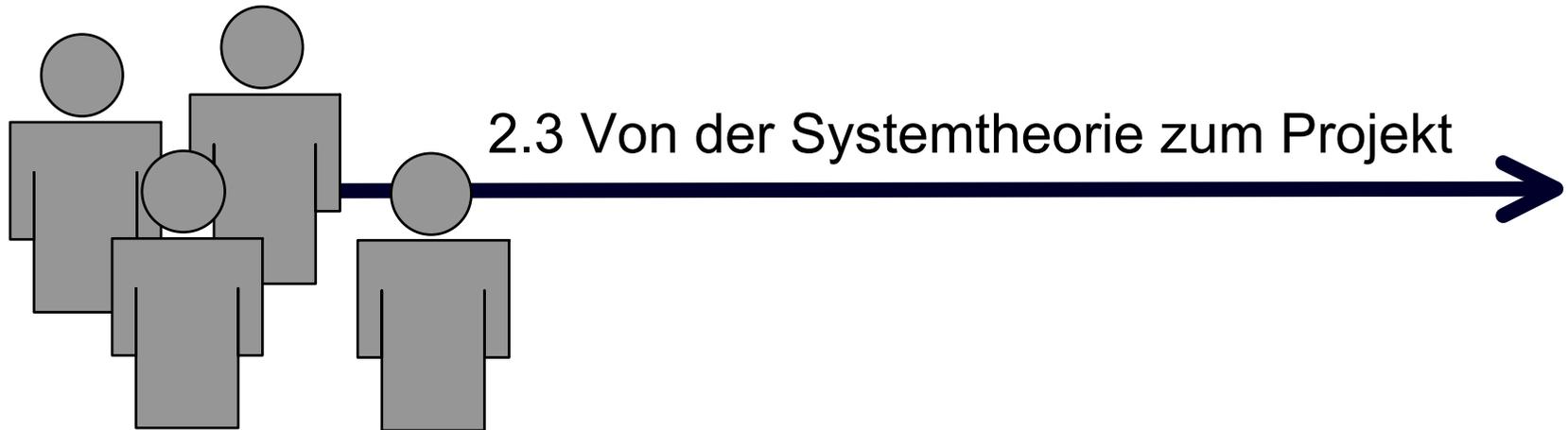


Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen  
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



## Block 2: Projektmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

**Management  
consult**

Unternehmensberatung GmbH  
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 ult GmbH Bonn  
E-Mail: info@Managementconsult.de

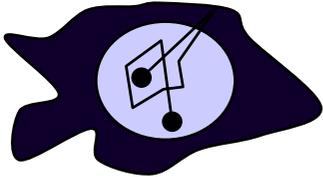
<http://www.Managementconsult.de>

# Wir betrachten ein Projekt als System

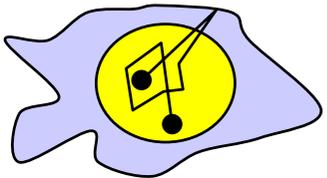
Merkmale dieses Denkansatzes sind:



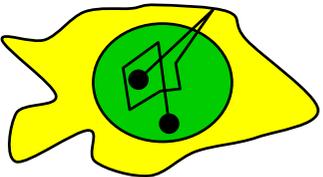
Anwendung der ganzheitlichen Betrachtung der verschiedensten Teilaspekte unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten



Das System wird in einen größeren Rahmen gestellt, innerhalb dessen es seinen Zweck erfüllen muß.

