

## 2 Teil A: Projekte verstehen – Grundbegriffe klären

### 2.1 Projektmerkmale: Wann ist ein Projekt ein Projekt?

→ Sie verstehen Begriffe aus dem Projektmanagement und wie sich ein Projekt definiert.

Im **MULTIPROJEKTMANAGEMENT** oder **PROJEKTPORTFOLIO** werden alle Projekte zusammengeführt, priorisiert und die Ressourcen aufgeteilt. Dabei geht es darum, dass die richtigen Projekte im Unternehmen zur rechten Zeit und nach Dringlichkeit und Wichtigkeit priorisiert werden.

Hinweis: Der Umgang mit einem Projektportfolio ist nicht Bestandteil der Ausbildung und des Lehrmittels.

Für die Bearbeitung eines Projekts im Sinne des **(EINZEL-)PROJEKTMANAGEMENTS** sind folgende Projektmerkmale nötig<sup>1</sup>:



Zeitlich befristet	Zeitlich klarer Anfang und klares Ende – das Projekt ist irgendwann beendet.
Komplexe Aufgabe	Komplexe Aufgabenstellung, welche den Aufwand eines Projekts rechtfertigt.
Einmaligkeit	Das Vorhaben wurde vorher so noch nie oder länger nicht mehr durchgeführt (wobei bei Bau, Gartenbau, Messen usw. vielleicht schon ähnliche Projekte realisiert wurden, welche sich aber in der Ausprägung unterscheiden).
Begrenzte Ressourcen	Die personellen, finanziellen und weiteren Ressourcen sind begrenzt.
Innovation	Es wird Neuland betreten oder etwas grundsätzlich neu überarbeitet. Dadurch soll eine Neuheit oder eine deutliche Verbesserung eines Prozesses entstehen.
Risiko	Das Projekt birgt durch seine Einzigartigkeit viele Risiken.

<sup>1</sup> Definition der Projektmerkmale in Anlehnung nach DIN 69901

Mit Projektmanagement werden zwei Begriffe definiert:

Damit also ein Vorhaben als Projekt geführt werden kann, müssen alle Projektmerkmale, zumindest im ge-  
dehnten Begriff, eingehalten werden.

Viele verwenden den Projektbegriff inflationär für fast jede Tätigkeit in Gruppen oder in Unternehmen. Das zeigt, dass diese Personen wenig Ahnung von Projektmanagement haben: Sie können nicht einmal ein Pro-  
jekt von einem einfachen Vorhaben unterscheiden.

## 2.2 Warum ein Projekt durchführen?

→ Gründe, um ein Projekt zu starten. Weshalb das Projektvorgehen wählen?

Es gibt viele Gründe für Projekte, knapp zusammengefasst sind es die folgenden:

- Innovationszyklen sind kurz, neue Produkte müssen laufend entwickelt werden.  
Beispiel: Der Handymarkt ist schnelllebig.
- Die Bearbeitung von realen Situationen wird immer anspruchsvoller, da komplexer.  
Beispiel: Die Organisation einer Veranstaltung erfordert die Beachtung von immer mehr Regulatorien.
- Die Technik muss immer komplexere Felder abdecken.  
Beispiel: Programme, die man heute entwickelt, müssen auf immer mehr verschiedenen Betriebssystemen laufen und immer mehr können.

Das Projektvorgehen stellt sicher, dass

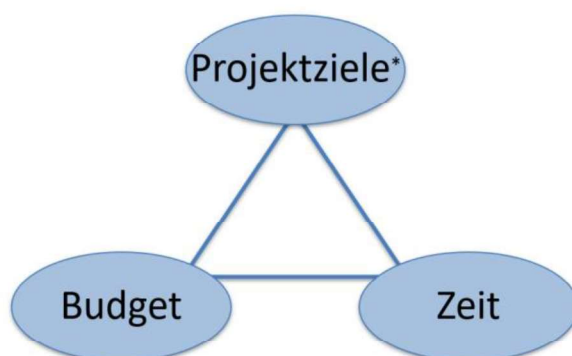
- vom Groben ins Detail geplant wird, statt chaotisch Aufgaben in Angriff genommen werden,
- Schritt für Schritt vorgegangen wird,
- mit Zwischenzielen, genannt Milestones (Meilensteine), immer wieder das Vorgehen überprüft wird (Zeit, Budget und Ziele im Griff?).

