Vorhabens beschreiben, also „was genau im Rahmen des Vorhabens erstellt, entwickelt, gebaut, ... werden

soll“. Hierbei handelt es sich um konkrete „Produkte“, die das Vorhaben eingedenk der oben genannten Visionen und Nutzenerwartungen liefert. Im Weiteren sollen diese Produkte als eigentliche, **s.m.a.r.t.e Projektziele** verstanden werden. Zu formulieren sind diese Ziele als gedanklich konkret visualisierbare und sprachlich beschreibbare zukünftige Zustände; Ziele sind also keine Aktivitäten.

Die **definierte Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben** bezieht sich vornehmlich auf eine eindeutige Planung bzw. Festlegung von:

- definiertem Starttermin und definiertem Endtermin (zeitliche Abgrenzung),
- definierten Projekt-Rollen und -Ressourcen (personelle Abgrenzung),
- definierten Schnittstellen zu anderen Vorhaben (sachliche Abgrenzung) sowie
- definiertem Projektbudget (finanzielle Abgrenzung).

Die **Unsicherheiten** insbesondere bezüglich

Unsicherheiten

- der grundsätzlichen qualitativen Erreichbarkeit der Ziele,
- der Zeit und
- der Kosten

innerhalb eines Projektes nehmen im Allgemeinen mit zunehmender Projektdauer ab. Vor bzw. zu Projektbeginn beziehen sich die Unsicherheiten vornehmlich auf entfernte Projektphasen. Vor bzw. zu Projektbeginn ist also davon auszugehen, dass lediglich die erste Projektphase, in der Regel die der Erstellung von Konzepten exakt geplant werden kann. Die nachfolgenden Phasen der Realisierung dieses Lösungskonzeptes können in der Regel zunächst nur terminlich, personell und finanziell abgeschätzt werden.

Die **Dynamik** von Projekten kann je nach Verlauf des Vorhabens einerseits dazu führen, dass weit mehr und anderes getan werden muss, als zu Beginn angenommen bzw. geplant worden war. Zum anderen können auch Umstände auftreten, die das geplante Weiterführen eines Projektes verhindern (Prioritätenverschiebungen, o. ä.) und/oder unsinnig werden lassen (z. B. technische „Nicht-Machbarkeit“). So kann die Dynamik in Projekten auftreten als

Projektdynamik

- Wachstums-Dynamik oder
- Abbruch-Dynamik.

Ein professionelles Management von Projekten ist sich der Kriterien der Unsicherheit und der Dynamik und insbesondere deren charakteristischen Konsequenzen

bewusst. Beide können nicht ausgeschlossen werden, führen aber zu mehr oder weniger vorhersehbaren Unsicherheiten einer planmäßigen Zielerreichung.

Demzufolge gilt es hier

- frühzeitig (im Rahmen der Projektinitialisierung) die Regeln abzustimmen und zu vereinbaren, wie in Fällen des Eintretens dieser Kriterien verfahren werden soll, sowie
- eine vorbeugende Qualitätssicherung (Risikomanagement) zu betreiben, damit die Wahrscheinlichkeit des Eintritts entsprechender Störungen bzw. Probleme deutlich gesenkt werden kann.

02.2 PROJEKTÄHNLICHE VORHABEN

In der betrieblichen Praxis existieren etliche Vorhaben, die zwar mehrere aber eben nicht alle der oben genannten Abgrenzungskriterien eindeutig erfüllen. So werden beispielsweise Vorhaben, die a.s.a.p. enden sollen ebenso als Projekte bezeichnet, wie solche, die regelmäßig anstehen.

Es handelt sich dabei aber um **projektähnliche Vorhaben**. Wichtig ist diese Unterscheidung insbesondere im weiteren Kontext, wenn es um die Regelung der Prozesse sowie Rollen und Verantwortlichkeiten zum Management von Projekten geht. So ist es unsinnig, von einem Projektleiter einzufordern, dass er das Projektziel oder ein vorgelagertes Teilziel qualitativ, zeitlich, aufwandsmäßig wie im Projektplan vereinbart zu liefern hat, wenn er keine Kompetenzen hat, die tatsächliche Ressourcenverfügbarkeit sicherzustellen (definierte personelle Abgrenzung).

In zahlreichen Projektmanagement-Handbüchern werden folgende projektähnliche Vorhaben von Projekten beispielhaft wie folgt abgegrenzt:

- **Vorhaben**
Alle Maßnahmen oder Aktionen, die nicht im Ziele-/Aufgabenkatalog oder Stellen-/Prozessbeschreibungen - im Sinne von Daueraufgaben/ Tagesgeschäft - aufgeführt bzw. vereinbart sind. Dies können sowohl Projekte als auch Planvorhaben, Entwicklungsprozesse oder Ad-Hoc-Vorhaben sein.
- **Planvorhaben**
Zeitlich befristete, einmalige Vorhaben, die einen geringen, i. d. R. definierten Ressourceneinsatz erfordern (z. B. 5 bis 20 Personentage und/oder weniger als 8.000,00 €)

