

Bestandteile:

Teil I: Die Projektorganisation

Teil II: Projektbearbeitung in 4 Phasen

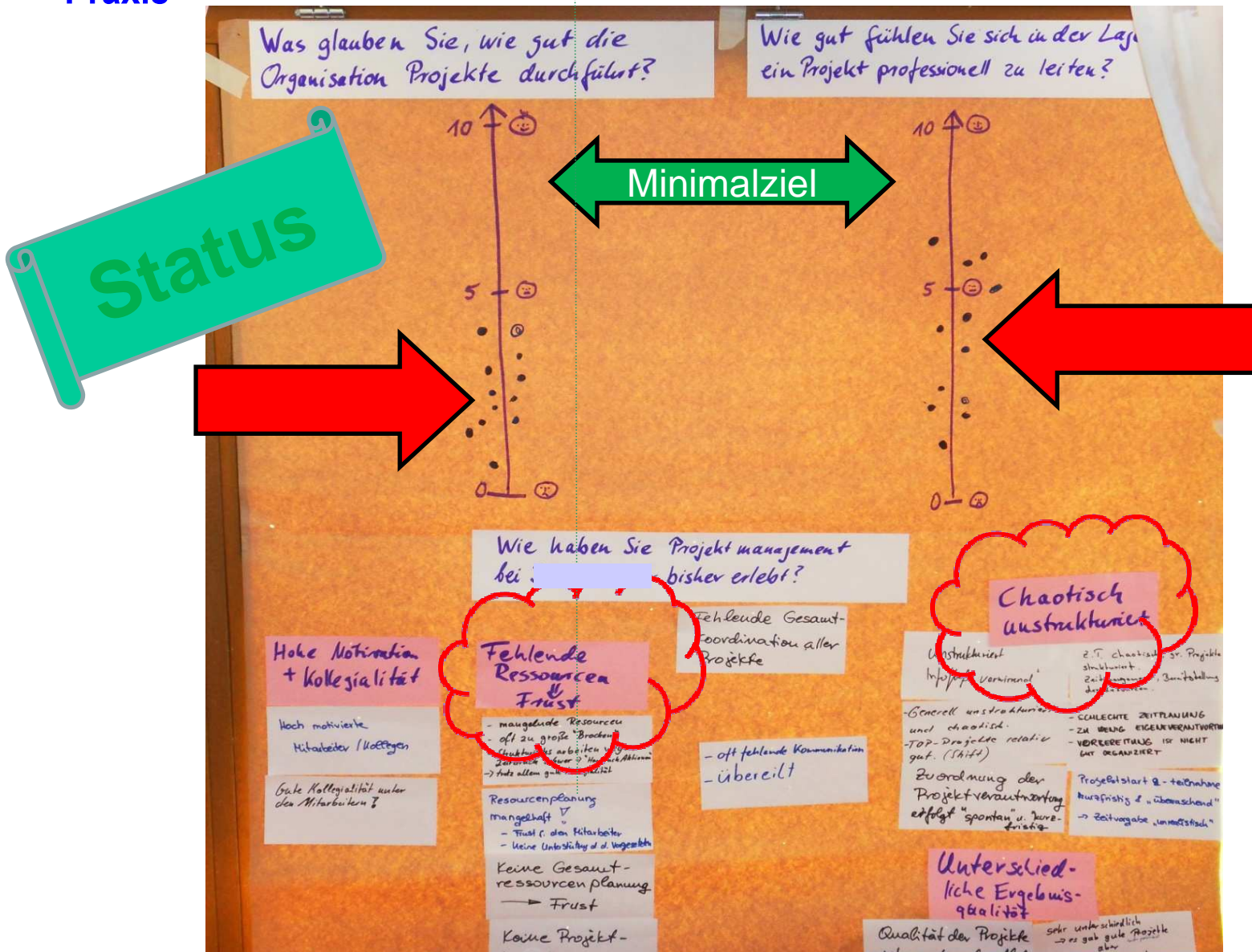
Teil III: Teamentwicklung

Teil IV: Gruppenarbeitstechniken

Die Projektorganisation

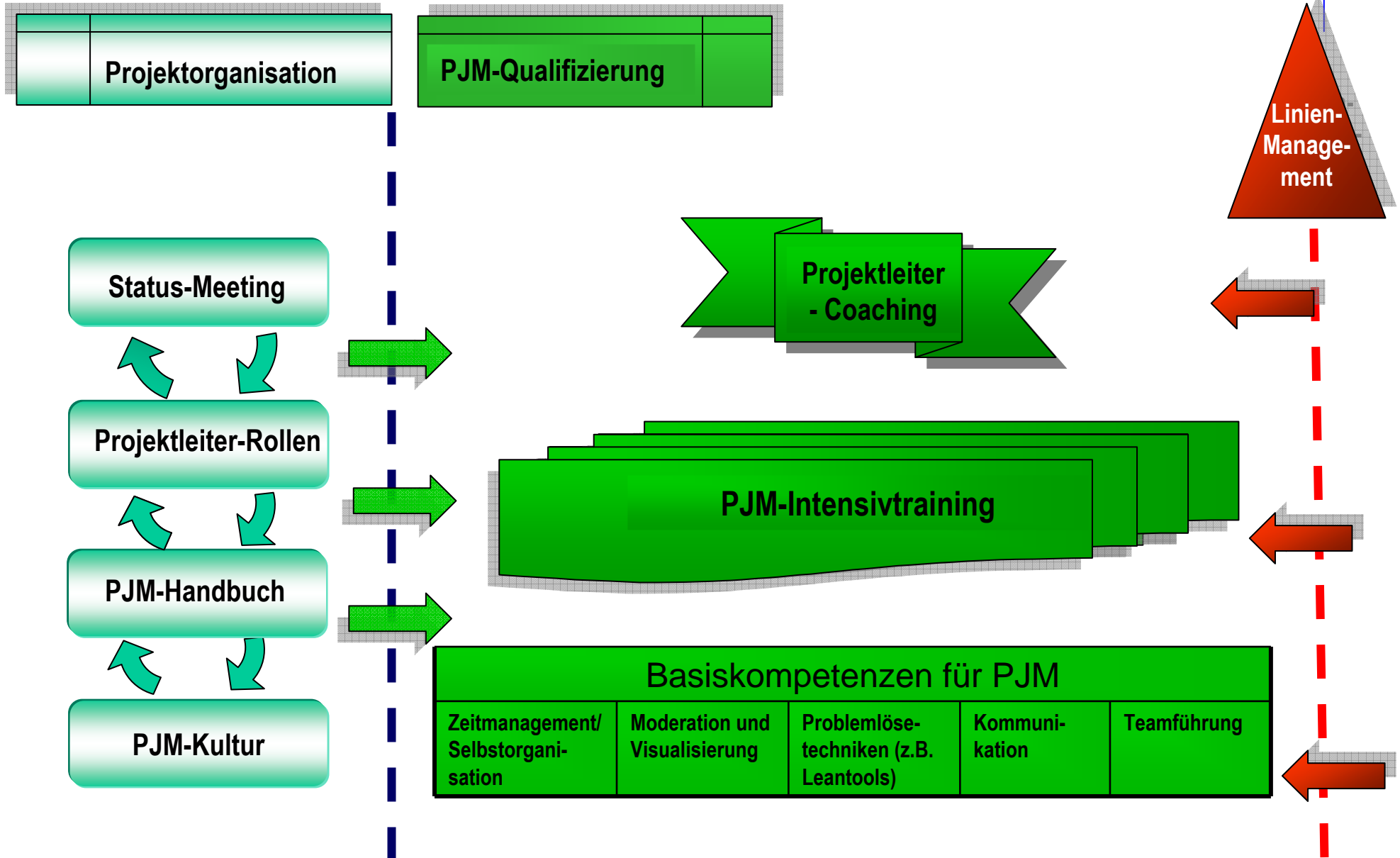
Inhaltsübersicht:

Kriterien für Projektmanagement und die Projektdefiniton	S. 7
Der organisatorische Rahmen für Projektmanagement	S. 18
Rollen im Projektmanagement und Anforderungen	S. 24
Das PM-Handbuch	S. 34
Gestaltung der Projektkultur	S. 36



Projektorganisation und Projektmanagement (PJM)

