

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

**BWL für Leistungssportlerinnen und Leistungssportler (B.A.)**



Dr. Marlen Arnold  
Dipl.-Ing. Frank Fischer  
Dipl.-Soz.Wiss. Martin Goerges

## **Projekt- und Eventmanagement**

## Impressum

---

**Autor/innen:** Dr. Marlen Arnold  
Dipl.-Ing. Frank Fischer  
Dipl.-Soz.Wiss. Martin Goerges

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 4. neu überarbeitete Auflage 2015, Erstausgabe 2005

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altvater, Franziska Buß-Vondriik

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2015

---

Oldenburg, April 2015

## Dr. Marlen Arnold



Diplom-Kauffrau und Mediatorin, wissenschaftliche Projektkoordinatorin an der Universität Oldenburg

### **Arbeitsschwerpunkte:**

Strategisches Management, Innovationsmanagement, Open Innovation, Nachhaltigkeit, Nachhaltige Entwicklung, Klimawandel und Energieeffizienz, Organisationales Lernen, Evolutionäre und systemische Ansätze, Kultureller Wandel, Partizipative Produktentwicklung und Konsument/innen-Integration, Kosten-Wirksamkeits-Analysen, Benchmarking, Sozioökonomie und demografischer Wandel.

### **Projekte:**

- seit April 2004 Lehraufträge zur Betreuung als Dozentin und/oder Mentorin von Studienmodulen im Weiterbildungsprogramm am Center für lebenslanges Lernen (C3L) an der Universität Oldenburg bei Prof. Dr. Anke Hanft
- BMBF/ESF-Verbundprojekt MINT.online – Aufbau berufsbegleitender Studienangebote in MINT-Fächern an der Universität Oldenburg
- BMBF-Verbundprojektes OFFIES 2020+ - Offene Innovationsprozesse für die energieeffiziente Stadt 2020+ an der Technischen Universität München
- BMBF-Verbundprojektes NaNu! – Förderung Nachhaltigen Konsums durch Nutzerintegration in Nachhaltigkeits-Innovationen an der TUM
- SÖF-Forschernachwuchsgruppe GELENA – Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit an der Universität Oldenburg
- BMBF-Projekt Zukunftsmärkte der Forst-Holz-Kette (ZUFO) im Forschungsfeld Ökologische Unternehmenspolitik am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW) in Berlin
- BMBF-Forschungsprojekt SUMMER – SUSTainable Markets eMERge am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik an der Universität Oldenburg

### **Kontakt:**

Dr. Marlen Gabriele Arnold  
Fakultät für Bildungs- und Sozialwissenschaften  
Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement we.b  
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg  
26111 Oldenburg  
marlen.arnold@uni-oldenburg.de  
Tel. +49(0)441-798-4469  
mobil. +49(0)163-8200733

Dipl.-Ing. Frank Fischer



#### **Arbeitsschwerpunkte**

- Projektmanagement – Training, Beratung, Coaching
- Projektbegleitung – Moderation von Problemlösungs-, Entscheidungsfindungs- und Teamentwicklungsprozessen
- Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz
- Aus- und Weiterbildung mit neuen Medien (Blended Learning)
- Projektmanagement in Innovationsprozessen
- Selbstmanagement & Arbeitsorganisation

Frank Fischer (Jahrgang 1964) studierte Maschinenbau an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg (Abschluss 1988 als Diplom-Ingenieur). Seit 2003 ist er als Trainer, Berater und Coach für Projektmanagement in Unternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen international tätig.

In den Jahren 2005 und 2006 war er Studiengangskoordinator im heutigen C3L (Center für lebenslanges Lernen) der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg für den berufsbegleitenden, internetgestützten Studiengang "BWL für Spitzensportler". Von März 2005 bis August 2009 vertrat er die Professur "Projektmanagement im Medienbereich" an der heutigen Jade Hochschule in Wilhelmshaven.

Frank Fischer ist seit 2004 zertifizierter Senior-Projektmanager (IPMA, Level B, rezertifiziert 2009). Im Mai 2005 wurde er als Projektmanagement-Trainer (GPM) zertifiziert..

E-Mail: [frank.fischer@fischerundfriends.de](mailto:frank.fischer@fischerundfriends.de)

## Dipl.-Sozialwissenschaftler Martin Goerges



### **Arbeitsschwerpunkte**

- Projektmanagementtheorie und -methodik
- Berufliche Qualifizierung und Weiterbildung im Bereich Projektmanagement
- Trainingsgestaltung – Beratung, Konzeption, Evaluation
- (Tele-)Tutoring – Weiterbildung mit neuen Medien (Blended Learning)
- Zertifizierungsvorbereitung Level D bis B nach dem Projektmanagementstandard der International Project Management Association (IPMA)

Martin Goerges ist Sozialwissenschaftler und beschäftigt sich seit mehr als 10 Jahren mit Themen und Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Sozialpsychologie und Organisationssoziologie (u.a. Koordination und Steuerung von Arbeitsgruppen, Lern- und Entscheidungsprozessen in Gruppenkontexten etc.).

Seit 2007 gestaltet und begleitet er als Berater, Trainer und eLearning-Tutor Projektmanagementseminare in wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Kontexten. In den vergangenen vier Jahren war er regelmäßig als Mentor für das C3L – Center für lebenslanges Lernen – an der Ossietsky Universität Oldenburg tätig. Hier unterstützt er die Studierenden unterschiedlicher Studiengänge beim Transfer der vermittelten Projektmanagementmethoden und -instrumente in die Praxis.

E-Mail: [martin.goerges@fischerundfriends.de](mailto:martin.goerges@fischerundfriends.de)

