



SRH Hochschule
Heidelberg

Personal & Organisation

P&O II Kurs (1)

8. Veranstaltung

Praktische Handlungssteuerung
durch Projektmanagement

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



Zur Einbindung des Themas



- Das Thema Projektmanagement ist aus zweierlei Gründen zentral.
- Zum einen gibt es kaum eine Organisation, die nicht mit PM arbeitet; in vielen Unternehmen werden mehr Aufgaben über Projekte als in der Linie abgewickelt.
- Zweitens legen sich solche Temporärstrukturen quasi über die primäre Organisationsstruktur und erzeugen damit besondere Effekte im Lichte der Handlungssteuerung.
- Das macht es dringend notwendig, sich aus der praktischen Umsetzungsperspektive damit zu beschäftigen, sowie sich Funktionsweisen, Durchführung und Erfolgsfaktoren im PM im Detail anzuschauen.

Lernziele



- Besonderheiten des Projekts in Abgrenzung zum Tagesgeschäft / der „Linie“ verstehen
- Entstehung und wichtige Stationen der Umsetzung von Projekten erläutern können
- Methoden der Projektplanung und des Projektcontrolling skizzieren können
- Einen Projektverlauf anhand eines einfachen Beispiels nachzeichnen können

Inhalte



- Was ist ein Projekt?
- Besonderheiten im Projektmanagement
- Wie ein Projekt entsteht
- Rollen im Projekt
- Projektorganisation
- Planungsablauf
- Planungstechnik
- Umsetzung
- Dokumentation



Was ist ein Projekt?

- Definition **Projekt**:
„Zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit / Bedeutung ein gesondertes Projektmanagement erfordert.“

Typische Projekte

- Bau des neuen Bürohauses / einer Fertigungsanlage
- Einführung eines neuen SAP-Moduls
- Zusammenlegung von Betriebsteilen
- Einführung eines neuen Vergütungssystems

-> Weitere Beispiele?

Was ist ein Projekt?



Merkmale Projektmanagement

- abteilungsübergreifende Sekundärorganisation
- Koordination von komplexen, zeitlich begrenzten **Sonderaufgaben**
- Gliederungskriterium ergibt sich aus definiertem **Projektziel**
- Ansatz: Schaffung von konkreten **Massnahmen** zur Problemlösung
- Zweck: Zielgerichtetes internes **Freisetzen von Expertise und Kapazität** für das Abarbeiten von wichtigen Aufgaben neben dem Tagesgeschäft
- Das Projekt ist **abgeschlossen**, sobald das Projektziel erreicht ist

Besonderheiten im Projektmanagement



- Projekte laufen **neben dem Tagesgeschäft**.
- Für die Mitarbeiter kann dadurch eine Zusatzbelastung entstehen.
- Es werden **Ressourcen** (MA-Kapazität und Expertise) aus dem Tagesgeschäft **abgezogen**, um Sonderaufgaben zu erfüllen.
- Diese **Sonderaufgabe** dient zwar indirekt dazu, das Unternehmen weiterzubringen, bringt aber ggf. die Abteilungsziele in Gefahr.
- Daraus resultiert ggf. eine **Ressourcenkonkurrenz** zwischen Linie und Projekt.

Besonderheiten im Projektmanagement



- Wenn die **Prioritäten** nicht klar von oberster Stelle definiert sind, entsteht daraus zwangsläufig ein Konflikt.
- Wenn dieser **Konflikt** seitens aller Betroffenen nicht sauber geklärt wird, sind sowohl der Projekt- als auch der Abteilungserfolg in Gefahr.
- Ergo: Projekte haben nur dann gute Erfolgschancen, wenn ihre **Einbettung in die Gesamtorganisation** sauber definiert ist.
- Zudem müssen sie, um den notwendigen Zugang zu Ressourcen zu erhalten, über eine entsprechende **Wertschätzung** verfügen können, die sich im Zeitverlauf ändern kann („Versanden“ von Projekten).

Wie ein Projekt entsteht – „Vertriebsoffensive“



Erkennung des Problems und Vorbesprechung

Der Vertriebsleiter sieht dringenden Schulungsbedarf für seine 240 ADMs und hat dies mit den Teamleitern besprochen.



Identifikation der Betroffenen: wer muss „ins Boot“?

Er telefoniert mit dem Personalleiter. Dieser schlägt vor, die Personalentwicklerin sowie die Leiterin Kundendienst ebenfalls einzubeziehen.



Meeting:

- **Projekthalte/-ziele (grob)**
- **Budget-/Zeitvorgaben (“)**
- **Projektleitung, Teammitglieder, ggf. Lenkungsausschuss (=Steuerkreis)**
- **Nächste Schritte**

Personalleiter, Personalentwicklerin, Leiterin Kundendienst, Vertriebsleiter und ein Mitarbeiter aus dem Controlling setzen sich zur Lagebesprechung zusammen.
Der Projektumfang wird festgelegt und die groben Eckpunkte werden umrissen.
Als Projektleiterin wird die Leiterin Personalentwicklung bestimmt, mit im Team ist die Leiterin Kundendienst, den Rest des Teams wählt PL.

Wie ein Projekt entsteht – „Vertriebsoffensive“



Grobkonzept (PL):

- Feindefinition der Ziele
- Vorschlag für Vorgehensweise
- Definition Meilensteine
- Zeit-/Ressourcenplanung
- Projektteam / Externe

Die Projektleiterin erarbeitet ein Grobkonzept, in der die Feinziele des Schulungsprojekts sowie die Vorgehensweise beschrieben sind. Dies ist mit einer Zeitplanung hinterlegt, in der die Meilensteine (Auswahl Anbieter, Fertigstellung Feinkonzept, Durchführungsbeginn, Auswertung 1. Baustein, etc) markiert sind.

Ausserdem ist festgehalten, welche Aufgaben (durch wen) intern oder extern geleistet werden.



Meeting:

- Korrektur / Verabschiedung Grobkonzept
- Freigabe Budget / Team

Die PL präsentiert ihr Grobkonzept. Ein Lenkungsausschuss soll nicht eingerichtet werden, die PL berichtet an Vertriebsleiter (= Auftraggeber).

Konzept und Budget werden freigegeben.



Kickoff-Meeting Projektteam

Die PL lädt alle Projektmitarbeiter zum Kickoff-Meeting ein. Hier werden die Aufgaben verteilt und die nächsten Meetingtermine festgelegt.

Auftraggeber

- Der Auftraggeber initiiert das Projekt, um ein konkretes Problem zu lösen.
- Er setzt die **Eckwerte** für das Projekt. verabschiedet das Budget sowie Ziele und Vorgehensweisen. Er gibt Termine vor, nimmt wichtige Zwischenergebnisse ab und bringt im Verlaufe des Projekts ggf. Änderungswünsche ein.
- Für grössere Projekte oder mehrere Teilprojekte fungiert meist ein **Lenkungsausschuss** als Auftraggeber (Interdisziplinarität), bei weniger komplexen Projekten ist oft eine Führungskraft (z.B. Bereichs- oder Abteilungsleiter) der Auftraggeber.

