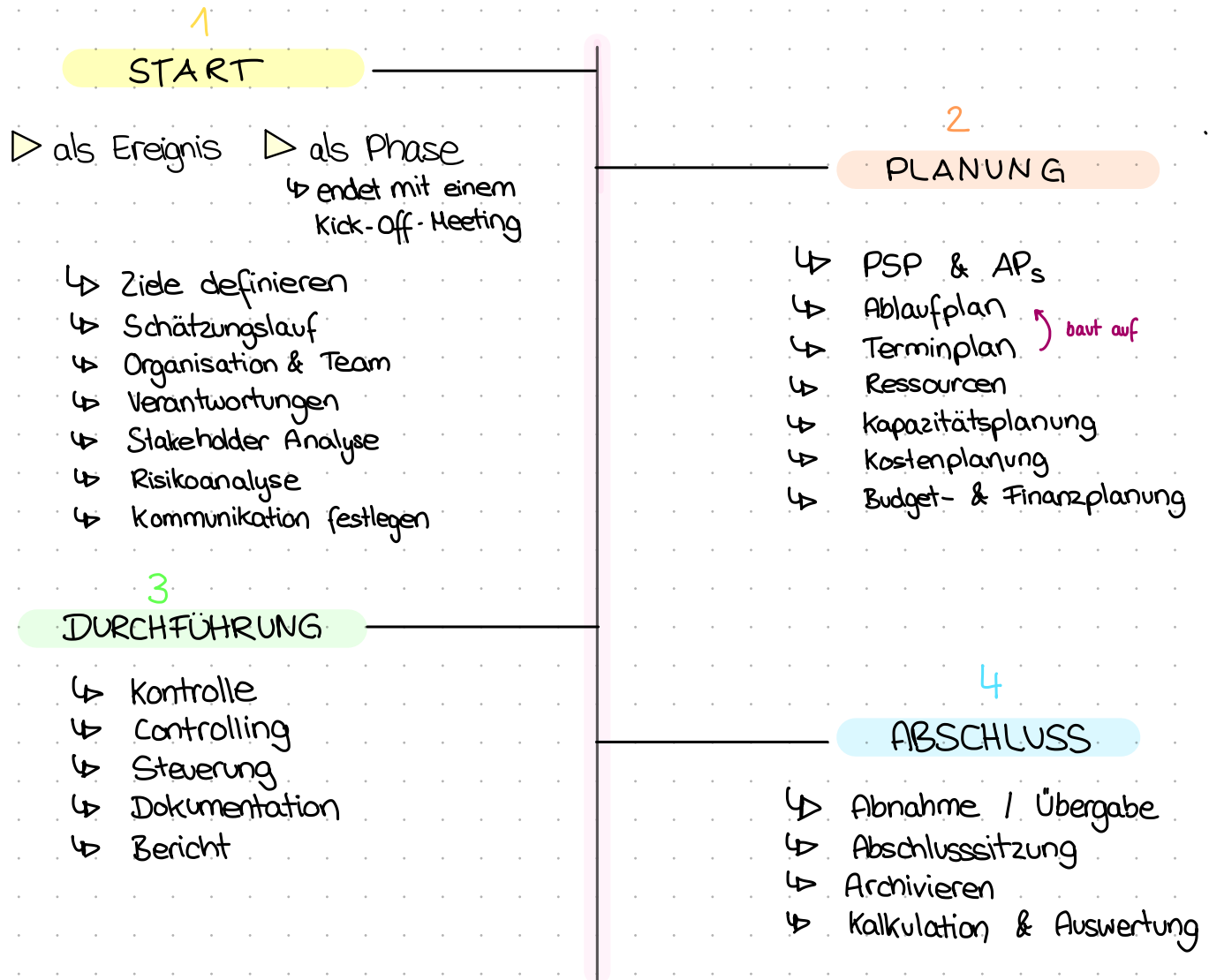


Projektmanagement

DIE PROJEKTPHASEN



VORTEIL: PROJEKT

- 1) Qualität sicher stellen
- 2) höhere Zufriedenheit
- 3) raschere Realisierung
- 4) individuelles & organisatorisches lernen
- 5) kostenoptimiert
- 6) transparent & nachvollziehbar

PSP = PROJEKTSTRUKTURPLAN

- ↳ hierarchisch gegliedert
- ↳ Baumstruktur
- ↳ in Arbeits- bzw. Teilpaketen
- ↳ Grundlage des Projekts
- ↳ Verteilung von Aufgaben & Verantwortung

STAKEHOLDER

- ↳ interne & externe Akteure
- ↳ haben Einfluss auf das Projekt
- ↳ Analyse nach Betroffenheit, Interesse und Macht
- ↳ dadurch können Konflikte vorgebeugt werden,

AP = ARBEITSPAKETE

- ↳ Ziele, Aktivitäten, Kosten & Zeit
- ↳ Eigenständig
- ↳ bestimmten Stellen & Personen zuordnenbar

