

Berta C. Schreckeneder

Projekt- controlling

Projekte überwachen, steuern, präsentieren

4. Auflage

MIT
**ARBEITS
HILFEN**
ONLINE

HAUFE.

**Exklusiv und kostenlos
für Buchkäufer!**



Und so geht's

- ➔ Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den Buchcode eingeben
- ➔ oder direkt per QR-Code über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen

Buchcode: D4D-L39M



Ihre Arbeitshilfen online:

- Projektdurchführung in 10 Schritten
- Rechner
- Checklisten

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-03654-9

Bestell-Nr. 01404-0004

ePDF: ISBN 978-3-648-03656-3

Bestell-Nr. 01404-0150

4. überarbeitete Auflage 2013

© 2013, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

www.haufe.de

online@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Redaktion und DTP: Lektoratsbüro Peter Böke, 10825 Berlin

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Projektcontrolling

von

Dr. Berta C. Schreckeneder

4. überarbeitete Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Vorwort | 6 |
| 1 Einleitung | 9 |
| 1.1 Wie Sie das Buch nutzen | 10 |
| 1.2 So ist das Buch aufgebaut | 11 |
| 2 Was ist das Besondere an Projekten? | 15 |
| 2.1 Gutes Projektmanagement – der Schlüssel zum Erfolg | 16 |
| 2.2 Was ist Multiprojektmanagement? | 36 |
| 2.3 Welche Aufgaben hat das Controlling? | 46 |
| 2.4 Welche Besonderheiten gelten für das Projektcontrolling? | 51 |
| 2.5 Wer „controllt“ im Einzelprojekt? | 57 |
| 2.6 Die Rolle des Projektcontrollers | 58 |
| 2.7 So führen Sie Projektcontrolling in Ihrem Unternehmen ein | 62 |
| 3 Projektcontrolling in den Projektphasen | 64 |
| 3.1 Bevor es losgeht: Die Vorprojektphase | 67 |
| 3.2 Den Auftrag erhalten und jetzt: Projektdefinitionsphase | 111 |
| 3.3 Das Projekt läuft: Durchführungsphase | 156 |
| 3.4 Das Projektende naht: Projektabschlussphase | 189 |
| 4 Ohne Information läuft nichts | 201 |
| 4.1 Ein Informationssystem – Ja! Aber wie? | 202 |
| 4.2 Konflikte sind Ressourcen | 215 |
| 4.3 Delegation – ein gekonnter Informationsprozess | 225 |
| 4.4 Überzeugen Sie andere von Ihrem Projekt | 230 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 5 | Teamcontrolling | 234 |
| 5.1 | So wählen Sie die Projektteammitglieder aus | 236 |
| 5.2 | Das Team unterstützen und steuern | 239 |
| 5.3 | Die Bestleistung im Team ermöglichen | 249 |
| 5.4 | Gezielt mit Macht umgehen | 256 |
| | | |
| 6 | Präsentieren und moderieren | 261 |
| 6.1 | Projekte erfolgreich präsentieren | 262 |
| 6.2 | Gut moderieren spart Zeit, Geld und Energie | 269 |
| 6.3 | Kommunikation – Ihre erste Visitenkarte | 271 |
| 6.4 | Verhandlungen sind alltägliche Kommunikation | 275 |
| | | |
| 7 | Aufgaben und Tools auf einen Blick | 280 |
| 7.1 | Alle Aufgaben im Überblick | 280 |
| 7.2 | Tools im Überblick | 287 |
| | | |
| | Literatur- und Quellenverzeichnis | 293 |
| | Abbildungsverzeichnis | 303 |
| | Stichwortverzeichnis | 305 |

Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden, und
nicht alles, was gezählt werden kann, zählt!

Albert Einstein

Vorwort

Es ist sehr erfreulich, dass das Buch so viel Anklang gefunden hat und schon in diesem Jahr in die vierte Neuauflage geht. Dies habe ich genutzt, um

- eine Aktualisierung der Projektmanagementstudien darzustellen,
- Konflikte als Ressource stärker aufzugreifen,
- das Kapitel Teamcontrolling vollständig zu überarbeiten.

Ansonsten habe ich aufgrund der zahlreichen positiven Rückmeldungen die Inhalte unverändert belassen. Projektcontrolling in dieser thematischen Breite zu sehen, dem gibt der Erfolg dieses Buches Recht. Denn, die Idee *„Man nehme einen guten Projektmanager, dazu einen guten Controller – fertig ist das Erfolgsrezept für Projekte.“* ist eben nicht alltagstauglich. Projekte unterscheiden sich erheblich von normalen Routinearbeiten. Sie haben ihre ganz eigene Dynamik, sie sind etwas Besonderes und eben diese Besonderheiten, die für ein Projekt gelten, verlangen nach einem besonderen Know-how. Sicher wird ein Projektcontroller die „Tools“ aus dem normalen Controlling gründlich beherrschen und – je nach Bedarf – bei Projekten zum Einsatz bringen. Wesentlich ist es für ihn, die Spezifika der Projektarbeit, die Projektprozesse zu kennen. Erfahrung, Wissen des Projektcontrollers und gemeinsam mit dem Projektleiter zu treffende Entscheidungen ermöglichen im Einzelprojekt eine gewinnbringende Zusammenarbeit, in der die Rollen klar abgegrenzt sind.

Ähnlich stellt sich die Situation für den Projektmanager dar – nur die Blickrichtung ist anders. Möchte er in seinem Projektcontroller einen wirklichen Partner und Berater haben – und nur unter dieser Voraussetzung ist das Gelingen eines Projektes keine reine Glückssache –, weiß er recht gut, worum es beim Projektcontrolling geht.

Und es gilt: Je mehr die Teammitglieder über die Aufgaben des Projektcontrollers wissen – selbst wenn diese Funktion vom Projektleiter ausgeführt wird –, desto größer wird ihre Wertschätzung für ihn sein, desto deutlicher wird, wie hilfreich seine Tätigkeit ist. Eine gute Ausgangssituation für Transparenz, Offenheit und Kooperationsbereitschaft.

Dieses Buch hat sich zur Aufgabe gemacht, das Know-how für ein erfolgreiches Projektcontrolling zu vermitteln, und zwar mit einer zusätzlichen ganz wichtigen Prämisse: Es möchte die verschiedenen möglichen Blickrichtungen auf das Thema abgedeckt sehen. Deshalb empfehle ich dieses Buch neben (potenziellen) Projektcontrollern und interessierten Controllern, auch internen Projektauftraggebern, Projektleitern und Projektteammitgliedern.

