

# Grundlagen des Projektmanagements

Eine umfassende Einführung in die Grundsätze des Projektmanagements, Standards, organisatorische Umgebungen und die Werkzeuge, die eine erfolgreiche Projektabwicklung fördern – basierend auf dem internationalen Standard ISO 21502.

nach ISO 21502

# Was wir behandeln werden

01

## 0.0 Einführung

Das allgemeine Projektmanagement-Modell und der Projektlebenszyklus

02

## 0.2 Was ist ein Projekt?

Definition von Projekten und Abgrenzung gegenüber dem operativen Betrieb

03

## 0.4 Organisationsstruktur

Funktionale, Matrix- und projektorientierte Umgebungen

04

## 0.6 Die Rolle des Projektleiters

Fähigkeiten, Wissen und Anforderungen an die Führungskompetenz

01

## 0.1 Projektmanagement-Standards

Warum anerkannte Standards von Bedeutung sind

02

## 0.3 Was ist Projektmanagement?

Grundlegende Fragestellungen und Disziplinen des Berufsfeldes

03

## 0.5 Organisationskultur

Wie die Kultur Projektentscheidungen und -ergebnisse beeinflusst

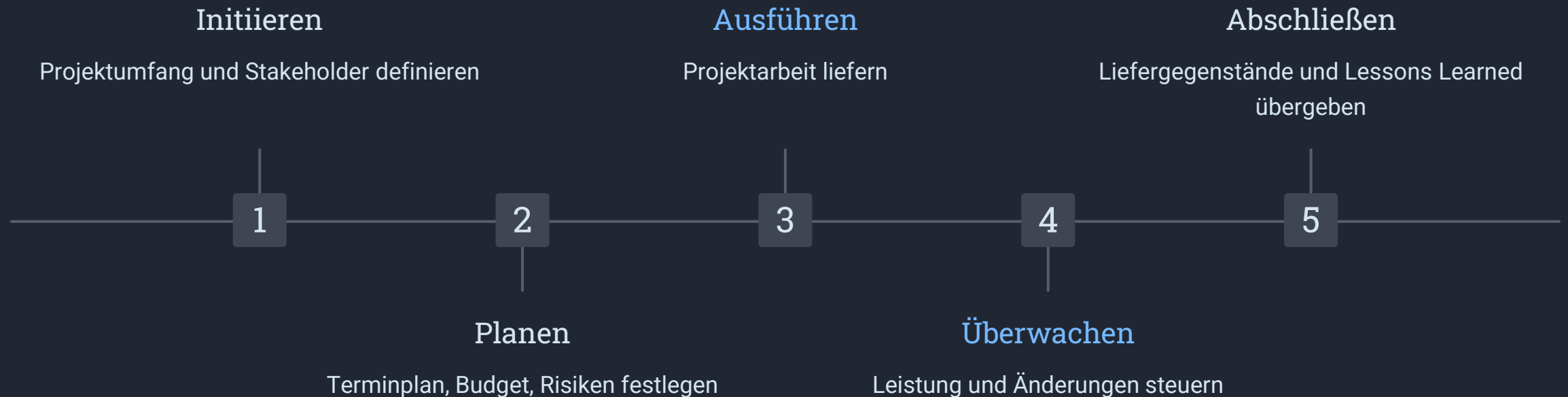
04

## 0.7 Software-Optionen

Werkzeuge von einfachen bis hin zu unternehmensweiten Lösungen

# Das Universelle Managementmodell

Das allgemeine Modell folgt der Logik der Aktivitäten **Initiieren**, **Planen**, **Ausführen**, **Überwachen** und **Abschließen**, die zu Liefergegenständen führen, die an Benutzer übergeben werden, sowie zu Wissen, das an Organisationen weitergegeben wird. Diese Managementfunktionen sind universell – jeder Manager führt sie täglich aus.



Ein Projekt wird initiiert, wenn eine Geschäftsmöglichkeit, ein zu lösendes Problem oder eine regulatorische Anforderung besteht. Übersteigt der Projektumfang ein einzelnes Projekt, kann die Arbeit als **Programm** organisiert werden. Vorprojekt-Methoden wie ein Business Case oder eine Machbarkeitsstudie werden eingesetzt und durch das Portfoliomanagement gesteuert.

