

## Situation

Freiwillige oder unfreiwillige Veränderungen gehören heutzutage forciert in unserer Umwelt zur Normalität – sei dies ganz privat, im Verein oder in einer Unternehmung. Was auch immer den Anstoss zu einer Veränderung respektive zu einer Wandlung des persönlichen Ichs, einer Struktur, eines Produkts oder einer Unternehmung gibt, der daraus resultierende Prozess sollte effizient und effektiv angegangen werden.

Um Veränderungen in den Unternehmungen erfolgreich bewältigen zu können, benötigt man ein Instrument, das sich auf diese dynamischen Entwicklungen schnell einstellen kann. Starre Linienorganisationen sind nicht selten zu träge und werden deshalb von flexibleren Projektorganisationen konkurrenziert. Diese sind eher in der Lage, den Wandel eines Unternehmens auch tatsächlich zu ermöglichen. Was das bedeutet, ist klar: Projekte sind „in“! Alle arbeiten an Projekten, viele sprechen über Projekte und jeder besitzt eine andere Vorstellung davon, was Projektmanagement überhaupt ist.

Dieses Buch zeigt auf, dass Projektarbeit wesentlich mehr ist als „trendy“, und vermittelt echtes Wissen zum Thema Projektmanagement – gleich welcher Fachrichtung. Es wird im Detail erläutert, dass Projektmanagement nicht nur eine Aufgabe ist, die sich mit Phasenmodellen von der Initialisierungsphase bis zur Einführungsphase beschäftigt. Modernes Projektmanagement in unserer globalisierten Welt besteht aus dem Beherrschen von mehreren Disziplinen, die ein komplexes System bilden. Man kann heute Spezialist sein, man kann der Beste seines Fachbereichs sein, doch wer sein Wissen nicht mit dem umfassenden Know-how des modernen Projektmanagements zu verknüpfen weiss, wird in seiner beruflichen Laufbahn Probleme bekunden und nicht mehr die gewünschten Fortschritte erzielen.

Dieses Buch ermöglicht einerseits, mit gezielten Lerninstrumenten das Wissen vom modernen Projektmanagement auf eine einfache Art und Weise im Selbststudium zu erlernen. Andererseits wird es aufgrund der Strukturierung, der Aufdeckung von Zusammenhängen und der Skizzierung von Lösungsansätzen die Handlungskompetenz von erfahrenen Projektleitern erhöhen. Das Buch soll neben der notwendigen Sachkompetenz auch den Mut und die Freude geben, eine Herausforderung anzugehen, denn ein wirklich guter Projektleiter ist derjenige, der nach dem Umfallen einmal mehr aufsteht! Viel Erfolg!

# Buchaufbau

Dieses Buch ist so konzipiert, dass es im Selbststudium von Beginn bis zum Schluss in Etappen durchgelesen respektive durchgearbeitet werden kann. Um das zu Lesende möglichst übersichtlich zu gestalten, wurde das Buch in vier abgeschlossene Teile gegliedert. Dieser strukturierte Aufbau wird im Folgenden kurz beschrieben; er ist aber auch anhand der Inhaltsübersicht leicht erkennbar.

### **Teil I: Einleitung**

Das Ziel dieses ersten Teils ist es, alle notwendigen Grundlagen bzw. Voraussetzungen für ein optimales Durchlesen zu schaffen.

### **Teil II: Die Projektabwicklung ausführlich erklärt**

Im zweiten Teil werden die Projektabwicklung allgemein, die Projektinstitution, das Projektportfoliomanagement sowie die zwei Kernelemente des Projektmanagementsystems, „Projektführung“ und „Projektdurchführung“, detailliert erläutert. (Kapitel 1 bis 5)

Dabei gilt es zu erwähnen, dass das Kapitel „Projektportfoliomanagement“ – wie die Abbildung 0.01 zeigt – ein ergänzendes Element des Projektmanagementsystems darstellt, das die verschiedenen Subelemente umschliesst.

### **Teil III: Weitere Projektmanagement-Elemente**

Wurde im zweiten Teil gemäss Abbildung 0.01 insbesondere auf die „inneren“ Elemente des PM-Systems eingegangen, so werden im dritten Teil die Elemente der „äußeren“ Kreise diskutiert. (Kapitel 6 bis 11). Die in Kapitel 6 bis 11 aufgeführten Themen sind als Subelemente des PM-Systems zu verstehen.