# INHALTSVERZEICHNIS

|                 |   |
|-----------------|---|
| EINFÜHRUNG..... | 9   |
| <b>1</b>        | <b>PROJEKT UND PROJEKTMANAGEMENT..... 15</b>                          |
| <b>1.1</b>      | <b>Projektbegriff..... 15</b>   |
| 1.1.1           | Projekt – Definition und Abgrenzung .....15                           |
| 1.1.2           | Projektarten.....18   |
| 1.1.3           | Projektprozesse .....19   |
| <b>1.2</b>      | <b>Projektmanagementverständnis ..... 22</b>                          |
| 1.2.1           | Projektmanagement – Definitionsansätze.....22                         |
| 1.2.2           | Herausforderungen an das Management<br>von Einzelprojekten.....23     |
| 1.2.3           | Aufgaben des Projektmanagements .....24                               |
| <b>2</b>        | <b>EVENTS UND EVENTMANAGEMENT..... 28</b>                             |
| <b>2.1</b>      | <b>Events..... 28</b>   |
| 2.1.1           | Der Begriff "Event" – Definition und Abgrenzung .....28               |
| 2.1.2           | Eventarten.....30   |
| 2.1.3           | Das Event als Projekt .....32   |
| <b>2.2</b>      | <b>Eventmanagement..... 35</b>  |
| 2.2.1           | Aufgaben und Grundsätze eines integrierten<br>Eventmanagements.....35 |
| 2.2.2           | Nachhaltiges Eventmanagement.....39                                   |
| 2.2.3           | Eventmanagement in der Praxis.....44                                  |
| <b>3</b>        | <b>ZIEL- UND AUFTRAGSKLÄRUNG..... 48</b>                              |
| <b>3.1</b>      | <b>Projektziele..... 48</b>   |
| 3.1.1           | Ziele und Zielorientierung.....50                                     |
| 3.1.2           | Funktion von Zielen .....51   |
| 3.1.3           | Formulieren von Zielen.....51   |
| 3.1.4           | Zieldimensionen.....52  |
| 3.1.5           | Zielklassifizierung .....53   |
| 3.1.6           | Zielhierarchie .....54  |
| 3.1.7           | Zielbeziehungen.....56  |
| <b>3.2</b>      | <b>Auftragsklärung und Projektdefinition ..... 58</b>                 |
| 3.2.1           | Von der Projektidee zur Projektvereinbarung .....58                   |
| 3.2.2           | Sinn und Funktion einer Projektvereinbarung .....60                   |
| 3.2.3           | Ziel- und Auftragsklärung mit dem „ <i>KontextModell</i> “ .....61    |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>4</b>   | <b>INTERESSENMANAGEMENT .....</b>  | <b>68</b>  |
| <b>4.1</b> | <b>Stakeholder und Stakeholdermanagement .....</b>   | <b>68</b>  |
| 4.1.1      | Stakeholder.....   | 69         |
| 4.1.2      | Stakeholdermanagement .....  | 70         |
| <b>4.2</b> | <b>Praktisches Stakeholdermanagement.....</b>  | <b>71</b>  |
| 4.2.1      | Stakeholderanalyse, Maßnahmenplanung und<br>Dokumentation - Grundverständnis .....                         | 71         |
| 4.2.2      | Stakeholderanalyse, Maßnahmenplanung und<br>Dokumentation - Anwendungshinweise.....                        | 72         |
| 4.2.3      | Empfehlungen für die Praxis .....  | 75         |
| <b>5</b>   | <b>PROJEKTORGANISATION.....</b>  | <b>79</b>  |
| <b>5.1</b> | <b>Formen der strukturellen Einbindung von Projekten<br/>innerhalb von bestehenden Organisationen.....</b> | <b>79</b>  |
| 5.1.1      | Projekte in der bestehenden Linienorganisation .....   | 82         |
| 5.1.2      | Projekte in Form der Einfluss-/Stabsprojektorganisation .....  | 83         |
| 5.1.3      | Projekte in Form der Matrixprojektorganisation .....   | 84         |
| 5.1.4      | Reine/Autonome Projektorganisation .....   | 85         |
| 5.1.5      | Dynamische/Pool-Projektorganisation .....  | 86         |
| 5.1.6      | SCRUM .....  | 88         |
| <b>5.2</b> | <b>Rollen und Gremien in der<br/>Projektaufbauorganisation .....</b>                                       | <b>91</b>  |
| <b>6</b>   | <b>PROJEKTPLANUNG .....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>6.1</b> | <b>Meilensteinplanung (Ziel-/Ergebnisebene).....</b>   | <b>95</b>  |
| 6.1.1      | Meilensteine und Meilensteinplanung – Grundverständnis .....   | 95         |
| 6.1.2      | Aufbaulogik und Varianten der Meilensteinplanung.....  | 96         |
| <b>6.2</b> | <b>Feinplanung (Ausführungsebene).....</b>   | <b>99</b>  |
| <b>6.3</b> | <b>Projektstrukturierung .....</b>   | <b>101</b> |
| 6.3.1      | Projektstrukturplan – Grundverständnis .....   | 101        |
| 6.3.2      | Projektstrukturplan – Aufbaulogik.....   | 101        |
| 6.3.3      | Empfehlungen für die Praxis .....  | 103        |
| <b>6.4</b> | <b>Aufwandsschätzung .....</b>   | <b>105</b> |
| <b>6.5</b> | <b>Ablauf- und Terminplanung .....</b>   | <b>108</b> |
| 6.5.1      | Ablaufplanung.....   | 108        |
| 6.5.2      | Terminplanung .....  | 110        |
| 6.5.3      | Empfehlungen für die Praxis .....  | 115        |
| <b>6.6</b> | <b>Einsatzmittel- und Kostenplanung .....</b>  | <b>116</b> |
| 6.6.1      | Einsatzmittelplanung.....  | 116        |
| 6.6.2      | Kostenplanung .....  | 119        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>7</b>   | <b>PROJEKTÜBERWACHUNG UND -STEUERUNG....</b>                            | <b>125</b> |
| <b>7.1</b> | <b>Projektüberwachung .....</b>   | <b>125</b> |
| 7.1.1      | Stichtagbezogene Status- und Fortschrittserfassung .....                | 126        |
| 7.1.2      | Trendanalysen .....   | 131        |
| 7.1.3      | Abweichungs- bzw. Ursachenanalyse .....                                 | 135        |
| <b>7.2</b> | <b>Projektsteuerung und Berichtswesen.....</b>                          | <b>138</b> |
| 7.2.1      | Maßnahmen zur Steuerung von Projekten.....                              | 138        |
| 7.2.2      | Berichtswesen / Berichtsformen .....                                    | 139        |
| <b>8</b>   | <b>RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT.....</b>                               | <b>144</b> |
| <b>8.1</b> | <b>Risiken und Chancen in der Projektarbeit.....</b>                    | <b>144</b> |
| 8.1.1      | Hintergrund .....   | 144        |
| 8.1.2      | Grundbegriffe .....   | 145        |
| <b>8.2</b> | <b>Grundlinien des praktischen Risikomanagements ....</b>               | <b>146</b> |
| 8.2.1      | Kernprozess des Risiko- und Chancenmanagements.....                     | 146        |
| 8.2.2      | Identifikation und Dokumentation .....                                  | 146        |
| 8.2.3      | Analyse, Bewertung und Priorisierung .....                              | 149        |
| 8.2.4      | Maßnahmenplanung und Neubewertung .....                                 | 152        |
| 8.2.5      | Überwachung und Kontrolle der Maßnahmenumsetzung .....                  | 153        |
| 8.2.6      | Plädoyer für Risiko- und Chancenmanagement .....                        | 153        |
| <b>9</b>   | <b>PROJEKTABSCHLUSS.....</b>  | <b>157</b> |
| <b>9.1</b> | <b>Hauptaufgaben eines geordneten<br/>Projektabschlusses .....</b>      | <b>157</b> |
| 9.1.1      | Finalisierung der operativen Projektarbeiten .....                      | 157        |
| 9.1.2      | Formelle Abnahme der Projektergebnisse.....                             | 157        |
| 9.1.3      | Überführung der Projektergebnisse in ihr Bestimmungsfeld .....          | 158        |
| 9.1.4      | Analytische Aufarbeitung des Projektes.....                             | 159        |
| 9.1.5      | Sicherung der Erkenntnisse („lessons learned“) .....                    | 160        |
| 9.1.6      | Offizielle Auflösung der Projektorganisation .....                      | 161        |
| <b>9.2</b> | <b>Abschlussbemerkung zum Projektmanagement<br/>in der Praxis .....</b> | <b>164</b> |
|            | <b>ANHANG.....</b>  | <b>166</b> |
|            | <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>  | <b>167</b> |
|            | <b>INTERNETADRESSEN .....</b>   | <b>174</b> |
|            | <b>GLOSSAR.....</b>   | <b>176</b> |
|            | <b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS .....</b>                                   | <b>184</b> |



## EINFÜHRUNG

Die Arbeit in und an Projekten ist in Unternehmen jeder Art heute schon allgemein üblich. Die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) stellt fest ([www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de) 2005):

„Während vor 10 Jahren nur 5-10% der Arbeit in den Unternehmen in Projekten bearbeitet wurden, hat sich der Anteil aktuell auf ca. 30% erhöht. Projektarbeit wird heute als sehr bedeutsam für die wirtschaftliche Zukunft angesehen, und große Bemühungen werden unternommen, um die Fähigkeiten und Leistungen von Projektmanagern und Projektmanagerinnen weiter zu steigern.“

Aktuelle Studien sagen voraus, dass im Jahre 2020 die Projektwirtschaft in Deutschland 15 % der Wertschöpfung liefern wird; im Jahr 2007 waren es gerade einmal zwei Prozent (Wagner 2008).

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen werden zunehmend mit Projektarbeit konfrontiert: Die Öffnung der Märkte führt immer häufiger zu internationaler Zusammenarbeit in Projektkonsortien. Die Expansion größerer Wettbewerbsunternehmen in neue Märkte zwingt die kleineren Betriebe gleichzuziehen und ihr Innovationspotenzial auszuschöpfen. Kürzere Produktlebenszyklen fordern immer schneller Neuentwicklungen. Viele Projekte werden in einem engen wechselseitigen Abhängigkeits- und Risikoverhältnis abgewickelt. Die Teilergebnisse eines Projektes sind die Voraussetzung für den erfolgreichen Verlauf damit verbundener Vorhaben bei Projektpartner/innen. Das gilt auch für das erfolgreiche Realisieren von einzigartigen Veranstaltungen, um die gewünschte Zielgruppe stärker an die Institution zu binden. Gerade Kundenbindung, und damit das Eventmanagement, gewinnt in heutigen Zeiten hoher Dynamik und Komplexität zusehends an Bedeutung.

