

Der Projektmanager (nach GPM / IPMA)

Fragen zur Selbsteinschätzung
und für die Prüfungsvorbereitung

Kapitel A
Projekt und Projektumfeld

Inhaltsverzeichnis

1	A1 Projekt und Projektmanagement	4
1.1	Was ist ein Projekt? Welche Eigenschaften hat es?.....	4
1.2	Wie grenzen Sie ein Projekt von Routineaufgaben in einem Unternehmen ab?	4
1.3	Was versteht man unter Projektmanagement?.....	4
1.4	In welchem Sinn kann man den Begriff Management auslegen?.....	4
1.5	Welche Arten und Mechanismen für Prozesskoordination gibt es?.....	5
1.6	Was ist eine organisationsindividuelle Projektdefinition?.....	5
2	A2 Projektarten	6
2.1	Wie kann man Projekte klassifizieren?	6
2.2	Was unterscheidet hauptsächlich F&E und Organisationsprojekte von Investitionsprojekten?	6
2.3	Zu welchem Zweck sollten die Projekte in einem Unternehmen klassifiziert werden?	6
2.4	Was ist CMM?.....	6
2.5	Was sind die Merkmale eines Investitionsprojektes?	6
2.6	Was sind die Merkmale eines Organisationsprojektes?	7
2.7	Was sind die Merkmale eines F&E Projekts?	7
3	A3 Stakeholder	8
3.1	Was sind Stakeholder?	8
3.2	Warum nimmt man eine Stakeholderanalyse vor?	8
3.3	Was sind die Ergebnisse einer Stakeholderanalyse?.....	8
3.4	Aus welchen Schritten besteht eine Stakeholderanalyse?	9
3.5	Welche Probleme bei der Stakeholderanalyse muss man berücksichtigen?	9
3.6	Wie wird Projektumfeld definiert?	9
3.7	Was ist eine Betroffenheitsanalyse?.....	9
3.8	Worin besteht ein Zusammenhang zwischen Stakeholder- und Risikoanalyse	9
4	A4 Rechtliche Aspekte.....	11
4.1	Welche Vertragstypen sind für Projekte bekannt?.....	11
4.2	Wann gilt ein Vertrag als angenommen bzw. gültig?.....	11
4.3	Wann ist ein Vertrag unwirksam?	11
4.4	Worauf muss man bei Auslandsverträgen achten?	11
4.5	Welche Besonderheiten weisen Projektverträge auf?	12
4.6	Welche Rechte hat der Auftraggeber bei Leistungsstörungen?	12
4.7	Welche Rechte hat der Auftragnehmer bei Leistungsstörungen?	13
4.8	Was ist der Unterschied zwischen einem Auftragnehmer-Vertrag, einem Konsortialvertrag und einer Arbeitsgemeinschaft?	13

4.9	Welche speziellen Risikobereiche bergen Projektverträge?.....	13
4.10	Was sind die Aufgaben und Arbeitsschritte des Vertragsmanagements und welche Instrumente gehören primär dazu?	14
4.11	Welche Fähigkeiten/Kenntnisse sollte ein Vertragsmanager haben?	14
4.12	Was ist Nachforderungsmanagement und wann setzt es ein?.....	15
4.13	In welchen Funktionen des Projektmanagements besteht eine Verbindung zu Nachforderungsmanagement?.....	15
4.14	Wie unterscheiden sich bzw. wie hängen Änderungsmanagement und Nachforderungsmanagement zusammen?	15
5	A5 Projekterfolg und Erfolgsfaktoren	16
5.1	Wann ist ein Projekt als erfolgreich zu betrachten?.....	16
5.2	Welche Dimensionen hat der Projekterfolg?.....	16
5.3	Wie unterscheiden sich Abwicklungserfolg und Anwendungserfolg eines Projektes? ...	17
5.4	Welche Empfehlungen kann man aus empirischen Studien über Projekterfolgswfaktoren ableiten?.....	17
5.5	Welche Grundformen der Projektorganisation gibt es?	18
6	A6 Projektorganisation.....	19
6.1	In welchen Merkmalen unterscheiden sich die einzelnen Grundformen der Projektorganisation?	19
6.2	Wann können Projekte auch im Rahmen der Stammorganisation realisiert werden?.....	19
6.3	Wann sind welche speziellen Projektorganisationsformen empfehlenswert?.....	19
6.4	Was ist die Aufgabe von Projektsteuerungsgremien?	19
6.5	Welche Aufgaben haben Projektcontroller und Projektcontrolling?	20
6.6	Welche Aufgaben hat der Projektleiter?	20
6.7	Welche Verantwortung trägt der Projektleiter?	20
6.8	Welche Aufgaben hat ein Projektsteueraussschuss?.....	20
6.9	Wie kann man ein Projektsteuerungsgremium (übergeordnet für alle / oder Untermenge von Projekten zuständig) und einen Projektsteueraussschuss voneinander abgrenzen? ..	21
6.10	Wie kann man ein Projektsteuerungsgremium (übergeordnet für alle / oder Untermenge von Projekten zuständig) und ein Lenkungsgremium voneinander abgrenzen?	21

