Projektmanagement

Grundlagen

Inhalt

1. Grundlegende Aspekte des Projektmanagements

1.1 Definition

1.2 Merkmale eines Projektes

1.3 Abgrenzung

1.4 Projektmanagement

1.5 Projektphasen

1.6 Phasen der Projektplanung

1. Zieldefinition und Auftragsklärung

2.1 Visionen

2.2 Ziele/Ziele richtig formulieren

2.3 Zieldefinition und Abgrenzung

2.4 Zielkriterien

2.5 Auftragsklärung

1. Stakeholderanalyse

3.1 Begrifferklärung

3.2 Erster Schritt: Identifizieren sie die Stakeholder

3.3 Nutzen der Stakeholderanalyse

3.4 Schritte zur Stakeholderamalyse

3.4.1 Identifizieren sie die Stakeholder

3.4.2 Analysieren sie die Art und Stärke des Einflusses

3.4.3 Entwickeln sie eine Stakeholder-Strategie

1. Aufgaben und Rollen in Projekten

4.1 Rollen im Projekt

4.1.1 Übersicht

4.1.2 Projektleiter

4.1.3 Teilprojektleiter

4.1.4 Projektmitarbeiter

4.1.5 Auftraggeber

4.1.6 Lenkungsgruppe

4.1.7 Projektbüro

1. Aufgabenpakete strukturieren

5.1 Projektstrukturplan

5.2 Zeitliche Planung im Gantt-Diagramm

5.3 Kick off Veranstaltung

1. Sinnvolle Zeit- und Meilensteinpläne erstellen

6.1 Meilensteine

6.2 Nutzen und Anwendung

6.3 Vorgehen

6.4 Tipps

1. Zielgerichtete Ressourcenplanung

7.1 Vorgehen

7.2 Kostenplanung

1. Grundlegende Aspekte des Projektmanagement

1.1 Definition:

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen **„durch die Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. durch die Zielvorgabe, durch zeitliche, finanzielle, personelle und anderen Begrenzungen, durch Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und durch projektspezifische Organisation.**

1.2 Merkmale eines Projektes

* Definiertes, zielgerichtetes Vorhaben
* Zeitliche Befristung
* Einmaligkeit und Neuigkeitsgehalt
* Komplexität
* Unsicherheit über Ergebnisse, Kosten usw.
* Definiertes Budget und Ressourcen
* Interdisziplinäre Teamarbeit

1.3 Abgrenzung

Nach der Definition des Projektbegriffs nach der DIN-Norm zählen nicht dazu:

* Prozesse, die durch standardisierte, sich wiederholende Routineaufgaben gekennzeichnet sind
* Aufgaben die regelmäßig im beruflichen oder auch privaten Alltag erledigt werden müssen

1.4 Projektmanagement

Die drei wesentlichen Funktionen des Projektmanagement sind:

* Planung
* Organisation
* Steuerung

1.5 Projektphasen

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Phase 1  Definition | Phase 2  Planung | Phase 3  Durchführung | Phase 4  Abschluss |
| * Problemanalyse * Entscheidung zur Durchführung * Klärung der Ziele * Auftrag * Kick off Meeting | * Identifizierung der Arbeitspakete * Projektstrukturplan * Projektablaufplan * Ressourcen-plan | * Projektcontrolling * Teamführung * Qualitätssicherung * Dokumentation | * Präsentation * Abschluss-bericht * Abschlussbe-sprechung * Teamauflösung |

1.6 Phasen der Projektplanung

* Projektziel definieren
* Aufgaben benennen
* Ablauf festlegen
* Zeitplanung anlegen
* Ressourcen und Kosten planen

2. Zieldefinition und Auftragsklärung

2.1 Visionen

*Wenn du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Pläne zu machen, Arbeit zu verteilen, Werkzeuge zu holen, Holz zu schlagen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer*. (Antoine de Saint-Exupéry)

2.2 Ziele/Ziele richtig formulieren

„Ein Ziel ist die exakte Beschreibung eines in Zukunft angestrebten Zustandes „(Walter Simon,2012)

