

Fachmagazin für Führungskräfte

Projektmanagement



Projekte erfolgreich planen, umsetzen und abschliessen

SOFORT-NUTZEN

Sie erfahren

- was zum Projektmanagement gehört.
- wie man ein Projekt beginnt.
- wie man ein Projekt plant.
- wie man ein Projekt überwacht und steuert.
- was zum Projektabschluss gehört.

Sie können

- ein Projekt professionell starten und einen strukturierten Projektauftrag erstellen.
- Aufgaben, Termine, Kosten, Ressourcen und die Qualität und Kommunikation planen.
- die Planung überwachen und auf Planabweichungen reagieren.
- ein Projekt sachgerecht beenden und einen Projektabschlussbericht erstellen.
- Projektfrustfaktoren vermeiden.

✓ AUTORIN FACHMAGAZIN PROJEKTMANAGEMENT



ANDREA FUNKE

Andrea Funke ist Informatik-Projektleiterin mit eidg. FA und zertifizierte Prozessgestalterin SGO. Sie ist Inhaberin der FUNKE ProjektErlebnisse GmbH in Bern und lehrt als Dozentin das Fach Projektmanagement im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Sie initialisiert, begleitet und verwirklicht grossartige Ideen und Visionen mit Sachverstand und Begeisterung:

Als Projektmanagerin · Projekte initialisieren, planen, überwachen und steuern, abschliessen. Projektmitarbeitende ergebnisorientiert führen.

Als Coach · Gemeinsam mit der Auftraggeberin, dem Projektleiter und dem Projektteam lösungsorientiert arbeiten: zielorientiert handeln und Veränderungen erfolgreich managen.

Als Prozessgestalterin · Workshops zur Ziel- und Lösungsfindung konzipieren und moderieren. Spezifische Vorgehensmethoden und Arbeitstechniken lehren.

Mehr über FUNKE ProjektErlebnisse GmbH: www.funkeprojekt.ch

✓ IMPRESSUM

FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58 | 8038 Zürich

T 043 399 78 85 | Fax 043 399 78 80

info@unternehmerforum.ch | www.unternehmerforum.ch

PROJEKTMANAGEMENT

Einführung	5
Was ist ein Projekt?	5
Was gehört zum Projektmanagement?	5
Wer profitiert wie vom Projektmanagement?	6
Starten	7
Projektantrag prüfen	7
Projektauftrag und -umfang festlegen	8
Projektauftrag erstellen	14
Projektauftrag auslösen	15
Checkliste Projektstart	15
Planen	16
Aufgaben und Termine	16
Kosten	19
Ressourcen	21
Qualität	22
Kommunikation	23
Checkliste Projektplanung	23
Überwachen und steuern	24
Aufgaben und Termine	24
Kosten	25
Ressourcen	27
Qualität	28
Projektfortschritt kommunizieren	28
Checkliste Projektüberwachung und -steuerung	30

Abschliessen	31
Projektarbeit beenden	31
Projektabschlussbericht	32
Vom Frust zum Erlebnis	34
Projektfrust vermeiden	34
Projekterlebnisse fördern	35
Weiterführende Literatur	35

Hinweis:

In diesem Fachmagazin werden die weibliche und männliche Form der Personenbezeichnungen unsystematisch abwechselnd verwendet, damit sich beide Lesergruppen angesprochen fühlen können.

Wissensziel: Verstehen, was zum Projektmanagement gehört und warum professionelles Projektmanagement nötig ist.

WAS IST EIN PROJEKT?

Ein Projekt ist durch fünf Kriterien definiert:

1. **Einmaligkeit:** eine einmalige Ausführung einer neuartigen, komplexen Aufgabe.
2. **Termin:** Start und Ende sind festgelegt.
3. **Budget:** die Kosten sind definiert.
4. **Organisation:** eine eigene Organisation ist festgelegt.
5. **Ziel:** das zu liefernde Ergebnis ist definiert.



ACHTUNG

Meist dient ein Projekt dazu, ein anstehendes Problem zu lösen – z.B. durch Implementieren einer Software und Optimieren der Arbeitsabläufe – oder eine grossartige Idee zu realisieren. Aufgaben, die sich wiederholen, und Vorhaben von geringem zeitlichem und finanziellem Umfang gelten nicht als Projekt.



PRAXISBEISPIEL

Typisches Projekt	Typisches Nicht-Projekt
Eine neue EDV-Applikation einführen	Einen Businessplan erstellen
Die Abläufe der Auftragsabwicklung vereinfachen	Die monatlichen Verkaufszahlen analysieren
Ein neues Produkt/eine Dienstleistung entwickeln	Ein Produkt/eine Dienstleistung herstellen

WAS GEHÖRT ZUM PROJEKTMANAGEMENT?

Gemäss der normierten Begriffsdefinition (DIN 69901) ist Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmitteln für die Abwicklung eines Projektes.

Projekte managen – das heisst, die zur Lösung der Aufgabe anfallenden Arbeiten

- strukturieren
- planen
- steuern
- kontrollieren
- den Fortschritt periodisch kommunizieren

Dabei orientiert sich der Projektleiter beim Führen der Mitarbeitenden vor allem am gewünschten Ergebnis. Projektleiter und -mitarbeitende definieren gemeinsam Regeln für ihre Zusammenarbeit, wie zum Beispiel:

- Unterschiedliche Sichtweisen/Erfahrungen respektieren.
- Vertrauen/Disziplin: Abmachungen werden eingehalten.
- Jeder hat das Recht, Fehler zu machen. Jeder hat die Pflicht, erkannte Fehler zu korrigieren und in ähnlichen Situationen zu vermeiden.
- Wer Informationen hat, gibt diese freigiebig weiter. Wer Informationen braucht, kümmert sich darum, dass er sie bekommt.