Dabei gilt Projekt- und Eventmanagement nach wie vor als Domäne von Großunternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen verfügen selten über genügend Finanzmittel und geschulte Mitarbeiter/innen, um sie mit Projektarbeit zu betrauen oder gar Events zu initiieren. Nur sehr wenige Mitarbeitende können ausschließlich für Projekte oder spezifische Eventarbeit freigestellt werden. Eine althergebrachte Denkweise vieler Führungskräfte lautet: Projekte und Veranstaltungsplanung müssen nebenbei laufen. Das "Tagesgeschäft" hat grundsätzlich Vorrang – Projekte oder außerordentliche Veranstaltungen werden eher als zusätzliche Belastung empfunden, als Störfaktoren für die "normale" Arbeit. Vielfach herrscht die Meinung vor, dass Projektmanagement erheblichen zusätzlichen Aufwand verursache, den man sich nicht leisten könne. Hinzu kommt manchmal eine tief verwurzelte Skepsis der pragmatischen Unternehmensleitung gegenüber allem Akademischem und eine sehr zögerliche Haltung gegenüber neuen "Management-by-Ansätzen" aus den "Theorieschmieden" der Wissenschaft. In vielen kleinen und mittleren Betrieben werden deshalb Projekte und Events oft hemdsärmelig und mit hohem Risiko improvisiert. Oft existieren weder einheitliche Standards für das Projekt- und Eventmanagement im Unternehmen noch ein ausgereiftes Personalentwicklungskonzept für Projekt- und Eventmanager/innen.

Dabei bringen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oder gemeinnützige Organisationen die besten Voraussetzungen für ein gut funktionierendes Projekt- und Eventmanagement mit: Man trifft eher auf eine pragmatische Führung mit schnellen und klaren Entscheidungen sowie eine übersichtliche Firmenstruktur und -größe. Die Mitarbeitenden pflegen bisweilen einen familiären Umgang miteinander und haben mit engagierter Teamarbeit kaum Probleme. In allen Führungsebenen findet man bei Mittelständler/innen überwiegend "Allrounder" als Mitarbeiter/in-Typ, Generalisten, die bei Bedarf auch die Aufgaben anderer im Team übernehmen können. KMUs und gemeinnützige Organisationen können sich deshalb im Vergleich zu Großunternehmen viel flexibler und schneller auf aktuelle Marktanforderungen einstellen und/oder viel besser auf spezielle und kurzfristige Kundenwünsche reagieren.

Professionelles Projekt- und Eventmanagement kann bei aktiver Nutzung dieser Vorteile dazu beitragen, die Position des Unternehmens im Markt und seinen Fortbestand in Anbetracht der steigenden Herausforderungen langfristig zu sichern. Die Basis für erfolgreiches Projekt- und Eventmanagement schaffen Führungskräfte, wenn sie aufgeschlossen sind für Neues, wenn sie ihren engagierten Mitarbeiter/innen vertrauen und auch mal unkonventionelle Ideen zulassen. Steht die Unternehmensleitung hinter diesem Führungskonzept, dann können die Mitarbeitenden mit Kraft und Teamgeist rational und systematisch an die Planung komplexer Projekt- oder Eventaufgaben herangehen und diese Schritt für Schritt bewältigen. Dabei verlangt Projekt- und Eventmanagement an sich keine Extraformalitäten, die ein Unternehmen hemmen oder zusätzlich belasten würden – mit planerischen Exzessen und einer regelrechten Controllingwut werden Projekte nicht besser abgewickelt. Was zählt, ist Pragmatismus, Methoden-Know-how und verantwortliches Handeln des Projektteams.

Projekt- und Eventmanagement ist allerdings weit mehr als nur die Anwendung von Organisations- und Methodenwissen und der Einsatz von Planungsinstrumenten und Checklisten. Ganz klar – die fachlichen und methodischen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter/innen sind Grundvoraussetzung zur Bewältigung der anspruchsvollen Aufgabe. Mittlerweile sind sich aber alle Expert/innen in einem Punkt einig: Im Projekt "menschelt" es ungemein, in der zwischenmenschlichen Kommunikation hakt es an allen Ecken und Enden und die unvermeidbaren gruppendynamischen und mikropolitischen Prozesse können Projekte schnell ins Trudeln bringen. Es kommt also ganz besonders auf die Selbst-, Sozial- und Kommunikationskompetenzen der Teammitglieder in Projektteams an. Die Organisationsforschung hat herausgefunden, dass 80 Prozent aller Projektprobleme auf der Beziehungsebene entstehen. Der Faktor Mensch ist folglich besonders wichtig. Nur 20 Prozent sind technisch-sachlicher Natur. In diesem Modul werden wir neben der Vermittlung grundlegender Methodenkenntnisse deshalb gerade auch auf die Aspekte der Teambildung sowie der Führung und Kommunikation in Projekten immer wieder eingehen.

Insgesamt werden wir neun Themenbereiche mit dem Fokus auf dem Projektmanagement von Einzelprojekten behandeln. In der Übersicht stellen sich diese Themen wie folgt dar:

- Im Rahmen des **ersten Kapitels** werden wir die Begriffe Projekt und Projektmanagement definieren und die mit ihnen verbundenen besonderen Charakteristika herausarbeiten.
- Das **zweite Kapitel** legt die Grundlagen rund um die Thematik Event, Eventorganisation und Eventmanagement.
- Im **dritten Kapitel** betrachten wir den Projektvereinbarungsprozess mit der Ziel- und Auftragsklärung im Detail – eine gezielte und umfassende Projektvorbereitung soll gewährleisten, dass bereits vor Beginn der eigentlichen Projektarbeit die Weichen richtig gestellt werden.
- Das **vierte Kapitel** beschäftigt sich mit dem Projektumfeld und seinen Interessengruppen. Die vielfältigen Interessen unterschiedlicher Parteien zu erkennen, zu verstehen und zu managen stellt ein Projektteam in jedem neuen Projekt vor eine neue, große Herausforderung.
- Im **fünften Kapitel** werden wir das Thema Projekt(aufbau)organisation behandeln – wir werden die verschiedenen Formen der strukturellen Organisation von Projekten beleuchten und anschließend auf die darin zu verankernden Hauptrollen eingehen.
- Das **sechste Kapitel** ist dem Projektplanungsprozess gewidmet. Die vollständige Planung eines Projektes erfolgt schrittweise unter Berücksichtigung der spezifischen projekt- und organisationsbezogenen Rahmenbedingungen. Ein Projektplan soll allen Beteiligten als Orientierung dienen und ihnen die Möglichkeiten und Grenzen der anstehenden Projektarbeit aufzeigen.
- Im **siebten Kapitel** gehen wir auf die wesentlichen Aspekte der Projektüberwachung und -steuerung während der Projektdurchführung ein. Die integrierte Projektsteuerung soll dafür sorgen, dass das Projekt auf dem eingeschlagenen Kurs bleibt und die zu Beginn festgelegten Ziele am Ende auch tatsächlich erreicht.
- Im **achten Kapitel** wenden wir uns dem Risiko- und Chancenmanagement zu. Hier geht es insbesondere darum, potenzielle Gefahren frühzeitig abzdämpfen bzw. auszuschließen und positive Potenziale bestmöglich zu nutzen.
- Das **abschließende neunte Kapitel** zeigt auf, welche wesentlichen Schritte für einen geordneten Projektabschluss notwendig sind. Durch ihn soll dafür gesorgt werden, dass ein Projekt systematisch, für alle Beteiligten nachvollziehbar und wertschätzend beendet wird.

Dem Modul liegen anzustrebende Lernergebnisse zugrunde, die im Folgenden als Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Ihnen als Absolventinnen und Absolventen des Moduls beschrieben sind. Sie sollen

- die Bedeutung und die Implikationen des Projektbegriffs in kleinen und mittleren Unternehmen sowie die systemtheoretischen Ansätze für Projektmanagement und Projektmanagementorganisation einschätzen und auf Ihr eigenes Unternehmen übertragen können,

- die Bedeutung von Events für kleine und mittlere Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen kennenlernen und ein nachhaltigkeitsausgerichtetes Eventmanagement durchführen können,
- allgemeine Vorgehensmodelle für die Projektvorbereitung, die Projektplanung und die Projektdurchführung beschreiben und für spezielle Belange Ihres eigenen Unternehmens angepasst einsetzen können,
- Projekterfolgs- und Misserfolgskriterien benennen und entsprechende Strategien bzw. Vorgehensweisen (insbesondere Präventiv-Maßnahmen) für die erfolgreiche Projektarbeit in Ihrem eigenen Unternehmen erarbeiten können,
- die wesentlichen Voraussetzungen für die Einführung und den Einsatz professionellen Projektmanagements in Ihrem Unternehmen ableiten können und in der Lage sein, Projekte erfolgreich durchzuführen.

Alle Kapitel des Studienmaterials setzen sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

- Jedem Kapitel sind die **Lernergebnisse** vorangestellt. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung der Themen erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken und Tabellen, welche die grundlegenden Zusammenhänge veranschaulichen und das Verständnis erleichtern sollen.
- **Reflexionsaufgaben** im Text sollen Sie dazu motivieren, Ihre eigene Praxis im Kontext des Gelernten zu reflektieren und die Möglichkeiten des Praxistransfers zu durchdenken.
- Im Anschluss an jeden Abschnitt finden Sie eine Übersicht über die wichtigsten **Schlüsselwörter** aus dem Text. Sie markieren besondere Fachbegriffe zum Thema. Im Schlüsselwörterverzeichnis am Ende des Studienmaterials sind alle Schlüsselwörter mit Verweisen auf die Abschnitte, in denen sie auftauchen, alphabetisch aufgelistet. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte einprägen, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit. Bedenken Sie, dass gleiche oder ähnliche Begriffe in unterschiedlichen Kontexten eine andere Bedeutung aufweisen können.
- **Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle** am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es Ihnen so ermöglichen, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zur Vertiefung**. Dabei handelt es sich um:

- Fach- und Lehrbücher, die Sie sich ggf. anschaffen oder in der Universitäts-Bibliothek ausleihen können
- Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln
- **Gesamtverzeichnis der zitierten Literatur.** Im Anhang des Skripts finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der verwendeten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen können Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.

Abschließend noch ein ergänzender Hinweis zur Bearbeitung des Studienmaterials: Auch wenn jedes der genannten Kapitel in sich abgeschlossen ist, so bringt es die Logik des Themas mit sich, dass spätere Kapitel die Überlegungen aus den vorangegangenen aufgreifen und weiterführen. Deshalb empfiehlt es sich, sich beim ersten Durchlesen an die **angelegte Kapitelabfolge** zu halten.

Und nun wünschen wir Ihnen bei der Erarbeitung dieses Studienmaterials viel Spaß und großen Lernerfolg.

Marlen Arnold, Frank Fischer und Martin Goerges

# KAPITEL 1: PROJEKT UND PROJEKTMANAGEMENT

## **Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie**

- den Begriff "Projekt" definieren und Projektarbeit gegenüber Routineprozessen und Aufgaben des täglichen Betriebs abgrenzen können.
- die unterschiedlichen Prozessebenen in Projekten benennen und deren Bedeutung erläutern können.
- den Begriff "Projektmanagement" definieren und ein eigenes Verständnis von Projektmanagement auf Basis der grundlegenden Definitionen in den großen Standardwerken nachvollziehbar darlegen können.
- die Begründungen für die Einordnung des Projektmanagements als „moderne Führungs- und Methodenkonzeption“ bzw. als „Instrument der Unternehmensführung“ wiedergeben können.
- die wesentlichen Herausforderungen an das Projektmanagement benennen und mit Blick auf die eigene Projektpraxis erläutern können.
- die zentralen Aufgaben eines Projektmanagers/einer Projektmanagerin im Sinne eines integrierten Projektmanagements aufzeigen und beschreiben können.

# 1 PROJEKT UND PROJEKTMANAGEMENT

## 1.1 Projektbegriff

Beeindruckende Zeugnisse der Vergangenheit, wie etwa die Pyramiden in Gizeh oder das Kolosseum in Rom, belegen, dass Menschen bereits zur Zeit der Antike in der Lage waren, spektakuläre Großvorhaben in die Realität umzusetzen.

In Fällen wie diesen von Projekten zu sprechen, würde wohl keinerlei Einwände hervorrufen. Allerdings wird in Unternehmen, Bildungseinrichtungen, öffentlichen Verwaltungen, Verbänden oder sozialen Institutionen nur allzu gerne jede neue Aufgabe als „Projekt“ bezeichnet. Bei näherem Hinsehen erweisen sich dann viele dieser vermeintlichen Projekte als Bestandteile des wiederkehrenden Tagesgeschäfts. Eine solche Ausdehnung des Begriffsverständnisses wäre für sich genommen noch nicht allzu tragisch. Die Schwierigkeiten einer unreflektierten und unbedachten inflationären Verwendung des Projektbegriffs beginnen jedoch, wenn im Zuge dessen das Verständnis für den Sinn und Zweck des Projektmanagementansatzes aufgeweicht und verstellt wird oder am Ende gar verloren geht.

Wir sind jedenfalls der Überzeugung, dass sich Bedeutung, Funktion und Nutzen des Projektmanagements am ehesten erschließen, wenn sich zunächst einmal bewusst gemacht wird, auf welche Arten von Aufgaben und Problemen die Projektmanagementmethodik zugeschnitten ist und unter welchen Bedingungen sie sinnvollerweise zur Anwendung gebracht wird. Dies ist letztendlich auch der Grund, weshalb wir uns zum Einstieg mit der Frage beschäftigen, durch welche Merkmale sich Projekte auszeichnen und wodurch sie sich von Aufgaben und Tätigkeiten der täglichen Arbeitsroutine unterscheiden.

### 1.1.1 Projekt – Definition und Abgrenzung

Die Vorstöße, die bislang in Praxis und Literatur unternommen wurden, um den **Begriff des Projekts** in einer verbindlicheren Weise zu definieren, sind zahlreich.

Eine sehr weitgefasste Definition bietet das Standardwerk des amerikanischen Project Management Institutes (PMI), der sogenannte *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, kurz: **PMBOK® Guide** (PMI 2013, S. 3). In ihr wird insbesondere auf die zeitliche Begrenzung eines jeden Projekts und die grundsätzliche Einmaligkeit des zu schaffenden Ergebnisses abgehoben:

„A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates that a project has a definite beginning and end. [...] Although repetitive elements may be present in some project deliverables and activities, this repetition does not change the fundamental unique characteristics of the project work. [...] A project can involve a single individual, a single organizational unit, or multiple organizational units from multiple organizations.“

Eine Nuance detaillierter und noch stärker die gesetzten Ziel- und Ergebnisanforderungen betonend, sieht es die International Project Management Association in ihrer **IPMA Competence Baseline Version 3.0** (ICB) (IPMA 2006, S. 13, 128 bzw. dt. Übersetzung: IPMA 2007, S. 23, 121):

„Ein Projekt ist eine Operation mit einem beschränkten Zeit- und Kostenrahmen zur Erbringung einer Reihe klar definierter Ergebnisse (Deliverables) – die dazu dienen, die Projektziele zu erreichen – unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und -anforderungen.“

Ergänzend finden sich dort Hinweise auf weitere Merkmale, wie

- die Einmaligkeit des Leistungsumfangs („a unique set of parameters, such as objectives, clear deliverables, time and cost“),
- eine projektspezifische Organisationsform („project-specific organisation“),
- Neuartigkeit („novelty“),
- Komplexität („complexity“) sowie
- interdisziplinäre Zusammenarbeit und Arbeitsteilung („inter-disciplinary team work and work sharing“).