Smartziele verwenden:

S wie spezifisch bedeutet,

dass aus der Zieldefinition klar hervorgehen muss, was eigentlich erreicht werden soll (z.B. Reduzierung der Fehlzeiten)

M wie messbar steht dafür,

dass Indikatoren anzugeben sind, anhand derer der Auftraggeber und Projektleiter zu einem späteren Zeitpunkteindeutig sagen können, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht (z.B. Reduzierung der Fehlzeiten um 10%)

A wie anspornend steht dafür,

dass die Ziele anspruchsvoll und motivierend formuliert sein sollen

R wie realistisch steht dafür,

dass sie sich auf Ziele beschränken sollen, die zwar vielleicht einen überdurchschnittlichen Einsatz verlangen, auf der anderen Seite aber tatsächlich in den gegebenen Rahmenbedingungen und mit den gegebenen Mitteln erreichbar sind.

T wie terminiert steht dafür,

dass jedes Ziel auch einen definierten Zeitpunkt haben muss wann es erreicht wird (z.B. Reduzierung der Fehlzeiten ab Januar 2016)

2.3 Zieldefinition und Abgrenzung

Wenn das Projekt (am…) erfolgreich abgeschlossen ist:

* Was wissen wir dann besser?
* Was liegt dann vor?
* Was haben wir dann erreicht?
* Was wollen wir dabei besonders berücksichtigen?
* Was ist uns besonders wichtig?
* Was soll nicht Gegenstand des Projektes sein?

2.4 Zielkriterien

* Zeit
* Qualität
* Kosten

2.5 Auftragsklärung

* Projektziel
* Was ist das Ziel des Projektes?
* Was muss innerhalb des Projektes zur Erreichung des Projektziels getan werden?
* Was muss geplant bzw. durchgeführt werden?
* Abgrenzung
* Was liegt außerhalb des Projektumfangs?
* Welche Voraussetzungen und Zulieferungen haben andere zu erbringen?
* Nutzen
* Welchen Nutzen hat der Auftraggeber von der Zielerreichung?
* Rahmenbedingung
* Welche Restriktionen und Vorgaben sind zu beachten?
* In welchen Rahmen muss das Projekt sich bewegen?
* Ressourcen
* Welche Ressourcen werden zur Verfügung gestellt bzw. sind bereits vorhanden?
* Welche Ressourcen werden benötigt?

3. Stakeholderanalyse (Umweltanalyse)

3.1 Begriffserklärung

Ein Stakeholder ist jeder, der am Ergebnis eines Projektes oder einer Teamaufgabe interessiert ist und diese beeinflussen kann

Dabei können diese Interessen…

* Positiv oder negativ sein,
* Beruflich oder persönlich sein,
* Innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens liegen
* 3.2 Erster Schritt: Identifizieren Sie die Stakeholder

Z.B.:

|  |  |
| --- | --- |
| Interne Stakeholder | Externe Stakeholder |
| * Mitarbeiter * Manager * Eigentümer | * Lieferanten * Gesellschaft * Staat * Gläubigern * Kunden |

3.3 Nutzen der Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse unterstützt sie dabei….

* bei ihnen und ihrem Team das Verständnis für die Einbindung der Gruppe in eine übergeordnete Umgebung zu schärfen
* einzelne Personen, Gruppen oder Koalitionen zu identifizieren, die den Erfolg ihrer Aufgabe maßgeblich beeinflussen können
* zu erkennen, welcher Informationsbedarf bei den unterschiedlichen Interessengruppen besteht, um darauf aufbauend eine entsprechende Informationspolitik zu betreiben.
* Abstimmung- und Koordinationsbedarf mit anderen Bereichen zu erkennen und einzuleiten

3.4 Schritte zur Stakeholderanalyse

1. Identifizieren sie die Stakeholder
2. Analysieren sie die Art und Stärke des Einflusses
3. Entwickeln sie eine Stakeholder-Strategie

3.4.1 Identifizieren sie die Stakeholder

Leitfragen:

* Wer wünscht ihren Erfolg? Wer ihren Misserfolg?
* Wer „wettet“ auf ihren Erfolg? Wer auf ihr scheitern
* Von wem werden sie sichtbar unterstützt? Wer unterstützt sie in Verborgenen?
* Wer ist gegen ihr Vorhaben? Wer dagegen?
* Wessen Ergebnisse beeinflussen ihren Erfolg? Wen betreffen sie andererseits mit ihren Ergebnissen?
* Wem bringt das Vorhaben oder die Veränderung ein Nutzen? Wem schadet sie?
* Wer in ihrem Umfeld beschäftigt sich noch mit dem Thema oder angrenzenden Themengebieten?
* Wer muss informiert werden?
* Wer muss an der Ausarbeitung und der Entscheidungsfindung beteiligt werden? Wer nicht?

3.4.2 Analysieren sie die Art und die Stärke des Einflüsse

3.4.3 Entwickeln sie eine Stakeholderstrategie

Mögliche Elemente einer Stakeholderstrategie:

* Einbeziehung in der Entscheidung
* Beratung
* Information
* Verhandlung
* Koalition
* Beteiligung an der Ausarbeitung
* Öffentlichkeitsarbeit

4. Aufgaben und Rollen in Projekten

4.1 Rollen im Projekt

4.1.1 Übersicht

* Projektleiter
* Teilprojektleiter (bei umfangreichen Projekten
* Projektmitarbeiter
* Auftraggeber
* Lenkungsausschuss (Steuerungsgruppe)
* Projektbüro (bei umfangreichen Projekten)

4.1.2 Projektleiter

* Leitet operativ das Gesamtprojekt
* Ist gegenüber den Auftraggeber verantwortlich
* Klärt mit dem Auftraggeber Ziele und Auftrag des Projektes
* Erstellt die Grobplanung
* Führt die Projektmitarbeiter
* Setzt Beschlüsse des Lenkungsausschusses um

4.1.3 Teilprojektleiter

* Leitet operativ das Teilprojekt
* Ist gegenüber dem Projektleiter verantwortlich
* Ist auch inhaltlich und fachlich in die Ausarbeitung involviert
* Erstellt die Planung für sein Teilprojekt
* Führt seine Teilprojektmitarbeiter

4.1.4 Projektmitarbeiter

* Führt fachliche Aufgaben aus
* Berichtet an den (Teil-)Projektleiter
* Erstellt die Feinplanung für seine Arbeitspakete
* Sorgt für die zielgerichtete Umsetzung der Arbeitspakete
* Ist zu einem definierten Teil von seiner Linienaufgabe entbunden

4.1.5 Auftraggeber

* Bestimmt Inhalt, Zeit, Budget und Qualität des Projektziels
* Erteilt den Projektauftrag
* Nimmt Teilergebnisse ab
* Entscheidet über Einstellung des Projektes
* Ist letzte „Instanz“ bei projektbezogenen Entscheidungen

4.1.6 Lenkungsgruppe (Steuerungsgruppe, im KH eher selten)

* Kontrolliert den Projektfortschritt
* Fungiert als Entscheidungsgremium bei wichtigen Meilensteinen
* Dient der Eskalation
* Nimmt ggf. die Grobplanung ab

4.1.7 Projektbüro (bei umfangreichen Projekten, im KH eher selten)

* Unterstützt den Projektleiter und ggf. die Teilprojektleiter
* Nimmt administrative und organisatorische Aufgaben wahr
* Unterstützt beim Projektcontrolling
* Berät bei der Qualitätssicherung
* Führt Analysen und Kalkulationen durch

5. Aufgabenpakete strukturieren

5.1 Projektstrukturplan

Mit Hilfe des Projektstrukturplans wird die komplexe Projektaufgabe in überschaubare Teilaufgaben zerlegt. Die Leitfrage lautet:“Was muss im Projekt getan werden?“ Durch die Aufgabengliederung wird das Projekt bis hin zu einzelnen Elementen – den Arbeitspaketet – unterteilt. Dieser Plan ist die Grundlage aller weiteren Pläne im Projekt. Arbeitspakete sind definierte Aufgaben, die innerhalb des Projektes an einen Verantwortlichen zur Umsetzung übertragen werden.

