

# PROJEKTMANAGEMENT (PJM):

## Projektbearbeitung in 4 Phasen

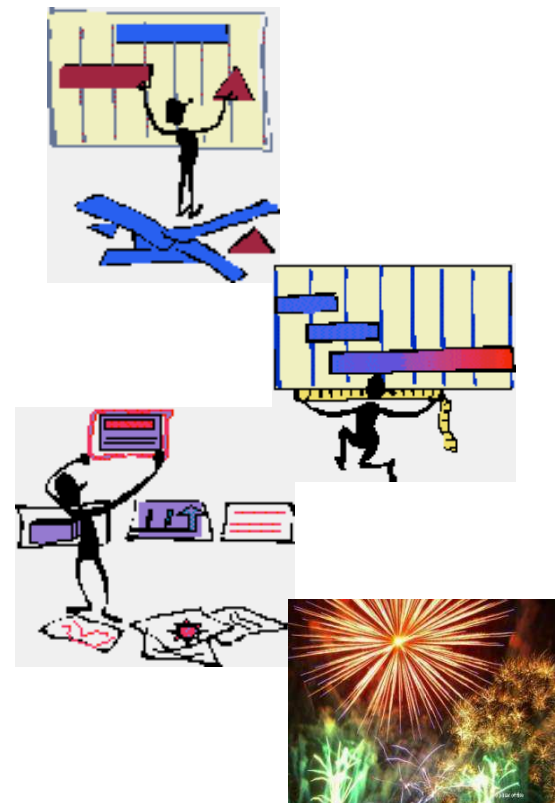
### Inhaltsübersicht:

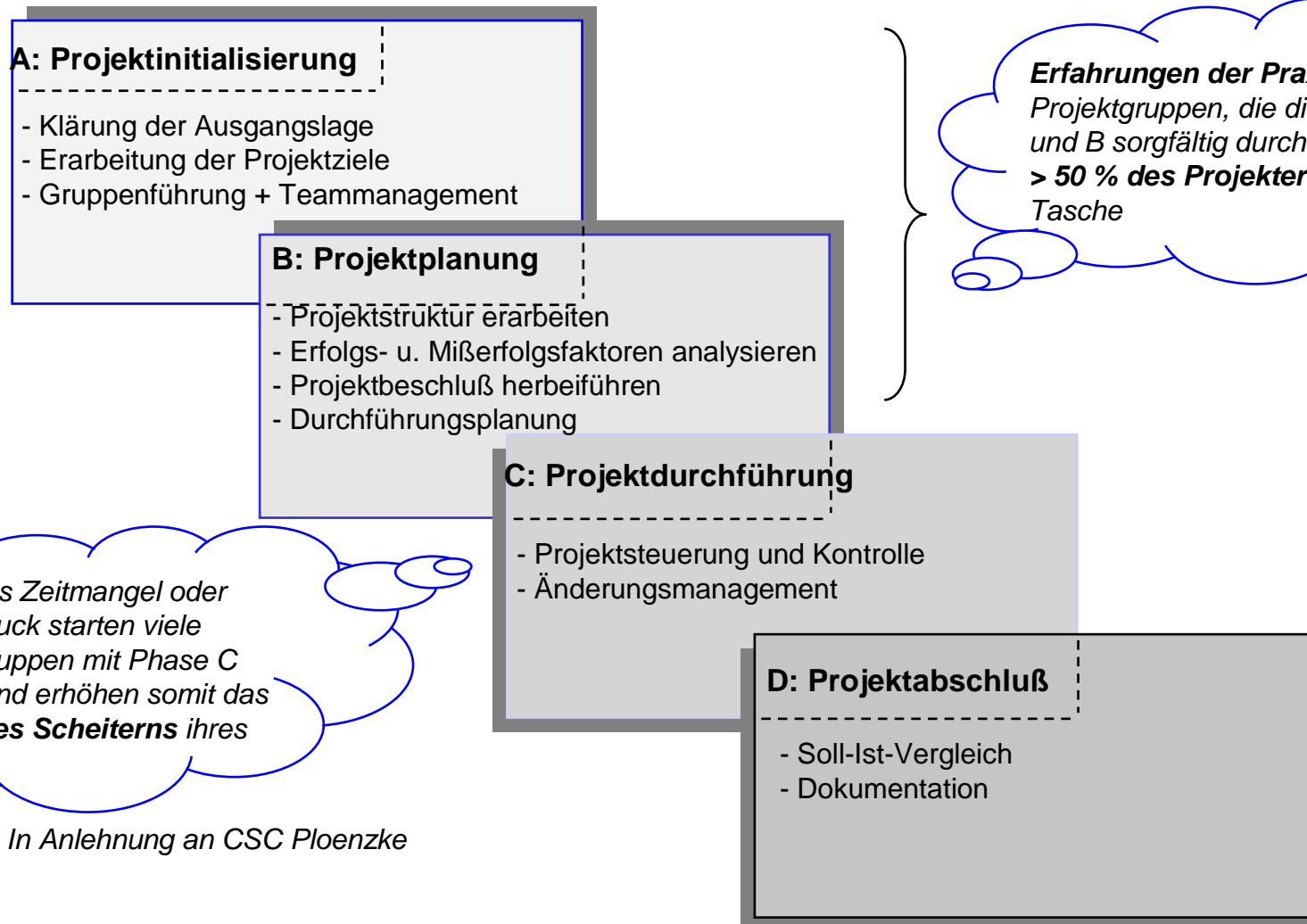
**Phase A: Die Projektinitialisierung**

**Phase B: Die Projektplanung**

**Phase C: Die Projektdurchführung**

**Phase D: Der Projektabschluss**





Quelle: In Anlehnung an CSC Ploenzke

### **Arbeitsschritte:**

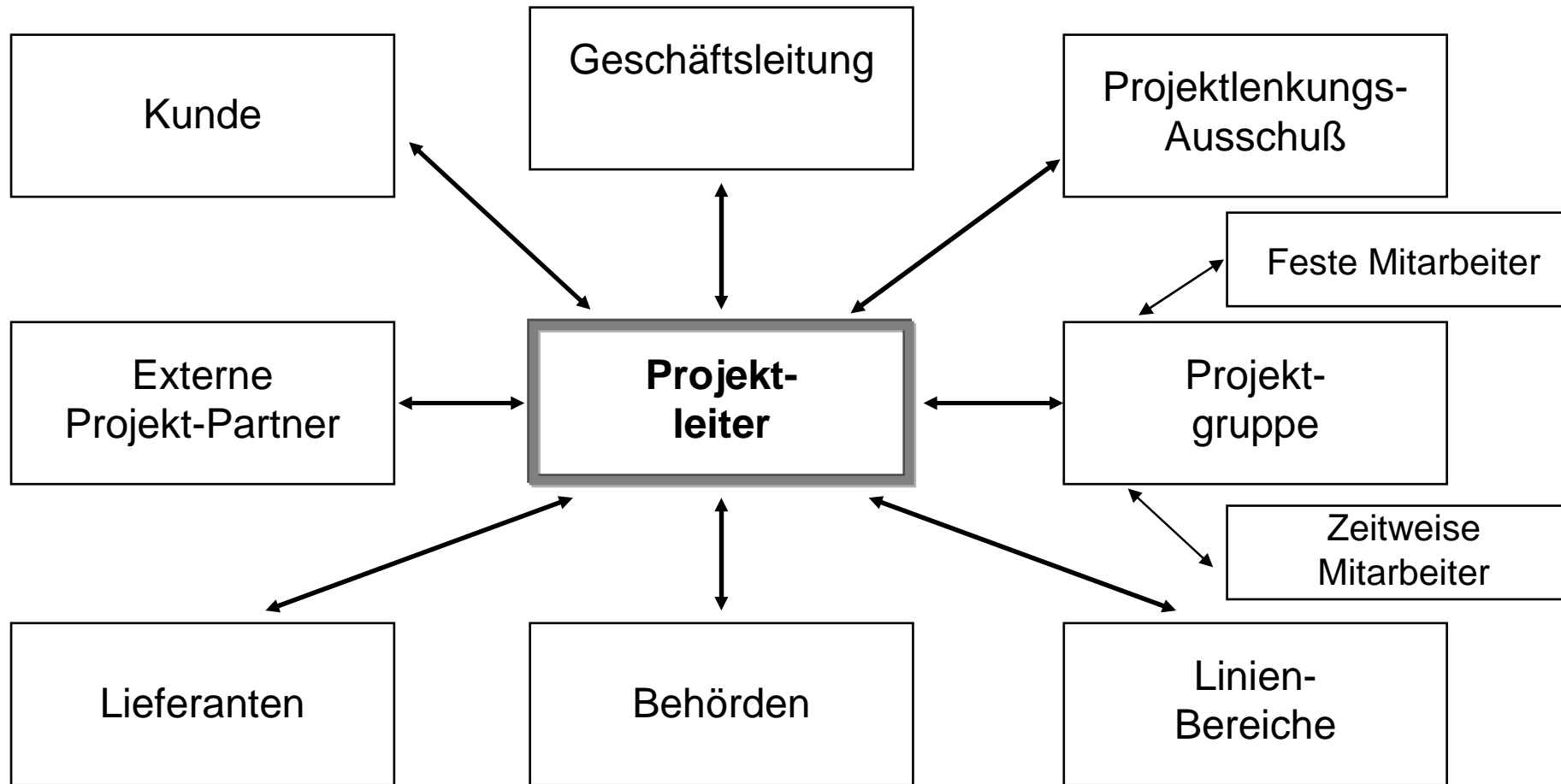
- **Klärung der Ausgangslage: Aufgaben- und Umfeldanalyse**
- **Erarbeitung der Projektziele**
- **Gruppenführung und Teammanagement**

## Klärung der Ausgangslage:

### Die Aufgabenanalyse

#### Leitfragen für das Projektteam:

- **Was** ist die Aufgabe bzw. der Auftrag?
- **Wer** ist der Auftraggeber?
- **Worin** liegt der Nutzen für das Unternehmen/ den Bereich/ den Auftraggeber?
- **Wer** löst die Aufgabe?
- **Wo** wird die Aufgabe gelöst?
- Seit **wann** besteht die Aufgabe?
- Welche **Veränderungen** ergeben sich durch die Aufgabe?
  - > Folgen der Aufgabenerfüllung bzw.
  - > Randbedingungen für die Erfüllung der Aufgabe
- Welche **Besonderheiten** bringt die Aufgabe?
- **Was** ist **nicht** die Aufgabe?
- In welche **Kernaufgaben** ist die Aufgabe gegliedert?



## Die Umfeldanalyse

- **Welche Bedeutung** hat das Projekt für das Unternehmen/den Unternehmensbereich/ den Auftraggeber?
- **Welche Kompetenz** haben der PL/das Projektteam, der Auftraggeber, die Linienvorgesetzten und die weiteren Akteure (Kunden, Lieferanten etc.)?
- **Welche organisatorischen** (strukturelle und kulturelle) **Regelungen** unterstützen/behindern die Projektarbeit im Unternehmen?
- **Welche organisatorischen Absprachen** und **Regelungen** sind mit wem zu treffen, um Erfolgchancen und Ergebnisqualität der Projektarbeit zu erhöhen?
- **In welche Projektlandschaft** ist das laufende Projekt eingebettet?

## Erarbeitung der Projektziele:

### Richtschnur für die Zieldefinition

	T	Q	K
Ziele			
Mindestanforderungen			
Nebenbedingungen			

#### Beschreibung der Ziele:

- Bis wann soll das Projekt durchgeführt sein (-> Termin)?
- Welche Qualitätskriterien sollen erfüllt sein (-> Qualität)?
- Welche Kosten sollen nicht überschritten werden (-> Kosten)?