Projektmitarbeiter

- Die Projektmitarbeiter bringen ihre Expertise und ihre Arbeitskraft ins Projekt ein.
- Sie nehmen regelmässig an dem Meetings teil und bereiten sich darauf vor.
- Sie halten ihre Termine, erledigen die ihnen übertragenen Aufgaben und unterstützen das gesamte Team bei der erfolgreichen Erfüllung des Projekts.
- Bezüglich projektrelevanter Aspekte sind sie i.d.R. fachlich dem Projektleiter unterstellt.

Projektleiter

- Der PL wird i.d.R. qua funktionaler Zuständigkeit berufen.
- Er ist dem Auftraggeber gegenüber für den Projekterfolg verantwortlich. Er sorgt für Planung und ausreichende Dokumentation und überwacht die Einhaltung der Meilensteine.
- Er leitet die Projektmeetings und schnürt und delegiert die Arbeitspakete an die Projektmitarbeiter. Er ist für das Projektcontrolling verantwortlich und leitet bei Soll-Ist-Abweichungen geeignete Gegenmassnahmen ein.

Aufgaben der Projektleitung im Einzelnen



- Formelle Installation des Projekts in der Organisation
- Erstellung der Konzeption anhand der vorgegebenen Eckwerte (Grob- und Feinkonzept)
- Planung (Zeit, Meilensteine, Ressourcen / Budget, Kapazität, etc.)
- Kommunikation mit dem Auftraggeber
- Projektcontrolling
- Abweichungsanalyse
- Projektberichterstattung
- Repräsentation / internes Marketing (projektbezogen)

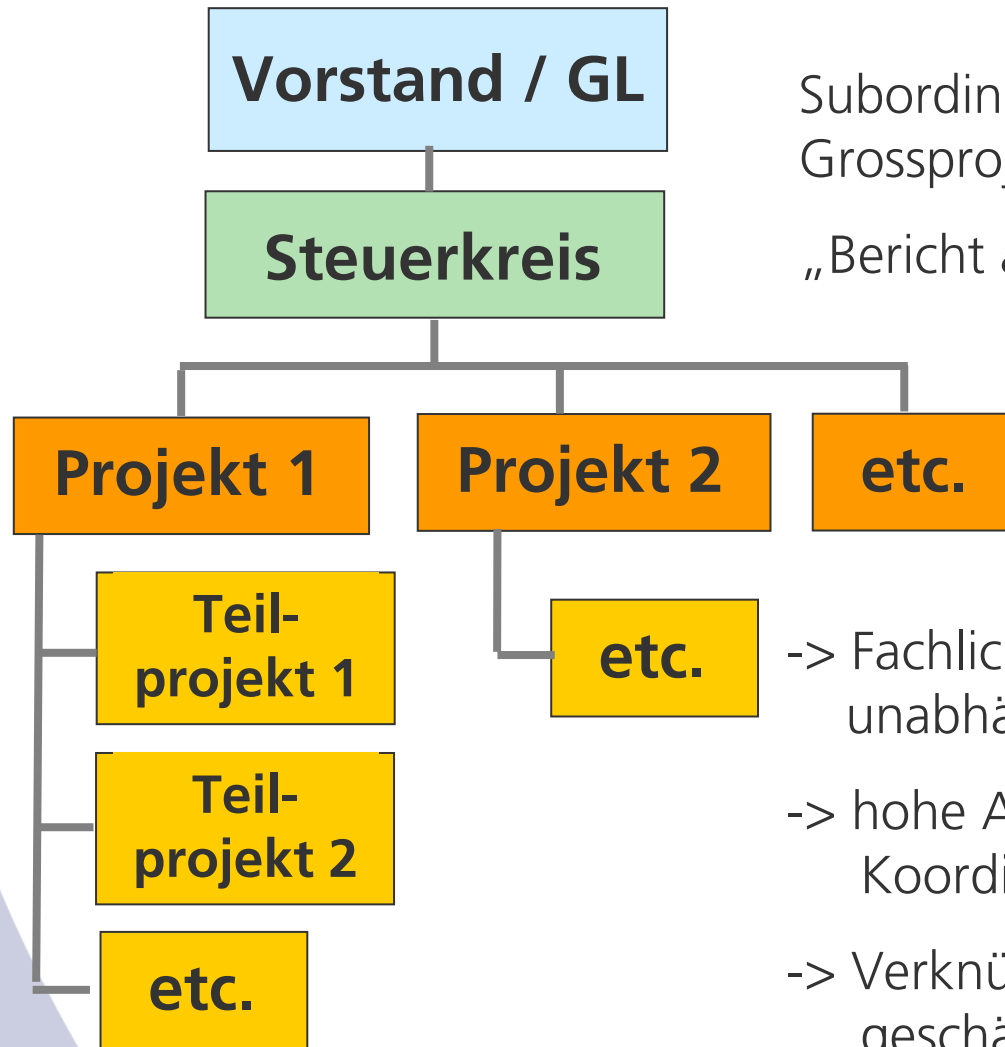
Projektorganisation – Prozess sicherstellen



SRH Hochschule
Heidelberg

- Administrative Koordinationsstelle
- Feste Sitzungstermine (Regelkommunikation)
- Situative Aufgabenverteilung via Meilensteine und Aktionsplan
- Feste Aufgabenverteilung per Delegation PL -> PT
- Organisation der laufenden Projektdokumentation
- Klärung und Sicherstellung von Zugriffs- und Entscheidungskompetenzen
- Klärung von Schnittstellen zu anderen Projekten / Organisationseinheiten

Projektorganisation - Struktur



Subordinationsstruktur bei
Grossprojekten:

„Bericht an Vorstand“

-> Fachliche Weisungsbefugnis
unabhängig von Hierarchie

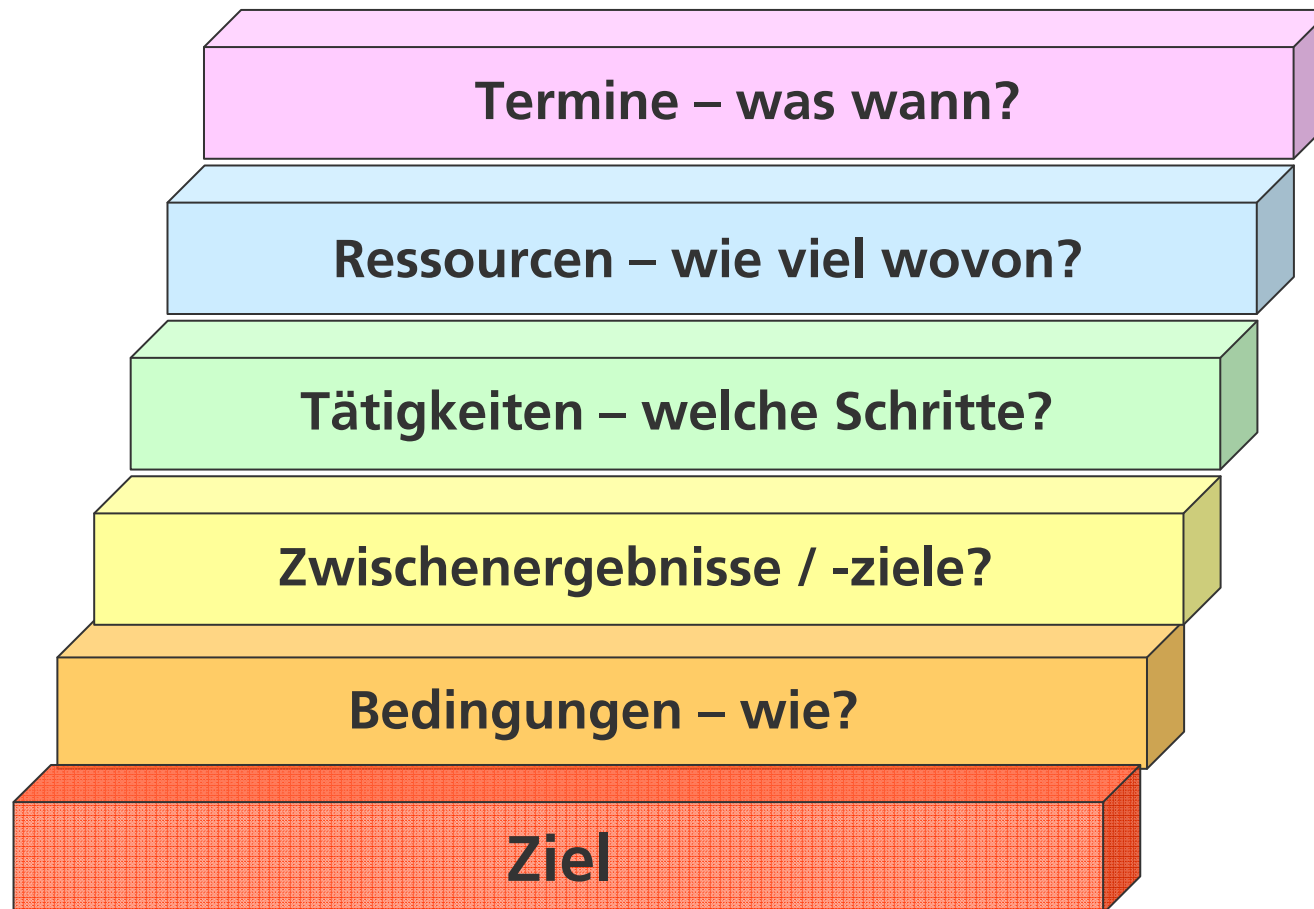
-> hohe Anforderungen an
Koordination

-> Verknüpfung mit Tages-
geschäft oft lückenhaft

Planungsablauf



Stufen und Eckwerte der Planung



Planungsablauf: Grundeinheiten



Meilensteine und Arbeitspakete als Grundeinheiten der Planung

Meilenstein = Zwischenergebnis, das einen wesentlichen Schritt im Projektverlauf markiert.

- Funktion: Strukturierungshilfe für Planung und Erfolgskontrolle

Arbeitspaket = die kleinste sinnvoll zu definierende Einheit für eine Tätigkeit, die unabhängig von anderen Tätigkeiten und durch eine Person durchführbar ist

- Funktion: Grundlage für die situative Aufgabenverteilung im Projekt und Erstellung des Aktionsplans

Planungsablauf: Detaillierungsgrad



Grobplanung

- Setzt das wesentliche Terminraster fest innerhalb Anfangs- und Endtermin
- Planung auf Wochen- oder Monatsbasis
- Termine für die wichtigsten Meilensteine abhängig von Projektumfang
- Berücksichtigung „kritischer“ Zeiträume (Urlaub, Kundenveranstaltung, Produkteinführung, etc.)

Feinplanung

- Füllt das Zeitraster mit detaillierten Terminen aus
- Planung auf Tages- oder Wochenbasis
- Präzise Quantifizierung der Zwischenergebnisse
- Detaillierte Ressourcen- und Kapazitätsplanung
- Planung der Vorgaben für das Projektcontrolling

Planungsablauf: Vorgehensweisen



Rollierende Planung

- Bezeichnet den Umstand, dass normalerweise in abnehmendem Detaillierungsgrad geplant wird, d.h. im (relativ) kurzfristigen Zeithorizont Feinplanung und danach eher Grobplanung

Vorwärtsplanung

- Geht vom Jetzt aus, addiert den geschätzten Zeit- und Ressourcenbedarf je Projektabschnitt und kommt so zum Endtermin / Gesamtaufwand

Rückwärtsplanung

- Geht vom Endtermin / den Target Costs aus und errechnet in Rückwärtsschritten den maximal verfügbaren Zeit-/ Kostenrahmen je Projektabschnitt oder insgesamt

Planungsablauf



Terminplanung Beispiel „Vertriebsoffensive“



Planungsablauf



Kapazitätsplanung Beispiel „Vertriebsoffensive“

	PL	ASS	PT Müller	PT Maier	Summe
JAN	Briefing erstellen, Vorgespräche führen	Briefings versenden, Termine koordinieren,	Briefing erstellen		
	0,5 Manntage	0,5 Manntage	0,5 Manntage	- , -	1,5 MT
FEB	Präsentationen abnehmen, auswerten	Bewirtung, Protokollführung	Präsentation	Präsentationen	
	2 Manntage	2 Manntage	1 Manntag	1 Manntag	6 MT
MÄR	Feinkonzept prüfen, überarbeiten zusammen mit Anbieter	Korrespondenz, Protokollführung, Koordination	Feinkonzept überarbeiten	Feinkonzept überarbeiten	
	3 Manntage	0,5 Manntage	2 Manntage	1 Manntag	6,5 MT
...
UM 2010	Auslastung PL 30 MT	Auslastung ASS 30 MT	Auslastung Mü 20 MT	Auslastung Ma 15 MT	80 MT

-> *Planung nach verfügbarer und / oder benötigter Kapazität*

Planungsablauf



Aufwandsplanung Beispiel „Vertriebsoffensive“

2010	PL (=160 €/MT)	ASS/PT (=120€/MT)	Sachkosten	Fremdkosten	Summe
JAN	Kapazitätsplan	Kapazitätsplan	Portopauschale		
	0,5 Manntage	1,0 Manntage	€ 50	- , -	€ 250
FEB	Kapazitätsplan	Kapazitätsplan	Beamer leihen	Bewirtung	
	2 Manntage	4 Manntage	€ 50	€ 100	€ 950
MÄR	Kapazitätsplan	Kapazitätsplan			
	3 Manntage	3,5 Manntage	- , -	- , -	€ 900
JUN	PL-Pauschale	Abwicklungs- pauschale	Hotel und Spesen für 120 TN Baustein I	10 x Durchführung Baustein I plus Spesen	
	2 Manntage	5 Manntage	€ 39.800	€ 27.800	€ 68.520
...