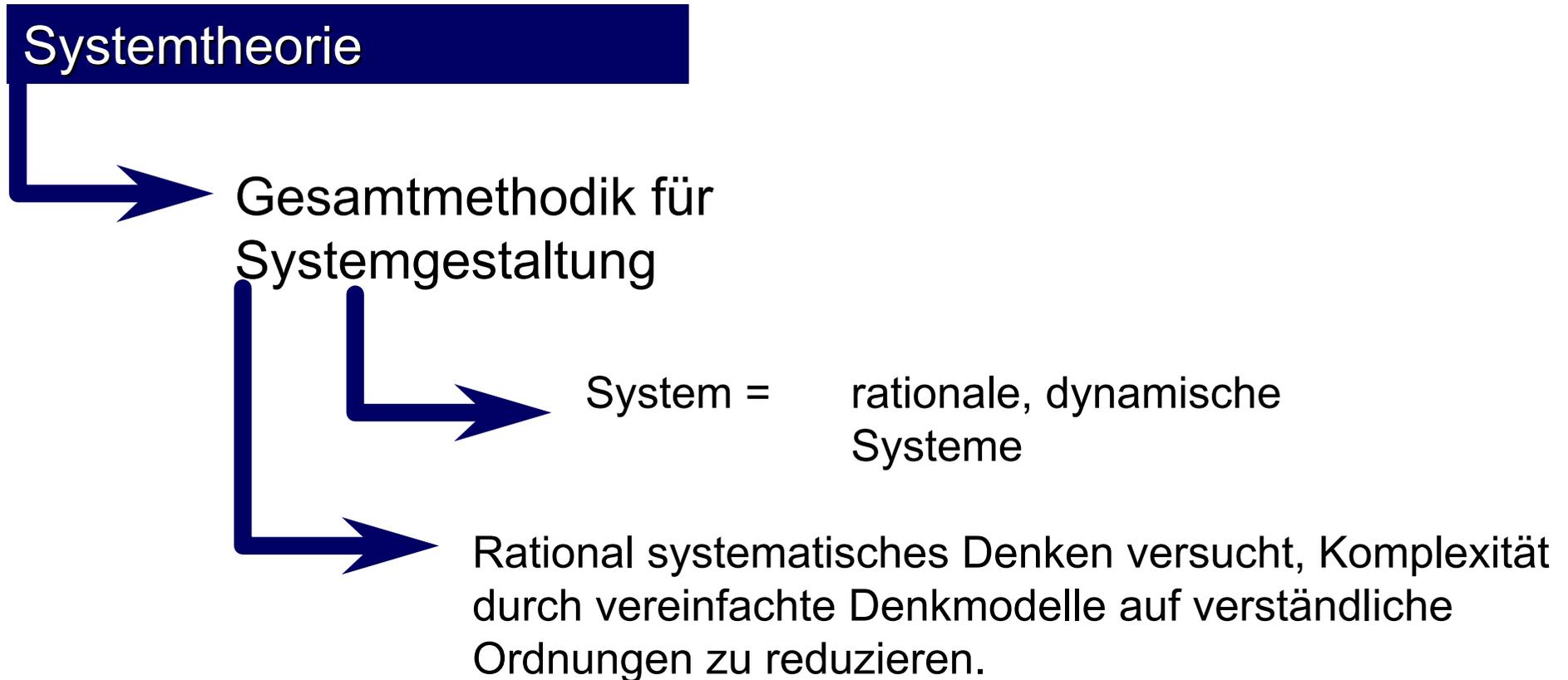


Der ganzheitliche Denkansatz wird auch auf Teilprobleme des Projektes angewendet



Teilprobleme sind ebenfalls Systeme innerhalb einer Systemhierarchie

# Methodischer Überbau



**Prinzip: Teilen, Gliedern, Strukturieren, Verbinden**

# Können wir rational-systematisches Denken in Organisationen anwenden?

Organisationen funktionieren nicht streng rational oder logisch!



Grundsätze des Projektmanagements müssen mit

➔ psychologischen

➔ sozialen

➔ systemischen

Ansätzen ergänzt werden.

## Warum?

- Soziale Systeme sind nicht abstrakt zu lenken; sie entwickeln Eigendynamik
- Ursache-Wirkungs-Prinzip wird durch Betrachtungsweisen in Wirkungszusammenhängen ergänzt
- Probleme und Störungen lassen sich nicht isoliert, sondern nur im Rahmen des ganzen relevanten Umfeldes bearbeiten

