INHALT

Kapitel 2: Textbeispiel

Inhaltsverzeichnis

[Baustein 1: Vorwort der Geschäftsführung 1](#_Toc487198348)

[Baustein 2: Begriffe und Organisatorische Verankerung 4](#_Toc487198349)

[Baustein 3: Projektarten, Projektklassifizierung, Projektpriorisierung 6](#_Toc487198350)

Baustein 1: Vorwort der Geschäftsführung

Hintergründe

Textbeispiel:

„Die Wirtschaft steht vor verschärften Wettbewerbsanforderungen. Die Märkte sind offener geworden. Das Tempo des Wandels hat zugenommen. Eine ausgeprägte Kundenorientierung erfordert speziellere Lösungen. Die Komplexität des unternehmerischen Umfeldes und die der Kundenanforderungen sowie die Komplexität der zur Umsetzung notwendigen Werkzeuge und Hilfsmittel nehmen zu.

Diese Veränderungen erfordern einen Managementansatz, der den folgenden Kriterien genügen muss:

* er muss sich an den Anforderungen des Kunden und somit an den individuellen Aufgaben orientieren,
* er muss die fachübergreifende Kooperation und Koordination unterschiedlicher Aufgabenbereiche aktiv fördern,
* er muss die unterschiedlichen Anforderungen und berechtigten Interessen aller Beteiligten im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes zu einer gemeinsamen Lösung integrieren und
* er muss es ermöglichen, unsere begrenzten Ressourcen unternehmensweit und projektbezogen optimal einzusetzen.

Mit dem vorliegenden Konzept für das Projekt- und Mehrprojektmanagement wird diesen Anforderungen entsprochen.

Thesen zum Projektmanagement bei der XXXXX GmbH:

* These 1  
  Projektmanagement ist ein Instrumentarium, das neue Formen der Organisation, Kooperation und Führung beinhaltet und deshalb bei XXXX konsequent eingesetzt werden soll. Seine Weiterentwicklung wird von der Unternehmensleitung aktiv gefördert.
* These 2  
  Projektmanagement ist durch fachübergreifende prozesskettenorientierte Zusammenarbeit gekennzeichnet und stellt durch erhöhte Effektivität und Effizienz der Aufgabenerledigung einen strategischen Erfolgsfaktor für das Unternehmen dar.
* These 3  
  Projektmanagement erfordert den Willen, bestehende Entscheidungsprozesse weiterzuentwickeln. Basis dazu sind wechselseitige Akzeptanz und die Bereitschaft, Interessenkonflikte im Interesse des Ganzen zu klären.
* These 4  
  Projektarbeit ist geeignet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit besonderem Engagement und Initiative zu fördern. Die Arbeit in Projekten soll der Personalentwicklung dienen und bei der Personaleinsatzplanung berücksichtigt werden.
* These 5  
  Wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg von Projektmanagement sind neben der Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine ganzheitliche Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.
* These 6  
  Projektmanagement setzt sich nicht im ”Selbstlauf” durch. Hierzu ist die Akzeptanz und der Durchsetzungswillen der Führungskräfte aller Ebenen sowie der Mitarbeiter aller beteiligten Fachbereiche erforderlich.“

Gültigkeitserklärung

Textbeispiel – Fortsetzung:

„Das vorliegende Handbuch für Projekt- und Mehrprojektmanagement (PMPH) V.1.0 wurde im Rahmen von Arbeitskreisen zum Projekt- und Mehrprojektmanagement im Zeitraum Februar 20xx bis Dezember 20xx unter Beteiligung aller von der Projektarbeit betroffenen Bereiche und Unterstützungsbereiche erarbeitet. Grundlagen dieser Arbeit bilden zum einen die langjährigen Erfahrungen bei der Projektabwicklung. Zum anderen wurden die einschlägigen Standards des Projekt- und Mehrprojektmanagements einbezogen.

Das PMPH ist für den Standort XXXX ab sofort gültig und grundsätzlich in der Projektarbeit zu verwenden.

Bei der Entwicklung der ersten Version des PMPH wurden im Schwerpunkt die Erfahrungen an unserem Standort berücksichtigt. Um auch die Erfahrungen und Erwartungen anderer Standorte zu berücksichtigen, wird mit der Bereitstellung der ersten Version des PMPH ein Überarbeitungsprozess gestarted, der alle Standorte des Unternehmens mit einbezieht.

Ziel ist die Erarbeitung einer Version 2.0 des PMPH, das im gesamten Unternehmen eingesetzt werden soll.“

VERANTWORTUNG FÜR DAS VERFAHREN ZUM PROJEKT- UND MEHRPROJEKTMANAGEMENT

Textbeispiel – Fortsetzung:

„Zur organisatorischen Verankerung des Verfahrens zum Projekt- und Mehrprojektmanagement wurde eigens ein Projektmanagement-Office aufgebaut. Die Leitung wurde durch Frau Xxxx übernommen. Frau Xxxx wird zusammen mit drei Mitarbeitenden die weitere Entwicklung des Verfahrens und insbesondere das Mehrprojektmanagement für den gesamten Konzern weiter auf- und ausbauen.

Etwaige Verbesserungsvorschläge sollen direkt an sie gerichtet werden. Frau Xxxx steht allen in die Projektarbeit eingebundenen Mitarbeitenden für weitere Fragen zur Verfügung.

Wir bitten alle Mitarbeitenden die weitere Entwicklung des Projekt- und Mehrprojektmanagement aktiv zu unterstützen.

Xxxxxx, den 21.04.xx

Der Vorstand“

ZWei einfache annonymisierte Praxisbeispiel

Textbeispiel: Branche Handel, ca 2.500 MA

„Hintergründe:

Die Komplexität des unternehmerischen Umfeldes und die der Kundenanforderungen nehmen kontinuierlich zu. In den letzten Jahren hat nicht nur die Anzahl von Projekten im Unternehmen zugenommen, sondern auch deren Umfang und Komplexität. Aus diesem Grund gewinnt ein systematisches und professionelles Projekt- und Mehrprojektmanagement immer mehr an Bedeutung.

Hierzu wurde der vorliegende Projektmanagement-Leitfaden durch eine Gruppe von Projektleitern und unter Beteiligung des Linienmanagements aller Bereiche der XXX entwickelt. Ebenso wurden die Controllingabteilung, die Personalabteilung und auch der Vorstand mit einbezogen.

An dieser Stelle meinen herzlichen Dank an alle Beteiligten.

Die fachliche Basis für diesen Leitfaden bilden die einschlägigen Standards des Projektmanagements, insb. die Arbeiten der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM). Eine kontinuierliche Personalentwicklung auf Basis dieses Leitfadens wurde ebenso gestartet.

Gültigkeit:

Der Leitfaden richtet sich an Projektleiter, an die Führungskräfte in der Linie und an die in die Projektarbeit eingebundenen Mitarbeiter.

Die Einführung und Verwendung des Projektmanagement-Leitfadens wird durch den Vorstandsbeschluss vom 21.04.20xx getragen und liegt in der Umsetzungsverantwortung in den jeweiligen Geschäfts-bereichen.

Weitere Verantwortung für das Verfahren:

Die Erstellung des Leitfadens erfolgte im Prozessmanagement. Die Betreuung des Projekt-Portfolio-managements erfolgt durch das Konzerncontrolling.

21.04.xx

Der Vorstand“

Textbeispiel: Branche Anlagenbau, 250 MA

„Hintergründe und Gültigkeit:

Dieser Leitfaden bildet die verbindliche Grundlage für die Bearbeitung und Durchführung von Projekten in der XXXX. Projekte können sich mit einem Produkt, der Produktion, der IT oder der Organisation befassen, aber auch aus einer Zusammensetzung dieser Bereiche. Die Projekt-Mitarbeiter in einem Projekt sind in erster Linie die Mitarbeiter/-innen der XXXX, es können aber auch Mitarbeiter von Kunden, von Lieferanten oder anderen XXXX-Organisationen sein.

Ziel des Projektmanagements ist es, für eine konkrete Aufgabenstellung, in einem zeitlich fest abgesteckten Rahmen, eine fachlich und kostentechnisch einwandfreie Lösung zu erarbeiten. Damit dieses gelingt, bitte ich alle an einem Projekt zukünftig beteiligten Mitarbeiter/-innen die von uns gemeinsam verabschiedeten Grundsätze dieses Leitfadens zu beherzigen und uneingeschränkt motiviert ans Werk zu gehen.

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.“ (Charles Darwin).

Allein aus diesem Grund werden wir zukünftig immer stärker das Projektmanagement nutzen müssen, um im internationalen Wettbewerb bestehen und unsere Arbeitsplätze sichern zu können.

Weitere Verantwortung für das Verfahren:

Mein besonderer Dank gilt Herrn Xxx Xxx, der uns mit seinem Fachwissen als externer Berater beim Aufbau unseres Projektmanagements maßgeblich unterstützt hat. Ebenso bedanke ich mich bei Frau Xxx Xxx und Herrn Xxx Xxx, die gemeinsam mit dem Projektteam die „Pflöcke“ für diesen Leitfaden verankert haben und das Verfahren weiter betreuen werden.

Xxxx im Mai 2015

Die Geschäftsführung“

Baustein 2: Begriffe und Organisatorische Verankerung

Textbeispiel: Definition Projekt

„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Rahmenbedingungen in seiner Gesamtheit und seinen Zusammenhängen gekennzeichnet ist. Die Rahmenbedingungen sind:

* Neuartige und komplexe Zielvorgaben  
  Bei der Projektarbeit werden i.d.R. neuartige und komplexe Ziele verfolgt, die speziell für das Projekt entwickelt und mit Personen unterschiedlicher Verantwortungsbereiche und Interessengruppen abgestimmt und umgesetzt werden müssen.
* Definierter Zeitrahmen  
  Die Projektarbeit ist zeitlich befristet. Es gibt einen Zeitpunkt für den Start und einen für das Ende der Projektarbeit. Die Aufgaben im Rahmen eines Projektes sind mit dem Projektende abgeschlossen.
* Definierter Kostenrahmen  
  Die Aufgaben im Rahmen der Projektarbeit sind in einem definierten Kostenrahmen abzuwickeln. Das hat zur Folge, dass einem Projekt ein Kostenrahmen zugeordnet wird, der eigenverantwortlich geplant und überwacht werden muss.
* Multidisziplinäre Aufgabenstellung  
  Die Projektarbeit erfordert die Zusammenarbeit von Personen unterschiedlicher Fachkenntnisse und Aufgabenbereiche.
* Besondere und zeitlich befristete Organisationsform  
  Durch eine besondere und zeitlich befristete Organisationsform werden die projektbezogenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten geregelt.
* Risikobehaftet  
  Durch die Neuartigkeit und Komplexität der Aufgabenstellung ist die Projektarbeit i.d.R. mit besonderen Risiken behaftet, die besondere Maßnahmen erfordern können.

Bei XXXX wird dann von einem Projekt gesprochen, wenn durch das Projekt-Portfoliomanagement ein Projektauftrag freigegeben wurde.

Projektideen oder Initiativen für Projekte können in Form eines Projektantrages an das Projekt-Portfoliomanagement gerichtet werden.“

Textbeispiel – Fortsetzung: Definition Projektmanagement

„Projektmanagement ist ein komplexer, zielorientierter und ergebnisorientierter Planungs- und Führungsprozess, der das Erreichen der Projektziele über den gesamten Projektverlauf sicherstellt. Projektmanagement erfordert die Anwendung der Methoden des Projektmanagements sowie die Wahrnehmung von Integrationsaufgaben. Ausgeprägte soziale Kompetenzen sind die Voraussetzungen für erfolgreiches Projektmanagement.

* Methoden des Projektmanagements  
  Projektmanagement ist durch die Beherrschung von Methoden, Techniken und Werkzeugen des Projektmanagements gekennzeichnet, durch deren konsequente Anwendung der Projekterfolg sichergestellt wird. Projektmanagement ist somit eine von den fachlichen Aufgaben unabhängige und zielführende Aufgabe.
* Integrationsfunktion des Projektmanagements  
  Projektmanagement muss die unterschiedlichen Anforderungen und Zielvorstellungen der am Projekt beteiligten Personen integrieren. Hierzu ist es notwendig, die unterschiedlichen Denkweisen und Begriffswelten der aus unterschiedlichen fachlichen und organisatorischen Zusammenhängen stammenden Personen zusammenzuführen.
* Soziale Kompetenzen  
  Projektmanagement ist eine Aufgabe, die von den verantwortlichen Personen ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen erfordert. Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft sind ebenso Voraussetzung für den Projekterfolg, wie das Wissen um die gruppendynamischen Prozesse im Team und die Fähigkeit Projektteams zum Erfolg zu führen.“

Ein einfach gehaltenes Praxisbeispiel

Textbeispiel aus der Praxis, einfacher gehalten: Definitionen

„Definition Projekt

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Rahmenbedingungen in seiner Gesamtheit und seinen Zusammenhängen gekennzeichnet ist. Die Rahmenbedingungen sind:

* Neuartige und komplexe Zielvorgaben  
  Bei der Projektarbeit werden in der Regel neuartige und komplexe Ziele verfolgt, die speziell für das Projekt entwickelt und mit Personen unterschiedlicher Verantwortungsbereiche und Interessengruppen abgestimmt und umgesetzt werden müssen.
* Definierter Zeitrahmen  
  Die Projektarbeit ist zeitlich befristet. Es gibt einen Zeitpunkt für den Start und einen für das Ende der Projektarbeit. Die Aufgaben im Rahmen eines Projektes sind mit dem Projektende abgeschlossen.
* Definierter Aufwands- und Kostenrahmen  
  Die Aufgaben im Rahmen der Projektarbeit sind in einem definierten Aufwands- und Kostenrahmen abzuwickeln. Der Aufwands- und Kostenrahmen umfasst das Budget, interne Arbeitsaufwände, externe Dienstleistungen und Sachkosten.
* Besondere und zeitlich befristete Organisationsform  
  Durch eine besondere und zeitlich befristete Organisationsform werden die projektbezogenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten geregelt.

Bei XXXX liegt ein Projekt vor, wenn ein freigegebene Projektantrag oder ein freigegebener Projektauftrag vorliegt.

Definition Projektmanagement

Projektmanagement ist ein durch den Projektleiter geführter komplexer, zielorientierter und ergebnis-orientierter Planungs- und Führungsprozess, der das Erreichen der Projektziele über den gesamten Projektverlaufs sicherstellt. Projektmanagement erfordert die Anwendung von Methoden des Projekt-management sowie die Wahrnehmung von Steuerungs-, Kontroll- und Unterstützungsaufgaben durch das Management.

Definition Projekt-Portfolio-Management

Das Projekt-Portfolio-Management beinhaltet eine Zusammenstellung aller in Klärung, in Planung und in der Umsetzung befindlichen Projekte. Es steuert auf Basis sicherer Informationen die Projektlandschaft der XXXX XXXX.“

Organisatorische Verankerung

Textbeispiel:

„Das Projekt- und Mehrprojektmanagement wird in der XXXX AG durch insgesamt drei Organisationseinheiten geführt.

Die Abteilung PPM ist für das Projekt-Portfoliomanagement zuständig und direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt.  
Zuständiger Ansprechpartner ist Herr Dr. Xxxxx.

Die Abteilung Projektmanagement (PM) ist mit ihren insgesamt 16 Projektleitern für die Leitung der jeweils definierten Projekte zuständig. Für die Projekte sind jeweils die Projektleiter direkt ansprechbar.  
Zuständiger Ansprechpartner für die Abteilung ist Herr Xxxx.

Die spezifischen Aufgaben des Projekt-Controlling werden durch das Unternehmens-Controlling wahrgenommen.   
Zuständiger Ansprechpartner ist Frau Dr. Xxxx.“

Baustein 3: Projektarten, Projektklassifizierung, Projektpriorisierung

Projektarten

Textbeispiel:

„Projekte können nach ihrer Art unterschieden werden. So können z. B. Projektgruppen gleicher Art in ihrer Priorität im Rahmen der Steuerung der Projektlandschaft gegenübergestellt, vergleichend betrachtet und gesteuert werden.

Folgende Projektarten werden unterschieden:

* IT-Projekte
* Organisationsprojekte
* Investitionsprojekte
* Produktentwicklungsprojekt

Alle IT-Projekte werden über den IT-Lenkungsausschuss und über das Anforderungsmanagement gesteuert. Das IT-Projekt-Portfolio wird regelmäßig im Projekt-Portfolio-Management PPM analysiert und bei Bedarf werden Prioritäten aus Sicht der Unternehmensinteressen gesteuert.

Alle Produktentwicklungsprojekte werden über den Bereich Produktmanagement gesteuert. Das Produkt-Portfolio wird regelmäßig im Projekt-Portfolio-Management PPM analysiert und bei Bedarf werden Prioritäten aus Sicht der Unternehmensinteressen gesteuert.

Alle anderen Projekte werden über das Projekt-Portfoliomanagement gesteuert.

Abhängig von der Projektklassifikation, von der Projektpriorität und von der Projektart werden unter-schiedliche Anforderungen an das Projektmanagement und an das Berichtswesen der Projekte gestellt. Dies wird im Projektauftrag spezifiziert.“

Projektklassifizierung

Textbeispiel: Projektklassifikation

„Projekte werden nach der Projektklasse und nach der Projektpriorität unterschieden. Die Projektklasse sowie die Projektpriorität werden durch das beauftragende Projekt-Portfolio-Management festgelegt. Die Projektklasse gibt im Kern an, welche strategische Bedeutung das Projekt in Bezug zu den strategischen Zielen der XXXX XXXX hat. Es legt somit die „Wichtigkeit“ des Vorhabens fest.

Folgende Projektklassen sind möglich:

* A-Projekte
* B-Projekte
* C-Projekte
* D-Projekte

Bei der Festlegung der Projektklasse werden verschiedene Kriterien herangezogen.   
Diese Kriterien sind:

* die strategische Bedeutung,
* die organisatorische Komplexität,
* der Umfang.

An die Projekte der jeweiligen Projektklasse werden unterschiedliche Anforderungen an das Projektmanagement gestellt. Diese sind:

* A-Projekte betreiben ein Projektmanagement in ausgeprägter Form und berichten direkt an den Vorstand.
* B-Projekte betreiben ein Projektmanagement in ausgeprägter Form und berichten an die zuständigen Lenkungsausschüsse und an das Projekt-Portfolio-Management.
* C-Projekte betreiben ein angemessenes Projektmanagement und berichten an die zuständigen Lenkungsausschüsse und an das Projekt-Portfolio-Management.
* D-Projekte betreiben ein angemessenes Projektmanagement.“

„Auswahl der XXX-Methode

Die Auswahl der geeigneten XXX-Methode wird durch den Bekanntheitsgrad der Anforderungen und Lösungswege bestimmt. Je variabler die Ziele (Leistung) sind, desto unbekannter sind die Kosten und Termine. In solchen Fällen ist es wichtig, dass Projektbudget zu begrenzen und den Leistungsumfang auf die Terminvorgaben auszurichten (siehe Abb. 2.3).

* Lineare, planbasierte XXX-Methode:  
  Einfach: Aufgabenstellung zeichnen sich durch bekannte Technik und wohl definierte Anforderungen aus.
* Lineare, plan- und risikobasierte XXX-Methode:  
  Kompliziert: Die Projekte enthalten noch einige Unklarheiten bezgl. der Anforderungen und Technik, sind aber grundsätzlich noch beherrschbar und die Kausalität von Ergebnissen ist im Wesentlichen vorhersehbar. Risikomanagement ist verpflichtend.
* Hybride XXX-Methode:  
  Komplex: Das Vorhaben zeichnet sich durch einen hohen Grad an Unsicherheit bezgl. der Anforderungen und Technik aus. Ergebnisse und Entscheidungen können unvorhersehbare Rückwirkungen auf das Vorhaben bedeuten.
* Agile XXX-Methode  
  Chaotisch: Die Themen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Unsicherheit bezgl. der Anforderungen und Technik aus, sodass sogar über Erfolg und Misserfolg des Vorhabens im Voraus kaum eine Prognose möglich ist. …“

Projektpriorisierung

Text Beispiel

„Projekte werden nach der Projektklasse und nach der Projektpriorität unterschieden. Die Projektklasse sowie die Projektpriorität werden durch das beauftragende Projekt-Portfolio-Management festgelegt. Die Projektpriorität legt die „Dringlichkeit“ des Vorhabens fest.

Folgende Projektprioritäten sind möglich:

* Priorität 1: sehr hoch
* Priorität 2: hoch
* Priorität 3: mittel
* Priorität 4: niedrig

Bei der Festlegung der Projektpriorität werden verschiedene Kriterien herangezogen.

Diese Kriterien sind:

* gesetzliche, rechtliche oder vertragliche Zwänge,
* drohender Image- oder Vertrauensverluste beim Kunden,
* zu erwartende Störungen des Geschäftsbetriebes.“