

# Projektmanagement

Ein Überblick....



## **Markus Zuckerstätter, LLB.oec.**

- **K**aufmännische Matura
- **T**ouristiker
- **S**tudium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
- **Z**ertifizierter Projektmanager
- **V**orstandsmitglied & operativer Geschäftsführer bei Verein Active
- **V**orstandsmitglied bei Verein Rettet das Kind Salzburg
- **A**ufsichtsratsmitglied bei GWS, gemeinnützige GmbH
- **U**nternehmensberater

# ZU MEINER PERSON...

- ▶ 1. **D**efinition eines Projekts
- ▶ 2. **P**rojektabgrenzung
- ▶ 3. **P**rojektumweltanalyse
- ▶ 4. **P**rojektauftrag
- ▶ 5. **P**rojektleistungsplanung
- ▶ 6. **P**rojektstrukturplan
- ▶ 7. **P**rojektressourcen- und Kostenplanung
- ▶ 8. **P**rojektorganisation

**ÜBERSICHT FÜR HEUTE...**

## **„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

# WAS IST EIN PROJEKT?

- ▶ Die Gruppe kann sich **fokussieren**
- ▶ Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch **Geschwindigkeit**

DARAUS ERGEBEN SICH 2 VORTEILE....



## ► **Technisches System:**

Codes, Formen -> deterministisch & kausal

## ► **Soziales System:**

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

**EIN PROJEKT IST EIN SOZIALES  
SYSTEM...**

► **Betrachtungsobjekte:**

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

► **Tätigkeiten:**

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

*Ergibt schlussendlich das „BIG PICTURE“*

**WAS IST PROJEKTMANAGEMENT?**



► **Projekt:**

Komplex, Kaum Wiederholung, mittelfristiger Zeithorizont

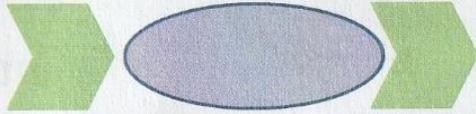
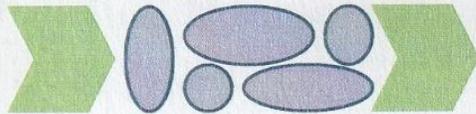
► **Prozess:**

Linientätigkeit, geringe Komplexität, häufige Wiederholung

► **Programm:**

Hohe Komplexität, Keine Wiederholung, mittelfristiger bis langfristiger Zeithorizont

# ORGANISATIONSFORMEN

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

Bildquelle: Next Level Consulting

# ORGANISATIONSFORMEN

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

AUS DEM BESTEHENDEN  
UNTERNEHMEN.....

- ▶ **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

SOZIALES SYSTEM...



- ▶ 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**

WAS IST STEUERBAR?

- ▶ 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**

KONTEXTANALYSE.....

- ▶ Projekt**start**termin
- ▶ Projekt**end**termin
- ▶ Projekt**start**ereignis
- ▶ Projekt**end**ereignis
- ▶ Start- und Endtermin als Zeitpunkt und **nicht** als Zeitraum definieren
- ▶ Start- und Endereignis möglichst **präzise definieren**

# ZEITLICHE PROJEKTABGRENZUNG

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

SACHLICHE 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

## SOZIALE PROJEKTABGRENZUNG

▶ **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 ?*

# ZEITLICHER PROJEKTKONTEXT

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

SACHLICHER PROJEKTKONTEXT



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

SOZIALER PROJEKTKONTEXT

- ▶ **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.