### **Teil IV: Anhang**

Neben den buchtechnischen Komponenten wie dem Definitionsverzeichnis, dem Literaturnachweis etc. zeigt der vierte Teil den Praxisnachweis bezüglich der Wichtigkeit des modernen Projektmanagements auf.

## Thematische Gliederung

Damit ein Unternehmen seinen Wandlungsbedarf erfolgreich umsetzen kann, ist es unabdingbar, dass alle Projekte im Grundsatz systematisch geführt (sprich „gemanagt“) werden. Denn einerseits sind die heutigen komplexen Anforderungen einer Veränderung von Produkten, Strukturen, Dienstleistungen, Computersystemen etc. ohne ein systematisches Vorgehen kaum noch zu realisieren, andererseits wird die Diskrepanz von Geschwindigkeit, Standards, Art der Zielverfolgung, Arbeitskultur etc. zwischen Linienstellen und Projektorganisationen immer grösser. Insbesondere diesem zweiten Aspekt wurde in der Vergangenheit zu wenig Beachtung geschenkt. So kam es nicht selten vor, dass ein Projekt und das Unternehmen nicht in die gleiche Richtung „liefen“ und in Folge das Unterfangen, trotz beiderseitiger guter Absichten, scheiterte. Das heisst, dass der kleine Schritt der Wandlung, die das Unternehmen mit diesem Vorhaben machen wollte, nicht gemacht werden konnte. Dadurch vergrössert sich natürlich der Wandlungsbedarf wieder, da die Konkurrenz, die Technologie, ja die gesamte Evolution nicht angehalten respektive auf das Unternehmen gewartet hat.

Linie vs. Projekt

Wandlungsbedarf

Zur Behebung dieser Problematik wird heute ein sogenanntes Projektmanagementsystem benötigt. Das Wort „System“ wird hier im organisatorischen Sinn gesehen.

*Das Projektmanagementsystem (PMS) ist ein System von Richtlinien, organisatorischen Strukturen, Prozessen und Methoden zur Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten [DIN 69901-5:2007].*

**PM-System**

Wandlungsfähigkeit

Die Chancen eines modernen, in das Unternehmen integrierten Projektmanagementsystems liegen nicht nur im Bewältigen des Wandels an sich, sondern auch im Agieren als Wandlungspromotor. Das heisst, dass das Unternehmensmanagement mit einem solchen System nicht nur auf die Wandlung gut reagiert, sondern die Wandlung des Marktes in Bezug zur Unternehmensgrösse mitgestalten kann.

Die Integration eines solchen umfassenden PM-Systems ist aufgrund der Komplexität nicht ganz einfach und benötigt eine kulturelle Veränderung des gesamten Unternehmens (Changemanagement).

