

Vorwort

Die zunehmende Komplexität und Dynamik, die durch die Globalisierung gegen Ende des 20. Jahrhunderts entstand, erforderte von den Unternehmen eine andere Form der Organisation. Die bis dahin überwiegend praktizierte Linienorganisation war mit seiner hierarchischen Ausprägung überfordert, rasche und flexible Anpassungen an Marktveränderungen zu realisieren. Zudem wurden die Kundenanforderungen anspruchsvoller, sodass interdisziplinäre Problemlösungen notwendig wurden.

Die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelte Systemtheorie, der Managementgedanke sowie das Bewusstsein für die Rolle der „weichen Faktoren“, trugen dazu bei, für das Projektmanagement Instrumente zur Verfügung zu stellen, um unter komplexen und dynamischen Bedingungen die Ziele der „außergewöhnlichen Vorhaben“ zu erreichen.

Das vorliegende Buch geht einleitend auf die Chancen und Risiken von Projektmanagement ein. Um Projekte zu starten, sollte den Projektakteuren bewusst sein, dass die Unternehmenskultur, die Umfeldler sowie ein harmonischer Projektstart wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen eines Projektes sind. Ein zentraler Aspekt für das Verständnis von Projektmanagement liegt in der Systemtheorie, die mit Übungsaufgaben präsentiert wird.

Die Vorbereitungsaufgaben für die Prüfungen behandeln auch klassische Aspekte wie die Bedeutung der Projektziele, die Projektorganisation und die „lernende Organisation“. Das Lernen in Projekten stellt einen wesentlichen Hebel für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Organisationen dar.

Die elementare Bedeutung der „weichen Faktoren“ wird durch einen ausführlichen Abschnitt zum Projektteam und zum Projektleiter gewürdigt. Dabei werden Teamentwicklungsprozesse, die Kommunikation in Projekten und das Verhalten bei Veränderungsprozessen sowie die Aufgaben und Rollen des Projektleiters aufgegriffen.

Die Projektplanung mit dem grundlegenden Projektstrukturplan, der Ablauf- und Terminplan sowie die Ressourcen- und Kostenplanung werden ebenfalls dargestellt. Da Projekte ein System darstellen, wird über ein Projektcontrolling ein Feedback-Mechanismus eingebaut, der die Grundlage für Lernimpulse liefert. Aufgaben zum Konfigurations- und Änderungsmanagement, zum Qualitätsmanagement, zur Bedeutung des Projektabschlusses und zum Multiprojektmanagement runden dieses Prüfungsvorbereitungsbuch ab.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Bearbeitung der Aufgaben sowie viel Erfolg bei der Prüfungsvorbereitung und auch bei der Prüfung. Informationen zu meiner Person sind unter **www.dr-eisenschink.de** erhältlich.

Dr. rer. pol. Dipl.-Volkswirt Univ. Christian Eisenschink
Bad Abbach, im Juli 2014

1. Einleitende Zusammenhänge

1.1 Chancen und Risiken des Projektmanagement sowie Projektarten

Aufgabe 1: Chancen mit Projektmanagement (1)

Nennen Sie fünf Chancen, die sich für Unternehmen durch Anwendung von Projektmanagement ergeben können.

Lösung s. Seite 79

Aufgabe 2: Chancen mit Projektmanagement (2)

Entscheiden Sie, ob nachfolgende Aussagen richtig oder falsch sind.

Aussagen	Richtig	Falsch
(1) Ein wesentlicher Faktor beim Projektmanagement besteht darin, für die Kernteammitglieder eine transparente Struktur zu schaffen.		
(2) Eine Chance des Projektmanagement besteht darin, die Eigenverantwortung der Kernteammitglieder zu stärken, da somit die Motivation zunimmt.		
(3) Entscheidungen werden nur in Projekten dezentral getroffen.		
(4) Eine Chance des Projektmanagement ist, den Auftraggeber nicht an den Meilensteinen über den Stand des Projekts zu informieren.		

Lösung s. Seite 79

Aufgabe 3: Chancen mit Projektmanagement (3)

Das mittelständische Windkraftunternehmen Power Winds Ltd. engagiert eine Unternehmensberatung, um das Projektmanagement neu zu organisieren. Die Geschäftsleitung des Windkraftunternehmens diskutiert mit zwei Vertretern der Unternehmensberatung. Dabei wurden mehrere Aussagen ins Protokoll aufgenommen.

Erläutern Sie, warum die Inhalte der Aussagen eine Chance für das Unternehmen darstellen.

Aussage 1: „Bei Projekten findet durch Planung eine Risikoreduktion statt.“

Aussage 2: „Die Projektmitarbeiter lernen betriebswirtschaftliches Denken.“

Aussage 3: „In Projekten findet eine Partizipation bei der Entscheidungsfindung statt.“

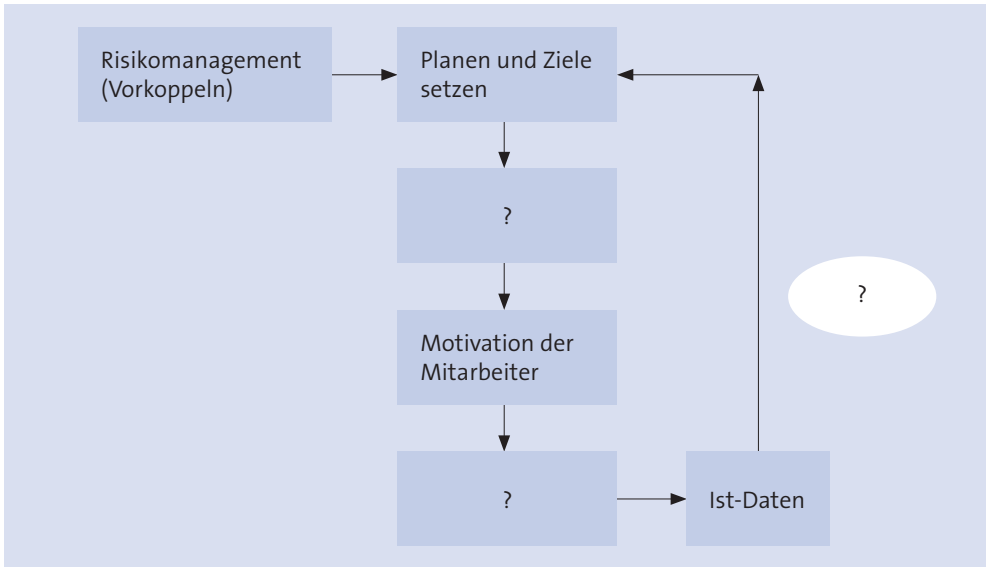
Lösung s. Seite 79

Aufgabe 4: Systemdenker***

Erläutern Sie Merkmale, die einen Systemdenker auszeichnen.

Lösung s. Seite 95

Aufgabe 5: Managementkreislauf



- a) Füllen Sie die Felder mit dem Fragezeichen aus.
- b) Erklären Sie die Funktionsweise des Managementkreislaufs.

Lösung s. Seite 96

Aufgabe 6: Projektmanagement und die Rolle der Wahrnehmung***

Die Electronic-Systems GmbH ist ein Hersteller von Elektronikbauteilen, die insbesondere in Aufzügen sowie in der Unterhaltungs- und Automobilindustrie eingebaut werden. Aufgrund verschiedener Qualitätsmängel (Material, Lieferverzögerungen, ...) bei den letzten Lieferungen beschließt der Bereichsleiter Einkauf ein Projekt zu initiieren, das die Qualitätsmängel bei der Beschaffung reduziert. Die Lieferanten der Electronic-Systems GmbH haben wiederum Lieferanten, sodass einschließlich der Spediteure 80 Unternehmen beobachtet werden müssen. Wenn das Projekt ganzheitlich im Sinne einer Supply-Chain“ betrachtet wird, dann muss der Projektleiter auch die Absatzseite (Speditionen, Kunden) bei seinen Untersuchungen mit einbeziehen. Als Projektleiter wird Dipl.-Ing. Huber ernannt, der umgehend beginnt, die Risiken des Projekts zu analysieren.

Erläutern Sie, welche Problemkreise bei derartig komplexen Untersuchungen auftreten und welche Rolle die Wahrnehmung hierbei einnimmt.

Lösung s. Seite 97

9. Projektabschluss

Aufgabe 1: Zweck des Projektabschlusses

Im Unternehmen Digital-Equipment SE trifft sich das Team des Projekts „Neuorganisation der Prozesslandschaft“ zu einer Meilensteinsitzung. Zum Ende des Meetings erwähnt Projektleiterin Stark, dass der Abschluss des Projekts noch vorbereitet werden muss. Ein Teammitglied meldet sich mit der Aussage zu Wort: „*So viel Bürokratie brauchen wir nicht; wir hören einfach auf, dann ist das Projekt zu Ende.*“ Alle lachen.