## WAS IST EIN STAKEHOLDER?



Quelle: Innloox.at

# PROJEKTUMFELD



## 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

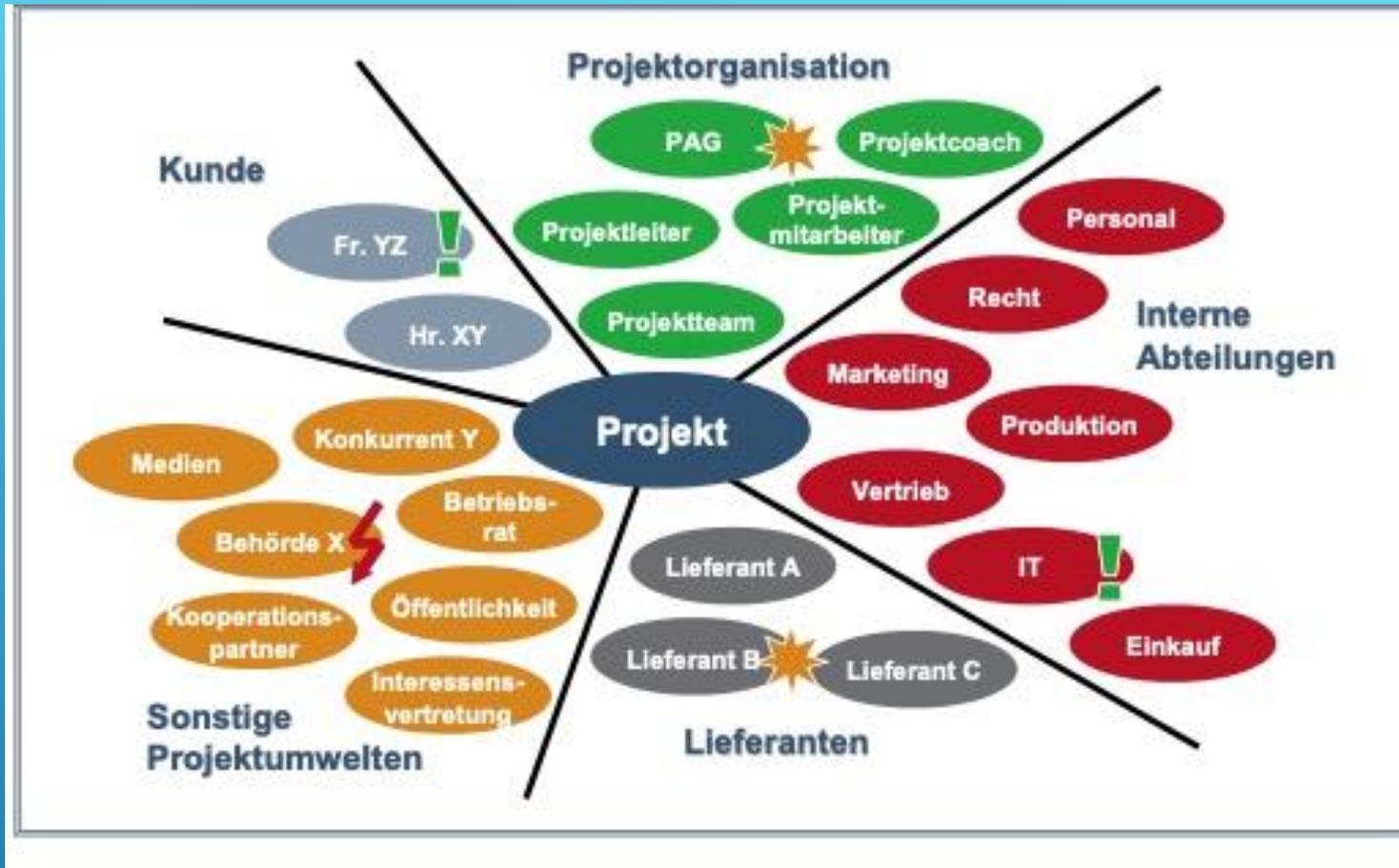
- ▶ **Ergebnis** = Qualität x Akzeptanz
- ▶ Erstansatz erfolgt durch den Projektleiter
- ▶ Erstellung der Projektumweltanalyse im interdisziplinären Projektteam
- ▶ Zyklische Überarbeitung im Rahmen des Projektcontrollings

# 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 Projektumwelttabelle
- 6.) Definition von **Zuständigkeiten und Terminen** je definierter Maßnahme

# PROJEKTUMWELTANALYSE



Quelle: businessmind.at

# BEISPIEL: PROJEKTUMWELTANALYSE



Quelle: Innloox.at

# BEISPIEL: PROJEKTUMWELTANALYSE

## Ziele:

- 1.) **Realistische Abgrenzung** des Projekts ist definiert und im Rahmen des Projektauftrages dokumentiert
- 2.) Die Inhalte des **Projektauftrages** passen zu den Inhalten der Detailplanung
- 3.) Der **Projektauftrag** ist durch Projektleiter und Projektauftraggeber unterschrieben
- 4.) Der Projektauftrag ist für alle Ebenen der Projektorganisation **nachvollziehbar**

