

Semesterarbeit

Betriebswirtschaft Vollzeit, Wintersemester 2006/07

Fachhochschule Vorarlberg

Projektmanagement als Führungsinstrument

Lehrveranstaltung Projektmanagement

Eingereicht bei: Mag. (FH) Stefan Hagen

Eingereicht von: Christian Rothmund

Dornbirn, November 2006

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Strategieumsetzung durch Projekte	5
2.1.	Bombenwurfstrategie	5
2.2.	Evolutionsstrategie	5
2.3.	Top down for targets – Bottom up for how to do it	6
3	Projektportfolio-Management	7
3.1.	Ziele	7
3.2.	Notwendigkeit des Projektportfolio-Managements	7
3.3.	Controlling des Projektportfolios	8
4	Programm-Management	10
4.1.	Definition	10
4.2.	Aufbau	10
4.3.	Methoden	11
5	Zusammenfassung	12
6	Literaturverzeichnis	13

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1:	Projektportfolio Management.....	7
Darst. 2:	Einteilung in Projektklassen.....	8
Darst. 3:	Profit versus Risk Matrix.....	9
Darst. 4:	Struktur eines Programms im Bauwesen.....	10
Darst. 5:	Ablauf bei einem Konzeptionsprojekt	11

1 Einleitung

Durch die immer komplexer werdenden Aufgaben eines Unternehmens, müssen neue Wege gefunden werden, um effektiv und effizient die Anforderungen des Marktes zu erfüllen. Durch diese Entwicklung wird es unumgänglich neue Produktentwicklungen als Projekte zu sehen. Diese neue Sichtweise braucht aber auch eine neue Unternehmensstruktur, sowie andere Kontroll- und Planungsmethoden. Auch müssen die Produkte immer schneller marktreif sein und sie müssen auch den hohen Qualitätsansprüchen entsprechen.

Doch wie kann man Strategien als Projekte umsetzen? Welche Vorteile erreicht man durch diese neue Methode? Wie können alle laufenden Projekte kontrolliert und geplant werden? Wie geht man an komplexe Projekte heran?

2 Strategieumsetzung durch Projekte

Die heutigen Entwicklungen in technischer, als auch marktorientierter Sicht führen zu einem Wandel, da die Produkte immer komplexer werden. Auch die Anforderungen an die Qualität und an den Preis steigen.¹ In der heutigen Wirtschaft gibt es verschiedene Konzepte Veränderungen durchzuführen. Durch diese Modelle soll gezeigt werden, wie man eine Änderung herbeiführen kann, doch mit welchen Folgen?²

2.1. *Bombenwurfstrategie*

In der Bombenwurfstrategie, werden alle notwendigen Maßnahmen werden von Experten geplant und umgesetzt. Durch die schlagartige Einführung, wie ein Bombenschlag, wird ein Umkehren unmöglich gemacht und mögliche Widerstände der Mitarbeiter sollen so gebrochen werden.

Da die Mitarbeiter den gewohnten Ablauf nicht verlassen wollen, versuchen sie die Erneuerung zu verhindern, oder zumindest so lange es geht hinauszuzögern. Diese Reibungsverluste werden aber trotzdem in Kauf genommen, um eine Verbesserung durchzuführen.³

2.2. *Evolutionstrategie*

In diesem Modell wird die Gestaltung der Erneuerung von den Mitarbeitern geplant und durchgeführt. Durch diese Vorgangsweise werden die Widerstände reduziert, da das Projekt gemeinsam durchgeführt wird. Die Mitarbeiter können mitentscheiden, welche Vorschläge sie realisieren wollen und werden hierbei von Experten unterstützt. Durch diese Projektgruppen wird auch eine spätere Jobrotation ermöglicht und die Mitarbeiter können in anderen Projekten ihre neuen Erfahrungen einsetzen. Das Problem dieser Methode ist, dass viel Zeit mit der Definition der Ziele verloren geht.⁴

¹ Vgl. Burghardt (2002, S. 9)

² Vgl. Osterloh/Frost (2003, S. 233)

³ Vgl. Osterloh/Frost (2003, S. 234-235)

⁴ Vgl. Osterloh/Frost (2003, S. 236-237)

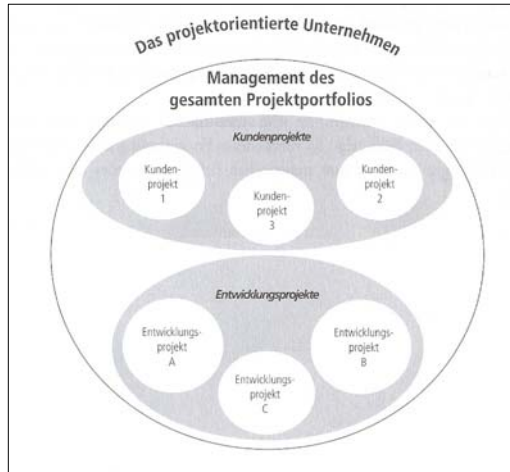
2.3. Top down for targets – Bottom up for how to do it

Hier wird eine parallel laufende Projektorganisation gebildet, welche die Erneuerungen plant. Diese sekundäre Organisation erhält eine Grundstruktur der Ziele und erarbeitet, im engen Kontakt zur primären Organisation, die Verfahren um das Ziel zu erreichen. Es werden also die Bombenwurfstrategie und die Evolutionsstrategie kombiniert, um die Vorzüge beider Modelle zu nutzen und ihre Schwachstellen so gut es geht auszuschalten.

Am letzten der drei Modelle kann man sehr gut erkennen, welche Vorzüge es mit sich bringt, strategische Umstellungen in Projektform zu lösen. Es wird nicht nur das Wissen der ganzen Firma genutzt, um die bestmögliche Lösung zu generieren, es werden auch die Zweifel der Mitarbeiter ausgeräumt. Auch kann durch die klaren Zieldefinitionen eine durchgängige Kontrolle stattfinden und Fehler in der Zielsetzung oder im Ablauf können frühzeitig erkannt und korrigiert werden.⁵

⁵ Vgl. Osterloh/Frost (2003, S. 240-241), Vgl. Burghardt (2002, S. 9-10)

3 Projektportfolio-Management



Darst. 1: Projektportfolio Management
Quelle: Scheuring (2002, S.159)

3.1. Ziele

Das Projektportfolio-Management soll der Organisation dabei helfen, die eingesetzten finanziellen und personellen Mittel zu optimieren. Das PPM unterstützt die Organisation bei der Initiierung, Planung und Steuerung aller Projekte, um eine langfristige Verbesserung im Sinne der Ziele und Strategien der Organisation zu erreichen.

Eine solche Optimierung wäre mit Projektmanagement alleine nicht zu erreichen, da das Projektmanagement nur auf das Einzelprojekt fokussiert ist und nicht darauf achtet, ob Ressourcen nicht von anderen Projekten dringender benötigt werden.⁶

3.2. Notwendigkeit des Projektportfolio-Managements

Wenn in einem Unternehmen mehrer Projekte gleichzeitig laufen, dann müssen alle eingesetzten Mittel, hier besonders das Personal, von einem neutralen Posten aus koordiniert werden, um einen Konkurrenzkampf unter den Projekten zu vermeiden. Weiters können durch die zentrale Koordinierung realistische Projekttermine ermitteln und man kann auch gezielt Angebote an Kunden abgeben.

⁶ Vgl. Scheuring (2002, S.159-160)

Ein weiterer Vorteil ist, dass durch die zentrale Steuerung frühzeitig Engpässe erkannt und Lösungen hierfür gefunden werden können. Dies hat auch zur Folge, dass man teure Maßnahmen des Krisenmanagements verringern kann.⁷ Durch diese Vorgangsweise können aber auch die Durchlaufzeiten verkürzt werden, denn man kann Projekte gezielt beschleunigen oder verlangsamen, zusätzliche Mittel zur Verfügung stellen, die Projektziele anpassen oder gar ein Projekt zu Gunsten eines anderen aufgeben.

Nicht bei jeder Aktion im Unternehmen muss gleich der gesamte Apparat in Gang gebracht werden. Es ist daher sinnvoll Projektklassen zu definieren. Es soll hier jeweils ein Vorgangsschema erstellt werden, dass bei der Bearbeitung hilft.⁸

Kriterien	A-Projekte	B-Projekte	C-Projekte
Strategische Bedeutung	↑	↗ bis →	→ bis ↘
Komplexität	↑	↗ bis →	→ bis ↘
Risiko	↑	↗ bis →	→ bis ↘
Beteiligte Personen	> 10	5-10	< 5
Beteiligte Abteilungen	3-10	1-5	1-2
Kosten	> € 1.000.000	€ 100.000 – € 1.000.000	< € 100.000
Dauer	> 9 Monate	3-9 Monate	< 6 Monate

Darst. 2: Einteilung in Projektklassen
Quelle: Hagen (2006)

3.3. Controlling des Projektportfolios

Das Controlling des Projektportfolios hat nicht nur zur Aufgabe die finanziellen Aspekte zu betrachten, viel mehr hat es auch die Kontrolle der Termine und der Inhalte inne. Um diese Aufgabe erfüllen zu können muss das Controlling alle wichtigen Daten in einer vollständigen Projektliste erfasst haben.

Die Liste sollte folgende Inhalte haben:

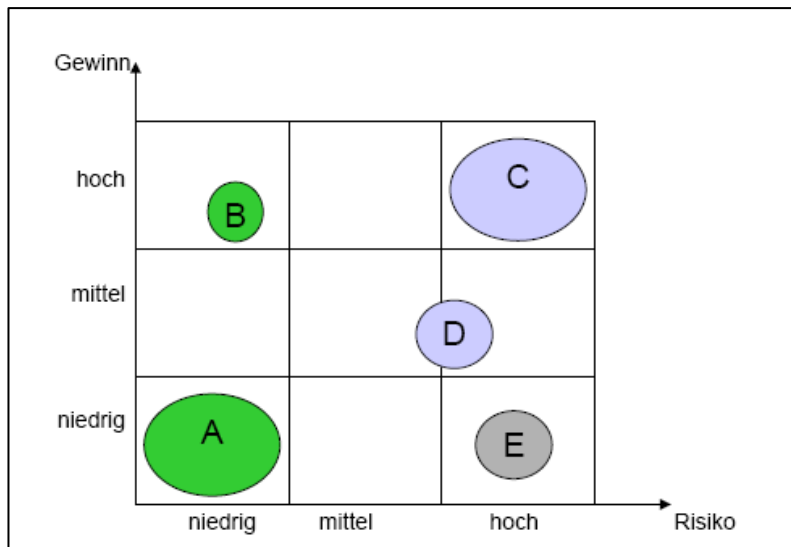
- Projektidentifikation mit Projekttyp und Projektklasse
- Kurzbeschreibung des Projektes

⁷ Vgl. Schelle (2001, S. 159-162)

⁸ Vgl. Scheuring (2002, S. 177)

- Wichtigste Beteiligte wie zum Beispiel Auftraggeber und Projektleiter
- Start- und Endtermin sowie Meilensteine
- Status mit Kurzbeschreibung
- Aufwände und Kosten mit Soll-Ist-Vergleich

Mit diesen Informationen können dann auch Überbelastungen von Ressourcen erkannt und so frühzeitig korrigiert werden. Durch Softwaretools können diese Belastungen und die Einstufung der Projekte auch leicht grafisch aufbereitet und analysiert werden.



Darst. 3: Profit versus Risk Matrix
Quelle: PMA (2006, S. 68)

Durch die Einteilung in der „Profit versus Risk“ Matrix können leicht Entscheidungen getroffen werden. Welche Projekte sind überhaupt sinnvoll? Grün wird auf jeden Fall durchgeführt, Grau eher nicht.⁹

⁹ Vgl. Scheuring (2002, S.176-177), Vgl. PMA (2006 S. 68)

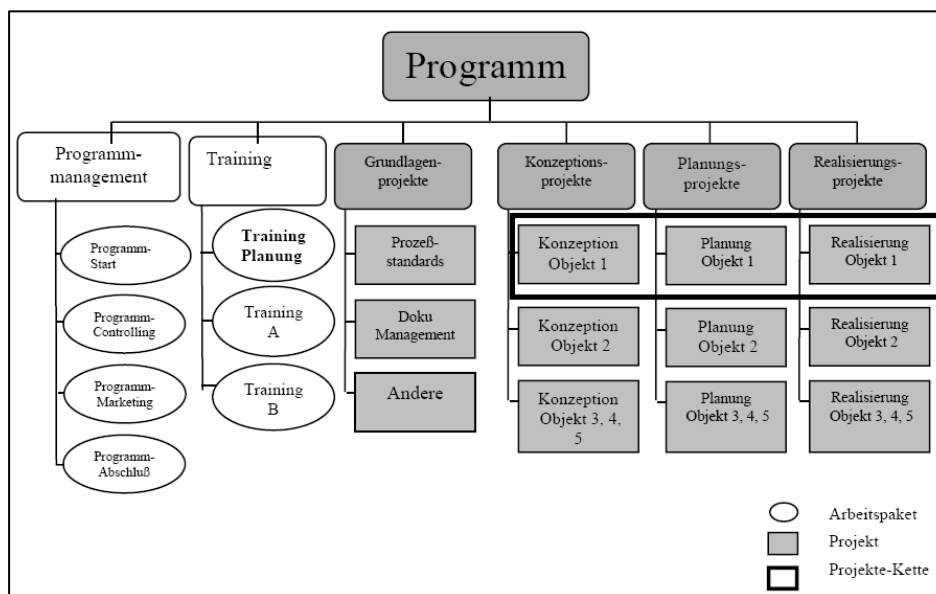
4 Programm-Management

4.1. Definition

Ein Programm ist im Gegensatz zu einzelnen Projekten von höherer strategischer Bedeutung. In einem Programm werden viele Einzelprojekte vereint, bei denen nicht nur ein Gesamtziel verfolgt, sondern auch durch ein Gesamtbudget, gemeinsame Strategien und Termine, organisatorische Regeln und auch durch ein Programmmarketing gekoppelt werden. Programme haben durch ihre höhere Komplexität eine längere Dauer und auch ein höheres Budget als Projekte. Durch die höhere Komplexität ist auch ein höheres Risiko gegeben.¹⁰

4.2. Aufbau

In Projekten gibt es mehrere Klassen die unterschieden werden müssen. Neben komplexen Teilprozessen, diese werden als Projekt erfüllt, gibt es weniger komplexe Arbeitsprozesse, die als Arbeitspakete durchgeführt werden können.



Darst. 4: Struktur eines Programms im Bauwesen
Quelle: Gareis (2006 S. 5)

Die einzelnen Schritte in einem Programm werden nicht nur parallel, sondern auch sequentiell erarbeitet. Die sequenzielle Abarbeitung führt zu so genannten

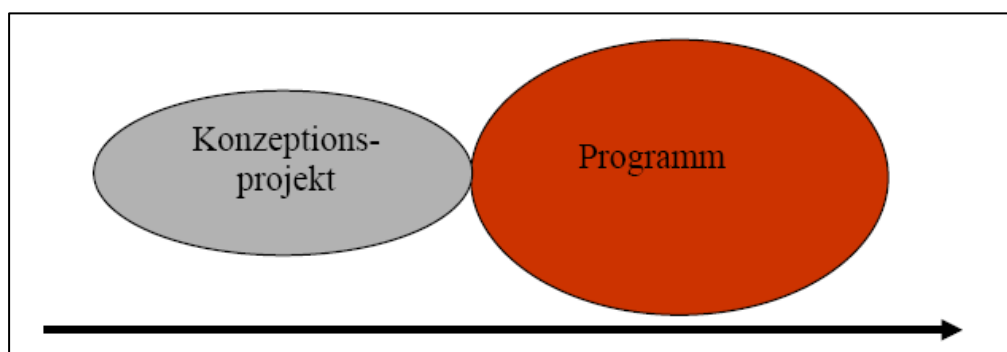
¹⁰ Vgl. PMA (2006, S. 59)

Prozessketten. Durch diese Ketten werden einerseits die beteiligten Projekte voneinander differenziert, dies geschieht durch die Definition spezifischer Projektziele, ihrer Umwelten und Organisation, aber bewirkt auch, dass sich die Projekte untereinander integrieren und zusammen das Folgeprojekt planen. Auch wird so erreicht, dass die involvierten Personen besser eingeteilt werden.¹¹

4.3. Methoden

Im Programm müssen nicht nur die Ziele der einzelnen Projekte erfüllt werden, sondern es ist auch Aufgabe des Programm-Managements den Überblick über alle Vorgänge zu bewahren. Hierzu gehören die Planung und das Controlling der Ziele, die Einhaltung der Programmtermine und des Budgets und die Gestaltung der Programmkultur, der Programm-Umwelt-Beziehungen und auch der Programmorganisation. Durch die Einhaltung der inhaltlichen Standards als auch der Projektmanagement Standards werden die Projekte eines Programms eng gekoppelt.

Um das Programm richtig zu planen kann es vorteilhaft sein, vorab ein Konzeptionsprojekt zu starten. Dieses Projekt hat als Aufgabe die Definition der Ziele, der Inhalte, des Budget, Findung der richtigen Organisation, Festsetzung von Terminen und den Nutzen des Programms zu beschreiben.¹²



Darst. 5: Ablauf bei einem Konzeptionsprojekt
Quelle: Gareis (2006, S. 7)

¹¹ Gareis (2006, S. 6)

¹² Gareis (2006, S. 7)

5 Zusammenfassung

Durch die Einführung des Projektmanagements kann nicht nur das gesamte Potential einer Firma genutzt werden, es werden auch gleichzeitig Planungs- und Kontrollmechanismen geschaffen, die es erleichtern einen Überblick über einzelne Projekte oder komplexere Programme zu bewahren. Durch die Miteinbeziehung der Mitarbeiter in der Ausarbeitung der Ziele werden auch gleichzeitig Widerstände ausgeräumt und durch die fächerübergreifende Zusammenarbeit das Wissen des Einzelnen vermehrt.

Die neue Vorgangsweise hat aber auch zur Folge, dass Vorgangsweisen standardisiert und Klasseneinteilungen geschaffen werden müssen. Auch der Aufbau der Organisation spielt eine wichtige Rolle, denn ohne Befugnisse kann das beste Projekt wenig bewirken.

6 Literaturverzeichnis

Burghardt, Manfred (2002): Einführung in Projektmanagement. Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss. 4. überarb. und erw. Aufl. Erlangen: Publicis Corporate Publishing

Gareis, Roland (2006): Programmmanagement und Projektportfolio-Management. Zentrale Kompetenzen Projektorientierter Unternehmen. Online im Internet: http://www.rgc.at/fileadmin/rgc/images/Dokumente/Programmmanagement_und_Projektportfolio_Management.pdf

Hagen, Stefan (2006): Projektmanagement Modul 1. Lehr und Lernunterlage der Fachhochschule Vorarlberg. Dornbirn.

Osterloh, Margit; Frost, Jetta (2003): Prozessmanagement as Kernkompetenz. Wie sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 4. aktual. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

PMA (2006): pm-baseline v2.3, deutsch. Online im Internet: http://debian.p-m-a.at/docs/pm_baseline_v2.3_dt.pdf (Zugriff am 05.11.2006)

Schelle, Heinz (2001): Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt. 3. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

Scheuring, Heinz (2002): Der www-Schlüssel zum Projektmanagement. Eine Kompakte Einführung in alle Aspekte des Projektmanagements und Projektportfolio-Managements; mit Anschluss und Vertiefung im Internet. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.