

- Frank Bauer -

Weiterbildungen WEGWEISER



Der Weg zum
effektiven Projektleiter

Wenn meine Erfahrungen und mein Wissen
Deinen Weg zum effektiven Projektleiter
positiv beeinflussen,
ist das Ziel dieses Buches erreicht.

Frank Bauer

Als Dank an alle meine Projekte,
Dozenten und alle Projektbeteiligten,
die mich auf meinen Weg geprägt haben.

Frank Bauer

Weiterbildungs-wegweiser

Der Weg zum effektiven Projektleiter!

© 2021 Frank Bauer

Umschlag, Illustration: Frank Bauer

Information: **Inspirationen siehe Literaturverzeichnis**

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

Der Weg zum effektiven Projektleiter!

Paperback 978-3-347-16614-1

Hardcover 978-3-347-16615-8

e-Book 978-3-347-16616-5

Ebenfalls im Verlag erschienen:

Weiterbildungswegweiser, Der Weg zur Freiheit!

Weitere Themengebiete wie Produktmanagement, Abteilungsleitung, Moderation usw. sind in Planung.

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

Der Weg zum effektiven Projektleiter!

Du

Zweck und Aufbau des Buches

Sinnvolle Weiterbildungen für Projektleiter

Projektmanagement

Was ist Projektmanagement?

Was zeichnet ein Projekt aus?

Das magische Dreieck

Woraus besteht Projektmanagement?

Projektarten

Projektbezeichnungen

Funktionen, Ziele des Projektmanagements

Die Aufgaben des Projektmanagements

Projektorganisation

Linie / Matrix

Stabsstelle / Einfluss-Projektmanagement

Reine / autonome Projektorganisation

Projektsteuerungsgremium

Mehrprojekt-Management

Projektstrukturplan, Aufgabenpakete

Wie das Projekt strukturieren?

Zweck des Projektstrukturplans?

Detaillierung des Projektstrukturplans

Strukturierungsregeln

Codierungsarten des Projektstrukturplans

Aufstellung des Projektstrukturplans

Was muss in ein Arbeitspaket?

Zweck des Arbeitspakets?

Prozesse / Projektablauf / Phasen

Typische Elemente der Projektphasen

Aufgabe der Phasenplanung

Standardisierte Phasenmodelle

Schritte zum Phasenmodell

Einfaches Modell der Projektphasen

Planungstiefe

Planungsmethoden

Meilensteine

Modelle aus der IT-Branche

Projektstart

Projektauftrag

Aufgaben des Projektstarts

Kick-off Meeting

Probleme des Projektstarts

Projektabschluss

Wann wird der Projektabschluss durchgeführt?

Projektabschlussitzung

Aufgabe des Projektabschluss

Projektabschluss / Abschlussbericht

Terminplanung

Terminplanvisualisierung

Graphischer Netzplan

Netzplantechnik, Aufgabe und Ziele

Erfolg und Misserfolg der Netzplantechnik

Netzplanarten

Vorgangsknoten-Netz

Anordnungsbeziehung

Rechnungsarten
Rechnungsregeln
Puffer
Meilensteintrendanalyse
Einsatzmittel

Management und Führung

Managementaufgaben des Projektleiters
Notwendige Führungseigenschaften
Führungsstile

Der Projektleiter

Wesentliche Merkmale eines Projektleiters
Aufgaben des Projektleiters
Selbstmanagement

Stakeholder und Projektumfeld

Was sind Stakeholder?
Was ist das Projektumfeld?
Warum eine Stakeholder-Analyse durchführen?
Typische Beispiele für Stakeholder
Wie Stakeholder steuern?
Stakeholder-Portfolio

Projektziele

Die SMART Regel
Zielkonflikte
Zielarten
Kriterien von Projektzielen
Regeln für die Zielformulierung
Lastenheft und Pflichtenheft

Spezifikation, Pflichtenheft

Teilgebiete Konfigurationsmanagement

Projekterfolg, Projektmisserfolg

Problemfelder mit Einfluss auf das Projekt

Erfolgsfaktoren

Personalwirtschaft

Personalbedarfsplanung

Ressourcenübersicht

Kriterien der Personalauswahl

Unternehmensziele

Mitarbeiterziele

Spezialfall Coaching

Informationswesen, Dokumentation

Informations- und Berichtswesen

Welche Aufgaben hat das Berichtswesen?

Empfängerorientiertes Berichtswesen

Berichtswesen individuell für jedes Projekt?

Projekthandbuch = Projektakte

Zuständigkeit Informationswesen

Berichte und Protokolle

Was ist Dokumentationsmanagement?

Dokumentationssystem

Projektdokumentation

Projektstatusbericht

Identifikation von Unterlagen

Primär- und Sekundärdaten

Datenablage und Speicherung

Nutzung von Software

Kommunikation

Einflussfaktoren

Reiz-Reaktionsmodell

Friedemann Schulz von Thun

Albert Mehrabian

Norbert Wiener
Paul Watzlawick
4 Grundpositionen
Aktives Zuhören
Ebenen nach French/Bell
Eisberg-Modell
Körpersprache
„Flaschenhals-Modell“
Platin Regel (Fritz Riemann)
Stakeholder-Kommunikation

Spezielle Kommunikationstypen

Moderation
Ziele der Moderation
Grundhaltung und Aufgaben des Moderators
Moderationszyklus
Präsentation
Durchführung einer Präsentation
Feedback
Feedbackgeber
Feedbacknehmer
Besprechungen
Möglichkeiten von Besprechungen
Ablauf der Teamsitzung

Teamarbeit

Die Gruppe / das Team
Teambildung
Team-Design-Modell (Margerison / McCann)
Teamuhr
Phasen der Teambildung
Gruppenregeln

Kreativitätstechniken

Intuitive Techniken
Analytische / diskursive Techniken

Projektfallen

Konfliktmanagement

Gründe für Konflikte
Konflikte als Chance
Konflikttypen
Warnzeichen für Konflikte
Konfliktfähigkeit
Eskalationsmodell nach Glasl
Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten
Allgemeine Regeln im Konfliktfall
Krise = Sonderfall von Konflikt

Motivation

Extrinsisch / intrinsisch
Motivation für das Projektteam
Menschenbild: Theorie X und Y, McGregor
Techniken / Strategien, nach Sprenger
Bedürfnispyramide, nach Maslow
Zwei-Faktoren-Theorie, nach Herzberg
Motivationsfördernde Ansätze (Herzberg)
Teamführung, vier Ansätze

Agiles Projektmanagement / SCRUM

Agile Projektorganisation
Was bedeutet agil?
Grundvoraussetzungen für SCRUM
Grundhaltung wichtig vs. wichtiger
SCRUM von außen betrachtet
Das Produkt im SCRUM Kontext
Product Backlog
Teamwork bei SCRUM

Rollen bei SCRUM
SCRUM Flow = Prozess
SPRINT Retrospektive
SPRINT Review
Sprint Planung
Daily SCRUM Meeting

Risikomanagement

Was umfasst Risikomanagement
Risiko-Arten
Risiko-Identifizierung

Problemlösung

Phasen
Problemarten
Problemtypen
Rollen
Vorgehensweisen
Techniken nach Daenzer

Kostenmanagement

Kosten im Projekt
Aufgabe Kostenmanagement
Ermittlung des Einsatzmittelaufwands
Kostenschätzung, Detaillierungsgrade
Prinzipien der Kostenplanung
Ist-Kostenerfassung
Probleme der Kostenerfassung

Projektüberwachung/-controlling

Integrierte Projektsteuerung
Projektüberwachungszyklus
Jour-Fixe
Schwachstellen im Rückmeldesystem
Projekt-Kennzahlen

Vertragsmanagement

Vertragstypen

Gliederung Projektverträge (Werkvertrag)

Leistungsstörung

Auftragsgeberrechte bei Leistungsstörung

Auftragsnehmerrechte bei Leistungsstörung

Claim Management

Lebensweg Vertragsmanagement

Abnahme

Raum für individuelle Themen

Literaturhinweise und Quellen

Weiterbildungswegweiser, die Firma

Buchempfehlungen

Der Weg zum effektiven Projektleiter!

Weiterbildung ist der Weg zur Freiheit. Davon bin ich hundertprozentig überzeugt. Es geht vor allem darum, den für Dich passenden Job im Laufe der Jahre zu finden, damit Du große Freude in Deinem Arbeitsleben hast. Diese Grundkomponente eröffnet automatisch die positive Ausrichtung aller anderen Lebensbereiche. Dein Einkommen und Deine Finanzen werden sich erhöhen, Deine Beziehung wird harmonischer, Deine Gesundheit ist ausgewogen und Du kannst Dich selbst verwirklichen und Deine Lebensziele erreichen.



Die Realität ist, dass Du mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Arbeitsplatz benötigst, damit Du Deinen Lebensunterhalt bezahlen kannst.

In meinen Büchern geht es darum, die möglichen Entwicklungsschritte zu den richtig wertvollen Jobs in Unternehmen aufzuzeigen. Ein ganz wichtiger Arbeitsplatz ist der Projektleiter.

Ich selbst habe als Auszubildender in einem mittelständischen Unternehmen als Industriemechaniker begonnen. Danach bin ich in der Produktentwicklung zum Produktentwickler gereift, um anschließend als Projektleiter und Produktmanager zu arbeiten.

Du

An dieser Stelle kommt ein kurzer redaktioneller Hinweis. Das Buch ist in der männlichen Ansprache gehalten. Selbstverständlich möchte ich ebenso weibliche Leserinnen und diverse andere Geschlechter ansprechen.

Ich schreibe bewusst in der Du Form. Meiner Erfahrung nach duzen sich alle Weiterbildungsteilnehmer bereits zu Beginn oder nach kurzer Zeit, unabhängig von der sozialen Herkunft oder dem Bildungsniveau.

Zweck und Aufbau des Buches

Mit diesem Buch habe ich meine komplette Erfahrung zu Thema Projektmanagement kurz und knapp zusammengefasst.

Es ist mit Absicht nicht in ausführlicher Prosa geschrieben. Hierzu gibt es Buchbände, die mehr als 2.500 Seiten füllen. Ich persönlich war noch nie ein Freund so umfangreicher Bücher. Aus meiner Sicht ist beim Thema Projektmanagement eine Kombination aus Vor-Ort-Schulung (alternativ online), Verwendung von knappen thematischen Zusammenfassungen als Nachschlagewerk und viel

praktischer Erfahrung notwendig, um zu einem wirklich effektiven Projektmanager zu reifen.

Viele der Zusammenfassungen entstammen einem DIN A4 Heft, das ich für Vorbereitungen auf Zertifikate und Prüfungen genutzt habe.

Das Buch besteht aus voneinander abgegrenzten Kapiteln. Die einzelnen Kapitel sind zu Gruppen zusammengefasst, die je nach Betrachtungsweise auch anders erfolgen könnte.

Jede Kapitelüberschrift ist so gewählt, dass Du bei Bedarf schnell eine Zusammenfassung des Aufgabenbereiches nachschlagen kannst.

In den Kapiteln sind viele theoretische Grundlagen aus unterschiedlichsten Publikationen und Seminaren in Kombination mit meiner mehr als 25-jährigen Berufserfahrung zusammengefasst. Hier mein ausdrücklicher Hinweis, dass viele der Gedanken in diesem Buch nicht von mir erfunden wurden. Ich habe lange überlegt, ob und wie ich Quellenangaben einarbeiten kann. Nachdem jeder – gerade im Internet – massenweise Informationen findet, die sehr ähnlich sind, und keinerlei Quellenangaben zu finden sind, ist es oft nicht nachvollziehbar, wer tatsächlich der Schöpfer einzelner Gedanken ist. Zudem beruhen viele Ideen auf gesundem Menschenverstand, den jeder auf seinem Lebensweg mehr oder weniger ausgeprägt entwickelt. Letztendlich habe ich mich entschieden, einige gängige Informationsquellen im Literaturverzeichnis anzugeben, die ich bei Bedarf und zur Vertiefung jederzeit empfehlen kann.

Zu jedem Kapitelbeginn formuliere ich kurz einige einleitende Worte. Danach folgen Unterpunkte mit kurzen Aufzählungen als Gedankenstütze. **Ich habe mich bewusst gegen ausführliche Erklärungen entschieden, damit viele Themen in das kompakte Buch eingearbeitet werden.**

In den Kapiteln beschreibe ich entweder ein kurzes Beispiel aus der Praxis oder formuliere einen zusammenfassenden Ratschlag, der Dir maximale Effektivität ermöglichen soll.

Falls Du auf der Suche nach einem bestimmten Begriff bist, kannst Du im Inhaltsverzeichnis am Anfang des Buches nach Deinem Begriff suchen, um schnell die passende Seite im Buch zu finden. Ein weiteres Stichwortverzeichnis wäre eventuell sinnvoll, würde das Buch jedoch aus meiner Sicht nur unnötig erweitern.

Das spannende am Projektmanagement ist die unglaubliche Vielzahl an unterschiedlichen Projekten, die es gibt. Aus meiner Sicht ist es nicht möglich, in einem Buch alle erdenklichen Aufgabenfelder abzudecken, bzw. macht aus meiner Sicht auch keinen Sinn. Jeder Projektleiter hat seine persönliche Art und Weise der Vorgehensweise, so dass ich einige Leerseiten am Ende des Buches eingefügt habe, die zur individuellen Ergänzung durch Dich gedacht sind. Der Zweck des Buches ist, dass Du es als Gedankenstütze und schnelles Nachschlagewerk jederzeit mitführen kannst. Fülle einfach die Leerseiten mit offenen Punkten, die Dir in diesem Buch fehlen, und entwickle so Dein persönliches Nachschlagewerk zum effektiven Projektleiter!

Sinnvolle Weiterbildungen für Projektleiter

Du musst als Projektleiter nicht studiert haben. Jedes Projekt hat individuelle Herausforderungen, die einen unterschiedlichen Background erfordern. Unabhängig von Deinem Werdegang ohne Berufsausbildung, mit Berufsausbildung oder Studium kannst Du als Projektmanager geeignet sein. Vereinzelt ist das Thema Projektmanagement in den Lehrplänen bereits als Teilausschnitt enthalten, jedoch oft nicht in der erforderlichen Tiefe. Neben dem reinen theoretischen Wissen benötigt es jedoch eine gehörige Portion Menschenkenntnis, Gemeinschaftsgefühl und gesundem

Menschenverstand, um einer von allen anerkannten und respektierten Projektleiter zu werden.

Meine persönliche Überzeugung ist, dass gezielte Weiterbildungen am Ende jedoch den Unterschied zwischen einem guten und einem exzellenten Projektleiter ausmacht.

Kurse für Projektleiter gibt es massenweise. Viele Weiterbildungsinstitute, Handels- und Handwerkskammern sowie Hochschulen haben entsprechende Weiterbildungsangebote im Programm. Beim Vergleich der Inhalte sind die Themen oft überschneidend und je nach Ausrichtung des Lehrgangs auf einen Schwerpunkt ausgelegt. Ich habe zum Beispiel mehrere Projektleiterkurse besucht und abgeschlossen, teilweise mit Prüfung und Zertifikat, teilweise mit Teilnahmebescheinigung, oder einfach ohne Nachweis. Just do it!

Bei der Wahl der richtigen Weiterbildung musst Du neben den Inhalten die Kosten und die Akzeptanz des Lehrgangs beachten.

Bei den Kosten sind mitunter erhebliche Unterschiede vorhanden. Ich erlaube mir an dieser Stelle keine Wertung der Kosten in Zusammenhang mit dem tatsächlichen Wert des Lehrgangs. Ich persönlich habe bei meiner Wahl der Weiterbildung auf den Inhalt, den eventuellen Schwerpunkt, die Persönlichkeit der Dozenten und die Lehrgangsdauer in Zusammenhang mit den Kosten geachtet. Zudem sollte der Veranstaltungsort und die Durchführungsweise zu Deiner persönlichen Situation passen.

Als Projektleiter musst Du nicht in jedem Themengebiet perfekt ausgebildet sein. Vielmehr geht es darum, dass Du von vielen interdisziplinären Gebieten Grundkenntnisse hast. Dadurch stellst Du sicher, dass Dir niemand ein X für ein U verkaufen kann. Deine Aufgabe ist eher, dann die geeigneten Teammitglieder zur exakten Ausarbeitung auszuwählen.

In den Bereichen Strukturierung, Prozessmanagement, Kommunikation, Visualisierung, logische Argumentation, Moderation, Präsentation, Führung bist Du der Experte. Mit Blick auf diese Anforderungen sollte Deine Literatur- und Weiterbildungsauswahl klug sein und einen guten Mix darstellen.

In jedem Projekt gibt es weiche und harte Faktoren, die zur Projektgestaltung dazugehören. Beide Faktoren haben Einfluss auf den Projekterfolg, so dass ein effektiver Projektleiter in beiden Gebieten Wissen anwenden muss.

Wie bei allen Punkten im Leben, solltest Du nur die um Rat fragen, die das Thema selbst erlebt haben oder mehrjährig als Projektleiter gearbeitet haben.

Bei Interesse an einem Projektleiterkurs kannst Du gerne auf meiner Internetseite www.weiterbildungswegweiser.de vorbeischaun. Hier fließen mindestens 25 Jahre Berufserfahrung und mindestens 10 Jahre berufsbegleitende Weiterbildung ein. Meine Erkenntnis: Mit jedem Kurs lernst Du immer etwas Neues! Deshalb empfehle ich auch mehrere verschiedene Kurse zu einem Thema. Du findest auch Hinweise auf weitere Bücher von mir. Alle Bücher, die ich geschrieben habe und schreiben werde, sind stark aus meinen jeweils mehrjährigen Erfahrungen als Produktentwickler, Projektleiter, Produktmanager und meinen umfangreichen Weiterbildungs- und Aufstiegsfortbildungen geprägt. Somit hoffe ich, dass ich bei aller Notwendigkeit zur Spezialisierung nie den Blick für das Große und Ganze verliere und meine Erlebnisse bestmöglich an Dich weitergebe.

Sinnvolle Fragestellungen zur Weiterbildung habe ich in meinem Buch „Weiterbildungswegweiser, Der Weg zur Freiheit“ entwickelt. Diese werden Dir sicher helfen, um die für Dich beste Weiterbildung auszuwählen.

Projektmanagement

Projektmanagement ist ein grenzenloses Themengebiet, zu dem es viele verschiedene Ansätze und Empfehlungen zur Umsetzung gibt. Dieses Kapitel gibt einen allgemeinen Überblick.

Was ist Projektmanagement?

Neben unzähligen Definitionen darf in einem Buch zum Projektmanagement der Bezug zur DIN 69901 nicht fehlen. In dieser Norm ist folgende Beschreibung gewählt:

„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifischen Organisation.“

Man kann ein Projekt auch als Konzept mit systematischen Arbeitsweisen bei nicht genormten Abläufen bezüglich Termin, Kosten und Leistung beschreiben.

Was zeichnet ein Projekt aus?

Jedes Unternehmen hat seine eigene Abgrenzung, wobei keine Definition Anspruch auf Allgemeingültigkeit hat. Ein Projekt ist/hat:

ein definiertes Ziel	im allgemeinen begrenzte Ressourcen	benötigt eine interdisziplinäre Bearbeitung
ein komplexes Vorhaben	ein neuartiges Vorhaben	einen definierten Anfang und einen Abschluss
ein Ergebnis zur Folge	Planung	Entscheidung
Koordination	Überwachung	Steuerung
hat einen Projektleiter	hat eine besondere Stellung im Unternehmen	wird von vielen Interessengruppen beobachtet
Misserfolge und Erfolge	läuft meistens nicht nach Plan	erfordert Durchhaltevermögen

Das magische Dreieck