

Speed up your Business!

„Projektmanagement“ Seminar



BITE GmbH

Resi-Weglein-Gasse 9
89077 Ulm

Fon: 07 31 14 11 50 - 0

Fax: 07 31 14 11 50 - 10

Mail: info@b-ite.de

Web: www.b-ite.de

Agenda

Einführung

Projektaufbauorganisation

Projektlauforganisation

Projektvorbereitung

Projektinitiierung

Projektplanung

Projektabwicklung

Projektabschluss



Projekte haben...

- vorgegebene Ziele
(Ergebnisziele, Abwicklungsziele)
- begrenzte Ressourcen und Kapazitäten
(Zeit, Kosten, Personal)
- definierten Start- und Endtermin
(Gesamtprojekt, Arbeitspakete)
- festgelegte Meilensteine zu wichtigen Ergebnissen oder Ereignissen
(Freigaben, Präsentationen)
- während der Durchführung sich ändernde Bedingungen
(geänderte Spezifikation, andere Lieferanten, geänderte Vorschriften)



Einführung

Erfolgsfaktoren für Projekte

- Eindeutig formulierte und bekannte **Ziele** und **Vorgaben**
- Übersichtliche **Strukturierung** von Projekten
- Eindeutige und **personalisierte Verantwortungen** und Befugnisse
- Eingeführte **Erkennungsmechanismen** für **mögliche Risiken**
- Schnelle und **aktive Reaktion** auf **Störungen** im Projekt
- Hohe **Betonung** der **Initiierungsphase** von Projekten
- Aktuelle **Transparenz** und **Information** (on-line) zum Projektstand



Technische Risiken

- mangelhafte Entwicklungsumgebung
- überzogene Leistungserwartung
- unbekannte Materialien und Teile
- Schnittstellen-/ Applikationsprobleme

Ressourcenrisiken

- Personalwechsel
- Kapazitätsengpässe
- Überbelegung von benötigten Mitteln
- ...

Kostenrisiken

- Preiserhöhungen
- Pönale Forderungen
- unerwartete Kostenblöcke
- ...

Projektdurchführung

Terminrisiken

- keine rechtzeitige Übergabe
- Projektphasen verschieben sich
- ...

Qualitätsrisiken

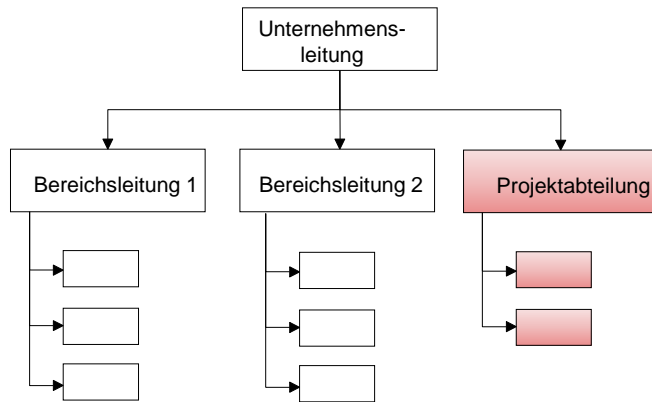
- mangelhafte Zwischenergebnisse
- mangelhafte Zulieferungen
- unzureichende Tests und Versuche
- ...

Interpersonelle Risiken

- Motivationsmangel
- Konflikte im Team
- unklare Verantwortungen
- ...