-> Erfassung über Eigenberechnung / Projektauftragsnummer

Auftakt: **Stoffsammlung**

- Erst sämtliche Tätigkeiten auf (Moderations-)Karten aufschreiben, die Ihnen spontan zum Projektthema einfallen; je mehr, desto besser; logische Ebene zunächst irrelevant
- Dann nach sinnvollen Überschriften (und Unterüberschriften) clustern in Anlehnung an die Kosiol'schen Synthesekriterien
- Sacken lassen und ergänzen (Tätigkeiten je Cluster, ggf, neue Cluster aufmachen)
- Vollständigkeitsprüfung
- Danach: Tätigkeiten in sinnvolle Reihenfolge (Terminierung? Meilensteine?) bringen und erste Aufwandsschätzung

In Gang kommen: **Aktionsplan**

Vorgehen: Stoffsammlung -> Grobplanung (Meilensteine!) -> Feinplanung (Tätigkeitsfelder) -> Aktionsplan (Arbeitspakete)

Funktionen des Aktionsplans:

- Aufgabenverteilung und Planung der Aktivitäten zwischen den Sitzungen
- Tool für die Erfassung des Aufgabenerfüllungsgrades (Tätigkeiten abhaken oder auf Wiedervorlage geben)
- Termin- und Leistungskontrolle
- Grundlage für sinnvolle Delegation projektbedingter „Daueraufgaben“, z.B. Repräsentieren in anderen Gremien / Organisationseinheiten, Koordination der Projektdokumentation, etc.

Planungstechnik - Aktionsplan

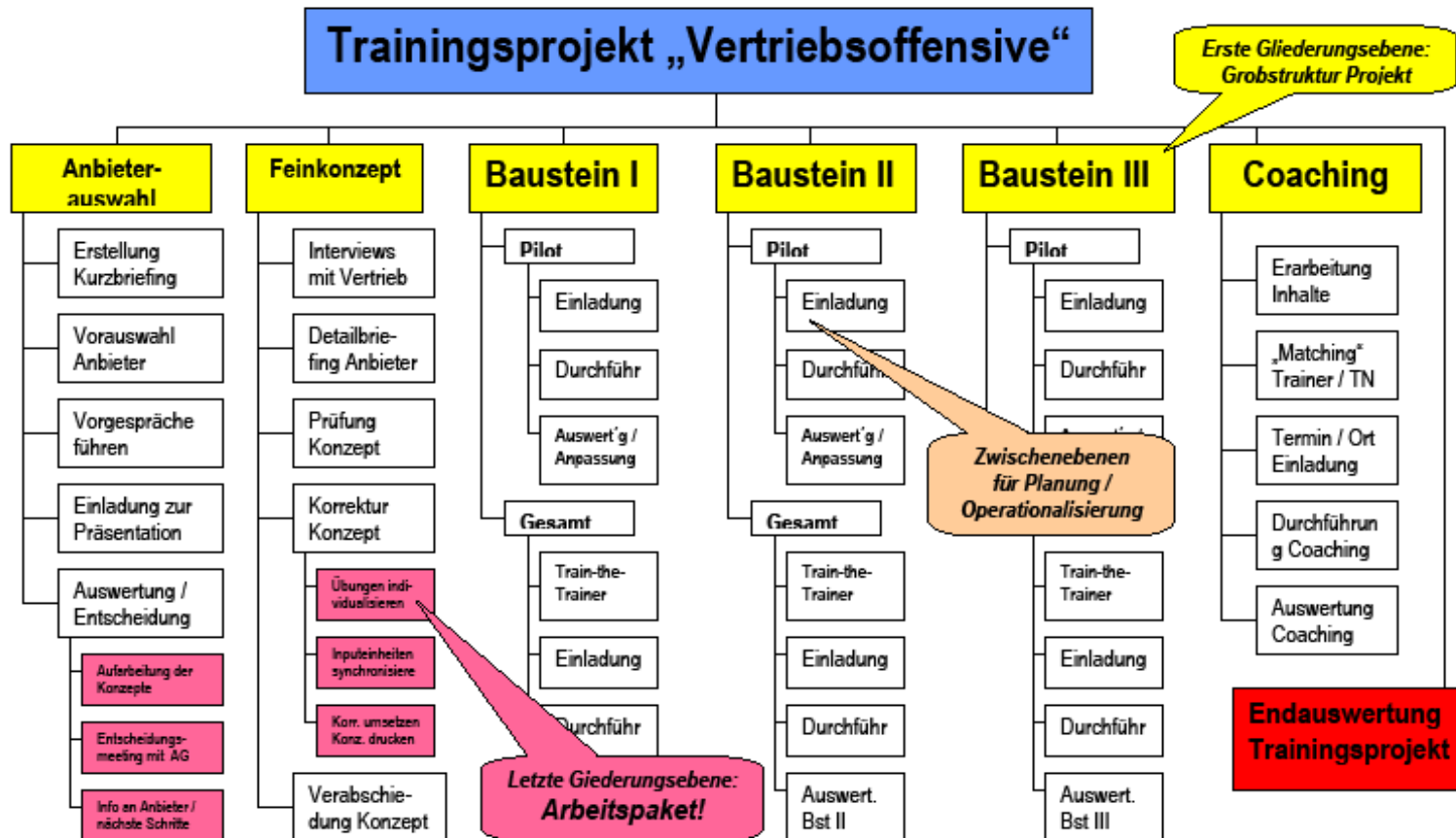


Beispiel: Einladung für Seminarteilnehmer

Wer (verantwortl.)	Macht was (Arbeitspaket)	Bis wann (Termin)	Mit wem (einbezogen?)
SR	Einladung formulieren Unterlagen erstellen	20.03.xx	PE, Elke Dürer
MT	Aktuellen Verteiler aus MA-Datei erstellen	20.03.xx	PER
UN	Datenübernahme und Seriendruck	25.03.xx	Interne Druckerei
SR, Poststelle	Konfektionierung und Versand	28.03.xx	- -

