



Prof. Dr. Steffi Kraehmer

Modul: Projektmanagement



Studienbrief

Master-Studiengang Digitalisierung und Sozialstrukturwandel

Stand: Sommersemester 2018

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Einleitung.....	6
Kapitel 1	8
1 Projekte und Umfeld	8
1.1 Lernziele	8
1.2 Projekte und Umfeld.....	8
1.2.1 Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt	8
1.2.2 Kompetenzen für Projektarbeit	9
1.2.3 Kompetenzen für Projektmanagement	11
1.2.4 Projekte im internationalen Kontext	12
1.3 Zusammenfassung.....	13
1.4 Lernkontrollaufgaben	13
1.5 weiterführende Literatur	14
Kapitel 2.....	15
2 Projekte und Projektmanagement.....	15
2.1 Lernziele	15
2.2 Projekte.....	15
2.2.1 Dimensionen von Projekten.....	16
2.2.2 Funktionen von Projekten.....	16
2.2.3 Merkmale von Projekten.....	17
2.3 Projektmanagement	17
2.3.1 Was ist Projektmanagement?.....	19
2.3.2 Dimensionen von Projektmanagement	19
2.3.3 Projekttypen	21
2.4 Zusammenfassung.....	21
2.5 Lernkontrollaufgaben	22
2.6 weiterführende Literatur	22
Kapitel 3.....	23
3 Steuerung von Projekten.....	23
3.1 Lernziele	23
3.2 Ausgangssituation.....	23
3.3 Grundlagen des Projektablaufes	24
3.4 Projektabschnitte.....	25
3.5 Planungsmethoden	26

3.5.1	Vorgehensweise.....	26
3.5.2	Zielsetzung.....	26
3.5.3	Prinzipien der Diagnoseplanung.....	27
3.5.4	Prinzipien der Realisierungsplanung	27
3.6	Planungsinstrumente	27
3.6.1	Projektstrukturplan	28
3.6.2	Projektphasenplan.....	28
3.6.3	Projektaufwandsplan	29
3.6.4	Steuerung	30
3.6.5	Grundsätze der Projektkontrolle	30
3.6.6	Aktionsplan	30
3.6.7	Projektdokumentation.....	31
3.6.8	Projektmarketing	31
3.7	Zusammenfassung.....	32
3.8	Lernkontrollaufgaben	32
3.9	weiterführende Literatur	32
Kapitel 4	33
4	Projekte und Organisation.....	33
4.1	Lernziele	33
4.2	Definitionen, Grundbegriffe	33
4.3	Aufbau- und Ablauforganisation	33
4.4	Phasen der Projektarbeit in Organisationen	39
4.4.1	Projektinitialisierung und Auftragserklärung.....	39
4.4.2	Auftrags und Kontexterklärung	40
4.4.3	Kritische Bestandsaufnahme und Standortbestimmung	41
4.4.4	Maßnahmeplanungen und Zielbestimmungen.....	41
4.4.5	Schrittweise Umsetzung und Implementierung	42
4.4.6	Evaluation zu Anwendbarkeit und Nutzen	43
4.4.7	Stabilisierung und kontinuierliche Weiterentwicklung.....	43
4.5	Der Problemlösungszyklus im Projektmanagement.....	43
4.6	Projektleitung, Projektorganisation und Lenkungsausschuss	44
4.7	Zusammenfassung.....	45
4.8	Lernkontrollaufgaben	45
4.9	Weiterführende Literatur.....	45

Kapitel 5	46
5 Führen und Sozialkompetenz	46
5.1 Lernziele	46
5.2 Definitionen, Grundbegriffe	46
5.3 Sozialkompetenz als Mehrwert.....	47
5.3.1 Projekte als soziale Systeme.....	48
5.3.2 Methoden für die Führung von Projekten.....	51
5.4 Führungsherausforderungen	53
5.4.1 Strukturelle Führung vs. Professionelle Führung	53
5.4.2 Kompetenzen für Führungskräfte in Projekten.....	54
5.4.3 Führungsstile und Managementkompetenz.....	55
5.4.4 Situative Ansätze zum Führungsverhalten	58
5.5 Zusammenfassung.....	60
5.6 Lernkontrollaufgaben	60
5.7 Weiterführende Literatur.....	60
6 Werkzeugkoffer	61
6.1 Lernziele	61
6.2 Kompass.....	61
6.3 Roadmap	62
6.4 Methoden für die Planung	64
6.5 Werkzeugkasten	65
6.5.1 Vorbereitung.....	65
6.5.2 Planerarbeitung.....	73
6.5.3 Planumsetzung	86
6.5.4 Erfolgskontrolle	91
Schlussbetrachtung	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Einflussfaktoren auf den Projekterfolg	20
Abbildung 2:	Projektabschnitte vom Einstieg in ein Projekt bis zu Abschluss	26
Abbildung 3:	Grob-Terminplanung	28
Abbildung 4:	Fein-Terminplanung mit Netzplan.....	29
Abbildung 5:	Klassische und neue Organisationsformen.....	34
Abbildung 6:	Ein-Linien-Organisation	35
Abbildung 7:	Mehrlinien-Organisation	35
Abbildung 8:	Stablinienorganisation	36
Abbildung 9:	Linienprojektmanagement	36
Abbildung 10:	Matrix-Organisation	37
Abbildung 11:	Matrixprojektmanagement	37
Abbildung 12:	Netzwerk-Organisation.....	38
Abbildung 13:	Schwarm-Organisation.....	39
Abbildung 14:	Anbindung des Projektes und der Projektleitung an den Lenkungsausschuss und an den Auftraggeber	44
Abbildung 15:	Lenkungsausschuss als Instrument zur Einbindung des Projektes in die Organisation	44
Abbildung 16:	„Self-Fulfilling-Prophecy“ im Führungsverhalten	57
Abbildung 17:	Situatives Führen	58
Abbildung 18:	Kreis des Denkens und Handelns	59
Abbildung 19:	Beispiel für eine Roadmap	62
Abbildung 20:	Zyklus der Planung.....	63
Abbildung 21:	SWOT-Analyse	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Inhärente Bedeutungen des Begriffspaares "Projekt" und "Management"	18
Tabelle 2:	Gegenüberstellung des Managements von Projekten und Routinegeschäftsprozessen.....	18
Tabelle 3:	Chancen und Risiken des Projektarbeitens.....	20
Tabelle 4:	Projekttypen.....	21
Tabelle 5:	Formale und inhaltliche Aspekte der Projektplanung.....	25
Tabelle 6:	Änderungsmitteilung	31
Tabelle 7:	Mittel des Projektmarketings	32
Tabelle 8:	Umfeldanalyse, Risikoanalyse und Kosten-Nutzen-Analyse	40
Tabelle 9:	Sozialkompetenzen und Führungsqualitäten.....	48
Tabelle 10:	Strategiekonzepte und Strategiemethoden	51
Tabelle 11:	Personalführungskonzepte und -methoden.....	52
Tabelle 12:	Organisationskonzepte und Organisationsmethoden	52
Tabelle 13:	Menschenbilder nach McGregor und entsprechendes Führungsverhalten.....	57
Tabelle 14:	Planungsschritte im Planungsprozess.....	63

Einleitung

Mit diesem Studienbrief werden Sie in die Inhalte des Projektmanagements eingeführt. Sie erhalten zum einen eine Übersicht über die Ansätze des „Managen“ von Projekten in unterschiedlichen Kontexten und zum anderen eine Handreichung für das Arbeiten in und mit Projekten.

Entwicklung und Wandel sind ohne Projektarbeit nicht denkbar. Projekte und Projektarbeit prägen deshalb in allen Bereichen der Gesellschaft den Arbeitsalltag. Projektmanagement hat sich dabei als weltweit anerkannte Arbeitsform etabliert, um Projekte erfolgreich zu realisieren.