5.2 Zeitliche Planung im Gantt Diagramm

Siehe im Internet: <http://ganttdiagramm.com/>

5.3. Kick off Veranstaltung

* Projektveranstaltungen, sowohl innerhalb der Projektgruppe (ggf mit Auftraggeber), oder auch nach außen für das Team oder die Organisation
* Ursprünglich dient es den Kennenlernen und der Motivation innerhalb der Projektgruppe. Steck den Rahmen und die Ziele ab, legt Regeln für die Zusammenarbeit fest,ggf schon mit direktem Arbeitsanstieg

6. Sinnvolle Zeit- und Meilensteinpläne erstellen

6.1 Meilensteine

Kennzeichen von Meilensteinen sind:

* Ein definiertes Zwischenergebnis, das anhand von klaren Kriterien zu beurteilen ist (Meilenstein-Ergebnis)
* Ein definierter Termin, bis zu dem der Meilenstein zu erreichen ist (Meilenstein-Termin)
* Eine Berichterstattung und Entscheidung über die Abnahme des Meilensteins und en weiteren Fortgang des Projektes (Meilenstein-Entscheidung

6.2 Nutzen und Anwendung

Die Zeit- und Meilensteinplanung wird angewendet für:

* Teilprojekte
* Aufgaben
* Arbeitspakete

Im Projekt

Nutzen:

* Zeitliche Abhängigkeiten und Vernetzungen können frühzeitig erkannt und in der Planung berücksichtigt werden
* Die Erreichung von Zwischenzielen fördert die Motivation des Projektteams
* Spitzenbelastungen können erkannt und bearbeitet werden
* Pufferzeiten können sinnvoll geplant werden
* Der Meilensteinplan dient als zentrales Informations- und Controllinginstrument

6.3 Vorgehen

* Grundlage ist der abgestimmte und vereinbarte Projektauftrag
* Auf Basis des Projektstrukturplans wird die zeitliche Abfolge der Aktivitäten festgelegt
* Der Zeitrahmen und die Dauer der Aufgaben ist abzuschätzen
* Die Darstellung erfolgt meist in Form eines Balkendiagramms
* Wesentliche überprüfbare Meilensteine werden definiert und eingetrage

6.4 Tipps

* Pufferzeiten einplanen – Insbesondere bei schwer kalkulierbaren äußeren Einflüssen und kritischen Aufgaben
* Experten und Beteiligte fragen
* Zeit- und Meilensteinplan im Team erarbeiten und mit den Projektmitgliedern abstimmen
* Die Darstellung erfolgt meist in Form eines Balkendiagramms
* Urlaub, Ferienzeiten, Feiertage, Brückentage einplanen
* Termine wichtiger Entscheidungsgremien wie Geschäftsführung, Betriebsrat etc für Meilensteinplanung berücksichtigen und eintragen
* Projektsitzungen eintragen

7. Zielgerichtete Ressourcenplanung

7.1 Vorgehen

* Grundlage ist der abgestimmte und vereinbarte Projektauftrag
* Im Vorfeld wird abgestimmt, welche tatsächlichen Kosten in das Projekt eingerechnet werden sollen
* Auf Basis des Projektstrukturplans werden die benötigten Ressourcen geplant
* Aufwand und Kosten werden pro Arbeitspaket geschätzt
* Die Verantwortlichen für die Arbeitspakete sowie weitere Beteiligte sollten in der Schätzung involviert werden
* Zeitpunkt, Dauer und Anforderung an die benötigten Ressourcen werden definiert

7.2 Kostenplanung

Mögliche Projektkosten:

* Sachkosten
* Leasinggebühren
* Personal
* Weiterbildung
* Überstunden, Mehrarbeit
* Externe Unterstützung durch Berater, Coaches
* Mietkosten
* Reisekosten
* Erfolgsbonus für Projektmitarbeiter