

# Vorwort

## Ausgangssituation: Warum dieses Buch?

Komplexere Aufgaben, dynamischere Märkte, schwierige wirtschaftliche Situationen, rasche technologische Entwicklungen und der Wertewandel in der Gesellschaft führen traditionell erfolgreiche Management-Konzeptionen immer stärker ad absurdum.

Um in der heutigen Wettbewerbssituation erfolgreich bestehen zu können, sind

- Reaktionsvermögen, Anpassungsfähigkeit,
- Schnelligkeit,
- ganzheitliches Denken,
- kunden- und qualitätsorientierte Handlungsweisen

nötig. Die genannten Anforderungen sind erfüllbar durch

- ausgeprägte Kunden- und Umfeldorientierung,
- agile Organisationsformen,
- Zielorientierung in kleinen Organisationseinheiten (Verantwortungsübernahme durch Teamarbeit),
- Prozessorientierung anstelle von Abteilungsorientierung,
- Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter in selbstorganisierenden Teams,
- hohe Qualitätsorientierung,
- organisatorisches Lernen.

Ein modernes Projektmanagement erfüllt die angeführten Anforderungen an die Zukunft.

Der Projektmanagement-Ansatz im vorliegenden Fachbuch ist ein ganzheitliches Management-Konzept, das neben Projektplanung und -steuerung auch Führungsaufgaben, Teamarbeit, Kommunikation und die organisatorische Einbettung von Projekten im Unternehmen umfasst. Projekte sind mit Unternehmen auf Zeit zu vergleichen, da alle wesentlichen Unternehmensführungsfunktionen auch in Projekten wahrzunehmen sind.

## Zielgruppe: Für wen ist dieses Buch?

Die Zielgruppe für das vorliegende Buch umfasst

- Praktiker, wie insbesondere Projektleiter, Projektteammitglieder, Projektauftraggeber von konkreten Projekten in den verschiedenen Branchen und Firmen, die erprobte, leicht handhabbare Hilfsmittel für die Projektabwicklung erwarten, und
- Führungskräfte projektorientierter Unternehmen, Projektportfolio- und Programmleiter, Projektmanagement-Office-Leiter sowie Projektauftraggeber einzelner Projekte, die über das Einzelprojekt hinaus in Projektportfolio-, Programm- und Unternehmenszusammenhängen denken
- Personen, die an einer umfassenden Aufbereitung des Themas Projektmanagement interessiert sind.

Diese Zielgruppen haben durchaus unterschiedliche Erwartungen an ein Buch zum Thema Projektmanagement. Wir haben dieses Spannungsfeld gelöst, indem dieses Buch einen Grundlagenteil enthält, aus dem der Leser die systematische Herleitung für die in den umsetzungsorientierten Praxisteilen des Buches beschriebenen Vorgangsweisen und Methoden findet. Der überwiegende Teil des Buches ist als Hilfsmittel für Projektleiter, Projektteams und deren Projektauftraggeber gestaltet und enthält daher vor allem kurz beschriebene Methoden und Ansätze samt Checklisten, Formularen und Hinweisen auf die Nutzung der Hilfsmittel. Diese Methoden, Ansätze und Tipps entstammen unserer umfangreichen Erfahrung in der Beratung und Leitung von Projekten und projektorientierten Unternehmen.

Für den Fall, dass Sie als Leser wenig Zeit zum detaillierten Durcharbeiten des gesamten Buches haben und trotzdem die **zentralen Aussagen**, hilfreichen Tipps und die wesentlichen Hilfsmittel entnehmen wollen, haben wir vorgesorgt. Die Kernaussagen im Text sind am Seitenrand mit einem Rufzeichen oder mit kurzen Seitennotizen hervorgehoben.

Die **Tipps, Beispiele** und **Hilfsmittel** haben wir zum schnelleren Erkennen in übersichtlichen Rahmen bzw. Abbildungen dargestellt.

Wichtige **Begriffe** im Text sind **fett hervorgehoben**.

Es ist ein wesentliches Ziel dieses Buches, einen Leitfaden für Praktiker und Projektleiter zu schreiben. Daher haben wir auf Zitate im Textfluss verzichtet. Diejenigen Werke, die vom grundsätzlichen Thema oder vom beschriebenen Ansatz zum vorliegenden Buch passen, haben wir in dem am Ende des Buches befindlichen Quellenverzeichnis bzw. der Literaturliste angeführt.

### **Les-Art – Anmerkungen für Leserinnen und Leser**

In unserer Arbeit mit vielen Organisationen finden wir vielfältige Begriffe wie Projektleiter, Projektleiterin, Projektmanager, Projektmanagerin, die gleichwertig behandelt werden. Wir haben aus diesem Grund eine Vereinfachung vorgenommen, die – so glauben wir – das leichtere und flüssigere Lesen fördert. Substantive werden als Berufs- bzw. Funktionsbezeichnung verwendet samt deren zugeordnetem Geschlecht (der Projektleiter, die Fachkraft, das Mitglied). Zugunsten der Einfachheit und Lesbarkeit wird nur auf diese Form zurückgegriffen. Unabhängig davon gelten die getroffenen Aussagen natürlich immer für Personen beiderlei Geschlechts.

### **Themenüberblick: Was beinhaltet dieses Buch?**

Es ist das erklärte Ziel dieses Buches, modernes Projektmanagement als ein ganzheitliches Management-Konzept darzustellen, das zur Durchführung einzelner Projekte, zur Koordination von Projektportfolios und zur Führung projektorientierter Unternehmen eine Anleitung bietet.

---

Darüber hinaus haben wir für unsere Leser sehr **praxisorientierte Beispiele** verschiedener Projektarten dokumentiert. Diese Fallbeispiele entstammen konkreten Projekten und wurden von uns entsprechend verallgemeinert (Kap. 11).

Der **Teil I** des vorliegenden Buches enthält **Grundlagen**, die ein unabdingbarer Bestandteil eines modernen Projektmanagements sind, und zeigt, wie sich Projektmanagement innerhalb der Management-Ansätze positioniert. Dieser Teil des Buches ist vor allem für Personen gedacht, die an theoretisch fundierten Herleitungen interessiert sind. Diejenigen Leser, denen an einem konkreten Leitfaden für die Optimierung der Projektabwicklung gelegen ist, können direkt bei Teil II beginnen.

Der **Teil II** des Buches beschreibt das **Management des einzelnen Projektes**. Hier wird besonderer Wert auf die einfache, praktikable Umsetzung der beschriebenen Methoden und Ansätze gelegt.

Wir haben diesen Teil des Buches phasenorientiert aufgebaut, um den Lesern die Möglichkeit anzubieten, dieses Buch bei einem konkreten Projekt vom Beginn bis zum Projektende als begleitendes Arbeitshilfsmittel einzusetzen. Obwohl Projekte einmalig sind und sich voneinander sehr unterscheiden, gibt es prinzipielle Management-Phasen, die in allen Projekten vorkommen, wie

- Definitionsphase,
- Projektstartphase,
- Planungs- und Projektumsetzungsphasen,
- Steuerungs-, Koordinations- und Änderungsphasen,
- Projektabschlussphase.

Innerhalb der einzelnen Projektphasen haben wir eine gleich bleibende inhaltliche Gliederung gewählt, um Ihnen die Orientierung zu erleichtern:

1. Projektumfeld
2. Methoden der Projektplanung und -steuerung
3. Projektorganisation und Koordination
4. Teamarbeit im Projekt

Der **Teil III** des Buches ist dem **Management von Projektportfolios und Projektprogrammen** gewidmet. Unter Projektportfolio ist die Zusammenfassung aller oder bestimmter Projekte eines Unternehmens zu verstehen, die es im Sinne einer effizienten Unternehmensführung gemeinsam zu planen und koordinieren gilt. Methoden und Ansätze zum systematischen Management des Projektportfolios im Unternehmen gehören zu den sich am stärksten entwickelnden Wissensgebieten im Projektmanagement. Programme sind all jene Aufgaben und Projekte, die der koordinierten Umsetzung einer Unternehmensstrategie dienen, aus Projekten und Einzelaufgaben bestehen und dasselbe Gesamtziel verfolgen.

Der **Teil IV** behandelt das Management des „**projektorientierten Unternehmens**“, einer Organisation, in der Projekte einen höheren Stellenwert genießen als die traditionellen Organisationsformen. Projekte werden in diesen Unternehmen als wesentlicher Erfolgsfaktor erkannt. Projektleiter sind mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet, und interdisziplinäre Teamarbeit gehört zum Unternehmensalltag. In Kapitel 10 wird auf neue Trends und Entwicklungen im Projektmanagement eingegangen und es werden aktuelle Modelle, wie Agile und hybride Ansätze, Führen ohne Macht und das SMARTE Führungsmodell vorgestellt.

**Teil V** enthält **Fallbeispiele verschiedener Projektarten**, die auf aktuellen Projekten aufbauen und damit die Erfahrung der Autoren widerspiegeln. Diese Fallbeispiele dienen dazu, die in den Teilen II–IV allgemein gehaltene Projektmanagement-Methodik auf die nachfolgenden Projektarten anzuwenden:

- Angebotsprojekt
- Bau-Auftragsabwicklungsprojekt
- Investitionsprojekt
- IT-Projekt
- Hybrides Projekt
- Organisationsentwicklungsprojekt
- Produktentwicklungsprojekt
- Marketingprojekt

Damit wird eine hohe Umsetzungsorientierung sichergestellt. Wenn Sie gerade ein bestimmtes Projekt, das in die vorgestellten Kategorien fällt, vor sich haben, können Sie die entsprechenden Passagen aus Teil V als Basis verwenden, um darauf Ihre Projektarbeit aufzubauen. Die Fallbeispiele wurden in der aktuellen Auflage wesentlich überarbeitet und zeigen neue Werkzeuge, die den aktuellen Entwicklungen Rechnung tragen.