Die Bedeutung der Projektarbeit hat in den letzten Jahren zugenommen, was sich in allen Wirtschaftsbereichen, in der Wissenschaft und auch in der öffentlichen Verwaltung niederschlägt. Die Vielfalt der Arbeitsfelder, in denen Projektarbeit stattfindet ist enorm: Projekte sind aus den IT-, Marketing-, Vertriebs-, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen, der öffentlichen Verwaltungen etc. nicht mehr wegzudenken.

Die Arbeit in Projekten führt in der Regel zu einem Anstieg von Komplexität in den Strukturen der Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung und erfordern bewusstes und permanentes Management ihrer besonderen Stellung im Unternehmen. Aspekte der Arbeitsmethodik, des sozialen Verhaltens und der Kontextgestaltung bei der Projektarbeit stehen deshalb im Mittelpunkt des Lehrbriefes.

Zum einen werden grundlegende Standards vermittelt – zum andern Methoden und Instrumente zu Analysefähigkeiten, Sozial- und Führungskompetenz sowie ein breites Managementrepertoire, um Projekte entwickeln, begleiten und zum Erfolg führen zu können.

Der Studienbrief ist in **6** Kapitel gegliedert. Aspekte der Arbeitsmethodik, des sozialen Verhaltens und der Kontextgestaltung bei der Projektarbeit werden in den einzelnen Kapiteln bearbeitet.

Zu Beginn eines jedes Kapitels sind die wesentlichen Lernziele benannt. Im jeweiligen Kapitel wird kompakt das dazu notwendige Wissen vorgestellt und Sie sind in jedem Kapitel dazu aufgefordert, konkrete Bezüge zu Ihrem eigenen Unternehmen bzw. Ihren eigenen Projekten zu suchen – der Schlüssel zu erfolgreichem Projektmanagement ist noch immer die praktische Erfahrung.

Im **1. Kapitel** erhalten Sie einen Überblick über die aktuellen Trends in der Arbeitswelt hin zu mehr Projektarbeit.

Im **2. Kapitel** stehen Wissen und Kompetenzen zu Projekten und Projektmanagement im Fokus.

Im **3. Kapitel** stehen die Kenntnisse über Projektmanagementmethoden und Projektmanagementinstrumente in Mittelpunkt.

Im **4. Kapitel** erhalten Sie einen Überblick über die Steuerung von Projekten und die dazu erforderlichen Methoden und Instrumente.

Im **5. Kapitel** liegt der Schwerpunkt auf den für die Durchführung von Projekten erforderlichen Führungskompetenzen und Methoden.

Im **6. Kapitel** des Studienbriefs erhalten Sie einen „Werkzeugkoffer“ mit einer Methodenauswahl für die Gestaltung und Anwendung für Ihre Praxis, die Ihnen auch noch nach dem Studium als Handreichung dienen soll.

Das Skript soll Ihnen helfen, Ihren individuellen Lernprozess zu steuern und eigene Schwerpunkte zu setzen.

In den Lehrveranstaltungen werden Übungen anhand von Projektbeispielen aus der Praxis der Teilnehmer, moderierter Erfahrungsaustausch, Diskussion von Fallbeispielen, Rollenspiele die Inhalte des Skriptes vertiefen durchgeführt.

Multimedia-Inhalte

An mehreren Stellen im Skript wird Ihnen ein QR-Code angeboten werden, welchen Sie mit dem Telefon einscannen können, um auf einen Multimedia-Inhalt weitergeleitet zu werden. Sollten Sie kein Smartphone zur Hand haben, so finden Sie die entsprechende Internet-Adresse stets auch am Ende des Kapitels unter dem Punkt „weiterführende Literatur“.



Kontrolle des Lernerfolgs und -transfers

Kontrollfragen, Übungsaufgaben, Konzeptaufträge bzw. Fall- und Projektstudien finden Sie auf der Lehr-Lern-Plattform. Diese sind in Einzel- oder Gruppenarbeit zu bearbeiten – vorzugsweise mit aktuellen Fragestellungen aus Ihrem Unternehmen.