# Initiieren und Planen

## Projektinitiierung

Der Projektmanager kann in dieser Phase informell nominiert werden. Wichtige Stakeholder werden identifiziert, und zwei entscheidende Fragen werden beantwortet: „**Was wollen wir erreichen?**“ und „**Warum?**“ Geschäftsanforderungen, Strategiewahl, Erfolgskriterien, übergeordnete Risiken, Annahmen und Einschränkungen werden im **Projektauftrag** definiert, der die neue temporäre Organisation offiziell ins Leben ruft.

## Planungsaktivitäten

Das Team ermittelt Managementanforderungen, überprüft Einschränkungen und definiert **SMART-Ziele**. Es werden der Entwicklungslebenszyklus, Phasen und Iterationen festgelegt. Die **Projektbasislinie** – genehmigter Projektumfang, Budget und Terminplan – wird erstellt. Risiken werden identifiziert und analysiert, Maßnahmen entwickelt, und der Projektmanagementplan wird genehmigt, bevor ein Kick-off-Meeting das Team in die Ausführungsphase überführt.

# Ausführen, Überwachen und Abschließen

## Ausführung steuern

Ressourcen beschaffen, Arbeitspakete autorisieren und delegieren, Teams führen und entwickeln, Kommunikation managen, Qualität sicherstellen, genehmigte Änderungen umsetzen, auf Risiken reagieren und Wissensgenerierung durch Lessons Learned fördern.

## Überwachen und Steuern

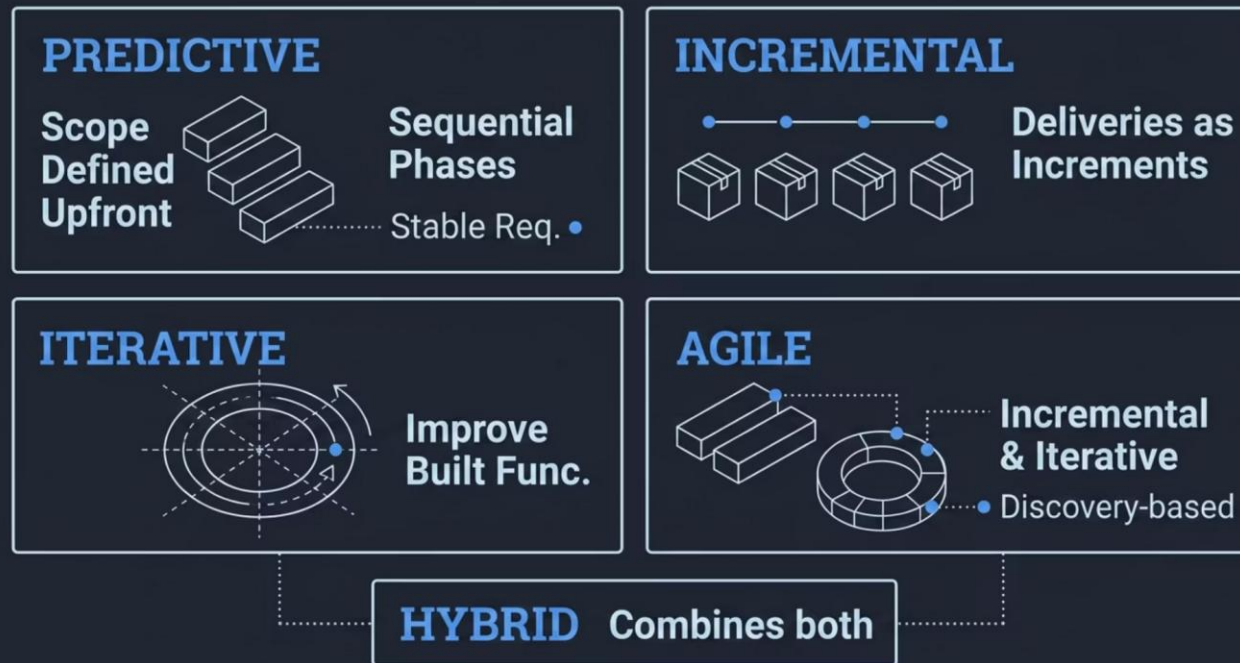
Den aktuellen Projektstatus verstehen, Kosten und Terminplan prognostizieren, Korrekturmaßnahmen einleiten, Probleme und Änderungen bearbeiten sowie Phasengrenzen kontrollieren – einschließlich der Bewertung, ob zur nächsten Phase übergegangen werden soll.

## Abschließen

Abnahme und Übergabe der Liefergegenstände sicherstellen, Team- und Lieferantenleistung bewerten, den Projekterfolg anhand der Kriterien aus dem Projektauftrag beurteilen und einen Projektabschlussbericht erstellen. Der Abschluss erfolgt am Ende jeder Phase, nicht nur am Projektende.

# Vorgehensweisen

ISO 21502 gilt für jede Organisation, jeden Projekttyp und jede Vorgehensweise.



In **hybriden Szenarien** sind einige Projektabschnitte plangesteuert, während andere agil sind. Aus der Perspektive des Endkunden ist die Arbeit eines agilen Lieferanten im Wesentlichen ein Arbeitspaket innerhalb eines größeren Projekts – daher ist das übergeordnete Projektmanagement möglicherweise nicht vollständig agil. Unabhängig von der gewählten Vorgehensweise bleiben Initiieren, Planen, Ausführen, Überwachen und Steuern sowie Abschließen unverzichtbar.

# Warum einen anerkannten Standard verwenden?

Projektmanagement-Methoden existieren seit Jahrhunderten – von der Golden Gate Bridge bis zum Eiffelturm. Mit der Reifung des Berufsfeldes entstanden dokumentierte Leitfäden. Zu den wichtigsten Rahmenwerken zählen der **PMBOK Guide** (PMI, USA), **ICB** (IPMA) und **PRINCE2** (britische Regierung), alle entstanden um 1995.

- ⓘ Dieser Kurs verwendet **ISO 21502**, veröffentlicht im Dezember 2020, da ISO die führende internationale Normungsorganisation ist – weltweit anerkannt durch die ISO-9000-Familie. Alle großen PM-Verbände haben an der Entwicklung mitgewirkt, was sie zu einem **konsensbasierten Fundament** der anerkanntesten Rahmenwerke im Projektmanagement macht.

ISO 21502 ist gemäß den Prozessgruppen in Anhang A strukturiert: Initiieren, Planen, Ausführen, Überwachen und Steuern sowie Abschließen.

# Vorteile eines globalen Standards

## Universelle Anwendbarkeit

Anwendbar auf jede Organisation – öffentlich oder privat, gewinnorientiert oder gemeinnützig – sowie auf jeden Projekttyp, jede Größe, Komplexität oder Durchführungsart.

---

## Organisatorische Konsistenz

Ermöglicht Unternehmen, Praktiken abteilungsübergreifend und sogar über mehrere Organisationen oder Lieferunternehmen hinweg zu standardisieren.

## Gemeinsames Vokabular

Standardisierte Terminologie fördert das Verständnis unter allen Stakeholdern und reduziert Missverständnisse zwischen Teams und Organisationen.

---

## Fundierte Anpassung

Wer die Regeln kennt, kann als Projektmanager intelligent anpassen. Wie es so treffend heißt: *„Um Regeln zu brechen, muss man sie zunächst kennen.“*

# Definition eines Projekts

„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem einzigartigen Ziel und häufig einer finanziellen Zuweisung.“

## Drei definierende Merkmale

- **Zeitlich begrenzt:** Ein definierter Anfang und ein definiertes Ende – es endet, wenn das Ziel erreicht ist
- **Einzigartiges Ziel:** Ein spezifisches Ergebnis – Produkt, Dienstleistung, Fähigkeit oder Ergebnis
- **Budget:** Finanzielle und ressourcenbezogene Einschränkungen, einschließlich Personal und Zeitrahmen

## Projekt vs. Betrieb

Der laufende Betrieb umfasst **wiederkehrende Aufgaben**, die konsistente Ergebnisse erzeugen – wie der Betrieb einer Gemeindebibliothek. Ein Projekt hingegen hat einen bestimmten Beginn, ein einzigartiges Ziel und endet, wenn dieses Ziel erreicht ist.

**Beispiel:** Eine Bibliothek betreiben = Betrieb. Ein Jugendzentrum bauen = ein Projekt.

# Die fünf Kernfragen

Projektmanagement umfasst die Anwendung von Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen und Techniken zur Erreichung von Projektzielen. Es lässt sich anhand von fünf grundlegenden Fragen zusammenfassen:

## 1 Welches Problem lösen Sie?

Definieren Sie das angestrebte Ergebnis klar, bevor Sie Zeit und Kosten investieren.

## 2 Wie werden Sie es lösen?

Wählen Sie eine Strategie, erfassen Sie Anforderungen, identifizieren Sie Liefergegenstände und definieren Sie den Projektumfang.

## 3 Was ist Ihr Plan?

Identifizieren Sie Arbeitspakete, schätzen Sie Zeitrahmen, Ressourcen und Kosten, und erstellen Sie einen Terminplan.

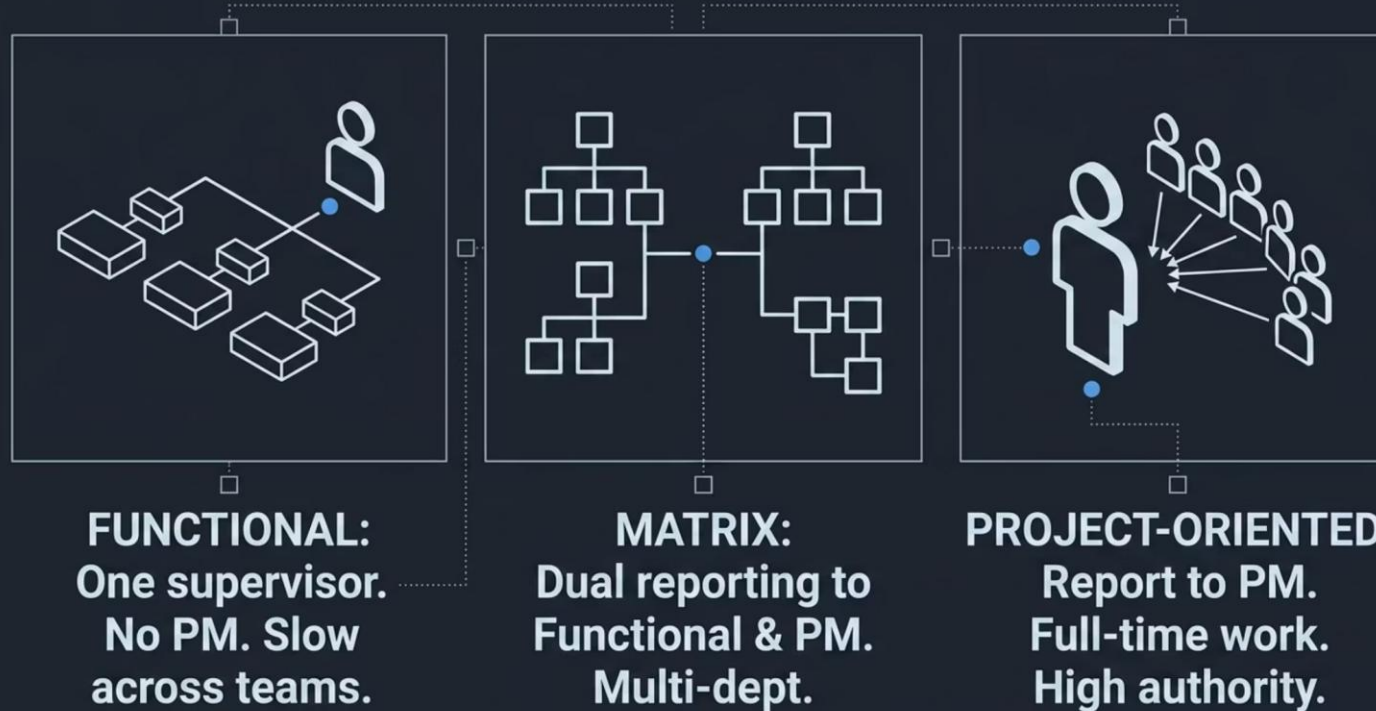
## 4 Woran erkennen Sie, dass Sie fertig sind?

Definieren Sie quantifizierbare Erfolgskriterien – messbare Indikatoren für den Projektabschluss.

## 5 Wie gut hat das Projekt abgeschnitten?

Führen Sie eine umfassende Überprüfung durch, um Lessons Learned festzuhalten und kontinuierliche Verbesserung voranzutreiben.

# Drei Organisationsmodelle



**i** In der Praxis sind **hybride Situationen** häufig anzutreffen — funktionale, Matrix- und projektorientierte Strukturen können innerhalb eines einzigen großen Projekts nebeneinander existieren, wobei sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitressourcen sowie externe Lieferanten eingesetzt werden.

# Auswirkung der Struktur auf Projekte

## Funktionale Organisation

**Stärke:** Hohe Kontrolle durch den Vorgesetzten innerhalb einer Abteilung. **Nachteil:** Langsam bei abteilungsübergreifenden Projekten; spezialisierte Ressourcen können möglicherweise nicht verfügbar sein. Der Funktionsmanager und der Projektleiter sind dieselbe Person.

## Matrix-Organisation

**Stärke:** Koordiniert abteilungsübergreifende Arbeit; ermöglicht Teilzeit-Projektbeteiligung. **Nachteil:** Mitarbeiter berichten gleichzeitig an zwei Vorgesetzte, was zu Prioritätskonflikten führt. Starke Verhandlungsfähigkeiten sind unerlässlich.

## Projektorientierte Organisation

**Stärke:** Hohe Autorität und Verantwortung des Projektleiters, einschließlich Budget. Vollzeit dedizierte Ressourcen. **Nachteil:** Teammitglieder haben nach Abschluss des Projekts möglicherweise keine Position, in die sie zurückkehren können.

Die Organisationsstruktur hat einen erheblichen Einfluss darauf, wie Projekte durchgeführt werden, wie viel Autorität der Projektleiter besitzt und letztendlich wie erfolgreich das Projekt sein kann.

# Kultur als Projektumgebung

Die Organisationskultur – gemeinsame Werte, Überzeugungen, Annahmen, Gewohnheiten und Sprache – hat einen **enormen Einfluss** darauf, wie Dinge innerhalb von Projekten ablaufen und wie Entscheidungen getroffen werden.

## Mission und Vision

Projekte, die mit der Mission des Unternehmens übereinstimmen, erhalten mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen. Konsultieren Sie Leitbilder bei komplexen Entscheidungen.

## Arbeitsumfeld

Ein positives Umfeld motiviert Teams und erleichtert die Erhebung von Lessons Learned. Ein negatives Umfeld erfordert deutlich mehr Aufwand im Teammanagement.

## Führungsstil

Wenn das Management Verantwortung delegiert, überträgt sich dieser Ansatz auf Projekte. Wenn nur wenig Verantwortung delegiert wird, müssen Sie sich anpassen und Vertrauen aufbauen.

## Änderungsmanagement

Risikoaverse Kulturen erfordern viele Überprüfungsrounds und Genehmigungen. Kulturen, die Veränderungen begrüßen, machen das Änderungsmanagement einfacher und weniger störend.

# Regeln, Ergebnisse und interkulturelle Sensibilität

## Regeln vs. Ergebnisse

Manche Kulturen betrachten die Einhaltung von Regeln als unerlässlich. Andere schätzen Innovation und erwarten von Mitarbeitern, dass sie bisherige Praktiken hinterfragen.

Wichtige Fragen: Welche Regeln können gebrochen werden?

Was passiert, wenn ein nicht standardisierter Ansatz scheitert? Legt Ihre Organisation mehr Wert auf Ergebnisse als auf Verfahren – oder umgekehrt?

## Interkulturelle Aspekte

Wenn Teams über verschiedene Standorte oder Länder hinweg arbeiten, beeinflussen kulturelle Unterschiede Kommunikation und Reaktionen erheblich. Ein Projektleiter, der offen Fehler eingesteht, kann in manchen Kulturen als „sehr menschlich“ angesehen werden, in anderen hingegen als „schwach“. Die genaue Beachtung kultureller Faktoren erhöht die Erfolgchancen eines Projekts.