CHANGE HOUSE

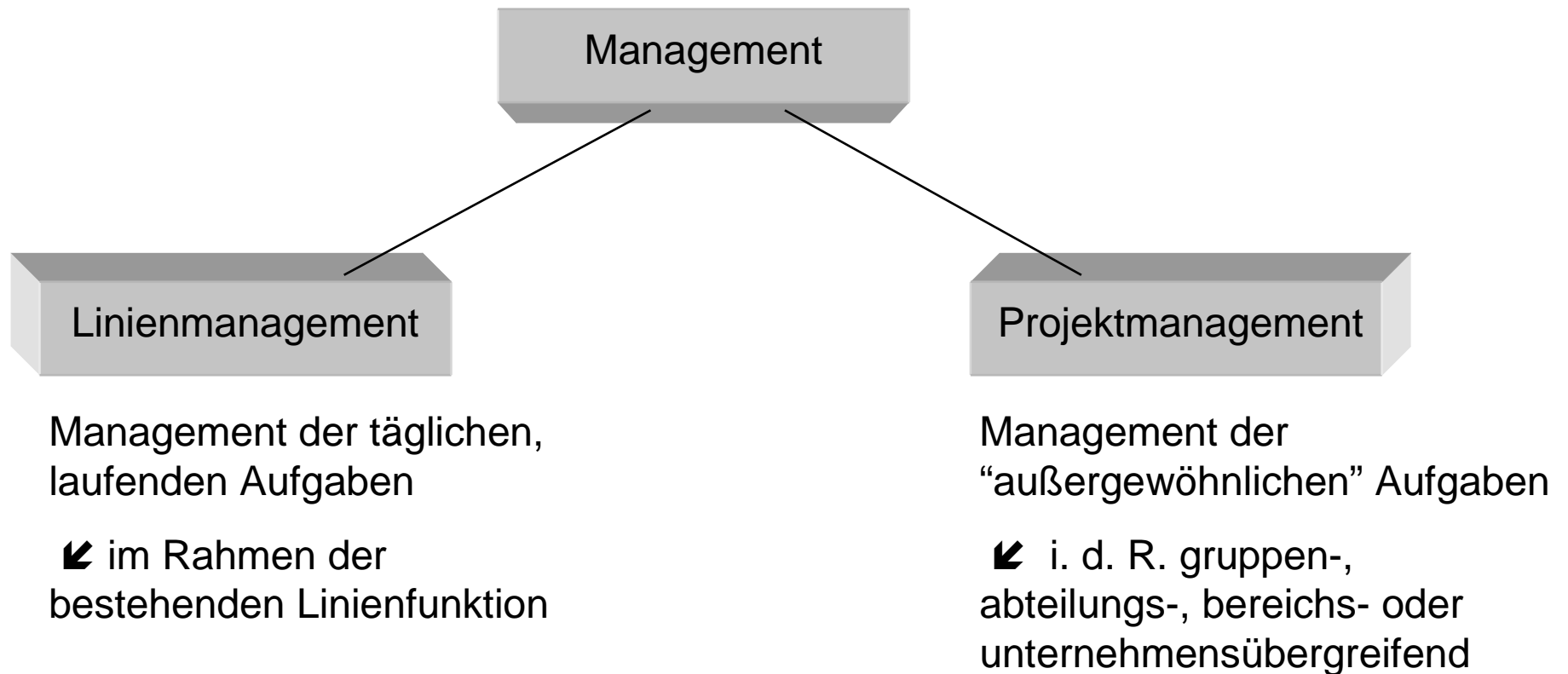


Übersicht:

Warum Projektmanagement?

Wann wird eine Aufgabe zum Projekt im Unternehmen?

Projektbearbeitung im 4-Phasenmodell



DIN 69 901:

Projektmanagement bezeichnet die Gesamtheit von

- ➡ Führungsaufgaben,**
- ➡ Führungsorganisation,**
- ➡ Führungstechniken und Führungsmitteln**

zur Abwicklung eines Projektes.

Multi- Projektmanagement bezeichnet die

inhaltliche, zeitliche und prioritätsmäßige Abstimmung und Steuerung von

- ➡ von mehreren Projekten,**
- ➡ die parallel abgewickelt werden und die**
- ➡ um die gleichen Ressourcen konkurrieren.**

DIN 69 901:

Ein Projekt ist ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist,

z. B. hinsichtlich Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle ... Begrenzungen“.

Ein Projekt ist ein

- **zeitlich begrenztes**
- **nicht routinemäßiges**
- **komplexes**
- **risikoreiches**

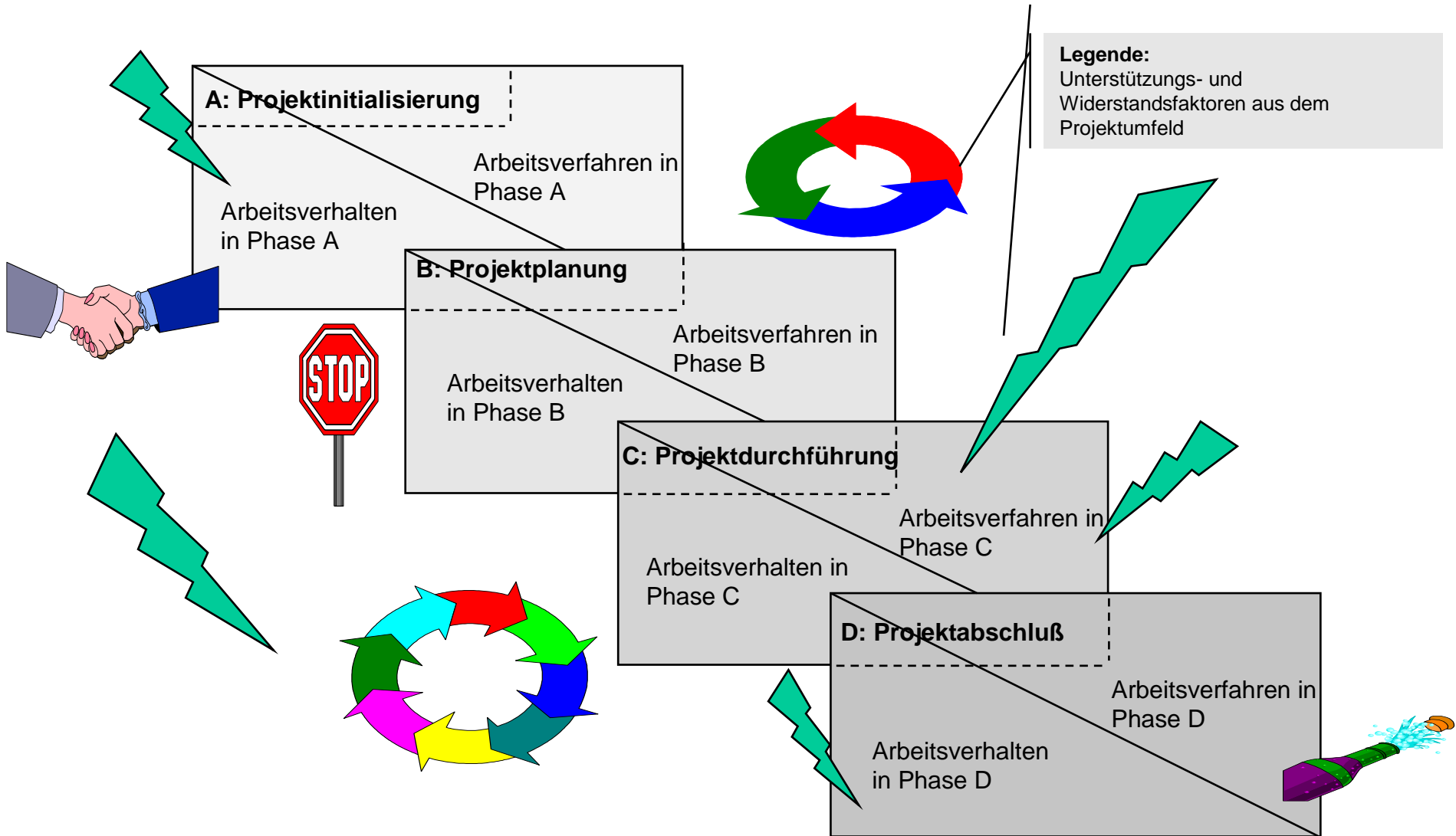
Vorhaben, das

- **von außen (z. B. durch Kunden) oder**
- **von innen (z. B. durch GF, Lenkungsausschuss etc.)**

angestoßen wird.

“Muß-Merkmale”	“Kann-Merkmale”
<ul style="list-style-type: none">• ein Ziel muß definiert sein• es muß eine außergewöhnliche Aufgabe vorliegen• es muß ein Anfang und ein durch die Zielerreichung erkennbares Ende definiert sein• die Einsatzmittel (Ressourcen) sind i. d. R. begrenzt• speziell zur Erfüllung der außergewöhnlichen Aufgabe wird ein bestimmter Personenkreis zeitweise oder während der gesamten Projektdauer mit der Durchführung und dem Management des Projektes beauftragt	<ul style="list-style-type: none">• Projekte sind normalerweise sehr komplex und innovativ, d. h. die außer-gewöhnliche Aufgabe ist sehr komplex und innovativ• Projekte haben meist aus Sicht des Unternehmens eine hohe Bedeutung• Projekte unterliegen häufig einem hohen Risiko• Projekte werden oft dadurch erschwert, daß die Rahmenbedingungen ungünstig sind• Projekte erfordern häufig interdisziplinäres Know-how• Projekte haben oft eine ausgeprägte Personalproblematik

