

2. BACHELORARBEIT

Titel der 2. Bachelorarbeit:

Projektmanagement – Optimierung der Prozesse im Bezug auf Veranstaltungen

Eingereicht von: Judith Wallner

Matrikelnummer: 08FW142

Themenbereich: Projektmanagement

Betreuerin: Mag. Daniela Wagner

Ich versichere,

dass ich die Bachelorarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
dass ich diese Bachelorarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Datum

Unterschrift

Abstract

Dass Projekte in der Praxis scheitern ist keine Seltenheit. Zurückzuführen ist dieser Umstand auf das Fehlen einheitlicher Prozesse und somit auf fehlende Organisation. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob eine Optimierung der Prozesse zu besseren Endergebnissen führen kann. Zu Beginn der Arbeit wird die Literatur aufgearbeitet um einen Überblick über die theoretischen Fundamente des Projektmanagements zu geben. Der empirische Teil gibt Aufschluss darüber, ob Projektmanagementprozesse auch in der Praxis eingehalten werden, wie sie sich auf die Managementebene und die Mitarbeiter auswirken, in welchen Bezug sie zum Veranstaltungsmanagement stehen und inwieweit eine Optimierung der Prozesse Qualität und Zielerreichung beeinflussen. Mithilfe einer Aufarbeitung der Literatur und Experteninterviews soll die Verbindung zwischen Theorie und Praxis hergestellt werden. Die Experteninterviews wurden transkribiert und ausgewertet. Letztendlich lässt sich jedoch ganz klar feststellen, dass eine Optimierung der Projektmanagementprozesse zu erfolgreicheren Veranstaltungen führt.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung.....	1
1.3. Gang der Argumentation	1
2. Begriffsdefinitionen	3
2.1. Management	3
2.2. Prozesse: Definition und Nutzen	3
2.2.1. Prozessmanagement	5
2.3. Projekt: Definition und Nutzen	6
2.3.1. Projektmanagement.....	7
2.4. Schnittstelle Projekt- und Prozessmanagement.....	9
2.5. Veranstaltungsmanagement.....	10
2.6. Schnittstelle Projekt- und Veranstaltungsmanagement.....	10
3. Teilprozesse im Projektmanagement	12
3.3. Projektstart	13
3.4. Projektcontrolling.....	15
3.5. Projektkoordination.....	17
3.6. Projektdiskontinuität	17
3.7. Projektabschluss	18
4. Begleitende Prozesse des Projektmanagements	21
4.1. Qualitätsmanagement	21
4.2. Risiko- und Chancenmanagement.....	24
5. Werkzeuge und Methoden für prozessorientiertes Projektmanagement.....	27
5.1. Umfeldanalyse.....	27
5.2. Kontext-Modell	28
5.3. System-Modell.....	29
6. Die Phasen des Veranstaltungsmanagements.....	32
6.1. Die Initiierung einer Veranstaltung.....	32
6.2. Die Planung einer Veranstaltung	32
6.3. Die Durchführung des Projekts „Veranstaltung“	33
6.4. Die Veranstaltung.....	34
6.5. Das Beenden der Veranstaltung und die Nachbearbeitung	34

B Empirischer Teil.....	35
7. Untersuchungsgegenstand	35
7.1. Zielsetzung	35
7.2. Forschungsfrage	35
7.3. Hypothesen	36
8. Forschungsdesign.....	38
8.1. Zusammenfassung und Ergebnispräsentation der einzelnen Kategorien.....	39
8.2. Analyse der Hypothesen hinsichtlich der Ergebnisse.....	42
8.3. Beantwortung der Forschungsfrage.....	44
9. Zusammenfassung	45
9.1. Theoretischer Teil.....	45
9.2. Empirischer Teil.....	47
10. Ausblick und persönliche Stellungnahme	49
Anhang	50
Literaturverzeichnis.....	54

Abkürzungsverzeichnis

bzw.....beziehungsweise

usw.....und so weiter

vgl.....vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Magisches Dreieck der Projektsteuerung	8
Abbildung 2: Magisches Projektdreieck für Events	11
Abbildung 3: Der Projektmanagement-Prozess.....	12
Abbildung 4: Aufgaben von Projektleiter und Projektcontroller	15
Abbildung 5: Teilprozesse des Projektabschlusses.....	19
Abbildung 6: Begleitende Prozesse des Projektmanagements	21
Abbildung 7: Die Qualitätskomponente im "Magischen Dreieck"	23
Abbildung 8: Prozess des Qualitätsmanagements	23
Abbildung 9: Der Prozess des Chancen- und Risikomanagements.....	25
Abbildung 10: Das Umfeld eines Projektes	28
Abbildung 11: System-Modell für Projekte	30
Abbildung 12: Auflistung der Experten	38
Abbildung 13 Hypothesenbezogene Auswertung der Interviews	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung der Experten	38
Tabelle 2: Hypothesenbezogene Auswertung der Interviews	42

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

„Prozesse sind die in Projekten zu erfüllenden Leistungen. Der Erfolg von Projekten ist vom professionellen Projektmanagement und von der professionellen Führung der inhaltlichen Prozesse bestimmt.“ (Gareis / Stummer 2006, S. 191)

Dieses Zitat impliziert, dass die Optimierung der Prozesse im Projektmanagement ausschlaggebend für den Erfolg der Projekte ist. In vielen Unternehmen jedoch fehlen einheitliche Prozesse, die die Basis für eine effiziente Organisation, hohe Qualität und Kundenorientierung sind. In der Realität jedoch belegen Untersuchungen, dass ca. 85 % der Projekte nicht rechtzeitig zu Ende gebracht werden können und 55 % der Teams ihre vereinbarten Ziele nicht erreichen (vgl. *Kulmer / T rebesch* o.J., S. 1). Der Verdacht liegt also nahe, dass eine Prozessoptimierung zu besseren Ergebnissen führen kann. Dieser Behauptung soll diese Bachelorarbeit auf den Grund gehen.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es durch Aufarbeitung der Theorie einen Überblick über die Prozesse innerhalb des Projektmanagements zu geben. Des Weiteren wird sowohl die Verbindung zwischen Prozessmanagement und Projektmanagement, als auch jene zwischen Veranstaltungsmanagement und Projektmanagement präsentiert. Mit Hilfe von Expertengesprächen und einer qualitativen Inhaltsanalyse dieser, sollen die Hypothesen verifiziert oder falsifiziert und schließlich auch die Forschungsfrage beantwortet werden.

1.3. Gang der Argumentation

Diese Bachelorarbeit ist in einen theoretischen Teil und einen empirischen Teil gegliedert. Im theoretischen Teil werden vorerst wesentliche Begriffe definiert und die Schnittstellen zwischen Projektmanagement und Prozessmanagement und zwischen Projektmanagement und Veranstaltungsmanagement erläutert (Kapitel 2). Der nächste Abschnitt behandelt die Teilprozesse des Projektmanagements und gibt einen Überblick über diese und ihre Relevanz für den erfolgreichen Projektverlauf (Kapitel 3). Anschließend werden die begleitenden Prozesse des Projektmanagements vorgestellt (Kapitel 4). Im fünften Kapitel dieser Bachelorarbeit werden exemplarisch drei Werkzeuge für prozessorientiertes Projektmanagement vorgestellt. Das letzte Kapitel des Theorieteils geht auf Veranstaltungen und das Management dieser ein.

Der empirische Teil der Arbeit beschäftigt sich vorerst mit der Zielsetzung der Erhebungsmethodik. Anschließend werden die Hypothesen und die Forschungsfrage präsentiert (Kapitel 1). Im Zuge des Forschungsdesigns werden die Ergebnisse der Kategorien und der Hypothesen aufbereitet. Nachfolgend wird die Forschungsfrage beantwortet.

Es folgt eine Zusammenfassung der Theorie und der Empirie. Abschließend wird ein Ausblick präsentiert, sowie eine persönliche Stellungnahme abgegeben.

Es ist noch zu sagen, dass um den Lesefluss nicht zu unterbrechen von einer genderkonformen Schreibweise bewusst Abstand genommen wird.

2. Begriffsdefinitionen

Das folgende Kapitel erläutert die Begriffe „Management“, „Prozess“ und „Projekt“ um das Zusammenspiel der drei Komponenten näher zu beleuchten. Des Weiteren wird eine Definition von „Prozessmanagement“ und „Projektmanagement“ präsentiert. Dadurch werden die Disziplinen nicht nur voneinander abgegrenzt, sondern auch die Schnittstelle beider Systeme wird dargestellt.

2.1. Management

Das Wort „Management“ stammt vom lateinischen „magnum agere“ und bedeutet „an der Hand führen“. Übersetzt man „Management“ aus dem Englischen ins Deutsche heißt es so viel wie „Leitung“ und „Führung“.

Der Begriff „Management“ kann sowohl aus einem funktionalen als auch aus einem institutionellen Blickwinkel betrachtet werden. So richtet sich das funktionale Management primär an Aufgaben, die notwendig sind, um ein Unternehmen oder eine Organisation zu führen und zu steuern (vgl. *Schreyögg / Koch 2010, S. 6 f.*). Dies sind Aufgaben wie *„Entscheiden, Planen, Kontrollieren, Organisieren und Führen“* (*Gareis / Stummer 2006, S. 40*). Demnach ist Management *„ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und –sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen“* (*Schreyögg / Koch 2010, S. 8*). Das institutionelle Management hingegen bezieht sich auf die Personen, die eine Anweisungsbefugnis besitzen und ein Unternehmen oder eine Organisation führen (vgl. *Schreyögg / Koch 2010, S. 6*).

So kann gesagt werden, dass Management im unternehmerischen Zusammenhang bedeutet, jene Managementfunktionen zu erfüllen die notwendig sind, damit ein Unternehmen oder eine Organisation ihre Ziele erreichen kann. Diese Funktionen werden von Führungskräften, also dem Management im institutionellen Sinn, übernommen.

2.2. Prozesse: Definition und Nutzen

Der Terminus „Prozess“ hat seinen Ursprung im Lateinischen „procedere“ und bedeutet „voranschreiten“. Er wird überwiegend verwendet um einen Ablauf zu beschreiben (vgl. *Gareis/Stummer 2006, S. 53*). Prozesse sind vor allem durch ihre Kontinuität gekennzeichnet. Sie sind permanente Aufgaben, deren Abläufe und Arbeitsanweisungen klar definiert und genau beschrieben sind, wodurch wenig bis gar keine Gestaltungsfreiräume übrig bleiben. Hier liegt jedoch der große Vorteil von Prozessen: Durch die genaue Vorgabe von Arbeitsabläufen, können die festgelegten Ziele meist erreicht werden (vgl. *Zahrer/Wagner 2008, S. 1*). Dies ist auch in den nachfolgenden Definitionen ersichtlich:

„[Ein Prozess ist eine] häufig wiederholte, eher sequentielle Verkettung von Aktivitäten, wobei die Ausgangslage sowie das angestrebte Ergebnis definiert und die erforderlichen Maßnahmen spezifiziert sind. Es besteht nur unbedeutende Unsicherheit in der Zielerreichung.“ (Patzak / Rattay 2004, S 18.)

Auch die folgende Definition bemerkt, dass Prozesse auf mehreren Arbeitsabläufen bestehen, die nacheinander erfüllt werden müssen:

„Ein Geschäftsprozess besteht aus einer zusammenhängenden abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten (Aktivitäten), die zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe notwendig sind.“ (Staud 2001, S. 6, zitiert nach Rosenkranz 2001, S. 3)

Es gibt verschiedene Prozessarten, die durch folgende Kriterien gekennzeichnet werden:

- Kundenähe
- Prozessebene
- Funktionaler Anwendungsbereich
- Wiederholungsgrad
- Umfang
- Organisationsbezug

Abhängig von der Kundenähe eines Prozesses wird in Primär-, Sekundär und Tertiärprozesse unterschieden. Primärprozesse, wie Angebotserstellungsprozesse, stehen in direktem Bezug zu Kunden. Sekundärprozesse dienen der Unterstützung der Primärprozesse, wie zum Beispiel der Produktentwicklungsprozess. Tertiärprozesse, wie der Controllingprozess, weisen gar keinen Bezug zum Kunden auf. Bezüglich der Prozessebene kann in Hauptprozess, Prozess und Teilprozess gegliedert werden. Die Trennung nach Anwendungsbereichen bringt den Vorteil, dass so das notwendige Know-how für jeden Prozess genau zugeordnet werden kann. Nach dem Wiederholungsgrad charakterisiert, können Prozesse in einmalige und repetitive Prozesse gegliedert werden. Repetitive Prozesse können standardisiert werden und sind so Betrachtungsobjekt des Prozessmanagements. Unterscheidungen nach Umfang resultieren in kleinen, mittleren oder großen Prozessen. Kleine Prozesse, wie zum Beispiel das Aussenden von Informationsmaterial, benötigen kein eigenes Prozessmanagement. Je größer der Umfang eines Prozesses umso wichtiger ist die ihm zugeteilte Managementaufmerksamkeit. Des Weiteren können Prozesse nach dem Organisationsbezug unterschieden werden. So gibt es organisationsinterne und organisationsübergreifende Prozesse (vgl. Gareis / Stummer 2006, S. 55 f.).

Es kann also gesagt werden, dass Prozesse standardisierte und definierte Arbeitsabläufe sind, die unter genauen Vorgaben durchgeführt werden um ein definiertes Ziel zu erreichen. Ein Prozess kann aus mehreren Tätigkeiten bestehen und ist sozusagen als eine zusammenhängende, abgeschlossene Folge von Aktivitäten zu sehen. Prozesse können nach verschiedenen Kriterien unterschieden werden, durch welche die Rahmenbedingungen eines jeden Prozesses festgelegt werden.

2.2.1. Prozessmanagement

Gareis und Stummer (2006, S. 74) sehen drei Hauptziele des Prozessmanagements:

- Sicherung der organisatorischen Effizienz
- Organisation des organisatorischen Lernens
- Organisation des individuellen Lernens

Für *Gareis und Stummer (2006)* besteht organisatorische Effizienz aus den Komponenten „Ergebnisqualität, Ressourceneinsatz beziehungsweise Kosten und Durchlaufzeit“ (*Gareis/ Stummer 2006, S. 74*). Abhängig vom Prozess steht jeweils eine andere Komponente im Vordergrund. Während bei der Produktentwicklung eine kurze Durchlaufzeit von Bedeutung ist, ist in der Auftragsabwicklung die Ergebnisqualität ausschlaggebend (vgl. *Gareis/Stummer 2006, S. 74*). Organisatorische Effizienz beinhaltet aber auch Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit. Um diese Ziele zu erreichen, muss ein Unternehmen oder eine Organisation ihre Prozesse ständig neu anpassen. Dies geschieht durch das Prozessmanagement, das Maßnahmen einsetzt um die Prozesse hinsichtlich ihrer Qualität, Kosten, Zeit und Kundenzufriedenheit zu optimieren. Des Weiteren ermöglicht erfolgreiches Prozessmanagement die Qualität im Unternehmen zu steigern (vgl. *Ziege 2009, S. 43*).

Die Dokumentation von Prozessen und das Erfassen der Ist-Prozesse fördert des Weiteren das organisatorische Lernen, da so im Unternehmen einheitliche Standards gestaltet werden. Auch neue Mitarbeiter finden sich leichter in einem neuen Arbeitsumfeld zurecht, wenn sie durch Prozessdokumentationen einen Leitfaden bekommen wie gearbeitet wird. Organisatorisches Wissen wird so in individuelles Wissen umgewandelt (vgl. *Gareis / Stummer 2006, S. 74 f.*).

Wie schon festgestellt, bedeutet Management im unternehmerischen Zusammenhang, die Managementfunktionen so auszuführen, dass ein Unternehmen oder eine Organisation ihre Ziele erreichen kann. Prozesse sind standardisierte und definierte Abläufe, die durch definierte Start- und Endergebnisse zum gewünschten Output führen. Prozessmanagement bedeutet demnach, Prozesse so zu gestalten und zu leiten, dass sie sowohl wirtschaftlich

effizient (Kosten, Ressourceneinsatz) als auch für das Unternehmen wertvoll sind (Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsfähigkeit).

2.3. Projekt: Definition und Nutzen

Auch der Begriff Projekt hat seinen Ursprung im Lateinischen. „Projectum“ bedeutet „das nach vorne Geworfene“. Schon der Ursprung des Wortes deutet auf die heutige Bedeutung des Wortes „Projekt“ hin. So werden vor allem Begriffe wie Zielvorgaben, zeitliche Befristung, Neuartigkeit oder Komplexität im Zusammenhang mit Projekten genannt (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 30 f.).