Projektaufbauorganisation

Kennzeichen der reinen Projektorganisation

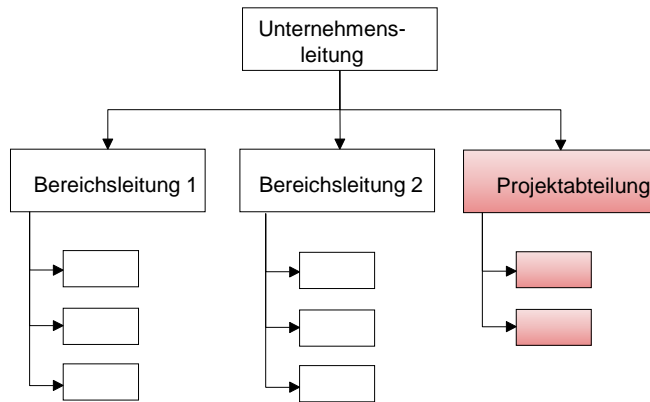


Reine Projektorganisation

- Das Projekt wird von einer selbständigen, speziell für das Projekt eingerichteten Organisationseinheit durchgeführt, die aus einer oder mehreren zeitlich befristeten Projektstellen besteht
- Der Projektleiter ist für das Erreichen der Zielsetzung des Projektes verantwortlich
- Er leitet eine Gruppe von Experten, die nach fachlichen Gesichtspunkten für einzelne Aufgaben ausgewählt sind
- Die Projektgruppe arbeitet zeitlich befristet und ausschließlich am jeweiligen Projekt. Sie ist zu einer Organisationseinheit zusammen gefasst
- Die Mitglieder der Projektgruppe werden nach Projektabschluss wieder in die Linienbereiche integriert

Projektaufbauorganisation

Vor- und Nachteile der reinen Projektorganisation



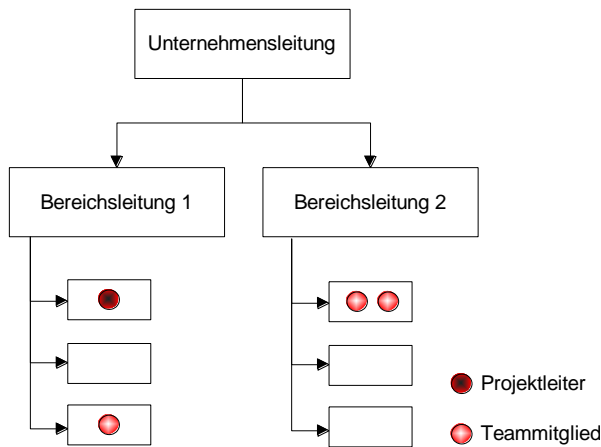
Reine Projektorganisation

- + Rasches Vorgehen, da vom Tagesgeschäft unbelastet
- + Gesamte Entscheidungsgewalt in der Projektabelleitung
- + Einheitlichkeit und Standardisierung der Projekte
- + Schnelle Reaktion bei Störungen
- + Hohe Identifikation der Teammitglieder mit dem Projektziel

- Hoher organisatorischer Aufwand
- Wiedereingliederung nach Projektende ggf. problematisch
- Weiterbildung oft nur, wenn es dem Projekt zu Gute kommt
- Gefahr, dass überqualifizierte Mitarbeiter über Gebühr in das jeweilige Projekt integriert werden, damit sie permanent verfügbar sind

Projektaufbauorganisation

Kennzeichen der Einflussorganisation

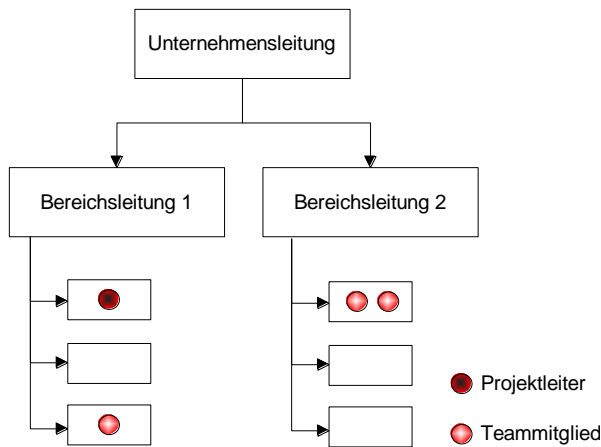


Einflussorganisation

- Die Hierarchie des Unternehmens wird nicht verändert. Es wird lediglich ein Koordinator als Projektleiter benannt
- Der Koordinator wird zeitlich befristet festgelegt und gegebenenfalls auch direkt der Unternehmensleitung unterstellt oder berichtet direkt an die Unternehmensleitung
- Der Koordinator hat keinerlei Weisungsbefugnis. Er verfolgt den Projektablauf in sachlicher, terminlicher und kostenmäßiger Hinsicht
- Er ist nicht zwingend für die Zielerreichung, sondern für die rechtzeitige Information beziehungsweise die Güte seiner Vorschläge verantwortlich