## 2.3 Begriffsklärung Projektmanagement, Projekt und das magische Dreieck

→ Die Begriffe Projekt, Projektmanagement und das magische Dreieck verstehen

Der Begriff **PROJEKT** wird vielseitig benützt, z. B. für ein Bauprojekt, den Aufbau einer neuen Fabrik oder Ab-  
teilung, ein Gartenbauprojekt, eine Weltreise, ein IT-Projekt, ein Messeprojekt usw. Der Begriff Projekt steht  
in vielfältigem Zusammenhang. Im Sinne des Projektmanagements ist der Begriff **PROJEKT** klarer definiert.

Das **PROJEKTMANAGEMENT** umfasst die Organisation, die Vorgehensweisen, die Techniken und Methoden,  
Führungsaufgaben, die koordinierte Kommunikation für ein oder mehrere Projekte.



Das **MAGISCHE DREIECK IM PROJEKTMANAGEMENT** betont, dass Projekte

- in der vorgesehenen Zeit,
- zum vorgesehenen Budget,
- mit den geplanten Funktionen  
realisiert werden sollen.

Für ein effizientes (zügiges) und effektives (zielerrei-  
chendes) Projektmanagement ist es wichtig, den  
Stand dieser drei Faktoren jederzeit zu beobachten.

\*) Projektziele: Je nach Quelle bzw. Projektart auch «Funktionen»,  
«Leistung», «Qualität» oder «Inhalt und Umfang» usw. genannt

## 2.4 Aufgaben im Projektmanagement

→ Sie verstehen, welche Aufgaben im Projektmanagement anfallen und was dabei gemacht wird.

Hinweis: Auf die Details zu den Aufgaben wird in den Teilen B und C des Lehrmittels eingegangen. Hier wird die allgemeine Einführung für das Verständnis präsentiert.

### 2.4.1 Übersicht: Welche Kernaufgaben fallen im Projektmanagement an?

→ Welche Kernaufgaben werden im Projektmanagement bearbeitet?

Im Projektmanagement entstehen verschiedene Aufgabenblöcke, welche bearbeitet werden müssen:



Projektinitialisierung  
[↗ 5.1]

In der **INITIALISIERUNG** (siehe auch Phasenmodelle) finden alle Überlegungen statt, welche überhaupt erst zu einem Projektstart führen sollen:

- Ist/Sind die Projektidee/n sinnvoll, realistisch und wichtig?
- Haben wir die richtigen Projekte priorisiert?
- Ist der Projektauftrag verfasst und bewilligt?
- und vor allem: Welche Ziele wollen wir mit unserem Vorhaben erreichen?

Resultat ist meist: Der Projektauftrag ist verfasst und bewilligt.