### **Inhalte, die die aktuelle Auflage erweitern**

In die vorliegende 7. Auflage haben wir die neuen Entwicklungen und Trends im Projektmanagement aufgenommen. Projektmanagement lebt und hat sich gerade in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Die sogenannten klassischen Ansätze sind in vielen Unternehmen längst etabliert. Doch stehen Projektmanager im Angesicht von sich immer rascher ändernden Technologien, extrem kurzer Produktzyklen, dynamischer Entwicklungen, komplexer Problemstellungen und Cost-Cutting in allen Bereichen vor neuen Herausforderungen und Notwendigkeiten.

Im Kapitel 10 geben wir Antworten auf aktuelle Fragen: Was sind die Trends im Projektmanagement? Welche Methoden, Werte, Haltungen, Standards, Lösungen, welches Führungsverständnis benötigen Projektmanager, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können? Welche Technologien und Prozesse, welche Ansätze bringen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil? Wie können Unternehmen in einer globalisierten Welt flexibler, schneller, effizienter agieren?

---

Darüber hinaus wurden die Anforderungen der IPMA (International Project Management Association) an professionelle Projektmanager, die in der ICB 4.0 (Integrated Competence Baseline) dokumentiert sind, eingearbeitet, so dass Projektmanager, die sich auf eine Zertifizierung vorbereiten, diese Publikation als Vertiefungsliteratur verwenden können. Auf die Kompetenzelemente aus der ICB wird an den jeweiligen Stellen im Buch hingewiesen.

### **Zusammenfassung: Was dieses Buch charakterisiert!**

Dieses Buch basiert auf folgenden zentralen Ansätzen:

- 1. Systemorientierung:** Projekte werden als ganzheitliche Systeme, die in ihrem jeweiligen Umfeld eingebettet sind, behandelt.
- 2. Phasenorientierung:** Der Aufbau des Buches entspricht dem prinzipiellen Ablauf eines Projekts. Dadurch wird dem Leser, der Projekte durchführt, ein praxisorientierter Leitfaden in die Hand gegeben.
- 3. Projektmanagement-Orientierung:** Wir beschreiben Projektmanagement auf allen relevanten Management-Ebenen. Nicht nur das Management einzelner Projekte, sondern darüber hinaus auch das Management von Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen ist Betrachtungsgegenstand des vorliegenden Buches.
- 4. Kundenorientierung:** Unser Projektmanagement-Ansatz zielt in erster Linie auf die Erfassung und Befriedigung von Kundenanforderungen in Projekten ab. Alle weiteren Strukturen sind nach diesem Kriterium ausgerichtet.

### **Danksagung: Das Team**

Der umfangreiche Erfahrungsschatz, der diesem Buch neben dem theoretischen Wissen zugrunde liegt, entstammt unserer langjährigen Arbeit in der Leitung und Beratung von Projekten und projektorientierten Unternehmen. Diese Erfahrungen verdanken wir nicht zuletzt all jenen Personen, die seit vielen Jahren mit uns über die verschiedensten Facetten des Projektmanagements diskutiert, Ideen entwickelt und konkrete Fälle durchgesprochen haben.

Obwohl wir beide als Autoren aufscheinen, ist dieses Buch in der vorliegenden Qualität und Form erst durch die produktive Zusammenarbeit in einem engagierten Team möglich geworden. Für viele fachliche Ideen und wertvolle Anregungen zu den zukunftsweisenden Ansätzen im Projektmanagement möchten wir vor allem unseren Beratungskollegen danken.

Die ganzheitliche Sichtweise des Projektmanagements entstand in vielen Stunden gemeinsamer Arbeit, in angeregten Diskussionen und im Austausch unserer differenzierten Berufs-, Projektleitungs- und Beratungserfahrungen. Dieses Buch wurde nicht auf einmal, sondern in vielen Zyklen und Schleifen verfasst und befindet sich in der vorliegenden Fassung bereits in der siebenten, stark überarbeiteten Auflage. Im Speziellen danken wir Anton Lorenz für die Unterstützung bei den Praxisbeispielen und die Ausführung der

Themen Virtuelle Teams und IT-Einsatz, für die Beiträge zu den Themen Führen ohne Macht und SMARTes Führen, Monika Bauer-Weithaler für ihre Impulse zu Teamarbeit und Kommunikation, Hans Höbart für die Grundlagen zu Vertragsgestaltung und Claim Management. Ganz besonderen Dank verdient Manuela Rattay für die Projektkoordination und ihre Unterstützung bei Aktualisierungen und Lektorat.

*Günter Rattay*

*Gerold Patzak*