Georg Kraus
Reinhold Westermann

Projektmanagement mit System

Organisation, Methoden, Steuerung

5. Auflage

Springer Gabler

Projektmanagement mit System

Georg Kraus • Reinhold Westermann

Projektmanagement mit System

Organisation, Methoden, Steuerung

5., Auflage

Springer Gabler

Georg Kraus
Bruchsal
Deutschland

Reinhold Westermann
Neuburg
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4589-1
DOI 10.1007/978-3-8349-4590-7

ISBN 978-3-8349-4590-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 1995, 1996, 1998, 2010, 2014
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

In fast allen Unternehmen werden Projekte durchgeführt. Projektleiter sind dabei Manager auf Zeit, an die sehr hohe Anforderungen gestellt werden, denn ihre Aufgaben sind immer neu und komplex. Eine besondere Schwierigkeit liegt zudem darin, dass die Projektleiter in der Regel nur einen „zusammengewürfelten Haufen" von Mitarbeitern zur Verfügung haben, die aus verschiedenen Bereichen kommen, unterschiedliche Interessen verfolgen („Politik" betreiben), meistens wenig Zeit für die Projektaufgaben erübrigen können und noch nicht als Team „funktionieren". Außerdem sind Projekte oft „ungeliebte Kinder" der Linienorganisation und werden auch so behandelt. Schwierigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich mit allen bekannten Politik- und Machtfragen sind somit vorgezeichnet.

Unsere umfangreichen Erfahrungen und Erkenntnisse aus vielen Trainings- und Projektberatungssituationen in Groß- und Mittelbetrieben sind in dieses Buch eingeflossen, und es ist so angelegt, dass alle Projektbeteiligten,

- Auftraggeber,
- Projektleiter,
- Teammitglieder,
- Führungskräfte aus der Linie und
- Mitarbeiter aus der Linie,

ihr Wissen vertiefen und Handlungsstrategien daraus ableiten können.

Projektleiter und Teammitglieder suchen vielfach Orientierungshilfen, um komplexe und wenig bekannte Aufgabenstellungen transparenter zu machen und besser zu beherrschen. Gefragt sind außerdem Techniken, die es ermöglichen, Projekte sicher und erfolgreich zu managen. Doch was bleibt zu tun, wenn bei noch so perfekter Planung und Steuerung Projekte nicht zum gewünschten Erfolg führen?

In diesem Buch:

- geben wir methodische Hilfen für die Projektdefinition, beschreiben also Wege, wie man von globalen und unkonkreten Vorgaben zu konkreten Projektaufträgen kommt,
- stellen Methoden zur Projektplanung und -steuerung vor,
- gehen der Frage nach, was im Vorfeld organisatorisch getan werden kann, um den Projekterfolg weitestgehend zu sichern,

und

- zeigen, wie sich Politik- und Machtfragen und zwischenmenschliche Beziehungen auf den Projekterfolg auswirken.

Projektmanagement wird zwar von fast allen Unternehmen als wichtige Organisations- und Managementform genannt, ist aber meistens nicht mit dem notwendigen Stellenwert verankert. Die vielen Unbekannten, mit denen man beim Projektmanagement konfrontiert wird, sind sicher ein Grund dafür, dass viele Manager diesem Thema oft unsicher begegnen. Wir hoffen, dem Leser mit diesem Buch Berührungsängste gegenüber dem Projektmanagement nehmen zu können und die Projektbeteiligten in ihrer Professionalität zu unterstützen.

Wir freuen uns sehr, das sich unser Buch mittlerweile zum Standardwerk entwickelt hat.

Das Feedback zu den bisherigen Auflagen hat uns dazu angeregt, die 5. Auflage um die beiden wichtigen Themen Projektcontrolling

(Kap. 4) und Multiprojektmanagement (Kap. 8) zu ergänzen. Darüber hinaus wurden einige Korrekturen und Aktualisierungen vorgenommen.