3 ARTEN PROJEKTORGANISATION

REINE

↳ geeignet für Großprojekte mit hoher Bedeutung

- ▷ autonom
- ▷ Mitglieder widmen sich ausschließlich dem Projekt
- ▷ PL ist Weisungsbefugt

- + klare Führung
- + eigene Ressourcen
- + voller Fokus
- gleichmäßige Auslastung schwer
- Isolationsgefahr
- Aus- & Wiedereingl. schwierig

STAB

↳ geeignet für P. ohne Dringlichkeit, nicht komplex, & wenig Aufwand

- ▷ PL kommt im Rang nach Unternehmer = keine Entscheidungskompetenz
- ▷ Abhängigkeiten zum Chef

- + leicht & schneller umsetzbar
- + keine Reintegration nötig
- + Abteilungsübergreifend
- PL Position schwach
- Entscheidungen verzögert
- Konfliktpotential

MATRIX

↳ geeignet für P. mit langer Laufzeit & wechselnde personelle Belastung

- ▷ PL Kooperation mit Abteilung
- ▷ Organigramm bleibt erhalten

- + flexibel planbar
- + Spezialwissen anderer nutzbar
- + fachübergreifend
- Konfliktpotential
- Tagesgeschäft kann stören
- Abstimmungsbedarf

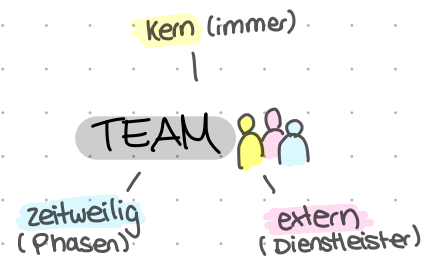
PSW (Projektstart-Workshop)

- Protokoll
- Teamintern
- Planung & Diskussion



KICK-OFF-MEETING

- formell
- bezieht externe mit ein



▷ SCOPE = Projektergebnis bzw. Gesamtumfang der Aufgabe

TERMINPLANUNG

(Darstellungsarten)

Listungstechnik

↳ Tabelle gelistet

Balkendiagramm

↳ Abhängigkeiten durch Pfeile

↳ Meilensteine gut erkennbar

Netzplantechnik

↳ zeitkritische Vorgänge frühzeitig erkennbar

↳ aufwändig, lohnt nur bei Großprojekt

KOMMUNIKATIONSWEGE

$$\text{Anzahl Wege} = \frac{n \cdot (n-1)}{2}$$

↳ festlegen wer mit wem kommuniziert

↳ wie wird kommuniziert?

PROJEKT-MERKMAL

- ▷ fester Anfang & Ende
- ▷ komplex
- ▷ Hierarchiestufen beteiligt
- ▷ interdisziplinär
- ▷ begrenzte Ressourcen

FEHLER BEIM START

- Ziele unklar definiert
- Stakeholder nicht einbezogen
- unklare Zuständigkeiten
- schlampig geplant
- Uneinigkeiten
- Risiken werden ausgeblendet
- Kommunikation, Dokumentation und Bericht nicht geregelt

ZIELBEZIEHUNGEN

antinomie: 2 Ziele gleichzeitig geht nicht

konkurrenz: mehrererfüllung des einen führt zu Einbußen des anderen

neutralität: stehen in keinem Zusammenhang

komplementär: höhere Zielerreichung des einen bringt selbiges beim anderen

SCHÄTZMETHODEN

- ▷ intuitive (top-down)
- ▷ Vergleichs- oder Analogiemethode
- ▷ Kennzahlenmethode
- ▷ Detailschätzung (bottom-up)

↳ Sonderform: **DELPHI-METHODE** ⚠

In 2 Phasen werden die Mitglieder befragt. Das Ergebnis der 1. Phase wird diskutiert.

- Fachwissen wird ausgetauscht
- Ergebnis sehr verlässlich

ZEITVERZÖGERUNG

1. Informationsverzögerung

- wird zu spät bemerkt

2. Entscheidungsverzögerung

- ungedärfte Entscheidungskompetenzen

3. Aktivierungsverzögerung

- wird erst später wirksam

MINIMAL & MAXIMAL

Minimalprinzip = minimaler Input bestimmter Output

Maximalprinzip = bestimmter Input maximaler Output

CONTROLLING VS. KONTROLLE

controlling:

= Tätigkeiten wie Steuern, Leiten, Lenken, regulieren

1. IST-Werte erfassen
2. Soll-IST-Vergleich
3. Abweichungsanalyse
4. Korrekturmaßnahmen
5. Planung revidieren

Kontrolle:

= feststellen eines bestimmten Zustands

PROJEKTSTEUERUNGSZYKLUS

wiederholt sich ständig

▷ Korrekturmaßnahmen

reaktiv

reagiert auf unerwünschte Abweichungen

proaktiv

antizipiert Schwierigkeiten plant mit Maßnahmen

KOSTENKONTROLLE

von Personal, Material, IST-Werte prüfen

- ↳ Kosten-Trend-Analyse
- ↳ Abweichungen
- ↳ Ursachenanalyse

WIRTSCHAFTLICHKEIT

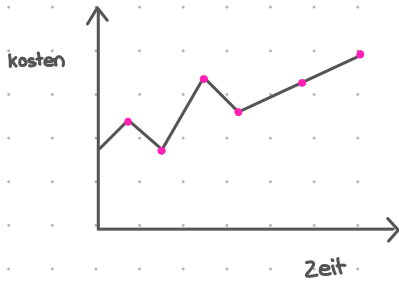
monetär: Kosten-Leistungs-Investitionsrechnung

nicht fassbar: Kosten-Nutzen, Nutzwert-Analyse

nur Idee: Durchführbarkeits-Machbarkeitsstudie

KOSTEN-TREND-ANALYSE

1. Plankosten ermitteln
2. IST-Kosten periodisch
3. Fertigstellungswert
4. Schätzwert (aus Plan-Ist)
5. Grafik: kosten-trendkurve
6. Folgerungen



$$SGK = \frac{\overset{\text{Plan-Gesamtkosten}}{PGK} \cdot \overset{\text{aktuelle IST-Kosten}}{AIK}}{\underset{\text{Schätzwert Gesamtkosten}}{AFW}}$$

⚠ der alleinige Vergleich von Soll zu IST ist nicht aussagekräftig!

↳ der Leistungsstand und die verursachten Kosten müssen aufeinander bezogen werden

ERTRAGSWERTANALYSE

↓
aussagekräftiges Verfahren zur integrierten Kosten- und Leistungskontrolle
↳ gleichzeitige Betrachtung

URSACHENANALYSE

= Gründe für Abweichungen ermitteln

1. Planziele geändert
2. Abweichungen vom Plan

↳ Mengen- oder Preisabweichung
↓
mehr Ressourcen teurer als geplant

▷ mögliche Ursache

1. Zieländerung
2. Fehler bei der Planung
3. Fehler bei der Durchführung
4. Externe Störung

↳ Darstellung im Ishikawa-Diagramm
↳ Ursachen-Wirkung

KOSTENABWEICHUNG

$$KA = AFW - AIK$$

PLANABWEICHUNG

$$PA = AFW - PK$$

FGR: Fertigstellungsgrad
= Verhältnis zum einem Stichtag erbrachten Leistung zur Gesamtleistung in %

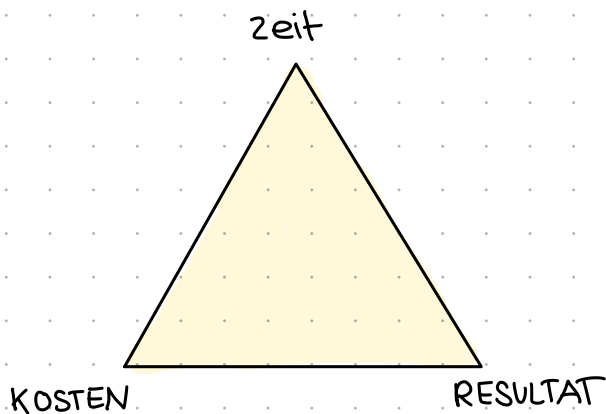
AFW: aktueller Fertigstellungswert
= bezeichnet entspr. Plan-Kosten
 $AFW = PGK \cdot FGR$

PK: Plankosten
= geplante Kosten f. die Fertigstellung

AIK: aktuelle IST-Kosten

PGK: Plan-Gesamtkosten
= geplante Kosten bei Fertigstellung

DAS MAGISCHE DREIECK



- ▷ alle Komponenten stehen in Beziehung zueinander
- ▷ wenn von dem einen mehr oder weniger benötigt wird, hat das Auswirkungen auf die anderen

DOKUMENTATION & BERICHT

Dokumentationsstruktur:

- ▷ Projektauftrag
- ▷ Planungsunterlagen
- ▷ Informationen
- ▷ Projektfortgang

} immer klar definieren

Protokolle:

- ▷ Name, Datum, Ort, Teilnehmer, und Protokoll-Schreiber
- ▷ TOPs (Tagesordnungspunkte)
- ▷ Anlagen, Unterschriften und weitere Sitzungen

} Aufbau & Struktur vorab definieren

Bericht:

- ▷ Aufgabe vom PL!
- ▷ Fluss (wer, was, wie, wo & wann)
- ▷ Inhalt
- ▷ Häufigkeit
- ↳ Statusbericht
- ↳ Zwischenbericht
- ↳ Endpräsentation
- ↳ Sonderbericht
- ↳ Abschlussbericht

} dient der Nachvollziehbarkeit & für Nachkalkulationen