Danken möchte ich an dieser Stelle meinen Freunden und Geschäftspartnern, die mit ihren kritischen Rückmeldungen zu den einzelnen Kapiteln viele wertvolle Anregungen gegeben und zu einem Gelingen beigetragen haben:

- Anne Holler-Kuthe, Technische Redakteurin, Beraterin für Organisations- und Wissensmanagement, München
- Stephan Lengauer; Leitung Personal und Organisation im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds; Prozessmanagement „Support“ der waff-Unternehmensgruppe, Wien
- Ralf Müller, Gründer und Partner der ReCo-Societät; Berater mit langjähriger Projektleitungserfahrung, Frankfurt
- Dr. Ernst Zeiner, stellvertretender Leiter des Controllings im Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds, Wien

Die Zusammenarbeit in diesem Buchprojekt war eine Freude und eine Wohltat.

Für die Anregungen und die wertvolle Unterstützung bei der 3. Neuauflage bedanke ich mich bei Anne Holler-Kuthe und Dr. Ernst Zeiner. Und für die Mitwirkung in der 4. Auflage danke ich Dr. Ernst Zeiner. Es macht einfach Spaß mit Dir, lieber Ernst zu arbeiten. Besonders bedanke ich mich bei Frau Salpietro vom Haufe Verlag. Gerade durch ihr persönliches Engagement und ihre wertvolle Unterstützung ist das Buch seit vielen Jahren ein Erfolg.

Bedanken möchte ich mich noch bei meinem Mann Frank Buchheister, der mir vieles abnimmt, um den notwendigen zeitlichen Freiraum fürs Schreiben zu haben.

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen!

Dr. Berta C. Schreckeneder

1 Einleitung

Auch in Zukunft wird die Projektarbeit und damit Projektmanagement in seiner Bedeutung weiter steigen¹. Nur so können die Unternehmen „am Ball“ bleiben. Es bedarf flexibler und kleiner Organisationseinheiten, eines zielorientierten Vorgehens und hoher Führungskompetenz, um die weiterhin steigenden Anforderungen in der Wirtschaft bewältigen zu können. Eine wesentliche Servicefunktion für Führungskräfte, insbesondere für Projektleiter, nimmt dabei der Projektcontroller ein. Er ist für den Gesamterfolg von entscheidender Bedeutung.

In der Praxis gibt es in einem Einzelprojekt zumeist – außer in großen Projekten – keine eigenen Projektcontroller in der Projektorganisation. In der Regel werden die Aufgaben wahrgenommen

- vom Projektleiter bzw.
- von einzelnen Teammitgliedern und
- von Einrichtungen aus der Linienorganisation, beispielsweise einer Controllingabteilung, in der Controller für mehrere Projekte verantwortlich sind.

Der Begriff Projektcontroller wird hier vor allem für Mitarbeiter verwendet, die einzelne Controllingaufgaben in mehreren Projekten wahrnehmen und organisatorisch sowie fachlich der Linie zugeordnet sind. Sie bilden sozusagen eine Nahtstelle zwischen Linie und Projekt.

Grundsätzlich wird in diesem Ratgeber **Projektcontrolling** als **Teilgebiet des Projektmanagements** in Bezug auf **Einzelprojekte** vorgestellt. Der Ratgeber richtet sich zentral an Projektleiter, Projektleiter, Controller (da aktuelles Projektmanagementwissen vermittelt wird), Projektteammitglieder und interne Projektauftraggeber.

Als Beraterin habe ich oftmals die Erfahrung gemacht, dass in Organisationen einzelne Projektrollen, beispielsweise Projektauftraggeber, Projektleiter, Projektcontroller, unklar definiert sind. Dies kann sich ebenso in der mangelnden Erfüllung von Projektcontrollingaufgaben zeigen. Die Projektbeteiligten gehen beispielsweise

¹ Beispielsweise Rump, Schabel, Alich, Groh (2010) Seite 28 ff.

davon aus, dass der Projektmanager die Controllingaufgaben zu übernehmen habe und sie sehen für sich keinen Auftrag im Controlling. Die Rollen, die konkreten Aufgaben und Kompetenzen, sind unklar definiert und mangelhaft an alle Projektbeteiligten kommuniziert. Eine diesbezügliche Klarheit ist für eine effektive und effiziente Projektplanung und -durchführung unerlässlich.

Und es ist immer wieder hervorzuheben: In einem Projekt arbeiten Menschen zusammen, sie bringen eigene Wertvorstellungen, eigene Ziele und Erwartungen in das Projekt ein. Wenn ein Projektleiter für seine Mitarbeiter einen entsprechenden Rahmen für ihre Arbeit schafft und bereitstellt, hat er seine zentrale Managementaufgabe erkannt. Daraus resultiert ein großer Gewinn für jedes Projekt. Der Projektcontroller kann dem Projektleiter aus seiner „Außenperspektive“ wertvollen Input geben.

1.1 Wie Sie das Buch nutzen

Der Aufbau des Buches orientiert sich an der Praxis und bietet Ihnen die Möglichkeit, quer im Buch zu lesen. Dazu gibt es zwei Möglichkeiten:

- Lesen Sie den Abstract, der eingangs in jedem Kapitel die zentralen Aussagen kurz darstellt, und/oder
- suchen Sie im Inhaltsverzeichnis die für Sie wichtigen Themen.

Sind Sie als Projektcontroller tätig, haben Sie in den einzelnen Projekten meist einen konkreten Projektausschnitt im Visier. Vielleicht fällt Ihnen gerade jetzt ein Projekt ein, in dem das Team wenig erfolgreich zusammenarbeitet. Dann lesen Sie, was unter Teamcontrolling zu verstehen ist, und bieten dem Projektleiter Unterstützung an.

Und wenn Sie als Projektleiter tätig sind und gerade mit einem neuen Projekt beauftragt wurden, steigen Sie bei den Ausführungen zur Vorprojektphase und Definitionsphase eines Projektes ein.

Am Seitenrand werden Sie immer wieder folgende Symbole finden:



Das Ausrufezeichen weist Sie auf Textstellen hin, denen Sie besondere Beachtung schenken sollten.

Arbeitshilfen online



Arbeitshilfen
online

Seit der 4. Auflage befinden sich alle Arbeitshilfen zum Buch auf unserer Internetseite. Einfach unter www.haufe.de/arbeitshilfen den **Buchcode D4D-L39M** eingeben oder direkt per QR-Code über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Internetseite gehen. Von dort können Sie alle Tools sofort in Ihre Textverarbeitung übernehmen.

An dieser Stelle möchte ich Sie einmal mehr dazu anregen, die im Buch vorgestellten Methoden und Tools den unternehmensinternen Erfordernissen und Gegebenheiten anzupassen. Sie erhalten von den Autoren der Tools auf der Internetseite zum Buch weitere Anregungen, beispielsweise für die Projektdefinitionsphase. Dort finden Sie keine Eins-zu-eins-Darstellung der Instrumente in diesem Buch. An dieser Stelle bedanke ich mich sehr herzlich bei allen Autoren der Online-Arbeitshilfen für ihre Unterstützung.

1.2 So ist das Buch aufgebaut

Dieser Abschnitt gibt Ihnen einen kurzen Überblick darüber, wie das Buch aufgebaut ist. Dies erleichtert Ihnen die Orientierung, wenn Sie beispielsweise nur einzelne Themen vertiefen wollen.