1 A1 Projekt und Projektmanagement

1.1 Was ist ein Projekt? Welche Eigenschaften hat es?

Ein Projekt (DIN 69901) ist „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B.

- Zielvorgabe
- Zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- Projektspezifische Organisation

Ein weiteres, wesentliches Kriterium ist Arbeitsteilung im Rahmen einer größeren Aufgabe. D.h. am Projekt sind mehrerer oder zahlreicher Menschen, Arbeitsgruppen, Unternehmen oder Institutionen beteiligt.

1.2 Wie grenzen Sie ein Projekt von Routineaufgaben in einem Unternehmen ab?

Routineaufgaben sind in d. Regel zeitlich unbefristet und erfordern keine projektspezifische Organisation sondern werden innerhalb der Linienorganisation erbracht.

Des Weiteren spielen i.d.R. die Dauer und das Budget eine Rolle.

1.3 Was versteht man unter Projektmanagement?

Nach DIN 69901 ist Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mitteln für die Abwicklung eines Projekts.

1.4 In welchem Sinn kann man den Begriff Management auslegen?

Zum einen kann der Begriff „Management“ im funktionalen Sinne interpretiert werden. Dann steht für die Beschreibung spezieller Prozesse und Aufgaben, die in und zwischen Organisationen ablaufen (Koordination innerhalb des Unternehmens).

Des Weiteren steht der Begriff „Management“ für die Institution (institutionaler Sinn). D.h. er beschreibt die Personen (-gruppen), die Managementaufgaben wahrnehmen.

1.5 Welche Arten und Mechanismen für Prozesskoordination gibt es?

- Prozesskoordination: Vorauskoordination als vorausschauende Abstimmung
- Feedback-Koordination: Reaktion auf Störungen,

Mechanismen:

- Hierarchie (persönliche Weisung durch Manager oder auch z.B. den Projektleiter)
- Selbstabstimmung (Gruppe trifft die Koordinationsentscheidungen)
- Programme und Regeln (schriftlich fixierte Handlungsvorschriften wie z.B. Projektmanagement-Handbuch)
- Koordination durch Pläne bzw. Planung (z.B. über Netzpläne)

1.6 Was ist eine organisationsindividuelle Projektdefinition?

Ein Unternehmen legt die Definition und Kriterien für ein Projekt selbst fest.

2 A2 Projektarten

2.1 Wie kann man Projekte klassifizieren?

Nach internen und externen Projekten:

- Interne Projekte (Projekte im eigenen Unternehmen)
- Externe Projekte (Projekte außerhalb des eigenen Unternehmens)

Nach dem Projektobjekt:

- Investitionsprojekte
- Organisationsprojekte
- F&E Projekte

Weitere Möglichkeiten der Klassifizierung sind:

- Projektklassifikation nach MCFarlan und Sizemore House
- Unterscheidung nach Größenklassen
- Beteiligten Kulturkreisen

2.2 Was unterscheidet hauptsächlich F&E und Organisationsprojekte von Investitionsprojekten?

Sie unterscheiden sich nach dem Zweck, Ziel und Inhalt: Bei Investitionsprojekten ist die Messung des Projektfortschritts durch Zählen, Messen und Wiegen relativ einfach. Bei den F&E sowie Organisationsprojekten ist sie i.d.R. mit Probleme behaftet.