- **Entwicklungs-/Gestaltungsprozesse**
Alle Vorhaben, die auf die Entwicklung einer neuen Dienstleistung oder eines neuen Produktes ausgerichtet sind, deren personelle Besetzung sowie deren zeitlicher und aufwandsmäßiger Verlauf aber nicht ex ante hinreichend genau geplant werden kann.
- **Ad-Hoc Vorhaben**
Vorhaben, die aus einem spontanen Bedarf, Problem bzw. einer akuten Notwendigkeit entstanden sind und einer dringenden Realisierung/Lösung bedürfen; dabei jedoch nicht unbedingt terminlich und aufwandsmäßig eindeutig abgrenzbar sind und in der Regel nicht den organisatorischen Rahmen (definierte Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozesse, etc.) eines Projektes besitzen.
- **Daueraufgaben („Tagesgeschäft“)**
Aufgaben, Maßnahmen und Aktionen, die im Ziele-/Aufgabenkatalog oder Stellenbeschreibungen des Unternehmens im Sinne von „Tagesgeschäft“ aufgeführt bzw. vereinbart sind.
- **Geschäftsprozesse**
Charakteristische definierte Aufgabenfolge, beginnend mit einem definierten Eingangsereignis (Geschäftsfall) und endend mit definierten Ausgangsereignissen.
- **Extern vorgegebene (unabwendbare) Maßnahmen**
Maßnahmen, die aufgrund unabweisbarer externer Anforderungen (Gesetze, Verordnungen, Verträge, ...) durchzuführen sind.

02.3 STRUKTURIERUNG VON PROJEKTEN NACH GRÖÖE

Abhängig vom Grad der Komplexität ist auch die Größe eines Projektes relevant. Gliederungsebenen
Großprojekte werden sinnvollerweise in kleinere Einheiten gegliedert³. Es werden dabei häufig folgende Gliederungsebenen verwendet:

- Gesamtprojekt,
- Teilprojekte,
- Teilziele des Projektes bzw. des jeweiligen Teilprojektes,
- Arbeitspakete je Teilziel.

Eine im Einzelfall geeignete Anzahl an Gliederungsebenen kann von diesen vier abweichen. In den meisten Fällen reichen die drei Gliederungsebenen Projekt, Teilziele, Arbeitspakete für ein effizientes Projektmanagement aus.

³ Vgl. Ansatz der Work Breakdown Structure

Auf jeder Gliederungsebene existieren im Sinne einer Kunde-Lieferanten-Kette auftraggeber- bzw. kundenseitige und auftragnehmer- bzw. lieferantenseitige Verantwortlichkeiten. Eine Übersicht über alle Gliederungsebenen in Verbindung mit den Verantwortlichkeiten eines Projektes wird zumeist in Form eines **Projekt-Strukturplans** (vgl. Abb. 02.1) dargestellt.

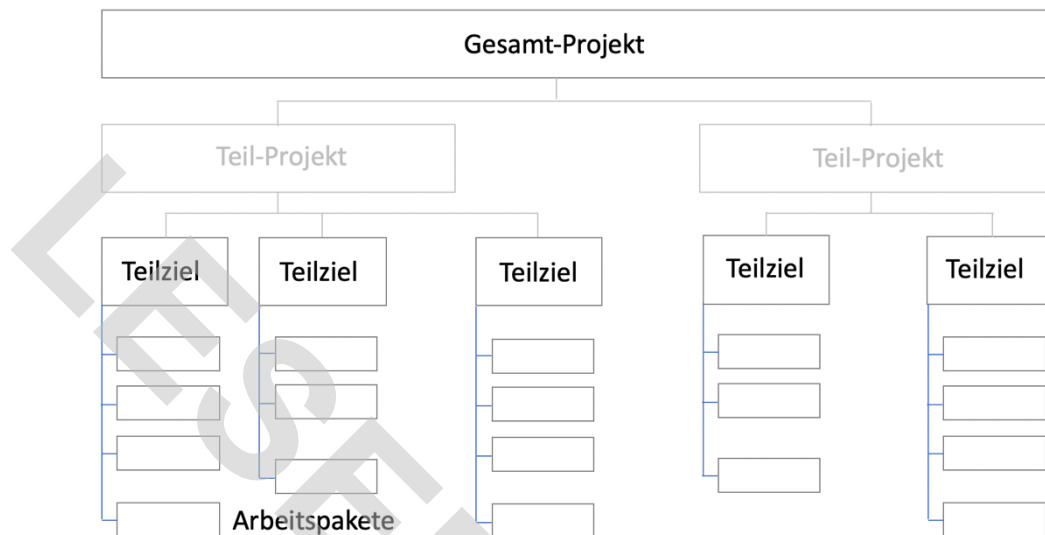


Abb. 02.1 Schematischer Projektstrukturplan eines Großprojektes (eigene Darstellung)

02.4 CHARAKTERISTISCHE PROJEKTARTEN

Je nach spezifischer Ausprägung der in Kapitel 02.1 beschriebenen Kriterien werden Projekte in der Praxis unterschiedlich klassifiziert. So z. B. in:

- Interne oder externe Projekte,
- kleine, mittlere oder große Projekte,
unternehmensübergreifende, unternehmensweite, Bereichs-Projekte
- Konzeptions- oder Realisierungsprojekte, u.v.m.

Projekt-
klassifizierungen

Aus der Vielzahl der möglichen Klassifizierungen haben sich solche Gliederungsaspekte als sinnvoll erwiesen, die mit signifikanten Unterschieden im jeweiligen Projektmanagement-Prozessmodell und/oder -Rollenmodell verbunden sind, nämlich: