

## Projektmanagement - mehr als nur Bürokratie



In einer sich stetig im Wandel befindlichen Welt müssen Unternehmen mit den einhergehenden technischen, sozialen und wirtschaftlichen Neuerungen und Komplexitäten (erfolgreich) umgehen. Projektmanagement stellt dabei einen wichtigen Aspekt dar. Es unterstützt die Planung, Koordination und Umsetzung einfacher oder komplexer Projekte, wie z.B. die Einführung eines neuen ERP-Systems. Alle Aspekte, von Scope über Budget bis Zeit, die für das Erreichen des Projektziels notwendig sind, werden berücksichtigt, überwacht und gesteuert. Denn ein Scheitern eines Projekts kann schwerwiegende (finanzielle) Folgen haben. Ein gutes Projektmanagement hingegen kann dabei unterstützen Projekte schneller, mit weniger Ressourcen und geringeren Kosten durchzuführen.

Mit dem Überblick über Inhalte, Methoden und Tools in diesem Beitrag möchten wir Ihnen ein paar Denkanstöße/ Einblicke mitgeben.

### Ansprechpartner

Claudia Riede / Tanja Rickert  
Business Consultant – GCS Consulting GmbH  
E-Mail: [riede@gcs-consulting.de](mailto:riede@gcs-consulting.de)  
Fon: +49 89 8913650

## Was sind Projekte? Warum Projektmanagement?

Sobald Aufgaben in Organisationen komplex und neuartig sind und nur in Teamarbeit gelöst werden können, sollten sie als Projekte bearbeitet werden.

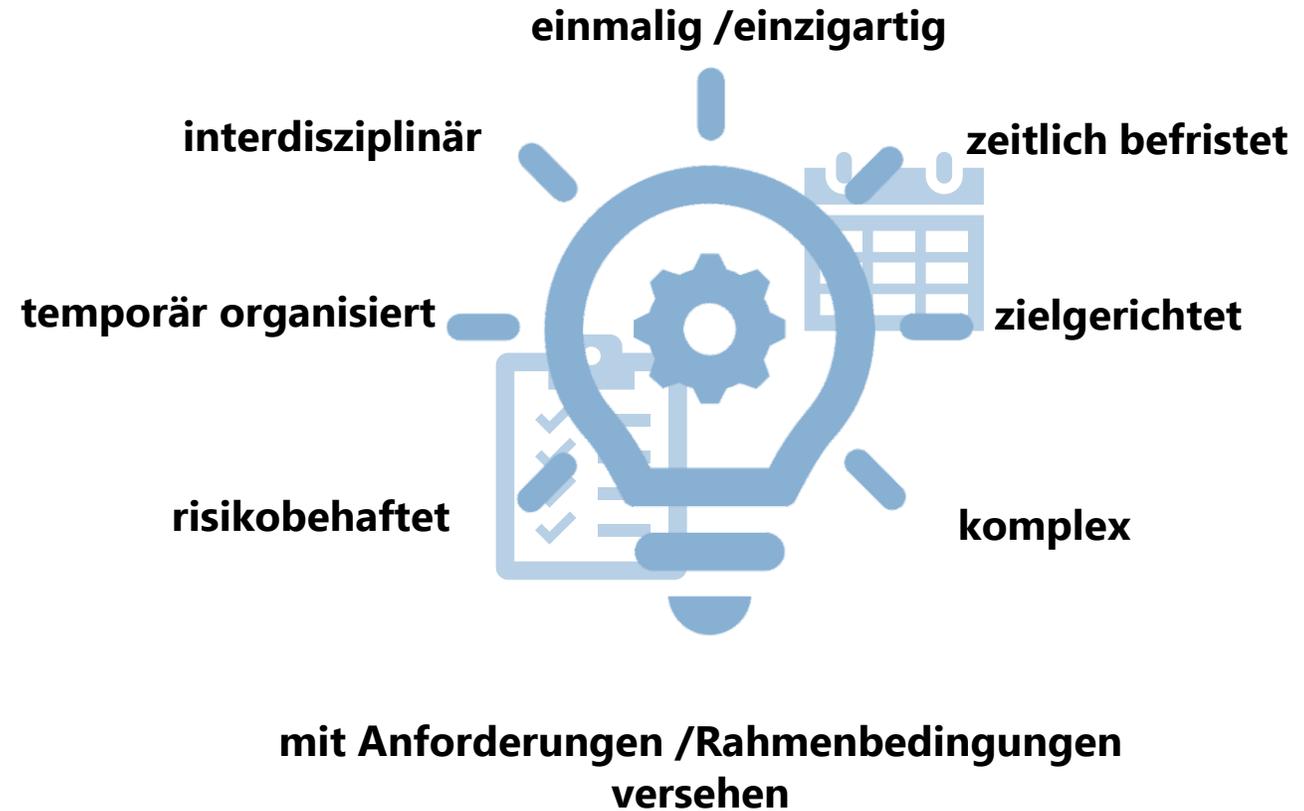
„Ein Projekt ist eine **zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe** von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert.“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

Schaut man sich die Definition genauer an, dann kristallisieren sich typische Merkmale heraus: Projekte sind **einmalig**, da sie keine Routineaufgabe darstellen. Dabei sind sie **zeitlich befristet** und **zielgerichtet** und damit **temporär organisiert**, denn Zielvorgaben sollen zu einem Endtermin erreicht sein. Dazu wird eine temporäre Organisation, abweichend der Standard-Organisation, eingerichtet, die zu einem gewissen Prozentsatz für das Projekt freigestellt wird. Somit sind Projekte auch **interdisziplinär**; verschiedenste Kompetenzen sind erforderlich (z.B. Produkt, Beschaffung, Vertrieb, Finanzen, IT).

Da Projekte **mit Anforderungen versehen** werden, macht es sie auch **komplex** und **risikobehaftet**. Äußere Umstände und Einflüsse sind zu berücksichtigen; aber aufgrund von Ungewissheit, anspruchsvoller Teilelemente oder Einbeziehung vieler Beteiligter nicht leicht zu überblicken. Das Risiko steigt, es kommt zu einer Störung durch unsichere Ereignisse, wie z.B. instabile Systemumgebung gefährdet die Umsetzung.

## MERKMALE EINES PROJEKTES

Was zeichnet ein Projekt aus?  
**Projekte sind...**



## Projekttypen

Haben Sie sich für ein Projekt entschieden, sollten Sie im nächsten Schritt festlegen, um welche Art von Projekt es sich handelt. Projekte können in vier unterschiedliche Typen unterschieden werden:

Routine -, Innovations-, Akzeptanz- oder Change-Projekte. Die Unterscheidung unterstützt die initiale Einschätzung von strukturellen und kulturellen Risiken. Während **Routine-Projekte** meist zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören und nicht in die Prozessveränderung eingreifen, zielt ein **Innovations-Projekt** auf eben die Optimierung oder Einführung neuer Prozesse ab. Damit geht auch meist die Einführung einer neuen Software einher. Möchte man jedoch grundlegend in Strukturen und Prozesse eingreifen, Überzeugungen auf den Prüfstand stellen, so sollte man ein **Change - Projekt** aufsetzen. Ein **Akzeptanz- Projekt** sollte gewählt werden, wenn zu strukturellen und prozessualen Veränderungen noch kulturelle Veränderungen hinzu kommen.

Im Verlauf des Projektes kann es aber auch zu Veränderungen von Merkmalen oder dem Charakter des Projektes geben: Beispielsweise kann ein Innovations-Projekt zum Akzeptanz- Projekt werden, da die Implementierung einer technischen Infrastruktur eine Reorganisation kompletter Unternehmensbereiche nach sich zieht.

Oder eine Vertriebsoffensive, die üblicherweise als Routine- Projekt angesehen wird, wird zu einem Change- Projekt, da zusätzlich ein neuer Vertriebskanal etabliert werden soll.

## PROJEKTTYPEN

Je nach Projekt sollte der entsprechende Projekttyp gewählt werden:



## Umfang eines Projektes

Der Grundstein für eine erfolgreiche Projektdurchführung ist der **Projektsteckbrief** bzw. der Projektauftrag. Umso klarer er formuliert ist, desto weniger Reibungsverluste wird es geben. Zudem bildet er für das Top-Management im Unternehmen die Grundlage für den geplanten und zielgerichteten Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

In diesem Dokument sollten folgende Inhalte berücksichtigt werden: Zunächst eine Beschreibung der **aktuellen Situation** und dem **Projektumfeld**. Welche Randbedingungen herrschen um die Ausgangssituation? (z. B. relevante Rahmenbedingungen, Restriktionen und sonstige Einflussgrößen). Sind **Risiken** bekannt und ggf. schon Gegenmaßnahmen definiert? Wie ist das **Projektgesamtziel** definiert; übergeordnete Ziele und das Ziel zum Projektende. Diese sollten in konkreten **Teilzielen** mit messbaren Ergebnissen ausdetailliert werden. Ebenso wichtig ist es **Nicht- Ziele** zur klaren Abgrenzung und Vermeidung von Diskussionen und Mißverständnissen aufzunehmen.

Welchen wirtschaftlichen oder jeglichen anderen **Nutzen** soll das Projekt bringen?

Schließlich sollten die groben **Projekthalte** und -phasen, sowie die geplanten **Projektschritte** mit aufgenommen werden.

## PROJEKTSTECKBRIEF GRUNDSTEIN FÜR EINE ERFOLGREICHE PROJEKTDURCHFÜHRUNG



## Wie ist ein Projekt strukturiert?

Nachdem die Eckpfeiler des Projektes definiert worden sind, geht es nun darum dem Projekt eine geeignete Struktur zu geben.

Generell lässt sich ein Projekt in zwei übergeordnete Phasen einteilen: die **Definition der Strategie** und die **Umsetzung**.

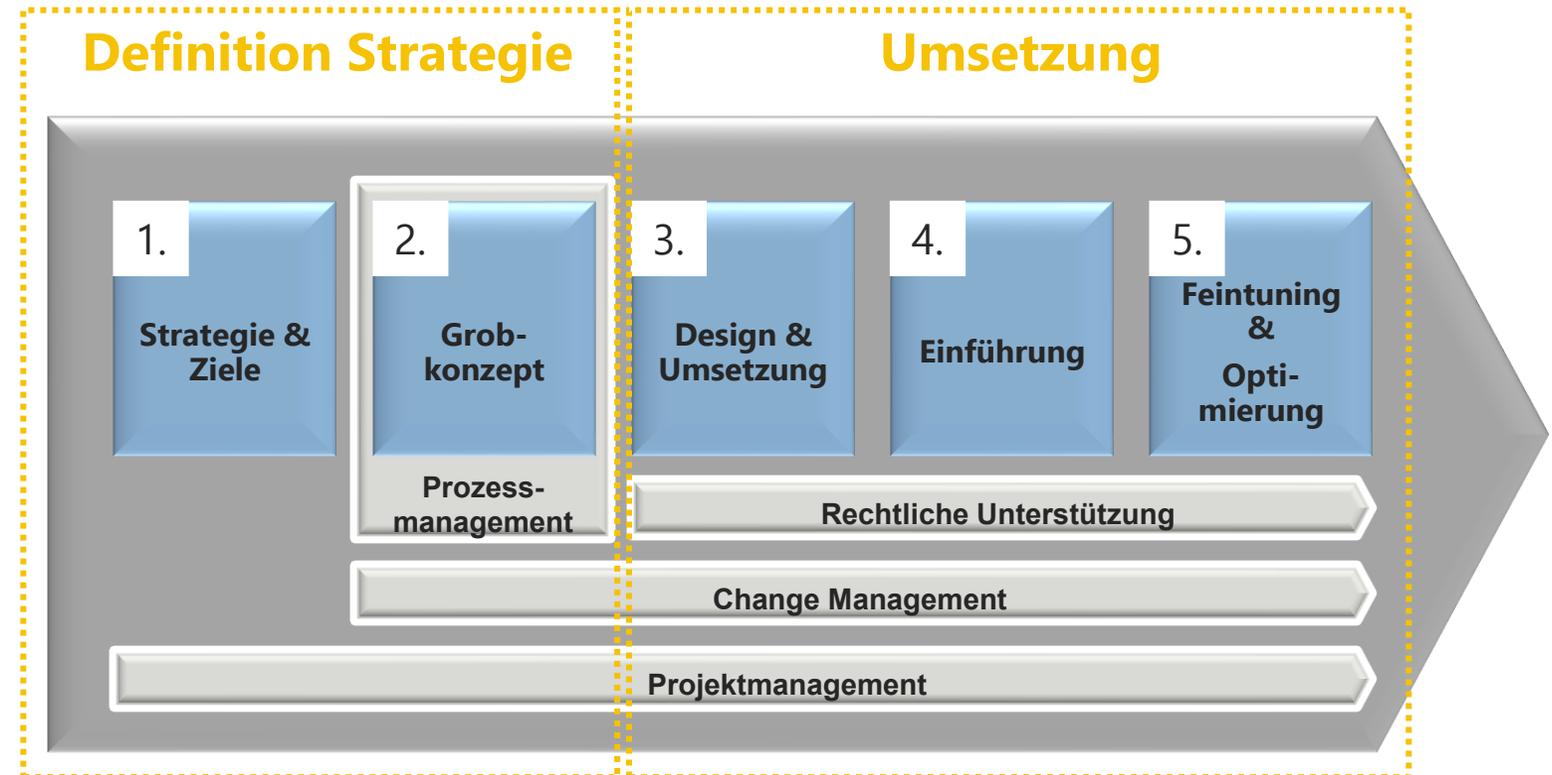
Zur Definition der Strategie werden in einer ersten Phase **Strategie und Zielsetzung** mit klaren Leitplanken und Rahmenanforderungen passend zu den Unternehmenszielen erarbeitet. Dem schließt sich die Erstellung eines **Grobkonzepts** mit Zielbildern an, daß auf den aufgenommenen Ist- Prozessen und grundsätzlichen Anforderungen basiert.

Die Umsetzungsphase kann in drei weitere Phasen unterteilt werden. Die **Design- & Umsetzungsphase**, in der zum Einen an Prozessen und Konzepten gearbeitet wird, die in die Umsetzung gehen sollen. Zum Anderen beinhaltet diese Phase bei einer neuen Softwareeinführung auch eine Systemauswahl. Anschließend geht man in die **Einführung**; bei der Einführung des neuen IT-Systems ist die notwendige Datenmigration Kernstück der Umsetzung. Mit einer Übergabe ins Operative oder einem GO-Live eines Systems ist ein Projekt noch nicht komplett abgeschlossen, sodaß häufig noch eine intensive **Feintuning-Phase** folgt, in der das Ergebnis des Projektes noch optimiert oder die Leistungsfähigkeit des neuen Systems noch entscheidend gesteigert werden kann.

Das Projekt sollte phasenübergreifend sowohl durch ein Projekt - als auch ein Change- Management und rechtliche Unterstützung begleitet werden.

## PROJEKTPHASEN

Die verschiedenen Phasen geben die Struktur des Projekts vor



## Wie funktioniert Projektplanung?

Für eine Projektplanung ist die Balance zwischen den drei Faktoren Leistung, Zeit und Kosten entscheidend. Diese drei Faktoren dienen auch als Messinstrumente.

Die **Projektorganisation** kann als ein „Unternehmen auf Zeit“ betrachtet werden und Projekte können innerhalb dieser Organisation parallel zur klassisch-funktionalen Unternehmensorganisation durchgeführt werden. Zusätzlich schafft sie eine eindeutige Aufgaben- und Kompetenzverteilung und ist eine klare Abgrenzung zur Linienorganisation.

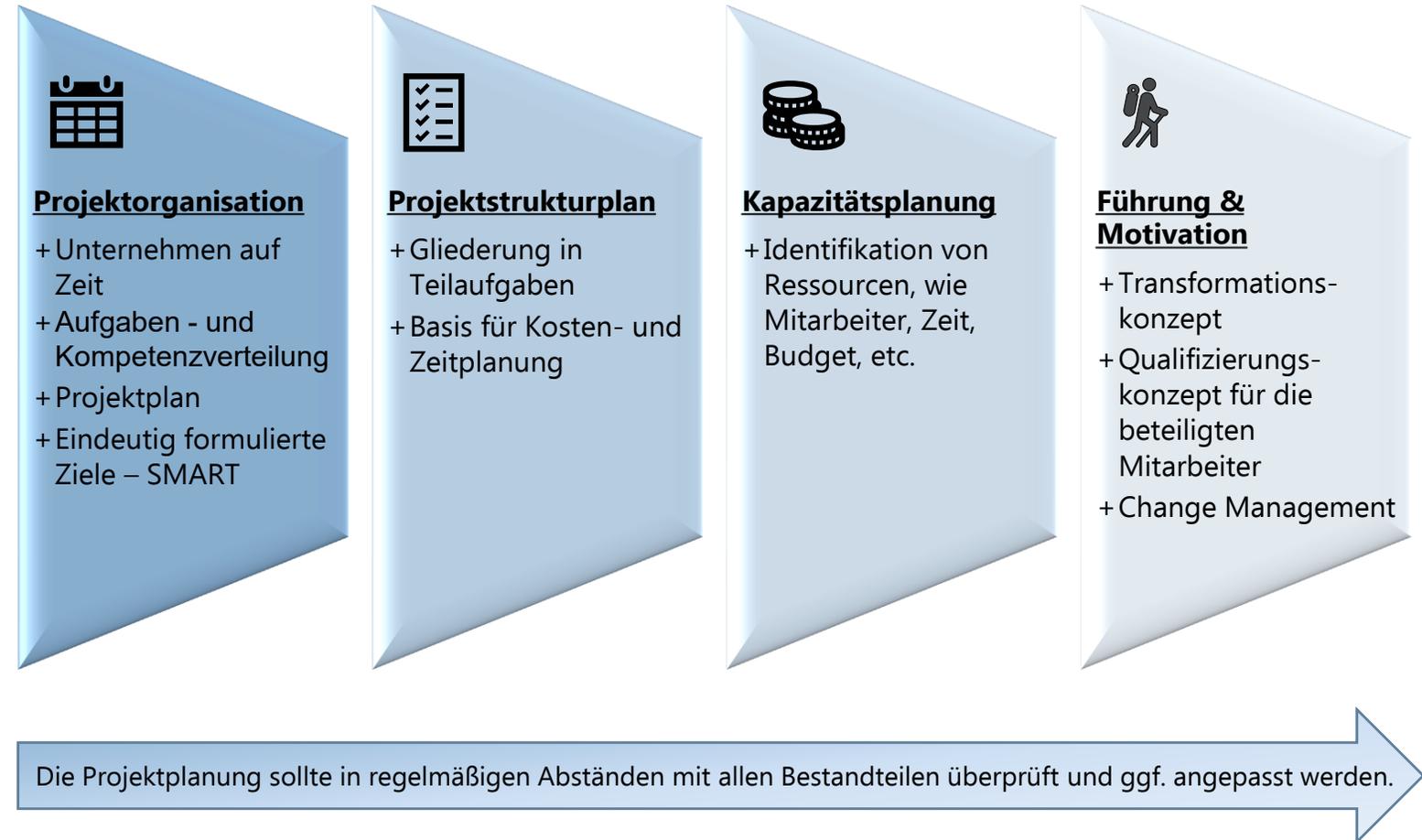
Eine Projektorganisation hat definierte und eindeutig formulierte Ziele, die messbar sein sollten – SMART.

Für einen besseren Überblick in der Projektorganisation wird ein **Projektstrukturplan** erstellt. In diesem wird die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben gegliedert bis eine weitere Aufteilung nicht mehr sinnvoll ist. Der Projektstrukturplan dient auch als Basis für die Kosten- und Zeitplanung.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Projektplanung ist die **Kapazitätsplanung**. Hier werden sämtliche Ressourcen, wie z.B. Mitarbeiter, Zeit, Budget, Sachmittel identifiziert und evaluiert.

Ein weiterer entscheidender Faktor für den Erfolg eines Projektes ist die **Führung und Motivation** des Projektteams. Für den Erfolg braucht es vor allem Treiber – meist aus allen Bereichen des Unternehmens, sodaß es ratsam ist ein Transformationskonzept aufzunehmen. Dies besteht aus drei Teilen: das Arbeiten in einer Projektorganisationsstruktur, einem Qualifizierungskonzept für die beteiligten Mitarbeiter sowie das Aufsetzen eines Change Managements.

## WICHTIGE FAKTOREN DER PROJEKTPLANUNG



## Projektmethodik

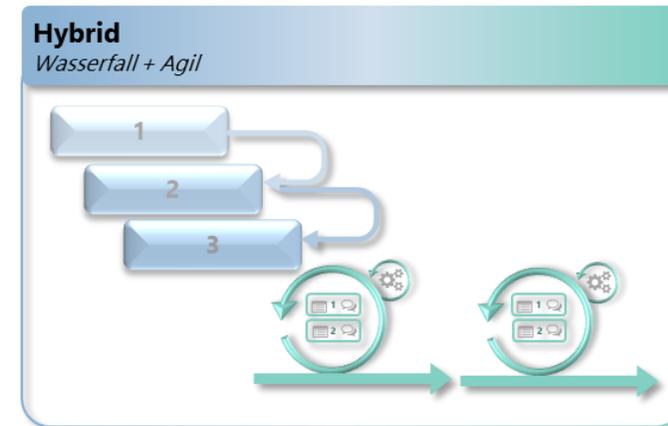
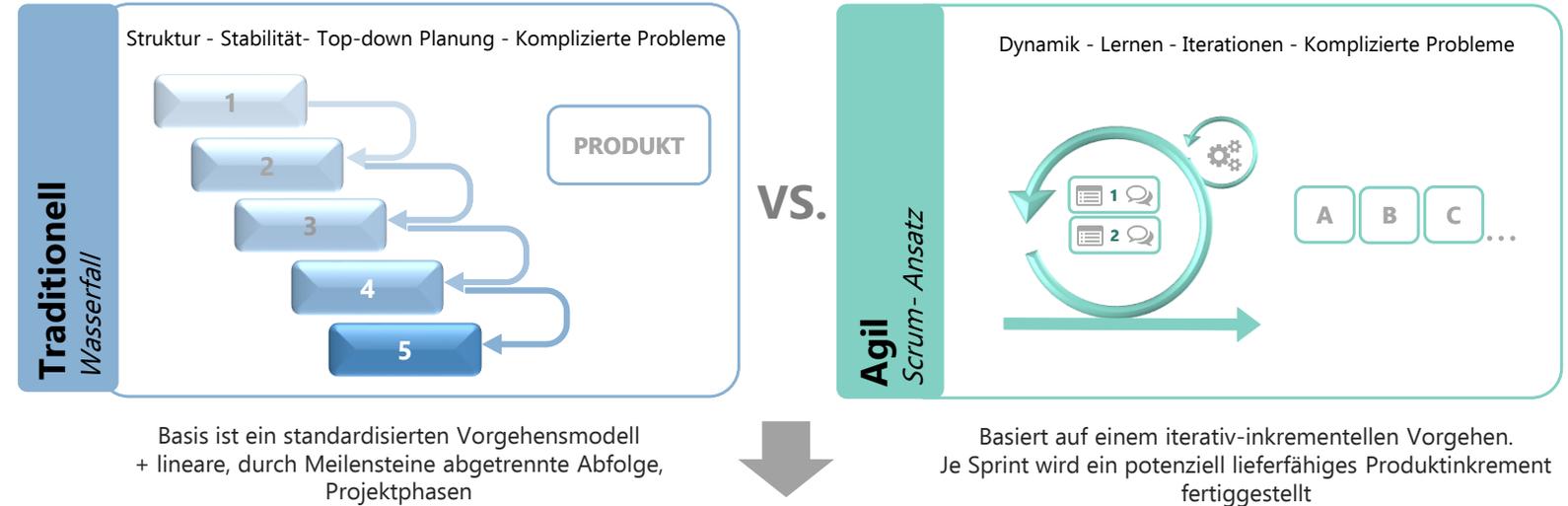
Projektmethoden prägen den Projektverlauf auf unterschiedlichste Art und Weise; von der Projektplanung bis hin zur Erreichung des Ziels. Entscheidend für die Auswahl einer **Projektmethodik** ist die Teamgröße und die Art und Weise, wie das Team bisher arbeitet.

Bei der **traditionellen Arbeitsweise** folgt auf eine Projektphase die Nächste. Es ist ein linearer Prozess, bei dem alle Arbeitsaufträge in Abhängigkeit zueinander stehen. Änderungen in der Projektabwicklung werden möglichst vermieden, da sie aufwendige und oftmals kostspielige Change-Requests nach sich ziehen.

Die **agile Arbeitsweise** eignet sich für selbstorganisierte Teams. Agilität ist eine Haltung und bedarf einer Unternehmenskultur mit gelebten Werten, wie z.B. Veränderungswille und -fähigkeit sowie eine Vertrauens- und Lernkultur. Im agilen Vorgehensmodell wird schrittweise umgesetzt und es können mit jedem Sprint flexibel neue Anforderungen einfließen. Ergebnisse/ Produkte sind viel früher erreicht bzw. zu testen/ zu beurteilen. Eine agile Arbeitsweise ist z.B. SCRUM. **SCRUM** unterstützt umfangreiche, komplexe Projekte, die nur schwer im voraus detailliert geplant werden können und höchste Flexibilität benötigen.

Möglich ist auch eine Kombination von traditioneller und agiler Arbeitsweise, die sogenannte **hybride Arbeitsweise**. Am Beispiel einer neuen Systemeinführung kann die Strategie, die Ist-Analyse sowie die Systemauswahl mit der traditionellen Arbeitsweise erfolgen und die Systemeinführung mit der agilen Arbeitsweise. Dieser Ansatz ist für Großprojekte mit verschiedenen Teilprojekten geeignet, in denen die Teilprojekte entsprechend der spezifischen Bedürfnisse agil und effizienzsteigernd gesteuert werden können.

## METHODENÜBERBLICK



Der Hybrid vereint die Vorteile beider Methoden: die klaren Strukturen hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation aus dem Wasserfall werden mit agilen Elementen verbunden

Bildquelle: nach proagile/ klassisch vs. agil

## Projektorganisation

In die Projektorganisation fallen Themen wie **Projektsteuerung, Änderungsmanagement, Projektabschluss und Dokumentation**, wie auch **Führung und Motivation** des Projektteams.

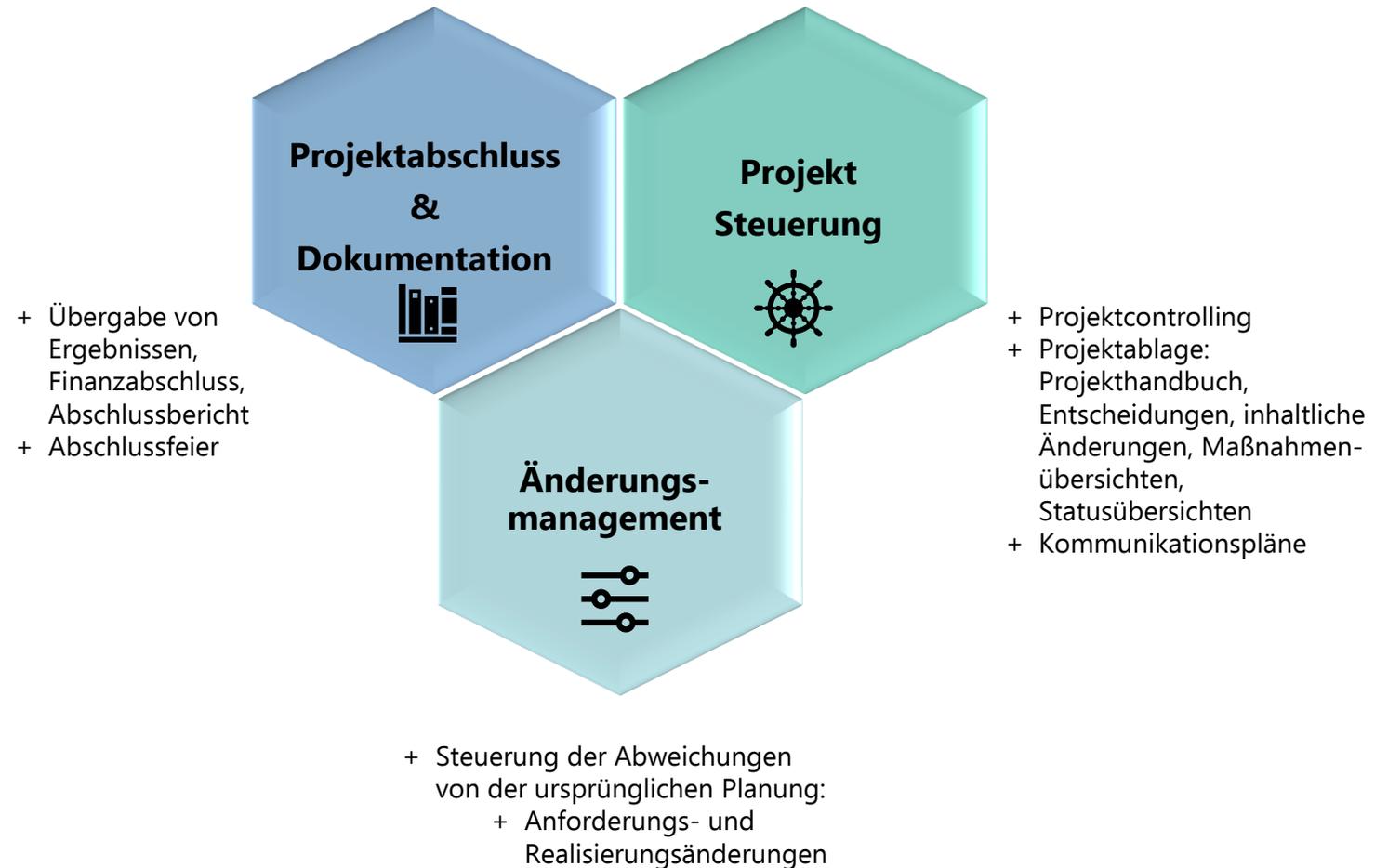
Ziel eines **Projektcontrollings** ist es ein Projekt über seine gesamte Laufzeit hinweg zu steuern und kontrollieren; d.h. die wesentlichen Kennzahlen konsequent verfolgen: Budget, Fertigstellungsgrade, Meilensteine und Ressourcenverbrauch. Weitere Details werden auf der Arbeitspaketebene erarbeitet und je nach Problemstellung eskaliert.

Eine zentrale **Projektblage** dient zur Projektdokumentation. Alle **relevanten Dokumente**, die während des Projektes getroffene Entscheidungen, inhaltliche Änderungen, Meilensteine etc. enthalten, werden dort verwaltet und transparent dokumentiert. Daneben zählt die **Kommunikation** zu einem der wichtigsten Steuerelemente in einem Projekt. Von Beginn an wird geregelt in welcher Form und in welchen Stufen Informationen geteilt werden sollen.

Das **Änderungsmanagement** erfasst, bewertet und entscheidet über Abweichungen von der ursprünglichen Planung, Terminverschiebungen oder Einreichung eines Änderungsvorschlages. Wichtig sind insbesondere die Angaben zu den Auswirkungen der Änderung auf Kosten, Zeit und Leistung.

Ein sauberer **Abschluss** ist wichtig, damit Projekte nicht einfach im Sand verlaufen. Er ist eine abschließende Gelegenheit das Projekt zu reflektieren und alle relevanten Erfahrungswerte sowie Optimierungspotentiale für die Zukunft festzuhalten.

## THEMEN DER PROJEKTORGANISATION



## Systemische Unterstützung im Projektmanagement

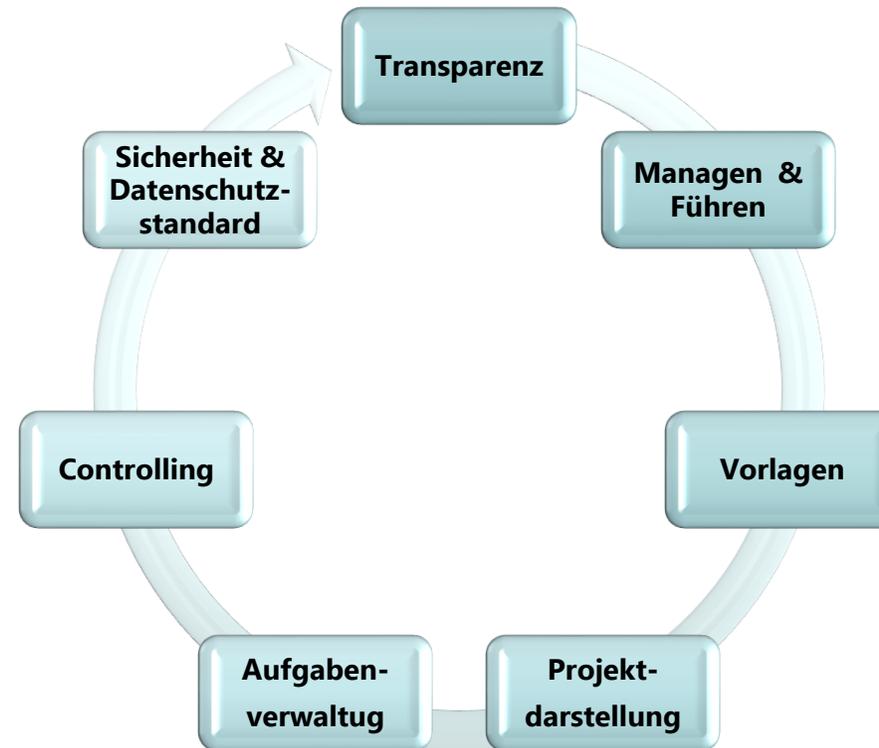
Im Projektmanagement fallen viele wiederkehrende Aufgaben und standardisierte Prozesse an. Grundsätzlich lassen sich all diese Aufgaben auch mit üblicher Bürosoftware erledigen. Mit einem geeigneten Tool sind alle Themen- und Aufgabenfelder zu jeder Zeit für alle Beteiligten präsent und können ortsunabhängig bearbeitet werden und eine zielgerichtetere Kommunikation entstehen lassen.

Das schafft zum Einen **Transparenz** und zum Anderen unterstützt es das **Management** indem so ein frühzeitiges Eingreifen und Reagieren auf Probleme ermöglicht wird. **Vorlagen** reduzieren bei wiederkehrenden Aufgaben den Aufwand. Checklisten oder Ampeln unterstützen die **Aufgabenverwaltung** bzw. geben auf einen Blick den aktuellen Status wieder. Verschiedene **Darstellungsformen**, wie z.B. Projektstrukturpläne, Kanban Boards oder Dashboards geben eine gute Gesamtansicht auf das Projekt und unterstützen das **Controlling**. Durch eine gute Planung und Steuerung kann auch rechtzeitig mehr Leistung in das Projekt gebracht werden. Nicht zuletzt sei hier auch der **Datenschutzstandard** erwähnt. Gerade für deutsche Nutzer ist neben der DSGVO auch das strenge deutsche Bundesdatenschutzgesetz relevant.

Je nach Anforderung stehen verschiedene Systeme zur Verfügung. Von einer **singulären Anwendung** (für jeweils ein einzelnes Projekt) bis hin zu **Kollaborationsplattformen**. Dazu kommen im Wesentlichen zwei Varianten zum Einsatz: Wird bei einer **onPremise** Lösung die Software auf dem Rechner der Anwender installiert, erfolgt bei einer **cloudbasierten** Lösung lediglich eine Registrierung und das Tool ist sofort nutzbar.

## PROJEKTPLANUNGSSYSTEME &- SOFTWARE

Was spricht für ein Projektmanagement System?



Welche Lösungen gibt es?



## Fazit

Ein Projektmanagement unterstützt Unternehmen sich den heutigen Herausforderungen eines permanenten Innovations- und Konkurrenzdruck, sowie ständigem Wandel zu stellen und schnell auf Veränderungen zu reagieren.

Mit einem Projektmanagement werden systematische Vorgehensweisen und fest definierte Prozesse im Unternehmen verankert und führen letztlich zu einer **Reduzierung des Gesamtprojektaufwandes**.

Auch ist die **Transparenz**, intern sowie extern, ein weiterer guter Grund zur Einführung. Man kann unkompliziert einen Überblick zum aktuellen Stand oder aber die Projektziele geben, die anhand von Faktoren wie Leistung, Zeit und Kosten festgelegt und auf diese Weise messbar gemacht werden.

Projektmanagement trägt zur **Reduzierung von Konflikten** wie z.B. Macht- und Positionskämpfen bei: Rollen und Verantwortlichkeiten werden klar definiert. Dies führt auch zu einer Verbindlichkeit für übertragene Aufgaben.

Mittels zahlreicher Werkzeuge zur besseren Planung oder dem besseren Steuern, Monitoring und Auswerten, wie die **Früherkennung von Engpässen und Risiken**, wird sukzessive die **Termintreue** erhöht (z.B. Phasen-Meilenstein-Planung, Ressourcenplanung, Meilenstein- und Kostentrendanalyse usw.) und somit auch zu einer **Kosteneinsparung** führen kann.

Abschließend sei erwähnt, daß ein strategisches Projektmanagement sowohl den kontinuierlichen **Ausbau von Wettbewerbsvorteilen** fördert, als auch die permanente Verbesserung von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen und Technologien.

## GRÜNDE, DIE FÜR EIN PROJEKTMANAGEMENT SPRECHEN



# Kontakt

... wir freuen uns auf Ihre Anfrage:

 **Claudia Riede** | Business Consultant  
[riede@gcs-consulting.de](mailto:riede@gcs-consulting.de)

 **Tanja Rickert** | Business Consultant  
[rickert@gcs-consulting.de](mailto:rickert@gcs-consulting.de)

 **Anschrift**  
GCS Consulting GmbH  
Firkenweg 1  
85774 Unterföhring

 **Fon** +49 89 891365 -0

 **E-Mail** [info@gcs-consulting.de](mailto:info@gcs-consulting.de)

 **Website** [www.gcs-consulting.de](http://www.gcs-consulting.de)