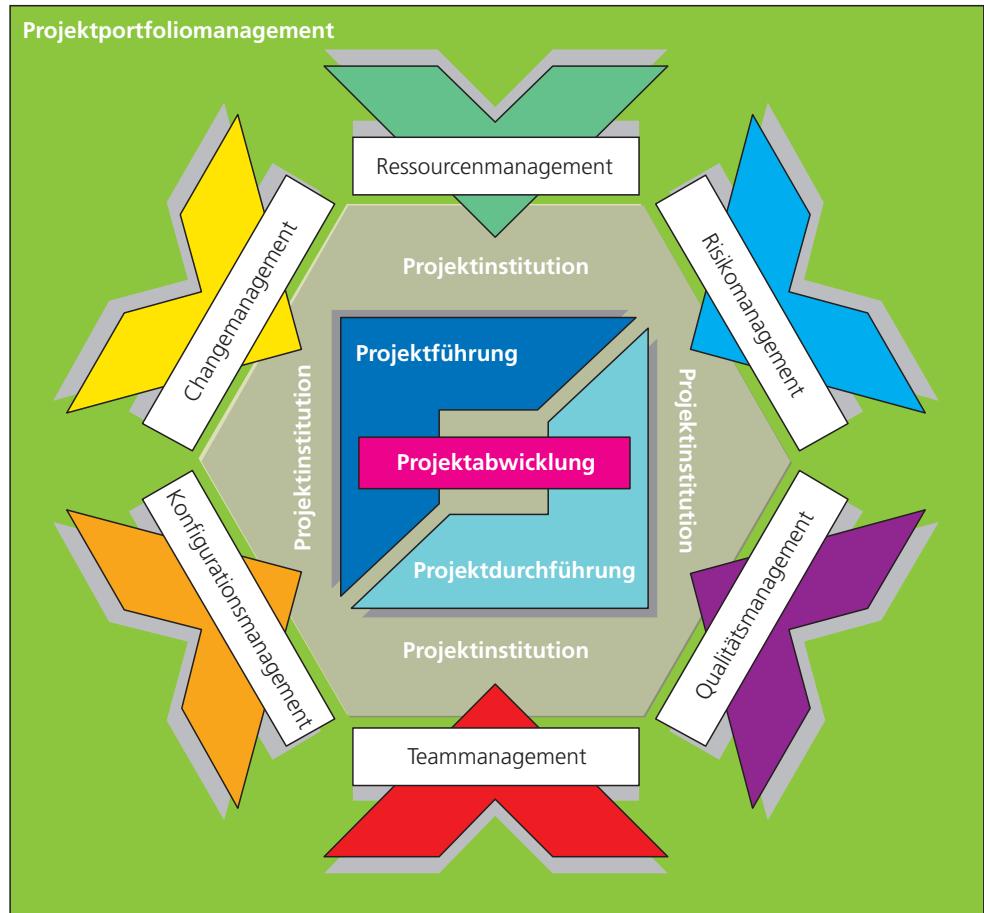


Abb. 0.01: Das Projektmanagementsystem im Überblick

Wie Abbildung 0.01 aufzeigt, besteht das Projektmanagementsystem aus den zwei PM-Kernelementen Projektführung und Projektdurchführung, die zusammengefasst die Projektabwicklung bilden. Dieser PM-Systemkern sowie die Projektinstitution, auf welcher das gesamte PM-System aufbaut, wird im zweiten Teil des Buches, „Die Projektabwicklung ausführlich erklärt“, besprochen. Alle weiteren PM-Systemelemente, die den Projekterfolg aus Unternehmenssicht ebenfalls massiv beeinflussen, werden im dritten Teil des Buches erläutert.

### PM-Systemelemente

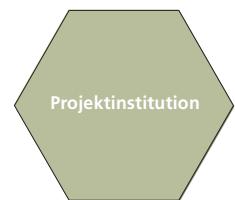
*Projektmanagement-Systemelemente sind einzelne Disziplinen, die in einem Projekt von den jeweiligen Rollen berücksichtigt und beherrscht werden müssen.*

Die einzelnen PM-Systemelemente werden auf den folgenden Seiten kurz beschrieben, sodass ein Überblick über das ganze System gegeben wird, bevor in den jeweiligen Kapiteln die Einzelheiten erläutert werden.

### **Kapitel 1 „Die Projektabwicklung“**

Die Projektabwicklung ist im eigentlichen Sinne der Überbegriff der Kernelemente Projektführung und Projektdurchführung und beinhaltet wichtige Grundwerte dieser Elemente. Anders gesagt: Um ein Projekt abwickeln zu können, muss es einerseits gemanagt und andererseits die Lösung konkret erarbeitet werden.

Projektabwicklung



### **Kapitel 2 „Die Projektinstitution“**

Jedes Projekt benötigt projekteigene Führungsstrukturen. Dabei bildet die Projektinstitution den sogenannten flexiblen und effizienten Ordnungsrahmen, der alle Elemente des PM-System betrifft bzw. verbindet. Die Projektinstitution bildet somit die institutionelle Basis, um ein Projekt effizient und geordnet abwickeln zu können.

Projektportfolio-management



### **Kapitel 3 „Das Projektportfoliomangement“**

Um in einem Unternehmen oder in einer grösseren Abteilung alle Projekte aus einer Gesamtsicht zu managen, wird das sogenannte Projektportfoliomangement eingesetzt. Ohne diesen über alle Projekte erstellten Überbau besteht die Gefahr, dass zwar jedes einzelne Projekt in sich seinen Wert erfüllt, sich aber nicht die gewünschte unternehmensweite Wirkung entfaltet. Das Projektportfoliomangement ist das Gaspedal und die Bremse des Projektmanagementsystems und gilt heute als strategisches Führungselement.

