

# PROJEKTMANAGEMENT

## WEGE ZUM ERFOLGREICHEN PROJEKT

Romualdas Ginevičius · Thomas Hausmann · Schlomo Schafir



Deutscher Betriebswirte-Verlag

# Projektmanagement – Wege zum erfolgreichen Projekt



# Projektmanagement

## Wege zum erfolgreichen Projekt

von Romualdas Ginevičius  
Thomas Hausmann  
Schlomo Schafir

Deutscher Betriebswirte-Verlag

**Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen National-Bibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

© Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach 2006

Satz: Claudia Wild, Stuttgart

Druck: Stückle Druck, Ettenheim

ISBN: 3-88640-122-7

# Vorwort

## zur Buchfolge „Projektmanagement“

Die wachsende Wettbewerbssituation in den meisten Branchen verstärkt den Zwang zur effektiven wirtschaftlichen Arbeit. Daher müssen die Kosten und die Risiken minimiert werden, die in Projekten liegen.

- Probleme, die in Projekten auftreten können,
- Möglichkeiten, hier einen Einklang zu erzielen,
- die verschiedenen Lösungsvarianten werden in dieser Buchfolge beleuchtet.

Dabei wird berücksichtigt, dass es keine Standardlösungen für ein effizientes Projektmanagement gibt. Da jedes Projekt individuell ist, müssen in nützlichen, praxisbezogenen Lehrbüchern auch individualisierte Ansätze dargelegt werden. Dies haben die Autoren genauso berücksichtigt wie das Erfordernis, dass es dabei erfolgsentscheidend ist, die fassettenreichen Inhalte auf das Wesentliche zu reduzieren und verständlich zu vermitteln; Fallbeispiele, Checklisten und Tabellen helfen dabei. Weiterhin werden die Sachinhalte natürlich durch zahlreiche Charts und Übersichten verdeutlicht.

Die Buchfolge zeichnet sich durch die Spezialisierung in folgende Themengebiete aus:

- **Projektplanung**
- **Projektorganisation**
- **Analyse und Entscheidungsfindung im Projekt**
- **Operatives Projektmanagement**

Nach dem Grundlagenwerk »**Projektmanagement – Einführung**« liegt nun auch das Buch »**Wege zum erfolgreichen Projekt**« vor. Verfasser und Verlag sind für Hinweise zur Fortentwicklung dieser Buchfolge dankbar. Bitte senden Sie diese an die Adresse des Verlages.

Dank gilt allen, die Autoren und Verlag bei der Arbeit an dem Buch unterstützt haben. Besonders sind die fleißigen Helfer zu erwähnen, die an der Erstellung dieser Schrift mitgewirkt haben; herzlicher Dank gilt insbesondere Herrn Adomas Ginevičius und Herrn Hardy Stein.

Die Autoren wünschen den Lesern beim Umgang mit den Buchinhalten viel Erfolg.

Stralsund, im Februar 2006

**Romualdas Ginevičius**  
**Thomas Hausmann**  
**Schlomo Schafir**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Der Weg zu Organisation und Personalmanagement im Projekt</b> .....	11
1.1 Projektteams .....	12
1.2 Ziele der Teamarbeit .....	16
1.3 Projektmitarbeiter .....	16
1.3.1 Arbeitspaketvergabe und Arbeitspaketverantwortlicher .....	16
1.3.2 Verantwortlichkeiten und Aufgaben der Projektmit- arbeiter in den jeweiligen Projektphasen .....	24
1.3.3 Mitarbeiterqualifikation .....	26
1.3.4 Begleitende Personalentwicklung und Weiterbildung ...	26
1.3.5 Motivation .....	27
1.3.6 Verhalten gegenüber Projektmitarbeitern .....	29
1.4 Projektgruppenbildung .....	30
1.5 Qualifikationen und Kompetenzen des Projektleiters .....	37
1.6 Funktion und Aufgaben des Projektleiters .....	46
1.6.1 Projektdefinition in der Startphase .....	47
1.6.2 Zusammensetzung und Führung des Projektteams .....	48
1.6.3 Gestaltung der Projektorganisation und -kultur .....	48
1.6.4 Erstellung und Wartung der Projektpläne .....	48
1.6.5 Management interner und externer Schnittstellen .....	49
1.6.6 Gestaltung des Projektinformationssystems und der Kommunikation .....	49
1.6.7 Projektcontrolling und -dokumentation .....	50
1.6.8 Weitere Aufgaben des Projektleiters .....	50
1.6.9 Ziele, Aufgaben, Kompetenzen .....	51
1.6.10 Hilfsmittel für Projektleiter und -team .....	52
<b>2. Der Weg zur Entscheidung im Projekt</b> .....	53
2.1 System- und Risikoanalyse .....	53
2.1.1 Methoden der Systemanalyse .....	54
2.1.1.1 Kontrollfrage .....	54
2.1.1.2 ABC-Analyse .....	55
2.1.1.3 Zeitwertverfahren .....	56
2.1.1.4 Vergleichsrechnungen .....	59
2.1.1.5 Portfolioverfahren .....	62
2.1.2 Analyse der (potenziellen) Projektunterstützer .....	64
2.1.3 Risikoanalyse .....	65
2.2 Suche nach Lösungen .....	66
2.2.1 Inhalt und Reihenfolge der Arbeiten in der kreativen Phase .....	66

2.2.2	Sammeln bereits vorhandener Lösungsideen	66
2.2.3	Finden neuer Ideen	68
2.2.4	Techniken der systematischen Ideenfindung	70
2.2.4.1	Brainstorming	70
2.2.4.2	Methode 635	74
2.2.4.3	Methode des gemeinsamen Notizblockes	75
2.2.4.4	Heuristische Methode	75
2.2.4.5	Delphi-Methode	76
2.2.4.6	Methode nach Pattern	77
2.2.4.7	Verallgemeinerte Expertenbefragungsmethode	78
2.2.4.8	Einschätzung der Varianten	78
2.2.4.9	Ideenkonferenzen	80
2.2.4.10	Bionik	82
2.2.4.11	Kybernetik	84
2.2.4.12	Synectics	84
2.2.4.13	Morphologie	87
2.2.4.14	Problemfeldausnutzung	88
2.2.4.15	Suchfeldansätze	90
2.2.4.16	Kontrollfragenmethode (TPU3)	91
2.2.4.17	Weitere Verfahren und Zusammenfassung	92
2.3	Entwickeln und Einschätzen von Lösungen	92
2.3.1	Entwickeln von Lösungsalternativen	92
2.3.2	Einschätzen der Lösungsalternativen	95
2.3.2.1	Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)	97
2.3.2.2	Nutzwertanalyse (NWA)	98
2.3.2.3	Multi-attributive Nutzentheorie MAUT	101
2.3.2.4	Relativkostenkennwerte	105
2.3.2.5	Ermittlung der günstigsten Alternative	106
2.3.6	Effektivitätskriterien	106
2.3.7	Vergleichsrechnungen	107
<b>3.</b>	<b>Der Weg zur Projektrealisierung</b>	<b>117</b>
3.1	Phasen der Realisierung	118
3.2	Projektsteuerung	122
3.2.1	Grundlagen der Projektsteuerung	122
3.2.2	Ablauf der Projektsteuerung	124
3.2.3	Verschiedene Steuerungsmaßnahmen	125
3.2.4	Management von Veränderungen	126
3.2.5	Besprechungsmanagement	128
3.2.6	Weitere Aufgaben der Projektsteuerung	131
3.3	Problemlösungs- und Konfliktmanagement	132
3.4	Projektüberwachung und Berichtswesen	133

3.4.1	Arten der Überwachung .....	136
3.4.2	Projektberichterstattung .....	137
3.4.3	Arten von Projektberichten .....	140
3.4.4	Überwachung und Fortschrittsanalyse .....	143
3.5	Projektdokumentation .....	146
3.5.1	Allgemeines zur Projektdokumentation .....	146
3.5.2	Organisatorische Hilfsmittel der Projektdokumentation .....	146
3.5.2.1	Projektbezogene Dokumentationsformulare ..	146
3.5.2.2	Aktenordnung .....	147
3.5.2.3	Dokumentenmatrix .....	148
3.5.2.4	Unterlagenverzeichnis .....	149
3.5.2.5	Projekthandbuch .....	150
3.5.3	Grundsätze der Verwaltung und Archivierung .....	151
3.5.4	Projektbüro .....	152
<b>4.</b>	<b>Der Weg zum Projektabschluss .....</b>	<b>153</b>
4.1	Merkmale der Abschlussphase .....	154
4.2	Projektende .....	155
4.3	Teilaufgaben des Managements während der Projektabschlussphase .....	156
4.3.1	Auflösung der Umweltbeziehungen .....	156
4.3.2	Claim-Management .....	157
4.3.3	Produktabnahme .....	158
4.4	Projektauswertung .....	159
4.5	Abschluss des Projektes .....	163
4.5.1	Projektabschlussitzung .....	163
4.5.2	Projektpräsentation .....	164
4.5.3	Projektabschlussanalyse .....	170
4.5.4	Auflösung des Projektteams .....	174
<b>5.</b>	<b>Schlusswort – resümierender Blick in die Zukunft .....</b>	<b>177</b>
	<b>Verzeichnis der Checklisten .....</b>	<b>179</b>
	<b>Autorenverzeichnis .....</b>	<b>181</b>
	<b>Quellen und weiterführende Literatur .....</b>	<b>183</b>
	<b>Sachwortregister .....</b>	<b>191</b>