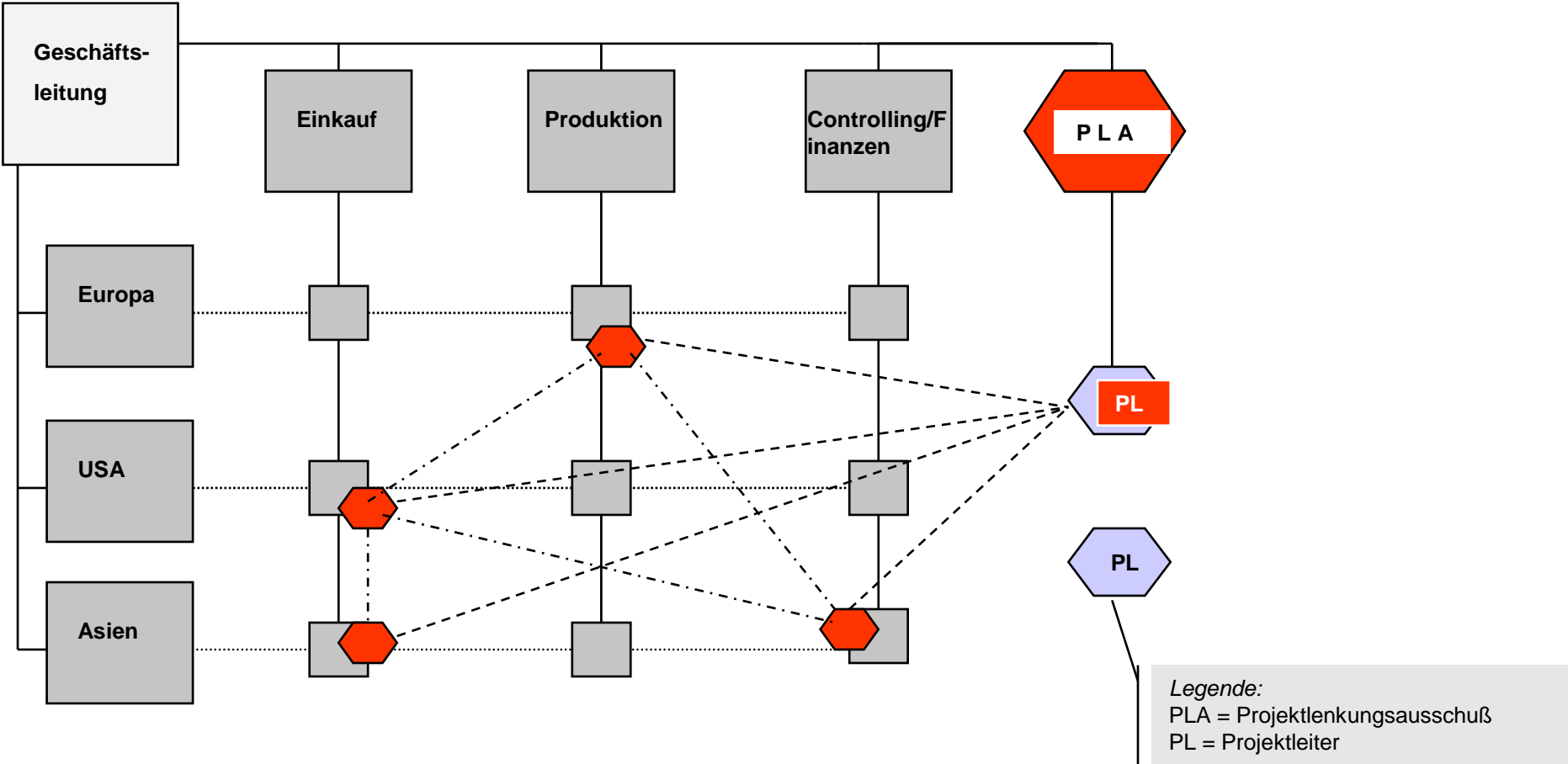
Externe Erfolgsfaktoren - Faktoren aus dem Projektumfeld, die unterstützen bzw. Widerstand begründen

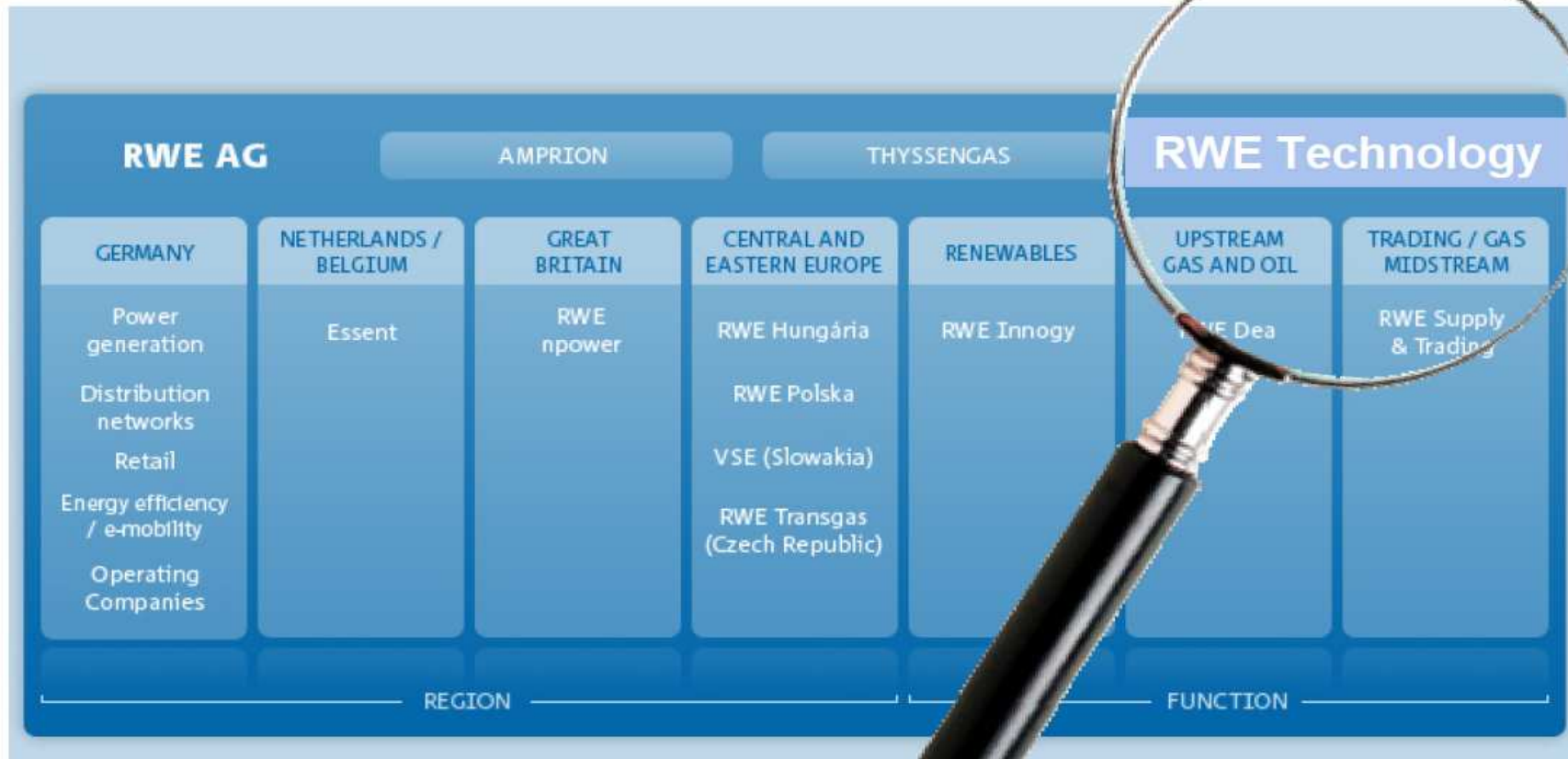


Übersicht:

Die Projektorganisation

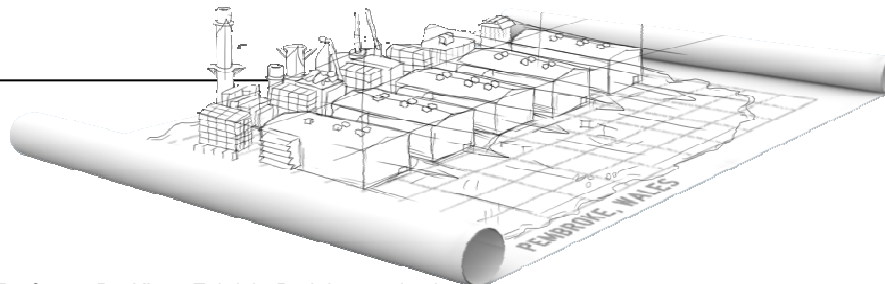
Die Kultur als Erfolgsfaktor

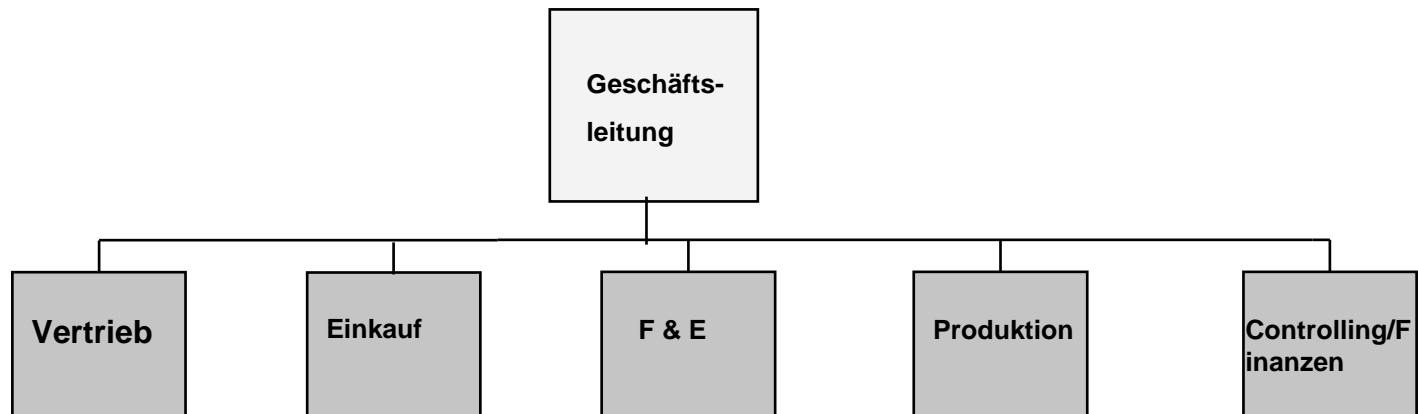




Wir sind...

