

In 7 Schritten zum Projektmanagement -

Tipps für die Einführung eines professionellen PM

Ein InLoox Whitepaper

Inhalt

1. Einleitung 3
   1.1 Auslöser für den Start mit professionellem Projektmanagement 3
   1.2 Sieben Fragen für die Etablierung von professionellem Projektmanagement 4
2. Wie definieren wir Projekte? 5
3. Wie setzt sich ein Projektteam zusammen? 6
   3.1 Rollen im klassischen Projektmanagement 6
   3.2 Rollen im agilen Projektmanagement 6
4. Womit füllen wir unseren PM-Werkzeugkasten? 8
   4.1 Beispiel eines klassischen Vorgehens 8
   4.2 Beispiel eines agilen Vorgehens 8
   4.3 Welche ist die beste Methode? 9
   4.4. Fragen für Ihren individuellen Werkzeugkasten 9
5. Wie wollen wir im Projekt kommunizieren? 10
6. Welche Projektphasen gibt es? 11
7. Wer darf was? 12
   7.1 Lese– und Schreibrechte 12
   7.2 Konten– und rollenbasierte Berechtigungen 12
   7.3 Fragen zum Aufstellen eines Berechtigungskonzeptes 13
8. Wie sollen Dokumente organisiert werden? 14

1. Einleitung

Projektmanagement liegt im Trend: Eine Studie der GPM zur makroökonomischen Vermessung der Projektwirtschaft zeigte bereits im Jahr 2015 eine kontinuierliche Zunahme der Projekttätigkeit, welche am Anteil der Gesamtarbeitszeit gemessen wurde, auf. So nahm die Projekttätigkeit von 29,3 Prozent im Jahr 2009 auf 34,7 Prozent im Jahr 2013 um knapp 20 Prozent zu. Bis 2019 prognostizierte die Studie eine Zunahme der Projekttätigkeit auf bis zu 41 Prozent (aktuelle Ergebnisse zur Validierung liegen leider nicht vor).

Nichtsdestotrotz lässt sich über alle Branchen hinweg eine Art „Projekttrifizierung“ beobachten. Das heißt: Immer mehr Aufgabenstellungen werden in Form von Projekten gelöst, womit immer mehr Mitarbeiter mit Projektmanagement in Berührung kommen – selbst, wenn es ihnen teilweise gar nicht bewusst ist, dass sie in Projekten arbeiten.

1.1 Auslöser für den Start mit Projektmanagement

Die Auslöser für den Start mit Projektmanagement sind vielfältig. Unternehmen kämpfen mit:

> geringer Termintreue

> unklaren Zielsetzungen

> unzureichender Planung

> unterschätzten Risiken

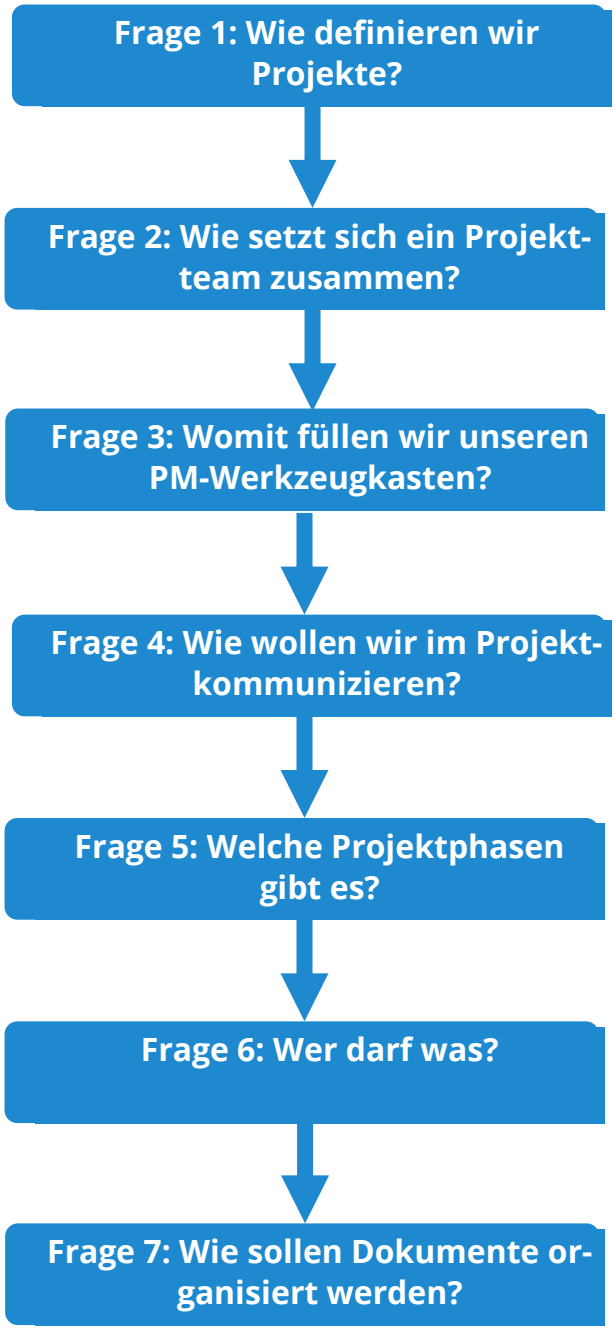
> mangelnder Kommunikation



Schnell wird klar, dass etwas geändert werden muss, um Aufgaben besser zu steuern und wettbewerbsfähig zu bleiben. Meist wird dann entschieden: „Wir brauchen professionelles Projektmanagement“. Während sich die wenigsten im Unternehmen damit auskennen, sollen die Mitarbeiter „einfach mal machen“ – ohne Fahrplan, Struktur und Vorgaben. Wenn dann auch noch eine Projektmanagement-Software angeschafft wird, „mit der das alles schon irgendwie funktionieren wird“, kommt es spätestens bei der Implementierung und der Anwendung des Tools zu Berührungsängsten, Missverständnissen und Problemen. Denn die Basis für das Arbeiten mit dem Tool ist nicht vorhanden. Es fehlt die grundlegende Definition und Einführung des Projektmanagements im Unternehmen.

1.2 Sieben Fragen für die Etablierung von professionellem PM

Die folgende Checkliste führt **die 7 wichtigsten Punkte auf, über die Sie sich Gedanken machen sollten, bevor Sie mit Projektmanagement starten** – egal, ob mit oder ohne Software-Unterstützung. Wenn Sie sich anhand dieser Punkte entlang hangeln, können Sie bereits parallel einen ersten Entwurf für ein Projektmanagement-Handbuch erstellen. In den folgenden Kapiteln gehen wir detailliert auf jede einzelne Frage ein.



2. Wie definieren wir Projekte?

Die wichtigste aller Fragen ist jene nach der Definition von Projekten. Denn welche Art von Vorhaben soll bei Ihnen im Haus eigentlich als Projekt gelten und wird im nächsten Schritt mit entsprechenden Methoden abgewickelt? **Nicht jedes Vorhaben** in Organisationen **ist ein Projekt**, das entsprechendes Management erfordert und nicht immer muss dafür ein Projektteam zusammengestellt werden. Definieren Sie also speziell für Ihr Unternehmen, wann ein Projekt vorliegt.

Klassischerweise lautet die Definition für Projekt nach PMBOK wie folgt:

> *Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, zur Schaffung eines einmaligen Produktes, einer Dienstleistung oder eines Ereignisses.*

Nach dieser klassischen Definition muss ein Projekt also drei Anforderungen erfüllen:

- Zeitliche Begrenzung
- Einmaligkeit
- Zielvorgabe

Sie können sich für Ihre interne Definition an der obigen orientieren und natürlich für die Bedürfnisse in Ihrer Organisation individuell anpassen.

Nachfolgend finden Sie noch weitere Anregungen für Fälle, wann es sich bei einem Vorhaben um ein Projekt handeln kann:

- Komplexes Vorhaben, das zu einem bestimmten Termin mit klar begrenzten Ressourcen und Budget durchgeführt werden muss.
- Problemstellung kann nicht mit bestehenden Mitteln gelöst werden.
- Zielerreichung ist mit vielen Unsicherheiten verbunden. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist nötig. Aufgabenstellung kann nicht mit oder innerhalb bestehender Strukturen gelöst werden.

Wichtig ist, dass Sie am Ende eine für IHR Unternehmen gültige Definition von Projekten vorliegen haben. Diese können Sie zum Beispiel in einem Projektmanagement-Handbuch festhalten und dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter darauf Zugriff erhalten.

3. Wie setzt sich ein Projektteam zusammen?

Im nächsten Schritt gilt es festzulegen wann in Ihrer Organisation von einem Projektteam gesprochen werden soll. Welche Rollen und wie viele Personen werden hier benötigt? Prinzipiell können Sie sich hier an dem Leitgedanken „So klein wie möglich, so groß wie nötig“ orientieren. Nachfolgende Punkte geben weitere Anregungen zum Thema Projektteam:

- Gruppe von Personen, die entweder aus derselben Abteilung oder aus verschiedenen Teams stammen und die verschiedene Funktionen und Aufgaben im selben Vorhaben erfüllen.
- Das Projektteam wird für einen bestimmten Zeitraum zusammengestellt und löst sich normalerweise nach dem Projektende wieder auf.
- Im Team gibt es verschiedene Rollen, die es zu besetzen gilt.

3.1 Rollen im klassischen Projektmanagement

Im klassischen Projektmanagement benötigt ein Projektteam üblicherweise folgende Rollen:

- **Projektmitarbeiter** = alle an einem Projekt beteiligten Personen
  - *Permanente Mitarbeiter*, die ständig im Projekt arbeiten und ein fester Bestandteil des Kernteams sind.
  - *Temporäre Mitarbeiter*, die als Fachspezialisten für ein bestimmtes Thema hinzugeholt werden und nicht über die gesamte Projektlaufzeit beteiligt sind.
- **Projektleiter** = der Kopf des Projektteams, der die Leitung des Teams sowie administrative und koordinierende Funktionen im Projekt übernimmt. Der Projektleiter hat gegenüber dem Team in vielen Unternehmen nur eine sachliche, aber keine disziplinarische Weisungsbefugnis. Die Hauptaufgabe des Projektleiters ist also die Projektsteuerung.

Der weitere Kreis der Projektbeteiligten setzt sich aus den Initiatoren des Projektes, den Auftraggebern, externen Partnern (z.B. Beratern oder Dienstleistern) und den sonstigen Stakeholdern zusammen, zu denen sämtliche Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gehören, etwa auch Behörden oder der Betriebsrat.

3.2 Rollen im agilen Projekt-management

Im agilen Projektmanagement wird häufig nach der Scrum-Methode gearbeitet. Hier gibt es folgende Rollen:

- **Product Owner** = Stellt fachliche Anforderungen an das Projekt und priorisiert diese.

Er ist für den geschäftlichen Erfolg des Projektes verantwortlich, steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Auftraggeber/Kunden und gibt Feedback an das Team.

> **Scrum Master** = Fungiert als Moderator im Projektteam. Er ist nicht der Projektleiter im klassischen Sinn, sondern viel mehr dafür zuständig, dass der Scrum-Prozess funktioniert und die Regeln des agilen Projektmanagements eingehalten werden.

> **Scrum Team** = entwickelt das Produkt bzw. arbeitet an dem Vorhaben. Das Team organisiert sich selbstständig und liefert die Vorgaben, in der vom Product Owner vorgegebenen Reihenfolge.



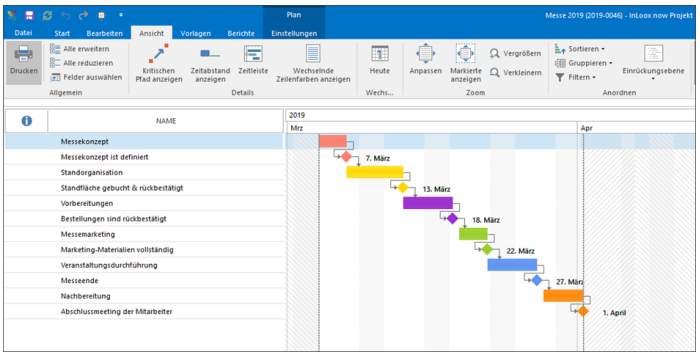
4. Womit füllen wir unseren PM-Werkzeugkasten?

Nachdem nun bereits die wichtigsten Grundlagen geklärt wurden, geht es in die Tiefe. In diesem Schritt geht es darum Ihren Projektmanagement-Werkzeugkasten mit sinnvollen Methoden zu füllen. Wichtig ist dabei, jene Methoden auszuwählen, die sinnvoll für die in Ihrem Unternehmen vorliegenden Projekte sind. Auch hier gilt der Leitgedanke „Weniger ist mehr“, um die Projektteams im Alltag nicht zu überfordern und ihnen eine Auswahl relevanter Methoden an die Hand zu geben.

Die Methoden bzw. Vorgehensweisen im Projektmanagement lassen sich grob in klassische und agile Ansätze aufteilen, wobei sich die Herangehensweisen klassischer und agil arbeitender Projektmanager oft stark voneinander unterscheiden. Die agilen Methoden stammen ursprünglich aus der Softwareentwicklung, finden aber mehr und mehr Eingang in andere Branchen.

4.1 Beispiel eines klassischen Vorgehens: Die Wasserfallplanung

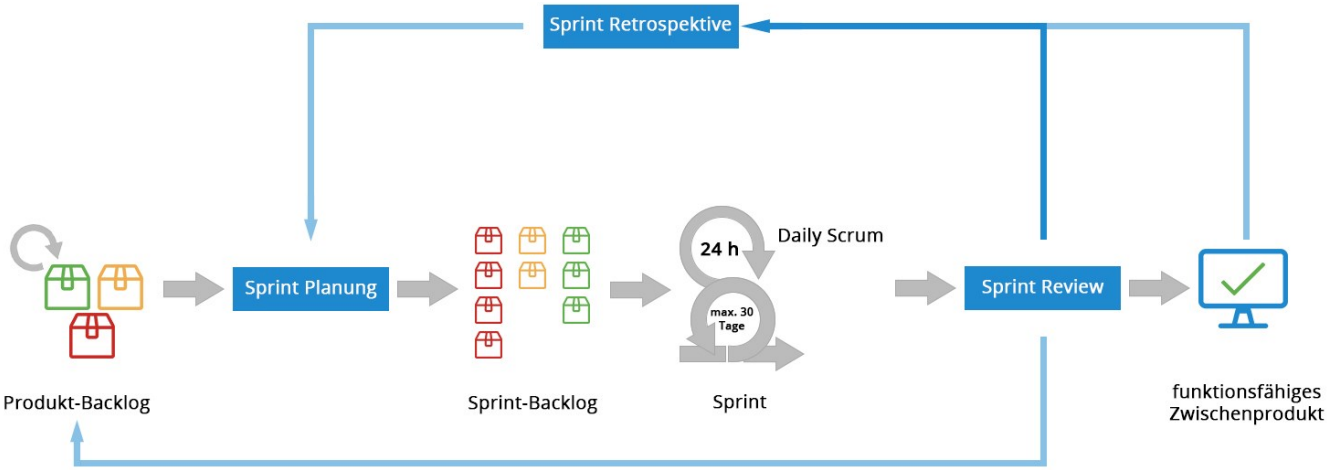
Klassische Vorgehensweisen, wie z.B. das Wasserfall-Modell, der Balkenplanung oder PRINCE2 gehen davon aus, dass eine möglichst präzise Definition der gewünschten Projektergebnisse und eine davon ausgehende, konkrete Vorabplanung aller zum Projekt gehörigen Vorgänge, ihrer logischen Abhängigkeiten und zeitlichen Abfolge sowie aller Termine, Deadlines und Meilensteine die Grundlage für den Projekterfolg sind.



Wasserfallplanung in InLoox für Outlook

4.2 Beispiel eines agilen Vorgehens: Scrum

Zu den Prinzipien der Agilität gehört das iterative Vorgehen. In regelmäßigen Abständen erhält der Auftraggeber ein voll funktionsfähiges Zwischenprodukt. So kann der Auftraggeber die Zwischenergebnisse kontrollieren und Rückmeldungen dazu einholen. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann der ursprüngliche Plan dann angepasst und am nächsten Zwischenergebnis



Agiles Projektmanagement nach Scrum

gearbeitet werden. Zwischenzeitlich können sowohl der Auftraggeber als auch der Auftragnehmer ihre Zielsetzungen überprüfen und sie, falls notwendig, an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Ausgangspunkt ist eine konkrete Produktvision, die aber Raum für Abweichungen zulässt. Die Methode kann nur Erfolg haben, wenn sich alle Beteiligten auf einen sich ändernden – sprich: einen agilen – Plan einlassen.

4.3 Welche Methode ist die Beste?

Aussagen zur „besten" Methode im Projektmanagement sind in der Regel unseriös. Die Wahl der Methode hängt immer stark von den beteiligten Unternehmen und Stakeholdern, dem jeweiligen Projekt und der aktuellen Situation ab. Deshalb ist es so wichtig, dass Sie sich vorab Gedanken machen, welche Methoden für Ihr Unternehmen relevant sind und diese dann in Ihren „PM-Werkzeugkasten" packen.

Sogenannte hybride Ansätze kombinieren klassische und agile Methoden miteinander. Je nach Projektphase oder Vorgang kann nach dem Werkzeugkastenprinzip der jeweils geeignetere Ansatz gewählt werden.

4.4 Fragen für Ihren individuellen Werkzeugkasten:

- **Welche Projektmanagement-Methoden gibt es? Wie zum Beispiel:**
  - Klassisches Projektmanagement mit Wasserfallplanung
  - Agiles Projektmanagement mit Aufgabenmanagement im Kanban oder Projektorganisation mittels Scrum
  - Mischformen wie z.B. Wasserfallplanung in Kombination mit Kanban

- **Welche Methoden sind sinnvoll für uns und unsere Art von Projekten?**
  - Lesetipp: 10 Fragen, um herauszufinden ob eher klassische oder agile Methoden zu Ihrem Projekt passen

- **Können Projektteams ihre Methoden selbst auswählen oder gibt es Vorgaben? Wie zum Beispiel:**
  - Mindestvorgaben
  - Vorgaben für bestimmte Projektarten
  - Vorgaben für bestimmte Abteilungen

5. Wie wollen wir im Projekt kommunizieren?



Die funktionierende Kommunikation im Projektteam ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Projektmanagement. Es gibt zahllose Möglichkeiten, wie Projektinformationen sinnvoll verteilt werden können. Gerade in größeren Projekten ist dies entscheidend, damit wichtige Fakten nicht in der Informationsflut untergehen oder Informationen die entscheidenden Empfänger nicht erreichen.

Wichtige Kommunikationskanäle sind **Status-Meetings** mit dem gesamten Projektteam sowie mit den Teilteams, **Telefon- bzw. Skype-Konferenzen sowie Projektdokumente**, in denen relevante Inhalte festgehalten werden.

Auch **Methoden des Wissensmanagements** können genutzt werden, wie zum Beispiel sogenannte Wikis zum Sammeln und Austauschen von Informationen. Und auch **Chat- und Kollaborationslösungen** können die Arbeit im Projektteam vereinfachen (z.B. Microsoft Teams).

Speziell im Bereich Projektkommunikation ist die Unterstützung durch **Projektmanagement-Software** sehr zu empfehlen, um die Vielzahl an Projektinformationen strukturiert und sinnvoll aufzubereiten und zu verteilen. Eine Projektmanagement-Software, die in bestehende Systeme integriert ist - also jene, die das Projektteam sowieso ständig nutzt, wie z.B. Microsoft Outlook - kann besonders dabei helfen die Projektkommunikation zu verbessern.

Kommunikationstools im Überblick:

> Regelmäßige Status-Meetings

> Telefon– und Video-Konferenzen

> Projektdokumente bzw. –Dokumentation

> Methoden des Wissensmanagements

> Chat– und Kollaborationslösungen

> Projektmanagement-Software

6. Welche Projektphasen gibt es?

Je nach Projektphase und -fortschritt fallen im Projektmanagement andere Aufgaben an. Definieren Sie als Basis für das Projektmanagement in Ihrem Unternehmen Standardphasen, die für den Großteil der Projekte gültig sein sollten.

Die folgende Aufteilung gibt Ihnen eine Diskussionsgrundlage:

Projektvorbereitung

> Projektidee
> Projektziel
> Projektauftrag
> Projektbeschreibung
> Projektumfang (Dauer, Kosten, Personalaufwand, Inhalt)
> Projektfinanzierung
> Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen

Projektplanung

> Aufgabenplanung
> Zeit- und Terminplanung: Definition von Meilensteinen und Fälligkeitsterminen
> Ressourcenplanung
> Budgetplanung
> Risikoanalyse

Projektstart

> Kick-off Meeting
> Übergabe an den Projektleiter

Projektdurchführung

> Fortschrittskontrolle
> Teamführung
> Leistungsbewertung
> Controlling

Projektabschluss und Auswertung

> Abschlussbericht
> Abschlussmeeting
> Evaluation
> Lessons Learned
> Projektarchivierung

7. Wer darf was?

Wenn eine Projektmanagement-Software zum Einsatz kommt oder kommen soll, dann sind Berechtigungen eine der wichtigsten Einstellungen, die Admins von vornherein festlegen sollten. Denn verfügt jeder Nutzer über alle Berechtigungen, dann entsteht sehr schnell Chaos und Verwirrung. Mit wenigen Klicks hat man aus Versehen in den Projekten eines Kollegen etwas geändert und gespeichert, obwohl man eigentlich nur einen Blick auf den Projektstand werfen wollte. Es empfiehlt sich also die Berechtigungen im Projektmanagement-Tool individuell anzupassen und ein individualisiertes Berechtigungskonzept speziell für Ihr Unternehmen aufzustellen – passend zu den Bedürfnissen und Anforderungen in den Teams.

7.1 Lese– und Schreibrechte

Berechtigungen werden dabei häufig nach Lese- und Schreibrechten untergliedert:

> **Leserechte:** Leserechte ermöglichen es einem Nutzer auf bestimmte Informationen bzw. Bereiche zuzugreifen.

> **Schreibrechte:** Mit Schreibrechten kann der Nutzer diese Informationen auch bearbeiten. Schreibrechte inkludieren logischerweise die Leserechte für einen bestimmten Bereich.

7.2 Konten– und rollenbasierte Berechtigungen

Viele Projektmanagement-Tools bieten neben klassischen Lese- und Schreibrechten mittlerweile ein sehr feingliedriges Berechtigungssystem. Die Projektmanagement-Software von InLoox unterscheidet dafür beispielweise zwischen zwei verschiedenen Arten von Berechtigungen:

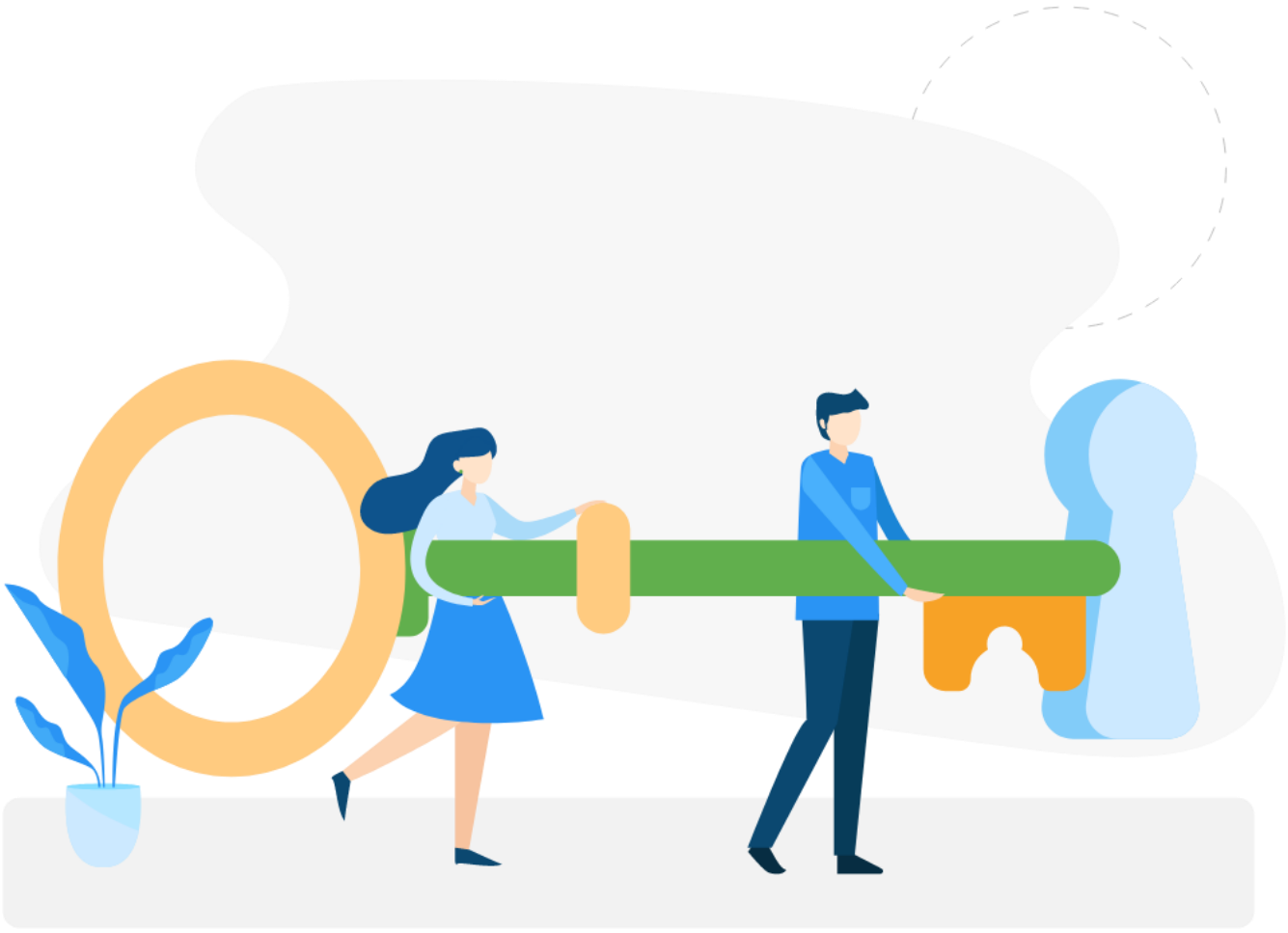
> **Kontenbasierte Berechtigungen:** Die kontenbasierten Berechtigungen oder sogenannte Nutzerberechtigungen sind an das Konto des jeweiligen Nutzers gebunden. Sie gelten global für alle Projekte und definieren die grundlegenden Nutzerrechte.

> **Rollenbasierte Berechtigungen**: Rollenbasierte Rechte ergänzen die Basis der kontenbasierten Berechtigungen. In den Projekten wird mit verschiedenen Rollen gearbeitet. Mit diesen Rollen gehen die rollenbasierten Berechtigungen einher: Projektleiter, Teammitglieder, Partner, Kunde und Weitere

7.3 Fragen zum Aufstellen eines Berechtigungskonzeptes

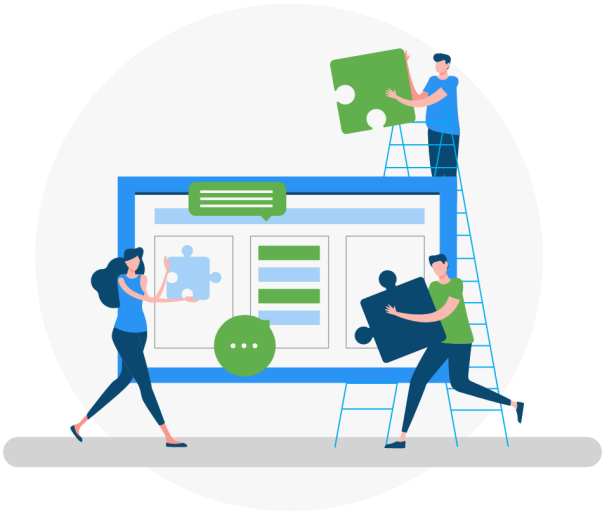
Unabhängig davon, ob Sie mit der Projektmanagement-Software von InLoox arbeiten, sollten Sie sich also folgende grundlegende Fragen für die Konzeption eines sinnvollen Berechtigungssystems stellen:

> Wer darf Projekte anlegen?
> Gibt es einen Projektantrags-Workflow?
> Wer darf Projektanträge freigeben?
> Wer darf welche Projekte lesen?
> Wer darf welche Unterbereiche aus Projekten lesen? (z.B. Projektnotizen, Listen, Mindmaps, Aufgaben, Planung, Zeiterfassung, Dokumente, Budgets)
> Wer darf Projekte bearbeiten?
> Wer darf welche Unterbereiche in Projekten bearbeiten? (z.B. Projektnotizen, Listen, Mindmaps, Aufgaben, Planung, Zeiterfassung, Dokumente, Budgets)
> Wer darf Projekte sperren?
> Wer darf Projekte löschen?



8. Wie sollen Dokumente organisiert werden?

Neben einer zentralen Plattform für Projekte empfiehlt sich für professionelles Projektmanagement auch eine **zentrale Plattform für digitalisiertes Dokumenten-management**. Im Idealfall lässt sich beides sogar miteinander kombinieren. Mit digitalisiertem Dokumentenmanagement sorgen Sie dafür, dass sämtlichen wichtigen Projektinformationen jederzeit an allen notwendigen Stellen in der neuesten Version zur Verfügung stehen. Auf diese Weise machen Sie Schluss mit Versionschaos, sparen Zeit und Kosten und verbessern die Kollaboration im Team. Stellen Sie sich also rechtzeitig die Fragen **an welcher zentralen Stelle oder mittels welcher Software Sie die Projektdokumente verwalten möchten**.



Anschließend können Sie einen Schritt weitergehen und sich fragen, **ob es Dokumente oder bestimmte Arten davon gibt, die in jedem Projekt hinterlegt sein sollen.**

Das könnten zum Beispiel folgende Projekte sein:

> z.B. bei Architektur-Projekten: Grundrisse
> z.B. bei ökologischen Projekten: Lageplan
> bei Projekten jeder Art/Branche: projektbezogene E-Mails, Fotos etc.

Die Projektmanagement-Software InLoox bietet beispielsweise ein **integriertes Dokumenten-management** mit Hilfe dessen Sie sowohl projektbezogene als auch persönliche Dokumente zentral ablegen können.

Gibt es Dokumente, die bei bestimmten Projekten immer nötig sind, dann kann global in den Einstellungen für diese Projekte automatisch ein Ordner wie z.B. E-Mails, Grundrisse oder Lagepläne im Dokumentenbereich angelegt werden. Auf diese Weise können Sie bereits vorab eine bestimmte Standardstruktur für das Dokumentenmanagement in verschiedenen Projekten schaffen.

Über InLoox

Das Münchner Unternehmen InLoox wurde 1999 gegründet und entwickelt Projektmanagement-Lösungen, die Geschäftsprozesse vereinfachen und beschleunigen. Endanwender können entweder via InLoox für Outlook, einer intuitiven, vollständig in Microsoft Outlook integrierten Projektmanagement-Software oder über die Online-Projektsoftware InLoox Web App auf ihre Projektdaten zugreifen. InLoox ist mittlerweile bei 20 Prozent der DAX-Unternehmen und bei mehr als 50.000 Anwendern auf fünf Kontinenten und in über 50 Ländern im Einsatz. Zu den Kunden von InLoox zählen unter anderem AOK plus, AVIS, Canon, Charité Berlin, Deutsches Rotes Kreuz, Novartis, Schenker Deutschland, SEAT, Siemens, SOS Kinderdörfer, US Airways, ver.di u.v.m.

Kontakt:

Adresse: Walter-Gropius-Str. 17
80807 München

Telefon: +49 (0) 89 358 99 88 - 0
Telefax: +49 (0) 89 358 99 88 - 99

E-Mail: info@inloox.com
Webseite: https://inloox.de

InLoox 30-Tage **kostenlos** ausprobieren:

https://www.inloox.de/testen