Das Kapitel „**Was ist das Besondere an Projekten?**“ widmet sich dem Basis-Know-how zu Projektmanagement, Multiprojektmanagement, Controlling und Projektcontrolling. In dieser Neuauflage ist der Begriff Projektmanagement weiter ausgeleuchtet und neue Studienergebnisse der letzten Jahre sind eingearbeitet worden. Eine größere Aufmerksamkeit erhalten auch die Aufgaben im Multiprojektmanagement. Das Kapitel enthält zudem eine Checkliste, um die Aufgaben von Projektcontroller und Projektleiter voneinander abzugrenzen.

Das Kapitel „**Projektcontrolling in den Projektphasen**“ ist in vier Abschnitte unterteilt, sodass Sie sich schnell in die jeweilige Phase einlesen können, zu der Sie aktuell Fragen haben.

- Bevor es losgeht: Vorprojektphase. Die Vorprojektphase endet mit dem Projektstart am TT.MM.JJ, ein wesentlicher Meilenstein in Ihrem Projekt.
- Den Auftrag erhalten und jetzt: Projektdefinitionsphase.

- Das Projekt läuft: Projektdurchführungsphase.
- Das Projektende naht: Projektabschlussphase.

Wenn nach dem Projektende noch Arbeiten anfallen, wie beispielsweise aufgrund von Gewährleistungen, werden diese in einer sogenannten Nachprojektphase ausgeführt. Die Inhalte dieser Phase werden im Rahmen der Projektdefinition geplant und in der Projektabschlussphase konkretisiert.

Das Kapitel „**Ohne Information läuft nichts**“ betrachtet die mündlichen und schriftlichen Informations- und Kommunikationsstrukturen in einem Projekt. Eine große Rolle spielt dabei die relevante Umwelt eines Projektes, sogenannte Stakeholders, die auf Basis der Stakeholderanalyse mit entsprechenden Informationen versorgt werden. Zu Projektbeginn ist dafür zu sorgen ein stabiles und nützliches Informationssystem zu installieren, das in der Durchführungsphase gelebt und bei Bedarf geändert wird. Auch wenn man es selten gerne hört: Konflikte stellen eine zentrale Ressource in der Projektarbeit dar. Sie zeigen auf Unterschiede und Unterschiede sind Informationen. Ein gelungenes Informationsmanagement zeigt sich auch in einem erfolgreichen Projektmarketing und einer guten Delegation.

Das Kapitel „**Teamcontrolling**“ zeigt, was unter diesem Thema in der Praxis zu verstehen ist und welche Aufgaben dazu in den einzelnen Projektphasen anfallen. Das Teamcontrolling ist wesentlich für eine gute Zusammenarbeit und um die Teamenergien richtig zu steuern. Was den Titel dieses Kapitels betrifft, bewegt mich in dieser Auflage wieder die Frage, ob ich erneut den Titel „Teamcontrolling“ beibehalten möchte. In der ersten Auflage war es mir sehr wichtig, mit diesem Titel auf den entscheidenden Stellenwert der Teams in einem Projekt hinzuweisen. Ich habe dazu mit dem Begriff Teamcontrolling eine Verknüpfung von Soft Facts (Arbeit im Team) mit einem Begriff aus dem Management der Hard Facts (Controlling) hergestellt. Letztendlich erfährt jede Führungskraft, wie sehr die sogenannten weichen Faktoren härter sind als manche Zahlen, Daten und Fakten. Ich habe mich daher wieder entschieden, den Titel beizubehalten. Ich habe allerdings den Abschnitt 5.2 „Das Team

unterstützen und steuern“ überarbeitet und auf allzu technische Begriffe verzichtet.

Das Kapitel **„Präsentieren und moderieren“** gibt Ihnen einen Überblick über Ihre Aufgaben als Moderator und Präsentator und zeigt Ihnen, wie Sie diese Aufgaben erfolgreich erfüllen können, beispielsweise dem Auftraggeber regelmäßig den aktuellen Projektstatus zu präsentieren bzw. eine Teamsitzung zu moderieren. Eine Präsentation ist dazu da, eine positive Entscheidung bzw. eine Klarheit für das Projekt herbeizuführen. Die Qualität der Präsentation ist wichtig. Es ist klar, welche zentrale Rolle die (non-)verbale Kommunikation dabei spielt. Es werden Grundlagen für einen positiven Gesprächsverlauf und für Verhandlungen als Teil des Alltags von Projektführungskräften dargestellt. Das Vorbereiten von Verhandlungen hat dabei einen hohen Stellenwert.

Das Kapitel **„Aufgaben und Tools auf einen Blick“** gibt Ihnen einen Überblick über die wesentlichen Instrumente und phasenbezogenen Aufgaben für Projektleiter und Projektcontroller im Einzelprojekt.

Zugunsten eines praxisorientierten Zugangs wurde der wissenschaftliche Anspruch zurückgestellt. Primär geht es darum, darzustellen, welche zentralen Führungsaufgaben je Projektphase zu erfüllen sind und worin Projektcontroller ihren besonderen Beratungsservice für die Projektleiter leisten können.

Es werden Ihnen in diesem Ratgeber Instrumente des Projektmanagements und Projektcontrollings vorgestellt, die ein wichtiges Grundlagenwissen darstellen und sofort anwendbar sind.

Nutzen Sie in jedem Fall das Wissen der Controller in Ihrem Unternehmen, die über einen umfangreichen „Instrumentenkoffer“ verfügen. Es werden Controllinginstrumente, wie beispielsweise Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, in der Methodenübersicht benannt, wenige jedoch werden vertieft, da die einzusetzenden Methoden primär von der Projektart und vom jeweiligen Unternehmen abhängen. Für Instrumente, die Sie in Ihren Projekten eingehender brauchen, gibt es entsprechende Literaturangaben und Ihre Experten im Unternehmen.

Haben Sie die Einführung eines EDV-Tools für Projektmanagement und Projektcontrolling bzw. Multiprojektmanagement und Multiprojektcontrolling vor, darf ich Sie vollständig auf andere Quellen

verweisen, wie spezielle Fachberater aus diesem Bereich und entsprechende Literatur² zu diesem Thema.

Aus Gründen der Lesbarkeit verwende ich die männliche Form und meine damit definitiv auch Frauen.

² Beispielsweise N.N./Parameta (2009).

2 Was ist das Besondere an Projekten?

ABSTRACT:

In dem folgenden Kapitel werden die wichtigsten Grundbegriffe aus dem Bereich des Projektcontrollings geklärt: Projektmanagement, Multiprojektmanagement, Controlling und Projektcontrolling.