Planungstechnik – Projektstrukturplan

Beispiel: Trainingsprojekt - Strukturierung / Projektübersicht

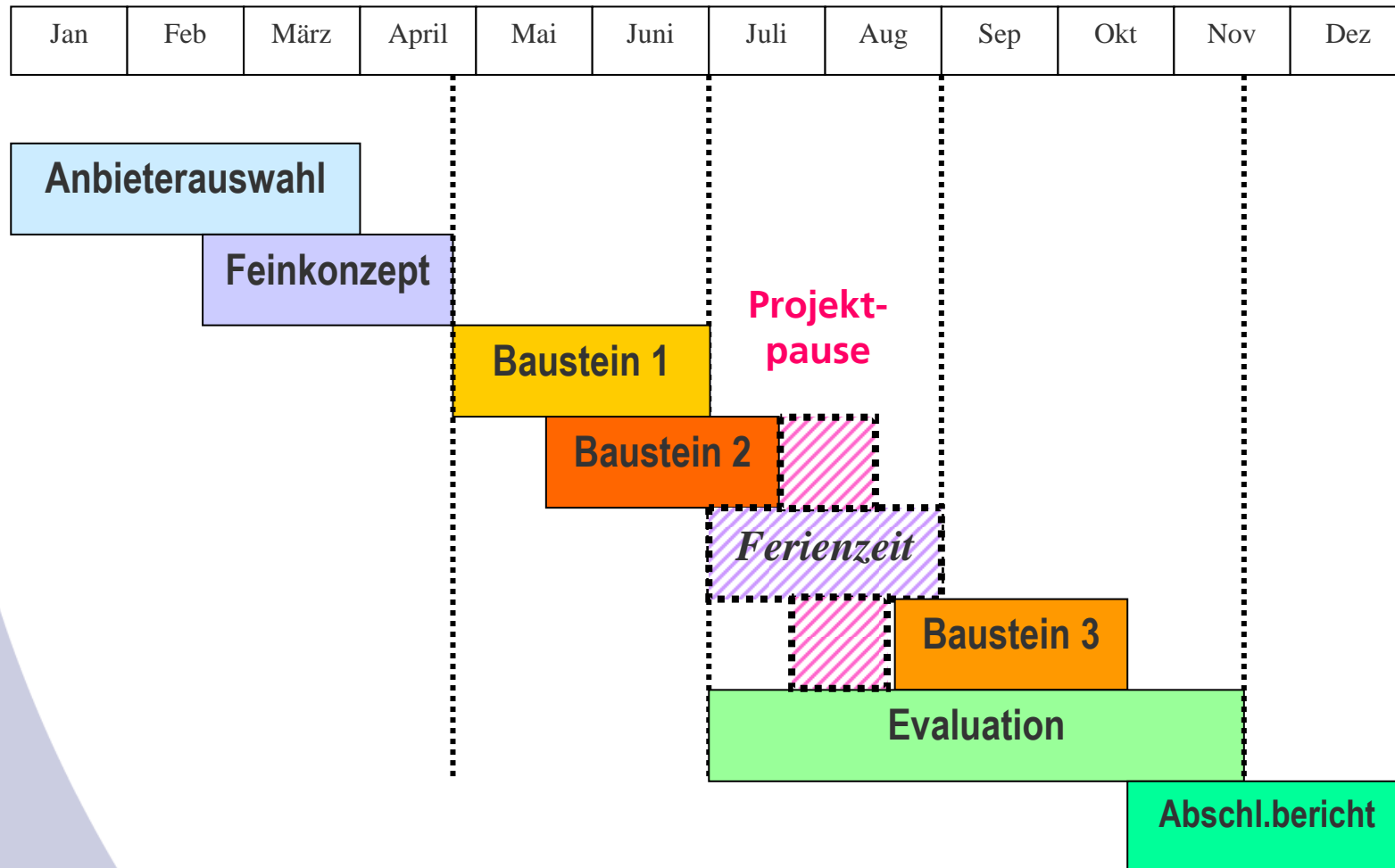


-> *Gliederung nach Phase? Objekt? Verrichtung?*

Planungstechnik – Bsp. „Vertriebsoffensive“



Visualisierung: Balkendiagramm



Abläufe definieren und planen: **Netzplantechnik**

-> **Systematische, effektive Planung
vieler, teilweise paralleler Vorgänge**

- Nützlich als gedankliche Struktur für die Planung von Vorgängen
- Unkompliziert in Excel hinterlegbar; zwingt zu Systematik
- Identifikation von kritischen Vorgangsfolgen („critical path“)
- Berechnung von Pufferzeiten und Gesamtvorgangsdauern
- Früher üblich im technischen Bereich / Konstruktion / IT
- Heute in PM-Software automatisiert hinterlegt (z.B. „MS-Project“)

Netzplantechnik: Vorgehensweise allgemein

- Das (Teil-)Projekt wird in einzelne Vorgänge / Arbeitspakete zerlegt und mit einem Nummernschlüssel (eindeutige Zuordnung) gekennzeichnet
- Jedem Arbeitspaket wird die Netto-Vorgangsdauer sowie der jeweilige „Vorgänger“ (notwendig vorgeschalteter Arbeitsschritt) zugeordnet
- Die Vorgangsstruktur (Abfolge und Parallelen) wird angelegt
- Der Anfangszeitpunkt wird definiert, und von dort aus die Anfangszeitpunkte je Vorgang ermittelt
- Frühester Anfangszeitpunkt eines Vorgangs ist der früheste Endzeitpunkt desjenigen Vorgängers, der am längsten dauert
- Über diese „Vorwärtsrechnung“ die Gesamtdauer aller Vorgänge errechnet
- Bei der anschließenden Rückwärtsrechnung werden die jeweils spätesten Anfangs- und Endzeitpunkte eines Vorgängers ermittelt
- Dadurch errechnet sich der Puffer pro Vorgang sowie derjenige Vorgang („critical path“), der keinen Puffer hat, d.h. bei dem eine Verzögerung zur Verschiebung des Endzeitpunktes führen würde.

FAZ = frühester Anfangszeitpunkt	D = Dauer	FEZ = frühester Endzeitpunkt
SAZ = spätester Anfangszeitpunkt	P = Puffer	SEZ = spätester Endzeitpunkt

Planungstechnik – Bsp. „Vertriebsoffensive“



SRH Hochschule
Heidelberg

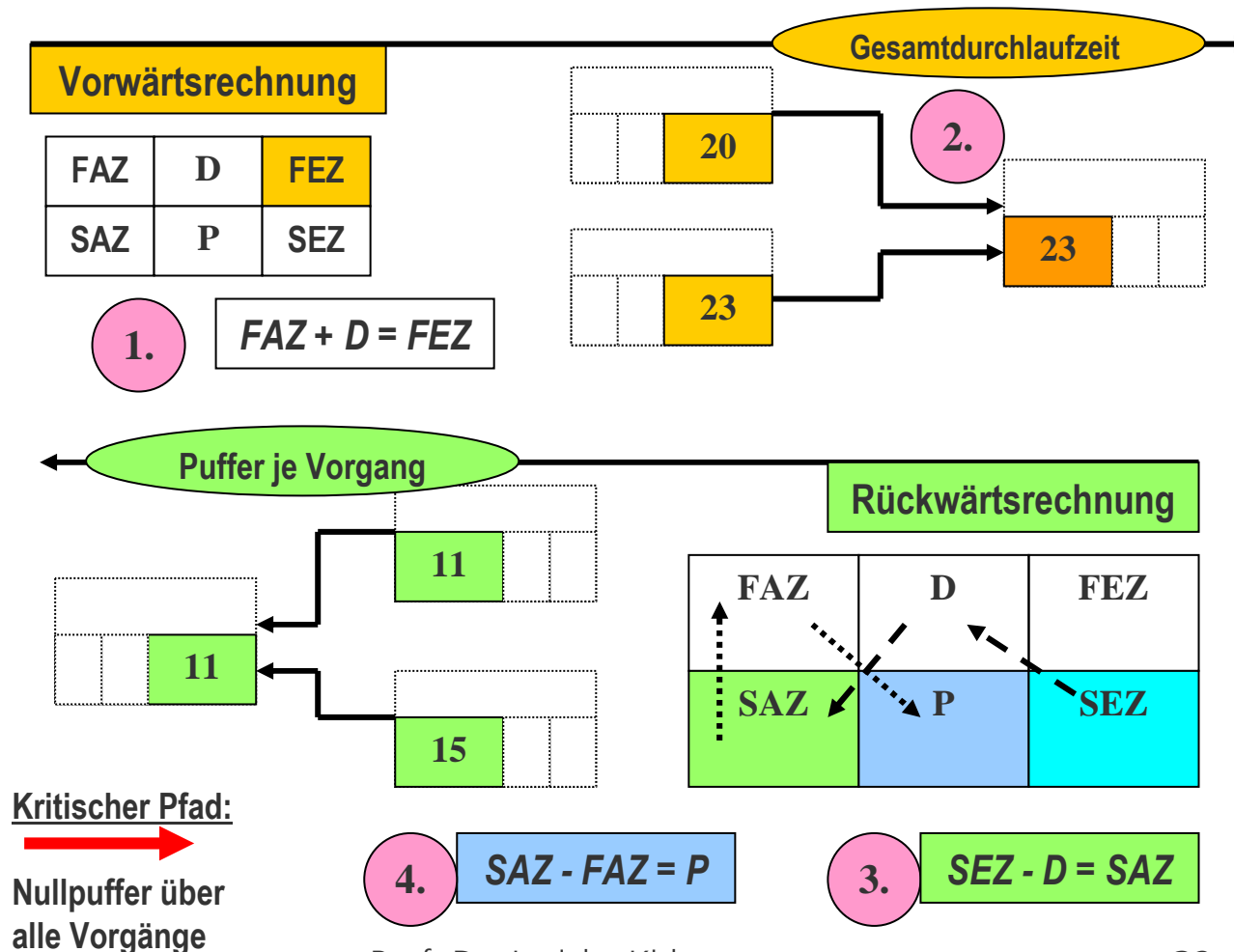
Netzplantechnik: Vorgangsplanung (Dauer und Reihenfolge)