#### Beschreibung der Mindestanforderungen:

- Bis wann muß das Projekt durchgeführt sein (-> Termine)?
- Welche Qualitätskriterien müssen erfüllt sein (-> Qualität)?
- Welche Kosten dürfen nicht überschritten werden (-> Kosten)?

#### Beschreibung der Nebenbedingungen:

Nebenbedingungen können die Zielerreichung in Frage stellen.

Welche organisatorischen, technischen, gesetzlichen Nebenbedingungen sind einzuhalten?

## Erarbeitung der Projektziele: Beispiele für die Zieldefinition

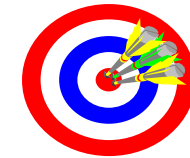
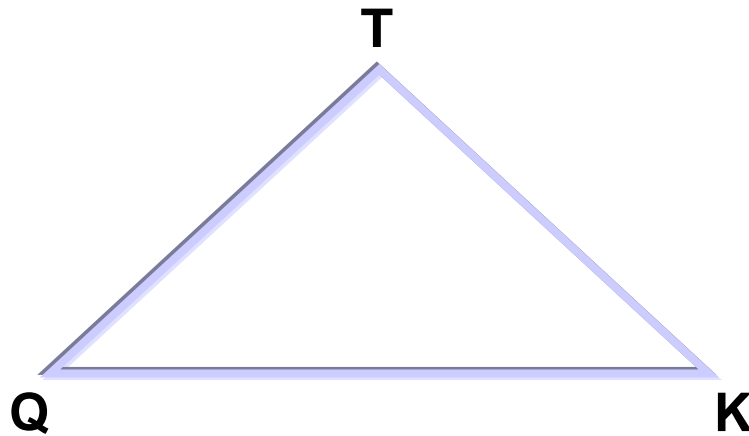
### *Projektaufgabe: Errichtung eines Bankfilialnetzes in Bosnien-Herzogowina*

	<b>T</b>	<b>Q</b>	<b>K</b>
<b>Ziele</b>	Ab 1. 01. 20XY sind die Kunden der NN-Bank in der Lage, in den Filialen die vorgesehenen Funktionen auszuführen	Die Verfügbarkeit der Systemkomponenten beträgt 98 % Alle Funktionen sind in allen Filialen des Landes verfügbar	Das Gesamtbudget darf 8 Mio € nicht überschreiten zzgl. 90 Arbeitertage
<b>Mindestanforderungen</b>	Ab 1.04. 20XY können Kunden in Sarajevo Geld abheben und einzahlen Ab 1.07. 20XY Ursprüngliches Zeit- und Qualitätsziel erreicht	Die Verfügbarkeit der Geldautomaten beträgt mind. 80 %, die der Schalteranwendungen mind. 90%	Überschreitung von 10 % zulässig.
<b>Nebenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es stehen nur 3 Mitarbeiter Vollzeit zur Verfügung</li> <li>▪ Die fachlichen Anforderungen müssen vor Ort z. T. in Landessprache ermittelt werden</li> </ul>		



