



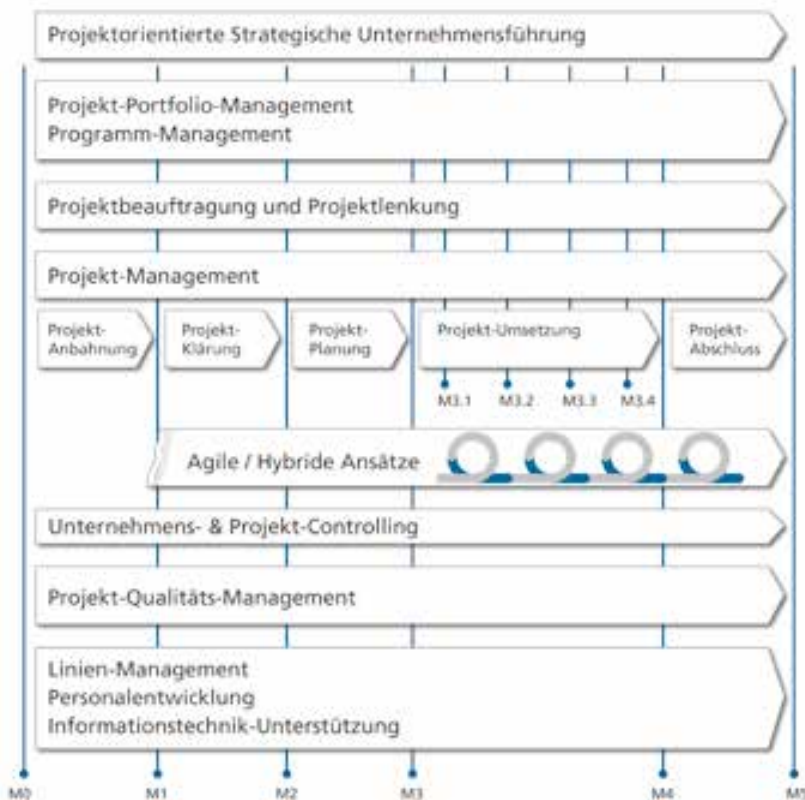
# PROJEKTFORUM

## Leitfaden 4.0

### Baukasten zur Entwicklung von Leitfäden für das Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management zur Steuerung projektorientierter Unternehmen

incl. MS-Office-Vorlagen für alle Projektmanagement-Ergebnistypen

Integriertes Management-Modell  
Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management



© Projektforum Rhein-Eifel GmbH



Alle Vorlagen finden Sie auf dem Datenträger (Stick).

Die Projektmanagement-Standards folgender Organisationen sind eingeflossen.



# VORWORT



**Andreas Frick**

Geschäftsführender Gesellschafter der Projektforum Rhein Ruhr GmbH.

Das „Projektorientierte Unternehmen“ hat sich heute als Leitmetapher für moderne und leistungsfähige Organisationsentwürfe etabliert. Neben der sehr wichtigen Frage ... „Wie werden Projekte richtig abgewickelt?“ ... geht es heute ebenso darum, in Vorständen und Geschäftsführungen, ausgehend von der Strategie der Organisation, die gesamte Projektlandschaft zu steuern. In den Fachabteilungen geht es darum, das Ressourcenmanagement auf Projekte auszurichten und Projekte als Auftraggeber richtig zu beauftragen und zu steuern. Und nahezu alle weiteren Unterstützungsbereiche, wie das Controlling, die Personalentwicklung oder die IT-Abteilungen, müssen heute auf Projekt- und Mehrprojektmanagement hin ausgerichtet werden.

In Organisationen gilt es, Regelungen in allen für die Projektarbeit und das Mehrprojektmanagement relevanten Bereichen zu schaffen und Hilfsmittel bereit zu stellen, die Klarheit für die Zusammenarbeit schaffen und damit Projekterfolge sicherstellen. Solche Regelwerke werden typischerweise in Form von Leitfäden und Handreichungen bereitgestellt, die in geeigneter Form – oft in elektronischer Form oder durch Software unterstützt – und ausgestattet mit geeigneten Hilfsmitteln für die Dokumentation wichtiger Projektmanagement-Ergebnisse, bereitgestellt werden.

Seit mehr als 25 Jahren unterstütze ich Menschen aus ganz unterschiedlichen Organisationen und Branchen dabei, projektorientierte Organisationsstrukturen aufzubauen und Projekte erfolgreich abzuwickeln. Die Idee für diesen Leitfaden geht auf ein Gespräch mit meinem besten Freund und Kollegen zurück der zu mir sagte: *„Mensch Andreas, trag doch Deine 25 Jahre Erfahrungen in diesem Bereich und dieses ganze Zeug, das Du hast, einmal zusammen, vielleicht in Form einer Arbeitsanleitung und stell dies anderen zur Verfügung. Erkläre doch einmal, wie man es hinkriegt und was man braucht, wenn Projektmanagement in einem Unternehmen funktionieren soll!“*. Es musste also ein Baukasten her, der Menschen bei der Entwicklung von Projekt- Mehrprojekt-Management unterstützt. Nun, das war vor ca. eineinhalb Jahren. Es hat dann doch noch viel Arbeit gebraucht, die aber auch viel Freude gemacht hat und die auch zu weiteren und neuen Erkenntnissen geführt hat, die ich jetzt gern mit Ihnen teile.

Nun ist er da: Der LEITFADEN 4.0 – Baukasten zur Entwicklung von Leitfäden für das Projekt-, Programm-, und Projekt-Portfolio-Management zur Steuerung Projektorientierter Unternehmen.

Der erste Teil A ist eine Art Arbeitsanleitung zur Vorgehensweise für die Entwicklung, Weiterentwicklung und Einführung des Projekt- und Mehrprojektmanagements für Ihre Organisation. Im Teil B finden Sie insgesamt 17 Bausteine des Projekt- und Mehrprojektmanagements beschrieben. Hier werden Textvorlagen zur Verfügung gestellt, die Sie nutzen können. Im dritten Teil C finden Sie Dokumentenvorlagen für alle relevanten Projektmanagement-Ergebnisse in Form von MS-Office-Dokumentenvorlagen, die Sie ebenso anpassen und nutzen können.

Der LEITFADEN 4.0 wendet sich an alle Personen, die im Management in der Projektwirtschaft Verantwortung tragen. Insbesondere sind Verantwortliche für das Projekt- und Mehrprojektmanagement in Organisationen angesprochen und auch Projektmanager, die ihr eigenes Projektmanagement und das ihrer Organisation verbessern wollen. Für Berater und Coaches kann das Werk hilfreich sein, ihre Kunden bei der Entwicklung des Projektmanagements zu unterstützen und es ist für Trainer und Lehrkräfte geeignet, die ihre Teilnehmer über das Themenfeld Projekt- und Mehrprojektmanagement orientieren wollen.

Aber: Achtung! Dies ist kein Lehrbuch zum Thema Projektmanagement. Es wird vorausgesetzt, dass der Leser sich im Projektmanagement auskennt und über die grundlegenden Kenntnisse verfügt.

Ich möchte mich ganz herzlich bei meinen Kolleginnen Gülistan Stahlmann und Andrea Imber bedanken, die die Arbeit strukturell und insbesondere in der Aufbereitung und Darstellung unterstützt haben und mir für diese viele Arbeit den Rücken freigehalten haben. Ganz vielen Dank auch an Andreas Thehos für die Unterstützung bei der Aufbereitung der vielen Planungsvorlagen. Besonderen Dank gilt meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Netzwerk des PROJEKTFORUM für die vielen Rückmeldungen und zum fachlichen Austausch zu all diesen Fragen. Und ganz besonders möchte ich meiner Familie danken, dafür, dass sie immer noch Verständnis aufbringen, für die viele Zeit, die ich für so eine Arbeit investieren muss.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Studium und bei der Nutzung des Leitfadens 4.0 und insb. viele Anregungen und Ideen für den Aufbau Ihres eigenen Projekt- und Mehrprojektmanagement-Ansatzes für Ihre Organisation.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andreas Frick'. The signature is fluid and cursive, with a large, sweeping initial 'A'.

Bochum im Juli 2017

Andreas Frick

# VORWORT



Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Gessler

Universität Bremen und ehemaliger (und letztmaliger) Vorstand Qualifizierung und Zertifizierung der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement

Eine kompetente projektorientierte Organisation mit standardisierten Prozessen und Strukturen, ohne kompetentes, flexibles Projektmanagement-Personal, ist genauso unsinnig, wie kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeitskraft und -leistung im Vakuum nicht existierender projektorientierter Werte, Strukturen und Prozesse versanden.

Zur Frage wie Personal trainiert und ggf. zertifiziert werden sollte, existieren heute viele und durchaus „schwergewichtige“ Lehrwerke. Für eines dieser mehrbändigen Werke - PM3 - zeichne ich selbst verantwortlich.

Zur Frage, wie Organisationen sich transformieren können, sodass Projekte und Programme effizient und effektiv funktionieren, existieren auch Veröffentlichungen, welche allerdings überraschend, um nicht zu sagen, überragend unverbindlich bleiben wenn der Augenblick der Entscheidung naht, was nun eigentlich genau und konkret zu tun ist.

Ich freue mich deshalb, dass Andreas Frick mit dem vorliegenden Handbuch genau diese Leerstelle füllt. Ohne Erfahrung, wie projektorientierte Organisationen zu entwickeln sind, ist kein Handbuch wie dieses zu schaffen. Aber wer hat (1) die entsprechende Expertise, schafft es (2), diese systematisch aufzuarbeiten und aufzuschreiben, hat zudem (3) die Erfahrung als Trainer, Coach und Berater, sodass dieses Handbuch kein Lehrwerk, sondern ein Arbeitsbuch wird, mit vielfältigen Materialien für den direkten Praxiseinsatz und hat, last but not least, zudem (4) die erforderliche Motivation und den Willen, ein solches Werk mit eigener Kraft und Anstrengung auch zu beenden? Es gibt vielfältige Gründe warum ein solches Werk bislang nicht existierte. Gut, dass das jetzt ein Ende hat.

Lieber Herr Frick, lieber Andreas, Gratulation zu dieser Leistung! Es hat lange gedauert, bis ich einen Blick in diese Schatztruhe werfen konnte und durfte. Über Jahre hast du im Stillen an dieser Veröffentlichung gearbeitet. Jetzt ist es endlich soweit, und nicht nur für mich: „go live“.

Expertise, Motivation und Wille: Ich erinnere mich noch gut, als du als Vorsitzender des Vorstands der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. die Geschicke unseres Verbandes geleitet hast. Du hast es ermöglicht, dass ich, als Vorstand, die Bausteine Qualifizierung und Zertifizierung noch in deren Verbundenheit vertreten konnte. Ermöglichungsprozesse und Ergebnisse voneinander zu trennen, ist in etwa genauso, wie projektorientierte Organisationen von Projektpersonal zu trennen, wobei hierbei ungeklärt ist, was Aktion, Reaktion und Wirkung ist. Die Kunst besteht, so dein fortlaufendes Mantra, nicht im Zergliedern, sondern im Zusammenspiel der Elemente. Es geht um das Muster das verbindet! Dieses Muster hast du für die Etablierung projektorientierter Organisationen nicht nur aufgeschrieben, sondern du hast Wege geschaffen, dass Andere deinem Pfad folgenden können, sofern Motivation und Wille bestehen, konstruktiv zu wirken.