Projektführung

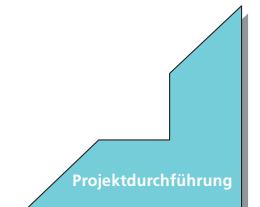


### **Kapitel 4 „Die Projektführung“**

„Projekt starten“, „Projekt planen“, „Projekt steuern“, „Projekt kontrollieren“ und „Projekt abschliessen“ gehören zur Projektführung. Insbesondere das Planen der Aufgaben sowie das Steuern und das Kontrollieren müssen bis zum Projektabschluss je nach Projektumfang periodisch oder fortlaufend gemacht werden und stellen somit keine einmaligen Tätigkeiten dar. Es ist vorwiegend der Projektleiter, der diese Projektführungs- respektive die Managementtätigkeiten wahrnimmt. Das Element Projektführung hat das Ziel, dass ein Projekt durchdacht und kontrolliert durchgeführt wird.

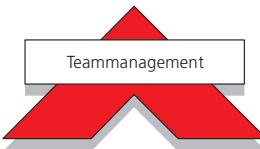
### Kapitel 5 „Die Projektdurchführung“

Die Projektdurchführung hat die Aufgabe, das Projekt konkret umzusetzen, und beginnt (wie die Projektführung) beim Projektstart. Das heisst, einerseits ist der Projektstart sehr stark von Führungsaufgaben geprägt, andererseits müssen aber bereits dort schon konkrete Durchführungsaufgaben von den Projektmitarbeitern bearbeitet werden. Dieses Zusammenspiel von Projektführung und Projektdurchführung erstreckt sich über die ganze Projektabwicklung. Um das Zusammenwirken zu unterstützen, sind die Projektarbeiten methodisch gestützt und in Phasen gruppiert.



### Kapitel 6 „Das Teammanagement“

Erfolgreiches Arbeiten in Teams benötigt auf der psychologischen und der soziologischen Ebene ein professionelles Handeln. So erfordern der Aufbau und die Führung von Teams respektive von Projektmitarbeitern personenbezogenes Geschick. Ein Projektleiter muss unter anderem die Fähigkeit besitzen, die Stärken des Teams und der einzelnen Teammitglieder zu erkennen und gezielt einzusetzen. Dieses gezielte, teamfördernde Arbeiten mit den Mitarbeitern, Beteiligten und Betroffenen wird als Teammanagement bezeichnet.



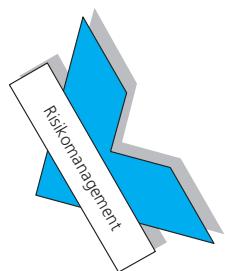
### Kapitel 7 „Das Qualitätsmanagement“

Das Qualitätsmanagement ist ein verbindendes Element im Projektmanagementsystem. Das heisst, dass das PM-System in all seinen Elementen einzelne (zum Teil sehr kleine) Qualitätswerte enthält. Werden nur diese Werte betrachtet, sieht man die Projektabwicklung durch die „QM-Brille“. Das Ziel des Qualitätsmanagements ist es einerseits, alles daranzusetzen, dass möglichst keine Fehlleistungen erfolgen, andererseits, jede Qualitätsabweichung in einem Projekt rasch zu erkennen und durch geeignete Massnahmen zu beseitigen.



### Kapitel 8 „Das Risikomanagement“

Das Risikomanagement gilt im Projektmanagementsystem als eigenständiges Element, da es eine separate Disziplin ist, die Risiken für ein Vorhaben vor und während des Projekts zu qualifizieren. Ziel des Risikomanagements ist es, neben dem Identifizieren, Analysieren und Beseitigen von möglichen Gefahren auch die Faktoren für den Projekterfolg sicherzustellen.



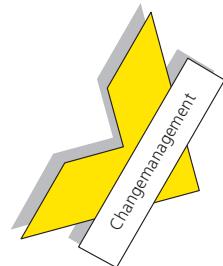
## **Kapitel 9 „Das Ressourcenmanagement“**

In diesem Kapitel wird kurz das Managen der Einsatzmittel (Personal- und Betriebsmittel) und der Finanzmittel erläutert. Diese Thematik wird, je geringer die Gewinnmargen der Unternehmen werden, mehr und mehr zum absoluten Erfolgsfaktor jeden Projekts. Die richtige Menge und die benötigte Fähigkeit von Personalmitteln stehen dabei immer mehr im Vordergrund.