- > **die zentrale Projektmanagementgesellschaft des RWE-Konzerns. Wir erbringen für Kraftwerksprojekte der RWE sowie externe Kunden Dienstleistungen in den Bereichen Projekt Management und Owner´s Engineering.**
- > **der zentrale Ansprechpartner für alle Lieferanten, Kraftwerksbauer, Generalunternehmer und Baudienstleister.**
- > **derzeit mit der Errichtung von neun großen Kraftwerken an unterschiedlichen europäischen Standorten beschäftigt.**
- > **Arbeitgeber für insgesamt rund 600 Mitarbeiter in Deutschland und Großbritannien sowie in der Türkei und den Niederlanden.**

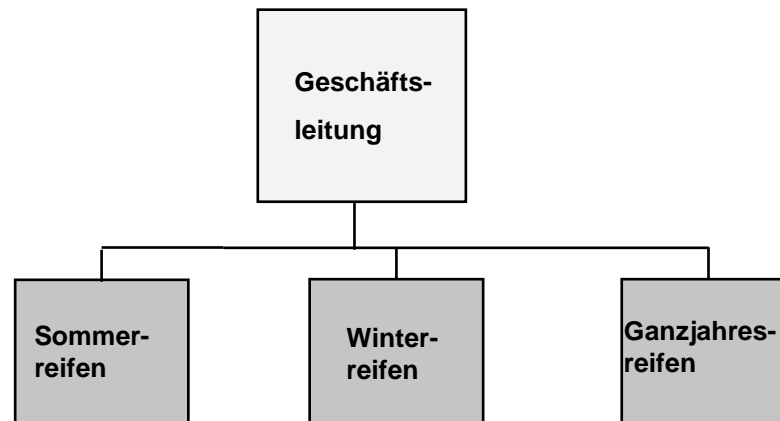




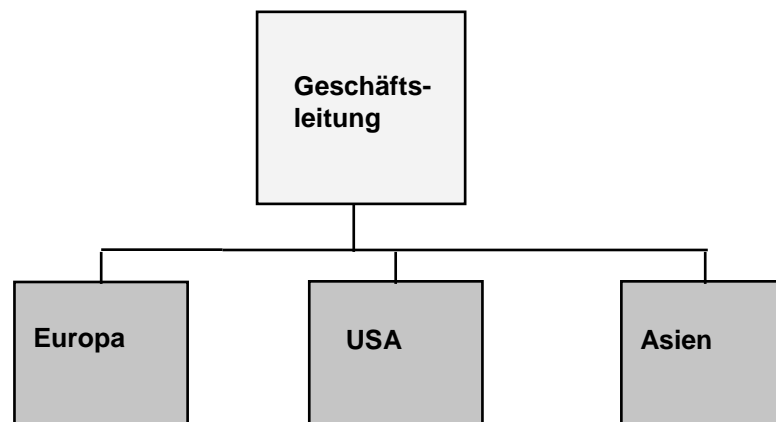
**Objektorientierte
Einlinienorganisation:**

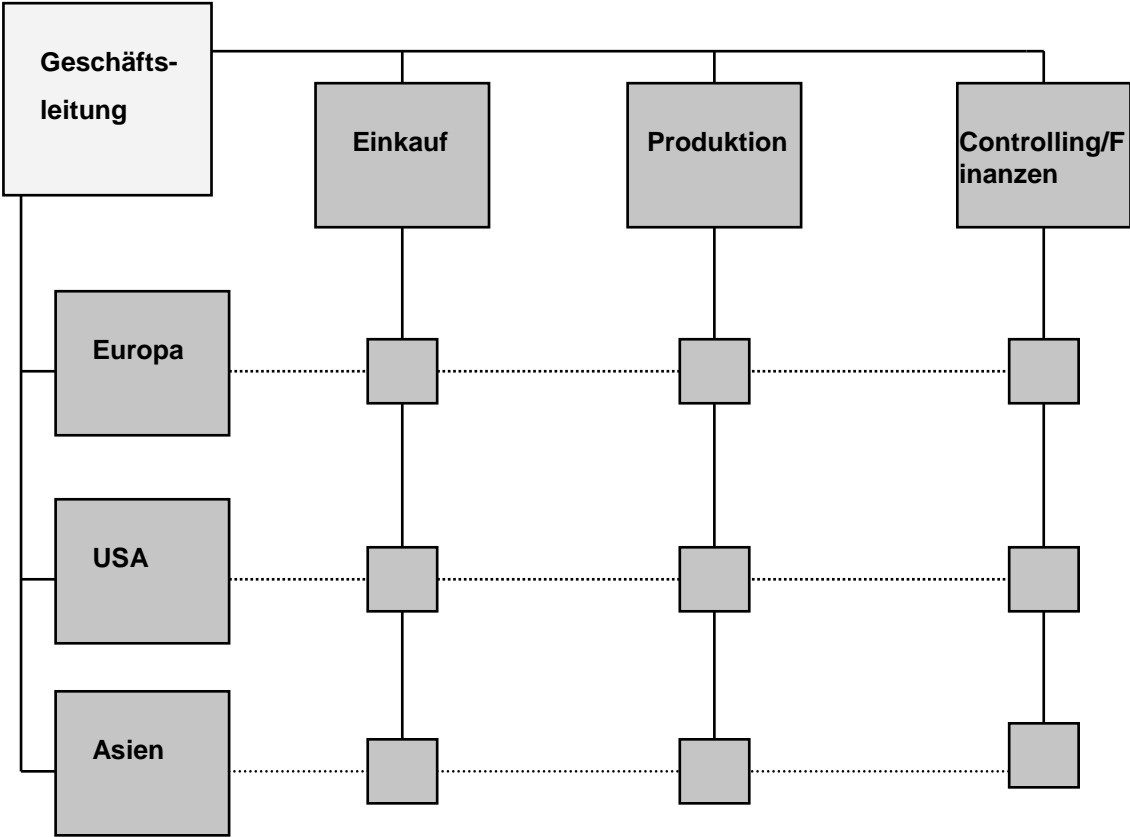
Organisiert...