2.3 Zu welchem Zweck sollten die Projekte in einem Unternehmen klassifiziert werden?

Eine schlüssige Unterscheidung erleichtert den Überblick über die Projektlandschaft im Unternehmen erheblich. Sie hilft den Entscheidungsträgern dabei, Projektmanagement zielgerichtet und auf die jeweils vorliegende Projektart zugeschnitten einzusetzen. So ist es möglich je nach Projektklasse die anzuwendenden Methoden anzupassen. (z.B. Kleine / Große Projekte)

2.4 Was ist CMM?

Es ist das Capability Maturity Modell. CMM war das erste Reifegradmodell für das Durchführen von Projekte. Inzwischen ist zu CMMI weiterentwickelt worden. Das Modell unterscheidet fünf Reifegradstufen des Projektmanagements.

2.5 Was sind die Merkmale eines Investitionsprojektes?

Das wesentliche Merkmal ist der Projektinhalt: der Bau oder die Beschaffung von Sachanlagen, z.B. Gebäude, Großmaschinen.

2.6 Was sind die Merkmale eines Organisationsprojektes?

Organisationsprojekte betreffen die Schaffung oder Verbesserung von Aufbau- und Ablauforganisationsstrukturen.

2.7 Was sind die Merkmale eines F&E Projekts?

In F&E Projekte sollen neue Kenntnisse und Fertigkeiten entwickelt werden. Beispiele sind neue Funktionen, verbesserte Designqualität, höhere Wirtschaftlichkeit.

Das Verhältnis von Input für das Projekt und Output aus dem Projekt ist vorher nicht exakt bestimmbar.

3 A3 Stakeholder

3.1 Was sind Stakeholder?

Nach der ICB sind Stakeholder Personen oder Personengruppen, „die am Projekt beteiligt, am Projektablauf interessiert oder von den Auswirkungen des Projekts betroffen sind. Sie haben ein begründetes Interesse am Projekterfolg und am Nutzen für das Projektumfeld“. Nutzen kann dabei von positiver wie auch negativer Art sein.

3.2 Warum nimmt man eine Stakeholderanalyse vor?

Stakeholder haben häufig unterschiedliche Erwartungen in ein und dasselbe Projekt. Stakeholder können ein Projekt gefährden aber auch zum Erfolg beitragen. Daher ist die Einstellung des Stakeholders zum Projekt von großem Interesse für den Projektmanager, um Chancen und Probleme frühzeitig erkennen zu können.

3.3 Was sind die Ergebnisse einer Stakeholderanalyse?

- Die Stakeholder sind identifiziert.
- Die Erwartungen der Stakeholder sind analysiert.
- Die Betroffenheitsanalyse ist durchgeführt. Die Art und der Grad der Betroffenheit sind also bekannt.
- Die Machtpositionen der einzelnen Stakeholder sind ermittelt.
- Es sind Maßnahmen zur positiven Beeinflussung der Stakeholder definiert. Entweder, um die in der Analyse identifizierten Risiken zu minimieren bzw. zu beseitigen oder um die positive Einstellung von Stakeholdern für das Projekt unterstützend zu nutzen.

3.4 Aus welchen Schritten besteht eine Stakeholderanalyse?

1. Identifikation der Stakeholder
2. Analyse der Stakeholdererwartungen
3. Betroffenheitsanalyse (Grad & Art positiv / negativ)
4. Priorisierung der Stakeholder (Bedeutung & Macht)
5. Einteilung der Stakeholder nach deren Einstellung zum Projekt (positiv / negativ)
6. Erarbeitung von Strategien und Massnahmen
7. Regelmäßige Überprüfung des Zyklus (1 – 6) nach dem Erreichen von Meilensteinen

3.5 Welche Probleme bei der Stakeholderanalyse muss man berücksichtigen?

Ein wesentliches Problem, mit dem Stakeholderanalyse zu kämpfen hat, ist die fehlende Offenheit der internen Stakeholder aufgrund

- befürchteter Karrierenachteile bei offen gezeigter Ablehnung des Projekts.
- einer Unternehmenskultur, die da Offenlegen der eigenen Ziele nicht gutheißt.
- der Sicherung des eigenen Handlungsspielraums durch Geheimhaltung der eigenen Pläne und Vorstellungen.

Dadurch wird Widerstand oft nur verdeckt ausgeübt und es finden Diskussionen über unwichtige Details statt. Dies zeigt sich daran, dass gute Vorschläge zerredet werden, Führungskräfte & Entscheidungsträger in Meetings fehlen und dass Dienst nach Vorschrift gemacht wird.