Projektsteuerung ist eine wesentliche Führungsaufgabe, in deren Rahmen Aufgaben delegiert werden können. Damit Sie Ihr Projekt zum Erfolg führen können, ist es wichtig, die Aufgaben des Projektcontrollings und des Projektleiters voneinander abzugrenzen. Grundsätzlich soll der Projektcontroller der Projektleitung assistieren. Zudem stellt Controlling einen Service für die Führung zur Entscheidungsfindung dar. Der Projektcontroller trägt insofern einen Teil der Gesamtverantwortung. Eine wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit der Aufgaben und Instrumente eines Projektcontrollings bzw. eines Projektleiters im Einzelprojekt besteht darin, dass das unternehmensinterne Verständnis der Begriffe Controlling, Projektmanagement, Projekt und Projektcontrolling eindeutig ist.

Dieses Kapitel zeigt außerdem, wie wichtig die projektförmige Einführung von Projektmanagement mit einem entsprechenden Projektcontrolling für ein Unternehmen ist. Ansprechpartner sind dazu die Gremien der Multiprojektlandschaft, die Controllingabteilung im eigenen Haus bzw. die oberste Führungsebene, wenn entsprechende Einrichtungen fehlen.

Die Begriffslandschaft rund um Projektmanagement und Projektcontrolling ist vielfältig. Im Folgenden werden hier jene Begriffe vertieft, die Sie für Ihre tägliche Praxis brauchen, um Projekte erfolgreich zu führen.

Die zentralen Fragen sind in diesem Kapitel:

- „Wie sind Projektcontrolling und Projektmanagement zu trennen, wenn beide ständig aufeinander bezogen sind?“ und
- „Welche themenspezifischen Fragen sind Ihrem Unternehmen zu stellen und wer sind Ihre Ansprechpartner dazu?“

Der Fokus liegt – wie in der Einleitung schon gesagt – auf dem Projektcontrolling im Einzelprojekt.

2.1 Gutes Projektmanagement – der Schlüssel zum Erfolg

Gutes Projektmanagement – einfacher gedacht als getan! In den letzten Auflagen wurden eine Reihe von Studien dargestellt, die Probleme von und Verbesserungspotenzial für Projektmanagement aufzeigen. Nach wie vor bleibt der Projekterfolg hinter den Erwartungen zurück. Anfang 2012 war wieder zu lesen: Drei Viertel der Projekte scheitern.³

Fehlende Entscheidungskompetenz, Zielunklarheiten, schlechte Kommunikation, mangelhaftes Informationshandling, Projektkonflikte und ein unzureichender Projektstart tauchen immer wieder auf den Spitzenplätzen der Projektstudien auf.

Eine Studie zum „Erfolg und Scheitern im Projektmanagement“⁴ aus dem Jahr 2008 weist auf drei zentrale Handlungsfelder hin, denen Unternehmen, die Projektmanagement erfolgreich leben, mehr Beachtung schenken:

1. „starke und in die Organisation integrierte Projektleiter“
2. „klare Ziele“
3. „gute Kommunikation“

³ Kurzlechner, Werner (2012).

⁴ Engel, Tamdijidi, Quadejacob (2008), Seite 12.

Die organisationale und soziale Dimension in der Projektarbeit ist von herausragender Bedeutung für den Projekterfolg. Ein guter Projektleiter verfügt über entsprechende Soft Skills, eine gute Selbstkompetenz und hat entsprechende Anreize und Karrierechancen und ist gut in der Projekt-/Linienorganisation verankert.

Die Projektumweltanalyse bzw. Stakeholder-Analyse und das daraus abgeleitete Wissen um die Vernetzung einzelner Stakeholder gehört zu den zentralen Tools eines guten Projektmanagements⁵: Es geht darum gut funktionierende persönliche Beziehungen zu pflegen bzw. zu etablieren.

An der Nahtstelle Projekt – Linie wird in der Praxis viel Geld vergeudet. Der Projektcontroller kann eine entscheidende Rolle spielen, wenn es darum geht, Widersprüche und Unterschiede zwischen Linien- und Projektorganisation zu managen. Dies wird weiterführend noch detaillierter dargestellt.

Wie gesund Personen- und Gruppensysteme in einer Organisation sind, sehe ich als wesentliche Frage im Projektmanagement. Die Studie der Hochschule Fulda aus dem Jahr 2000 zeigte deutlich: Neben Freude und Freiheit, die in der Projektarbeit erlebt werden und die eine große Befriedigung schaffen, ist eine hohe Belastung mit der Arbeit in Projekten (Leistungsverdichtung, Zeitdruck, Teamkonflikte, Probleme in der alltäglichen Lebensführung etc.), verbunden⁶.

So erbringen in der Praxis beispielsweise Projektleiter, die aufgrund ihrer guten Arbeit zu viele oder zu wenige ihrem Potenzial entsprechende Projekte erhalten, mangelhafte Leistung oder/und sie werden ernstlich krank. Weitere Studien sind an dieser Stelle zu begrüßen.

Da heute sehr viele Arbeitnehmer in Projekten tätig sind, bilden die Ergebnisse der Studie zur Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern in Deutschland, ebenso die Projekt„welt“ ab.

Die im März 2012⁷ vorgestellte jährliche Umfrage des Gallup-Instituts zur Arbeitszufriedenheit zeigt ein ähnliches Bild wie im Vorjahr. Nur 14 % der Beschäftigten sind mit Engagement bei der

⁵ Beispielsweise Studie OOSE, Wittwer, Markus (2009).

⁶ N.N./Hochschule Fulda (2000/2).

⁷ www.zeit.de (20.3.2012) Mitarbeiter vermissen Lob vom Chef.

Sache, 63 % machen Dienst nach Vorschrift, 23 % haben sogar schon innerlich gekündigt. In der Summe fühlen sich knapp 90 % der Arbeitnehmer nicht mit ihrem Unternehmen verbunden. Und das hat Folgen für die deutsche Wirtschaft. Gallup⁸ leitet von der fehlenden oder mangelnden Bindung an das Unternehmen einen gesamtwirtschaftlichen Schaden in Milliardenhöhe ab.

Auf einen Punkt gebracht: Ergänzen sich Linien- und Projektmanagement/-controlling zu einem effektiven Gefüge, erhöhen sich die Erfolgchancen eines Projektes ganz entscheidend.



Doch zunächst werden – um das „Territorium“ abzustecken – die folgenden grundlegenden Fragen geklärt:

- Was ist ein Projekt?
- Worin unterscheiden sich Routine- und Projektaufgaben?
- Was ist Projektmanagement, was ist Projektcontrolling?
- Gibt es Standards in der Projektarbeit in Ihrem Unternehmen, die in Projektmanagement-Richtlinien bzw. einem Projektmanagement-Handbuch abgebildet sind?

2.1.1 Was ist ein Projekt?

Ist eine Aufgabe ein Projekt und wird diese projektförmig abgewickelt oder wird sie im Rahmen der Routine erfüllt? Diese Frage ist in jedem Unternehmen eigenständig zu beantworten.