Bislang konnte sich noch keiner dieser Ansätze als alleingültiger Standard durchsetzen, auch nicht die Formulierung der Deutschen Industrienorm **DIN 69901**, in der besonders die ziel- und organisationsbezogene „Einmaligkeit der Bedingungen“ in der Gesamtkonstellation von Projektvorhaben betont wird (DIN 69901 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, 2009; Wagner/Roeschlein/Waschek 2012, S. 27). Insofern verwundert es auch nicht, dass viele Fachautoren ihre eigenen Definitionsversuche und Interpretationen in die Diskussion einbringen (Bea/Scheurer/Hesselmann 2011, S. 32ff.; Jenny 2010, S. 107f.; Litke 2007, S. 19; Patzak/Rattay 2009, S. 19f.; Sterrer/Winkler 2010, S. 18; Williams 2002, S. 13f.; die Liste ließe sich beliebig verlängern).

Einen mithin überraschenden, aber aus unserer Sicht sehr interessanten Gedanken beinhaltet der Definitionsvorschlag des britischen PM-Standards **PRINCE2** (die Abkürzung steht für: „Projects in Controlled Environments, Version 2“). Er stellt insbesondere den Aspekt der temporären Projektorganisation in den Vordergrund (Prince2 2012, S. 10).

Bedenkenswert hieran ist die Einsicht, dass uns auch in alltäglichen Routineabläufen zeitlich begrenzte Aufträge und Aufgaben begegnen, deren Zweck es ist, klar definierte Ergebnisse unter vorgegebenen Rahmenbedingungen zu erzeugen. Insofern erscheint es durchaus nachvollziehbar, eine wesentliche Besonderheit von Projekt darin zu sehen, dass für die Bewältigung der zugrundeliegenden Aufgabe(n) eine extra dafür eingerichtete Projektorganisation ins Leben gerufen werden muss (Turner 2009, S. 2f.).



Diese Überlegung berücksichtigend, möchten wir den **Projektbegriff** hier nun in einer Weise beschreiben, die es erlaubt, Projekte allgemein als abgrenzbare Phänomene eigener Art zu begreifen. Zugleich soll dabei auf die besondere Problematik hingewiesen werden, die Projekt unserer Meinung nach prinzipiell umgibt.

In diesem Sinne sollen **Projekte** als **Sondervorhaben** bezeichnet werden,

- denen eine neuartige *Ziel- und Aufgabenstellung* zugrunde liegt,
- die der Intention nach einen zukunftsgestaltenden *Leistungs-, Entwicklungs- oder Veränderungsauftrag* erfüllen,
- die in ihrer *Zweckbestimmung* („outcome“) über das unmittelbar zu erbringende Ergebnis („output“) hinausweisen,
- deren *Laufzeiten* von Beginn an befristet sind,
- zu deren Verwirklichung *zusätzliche bzw. außerordentliche Mittel und Aufwände* nötig sind,
- die nicht im Rahmen der bereits institutionalisierten, also gewohnten, *Strukturen und Abläufe* umsetzbar sind,
- deren *Prozesse und Verfahrensweisen* sich weder gleichförmig wiederholen noch routinemäßig abwickeln lassen,
- bei denen nur bedingt auf bestehendes *Wissen* und vorhandene *Erfahrungen* zurückgegriffen werden kann,
- deren *Komplexität* sich nicht ohne Weiteres erkennen, bestimmen und kontrollieren lässt,
- die im Zuge ihrer Entwicklung Veränderungen hervorbringen und gleichzeitig selbst einer Veränderungsdynamik unterliegen und
- die sich als eigenständige *soziale Interaktionssysteme* neu ausbilden, organisieren und für die Dauer der Arbeit erhalten müssen.

Aus dieser Charakterisierung ergeben sich dann mithin weitere **typische Begleiterscheinungen**, wie zum Beispiel:

- *Mangel an Vorhersehbarkeit* und ein erhöhtes Maß an *Unsicherheit* (ergibt sich u.a. aus Neuartigkeit/ Zukunftsorientierung/ Zweckbestimmung/ Zeitfaktor/ Strukturproblem/ Mittelbedarf/ Wissens- und Erfahrungsproblem/ Komplexität/ Dynamik);
- Ausgangsproblematik einer *schlecht oder nur unzureichend strukturierten Aufgabenstellung* bzw. einer *fehlenden Ziel- und Lösungsklarheit* (ergibt sich u.a. aus Neuartigkeit/ Zukunftsorientierung/ Zweckbestimmung/ Wissens- und Erfahrungsproblem/ Komplexität);
- *Teambasierte, interdisziplinäre Zusammenarbeit* (ergibt sich u.a. aus Neuartigkeit/ Zeitfaktor/ Strukturproblem/ Wissens- und Erfahrungsproblem/ Komplexität).

Die hier genannten Merkmale dürften auf die meisten Erscheinungsformen von Projekten anwendbar sein. Entscheidend ist die **Abgrenzung** eines Projektvorhabens von der Abarbeitung regelmäßig wiederkehrender, weitestgehend vertrauter und daher im Wesentlichen **routinemäßig abwickelbarer Aufgaben**. Bevor man die Ausführung einer zeitlich begrenzten Aufgabe als **Projekt** gestaltet, sollte man sich daher zuallererst die Frage stellen, warum und inwiefern diese Aufgabe *nicht* mehr sinnvoll im Rahmen der *bestehenden Strukturen und Abläufe* des alltäglichen Betriebs bzw. der gewohnten Handlungsorganisation realisierbar ist und man deshalb zu ihrer Umsetzung einer *aufgabenspezifisch angepassten, temporären Sonderorganisation* bedarf (Kremer/Rohde 2012a, S. 212).

Vor diesem Hintergrund steht letztlich jede Organisation und jedes Unternehmen vor der Herausforderung, für sich selbst die Kriterien und Ausprägungsgrade zu spezifizieren, unter denen Aufgaben bzw. Vorhaben intern als Projekte gewertet werden sollen (Mayrshofer/Kröger 2011, S. 13; Patzak/Rattay 2009, S. 21-24, 91f.; Schelle/Ottmann/Pfeiffer 2005, S. 29f.).

### 1.1.2 Projektarten

Es hat in der Vergangenheit zahlreiche Versuche einer Kategorisierung von Projekten gegeben. In der Literatur zum Projektmanagement trifft man immer wieder auf ähnliche Einteilungen (wobei die Kategorien mit Blick auf die Praxis nicht immer trennscharf erscheinen). Aus praktischen Erwägungen empfiehlt sich für Projekte in kleinen und mittleren Unternehmen die Unterscheidung nach den im Projekt zu erstellenden Objekten:

- Unter **Investitions-** oder **Fertigungsprojekten** versteht man Vorhaben, bei denen die Herstellung von Sachanlagen im Mittelpunkt steht (z.B. Konstruktion und Bau einer neuen Abfüllanlage, Bau und Errichtung eines Spezialkrans, Bau eines Kreuzfahrtschiffs, Erweiterungsbau einer Firmenhalle etc.).
- In **Forschungs-** und **Entwicklungsprojekten** werden neuartige Produkte konzipiert und/oder umgesetzt, die in den meisten Fällen auf die Verbesserung nachfolgender Routinetätigkeiten ausgerichtet sind (z.B. Neuentwicklung einer Tragflügelkomponente in Leichtbautechnik, Entwicklung und Zulassung eines neuen Medikaments, Entwicklung einer Spezialsoftware zur Produktsteuerung etc.).
- **Organisationsprojekte**, zum Teil auch als *Management-* oder *Veränderungsprojekte* bezeichnet, entstehen immer dann, wenn Organisationen ihre Aufbau- oder Ablauforganisationsstrukturen neu- oder umgestalten wollen bzw. müssen. Herausragendes Merkmal dieser Projekte ist die unmittelbare Betroffenheit der Organisationsteilnehmer als Teil des zu erarbeitenden Projektergebnisses. (z.B. Einführung einer neuen Betriebssoftware, Optimierung der Geschäftsprozesse, Organisation eines Messeauftritts etc.).

Letztlich ermöglicht die Wahl geeigneter Kategorien zur Einteilung der unternehmensinternen Projekte einen wirtschaftlichen Einsatz der jeweils passenden Projektmanagementstrukturen, -methoden und -ansätze.