Nr.	Vorgangs- bezeichnung	Vor- gänger	Dauer in Tagen	Nr.	Vorgangs- bezeichnung	Vor- gänger	Dauer in Tagen
10	Anbieterauswahl	NN	15	50	Baustein III		
20	Feinkonzept	10	20		50.01 Pilot III	40.01	10
30	Baustein I				50.02 Gesamt III	50.01, 40.02	20
	30.01 Pilot I	20	10	60	Coaching / Praxisbe- gleitung bei 6 Trainern	50.02	20
	30.02 Gesamt I	30.1	20				
40	Baustein II			70	Endauswertung	60	5
	40.01 Pilot II	30.01	10				
	40.02 Gesamt II	30.02, 40.01	20				

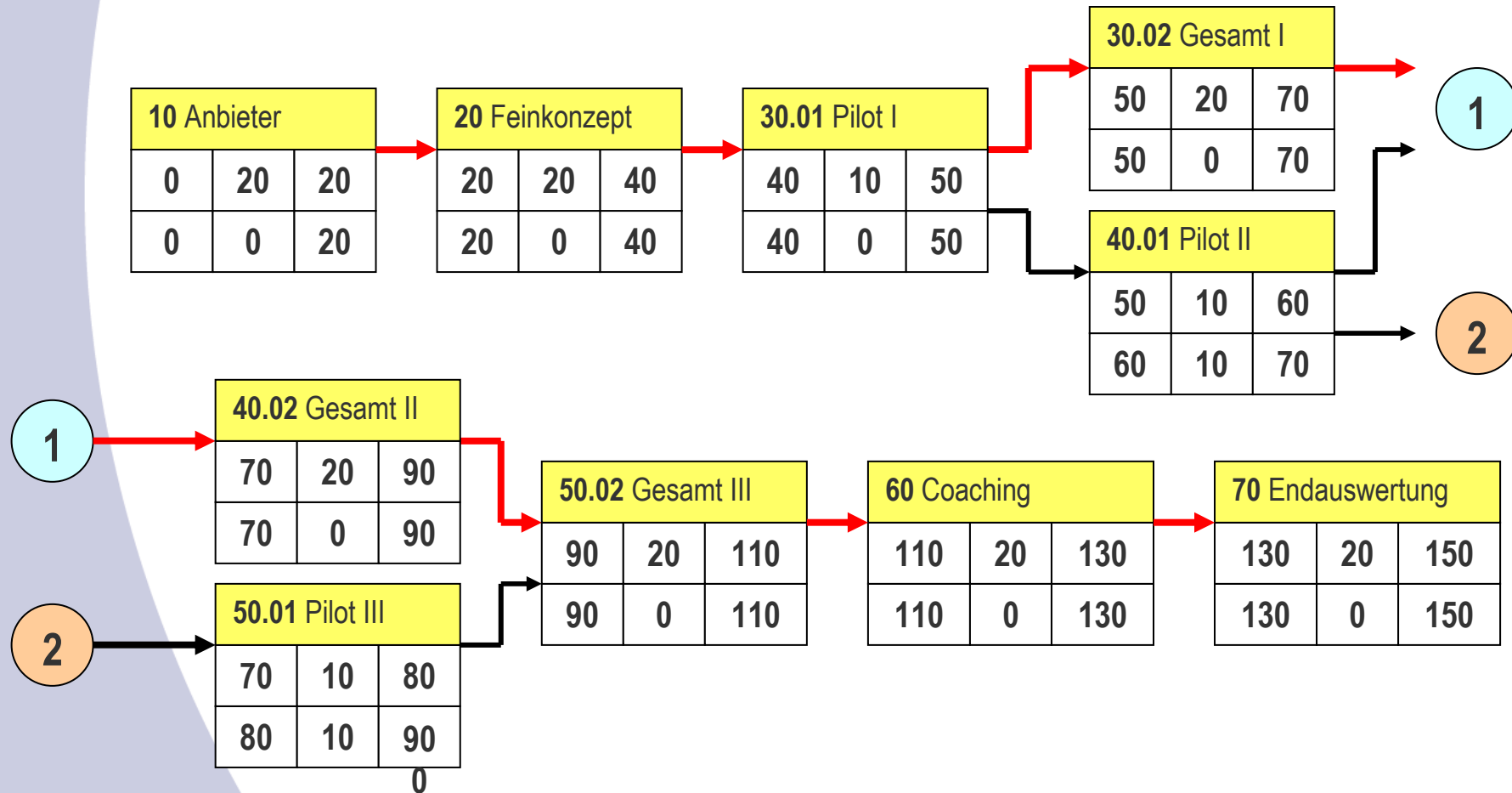
Planungstechnik – Bsp. „Vertriebsoffensive“



Netzplantechnik: Berechnungsmethode (kritischer Pfad)



Netzplantechnik ff.



Planung: Praktische Tipps



- Früh genug beginnen!
- Bei Mangel an Erfahrungswerten von kleinen Arbeitspaketen ausgehen und hochrechnen - eine schlechte Schätzung ist besser als gar nicht geplant
- Mindestens 20 % Puffer je Meilenstein in der Zeitplanung vorsehen
- Ressourcenbedarf / Festtermine des Tagesgeschäfts in Planung berücksichtigen
- Bei festem Endtermin: Rückwärtsplanung
- Kostenplanung: auch bei fest vereinbarten Pauschalen einen Betrag für Unvorhergesehenes einplanen
- Konsequentes Projektcontrolling anhand Abweichungsanalyse: Gründe für Soll-Ist-Diskrepanzen analysieren

Projektcontrolling: wesentliche Ansatzpunkte



Verbrauchsdaten: Aufwand und Manpower

- Interne Buchung / monatlicher Kosten“stellen“bericht über Auftragsnummer
- Eingangsrechnungen, interne Leistungsverrechnung, anteilige Kapazitätsdaten, Zeitaufschreibung PT
- Kontrolle durch Soll-Ist-Abgleich der (kumulierten) Verbrauchsdaten oder stichprobenbezogenen Abgleich ausgewählter Positionen

Leistungsdaten: Arbeitspakete / Termine / Zwischenergebnisse

- Soll-Ist-Abgleich zum Stichdatum (Sitzungstermine, Meilensteine, etc.)
- Fragen: Berücksichtigung der Leistungsqualität? Prüfmechanismen?