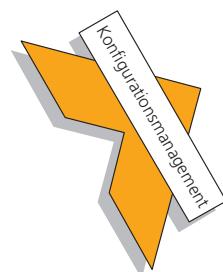
## **Kapitel 10 „Das Changemanagement“**

Das Changemanagement befasst sich mit den Veränderungsprozessen, welche eine Firma, eine Abteilung oder auch nur einzelne Personen aufgrund des Projekts durchlaufen müssen. Mittels der Projektabwicklung (Projektführung und Projektdurchführung) wird primär nur die funktionale Veränderung bewirkt. Qualifiziert eingesetztes Changemanagement dagegen bewirkt, dass die betroffenen Personen sich von den alten Prozessen, Strukturen oder Produkten lösen und sich in die neuen Gegebenheiten gut integrieren respektive das Neue adaptieren können.



## **Kapitel 11 „Das Konfigurationsmanagement“**

Ein weiteres, nicht zu unterschätzendes Element ist das Konfigurationsmanagement. Das Ziel des Konfigurationsmanagements ist es, einerseits alle in einem Projekt benötigten und zu erstellenden Lieferobjekte zu erfassen und zu ordnen und andererseits die Möglichkeit zu geben, alle Änderungen dieser Lieferobjekte stets kontrollieren zu können. Es bildet somit die Grundlage der Projektfortschrittsbewertung.



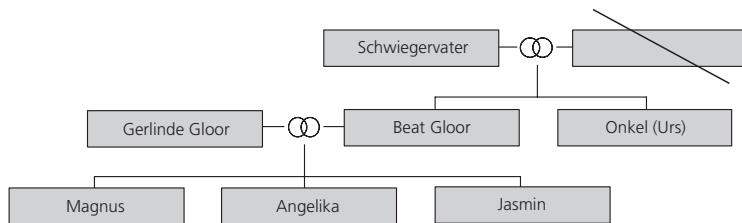
## **Anhang PM-Verhaltenskompetenzen**

Damit ein Projektleiter besser planen, kontrollieren und steuern kann – darauf wird in diesem Buch sehr viel Wert gelegt –, ist es wichtig, dass er neben den „harten“ Führungskompetenzen auch die „weichen“ sozialen Kompetenzen trainiert. IPMA hat in dieser Hinsicht die PM-Verhaltenskompetenzen ausgearbeitet; diese sind im Anhang komprimiert aufgeführt. Pro Kompetenz sind wichtige Handlungen aufgeführt, die ein Projektleiter aktiv verfolgen respektive umsetzen sollte.

### Fallbeispiel

Um das Gelesene leichter verstehen zu können, wird man von der Familie Gloor durch das ganze Buch begleitet. Als aufschlussreiches Fallbeispiel entwickelt, sind alle darin vorkommenden Personen und Handlungen frei erfunden. Einleitend wird die Familie kurz vorgestellt.

Herr und Frau Gloor sind seit über 25 Jahren verheiratet. Zusammen mit ihren drei Kindern leben sie in einem schönen Haus direkt am See.



Ihr ältester Sohn Magnus hat dieses Frühjahr sein Grundstudium in Wirtschaftswissenschaften abgeschlossen und jobbt seither abends als Barkeeper in der nahen Disco. Seine beiden jüngeren Schwestern, Angelika und Jasmin, gehen noch zur Schule. Besonders zur Älteren, Angelika, hat Magnus ein gutes Verhältnis. Manchmal lässt er sie, obwohl sie erst sechzehn Jahre alt ist, am Samstag bis 23 Uhr gratis in die Disco. Dies gefällt zwar der Mutter Gerlinde überhaupt nicht, doch so weiss sie wenigstens, wo sich ihre Tochter befindet. Aber nicht nur mit Angelika hat sie momentan Schwierigkeiten zu kommunizieren. Nein, auch mit ihrem Mann Beat gibt es seit längerem Differenzen, die immer öfter in Streit ausarten. Eigentlich streiten sie sich immer wegen desselben Themas: Es geht um Beats Arbeit. Gerlinde liebt ihren Mann, doch sie meint, dass seine Arbeit ihn immer weiter von ihr entferne. Zum Glück hat sie einen verständnisvollen Schwiegerpapa, der immer ein offenes Ohr hat, seitdem er pensioniert ist. Herr Gloor senior (schon seit einigen Jahren Witwer) verbringt die meiste Zeit mit seinen Vereinskollegen in der alten Krone, ihrem Stammlokal.