Ziel von Projektmanagement ist, mit den verfügbaren Ressourcen das definierte Ergebnis in der vorgegebenen Zeit, zu den vorgegebenen Kosten und in der verlangten Qualität zu erreichen.

WER PROFITIERT WIE VOM PROJEKTMANAGEMENT?

Neue Geschäftsfelder erschliessen, Technologien einführen, die Ablauf- und Aufbauorganisation verändern – Unternehmen, die für diese Vorhaben die Projektmanagement-Methodik nutzen, erhöhen ihre Erfolgschance um ein Mehrfaches.

Bei professionellem Projektmanagement kennen alle Beteiligten (Geschäftsleitung, Auftraggeberin, Projektleiter, Projektmitarbeitende)

- das Ziel,
- die finanziellen, personellen und sonstigen Ressourcen,
- die Risiken,
- die erwartete Qualität,
- den Zeitpunkt, an dem Ergebnisse vorliegen.

Sie erhalten vom Projektleiter regelmässig Informationen über den Fortschritt der Realisierung und den Stand der effektiven Kosten gegenüber den geplanten.

STARTEN

Wissensziel: Verstehen, was zum Projektstart gehört und wie aus einer Idee ein genehmigter Projektauftrag entsteht.

Um eine Idee zur Lösung eines anstehenden Problems in Form eines Projektes zu bearbeiten, erstellt die Abteilungs- oder Bereichsleiterin einen Projektantrag und rekrutiert intern oder extern einen fähigen Projektleiter, der folgende Anforderungen erfüllt:

- Verfügt über Projektmanagement-Erfahrung.
- Arbeitet selbständig, strukturiert und zielorientiert.
- Denkt mit und engagiert sich persönlich für die Projektzielerreichung.
- Richtet die Arbeit auf den bestmöglichen Kundennutzen aus.
- Überzeugt in internen Diskussionen und bei Präsentationen.
- Delegiert Aufgaben und Verantwortung.
- Schafft motivierende Arbeitsbedingungen.
- Kommuniziert adressatengerecht.
- Ist offen für Anregungen und konstruktive Kritik.

PROJEKTANTRAG PRÜFEN

Erfolgreiche Projektarbeit steht und fällt mit der Auftragsklärung. Der Projektleiter muss sich Klarheit über die Ausgangslage und das zu erreichende Ziel verschaffen. Erst dann kann er entscheiden, ob die Voraussetzungen erfüllt sind, um einen Projektauftrag zur Genehmigung vorzulegen.

Oft wird sofort gehandelt: Man rekrutiert Projektmitarbeiter, stellt Pläne auf, schreibt Konzepte. Der Projektantrag ist oft nur rudimentär formuliert. Er enthält keine Zieldefinition und sagt nichts über Zusammenhänge und Einflussgrößen aus.



PRAXISBEISPIEL

Projektantrag

Antrag/Idee

Durch eine neue Informatiklösung soll die Abteilung Informatiksupport ihre Pendenzen in kürzerer Zeit abarbeiten können.

Termine und Kosten

Realisiert bis Ende Jahr. Budget ist vorhanden.

Auftraggeberin: Paula Münsterchen Datum: 3. Mai 20xx

Um die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt zu schaffen, ist zuerst zu prüfen, ob die Kriterien für ein Projekt erfüllt sind (s. Seite 5, «Was ist ein Projekt?»). Danach werden alle Angaben präzisiert, die für den nächsten Schritt «Projektauftrag/-umfang festlegen» nötig sind. Dazu gehört: Erwartungen und Sichtweisen der Auftraggeberin klären sowie Unklarheiten und Widersprüche aufzuzeigen und zu bereinigen. Es empfiehlt sich, dass der Projektleiter folgende Punkte mit der Auftraggeberin bespricht:

- Was ist der Projekt-Impuls, welches Problem soll bereinigt werden?
- Welche Ziele sind zu erreichen und was sind Nicht-Ziele?
- Welche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen?
- Welche Meilensteine sind einzuhalten?
- Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Wer ist beteiligt?
- Wie hoch ist das vorhandene Budget?

PROJEKTAUFTRAG UND -UMFANG FESTLEGEN

Sind die Eckdaten geklärt und die Voraussetzung für ein Projekt gegeben, gilt es, den Grundraster festzulegen. Ziel ist, das Projekt in seiner Gesamtheit zu definieren und aufzuzeigen, womit welche Ergebnisse erreicht werden. Dazu sind folgende Sachverhalte zu definieren:

Projektziele

Was ist mit dem Projekt zu erreichen? Welches Ergebnis oder welche Ergebnisse werden erwartet? Die Ziele müssen für alle beteiligten Personen verständlich und klar sein. Man muss sie eindeutig messen können, um den Projekterfolg zu beurteilen. Eine gute Zielformulierung erfüllt folgende Anforderungen:

- lösungsneutral (WAS nicht WIE)
- messbar, überprüfbar (bis wann wie viel)
- nachvollziehbar, unmissverständlich (widerspruchsfrei, redundanzfrei)
- priorisiert (Muss- und Wunschziele)
- vollständig (alle Interessen berücksichtigt)