

HANSER

# Projektmanagement - Handbuch für die Praxis

Hans-Dieter Litke

Konzepte - Instrumente - Umsetzung

ISBN 3-446-22907-8

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-22907-8> sowie im Buchhandel

# 1

## Projekt – oder geht es auch einfacher?

---

### Inhalt

1.1	Einleitung und Überblick ( <i>Christian Casutt</i> ).....	3
1.1.1	Warum Projektmanagement? .....	3
1.1.1.1	Bedeutung und Herausforderung .....	3
1.1.1.2	Nutzen .....	6
1.1.2	Geschichte und Stand des Projektmanagements.....	6
1.1.2.1	Zur Geschichte des Projektmanagements .....	6
1.1.2.2	Stand des Projektmanagements .....	7
1.1.3	Projektmanagement, begriffliche Systematisierung .....	8
1.1.3.1	Was ist ein Projekt? .....	8
1.1.3.2	Was ist Projektmanagement? .....	9
1.1.3.3	Unterschiedliche Perspektiven .....	10
1.1.3.4	Projektarten, Einzel- und Multiprojekte, Projektportfolios .....	12
1.1.3.5	Vorgehensmodelle und Modelle für den Projektlebenszyklus.....	14
1.1.3.6	Normen und Standards im Projektmanagement .....	15
1.1.4	Erfolgsfaktoren im Projektmanagement .....	17
1.1.4.1	Grundsätze des Projektmanagements .....	17
1.1.4.2	Magische Vielecke .....	18
1.1.4.3	Erfolgsfaktoren .....	19
1.1.5	Menschen machen Projekte erfolgreich! .....	21
1.1.5.1	Der Projektleiter .....	22
1.1.5.2	Das Projektteam .....	24
1.1.5.3	Unternehmensführung und Projektumfeld .....	25
1.1.5.4	Projektmanagement und innere Einstellung .....	26
1.1.5.5	Karrierepfade im Projektmanagement .....	27
1.1.6	Der Projektstart .....	28
1.1.6.1	Starttermin und Vorphase .....	28
1.1.6.2	Projektauftrag und Kick-off-Sitzung.....	29
1.1.6.3	Projektziele und Projektabgrenzung .....	31
1.1.6.4	Teamaufbau und Projektorganisation .....	32
1.1.6.5	Stakeholderanalyse und Projektmarketing .....	34
1.1.7	Die Projektplanung .....	35
1.1.7.1	Strukturplanung .....	36
1.1.7.2	Meilenstein- und Terminplanung.....	37
1.1.7.3	Aufwandsschätzung und Einsatzmittelpfung .....	39
1.1.7.4	Kosten- und Finanzmittelpfung .....	40
1.1.7.5	Risikomanagement .....	41
1.1.7.6	Permanente Planung .....	41

1.1.8	Projektdurchführung . . . . .	42
1.1.8.1	Projektsteuerung . . . . .	42
1.1.8.2	Projektberichtswesen . . . . .	44
1.1.8.3	Änderungsmanagement . . . . .	45
1.1.8.4	Informationspolitik im Projekt. . . . .	45
1.1.8.5	Konfliktmanagement . . . . .	46
1.1.8.6	Projektcontrolling . . . . .	47
1.1.9	Projektabschluss . . . . .	48
1.1.9.1	Zeitpunkt und Aufgabe des Projektabschlusses . . . . .	48
1.1.9.2	Projektabschlussbericht . . . . .	49
1.1.9.3	Kick-out-Sitzung . . . . .	49
1.1.9.4	Incentives für Projektmitarbeiter . . . . .	50
1.1.9.5	Organisatorischer Übergang. . . . .	50
1.1.10	Querschnittsthemen . . . . .	50
1.1.10.1	Benefits Management. . . . .	51
1.1.10.2	Qualitätsmanagement . . . . .	51
1.1.10.3	Änderungs- und Konfigurationsmanagement . . . . .	52
1.1.10.4	Vertrags- und Claim Management . . . . .	53
1.1.10.5	Software im Projektmanagement . . . . .	54
1.2	Zukunft des Projektmanagements ( <i>Hans-Dieter Litke</i> ). . . . .	55
1.2.1	Einleitung . . . . .	55
1.2.2	Projektmanagement im Wandel . . . . .	55
1.2.2.1	Die Anfänge des modernen Projektmanagements . . . . .	55
1.2.2.2	Evolutionäres Projektmanagement . . . . .	56
1.2.2.3	Die künftige Relevanz des Projektmanagements . . . . .	56
1.2.3	Trends im Projektmanagement . . . . .	57
1.2.3.1	Virtuelle Teams und globale Projekte . . . . .	58
1.2.3.2	Multiprojektmanagement. . . . .	62
1.2.3.3	Wissensmanagement als Wettbewerbsfaktor . . . . .	65
1.2.4	Fazit . . . . .	68

# 1 Projekt – oder geht es auch einfacher?

## 1.1 Einleitung und Überblick

*Christian Casutt*

### 1.1.1 Warum Projektmanagement?

„Die meiste Arbeit wird in Zukunft in Projektgruppen erledigt werden.“ [35]

#### 1.1.1.1 Bedeutung und Herausforderung

Der „Organisationsvorschlag“ von Peters aus den frühen 90er Jahren des letzten Jahrhunderts ist heute keine Vision mehr, er ist Realität geworden. Projekte sind aus dem Arbeits-, Gesellschafts-, ja sogar Privatleben nicht mehr wegzudenken. Immer mehr und immer wichtigere Aufgaben werden mit der Organisationsform „Projekt“ angegangen. Projekte drängen Hierarchie und Linie in den Hintergrund, wir sind heute in vielen Bereichen bereits „jenseits der Hierarchien“ angekommen. Projektmanagement hat für die moderne, von Veränderungen geprägte Gesellschaft eine überragende Bedeutung erlangt. Diese Entwicklung hat vielfältige Ursachen.

- *Steigendes Anspruchsniveau der Verbraucher und Kunden:* Kunden verlangen zunehmend Produkte und Dienstleistungen, die auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmt sind. Gleichzeitig ist die Erwartung an eine umgehende Lieferung und Leistung gestiegen. Die „Time-to-Market“ wird in allen Güter- und Dienstleistungsbereichen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor und führt zu stetig kürzer werdenden Produktzyklen. Verbraucher fordern mehr Information und Aufklärung über Produkte, ihre Zusammensetzung, Ressourcenbeschaffung und Herstellungsprozess, Folgen und Nebenwirkungen des Gebrauchs sowie die Entsorgung. In Verbindung mit zunehmendem Margen- und Preisdruck haben sich Anbieter- zu Nachfragemärkten gewandelt. Dank Internet ist der Kunde zum „König“ geworden; das bessere Angebot ist nur einen „Mausklick“ entfernt. Die veränderte Erwartungshaltung der Verbraucher und Kunden in Verbindung mit ihrer starken Marktposition erfordert auf Seiten der Produzenten angepasste Organisationsformen und Führungskonzepte.
- *Zunehmende Produkt-, Prozess- und Organisationskomplexität:* Kundenanspruch, Wettbewerb und technologische Entwicklung führen zu vielfältigeren und komplexeren Produkten und Dienstleistungen. Deren Entwicklung, Herstellung und Vermarktung wird schwieriger und basiert auf einem sich permanent erweiternden und differenzierenden Methodenrepertoire. Die fortschreitende Spezialisierung und Arbeitsteilung macht auf der Prozessseite wachsende interdisziplinäre Zusammenarbeit erforderlich und verursacht eine immense Zunahme der zu planenden und zu steuernden Schnittstellen. Die

Folge sind organisatorische Anpassungen innerhalb und außerhalb der Unternehmen. Externe Schnittstellen führen zu vernetzten und virtuellen Strukturen („virtuelles Unternehmen“), interne Schnittstellen zu mehrdimensionalen Matrixorganisationen in Verbindung mit vielgestaltigen inneren Kunden- und Lieferantenbeziehungen.

- *Internationalisierung und Globalisierung*: Durch die dynamische Entwicklung von Telekommunikation und Informatik ist die Welt zumindest unter wirtschaftlichem Blickwinkel zu einem „globalen Dorf“ geworden. Jeder Produzent, ob „Global Player“ oder kleiner Mittelständler, kann heute auf den Weltmärkten als Käufer und Verkäufer auftreten. Personal- und Finanzmittelbeschaffung überschreiten Länder- und Kontinentgrenzen. Abbau von Handelshemmnissen und Liberalisierung der Märkte bilden die unterstützenden Rahmenbedingungen. Die Zusammenarbeit in internationalen Teams, aber auch der zunehmend globaler werdende Wettbewerb von Arbeitsgruppen untereinander gewinnen rasant an Bedeutung. „Global Sourcing“ heißt der strategische Ansatz zumindest bei den Sekundärprozessen. Gleichzeitig sehen sich auch die Binnenmärkte internationaler Konkurrenz ausgesetzt. Durch Preisvorteile im Herstellungsprozess verschaffen sich Produzenten einen schnellen Markteintritt und setzen heimische Anbieter in Zugzwang. In ähnlicher Weise spüren auch kommunale, regionale, staatliche und supranationale Einrichtungen die Folgen der fortschreitenden Internationalisierung und Globalisierung. Stehen im Markt Preise und Lieferzeiten im Vordergrund des Wettbewerbs, sind es im öffentlichen Bereich Politikentwürfe und Leistungsparameter (z. B. in Bildung und Wissenschaft), die in Konkurrenz zueinander treten. Wenn potenziell „jeder mit jedem“ und „jeder gegen jeden“ gilt, dann sind neue Formen der Zusammenarbeit und neue Kompetenzen (z. B. „interkulturelle Kompetenz“) gefragt.
- *Gesellschaftliche Veränderungen, gesellschaftlicher Umbruch und Wertewandel*: Neue gesellschaftliche Probleme entstehen (Terrorismus, SARS, Massenarbeitslosigkeit, Finanzierung der Sozialsysteme, soziodemographische Entwicklungen), für die Lösungsansätze zunehmend komplexer erscheinen und Zusammenarbeit über institutionelle und „mentale“ Grenzen hinaus erforderlich wird. Parallel dazu hat in den letzten 30 Jahren in den meisten Gesellschaften ein tiefgreifender Wertewandel stattgefunden. Dabei sind Tendenzen der Individualisierung, Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung (Stichwort „neue Lebensmodelle“) bei gleichzeitiger Abkehr von Selbstzwang und Selbstkontrolle zu beobachten. Da es in der heutigen Arbeitswelt keine „Stammplatzgarantie“ mehr gibt, werden Teile der Leistungselite zunehmend zu „Darwiportunisten“, deren Bindung an Organisationen von der Messbarkeit der persönlichen Vorteile abhängt. Auf Wertewandel und gesellschaftliches Umfeld müssen Organisationen mit neuen Führungs- und Organisationsmodellen reagieren (der Begriff „Darwiportunismus“, zusammengesetzt aus „Darwinismus“ und „Opportunismus“, wurde von Scholz [47] geprägt).
- *Projektmanagement als Organisationsform für Veränderungsprozesse*: Die aufgezeigten Veränderungen und Trends wirken natürlich zusammen und verstärken sich teilweise. Ihre enorme Dynamik zwingt alle in Gesellschaft und Wirtschaft aktiven „Systeme“ ihrerseits zu permanenten Veränderungen im Sinne von Anpassungen an die sich

wandelnden Umfeldbedingungen, wie teilweise oben beschrieben. Jeder neue Anpassungsprozess baut auf dem vorhergehenden Wandel auf und stellt zugleich neue Herausforderungen an das sich ändernde System. Die sich hiermit ergebende Analogie zum Projektbegriff (Einmaligkeit der Problemstellung bei gleichzeitig verwertbaren Erfahrungen der Vergangenheit, siehe auch Abschnitt 1.1.3.1) macht Projektmanagement als Methode und Organisationsform in Zeiten der Veränderung so attraktiv und im Grunde ohne echte Alternative.

Trotz der zunehmenden Zahl von Projekten und der herausragenden Bedeutung von Projektmanagement bleibt noch viel zu tun. Zum Beispiel wird Projektarbeit in der Praxis sehr unterschiedlich eingesetzt und gestaltet, wie Untersuchungen zeigen [54]. Dies gilt insbesondere für den Prozess der Einführung von Projektmanagement in Unternehmen und Institutionen selbst. Viele Organisationen „rutschen“ in Projektarbeit hinein, ohne sich bewusst zu machen, was eigentlich passiert. Dies entspricht dem häufig kolportierten Bild des Mitarbeiters, der, vermutlich wegen fehlender Vollaustattung pfeifend über den Flur schlendert, seinen Vorgesetzten trifft und sich kurze Zeit später in der Rolle des Leiters eines strategisch wichtigen Projekts wiederfindet („Projektleitung by Zuruf“ oder besser „... by Zufall“). Die Einführung von Projektmanagement in der Organisation muss hingegen als essenzieller „Change-Prozess“ begriffen und selbst als Projekt aufgesetzt werden, von dessen sorgfältiger Planung und bewusster Gestaltung der spätere Erfolg der einzelnen Projekte und die gesamte „Projektkultur“ entscheidend mitbestimmt werden. Diesen Prozess dem Zufall zu überlassen heißt, zufällig erfolgreich zu sein oder eben auch nicht!

Stichwort Projekterfolg. Auch hier müssen in weiten Bereichen in der Zukunft signifikante Verbesserungen erzielt werden. Die Standish Group, ein US-amerikanisches Marktforschungsunternehmen, untersucht seit vielen Jahren den Erfolg von IT-Projekten in den USA (vgl. [52]). Die Ergebnisse sind ernüchternd: Nur jedes fünfte Projekt ist bezüglich aller Parameter (Zeit, Kosten, Qualität, Funktionen) rundherum erfolgreich, fast jedes dritte Projekt wird vorzeitig abgebrochen. Andere Untersuchungen bestätigen diese Ergebnisse [51]. Gleichwohl soll natürlich nicht verkannt werden, dass der Erfolg vieler Projekte zur Verbreitung von Projektmanagement als Methode beigetragen hat und die Frage, ob gescheiterte Projekte mit einer anderen Vorgehensmethodik (welche wäre das?) erfolgreicher gewesen wären, ist theoretisch nicht zu beantworten und praktisch ohne Belang.

Einen Beitrag zur weiteren Standardisierung und Professionalisierung im Projektmanagement zu leisten ist Ziel des vorliegenden Handbuchs. Der Autor ist überzeugt, dass der Disziplin Projektmanagement eine erfolgreiche Zukunft bevorsteht, wenn es gelingt, Projekterfolge nachhaltig zu steigern und die Gestaltung der Projektarbeit, auch im internationalen Kontext, auf einem gemeinsamen Verständnis von Projektmanagement aufzubauen. Dann wird Projektmanagement, als Gesamtheit der Fähigkeiten und Fertigkeiten, Projekte zum Erfolg zu führen, zur *Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts*.

Führen Sie Projektmanagement in Ihrer Organisation *explizit* als *strategisches Projekt* ein. Selbst wenn Sie schon seit geraumer Zeit Projekte durchführen, sollten Sie einen solchen nachträglichen Einführungsprozess in Betracht ziehen, wenn Sie Optimierungsbedarf erkennen.

Begreifen und betreiben Sie das Projekt als *Change-Prozess* mit großer Sorgfalt und Fingerspitzengefühl und beteiligen Sie die betroffenen Mitarbeiter in Durchführungs- und Nutzerorganisation in maximal möglichem Umfang.

### 1.1.1.2 Nutzen

„Projektmanagement ist ein Instrument, welches das Überleben des Unternehmens im Wettbewerb sichert.“ [53]

Das Nutzenpotenzial von Projektmanagement ist hoch. Mit Projektmanagement sollen Projekte schnell, mit geringen Kosten und besten Resultaten durchgeführt werden. Projektmanagement unterstützt Unternehmen und Institutionen darin,

- flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren,
- komplexe Aufgabenstellungen zu bewältigen,
- transparente und schnelle Entscheidungen zu treffen.

Darüber hinaus fördert Projektmanagement die Kreativität und Innovationskraft von Organisationen, da in Projekten oft neue Wege beschritten, neue Strukturen erarbeitet werden müssen und eine fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist. Auch Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation können durch Projektmanagement positiv beeinflusst werden, wenn Mitarbeitern über Projekte anspruchsvolle Aufgaben zugewiesen werden. Projektmanagement kann außerdem dazu beitragen, das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen und unternehmerisches Denken in der Organisation zu verankern.

Der Nutzen von Projektmanagement stellt sich allerdings nicht von alleine ein. Vielmehr ist erfolgreiches Projektmanagement an eine Reihe von Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geknüpft, die einer permanenten Beobachtung, Gestaltung und Pflege durch die Organisationen bedürfen.

## 1.1.2 Geschichte und Stand des Projektmanagements

### 1.1.2.1 Zur Geschichte des Projektmanagements

Zu allen Zeiten wurden große Vorhaben durchgeführt. Beim Bau der Pyramiden im alten Ägypten oder der Chinesischen Mauer muss es eine Art Projektmanagement gegeben haben. Die Liste der großen Bau- und Infrastrukturprojekte lässt sich über alle Epochen bis in die Neuzeit verfolgen, Suez- und Panamakanal, Kölner Dom, Eiffelturm, Eisenbahn, Stromnetz und Telekommunikation sind Beispiele. Impulse für die Entwicklung des Pro-

jektmanagements kamen und kommen insbesondere aus dem militärischen Bereich, von den ersten Kriegsflotten im Altertum bis zum „High-Tech War“ im 21. Jahrhundert.

Das moderne Projektmanagement beginnt in den 40er Jahren des 20. Jahrhunderts mit den großen Militärprojekten der USA. „Insbesondere das 1941 begonnene *Manhattan Engineering District Project*, die Entwicklung der ersten Atombombe, erforderte aufgrund der enormen Verflechtung von Wissenschaftlern und Ingenieuren aus Universitäten, Industrie und Regierung völlig neue Organisationsstrukturen.“ [32] Der Grundgedanke des Projektmanagements setzte sich nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs u. a. in den umfangreichen NASA-Programmen fort. Mit PERT (Program Evaluation and Review Technique) der US-Navy und CPM (Critical Path Method) der Firma DuPont wurden neue Planungsverfahren entwickelt. Publikationen zum Projektmanagement kamen in den USA in den 60er Jahren auf den Markt und führten zu einer Verbreitung der neuen Ansätze in der Industrie. 1983 veröffentlichte das Project Management Institute (PMI), der US-amerikanische Fachverband für Projektmanagement, mit dem „Project Management Body of Knowledge“ (PMBOK) die erste umfangreiche Ausbildungsunterlage für Projektpersonal.

Auch in Europa verbreitete sich Projektmanagement insbesondere durch industrielle und militärische Verbindungen mit Nordamerika in den 60er und 70er Jahren schnell. In vielen Ländern wurden nationale Fachverbände gegründet, in Deutschland im Jahr 1979 die Gesellschaft für Projektmanagement (GPM). Mit der International Project Management Association (IPMA) wurde 1965 eine internationale Projektmanagementvereinigung gegründet, die heute über 20.000 Mitglieder in Europa, Afrika und Asien zählt.

### 1.1.2.2 Stand des Projektmanagements

Nach einer Studie aus dem Jahr 2003 zur Effizienz von Projekten in Unternehmen ist festzustellen, dass Unternehmen eine steigende Zahl von Projekten pro Jahr durchführen, Größe und Geltung dieser Projekte zunehmen und immer mehr Mitarbeiter in Unternehmen in einem oder mehreren Projekten partizipieren [14]. Probleme zeigen sich in der Praxis u. a. bei der Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter und der konsistenten Anwendung von Projektmanagementtechniken, vor allem bei kleineren und mittleren Projekten.

In der oben bereits erwähnten Studie zum Stand des Projektmanagements in Deutschland wird ebenfalls unterstrichen, dass zwischen Theorie und Praxis des Projektmanagements eine Lücke klafft [54]. Eine an Projektmanagement ausgerichtete Managementkultur existiert in den meisten Unternehmen nicht. Kenntnisstand und Unterstützung der Topmanager sind wenig ausgeprägt. Es mangelt an Karrieremodellen für Projektmitarbeiter. Gleichzeitig festigt sich die Erkenntnis, dass die Einführung von Projektmanagement in Unternehmen und Institutionen umfassende und frühe Information aller Beteiligten, Unterstützung durch Vorgesetzte und intensive Schulungen des Projektpersonals erfordert.

Zusammenfassend lässt sich zum Stand des Projektmanagements (in Deutschland) feststellen, dass

- die Verbreitung und das allgemeine Verständnis zugenommen haben,

- zum Teil noch große Differenzen zwischen theoretischer Erkenntnis und praktischer Umsetzung bestehen,
- breit akzeptierte Standards, eine projektbasierte Managementkultur und eine strategische Herangehensweise noch nicht ausgeprägt sind.

### 1.1.3 Projektmanagement, begriffliche Systematisierung

#### 1.1.3.1 Was ist ein Projekt?

Die DIN 69901 definiert ein Projekt als ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch eine Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit definiert ist“ [6]. Diese auf den ersten Blick etwas „spröde“ Definition beschreibt dennoch zutreffend Hauptmerkmale von Projekten. Einerseits sind Projekte *einmalige* Vorhaben, andererseits wird es immer wieder einzelne Bedingungen geben, die verschiedene Projekte *gemeinsam* haben. Ohne diese Eigenschaft der gemeinsamen (gleichen) Bedingungen wäre ein „Erfahrungslernen“ anhand abgeschlossener Projekte nicht möglich. Aber gerade die Einmaligkeit eines Projekts stellt stets aufs Neue Herausforderung für die Handelnden, Chance für den Erfolg und Potenzial für den Misserfolg dar. Daher ist jedes Projekt von Grund auf neu zu planen und erfordert adäquate, zum Teil neu zu entwickelnde Mechanismen zu seiner Abwicklung und Steuerung.

Ergänzend zur Definition nach DIN kann man ein Projekt durch folgende Merkmale charakterisieren:

- Ein Projekt hat ein festgelegtes Ziel (Zielsystem).
- Ein Projekt hat einen definierten Beginn und ein definiertes Ende (Begrenzung des Zeithorizontes).
- Einem Projekt stehen begrenzte (vorher festgelegte) Finanzmittel und Ressourcen zur Zielerreichung zur Verfügung.
- Ein Projektteam besteht in der Regel aus Fachleuten unterschiedlicher Disziplinen.
- Ein Projekt hat eine spezifische Struktur- und Prozessorganisation.
- Der Projektgegenstand hat oft innovativen Charakter.
- Ein Projekt ist ein komplexes Vorhaben und steht unter einem hohen Erfolgsdruck.

Zusammenfassend und bezogen auf die wesentlichen Merkmale sei ein Projekt definiert als ein einmaliges Vorhaben mit festem Ziel, begrenzter Dauer, begrenzten Ressourcen und Finanzmitteln sowie einer spezifischen Struktur- und Prozessorganisation.

Die Entwicklung einer Software, die Fusion zweier Unternehmen, die Einführung eines neuen Fertigungsprozesses, der Bau einer industriellen Anlage, Planung und Durchführung einer Veranstaltung sind Beispiele für Projekte.

Eine wichtige (praktische) Frage drängt sich auf: Ist nun jedes Einmalvorhaben ein Projekt? Gemäß DIN-Definition wäre es so, da ja für Einmalvorhaben die „Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit“ konstatiert werden kann. Es erweist sich in der Praxis aber oft als zweckmäßig, eine Grenze nach unten zu ziehen und für kleinere Vorhaben

den „Überbau“ der Projektorganisation zu vermeiden. Dies kann einfach so gestaltet werden, dass für diese Vorhaben Elemente des etablierten Standards für Projekte, in Abstimmung mit den Verantwortlichen, weggelassen werden und der Ablauf „verschlankt“ wird. Wo die Grenze jeweils liegt, muss organisationsindividuell festgelegt werden. Auch eine Grenze nach oben ist in Betracht zu ziehen. Hierbei geht es darum, Projekte nicht zu überfrachten und zur Begrenzung der Komplexität die Gesamtaufgabe in sinnvolle Teilprojekte oder Unterprojekte aufzuteilen.

Definieren Sie genau, was in Ihrer Organisation als Projekt gilt und was nicht (Projektmerkmale).

Darüber hinaus empfiehlt es sich, eine Grenze festzulegen (beispielsweise durch Definition der aufzuwendenden Personentage), ab der Einmalvorhaben „projektmäßig“, also konform zum etablierten Standard im Projektmanagement, durchgeführt werden müssen. Einmalvorhaben unterhalb dieser Grenze werden mit einem vereinfachten Verfahren bearbeitet.

### 1.1.3.2 Was ist Projektmanagement?

Nach DIN 69901 ist Projektmanagement die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts“ [6]. Im Mittelpunkt der Definition steht der Begriff der „Führung“. Unter *Führung* sei, in Anlehnung an Wunderer und Grunwald, die „zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“ verstanden [56]. Ohne den Begriff Führung, aber mit Betonung der Zielsetzung, definiert das US-amerikanische Project Management Institute (PMI): „Project management is the application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet project requirements.“ [37] Daneben existieren in der Literatur zahllose Definitionen des Begriffs, von denen viele die *zielorientierte und effiziente Leistungserstellung* betonen, die durch Projektmanagement ermöglicht wird. Dabei erweist sich eine präzise und umfassende Definition offenkundig als schwierig (im Vergleich zum Begriff „Projekt“). Auf diese Problematik und die Kritik einzelner Definitionen soll im Rahmen dieses Überblicks verzichtet werden. Vereinfachend wollen wir im Weiteren unter Projektmanagement verstehen: Projektmanagement besteht aus der Gesamtheit der Strukturen, Prozesse, Verfahrensweisen und Hilfsmittel zur Sicherstellung des Erfolgs von Projekten.

In der Praxis wird Projektmanagement, je nach Kontext und Perspektive, recht unterschiedlich interpretiert. Dabei steht einmal mehr der Methodenbereich (Projektplanung), ein andermal mehr die Organisationsform (Einbindung in die Linie, Projektteam, Projektleitung, Gremien), ein weiteres Mal mehr „Philosophie“ und Führungskonzept („Management by Projects“) im Blickpunkt. Der folgende Abschnitt stellt den Versuch einer Systematisierung der unterschiedlichen Sichtweisen dar.