Projektaufbauorganisation

Vor- und Nachteile der Einflussorganisation



Einflussorganisation

- + Hohes Maß an Flexibilität
- + Keine organisatorische Änderung erforderlich

- „Keiner“ ist richtig verantwortlich
- Geringe Motivation der Beteiligten
- Geringe Reaktion bei Störungen, da für die Beseitigung die Linienorganisation verantwortlich ist, die sich aber gegebenenfalls mit dem Projekt nur am Rande beschäftigt



Projektaufbauorganisation

Gegenüberstellung der Organisationsformen

Kriterien	Projektmanagement			Teamwork	Experten- gruppe
	Reine Projekt- organisation	Einfluss- organisation	Matrix- organisation		
Projekt- größe	groß	klein	mittel	sehr klein (nur Einzel- aufgaben)	sehr klein (nur Einzel- aufgaben)
Organisation- Änderung	nur für Projekt- teammitglieder	praktisch keine	innerhalb der Linienabteilung (Freistellung)	keine	Keine
Projekt- komplexität	hoch	mittel	mittel	hoch (Problem- komplexität)	fachlich hoch (Problem- komplexität klar)
Projekt- bedeutung	hoch (oft kundennah)	mittel	hoch (oft kundennah)	gering	fachlich hoch
Anzahl Projekte	hoch	gering	mittel	Einzel- aufgaben	Einzel- aufgaben
Projektart	oft Kunden- projekte	oft Organisations- projekte	oft Entwicklungs- projekte	egal	egal

Projektaufbauorganisation

Projektbeteiligte – Profil des Projektleiters

Auswertung von 300 „Anzeigen bzgl. Projektleiter“ aus der FAZ

Persönlichkeitsmerkmale

Verhandlungsgeschick	13,8 %
Selbstständigkeit	11,2 %
Durchsetzungsvermögen	11,2 %
Initiative	9,6 %
Kontaktfähigkeit	9,6 %
Führungseigenschaften	8,8 %
Organisationstalent	7,7 %
Verantwortungsbewusstsein	7,3 %
Teamgeist	6,2 %
Wirtschaftliches Denken	5,8 %

Erfahrungen und Fähigkeiten

Alter	35 - 45 Jahre
Berufserfahrung	10 - 20 Jahre
Sprachkenntnisse	Englisch, Französisch, Arabisch, Chinesisch

Hauptaufgaben eines Projektmanagers / Projektleiters

Planung, Disposition, Systemanalyse	30 %
Außerbetriebliche Kommunikation	24 %
Innerbetriebliche Kommunikation	24 %
Durchführung von A bis Z	24 %
Überwachung, Kontrolle	18 %
Angebotsausarbeitung, -erstellung	15 %



Aufgaben und Verantwortungen....

- Unterstützung des Projektleiters bei der Projektplanung
- Planung/ Erfassung/ Aktualisierung der Termine, Aufwände, Kosten, Ergebnisse seiner Arbeitspakete
- Durchführung und Erreichung der Anforderungen seiner eigenen Arbeitspakete
- Permanenter Abgleich der Anforderungen seiner eigenen Arbeitspakete mit den Projektplanungen
- Rückmeldung bzgl. des Arbeitspakets-Fortschritts an den Projektleiter
- Risikoanalyse zu seinen eigenen Arbeitspaketen
- Abstimmung der fachlichen, terminlichen und monetären Aspekte seiner eigenen Arbeitspakete in seiner Fachabteilung

Befugnisse....

- Das Projektteammitglied handelt und entscheidet innerhalb des Projektteams stellvertretend für seinen Fachbereich
- Freie Verfügung über den budgetierten Kostenrahmen für seine Arbeitspakete
- Einberufung von Arbeitssitzungen mit anderen Projektteammitgliedern aus anderen Fachbereichen im Zuge der Bearbeitung seiner Arbeitspakete

Gesetzgeber/ Behörden:

Aufgaben und Verantwortungen....

- Entsprechend den Projektinhalten bzw. Projektrahmenbedingungen

Befugnisse....

- Entsprechend den Projektinhalten bzw. Projektrahmenbedingungen (z.B. Begehungen, Abnahmen, Genehmigungen)

Externer Dienstleister:

Aufgaben und Verantwortungen....