---

Projektplanung [↗ 8]	<p>In der <b>PROJEKTPLANUNG</b> wird überlegt, wie die Ziele erreicht werden sollen.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung (Finanzen, Personal, Zeit, externe Berater, Maschinen und Material usw.)?</li><li>– Welche Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind vorhanden (siehe weiter unten)?</li><li>– Welche Gefahren und Risiken könnten den Projekterfolg gefährden (siehe Risikomanagement und Projektcontrolling)?</li></ul> <p>Resultate können sein: Grobbudget, Projektteam zusammengestellt, Zeitplan aufgestellt (inklusive Meilensteine).</p>
Projektsteuerung (Projektcontrolling) [↗ 14 Controlling] [↗ 15 Risiken]	<p>Mit der <b>PROJEKTSTEUERUNG (PROJEKTCONTROLLING)</b> werden die bearbeiteten Aufgaben überwacht. Es kann sein, dass die Projektsteuerung Einfluss auf das Projekt hat und einige Parameter verbessert werden können.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Sind wir mit unserem Projekt auf dem richtigen Weg?</li><li>– Werden die Ressourcen (Finanzen, Zeit) wie vorgesehen verwendet, sind wir im Budget?</li><li>– Sind wir im Terminplan</li><li>– Gibt es Risiken (Probleme, jetzt oder am «Projekthorizont», welche neu betrachtet und beachtet werden müssen?</li></ul>
Projektführung [↗ 7.2.2]	<p>Die Leitungsarbeit in einem Projekt ist, nach Meinung des Autors, das Schwierigste am ganzen Projekt. Oft scheitern Projekte, weil der Umgang im Team und die Mitarbeit nicht recht funktioniert. Man darf weder zu introvertiert sein und alles selber machen wollen noch die anderen Projektmitarbeitenden durch zu extrovertiertes Verhalten überfahren und zu «Kopfnickern» degradieren. Nebst der <b>METHODENKOMPETENZ</b> (also dem Wissen in diesem Lehrmittel), der <b>ANWENDUNGSKOMPETENZ</b> (dessen Umsetzung), der <b>FACHKOMPETENZ</b> (Fachwissen in den bearbeitenden Projekten) sind die <b>SOZIALEN KOMPETENZEN</b> (Umgang mit Menschen, Führungskompetenzen...) wichtige Komponenten, um ein Projekt überhaupt zum Erfolg führen zu können.</p>
Anspruchsgruppen- management (Stakeholder-Management) [↗ 5.2.5]	<p><b>ANSPRUCHSGRUPPEN</b> oft <b>STAKEHOLDER</b> genannt, müssen immer wieder für das Projekt gewonnen werden. Je mehr Rückenwind (Unterstützung) wir gewinnen können, desto weniger Gegenwind haben wir.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Wer sind die Anspruchsgruppen, Betroffenen (Stakeholder)? Beispiele: Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende, Staat</li><li>– Wie können wir für unser Projekt positive Stimmung machen respektive werben?</li><li>– Wie können wir mit den Entscheidungspersonen (dem Management) transparent und gewinnend zusammenarbeiten?</li></ul>

---

---

Information und  
Dokumentation  
[↗ 12]

**INFORMATIONEN** und **DOKUMENTATIONEN** in Projekten müssen schriftlich festgehalten werden, damit die Informationen für die richtigen Personen vorliegen. Entscheidungen und Arbeiten müssen nachvollziehbar sein, das bedarf der Schriftlichkeit.

Projekte werden in Projektgruppen durchgeführt. Dabei werden meist Personen aus mehreren Abteilungen (aus der Linienorganisation) zusammengezogen. Vielfach sind, nebst den Entscheidern, auch weitere Personen betroffen.

Stellen Sie sich deshalb immer wieder selbstkritisch die Fragen:

- Wird protokolliert und dokumentiert, was wichtig ist, um den Projektverlauf und die Entscheidungen festzuhalten?
- Werden die richtigen Informationen zur rechten Zeit an die richtigen Personen abgegeben?
- Ist die Ablagestruktur übersichtlich und findet jeder Involvierte die Informationen wieder?

---

Projektabschluss  
[↗ 5.7]

Beim Projektabschluss werden die Lösung dem Auftraggeber präsentiert und übergeben, das Projektteam aufgelöst und die aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse für neue Projekte dokumentiert.

- Ist das Projekt bereit zur Übergabe?
  - Ist das Projektteam aufgelöst, z. B. mit einer kleinen Feier?
  - Haben wir Erkenntnisse, was wir bei anderen Projekten verbessern könnten und sind diese dokumentiert?
-

### 3 Teil A: Verständnis für Erfolgssicherung

Projekte sind immer mit Risiken verbunden, das heisst also mit der Möglichkeit des Scheiterns. Dies ist, auch mit der Optik auf die Praxis, keinesfalls wegzudenken. Nicht selten hört man von Projekten, bei welchen Millionen Franken und Euros in Projektleichen gesteckt wurden. Das kann in Kleinprojekten glücklicherweise in dem Umfang nicht passieren; aber ein Scheitern ist mindestens genauso ärgerlich, frustrierend und kostet viel Geld. Die Beachtung gewisser Erfolgsfaktoren, das richtige Vorgehen und das Eingestehen von Fehlern und deren Verbesserung, können den Projekterfolg steigern.

