



Projektmanagement

Teil 1 – Mittwoch, 14.09.2022

Grundwissen

Definition von Projekten

Überblick über die Projektmanagement-Werkzeuge



Markus Zuckerstätter, LLB.oec.

- Kaufmännische Matura
- Touristiker
- Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
- Zertifizierter Projektmanager
- Vorstandsmitglied & operativer Geschäftsführer bei Verein Active
- Vorstandsmitglied bei Verein Rettet das Kind Salzburg
- Aufsichtsratsmitglied bei GWS, gemeinnützige GmbH
- Unternehmensberater

Zu meiner Person...

- **1. Definition eines Projekts**
- **2. Projektabgrenzung**
- **3. Überblick über die PM-Werkzeuge**

Übersicht für heute...

Strategie vs. Operation

Was ist der Unterschied?

Wo ist die Abgrenzung?

Wo ist Projektmanagement einzuordnen?

- Legendäre Definition des Wirtschaftswissenschaftlers

Peter F. Drucker:

- Trennung zwischen **Effektivität und Effizienz:**
- „Doing the right things“ (=Effektivität) → Strategie
- „Doing the things right“ (=Effizienz) → Operation

Halten Sie sich diese Grundhaltung in Ihrem Managementalltag immer vor Augen!

• **Im Unternehmen:**

- **Strategische Ebene:** Vorstand, Gesellschafter, event. Aufsichtsrat
- **Operative Ebene:** Geschäftsführung, **Projektmanagement**, Prozessmanagement, Change-Management

Was ist ein Projekt?

„Aufgabe mit besonderen Merkmalen“

- Einmalig
- Neuartig
- Zielorientiert
- Risikoreich
- Zeitlich befristet (Anfang & Ende)
- Vorgegeben: Dauer – mindestens 3 Monate
- Komplexität
- Teamgröße: Mind. 3 Personen
- Eigenes Budget
- Interdisziplinär

Daraus ergeben sich zwei wichtige Vorteile....

- Das Team kann sich **fokussieren**
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch **Geschwindigkeit**

Ein Projekt ist ein **soziales** System...

- **Technisches System:**

Codes, Formen -> deterministisch & kausal

- **Soziales System:**

Erziehung, Charakter, Emotionen, Erfahrungen, Werte, Kultur, Normen etc.

Die drei Dimensionen des Projektmanagements

- 1.) Projekt als **besondere Aufgabe** in Abgrenzung zur Linientätigkeit
- 2.) Projekt als **temporäre** Organisationsform
- 3.) Projekt als **soziales** System

Was ist Projektmanagement?

- **Betrachtungsobjekte:**

Team, Fortschritt, Zeitpläne, Kostenplan, Ressourcen, Kontext, Prozessdesign, Ziele, Umwelten....

- **Tätigkeiten:**

Koordination, Kontrolle, Kommunikation, Start, Abschluss....

Ergibt schlussendlich das „BIG PICTURE“

- **Projekt:**

Komplex, Kaum Wiederholung, mittelfristiger Zeithorizont

- **Prozess:**

Linientätigkeit, geringe Komplexität, häufige Wiederholung

- **Programm:**

Hohe Komplexität, Keine Wiederholung, mittelfristiger bis langfristiger Zeithorizont

Organisationsformen

Organisationsformen



Merkmale	Organisationsform	Management
<ul style="list-style-type: none">› geringe Komplexität› häufige Wiederholung	Linietätigkeit (Prozess) 	› Prozessmanagement
<ul style="list-style-type: none">› komplex› kaum Wiederholung› mittelfristig	Projekt <small>Differenzierungen möglich (z.B. A-, B-, C-Projekte)</small>	› Projektmanagement
<ul style="list-style-type: none">› hohe Komplexität› keine Wiederholung› mittel- langfristig	Programm 	› Programmmanagement

Bildquelle: Next Level Consulting

Was ist **Agilität** in Projekten?

- Die Planbarkeit ist aufgrund einer dynamischen Welt immer komplexer und schneller geworden.
- Eine Herausforderung für das klassische Projektmanagement
- **VUCA-Welt als Herausforderung:** VUCA ist ein Akronym für die **v**olatility „Volatilität“, **u**ncertainty „Unsicherheit“, **c**omplexity „Komplexität“ und **a**mbiguity „Mehrdeutigkeit“. Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung.
- Agilität gilt als Erfolgsfaktor als Antwort auf die VUCA-Welt

Aus dem bestehenden Unternehmen.....

- **Spezifische Aufbauorganisation**
- ...mit spezifischen Rollen
- ...mit spezifischen Kommunikationsstrukturen
- ...mit spezifischer Kultur & Spielregeln

Soziales System...

- **Abgrenzung:** Was befindet sich im System, was nicht?
- **Systemelemente:** Ziele, Leistungen, Termine, Ressourcen und Kosten
- **Interne Strukturen:** Rollen, Kommunikationsstrukturen, Spielregeln....
- **Im Kontext:** Beziehung zu relevanten Umwelten und event. anderen Projekten

Was ist steuerbar?

- Systeme **sind zu komplex**, um genau vorausberechenbar zu sein
- Gerät ein **System in Bewegung**, können dadurch auch **andere Teile in Bewegung geraten**
- Soziale Systeme sind **ständig in Bewegung**

Kontextanalyse....

- Alle Mitglieder der Projektorganisation teilen eine gemeinsame Sicht auf das Projekt – **Big Project Picture**
- **Definition der Projektgrenzen** – Ziele, Nicht-Ziele, Aufgaben, Budget, Start, Ende, Projektrollen etc.
- Beschreibung **Projektkontext**

Kontextanalyse....

- „Nur was abgrenzbar ist, **ist auch planbar**“
- Projektabgrenzung & Kontextanalyse erfolgt **im Team**
- Die Projektplanung und Organisation basiert auf der **Projektabgrenzung und Kontextanalyse**
- Kontextanalyse = **Grobplanung**

Zeitliche Projektabgrenzung

- **Projektstarttermin**
- **Projektendtermin**
- **Projektstartereignis**
- **Projektendereignis**
- Start- und Endtermin als Zeitpunkt und **nicht** als Zeitraum definieren
- Start- und Endereignis möglichst **präzise definieren**

Sachliche Projektabgrenzung

- Definition von **Zielen des Projekts**
- Festlegung von **Nicht-Zielen**
- **Hauptaufgaben** beschreiben den Weg zur Zielerreichung
- **Budget** kann bereits als grober Rahmen vorgeben sein