3.6 Wie wird Projektumfeld definiert?

Das Projektumfeld ist die Umgebung, in der das Projekt formuliert, bewertet und durchgeführt wird. Es beeinflusst das Projekt direkt und indirekt und / oder ist von dessen Auswirkungen betroffen.

3.7 Was ist eine Betroffenheitsanalyse?

Für jeden Stakeholder wie die Art und der Grad seiner Betroffenheit durch das Projekt ermittelt. Sie dient dazu, die Interessenslage der verschiedenen Stakeholder zu analysieren und bildet somit die Basis für Maßnahmen zur Unterstützung des Projekts.

Ermittelt wird:

- die Interessen des Stakeholders bezogen auf das Projekt,
- die Einstellung ggü. dem Projekt (positiv, negativ),
- die Art und der Grad der Betroffenheit durch das Projekt,
- die Bedeutung des Stakeholders und seine Macht.

3.8 Worin besteht ein Zusammenhang zwischen Stakeholder- und Risikoanalyse

Die Stakeholderanalyse bezieht sich auf Menschen (einzeln oder Organisationen) während eine Risikoanalyse im Wesentlichen auf zähl- bzw. messbaren Fakten beruht.

Beide dienen dazu Chancen und Gefahren im Projekt zu identifizieren und durch die Ergreifung von geeigneten Maßnahmen zu managen.

Ihr wesentlicher Unterschied ist, dass die Risikoanalyse Fakten bzgl. potenzieller Schäden liefert und diese in Kosten umrechnet. Bei der Stakeholderanalyse erhält man i.d.R. keine quantifizierbaren Auswirkungen der Stakeholder Einstellung zu Projekt. Daher kann die Risikoanalyse keine quantifizierbare Bewertung aus den Ergebnissen der Stakeholderanalyse vornehmen.

4 A4 Rechtliche Aspekte

4.1 Welche Vertragstypen sind für Projekte bekannt?

§ 433 BGB Kaufrecht

- Der Verkäufer ist verpflichtet, die Sache zu übergeben und dem Käufer das Eigentum an dieser zu verschaffen. Sie muss frei von Sach- und Rechtsmängeln sein. Der Käufer ist verpflichtet, dem Verkäufer den Kaufpreis zu zahlen und die gekaufte Sache abzunehmen.

§ 611 Dienstvertrag

- Der Dienstverpflichtete ist bei einem Dienstvertrag zur Leistung der versprochenen Dienste, der Dienstberechtigte zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet. Abgerechnet wird nach Zeit, etwa beim Training von Personal. Eine Erfolgsverpflichtung übernimmt der Auftragnehmer nicht.

§ 631 BGB Werksvertrag

- Der Werkvertrag verpflichtet den Auftragnehmer zur Herstellung des versprochenen Werks, den Auftraggeber zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung. Der Auftragnehmer schuldet dem Auftraggeber einen genau festgelegten Erfolg. Er muss die Anlage mangelfrei nach den vertraglichen Bestimmungen erstellen. Erst dann ist der Auftraggeber zur Abnahme, also zur Bestätigung der Vertragserfüllung, verpflichtet (§640 BGB)

4.2 Wann gilt ein Vertrag als angenommen bzw. gültig?

Ein Vertrag kommt wirksam zustande durch:

- die Unterzeichnung einer Vertragsurkunde durch alle Parteien bzw. Vertreter oder
- sich deckende Willenserklärungen wie z.B. ein schriftliches oder mündliches Angebot durch eine Partei und dessen unveränderte (=vorbehaltlose) Annahme durch die andere Partei.

4.3 Wann ist ein Vertrag unwirksam?

Die Vertragsparteien müssen die geltenden Gesetze und guten Sitten beachten. Verträge, die dagegen verstoßen, sind unwirksam.

4.4 Worauf muss man bei Auslandsverträgen achten?

Bei internationalen Verträgen sind zusätzliche Probleme zu berücksichtigen:

- Rechtswahl
- der Ort der Rechtsauseinandersetzung
- sowie lokale Vorschriften

4.5 Welche Besonderheiten weisen Projektverträge auf?

Projektverträge stellen oft eine Kombination von Werksvertrag, Dienstleistungsvertrag und Kaufvertrag dar. Daher ist darauf zu achten, dass die jeweiligen Spezifika der Vertragstypen berücksichtigt werden.