# PROJEKTAUFTRAG



- ▶ **Basis** = Projektabgrenzung (eventuell Projektkontextanalyse)
- ▶ Entwicklung des Projektauftrages in Zyklen während des Projektstartprozesses → vorläufiger vs. endgültiger Projektauftrag
- ▶ **Nachvollziehbare** Zielvereinbarungen
- ▶ Formale Beauftragung während des Starts eines Projektes
- ▶ Unternehmensspezifische Ausgestaltung des Projektauftrages

# PROJEKTAUFTRAG

► **Empfehlungen:**

1.) Sicherstellung der gemeinsamen Entwicklung des Projektauftrages im **Spannungsdreieck:**

**Projektauftraggeber – Projektleiter – Projektteam**

2.) Kommunikation des Projektauftrages innerhalb der gesamten Projektorganisation und an ausgewählte Projektumwelten

3.) Unterschriebener Projektauftrag ist Teil des Projekthandbuchs

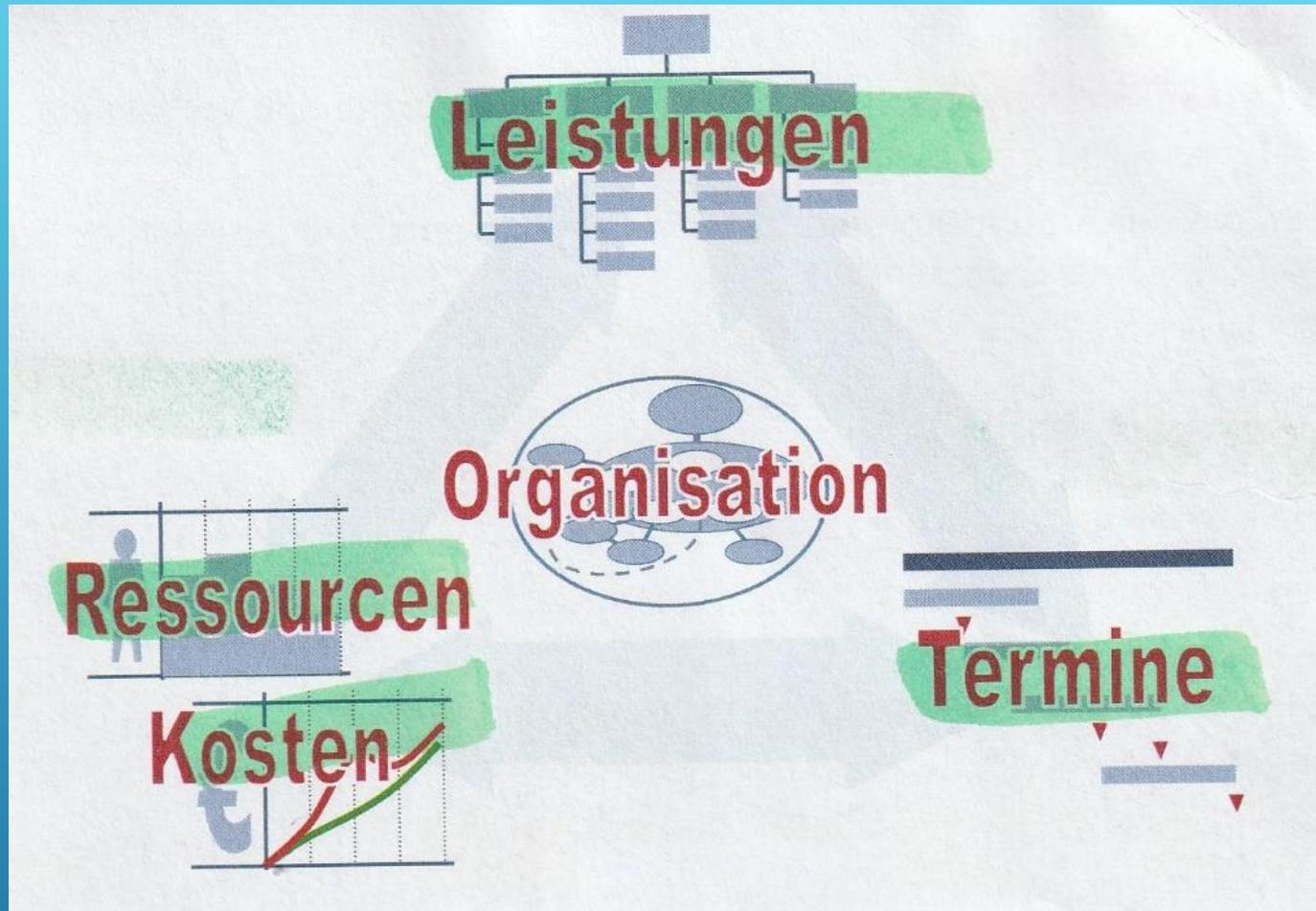
# PROJEKTAUFTRAG

- ▶ Die zu **erbringenden Leistungen** im Projekt sind umfassend und vollständig dargestellt
- ▶ Methoden, die der **Art und Komplexität** des Projekts entsprechen, werden zur Leistungsplanung eingesetzt (Projektstrukturplan, Arbeitspaketspezifikation...)
- ▶ **Der Detaillierungsgrad** der Instrumente zur Leistungsplanung entspricht der Art und Komplexität des Projekts
- ▶ **Verständnis und Akzeptanz** der Leistungspläne sind auf allen Ebenen sichergestellt.
- ▶ **Eine Basis** für die weiterführende Detailplanung ist geschaffen.

# PROJEKTLISTUNGSPLANUNG

- ▶ **Sachliche Abgrenzung** als Basis für die Leistungsplanung
- ▶ Erstantrag kommt vom **Projektleiter**, event. vom Projektauftraggeber