## Erarbeitung der Projektziele:

### Das “magische Dreieck” der Zieldimensionen

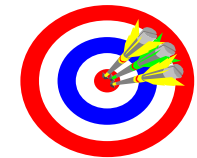


**T = Termine (Zeit)**

**Q = Qualität (Produkt/Leistung)**

**K = Kosten (Einsatzmittel)**

**...ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand mit  
eindeutiger Beschreibung**



***Warum ist es wichtig, Ziele anzustreben?***



**„Ohne ein überprüfbares Ziel ist jeder Weg richtig!“**



**„Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten,  
verdoppelten wir unsere Anstrengungen“**

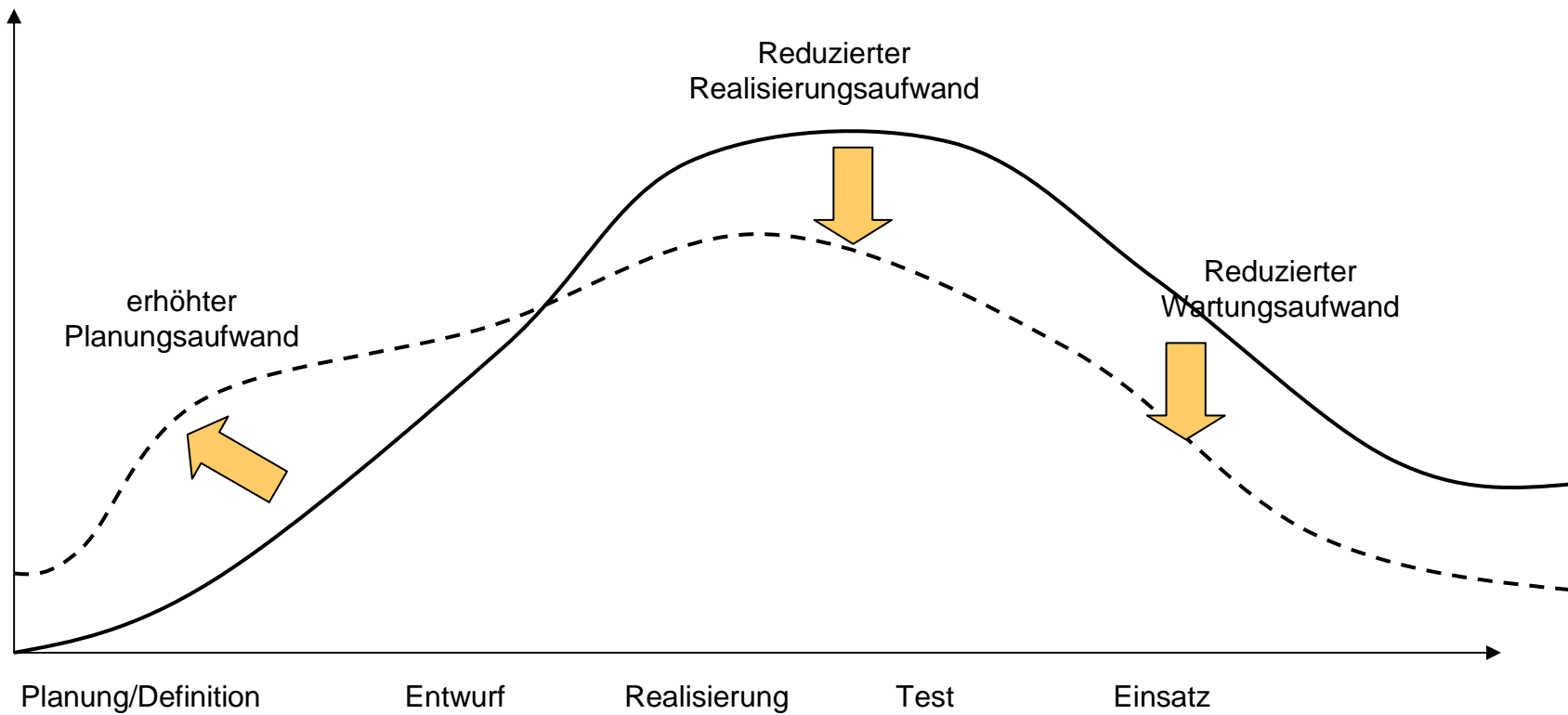


**„I håb zwår ka Ahnung, wo i hinfåhr, aber dafür bin i  
gschwinder durt...“ (Österreichische Motorradfahrerweisheit)**

### **Arbeitsschritte:**

- **Projektstruktur erarbeiten**
- **Erfolgs- und Mißerfolgskfaktoren analysieren**
- **Projektbeschluß herbeiführen**
- **Durchführungsplanung**
- **Gruppenführung und Teammanagement**

## Bsp.: Systementwicklung



Burghardt (2001), S. 75

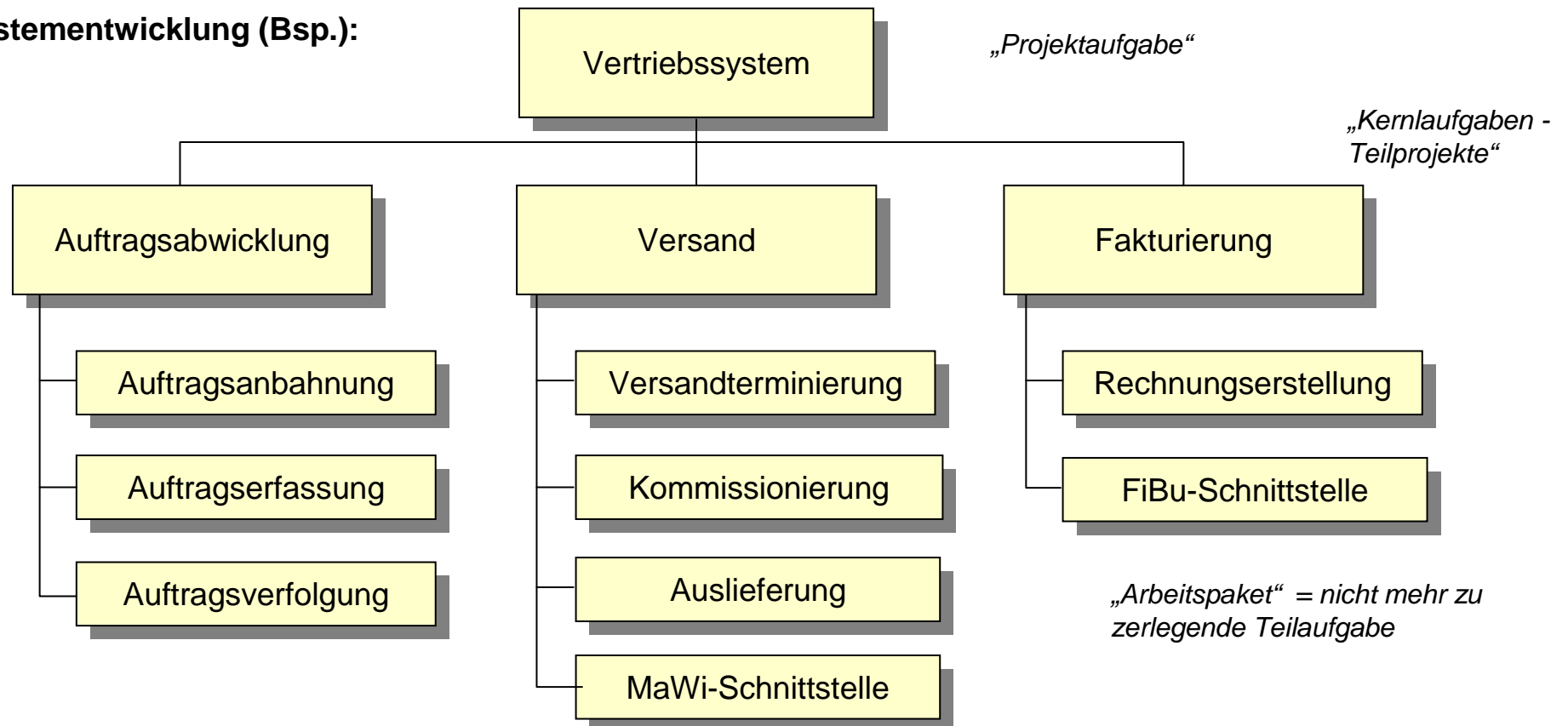
## Projektstruktur erarbeiten: Der Projektstrukturplan