**Projektmanagement muss diese Einflüsse berücksichtigen!**

## Projektmanagement hat folgende Ziele

- ▶ Erfüllung der Ziele des Auftraggebers
- ▶ Transparenz der Projektstruktur, so dass das Zusammenwirken der Prozesse und Ergebnisse, auch einzelner Teilergebnisse, sichtbar und ihre Bedeutung für das Erreichen des Projektziele erkennbar ist.
- ▶ Sicherung einer effektiven, d. h. möglichst vollständigen und zeitgerechten Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten
- ▶ Eindeutig festgelegte Phasen der Projektabwicklung, um Prozesse, Organisationen und Personalbedarf des PM den Bedürfnissen der Projektphasen folgend, planen, vorbereiten und durchführen zu können
- ▶ Schaffung der Voraussetzungen für eine systematische Projektüberwachung, die Risiken und Fehlentwicklungen frühzeitig sichtbar macht, so dass rechtzeitig präventiv eingegriffen werden kann
- ▶ Gesicherte Qualität der PM-Prozesse und die Möglichkeit zur weiterhin ständigen Verbesserung
- ▶ Möglichkeiten für die Rückverfolgung der wesentlichen PM- und Projektprozesse
- ▶ Zielgerichtetes Anpassen der Planung bei notwendigen Änderungen
- ▶ Feststellen der fachlichen u. personalen Anforderungen an das PM, um sicherzustellen, dass die Angehörigen des Projekt-/bzw. des PM-Teams die projektnotwendigen Qualifikationen besitzen bzw. durch Schulung erhalten.
- ▶ Bewertung der Prozesse des PM nach ihrem strategischen, operativen, unterstützenden u. informellen Gehalt u. Integration in das Projekt.
- ▶ Abschätzbarkeit der Störanfälligkeit und Gefährdung der Prozesse.
- ▶ Zielvorgaben für die verschiedenen PM-Aufgabenbereiche

▶ Quelle: DIN EN ISO 69904

# Eigenschaften des Projektmanagementsystems

## Flexibilität

Das System kann sich kurzfristig an neue bzw. veränderte Bedingungen anpassen.

## Universalität

Das System gestattet möglichst vielseitige Verwendung / Nutzung.

## Modularität

Das System setzt sich aus mehreren Subsystemen zusammen und kann bausteinweise entwickelt und ausgebaut werden.

## Kompatibilität

Systeme, Subsysteme und Elemente sind mit angrenzenden Systemen und Systemteilen anschießbar und verträglich und bieten damit Voraussetzungen für die Strukturbildung und das Entstehen synergetischer Effekte.