# 1. Der Weg zu Organisation und Personalmanagement im Projekt

Projektarbeit ist sicher keine Erfindung unserer Zeit, aber in der heutigen Zeit gibt es fast kein Unternehmen mehr, das nicht auf Projekte setzt und Problemstellungen von Projektteams bearbeiten lässt. Visionäre gehen sogar soweit, dass in der Zukunft die klassischen Abteilungsstrukturen in Unternehmen aufgehoben werden und Projektstrukturen an deren Stelle treten.

Projektarbeit ist für viele Mitarbeiter in Unternehmen immer wieder etwas Neues, eine Abwechslung, eine Herausforderung, sie hat etwas Motivierendes. Man gehört durch die Arbeit an einem Projekt zum Kreise derer, die an einem für das Unternehmen wichtigen Thema arbeiten bzw. Lösungen für wichtige Problemstellungen entwickeln dürfen. Die Arbeit in einem Projektteam bietet die Chance die eigenen Qualitäten zu präsentieren.

Die folgende Tabelle stellt die wesentlichen Unterschiede zwischen klassischen Abteilungsstrukturen und Projektteams stichpunktartig gegenüber:

<b>Klassische Abteilungsstrukturen</b>	<b>Projektteams</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitarbeiter ähnlicher Ausbildung arbeiten in einem stark abgegrenzten Fachbereich zusammen</li><li>• Diese Zusammenarbeit besteht in der Regel über mehrere Jahre (abgesehen von einzelnen Fluktuationen)</li><li>• Aufgabenschwerpunkt sind abgegrenzt</li><li>• Kompetenzen und hierarchische Strukturen sind klar</li><li>• Die Aufgabenerledigung folgt typischerweise festgelegten Routinen in bekannten zeitlichen Rahmen</li><li>• Die Führungskraft findet eine relativ transparente und stabile Situation vor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Teammitglieder arbeiten von Anfang an nur für einen begrenzten Zeitraum zusammen</li><li>• Sie stammen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, Fachgebieten und Hierarchieebenen</li><li>• Differenzierung hinsichtlich Profession und Qualifikation</li><li>• Arbeitssituation geprägt von stringenten Plänen, hohem Zeit-, Kosten- und Erfolgsdruck und sich permanent ändernden Rahmenbedingungen</li><li>• Bekannte Arbeitsformen müssen kreativen Techniken und standardisierte Abläufe variierenden Kommunikations- und Informationsprozessen weichen</li></ul>

Einführend setzt sich der erste Teil dieses Buches mit dem Projektteam auseinander. Allgemeinen Aspekten folgen Überlegungen zu den Zielen der

Teamarbeit, den Phasen der Teamentwicklung, Rollen und Funktionen innerhalb des Teams, Besonderheiten in der Teamarbeit sowie Mitarbeiteraspekten, z. B. Motivation und Weiterbildung.

Dem steht eine Betrachtung der Komponente Verhalten und den zugrundeliegenden psychologischen Grundlagen nach. Der Aspekt der Kommunikation in Projektteams ist ebenfalls von hoher Bedeutung und wird eingehend untersucht.

Der Projektleiter, seine Rolle, Qualifikationen und persönliche wie soziale Kompetenzen, Funktionen und Aufgaben, Führungsstil und -instrumente sind zentrale Gegenstände dieses Kapitels.

## 1.1 Projektteam

Schon Anfang der 70er Jahre stand die Idee der Gruppenarbeit – bzw. teilautonomer Gruppen, wie es damals hieß – sehr stark im öffentlichen und arbeitswissenschaftlichen Interesse. Erstmals wurden solche teilautonomen Gruppen versuchsweise bei Volvo und Saab eingesetzt. Die ökonomischen Hintergründe hierfür waren die damaligen hohen Abwesenheits- und Fluktuationsraten der Mitarbeiter und gravierenden Qualitätsmängel.

Ein Team in einem Unternehmen ist eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit einer gemeinsamen Zielsetzung, verhältnismäßig wechselseitigen Beziehungen, einer spezifischen Arbeitsform, einem ausgeprägten Gemeinschaftsgeist und damit einem starken Gesamtzusammenhalt.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Teams und anderen Formen von Arbeitsgruppen ist der, dass die Mitglieder eines Teams miteinander interagieren müssen, ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen.

Das Durchführen von Projekten mittels Projektteams ist zielorientiert und zeitlich begrenzt und ist damit sehr geeignet für die sich schnell ändernden Bedürfnisse der heutigen Geschäftswelt.

Zusätzlich zu den richtigen Teammitgliedern ist die passende Organisationsstruktur (Linien-, Projekt-, Matrixorganisation etc.) der Schlüssel zu einem erfolgreichen Projekt. Es hat sich herausgestellt, dass es üblicherweise einfacher ist, die identifizierte Projektarbeit aufzuteilen, als die Mitarbeiter für das Projekt zusammen zu bekommen.

Um die passenden Mitarbeiter zu finden, die in das Projektteam integriert werden sollten, ist es empfehlenswert, die Fähigkeiten aufzulisten, die benötigt werden, um die diversen Aufgaben zu erfüllen. Ein Fähigkeiten-Verzeichnis kann bei der Suche nach bereits verfügbaren sowie noch benötigten Talenten hilfreich sein. Der Vergleich der Projektbedürfnisse und Mitarbeiterfähigkeiten ermöglicht eine genaue Zuordnung entsprechender Mitarbeiter zu den jeweiligen Aufgaben. Bei der Verpflichtung der Teammitarbeiter sollte der Projektmanager immer versuchen die geeignetsten zu bekommen. Das liegt meist

auch im Interesse der Stakeholder. Falls ein Teammitglied nicht die absolut passende Qualifikation hat, ist ein zielgerichtetes Training oftmals sinnvoller als die Anwerbung eines anderen (mitunter externen) Mitarbeiters. Ein gewisses Maß an Unsicherheit, wie es für sämtliche Planungen zutrifft, kennzeichnet auch die Zusammensetzung des Projektteams, man kann immer vermuten, was die einzelnen Personen dem Projekt bringen werden, letztendlich wissen wird man es aber erst, wenn man mit den Mitarbeitern arbeitet. Es heißt, dass niemand unersetzlich ist, doch diese allgemeine Annahme kann sich schnell als falsch herausstellen, sobald zum Beispiel ein entscheidendes Teammitglied aus dem Team ausscheidet.

Projektteams zeichnen sich durch unterschiedliche Persönlichkeiten aus, aber diese Ungleichheit kann gehandhabt werden, wenn der Projektmanager sich intensiv damit befasst. In den meisten Fällen stellt gerade diese Kombination unterschiedlicher Persönlichkeiten eine Möglichkeit der Wertschaffung, was die Generierung von Ideen und Arbeitsflexibilität angeht, dar.

Wenn ein Projektmanager ein bereits laufendes Projekt übernimmt, sollte er sich das Team genau anschauen, bevor er den Job akzeptiert. Er sollte sich weiterhin dahingehend absichern, dass er nötige Änderungen bei der Besetzung des Projektteams vornehmen kann. Der Projektmanager könnte nämlich ein schlecht arbeitendes Team übernehmen und nur als Sündenbock eingesetzt worden sein.

Es ist nicht unüblich, dass ein Projektmanager an mehreren Projekten gleichzeitig arbeitet. Projektteams können den Projektmanager von anderen Projekten ablenken. Deshalb sollte der Projektmanager sich über die Prioritäten der einzelnen Projekte und sich über deren Bedeutung für die Organisation und den persönlichen Nutzen klar werden.

Kleinere Teams sind üblicherweise effizienter, aber für die Durchführung größerer Projekte ist auch eine entsprechende Teamgröße notwendig. In solchen Fällen wird das Projektteam oft in kleinere Gruppen unterteilt.

Ein effektives Projektteammitglied zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- verpflichtet sich gegenüber den Projektzielen
- zeigt ein ehrliches Interesse an den anderen Teammitgliedern
- ist konfliktfähig
- hört aufmerksam zu (active listening)
- beteiligt sich aktiv an der Entscheidungsfindung
- erkennt und bewertet individuelle Differenzen
- bringt selbstmotiviert neue Ideen ein
- liefert ein Feedback über die Arbeit des Teams
- feiert die Erreichung der Ziel

In effektiven Teams halten sich die Teammitglieder selbst sowohl individuell als auch kollektiv verantwortlich für den Teamerfolg.