Typische Ursache: **Planungsfehler**

- ZU WENIG PUFFER! (-> 20%)
- Tätigkeiten vergessen / nicht gesondert berücksichtigt („Peanuts“)
- schlechte Aufwandsschätzung, Termine nicht geprüft
- Warteschleifen (z.B. für Entscheidungen) nicht berücksichtigt
- Verfügbarkeit von Kapazitäten nicht abgestimmt, Überbelastung PT problematisch
- Ausfallzeiten / Rahmentermine nicht berücksichtigt (Urlaub, etc.)
- Notwendige Anlauf- / Einarbeitungszeit nicht berücksichtigt
- Erforderliche Qualifikation PT (noch) nicht vorhanden

Typische Ursache: **Ausführungsfehler**

- PL / PT-Mitglieder: unglückliche Auswahl, mangelnde Einweisung / Kontrolle, zu geringe Arbeitsqualität / Qualifikation
- Material: zu spät / falsch / beschädigt geliefert, unsachgemässe Lagerung / Transport

Typische Ursache: **Veränderte Rahmenbedingungen**

- Leistungsänderung durch Auftraggeber, behördliche Vorgaben, Strukturänderungen, etc.
- „höhere Gewalt“: Witterung, Streik, Merger, Kündigung / Krankheiten, Maschinenausfall, etc.
- Veränderte Prioritäten durch Unternehmensleitung

Projektcontrolling: Mögliche Massnahmen



-> **Reduktion der Leistung**, z.B.:

- Senkung in Umfang oder Qualität der Leistung, Änderung der Prioritäten, Anwendung der Pareto-Regel

-> **Reduktion des Aufwandes**, z.B.:

- Technische Alternative suchen, andere Lieferanten / Teile, „selber machen“, Teilprozesse auslagern, Arbeitspakete streichen

-> **Kapazitätserhöhung**, z.B.:

- Zusätzliche Mitarbeiter, Freistellungen, Externe

-> **Höhere Produktivität**, z.B.:

- Qualifikation PT, Experten hinzuziehen, Kommunikation / Dokumentation straffen, mehr Entscheidungskompetenzen

-> **Kürzere Durchlaufzeit**, z.B.:

- Parallele Vorgänge, weniger Entscheidungsvorlauf, höhere Bearbeitungsgeschwindigkeit, weniger Arbeitsteilung

Besonderheiten im Projekt

- Selbsterklärende Ablagesystematik, um den problemfreien Zugriff auf für Projektfremde zu ermöglichen
- Strikte Regeln, um diese Systematik zu erhalten
- Auch im Nachhinein müssen sämtliche Vorgänge und Änderungen nachvollziehbar sein
- Ideal: implizites Wissen explizieren (-> „best practice“)
- Meist verbindliche unternehmensinterne Vorgaben zu Dokumentation und Berichterstattung

Projekthandbuch

- Enthält i.d.R. alle Verfahrens- und Formvorschriften zum Projektmanagement im Unternehmen (incl. Formblätter)

Projektantrag

- Grundlage für Freigabe des Projekts
- Inhalt: Projektinhalte, -ziele und –kurzbeschreibung, Budget, Termine, Auftraggeber, Projektleiter, Teammitglieder

Statusbericht

- Monatlich oder zu vereinbarten festen Terminen
- Inhalt: Soll-Ist-Vergleich (verbal oder grafisch), Erreichung der Meilensteine, Sonstiges

Projektdokumentation: Formblätter



Problembereich

- Bei Bedarf (-> Projektziele gefährdet?)
- Inhalt: Bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten, zu deren Lösung der PL Unterstützung braucht

Änderungsantrag

- Bei Bedarf (-> Projektziele gefährdet?)
- Auch formlos, z.B. Besprechungsprotokoll mit Auftraggeber
- Inhalt: Änderung von zuvor durch den Auftraggeber freigegebenen Eckwerten (Budget, Termine, Vorgehensweisen)

Abnahmebericht

- Bei Projektabschluss
- Inhalt: Auswertung des Gesamtprojekts

Umsetzung: praktische Tipps



- Die Meetings sind das Rückrat des Projekts. Deswegen: Meeting-Regeln beachten!
- Am besten Fixtermine immer im gleichen Raum
- Konsequentes Nachhalten der Aktionspläne
- Die administrative Abwicklung am besten im Sekretariat PL oder Auftraggeber sicherstellen
- Nicht mehr als 8 ständige PT-Mitglieder; bei Bedarf (Spezialknowhow, zusätzliche Kapazität) weitere Kollegen hinzuziehen
- Konflikte frühzeitig thematisieren und lösen, um den Projekterfolg nicht zu gefährden
- Von Beginn an Dokumentationssystem und Zugang zu Unterlagen sicherstellen
- Projektstatus visualisieren („wo sind wir gerade? Liegen wir im Plan?“)
- Wichtige Änderungen sofort dem Auftraggeber mitteilen (-> Projektziele gefährdet?)
- Projekt sauber abschliessen; *formelle* Endabnahme durch des Auftraggeber

Erfolgsfaktoren im Projekt - 1



1. Ziele und Eckdaten des Projekts sind sauber definiert
2. Alle Betroffenen und Entscheidungsträger haben einen klaren Nutzen von der Realisierung des Projekts
3. Die im Grobkonzept avisierte Vorgehensweise ist vorab auf prinzipielle Machbarkeit geprüft worden.
4. Die Besetzung des PT einschliesslich PL entspricht den Anforderungen des Projekts (Qualifikation).
5. Die PT sind teilweise vom Tagesgeschäft freigestellt oder können wenigstens auf Unterstützung / Stellvertretung zurückgreifen.
6. Das Projektteam hat nicht mehr als 8 Mitglieder, ist in Regelkommunikation eingebunden und kann auf administrative Unterstützung innerhalb des Hauses zurückgreifen.
7. Es findet eine ausreichende Projektdokumentation statt; das Ablagesystem ist transparent und die notwendigen Dokumente / Informationen bei Bedarf für jeden PT jederzeit verfügbar.
8. Das Projekt ist sauber geplant (-> Puffer!) und ein Projektcontrolling findet regelmässig (-> institutionalisiert!) statt

Erfolgsfaktoren im Projekt - 2



8. Es hat bereits vergleichbare Projekte gegeben, auf deren Erfahrungen man zurückgreifen kann.
9. Der Auftraggeber steht unter einem gewissen Handlungsdruck, das Projekt erfolgreich zu Ende zu bringen.
10. Der Auftraggeber verzichtet weitgehend auf Änderung der Eckdaten während des Projektverlaufs.
11. Innerhalb des Entscheidungsgremiums sind alle notwendigen hierarchischen Kompetenzen vertreten, um schnelle und zuverlässige Entscheidungen zu bekommen.
12. Die Mitglieder des Entscheidungsgremiums vertreten keine innerpolitischen Interessen, die den Projektzielen grundsätzlich entgegenstehen.
13. Die Zwischenergebnisse werden regelmässig an andere Gremien / Organisationseinheiten kommuniziert, um über diese Visibility die interne Unterstützung sicherzustellen.
14. Es findet ein sauberer und definitiver Projektabschluss statt.