- Einhaltung der Vertraulichkeit
- Weitere Aufgaben und Verantwortlichkeiten entsprechend vertraglicher Vereinbarungen

Befugnisse....

- Entsprechend vertraglicher Vereinbarungen



Konflikt ist eine Interessenskollision, eine Unvereinbarkeit, ein Prozess mit einer Vorgeschichte....

- ...im Denken
- ...im Vorstellen
- ...in der Einstellung
- ...in der Meinung
- ...im Wahrnehmen
- ...im Fühlen
- ...im Wollen
- ...im Handeln

nach der Entscheidungstheorie:

Konflikte sind innere Unstimmigkeiten, die für die menschliche Existenz notwendig sind, und mit denen der Betreffende als Teil seiner Lebenserfahrung umzugehen lernen muss.



nach Sigmund Freud:

Konflikte entstehen durch Spannungen zwischen biologischen Trieben und durch Erziehung auferlegte Selbstkontrolle.

nach der Verhaltenstheorie:

Die Konfliktursache liegt in der Fülle der Reize die ständig auf den Menschen einströmen und die notwendigerweise Entscheidungen erzwingt.

Projektaufbauorganisation

Konfliktmanagement – Konfliktvorboten in Teams

- **Nebensächlichkeiten** werden hochstilisiert
- Arbeitsauffassung nach dem Prinzip: „**Dienst nach Vorschrift**“
- **Entscheidungen** werden „nach oben“ delegiert
- **Unpersönliche Kommunikation** zwischen den Mitarbeitern
- Informationsverteilung verstärkt nach dem „**Holprinzip**“
- Grundsätzliche Höherbewertung der eigenen Arbeit als der Arbeit des Kollegen
- Plötzliche Suche nach **Verbündeten für die Argumentation** in Besprechungen
- Hartnäckig zusammenhaltende Gruppierungen
- Suche nach „Schuldigen“ nicht nach „Lösungen“
- Private „**Nebenkriegsschauplätze**“ und persönliche „Feindseligkeiten“