Für dein Werk wünsche ich dir den verdienten Erfolg, und im Dienst der Sache, viele Nachahmer.

Es grüßt dich herzlich,

Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Gessler

# INHALT

## INHALTSVERZEICHNIS

**(Register 1) Einleitung Vorwort, Gebrauchshinweise und Verwendungsrechte**

Vorwort  
Gebrauchshinweise und Verwendungsrechte  
Inhaltsverzeichnis

**Teil A: Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management**

**(Register 2)**

**Anleitung und Vorbereitung**

2.1 Bedeutung des Projekt- und Mehrprojektmanagements  
2.2 Was sagt die Projekterfolgsforschung?  
2.3 Bausteine des Projekt- und Mehrprojektmanagements  
2.4 Übersicht zu den Beteiligten und deren Aufgaben  
2.5 Inhalte eines Leitfadens für das Projekt- und Mehrprojektmanagement  
2.6 Vorgehensmodell zur Einführung von Projekt- und Mehrprojekt-Management  
2.7 Dokumentenmodell Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management  
2.8 Instrumente zur Standortbestimmung  
2.9 Software für das Projekt- und Multiprojektmanagement  
2.10 Argumentationshilfen für die Geschäftsführung  
2.11 Normen und Standards  
2.12 Berufsverbände

**Teil B: Bausteine des Leitfadens**

**(Register 3) Kapitel 1: Vorwort und Definitionen**

Baustein 1: Vorwort der Geschäftsführung  
Baustein 2: Begriffe und organisatorische Verankerung  
Baustein 3: Projektarten, Projektklassifizierung, Projektpriorisierung

**(Register 4) Kapitel 2: Steuerung der Projektlandschaft**

Baustein 4: Projektorientierte Strategische Unternehmensführung  
Baustein 5: Mehrprojektmanagement – Projekt-Portfolio-Management  
Baustein 6: Projekt- und Mehrprojektmanagement – Project Management Office  
Baustein 7: Mehrprojektmanagement – Programm-Management  
Baustein 8: Beauftragung und Lenkung von Projekten und Programmen

**(Register 5) Kapitel 3: Organisation des Projekt- und Mehrprojektmanagements**

Baustein 9: Projektorganisation – Rollen und Gremien

- (Register 6)** **Kapitel 4: Projektmanagement-Prozess und Meilensteinkonzept**  
Baustein 10.1: Projektmanagement-Prozess und Meilensteinkonzept  
Baustein 10.2: Projektinitialisierung / Projektanstoß  
Baustein 10.3: Projektdefinition / Auftragsklärung  
Baustein 10.4: Projektplanung  
Baustein 10.5: Projektsteuerung / Durchführung / Umsetzung / Realisierung  
Baustein 10.6: Projektabschluss  
Baustein 11: Steuerung agiler Projekte durch hybride Ansätze

- (Register 7)** **Kapitel 5: Projektmanagement-Methoden**  
Baustein 12.1: Besondere Anforderungen bei der Methodenanwendung  
Baustein 12.2: Besondere Gestaltungsformen der Methodenanwendung

- (Register 8)** **Kapitel 6: Unterstützung durch Fachbereiche**  
Baustein 13: Projekt-Qualitätsmanagement  
Baustein 14: Unternehmens- und Projekt-Controlling  
Baustein 15: Linien-Management  
Baustein 16: Personalmanagement / Personalentwicklung  
Baustein 17: IT-Unterstützung / Projektmanagement-Software

**(Register 9) Teil C: Dokumentenvorlagen für Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management**

59 Dokumentenvorlagen für alle Projektmanagement-Ergebnis-Typen, in Form von MS-Office-Vorlagen:

Vorlagen für wenig komplexe Projekte  
Vorlagen für komplexe, mittelgroße Projekte  
Vorlagen für komplexe, große Projekte  
Vorlagen für das Programm-Management  
Vorlagen für das Projekt-Portfolio-Management

Plus: Textvorlagen für Ihren Leitfaden für das Projekt- und Mehrprojektmanagement in Form von Beispieltexten für die in Teil B dargestellten Leitfadentexte.

**(Register 10)**

**Anhang**

Literatur  
Abbildungsverzeichnis  
Glossar  
Zum Autor Andreas Frick  
Zum Herausgeber Projektforum Rhein Ruhr GmbH

# Teil A

Anleitung und Vorbereitung

## 2.1 BEDEUTUNG DES PROJEKT- UND MEHRPROJEKTMANAGEMENT

PROJEKT- UND MEHRPROJEKTMANAGEMENT HEUTE

WELCHE MEGATRENDS FÜHREN ZU DIESER ENTWICKLUNG?

WIE HAT SICH DAS PROJEKT- UND MEHRPROJEKTMANAGEMENT  
BIS HIERHER ENTWICKELT?

WELCHE FRAGEN SOLLTE SICH IHRE ORGANISATION STELLEN?



## PROJEKT- UND MEHRPROJEKTMANAGEMENT HEUTE

Das „projektorientierte Unternehmen“ hat sich heute als Leitmetapher für moderne und leistungsfähige Organisationsentwürfe etabliert. Dies zeigt sich in vielen Entwicklungen und Innovationen im „Projekt-, Programm- und Projekt-Portfolio-Management“, so die heute feststehenden Fachbegriffe der Disziplin.

*„Organisationen schaffen intern dynamische Strukturen“.*

Wie schon diese Begriffe zeigen, geht es heute nicht ausschließlich um die Frage: Wie wird ein einzelnes Projekt erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen? Längst ist das Thema in nahezu alle Bereiche des Managements der Organisation und in nahezu alle unterstützenden Bereiche vorgedrungen.