... nach Produkten

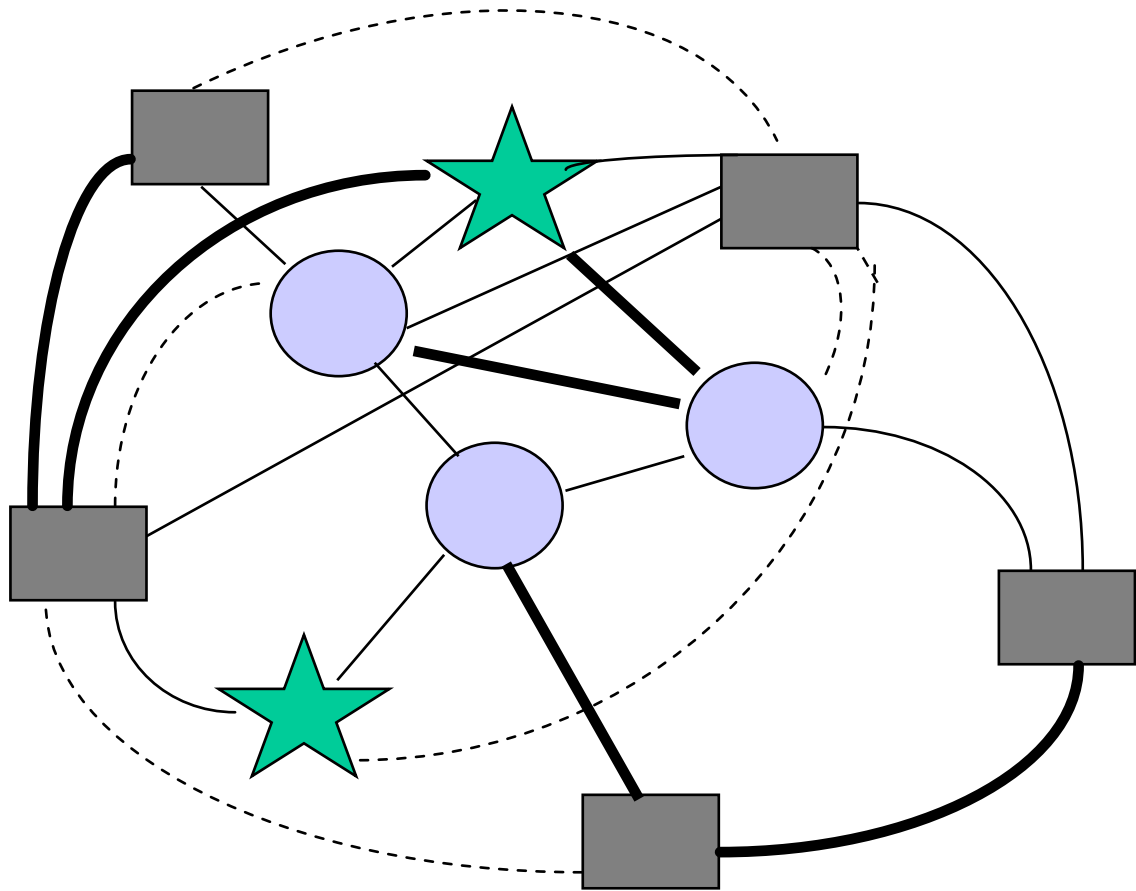


...nach regionalen Märkten



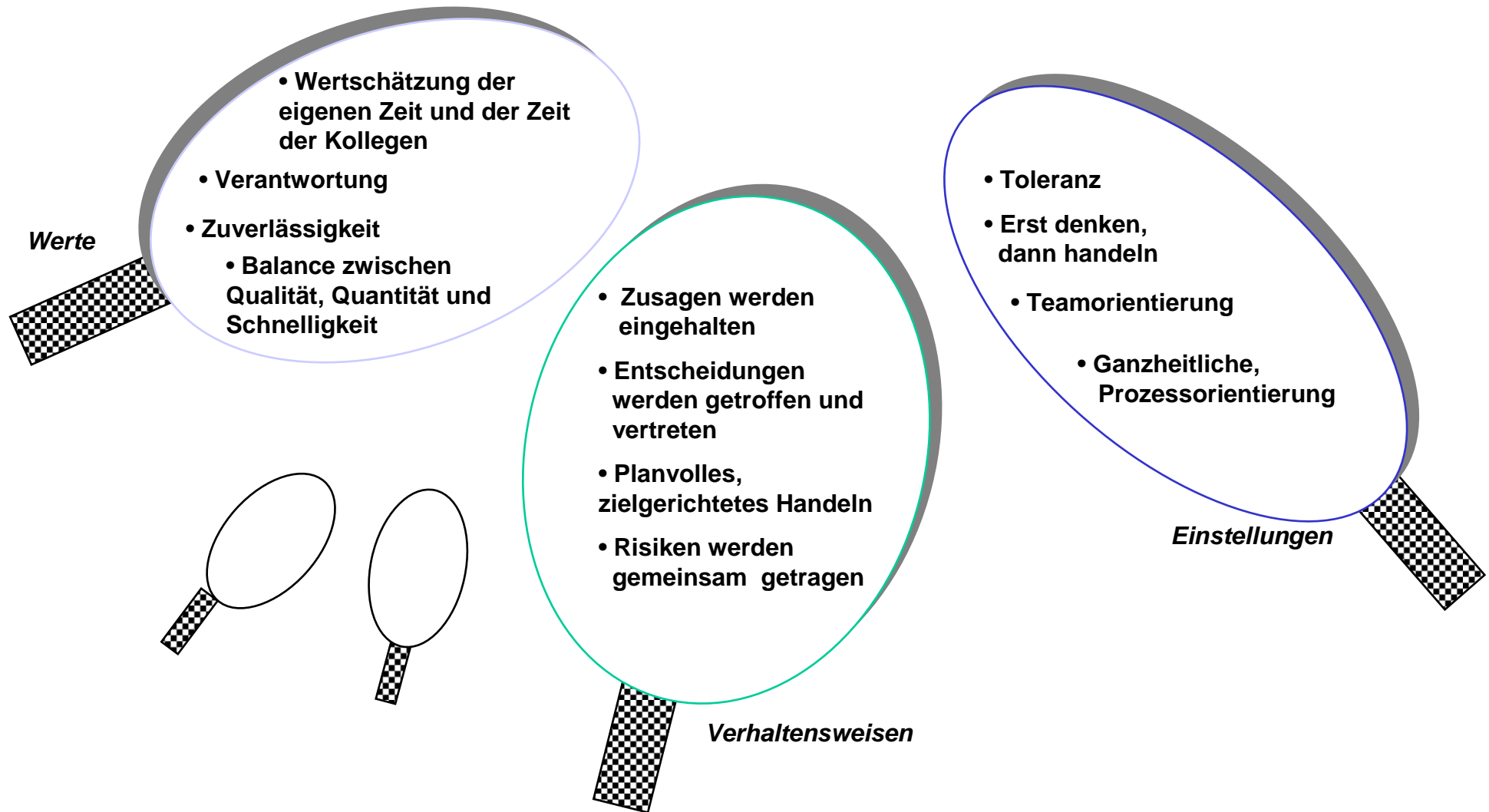


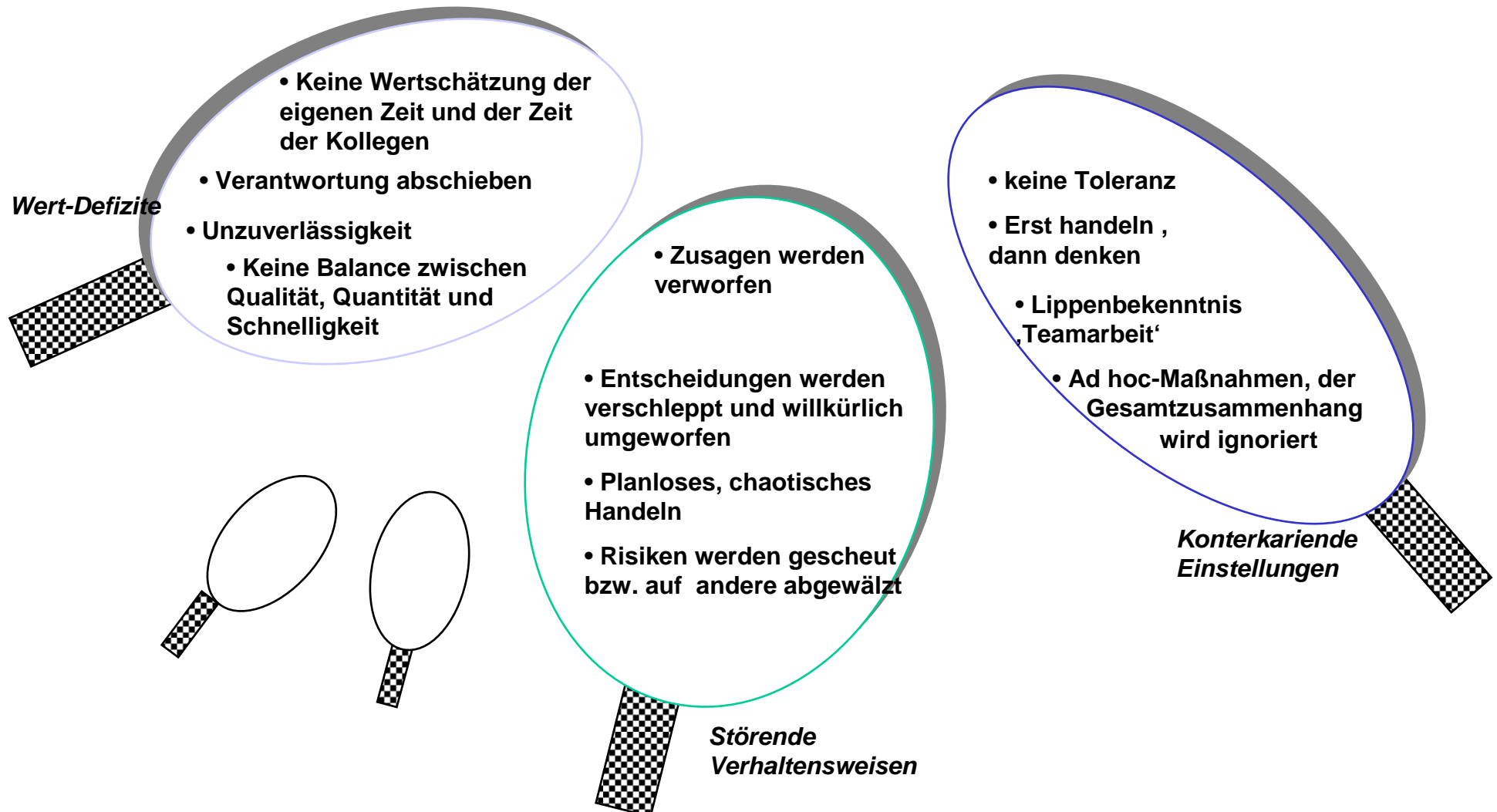
Lernende Organisation - konsequente Selbstabstimmung (Produktives Chaos)



Legende:

- = Corporate Centers
- = Business Centers
- ☆ = Knowledge Centers
- (thick) = intensive Arbeitsbeziehung
- (thin) = häufige Arbeitsbeziehung
- - - = fallweise Arbeitsbeziehung





Wer sind die relevanten PM-Akteure?

⇒ **Projektleiter**

⇒ **Projektmitarbeiter**

⇒ **Auftraggeber**

⇒ **Linienvorgesetzte und –Mitarbeiter**

⇒ **Lieferanten**

⇒ **Kunden**

Was ist zu klären?