- Argumentieren Sie, warum das Organisieren des bewussten Endes eines Projekts sinnvoll ist.
- Welche Aufgaben hat der Projektleiter beim Projektabschluss.

Lösung s. Seite 235

Aufgabe 2: Arten von Projektenden

Nennen Sie drei Arten von Projektenden.

Lösung s. Seite 236

Aufgabe 3: Projektabschlussbericht

Nennen Sie fünf Aspekte, die ein Projektabschlussbericht enthalten sollte.

Lösung s. Seite 236

Aufgabe 4: Projektabschluss auf der Leistungsebene

Die mittelständische Maschinenbau GmbH realisierte für einen Kunden das Projekt „Fräsrobotik-28XL13“. Der neugestaltete Fräsroboter soll dem Kunden in einer Woche übergeben werden. Der Projektleiter, Dipl.-Ing. Huber, bereitet den Projektabschluss auf der Leistungsebene vor.

Erläutern Sie, auf welche Kriterien der Projektleiter beim Projektabschluss auf der Leistungsebene in diesem Fall achten und wie er sich vorbereiten sollte.

Lösung s. Seite 236

Aufgabe 5: Projektabschluss auf der Ebene der weichen Faktoren

Projektleiter Huber (siehe Aufgabe 4) möchte die weichen Faktoren des Projekts „Fräsrobotik-28XL13“ analysieren.

Erklären Sie, warum eine Analyse der weichen Faktoren sinnvoll ist und welche Aspekte berücksichtigt werden sollten.

Lösung s. Seite 237

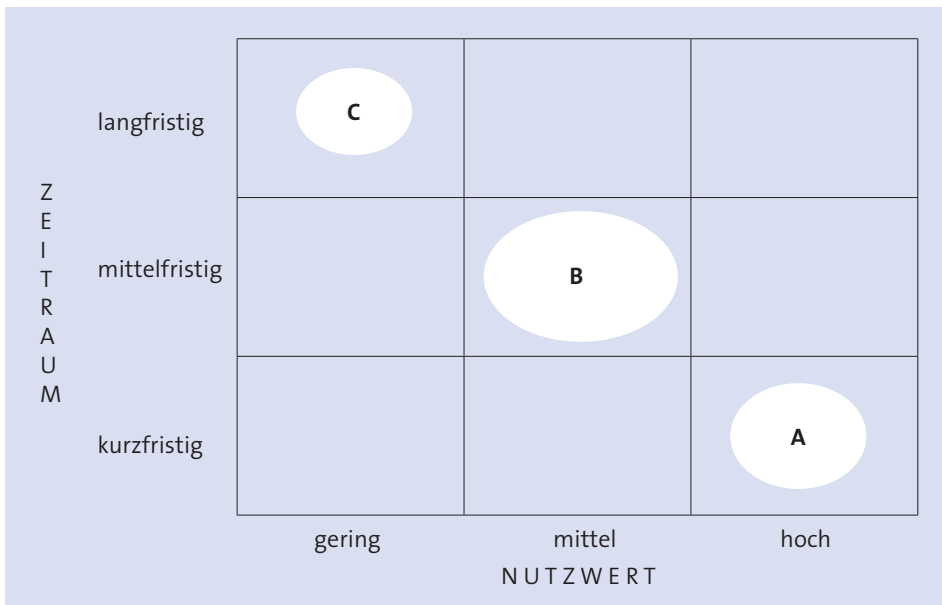
Lösung zu Aufgabe 2: Portfoliotechnik

a) Nutzwertanalyse mit den drei Projekten A, B und C des Fallbeispiels:

Kriterien	Gewichtung	Erfüllungsgrad für ¹			Nutzwert für		
		Projekt A	Projekt B	Projekt C	Projekt A	Projekt B	Projekt C
Unterstützung der Expansionsstrategie	0,5	1	1	4	0,5	0,5	2,0
Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit	0,2	1	3	2	0,2	0,6	0,4
Imageförderung	0,2	1	1	5	0,2	0,2	1,0
Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	0,1	2	3	2	0,2	0,3	0,2
1,0					1,1	1,6	3,6
					Rang 1	Rang 2	Rang 3