Wirtschaftsunternehmen wollen Leistung erstellen und diese vermarkten. Normalerweise erfolgt dies durch definierte Routineprozesse. Neben diesen Prozessen können auch Innovationsprozesse für den Erfolg eines Unternehmens von Bedeutung sein, denn gerade diese Aufgaben ermöglichen einem Unternehmen hervorzustechen und sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Diese Innovationsprozesse erfordern einen von der Routine abweichenden Umgang und sind mit besonderen Anforderungen verbunden. Hier spricht man von Projekten (vgl. *Kraus/Westermann* 2010, S. 11 f.). Die folgende Definition erläutert den Begriff „Projekt“:

„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das zeitlich befristet ist, sich durch Neuartigkeit und Einmaligkeit auszeichnet sowie eine beachtliche Größe und einen hohen Grad an Komplexität aufweist.“ (Bea et al 2008, S. 31)

Diese Definition enthält fünf Merkmale, die ein Projekt aufweisen kann:

- Zeitliche Befristung
- Neuartigkeit
- Einmaligkeit
- Größe
- Komplexität

Projekte haben immer einen Termin für ihren Abschluss, der schon bei Projektstart feststeht. Außerdem ist ein Projekt immer etwas Neues und niemals Routine, worin der grundlegende Unterschied zu Prozessen liegt. Projekte dienen einem Unternehmen dazu Innovation zu zeigen, neue Produkte zu entwickeln und unbekannte Materie zu erforschen. Wie schon erwähnt, ist Arbeit an einem Projekt keine Routinearbeit. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass einzelne Aktivitäten innerhalb des Arbeitsprozesses Routinecharakter besitzen. Des Weiteren werden für Projekte eigene Teams zusammengestellt, weswegen die Größe bzw.

der Umfang des Projektes eine Rolle spielt. Dieses Merkmal ist jedoch relativ zu sehen, da es abhängig von der Größe des Unternehmens ist. Als fünftes Kriterium wurde die Komplexität genannt. Komplexität deshalb, weil ein Projekt aus mehreren Teilaufgaben besteht, die miteinander koordiniert werden müssen (vgl. *Bea et al* 2008, S. 31 f.).

Zehrer und Wagner (2008, S. 1.) definieren ein Projekt folgendermaßen: „*Projekte sind durch die Einmaligkeit in der Gesamtheit ihrer Bedingungen definiert.*“ Auch diese Definition sagt aus, dass jedes Projekt einzigartig und kurzlebig ist.

Kraus und Westermann (2010, S. 12) geben an, dass Projekte „*in einem Unternehmen immer etwas Besonderes sein müssen. Projektarbeit ist gekennzeichnet durch überdurchschnittliches Engagement, und die Projektergebnisse bringen dem Unternehmen auch entsprechende Know-how-Vorsprünge.*“ Als Merkmale führen auch sie die Neuartigkeit, die zeitliche Begrenztheit und die Komplexität an. Jedoch erweitern die beiden Autoren die Merkmalspalette eines Projektes und fügen die Komponenten „Beteiligung mehrerer Stellen“ und „Konkurrenz um Ressourcen“ hinzu. „Beteiligung mehrerer Stellen“ deshalb, weil Projekte oft nicht nur von einer Abteilung behandelt werden, sondern die Zusammenarbeit des gesamten Unternehmens für den erfolgreichen Projektabschluss notwendig ist. Das Merkmal „Konkurrenz um Ressourcen“ kommt daher, dass Projekte personelle, finanzielle, materielle und andere Mittel erfordern. Diese Ressourcen müssen von anderen Stellen im Unternehmen abgezogen werden. Hier herrscht allerdings großes Potenzial für Konflikte innerhalb der Unternehmung (vgl. *Kraus / Westermann* 2010, S.13 f.).

Es kann gesagt werden, dass Projekte einem Unternehmen dazu dienen, sich innovativ zu zeigen, neue Produkte zu entwickeln oder seine Position am Markt zu festigen. Charakteristisch für Projekte sind ihre Einmaligkeit, ihre Neuartigkeit, ihre zeitliche Befristung aber auch ihre Größe und Komplexität. Um ein Projekt erfolgreich durchzuführen, muss das gesamte Unternehmen zusammenarbeiten und ein eigenes Team für die Arbeit am Projekt wird gebildet. Folglich muss auch der Ablauf eines Projektes organisiert werden. Hiermit beschäftigt sich das „Projektmanagement“, das im nächsten Abschnitt präsentiert wird.

2.3.1. Projektmanagement

Der Begriff Projektmanagement hat sich in den sechziger Jahren verbreitet und umfasste zu dieser Zeit Werkzeuge zur Projektplanung und -steuerung. 20 Jahre später war die Erkenntnis herangereift, dass zur erfolgreichen Durchführung eines Projektes jedoch nicht nur Werkzeuge ausreichen. So wurde Projektmanagement zu einem „Managementsystem“ mit folgenden Inhalten: Planungsinstrumente, Steuerungsinstrumente, Führungsmethoden

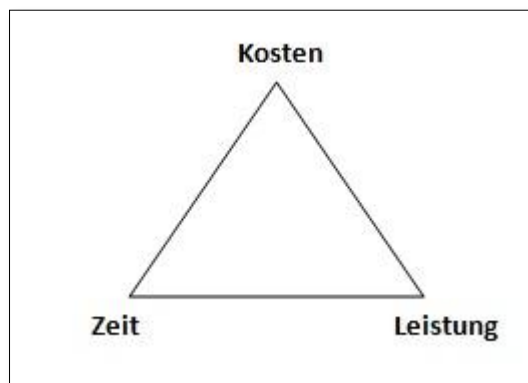
und Organisationsmodelle (vgl. *Kraus / Westermann* 2010, S. 15 f.) und kann nun wie folgt definiert werden:

„Projektmanagement ist das Management, das erforderlich ist, um ein Projekt

- einer bestimmten Art,
- in einer bestimmten Zeit,
- mit bestimmten Ressourcen,
- zu einem bestimmten Ergebnis zu bringen.“ (*Kessler / Winkelhofer* 2002, S. 10)

Die Inhalte des Projektmanagements lassen sich mit Hilfe des „Magischen Dreiecks“ darstellen (vgl. Abbildung 1). Es beinhaltet den Leistungsumfang, der auch oft als Projektziel bezeichnet wird, die Zeit, in der das Projekt stattfindet und beendet werden soll und die Kosten (alle Ressourcen), die für das Projekt aufgewendet werden sollen. Diese drei Kriterien bilden die Grundlage für die Risikoanalyse und die Erfolgskriterien des Projekts (vgl. *Angermeier* 2011).

Abbildung 1: Magisches Dreieck der Projektsteuerung



(Quelle: *Bea et al.* 2008, S. 39)

Das Magische Dreieck sagt vor allem aus, dass die drei Komponenten Kosten, Zeit und Leistung in direktem Verhältnis zueinander stehen. Zwischen ihnen herrscht eine permanente Wechselwirkung (vgl. *Angermeier* 2011). Ändert sich der Zeitpunkt an dem ein Projekt abgeschlossen sein soll und wird dieser nach vorne verlegt, so ist mit höheren Kosten zu rechnen, da der Einsatz von mehr Ressourcen notwendig ist, um das Projekt rechtzeitig fertigzustellen. Stehen jedoch nicht mehr Ressourcen zur Verfügung, so wird die Endleistung nicht der Zielvorgabe entsprechen (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 38).

Angermeier (2011) übt jedoch Kritik an diesem Modell, da es nicht zeitgerecht ist und unserem heutigen Verständnis von Projektmanagement „als Maßnahmen einer Organisationseinheit zur Umsetzung von Strategien“ nur noch beschränkt entspricht. So ist es sinnvoll, auch noch die drei Größen Qualität, Risiko und Nutzen hinzuzufügen. Auch wird

es immer wichtiger, dass Unternehmen nachhaltig gegenüber der Umwelt agieren und sich bezüglich sozialer Gerechtigkeit engagieren. So dürfen auch diese Aspekte im Inhalt des „Projektmanagements“ nicht fehlen (vgl. *Angermeier* 2011).

Projektmanagement als Managementsystem beschäftigt sich also mit der Organisation eines Projektes und beachtet dabei die Wechselwirkung der drei Inhalte Kosten, Zeit und Leistung. Ein gutes Projektmanagement ermöglicht das Erreichen eines definierten Ergebnisses und somit eines erfolgreichen Projektabschlusses. Der Weg zum Projektende selbst, besteht aus verschiedenen Teilprozessen: Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling, Umgang mit möglicher Projektdiskontinuität (Krisen, Veränderungen am Projekt selbst oder im Projektplan) und Projektabschluss (vgl. *Gareis* 2005, S. 59). Auf das Zusammenspiel der beiden Disziplinen „Projektmanagement“ und „Prozessmanagement“ wird im Folgenden eingegangen.

2.4. Schnittstelle Projekt- und Prozessmanagement

Wie schon in den vorangehenden Abschnitten erläutert, liegt der grundlegende Unterschied zwischen Projekten und Prozessen in ihrem zeitlichen Auftreten und in ihrer Handhabung. Während Projekte einmalig sind, treten dieselben Prozesse regelmäßig auf. Deshalb sind Prozesse meist Routineabläufe die nach einem gefertigten Skript abgehandelt werden können. Projekte hingegen sind immer etwas Neues, der Vorstoß in unbekanntes Terrain, die für ihre Umsetzung ein eigen dafür gebildetes Team benötigen. Daraus kann geschlossen werden, dass im Prozessmanagement *„dokumentierte, zielgerichtete, standardisierte und verbindliche Abläufe gestaltet werden“* (*Zehrer / Wagner* 2008, S. 2), während das Projektmanagement eine *„einmalige, komplexe, dynamische Situation, die ein flexibles Handeln erfordert“* (*Zehrer / Wagner* 2008, S. 2) darstellt. Trotzdem kann zwischen den beiden Bereichen keine strenge Trennung vorgenommen werden, da Projektmanagement wiederum aus Teilprozessen besteht: Projektstart, Projektcontrolling, Projektkoordination, Projektdiskontinuität, Projektabschluss (vgl. *Gareis* 2005, S. 59).

Es gibt zwei Dimensionen, die Prozesse innerhalb von Projekten annehmen können. Prozesse der inhaltlichen Dimension beschäftigen sich mit der Erarbeitung der Produkte beziehungsweise der Ergebnisse. Die Managementdimension besteht aus Prozessen, die sich mit der Planung, Steuerung und der Kontrolle der Projektinhalte auseinandersetzen und für die Faktoren Teamarbeit und Wissenstransfer zuständig sind. Diese Prozesse finden unabhängig von Inhalt eines Projektes statt (vgl. *Zehrer / Wagner* 2008, S. 2)

Auf die Teilprozesse im Rahmen eines Projekts wird im nachfolgenden Kapitel eingegangen.

2.5. Veranstaltungsmanagement

Manche Autoren differenzieren zwischen den Begriffen „Event“ und „Veranstaltung“, andere schreiben beiden dieselbe Bedeutung zu. *Holzbauer et al.* (vgl. 2005, S. 6) sehen das Event als subjektives Ereignis, das in den Köpfen der Teilnehmer entsteht. Bei Veranstaltungen geht es hingegen um das subjektive Erleben des objektiven Ablaufs. So ist jedes Event eine Veranstaltung, aber erst die Veranstaltung wird durch einen Zusatznutzen zum Event. Events sprechen die emotionale Ebene ihrer Besucher an. Zusatznutzen können also beispielsweise ein reibungsloser Ablauf oder Motivation und Aktivität sein (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S. 15 f.). Es kann jedoch auch argumentiert werden, dass „Event“ aus dem Englischen übersetzt „Ereignis“ bedeutet und jede Veranstaltung ein Ereignis darstellt (vgl. *Henschel* 2010, S.184).

In dieser Arbeit wird beiden Begriffen dieselbe Bedeutung und Klassifizierung zu geschrieben.

Veranstaltungen können von verschiedenster Art sein und lassen sich durch Merkmale wie Art, Größe und Ziel klassifizieren. So reicht das Spektrum von Informationsveranstaltungen, Tourneen, Besichtigungen und Exkursionen bis zu Messen, Vorträgen, Seminaren und Tagungen. Auch kann es sich um Feste, Feiern oder Freizeitveranstaltungen handeln. Veranstaltungen können außerdem gewinnorientierter oder nicht direkt gewinnorientierter Natur sein. Ersteres wären beispielsweise Verkaufsmessen. Veranstaltungen ohne Gewinnorientierung können das Image eines Unternehmens aufbessern (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S. 15 f.). So zielt besonders das Eventmarketing darauf ab, bestimmte Emotionen bei Mitarbeitern, Kunden oder Geschäftspartnern auszulösen und den Unternehmenswert, sowie die Markenbekanntheit zu steigern (vgl. *Haase et al.* 2005, S. 37). Veranstaltungen können auch im privaten Rahmen stattfinden und haben dann einen ideellen Charakter. Wird eine Veranstaltung bezogen auf ihre Größe definiert, so erfolgt eine Einteilung nach Akteuren (Menge, Aufwand), Service (Umfang, Anzahl Personen, Kosten) und der Besucherzahl (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S. 15 f.).

2.6. Schnittstelle Projekt- und Veranstaltungsmanagement

Wie schon festgestellt, wird ein Projekt vor allem durch die Kriterien zeitliche Befristung, Neuartigkeit, Einmaligkeit, Größe und Komplexität definiert. Eine Veranstaltung ist normalerweise ein einmaliges, neuartiges Ereignis (vgl. *Schwandner* 2005, S. 16). Somit kann jede Veranstaltung als eigenes Projekt angesehen werden, dessen Abwicklung nach der Methodik des Projektmanagements erfolgen soll (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S.167).

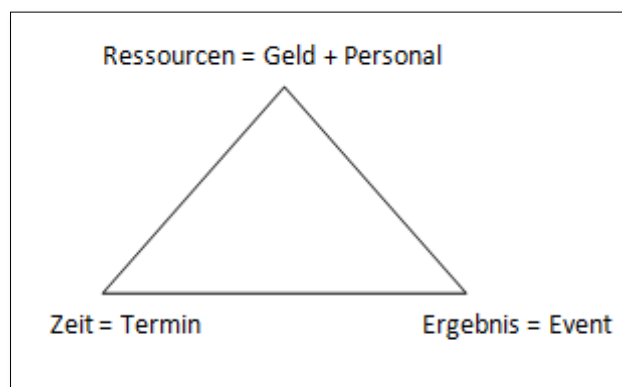
Projektmanagement überwacht die Initiierung, die Planung und die Umsetzung einer Veranstaltung. Dabei zielt es darauf ab, einen zusammenhängenden, durchführbaren Plan für das gesamte Projekt zu entwickeln (vgl. *Bowdin et al.* 2011, S. 257). Es kann also gesagt werden, dass das Projektmanagement die Grundlage für erfolgreiches Veranstaltungsmanagement darstellt (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S.167). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit ist die Veranstaltung mit einem Produkt, das durch die Projektarbeit entstehen soll, gleichzusetzen.

Veranstaltungen im Sinne des Projektmanagements durchzuführen heißt:

- „einmalige Aufgaben vorzubereiten, zu planen, abzuschätzen und zu organisieren,
- diese Aufgaben im Team zielgerichtet durchzuführen,
- die Aufgabenerfüllung zu überwachen und zu steuern, um eine optimale Zielerreichung sicherzustellen,
- das Projekt erfolgreich abschließen und zur Zufriedenheit aller zu beenden.“
(*Holzbauer et al.* 2005, S. 167)

Auch lässt sich das „magische Dreieck der Projektsteuerung“ (vgl. Abschnitt 2.3.1.) auf das Veranstaltungsmanagement umlegen. So steht die Komponente „Kosten“ aus dem Projektmanagement für die benötigten Ressourcen, „Zeit“ für den Termin der Veranstaltung und „Leistung“ für die Veranstaltung selbst (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Magisches Projektdreieck für Events



(In Anlehnung an: *Holzbauer et al.* 2005, S. 170)

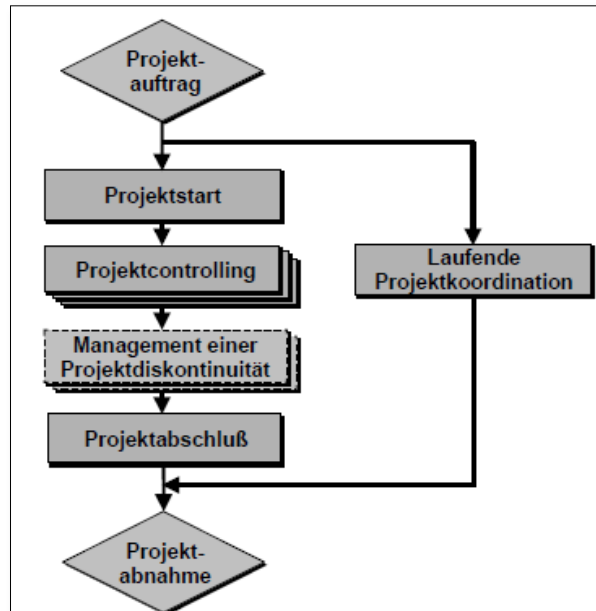
Auch herrscht in diesem „magischen Dreieck“ zwischen den einzelnen Komponenten eine ständige Wechselwirkung. Demnach kann keine Komponente geändert werden ohne Beeinflussung einer anderen Komponente (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S. 168).

In weiterer Folge dieser Bachelorarbeit wird auf die einzelnen Teilprozesse des Projektmanagements eingegangen.

3. Teilprozesse im Projektmanagement

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Teilprozessen Projektstart, Projektcontrolling, Projektkoordination, Projektdiskontinuität und Projektabschluss, die notwendig sind um ein Projekt erfolgreich abzuschließen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Der Projektmanagement-Prozess



(Quelle: Gareis 2000, S. 2)

Jeder Prozess innerhalb des Projektes bedarf einer besonderen Managementaufmerksamkeit, die auf die jeweiligen Ziele zugeschnitten ist (vgl. Gareis 2000, S. 1). So ist es „Ziel des Projektstarts, das Projekt als soziales System zu etablieren, Ziel des Projektcontrollings, die Evolution des Projekts zu fördern, Ziel der Bewältigung einer Preisdiskontinuität, die Projektidentität zu ändern, und Ziel des Projektabschlusses, das Projekt als soziales System aufzulösen.“ (Gareis 2000, S. 2)

Während der Prozess der Projektkoordination laufend erfolgt und sich über das gesamte Projekt erstreckt, sind die anderen Prozesse zeitlich befristet. So werden der Projektstart und der Projektabschluss nur einmal durchgeführt, jeweils zu Beginn eines Projektes und am Ende eines solchen. Das Projektcontrolling als Prozess wird mehrmals, periodisch durchgeführt. Ob der Prozess „Management einer Projektdiskontinuität“ notwendig ist, hängt vom Projekt und seinem Arbeitsverlauf selbst ab und ergibt sich im Laufe der Durchführung (vgl. Gareis 2000, S. 2).

3.3. Projektstart

Die Phase „Projektstart“ beginnt mit der notwendigen Vorbereitung zur Durchführung eines Projektes und reicht bis zum offiziellen Start in Form eines Kick-Off-Meetings, mit allen Teammitgliedern. Der Projektstart ist eine entscheidende Phase für den gesamten Projektverlauf, denn hier werden die Grundsteine und Spielregeln festgesetzt, auf denen das Projekt aufgebaut wird. Dies umfasst sowohl inhaltliche als auch methodische Entscheidungen (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 92). Trotzdem ist es keine Seltenheit, dass Projekte begonnen werden, ohne dass alle notwendigen Vorbereitungen getroffen wurden. Das kann zu folgenden Problemen führen: Deadlines können nicht eingehalten werden, die geplanten Kosten werden überstiegen oder der Arbeitsverlauf muss unterbrochen werden (vgl. *Techt* 2008, S. 1). Die Vorbereitung für ein Projekt umfasst, *„[die] Aufnahme der Vertragsverhandlungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (bei externen Projekten), [die] Formulierung und Erteilung des Projektauftrags, [die] erste Analyse des Projektumfelds [und die] Planung des Projektmanagementsystems.“* (*Bea et al.* 2008, S. 92).

Die Vertragsverhandlungen stellen einen wichtigen Meilenstein in der Projektstartphase da. Hier werden die Rahmenbedingungen beschlossen, die für das ganze Projekt gültig sind. Auch für den wirtschaftlichen Erfolg eines Projektes können zu diesem Zeitpunkt die Weichen gestellt werden (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 93). In der Praxis jedoch liegt es bei 5% aller Projekte die in Schwierigkeiten kommen, der Fehler darin, dass der Vertrag die Durchführung des Projektes nicht ausreichend regelt (vgl. *Zahrnt* 2005, S. 3).

Für interne Projekte gibt es keinen Vertrag, der die Rahmenbedingungen festlegt. Hier ist die Formulierung eines Projektauftrages von hoher Wichtigkeit, da dieser dann den roten Faden für die gesamte Arbeit am Projekt gibt. Dieser beinhaltet die Wünsche des Auftraggebers (in diesem Fall der Vorgesetzten oder einer anderen Abteilung), die Ausgangslage des Projektes und alle bis zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Informationen. Vor allem für den Projektleiter ist das Vorliegen eines vollständigen Projektauftrags wichtig. Er ist derjenige, der sich um die Teamzusammenstellung und die gesamte Planung des Projektes kümmert. Ohne genaue Vorstellung des vor ihm liegenden Projekts kann er seine Aufgabe nicht ausreichend erfüllen (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 95 f.)

Ein Projektauftrag sollte also folgendes enthalten:

- *Darstellung der Ausgangs- und Problemlage*
- *Beschreibung der groben Projektziele*
- *Klärung der Position des Kunden im Projekt und eine Beschreibung des Kundennutzens*
- *Grobe Darstellung der wichtigsten Projektphasen mit Meilensteinen und Terminen*

- *Zusammenstellung aller Stakeholder des Projektes (z.B. Lieferanten, externe Institutionen)*
- *Grobe Kosteneinschätzung*
- *Kurze Darstellung der Projektorganisation, insbesondere der wichtigsten Rollen im Projekt (Projektauftraggeber, Projektleiter, Projektteam) sowie der Entscheidungs- und Berichtsgremien*
- *Auflistung der wichtigsten Risiken und Chancen*
- *Genehmigung durch den Projektauftraggeber*
- *Annahme des Projektauftrags durch Projektleiter (Bea et al. 2008, S. 96)*

In die Projektstartphase fällt auch die Umfeldanalyse. Auf diese wird im Detail in Kapitel 5 dieser Arbeit eingegangen.

Das Kick-Off-Meeting ist ein weiterer wichtiger Bestandteil des Projektstarts. Es ist ein Instrument, mit dessen Hilfe ein einheitliches Verständnis und ein gemeinsamer Konsens für das Projekt und seine begleitende Problemstellung entstehen können. Zur Durchführung eines Projekts wird ein Team zusammengestellt, das aus mehreren, individuellen Personen besteht. Jedes Teammitglied bringt sowohl seine eigenen Erwartungen und Vorstellungen über das Projekt, als auch Erfahrung und Wissen mit. Dadurch besitzt jede Person sein eigenes Bild des Projekts. Dies kann auf der einen Seite positiv sein, da dadurch der Input breitgefächert ist und unterschiedliche Ansichten in den Arbeitsablauf mit eingebracht werden. Auf der anderen Seite jedoch kann dieser Umstand auch zu Konflikten, Missverständnissen und Frust führen. Bei einer derartigen Veranstaltung werden die Teammitglieder miteinander bekanntgemacht, das Projekt vorgestellt (inklusive Rahmenbedingungen, Projektumfeldanalyse usw.), die Organisation des geplanten Arbeitsverlaufes besprochen, Regeln für den Umgang im Team festgelegt, Aufgaben verteilt und die nächsten Schritte geplant. Auch gibt ein Kick-Off-Meeting oft Raum für informelle Gespräche, was für die Teammitglieder motivationsfördernd wirken kann (vgl. *Bea et al. 2008, S. 106 f.*).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Projektstart den Grundstein und Startschuss für die Projektarbeit darstellt. In dieser Phase soll der Vertrag für beide Parteien passend formuliert und der Projektauftrag erstellt werden. Auch ist eine Umfeldanalyse, die näher im Kapitel 5 dieser Arbeit erläutert wird, von Vorteil. Ein Kick-Off-Meeting dient vor allem dazu, das Projektteam zusammenzustellen und auf die gemeinsame Arbeit vorzubereiten.

3.4. Projektcontrolling

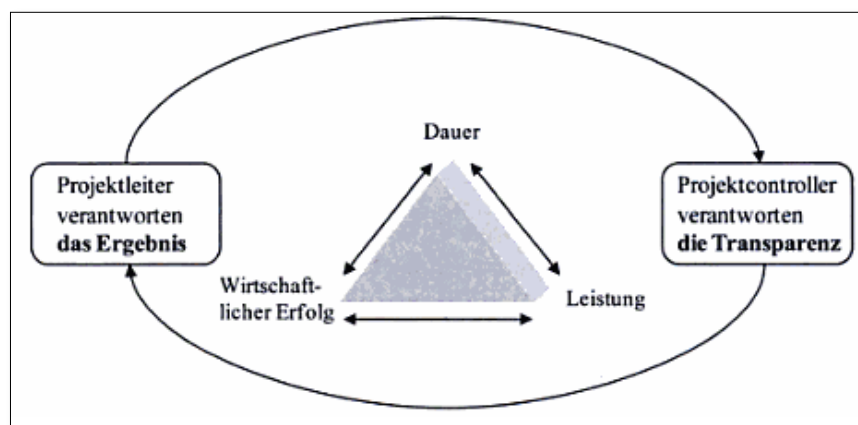
„Durch das Controlling verschafft sich der Projektleiter fortlaufend die Informationen über den Stand des Projektes zu Vorbereitung der Entscheidungen über erforderliche Steuerungs- oder Regelungsmaßnahmen.“ (Kessler / Winkelhofer 2002, S. 51)

Jedoch ist nicht nur der Projektleiter für den Erfolg eines Projektes verantwortlich. Auch der Projektcontroller muss seinen Beitrag leisten (vgl. Wedelstaedt 2001, S. 1).

„Die Projektleitung ist mit dem Kapitän eines Schiffes zu vergleichen, die Führung des Schiffes obliegt allein ihm; er alleine trifft die Entscheidungen. Der Projektcontroller hingegen lässt sich mit dem Lotsen eines Schiffes vergleichen; der Lotse informiert über Untiefen, gibt Ratschläge über den günstigen Fahrweg etc. Beide Parteien sind aufeinander angewiesen; sie arbeiten also zusammen, um das Schiff auf Kurs zu halten.“ (Wedelstaedt 2001, S. 2)

So ist es vor allem wichtig, dass der Projektcontroller der Projektleitung jene Informationen liefert, die für das Ergebnis des Projektes relevant sind. Er stellt auch bei der Formulierung von Projektzielen und Erfolgskriterien eine Hilfestellung für den Projektleiter dar (vgl. Patzak / Rattay 2004, S. 316). Der Projektleiter ist für die Einhaltung von Fristen, Terminen und für die erbrachte Leistung und das erzielte Ergebnis zuständig. Der Projektcontroller ist dafür verantwortlich, dass die notwendigen Daten transparent sind (vgl. Fiedler 2010, S. 22 f.). Die Aufgaben von Projektleiter und Projektcontroller werden in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt:

Abbildung 4: Aufgaben von Projektleiter und Projektcontroller



(Quelle: Fiedler 2010, S. 22)

Wie schon zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, wird der Prozess „Projektcontrolling“ mehrmals, in periodischen Abständen durchgeführt. Der Prozess setzt sich aus dem Ablaufcontrolling, dem Termincontrolling, dem Kapazitätscontrolling, dem Kostencontrolling und dem Ergebniscontrolling zusammen (vgl. *Wedelstaedt* 2001, S. 2).

Das Ablaufcontrolling beschäftigt sich mit der Frage, ob alle Vorgänge korrekt erfasst und die Aufgaben vollständig definiert wurden. Das Termincontrolling beobachtet, ob festgelegte Termine und Deadlines eingehalten werden. Es ist wichtig diese Daten während des Projektverlaufes einzuholen um gegebenenfalls Korrektur- und Steuerungsmaßnahmen einzuleiten. Das Kapazitätscontrolling umfasst sowohl den Umgang mit personellen Ressourcen als auch mit Sachmitteln. Das Kostencontrolling bildet das eigentliche Kernstück des Projektcontrollings, mit dem Instrument der Überwachung von Plan-, Ist- und Sollkosten. Es beschäftigt sich damit, ob die finanziellen, personellen oder sachlichen Ressourcen ausreichend vorhanden sind oder ob Anpassungen erforderlich sind. Den letzten Aufgabenbereich bildet das Ergebniscontrolling. Besonders Projektstatusberichte und andere Projektdokumentationen sind hier von Nutzen. Dies umfasst sämtliche Schriftstücke wie den Projektauftrag, Sitzungsprotokolle oder Kostenpläne. Auch beantwortet das Ergebniscontrolling die Frage, was man aus dem aktuellen Projekt für neue Projekte an Wissen und Erfahrungen mitnehmen kann (vgl. *Wedelstaedt* 2001, S. 2 f.). Dadurch wird auch das organisatorische Lernen (vgl. Kapitel 2.2.1) ermöglicht.

Des Weiteren beinhaltet das Projektcontrolling die Entwicklung von Kennzahlen und Messsystemen, mit deren Hilfe Abweichungen erkannt werden können (vgl. *Patzak / Rattay* 2004, S. 316).

Somit sind die Ziele des Projektcontrollings wie folgt:

- Den Projektstatus zu ermitteln und eine allgemeingültige Projektrealität zu schaffen
- Die Projektziele anzupassen und die Projektkultur und die Projektorganisation weiterzuentwickeln
- Die Projektpläne auf den neusten Stand zu bringen
- Controlling-Berichte zu erstellen (zum Beispiel über Fortschritte im Projektverlauf)
- Das organisierte Lernen (vgl. Kapitel 2.2.1.) zu gewährleisten
- Den Controllingprozess effizient zu gestalten. (vgl. *Gareis* 2005, S. 149)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Projektcontroller vor allem die Projektleitung als wirtschaftlicher Berater unterstützt und somit einen ausschlaggebenden Faktor der Zielerreichung darstellt. Der Projektcontroller muss Abweichungen der Plandaten rechtzeitig feststellen, im Idealfall schon im Vorfeld abfangen, und rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten (vgl. *Fiedler* 2010, S. 34).

3.5. Projektkoordination

Wie schon am Beginn des Kapitels erwähnt, erfolgt der Prozess der Projektkoordination laufend und erstreckt sich über den gesamten Projektablauf.

Ziele des Prozesses „Projektkoordination“ ist es alle Teammitglieder und andere Personen, die einen direkten Bezug zum Projekt haben kontinuierlich über den Verlauf des Projektes zu informieren, den Fortschritt des Projektes und die Qualität der Arbeitsabläufe sicherzustellen und die benötigten Ressourcen (personell, finanziell, sachlich) zu koordinieren (vgl. *Gareis 2005, S. 147*).

Die Aufgaben der Projektkoordination übernimmt der Projektleiter. Seine diesbezügliche laufende Tätigkeit umfasst ständige Kommunikation mit allen am Projekt Beteiligten (Mitarbeiter, Stakeholder, usw.) das Projektmarketing und die Aufteilung der Ressourcen (vgl. *Gareis 2005, S. 297*). Eine unterstützende Funktion übernimmt hier das Projektcontrolling, das dem Projektleiter die notwendigen Informationen zur Verfügung stellt.

3.6. Projektdiskontinuität

Die Entwicklung eines Projektes kann kontinuierlich oder diskontinuierlich ablaufen. Läuft ein Projekt diskontinuierlich ab, so liegt die Ursache in Projektkrisen (z.B.: Ausfall eines strategischen Projektpartners, technologische Neuerungen) oder Projektchancen (z.B.: ein zusätzlicher Auftrag) (vgl. *Gareis / Stummer 2006, S 160 f.*). Der Prozess beim Überwinden einer Projektkrise ist derselbe wie beim Klären einer Projektchance. Beide Szenarien unterscheiden sich nur in ihrer Ursache und demnach auch in ihren Zielen (vgl. *Gareis 2005, S. 155*). Diese Eigenschaft lässt sich auch im Umgang mit Risiken und Chancen wiederfinden (vgl. Kapitel 4.2.). Sowohl eine Projektkrise als auch eine Projektchance bringt eine Veränderung der Projektidentität mit sich, da neue Projektstrukturen geschaffen werden müssen. Da Projekte als soziale Systeme dynamisch sind, ist die Wahrscheinlichkeit einer auftretenden Diskontinuität groß. Tritt eine Diskontinuität ein, so müssen die Ursachen analysiert und Sofortmaßnahmen eingeleitet werden. (vgl. *Gareis / Stummer 2006, S 160 f.*).

Ziele des Prozesses „Management einer Projektdiskontinuität“ sind daher:

- Das Überwinden einer Projektkrise oder einer Projektchance
- Den möglichen Schaden am Projekt gering zu halten oder die möglichen Erfolgspotenziale für das Projekt zu optimieren
- Die Basis zu schaffen um das Projekt erfolgreich weiterzuführen
- Die Projektdiskontinuität wirksam zu überwinden (vgl. *Gareis 2005, S. 155*).

Um den Prozess zu beenden muss festgelegt werden, welche neuen Regeln und Werte nach der Diskontinuität von Bedeutung sind (vgl. *Gareis / Stummer 2006, S 161*).

Eine Projektdiskontinuität tritt demnach auf, sobald ein Projekt nicht nach Plan verläuft. Es ist zu beachten, dass jede Diskontinuität eine Änderung in der Projektidentität zur Folge hat. Somit muss nach der erfolgreichen Überwindung einer Projektdiskontinuität geklärt werden, welche Regeln und Werte für den weiteren Projektverlauf gelten.

3.7. Projektabschluss

Wie schon im Abschnitt 2.3. dieser Arbeit besprochen ist eines der Merkmale von Projekten ihre zeitliche Befristung. Da das Projektende aber nicht für alle Beteiligten dasselbe ist (der Projektcontroller hat einen anderen Endtermin als der Projektleiter), ist es notwendig, dass auch der Projektabschluss sorgfältig durchgeführt wird. Hierbei sollen alle Projektprozesse abgeschlossen werden und die Verbindungen des Projektes zu seinem Umfeld aufgelöst werden (z.B.: Projektmitarbeiter werden wieder vollständig in ihre Abteilungen eingegliedert) (vgl. *Angermeier* 2010, S. 1). Sollte kein Projektabschluss stattfinden, so kann das durchaus negative Folgen mit sich ziehen. Beispielweise bleiben wertvolle Erfahrungen aus der Projektarbeit bei den einzelnen Projektmitarbeitern und werden nicht der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt (siehe "organisiertes Lernen", Kapitel 2.2.1) (vgl. *Adler / Bartlog* 2005, S. 1). Hier sind nicht nur die Sachergebnisse eines Projektes von Interesse, sondern auch die Ergebnisse der Zusammenarbeit (vgl. *Schelle* 2010, S. 281). Auch kann das Fehlen eines systematischen Projektabschlusses dazu führen, dass ein Projekt inoffiziell noch weitergeführt wird und damit Ressourcen und Kapazitäten verbraucht. Letztendlich ist auch die Zufriedenheit des Auftraggebers ein wichtiger Faktor. Diese kann erheblich darunter leiden, dass nicht alle Arbeitsaufträge ordnungsgemäß beendet wurden (vgl. *Schelle* 2010, S. 282).