---

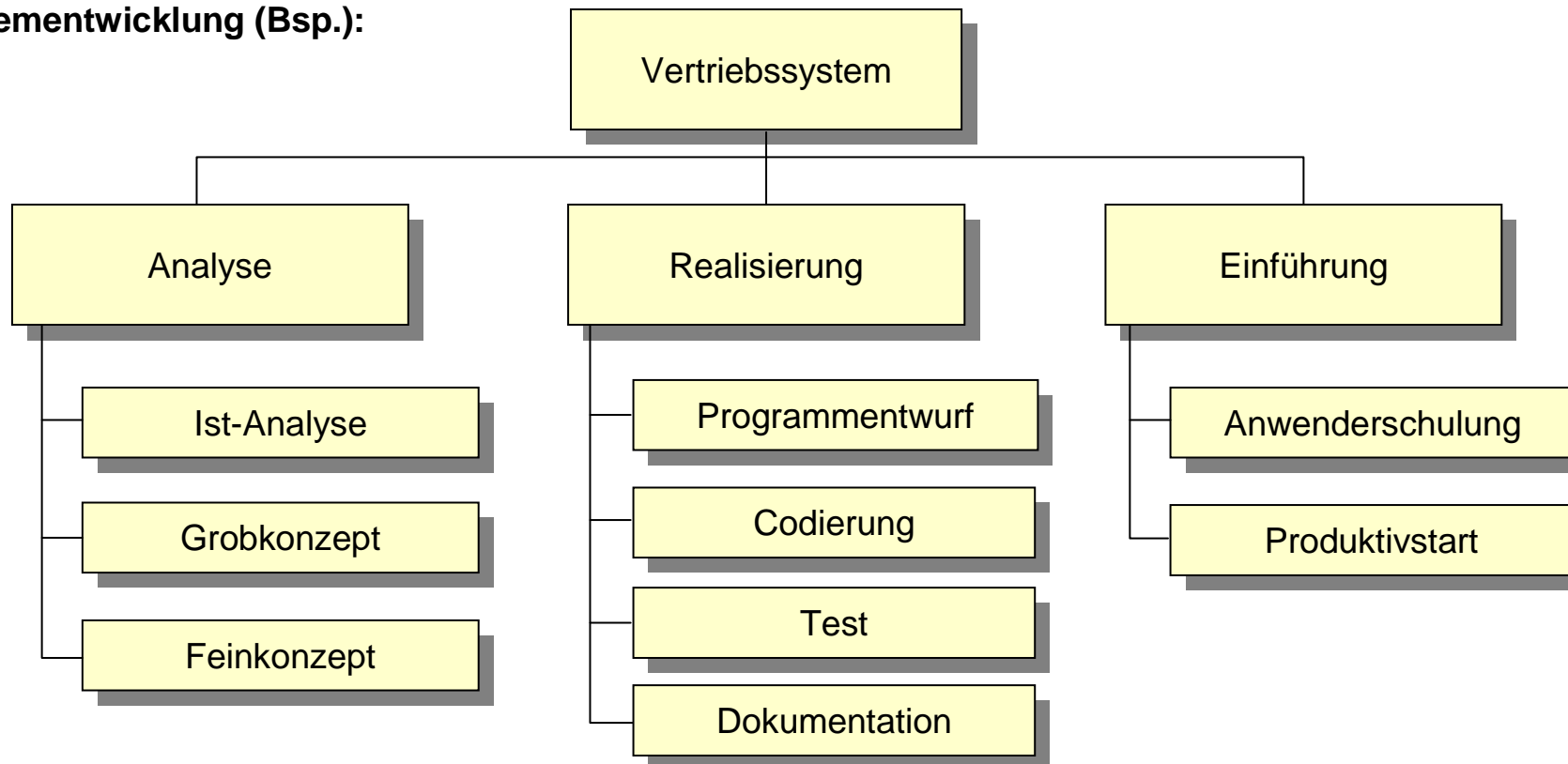
Der **Projektstrukturplan (PSP)** bildet die Basis für alle weiteren Planungsaufgaben im Projektmanagement:

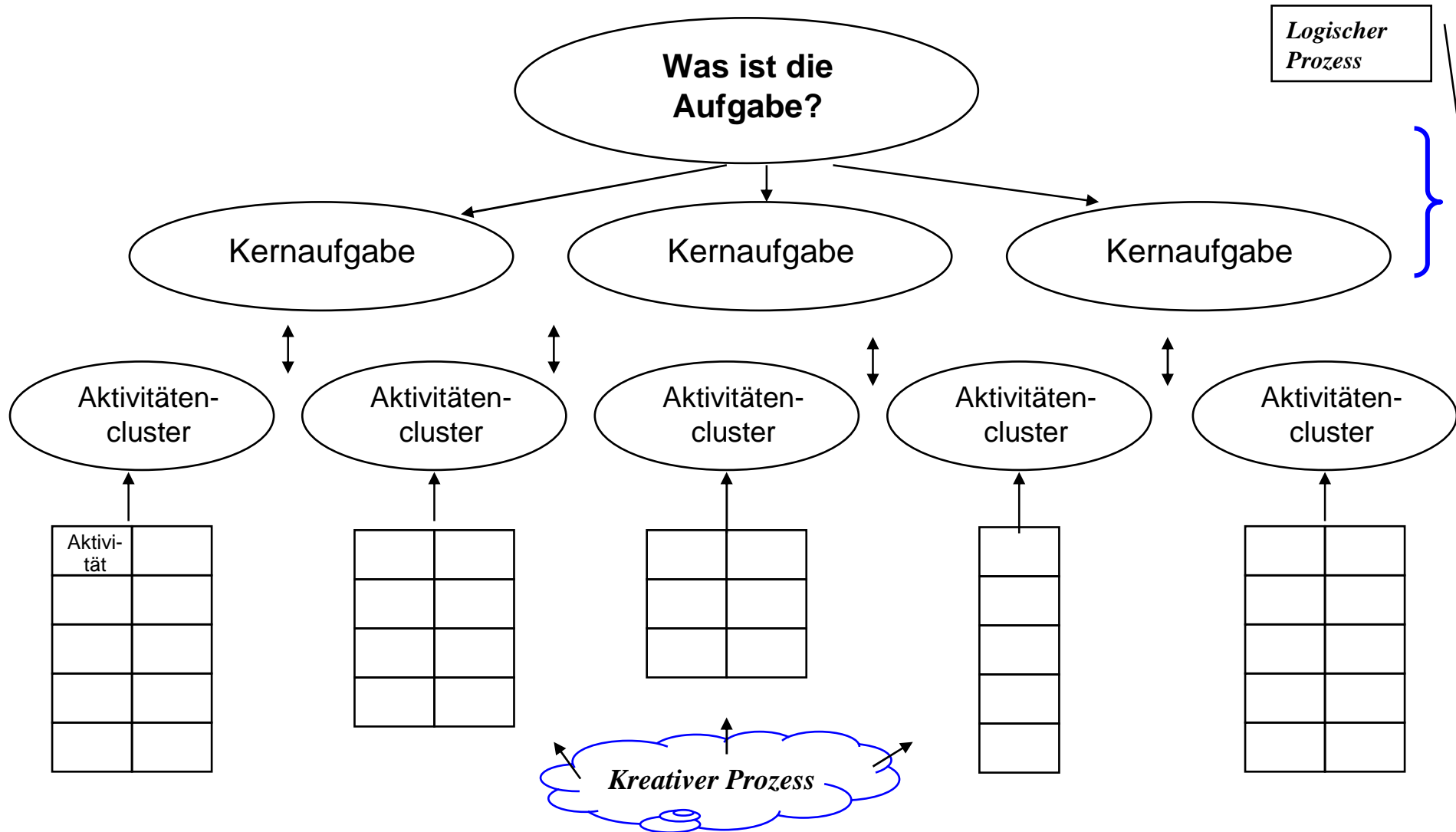
- Planung und Kontrolle des **Projektablaufs**
- Abteilung des **Informations-** und **Berichtswesens**
- Planung der **Zeitbedarfe/ Termine**
- Planung der **Qualität**
- Planung der **Kosten**
- Planung der **Einzelaktivitäten**
- Planung des **Kapazitätenbedarfs**