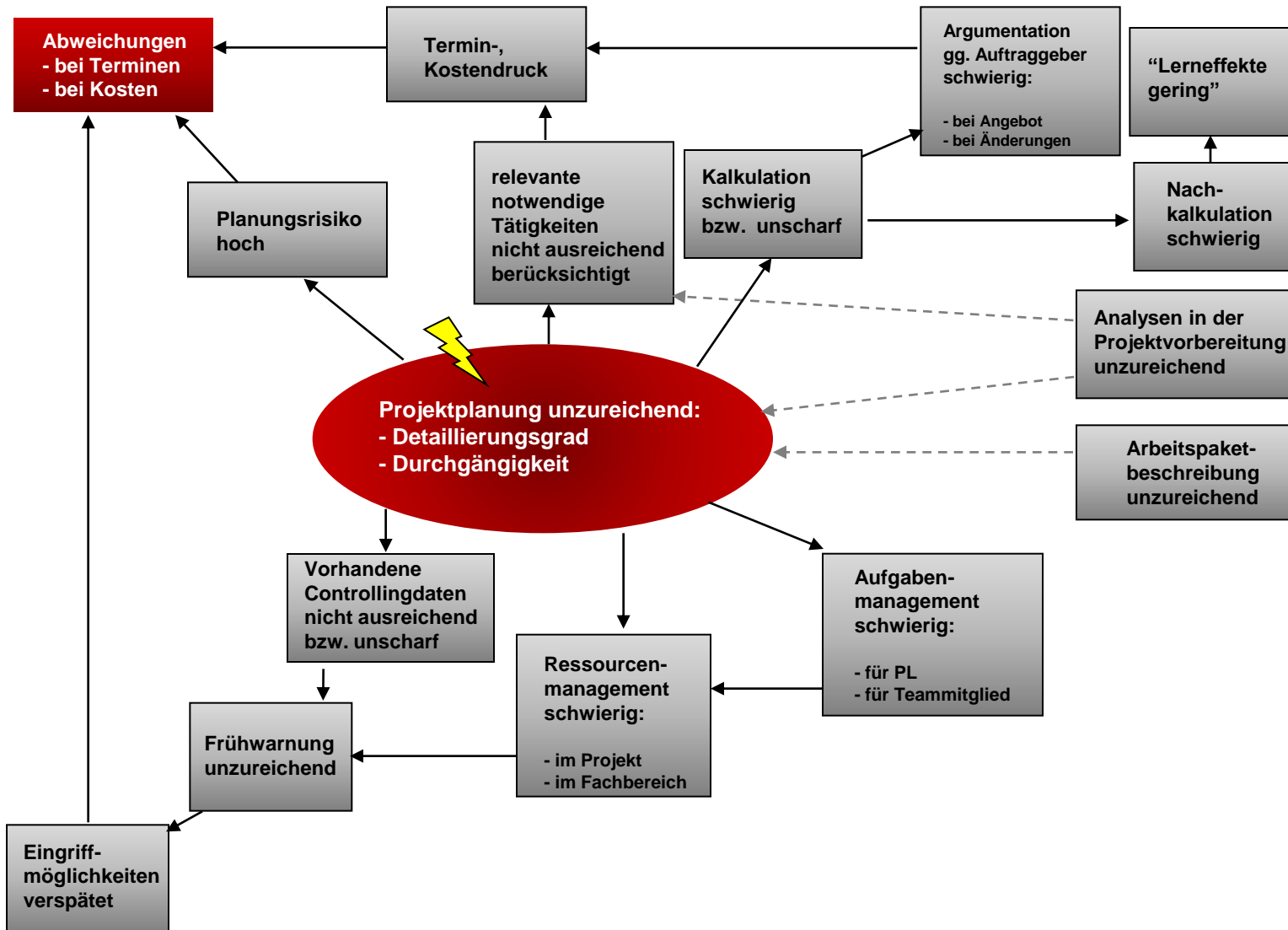
- **Prinzip der Konfliktbejahung:**
Konflikte sind normale Ergebnisse in einer Zusammenarbeit im Team. Ein völlig konfliktloser Zustand kann ein Anzeichen von Resignation bzw. Demotivation der Teammitglieder sein
- **Prinzip der gegenseitigen Verursachung:**
An einem Konflikt sind immer mindestens zwei Personen beteiligt. Der Konflikt ist nicht das Problem einer einzelnen Person, sondern hat meist einen Gegenpol (Interessenkollision)
- **Prinzip „kein Gewinner“ und „kein Verlierer“:**
Wenn möglich sollte es nach der Konfliktbereinigung keinen Gewinner oder Verlierer geben
- **Prinzip der Gefühlsbereinigung:**
Konflikte sind gefühlgetragen und bedürfen bevor man zur Sachebene hinsichtlich Lösungsmaßnahmen schreitet, einer Gefühlsbereinigung. Oft dient der Prozess, die eine Sache endlich mal gesagt zu haben, schon bei der Konfliktauflösung
- **Prinzip der Unverzüglichkeit der Konfliktbearbeitung:**
Konflikte lösen sich nicht von selbst auf oder können durch Aussitzen bereinigt werden
- **Prinzip der Direktheit und Offenheit**
In Konflikten sollen „Ross und Reiter“ genannt werden. Umschreibungen/ Verniedlichungen helfen keinen Konflikt zu lösen
- **Prinzip der Vorrangigkeit und Selbsthilfe:**
Nach dem Erkennen eines Konfliktes, steht dessen Lösung an erster Stelle. Die Lösung muss von den Konfliktparteien möglichst selbst entwickelt werden.
- **Prinzip der abgestuften Maßnahmen:**
Durch „freundschaftliches Händeschütteln“ wird kein Konflikt gelöst. Der Konflikt folgt einer Eskalationsdynamik und bedarf einer Deeskalation mit abgestuften Maßnahmen.

- **Ressourcenauswahl:**
Auswahl der wirtschaftlichsten, effektivsten und zielführendsten Ressourcen
- **Ressourcennutzen:**
Klärung des optimalsten Nutzen/ Einsatzes der ausgewählten Ressourcen
- **Ressourcenpriorisierung**
Priorisierung der Bereitstellung der Ressourcen



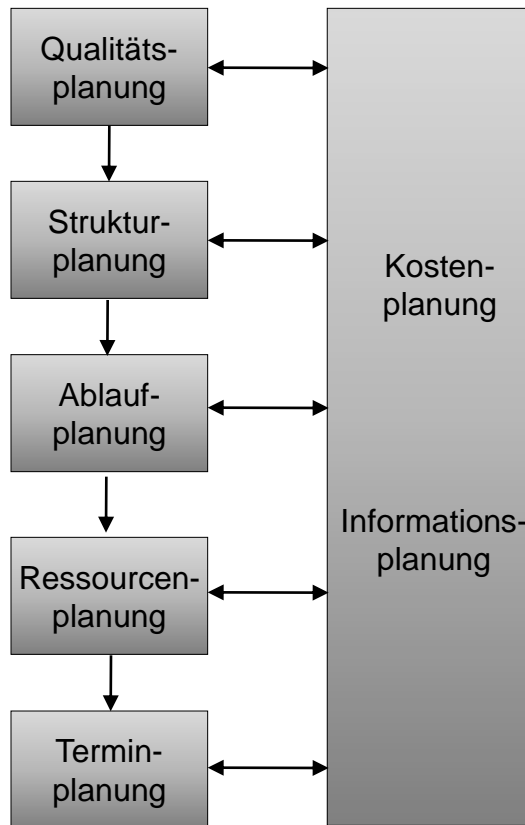
Projektplanung

Konsequenzen unzureichender Projektplanung



- **Neuplanung** (Planung zum Projektstart):
Neuplanung ist die Planung für ein neues, bisher noch nicht produziertes oder eingesetztes Verfahren oder Erzeugnis. Für solche Erzeugnisse liegen in der Regel keine Erfahrungsdaten vor
- **Umplanung** (Planung zum Projektstart):
Umplanung ist die Planung eines neuen Systems für ein bereits in der Vergangenheit produziertes Erzeugnis oder Verfahren, für welches Erfahrungsdaten vorliegen
- **Anpassungsplanung** (Aktualisierung):
Anpassungsplanung umfasst sämtliche Planungsaktivitäten, die durch veränderte Einflussgrößen anfallen





Qualitätsplanung:

Welche messbaren Anforderungen müssen erfüllt sein (Pflichtenheft)?

Strukturplanung:

Wie lässt sich das Projekt in sinnvolle, überschaubare und notwendige Arbeitspakete gliedern (Arbeitspakete)?

Ablaufplanung:

In welcher Reihenfolge müssen die Arbeitspakete bearbeitet werden (Netzplan)?

Ressourcenplanung

(Personen/ Sachmittel):
Welche Ressourcen und Kapazitäten werden für welches Arbeitspaket benötigt (Reservierung)?

Terminplanung:

Welche Arbeitspakete müssen vom wem bis wann bearbeitet sein (Start-/ Endtermine)?

Kostenplanung:

Welche Kosten entstehen wo, durch was oder wen und zu welchem Zeitpunkt?

Informationsplanung:

Welche Informationen werden bis wann von wem benötigt? Wer soll bis wann welche Informationen erhalten?



Kunden und Partnerschaften

Audi AG, Ingolstadt

BMW AG, Dingolfing

Brehm Präzisionstechnik GmbH
& Co. KG, Ulm

Daimler AG, Rastatt

EADS GmbH, Ulm

ERBE Elektromedizin GmbH, Tübingen

ESTA Apparatebau GmbH & Co. KG,
Senden

Eugen Lägler GmbH, Frauenzimmern

EvoBus GmbH, Mannheim

Faurecia GmbH & Co. KG., Neuburg

HOPPE AG, Bromskirchen

HÜTTINGER Elektronik GmbH &
Co. KG, Freiburg

KEBA AG, Linz

Kellner Telecom GmbH, Berlin

Kellner Telecom GmbH, Stuttgart

Knorr-Bremse, München

Ledertech GmbH, Bopfingen

LICON mt GmbH & Co KG., Laupheim

MAHLE International GmbH, Stuttgart

Mast Kunststoffe GmbH, Bad Waldsee

Mettler-Toledo AG, Urdorf

NAF GmbH, Erbach

Philip Morris SA, Lausanne

Pischzan Präzision, Erbach

RATIONAL AG, Landsberg

Ratiopharm, Ulm

Steelcase International, Rosenheim

W. Piekenbrink GmbH, Laupheim

ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen

