

PRAXISHANDBUCH

Siegfried Ledolter, Karlheinz Uhl, Franz Seidl

Projektmanagement Erfolgsfaktor Landkarte

mit Fallbeispiel „Betriebsübergabe“



Autoren:

Mag. Dr. Siegfried Ledolter, Prof.

Lektor für Projektmanagement an der FH Joanneum für den Fachhochschul-Studiengang "Sozialarbeit/Sozialmanagement" in Graz

Franz Seidl, MAS, MBA

Wirtschaftsmediator und Psychotherapeut; Lehrbeauftragter und Vortragender im Hochschulbereich; Akkreditierter Wirtschaftstrainer

Mag. Karlheinz Uhl

Unternehmensberater, EU BUNT Consultant, Persönlichkeitstrainer, NLP – Master, Systemische und psychologische Ausbildungen

1. Auflage

April 2017

ISBN: 978-3-7041-0658-2 (Print)

978-3-7041-2060-1 (E-Book)

dbv-Verlag – Fachverlag für Steuer- und Wirtschaftsrecht

8010 Graz, Geidorfgürtel 24, Tel (0316) 38 30 33; Fax (0316) 38 30 43

1030 Wien, Faradaygasse 6, Tel (01) 796 35 62-24, Fax (01) 796 35 62-25

Internet: www.dbv.at, E-Mail: office@dbv.at

Copyright © 2017 by dbv-Verlag Graz, Wien

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sind vorbehalten.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsspezifische Differenzierung, wie zB Künstler/in, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

Alle Angaben und externen Verlinkungen in diesem Buch erfolgen ohne Gewähr, eine Haftung der Autoren und des Verlages ist ausgeschlossen.

Druck und Herstellung

dbv-Druck-, Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH, Graz

Vorwort

Der Trend bei der Realisierung von Vorhaben geht in den letzten Jahren verstärkt in Richtung Projektmanagement. Was in der Theorie noch klar ist, erweist sich jedoch bei der konkreten Umsetzung als komplex und vielschichtig. Viele Projekte scheitern, weil nicht systematisch vorgegangen wird: Termine werden nicht eingehalten, das geplante Budget wird überschritten, Ressourcen werden falsch eingeplant und das Projektziel wird nur zum Teil erreicht.

Aus dem professionellen Einsatz von Projektmanagement-Konzepten lässt sich nun eine Reihe von Nutzenaspekten ableiten. Welcher Nutzen dadurch in Auftragsabwicklungs-, Produktentwicklungs-, Organisationsentwicklungs- oder EDV-Projekten entsteht, ist vielfältig, lässt sich aber in

- präziser Zielformulierung;
- Früherkennung von Konfliktpotentialen;
- Erfassung und Verfolgung von Qualität;
- Termin- und Kosteneinhaltung;
- effizientem Ressourceneinsatz;
- schnellerer Projektabwicklung;
- Sicherung der Akzeptanz der Beteiligten;
- Verantwortungsübernahme durch Teams und
- systemischem, ganzheitlichem Denken

klar erkennen.

Das vorliegende Werk befasst sich im theoretischen Teil mit „Projektmanagement“ in systemorientierter Weise und verwendet zur leichteren Verständlichkeit die Landkarten-Metapher, so als würde eine Expedition starten oder eine „Leistung“ auf Reise gehen. Die Landkarte finden Sie auch als Download auf der Homepage des dbv-Verlags. Projektmanagement wird darin nicht als eine mehr oder minder sinnvoll ausgewählte Sammlung von Methoden aufgefasst, sondern als eine spezifische Erscheinungsform von Management, die universell anwendbar ist und den Paradigmen der Wirtschaft und Gesellschaft von heute in hohem Maße entspricht.

Um dies noch besser zu veranschaulichen, liegt der Prozessdokumentation, also dem Methoden Pool, das praktische Fallbeispiel einer Betriebsübergabe zugrunde. Ziel ist eine Ergebnis-Maximierung im Nutzen aus der Übergabe zu erreichen, bei der die Bedürfnisse des Übergebers abgedeckt sind, die Erwartungen der Nachfolger realistisch eingebracht werden und bei der das Unternehmen in Zukunft ertragreich weitergeführt werden kann.

Der Übergabeprozess selbst gliedert sich in 4 große Schritte (auch Phasen genannt), der sowohl im Theorieteil als auch in der Prozessdokumentation (Methodenteil, Tools, Werkzeuge, Instrumente) das angewandte Projektmanagement sichtbar werden lässt.

In diese „Bedienungsanleitung“ wurden die Erfahrungen eines Übergabe-Experten, eines Konfliktmanagers und Mediators (ein Experte, der auch in Teamentwicklung, Führungscoaching und Krisenmanagement tätig ist) und eines Lektors für Projektmanagement an der Fachhochschule Joanneum (University of Applied Sciences) eingearbeitet. Gedacht ist dieses Praxishandbuch für Praxis und Lehre.

Graz, im April 2017

Die Autoren

Inhaltsverzeichnis

Seite

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 3 |
| Kapitel 1 Das Quellgebiet | 11 |
| 1.1 Vorstudie | 12 |
| 1.1.1 Ein Projekt starten | 12 |
| 1.1.2 Projektentscheidung | 13 |
| 1.1.2.1 Projektwürdigung | 14 |
| 1.1.2.2 Projektdurchführbarkeit | 15 |
| 1.1.3 Von der Idee zur Umsetzung | 15 |
| 1.1.4 Projektarten | 16 |
| 1.2 Menschen machen Projekte | 17 |
| 1.2.1 Teametablierung | 17 |
| 1.2.2 Projektstart-Workshop | 18 |
| 1.2.2.1 Kick-off | 18 |
| 1.2.3 Teamentwicklung | 20 |
| 1.2.3.1 Sach- und Beziehungsebene | 20 |
| 1.2.3.2 Die richtigen Teammitglieder | 21 |
| 1.2.3.3 Forming: Startvorbereitungen | 21 |
| 1.2.3.4 Storming: Bewegung im Kreis | 21 |
| 1.2.3.5 Norming: Kursaufnahme | 22 |
| 1.2.3.6 Performing: Volle Kraft voraus | 22 |
| 1.2.3.7 Manchmal geht das Team einen Schritt zurück | 23 |
| 1.2.3.8 Änderungen der Rahmenbedingungen | 23 |
| 1.2.3.9 Ending: Das Projektteam geht von Bord | 24 |
| 1.3 Kein Projekt ohne Team | 24 |
| 1.3.1 Rollen in Projekten | 24 |
| 1.3.2 Projektleiter (-manager) | 26 |
| 1.3.3 Teammitglied | 28 |
| 1.3.4 Projektmitarbeiter | 29 |
| 1.3.5 Projektauftraggeber | 29 |
| 1.3.6 Projektcoach | 29 |
| 1.3.7 Subteams | 30 |
| 1.3.8 Projektregeln und -werte | 30 |

| | Seite |
|---|-------|
| 1.3.9 Projektorganisationsmodelle | 31 |
| 1.3.9.1 Reine Projektorganisationsform | 32 |
| 1.3.9.2 Einfluss-Projektorganisation | 33 |
| 1.3.9.3 Matrixorganisation | 33 |
| 1.3.9.4 Projektorientierte Teilorganisation | 34 |
| 1.3.10 Projektmanagement | 35 |
| 1.4 Ein Projekt definieren und abgrenzen | 37 |
| 1.4.1 Projektdefinitionen (Aufgaben, Ziele) | 38 |
| 1.4.2 Grenzen eines Projektes | 39 |
| 1.4.2.1 Sachliche Abgrenzung des Projektes | 39 |
| 1.4.2.2 Zeitliche Abgrenzung des Projektes | 39 |
| 1.4.2.3 Soziale Abgrenzung des Projektes | 40 |
| 1.4.3 Gestaltung der Kontextbeziehung | 40 |
| 1.4.3.1 Sachlicher Kontext | 40 |
| 1.4.3.2 Zeitlicher Kontext | 41 |
| 1.4.3.3 Soziale Projektkontextanalyse bzw Umweltanalyse | 41 |
| 1.4.4 Kosten-Nutzen-Analyse | 41 |
| 1.4.5 Projektauftrag | 42 |
| 1.5 Die Realisierungsplanung | 43 |
| 1.5.1 Aufgaben der Strukturplanung | 43 |
| 1.5.1.1 Ergebnisstrukturplan | 44 |
| 1.5.1.2 Projektstrukturplan (PSP) | 44 |
| 1.5.1.3 Kompetenzplanung | 49 |
| 1.5.1.4 Zeit- und Terminplanung | 50 |
| 1.5.1.5 Ressourcen- und Kostenplanung | 51 |
| 1.6 Menschen machen Projekte – die Kommunikationsstruktur | 52 |
| 1.6.1 Formen der Projektkommunikation | 52 |
| 1.6.2 Projektsitzungen | 53 |
| 1.6.3 Dokumentation – Organisatorische Vereinbarungen | 54 |
| 1.6.4 Schnitt- und Nahtstellenmanagement | 54 |

Kapitel 2 Das Umsetzungsland

| | |
|--|----|
| 2.1 Projektdurchführung | 56 |
| 2.1.1 Gestaltung von Arbeitsaufträgen (Arbeitspaketen) | 56 |
| 2.1.2 Claim-Management | 57 |

| | Seite |
|--|-------|
| 2.1.3 Team-Work | 57 |
| 2.1.3.1 Team-„Building“ | 57 |
| 2.1.3.2 Teamführung | 58 |
| 2.1.3.3 Teamförderung | 59 |
| 2.1.4 Konfliktmanagement | 60 |
| 2.1.4.1 Behandlung von Konflikten | 60 |
| 2.1.4.2 Konflikte | 60 |
| 2.1.4.3 Konfliktdiagnose | 62 |
| 2.1.4.4 Konflikteskalationsmodell | 64 |
| 2.2 Projektsteuerung: Das Projekt auf Kurs halten! | 65 |
| 2.2.1 Instrumente der Steuerung | 66 |
| 2.2.2 Änderungsmanagement | 67 |
| 2.2.3 Periodisches Projektcontrolling | 68 |
| 2.2.4 Integriertes Projektcontrolling | 69 |
| 2.3 Schnitt- und Nahtstellenmanagement | 70 |
| 2.4 Wo sind die Meilensteine? | 71 |

Kapitel 3 Die Finalebene

| | |
|--|----|
| 3.1 Projektübergabe (-abnahme) | 73 |
| 3.2 Projektabschluss | 74 |
| 3.2.1 Die Wahl des passenden Projektendes | 74 |
| 3.2.2 Merkmale einer Projektabschlussphase | 74 |
| 3.2.2.1 Projektabschlussbericht | 74 |
| 3.2.2.2 Liste noch offener Punkte | 75 |
| 3.2.2.3 Projektabschlussitzung | 75 |
| 3.2.2.4 Auflösung der wesentlichen Umfeldbeziehungen | 76 |
| 3.2.2.5 Abschied vom Projekt – Es darf auch gefeiert werden! | 76 |
| 3.3 Qualitätssicherung und Projektevaluierung | 77 |
| 3.3.1 Projektauswertung | 77 |
| 3.3.2 Projektnachkalkulation | 77 |
| 3.3.3 Projektretroperspektiven | 78 |
| 3.3.3.1 Was sind Projektretroperspektiven? | 78 |
| 3.3.3.2 Regeln für Projektretroperspektiven | 78 |
| 3.3.4 Synergieeffekte nutzen | 78 |

Kapitel 4 EDV-Unterstützung zum Projektmanagement

| | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | Programme und Einsatz – Bereiche im Überblick | 80 |
| 4.2 | Projektplanungssoftware | 80 |

Kapitel 5 Trends im Projektmanagement

81

Kapitel 6 Prozessdokumentation zum Fallbeispiel „Betriebsübergabe“

| | | |
|--------|--|-----|
| 6.1 | Die Vorbereitungsphase | 84 |
| 6.1.1 | Anhang 1: Ideenfindung | 86 |
| 6.1.2 | Anhang 2: Projektanfrage (-antrag) | 87 |
| 6.1.3 | Anhang 3: Projektwürdigkeitsanalyse | 88 |
| 6.1.4 | Anhang 4: Durchführbarkeitsanalyse | 89 |
| 6.1.5 | Anhang 5: Das Projekt als System | 90 |
| 6.1.6 | Anhang 6: Projekt-Organigramm | 91 |
| 6.1.7 | Anhang 7: Projektregeln und -werte | 92 |
| 6.1.8 | Anhang 8: Projektmanagement-Instrumente (Werkzeuge, Tools) | 93 |
| 6.1.9 | Anhang 9: Projektziele | 94 |
| 6.1.10 | Anhang 10: Sachliche Projektabgrenzung | 95 |
| 6.1.11 | Anhang 11: Zeitliche Projektabgrenzung | 96 |
| 6.1.12 | Anhang 12: Soziale Projektabgrenzung | 97 |
| 6.1.13 | Anhang 13: Projektauftrag | 98 |
| 6.2 | Die Konzeptionsphase | 100 |
| 6.2.1 | Anhang 14: Betrachtungsobjekteplan (OSP) | 102 |
| 6.2.2 | Anhang 15: Projektstrukturplan – PSP | 103 |
| 6.2.3 | Anhang 16: Funktionendiagramm/Verantwortungsmatrix | 104 |
| 6.2.4 | Anhang 17: Meilensteinliste | 106 |
| 6.2.5 | Anhang 18: Balkendiagramm | 107 |
| 6.2.6 | Anhang 19: Kostenplan | 110 |
| 6.3 | Die Realisierungsphase | 111 |
| 6.3.1 | Anhang 20: Kommunikationsstruktur | 113 |
| 6.3.2 | Anhang 21: Vorschlag Sitzungsprotokoll | 114 |
| 6.3.3 | Anhang 22: Arbeitspaket-Spezifikation | 115 |
| 6.3.4 | Anhang 23: Risikoanalyse | 116 |

| | Seite |
|---|-------|
| 6.4 Die Abschlussphase | 117 |
| 6.4.1 Anhang 24: Projektfortschrittsbericht | 119 |
| 6.4.2 Anhang 25 Leistungsfortschritt im PSP | 120 |
| 6.4.3 Anhang 26: Project Score card | 121 |
| 6.4.5 Anhang 27: Soziales Controlling | 122 |
| 6.4.6 Anhang 28: Projektreflexion | 123 |

Anhang

| | |
|-----------------------------|-----|
| Literaturverzeichnis | 125 |
| Abbildungsverzeichnis | 127 |
| Stichwortverzeichnis | 129 |



Zusätzlich stehen Ihnen alle Anhänge im Beispiel-Kapitel 6 unter www.dbv.at/downloads/ im Menüpunkt „Ergänzungen zu dbv-Werken“ zur Verfügung.
Passwort: 0658

Kapitel 1

Das Quellgebiet

„Der Helikopter landet auf einer freien Fläche mitten im Urwald. Eine Gruppe von Menschen wird herausgestoßen; geblendet vom grellen Sonnenlicht blicken sie sich unsicher um, ohne zu wissen, was sie erwartet. Erst vor wenigen Minuten haben sie das Ziel ihrer ‚Expedition‘ erfahren – und schon hebt der Helikopter wieder ab und lässt sie in der Wildnis zurück. Ihr Abenteuer beginnt.“

Genauso starten auch viele Projekte: ein schnelles Briefing, eine grobe Auswahl von Teammitgliedern, und schon geht das Abenteuer los. Manches ist klar, das meiste unklar.“¹

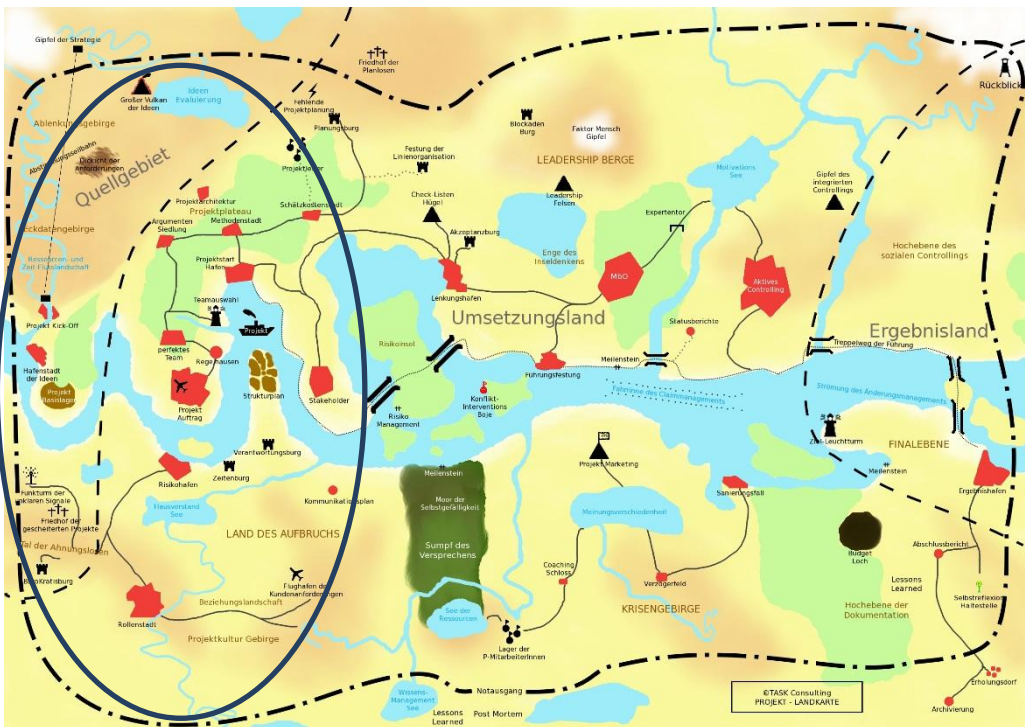


Abbildung 1: Landkarte

Diese Landkarte, deren Maßstab sehr grob ist, gibt den Beteiligten jedoch eine erste Orientierung. Das Ziel ist darauf eingezeichnet. Damit steht auch die Richtung fest, in die das Projektteam gehen muss.

¹ Entnommen „Projektsafari“ von Mario Neumann, Campus Verlag Frankfurt/New York, S 11.

1.1 Vorstudie

Zu einem bestimmten Zeitpunkt wird eine Projektidee geboren. Aber ist es möglich ein Projekt mit dem Satz zu beginnen: „Jetzt fangen wir einfach damit an“? Wohl kaum – an den einzelnen Wörtern dieses schlichten Satzes lässt sich gut aufzeigen, was fehlt, bevor ein Projekt „einfach so anfängt“:

- **„Jetzt anfangen“**: Was heißt jetzt? Heute, morgen oder besser schon gestern? Was fängt an? Wo ist der Zeitplan, die Aufgabenbeschreibung?
- **„Wir“**: Wer ist wir? Gibt es ein Projektteam? In welche Projektorganisation ist das Projektteam eingebettet?
- **„Einfach“**: Wie einfach? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Welche Qualität ist gefordert?
- **„Damit“**: Womit? Welches Projekt? Wo ist die Projektdefinition und die Projektplanung?

Die eine oder andere Idee ist vorhanden, aber noch sehr unklar. Nun werden mittels kreativer Arbeitsmethoden (Kreativitätstechniken) unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten der Problemstellung erarbeitet. Mit zB einer Mindmap gelingt es, die Komplexität eines auf den ersten Blick einfach scheinenden Themas zu ergründen, andererseits gelingt es auch, ein komplexes Thema übersichtlich zu gestalten. *(Siehe Anhang 1 „Ideenfindung“)*

Bevor man aber mit den umfangreichen Planungen beginnt, ist eine Projektidee auszuwählen (Konsens im Team ist erforderlich!) und ein möglicher potenzieller Projektauftraggeber auszumachen. An ihn stellt man einen Projektantrag, der das in Aussicht genommene Projekt in groben Zügen umreißt. Darin sind die wichtigsten Punkte des geplanten Projekts schriftlich festgehalten und es ist vergleichbar mit einem Angebot, das eine grobe Vorstellung vom Projekt, den Zielen, die durch das Projekt verfolgt werden und den Kosten, die anfallen werden bzw den Risiken, die auftreten können, enthält. *(Siehe Anhang 2 „Projektanfrage/-antrag“)*

Nennen wir die Phase vor dem Startschuss Vorstudie. Gemeint ist damit die Phase im Projekt, die vor der eigentlichen Durchführung der Projektarbeit erfolgt, die Phase, in die die Vorbereitung auf das Projekt, die Initialisierung oder auch die Projektdefinition fällt.

1.1.1 Ein Projekt starten

Fast immer stehen Projekte unter Zeitdruck und die Versuchung, sofort nach Erhalt eines Projektauftrages mit der Erfüllung der inhaltlichen Geschäftsprozesse zu beginnen, ohne einen entsprechenden Projektstartprozess durchgeführt zu haben, ist groß. Daraus resultieren oft

- unrealistische Projektziele und unklare Rollendefinitionen;
- unadäquate und unverbindliche Projektpläne;
- unklare Vereinbarungen bezüglich der Gestaltung von Projekt-Umwelt-Beziehungen und fehlende organisatorische Regeln.

Ein professioneller Projektstart hingegen mit Situationsanalyse und Projektplanung ist ein Erfolgsfaktor schlechthin und vermeidet einen „Fehlstart“! Diese Aktivitäten sind gut vorzubereiten und umfassen eine Projektstartkommunikation, die meist eine Kombination von Einzelgesprächen ist, einem Kick-off-Meeting und einen Projektstart-Workshop. Gerade durch das Kick-off-Meeting können Anlaufschwierigkeiten, die es bei jedem Projekt gibt, reduziert werden. Ziel ist, ein gemeinsames Verständnis von Projektbedeutung, -umfang und -abwicklung zu erreichen.

Ein Großteil dieser Arbeiten dient dazu, dass die interne und betriebswirtschaftliche Abwicklung des Projektes sichergestellt ist. Es müssen Eckdaten erfasst werden, damit abteilungsbezogene oder auch vorausschauende, unternehmensbezogene Auswertungen (zB Kapazitätsauslastung) und Planungen möglich sind.

Zuständig dafür sind der Projektauftraggeber, der Projektmanager, das Projektteam und einzelne Projektteammitglieder. Die für den Projektstartprozess benötigten Ressourcen (Personal, Material, IT, externe Beratung etc) und Kosten sollen ermittelt und dem Arbeitspaket „**Projektstart**“ im Projektstrukturplan zugewiesen werden. Für die Durchführung wird ein formaler Projektauftrag und eine Business Case Analyse vorausgesetzt. Ergebnisse des Projektstartprozesses stellen vor allem die entwickelten Projektpläne und die Etablierung des Projekts als soziales System dar. Dies ist durch entsprechende Sitzungs- und Workshop-Protokolle zu dokumentieren.

1.1.2 Projektentscheidung

Alles beginnt damit, dass ein Problem, welches zum Startschuss für ein Projekt führt, näher beleuchtet werden muss. Kennt man es nicht in allen seinen Facetten und Auswirkungen, weiß man auch nicht, wie man es durch ein Projekt erfolgreich lösen kann. Häufig werden dann nur die Symptome behandelt ohne die Ursache zu kennen.

In einer **Projektentscheidung** wird festgelegt, dass eine komplexe Aufgabe als Projekt durchgeführt wird.

Diese ist abhängig von der durchzuführenden Aufgabe und von der Managementstrategie des projektdurchführenden Unternehmens. Was Projekt ist und was nicht, kann daher nicht absolut gültig festgelegt werden, sondern ist jeweils situationsspezifisch zu entscheiden.

Durch die Projektentscheidung wird der Erfüllung einer Aufgabe Wichtigkeit beigegeben. Die Projektbezeichnung wirkt als „Label“ und sichert Aufmerksamkeit und Ressourcen.

Wird also eine Aufgabe als Projekt durchgeführt, sind folgende Entscheidungen zu treffen:

- Entscheidung über inhaltliche Bearbeitung
- Konzepterstellung oder Realisierung (intern)
- Entscheidung über Bearbeitungsform
- permanente Organisation (Linie), Projekt, Programm

- internes oder externes Projekt
- evtl Auswahl Projektmanager
- formaler Projektauftrag
- Projektorganisation



TIPPS

Welche Wege gibt es, um der Ursache eines Problems auf den Grund zu gehen, um damit die Voraussetzungen für den Projekteinsatz kennen zu lernen? Beispielsweise kann man sich folgende Fragen stellen:

- Was sind die Beweggründe, ein Projekt ins Leben zu rufen?
- Welches Problem liegt vor?
- Welche Tragweite hat das Problem und damit das Projekt?
- Seit wann gibt es die Problemsituation?
- Welche Auswirkungen hat es, wenn das Problem gelöst wird?
- Welche Auswirkungen hat es, wenn das Problem nicht gelöst wird?
- Welche möglichen Widerstände gibt es gegen das Projekt?
- Wer hat Interesse daran, dass das Problem bestehen bleibt?
- Wie sind die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Projekt?

1.1.2.1 Projektwürdigung

Ziele und Ergebnisse der Projektwürdigung sollen deutlich machen, ob eine Aufgabe in der vorhandenen Organisation durchgeführt werden kann oder ob es sinnvoller ist, die Aufgabe mit einer eigenen Projektorganisation durchzuführen. *(Siehe Anhang 3 „Projektwürdigkeitsanalyse“)*



TIPPS

Jedoch bedeutet ein Projekt immer eine klare Abgrenzung zum Alltagsgeschäft. Die Unterscheidung erfolgt dabei anhand folgender Merkmale:

| Typisch für Alltagsgeschäft | Typisch für Projekt |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ funktional ▪ wiederkehrend ▪ eher eng umschriebene Aufgaben ▪ Erfahrung vorhanden ▪ kontinuierlich ▪ routiniert ▪ Einzelarbeit ▪ eher operativ ▪ eher Koordination nötig | <ul style="list-style-type: none"> ▪ interdisziplinär ▪ einmalig ▪ Komplex; bereichsübergreifend ▪ neu ▪ befristet ▪ innovativ, kreativ ▪ Teamarbeit nötig ▪ eher strategisch ▪ eher Kooperation nötig |