Der systematische Projektabschluss setzt sich aus verschiedenen Teilprozessen zusammen, die jedoch nicht in der hier dargestellten Reihenfolge abgehandelt werden müssen (vgl. Abbildung 5).

Der Überleitungsplan beschäftigt sich damit, was mit den für das Projekt eingesetzten Ressourcen nach Projektende passieren soll. Dies beinhaltet Mitarbeiter, Equipment (Computer, Kopierer, usw.) Räumlichkeiten sowie nicht eingesetzte Hilfsmittel (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 320).

Der Erhaltungsplan zeigt auf, was mit den Projektergebnissen nach Beendigung des Projektes passiert und wie sie weiterhin betreut werden.

Die Projektergebnisse werden zusätzlich vom Auftraggeber evaluiert und beurteilt. Auch kann der Kunde mithilfe eines Fragebogens befragt werden, inwieweit das Projektergebnis seinen Erwartungen entspricht und wie er die Zusammenarbeit mit dem Projektteam erlebt

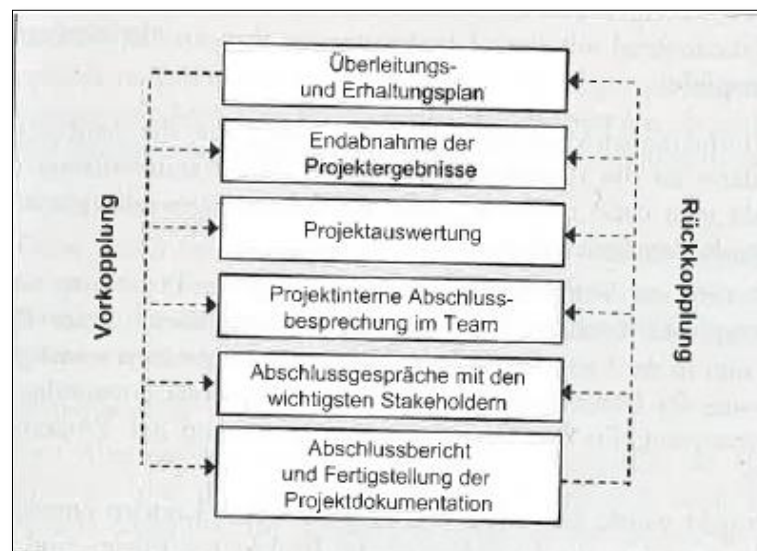
hat. Eine derartige Kommunikation mit dem Kunden kann für eine dauerhafte Beziehung von Vorteil sein (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 321 f.).

Bei der Projektauswertung geht es vorrangig darum, ob und wie die Projektziele erreicht wurden. Die notwendigen Daten müssen gesammelt und strukturiert werden um eine Auswertung auf der Sachebene (Kosten, Zeit, Leistungen) und der Beziehungsebene (Mitarbeiter, Kunden) durchzuführen (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 323).

Die projektinterne Abschlussbesprechung im Team ermöglicht allen Mitgliedern offen über ihre Erfahrungen aus der gemeinsamen Arbeit zu sprechen und das Projekt zu beurteilen. Eine gut durchgeführte Abschlussbesprechung kann auch als Motivationsinstrument für kommende Projekte dienen. Bei einer Projektabschlussfeier wird die gemeinsam erbrachte Leistung gefeiert und der Erfolg genossen. Auch gibt es hier die Möglichkeit für Feedback-Gespräche. Diese können unter den Mitarbeitern selbst oder zwischen Mitarbeiter und Projektleitung erfolgen (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 326 f.).

Im Abschlussbericht wird das Gesamtergebnis des Projektes dargestellt. Er dient vor allem als Erfahrungsquelle für Folgeprojekte und wird an alle Projektbeteiligten weitergeleitet. Der Bericht wird auch der Organisation zur Verfügung gestellt, die das gesammelte Wissen in einer Datenbank aufnehmen kann umso das organisierte Lernen (vgl. Kapitel 2.2.1.) zu ermöglichen (vgl. *Bea et al.* 2008 S. 329).

Abbildung 5: Teilprozesse des Projektabschlusses



(Quelle: *Bea et al.* 2008. S. 319)

Ein Projektabschluss ist also wichtig um Leistungsdaten zum Projektverlauf zu sammeln und auszuwerten um eine Planungsgrundlage für weitere Projekte zu schaffen. Die gesammelten Erfahrungen aus dem Projektverlauf helfen Prozesse und Methoden zu optimieren. Wissen

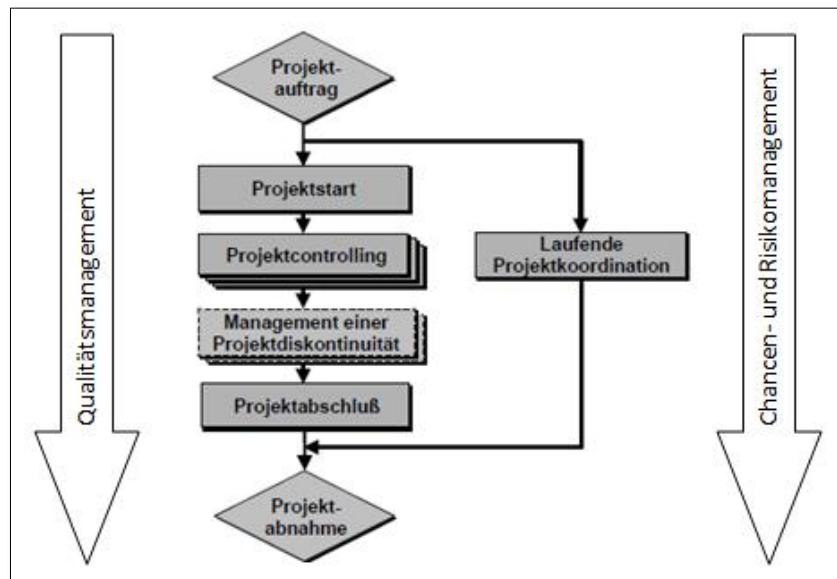
wird kollektiv gesammelt und der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt. Außerdem haben Mitarbeiter die Möglichkeit ihre Erfahrungen zu teilen und eventuell ungelöste Konflikte im Team aufzuarbeiten. Somit die Motivation zu weiterer Zusammenarbeit gegeben (vgl. *Adler / Bartlog 2005, S. 2*).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass erfolgreiches Projektmanagement aus verschiedenen Teilprozessen besteht. Es ist notwendig diese Teilprozesse gewissenhaft auszuführen, da sie als Unterstützung der Zielerreichung dienen und dem Projektverlauf Struktur verleihen. Im nächsten Kapitel wird die Palette an Prozessen um zwei weitere Prozesse erweitert, dem Qualitätsmanagement und dem Chancen- und Risikomanagement. Diese beiden Prozesse begleiten den gesamten Projektverlauf.

4. Begleitende Prozesse des Projektmanagements

Im Kapitel 3 wurden die einzelnen Teilprozesse innerhalb des Projektmanagements dargestellt. Es gibt jedoch zwei weitere Themengebiete im Management von Projekten: Das Qualitätsmanagement und das Risiko- und Chancenmanagement. Beide Prozesse begleiten das gesamte Projektmanagement und seine Teilprozesse, wobei sie sowohl zeitlich als auch inhaltlich keinem Prozess genau zugeordnet werden können (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 331). In der folgenden Abbildung wird ein Überblick über alle Prozesse innerhalb des Projektmanagements gegeben.

Abbildung 6: Begleitende Prozesse des Projektmanagements



(Quelle: In Anlehnung an *Gareis* 2000, S. 2 und *Bea et al.* 2008, S. 42)

Da Qualität und Chancen und Risiken eine strategische Zielsetzung und Planung verlangen, laufen beide Prozesse auf der strategischen Ebene ab und halten sich an unternehmensweite Ziele (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 331 f.).

Die nachfolgenden Abschnitte setzen sich mit den begleitenden Prozessen Qualitätsmanagement und Chancen – und Risikomanagement auseinander.

4.1. Qualitätsmanagement

Qualität als Begriff lässt sich wie folgt definieren:

„Qualität ist allgemein formuliert die Gesamtheit von Eigenschaften bzw. Merkmalen eines Produkts (Güter, Dienstleistungen, das Ergebnis eines Prozesses) und des

dazugehörigen Prozesses, bezogen auf deren Eignung zur Erfüllung vorgegebener Anforderungen bzw. Erwartungen.“ (Patzak / Rattay 2009, S. 41)

Hierbei ist zu beachten, dass Qualität immer relativ und subjektiv ist und von Kunden zu Kunden verschieden beurteilt werden kann (vgl. *Patzak / Rattay 2009, S. 41*).

Qualität kann von Unternehmen aber auch als ein permanent andauernder Ablauf gesehen werden:

„Qualität ist also ein sich kontinuierlich verbessernder Vorgang, der dazu dient, zukünftige Produkte und Dienstleistungen auf der Basis von Erfahrungswerten (Lessons Learned) zu verbessern und damit

- *Kunden zu halten*
- *Verlorene Kunden zurückzugewinnen*
- *Neue Kunden zu gewinnen“ (Kerzner 2008, S. 791)*

Wie schon in Abschnitt 2.1. dieser Arbeit festgestellt wurde, bedeutet Management jene Funktionen zu erfüllen, die notwendig für ein Unternehmen oder eine Organisation sind um ihre Ziele zu erreichen. Wenn es sich hierbei um Qualitätsziele handelt, so umfasst Qualitätsmanagement *„alle Tätigkeiten der Gesamtführungsaufgabe, welche die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Rahmen des Qualitätsmanagements verwirklichen.“ (Patzak / Rattay 2009, S. 43)*

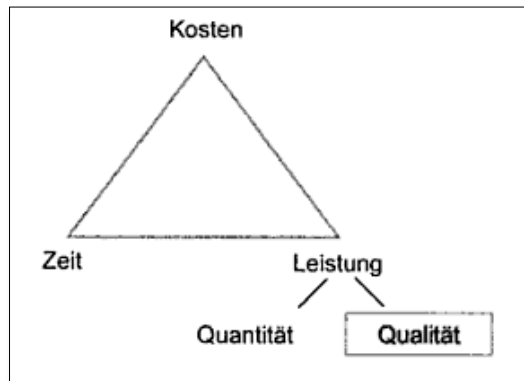
Qualitätsmanagement beinhaltet des Weiteren vier Funktionen:

- Qualitätsplanung
- Qualitätslenkung
- Qualitätsverbesserung
- Qualitätssicherung (vgl. *Patzak / Rattay 2009, S. 44*)

Da das Qualitätsmanagement die eigentliche Projektarbeit begleitet und kein direkter Prozess des Projektmanagements ist, stößt es oft auf Abneigung bei den Mitarbeitern. Für sie bedeutet Qualitätsmanagement mehr administrative Tätigkeiten, die für sie nicht in direktem Zusammenhang mit dem eigentlichen Projekt stehen. So besteht das Risiko, dass Qualitätsmanagement in der Praxis oft übergangen wird. Jedoch hält gewissenhaftes Qualitätsmanagement das Risiko von Fehlentwicklungen gering und ist somit unabkömmlich (vgl. *Wolf o.J. S. 1*).

Im Abschnitt 2.3.1. wurde das „Magische Dreieck“ als Darstellung der Projektmanagementinhalte präsentiert. Auch die Komponente Qualität ist Bestandteil dieses Dreiecks, da sich der Inhalt „Leistung“ aus den Elementen Quantität (Umfang der Leistung) und Qualität zusammensetzt (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 332). In der folgenden Abbildung wird die Darstellung des „Magischen Dreiecks“ mit der Erweiterung der Komponenten Quantität und Qualität aufgezeigt.

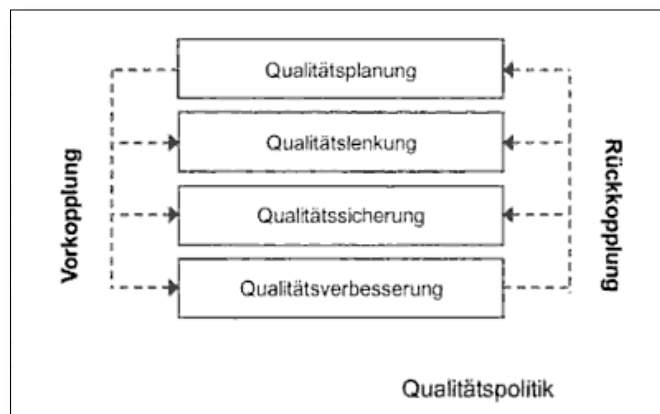
Abbildung 7: Die Qualitätskomponente im "Magischen Dreieck"



(Quelle: *Bea et al.* 2008, S. 332)

Wie schon erwähnt besteht der Prozess Qualitätsmanagement in Projekten aus vier Funktionen bzw. Phasen: Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung. Der Rahmen des Prozesses ergibt sich aus der Qualitätspolitik des Unternehmens, die in der Unternehmenspolitik festgelegt ist. Oft laufen die Funktionen nicht getrennt voneinander ab, sondern greifen ineinander. So kann eine Änderung im Bereich der Qualitätssicherung die Qualitätsplanung für ein laufendes Projekt beeinflussen (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 337 f.). Dies wird in der folgenden Darstellung verdeutlicht:

Abbildung 8: Prozess des Qualitätsmanagements



(Quelle: *Bea et al.* 2008, S. 337)

Wie anfänglich festgestellt wurde, kann der Prozess Qualitätsmanagement keinem Teilprozess des Projektmanagements zeitlich oder inhaltlich genau zugeordnet werden. Man kann jedoch sagen, dass die Qualitätsplanung meistens einher mit dem Projektstart geht, da hier die Rahmenbedingungen des Projekts festgesetzt werden (vgl. *Bea et al.* 2008, S 338 f.). Qualität kann nicht erst während der Projektarbeit entstehen. Deshalb ist es wichtig, die Grundlagen und Ziele schon vor Projektbeginn festzusetzen (vgl. *Schelle* 2010, S. 209). Die Qualitätslenkung ist eng mit dem Projektcontrolling verbunden, da hier Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden, falls das Projekt nicht nach Plan verläuft. Die kontinuierliche Qualitätsverbesserung ist nur möglich, wenn die gesammelten Erfahrungen als Grundlage für neue Projekte dienen. Das liegt daran, dass ein Projekt zeitlich begrenzt ist und sich selbst somit qualitativ nicht weiterentwickeln kann (vgl. *Bea et al.* 2008, S 338 f.).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Qualitätsmanagement in Projekten ein unverzichtbarer Prozess ist, da er vor allem die Entwicklung des Projektes und die Zielerreichung unterstützt. Er begleitet die Teilprozesse des Projektmanagements und vermindert das Risiko für Fehlentwicklungen in diesen. Zusätzlich ist Qualität ein mittelbarer Bestandteil des „Magischen Dreiecks des Projektmanagements“ und somit auch eine wichtige Zieldimension (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 400).

Im folgenden Abschnitt wird auf den zweiten „begleitenden“ Prozess, das „Risiko- und Chancenmanagement“, eingegangen.

4.2. Risiko- und Chancenmanagement

Ein jedes Risiko birgt auch eine Chance, beziehungsweise kann das Nichtwahrnehmen einer Chance ein Risiko mit sich bringen. Deshalb ist eine getrennte Betrachtung beider Begriffe nicht zielführend (vgl. *Kischkat* 2003, S. 1). Da jedes Unternehmen in einer Umwelt besteht, dessen Zukunft ungewiss ist und nicht vorausgesagt werden kann, ist der erfolgreiche Abschluss eines Projektes von vielen Faktoren abhängig. Das Verhalten der Teammitglieder, wirtschaftliche Entwicklungen oder plötzliche Veränderungen im Unternehmen können jederzeit Chancen und Risiken entstehen lassen (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 352). Die Wechselwirkung zwischen Chancen und Risiken wird in der nachfolgenden Definition des Begriffs „Risiko“ verdeutlicht:

*„**Risiko** [im Original fett hervorgehoben] kann definiert werden als die Gefahr einer negativen Abweichung des tatsächlichen Ergebniswertes vom geplanten bzw. erwarteten Erlebniswert. Dem Risiko steht in der Regel auch eine **Chance** [im Original fett hervorgehoben] gegenüber, dass das geplante / erwartete Ergebnis erreicht oder*

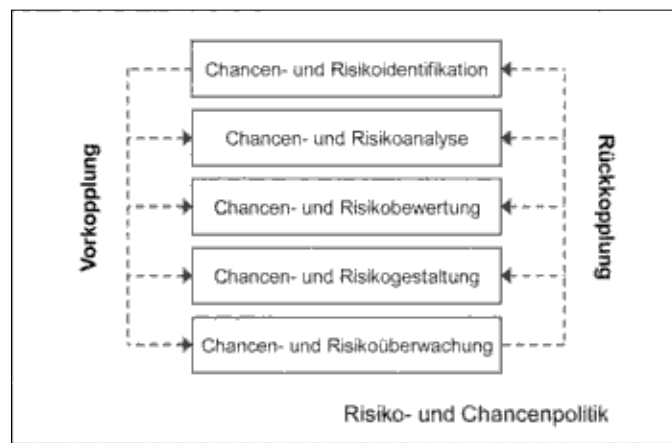
sogar übertroffen wird. Diese Chancen müssen im Rahmen der Steigerung der geschäftspolitischen Aktivitäten möglichst optimal genutzt werden“ (Schierenbeck / Lister 2002, S. 183, zitiert nach Bea et al. 2008, S. 352)

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Risiken und Chancen gleichgewichtet behandelt.