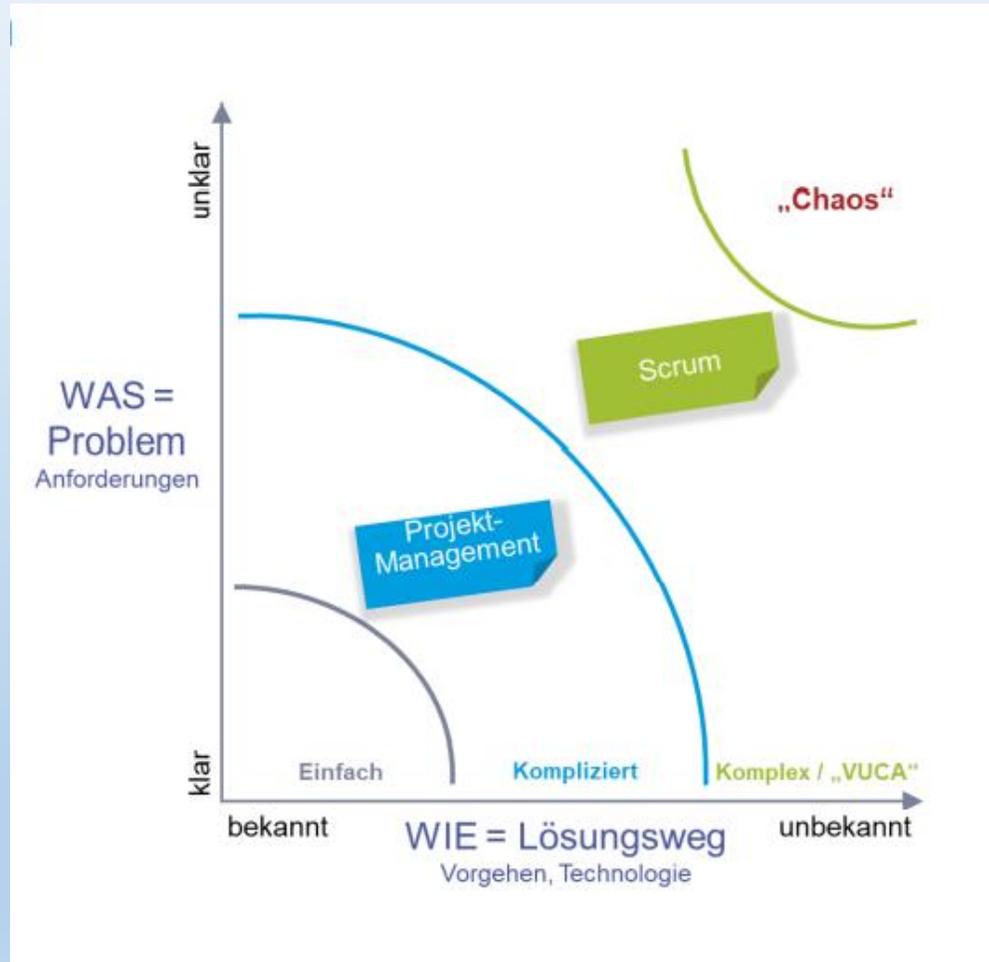
Soziale Projektabgrenzung

- **Festlegung der drei unerlässlichen Projektrollen**
- Projektauftraggeber, Projektleiter, Projektteammitglied
- Projektteammitglied = Know-How Träger
- Projektleiter = „es kann nur einen geben“
- + den Projektauftraggeber, welcher die Unternehmensinteressen vertritt

Was bedeutet **Scrum**? (Agilität)

- **SCRUM:** Ein Rahmenwerk, innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können, und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit dem höchstmöglichen Wert auszuliefern.“ (Quelle: Scrum Guide™, www.scrum.org)

Scrum



Quelle: Next Level Consulting

Rollen im agilen Umfeld

- **Rollen in Scrum** – gestaltet für Flexibilität, Kreativität und Produktivität
- **Produkt Owner:** Produkt-Experte*in > Anforderungen formulieren und priorisieren > Abnahme der Sprintergebnisse
- **Developer:** Interdisziplinäre Umsetzungsexperten > Selbstorganisiert und autonom > Üblicherweise 8 oder weniger Personen
- **Scrum Master:** Prozessrahmen-Experte > Servant Leader* > Blockaden lösen und Konflikte klären > Moderieren (bei Bedarf) > Motivierende und kreative Atmosphäre schaffen

* Servant Leader = sind **agile Führungskräfte, die sich nicht durch Autorität, sondern Empathie und Wertschätzung für ihre Mitarbeiter auszeichnen.**

In Anlehnung an **Peter F. Drucker**

- Produkt Owner: „**Build the right thing**“
- Developer: „**Build the thing right**“
- Scrum Master: „**Build it fast**“

Zeitlicher Projektkontext

- **1.) Vorprojektphase:**
„Wie ist es zum Projekt gekommen“?
- **2.) Projekt**
- **3.) Nachprojektphase:**
„Was wird nach Abschluss des Projekts mit den Ergebnissen passieren“?
- ***Mögliche Fragen der Phasen 1 und 2 ?***

Sachlicher Projektkontext

- Listung jener Projekte, zu denen **Zusammenhänge bestehen**
- Überprüfung von **Zusammenhängen zu Unternehmensstrategien**

Sozialer Projektkontext

- Listung **relevanter Umwelten** (Stakeholder)
- **Projektumweltanalyse**

Was ist ein Stakeholder?

- **Stake** = „Wetteinsatz“
- **Holder** = „Besitzer“
- **Im Projekt:** „Zu gewinnen, oder zu verlieren“... „Es steht für einen Stakeholder etwas auf dem Spiel“
- **Definition:** „Gesamtheit aller Projektteilnehmer, - betroffenen und – interessierten, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projekts direkt oder indirekt berührt sind.“
- Ein Stakeholder ist eine betroffene, beteiligte oder interessierte Person.
- Ein Projekt steht und fällt mit den Stakeholdern.