### 1.1.3 Projektprozesse

Betrachtet man ein **Projekt als soziales Interaktionssystem auf Zeit**, dann nimmt man damit eine dynamische Perspektive ein, welche den Blick auf die Prozesse richtet, die ein solches System erst zum „Leben“ erwecken und idealerweise auch am „Leben“ halten. Je nach Abstraktionsniveau lässt sich eine mehr oder minder große Vielzahl an Prozessen unterscheiden.

Eine übergeordnete und für die alltägliche Praxis leicht zugängliche Unterteilung findet man bei Mayrshofer und Kröger (2011, S. 29ff.; zum „Prozesshaus“ der DIN 69901 siehe: Wagner/Roeschlein/Waschek 2012, S. 32f.). Die Autoren beschränken sich auf vier übergeordnete, projektrelevante **Prozessebenen**, von denen jede bei Bedarf weiter untergliedert werden könnte.

Grundlegend für die Wertschöpfung des gesamten Projekts ist auf der ersten Ebene der **„Produktentstehungsprozess“**, in dem die eigentliche Produktivleistung erbracht wird und in dem die durch das Projekt zu erstellenden Produkt-, Service- und Veränderungsergebnisse entstehen. Alternativ wird auch vom „Lösungsprozess“, von „Leistungserbringung“ oder „Systemgestaltung“ gesprochen, aber letztendlich meinen alle Bezeichnungen das gleiche, nämlich den wertschöpfenden Prozess der operativen Projektarbeiten (Mayrshofer/Kröger 2011, S. 30; Litke 2007, S. 21f.; Sterrer/Winkler 2010, S. 24). Diese Prozesse sind äußerst bedeutsam für ein erfolgreiches Eventmanagement!

Zur Beschreibung und Grobstrukturierung dieser ersten Prozessebene wurden in der Vergangenheit diverse **Vorgehensmodelle** entwickelt, anhand derer sich der Gesamtverlauf der operativen Projektarbeiten in Form von unterschiedlichen, aufeinanderfolgenden (und teils überlappenden) Phasen darstellen lässt (Bea/Scheurer/Hesselmann 2011, S. 73-80; Gessler/Kaestner 2012, S. 354-360; Jenny 2010, S. 132-146; Schelle/Ottmann/Pfeiffer 2005, S. 113-127; Turner 2009, S. 9-12). Hierfür stehen verschiedene Varianten von Ablaufmodellen zur Verfügung, die mit hin schon auf die Bearbeitung unterschiedlicher Projektarten abgestimmt sind:

| Investitionsprojekte         |                              | Forschung + Entwicklungsprojekte           |   | Organisationsprojekte          |                              |
|------------------------------|------------------------------|--|---|--------------------------------|------------------------------|
| Anlagenbau<br>Bauwirtschaft  | Einzelprodukt                | Produktentwicklung<br>für Serienproduktion | Wissenschaftliches<br>Forschungsprojekt           | Restrukturierungs-<br>projekt  | Einführung<br>neuer Software |
| Grundlagen-<br>ermittlung    | Ideenfindung                 | Problemanalyse                             | Grundrecherche                                    | Vorstudie                      | Problemanalyse               |
| Vorplanung                   | Konzeption                   | Konzeptfindung                             | Grobkonzept                                       | Grobplanung                    | Systemplanung                |
| Entwurfsplanung              | Durchführbar-<br>keitsstudie | Produktdefinition                          | Literaturstudium<br>und -auswertung               | Detailplanung                  | Umsetzungs-<br>planung       |
| Genehmigungs-<br>planung     | Entwurf                      | Produkt-<br>entwicklung                    | Forschungsdesign<br>Datenerhebung I<br>Auswertung | Realisierung                   | Umsetzung                    |
| Ausführungs-<br>planung      | Ausführungs-<br>planung      | Realisierung                               | Verwertung  |                                |                              |
| Ausschreibung<br>und Vergabe | Herstellung                  |  | Vorproduktion                                     | Datenerhebung II<br>Auswertung | Einführung                   |
| Bauausführung                |                              | Übergabe zur<br>Serienproduktion           | Übergabe zur<br>Serienproduktion                  | Verwertung                     | Evaluation                   |
| Übergabe                     | Inbetriebnahme               |  |   |                                |                              |

Abb. 1.1: Projektartenspezifische Vorgehensmodelle (in Anlehnung an Hoehne 2003, S.222)

Die *zweite Ebene* beschäftigt sich mit Gruppenprozessen, die entstehen, weil in Projekten in aller Regel viele Fachkräfte und Spezialisten in organisierter Weise zusammenwirken, um gemeinsam die gewünschten Ergebnisse hervorzubringen. Dabei wird vielfach angenommen, dass eine teamorientierte Zusammenarbeit einer sequentiellen Entwicklung folgt. Deshalb sprechen Mayrshofer und Kröger (2011, S. 30f.) von „**Teamentwicklungsprozessen**“. Am bekanntesten ist wohl Tuckman's erweitertes Phasenmodell, welches die Entwicklungsdynamik von Gruppenprozessen als Abfolge von fünf aufeinanderfolgenden Stufen beschreibt (Prudix/Goerner 2012, S. 238-241; West 2012, S. 89ff.):

- „*Forming*“ (Phase der Orientierung und des Kennenlernens)
- „*Storming*“ (Phase der Positionskämpfe und Koalitionsbildungen)
- „*Norming*“ (Phase der Ausbildung von Kooperationsregeln und einer Gruppenidentität)
- „*Performing*“ (Kooperations- und Leistungsphase)
- „*Adjourning*“ (Phase der Auflösung und des Abschieds)

Die bewusste Einführung systematisch gestalteter „Projektmanagementprozesse“ (dritte Ebene) zielt letztlich darauf ab, die vielen unterschiedlichen Projektprozesse und -aufgaben integriert zu initiieren, zu planen, zu überwachen, zu steuern und geordnet abzuschließen. Nach Mayrshofer und Kröger (2011, S. 30) steht dahinter die Erwartung, Projekte auf diesem Wege effizient, kostengünstig und innerhalb der vereinbarten Zeit und Qualität umsetzen zu können.

In dem konsequent prozessorientiert formulierten Rahmenwerk (PMBOK® Guide) des Project Management Institutes (PMI 2013, S.47-61, 418-461) werden beispielsweise 47 Projektmanagementprozesse beschrieben. Diese Einzelprozesse sind wiederum den fünf übergeordneten Prozessgruppen Initiating, Planning, Executing, Monitoring and Controlling sowie Closing zugewiesen.

Ähnlich aufgebaut ist das in der DIN 69901 beschriebene Modell (Wagner/Roeschlein/Waschek 2012, S. 33-40). Dort folgt der Projektmanagementprozess dem Phasenablauf von

- **Initialisierung** (d.h. erste Konkretisierung, Analyse und Bewertung der Projektidee/Skizzierung der Zielvision),
- **Definition** (d.h. Spezifizierung der Ziele und Anforderungen/Abgrenzung des Leistungsumfangs/Definition der Meilensteine/erste Kosten- und Aufwandsabschätzung/Machbarkeitsanalyse/Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren),
- **Planung** (d.h. detaillierte Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung/fundierte Risikoanalyse und Maßnahmenplanung),
- **Steuerung** (d.h. Einleitung, Koordination und Überwachung der Umsetzungsschritte/bedarfsorientierte Planung und Einleitung von Korrekturmaßnahmen/Organisation des Informations-, Dokumentations- und Berichtswesens) und
- **Abschluss** (d.h. Ergebnisübergabe/Abschlusskalkulation/Erfahrungssicherung/Erstellung des Abschlussberichts/Projektauflösung).