# Was macht einen außergewöhnlichen Projektmanager aus?

## Technische Fähigkeiten

- Komponenten des Projektplans
- Gantt-Diagramme und Terminplanung
- Kritischer-Pfad-Analyse
- Leistungsmessung

## Betriebswirtschaftliche Kompetenz

- Projekte mit Organisationszielen abstimmen
- Wert beurteilen und liefern
- Betriebsabläufe und Prioritäten verstehen

## Problemlösung

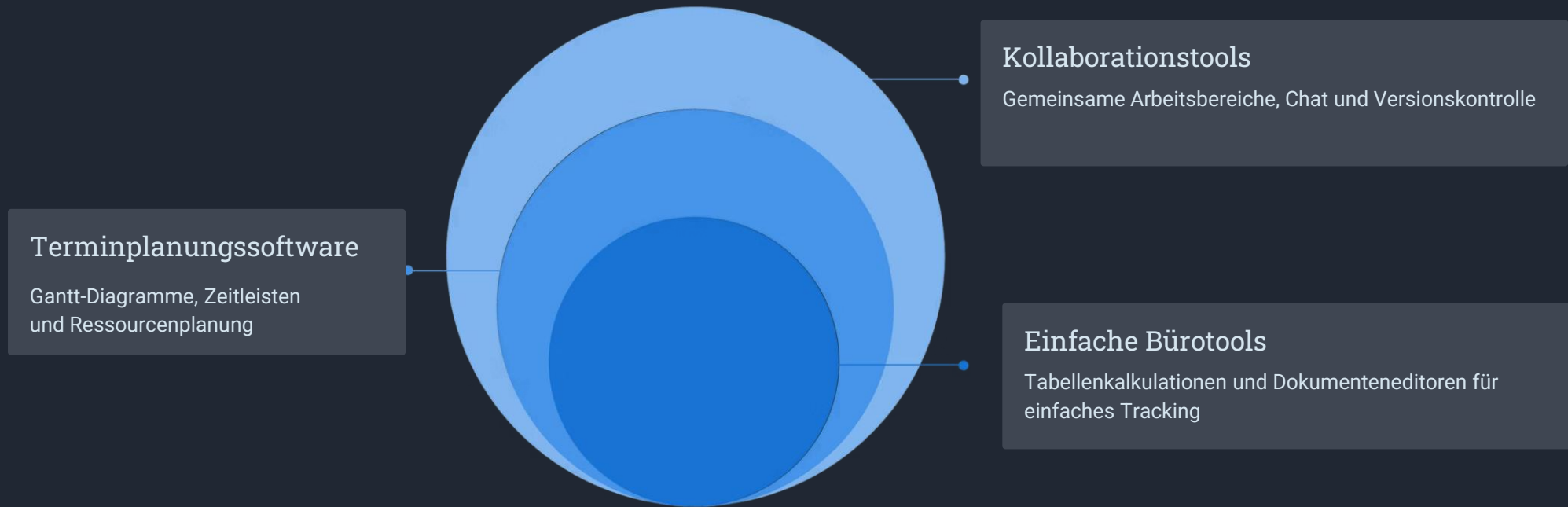
- Hindernisse überwinden
- Lösungen im Rahmen von Terminplan und Budget finden
- Anpassung bei Planänderungen

## Interpersonelle Fähigkeiten und Führung

- Teamarbeit über Abteilungen hinweg fördern
- Teammitglieder inspirieren und motivieren
- Verantwortlichkeit sicherstellen
- Effektive Kommunikation ermöglichen

- ✔ **Starke Führungskompetenz** ist das wichtigste Merkmal eines außergewöhnlichen Projektmanagers – sie schafft Einheit, leitet zu richtigen Handlungen an und motiviert zu Höchstleistungen.

# Softwareoptionen: Eine Übersicht



Die Auswahl der richtigen Software erfordert die Berücksichtigung nicht nur der Funktionalität, sondern auch der Organisationskultur, des Arbeitsumfelds, des verfügbaren Budgets, der Anzahl und Komplexität der Projekte sowie des Aufwands für die Tool-Einführung.