Projektumfeld



Quelle: Innloox.at

Projektumweltanalyse

Ziele:

- 1.) **Die soziale Einbettung** des Projektes ist umfassend dargestellt
- 2.) Es wird zwischen synergetischen und konfliktären **Beziehungen** unterschieden
- 3.) Es kann auf die **spezifischen Bedürfnisse** relevanter Umwelten eingegangen werden
- 4.) Es wird eine Basis für „**soziales Controlling**“ und Projektmarketing geschaffen

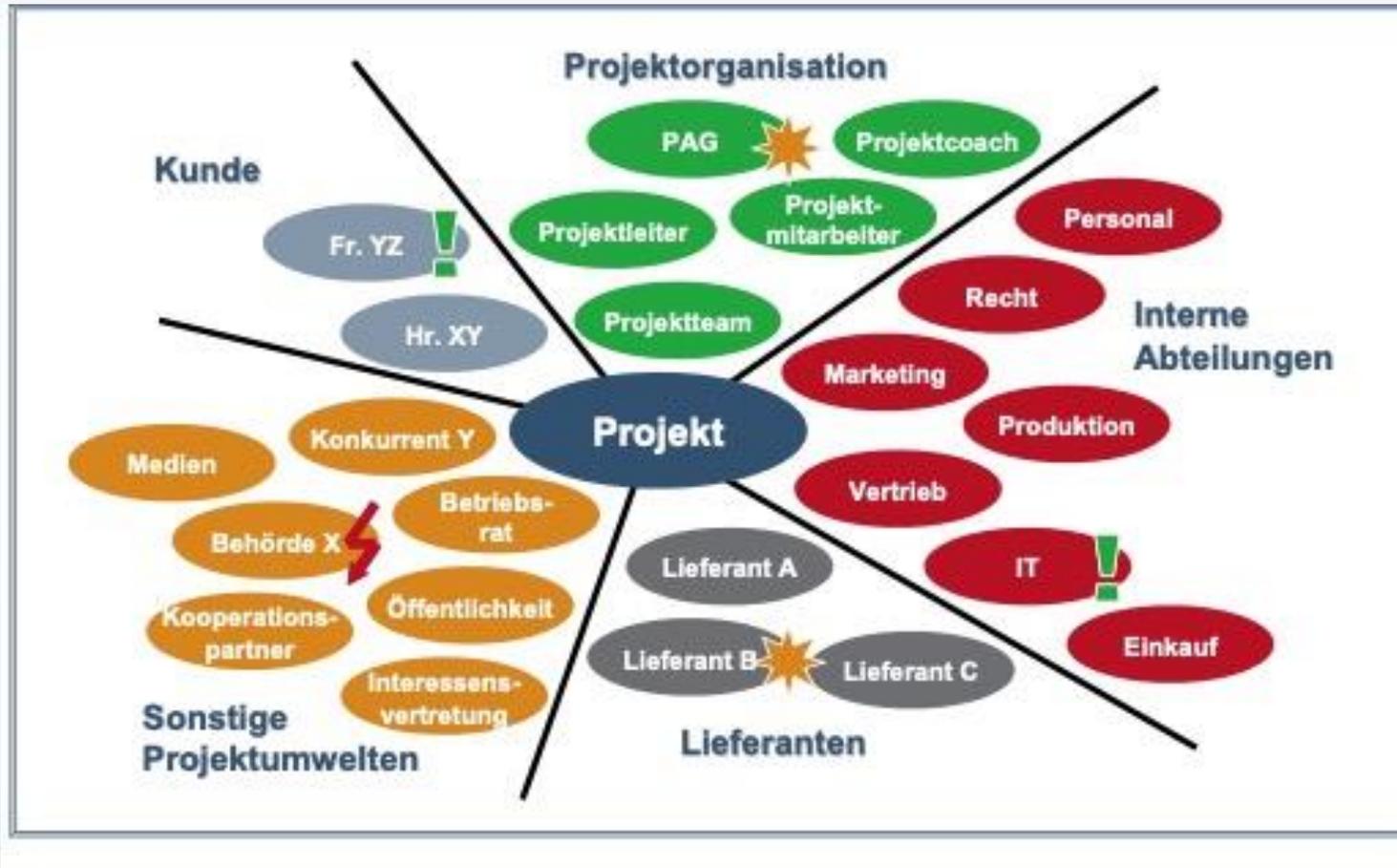
Projektumweltanalyse

- **Ergebnis** = Qualität x Akzeptanz
- Erstansatz erfolgt durch den Projektleiter
- Erstellung der Projektumweltanalyse im interdisziplinären Projektteam
- Zyklische Überarbeitung im Rahmen des Projektcontrollings

Projektumweltanalyse

Vorgehensweise:

- 1.) Sammlung **relevanter Umwelten**
- 2.) Gruppierung von Umwelten und Darstellung in Form der **Projektumweltgrafik**
- 3.) Konzentration auf **wesentliche Umwelten**, Identifikation von Umwelten mit Handlungsbedarf
- 4.) Beschreibung der Beziehungen zwischen Projekt und **ausgewählten Umwelten**
- 5.) Entwicklung von Maßnahmen zur Gestaltung von Beziehungen in Form der Projektumweltabelle
- 6.) Definition von **Zuständigkeiten und Terminen** je definierter Maßnahme



Zuckerstätter
Unternehmensberatung
 Recht | Wirtschaft | Gemeinnützigkeit

Quelle: businessmind.at

Beispiel: Projektumweltanalyse

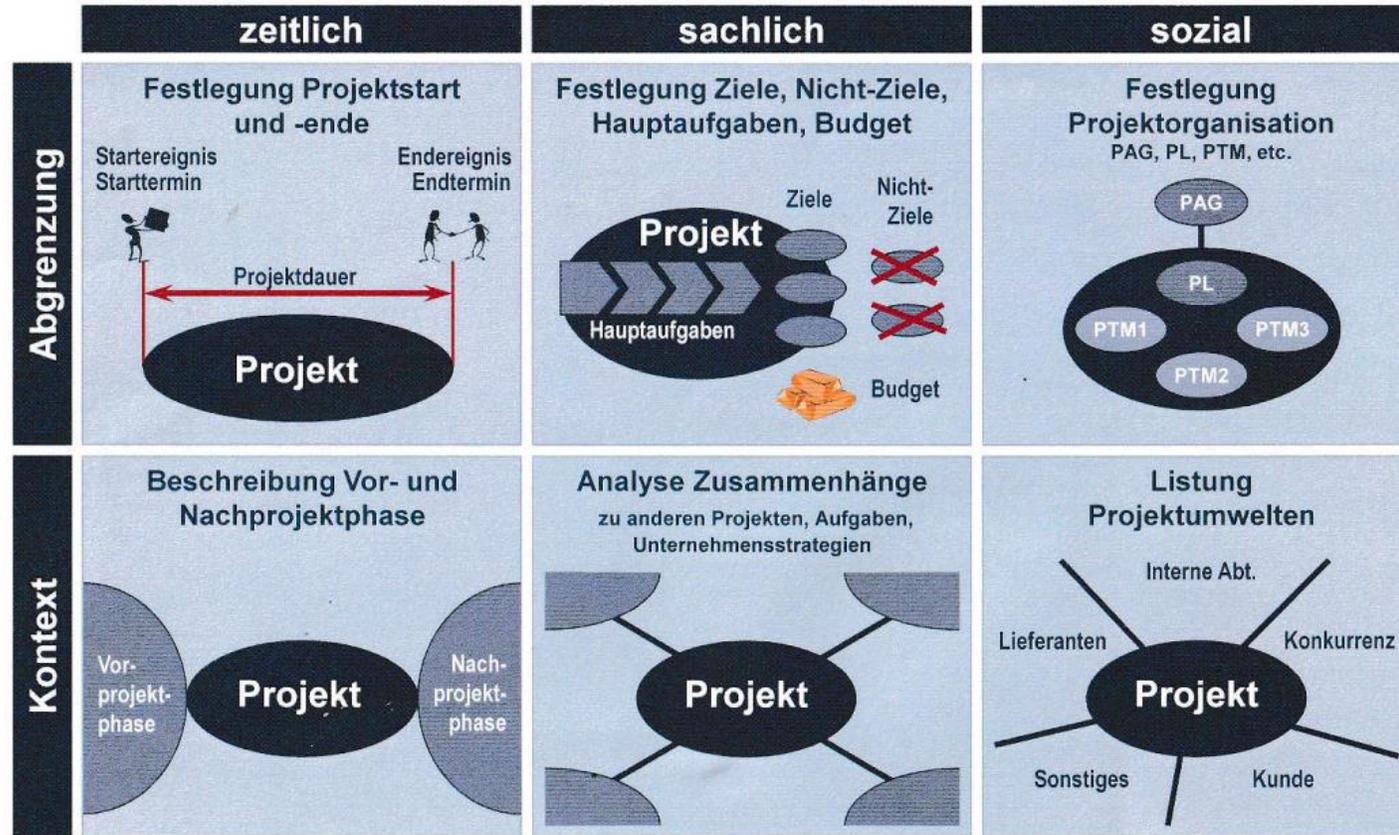
Beispiel: Projektumweltanalyse



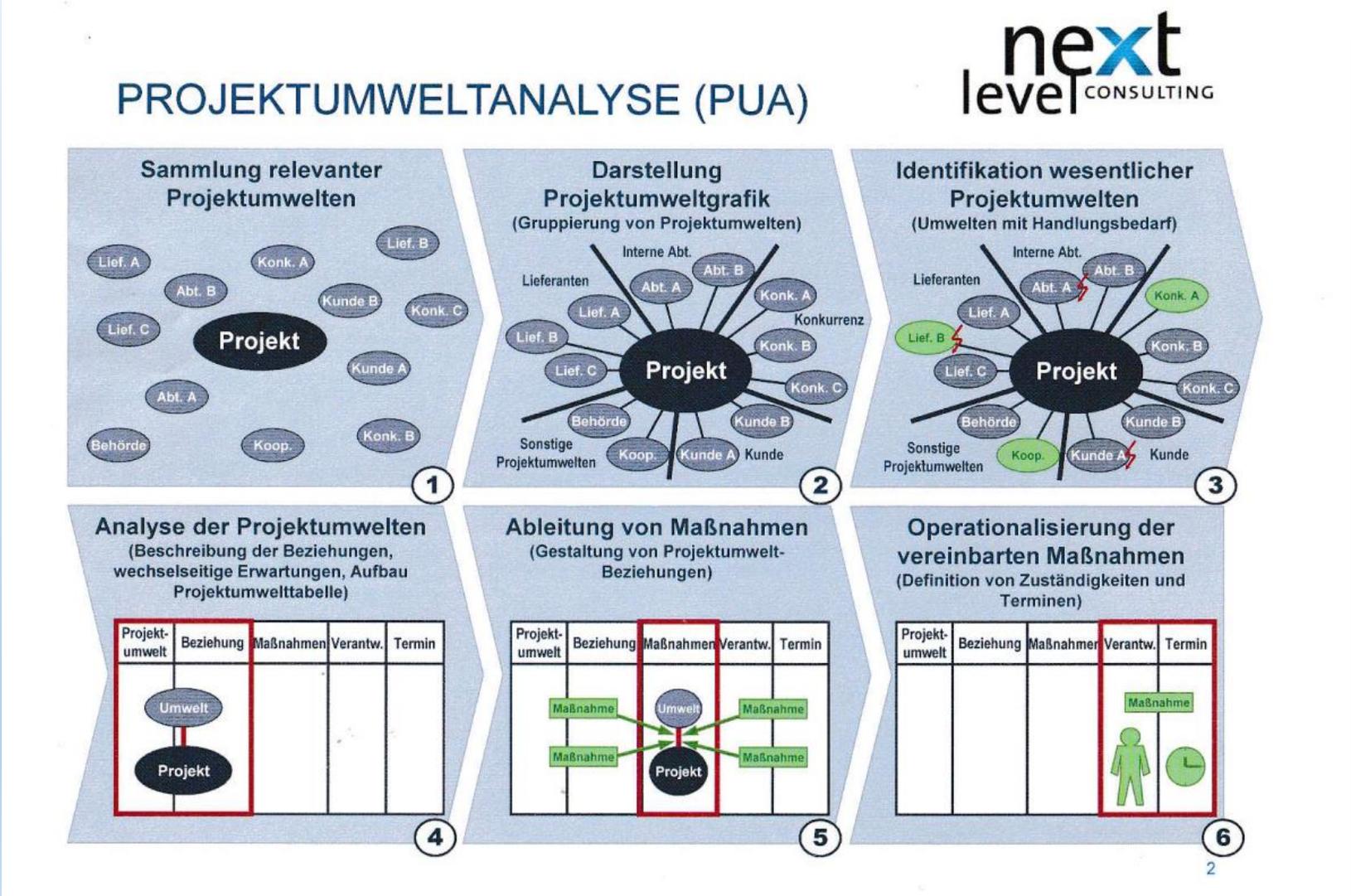
Quelle: Innloox.at

Kontextanalyse

ABGRENZUNG UND KONTEXTANALYSE



Umweltanalyse



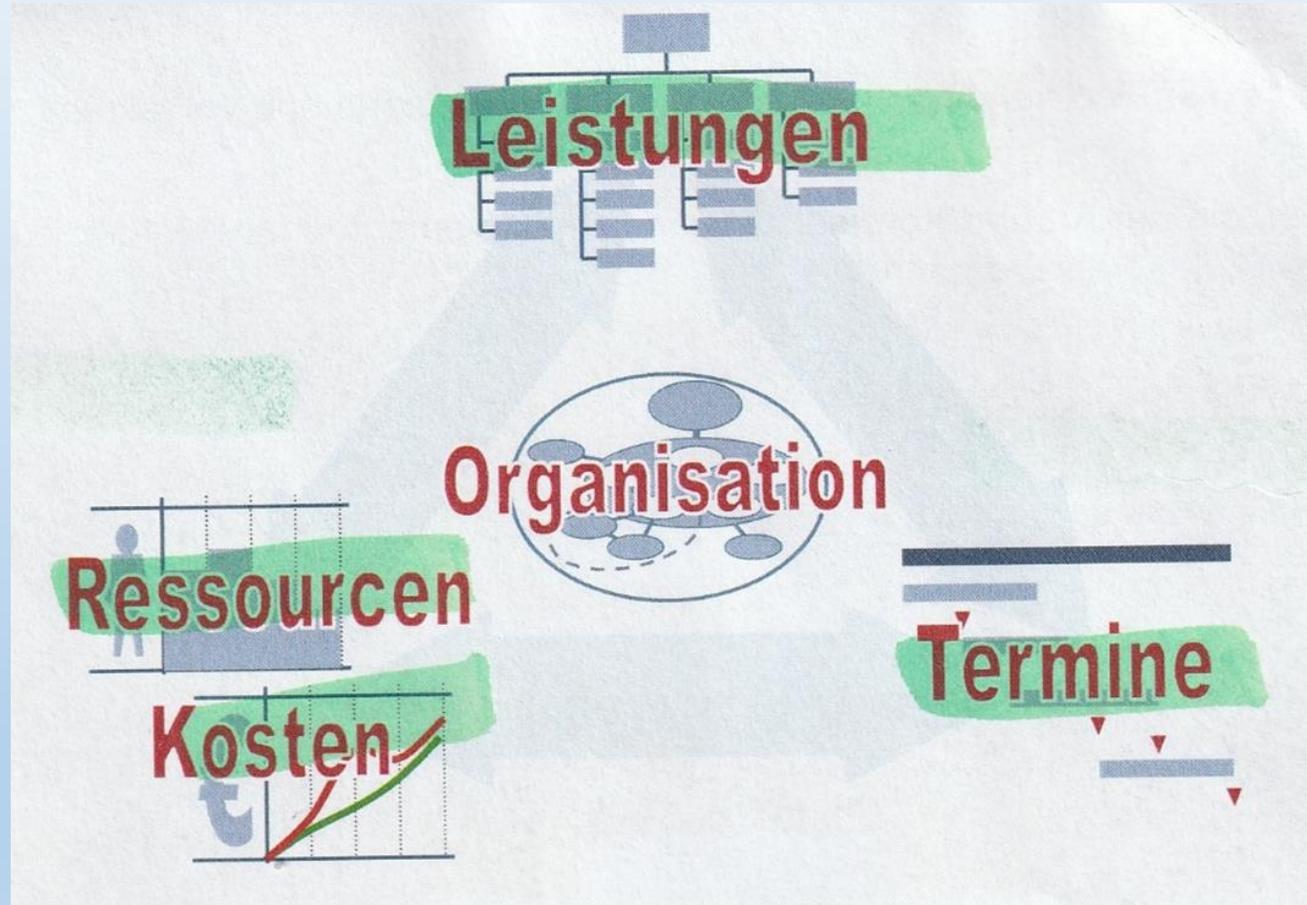
Quelle: Next Level Consulting

Übersicht über die PM-Werkzeuge

- **Projektkontextanalyse** (bereits abgehandelt)
- **Projektumweltanalyse** (bereits abgehandelt)
- **Projektstrukturplan**
- **Projektressourcen und- Kostenplan**
- **Projektorganisation**
- **Projektterminplan**
- **Projektmeilensteinplan**

Vorausschau: „Das Magische Dreieck“

Zuckerstätter
Unternehmensberatung
Recht | Wirtschaft | Gemeinnützigkeit



Bildquelle: Next Level Consulting



Fortsetzung am 12. Oktober 2022:

17.00 bis 18.30 Uhr

Zoom-Meeting



- Markus Zuckerstätter, LLB.oec.
- Unternehmensberater
- www.unternehmensberatung-salzburg.com
- office@unternehmensberatung-salzburg.com

Danke für die Aufmerksamkeit!