⇒ **Aufgaben**

⇒ **Verantwortung**

⇒ **Kompetenz i. S. von Befugnissen/Rechten**

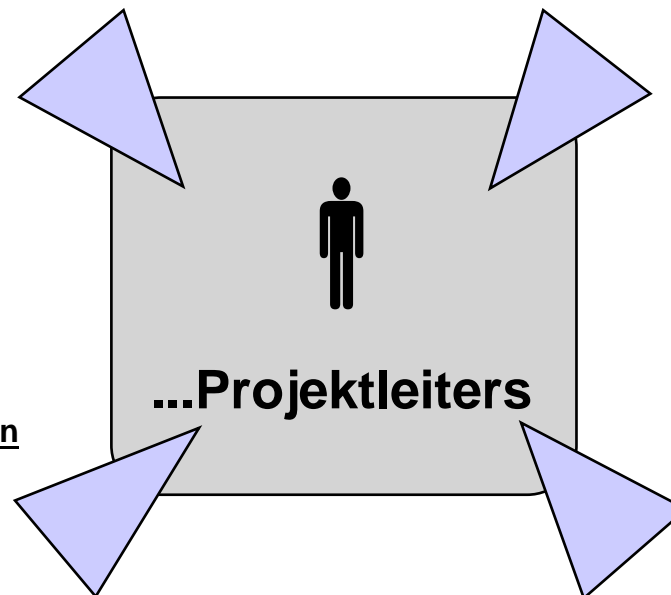
⇒ **Kompetenz i. S. von Qualifikation**

Aufgaben

- Klärung der Zielvorgaben und Rahmenbedingungen
- Planung, Steuerung und Kontrolle der Projektaktivitäten
- Sicherstellung des Informationsflusses zwischen Auftraggeber und Projektteam
- Führung und Motivation der Teammitglieder
- Koordination der Beteiligten
- usw.

Kompetenz i. S. von Befugnissen/Rechten

- Projektsteuernde Entscheidungen
- Auswahl, Planung und Einsatz der Mitarbeiter
- Vergabe von Prioritäten innerhalb des Projekts
- Überspringen von Instanzen im Berichtsweg
- usw.

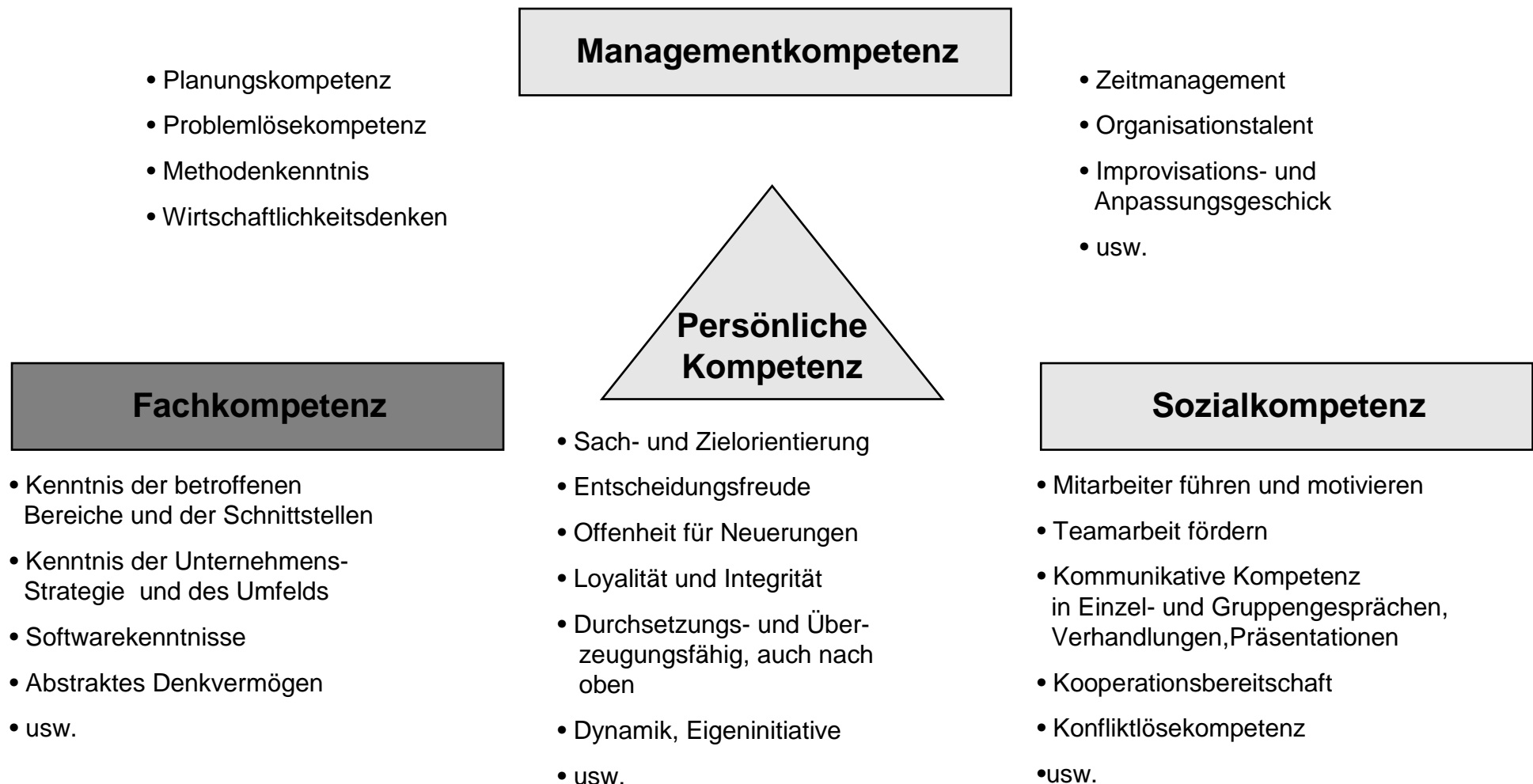


Verantwortung

- Erreichen aller vorgegebenen Projektziele
- Einhalten des Vertrages
- Ordnungsgemäße Beendigung des Projekts
- usw.

Kompetenz i. S. von Qualifikation

- *Fachkompetenz*
- *Managementkompetenz*
- *Sozialkompetenz*
- *Persönliche Kompetenz*
- usw.



**Welche Qualifikations-Anforderungen sind für meine Projekte besonders wichtig?
Welche erfülle ich? Welche muß ich erwerben? Welche weiteren benötige ich?**

Projektleiter-Anforderungen: Das der Firma X AG

Persönliche Eigenschaften:

- Konstruktives, zielorientiertes Denken mit Blick für das Ganze
- Eigeninitiative
- Selbständigkeit
- Improvisationstalent
- Physische und psychische Belastbarkeit
- Toleranz und Aufgeschlossenheit für fremde Kulturen

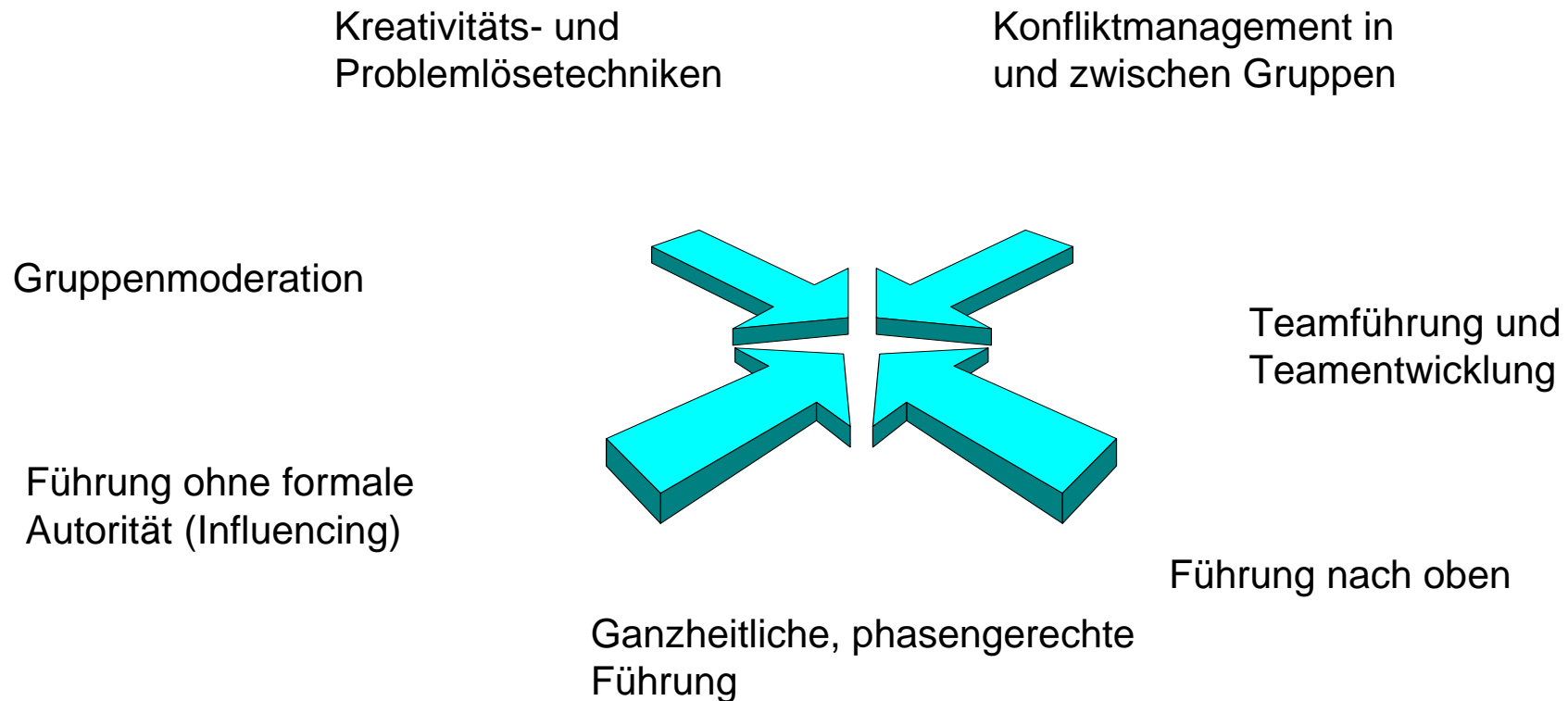
Führungsfähigkeiten:

- Wille zur Führung
- Verantwortungsbereitschaft
- Entschlußkraft
- Durchsetzungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Risikobereitschaft
- Organisationstalent
- Bereitschaft zur Kooperation u. Teamarbeit
- Motivationsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit

Fachliche Qualifikation:

- Auslandserfahrung und Bewährung als Projektleiter oder zumindest in mehreren Schlüsselfunktionen von Auslandsprojekten
- Fachlicher Kenntnis- und Erfahrungsschwerpunkt im speziellen Know-how-Bereich des jeweiligen Projektes
- Ausreichende Basiskenntnisse in allen übrigen wesentlichen Fachbereichen des Projektmanagements
- Kenntnis und Erfahrung in den Projektmanagement-Methoden einschließlich EDV-Einsatz
- Verhandlungsgeschick
- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift und möglichst auch Grundkenntnisse der jeweiligen Landessprache

Quelle: Mannesmann Anlagenbau

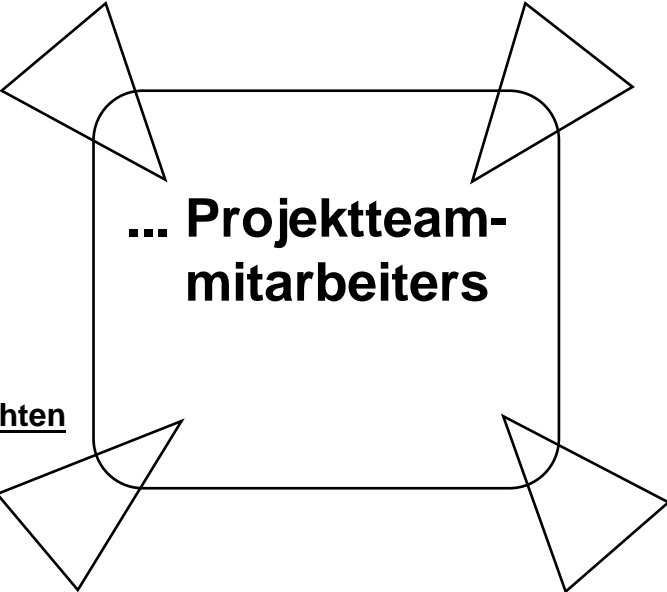


Aufgaben

-
-
-

Verantwortung

-
-
-

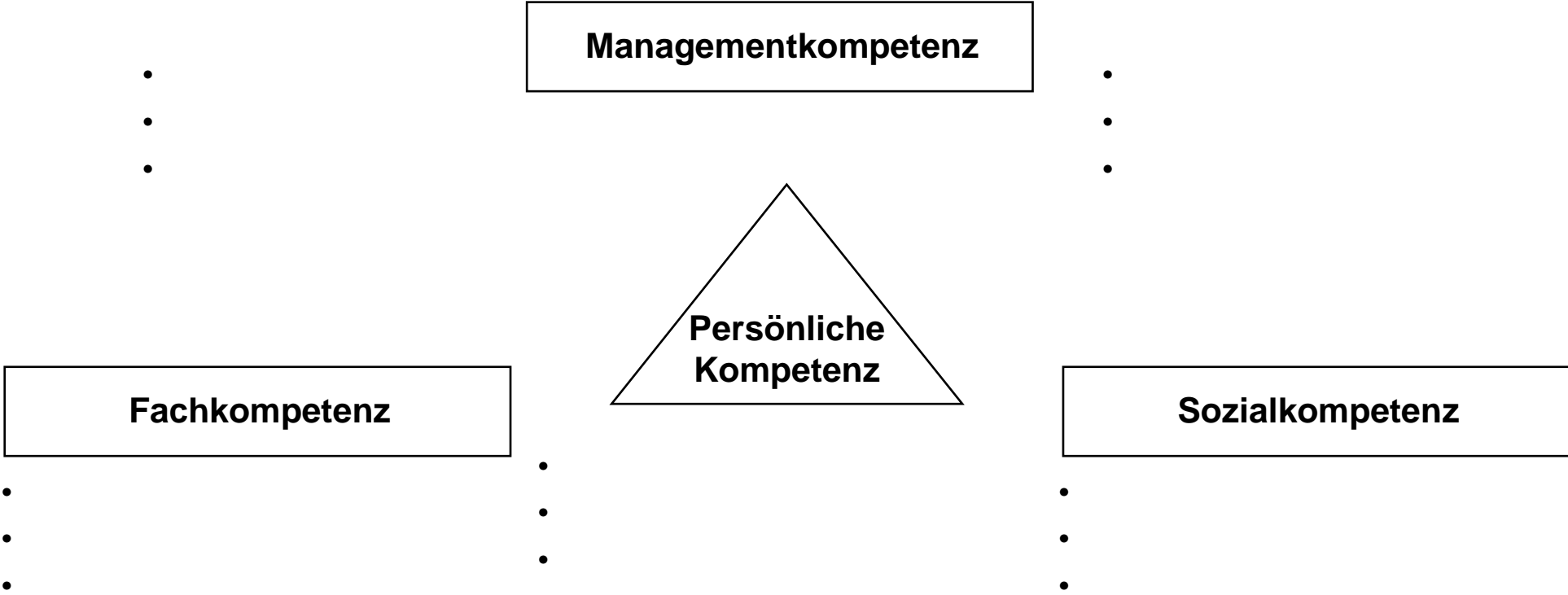


Kompetenz i. S. von Befugnissen/Rechten

-
-
-

Kompetenz i. S. von Qualifikation

- *Fachkompetenz*
- *Managementkompetenz*
- *Sozialkompetenz*
- *Persönliche Kompetenz*

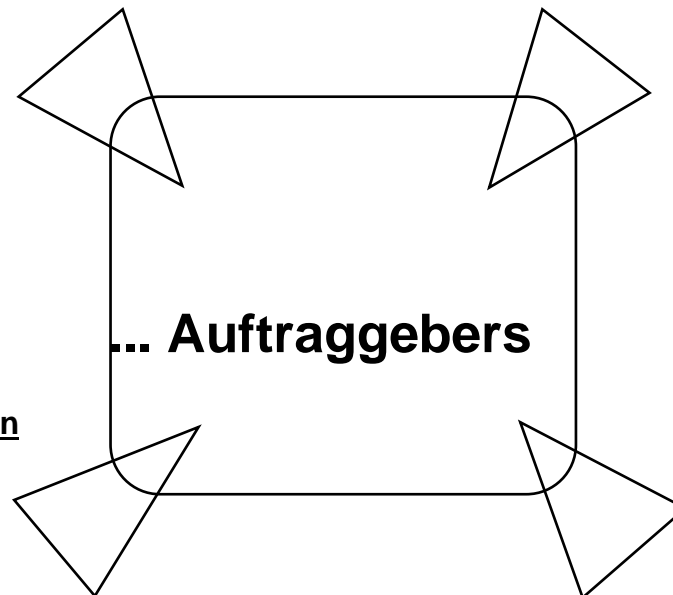


Aufgaben

-
-
-

Verantwortung

-
-
-



Kompetenz i. S. von Befugnissen/Rechten

-
-
-

Kompetenz i. S. von Qualifikation

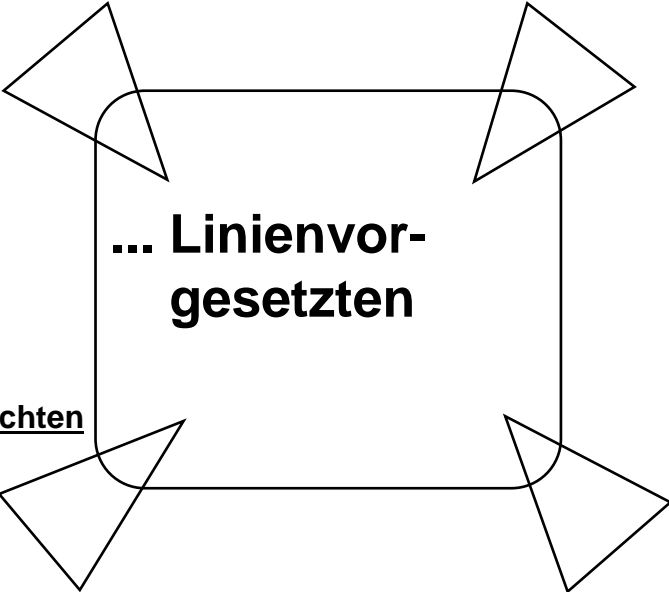
- *Fachkompetenz*
- *Managementkompetenz*
- *Sozialkompetenz*
- *Persönliche Kompetenz*