- ▶ Detaillierung der Leistungsplanung im **interdisziplinären** Projektteam
- ▶ Der **Detaillierungsgrad der Leistungspläne** soll dem Detaillierungsgrad des Controllings entsprechen.

# PROJEKTL EISTUNGSPLANUNG



Bildquelle: Next Level Consulting

**Zuckerstätter**  
**Unternehmensberatung**  
Recht | Wirtschaft | Gemeinnützigkeit

**„DAS MAGISCHE DREIECK“**

- ▶ **Strukturierte** Darstellung der Projektaufgaben
- ▶ Aufgabe = **Handlungen** (Teilschritte), welche zum Ergebnis führen
- ▶ **Ablauforientierte** Strukturierung
- ▶ Schaffung von plan- und kontrollierbaren **Arbeitspaketen**
- ▶ Zentrales **Planungs-** und Controllinginstrument
- ▶ Zentrales **Kommunikationsinstrument**
- ▶ Gemeinsame Basis für weitere **Projektplanung**

# PROJEKTSTRUKTURPLAN

► Darstellung:

- 1.) **Projektebene**
- 2.) **Phasenebene**
- 3.) **Arbeitspaketebene**

# PROJEKTSTRUKTURPLAN

- ▶ Vorgehensweise:
- ▶ Top-Down **vs.** Bottom-Up
- ▶ Erstansatz/ Optimierung im interdisziplinären Projektteam
- ▶ **Ablauforientierte Struktur**

# PROJEKTSTRUKTURPLAN

▶ **Empfehlungen:**

- ▶ **5-7** Phasen
- ▶ **3-9** Arbeitspakete je Phase
- ▶ **Projektmanagement-Phase** als elementarer des Projektstrukturplanes
- ▶ Arbeitspaketbezeichnung bestehend aus **Hauptwort und Zeitwort**
- ▶ **Verwendung gleicher Begriffe** für gleiche Ergebnisse / Aufgaben
- ▶ Arbeitspaketgröße: **1 Verantwortlicher pro Arbeitspaket**
- ▶ **Zyklische Überarbeitung** im Rahmen des Projektcontrollings