Systementwicklung (Bsp.):



## Systementwicklung (Bsp.):







## Schritte zur Erstellung eines Projektstrukturplanes

1.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgabenanalyse visualisieren</li><li>• Zieldefinition visualisieren</li></ul>	=> Sollte an dieser Stelle bereits vorliegen
2.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivitäten sammeln, die zur Aufgabenerfüllung bzw. zur Zielerreichung notwendig sind</li></ul>	=> Brainwriting oder Brainstorming “Welche Aktivitäten sind zur Aufgabenerfüllung bzw. zur Zielerreichung notwendig”
3.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivitäten überprüfen</li></ul>	=> Inwiefern tragen die Aktivitäten zur Zielerreichung bei? Sind die Aktivitäten vollständig?
4.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivitäten clustern und Cluster benennen</li></ul>	=> Clusternamen festlegen (Substantiv + Verb)
5.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clusternamen mit Kernaufgaben abgleichen u. ergänzen</li></ul>	=> Ergebnis: Alle zur Zielerreichung notwendigen Aufgaben werden erkannt.

## Projektstruktur erarbeiten:

### Schritte zur Erstellung eines Projektstrukturplanes/2

6.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Topstruktur entwickeln</li></ul>	<p>=&gt; 1. Ebene = "Was" der Aufgabenanalyse</p> <p>=&gt; 2. Ebene = Kernaufgabe</p> <p>=&gt; 3. Ebene = Clusternamen</p>
7.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivitäten in Topstruktur einordnen</li></ul>	<p>=&gt; 4. Ebene = Aktivitäten</p>
8.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivitäten auf Vollständigkeit überprüfen</li></ul>	<p>=&gt; Fragestellung ist abhängig von funktions- bzw. objektorientierter Gliederung</p>
9.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivitäten klassifizieren</li></ul>	<p>=&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Teilprojekte (TP)</li><li>- Arbeitspakete (AP)</li><li>- Aktivitätenliste (AL)</li><li>- Vorgänge (V)</li></ul>
10.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Struktur vervollständigen</li></ul>	<p>=&gt; Feinplanung</p>

Nach Erstellung des Projektstrukturplans bearbeitet die Projektgruppe die Fragestellungen:

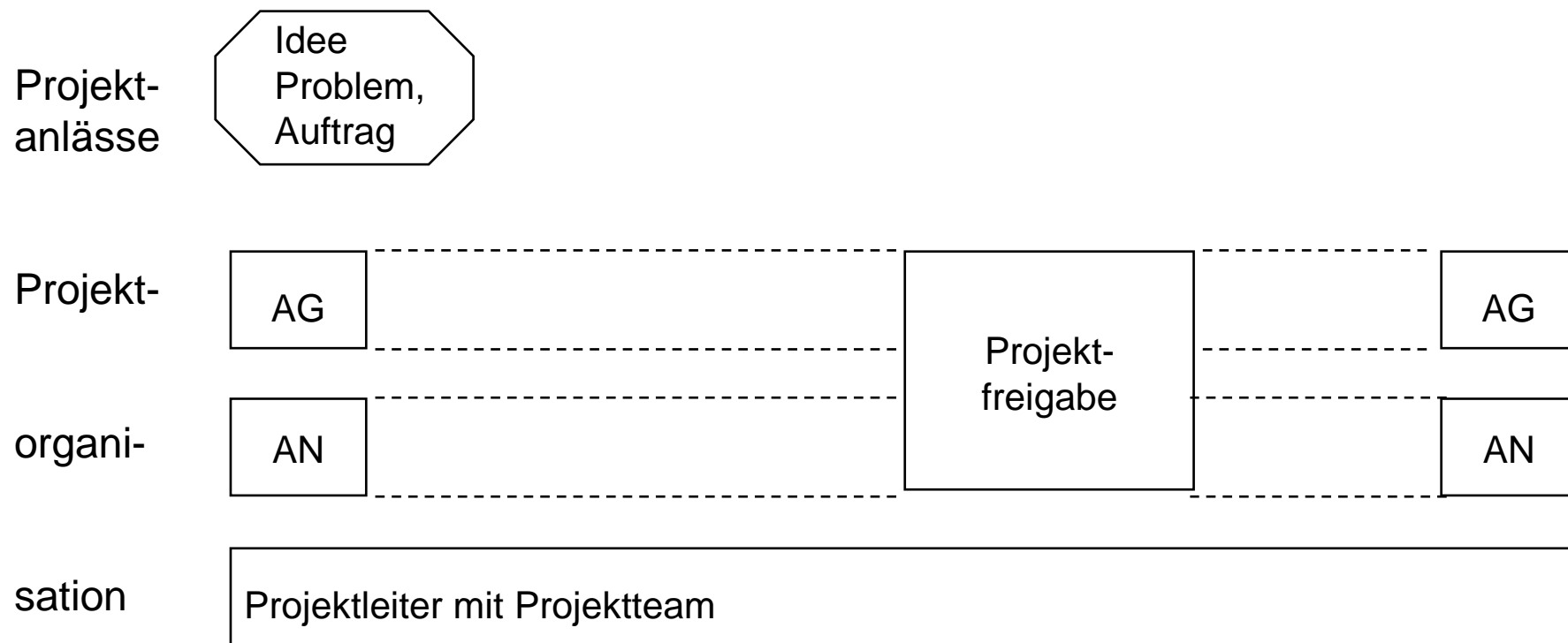
1. “Welche Faktoren lassen unser Projekt Zuverlässig scheitern?”