Nun ja, da gibt es noch Vargas, den Hund der Familie. Er hält sich meist aus allem raus und geniesst die Nähe der aktiven Jasmin. Blos mit Beats Bruder, Onkel Urs, hat er so seine Unstimmigkeiten, seit ihm dieser vergangenen Sommer unabsichtlich auf den Schwanz getreten ist ...

## **Wissenswertes kurzgefasst**

### **Farbcode**

Um die Vernetztheit des Projektmanagementsystems aufzuzeigen, wurde ein klar definierter Farbcode aufgebaut, der sich über das ganze Buch erstreckt. So wurde jedem Element des PM-Systems bzw. jedem Kapitel eine eigene Farbe zugeordnet (siehe Abbildung 0.01). Wird in einer Abbildung eine andere Farbe als die Kapitelfarbe verwendet, so ist diese kapitelverknüpfend, im Konsens des gesamten Projektmanagementsystems, zu verstehen.



### **Nachweisbarkeit**

In Projekten ist es zum Teil aufgrund der Gesetzeslage oder der Beweisführung der Prozesseinhaltung wichtig, ganz bestimmte Sachverhalte schriftlich festzuhalten, so z.B. Sitzungsentscheide, Veränderung der Anforderungen oder der Nachweis, dass die Tests durchgeführt wurden. Um diesen wichtigen Aspekt der Beweisführung besonders herauszuheben, wird an den entsprechenden Stellen mit dem nebenstehenden Icon darauf hingewiesen.



### **Merksätze von Experten**

Das nebenstehende Icon weist darauf hin, dass es sich an diesen Stellen in der Marginalspalte um Aussagen von Experten im Projektmanagement handelt, die auf wichtige Punkte der jeweils beschriebenen Thematik hinweisen. Diese erfahrenen Fachleute erhielten im Anhang die Möglichkeit zu ergänzen, was ihnen am Projektmanagement besonders wichtig erscheint oder was sie ihre Erfahrung gelehrt hat.



### **Lernziele**

Vor jedem Hauptkapitel werden Lernziele aufgeführt, die kurz angeben, was man bei sorgfältigem Durcharbeiten des Kapitels lernen kann. Sie sollen eine kleine Hilfestellung geben, auf welche Punkte besonderes Augenmerk gerichtet werden sollte. Außerdem sind bei jedem Lernziel die dazugehörigen ICB-Nummern zu finden.





### ICB-Nummern ICB4

Die ICB4-Kriterien stellen den Lernenden, der neu ins Projektmanagement einsteigen möchte, nicht gerade vor die einfachsten Herausforderungen, da sie sehr umfassend sind. Anstatt den verschiedenen Projektleiter-Levels (Four-Level-Certification-[4-L-C]-System) klar abgrenzende Themen zuzuweisen, muss gemäss der definierten Anforderungsrichtlinien [ICB 2016] auch der unterste Level fast alles wissen – aber eben von allem nur ein wenig!

Gemäss den Ausführungen gibt es drei Kompetenzenbereiche (People, Perspective, Practice) mit 29 Kompetenzen. Eine Definition dieser Kompetenzen gemäss der Veröffentlichung „Swiss.ICB4“ [ICB 2016], ergänzt mit verkürzten Erläuterungen, befindet sich im Anhang D.

Diese 29 Kompetenzelemente wurden um KCI (Key Competence Indicators) ergänzt, die genau beschreiben, welche messbaren Ergebnisse als Belege für die jeweilige Kompetenz vorhanden sein müssten [ICB 2016]. Die KCI sind übersichtsmässig auch im Anhang D aufgeführt.

### Internetunterstützung



Den Stoff zu lesen, ist das eine; ihn anwenden zu können, das andere. Deshalb wird zu diesem Buch ein Lerninstrument zur Verfügung gestellt, mit welchem das neu erarbeitete Wissen trainiert werden kann. Um die Aufgaben und Lösungen immer auf dem neuesten Stand zu halten und laufend auszubauen zu können, befindet sich dieses Lerninstrument auf der Homepage der SPOL AG unter <http://www.spol.ch>.

### Checklisten



An einigen Stellen weist das nebenstehende Icon darauf hin, dass zu diesem Thema im Internet (Homepage der SPOL AG) eine Checkliste existiert. Diese Checklisten dienen einerseits als Gedächtnisstütze und erinnern daran, was konkret bei der entsprechenden Thematik in einem realen Projekt gemacht werden muss, andererseits können sie bei der Kontrolle von Lieferobjekten eingesetzt werden.