Nach der DIN-Begriffsnorm 69901:5 Nr. 3.44 ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. In der Norm werden die Beispiele der „Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation“ gezeigt. Die projektspezifische Organisation umfasst die Prozesse und Regeln zur Aufbau- und Ablauforganisation.⁹

⁸ www.gallup.de, Pressemitteilung, Berlin, 20.März.

⁹ DIN-Taschenbuch 472, Seite 155.

Die spezifische Klärung, was unternehmensintern ein Projekt konkret ist, ist ganz individuell in Ihrem Unternehmen zu leisten.¹⁰ Dazu kann beispielsweise eine Nutzwertanalyse dienen, die in diesem Ratgeber vorgestellt wird.

Projekte, die in diesem Ratgeber betrachtet werden, setzen voraus, dass

- sie ein klares Ziel – nach einem entsprechenden Zielbildungsprozess – haben und entsprechend zeitlich begrenzt sind,
- die Aufgaben mithilfe einer entsprechenden Projektorganisation erfüllt werden, was ein Mindestmaß an Komplexität voraussetzt,
- notwendige Ressourcen und technische Hilfsmittel zur Verfügung stehen,
- die Bedeutung des Projektes für den Unternehmenserfolg unterschiedlich¹¹ und den Projektträgern, insbesondere dem Projektleiter und -auftraggeber, bekannt ist,
- die Koordination der Leistungserstellung in den Projekten primär über Pläne und Selbstabstimmung erfolgt (siehe dazu die Ausführungen zu Koordination).

Projekte können nach unterschiedlichen Kriterien gegliedert werden. Sehen Sie dazu die folgende Übersicht:

| Gliederung von Projekten | |
|---------------------------------|---|
| Gliederung nach: | |
| inhaltlichen Zielen | Investitionsprojekte, Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Marketingprojekte, Organisationsprojekte ... |
| Branchen | Pharma-, Bau-, EDV-Projekt ... |
| Grad der Reflexivität | bezogen auf Veränderungen im Unternehmen, die durch das Projekt ausgelöst werden (externes oder internes Projekt) |
| Projektträgerschaft | Eigennutzungs-, Fremdauftragsprojekte |

¹⁰ Gareis (1997), Lachnit (1994) definieren Projekte anhand von Kriterien wie Abgrenzbarkeit, Komplexität usw. Diese Kriterien können für die Erstellung einer Nutzwertanalyse genutzt werden.

¹¹ Die Bedeutung eines Projektes für ein Unternehmen zeigt sich beispielsweise aufgrund seines Beitrags zur Erfüllung der Unternehmensstrategie (siehe dazu die Ausführungen zu Multiprojektmanagement).

| Gliederung von Projekten | |
|--|---|
| Grad der Konkretisierung | Konzeptions-, Realisierungsprojekte |
| Wiederholungsgrad | einmalige und repetitive Projekte |
| Objektbezogenheit | sachziel-, prozessorientierte Projekte |
| Nationalität | nationale, internationale Projekte |
| Unternehmenszugehörigkeit der Projektmitarbeiter | betriebliche, überbetriebliche Projekte |
| Koordination des Leistungserstellungsprozesses | Pläne, Selbstabstimmung ... |

Abb. 1: Projektgliederung

Die Unterscheidung der Projekte von der Pentacle The Virtual Business School¹² aus London weist insbesondere auf die Aspekte:

- Jedes Projekt ist unterschiedlich „tief“ zu planen,
- jedes Projekt ist anders unsicher,
- ein Projektleiter kann keineswegs jedes Projekt leiten.
- In jedem Projekt werden unterschiedliche Anforderungen an das Projektcontrolling gestellt.

Painting-by-numbers (PBN) (das Was und das Wie sind bekannt)

Dieser Projekttyp wird auch „geschlossenes“ Projekt genannt. Es ist den Mitarbeitern und Stakeholdern bekannt, WAS zu tun und WIE es zu tun ist. Es sind Projekte, mit denen das Unternehmen schon eine ganze Reihe von Erfahrungen hat – zum Beispiel ein großer Neubau von einem Bauträger, der schon viele dieser Bauten gemacht hat. In diesen Projekten gibt es bei genauer Zielplanung eine geringe Ergebnis-Offenheit. Geschlossene Projekte sind insofern eine Herausforderung, als diese Projekte dazu tendieren, sehr groß und komplex zu sein. Der Auftrag ist, mit jedem Mal schneller, besser und größer und/oder mit weniger Ressourcen zu sein. Der Blick auf Details und ein großes Durchhaltevermögen sind hier relevant.

Movie-Projekte (das Wie ist bekannt, das Was ist nicht bekannt)

Der Projekttyp wird „halb-offenes“ Projekt genannt. Dem Projektleiter und vielen Stakeholdern ist das WIE bekannt, das WAS ist unbekannt. Das Unternehmen, die Organisation hat Erfahrung

¹² Obeng, 1994.

gesammelt mit den Methoden. „*There must be something we can do with our spare factory capacity*“.¹³ Ein Beispiel ist die Entwicklung neuer Produkte, neuer Marktverwendungen für eine neue Erfindung und/oder Technologie. Die Gefahr bei diesen Projekten ist, zu viel Aufmerksamkeit dem Wie zu schenken. Hier ist vor allem eine Balance zwischen Bekanntem und Unbekanntem, zwischen Altem und Neuem, zu schaffen.

Quest-Projekte (das Was ist bekannt, das Wie ist nicht bekannt)

Der Projekttyp wird auch „halb-geschlossenes“ Projekt genannt. Ein Beispiel ist das computergesteuerte Management-Informationssystem, das entwickelt wurde, um all die brauchbaren Informationen im Management per Knopfdruck zu erhalten. „*If only we could have a paperless office ... it would solve all our problems.*“¹⁴

Es besteht eine große Unsicherheit darüber, wie das zu erzielen ist – das WIE ist unbekannt. Es gibt Grenzen der Realisierung in diesen Projekten, die man erst im Planen und Tun benennen kann.

FOG-Projekte (das Was und das Wie sind nicht bekannt)

Dieser Projekttyp wird „offenes“ Projekt genannt. Für die Stakeholder und Mitarbeiter im Projekt sind das WAS und WIE sehr unsicher. „*If you are running one you really feel as if you are caught in the fog. You can't stay where you are, so you've got to move.*“¹⁵ Ein Beispiel dafür ist die erstmalige Einführung eines Qualitätsmanagement-Programms. Der Blick beim Projektstart auf die Projektdurchführung ist umso abstrakter, je näher man auf das Projektende schaut. Erst im Verlauf gewinnt man ein immer klareres Bild des Vorhabens. Dabei werden weitere Stakeholder offensichtlich, genauso wie deren Rolle im Projektverlauf. In diesen Projekten gibt es bei rollender Zielplanung – die keinesfalls fehlen darf! – eine sehr hohe Ergebnisoffenheit. Projektleiter leben und agieren in Unsicherheit und Chaos.

¹³ Obeng, 1994, Seite 56.