Diskussion



2. “Wie können wir die Mißerfolgswfaktoren vermeiden, bzw. in Erfolgsfaktoren umwandeln?”



**REGEL: Keine Durchführungsaktivitäten ohne Projektbeschluß!**

Der Projektbeschluß wird zwischen dem Projektauftraggeber (z. B. Bereichsleiter, ggf. Kunde etc.) und dem Projektleiter getroffen. Er ist eine Vereinbarung, die **mindestens** folgende Angaben enthält:

- den Titel des Projekts
- den Kunden mit Namen des Ansprechpartners
- den Namen des Projektleiters
- die Mitglieder des Projektteams
- den Start- und Fertigstellungstermin
- eine Kurzbeschreibung des Projektes u. Definition der Projektziele
- das abzuliefernde Ergebnis/Erfolgskriterien
- das Budget
- die Unterschriften des Projektauftraggebers, ggf. des Kunden, des Projektleiters und der Mitglieder des Projektteams (ggf. nur zur Kenntnisnahme)

- **Kompetenzen festlegen**
- **Informationsfluß und Berichte festlegen**
- **Kosten planen**
- **Qualitätssicherung planen**
- **Termine planen**

## Durchführungsplanung: Die Kompetenzen festlegen/1

Bei Projektbeginn legen Sie fest:

- Wer darf was unterschreiben?
- Wer ist für was verantwortlich?
- Wer informiert wen über was?
- Wie wird informiert (Formular?, E-Mail?)
- In welchen Abständen wird informiert

↓ schriftliche Fixierung in der

Kompetenzenmatrix

Die Kompetenzen festlegen/2

**Kompetenzenmatrix:**

Abteilungen/Bereiche	Abt. A			Abt. B			Abt. C				
Funktion		LEAD				Q S		A V		I N S T	
Mitarbeiter											
Aktivitäten											
1. Teilprojekt 1		v/a				a		a		a	
2. Arbeitspaket X						v		a		a	
3. Arbeitspaket Y		a						v/a		a	
4. Aktivitätenliste z						v/a				a	
etc.											

a = aktiv      v = verantwortlich



# Durchführungsplanung: Informationsfluß u. Berichte festlegen

**Informationsfluss-Matrix:** Wer informiert wen, über was, wie, in welchen Abständen?

BEISPIEL:

	Projektteam				Kunde			Lenkungs- ausschuss		
Funktion	A	B	C	D	X	Y	Z	GF	BL	AL
<b>Mitarbeiter</b>										
<b>Berichte/ Formulare</b>										
- Projektinformation		v	e	e	i	i	i	i	i	i
- Kurzbericht		v/e		e		i		i		
- Projektorganisation		v/e						i		
- etc.										
- Statusbericht		v	e		i	i		i	i	
- etc.										

e=Ersteller

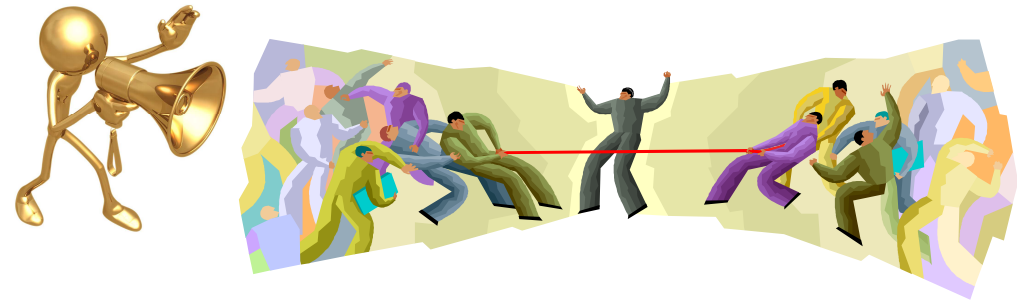
v= verantwortlich

i=zu Informierender

## Durchführungsplanung:

### Termine, Qualität, Kosten planen

	Termine	Qualität	Kosten
<b>Planen</b>  als Voraussetzung für die <b>Kontrolle</b> und <b>Steuerung</b> in d. Durchführungs-phase	z. B. Terminkalender  Netzplantechnik	z. B. Q.S.-Plan  Produkt-Spezifikation	z. B. Aufwandsschätzung  Projektfinanzplan  Kalkulation der Opportunitätskosten



### **Führungs- und Steuerungswerkzeuge:**

- **Projektsteuerung und -kontrolle**
- **Änderungsmanagement**
- **Gruppenführung und Teammanagement**