Aufgaben

-
-
-

Verantwortung

-
-
-



Kompetenz i. S. von Befugnissen/Rechten

-
-
-

Kompetenz i. S. von Qualifikation

- *Fachkompetenz*
- *Managementkompetenz*
- *Sozialkompetenz*
- *Persönliche Kompetenz*



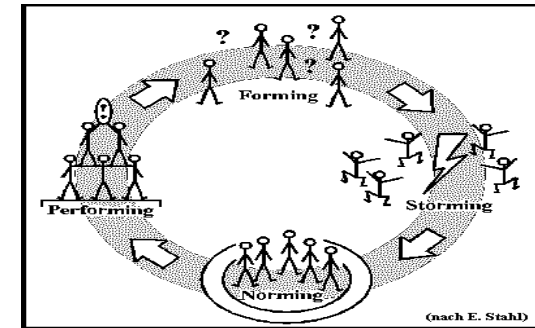
Beispiel
Projekthandbuch

Spielregeln / Erfolgsfaktoren / Standards / Aktionsplan Projektteam SC	Seite 1-3
Teamverhaltensweisen / „Viren und Vitamine der Projektarbeit“	Seite 4
Feedback zur Teamsitzung / Methoden des Teamfeedbacks	Seite 5
Projektdefinition /Phasen eines erfolgreichen Projektmanagements	Seite 6
Projektplan / Checkliste	Seite 5
Klärung der Ausgangslage / Aufgaben u. Umfeldanalyse	Seite 7
Erarbeitung der Projektziele / Richtschnur für die Zieldefinition	Seite 8
Projektstruktur erarbeiten: der Projektstrukturplan (PSP)	Seite 9-10
Erfolgs-und Misserfolgskfaktoren / Projektabschluss herbeiführen	Seite 11-12
Durchführungsplanung / Matrix / Informationsflussmatrix	Seite 13-14
Projektsteuerung und Kontrolle (Termine/Qualität/Kosten)	Seite 15
Änderungsmanagement / Änderungswünsche / “Crash-Fall“	Seite 16
Projektabschluss	Seite 17
Gefahren der Teamarbeit. Warum Teamarbeit scheitern kann	Anlage



Team-Spielregeln

- Zusagen werden eingehalten (*Termine – über Outlook*)
- Nichts (Vertrauliches) verlässt den Raum
- Spontaneität und Offenheit vor Höflichkeit und Taktik
- Wir müssen uns nicht immer einig werden
- Abstellen von Störungen hat Vorrang
- Gemeinsame Verantwortungsübernahme für das Projektergebnis



Erfolgsfaktoren für Teamprojekte

- Offizielle Projektdefinition/Auftragsklärung
- Spielregeln einhalten
- mit neuen Projekten weitermachen, aber *weniger* Projekte gleichzeitig
- regelmäßige (jährliche) Schulungen
- Zeit lassen für Projektphasen A/B (Planung)/ Priorisieren/Abschluss
- Werkzeuge/Tools auch wirklich benutzen
- Sponsorgroup muss regelmäßig Status einholen
- Kompetenz (Gestaltungsspielraum) wirklich dem Projektleiter übertragen



Teamstandards – Was ist für uns wichtig

Unsere Werte

Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Offenheit, guter Teamgeist. Vertrauen in die (Kompetenz) der Teammitglieder, kameradschaftliches Verhalten

Unsere Verhaltensweisen

Zielorientiert, realistische Ziele u. Aufgabenstellungen, andere Meinungen akzeptieren, gut zuhören, andere ausreden lassen, informieren und unterstützen, gemeinsame Verantwortungs-Übernahme, Teilnehmer sind gleichberechtigt

Was uns irritiert

Mehrfachaufgabe von gleichen Aktivitäten, zu viele Aufgaben gleichzeitig, Projekte werden nicht abgeschlossen, Absprachen nicht eingehalten, Gelerntes nicht gelebt, 2 Chef-Syndrom, Zeitplanung fremdbestimmt, Arbeitsplatzsicherheit gefährdet

Umgang mit sensiblen Dingen

Diskretion, 4-Augengespräche, keine vertraulichen Infos aus der Gruppe tragen, Vertrauensvoll, nur Abgesprochenes geht nach draußen

Wie /wann wir Feedback geben

Nach jeder Sitzung, guten / Schlechten oder abgeschlossenen Aufgaben, Pro-aktive Infos geben, Projektleiter sind für formelle / Teammitglieder für informelle Infos verantwortlich

Wie wir mit Problemen /Konflikten umgehen

Situationsabhängig, 4-Augengespräch, nach Konflikten offene Aussprache (1 Tag später), Sachlichkeit erhalten, Konflikte de-eskalieren, Risikoanalyse

Wie wir mit Misserfolg umgehen

Keine Schuldzuweisungen, analysieren/lernen/belehren, offene Diskussion Aussprache, durch Risikoanalyse Fehler vermeiden, rechtzeitige Info an Sponsor-Group mit Anbieten von Alternativen

Wie wir Fortschritt im Team feststellen

Wenig Kundenbeanstandungen, planvolles Arbeiten, verbesserter Umgang miteinander, TQK innerhalb des Rahmens, Teamfeedback nach Sitzungen, kleine Erfolge feiern, Zufriedenheit mit der Arbeit

Balzer, Harald (1998): „Den Erfolg im Visier: Unternehmenserfolg durch Multi-Projekt-Management“, Stuttgart. 1998. (S. 23 – 50)

Bernecker, Michael, Eckrich, Klaus (Hrsg.), „Handbuch Projektmanagement“. München. Wien 2003.

Billows, Dick: „Managing Complex Projects“. Denver. 2001.

Bohnic, Thomas: Grundlagen des Projektmanagements, Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter, Offenbach 2010.

Bohinc Tomas: Führung im Projekt. Springer Gabler, Berlin/Heidelberg 2012

Corsten, Hans; Corsten Hilde, Gössinger Ralf: „Projektmanagement.Einführung“. Oldenbourg, 2. Auflage 2008

Davison, S. C.; Ward, K.: „Leading International Teams“. Cambridge. 1999.

de Marco, T.: „The Deadline. A Novel About Project Management“. Dorset House. 1997.

DIN (1987): DIN 69901: „Projektwirtschaft; Projektmanagement“. Begriffe, Berlin. 1987.

Gartner, Peggy: „Projektmanagement; A guide to the Project Management Body of Knowledge“. Berlin. 2000

Gassmann, Oliver (2001): „Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen: High-Risk-Projekte“, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris. 2001.

Heimbold, Roman (2005): Endlich im grünen Bereich! Projektmanagement für jedermann. Mitp-Verlag (Süddeutscher Verlag).

Hinz, Olaf (2009): Sicher durch den Sturm. So halten Sie als Projektmanager den Kurs. Zürich 2009

Huber, Andreas, Beate Kuhnt, Markus Diener: Projektmanagement. Erfolgreicher Umgang mit Soft Factors. vdf, Zürich 2011

Jantzen-Homp, Dietgard (2000): „Projektportfolio-Management: Muiltprojektarbeit im Unternehmenswandel“. Wiesbaden. Diss., 2000.

Lindenberg, Frank (1999): „Die große Lösung - MPM im Konzern“, in Balzer, Harald (Hrsg.), „Den Erfolg im Visier: Unternehmenserfolg durch Multiprojektmanagement“. Stuttgart. 1998. S. 95-104

Lomnitz, Gero (2001): „Handbuch Projektmanagement: Projekte planen, vernetzen und steuern“. Landsberg/Lech. 2001.

Madauss, Bernd (2000): „Handbuch Projektmanagement: mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden“. 6. Auflage, Stuttgart. 2000.

Olfert, K.: Kompakt-Training Projektmanagement, Ludwigshafen, 5. Auflage 2007

Reuter, Mark : Psychologie im Projektmanagement. Eine Einführung für Projektmanager und Teams. Publicis, Erlangen 2011

Prrzybilla, A.: Projektfinanzierungen im Rahmen des Risikomanagements von Projekten, Bremen 2008.

RKW: Projektmanagement Fachmann, Band 1, RKW-Nr. 1120, Eschborn 1999 Tumuscheit, Klaus (1998): „Überleben im Projekt: 10 Projektfallen und wie man sie umschiff“ . Zürich. 1998.

Schreckeneder, Berta C. : Projektführung für Profis. Widersprüche und Unterschiede managen – Führung bewusst gestalten – Stärke gewinnen. Hanser, München 2011
Roman Heimbold

Steinbuch, Pitter:
„Projektorganisation und Projektmanagement“. 11. Auflage, Ludwigshafen. 2000.

Wegmann, C.; Winklbauer, H.: Projektmanagement für Unternehmensberatungen, Bonn 2006

Witschi, Urs:
„Projektmanagement: Der Leitfaden zu Teamführung und Methodik“. 4. Auflage, Zürich. 1996.