¹⁴ Obeng, 1994, Seite 57.

¹⁵ Obeng, 1994, Seite 57.

Verschiedene Projektarten benötigen unterschiedliche Führungspersönlichkeiten. An dieser Stelle geht in den Unternehmen noch viel verloren. Die fehlende Beziehung von Personal- und Projektmanagement überlässt es dem Zufall, den richtigen Mitarbeiter mit dem richtigen Projekt zu verbinden.

2.1.2 Was heißt Projektmanagement?

Der Blick auf Projektmanagement fällt in der Literatur und in der Praxis recht unterschiedlich aus. Manche Autoren und Praktiker sehen darin einen Methodenkoffer, andere ein Führungskonzept und wiederum andere sprechen von einer umfassenden Form des Denkens und Managens.

| Projektmanagement als: | Erläuterung |
|--|---|
| Instrumentenkoffer, Methodenkoffer, Toolbox | Ursprüngliches bzw. klassisches Projektmanagement, bei dem beispielsweise der Netzplan ein ganz zentrales Instrument war. Projektmanagement ist hier sehr stark auf der operativen Ebene angesiedelt. Der Blick auf Teamarbeit und Mitarbeiter wird vernachlässigt. |
| Führungskonzept, Koordinationsaufgabe | Die Idee der Führung wird zentral, die phasenorientierte Sicht rückt in den Vordergrund. Es ist eine betriebswirtschaftlich funktionale und prozessuale Sicht auf Projekte. |
| umfassende Form des Denkens und Managens (Lernendes Projektmanagement, systemisches Projektmanagement, ganzheitliches Projektmanagement ...) | Im Projektmanagement finden systemische, ganzheitliche Sichtweisen, das organisationale Lernen Eingang. Man kann von einer dahinterliegenden Philosophie im Managen von Projekten sprechen. |

Schreckeneder (2005)

Hilfreich für eine umfassendere Betrachtung von Projektmanagement ist die Darstellung der Ebenen des Projektmanagements¹⁶. Die Autoren diskutieren anhand der Ebenen den organisatorischen Aufbau und Ablauf von Projektmanagement in einem Unterneh-

¹⁶ Siehe Heintel/Krainz (2001), Seite 57 ff.

men. Dies schafft die notwendige Einsicht in die Wirkungen von Projektmanagement und weist auf die entsprechenden Führungsaufgaben für ein erfolgreiches Projektmanagement.

Bei der **ersten, der inhalts- und aufgabenbezogenen Ebene** geht es um die möglichst genaue Kenntnis der Aufgabe bzw. des Problems. Dazu wird dann eine entsprechende Projektorganisation gewählt. Nicht das Problem, die Aufgabe wird irgendeiner Organisationsform „unterworfen“, sondern nach bestmöglicher Kenntnis des Problems wird eine entsprechende Organisation festgelegt. Bei bereits fix eingerichteten Organisationseinheiten im Projektmanagement bemerkt man erst im Verlauf, was alles vergessen wurde.

Die **zweite Ebene** ist die des operationalen Ablaufs eines Projektes. Planen, organisieren und steuern im Einzelprojekt stehen im Fokus. Projektpläne und Prozessdefinitionen werden vereinbart.

Die **dritte Ebene** betrifft die Vermittlungsinstanzen zwischen Projekt und Unternehmen. Diese Ebene ist in der Praxis recht heikel und wird zum Teil durch ein vernünftiges Multiprojektmanagement aufgegriffen. Dort können Aspekte wie die Stellung des Projektes zur Hierarchie, (un-)ausgesprochene Vereinbarungen zwischen Projekt und Linie, Entscheidungsbefugnisse im Projekt und Projektpräsenz im Gesamtbetrieb beantwortet werden. Dieser Ebene ist bewusst und organisiert Aufmerksamkeit entgegenzubringen.

Die **vierte Ebene** betrifft das gesamte Unternehmen, denn Projekt und Projektmanagement führen zu Organisationsänderungen und somit zu einer höheren Belastung im Unternehmen. Inhaltlich hat man mit Projektmanagement vielleicht eine Lösung zu einem Problem, organisatorisch hat man sich Probleme geschaffen, die oftmals den Managern vielleicht kaum bewusst sind. Im Einzelprojekt ist es wichtig, sich über diese Rückkoppelungen klar zu werden. Unternehmer und Manager können so die steigenden Anforderungen durch Projektmanagement bewusster wahrnehmen.

Die fünfte Ebene ist die des psychosozialen, emotionalen Geschehens, die alle Organisationsteile und -maßnahmen umfasst. Unterschiedliche Strukturen und Organisationsformen und das Leben in Widersprüchen bringen im Menschen unterschiedliche Verhaltensweisen, Fantasien und Abwehrhaltungen hervor. Diese gestalten sozusagen das Zusammenleben und die Kommunikation entschei-

dend mit. Aufrufe wie „sachlich bleiben“ oder „Gefühle privat verarbeiten“, sind hier wenig dienlich. *„Man verlangt von den Mitarbeitern mehr und anderes, also müssen sie auch mehr und anders sein können.“*¹⁷ Gefühle und Widerstände sind ebenso Teil der Reflexion und Analyse wie alle anderen Ebenen.

Die genannten Ebenen zeigen sehr deutlich, in welchen Dimensionen Projektmanagement wirkt und warum es für Unternehmen entscheidend ist, über mehr als die Schulung von Methoden nachzudenken.

Die Ebenen finden im theoretischen Diskurs und in der Praxis derzeit recht unterschiedlich ihren Niederschlag. Tendenziell richtet sich der Fokus auf die zweite Ebene. Das gesamte Unternehmen und das Management der Beziehung zwischen Linien- und Projektmanagement gewinnen zunehmend an Aufmerksamkeit, genauso wie die Ebene des psychosozialen Geschehens.

Wenn es darum geht, eine entsprechende Organisation zur Lösung eines Problems zu schaffen, wird die Organisation festgezurr, nachdem man die Aufgabe im Detail klarer sieht.

Agiles Projektmanagement

Als neues Selbstverständnis im Projektmanagement gilt heute das agile Projektmanagement aus dem Softwarebereich neben dem klassischen Projektmanagement – oft bleibt unklar, was unter dem klassischen Projektmanagement verstanden wird.

Agile Projektmanager haben eine Reihe von Vorgehensweisen geschaffen, die neue Möglichkeiten gerade für (halb-)offene Projekte und innovative Projektaufgaben eröffnen.

*„Agiles Projektmanagement“ ist ein Oberbegriff für verschiedene Vorgehensmodelle bei der Software-Entwicklung wie z. B. Scrum oder Extreme Programming. Zunehmend wird es auch als Begriff für eine neue Denkweise im Projektmanagement als Gegensatz zum traditionellen, planungsorientierten Projektmanagement verwendet.*¹⁸

Im agilen Manifest zeigt die deutliche Akzentsetzung, welche Werte von Bedeutung sind. Wer schon länger Projektmanagement als

¹⁷ Heintel/Kraintz (2001), Seite 60.

¹⁸ www.projektmagazin.de/glossarterm/agiles-projektmanagement, Abruf am 15.1.2013.

umfassende Form des Denkens und Managens begreift, für den sind die Themen Umgang mit Veränderung, Kundenorientierung, eine gute Zusammenarbeit in der Gruppe bekannt und schon immer sehr wichtig.

Manifest für Agile Softwareentwicklung¹⁹

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln,
indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

INDIVIDUEN UND INTERAKTIONEN mehr als Prozesse und Werkzeuge
FUNKTIONIERENDE SOFTWARE mehr als umfassende Dokumentation
ZUSAMMENARBEIT MIT DEM KUNDEN mehr als Vertragsverhandlung
REAGIEREN AUF VERÄNDERUNG mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden,
schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Die Idee des lernenden Systems rückt vor, genauso wie *der Kunde nicht mehr im Mittelpunkt steht und dort stört*, sondern tatsächlich ein wertvoller Kommunikationspartner ist. Es wird klargestellt: Erfolg braucht eine gute Zusammenarbeit im Team und mit dem Kunden. Wissen wird gemeinsam produziert und ist keinesfalls etwas, was im Vorfeld vollständig dastehen muss. Manche Autoren weisen sehr deutlich darauf hin, wie sehr es darum geht, agil zu SEIN, eine agile (Geistes-)Haltung zu leben. Die Anwendung agiler Methoden wäre zu kurz gegriffen. Agiles Projektmanagement fordert eine Veränderung/Umstellung von Gewohnheiten, Überzeugungen und Fähigkeiten. Veränderungen sind Teil der Alltagsrealität

¹⁹ Quelle: Auf <http://agilemanifesto.org/iso/de/> finden Sie die Namen der Ersteller des Manifests.

und anstatt sie unter den Tisch zu schieben, werden sie im agilen Projektmanagement aktiv aufgegriffen und genutzt.

Mehr als 10 Jahre sind seit dem agilen Manifest vergangen. Erste Studien liegen vor, inwieweit daraus abgeleitete Vorgehensweisen, Regeln und Prinzipien in den Unternehmen zu positiven Veränderungen führten. Das BPM-Labor der FH Koblenz untersuchte, wie Unternehmen von Scrum und anderen agilen Ansätzen profitieren.²⁰

Die Verfasser kommen zur Aussage, dass *„Anwender ... agiler Methoden als Unternehmen im Branchenvergleich in den letzten 3 Jahren erfolgreicher als die Anwender klassischer PM-Methoden“* waren. *„Agile Methoden beinhalten einfache schnell umsetzbare Grundprinzipien. Im Vordergrund stehen dabei Faktoren wie*

- *Selbstorganisation,*
- *Transparenz,*
- *Eigenmotivation,*
- *Zerlegung von Prozessen in kleine Teilschritte,*
- *unmittelbare und schnelle Nutzengenerierung,*
- *die laufenden Überprüfung von Aktualität und*
- *Eignung der vorgegebenen Aufgaben und Ziele,*
- *die Fokussierung auf Wartbarkeit und praktische Nutzbarkeit,*
- *die permanente Optimierung des Arbeitsprozesses sowie*
- *laufende Einbindung der späteren Nutzer.“*

Eine weitere Studie²¹ – Was (noch) klassische Projekte von Scrum & Co. lernen können – zeigt den engen Kundenkontakt und das Stakeholder-Management als wichtige Erfolgsfaktoren auf. Genauso wichtig ist es, ein selbstlernendes System aufzubauen.

Wer sich genauer mit den Methoden beschäftigen will, dem helfen die Analysten des Best Quality Institute (BQI)²². Sie haben die wichtigsten Methoden der agilen Softwareentwicklung verglichen.

Und eines zeigt sich deutlich: Agil zu sein, ist herausfordernd. Man weiß heute, wie man Agilität einsetzt, jedoch weiß man in der Praxis

²⁰ Komus, Ayelt (2012).

²¹ Studie OOSE, Wittwer, Markus (2009).

²² N.N./Best Quality Institute BQI (2012).

kaum, wie man agil ist.²³ Es geht um die Art und Weise, wie man etwas macht. Hier können Projektcoaches mit den Schwerpunkten Veränderungsmanagement und Persönlichkeitsentwicklung eine zunehmend wichtigere Rolle spielen. Ebenso ist die Zusammenarbeit mit Mediatoren sicherlich gewinnbringend.

Die Welle, die das agile Projektmanagement – über den Softwarebereich hinaus – auslöst und hoffentlich weiter auslösen wird, ist und bleibt spannend. Interessant wird dabei auch, wie sich das Thema Projektcontrolling im agilen Projektmanagement entwickeln wird. Wie kann man Leistungen/Ergebnisse in sich fortlaufend verändernden Prozessen kontrollieren? Für die Beurteilung von Effektivität und Effizienz in agilen Projekten – unter Einbeziehung der neuen, gelebten Denkweise – braucht es mehr als die Betrachtung einzelner Objekte. Von daher: Die Entwicklungen im agilen Projektmanagement bleiben für jeden Projektcontroller spannend.

Das normierte Projektmanagement-Vorgehen

In der DIN-Norm zu Projektmanagement 69.900 und 69.901 werden wesentliche Tätigkeiten als Prozesse dargestellt und „mit den Wechselwirkungen in ihrem Projektumfeld in Beziehung gesetzt“²⁴. Ziele dieser neuen Darstellung sind – wie in der Norm abgebildet –,

- den Projektbeteiligten die Orientierung im Projektverlauf zu erleichtern,
- eine gute Basis für die unternehmensübergreifende Vernetzung herzustellen und
- eine kontinuierliche Verbesserung des Systems zu fördern.

Die DIN-Begriffsnorm 69901:5 Nr. 3.64²⁵ definiert Projektmanagement als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“ In der DIN-Norm²⁶ werden weitere Führungsprozesse, Projektmanagementprozesse, Unterstützungs-

²³ Eckstein, Jutta (2011).

²⁴ DIN-Taschenbuch 472, Seite 46.

²⁵ DIN-Taschenbuch 472, Seite 158.

²⁶ DIN-Taschenbuch 472, Seite 46.

prozesse und Wertschöpfungsprozesse unterschieden. Damit wird der Bezug zu allen Prozessen einer Organisation hergestellt.

Projektmanagementprozesse²⁷ finden in den Projektmanagementphasen statt und dienen dem Management einzelner Projekte. Die Phasen Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss sind in der Begriffsnorm zu Projektmanagement verankert. Die Betrachtungsobjekte der Projektmanagementprozesse sind sogenannte Prozessuntergruppen:

- Ablauf und Termine
- Änderungen
- Information, Dokumentation, Kommunikation
- Kosten und Finanzen
- Qualität
- Organisation
- Ressourcen
- Risiko
- Projektstruktur
- Verträge und Nachforderungen
- Ziele

Je nach Projekt ist zu entscheiden, welcher Prozess relevant ist und in welcher Art und Weise der Prozess angewendet wird²⁸. Für den einzelnen bietet die Darstellung der Projektmanagementprozesse in der DIN-Norm eine Unterstützung für das Durchführen des eigenen Projektes.

Hilfreich für die Abwicklung von Projekten ist ebenfalls eine phasenübergreifende Betrachtung von Projektmanagementaufgaben²⁹:

- **Projektdefinition** (Projektabgrenzung, -kontextanalyse, -auftrag)
Zur Projektabgrenzung und -kontextanalyse gehören beispielsweise die Zieldefinition, die Stakeholderanalyse.
- **Projektgliederung und -strukturierung** u. a.

²⁷ DIN 69901-2 DIN-Taschenbuch 472, Seite 49.

²⁸ DIN-Taschenbuch 472, Seite 50 ff.

²⁹ In Anlehnung an Wodja, Firma Agiplan.

- Projektstrukturplan
- Projektablaufplan
- **Projektorganisation** u. a.
 - Projektorganigramm
 - Projektteamzusammensetzung
 - Kompetenzregelung
- **Projektsteuerung**, u. a.
 - Terminplanung
 - Ressourcenplanung
 - Kosten-/Budgetplanung
 - Controlling

Die Zertifizierungen im Projektmanagement

Die Zahl der Zertifizierungen im Projektmanagement ist weiter steigend. Im agilen Projektmanagement gibt es ebenso bereits Zertifizierungen. Einen schnellen Überblick bekommen Sie auf Youtube.³⁰ Eine eigene Zertifizierung für Projektcontroller gibt es bis dato nicht. Im Rahmen eines Hochschulprojektes³¹ wurden die Zertifizierungen einiger Fachverbände auf Inhalte des Projektcontrollings untersucht. Die Studie zeigte, dass das Thema Projektcontrolling in den Zertifizierungen noch weiter ausbaufähig ist. *„Unter der Maxime der ständigen Zunahme der Projektarbeit und des immer größeren Erfolgsdruckes kommt dem Projektcontrolling damit eine Schlüsselrolle zu, um die Projekte weiterhin erfolgreich bewältigen zu können. Dafür ist es dringend notwendig, den Anteil des Projektcontrollings bei den Zertifizierungen auszubauen, um das dafür notwendige und gut qualifizierte Personal bereitstellen zu können.“*³²

³⁰ Unter www.youtube.com/watch?v=eBs2yP7A-IQ&feature=youtu.be, Agile Zertifizierungen – PM Podcast #14.

³¹ Gand, David; Wimmer, Aurelia (2010), Seite 94 – 126.

³² Ebenda, Seite 14.

2.1.3 Worin unterscheiden sich Projekt- und Routineführung?

Die Führung von Projekten unterscheidet sich wesentlich von der Führung von Routineaufgaben. Projektleiter erfahren sehr oft, wie schwierig es ist, genau an der Schnittstelle zwischen Projekt- und Linienorganisation zu arbeiten. Sie dürfen sich weder ganz auf das Projekt und dessen Leistungserstellungsprozess zurückziehen noch dürfen sie sich ausschließlich um eine gute Zusammenarbeit mit den Führungskräften in der Linie bemühen. Die soziale Umwelt ist weit- aus komplexer.

Gute Projektleiter lösen unter Umständen wenig Begeisterung bei Führungskräften in der Linie aus, insbesondere bei denen, die ihre eigene Karriere gefährdet sehen. Dabei ist ein guter Projektleiter keineswegs per se eine gute Linienführungskraft. Dies gilt ebenso umgekehrt: eine gute Linienführungskraft ist per se kein guter Projektleiter.

Wegen der Aufgabe des Widerspruchs- und Unterschiedsmanagements von Projekt und Linie spricht man beim Gehalt eines Projektleiters auch schon mal vom „Schmerzensgeld“. Projektleiter müssen es vielen Stakeholdern recht machen und werden dabei am wirtschaftlichen Erfolg gemessen. Dieses Wissen ist für Projektcontroller von zentraler Bedeutung, wenn sie den Projektleiter optimal beraten wollen.

Die folgende Gegenüberstellung gibt Ihnen einen Überblick über die Unterschiede zwischen projekt- und routineorientierter Führungsdimension³³. Keiner der angeführten Führungsdimension ist besser als die andere – das wäre eine wenig hilfreiche Schlussfolgerung. Es geht vielmehr darum, unternehmens- und problembezogen die Verbindung zwischen den beiden zu gestalten.

³³ Schreckeneder (2009b), Seite 175.

| Gegenüberstellung: Projekt- und Routineführung | |
|--|---|
| projektorientierte Führungsdimension | routineorientierte Führungsdimension |
| einmalig, situativ (projektspezifisch) loslassend | standardisiert, konstant, „künstlich“ festhaltend |
| aufgaben- und problemorientiert | funktions-, fachorientiert |
| komplexitätsbewältigend innovationsfördernd, kreativitätsorientiert | eingeschränkt bzw. reduziert, komplexitätsbewältigend, gewohnheitsorientiert, routineorientiert |
| coaching- und beratungsorientiert, machverteilend | machtgetragen, machterhaltend |
| flexibel (wechselnde Personen und Aufgaben) veränderungsgeladen/ veränderungssuchend | starre Zuständigkeiten, relativ starre Aufgabenstellung – veränderungsvermeidend |
| interdisziplinär, diagonal | funktional, hierarchisch |
| „disziplinierend“ durch Selbstorganisation, Eigenverantwortung fördernd | disziplinierend durch Hierarchie, Führung durch persönliche Weisung |
| Konfliktkompetenz aufbauend | Durchsetzungsvermögen stärkend |
| risikoorientiert | risikoavers bzw. risiko meidend |
| Transparenz suchend | Transparenz vermeidend/-ablehnend |
| reflektierend | kontrollierend |
| integrierend, vernetzend und respektierend, widerspruchsgeladen | abspaltend, trennend widerspruchsunterdrückend/-verlagernd |
| vertrauend MitarbeiterInnen fördernd – ressourcenorientiert | prüfend, kontrollierend MitarbeiterInnen nutzend – schwachstellenorientiert |
| Verantwortungsannehmend ursachenklärend | verantwortungsvermeidend/ verantwortungsdelegierend schulduweisend |
| Sensibilität und Gefühle zulassend | Gefühle verdrängend, wegdrängend |
| Organisationsbewusstheit vergrößern | Begrenzt organisationsbewusst |



Abb. 2: Unterschiede zwischen Projekt- und Routineführung

Die Kenntnis und die Frage nach den Unterschieden und Widersprüchen durch die projektförmige Abwicklung ist in der Führungsebene – insbesondere bei der Einführung von Projektmanagement wichtig – neben der zentralen Bedeutung in den täglichen Entschei-