#### 3.1 Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

→ Was trägt zum Projekterfolg teil?

Sicher haben Sie schon von Projekten gehört, welche gescheitert sind. Da Projekte durch die Art der Arbeit, die verschiedenen Interessen und Stossrichtungen und auch durch Ausseneinflüsse scheitern können, sind gerade die **ERFOLGSFAKTOREN** wichtig.

Wichtige **ERFOLGSFAKTOREN** sind:



Betrachten wir diese Erfolgsfaktoren noch etwas genauer.

##### 3.1.1 Projektleitung

Ein akzeptierter und tüchtiger Projektleiter mit dem nötigen Projektwissen, einem grossen Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen und einer gewissen Zielstrebigkeit ist das A und O des Projekts.

Die **PROJEKMLEITUNG** hält das Projekt zusammen und führt es mit dem Rückhalt des Projektteams zum Erfolg. Sie benötigt eine klare **AUFGABE** (Projektziele), grosse **KOMPETENZEN** (Entscheidungsmöglichkeiten) und trägt die **VERANTWORTUNG** für das Gelingen.

Die Projektleitung ist zuständig, damit alles funktioniert, von der Termineinhaltung bei einzelnen Arbeitsaufträgen bis zum Zusammenspiel im Terminplan.

Mehr zur Eignung des Projektleiters finden Sie im Kapitel [\[7.2.2\]](#)

### 3.1.2 Projektteam

Das vielfach von Vorgesetzten missbrauchte Wort Team hat für das Projekt einen ganz anderen Stellenwert: Nur in gemeinsamen Diskussionen und einem offenen Austausch, bei welchem die vielleicht auch kritischen Meinungen oder hinterfragenden Äusserungen im Projektteam sehr wichtig sind und überprüft gehören, ist es möglich, die beste Lösung für das Unternehmen als Ganzes zu finden.

Die **TEAMZUSAMMENSETZUNG** (Zusammenstellen der richtigen Leute) und die **TEAMBILDUNG** (sich finden zu einem Wir-Gefühl im Projektteam) fördern die Kreativität und führen zu einem produktiven Arbeitsprozess.

In kleineren Projekten kann es sein, dass gar kein Team gebildet wird, sondern dass man fallweise andere Personen konsultiert und sich mit ihnen bespricht. Nutzen Sie dies, denn einbezogene Personen stehen Projekten positiver gegenüber.

Mehr zur Zusammensetzung des Projektteams finden Sie im Kapitel [↗ 0]

### 3.1.3 Auftraggeber

Der wohl wichtigste Stakeholder (Anspruchsgruppe) ist der **AUFTRAGGEBER**: Er gibt den Auftrag und somit spricht er das Geld für die Arbeiten im Projekt und auch für allfällige Kosten externer Beratungen, Beschaffungen usw. Schlussendlich kann er das Projekt jederzeit beeinflussen, indem er die Fortsetzung, Beschleunigung oder den Projektabbruch verlangt.

Fazit: Der Auftraggeber muss für das Gelingen jederzeit voll und ganz hinter dem Projekt (und somit dem Projektleiter und dem Projektteam) stehen können.

Im Kommunikationskonzept [↗ 12] ist zu überlegen, wann welche Informationen (z. B. zu **MILESTONES/MEILENSTEINEN** oder Zwischenberichten) an den Auftraggeber gelangen sollen.