In Vorständen und Geschäftsführungen geht es darum, ausgehend von der Strategie der Organisation, die gesamte Projektlandschaft zu steuern. In den Fachabteilungen geht es darum, das Ressourcenmanagement auf Projekte auszurichten und Projekte als Auftraggeber richtig zu beauftragen und zu steuern. Und nahezu alle Unterstützungsbereiche, wie das Controlling, die Personalentwicklung oder die IT-Abteilungen, müssen heute auf Projekt- und Mehrprojektmanagement hin ausgerichtet werden.

Zudem: Es entstehen neue Organisationseinheiten, die sich mit spezifischen Aufgaben des Projekt- und Mehrprojektmanagement befassen. Oft wird hierfür der Begriff „Projektmanagement Office - PMO“ verwendet.

Die Aufgaben und Funktionen solcher Organisationseinheiten beziehen sich

- auf die strategische Steuerung der Projektlandschaft,
- auf ein projektspezifisches Controlling,
- auf die Unterstützung des operativen Teils des Projektmanagements, z. B. auf die Bereitstellung von Hilfestellungen für das Projektmanagement oder einer geeigneten Softwareunterstützung und
- reichen hin zu eigenen Abteilungen, die personell mit Projektleitern ausgestattet sind und deren Leitung dann Mitglied des Führungsgremiums der Organisation sein kann, der sog. CPO – Chef Project Officer.

Ein CPO – Chef Project Officer trägt als Mitglied der Geschäftsleitung heute die Verantwortung für die Übersicht und Steuerung der Projektlandschaft der Organisation.



Diese Entwicklungen finden heute in nahezu jeder Branche statt. Auch Organisationen, die nicht ursprünglich für die Projektarbeit geschaffen wurden und die im Kern nicht mit Projekten ihr Geld verdienen, wie z. B. der Handel, Institutionen des öffentlichen Bereiches oder Organisationen, die Produkte entwickeln und vermarkten, schaffen heute derartige Strukturen.

Selbstverständlich müssen diese Organisationen, ihren Regelbetrieb in Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb und allen weiteren Funktionen aufrechterhalten und professionell abwickeln. Aber dies allein reicht heute nicht mehr aus.

### BEISPIEL

Der Flughafen München von dem man annehmen würde, dass er in erster Linie den Regelflugbetrieb über eine Regel- oder Stammorganisation sicherstellen will, hat genau diese Strukturen aufgebaut. Dort gibt es die Rolle des Vice President Projektmanagement, die Claudia Donig inne hat. Frau Donig wurde 2009 mit dem Deutschen Project Excellence Award für das Einführungsprojekt zum Projektmanagement ausgezeichnet.

## WELCHE MEGATRENDS FÜHREN ZU DIESER ENTWICKLUNG?

Die Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft nehmen stetig zu. Wir wissen aus der Systemtheorie und der Theorie sozialer Systeme, dass die innere Dynamik, Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit eines Systems stets etwas größer sein muss als die Dynamik in deren Umfeld. Das systematische Etablieren und Betreiben von Projekt- und Mehrprojektmanagement in Organisationen schafft diese innere Dynamik, die mit Blick auf die heutigen Anforderungen notwendig ist.

*„Megatrends forcieren Dynamik in Organisationen“.*

Die Megatrendforschung liefert einen interessanten Ausblick auf die heutige Situation und auf die Welt von Morgen; sie zeigt zudem, dass die Dynamik auch in Zukunft weiter zunehmen wird. Schauen wir auf einige Megatrends, die deutlich auf eine weitere Zunahme der Dynamik hinweisen.

### • Globalisierung

Die Globalisierung ist eine der zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Handels- und Investitionsströme ändern sich in zunehmender Geschwindigkeit. Der Einfluss der Schwellenländer nimmt zu. Die Geschwindigkeit der Abwanderung von Arbeit in andere Kontinente nimmt zu. Auch einem kleinen oder mittelgroßen Unternehmen passiert es heute schnell, dass es sich in einem internationalen Rahmen in Projekte einbinden muss. Projekt- und Mehrprojektmanagement schafft die Voraussetzung für diese Flexibilität.

### • Internetkultur und Digitalisierung

Neue digitale und internetbasierte Geschäftsmodelle müssen in immer kürzerer Zeit umgesetzt und zum Erfolg gebracht werden. Die Computerisierung nahezu aller Aufgabenfelder und deren Integration erfordert eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit, wenn Marktanteile beibehalten oder gewonnen werden sollen. Auch dies ist nur über ein systematisches Projekt- und Mehrprojektmanagement möglich.

### • Arbeit und Unternehmen im Umbruch

Das traditionelle Mitarbeiterbild verändert sich. Unsere Gesellschaft befindet sich im Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Dementsprechend verändern sich auch Unternehmensstrukturen und Arbeitsräume. Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen und als Kreativarbeiter werden Mitarbeiter zunehmend in Ihrem Handeln selbstständig, auch in einer angestellten Situation. In diesem dynamischen Umfeld muss das Unternehmen den Mitarbeitenden eine Entwicklungsperspektive geben. Auch hier bietet Projekt- und Mehrprojektmanagement geeignete Möglichkeiten.

### • Intelligente Produkte und Produktionsprozesse

Konnektivität bezeichnet die neue Organisation von Menschheit, Maschinen und Netzwerken. Über das „Internet der Dinge“ kommunizieren nicht mehr nur Menschen, sondern auch Maschinen miteinander (Industrie 4.0). Digitale Medien schaffen einen immer leichteren Zugang zu einer wachsenden Wissensmenge und integrierter Funktionalität der Produktionsprozesse.

### • Schnellere politische und wirtschaftliche Umbrüche

Die Dynamik führt sichtbar zu schnelleren politischen und wirtschaftlichen Veränderungen mit jeweils starken Auswirkungen und Veränderungen auf geplante Vorhaben und Zielstellungen der Organisationen

## WIE HAT SICH DAS PROJEKT- UND MEHRPROJEKTMANAGEMENT BIS HIERHER ENTWICKELT?

Heute ist Projektmanagement als eigenständiges interdisziplinäres und auch internationales Berufsbild fest im Bildungssystem und an den Universitäten verankert. Zunehmend finden sich Masterstudiengänge an den Hochschulen, z. B. der European Master in Project Management an der Hochschule in Dortmund oder der Master Studiengang Projektmanagement an der TU in Dresden.

*„Projektmanagement ist heute ein eigenständiges Berufsbild“.*

Auch im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung ist das Thema heute fest etabliert. So nehmen die personengebundenen Zertifizierungen im Projektmanagement, z. B. zum Zertifizierten Projektmanagement-Fachmann / Fachfrau IPMA Level D, Projektmanager, Senior Projektmanager und Projektdirektor IPMA Level C, B und A nach dem IPMA-Standard, eine bedeutende Stellung ein. In jeder zweiten projektbezogenen Ausschreibung und in den Stellenausschreibungen werden derartige Zertifikate gefordert. Zudem: Auch Organisationen lassen sich im Projektmanagement prüfen und zertifizieren, da dies heute ebenso durch einschlägige Standards, z. B. IPMA Delta Assessment möglich ist.

### BEISPIEL

Bereits im Jahr 2010 wurde die „Swisscom IT Services“ mit dem IPMA Delta class 4, managed certificate ausgezeichnet, 2011 die WestLB AG oder 2015 die CSP AG in der Schweiz. Das IPMA Delta Verfahren ist aktuell das am höchsten entwickelte Zertifizierungsverfahren für Organisationen im Projektmanagement [[www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de), [www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)].

Die Ursprünge des Projektmanagements gehen weit zurück. Erstmals erwähnt Daniel Defoe im Jahre 1697 in seinem Essay über Projekte [Defoe 1697] das Konzept. Als zunächst ausschließlich systematische Planungs- und Steuerungsmethode wurde es in den 60` Jahren in den USA weiterentwickelt. In den 70` und 80` Jahren wurde das Projektmanagement zum Führungsinstrument weiterentwickelt und um alle Themenfelder aus dem Bereich der sozialen Kompetenzen ergänzt, die für Führungskräfte relevant sind. Seit dieser Zeit spricht man auch von der „Führungskraft auf Zeit“ wenn es um Projektmanager geht.

In den 90` wurde das Thema zunehmend durch das strategische Management aufgegriffen und als Instrument zur strategischen Steuerung des Unternehmens und der Projektlandschaft weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang wurden die Konzepte der strategischen Unternehmensführung überarbeitet und weiterentwickelt. Es entstanden neue Instrumente zur Entwicklung der Unternehmensstrategie und das Instrumentarium zur Steuerung der Projektlandschaft in Organisationen, das sogenannte Projekt-Portfolio-Management.

Es entstanden umfassendere Konzepte, wie die des „Projektorientierten Unternehmens [Beck 96], [Frieß 99], [Reschke 2013]“ oder das der „Fraktalen Organisation [Warnecke 95]“. Es wurde die Frage geklärt: Wie kann, sollte oder muss eine Organisation von ihrem Aufbau und von ihren Ablaufstrukturen her organisiert sein, um Projekte optimal zum Erfolg zu führen. Dies schloss auch strategische wie kulturelle Themenfelder mit ein.

Heute existieren noch weitreichendere Konzepte zur Gestaltung von Organisationen, in die verschiedene agile Ansätze eingeflossen sind, die aber auch die gesellschaftlichen Entwicklungen mit einbeziehen [Laloux 2015]. Frederic Laloux beschreibt Organisationen, die ganz neue Wege gehen und zeigt, dass diese Organisationen in der heutigen dynamischen Zeit vom Gesamtergebnis her und auch wirtschaftlich wesentlich erfolgreicher sind als



## WELCHE FRAGEN SOLLTE SICH IHRE ORGANISATION STELLEN?

In welchem Umfang Projekt- und Mehrprojektmanagement für ihre Organisation erforderlich ist, lässt sich durch folgende Fragen auf einfache Weise klären. Abhängig von den ermittelten Werten kann der Grad der Projektorientierung für ihre Organisation bestimmt werden.

---

Wieviele Prozent der Arbeitsaufwände erbringen ihre Mitarbeitenden in Projekten?

---

Wieviele Prozent der Umsätze ihrer Organisation werden durch Projekte erwirtschaftet?

---

Wie viele Organisationsbereiche müssen über Projektarbeit koordiniert werden?

---

Diese Fragen können auf die gesamte Organisation bezogen werden oder auch auf einzelne Organisationsbereiche, die betrachtet werden.

Wenn z. B. 50 % der Arbeitsleistungen und Ergebnisse ihrer Organisation durch Projektarbeit erbracht werden, dann sollte der Managementansatz und die Führungsstruktur ihrer Organisation ebenso stark auf das Projekt- und Mehrprojektmanagement ausgerichtet sein wie auf das Management über die Linienorganisation.

Abhängig vom Durchschnittswert des Anteiles der Projektarbeit an den Arbeits- und Umsatzleistungen Ihrer Organisation kann auch der Grad der Projektorientierung und der dafür erforderliche Reifegrad im Projektmanagement für ihre Organisation bestimmt werden. Hierzu finden Sie mehr in Register 2.7.

## 2.2 WAS SAGT DIE PROJEKTERFOLGSFORSCHUNG?

WAS IST PROJEKTERFOLG?

WIE IST ES UM DEN PROJEKTERFOLG IN DER PRAXIS BESTELLT?

WAS SIND ERFOLGSFAKTOREN?

WELCHE FRAGEN SOLLTE SICH IHRE ORGANISATION STELLEN?