Selbstlernzeit – Projektplanung und -umsetzung



SRH Hochschule
Heidelberg

Sie planen einen Tag der offenen Tür für die Hochschule, um neue Studierende zu gewinnen. Sie haben für die Vorbereitung 3 Monate Zeit. Etwa 500-800 Gäste sollen kommen, und es wurde Ihnen ein ausreichendes Budget zugesagt.

1. Erstellen Sie eine Stoffsammlung zu möglichen Aktivitäten! - Nach welche Kriterien gliedern Sie Ihren Projektstrukturplan?
2. Erstellen Sie eine Grobplanung: Was sind Ihre Meilensteine (ca. 5)? - Wie könnte eine Darstellung im Balkendiagramm aussehen?
3. Wie sieht Ihr Projektcontrolling aus? Skizzieren Sie!
4. Dito: Projektdokumentation.
5. Worauf achten Sie besonders in der Vorbereitung dieses Tages, d.h. was sind für Sie die erfolgskritischen Faktoren?
6. Evaluation: Wie messen Sie (ggf. stufenweise) die erzielten Ergebnisse dieses Tages?
7. Regelkommunikation: entwerfen Sie eine Standardagenda für die Projektkommunikation!

Selbstlernzeit - Übungsfragen



- 1) Nach der üblichen Definition ist ein Projekt zeitlich befristet und Bestandteil der Sekundärorganisation. Zugleich ist die Beobachtung zu machen, dass Unternehmen zunehmend Projektmanagement einsetzen, bis hin zu Projektorganisationen. Kommentieren Sie: A) Was bedeutet das für das Verhältnis zwischen Primär- und Sekundärstruktur; sowie B) in letzter Konsequenz für die Bedeutung der Hierarchie? C) Für welche Art von Unternehmen halten Sie Projektorganisation in besonderem Masse geeignet?
- 2) Der zunehmende Einsatz von Projekten scheint ja nicht unproblematisch zu sein. A) Welche Schwierigkeiten erscheinen Ihnen besonders wichtig? B) Welche Lösungsmöglichkeiten sehen Sie?
- 3) Der Projektleiter hat eine Vielzahl von Aufgaben, und möglicherweise könnte es sinnvoll sein, im Verlaufe des Projektes einige davon an die PT Mitglieder zu delegieren. Welche scheinen hierfür a) besonders, b) weniger geeignet?
- 4) Ein Meilenstein ist bekanntlich ein Zwischenergebnis. A) Wieso kann ein Workshop, z.B. zum Sammeln von Lösungsvorschlägen, in diesem Sinne kein Meilenstein sein? B) Wie müsste die smarte (!) Formulierung lauten, damit das Zwischenergebnis deutlich wird?

Selbstlernzeit - Übungsfragen

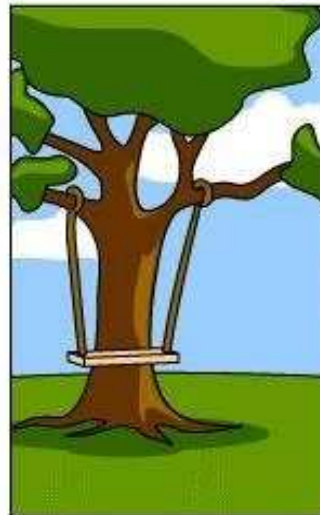


- 5) Welche Sollbruchstellen ergeben sich aus der Aufgabendefinition des Projektleiters und dem, was Sie über Hierarchien und Aufgaben in Organisationen wissen?
- 6) Welche Massnahmen sind denkbar, um die organisatorische Verankerung eines Projekts in Organigramm und Tagesgeschäft sicherzustellen? – Bitte fünf konkrete Vorschläge mit Begründung!
- 7) Eine der Planungsregeln lautet: eine schlechte Schätzung (z.B. Zeitbedarf für eine Tätigkeit) ist besser als gar keine. Wie aber kommt man zu vernünftigen Zeitschätzungen? Erläutern Sie anhand des Aktionsplans Folie 26, Einladung für Veranstaltung.
- 8) Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Sie als PL ein „ordentliches“ Projektcontrolling realisieren können?
- 9) Für den Fall, dass die Abweichungsanalyse zu positiven Ergebnissen geführt haben sollte, d.h. Gefahr im Verzug ist oder wenigstens Handlungsbedarf besteht, wurden einige Vorschläge gemacht. – Was fehlt Ihrer Ansicht nach noch in dieser Liste?
- 10) Finden Sie zu jedem unter „Erfolgsfaktoren“ genannten Punkt die *Begründung* dafür, *warum* diese Variable kritisch sein könnte.

Das Letzte



How the customer explained it



How the Project Leader understood it



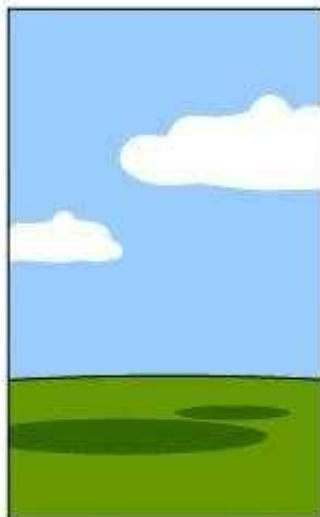
How the Analyst designed it



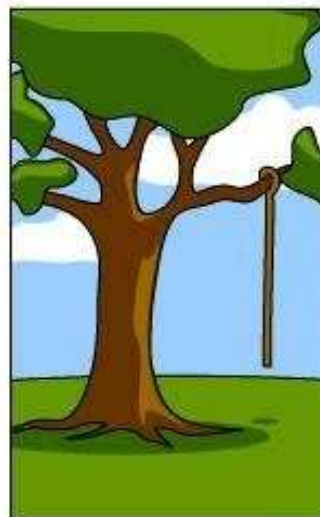
How the Programmer wrote it



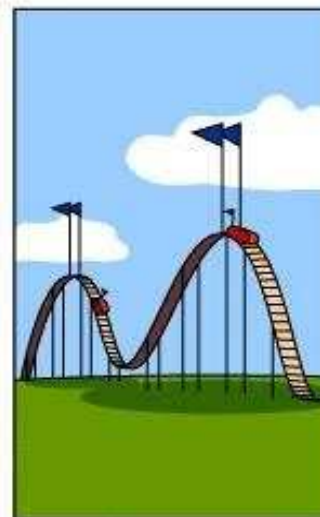
How the Business Consultant described it



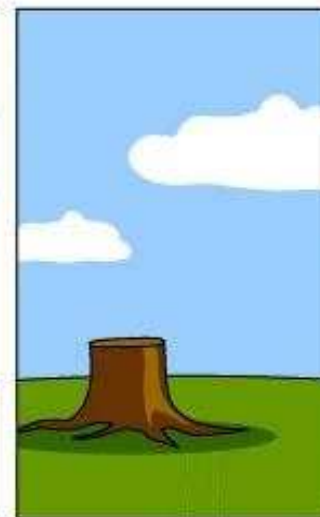
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



How it was supported



What the customer really needed