Das Projekt A wird dem Projekt B und dieses dem Projekt C unter den gegebenen Kriterien und Bewertungen vorgezogen.

b) Portfolioanalyse mit den Variablen „Projektzeitraum“ (Ordinate), „Nutzwert“ (Abszisse) und „Projektaufwand“ (Kreise im Portfolio):

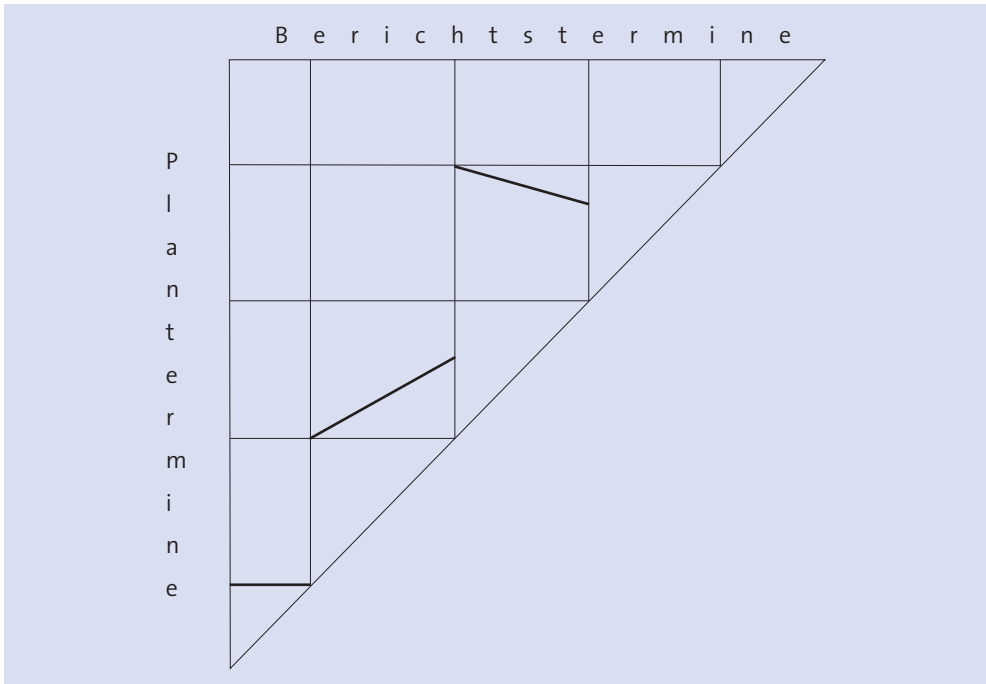


Die Größenverhältnisse der Kreise zueinander stellen (näherungsweise) das Verhältnis der geschätzten Aufwendungen dar.

¹ Ordinalskala für die Bepunktung der Kriterien (Erfüllungsgrad der jeweiligen Alternative):
1 = sehr gut, ..., 5 = schlecht

führt wird. Dadurch wird die Prognoselinie in der Regel steiler oder flacher als die Alternative „Fortführung der Linie bis zur Hypothenuse“.

- ▶ Horizontale Linie: Meilensteintermine im Plan
- ▶ Ansteigende Linie: Meilensteintermine verzögern sich
- ▶ Fallende Linie: Meilensteintermine werden früher als geplant realisiert



24. Information und Dokumentation

Der Informationsfluss stellt einen wesentlichen Aspekt in einem Projektteam dar. Durch die Information wird den Projektteammitgliedern der Status quo übermittelt. Der interne Auftraggeber wird vom Projektleiter mit einem Report über den Stand zum magischen Dreieck informiert. Es gibt interne (z. B. Projektteam, Mitarbeiter der Arbeitspakete, ...) und externe (z. B. Betriebsrat, ...) Informationsempfänger.

Die Informationen aus einem Projekt sollten dokumentiert werden. Dazu bieten sich eine feste oder freie Dokumentationsstruktur an. Die Dokumentation stellt die Grundlage für die Entwicklung eines Wissensmanagement dar.

Informationstechniken sind z. B. Telefon, E-Mail und Meetings. Dokumentationstechniken sind z. B. eine Papierablage, eine Datenbank, ein Blog und ein Wiki sowie virtuelle Projekträume.