## WAS SAGT DIE PROJEKTERFOLGSFORSCHUNG?

Was macht ein Projekt erfolgreich? Worin unterscheidet sich das Management von erfolgreichen und erfolglosen Projekten? Die Entwicklung des Projektmanagements wurde kontinuierlich von Forschung begleitet. Die Ergebnisse zeigen klar auf, was Projekte erfolgreich macht und was den Erfolg behindert. Es konnte geklärt werden, welche Faktoren den Projekterfolg begünstigen und welche ihn behindern. Und wir kennen ebenso die durchschnittliche Erfolgsquote von Projekten.

Das positive Ergebnis ist: Projekte wurden über die Jahre mit der Entwicklung des Projektmanagements zunehmend erfolgreicher. Die schlechte jedoch: Die Quote des Scheiterns von Projekten ist auch heute noch hoch.

Heute existiert ein klares Bild dazu, wie Projekterfolg definiert ist und wie es um den Projekterfolg in den unterschiedlichen Branchen bestellt ist. Sehr hilfreich ist zudem, dass die Faktoren bekannt sind, die den Projekterfolg begünstigen und wahrscheinlicher machen, denn für diese Faktoren oder auch Voraussetzungen kann Sorge getragen werden.

## WAS IST PROJEKTERFOLG?

*„Projekterfolg: heute umfassend definiert.“*

Wann sind Projekte erfolgreich? Diese Frage ist scheinbar leicht zu beantworten.

Es wird gesagt: Wenn die Ziele erreicht wurden. Und hier werden klassischerweise die Ziele Leistung / Ergebnis, Kosten und Termine genannt. Doch neben und innerhalb dieser Kategorien gibt es eine breite Differenzierung von Zielen. So werden zusätzlich Effizienzziele, Nutzenziele, Prozessziele, Sozialziele oder auch ideelle Ziele unterschieden. Auch die Kostenziele werden differenziert, z. B. in Sachkosten, Investitionen, interner Arbeitsaufwand und externe Dienstleistungen oder Budgets für einzelne Kostenarten. Daneben müssen oft weitere Rahmenbedingungen oder Festlegungen getroffen werden, z. B. die Anwendung bestimmter Standards. Auch Nicht-Ziele werden oft in einer eigenen Ziel-Kategorie betrachtet.

Zudem wird heute erwartet, dass die Stakeholder des Projektes, also der Kunde, aber auch z. B. die späteren Nutzer der Lösung, die Mitarbeiter und Projektmitarbeiter und ggf. sonstige Betroffene mit dem Projektergebnis zufrieden sind. Da kann es schon manchmal zu Widersprüchen kommen. Aber: Es wird eben erwartet, dass beides erreicht wird.

Darüber hinaus wird auch erwartet, dass sich nach Projektende, wenn das Ergebnis vorliegt, auch der Anwendungserfolg einstellt. Das was erreicht oder geschaffen wurde muss in der Zukunft auch den erwarteten Nutzen bringen, sei es in wirtschaftlicher Hinsicht, z. B. Effizienzsteigerungen oder in funktionaler Hinsicht, z. B. Vereinfachungen von Arbeitsabläufen für die Mitarbeiter.

Es wird also zum einen erwartet, dass das Projekt richtig durchgeführt und abgewickelt wird. Es soll sich der Abwicklungserfolg einstellen (Effizienz); aber zudem wird erwartet, dass das richtige Projekt gemacht wird und sich der spätere Anwendungserfolg einstellt (Effektivität).

**Es sind im Kern daher drei Größen die erreicht werden sollen und anhand derer der Erfolg eines Projektes bewertet werden kann:**

- die Ziele unterschiedlichster Art sollen erreicht werden,
- die Stakeholder des Projektes sollen zufrieden sein und
- der Anwendungserfolg soll sich einstellen.

Teil B

# Kapitel 1

Vorwort und Definitionen

# INHALT

## KAPITEL 1: VORWORT UND DEFINITIONEN

### Inhaltsverzeichnis

Handhabung der Textbausteine des Leitfadens .....	1
Baustein 1: Vorwort der Geschäftsführung .....	5
Baustein 2: Begriffe und Organisatorische Verankerung .....	13
Baustein 3: Projektarten, Projektklassifizierung, Projektpriorisierung .....	21



# BAUSTEIN 3: PROJEKTARTEN, PROJEKTKLASSIFIZIERUNG, PROJEKTPRIORISIERUNG

ERLÄUTERUNGEN

PROJEKTARTEN

PROJEKTKLASSIFIZIERUNG

PROJEKTPRIORISIERUNG

## ERLÄUTERUNGEN

In diesem dritten Baustein des ersten Kapitels eines Leitfadens werden die **Projektarten** aufgeführt die durch eine Organisation bearbeitet werden. Diese Unterscheidung ist dann sinnvoll, wenn an die unterschiedlichen Projektarten unterschiedliche Anforderungen an das Projektmanagement gestellt werden. Zum Beispiel werden an externe Projekte andere Anforderungen gestellt als an interne Projekte. Ebenso werden an das Projektmanagement und die beteiligten Personen für ein IT-Projekt andere Anforderungen gestellt sein, als bei einem Organisationsprojekt.

Ob und welche Unterscheidungen wichtig sind, muss spezifisch für eine Organisation herausgearbeitet werden. Diese Unterscheidungen lohnen sich dann, wenn z. B. für jede Projektart auch andere Planungsvorlagen oder andere Regelungen, z. B. für das Berichtswesen erforderlich sind.

Des Weiteren kann eine **Projekt-Klassifikation** eingeführt werden, anhand derer die Bedeutung des Projektes für die Organisation festgelegt werden kann. Ebenso kann eine **Projekt-Priorisierung** eingeführt werden, aus der die Dringlichkeit hervorgeht.