	<b>Termine</b>	<b>Qualität</b>	<b>Kosten</b>
<b>Kontrollieren</b> Soll/Ist-Vergleich bzgl. der Zieldefinition durchführen	Berichtswesen Meilensteinsitzung, z.B.:Montagskonferenz Phasenreview Stundenzettel	Berichtswesen Meilensteinsitzung, z.B.:Montagskonferenz Phasenreview Testverfahren	Berichtswesen Meilensteinsitzung, z.B.:Montagskonferenz Phasenreview Rechnungen
<b>Steuern</b> durch permanentes zielorientiertes Projektmanagement	Nutzung von Pufferzeiten Veränderung d. Produktionsfaktoren Änderung der Planwerte	Anleitung/Schulung der Mitarbeiter Koordination der Beteiligten gegebenenfalls Überarbeitung	Veränderung der Produktionsfaktoren Änderung der Planwerte Aufwände neu schätzen

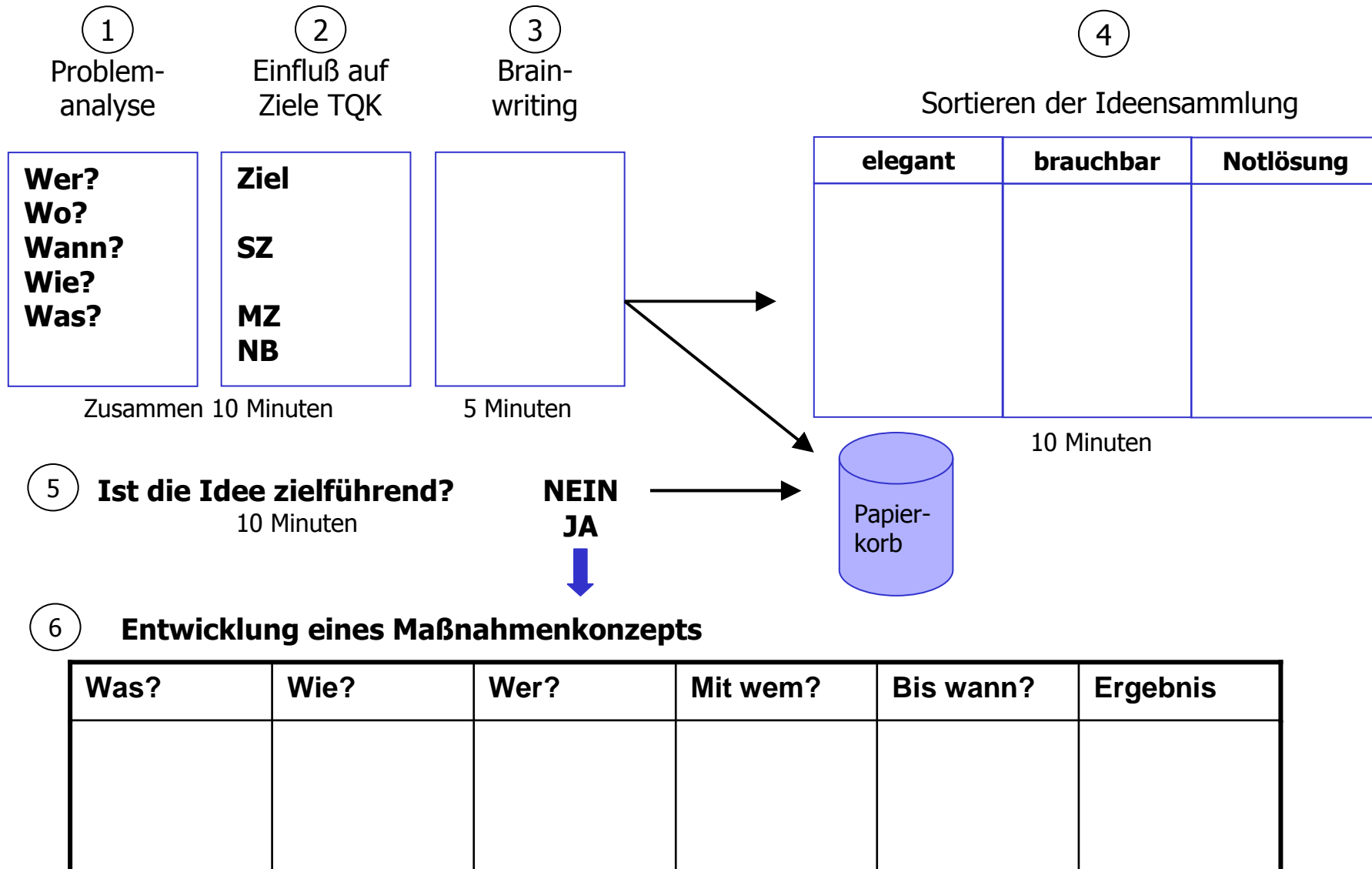


## Änderungsverfahren:

1. Aufnahme von Änderungswünschen
2. Bewertung und Aufwandsschätzung / Feststellung des Einflusses auf die Zeitleiste und Qualität (TQK)
3. Entscheidung des Auftraggebers
4. Realisierung
5. Anpassung der Dokumentation
6. Abnahme

## Vorgehen im Crashfall:

1. Problemanalyse: WER, WO, WANN, WIE, WAS
2. Zieldefinition: TQK (Sollziel/Mußziel,NB)
3. Ideensammlung für Lösungen (Brainwriting)
4. Sortieren der Ideen: elegant/brauchbar/Notlösung/unbrauchbar
5. Entwicklung Aktionsplan: WAS/WIE/WER/mit WEM/bis WANN/Ergeb.



### Verfahren zum Projektabschluß:

1. Soll-Ist-Vergleich durch Feststellen und Bewerten:



- der fertiggestellten Produkte
- der durchgeführten Arbeiten
- der Vorgehensweise
- der eingesetzten Methoden

- der eingesetzten Hilfsmittel
- des Personaleinsatzes
- des benötigten Aufwandes
- der angefallenen Kosten

2. Beurteilen des Projekterfolgs

3. Bericht an Auftraggeber

4. Empfehlungen für Folgeprojekte

5. Archivierung der Projektdokumente

6. Abschlußfeier

7. Gruppenführung und Teammanagement/ Teamauflösung