# PROJEKTSTRUKTURPLAN

# Projekt



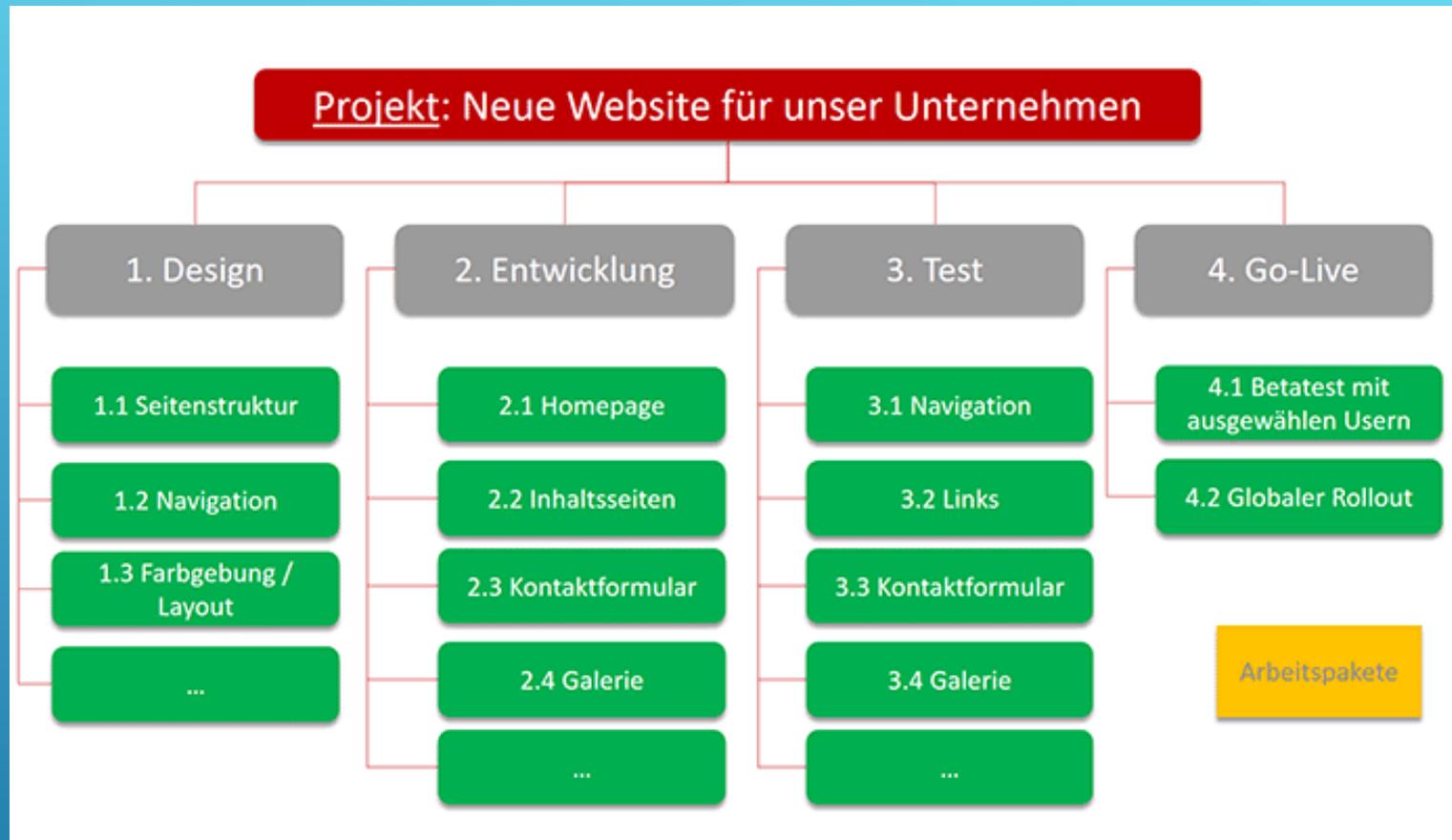
Quelle: InLoox

# BEISPIEL PSP



Quelle: businessmind.at

BEISPIEL PSP



Quelle: theprojectgroup.com

BEISPIEL PSP

- ▶ Der **projektspezifische Personalbedarf** / Kosten liegen als realistische Planung vor und sind auf allen Ebenen des Projekts akzeptiert
- ▶ Die Struktur und der Detaillierungsgrad der Personalbedarfsplanung / Kostenplanung entsprechen Art und Komplexität des Projekts
- ▶ **Die Verfügbarkeit** des Personals
- ▶ **Engpass-Ressourcen** sind identifiziert
- ▶ **Die Grundlage** für das Personaleinsatz- / Kostencontrolling ist geschaffen
- ▶ **Eine Projekterfolgsermittlung**, Wirtschaftlichkeitskontrolle auf Basis der Personalbedarfs- / Kostenplanung ist möglich