Abb. 1.2: Projektmanagementprozess mit Projektmanagementphasen

Die Initialisierungsphase ist insbesondere bei der Eventplanung relevant. Hier gilt es klar zu klären, wohin die Reise gehen soll. Die Events sollten definiert und festgelegt sowie eine Vorlage für die Entscheidungsträger erarbeitet werden. Last but not least müssen im Verlauf der operativen Projektarbeiten geradezu zwangsläufig Entscheidungen neu getroffen werden. Damit der Prozess der Leistungserbringung konsequent voranschreiten kann, sollten die jeweilige Ausgangssituation zunächst systematisch analysiert, die Konsequenzen möglicher Alternativlösungen ausgewertet und der Entscheidungsakt nachvollziehbar und transparent vorbereitet werden. Insofern erscheint es durchaus sinnvoll, die Ebene der „Entscheidungsprozesse“ als eigenständige vierte Prozessebene zu berücksichtigen (Mayrshofer und Kröger 2011, S. 31).

### Schlüsselwörter:

*Projekt, Projektmerkmale, Projektarbeit, Investitionsprojekt, Fertigungsprojekt, Forschungsprojekt, Entwicklungsprojekt, Organisationsprojekt, Prozessebenen, Projektmanagementprozess, Projektmanagementphasen, Produktentstehungsprozess, Teamentwicklungsprozess, Entscheidungsprozess*

### Aufgaben zur Lernkontrolle:

- 1.1.1 *Betrachten Sie die folgenden Beispiele im Vergleich: Welche erfüllen die Definition von Projekten, welche nicht? Begründen Sie Ihre Einschätzung!*

*Beispiel 1: Organisation einer Fahrgemeinschaft vs. Organisation eines Tags der offenen Tür*

*Beispiel 2: Wartung der Produktionsanlagen vs. Integration eines weiteren Fertigungsbands*

*Beispiel 3: Durchführung einer Softwareschulung vs. Konzeption zur Vereinheitlichung der betriebsinternen Softwarestandards*

- 1.1.2 *Wie könnte ein geeignetes Vorgehensmodell für ein Projekt in ihrem Arbeitsumfeld aussehen? Suchen Sie sich ein Beispielprojekt aus und skizzieren Sie ein dazu passendes Vorgehensmodell.*
- 1.1.3 *Welche Prozessebenen lassen sich in Projekten generell unterscheiden? Welche Art von Leistungen verbinden Sie mit diesen Prozessebenen? Nennen Sie anschauliche Beispiele.*
- 1.1.4 *Erarbeiten Sie kritische Erfolgsfaktoren aus Sicht des Projektmanagements für die Durchführung von Events!*

## Aufgaben mit Bezug zur Berufspraxis:

- 1.1.5 *Blicken Sie einmal auf Ihr näheres Umfeld (beruflich und privat) und überlegen Sie, was dort alles als Projekt bezeichnet wird. Betrachten Sie diese Vorhaben einmal kritisch unter Berücksichtigung der oben vorgestellten Definitionsmerkmale. Welche Vorhaben lassen sich als Projekte begreifen, welche nicht – und warum?*
- 1.1.6 *Welche wesentlichen Schwierigkeiten sehen Sie, die hier unterschiedenen vier Prozessebenen in Ihrer Projektpraxis deutlich voneinander abzugrenzen? Welche Rollenkonflikte ergeben sich aus Ihrer persönlichen Sicht speziell mit Blick auf die Projektleitung?*

## 1.2 Projektmanagementverständnis

Bereits im vorangegangenen Abschnitt klangen Aspekte an, die konstitutiv für das Verständnis des Projektmanagements sind. Mit Blick auf die ebenfalls schon angesprochenen allgemeinen Charakteristika von Projekten wollen wir nun auf die *speziellen* Herausforderungen, Funktionen und Aufgaben des *Projektmanagements* eingehen. Wir beginnen wiederum mit einer kurzen Begriffsklärung

### 1.2.1 Projektmanagement – Definitionsansätze

Das amerikanische Project Management Institute hält auch in der neuesten Auflage seines Standardwerks, dem sog. PMBOK® Guide, an der bekannt anwendungs- und ergebnisorientierten Projektmanagement-Definition fest. Inzwischen ist die Formulierung jedoch sehr stark auf den eigenen Prozessansatz zugeschnitten (PMI 2013, S. 5f):

“Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet project requirements. Project management is accomplished through the appropriate application and integration of the 47 logically grouped project management processes [...].”

Der Definitionsvorschlag der International Project Management Association (IPMA 2006, S. 128) ist ebenfalls funktionell auf das Erreichen der Projektziele und die Einhaltung der vereinbarten Vorgaben bezogen. Es werden jedoch im Unterschied zum PMBOK® Guide neben den methodisch-technischen auch soziale Komponenten, wie z.B. Führungsaufgaben, explizit angesprochen:

„Project Management (PM) is the planning, organising, monitoring and controlling of all aspects of a project and the management and leadership of all involved to achieve the project objectives safely and within agreed criteria for time, cost, scope and performance/quality. It is the totality of coordination and leadership tasks, organisation, techniques and measures for a project.“

Die Projektmanagement-Definition der DIN 69901 akzentuiert ebenfalls den Aspekt der Führung, ohne ihn jedoch vollständig auszuarbeiten (Burghardt 2012, S. 12ff.; Schelle/Ottmann/Pfeiffer 2005, S. 30f.; Wagner/Roeschlein/Waschek 2012, S. 29).

Den Führungsgedanken greifen auch Bea/Scheurer/Hesselmann (2011, S. 7-22) in ihrem Ansatz auf. Dieser wird systematisch über das *Einzelprojektmanagement* hinaus in die Bereiche des *Multiprojektmanagements* und der strategischen Unternehmensentwicklung verlängert. In ihrem erweiterten Verständnis von „**Projektmanagement als Führungskonzeption**“ verbinden sie das „*Management von Projekten*“ mit dem „*Management durch Projekte*“ zu einem die operative und strategische Ebene integrierenden Führungsregelkreis. Projektmanagement wird, so betrachtet, zu einem „Instrument der Unternehmensführung“ erhoben.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass sich Projektmanagement nach heutigem Verständnis als ein **Methoden- und Führungskonzept** (Litke 2007, S. 20f.) zur Organisation zeitlich begrenzter Sondervorhaben begreifen lässt. In seinem Kern zeichnet sich Projektmanagement durch das *zielorientierte, methodengeleitete Lenken, Unterstützen und Koordinieren* der Prozessvielfalt von *operativer Ergebniserstellung, Entscheidungsfindung* und *sozialer Integration* aller am Projekt beteiligten Parteien aus.

#### Aufgabe zur Reflexion:

*Wie ist Ihre persönliche Sicht auf das Thema "Projektmanagement"? Was sind Ihre ersten Gedanken oder wie sehen Ihre ersten Erfahrungen aus? Was erwarten Sie mit Ihrem Wissen bis hierher von einem Projektmanagement-Einsatz in Ihrem Unternehmen? Interessant könnte auch ein Austausch mit Ihren Kolleg/innen, Kommiliton/innen oder Bekannten sein: Welche Erfahrungen oder Vorstellungen haben diese? Verdichten Sie ihre Einsichten zu ersten, konkreten Erwartungen an ein gutes Projektmanagement. Später können Sie dann überprüfen, ob und inwieweit sich Ihr jetziges Bild durch die weiteren Lernerfahrungen in diesem Modul bestätigt, verändert oder differenziert hat.*

### 1.2.2 Herausforderungen an das Management von Einzelprojekten

Ausgehend von den bislang dargestellten Begriffsklärungen, können nun die **Herausforderungen**, denen sich das *operative Projektmanagement* stellen muss, präzisiert werden. In stichpunktartiger Form lassen sich diese wie folgt benennen:

- Herstellung und Aufrechterhaltung von Zielklarheit und Verbindlichkeit unter Einbeziehung aller relevanten Interessenparteien;
- Einrichtung und Aufrechterhaltung einer (temporären) projektspezifischen Organisation, in der die Instanzen, Rollen (inkl. Aufgaben, Befugnisse, Verantwortlichkeiten) und Regeln verbindlich definiert und mit den Anforderungen der zugrundeliegenden Projektaufgaben abgestimmt sind;
- Einrichtung funktionaler, arbeitsteiliger Abläufe, Entscheidungs-, Informations- und Kommunikationswege, damit Einzelaktivitäten und Einzelbeiträge für die Dauer des Projekts sinnvoll und störungsarm ineinandergreifen und aneinander anknüpfen können;

- Aufrechterhaltung und Koordination der Kommunikations-, Informations-, und Arbeitsflüsse unter Einbindung aller relevanten Entscheidungs- und Interessenträger/innen;
- Erkennen der zielführenden Aufgaben und der für ihre Bearbeitung benötigten Fachkompetenzen;
- termin- und bedarfsgerechte Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen zur Erfüllung der operativ erforderlichen Aufgaben;
- Einhaltung der Zielvorgaben von Zeit, Kosten, Qualität und Quantität mit Blick auf die Erledigung operativer Leistungserbringung;
- Feststellung des aktuellen Projektstatus zu jedem beliebigen Zeitpunkt;
- vorausschauendes Erkennen und wirksame Behandlung von Risiken, Störungen, Problemen und Konflikten innerhalb des Systemzusammenhangs;
- projektbegleitende Pflege der Austauschbeziehungen und fortlaufende Aufrechterhaltung der Grenzen gegenüber den relevanten Umwelten (hierzu zählen unter anderem die Stammorganisation, externe Kooperationspartner/innen, Dienstleister/innen, Lieferantinnen und Lieferanten, öffentliche Einrichtungen oder Interessenverbände).

### 1.2.3 Aufgaben des Projektmanagements

Die grundlegenden Aufgaben, die hieraus für das Projektmanagement resultieren, lassen sich nun im erweiterten Projektmanagementregelkreis zusammenfassen (Patzak/Rattay 2009, S. 24f.):

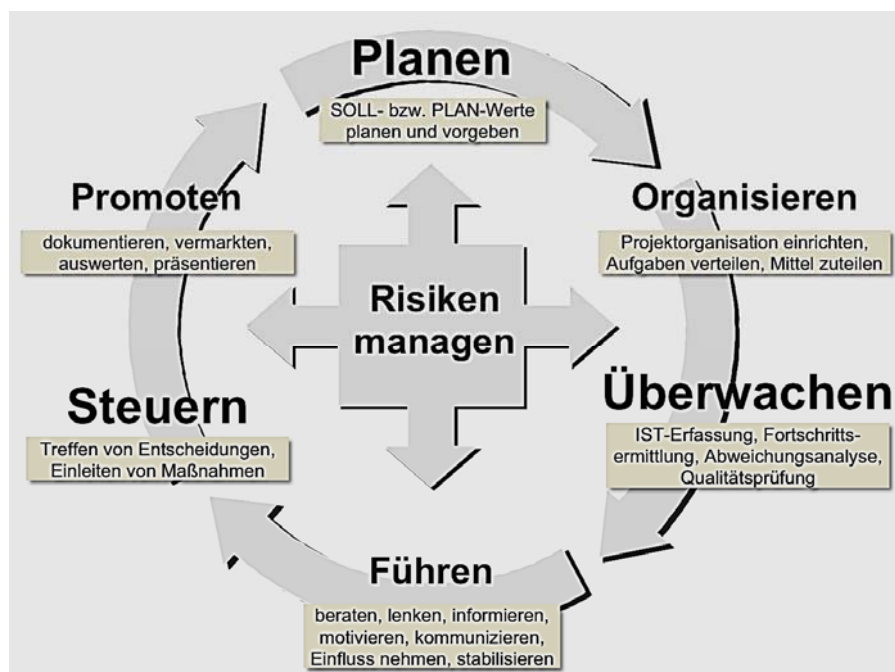


Abb. 1.3: Aufgaben des Projektmanagements – der erweiterte Projektmanagementregelkreis



Das Grundgerüst dieses Regelkreises besteht aus den drei elementaren Aufgaben des **Planens**, **Überwachens** und **Steuerns**. Sie beziehen sich daher vorwiegend auf den Prozess der termin-, kosten- und qualitätsbezogenen Ergebniserstellung. Eng damit verbunden ist das Risikomanagement, das dem vorausschauenden Umgang mit möglichen Gefährdungspotentialen dient. Auf all diese Aufgaben und die darin zur Anwendung kommenden Techniken und Instrumente des Projektmanagements werden wir später noch ausführlicher eingehen.

Hinzu kommen die Aufgaben des **Organisierens**, **Führens** und **Promotens**, die dazu beitragen sollen, die spezifischen Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Projektdurchführung mitzugestalten. *Organisieren* beinhaltet neben den struktur- und ablaufbezogenen Aspekten die aktive Unterstützung der Koordination und Abstimmung von Leistungs- und Informationsbeiträgen im Prozess der Projektarbeit (Wastian/Braumandl/Weisweiler 2012, S. 79). Die *Führungsaufgaben* richten sich einerseits auf das Teammanagement, andererseits aber auch auf die Art und Weise in der auf mikropolitischer Ebene Einfluss auf das Projektgeschehen und sein Umfeld genommen wird (Wastian/Braumandl/Weisweiler 2012, S. 75). Der letzte Aspekt des *Promotens* bezieht sich sowohl auf die positive Außendarstellung des Projekts als auch auf das regelmäßige Berichten über seinen Fortgang und das aktive Werben um Aufmerksamkeit, Unterstützung und Akzeptanz im projektrelevanten Umfeld (Sterrer/Winkler 2010, S. 218f.). Auf diesen letzten Aspekt kommen wir detaillierter im Kapitel Interessenmanagement zu sprechen.

Die eigentliche Besonderheit besteht jedoch darin, dass sämtliche der oben genannten Herausforderungen und Aufgaben **abseits der etablierten Strukturen und Prozesse** und unter den Bedingungen von **Komplexität, Unsicherheit und Dynamik** zu meistern sind.

#### **Aufgabe zur Reflexion:**

*Betrachten Sie noch einmal den bereits erwähnten Regelkreis des Projektmanagements (Abb. 1.3) und reflektieren Sie hierbei Tom deMarcos (2003, S. 72) These, die er in seinem lesenswerten Projektmanagement-Roman "Bärentango" aufstellt:*

*„Managen Sie Projekte, indem Sie ihre Risiken managen.“*

*Diese Betrachtungsweise ist durchaus interessant, denn sie geht davon aus, dass für den erwünschten Projekterfolg alle Tätigkeiten des Projektmanagers darauf ausgerichtet sein müssen, mögliche Risiken in einem Projekt frühzeitig zu erkennen und bereits im Vorfeld ihres Eintretens geeignete Handlungsschritte zu unternehmen.*

#### **Schlüsselwörter:**

*Projektmanagementbegriff, Projektmanagement-Herausforderungen, Projektmanagement-Aufgaben, Projektmanagement-Regelkreis, Planen, Überwachen, Steuern*

## Aufgaben zur Lernkontrolle:

- 1.2.1 Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit der Einführung bzw. dem Einsatz von Projektmanagement?
- 1.2.2 Welchen grundlegenden Herausforderungen muss sich das Management von Projekten stellen – warum?

## Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit

- 1.2.3 Nehmen Sie ein Beispielprojekt aus Ihrem beruflichen Umfeld (bzw. definieren Sie selbst eines) und übertragen Sie mindestens fünf generelle Herausforderungen der Projektarbeit konkret in dieses Praxisprojekt: Wie äußert sich die jeweilige Herausforderung ganz konkret in dem gewählten Projekt?

## Literatur zur Vertiefung:

- Bea, F. X./Scheurer, S./Hesselmann, S. (2011). *Projektmanagement*, 2. Aufl., Konstanz: UVK/Lucius (UTB), 2-26, 32-48.
- Newton, R. (2009). *The Practice and Theory of Project Management*, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 13-50.
- Patzak, G./Rattay, G. (2009). *Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen*, 5. Aufl., Wien: Linde, 19-40.
- Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project Based Management – Leading Strategic Change in Organizations*, 3<sup>rd</sup> Ed., New York: Mc Graw-Hill, 1-25.
- Wagner, R./Roeschlein, R./Waschek, G. (2012). Projekt, Projektmanagement, Projektarten und PM-Prozesse – Grundlagenwissen. In Gessler, M. (Hrsg.), *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0, Bd.1 (5.Aufl.)*, Nürnberg: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 27-41.