## PROJEKTARTEN

Die klassische Unterscheidung der Projektarten ist eine Einteilung in:

- Investitionsprojekte (z. B. Bauvorhaben, Anlagenbau, Maschinenbau etc.),
- Organisationsprojekte (z. B. Veränderungen in Auf- und Ablauforganisation oder auch Einführung von Projekt- und Mehrprojektmanagement) und
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte (Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Softwareentwicklung).

Eine weitere wesentliche Unterscheidung ist:

- externe Projekte, da hier i. d. R. Verträge vorliegen und
- interne Projekte, da hier flexibler auf die jeweiligen Möglichkeiten der Organisation Rücksicht genommen werden kann.

Die Erwartungen an das Projektmanagement und an die beteiligten Personen können sich hier unterscheiden. In einem Leitfaden können z. B. für die unterschiedlichen Projektarten andere Instrumente (Dokumente, technische Unterstützung) vorgesehen sein. Ebenso können andere Anforderungen z. B. an die Projektorganisation, die Projektkommunikation und an das Berichtswesen erforderlich sein.

In den konkreten Organisationen finden sich oft spezifische weitere Projektarten, z. B.:

- Produktentwicklungsprojekt oder
- Beratungsprojekte.

In einem Leitfaden für das Projekt- und Mehrprojektmanagement sollten die Projektarten benannt werden und die unterschiedlichen Anforderungen an das Projektmanagement beschrieben werden.

### Textbeispiel:

„Projekte können nach ihrer Art unterschieden werden. So können z. B. Projektgruppen gleicher Art in ihrer Priorität im Rahmen der Steuerung der Projektlandschaft gegenübergestellt, vergleichend betrachtet und gesteuert werden.

Folgende Projektarten werden unterschieden:

- IT-Projekte
- Organisationsprojekte
- Investitionsprojekte
- Produktentwicklungsprojekt

Alle IT-Projekte werden über den IT-Lenkungsausschuss und über das Anforderungsmanagement gesteuert. Das IT-Projekt-Portfolio wird regelmäßig im Projekt-Portfolio-Management PPM analysiert und bei Bedarf werden Prioritäten aus Sicht der Unternehmensinteressen gesteuert.

Alle Produktentwicklungsprojekte werden über den Bereich Produktmanagement gesteuert. Das Produkt-Portfolio wird regelmäßig im Projekt-Portfolio-Management PPM analysiert und bei Bedarf werden Prioritäten aus Sicht der Unternehmensinteressen gesteuert.

Alle anderen Projekte werden über das Projekt-Portfoliomanagement gesteuert.

Abhängig von der Projektklassifikation, von der Projektpriorität und von der Projektart werden unterschiedliche Anforderungen an das Projektmanagement und an das Berichtswesen der Projekte gestellt. Dies wird im Projektauftrag spezifiziert.“

## PROJEKTKLASSIFIZIERUNG

Für Projekte und auch für Programme kann eine Klassifikation eingeführt werden. Die Projektklasse gibt die **Wichtigkeit** eines Projektes oder Programms in Bezug auf ausgewählte Kriterien an. Zusammen mit der Projektpriorität kann dann das gesamte Projekt-Portfolio in einem Wichtigkeits-, Dringlichkeits-Diagramm (Eisenhower-Diagramm) dargestellt werden. Siehe dazu die Dokumentenvorlagen aus Teil C, Abschnitt Projekt-Portfolio-Management.

Kriterien für die Projektklassifikation können sein:

- die strategische Bedeutung des Projektes oder Programms,
- die Größe des Projektes oder Programms und
- die organisatorische Komplexität des Projektes oder Programms

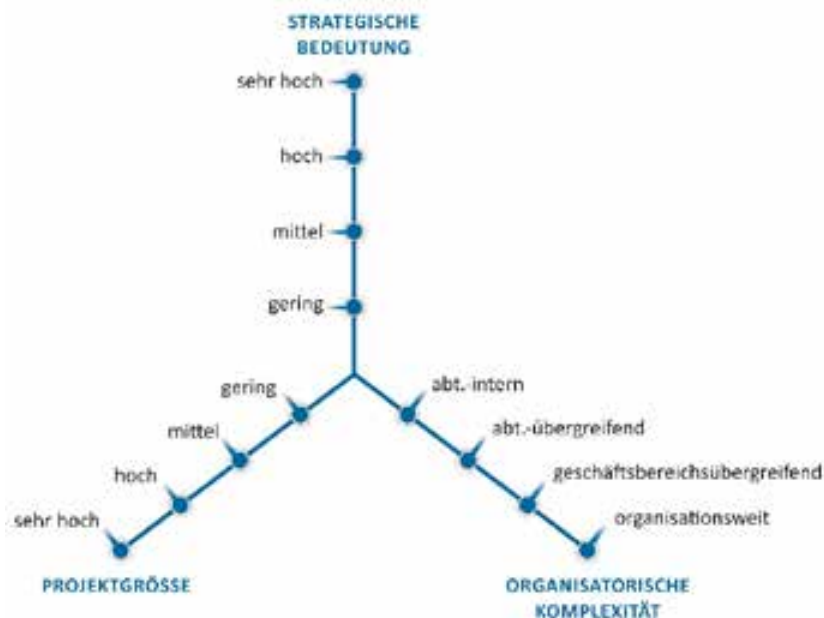


Abb. B.1.1: Beispiel zur Projektklassifikation

Je nach Situation können auch weitere oder andere Kriterien herangezogen werden. Jedes dieser Kriterien kann operationalisiert werden.

- Die organisatorische Komplexität, z. B. in der Form, dass abteilungsintern, abteilungsübergreifend, geschäftsbereichsübergreifend und organisationsweit unterschieden wird.
- Die strategische Bedeutung kann anhand von Angaben aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, wie z. B. Beitrag zum Unternehmensergebnis, Förderung der Marktführerschaft oder Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
- Die Projektgröße z. B. durch eine Umfangsangabe in Euro oder Personentagen.