# PROJEKTRESSOURCEN UND- KOSTENPLANUNG

- ▶ Ableitung des **Personal- / Kostenplans vom PSP**
- ▶ Entscheidung über Planungstiefe und Personalressourcen- bzw. **Kostenarten**
- ▶ Schätzung des **Personalbedarfs / der Kosten** durch Experten
- ▶ **Strukturierung** des Personalbedarfs- / Kostenplans sowie Abstimmung der Planwerte **im interd. Projektteam**
- ▶ **Detaillierungsgrad des Personalbedarfs/ Kostenplan** soll dem Detaillierungsgrad des Controllings entsprechen
- ▶ Abstimmung / Integration mit **Projektterminplanung** erforderlich

# PROJEKTRESSOURCEN UND- KOSTENPLANUNG

## Vorgehensweise:

- ▶ 1.) Auswahl **der passenden Personal- / Kostenarten** (z.B. Personal, Material, Fremdleistungen, sonstige Kosten)
- ▶ 2.) Definition **Planungstiefe** (auf Phasen- oder AP-Ebene)
- ▶ 3.) Erstellung Mengengerüste je Personalressourcenart und Planung der Projektkosten **je Phase bzw. Arbeitspaket**
- ▶ 4.) Zusammenführung in **Personalbedarfs- und Projektkostentabelle**
- ▶ 5.) Klärung der Verfügbarkeit von **Personal bzw. von Finanzmittel**

# PROJEKTRESSOURCEN UND- KOSTENPLANUNG

- ▶ **Instrumente zur Unterstützung eines realistischen Personalbedarf- und Kostenplanung:** PSP, Arbeitspaketspezifikation, Projektfunktionendiagramm, Projektorganigramm und Projektkommunikationsstrukturen
- ▶ **Hierarchien** von Personalbedarf- und Kostenplänen
- ▶ Sicherstellung der Voraussetzung zur Erhebung der Ist-Werte
- ▶ Zusammenarbeit mit dem **Unternehmenscontrolling**
- ▶ Sammlung der Ist- und Restwerte vor der jeweiligen Controllingsitzung
- ▶ Klärung der **Verfügbarkeit** der Finanzmittel und Ressourcen
- ▶ Vergleich des **kumulierten** Kostenanfalls mit den Zahlungsströmen

# PROJEKTRESSOURCEN UND- KOSTENPLANUNG

- ▶ **Opportunitätskosten** entstehen bei einer Entscheidung.
- ▶ Wählt man entweder zwischen A, B oder C und entscheidet sich für A, dann verzichtet man auf den Nutzen von B und C.
- ▶ Opportunitätskosten sind somit **kein realer finanzieller Aufwand**.
- ▶ = *ist somit eine Annahme für die Projektkostenkalkulation.*

# PROJEKTRESSOURCEN UND- KOSTENPLANUNG

- ▶ **Ziele:**
- ▶ Eine **adäquate Projektorganisation** für die Art und Komplexität des Projektes ist etabliert
- ▶ Alle **relevanten Know-How Träger** sind in das Projekt eingebunden
- ▶ Alle **Projektbeteiligten** agieren gemäß ihrer Rollen und den damit verbundenen Aufgaben und Befugnissen
- ▶ **Die Zuständigkeiten** innerhalb des Projekts sind geklärt und auf allen Ebenen akzeptiert
- ▶ **Informations- und Entscheidungsstrukturen** sind eindeutig definiert und kommuniziert
- ▶ **Projektkommunikationsstrukturen** sind ausgewählt und geplant

# PROJEKTORGANISATION

- ▶ **Ableitung der Projektorganisation** von der sozialen Abgrenzung
- ▶ **Aufbau der Projektorganisation** im interdisziplinären Projektteam (= Konstruktion)
- ▶ **Elemente der Projektorganisation:** Projektrollen, Projektorganigramm, Kommunikationsstrukturen

# PROJEKTORGANISATION



- ▶ **Rollen sind personenunabhängig**

- ▶ **Rollen in Projekten:**

- ▶ Individualrollen: Projektauftraggeber, Projektleiter, Projektteammitglied, Projektmitarbeiter

- ▶ Gruppenrollen: Projektauftraggebergremium, Projektteam, Subteams

- ▶ **Rollen in der Stammorganisation:**

- ▶ Individualrollen: Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Softwareentwickler etc.