### 3.1.4 Wahl von Techniken zur Projektbearbeitung

Wie geht man vor? Die richtige Projektmethode ergibt die Grundlagen zum Vorgehen. Dazu gehört die Wahl des Phasenmodells (folgt weiter hinten) genauso wie die Darstellung der Sitzungsprotokolle. Die Wahl der Techniken kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden, z. B:

- Passt die gewählte Technik zum Umfang und der Aufgabe des Projekts?
- Ist die gewählte Arbeitstechnik bei uns üblich und möglichst vielen Personen so schon bekannt?

Mehr dazu ab Kapitel [↗ 6]

### 3.1.5 Informationsfluss

In einem **KOMMUNIKATIONSKONZEPT** (kleines Papier) legt man fest, wer wann welche Informationen bekommen sollte und muss. Dem **INFORMATIONENFLUSS** (Welche Info gelangt wann an wen?) ist grosse Bedeutung beizumessen. Fühlt sich jemand übergangen, wird er das Projekt nicht stützen. Fließen zu viele Informationen zu früh, dann entstehen Erwartungshaltungen; fließen die Informationen zu spärlich, dann wird dem Projekt Misstrauen entgegengebracht. Deshalb sollte im Projektteam festgelegt werden, wer wann und wie informiert wird (wer Banken oder Fluggesellschaften, Polizeicorps oder Ähnliches beobachtet, wird feststellen, dass es immer die gleichen Personen sind, die nach aussen kommunizieren, also Informationen abgeben).  
[↗ 12]

### 3.1.6 Projektumfeld

Einflüsse kommen oft auch von aussen, also nicht von den bereits genannten Personen/Personengruppen. Beispiele für Einflüsse aus dem **PROJEKTUMFELD** sind:

#### Innere Einflussgrössen (Betriebsumfeld)

Technologie überholt Projektziel  
Unternehmen verändert sich  
Auftraggeber überlegt es sich anders  
Finanzierungsschwierigkeiten  
Teammitglieder erfüllen Aufgaben nicht

#### Äussere Einflussgrössen (Ausseneinflüsse)

Gesetzliche Rahmenbedingungen ändern sich  
Übernahme des Unternehmens  
Mitbewerber verändern Marktparameter

## 3.2 Projektorganisation

Die Wahl der Projektorganisation (hierarchischer Aufbau oder Matrixorganisation) ist in vielen Unternehmen schon vorgegeben und als «Einflussgrösse» zu berücksichtigen. Welche Organisationsformen es gibt, finden Sie ausführlich im Kapitel [↗ 7]

### 3.2.1 Vorgehensmodell (Projektphasenmodell) wählen

→ Was ist ein Vorgehensmodell?

Kern der Projektarbeit bildet die Ausrichtung auf ein Vorgehensmodell. Dabei werden die Begriffe Vorgehensmodell, Phasenmodell und Projektmodell teilweise überschneidend verwendet, teilweise getrennt. Nach der Devise, viele Wege führen nach Rom bzw. zum Projekterfolg gibt es Phasenmodelle wie Sand am Meer. In diesem Lehrmittel konzentrieren wir uns für die in Kleinprojekten geeigneten Modelle, zeigen einige weitere auf, mit welchen Sie in Berührung kommen können. Umfangreiche Informationen zu Vorgehensmodellen finden Sie im Kapitel [↗ 4]

### 3.2.2 Milestones/Meilensteine festlegen

→ Was sind Milestones/Meilensteine?



Mindestens am Ende jeder Projektphase muss ein Meilenstein (Milestone) stehen. Budget? Zeit? Zwischenzielerreichung? Wenn alles im grünen Bereich ist, wird der Auftraggeber wohl über eine Fortführung des Projektes positiv entscheiden oder er kann Korrekturen für die Weiterführung verlangen.

Definition: Ein Meilenstein im Projektmanagement ist ein Ereignis von besonderer Bedeutung. Projektphasenabschluss/Entscheid, Abnahme einer wesentlichen Arbeit, erfolgreich abgeschlossene Prüfung usw.

Milestones-Hinweise sind in diesem Heft mit einem  gekennzeichnet.