ZB. macht Werkvertragsrecht bei Schulungen keinen Sinn, da die Vertragserfüllung nicht im alleinigen Vermögen des AN liegt.

Weitere im Buch genannte Punkte:

- Abnahme
- Garantie
- Haftungsausschluss
- Verjährung der Mängelansprüche
- Bauverträge nach VOB/B

4.6 Welche Rechte hat der Auftraggeber bei Leistungsstörungen?

- Vertragsstrafe
- Leistungsverweigerung (=Zurückbehaltungsrecht)
- Nacherfüllung
- Selbstvornahme
- Minderung und Rücktritt
- Schadensersatz (bei Verschulden des Auftraggebers)
- Kündigung aus wichtigem Grund

4.7 Welche Rechte hat der Auftragnehmer bei Leistungsstörungen?

1. Leistungsverweigerung (=Zurückbehaltungsrecht)
2. Geltendmachung von Verzugszinsen
3. Rücktritt
4. Schadensersatz (bei Verschulden des Auftraggebers)
5. Kündigung aus wichtigem Grund

4.8 Was ist der Unterschied zwischen einem Auftragnehmer-Vertrag, einem Konsortialvertrag und einer Arbeitsgemeinschaft?

Alle drei Arten von Verträgen regeln die Zusammenarbeit mit Fremdfirmen (= Dritte).

Auftragnehmer-Vertrag:

- Vergabe von Unterverträgen; Der (Haupt) Auftragnehmer hat direkte vertragliche Beziehungen zum Auftraggeber.

Konsortialvertrag:

- Beim Außenkonsortium (=Konsortialvertrag) schließt das Konsortium (= Auftragnehmer) als solches einen Vertrag mit dem Auftraggeber ab. Es handelt sich um einen einzigen Vertrag nach außen.
- Beim Innenkonsortium schließt der Konsortialführer (= Auftragnehmer) den Vertrag mit dem Auftraggeber. Intern erfolgt der Vertragsschluss auf Rechnung des Konsortiums.

Arbeitsgemeinschaft (ARGE):

- Ausgestaltet als Innen- / Außenkonsortium. Die ARGE hat das Gesellschaftsvermögen.

4.9 Welche speziellen Risikobereiche bergen Projektverträge?

Entsprechend den Projektphasen:

- Angebots- und Abschlussphase (Abschluss des Vertrags)
- Abwicklungsphase bis Abnahme
- Abnahme und
- Mängelhaftungsphase nach Abnahme

Des Weiteren hängen die Risikobereiche von den einzelnen Projektarten ab:

- Industriebauvertrag (gemischter Vertrag)
- Forschung und Entwicklung (werksvertragliche Erfolgsverpflichtung ohne vorherige Zieldefinition)
- Bauvertrag nach BGB (Unwirksamkeit unangemessener Klauseln in Formularverträgen)
- Bauvertrag nach VOB/B (Änderung von Klauseln)
- Architekten- und Ingenieurvertrag (Auftraggeber haftet nicht Auftragsvergabe und Rechnungsfreigabe durch den Architekten)
- Vertrag mit Projektsteuerern (werksvertragliche Haftung des Projektsteuerers)
- Vertrag mit Bau-Arbeitsgemeinschaft (Insolvenz oder Ausfall eines Partners)
- Vertrag mit öffentlich-rechtlichen Auftraggebern (keine Abweichung vom Text der Ausschreibung erlaubt)

4.10 Was sind die Aufgaben und Arbeitsschritte des Vertragsmanagements und welche Instrumente gehören primär dazu?

Das Vertragsmanagement dient zur Steuerung und Gestaltung des Abschlusses, der Fortschreibung und der Abwicklung von Verträgen zur Erreichung der Projektziele.

Die Instrumente sind:

- Verträge
- Sonstige Vereinbarungen und Änderungsprotokolle
- Korrespondenz, Baustellenberichte, Bautagebücher, Fotos
- Lieferscheine, Zollbestätigungen, behördliche Genehmigungen
- Sonstige Mittel der Beweissicherung
- Moderne Kommunikationsmittel (EDV)
- Formulare und Checklisten

4.11 Welche Fähigkeiten/Kenntnisse sollte ein Vertragsmanager haben?

Für das Vertragsmanagement Verantwortliche sollten interdisziplinäre Kenntnisse haben. Gefragt sind also Techniker mit kaufmännischem, oder Kaufleute mit technischem Wissen. Beide Personengruppen benötigen juristische Grundkenntnisse.