- ▶ Gruppenrollen: Führungskräfte, Back Office etc.

# ROLLEN IM UNTERNEHMEN

## ▶ **Multirollen:**

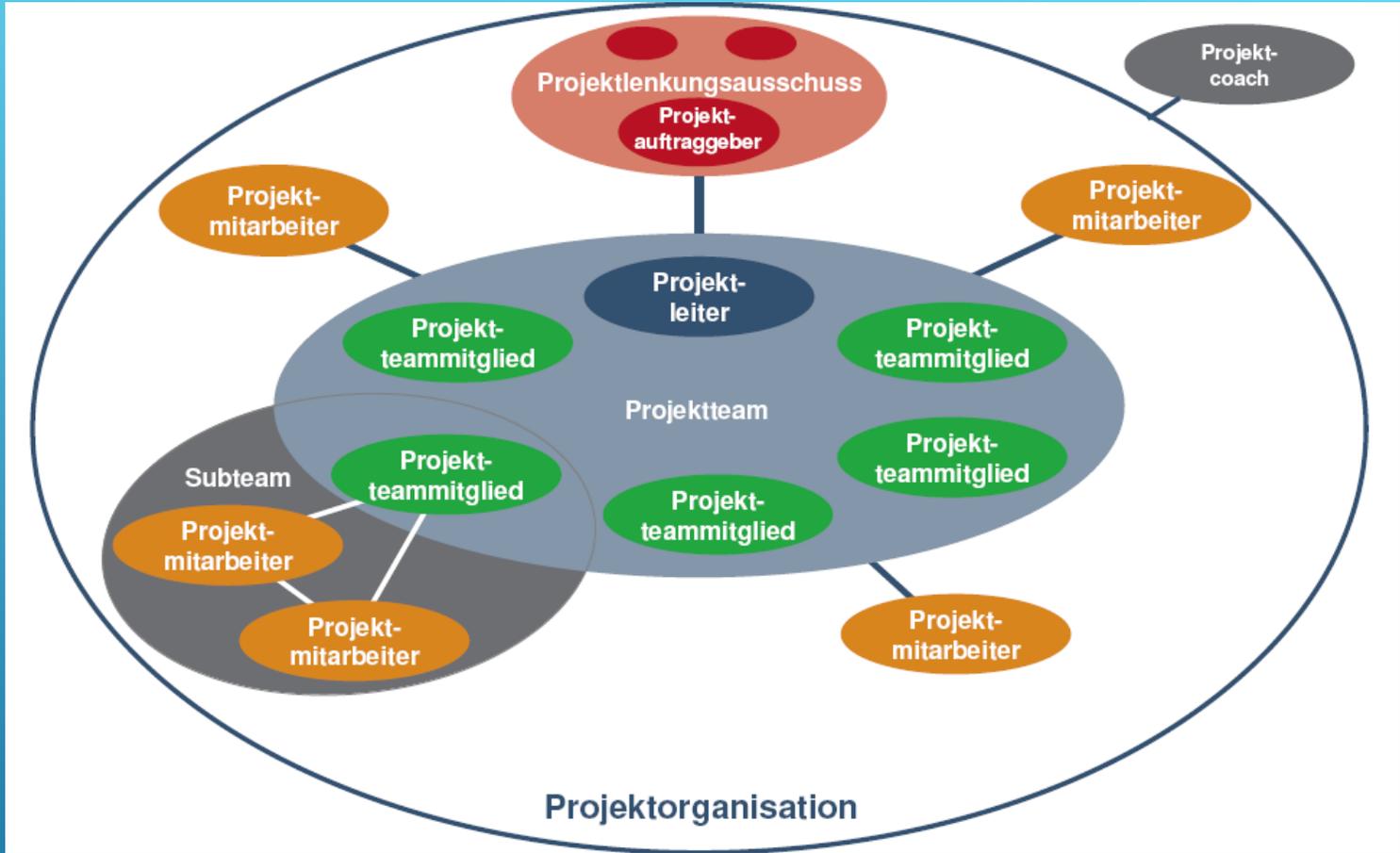
- ▶ Bei Vorhandensein mehrerer Rollen:
- ▶ Rollenkonflikte: Inhaltliche Unvereinbarkeit, rollenabhängige Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen
- ▶ Rollenpotentiale: Persönliche Herausforderung durch Aufgabenvielfalt, Flexibilisierung der Organisationsstrukturen