# Softwaretools nach Kategorie

## Einfache Büroanwendungen

Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationen und E-Mail. **Microsoft Office** oder das Open-Source-Paket **Open Office** sind Standardoptionen, die in allen Berufsrollen eingesetzt werden.

## Terminplanungssoftware

Dedizierte Tools verknüpfen Gantt-Balken und visualisieren, wie Verzögerungen den Gesamtterminplan beeinflussen. Optionen umfassen **Microsoft Project**, **Oracle Primavera**, **Monday**, **Smartsheet** und weitere – die meisten sind cloudbasiert.

## Kollaborationstools

Ermöglichen Chat, Dateifreigabe, Aufgabendelegation und Kalenderfreigabe. Beispiele: **Microsoft Teams**, **Basecamp**, **Asana**, **Wrike**. Teams bietet zudem Videokonferenzen und ist häufig in Office 365 enthalten.

## Enterprise-Portfoliomanagement

Für Organisationen, die mehrere Großprojekte steuern. Tools wie **Microsoft Portfolio Management**, **Primavera Enterprise**, **Clarity**, **Planview** begleiten Initiativen vom Business Case bis zur Nutzenrealisierung.

# Wichtigste Erkenntnisse

## → Universelle Managementfunktionen

Initiieren, Planen, Ausführen, Steuern/Überwachen und Abschließen – diese Aktivitäten gelten für jede Art von Arbeit, nicht nur für Projekte.

## → ISO 21502 als Grundlage

Ein weltweit anerkannter, konsensbasierter Standard, der für jede Organisation, jeden Projekttyp, jede Größe und jeden Durchführungsansatz anwendbar ist.

## → Projekte sind einmalig und zeitlich begrenzt

Definiert durch ein spezifisches Ziel, einen Start- und Endtermin sowie Ressourcenbeschränkungen – klar abgegrenzt vom Routinebetrieb.

## → Das Umfeld prägt die Durchführung

Sowohl die Organisationsstruktur als auch die Unternehmenskultur beeinflussen maßgeblich, wie Projekte gemanagt werden, welche Befugnisse der Projektleiter hat und wie Entscheidungen getroffen werden.

## → Führung ist zentral

Fachliche Kompetenzen sind wichtig, aber starke Führung – Teams inspirieren, leiten und motivieren – ist die entscheidendste Eigenschaft eines herausragenden Projektmanagers.

# Die Projektmanagement-Denkweise

„Unabhängig von der vorherrschenden Managementphilosophie und dem gewählten Durchführungsansatz erfordert jede Art von Arbeit die Managementaktivitäten Initiieren, Planen, Ausführen, Überwachen und Abschließen.“

Durch den Einsatz von ISO 21502 als Rahmenwerk stellen Organisationen die effektive und konsistente Umsetzung dieser wesentlichen Projektmanagementaktivitäten sicher und nutzen dabei einen weltweit anerkannten Standard.

## 5

### Managementfunktionen

Universell für jedes Projekt und jede Organisation

## ISO 21502

### 2020 Veröffentlicht

Der Konsensstandard

## 4

### Durchführungsansätze

Prädiktiv, Inkrementell, Iterativ, Agil

## 3

### Organisationsstrukturtypen

Funktional, Matrix, Projektorientiert

# Nächste Schritte

Sie verfügen nun über eine solide Grundlage in den Kernkonzepten des Projektmanagements. Im weiteren Verlauf dieses Kurses werden Sie jeden dieser Bereiche eingehender erkunden.

## Den Standard studieren

Machen Sie sich mit ISO 21502 und seinen Prozessgruppen vertraut, um eine starke konzeptionelle Grundlage aufzubauen.

## Ihr Umfeld analysieren

Identifizieren Sie die Organisationsstruktur und -kultur Ihres Unternehmens – das Verständnis Ihres Umfelds ist der erste Schritt zum effektiven Management darin.

## Ihre Fähigkeiten entwickeln

Investieren Sie sowohl in technische Projektmanagementfähigkeiten als auch in interpersonelle Führungskompetenzen – beide sind entscheidend für den Erfolg.

## Die richtigen Tools wählen

Wählen Sie Software, die zur Komplexität Ihres Projekts, zur Kultur Ihres Teams sowie zum Budget und zur Einführungskapazität Ihrer Organisation passt.