4.12 Was ist Nachforderungsmanagement und wann setzt es ein?

Das Nachforderungsmanagement (=Claim Management) ist ein Aufgabengebiet innerhalb des Projektmanagements zur Überwachung und Beurteilung von Abweichungen bzw. Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen.

Ein Claim (=Forderung, Beanstandung, Anspruch) ist auf eine Nachforderung aufgrund eines Vertrags an die Vertragspartei. Beispiele für Nachforderungen sind:

- Änderungsvereinbarungen liegen vor.
- Es wurden Zusatzleistungen aufgrund mündlicher Anordnung erbracht.
- Die andere Vertragspartei erfüllt ihre vertraglichen Pflichten nicht oder nur mangelhaft.
- Die Vertragsabwicklung wurde nachweislich behindert bzw. unterbrochen.

4.13 In welchen Funktionen des Projektmanagements besteht eine Verbindung zu Nachforderungsmanagement?

- Konfigurationsmanagement (was hat sich an der Referenzkonfiguration geändert / Lastenheft)
- Änderungsmanagement
- Vertragsmanagement

4.14 Wie unterscheiden sich bzw. wie hängen Änderungsmanagement und Nachforderungsmanagement zusammen?

In einem Projekt kann sowohl der Auftraggeber als auch der Auftragnehmer Änderungen vorschlagen bzw. beantragen. Sind sie gemäß dem vereinbarten Änderungsprocedere akzeptiert, werden sie vertragswirksam und stellen gleichzeitig eine Vertragsänderung dar. D.h. das Änderungsmanagement, identifiziert, beschreibt, klassifiziert, bewertet, gibt frei, setzt um und prüft/verifiziert die Änderungen.

Dem Vertragsmanagement obliegt die Aufgabe, die Verträge nach den Vorgaben des Änderungsmanagements anzupassen und zu ergänzen. Liegen Änderungen vor, die nicht durch die Verträge abgedeckt werden oder sind Vertragsverletzungen entstanden, greift das Nachforderungsmanagement, um entsprechende Forderungen aus diesen nicht vertraglich vereinbarten Änderungen bzw. Vertragsverletzungen durchzusetzen.

5 A5 Projekterfolg und Erfolgsfaktoren

5.1 Wann ist ein Projekt als erfolgreich zu betrachten?

Projekterfolg nach den Kriterien des magischen Dreiecks:

- Leistung / Qualität: Projekt hat die Spezifikationen des Auftraggebers erfüllt oder überfüllt
- Zeit: Die Terminvorgabe wurde erreicht oder unterschritten
- Kosten: Die geplanten Kosten wurden eingehalten oder unterboten.

Diesen Kriterien fehlt die Zufriedenheit der Projektinteressenten. Daher scheint folgende Definition geeigneter:

„Ein Projekt ist erfolgreich, wenn die Beteiligten zufrieden sind und die Qualität der technischen Lösung und die Termin- und Kostenziele insgesamt positiv bewerten.“

5.2 Welche Dimensionen hat der Projekterfolg?

- Termine
- Kosten
- Leistung / Qualität
- Zufriedenheit des Kunden / der Beteiligten
- Abwicklungserfolg (= Erfolg der Projektabwicklung)
- Anwendungserfolg (= ökonomischer Erfolg des Projektergebnisses)
- Zielprioritäten
- Zeitpunkt der Erfolgsmessung

Dimensionen des Projekterfolgs

- Zufriedenheit der Beteiligten
- Leistung bzw. Qualität der technischen Lösung
- Kosten
- Termine

5.3 Wie unterscheiden sich Abwicklungserfolg und Anwendungserfolg eines Projektes?

Der Abwicklungserfolg bezieht sich darauf, wie das betreffende Projekt abgeschlossen wurde. Kerndimensionen sind hier:

- Einhaltung der Projekttermine
- Einhaltung Budget
- Leistung / Qualität des Projektergebnisses
- Zufriedenheit des Kunden

Der Anwendungserfolg sagt etwas darüber aus, inwieweit das Projektergebnis dem Unternehmen echte Vorteile bringt (Gewinn, Marktanteile, Kosteneinsparungen usw.)

Der Abwicklungserfolg wird zum Projektabschluss ermittelt, während Aussagen über den Anwendungserfolg oft erst einige Jahre nach Abschluss des Projekts möglich sind.

5.4 Welche Empfehlungen kann man aus empirischen Studien über Projekterfolgsfaktoren ableiten?

- Topmanagement hat einen besonders starken Einfluss auf das Projektergebnis.
- PL muss eine starke formale Stellung mit erheblichen (Entscheidungs-) Befugnissen erhalten.
- PL benötigt Managementfähigkeiten.
- Fachliche Kompetenz des Projektteams.
- Soziale Fähigkeiten und die Fähigkeiten zur Selbstorganisation des Teams spielen eine entscheidende Rolle.
- Partizipativer Führungsstil des PL.
- Gute formale Kommunikation durch PL.
- Planungs- und Kontrollinstrumente sind ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- Konflikte erkennen und lösen; vorbeugendes Konfliktmanagement.
- Detaillierte Zielplanung.

5.5 Welche Grundformen der Projektorganisation gibt es?

- Projektgesellschaften:
 - Arbeitsgemeinschaft ARGE (Bauvorhaben)
 - Konsortium (mit einer beteiligten Firma als Hauptauftragnehmer) [gilt als beste Lösung]
- Integriertes Projektteam (IPT)
- Einflussprojektorganisation (Stabsfunktion des Projektmanagers)
- Reine (autonome) Projektorganisation
- Matrixorganisation (schwach, ausgewogen, stark)

6 A6 Projektorganisation

6.1 In welchen Merkmalen unterscheiden sich die einzelnen Grundformen der Projektorganisation?

Sie unterscheiden sich in der Ausprägung der Entscheidungs- und Weisungsbefugnis des Projektmanagers:

- Einflussprojektorganisation (keine Weisungs- und Entscheidungsbefugnis, keine Ressourcenbefugnis, trägt keine Verantwortung)
- Reine (autonome) Projektorganisation (umfassende Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, Disziplinargewalt)
- Matrixorganisation (je nach Ausprägung von schwacher bis starker, Weisungsbefugnis und Entscheidungsgewalt)

6.2 Wann können Projekte auch im Rahmen der Stammorganisation realisiert werden?

Wenn es sich um nicht komplexe Projekte handelt. Dies sind Vorhaben, bei der wenige Einzelaktivitäten und Spezialisten der Organisation koordiniert werden müssen. Oder wenn die Projekte (dann auch komplex) komplett innerhalb einer Linie abgewickelt werden und eine Linienübergreifende Zusammenarbeit nicht notwendig ist. (z.B. Forschungsprojekt).

6.3 Wann sind welche speziellen Projektorganisationsformen empfehlenswert?

Einflussprojektorganisation wenn geringe organisatorische Eingriffe erwünscht werden. Wird häufig gewählt, wenn das Projekt auf viele Bereiche des Unternehmens Einfluss nehmen muss (z.B. Organisationsprojekte).

Reine Projektorganisation, wurde in der Vergangenheit für sehr große und lang andauernde Projekte verwendet (z.B. Rüstungsvorhaben).

Die Matrixorganisation versucht die Vorteile der reinen Linienorganisation und die der reinen Projektorganisation zu verbinden.

6.4 Was ist die Aufgabe von Projektsteuerungsgremien?

Projektsteuerungsgremien sind für alle Projekte in einem Unternehmen oder für eine Teilmenge zuständig.

Das Gremium initiiert Projekte, legt ihre groben Ziele fest und ernennt die Projektleiter. Es fungiert als Schlichtungsinstanz bei Konflikten zwischen Projektleitung und Linie oder zwischen den verschiedenen Projektleitern.

Seine wichtigste Aufgabe ist das strategische Projektmanagement. Im Ggs. dazu obliegt das operative Projektmanagement dem PL

Strategisches PM: richtige Projekte durchführen

Operatives PM: Projekte richtig abwickeln

6.5 Welche Aufgaben haben Projektcontroller und Projektcontrolling?

Der Projektcontroller sorgt für Transparenz (wirtschaftliche, transparente und vollständige Projektabwicklung gewährleisten) im Projekt und unterstützt somit den Projektmanager.