# ROLLEN IM UNTERNEHMEN

- ▶ Definition von Rollen über **wechselseitige Erwartungen**
- ▶ **Eine Beschreibung** je Projektrolle
- ▶ **Relationale Rollendefinition** als Instrument zu Entwicklung / Adaptierung von Projektrollenbeschreibungen
- ▶ Entwicklung der **relationalen Rollendefinitionen** am Flipchart
- ▶ Standardisierte Rollenbeschreibungen im Rahmen von PM-Richtlinien

# ROLLENBESCHREIBUNGEN





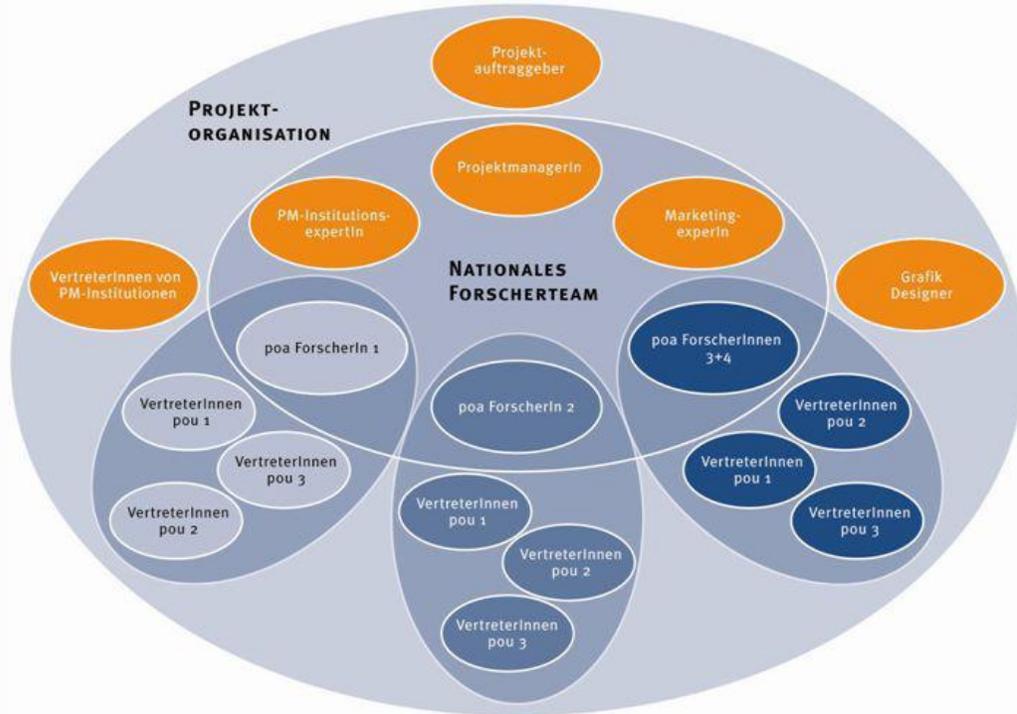
Quelle: docplayer.org



# PROJEKTORGANIGRAMM



# Projektorganigramm



ROLAND GAREIS Management des projektorientieren Unternehmens®

Quelle: slideplayer.org

# PROJEKTORGANIGRAMM





- ▶ Markus Zuckerstätter, LLB.oec.
- ▶ Unternehmensberater
- ▶ [www.unternehmensberatung-salzburg.com](http://www.unternehmensberatung-salzburg.com)
- ▶ [office@unternehmensberatung-salzburg.com](mailto:office@unternehmensberatung-salzburg.com)

**DANKE FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT!**

DR. SABINE REITHOFER-REINHARDT



DIAMOND  
thoughts



EIN ROMAN FÜR  
MANAGERINNEN UND MANAGER,  
DIE VERÄNDERN

EIN BUCHTIPP.....

Zuckerstätter  
Unternehmensberatung  
Recht | Wirtschaft | Gemeinnützigkeit