Je nach Beurteilung der einzelnen Kriterien kann über eine Nutzwertanalyse durch das Projekt-Portfolio-Management eine Projektklasse vorgeschlagen werden. Die tatsächlich festgelegte Projektklasse wird letztlich mit Blick auf die gesamte Projektlandschaft durch das Projekt-Portfolio-Board, also das für die Steuerung des Projekt-Portfolios verantwortliche Managementteam, festgelegt.

Bei kleinen bis mittelgroßen Organisationen können auch einfachere Konzepte entwickelt werden. In kleinen Organisationen legt das einfach „der Chef“ fest.

Abhängig von der Projektklasse können die Anforderungen an das Projektmanagement unterschiedlich festgelegt werden. An ein A-Projekt werden dann hohe Erwartungen an das Projektmanagement gestellt, während die Anforderungen an ein D-Projekt gering ausfallen.

### *Textbeispiel: Projektklassifikation*

*„Projekte werden nach der Projektklasse und nach der Projektpriorität unterschieden. Die Projektklasse sowie die Projektpriorität werden durch das beauftragende Projekt-Portfolio-Management festgelegt. Die Projektklasse gibt im Kern an, welche strategische Bedeutung das Projekt in Bezug zu den strategischen Zielen der XXXX XXXX hat. Es legt somit die „Wichtigkeit“ des Vorhabens fest.*

*Folgende Projektklassen sind möglich:*

- *A-Projekte*
- *B-Projekte*
- *C-Projekte*
- *D-Projekte*

*Bei der Festlegung der Projektklasse werden verschiedene Kriterien herangezogen.*

*Diese Kriterien sind:*

- *die strategische Bedeutung,*
- *die organisatorische Komplexität,*
- *der Umfang.*

*An die Projekte der jeweiligen Projektklasse werden unterschiedliche Anforderungen an das Projektmanagement gestellt. Diese sind:*

- *A-Projekte betreiben ein Projektmanagement in ausgeprägter Form und berichten direkt an den Vorstand.*
- *B-Projekte betreiben ein Projektmanagement in ausgeprägter Form und berichten an die zuständigen Lenkungs Ausschüsse und an das Projekt-Portfolio-Management.*
- *C-Projekte betreiben ein angemessenes Projektmanagement und berichten an die zuständigen Lenkungs Ausschüsse und an das Projekt-Portfolio-Management.*
- *D-Projekte betreiben ein angemessenes Projektmanagement.“*

## PROJEKTPRIORISIERUNG

Für Projekte und auch für Programme kann eine Priorität eingeführt werden. Die Priorität gibt die **Dringlichkeit** eines Projektes oder Programms an. Die Dringlichkeit bezieht sich auf zeitliche Zwänge, die beachtet werden müssen.

Zusammen mit der Projektklasse kann dann das gesamte Projekt-Portfolio in einem Wichtigkeits- Dringlichkeits-Diagramm (Eisenhower-Diagramm) dargestellt werden. Siehe dazu die Dokumentenvorlagen aus Teil C, Abschnitt Projekt-Portfolio-Management.

Kriterien für die Projektpriorität können sein:

- finanzielle Auswirkungen,
- gesetzliche, rechtliche oder vertragliche Zwänge,
- drohender Image- oder Vertrauensverlust beim Kunden,
- zu erwartende Störungen des Geschäftsbetriebes,
- Unzufriedenheit der Mitarbeiter oder sonstiger Stakeholder,
- Chancen, die genutzt werden sollen.

Die Handhabung von Priorisierungskonzepten zeigt sich in der Praxis durchaus schwierig. So finden sich Priorisierungen in der Form, dass nahezu 90% aller Projekte die Priorität A aufweisen. Dies liegt zum einen an einem unzureichenden Verständnis des Managements zu diesem Thema. Zum anderen resultiert dies aus dem Druck unter dem Organisationen heute stehen und aus der Dynamik des Umfeldes.

Wichtig bei Priorisierungskonzepten ist, dass es klare Festlegungen zu Mengen gibt, für die eine Priorität vergeben werden kann. Bei einer Priorisierung in z. B. vier Stufen, 1 bis 4, sollten nur maximal 50% der Projekte die Priorisierung 1 erhalten dürfen. Mindestens 10% der Projekte müssen die Priorität 4 aufweisen und damit auch die Ressourcen für die Bearbeitung enthalten. Wenn eine Priorisierung funktionieren soll, dann muss jeder Priorität ein Anteil an den Ressourcen zugeordnet werden. Ist das nicht mehr möglich, steckt die Organisation möglicherweise schon in einer nicht optimalen Situation.

Auch die Priorisierung kann anhand von abgestimmten Kriterien in Form einer Nutzwertbestimmung durch das Projekt-Portfolio-Management vorgeschlagen werden. Die tatsächlich festgelegte Projektpriorität wird letztlich mit Blick auf die gesamte Projektlandschaft durch das Projekt-Portfolio-Board, also das für die Steuerung des Projekt-Portfolios verantwortliche Managementteam, festgelegt.

### *Text Beispiel*

*„Projekte werden nach der Projektklasse und nach der Projektpriorität unterschieden. Die Projektklasse sowie die Projektpriorität werden durch das beauftragende Projekt-Portfolio-Management festgelegt. Die Projektpriorität legt die „Dringlichkeit“ des Vorhabens fest.*

*Folgende Projektprioritäten sind möglich:*

- *Priorität 1: sehr hoch*
- *Priorität 2: hoch*
- *Priorität 3: mittel*
- *Priorität 4: niedrig*

*Bei der Festlegung der Projektpriorität werden verschiedene Kriterien herangezogen.*

*Diese Kriterien sind:*

- *gesetzliche, rechtliche oder vertragliche Zwänge,*