



Projektmanagement

Modul 1350

Prof. Dr. Rainer Bergmann

Projektmanagement

Prof. Dr. Rainer Bergmann

Modul 1350

Leseprobe

Impressum

DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH
Margaretenstraße 38 · 12203 Berlin
mail@akademie.biz · www.akademie.biz
Tel. 030/40508883-0 · Fax. 030/40508883-9

Lektorat: Dr. Bernd Knappmann, www.knappmann-lektorat.de

Verfasser: Prof. Dr. Rainer Bergmann
ist Inhaber der Professur für Personal- und Unternehmensführung am Fachbereich
Duales Studium an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin. Seine
Schwerpunkte in Lehre und Forschung bilden Mitarbeiterführung, Organisation und
Projektmanagement, Change Management sowie Strategische Unternehmensfüh-
rung, insbesondere Mergers & Acquisitions-Management.

1. Version April 2017

© 2017 DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Studienbriefs (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH und ihre Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Studienbriefs angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Studienbriefs. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Studienbrief dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmenden.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Studienbrief bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

Umweltfreundlich gedruckt von MKM www.mkm-media.de auf 100 % Altpapier ohne Folienschutzumschlag.

Inhaltsverzeichnis

Symbolverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
Einleitung	5
1 Nutzen, Rahmen und Entwicklung des Projektmanagements	7
1.1 Nutzen eines systematischen „Projekt“-Managements	7
1.2 Projektarten: Beispiele und Rahmenbedingungen	12
1.3 Kurze historische Entwicklung der Professionalisierung des Projektmanagements	13
2 Projektorganisation	17
2.1 Projektauftraggeber und andere Stakeholder	17
2.2 Einbindung von Projekten in die Aufbauorganisation des Unternehmens	18
2.2.1 Projektkoordination	19
2.2.2 Reine Projektorganisation	20
2.2.3 Matrix-Projektorganisation	22
2.2.4 Die Wahl der Projektaufbauorganisation	23
2.3 Projektbeteiligte	25
2.3.1 Projektteam	25
2.3.2 Projektleitung	26
2.3.3 Der Lenkungsausschuss	29
2.4 Bildung von Projektteams und Phasen der Teamentwicklung	30
2.5 Gruppenkohäsion von Projektteams	34
2.6 Groupthink und Groupshift in Projektteams	36
2.7 Projektkultur	38
2.8 Multikulturelles Projektmanagement	39
3 Ablauf eines Projekts	42
3.1 Projektplanung	42
3.2 Projektstrukturplan und Netzplantechnik	45
3.3 Risikomanagement in Projekten	50
3.4 Projekt-Kostenplanung	52
3.5 Projektcontrolling	54
3.6 Multiprojektmanagement	57
3.7 Agiles Projektmanagement	58
3.7.1 Scrum	60
3.7.2 Kanban	61
3.7.3 Kritik am agilen Projektmanagement	62
3.7.4 Auswahl der Vorgehensweise zwischen klassischem und agilem Projektmanagement	63
3.8 Projektabschluss	64
4 Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien im Projektmanagement	67
Fazit	70
Antworten zu den Kontrollfragen	72
Literaturverzeichnis	74
Stichwortverzeichnis	76

Symbolverzeichnis



Beispiel



Definition



Ergänzungsmaterial



Kontrollfrage



Merksatz



Studienziele



Übungsaufgabe



Zusammenfassung

Abkürzungsverzeichnis

ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BMI	Bundesministerium des Inneren
DIN	Deutsches Institut für Normung
F & E	Forschung und Entwicklung
FAZ	Frühester Anfangszeitpunkt
FEZ	Frühester Endzeitpunkt
FP	Freier Puffer
GP	Gesamtpuffer
GPM	Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
ICB	International Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
IT	Informationstechnologie
KBSt	Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
M & A	Mergers & Acquisitions
PMI	Project Management Institute
PRINCE	Projects in Controlled Environments
PMBok	Project Management Body of Knowledge
SAZ	Spätester Anfangszeitpunkt
SEZ	Spätester Endzeitpunkt

Einleitung

Ob die Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung, die Errichtung einer neuer Produktionsstätte, die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Pflegeheim, der Zusammenschluss eines Unternehmens mit einem Wettbewerber oder der Bau eines Großflughafens: Sowohl Großunternehmen als auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind ebenso wie die öffentliche Verwaltung vielen Anforderungen ausgesetzt, die nicht unmittelbar zum Tagesgeschäft bzw. zur eigentlichen Kernleistung ihrer Organisation gehören. Sie werden in Form von Projekten abgewickelt. Diese Vorhaben sind für das jeweilige Unternehmen in der Regel neuartig und haben damit einen innovativen Charakter. Weiterhin sind sie unter anderem finanziell, zeitlich und personell begrenzt sowie schwer zu überschauen. Zur möglichst optimalen Durchführung dieser Vorhaben hat sich weltweit in den letzten Jahren die Organisationsform Projektmanagement etabliert. Das Projektmanagement hat sich aus den Vorgehensweisen und Methoden verschiedener Disziplinen entwickelt. Es bietet ein Gesamtkonzept inklusive vieler Methoden und Werkzeuge zur möglichst effektiven und effizienten und somit erfolgreichen Durchführung der oben beispielhaft genannten Projekte (vgl. Möller/Dörrenberg 2003, S. 3 ff.). In diesem Studienbrief werden die gängigen **Techniken** und **Instrumente** des Projektmanagements beschrieben und erläutert.

In der **Praxis** des Projektmanagements ist einer der entscheidenden **Erfolgsfaktoren**, wie die Projektmanager neben der Abarbeitung der Aufgaben („harte Faktoren“) mit den „weichen“ Aspekten des Projekts umgehen. Dazu zählen die **informalen Aspekte** (z. B. soziale Beziehungen, Macht, Vertrauen, Rollen, Erwartungen und persönliche Bedürfnisse der Projektbeteiligten), insbesondere die **Führung**, die **Gruppendynamik** und die **Koordination** (im Sinne der Ausrichtung der in der Regel spezialisierten Einzeltätigkeiten der Beteiligten auf die Unternehmens- bzw. Projektziele), sowie die **Unternehmenskultur** als die Gesamtheit der Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Organisationsmitglieder – und damit das der oft aus Mitgliedern verschiedener Bereiche oder sogar Unternehmen zusammengesetzten Projektteams – auf allen organisatorischen Ebenen prägen (vgl. zur Betonung der informalen Aspekte Kiesel 2004, S. 7). Dies sei bereits an dieser Stelle besonders betont, da trotz der Kompaktheit dieses Studienbriefs mit der Darstellung der Techniken und Instrumente des Projektmanagements diese informalen Aspekte inklusive der gruppenspezifischen Effekte der Phasen der Teamentwicklung – der Phänomene von Gruppenkohäsion, Groupthink und Groupshift – sowie der Projektkultur in der weiteren Darstellung aufgrund ihrer Bedeutung im Projektmanagement einen höheren Umfang einnehmen, als häufig in Grundlagendarstellungen zum Projektmanagement üblich.



Studienziele:

Nachdem Sie diesen Studienbrief durchgearbeitet haben, sind Sie in der Lage, zu verstehen ...

- bei welchen Problemstellungen die Anwendung eines Projektmanagements sinnvoll ist;
- wie sich das Verständnis und die Durchführung des Projektmanagements im Lauf der Zeit entwickelt hat;
- wie Projekte in die Aufbauorganisation eines Unternehmens integriert werden können und wie die Aufbauorganisation innerhalb eines Projekts strukturiert sein kann;
- welche Phasen der Gruppenentwicklung von Projektteams in der Regel durchlaufen werden;
- welche Faktoren sich fördernd auf die Arbeit im Projektteam auswirken (Gruppenkohäsion);
- wie Projekte ablaufen und welche Instrumente in den einzelnen Phasen zur Verfügung stehen;
- worin sich agiles von klassischem Projektmanagement unterscheidet;
- welche Faktoren zum Erfolg von Projekten beitragen.

Literaturempfehlungen

Zur Vertiefung des Themas Projektmanagement sei Interessierten die folgende Literatur empfohlen:

- Olfert, K. (2016): Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft: Projektmanagement. 10. Aufl., Herne.
Kompakte, verständliche und systematische Einführung in die Grundlagen des Projektmanagements, mit 50 Übungen und Glossar. Geeignet für interessierte Praktiker und Projektmanagement-Neulinge.
- Jakoby, W. (2015): Projektmanagement für Ingenieure. Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg. 5. Aufl. Wiesbaden.
Anschauliche Einführung in das Thema Projektmanagement anhand vieler Anwendungsbeispiele aus den Bereichen Automation, Software, Elektronik, IT, Mechatronik und Bauwesen, mit gut verwendbaren Checklisten und Formularen. Es könnte auch heißen: Projektmanagement – nicht nur – für Ingenieure.
- Keßler, H.; Winkelhofer, G. (2004): Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. 4. Aufl., Berlin u. a.
Projektmanagement aus unterschiedlichen Perspektiven in 20 Kapiteln. Eher ein Handbuch für Fortgeschrittene, die bei dem einen oder anderen Thema noch ihr Wissen vertiefen möchten.