Das Projektcontrolling stellt geeignete und anwendergerechte Systeme für Projektplanung- und kontrolle bereit.

6.6 Welche Aufgaben hat der Projektleiter?

Operatives Projektmanagement:

- Projektzielsetzung klären und bei der Erarbeitung der Projektdefinition mitwirken
- Projektstrukturplan erstellen
- Projektablauf koordinieren
- Projektteam einberufen und leiten
- Projekttermine planen und überwachen
- Projektkostenentwicklung planen und verfolgen
- Projektfortschritt beobachten
- Planabweichungen im Projekt frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten
- Änderungen prüfen, abstimmen und in Projektpläne und Projektbearbeitung integrieren
- An den Projektsteuerausschuss berichten
- Die Instrumente anwenden, die im Unternehmen für PM zur Verfügung stehen
- Den projektbezogenen Informationsfluss sicherstellen
- Die erforderliche projektbezogene Aufbau- und Ablauforganisation ausstatten
- Das Projekt nach innen und außen vertreten

6.7 Welche Verantwortung trägt der Projektleiter?

Der Projektleiter trägt die Verantwortung für die Realisierung der Projektziele, innerhalb der vorgegebenen Termine, Kosten und Leistung/Produktqualität. Er ist im Projektablauf für die Koordination der Projektbeteiligten und ihrer Arbeitspakete entsprechend der Projektdefinitionen verantwortlich.

6.8 Welche Aufgaben hat ein Projektsteuerausschuss?

- Projektaufträge von der Geschäftsleitung entgegennehmen
- Projektstrategische Entscheidungen treffen
- Projektdefinitionen überprüfen und unterzeichnen
- Mitwirkung an der Initiierung neuer Projekte
- Prioritäten zur Umsetzung der Produktstrategie setzen
- Planung und Überwachung des Personaleinsatzes und der Kostenentwicklung im entsprechenden Geschäftsfeld.
- Entscheidung über die Beauftragung externer Stellen
- Übergeordnete Überwachungsfunktion hinsichtlich Kosten, Terminen und Projektfortschritt
- Vorbereitung von Entscheidungen der Geschäftsleitung
- Lösung projektbezogener Konflikte, sofern der PL dies nicht kann

6.9 Wie kann man ein Projektsteuerungsgremium (übergeordnet für alle / oder Untermenge von Projekten zuständig) und einen Projektsteuerungsausschuss voneinander abgrenzen?

Projektsteuerungsgremium:

- Zentrales Gremium für alle Projekte mit strategischer Sicht auf das Unternehmen.
- Wann sollen welche Projekte durchgeführt werden, um die Unternehmensziele zu unterstützen.
- Schlichtungsinstanz
- Höhere Führungskräfte als die in den Projekten eingebundenen Führungskräfte

Projektsteuerungsausschuss:

- Dezentrales Gremium mit strategischer Sicht auf die Projekte, die diesem Gremium zugeordnet sind.
- Nimmt Projektaufträge von der Geschäftsführung entgegen.
- Führungskräfte der an den Projekten beteiligten Abteilungen / Bereiche usw.
- Lösung projektbezogener Probleme.

Die Aufgaben und Inhalte beider Institutionen unterscheiden sich nach meiner Meinung. Eine Unterscheidung beider Institutionen fällt daher schwer.

6.10 Wie kann man ein Projektsteuerungsgremium (übergeordnet für alle / oder Untermenge von Projekten zuständig) und ein Lenkungsgremium voneinander abgrenzen?

Projektsteuerungsgremium:

- Zentrales Gremium für alle Projekte mit strategischer Sicht auf das Unternehmen.
- Wann sollen welche Projekte durchgeführt werden, um die Unternehmensziele zu unterstützen.
- Schlichtungsinstanz
- Höhere Führungskräfte als die in den Projekten eingebundenen Führungskräfte.

Lenkungsgremium:

- Zuständig für ein spezifisches Projekt. Das Lenkungsgremium löst sich nach Projektende wieder auf.
- Auch Lenkungsausschuss / Steering Group / Steering Committee genannt.
- Kontrolle des Projektfortschritts.
- Annahme und Ablehnung von Meilensteinergebnissen.
- Lösung von Konflikten um Befugnisse zwischen Projektleitung und Linie.