Leserzuschriften erreichen uns unter Georg.kraus@krauspartner.de

Georg Kraus
Reinhold Westermann

Inhaltsverzeichnis

1 **Projektmanagement** 1
Was ist ein „Projekt“? 1
Welche Projekttypen gibt es? 4
Was ist Projektmanagement? 5
Woher kommen die Projektbeteiligten? 7
Was ist kennzeichnend für „PM“? 8
Ganzheitliche Projektbetrachtung 10
Wieso braucht man Projektmanagement? 12

2 **Projektorganisation** 15
Permanente und temporäre Projektorganisation 17
Aufbauorganisation 18
PM-Modelle in der Aufbauorganisation 21
Projektauftrag 35
Ablauforganisation 44

3 **Methoden des Projektmanagements** 55
Wie komme ich aus der Wolke? 56
Planungsmethode „Systemische Projektplanung“ 57
Situationserfassung 59
Problemanalyse 62
Projektauftragsmatrix 69
Realisierungsplanung 78

Projektstrukturplan 80
Kostenplanung 108

4 **Projektcontrolling** 115
Prozess-/Konzeptcontrolling 117

5 **Abwicklung und Steuerung** 121
Aufgabenverteilung 121
Projektsteuerung 124
Dokumentation 136

6 **Der Mensch im Projekt** 139
Unternehmenskultur und Projektarbeit 140
Das Projektteam 146
Der Projektleiter 156
Personalpolitische Aspekte 168

7 **Praxisprobleme bei der Projektarbeit** 175
Vorphase 176
Kontraktgestaltung 177
Zusammensetzung des Projektteams 180
Planung von Projekten 181
Projektsteuerung/Koordination 183
Information 184
Veränderung der Projektziele/des Projektauftrags 185
Budget/Ressourcen 185
Projektabschluss/Entlastung von Projektleiter und Team . . . 186

8 **Multiprojektmanagement** 187
Spielregeln im Multiprojektmanagement 189
Handlungsrahmen im Multiprojektmanagement 190
Handlungsrahmen für den Multiprojektmanager 191
Tools und Methoden 192

9 **Projekte ohne Projektmanagement** 199
Projektmanagement versus Prozessmanagement 202
Methoden und Instrumente 204

10 **Was kann Projektarbeit hemmen?** 207

11 **Checklisten für den Projektleiter und ein Beispielprojekt** 211
Checkliste zum Projektstart 211
Checkliste für den Projektleiter 212
Beispielprojekt „Tag der offenen Tür“ 213
Projektorganisation 217
Projektstrukturplan 217
Meilensteinplan 219

Fazit 221

Nachwort 223

Literatur 225

Sachverzeichnis 227

Die Autoren

Dr. Georg Kraus Wirtschaftsingenieur (TH Karlsruhe) ist seit über 25 Jahren Experte zum Thema Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Geschäftsführer einer international tätigen Unternehmensberatung.

Reinhold Westermann War Leiter einer Abteilung für Projekt- und Managementberatung in einem großen Automobilkonzern. Nach seiner aktiven Zeit ist er weiterhin als freiberuflicher Projekt- und Organisationsberater tätig.

Projektmanagement

1

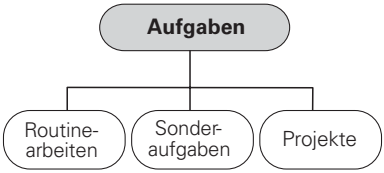
Was ist ein „Projekt“?

Der Zweck von Wirtschaftsunternehmen ist die Leistungserstellung und -vermarktung. In der Regel erfolgt dies in sich wiederholenden, standardisierten Routineprozessen, der so genannten Linienarbeit. Die Linienorganisation von Unternehmen ist auf diese Arbeiten zugeschnitten. Ihre Ausgestaltung zielt auf Optimierung (Arbeitsteilung und Spezialisierung) bekannter Aufgaben und eingespielter Arbeitsweisen, um ein marktgerechtes Kostenniveau zu erhalten. Neben den Routinearbeiten sind jedoch Innovationsprozesse für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens unabdingbar. Für immer mehr Firmen werden innovative Vorhaben sogar zur Alltagsaufgabe.

Innovationsaufgaben können eine einzelne Abteilung betreffen und von dieser selbst als Sonderaufgabe abgewickelt werden. Sie wird in den Unterstellungs- und Berichtsverhältnissen und mit den Verfahrensweisen der Linienorganisation gesteuert.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

G. Kraus, R. Westermann, *Projektmanagement mit System,*
DOI 10.1007/978-3-8349-4590-7_1



Viele Innovationsaufgaben erfordern aber eine von der Linienorganisation von den eingespielten Verfahrensweisen abweichende Vorgehensweise, weil sie mit besonderen Anforderungen verbunden sind. In diesem Fall handelt es sich um Projekte.

Die Anzahl von Projekten in den Unternehmen nimmt von Jahr zu Jahr zu. Man muss sich jedoch fragen, ob auch die Aufgaben im gleichen Maß angestiegen sind. Die Bezeichnung „Projekt" ist „in". Aufgaben, die noch vor Kurzem „Linienaufgaben" waren, werden nun als Projekte bezeichnet. Man schmückt sich gern mit dem Begriff Projekt. Achten Sie deshalb genau darauf, ob die jeweilige Aufgabe auch tatsächlich Merkmale eines Projekts aufweist. Auch wenn es noch so verführerisch ist, eine Linienaufgabe als Projekt zu definieren, sollte dieser Begriff nur für Aufgaben verwendet werden, die

- neuartig,
- zeitlich begrenzt,
- komplex sind und
- die Beteiligung mehrerer Stellen erfordern.

Projekte müssen in einem Unternehmen immer etwas Besonderes sein. Projektarbeit ist gekennzeichnet durch überdurchschnittliches Engagement, und die Projektergebnisse bringen den Unternehmen auch entsprechende Know-how-Vorsprünge. Wenn ein Unternehmen jedoch die Auswahl von „Projekten" nicht begrenzt, verliert die Projektarbeit ihren besonderen Charakter. Das überdurchschnittliche Engagement in Projekten geht verloren, da die Projektarbeit nicht mehr als etwas Besonderes empfunden wird. Die Projektarbeit verwässert. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, dass Unternehmen klar abgrenzen, welche Aufgaben als Projekt abzuwickeln sind bzw. welche Aufgaben weiter-

hin als Routineaufgaben zu erledigen sind. Die Merkmale, um Projekte zu identifizieren, sind jedoch nicht immer ganz klar zuordenbar. Ab wann ist zum Beispiel eine Aufgabe als komplex anzusehen? Ähnlich problematisch ist die Neuartigkeit. Des Weiteren stellt sich die Frage, wer denn nun entscheidet, ob eine Aufgabe als Projekt oder als Routineaufgabe abgewickelt werden soll. Hier ist die Unternehmensleitung gefragt. Durch das Festlegen von Projekten wird grundlegend die Arbeit im Unternehmen beeinflusst. Wenn zu viele Aufgaben als Projekte abgewickelt werden, verliert die Projektarbeit an Bedeutung und wird nicht mehr mit dem notwendigen Druck verfolgt. Wenn jedoch zu wenige Aufgaben als Projekte abgewickelt werden, versanden vielleicht einige Aufgaben, die für das Unternehmen wichtig wären. Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie viele Projekte die Organisation verkraften kann unter der Prämisse, die Motivation der Projektbeteiligten (letztendlich der Erfolgsfaktor der Projektarbeit) in den Vordergrund zu stellen. Eine Hilfestellung hierfür sind die klassischen Projektmerkmale:

- **Neuartigkeit** Projekte sind neuartige und einmalige Vorhaben. Zu ihrer Durchführung kann nur teilweise auf vorhandenes Know-how oder vorliegende Planungen zurückgegriffen werden. Dadurch, dass nur begrenzt Erfahrungswerte vorhanden sind, lässt sich nie mit hundertprozentiger Wahrscheinlichkeit vorhersagen, ob die Ziele erreicht werden. Dies führt dazu, dass jedes Projekt mit einem gewissen Risiko behaftet ist. Man muss viel „ausprobieren“, nicht alles ist kalkulierbar und vorhersehbar. Daraus ergeben sich eine beträchtliche Dynamik und ein großer Bedarf an Änderungen.

- **Zeitliche Begrenztheit** Projekte sind temporäre Aufgaben, das heißt, sie enden mit der Erreichung des vorab definierten Ziels. Dadurch, dass Projekte zeitlich begrenzt sind, werden in den seltensten Fällen spezielle Ressourcen (wie zum Beispiel Personalkapazitäten) für sie geschaffen.

- **Komplexität** Projekte sind ganzheitlich betrachtete Aufgaben. Als solche sind sie komplex, was die Einschätzung ihrer Machbarkeit, Planung, Durchführung und ihrer wirtschaftlichen Folgen angeht. Daraus ergibt sich, dass eine Vielzahl von Faktoren und Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen sind.

- **Beteiligung mehrerer Stellen** Durch die ganzheitliche Betrachtung stellen Projekte meistens Aufgaben dar, deren Planung und Realisierung über mehrere Abteilungen/Bereiche geht. Die Bearbeitung in interdisziplinären Gruppen macht eine einheitliche Arbeitsmethodik innerhalb des Projektteams notwendig. Der dadurch entstehende Aufwand für Koordination und Abstimmung wird meistens unterschätzt.

- **Konkurrenz um Ressourcen** Projekte erfordern personelle, finanzielle, materielle und andere Mittel. Die einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen sind jedoch begrenzt und orientieren sich in der Regel am Bedarf der Linie.

Die projektspezifischen Mittel müssen deshalb aus den vorhandenen Ressourcen der Linie abgezweigt werden. Da die Linie dazu nur ungern bereit ist (das würde ja bedeuten, dass diese im eigenen Bereich brachliegen), entstehen dort immer wieder Konfliktherde, die nur durch eine transparente Projektplanung gelöst werden können.

Welche Projekttypen gibt es?

Es gibt sicher genau so viele Klassifizierungen von Projekten wie Projekte selbst. Die hier aufgestellte Tabelle soll exemplarisch zeigen, welche Aufgaben Projektcharakter haben können. Gleich, wel-

Tab. 1.1 Aufgaben mit Projektcharakter

Projekttypen	Inhalt, Ergebnis
Studien, Expertisen	wirtschaftliche und technische Erkenntnisse über Aufgabenstellung und Realisierbarkeit
Neue Produkte	neues Produkt wird erarbeitet und im Markt eingeführt
Produktanpassungen	Produkt wird an die neuen Bedürfnisse angepasst
Anlagenbau	Installation neuer technischer Anlagen zu vereinbarten Terminen und Kosten
Rationalisierung	Kostenreduktion, Ertrags-/Leistungssteigerung
Organisationsentwicklung	Anpassung der Organisation/Abteilung/Bereich an die neuen Erfordernisse des Unternehmens/Marktes
IT	Einführung eines IT-Systems

che Art von Projekt Sie abwickeln, in allen Fällen können Sie die Grundprinzipien des Projektmanagements anwenden (Tab. 1.1).

Was ist Projektmanagement?

Als sich der Begriff Projektmanagement in den sechziger Jahren in Deutschland verbreitete, verstand man darunter reine Werkzeuge zur Projektplanung- und -steuerung. Projektmanagement wurde gleich gesetzt mit „Netzplantechnik“. In den siebziger und insbesondere in den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts reifte jedoch die Erkenntnis, dass zur erfolgreichen Abwicklung eines Projekts mehr gehört als operative Werkzeuge. Projektmanagement wurde, wie der Name es schon sagt, zu einem „Managementsystem“. Wie jedes Managementsystem beinhaltet auch Projektmanagement:

- Planungsinstrumente,
- Steuerungsinstrumente,

- Führungsmethoden und
- Organisationsmodelle.

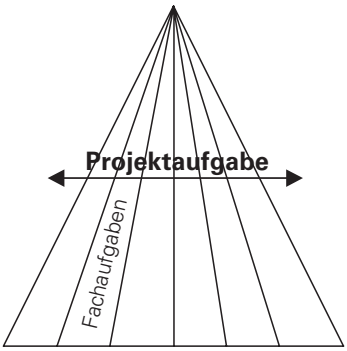
Die verschiedenen Instrumente des Projektmanagements sind so ausgelegt, dass Projekte ganzheitlich bearbeitet werden können. Sie lassen sich somit nur bedingt auf Anwendungen in der Linie übertragen. Der sinnvolle Anwendungsbereich von Projektmanagement liegt also nicht in Routineaufgaben, sondern im „Managen von Projekten".

Linienmanagement

- vertikale Koordination fachbezogener Aufgaben,
- Verantwortung für die Fachaufgaben entsprechend der Arbeitsteilung

Projektmanagement

- horizontale Koordination von Projektaufgaben,
- Verantwortung für den Gesamtumfang des Projekts (Projektziele)



Unterschiede zwischen Linienmanagement und Projektmanagement

Projektmanagement kann auch als Steuerung eines

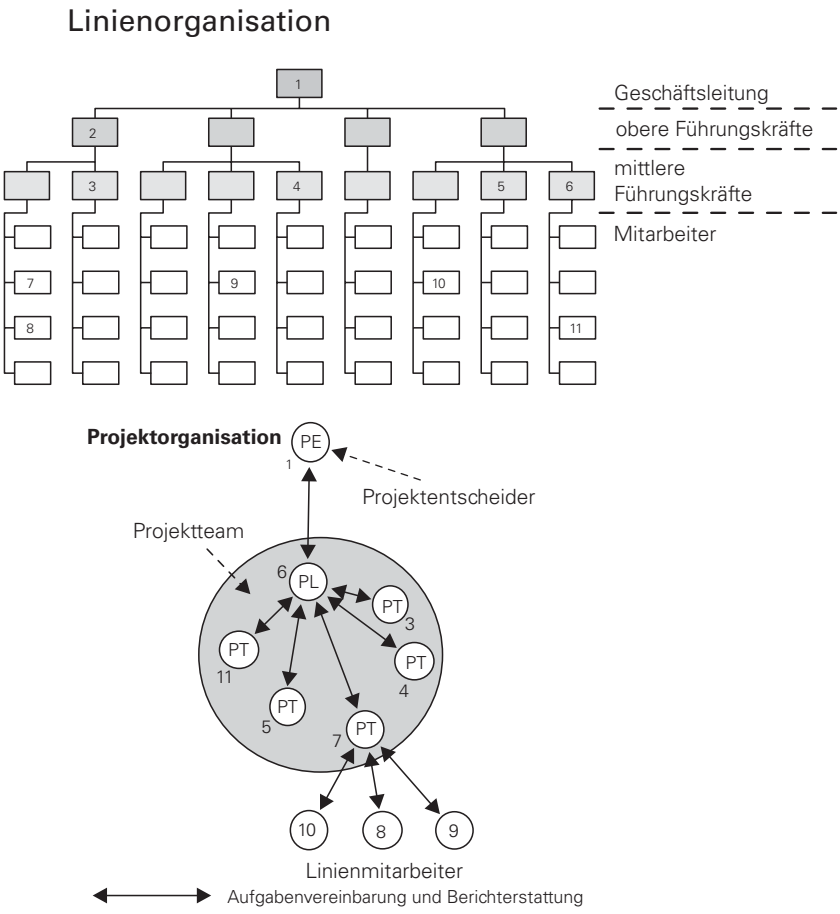
- zielgerichteten und
- mehrpersonalen Arbeitsprozesses

innerhalb einer vorhandenen Linienorganisation bezeichnet werden. Unter zielgerichtet ist zu verstehen, dass Projektaufgaben auf jeden Fall immer mit einem Auftrag beziehungsweise einem Pflichtenheft gekoppelt sein müssen. Unter dem Begriff „mehrpersonal“, soll zum Ausdruck gebracht werden, dass zur Abwicklung der Projektaufgabe ein Managementsystem zum Einsatz kommt.

Woher kommen die Projektbeteiligten?

Typische Fragen, die sich zu Beginn eines Projekts stellen, sind: Wer ist beteiligt? Sind Mitarbeiter aus bestimmten Hierarchieebenen zu beteiligen? Können Teams hierarchieübergreifend zusammengestellt werden? Wer soll Projektleiter werden? Wer wählt den Projektleiter aus? Wer kann/soll Auftraggeber des Projekts sein? Im Grunde gibt es keine Regeln dafür, wie Projektbeteiligte auszuwählen sind.

Die Beteiligten müssen nicht aus einer bestimmten Hierarchiestufe stammen. Ein Projektleiter kann sowohl aus der Mitarbeiterebene als auch aus einer Führungsebene stammen. Projektentscheider oder Auftraggeber werden meistens nach dem Kriterium Macht und Teammitglieder nach ihrer fachlichen Kompetenz ausgewählt.



Beispiel für die Zusammensetzung eines Projektteams

Was ist kennzeichnend für „PM“?

Projekte sollen Probleme im Unternehmen lösen, Verbesserungen und Innovationen realisieren, komplexe Anlagen erstellen helfen. Die sehr hohen Ziele prägen Projektmanagement, denn sie erfordern eine schlagkräftige Arbeitsstruktur.

Charakteristisch für die Arbeitsweise im Projektmanagement sind:

- Ziel- und Ergebnisorientierung,
- Auftragsdenken,
- Ganzheitlichkeit und
- flache Hierarchien.

Ziel- und Ergebnisorientierung bedeutet, die Orientierungs- und Motivationsfunktion von Zielen zu nutzen und gleichzeitig Raum für alternative Lösungswege, für Innovationen zu geben. Das erfordert Eigeninitiative und Selbstständigkeit auf der Mitarbeiterseite. Man lässt dem Projektteam freie Wahl, welchen Weg es einschlägt, nur das Ziel ist vorgegeben.

Hinter dem Auftragsdenken steht die Führungsphilosophie des Managens nach Zielvereinbarungen. Dem Projektmitarbeiter kommt eine andere Rolle zu als dem Linienmitarbeiter. Er ist Auftragnehmer und nicht Arbeitnehmer. Er ist selbst verantwortlich für die Erfüllung seiner Aufgaben im Sinne des Projektziels und definiert selbst mit, was er verantwortet. Durch das Mitwirken bei der Definition des Auftrags wird eine viel stärkere Identifikation mit dem Projekt erreicht.

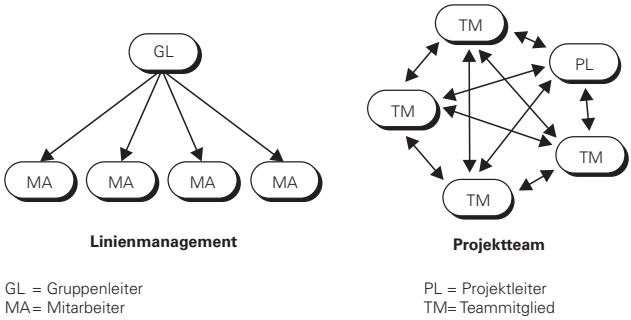
Ganzheitlichkeit meint die integrierte Betrachtung und Behandlung einer Aufgabe – die Zusammenfassung arbeitsteiliger Aufgaben zu einem Gesamten, wobei die Beiträge zum Ziel oder Ergebnis (Produkt) das Verbindende sind. Es geht nicht darum, dass jeder seine Aufgabe erledigt, sondern um die Frage: „Wie erreichen wir das Ziel?“

Es gilt: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

Flache Hierarchien sorgen für eine bessere Koordination und Motivation. In der Projektarbeit sind kurze Informations- und Entscheidungswege wichtig, denn ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektmanagements liegt darin, die Arbeit zu „personifizieren“. Die Identifikation von Projektverantwortlichen und Teammitgliedern

mit der Aufgabe ist die Basis für eine enge Zusammenarbeit, direkte Abstimmung und damit für eine zeitlich und sachlich optimale Koordination.

Die Schlagkraft des Projektmanagements basiert ganz wesentlich auf dem Teamgedanken: Eine Gruppe von Mitarbeitern arbeitet gemeinsam auf ein gemeinsames Ziel hin. Abstimmung und Informationsaustausch erfolgen nicht linienförmig vom Projektleiter zu den Teammitgliedern, sondern sternförmig von jedem zu jedem.



Linienmanagement *und Projektteam*

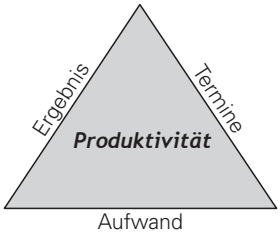
Die Motivation der Teammitglieder ergibt sich zum großen Teil daraus, dass sie an der Projektplanung (Zielsetzung und Vorgehen) mitwirken können. Das Team kennt die Gesamtzusammenhänge des Projekts und identifiziert sich somit mit dem Projekt und seinen Zielen.

Ganzheitliche Projektbetrachtung

Bei der Abwicklung eines Projekts muss man immer drei Größen im Auge behalten:

- Ergebnis/Output,
- Termine/Zeit,
- Aufwand/Kosten/Input.

Verändert sich eine Größe, hat dies automatisch Auswirkungen auf die anderen.



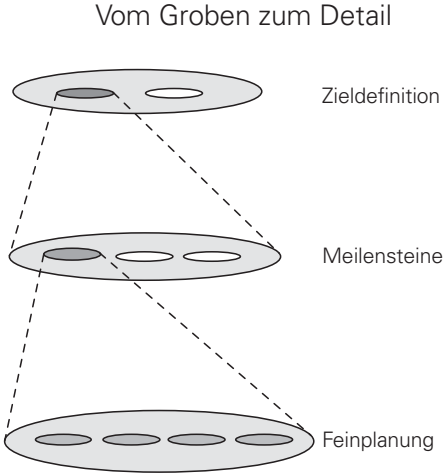
Projektleiter stehen meistens vor der schwierigen Aufgabe, diese drei Faktoren in den Griff zu bekommen. In der Praxis ist oft festzustellen, dass der Projektleiter je nach „Vorlieben" oder „Abneigungen" sich bei der Abwicklung stärker auf den einen oder anderen Aspekt konzentriert. Der Projektleiter, der aus dem Controlling kommt, wird eher den Kostenaspekt im Auge behalten und unter Umständen die Qualität der Ergebnisse nicht genügend beachten. Ein Projektleiter, der aufgrund seiner fachlichen Qualifikation ausgewählt wurde, hat oft Schwierigkeiten, den Kosten genügend Bedeutung zuzuordnen. Die Kunst der Projektbearbeitung liegt darin, die drei Faktoren Ergebnis, Termine und Aufwand immer im Auge zu behalten. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass diese Faktoren zum größten Teil von dem Engagement und der Leistung der Projektbeteiligten abhängen.

Ein weiteres Prinzip des Projektmanagements heißt: „Planen, was planbar ist". Dies führt dazu, dass die Planung erst mit Fortschritt des Projekts feiner und konkreter wird. Die Gefahr bei komplexen Aufgaben ist, dass man sich leicht im Detail verirrt. Wer einmal den Überblick verloren hat, bekommt Ergebnis, Aufwand und Termine

kaum noch in den Griff. Projektmanagement folgt der Vorgehensweise „vom Groben zum Detail“.

Folgende Detaillierungsschritte sind empfehlenswert:

1. Planungsstufe: Projektabgrenzung	Zieldefinition
2. Planungsstufe: Grobe Richtungsvorgabe	Meilenstein
3. Planungsstufe: Detaillierte Planung	Netzplantechnik/ Feinplanung



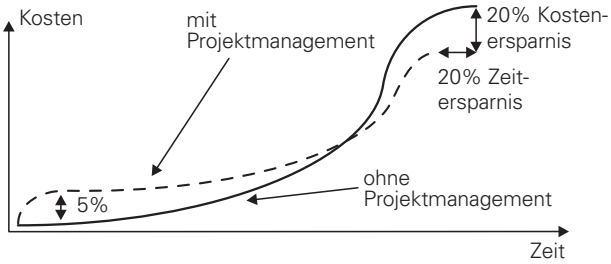
Vom Groben zum Detail

Wieso braucht man Projektmanagement?

Was bringt Projektmanagement? Was für einen Nutzen hat Projektmanagement? Diese Fragen tauchen immer wieder auf. Die Schwierigkeit liegt in fehlenden Vergleichsmöglichkeiten. Wenn eine Aufgabe

als Projekt abgewickelt worden ist, wie will man dann Aufwand und Zeitverlauf ohne Projektmanagement abschätzen? Untersuchungen ähnlicher Projekte haben jedoch Folgendes gezeigt:

Projektmanagement erfordert einen anfänglichen Mehraufwand von etwa 5 %, und daraus resultiert eine Kosten- und Zeitersparnis von 20 %.



5 % anfänglicher Mehraufwand beim Projektmanagement bringen 20 % Kosten- und Zeitersparnis

Typische Ziele, die mit der Arbeitsweise „Projektmanagement“ verfolgt werden, sind dementsprechend:

- Verbesserung der fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit – bessere Nutzung der Energien für die Projektbearbeitung, die sonst durch Reibungsverluste in der Kommunikation verloren gehen;
- Ausrichtung der Fachbereichsressourcen auf die Unternehmensziele;
- Verbesserung der Effizienz, Transparenz und Koordination aller Projekte (Multiprojektmanagement);
- Einhaltung der Ziele in den einzelnen Projekten bezüglich Ergebnis, Termine, Aufwand und Produktivität;
- Durchsetzung/Umsetzung der Planung.