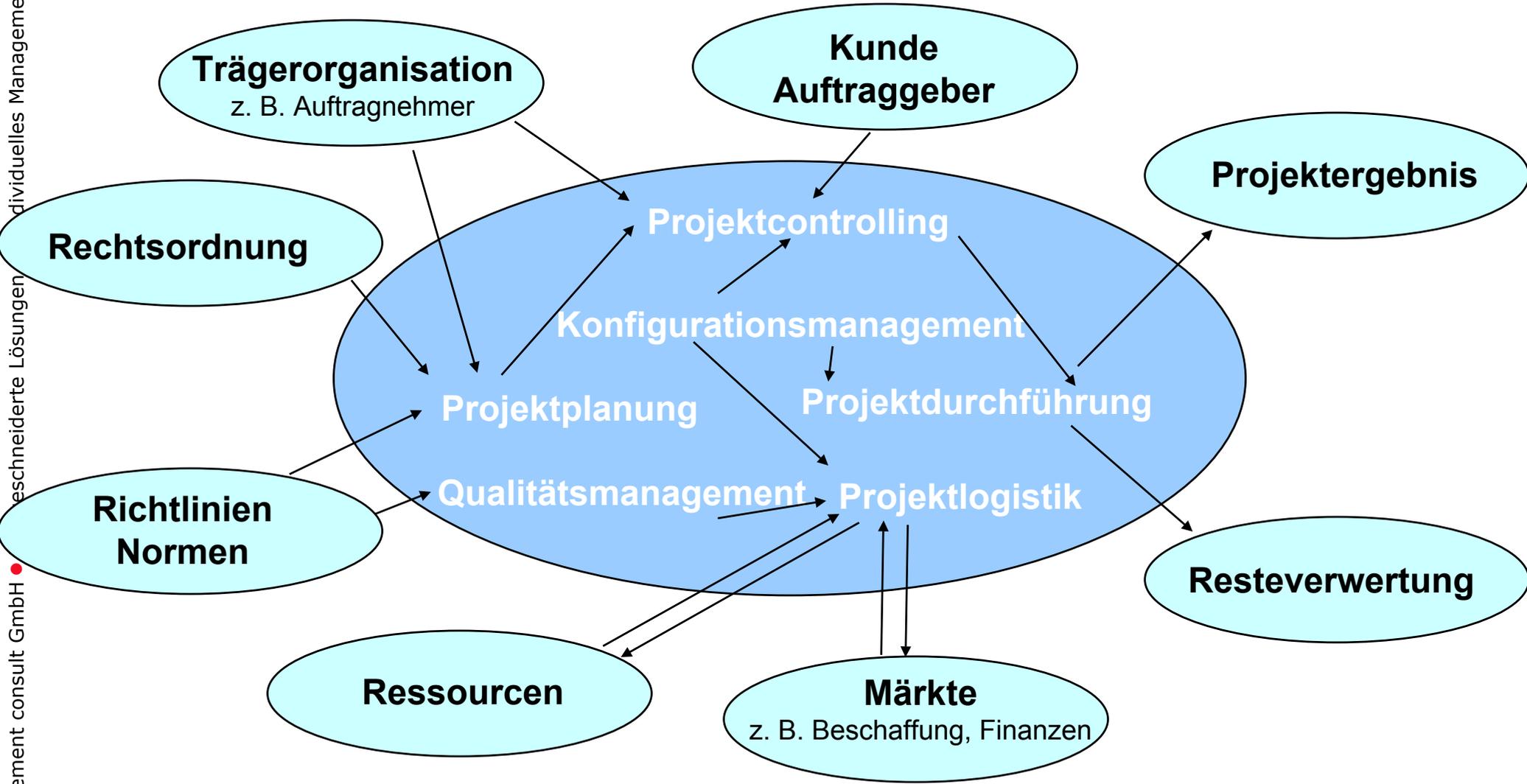
## Transparenz

Das System macht Zusammenhänge und Abläufe sichtbar.

## Prävention

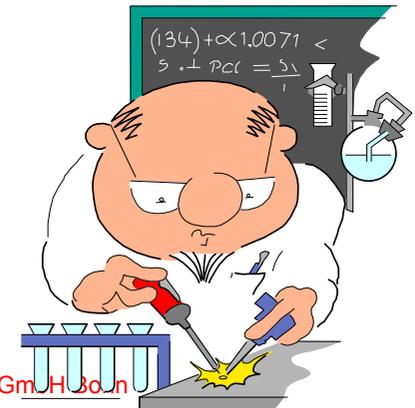
Das System unterstützt das Arbeitsprinzip „Prävention statt Reaktion“.

# Einflussfaktoren Projektmanagementsystem



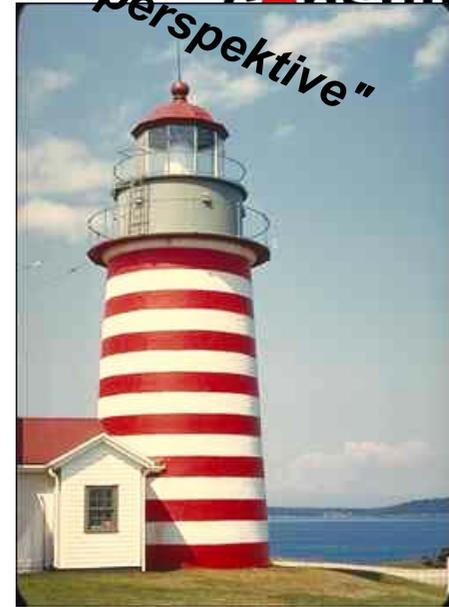
## Systematisches Vorgehen nach den Prinzipien:

- Vom Groben zum Detail
- Denken in Varianten
- Zeitliche Strukturierung des Projektes in Projektphasen
- Problemlösungsmethoden



## Wesentliche Grundideen:

- gesamthafte Betrachtungsweise des Projekts (vom Groben zum Detail)
- Denken in Varianten: **Mehrzweckhalle**
- Zeitliche Strukturierung und phasenweise Planung und Realisierung des Projektsablaufs: **Lebenszyklus**
- Problemlösungsmethoden: **Werkzeugkoffer**



## Prinzip: Vom Groben zum Detail

- Je tiefer Sie einen Leuchtturm herabsteigen, desto mehr Details erkennen Sie!
- Ist es sinnvoll mit einer Projektplanung aus dieser Perspektive zu beginnen?
  - Sicherlich nicht!
  - Warum?
  - Wir erkennen zwar die Details, wissen aber nicht, wie diese in ihrer Umwelt eingebettet sind, welche Begrenzungen es gibt etc.

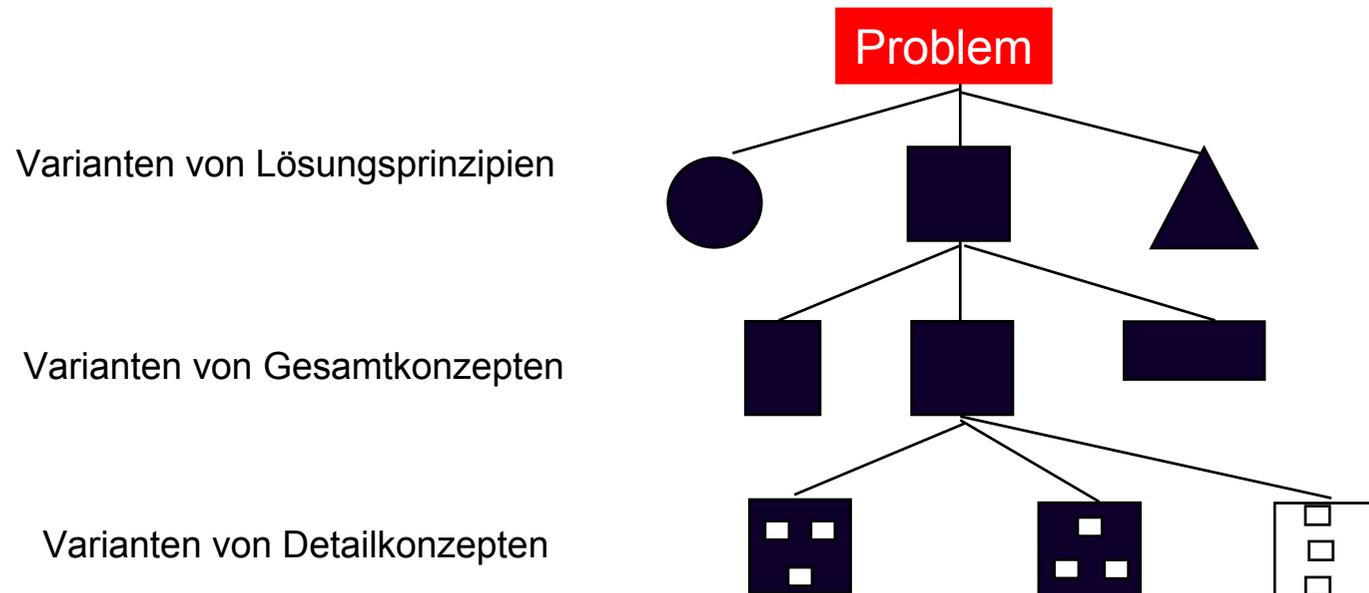


## Prinzip: Denken in Varianten und Alternativen

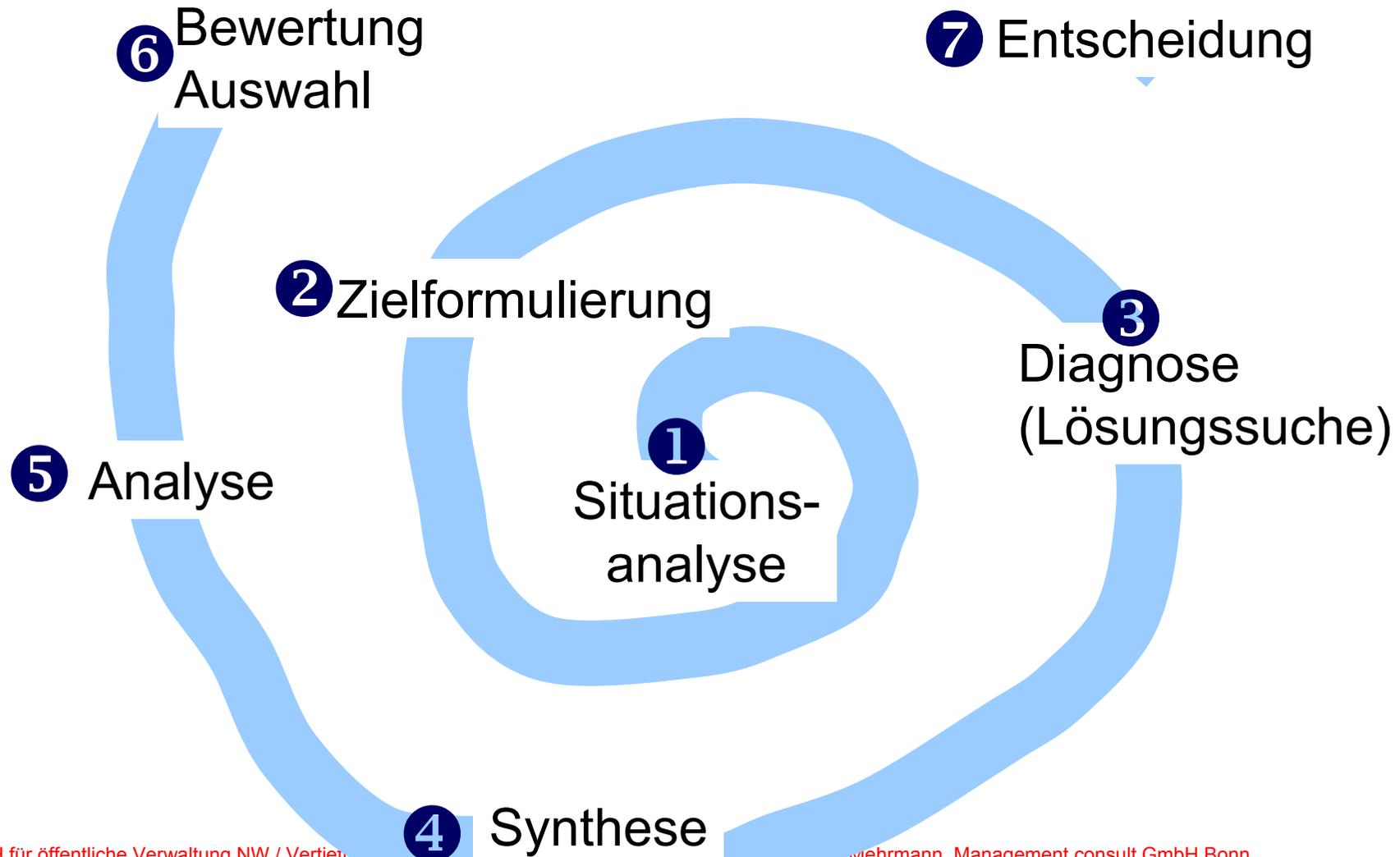
- Führt zu keinem höheren Planungsaufwand

aber:

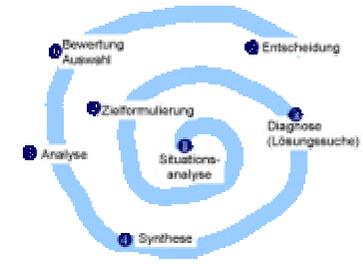
- ➔ bei Nichtbeachtung des Prinzips besteht hohes Risiko, dass andere Lösungsansätze erst in fortgeschrittenem Planungsstadium in die Diskussion eingebracht werden



# Zyklus der Problemlösung



# Zyklus der Problemlösung: 1. Situationsanalyse



Systematische Durchleuchtung von

- Rahmenregelungen, -einflüssen
- Umsystemen
- Einflussfaktoren
- Bedingungsfaktoren
- Trends
- Systemabgrenzung  
(Was gehört zum Projekt, was nicht)



## Zyklus der Problemlösung: 2. Zielformulierung



- Lösungsneutral und wertfrei Ziel formulieren
- Zusammenstellung aller Informationen, die für die Zielerreichung bedeutsam sein können.

Dies betrifft vorwiegend

- Aufgaben, Ressourcen (Personal, Sachmittel, Informationen)
- Mengen, Zeit
- Vorschlag für eine Zielformulierung



## Zyklus der Problemlösung: 3. Diagnose

- Beschreiben, gliedern, gewichten
- Ursachen analysieren
- Widersprüche aufdecken
- Problem- und Ursachenketten herausarbeiten
- Kritische Erfolgsfaktoren ermitteln



## Zyklus der Problemlösung: 4. Synthese

- Lösungen ausloten
- Kreativitätstechniken anwenden
- Lösungen ausarbeiten



## Zyklus der Problemlösung: 5. Analyse

- Lösungen auf Zielerreichung prüfen



## Zyklus der Problemlösung: 6. Bewertung, Auswahl

- Zielerreichungsgrad feststellen  
(Bewertungsmethoden, Wirtschaftlichkeitsberechnungen)
- Entscheidungssituationen transparent machen
- Mit Bewertungsmethoden arbeiten



## Zyklus der Problemlösung: 7. Entscheidung



**Systemdenken** ↔ **Vorgehensprinzipien** ↔ **Techniken/Werkzeuge**