Ähnlich wie beim Qualitätsmanagement empfinden Beteiligte das Risiko- und Chancenmanagement als zusätzliche Belastung. Jedoch scheitern in der Praxis viele Projekte daran, dass mögliche Risiken nicht identifiziert wurden und somit auch nicht im Vorfeld abgefangen werden konnten. (vgl. Boutellier et al. 2007, S. 1).

Wie die folgende Abbildung zeigt, kann der Prozess des Chancen- und Risikomanagements in fünf Phasen gegliedert werden:

Abbildung 9: Der Prozess des Chancen- und Risikomanagements



(Quelle: Bea et al. 2008, S. 357)

Die Chancen- und Risikoidentifikation beschäftigt sich mit dem Zusammentragen von Risiken und Chancen die während der Projektarbeit entstehen können (vgl. Bea et al. 2008, S. 357). Die Chancen- und Risikoanalyse beschäftigt sich mit der Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und dem Ausmaß der jeweiligen Chance oder des Risikos (vgl. Bea et al. 2008, S. 358). Der nächste Schritt ist die Chancen- und Risikobewertung. Chancen und Risiken können nach ihrer Wahrscheinlichkeit und Auswirkung bewertet werden und so einer von drei Stufen zugewiesen werden: hoch, mittel, niedrig (vgl. Duwe 2002, S. 2). Bewertet werden sie je nach Präferenz des Entscheidungstragenden (vgl. Bea et al. 2008, S. 358). Im nächsten Schritt, der „Chancen- und Risikogestaltung“ werden „Maßnahmen zur Risikobewältigung und Chancennutzung“ (Bea et al. 2008, S. 358) abgeleitet. Die Chancen- und Risikoüberwachung ist verantwortlich für die „Überprüfung der

Umsetzung der geplanten Maßnahmen und ihrer Wirkung sowie der weiteren Entwicklung von Risiken und Chancen.“ (Bea et al. 2008, S. 358).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass ein erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement durchaus einen wichtigen Faktor bei der erfolgreiche Ergebniserreichung eines Projektes darstellt. Durch das Durchlaufen von fünf Prozessen können Risiken und Chancen identifiziert, analysiert, bewertet, gestaltet und überwacht werden. Werden diese Prozesse vereinfacht und standardisiert, werden sie von Mitarbeitern leichter akzeptiert und so kann das Chancen- und Risikomanagement einen langfristigen Nutzen für das Unternehmen schaffen. Obwohl das Risikomanagement in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen hat, gibt es noch genug Potential um diesen begleitenden Prozess optimal zu nutzen (vgl. *Perminova et al. 2008, S. 1).*

5. Werkzeuge und Methoden für prozessorientiertes Projektmanagement

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit Instrumenten und Methoden für das prozessorientierte Management. Die Umfeldanalyse, das Kontext-Modell und das System-Modell sorgen für einen besseren Überblick über den Projektverlauf. Sie beschäftigen sich mit externen Einflüssen und Risiken, die den erfolgreichen Projektverlauf gefährden können. Auch schaffen sie mehr Transparenz in dem oft undurchsichtig erscheinenden Projekt und führen so durch gezielte Analysen, Strategieentwicklungen und Planungshilfen zu einem sicheren Projektverlauf.

5.1. Umfeldanalyse

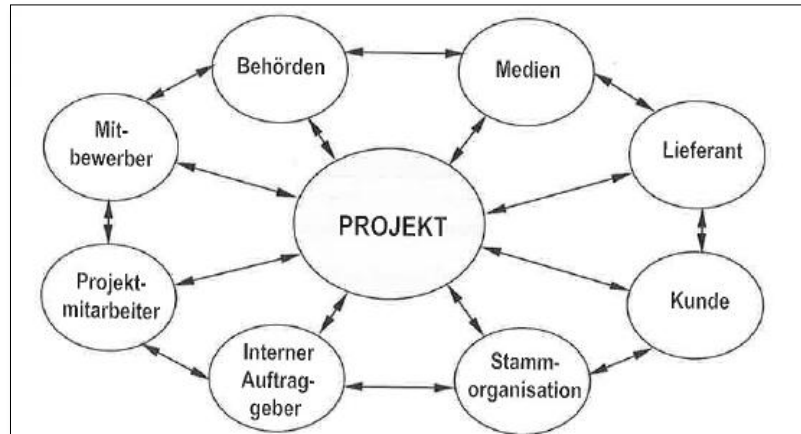
Projekte sind einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, da sie von vielen unsicheren und komplexen externen Umwelten beeinflusst werden (vgl. *Aaltonen* 2011, S. 1).

Da Projekte soziale Systeme sind, können sich auch ihre Rahmenbedingungen schnell ändern. Somit ist es wichtig das Umfeld beziehungsweise die Umgebung, in der ein Projekt stattfindet genauer zu betrachten (vgl. *Patzak / Rattay*, 2004, S. 68). Umgebung kann wie folgt definiert werden:

„Als Umgebung werden im weitesten Sinne die „Gesellschaft“ und im engeren Sinne alle AkteurlInnen (Individuen und Gruppen) definiert, die entweder ein begründbares Interesse (positive oder negative Ansprüche) am Projekt haben, davon betroffen sind oder Betroffene vertreten.“ (Nausner 2006, S. 134)

Primär haben die Geschäftsleitung, der Projektleiter, das Projektteam und der Auftraggeber Interesse an der erfolgreichen Durchführung eines Projektes und den daraus resultierenden Ergebnissen (vgl. *Schelle* 2010, S. 101). Aber auch eine Menge anderer Institutionen üben Einfluss auf das Projekt aus (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Das Umfeld eines Projektes



(Quelle: Patzak / Rattay 2004, S. 69)

Es ist wichtig, möglichst früh die Interessen aller im Projektumfeld agierenden Personen oder Institutionen zu erkennen um negative Einflüsse schon im Prozess des Projektstarts abzufangen beziehungsweise die positiven Einwirkungen rechtzeitig zu nutzen (vgl. Schelle 2010, S. 101). Die Umfeldanalyse kann als Element des Projektstarts verwendet werden. So kann mit Hilfe der Umfeldanalyse das Bewusstsein aller Projektmitarbeiter für mögliche Einflüsse von außen geschärft werden (Mayrshofer / Kröger 2006, S. 187).

Wie schon anfangs erwähnt können sich die Rahmenbedingungen eines Projektes schnell ändern. Deshalb darf nicht vergessen werden, dass die erste Umfeldanalyse nur eine Momentaufnahme darstellt und im Idealfall regelmäßig aktualisiert wird (vgl. Patzak / Rattay 2004, S. 75). Es ist jedoch zu beachten, dass die Umfeldanalyse der Hypothesenbildung dient und kein Abbild der Wirklichkeit ist. Sie unterstützt aber den Projektleiter und das Projektteam ihr Augenmerk auf die Einflussgrößen des Projektes zu richten (vgl. Mayrshofer / Kröger 2006, S. 188).

5.2. Kontext-Modell

Der Projektkontext ist die Kulisse auf der das Projekt stattfindet. Dimensionen des Projektkontexts sind die Unternehmensstrategien, andere Projekte, die Vor- und Nachphasen eines Projektes, das Projektumfeld (siehe Abschnitt 5.1.) und der Geschäftsfall der das Projekt ins Rollen gebracht hat (vgl. Gareis 2005, S. 234 f.) Das Kontext-Modell hilft die Problemstellung und die Zielsetzung eines Projektes zu klären und beschreibt sowohl die Ausgangssituation eines Projektes als auch externe Einflüsse (siehe Umfeldanalyse) (vgl. Mayrshofer / Kröger 2006, S. 190).

Im Projektstartprozess dient das Kontext-Modell dazu eine gemeinsame Sichtweise des Auftrags zu konzipieren. Auch Kunden können so das Projekt transparenter präsentiert werden (vgl. *Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 190).

Die zeitliche Kontext-Analyse befasst sich mit der Vor- und Nachphase eines Projektes. So werden alle relevanten Informationen der Vorgeschichte eines Projektes dokumentiert, wodurch Entscheidungen und Ereignisse sichtbar gemacht werden können, die das Projekt schon im Vorfeld beeinflussen. Wichtig ist, was alles vor dem Projektstart an Aktivitäten oder Recherchearbeiten passiert ist, wie es zu dem Projekt gekommen ist, welche Entscheidungen bereits getroffen und welche Arbeiten bereits erledigt wurden, woher Unterstützung für das Projekt kam und wer es schon vor seinem Beginn behindert hat. Bezüglich der Nachbearbeitungsphase eines Projektes ist es von Vorteil klarzustellen was nach Abschluss des Projektes passieren wird: Welche Entscheidungen sind nach Projektende zu treffen? Sind Folgeprojekte zu berücksichtigen? Welcher Nutzen kann aus dem Projekt gezogen werden? Durch das Klären dieser Fragen können schon während des Projektes die erforderlichen Leistungen organisiert werden (vgl. *Sterrer / Winkler* 2009, S. 81 f.).

Unternehmensstrategien und andere Projekte werden in der sachlichen Kontextanalyse behandelt. Oft hängt ein Projekt mit anderen Projekten eines Unternehmens zusammen. Es gilt diese Beziehungen und Zusammenhänge zu erkennen und zu analysieren. Wird ein gemeinsames Ziel verfolgt? Stehen sich die Projekte im Weg, weil sie auf dieselben Ressourcen zugreifen? Auch muss die Strategie eines Projektes immer mit der Strategie des Unternehmens abgestimmt werden (vgl. *Sterrer / Winkler* 2009, S. 82).

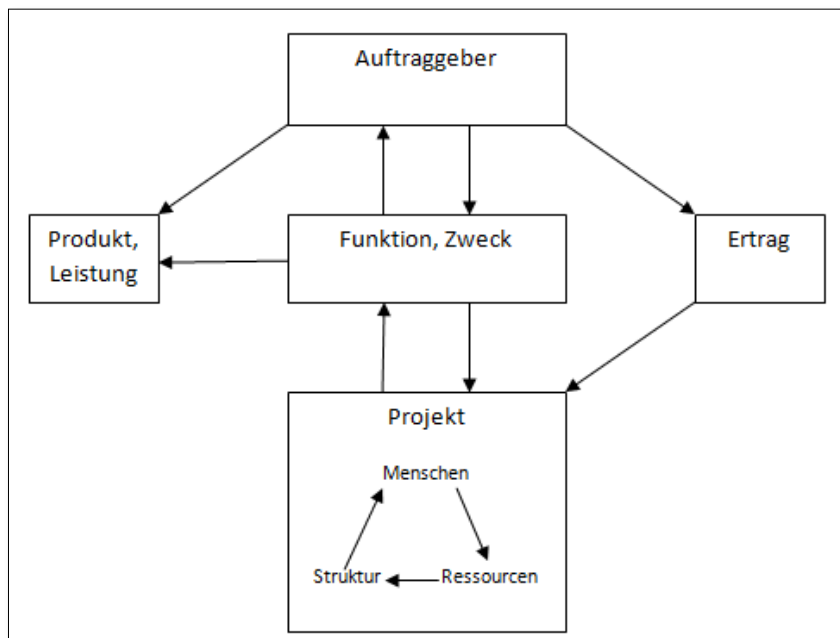
5.3. System-Modell

Ein Projekt ist ein umfangreicher Arbeitsprozess, bei dem es oft schwer ist, die genaue Aufgabenstellung zu erkennen. Die Konsequenz daraus können der Verlust von Details oder eingeschränkte Sichtweisen sein (vgl. *Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 193). Das System-Modell dient dazu „*die einzelnen Bestimmungsfaktoren des Projekts in seinen Wechselwirkungen zu beschreiben*“. (*Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 193). Es zeigt auf wo ein Projekt aus strategischer Sicht einzugliedern ist und welche Folgen aus der erfolgreichen Projektdurchführung entstehen (vgl. *Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 193). Außerdem analysiert es die aktuelle Lage des Projektes und dient als Hilfestellung zur Entwicklung eines zukünftigen Szenarios (vgl. *Nausner* 2006, S. 194).

Die Bestimmungsfaktoren eines Projektes sind: Auftraggeber, Produkt/Leistung, Funktion/Zweck, Ertrag und das Projekt selbst. Zusätzlich wird jedes Projekt von drei

wesentlichen Faktoren beeinflusst: Den Menschen, die das Projektteam bilden; formelle oder informelle Strukturen, die die Projektorganisation und den Ablauf der Prozesse regeln; die Ressourcen, die dem Projekt zugeschrieben werden. Auch diese Faktoren stehen in einer Wechselwirkung zueinander, das heißt, eine Änderung bei den Mitarbeitern bringt konsequenterweise auch eine Änderung bei den Ressourcen mit sich. So wird durch das Wegfallen eines Mitarbeiters mehr von der Ressource „Zeit“ benötigt werden, da eine Kraft weniger vor Ort ist um die Tätigkeiten abzuhandeln. Zweck und Funktion sind die zwei Komponenten des Projekts, die die Grundlage für den Auftrag und das Ziel bilden. Abhängig von diesen werden Produkt und Leistung definiert. Der Ertrag äußert sich materiell üblicherweise in Geldressourcen und immateriell in der Anerkennung, die die Organisation und das Projektteam für die verrichtete Arbeit erhält (vgl. *Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 194 f.). Die folgende Abbildung stellt alle Faktoren und ihre Wechselbeziehungen zueinander dar:

Abbildung 11: System-Modell für Projekte



(In Anlehnung an *Mayrshofer / Hubertus* 2006, S. 194)

Das System-Modell trägt vor allem dazu bei, dass bei auftretenden Konflikten während des Projektverlaufs nicht nur Problemlösungen auf einer Ebene gesucht werden, sondern ganzheitliche Strategien entwickelt werden. Es kann wie die Umfeldanalyse und das Kontext-Modell in der Phase des Projektstarts verwendet werden um den Entwurf des Projektes zu unterstützen. Auch kann seine Verwendung zu einer gemeinsamen Sichtweise der Ausgangssituation eines Projektes führen (vgl. *Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 195 f.).

Prozessorientiertes Management kann durch den Einsatz von Werkzeugen und Methoden transparenter und systematischer gestaltet werden. Sie unterstützen den Projektverlauf und

tragen zur Ergebniserreichung bei. Die Umfeldanalyse beschäftigt sich mit den Umfeldgrößen, die das Projekt negativ oder positiv beeinflussen können. Werden diese im Vorfeld analysiert, können auch positive Einflüsse wirksam werden und negative abgefangen werden. Das Kontext-Modell befasst sich mit den Hintergründen eines Projektes und ermöglicht so eine gemeinsame Ausgangssituation für alle am Projekt beteiligten Teammitglieder. Auch eruiert das Kontext-Modell mögliche Schnittstellen mit anderen Projekten. Das System-Modell beleuchtet die genaue Aufgabenstellung des Projektes und die Wechselwirkung seiner Faktoren. So erleichtert es Probleme nicht nur auf einer Ebene zu lösen, sondern ganzheitlich.

6. Die Phasen des Veranstaltungsmanagements

Das Veranstaltungsmanagement lässt sich in fünf Phasen unterteilen: die Initiierung/der Vorlauf, die Planung, die Durchführung, das Event selbst und das Beenden der Veranstaltung/die Nachbearbeitung (vgl. *Bowdin et al.* 2011, S. 262 f.). All diese Phasen bedienen sich Instrumenten des Projektmanagements und lassen sich in ähnliche Prozesse gliedern. Dieser Abschnitt der Arbeit beschäftigt sich mit den einzelnen Phasen des Veranstaltungsmanagements und ihrem Bezug zu den Prozessen aus dem Projektmanagement.

6.1. Die Initiierung einer Veranstaltung

Während dieser Phase wird die eigentliche Idee einer Veranstaltung und ihre Ziele entwickelt (vgl. *Bowdin et al.* 2011, S. 262). Hier soll eine Sitzung mit dem Team stattfinden, bei der verschiedene Ideen und Lösungswege zusammengetragen werden. Es kann sich jedoch auch herausstellen, dass ein Projekt unter den vorgegeben Rahmenbedingungen nicht durchgeführt werden kann (z.B.: zu enge Zeitvorgaben, zu wenig finanzielle Mittel, etc.). Trifft dies zu, dann muss eine Besprechung mit dem Auftraggeber stattfinden um nicht ein Projekt zu starten, das schon im Vorfeld zum Scheitern verurteilt ist (vgl. *Haase et al.* 2005, S. 18). Die notwendigen Schritte dieser Phase des Veranstaltungsmanagements lassen sich im Projektstart (vgl. Abschnitt 3.3.) wiederfinden. Der Prozess „Projektstart“ beinhaltet die Vertragsverhandlungen, die Erstellung des Projektauftrages und im Idealfall ein Kick-Off-Meeting, bei dem die Teammitglieder mit dem Projekt vertraut gemacht werden.

6.2. Die Planung einer Veranstaltung

Durch die Planung des Projektmanagementsystems werden die Eckpfeiler für die Projektarbeit und die Vorgehensweisen während des Arbeitsverlaufes festgelegt (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 103 f.).

In erster Linie dienen die Methoden der Projektplanung dazu, Struktur in Hinsicht auf das Projektziel zu schaffen. Sie helfen Projektaufgaben zu sortieren, zeitlich zu planen und die Ressourcen zu verteilen (vgl. *Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 203). Besonders Planung, Kontrolle und Steuerung, Organisation und Information und Kommunikation spielen hier als Instrumente des Managements eine große Rolle. Das Instrument „Planung, Kontrolle und Steuerung“ umfasst hierbei Bereiche wie die Gestaltung der Steuerungsprozesse, die Planung der projektbegleitenden Prozesse (Qualitäts- und Risikomanagement) und die Organisation des Projektteams (Beschaffung, Konfiguration). Im Bereich „Organisation“ muss festgelegt werden, wer welche Aufgaben übernimmt, wer für was verantwortlich ist und

aus welchen Personen das Projektteam besteht. Auch Überlegungen bezüglich Arbeitsaufteilung und dem Treffen von Entscheidungen spielen hier eine Rolle. Das Instrument „Information und Kommunikation“ erstellt die Spielregeln für die Berichterstattung und Dokumentation des Projektverlaufs. Dabei ist es auch wichtig, die Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern zu planen (vgl. *Bea et al.* 2008, S. 103 f.).

Zusätzlich ist die Projektplanung die Grundlage für das Projektcontrolling und gestaltet den gesamten Projektmanagementprozess. Der Einsatz der Projektplanung ist in allen Bereichen des Projektes notwendig, in denen es um Struktur und Planung geht. So ist er besonders beim Projektstart, aber auch nach jedem Projektabschnitt notwendig (vgl. *Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 203).

Ausgangssituation für die Projektplanung ist der Projektauftrag. Im nächsten Schritt werden Teilaufgaben festgelegt und mit Hilfe einer Ablaufplanung in eine logische Bearbeitungsstruktur gegliedert. Auch ihr benötigter Zeitaufwand wird geschätzt. Hier wird die Grundlage für die Zeitplanung gebildet. Zu Letzt werden die Ressourcen (Personal, Räume, Equipment, finanzielle Mittel) verteilt, durch deren Bewertung die Grundlage für das Projektbudget erstellt wird. Es kann passieren, dass beispielsweise bei der Bewertung des Personalaufwands erkannt wird, dass die Teilaufgaben nicht sinnvoll gegliedert sind. Deshalb ist es notwendig immer wieder Zielkorrekturen durchzuführen um letztendlich eine stimmige Projektplanung zu erreichen (vgl. *Mayrshofer / Kröger* 2006, S. 203 f.).

Die Planung einer Veranstaltung kann analog zum Planungsprozess des Projektmanagements angewandt werden. Während dieser bei letzterem Teil des Projektstartes ist, wird er im Veranstaltungsmanagement als eigener Punkt angesehen.

6.3. Die Durchführung des Projekts „Veranstaltung“

Diese Phase beinhaltet:

- Das Engagieren von Personal, das Einholen von Angeboten (Zulieferer, Location usw), das Bestätigen von Angeboten, die Durchführung der Veranstaltungspromotion
- Das Projektcontrolling
- Das Treffen von Entscheidungen, basierend auf Soll-Ist-Vergleichen
- Die laufende Dokumentation des Projektverlaufs und die Rückmeldung an eventuelle Stakeholder und den Auftraggeber
- Aktives Risikomanagement (vgl. *Bowdin et al.* 2011, S. 263)

Des Weiteren beinhaltet diese Phase auch den Prozess „Projektcontrolling“ und das begleitende „Risiko- und Chancenmanagement“ sowie das „Qualitätsmanagement“ (vgl. *Schwandner* 2005, S. 31 f.).

Der Beginn dieser Phase zeichnet sich durch hohe Aktivität aus, da regelmäßig Meetings einberufen werden müssen, um bestimmte Punkte zu besprechen, Entscheidungen zu treffen oder um die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern aufrecht zu erhalten. Das Team muss seine gesamte Aufmerksamkeit auf die Bandbreite des Projektes legen und sicherstellen, dass alle Pläne und Komponenten der Veranstaltung stimmig sind (vgl. *Bowdin et al.* 2011, S. 263).

6.4. Die Veranstaltung

Im traditionellen Projektmanagement wird ein Projekt, oft ein neu konzipiertes Produkt, an den Auftraggeber übergeben. Da Veranstaltungen jedoch keine materiellen Güter sind, die weitergegeben werden können, gibt es im Veranstaltungsmanagement die Phase „Veranstaltung“ (vgl. *Bowdin et al.* 2011, S. 263). Sie umfasst den eigentlichen Ablauf der Veranstaltung und reicht vom Beginn bis zum Ende des Events. Hier zeichnet sich ab, ob das Projekt gut geplant wurde und ob Entscheidungen richtig getroffen wurden (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S. 206).

6.5. Das Beenden der Veranstaltung und die Nachbearbeitung

Zum Beenden der Veranstaltung gehören sämtliche Arbeiten die noch vor Ort durchgeführt werden müssen, wie der Abbau und der Abtransport (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S. 206).

Die Nachbearbeitungsphase beschäftigt sich mit dem Abschluss der Finanzen, der Projektauswertung, einem Abschlussbericht und dem Sammeln sämtlicher Dokumentationen, die für die Planung eines weiteren Events von Nutzen sein können (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S. 206).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich Veranstaltungsmanagement aus dem Blickwinkel eines Projektmanagers am Besten in den fünf genannten Phasen darstellen lässt, die den Lebenszyklus eines Projektes umfassen.

B Empirischer Teil

Nach der theoretischen Betrachtung des Projektmanagements beschäftigt sich der zweite Teil dieser Bachelorarbeit mit der empirischen Untersuchung. Zur qualitativen Erhebung werden Experteninterviews¹ geführt, in denen verschiedene Persönlichkeiten aus der Branche „Projektmanagement“ ihre Erfahrungen präsentieren. Diese Gespräche werden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Dadurch kann die Forschungsfrage beantwortet und die Hypothesen verifiziert beziehungsweise falsifiziert werden.

7. Untersuchungsgegenstand

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit Projektmanagement, behandelt im speziellen die Prozesse innerhalb dieser Managementdisziplin, das Potential die Arbeitsabläufe zu optimieren und die Zielerreichung zu sichern.

7.1. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden ob eine Vernachlässigung der Projektmanagementprozesse dazu führt, dass Projekte oft nicht rechtzeitig zu Ende gebracht werden oder schon während des Arbeitsverlaufes scheitern. Auch soll geklärt werden, ob eine Optimierung der Projektmanagementprozesse zu besseren Endergebnissen führen kann.

Mit Hilfe von Experteninterviews wird aufgezeigt in welchem Verhältnis Prozessoptimierung und erfolgreiches Projektmanagement zu einander stehen.

7.2. Forschungsfrage

Wie in der Einleitung bereits näher erläutert, liegt der Verdacht nahe, dass viele Projekte in der Praxis daran scheitern, dass die einzelnen Prozesse des Projektmanagements nicht eingehalten werden. Daraus lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten:

„Kann eine Optimierung der Projektmanagementprozesse zu erfolgreicherer Veranstaltungen führen?“

¹ Es wird darauf hingewiesen, dass in Folge dieser Bachelorarbeit die Begriffe „problemzentriertes Interview“, „problemzentriertes Experteninterview und „Experteninterview“ als Synonyme verwendet werden.

Die Optimierung der Prozesse wird in dieser Bachelorarbeit als Vorgang des ständigen „Anpassens“ und „Änderns“ von Prozessen verstanden. Vor allem Abschlussbesprechungen nach Projektende, Feedback-Runden mit den Teammitgliedern und eine gewissenhafte Dokumentation des Arbeitsablaufes sind Voraussetzungen dafür Prozesse anpassen und verbessern zu können.

7.3. Hypothesen

Aus der oben angeführten Forschungsfrage wurden folgende Hypothesen abgeleitet:

Hypothese 1:

Je effektiver Projektmanagementprozesse gestaltet sind, umso mehr Transparenz und Orientierung hat das Management.

Die Prozesse innerhalb des Projektmanagements geben der Projektarbeit Struktur. Sie ordnen eine zu Beginn oft unübersichtliche Arbeitsmenge in logische Arbeitsschritte. Deshalb liegt der Verdacht nahe, dass auch das Management einen besseren Überblick über den Verlauf der Projektarbeit hat, falls dieser nach effektiv gestalteten Projektmanagementprozessen abläuft.

Es kann angenommen werden, dass Projektmanagementprozesse dem Management Transparenz und Klarheit über den gesamten Projektverlauf schaffen.

Hypothese 2:

Je effektiver Projektmanagementprozesse gestaltet sind, desto motivierter sind Projektmitarbeiter bei ihrer Arbeit.

Wie schon im Theorieteil erörtert schaffen Prozesse Struktur. Zusätzlich geben sie Mitarbeitern Orientierung. So weiß jeder Mitarbeiter welcher Arbeitsschritt folgen wird, wo er sich gerade befindet und wo er schließlich hinhinmöchte.

„Ziele sind für Mitarbeiter dann verstehbar und begreifbar, wenn sie einen Zusammenhang mit ihrer Arbeit erkennen.“ (Albs 2005, S. 106)

Um motiviert zu arbeiten, brauchen Mitarbeiter Ziele und müssen verstehen wo die „Reise“ hingehen soll. Da dies durch Projektmanagementprozesse ermöglicht wird, kann angenommen werden, dass effektiv gestaltete Projektmanagementprozesse die Motivation der Projektmitarbeiter steigern.

Hypothese 3:

Wenn Projektmanagementprozesse optimiert werden, dann kann die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert werden.

Es kann behauptet werden, dass motivierte Mitarbeiter produktiver arbeiten. Deshalb gilt die Annahme, dass optimierte Projektmanagementprozesse die Produktivität der Mitarbeiter erhöhen.

Hypothese 4:

Wenn Projektmanagementprozesse optimiert werden, dann kann die Qualität der Projektdurchführung erhöht werden.

Das Qualitätsmanagement stellt einen eigenen begleitenden Prozess innerhalb des Projektmanagements dar. Der Verdacht liegt nahe, dass durch eine Optimierung dieses Prozess die Qualität der Projektdurchführung längerfristig gesteigert werden kann.

Hypothese 5:

Wenn Projektmanagementprozesse optimiert werden, dann ist die Sicherheit der Zielerreichung höher.

In der Einleitung wurden Gareis und Stummer (2006, S. 191) mit folgender Aussage zitiert:

„Prozesse sind die in Projekten zu erfüllenden Leistungen. Der Erfolg von Projekten ist vom professionellen Projektmanagement und von der professionellen Erfüllung der inhaltlichen Prozesse bestimmt.“ (Gareis / Stummer 2006, S. 191)

Dieses Zitat impliziert, dass Projekte vor allem dann erfolgreich sein können, wenn die inhaltlichen Prozesse erfüllt werden. Demnach kann angenommen werden, dass durch die Optimierung der Prozesse die Erreichung des Zieles wahrscheinlicher ist.

8. Forschungsdesign

Um einen Einblick in die Praxis zu geben, wurden mündliche, teilstrukturierte, problemzentrierte Experteninterviews als qualitative Forschungsmethode verwendet.

Ziel der problemzentrierten Interviews war es, die Verbindung zwischen Theorie und Praxis herzustellen und gezielt Informationen und in Folge Ergebnisse zu erhalten. Die Gespräche wurden mit Hilfe eines Interviewleitfadens geführt (siehe Anhang), da es dadurch möglich ist die wichtigsten thematischen Aspekte im Vorfeld festzulegen und eine vollständige Behandlung der relevanten Aspekte abgesichert werden können.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Experteninterviews. Es wurden insgesamt fünf Gespräche geführt.

Tabelle 1: Auflistung der Experten

Gesprächspartner	Fall	Tätigkeit	Interview, Ort, Datum
Univ.Prof.Dipl.-Ing.Dr. Gerold Patzak	A	Assessor für Projektmanagement-Zertifizierung, Universitätsprofessor an der TU Wien für Systemtechnik und Projektmanagement, Mitbegründer und Vortragender der Universitätslehrgänge Qualitäts- und Prozessmanagement, Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Wiener Neustadt. Autor mehrerer Fachbücher	persönliches Gespräch, 1040 Wien, 07.03. 2011
Mag. Brigitte Schaden	B	Vorstandsvorsitzende Projekt Management Austria	persönliches Gespräch, 1090 Wien, 17.03. 2011
Horst Krieger	C	Geschäftsführung IP-Center	persönliches Gespräch, 1120 Wien, 18.03. 2011
Christian Seidler	D	IP - Center, Leitung IT Support & Services	persönliches Gespräch, 1120 Wien, 18.03. 2011
Mag. (FH) Alexander Buchinger	E	Geschäftsführung - reefness GmbH	persönliches Gespräch, 1120 Wien, 25.03. 2011

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Sie bilden die Basis der qualitativen Inhaltsanalyse.

Um eine qualitative Inhaltsanalyse der Interviews durchzuführen, wird die Methode der Zusammenfassung angewandt. Die Aussagen werden zusammengefasst und reduziert, wodurch zentrale Informationen erhalten bleiben. Sie stehen im Bezug zum Ausgangsmaterial und repräsentieren dieses (vgl. *Mayring* 2010, S. 65).

Mayring (vgl. 2010, S. 60) folgt einem genauen Ablaufmodell einer Zusammenfassung. Im ersten Schritt werden die Analyseeinheiten für die Untersuchung festgelegt. Diese Analyseeinheiten werden dann paraphrasiert. Das heißt, unwesentliche Textteile werden ausgelassen um eine knappe, nur auf die wesentlichen Inhalte beschränkte Zusammenfassung zu erhalten. Anschließend wird das Abstraktionsniveau der ersten Reduktion bestimmt. Jene Paraphrasen, die darunter liegen, werden verallgemeinert. Die Paraphrasen, die darüber liegen, bleiben vorerst gleich. Paraphrasen, die sich inhaltlich überschneiden oder keine wichtige Aussage liefern, können weggelassen werden. In einem weiteren Reduzierungsschritt werden Paraphrasen, die sich aufeinander beziehen, zusammengefasst und bilden ab nun Kategorien. Hier ist jedoch darauf zu achten, dass diese Kategorien das Ausgangsmaterial repräsentieren (vgl. *Mayring* 2010, S. 60 f.).

Diese Arbeit orientiert sich an der *Mayring*-Methode. Im Zuge dessen werden fünf Kategorien gebildet. Jede Kategorie entspricht einer Thematik aus dem Interviewleitfaden. In Folge werden die einzelnen Kategorien präsentiert.

8.1. Zusammenfassung und Ergebnispräsentation der einzelnen Kategorien

Festzustellen ist, dass der Begriff „Praxis“ nicht repräsentativ verwendet wird, sondern sich nur auf die diese Fallstudie bezieht.

Kategorie 1: Projektmanagementprozesse allgemein

Diese Kategorie beschäftigt sich mit der Umsetzung der Projektmanagementprozesse in der Praxis. Hierbei wird besonders Augenmerk auf Abweichungen zwischen Literatur und Praxis gelegt.

Bei der Frage, ob die Prozesse des Projektmanagements in der Praxis auch wirklich eingehalten werden, spalten sich die Meinungen. Zwei der Experten sind der Meinung, dass sie durchaus beachtet werden. Einerseits aufgrund der internationalen Standardisierung des

Projektmanagements, andererseits weil sie schlichtweg eingehalten werden müssen. Eine weitere Aussage dazu ist, dass die Projektmanagementprozesse nur eingehalten werden, wenn sie vom Unternehmen vorgeschrieben sind und genug Zeit vorhanden ist um ihnen in angemessenem Ausmaß Beachtung zu schenken. Jedoch gibt einer der Experten an, dass die Prozesse, so wie sie in der Literatur präsentiert werden, in der Praxis überhaupt nicht stattfinden. Als besonders wichtig werden der Prozess des Projektcontrollings und der Projektstartprozess erachtet. Letzterer stellt auch eine häufige Fehlerquelle dar und wird gemeinsam mit der Projektplanung als Prozess genannt, der oft unterschätzt wird. Auch die begleitenden Prozesse Qualitätsmanagement und Risiko- und Chancenmanagement werden als durchaus wichtig erachtet, sind aber in der Praxis nur selten vorhanden. Wichtig sind hierbei der Projektcharakter und die Branche, in der das Projekt stattfindet. Auffallend ist, dass die Dokumentation der Projektarbeit und die dazugehörigen Feedback-Gespräche sowie „Lessons learned“ in der Literatur zwar als besonders wichtig erachtet werden, jedoch in der Praxis selten vorkommen. Jedoch ist gerade die Dokumentation Voraussetzung für das organisatorische Lernen, was wiederum eine Optimierung der Prozesse erst möglich macht.

Kategorie 2: Probleme und Lösungen

Diese Kategorie behandelt vorrangig die Frage wo die meisten Probleme in der Praxis der Projektmanagementarbeit auftreten können und welche Lösungen hierfür passend sind.

Als kritische Komponente des Projektmanagements wird das Zusammenwirken der Menschen genannt. Ein Projektteam ist eine Zusammenstellung verschiedener Mitarbeiter. Hier kann es leicht zu Konflikten und Missverständnissen kommen. Auch ziehen sich Fehler die im Startprozess gemacht wurden, durch das ganze Projekt und können in späterer Folge schwer oder gar nicht behoben werden. Fehler können jedoch vermieden werden, wenn die Empfehlungen der „International Project Management Association“ beachtet werden. Wichtig hierbei ist es nicht jeden Punkt der Liste abzuhandeln, sondern sich Gedanken darüber zu machen ob dieser Arbeitsschritt sinnvoll für das Projekt ist oder nicht. So kann vermieden werden, dass relevante Aspekte vergessen werden. Auch eine umfangreiche Projektplanung im Zuge des Startprozesses kann Fehler vorbeugen.

Kategorie 3: Management / Teammitglieder

Diese Kategorie beschäftigt sich mit der Auswirkung der Projektmanagementprozesse auf die Managementebene und die einzelnen Teammitglieder. So stellt sich die Frage, ob Prozesse tatsächlich mehr Transparenz über den Projektverlauf für das Management schaffen und ob eine Orientierung durch Prozesse auf Mitarbeiter motivierend wirken oder gar ihre Produktivität steigern kann.

Die befragten Experten sind sich einig, dass Projektmanagementprozesse dem Management Transparenz und Sicherheit verschaffen. Sie geben des Weiteren eine Orientierung und strukturieren den Projektverlauf. Der Projektleiter ist jederzeit in der Lage, den aktuellen „Status Quo“ der Projektarbeit zu präsentieren. Auch vereinfachen definierte Prozesse die Steuerungsaufgaben des Managements.

Außerdem sind die Experten der Meinung, dass Projektmanagementprozesse die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter fördern. Prozesse geben auch den Teammitgliedern Orientierung. Das Wissen darüber welches Ziel erreicht werden soll, wirkt motivierend. Jedoch ist hier zu beachten, dass die Projektmanagementarbeit selbst zur Persönlichkeit des Mitarbeiters passen muss.

Sowohl ein Kick-Off-Event als auch ein Abschlussevent werden als wichtig erachtet. Zu Beginn eines Projektes ist es essenziell die Teammitglieder mit ausreichend Informationen zu versorgen. Auch ein gemeinsamer Abschluss mit einem Feedback-Gespräch und einer Feier kann die Mitarbeiter für das nächste Projekt motivieren.

Kategorie 4: Veranstaltungen als Produkt des Projektmanagements

Diese Kategorie hinterfragt, ob das Projektmanagement die Grundlage des Veranstaltungsmanagements darstellen kann.

Projektmanagement ist universell einsetzbar, ganz gleich ob es sich um die Entwicklung einer neuen Software, die Umstrukturierung eines Unternehmens oder die Organisation einer Veranstaltung handelt. So kann Veranstaltungsmanagement als Projektmanagement mit dem Schwerpunkt „Organisation einer Veranstaltung“ gesehen werden.

Kategorie 5: Qualität / Zielerreichung

Diese Kategorie behandelt die Aspekte „Qualität“ und „Zielerreichung“. Es wird versucht einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Gesichtspunkten und der Prozessoptimierung herzustellen.

Die Qualität der Projektdurchführung wird durchaus von der Prozessoptimierung beeinflusst. Auch ermöglichen Prozesse ein schnelleres und effizienteres Arbeiten und sichern die Qualität durch Zieldefinitionen. Jedoch ist es wichtig, dass innerhalb des Unternehmens Standards für Projektmanagementprozesse geschaffen werden und eine regelmäßige Überprüfung der Qualität stattfindet. Außerdem hängt Qualität auch vom Einsatz der richtigen Leute ab. So müssen Projektteams zusammengestellt werden, deren Mitglieder die notwendigen Kompetenzen und Skills mitbringen. Die Teammitglieder müssen das Projekt akzeptieren und verstehen um die Qualität sichern zu können. Auch ist die Zielerreichung durch optimierte Projektmanagementprozesse wahrscheinlicher. Durch das ständige

Anpassen und Weiterentwickeln der Prozesse werden die Voraussetzungen für Orientierung, Struktur und Sicherheit gestellt und somit auch für die Zielerreichung.

Ein Projekt selbst wird als erfolgreich erachtet, wenn die wichtigsten Stakeholder mit dem Ergebnis zufrieden sind, die Organisation eine projektorientierte ist und der gesamte Projektverlauf ohne größere Probleme abgeschlossen kann.

8.2. Analyse der Hypothesen hinsichtlich der Ergebnisse

In diesem Abschnitt der Bachelorarbeit werden die Hypothesen überprüft. Um einen Überblick zu schaffen, wurden für jede Hypothese die dazu passenden Aussagen der Interviewpartner zusammengefasst und reduziert. So hat sich folgende Tabelle ergeben:

Tabelle 2: Hypothesenbezogene Auswertung der Interviews

Hypothese	Frage	Interviewfrage	Reduktion
1	13	Welchen Einfluss haben vorgegebene Prozesse auf das Management / die Projektleitung?	Prozesse müssen von den Teammitgliedern gelebt und aktiv kommuniziert werden, damit sie dem Management Sicherheit, Orientierung, Transparenz und Struktur verschaffen können.
2	14	Wie wirken sich vorgegebene Prozesse auf die Teammitglieder bezüglich ihrer Motivation aus?	Prozesse, die im Team erarbeitet wurden, können Mitarbeiter motivieren, da sie so ein Ziel vor Augen haben.
3	14	Wie wirken sich vorgegebene Prozesse auf die Teammitglieder bezüglich ihrer Produktivität aus?	Mitarbeiter sind produktiver wenn die Arbeit zu ihrer Persönlichkeit passt und sie einen Überblick über die Arbeit haben.
4	19	Inwieweit beeinflusst eine Optimierung der Prozesse die Qualität der Projektdurchführung?	Eine höhere Qualität ist möglich, wenn ein kompetentes Team, das das Projekt akzeptiert, Prozesse durch "Lessons learned" oder "Feedback-Runden" optimiert und dabei Unterstützung der Organisation erhält.

5	21	Gibt es einen Zusammenhang zwischen Prozessoptimierung und der Zielerreichung?	Orientierung, Struktur und Sicherheit ermöglichen schnelles Arbeiten wodurch ein Wettbewerbsvorsprung generiert und die Zielerreichung wahrscheinlicher wird.
---	----	--------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Quelle: Eigene Darstellung)

Hypothese 1:

Je effektiver Projektmanagementprozesse gestaltet sind, desto mehr Transparenz und Orientierung hat das Management.

Diese Hypothese kann durch die Expertenaussagen verifiziert werden, da die befragten Experten diese Ansicht vertreten.

Interessant ist jedoch, dass ein Gesprächspartner als eine Voraussetzung für diesen Effekt genannt hat, dass die Teammitglieder die Projektmanagementprozesse aktiv kommunizieren und leben müssen. Nur so seien Projektmanagementprozesse effektiv und würden dem Management Transparenz, Sicherheit, Struktur und Orientierung verschaffen.

Hypothese 2:

Je effektiver Projektmanagementprozesse gestaltet sind, umso motivierter sind Projektmitarbeiter bei ihrer Arbeit.

Diese Hypothese kann verifiziert werden.

Alle Experten haben sich dafür ausgesprochen, dass Prozesse für Projektmitarbeiter motivierend sind. Jedoch hat einer der interviewten Experten angegeben, dass die Prozesse im Team erarbeitet werden müssen. Die anderen Experten sehen dies aber nicht so. Deshalb kann dieser Einwand vernachlässigt werden.

Hypothese 3: Wenn Projektmanagementprozesse optimiert werden, dann kann die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert werden.

Diese Hypothese kann verifiziert werden.

Laut der oben angeführten Auswertung sind Mitarbeiter produktiver wenn sie einen Überblick über die Arbeit haben und die Projektarbeit an sich, zu ihrer Persönlichkeit passt. Prozesse schaffen vor allem Orientierung und somit einen Überblick.

Hypothese 4: Wenn Projektmanagementprozesse optimiert werden, dann kann die Qualität der Projektdurchführung erhöht werden.

Diese Hypothese kann verifiziert werden.

Die Auswertung zeigt, dass eine höhere Qualität der Projektdurchführung möglich ist, wenn ein kompetentes Team, das das Projekt akzeptiert, Prozesse durch "Lessons learned" oder "Feedback-Runden" optimiert und dabei Unterstützung der Organisation erhält. Der Grundgedanke der Prozessoptimierung ist, dass die Prozesse mithilfe der „Lessons learned“ und „Feedback-Runden“ verbessert werden.

Hypothese 5: Je optimierter Projektmanagementprozesse gestaltet sind, umso sicherer ist die Zielerreichung.

Diese Hypothese kann verifiziert werden.

Die Experten geben an, dass Orientierung, Struktur und Sicherheit ein schnelles Arbeiten ermöglichen, wodurch ein Wettbewerbsvorsprung generiert und die Zielerreichung wahrscheinlicher wird. Diese Hypothese kann demnach bestätigt werden.

8.3. Beantwortung der Forschungsfrage

Anhand der Analyse der Hypothesen kann die Forschungsfrage wie folgt beantwortet werden:

„Kann eine Optimierung der Projektmanagementprozesse zu erfolgreicherer Veranstaltungen führen?“

Aus der Befragung geht hervor, dass eine Optimierung der Projektmanagementprozesse zu motivierteren und produktiveren Mitarbeitern, höherer Qualität der Projektdurchführung und einer sichereren Zielerreichung führt. Demnach hat eine Prozessoptimierung auch erfolgreichere Veranstaltungen zur Folge. Ein besserer Arbeitsverlauf schafft ein besseres Produkt. Jedoch werden in der Praxis die Prozesse oft nicht eingehalten. Auch kommt das „organisierte Lernen“ nur selten zum Einsatz, da die Projektarbeit kaum oder gar nicht dokumentiert wird. Auch „Feedback-Gespräche“ und „Lessons learned“ werden oft nicht durchgeführt. Dennoch kann die Forschungsfrage mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet werden.

9. Zusammenfassung

In diesem Abschnitt der Arbeit werden der theoretische und der empirische Teil gesondert zusammengefasst und die zentralen Aussagen werden präsentiert.

9.1. Theoretischer Teil

Um den Begriff „Projektmanagement“ zu definieren und den Ursprung und die Bedeutung dieser Managementdisziplin zu erläutern, ist es wichtig einen Überblick über alle relevanten Begriffe zu geben.

Management im unternehmerischen Zusammenhang bedeutet, jene Managementfunktionen zu erfüllen die notwendig sind, damit ein Unternehmen oder eine Organisation ihre Ziele erreichen kann. Diese Funktionen werden von Führungskräften übernommen und beinhalten Aufgaben wie „*Entscheiden, Planen, Kontrollieren, Organisieren und Führen*“ (Gareis / Stummer 2006, S. 40).

Unter einem Prozess wird ein standardisierter und definierter Arbeitsablauf verstanden. Er besteht aus einem vorgegeben Ablauf von Aktivitäten, die notwendig sind um ein festgesetztes Ziel zu erreichen.

Aus dem Umstand, dass auch Prozesse eine Organisation, Planung, Kontrolle und Führung benötigen, ergibt sich eine weitere Managementdisziplin – das „Prozessmanagement“. Es ist dafür verantwortlich Prozesse so zu gestalten und zu leiten, dass sie sowohl wirtschaftlich effizient (Kosten, Ressourceneinsatz) als auch für das Unternehmen wertvoll (Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsfähigkeit) sind.

Ein Projekt hingegen zeichnet sich durch seine Einmaligkeit, seine Neuartigkeit, seine zeitliche Befristung und seine Größe und Komplexität aus. Projekte dienen einem Unternehmen dazu sich innovativ zu zeigen, Produkte zu entwickeln oder die Position am Markt zu festigen.

Analog zu den Prozessen werden auch Projekte mithilfe einer Managementdisziplin, dem „Projektmanagement“, durchgeführt. Es beschäftigt sich mit der Organisation eines Projektes und beachtet dabei die Wechselwirkung der drei wesentlichen Komponenten Kosten, Zeit und Leistung. Für die Durchführung eines Projektes werden eigene Projektteams gebildet und der Ablauf der Arbeit muss organisiert werden. Auch dies sind zentrale Aufgaben des Projektmanagements.

Der Weg zum Projektende selbst besteht aus verschiedenen Teilprozessen: Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling, Umgang mit möglicher Projektdiskontinuität und Projektabschluss (vgl. Gareis 2005, S. 59). Es ist notwendig diese Teilprozesse gewissenhaft auszuführen, da sie als Unterstützung der Zielerreichung dienen und dem Projektverlauf Struktur verleihen. Der Projektstart gilt als Grundstein und Startschuss für die

Projektarbeit. Verträge werden formuliert und Projektaufträge werden erstellt. Um das Projektteam zusammenzustellen und auf die gemeinsame Arbeit vorzubereiten wird häufig ein Kick-Off-Meeting veranstaltet.

Das Projektcontrolling zieht sich über den gesamten Projektverlauf und dient dazu Abweichungen der Plandaten rechtzeitig festzustellen, im Idealfall schon im Vorfeld abzufangen und rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten (vgl. *Fiedler* 2010, S. 34). Es unterstützt auch den Prozess der Projektkoordination, der sich ebenfalls über den gesamten Projektverlauf zieht. Ziel dieses Prozesses ist alle Teammitglieder und andere Personen, die einen direkten Bezug zum Projekt haben, kontinuierlich über den Verlauf des Projektes zu informieren, den Fortschritt des Projektes und die Qualität der Arbeitsabläufe sicherzustellen, sowie alle benötigten Ressourcen zu koordinieren (vgl. *Gareis* 2005, S. 147). Projektdiskontinuitäten treten dann auf, wenn ein Projekt nicht nach Plan verläuft. Nach der erfolgreichen Überwindung der Diskontinuität muss festgelegt werden, welche Regeln und Werte für den weiteren Projektverlauf gelten, da jede Diskontinuität eine Änderung der Projektidentität zur Folge hat.

Der Projektabschluss ist wichtig um Leistungsdaten zu sammeln, diese auszuwerten und in Folge eine Planungsgrundlage für weitere Projekte zu schaffen. Die gesammelten Erfahrungen helfen Prozesse und Methoden zu optimieren.

Die Projektmanagementprozesse werden des Weiteren von den Prozessen „Qualitätsmanagement“ und „Chancen- und Risikomanagement“ begleitet. Qualitätsmanagement stellt einen unverzichtbaren Prozess dar, da er vor allem die Entwicklung des Projektes und die Zielerreichung unterstützt. Auch das Chancen- und Risikomanagement stellt einen wichtigen Faktor bei der erfolgreichen Erreichung von Ergebnissen dar. Chancen und Risiken können identifiziert, analysiert, bewertet, gestaltet und überwacht werden.

Eine Hilfestellung für das prozessorientierte Management erfolgt durch den Einsatz von Werkzeugen und Methoden. Sie unterstützen den Projektverlauf und tragen zur Ergebnisreichung bei. In dieser Arbeit wurden exemplarisch drei dieser Methoden herausgegriffen und präsentiert. Die Umfeldanalyse beschäftigt sich mit den Umfeldgrößen, die das Projekt negativ oder positiv beeinflussen können. Das Kontext-Modell befasst sich mit den Hintergründen des Projektes und ermöglicht so eine einheitliche Ausgangssituation für alle am Projekt Beteiligten. Das System-Modell beleuchtet die genaue Aufgabenstellung des Projektes und die Wechselwirkung seiner Faktoren.

In dieser Arbeit wird Projektmanagement im Kontext Veranstaltungsmanagement diskutiert. Eine Veranstaltung hat dieselben Charakteristika wie ein Projekt: zeitliche Befristung, Neuartigkeit, Einmaligkeit, Größe und Komplexität. Somit kann jede Veranstaltung als eigenes Projekt angesehen werden, dessen Abwicklung nach der Vorgehensweise des Projektmanagements erfolgen soll (vgl. *Holzbauer et al.* 2005, S. 167). Auch das

Veranstaltungsmanagement setzt sich aus verschiedene Schritten zusammen: Die Initiierung, die Planung und die Durchführung / Organisation einer Veranstaltung, sowie die Veranstaltung selbst. Die Initiierung kann mit dem Prozess des Projektstartes verglichen werden. Hier werden Ideen und Ziele entwickelt, Teams zusammengestellt und Besprechungen mit den Auftraggebern geführt. Die Planung gibt Struktur und Orientierung und bildet zugleich die Grundlage für das Controlling. Die Organisation selbst umfasst Punkte wie das Engagieren von Personal, das Einholen von Angeboten, die laufende Dokumentation des Verlaufs und aktives Qualitätsmanagement sowie Chancen- und Risikomanagement.

Aus dem Blickwinkel eines Projektmanagers lässt sich Veranstaltungsmanagement am Besten in den genannten Schritten darstellen, die den Lebenszyklus eines Projektes umfassen.

9.2. Empirischer Teil

Der empirische Teil dieser Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der zentralen Fragestellung ob eine Optimierung der Prozesse automatisch zu besseren Ergebnissen im Rahmen des Projektmanagements führen kann. Die im Vorfeld aufgestellten Hypothesen wurden alle verifiziert. Folgende Schlussfolgerungen können getroffen werden:

- Ob die Projektmanagementprozesse in der Praxis eingehalten werden, konnte nicht eindeutig geklärt werden. Es gibt die Meinung, dass sie eingehalten werden, da es eine internationale Standardisierung des Projektmanagements gibt oder durchgeführt werden, wenn es das Unternehmen vorschreibt und genug Zeit dafür ist. Ein Experte hat sich jedoch ganz klar dafür ausgesprochen, dass die Praxis sich wenig an der Literatur orientiert.
- Die meisten Fehler passieren im Projektstartprozess und in der Projektplanung.
- Als besonders wichtig werden die Prozesse des Projektstarts und des Projektcontrollings erachtet.
- Die begleitenden Prozesse Qualitätsmanagement und Risiko- und Chancenmanagement haben bei den Experten einen hohen Stellenwert, werden in der Praxis aber oft nicht durchgeführt. Jedoch ist dies auch abhängig von dem Charakter des Projektes und der Branche, in der das Projekt stattfindet.
- Die Dokumentation der Projektarbeit wird als besonders wichtig erachtet. Auch das wird in der Praxis oft unterschätzt. So bleiben „Lessons learned“ oft ungenutzt. Es erweckt den Anschein, dass vielen Unternehmen nicht bewusst ist wie wertvoll Erfahrungen sind. Wenn diese richtig dokumentiert und verfügbar gemacht werden, können sie für Folgeprojekte von großem Nutzen sein.

- Die meisten Probleme treten durch die soziale Komponente des Projektmanagements auf oder durch Fehler, die bereits im Startprozess passiert sind. Letzteres kann vermieden werden, in dem ausreichend im Vorfeld geplant wird und die Schritte nach IPMA beachtet werden.
- Prozesse motivieren Mitarbeiter und steigern ihre Produktivität. Durch die Prozesse des Projektmanagements erhalten Mitarbeiter Orientierung und Struktur. Des Weiteren bekommen sie einen Überblick und das Wissen darüber welches Ziel erreicht werden soll. Jedoch ist hier zu beachten, dass die Projektmanagementarbeit selbst zur Persönlichkeit des Mitarbeiters passen muss.
- Projektmanagementprozesse geben dem Management Transparenz und Sicherheit über den gesamten Projektverlauf.
- Kick-Off-Events und Abschlussevents sind für die Mitarbeiter wichtig und wirken motivierend.
- Projektmanagement ist als Grundlage des Veranstaltungsmanagements zu sehen.
- Die Qualität der Projektdurchführung kann durch eine Optimierung der Prozesse gesteigert werden. Ein Unternehmen schafft im Idealfall Standards für die Prozesse und führt regelmäßige Überprüfungen der Qualität durch. Auch hier kommt die Wichtigkeit der sozialen Komponente zum Vorschein. Damit der Projektverlauf qualitativ hochwertig ist, muss das Team aus Mitgliedern bestehen, die die notwendigen Kompetenzen und Skills mitbringen. Auch müssen sie das Projekt akzeptieren und verstehen.
- Die Zielerreichung wird durch die Optimierung von Prozessen wahrscheinlicher. Prozesse zu optimieren bedeutet, dass die Prozesse ständig angepasst, weiterentwickelt und überdacht werden. Das gibt dem gesamten Projektverlauf Struktur und allen Beteiligten Orientierung und Sicherheit. Somit sind die Weichen für eine erfolgreiche Zielerreichung gestellt.
- Projekte gelten dann als erfolgreich, wenn die wichtigsten Stakeholder mit dem Ergebnis zufrieden sind und der gesamte Projektverlauf ohne größere Probleme über die Bühne gegangen ist.

10. Ausblick und persönliche Stellungnahme

Ich habe dieses Thema aus persönlichem Interesse gewählt und die intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik „Projektmanagement“ hat dieses Interesse durchaus vergrößert. Durch die Gespräche mit den Experten ist mir jedoch aufgefallen, dass die Theorie in der Praxis kaum umgesetzt wird. Auch hat sich eine eindeutige Zustimmung bezüglich der positiven Auswirkungen der Prozessoptimierung abgezeichnet. Eine Voraussetzung für das Optimieren von Prozessen ist es jedoch Projektverläufe und Erfahrungen zu dokumentieren. Dies geschieht in der Praxis jedoch kaum. Deshalb denke ich, dass durchaus noch viel Potenzial vorhanden ist um Projektmanagement erfolgreicher zu gestalten.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, habe ich Gespräche mit Experten geführt. Es wäre jedoch interessant Mitarbeiter eines Projektteams nach ihren Erfahrungen zu fragen und mittels eines Fragebogens Ergebnisse zu eruieren. Somit wäre eine umfassendere Betrachtung der Thematik möglich, denn diese Arbeit beschränkt sich nur auf die Sicht der Führungsebene.

Anhang

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Interviewleitfaden	52
------------------------------------	----

Anlage 1: Interviewleitfaden

Angaben zur Person

1	Ausbildung
2	Aktuelle Tätigkeit

Projektmanagement

3	Können Sie mir einen Überblick geben, wie Projektmanagement ihrer Meinung nach im Idealfall ablaufen soll? (wichtige Schritte)
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Projektmanagementprozesse

4	Werden die Prozesse des PM in der Praxis eingehalten? Wo gibt es Abweichungen?
5	Welchen Prozess empfinden Sie als besonders wichtig oder sind die Prozesse einander gleichgestellt?
6	In welchem Prozess passieren die meisten Fehler / Welchen Prozess würden Sie als besonders „kritisch“ bezeichnen?
7	Gibt es einen Prozess der Ihrer Meinung nach oft unterschätzt wird?
8	Wie wichtig sind die Prozesse „Qualitätsmanagement“ und „Chancen- und Risikomanagement“ für den erfolgreichen Projektverlauf?
9	Werden die Erfahrungen aus einem abgeschlossenen Projekt dokumentiert/mitgenommen, um die Prozesse in Zukunft zu optimieren und anzupassen?

Probleme/Lösungen

10	Wo treten die meisten Probleme in der Praxis auf?
11	Gibt es eine markante Fehlerquelle?
12	Wie lassen sich Probleme/Fehler am besten vermeiden? (Geheimrezept?)

Management / Teammitglieder

13	Welchen Einfluss haben vorgegebene Prozesse auf das Management / die Projektleitung? (Transparenz, Klarheit)
14	Wie wirken sich vorgegebene Prozesse auf die Teammitglieder aus? (Sicherheit bei ihrer Arbeit, Produktivität, Motivation)
15	Wie wichtig ist ein Kick-Off Event/Abschlussevent für die Teammitglieder? (Motivation)

Veranstaltungen

16	Können Veranstaltungen mit Hilfe des Projektmanagements besser geplant werden? Warum?
17	Wie stehen Sie zu folgender Aussage: „ Projektmanagement stellt die Grundlage für ein erfolgreiches Veranstaltungsmanagement dar!“

Qualität/Zielerreichung

18	Wie sicher man die Qualität der Projektarbeit?
19	Inwieweit beeinflusst eine Optimierung der Prozesse die Qualität der Projektdurchführung?
20	Was macht erfolgreiches Projektmanagement aus?
21	Gibt es einen Zusammenhang zwischen Prozessoptimierung und der Zielerreichung?

Literaturverzeichnis

Primärliteratur:

- Aaltonen, Kirsi* (2011): Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. In: International Journal of Project Management 2/2011 [WWW],
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&hid=105&sid=372d8086-0979-4cd1-bdf6-c25a36ad9af1%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=57300881> [Stand: 16.02.2011]
- Adler, Anna / Bartlor, Heiko* (2005): Gute Gründe für einen systematischen Projektabschluss. In: Projektmagazin 18/2005 [WWW],
<http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2005/1805-2.html> [Stand: 13.12.2010]
- Angermeier, Georg* (2010): PM-Prozesse in der Praxis – ein Projekt abschließen. In: Projektmagazin 20/2010 [WWW],
<http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2010/2010-1.html> [Stand: 13.12.2010]
- Bea, Franz Xaver / Scheurer, Steffen / Hesselmann, Sabine* (2008): Projektmanagement. Stuttgart
- Buchinger, Alexander* (2011): Expertengespräch mit Mag. (FH) Alexander Buchinger, Geschäftsführer reefness GmbH, geführt von Judith Wallner am 25.03.2011 in Wien
- Boutellier, Roman / Gabriel, Peter / Barodte, Berthold / Montagne, Eric* (2007): Zeitsparendes Risikomanagement mit einem standardisierten Risiko- und Maßnahmenkatalog. In: Projektmagazin 1/2007 [WWW],
<http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2007/0107-1.html> [Stand: 13.12.2010]
- Bowdin, Glenn / Allen, Johnny / O'Toole, William / Harris, Rob / McDonnell, Ian* (2011): Events Management. 3. Aufl., Great Britain
- Duwe, Peter* (2002): Risikomanagement einfach und effizient. In: Projektmagazin, 12/2002 [WWW], <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2002/1202-5.html> [Stand: 13.12.2010]

Fiedler, Rudolf (2010): Controlling von Projekten – Mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis; alle Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle. 5. Aufl., Wiesbaden

Gareis, Roland / Stummer, Michael (2006): Prozesse & Projekte. Wien

Gareis, Roland (2005): Happy Projects. Wien

Gareis, Roland (2000): Professioneller Projektstart. In: Projektmanagement, 3/2000 [WWW], http://www.rgc.at/fileadmin/rgc/images/Dokumente/Professioneller_Projektstart.pdf [Stand: 01.12.2010]

Haase, Frank / Mäcken, Walter (2005): Handbuch Event-Management. 2. Aufl. München

Henschel, Oliver (2010): Lexikon Eventmanagement – Strategie, Kreativität, Logistik, Verwaltung. 2. Aufl., Berlin

Holzbauer, Ulrich / Jettinger, Edwin / Knauss, Bernhard / Moser, Ralf / Zeller, Markus (2005): Eventmanagement – Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. 3. Aufl., Berlin Heidelberg.

Kessler, Heinrich / Winkelhofer, Georg (2002): Projektmanagement – Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten. 3. Aufl., Berlin

Kerzner, Harold (2008): Projektmanagement – Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung. 2. Aufl., Heidelberg

Kiel, Hermann – Josef (2005): Inszenierung von Events – Eventmarketing als modernes Kommunikationsmittel. In: *Haase, Frank / Walter Mäcken* (Hrsg.): Handbuch Event-Management. 2. Aufl., München

Kischkat, Lutz Friedrich (2003): Risikomanagement – Bewährte Methoden im Überblick. In: Projektmagazin 12/2003 [WWW], <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2003/1203-5.html> [Stand 08.02.2011]

Kraus, Georg / Westermann, Reinhold (2010): Projektmanagement mit System – Organisation, Methoden, Steuerung. 4. Aufl., Wiesbaden

Krieger, Horst (2011): Expertengespräch mit Horst Krieger, Geschäftsführer IP-Center, geführt von Judith Wallner am 18.03.2011 in Wien

Kulmer / Trebesch (o.J.): Runderneuerung des Projektmanagements [WWW], http://www.competence-site.de/downloads/08/8a/i_file_12135/runderneuerung_des_pm.pdf [30.10.2010]

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 11. Aufl., Weinheim; Basel.

Mayrhofer, Daniela / Kröger, Hubertus A. (2006): Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Hamburg

Nausner, Peter (2006): Projektmanagement. Wien

Patzak, Gerold (2011): Expertengespräch mit Univ.Prof.Dipl.-Ing.Dr. Gerold Patzak, Assessor für Projektmanagement-Zertifizierung, geführt von Judith Wallner am 07.03.2011 in Wien

Patzak, Gerold / Rattay, Günter (2004): Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 4. Aufl., Wien

Patzak, Gerold / Rattay, Günter (2009): Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 5. Aufl., Wien

Perminova, Olga / Gustafsson, Magnus / Wikström, Kim (2008): Defining uncertainty in projects – a new perspective. In: International Journal of Project Management, 26/2008 [WWW], <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&hid=105&sid=372d8086-0979-4cd1-bdf6-c25a36ad9af1%40sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=28403331> [Stand: 13.02.2011]

Schaden, Brigitte (2011): Expertengespräch mit Mag. Brigitte Schaden, Vorstandsvorsitzende Projekt Management Austria, geführt von Judith Wallner am 17.03.2011 in Wien

Schelle, Heinz (2010): Projekte zum Erfolg führen – Projektmanagement systematisch und kompakt. 6. Aufl., München

Schreyögg, Georg / Koch, Jochen (2010): Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Aufl., Wiesbaden

Schuster, Klaus (2008): Sünden im Projekt; Fehlstart – der halbherzige Kick-off. In: Projektmagazin, 21/2008 [WWW], <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2008/2108-3.html> [Stand: 13.12.2010]

Schwandner, Gerd (2005): Grundlagen – Projektmanagement und Organisation; Ein Leitfaden für Projektleiter. In: *Haase, Frank / Walter, Mäcken* (Hrsg.): Handbuch Event-Management. 2. Aufl. München

Seidler, Christian (2011): Expertengespräch mit Christian Seidler, Leitung It Support & Services IP-Center, geführt von Judith Wallner am 18.03.2011 in Wien

Staud, J. (2001): Geschäftsprozessanalyse. 2. Aufl., Berlin

Sterrerr, Christian / Winkler, Gernot (2009): Setting milestones – Projektmanagement; Methoden – Prozesse - Hilfsmittel. Wien

Techt, Uwe (2008): Theory of Constraints; Optimales Multiprojektmanagement – Teil 3: Projekte vollständig vorbereiten. In: Projektmagazin, 15/2008 [WWW], <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2008/1508-3.html> [Stand: 13.12.2010]

Wedelstaedt, Jürgen (2001): Einführung in Projektcontrolling. In: Projektmagazin, 8/2001 [WWW], <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2001/0801-2.html> [Stand: 13.12.2010]

Zahrnt, Christoph (2005): Woran IT-Projekte scheitern – und was man dagegen tun kann. In: Projektmagazin, 15/2005 [WWW], <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2005/1505-2.html> [Stand: 13.12.2010]

Zehrer, Gerald / Wagner, Karl (2008): Projekte als Geschäftsprozesse – zwei Welten miteinander verbinden. In: Projektmagazin, 20/2008 [WWW], <http://www.projektmagazin.de/magazin/abo/artikel/2008/2008-2.html> [Stand: 13.12.2010]

Sonstige Quellen:

Angermeier, Georg (o.J.): Magisches Dreieck [WWW],
<http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0146.html> [01.02.2011]

Albs, Norbert (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert – Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. Berlin [WWW]

http://books.google.at/books?id=9PZjLGGUIN0C&pg=PA106&dq=motivation+mitarbeiter+ziele&hl=de&ei=BWecTZCpBc3Nsga6vs3FBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CE8Q6AEwBg#v=onepage&q=motivation%20mitarbeiter%20ziele&f=false

Kramer, Jost W. / Neumann-Szyszka, Julia / Nitsch, Karl Wolfhart / Prause, Gunnar / Weigand, Andreas / Winkler, Joachim (2009): Wismarer Schriften zu Management und Recht. Bremen, Band 28, [WWW]

http://books.google.at/books?id=1KGeQ74I6_QC&pg=PA37&dq=definition+prozessmanagement&hl=de&ei=S7NGTer-BMzDswaYnt29Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Wolf, Regina (o.J.): Qualitätsmanagement – was nutzt es dem Projekt? [WWW],
<http://www.projektmagazin.de/tipps/t-0405-1.html> [Stand 08.02.2011]

Ziege, Kathrin (2009): Erstellung und Einführung eines Qualitätsmanagements. In: Kramer, Jost W. / Neumann-Szyszka, Julia / Nitsch, Karl Wolfhart / Prause, Gunnar / Weigand, Andreas / Winkler, Joachim (Hrsg.): Wismarer Schriften zu Management und Recht. Bremen, Band 28, [WWW]

http://books.google.at/books?id=1KGeQ74I6_QC&pg=PA37&dq=definition+prozessmanagement&hl=de&ei=S7NGTer-BMzDswaYnt29Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Sekundärliteratur:

Burghardt, M. (2001): Einführung in Projektmanagement – Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss. 3. Aufl., Erlangen

Hölscher R. / Elfgen R. (2002): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken. Wiesbaden

Rosenkranz, Friedrich (2002): Geschäftsprozesse – Modell- und computergestützte Planung.
Berlin

Schierenbeck H. / Lister M. (2002): Risikomanagement im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung. In: Hölscher R. / Elfgen R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement – Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken.
Wiesbaden