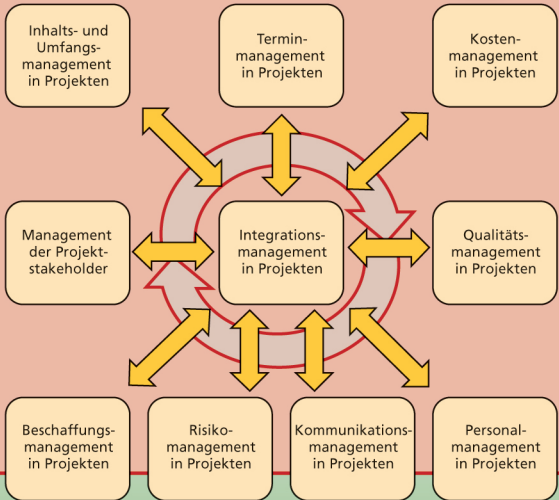


Eine Zusammenfassung des *PMBOK*[®] Guide Kurz und Bündig

basierend auf
PMBOK[®] Guide
Fifth Edition von PMI



Anton Zandhuis
Paul Snijders
Thomas Wuttke

EINE ZUSAMMENFASSUNG DES *PMBOK*[®] *GUIDE*
– KURZ UND BÜNDIG

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing offers a wide collection of whitepapers, templates, free e-books, trainer materials etc. in the **Van Haren Publishing Knowledge Base**: www.vanharen.net for more details.

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise and IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

B&IP
BABOK® Guide
BiSL®
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project, Program and Risk Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net.



Eine Zusammenfassung des PMBOK® Guide

Kurz und bündig

Basierend auf *PMBOK® Guide* Fifth Edition von PMI

Anton Zandhuis, PMP

Paul Snijders, PMP

Thomas Wuttke, PMP



Kolophon

Titel:	Eine Zusammenfassung des <i>PMBOK® Guide</i> – Kurz und bündig
Untertitel:	Basierend auf <i>PMBOK® Guide</i> Fifth Edition von PMI
Reihe:	PM-Reihe
Autoren:	Anton Zandhuis, PMP Paul Snijders, PMP Thomas Wuttke, PMP
Rezensenten der 1. Ausgabe:	Alfonso Bucero (PM Consulting) Portfirio Chen (PM Berater) Iain Fraser (Project Plus Ltd) Alfred J. Howard (PM by Pros) Crispin Piney (PMI France Sud) Ray Riedel (HP USA) Rodney Turner (Universität zu Lille) Thomas Walenta (IBM Industrial Sector, Automotive & Electronics North)
Rezensenten der 2. Ausgabe:	Portfirio Chen (PM Consultant) Iain Fraser (Project Plus Ltd) Thomas Walenta (IBM Industrial Sector, Automotive & Electronics North) Bill Yates (Velociteach)
Texteditor:	Monika Dauer (Deutsche Version)
Verlag:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 90 8753 728 9
ISBN ePub:	978 94 018 0546 9
ISBN eBook:	978 90 8753 785 2
Druck:	1. Ausgabe, 1. Auflage, Januari 2011 2. Ausgabe, 1. Auflage, Juni, 2014
Layout und DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009, 2014

In dieser Veröffentlichung wurden Illustrationen und Texte wiederverwendet mit der Erlaubnis von: Project Management-Institute *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – 5. Ausgabe, Project Management Institute, Inc. 2013. Copyright und alle Rechte vorbehalten. Das Material in dieser Veröffentlichung wird mit Erlaubnis von PMI verwendet.

© 2013 Project Management Institute, Inc. für: Abb. 2.1, 3.1, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, Anhang A und der Prozessschema (Hinterseite des Buchumschlags)

Für weitere Anfragen über Van Haren Publishing oder dieser Veröffentlichung senden Sie bitte eine E-Mail an: info@vanharen.net

Obwohl diese Veröffentlichung mit größter Sorgfalt erstellt wurde, können weder Autor noch Redakteur oder Herausgeber für irgendwelche Schäden haftbar gemacht werden, die durch mögliche Fehler und/oder Unvollständigkeit in dieser Veröffentlichung verursacht wurden.

Kein Teil dieser Veröffentlichung darf in irgendeiner Form, sei es durch Druck, Foto, Mikrofilm oder irgendwelche anderen Mittel ohne schriftliche Erlaubnis des Herausgebers vervielfältigt werden.

Vorwort zur deutschen Übersetzung

Diese deutsche Übersetzung ist mehr als nur eine „einfache“ Übersetzung des englischen Originals. In meiner Rolle als Mitautor der Originalausgabe war es für mich ein Muss, dieses Buch als Ganzes auch in meine (badische) Muttersprache zu übersetzen. Ich bitte daher schon einmal vorsorglich, großzügig über alle süddeutschen Redewendungen hinwegzusehen, die von den Lektoren nicht entdeckt wurden, gell?

An dieser Stelle ganz herzlichen Dank an meine Mitstreiter der Ammersee-Redaktion. Allen voran an Peter Agha-Ebrahim und Jens Reineking, die beide wertvolle Zuarbeit leisteten und ohne deren Mithilfe dieses Büchleins so nicht erschienen wäre.

Viel Spaß an der *PMBOK® Guide* Taschenbuchausgabe und viele gelungene Projekte wünsche ich allen Lesern dieser deutschen Übersetzung.

Thomas Wuttke

Mai 2014

Inhalt

Einleitung	11
1 Einführung	13
1.1 Ziel dieses Buches	13
1.2 Praktische Tipps für die Verwendung dieses Taschenbuchs	15
1.3 Der Nutzen von Projektmanagement	15
1.4 Wie Sie Ihre Rolle als Projektauftraggeber, Projektteammitglied oder Projektleiter wahrnehmen	18
1.5 FAQ – häufig gestellte Fragen	21
2 Die Organisation hinter dem <i>PMBOK® Guide</i> – Das Project Management Institute PMI®	31
2.1 PMI – Fakten und Zahlen	31
2.2 Verfügbare Normen und Standards des PMI	32
2.3 Verfügbare Zertifizierungen	34
2.4 Lokale Vertretungen von PMI und fremdsprachliche Übersetzungen	36
2.5 Weitere PMI-Initiativen	37
3 Der <i>PMBOK® Guide</i> auf einen Blick	41
3.1 Die Geschichte des <i>PMBOK® Guides</i>	41
3.2 Die Struktur des <i>PMBOK® Guides</i>	42
3.3 Projekt – Programm – Portfolio	43
3.4 Projektlebenszyklus	46
3.5 Projektphasen	48
3.6 Projektmanagementprozessgruppen	49
3.7 Stakeholder	51
3.8 Organisationsstrukturen	52
3.9 Projektmanagementwissensgebiete	57
3.10 Projektmanagementprozesse	58

4	Integrationsmanagement in Projekten	59
4.1	Projektauftrag entwickeln	62
4.2	Projektmanagementplan entwickeln	64
4.3	Projektdurchführung lenken und managen	65
4.4	Projektarbeit überwachen und steuern	66
4.5	Integrierte Änderungssteuerung durchführen	67
4.6	Projekt oder Phase abschließen	68
5	Inhalts- und Umfangsmanagement in Projekten	71
5.1	Inhalts- und Umfangsmanagement planen	72
5.2	Anforderungen sammeln	73
5.3	Inhalt und Umfang definieren	76
5.4	Projektstrukturplan (PSP) erstellen	78
5.5	Inhalt und Umfang validieren	81
5.6	Inhalt und Umfang steuern	82
6	Terminmanagement in Projekten	85
6.1	Terminmanagement planen	86
6.2	Vorgänge definieren	86
6.3	Vorgangsfolge festlegen	87
6.4	Ressourcen für Vorgänge schätzen	89
6.5	Vorgangsdauer schätzen	90
6.6	Terminplan entwickeln	92
6.7	Terminplan steuern	96
7	Kostenmanagement in Projekten	99
7.1	Kostenmanagement planen	101
7.2	Kosten schätzen	101
7.3	Budget festlegen	103
7.4	Kosten steuern	105

8	Qualitätsmanagement in Projekten	109
8.1	Qualitätsmanagement planen	111
8.2	Qualitätssicherung durchführen	113
8.3	Qualität lenken	114
9	Personalmanagement in Projekten	117
9.1	Personalmanagement planen	118
9.2	Projektteam zusammenstellen	121
9.3	Projektteam entwickeln	122
9.4	Projektteam managen	124
10	Kommunikationsmanagement in Projekten	127
10.1	Kommunikationsmanagement planen	128
10.2	Kommunikation managen	131
10.3	Kommunikation steuern	133
11	Risikomanagement in Projekten	135
11.1	Risikomanagement planen	136
11.2	Risiken identifizieren	139
11.3	Qualitative Risikoanalyse durchführen	140
11.4	Quantitative Risikoanalyse durchführen	142
11.5	Risikobewältigungsmaßnahmen planen	143
11.6	Risiken steuern	144
12	Beschaffungsmanagement in Projekten	145
12.1	Beschaffungsmanagement planen	147
12.2	Beschaffung durchführen	149
12.3	Beschaffung steuern	151
12.4	Beschaffung abschließen	152

13 Management der Projektstakeholder	155
13.1 Stakeholder identifizieren	155
13.2 Stakeholdermanagement planen	159
13.3 Engagement der Stakeholder managen	160
13.4 Engagement der Stakeholder steuern	161
Glossar	163
Definitionen	163
Über die Autoren	181

Einleitung

„Ich glaube nicht an Wunder; ich zähle auf sie!“ Der Erfolg eines Projektes ist mehr als nur Zufall oder der Erfolg eines Einzelnen. Er erfordert Projektmanagementwissen von allen Beteiligten, einige gut definierte Prozesse und eine wirkliche Zusammenarbeit, um diese „Wunder“ geschehen zu lassen. Eine relativ kleine Änderung in Denkweise und Handlungen der Projektbeteiligten wird sich durch eine echte Verbesserung in der erfolgreichen Projektabwicklung bezahlt machen. Mit diesem PMBOK® Guide-Taschenbuch wollen wir diesen Wandel unterstützen.

Wenn Sie bereits mit dem *PMBOK® Guide* vertraut sind, bringt der Titel dieses Buches „*PMBOK® Guide*-kurz und bündig“ seinen Inhalt auf den Punkt. Hatten Sie mit dem *PMBOK® Guide* bisher noch nichts zu tun, dann werden Sie möglicherweise erstaunt sein zu hören, dass der *PMBOK® Guide* (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) als weltweiter De-facto-Standard im Projektmanagement anerkannt ist, auch bestätigt durch die Tatsache, dass mehr als vier Millionen Exemplare im Umlauf sind. Bis jetzt jedoch fehlte für diese ziemlich umfangreiche (ANSI-)Norm eine leicht zugängliche und kurze Einführung und blieb dadurch einem breiteren Publikum vorenthalten. Dieses Taschenbuch möchte diese Lücke durch die Ihnen hier vorliegende Zusammenfassung schließen.

Das Büchlein ist für Projektauftraggeber (Sponsoren), Projektmanager/-leiter und Projektteammitglieder besonders nützlich, da dies die drei Schlüsselrollen sind, die hier unterschieden werden. Ebenso nützlich ist das Buch für Projektnebenrollen (zum Beispiel für Mitglieder eines Projektmanagementbüros (PMO)). Es unterstützt alle Projektbeteiligten in zweierlei Hinsicht:

- Besseres Verständnis ihrer Rolle in Projekten, die auf bewährte Praktiken im Projektmanagement beruhen;
- Verbesserung eines organisationsweiten Projektmanagementansatzes.

Auf organisationsweiter Ebene unterstützt es einen strukturierten und gut abgestimmten Ansatz für einen Projektlebenszyklus und stellt sicher, dass alle Beteiligten (=„Stakeholder“) die gleiche Sprache sprechen. Es wird die praktische Anwendung von Projektmanagementprozessen verbessern, wenn diese nun von allen verstanden und konsequent angewendet werden. Die Flexibilität des Konzeptes ermöglicht allen Organisationen und Projektteams die individuelle Anpassung an ihr jeweiliges Niveau und ihre jeweiligen Bedürfnisse – häufig auch als „schlankes Projektmanagement“ bezeichnet...

Das ist genau das, was das Project Management-Institut (PMI) mit dem *PMBOK® Guide* erreichen möchte. Der *PMBOK® Guide* wurde zu DER internationalen Norm im Projektmanagement und viele Projektmanagementmethoden beziehen sich auf sie. Er ist ANSI-Norm für Projektmanagementprozesse. Andere nationale Normen neigen dazu, derselben Richtung zu folgen. Der *PMBOK® Guide* leistet daher einen grundlegenden Beitrag für die Projektarbeit und den Projekterfolg.

Wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen, dass Exzellenz im Projektmanagement klare und greifbare Vorteile bringt. Wir empfehlen Ihnen, sich gemeinsam mit all Ihren Beteiligten und Betroffenen aus dem Bereich Projektmanagement Kenntnisse des *PMBOK® Guides* und seiner Prozesse anzueignen, um genau diese Vorteile zu erlangen und einen wirklich großen Wurf in der erfolgreichen Projektarbeit zu erreichen.

November 2009,

Anton Zandhuis, PMP

Paul Snijders, PMP

Thomas Wuttke, PMP

Kapitel 1

Einführung

1.1 Ziel dieses Buches

Dieses Büchlein dient als eine kurze Erläuterung des Zwecks, der Hintergründe und der Schlüsselemente des *PMBOK® Guide* (Fifth Edition).

Worin liegt überhaupt der Nutzen des *PMBOK® Guide*? Der *PMBOK® Guide*, eine Abkürzung für „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“, gilt weltweit als grundlegendes Werk für Projektmanagementprozesse und -methoden. Der *PMBOK® Guide* ist die älteste und am häufigsten eingesetzte formale und globale Projektmanagementnorm. Er wird vom Project Management Institute (PMI), dem weltweit führenden Projektmanagementverband, herausgegeben. Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass der strukturierte Einsatz dieses Wissens und der beschriebenen Praktiken die zielkonforme Umsetzung von Projekten eindeutig verbessert. Denn Projektmanagementkulturen, die diesen grundlegenden Projektmanagementansatz konsequent anwenden, zeigen nicht nur eine bessere Projektperformance in Form von niedrigeren Kosten und kürzeren Laufzeiten, sondern sie erzeugen auch eine höhere Kundenzufriedenheit. Die neue globale ISO21500 Projektmanagementnorm, die in der Struktur und in den Hauptinhalten vollkommen übereinstimmt, bestätigt die hohe inhaltliche Qualität des *PMBOK® Guide*. So ergibt sich eine Menge von Vorteilen, wenn diese bewährten Projektmanagementpraktiken, wie sie im *PMBOK® Guide* beschrieben sind, eingesetzt werden.

In einer im Vergleich zum normalen Tagesgeschäft viel dynamischeren Projektmanagementumgebung ist gute Kommunikation absolut

notwendig. Dafür benötigen Sie eine „gemeinsame Sprache“ innerhalb Ihrer Projektmanagementumgebung, die von allen Beteiligten („Stakeholdern“) verstanden wird. Dieses Taschenbuch soll schnell ein gemeinsames Vokabular und eine gemeinsame Terminologie vermitteln sowie ein gemeinsames Verständnis über die grundlegenden Projektmanagementprozesse und deren wichtigste Schlüsselrollen und Verantwortlichkeiten schaffen.

Was ist der *PMBOK® Guide* nicht? Er ist definitiv kein „Projektmanagement-Rezeptbuch“. Der Projektmanager und das Projektteam tragen letztendlich die Verantwortung, welche bewährten Verfahren für jedes spezifische Projekt in enger Abstimmung mit dem Projektträger und der Trägerorganisation angewandt werden sollen. Auf organisatorischer Ebene kann dies durch die Einführung einer Projektmanagementmethode auf der Grundlage der bewährten *PMBOK®*-Guide-Verfahren erleichtert werden.

Zusammengefasst möchte dieses Taschenbuch einen wesentlichen Beitrag leisten, Sie bei der Einführung und Festlegung der Konzepte von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement in Ihrer Organisation zu unterstützen und für eine verbesserte Kommunikation und Kooperation zu sorgen. Es unterstützt die organisationseinheitliche Einführung einer Projektmanagementkultur, damit auch ihre Projekte gleich beim ersten Mal richtig gemacht werden.

In Kapitel 3 finden Sie eine detaillierte Beschreibung des *PMBOK® Guides*, seine grundlegenden Definitionen und seine Strukturen. In den Kapiteln 4 bis 13 werden wir tiefer auf die Projektmanagementwissensgebiete und den ihnen zugrunde liegenden Prozessen eingehen.

1.2 Praktische Tipps für die Verwendung dieses Taschenbuchs

Sie finden auf der letzten eingeklappten Umschlagseite ein Verzeichnis aller Wissensgebiete und aller Projektmanagementprozesse mit den jeweiligen Kapitelnummern. Jede Seite ab Kapitel 4 dieses Taschenbuchs ist durch ein Symbol gekennzeichnet, sodass Sie schnell das entsprechende Wissensgebiet erkennen können.

Im Anhang A finden Sie einen Auszug der wichtigsten Schlüsselbegriffe und Definitionen des *PMBOK® Guide* Glossars.

1.3 Der Nutzen von Projektmanagement

Jede Organisation hat eine einzigartige Kultur und steht unterschiedlichsten Herausforderungen gegenüber. Und jede Organisation startet von einem individuellen Ausgangspunkt mit unterschiedlichen Themen, die es zu lösen gilt. Um nun den Nutzen von Projektmanagement in diesem Kontext aufzuzeigen, müssen wir uns zuerst darüber im Klaren sein, was denn genau mit Projektmanagement gemeint ist, da es sich um ein breites Themengebiet handelt. Dann können wir auf verschiedene Aspekte des Projektmanagements eingehen und deren Nutzen erklären.

PMI Definition

Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen.

Dies wird am ehesten durch Projektmanagementprozesse erreicht.

Forschungsergebnisse zeigen, dass, bedingt durch die zunehmende Komplexität und der sich schnell ändernden Rahmenbedingungen, denen

Organisationen ausgesetzt sind, diejenigen Projekte bessere Ergebnisse erzielen, bei denen bewährte Vorgehensweisen/Praktiken systematisch angewendet werden. Sie zeigen deutlich bessere Ergebnisse unter anderem in folgenden Projektbereichen:

- „Geliefert wie versprochen“, das realistische Setzen von Erwartungen durch Projektdefinition, -planung und -schätzung bereits zu Beginn des Projektes;
- Schnellere Lieferung von Ergebnissen durch Wiederverwendung von allgemeinen und anerkannten Projektmanagementprozessen;
- Weniger „Überraschungen“ während der Projektausführung durch die Anwendung der proaktiven Projektmanagementprozesse;
- Höhere Kundenzufriedenheit und weniger Nacharbeit durch die Lieferung des richtigen Produkts bzw. der richtigen Dienstleistung gleich beim ersten Mal.

All diese Punkte sowie die sich daraus ergebenden Einsparungen, die ein organisationsübergreifendes Projektmanagement mit sich bringt, sind nachweisbar. Aber der Nutzen von Projektmanagement ist noch viel größer und beinhaltet auch weniger greifbare Vorteile wie z.B.:

- Ein sehr engagiertes und motiviertes Team, das basierend auf einem klaren Ziel und durch effektive Kommunikation zusammenarbeitet;
- Eine inspirierende Projektumgebung mit einer „Ja – wir schaffen das“-Mentalität durch ehrgeizige aber machbare Zusagen;
- Transparente und verbesserte Entscheidungsfindung auf allen organisatorischen Ebenen durch effizientere Projektkommunikation.

Diese qualitativen Vorteile werden sogar noch die quantitativen Vorteile verstärken, die wiederum garantieren, dass eine Organisation imstande ist, sich selbst zu übertreffen.

Einige Organisationen haben sich einen guten Ruf erarbeitet, gleichbleibend qualitativ hochwertige Projekte zu realisieren. Allerdings kann gerade die große Mehrheit das nicht von sich behaupten. Erkennen Sie die folgenden typischen Merkmale?

- Projekte liefern ihre Ergebnisse meistens zu spät, zu teuer oder ohne die unternehmerischen oder funktionalen Anforderungen des Projektauftraggebers und/oder der Endbenutzer zu erfüllen;
- Projektmanager gehen „ihren Weg“, weil keine oder nur bescheidene Standards für Projektmanagementprozesse und -methoden vorhanden sind;
- Projektmanagement an sich gilt als bürokratischer Ballast und nicht als wertvoller Beitrag;
- Die Projektarbeit, die von Ressourcen innerhalb der Linienorganisation durchgeführt wird, kann im Zuge der Planung des Tagesbetriebs nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt werden, wird jedoch seltsamerweise und im Gegensatz dazu als „ganz nahe an unserer eigentlichen Haupttätigkeit“ angesehen;
- Das Projektbudget umfasst nicht die Kosten der internen Mitarbeiter, weil die ja bereits „sowieso schon bezahlt sind“;
- Es gibt keine Übersicht aller laufenden Projekte einer Organisation – genauso wenig wie eine Betrachtung ihrer Kosten im Vergleich zu ihrem Nutzen (Business Case);
- Der für das proaktive Leiten von Projekten erforderliche Arbeitsaufwand findet sich in keinem Projektplan;
- Projekte sind am Ende irgendwie doch noch gerade so erfolgreich, aber letztendlich nur durch viel Stress und jede Menge Überstunden.

Kommt Ihnen das oben Gesagte bekannt vor? Diszipliniertes Projektmanagement ist die Lösung, um diese Mängel zu beseitigen. Ein gutes Projektmanagement, das sich der Standardprojektmanagementprozesse bedient, wird eine optimierte Kommunikation etablieren und besser mit Unwägbarkeiten umzugehen wissen. Dies wiederum wird die Chancen auf einen Projekterfolg erheblich erhöhen. Es wird für neue Managementverfahren und -prozesse sorgen. Und das wird sich letztlich in der Wirtschaftlichkeit Ihrer Projektorganisation niederschlagen.

1.4 Wie Sie Ihre Rolle als Projektauftraggeber, Projektteammitglied oder Projektleiter wahrnehmen

Entscheidend für den Projekterfolg ist, ob Sie Ihre Rolle in einem Projekt verstanden haben und entsprechend handeln. Daher erläutern wir nachfolgend die drei wichtigsten Rollen, die den größten Beitrag für ein erfolgreiches Projekt leisten:

1. Der **Projektauftraggeber** (engl.: Sponsor) agiert als kontinuierliche Verbindung zwischen der Linienorganisation und dem Projekt. Es liegt in der Verantwortung des Auftraggebers zu Beginn den Business Case des Projektes zu definieren. Warum machen wir das Projekt? Welche Anforderungen hat die auftraggebende Organisation? Nach der Projektgenehmigung übernimmt der Projektleiter die Verantwortung für „die Lieferung der vereinbarten Projektziele“. Der Projektauftraggeber bleibt dennoch in der Pflicht auch weiterhin die Übereinstimmung von Projektzielen und dem eigentlichen Projektzweck sicherzustellen. Der Projektauftraggeber sollte unter anderem gewährleisten, dass die Organisation an ihren ursprünglichen Entscheidungen hinsichtlich der Zielsetzungen festhält, um ständige Prioritätsverschiebungen durch tägliche operationale Einflüsse

zu vermeiden. Von daher spielt der Projektauftraggeber eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, dass das Projekt genügend Unterstützung vom funktionalen und operativen Management erhält, das im Gegenzug eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen zum Projektteam spielt. Der Projektauftraggeber sorgt ebenfalls dafür, dass die Organisation bereit ist, mit dem Projektergebnis effektiv umzugehen, sobald es zur Verfügung steht, da nun die Nutzungsphase und die damit verbundene wirtschaftliche Wertschöpfung der Projektergebnisse beginnt. Um seine Aufgaben zu erfüllen, muss der Projektauftraggeber eng mit dem Projektleiter zusammenarbeiten. Die reibungslose Kommunikation zwischen diesen beiden Rollen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projekts und den der Organisation.

2. Die **Projekt(management)teammitglieder** sind in der Regel für die Bereitstellung des benötigten Wissens und der notwendigen Arbeitsleistung zur Erreichung des Projektergebnisses verantwortlich. Während der ersten Projektphasen liegt ihr Fokus hauptsächlich auf der Definition des bestmöglichen Projektlösungsansatzes und der Entwicklung eines machbaren Grobplans. Mit anderen Worten: Der Fokus liegt auf der Planung. Während der Ausführungsphasen erstellen sie aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Könnens das Projektergebnis und spezifische Teilkomponenten. Um einen reibungslosen Übergang vom Projekt zum normalen Betriebsablauf zu gewährleisten, ist es unerlässlich, dass bereits im Projektteam diejenigen Organisationseinheiten hinreichend vertreten sind, die später das Projektergebnis übernehmen werden.
3. Der **Projektleiter** ist letztendlich verantwortlich für die Bereitstellung der definierten Projektergebnisse. Entscheidende Erfolgsfaktoren in dieser Rolle sind das Stakeholdermanagement sowie das Führen des Projektteams und der entsprechenden Stakeholder in der Auswahl und Verwendung der richtigen Projektmanagementprozesse zum jeweils richtigen Zeitpunkt. Dabei hat alles stets unter dem

Aspekt der Fertigstellung und Lieferung der Projektergebnisse zu erfolgen. Der Projektleiter sollte sich die Erfahrung und auch den Einfluss des Projektauftraggebers zunutze machen. Und er sollte alle geschäftsbezogenen Probleme und Hindernisse an ihn eskalieren, die er oder das Projektmanagementteam nicht alleine lösen können.

Diese drei Rollen werden in jedem Projekt für die erfolgreiche Durchführung benötigt. Daher sollten diese Schlüsselrollen eindeutig beschrieben werden und verstanden sein, sodass jeder Stakeholder entsprechend handeln kann.

Abbildung 1.1 zeigt die allgemeinen Beziehungen zwischen Linien- und Projektorganisation und wo jede Rolle zuzuordnen ist.

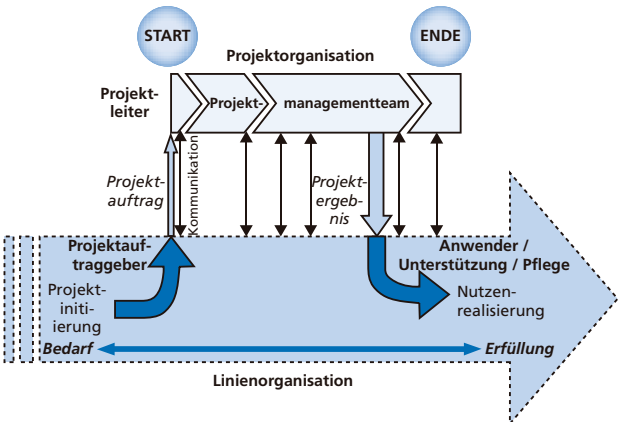


Abbildung 1.1 Allgemeine Beziehungen zwischen Linien- und Projektorganisation