



Institut für Arbeit und Technik e.V.

# **Einführung in das Projektmanagement**

**Ein Fortbildungsseminar  
des  
Instituts für Arbeit und Technik e.V.**

Hamburg 1999

Einführung in das  
Projektmanagement

herausgegeben vom Institut für Arbeit und Technik e.V.

Hamburg 1999

© 1998 Copyright by Institut für Arbeit und Technik (ifat) e.V.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung, Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen sowie der Übersetzung, vorbehalten.

Beim Schlump 59 in 20144 Hamburg  
Tel.: 040 – 32 68 63 • Fax: 040 – 32 68 65  
e-Mail: [info@ifat-hamburg.de](mailto:info@ifat-hamburg.de)  
Internet: [www.ifat-hamburg.de](http://www.ifat-hamburg.de)

ISSN 0940-2365

## Inhalt

	Seite
Teil 1: Allgemeines zum Projektmanagement	1
1. Begriffsbestimmungen	1
1.1. Was ist ein Projekt ?	1
1.2. Welche Projektarten gibt es?	2
1.3. Projektform: Organisationsentwicklung	3
2. Zum Projektmanagement	4
2.1. Was ist Projektmanagement?	4
2.2. Was bedeutet ganzheitliches Projektmanagement?	5
2.3. Hauptaufgaben des Projektmanagements	7
2.4. Erfolgsfaktoren des Projektmanagements	9
2.5. Aufgaben des Projektleiters/der Projektleiterin	10
Teil 2: Projektzielplanung	12
1. Zielfindung – Zielentwicklung	12
1.1. Projektinitiierung/-auftrag	12
1.2. Auftraggeber	13
1.3. Der Projektauftrag	14
2. Zielentwicklung	15
2.1. Zielfindungsmethoden	15
2.2. Umfeldanalyse	16
2.3. Betroffenheitsanalyse	21
2.4. Veränderungsanalyse	23
3. Zielformulierung	24
3.1. Grundsätze	24
3.2. Zielkomponenten	25
3.3. Zielarten	26
Teil 3: Projektorganisation	28
1. Organisation von Projekten	28
2. Aufgabenträger	28
2.1. Lenkungsausschuss	28
2.2. Fachausschuss	29
2.3. Auftraggeber	30
2.4. Projektleitung	30
2.5. Projektteam	30
2.6. Promotoren	31
3. Organisationsformen	31
3.1. Projektkoordination	31

3.2. Autonomes Projektmanagement	33
3.3. Matrixorganisation	34
3.4. Auswahl der geeigneten Organisationsform	35
4. Ablauforganisation	39
5. Rahmenbedingungen	39
Teil 4: Projektplanung	41
1. Grundsätze der Projektplanung	41
1.1. Definition	41
1.2. Projektplanung als Teil der Projektsteuerung	41
1.3. Projektphasen (phasenweiser Projektablauf)	42
1.4. Was ist ein Meilenstein?	44
1.5. Einbettung der Projektplanung in den Projektablauf	44
2. Voraussetzung für die Projektplanung	45
2.1. Die Planung der Planung	45
2.2. Checkliste: Voraussetzung für die Projektplanung	46
3. Inhalt der Projektplanung	47
3.1. Projektstrukturplan (PSP)	47
3.2. Zur Erarbeitung der Strukturpläne	48
3.3. Grobstrukturprinzipien	49
3.4. Das Arbeitspaket	51
3.5. Schrittweise Erstellung	53
3.6. Darstellungsform	54
4. Zur Ablaufplanung	55
5. Terminplanungen	56
5.1. Terminplan / Histogramm	57
5.2. Balkendiagramm/-plan	58
6. Aufwandsschätzung	59
7. Projektkostenplanung	60
8. Personalplanung	61
9. Risikomanagement	62
9.1. Risikoermittlung	62
9.2. Risikobewertung	64
9.3. Risikobehandlung	65
10. Projektzielbeschreibung (Muster)	65
Teil 5: Projektrealisierung	67
1. Integrale Projektabwicklung	67
2. Projektüberwachung	67
2.1. Berichts- und Informationswesen	69
2.2. Abweichungsanalyse (Soll-/Ist-Vergleich)	72
2.3. Bewertung und Korrektur	73
3. Projektsteuerung/ Projektcontrolling	75
3.1. Grundsätzliches	75
3.2. Problemidentifikation	77

3.3. Situationsanalyse	77
3.4. Steuerungsmaßnahmen	79
4. Projektabschluss	83
4.1. Projektabschlussbericht	83
4.2. Abbau der Projektorganisation	84
4.3. Kritische Projektreflexion	85
4.4. Aufgaben der Projektleitung zum Projektabschluss	85
Teil 6: Führung im Projekt	86
1. Projektleitung	86
1.1. Aufgaben der Projektleitung	86
1.2. Verantwortlichkeit	87
1.3. Kompetenzen der Projektleitung	88
2. Der Projektleiter/die Projektleiterin als Führungskraft	89
2.1. Führungsverständnis	89
2.2. Führungsstil	90
2.3. Führung durch Supervision	91
2.4. Konfliktmanagement	92
3. Projektteam	95
3.1. Zusammenstellung des Projektteams	95
3.2. Arbeitsregeln für Teamarbeit	97
4. Leitsätze für Projektführung	99
Teil 7: Literaturhinweise und Glossar	100
Weiterführende Literatur:	100
Teil 8: Anhang	106

## Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abb. 1 Projektmanagement	4
Abb. 2 Ganzheitliches Projektmanagement	6
Abb. 3 Hauptaufgaben des Projektmanagements	8
Abb. 4 Einflussfaktoren im Projektumfeld	17
Abb. 5 Schema zur Betroffenheitsanalyse	21
Abb. 6 Schema zur Beteiligungsanalyse	22
Abb. 7 Schema zur Veränderungsanalyse	23
Abb. 8 Checkliste für Projektziel	27
Abb. 9 Projektkoordination (Einfluss-Projektorganisation)	32
Abb. 10 Autonome Projektorganisation	33
Abb. 11 Matrix-Projektorganisation	34
Abb. 12 Checkliste zur Auswahl der Projektorganisation	37
Abb. 13 Projektplanung als Inhalt der Projektzielvereinbarung und Grundlage der Projektsteuerung	42
Abb. 14 Idealtypische Phaseneinteilung eines Projektes	43
Abb. 15 Schema einer phasenbezogenen Projektplanung	45
Abb. 16 Beispiel für Planung der Projektplanung	46
Abb. 17 Aufbau eines Projektstrukturplans	49
Abb. 18 Beispiel eines objektorientierten Projektstrukturplans	50
Abb. 19 Beispiel eines funktionsorientierten Projektstrukturplans	51
Abb. 20 Beispiel eines gemischt orientierten Projektstrukturplans	51
Abb. 21 Projektstrukturplan (Schema)	54
Abb. 22 Terminplan (tabellarische Liste)	58
Abb. 23 Balkendiagramm	58
Abb. 24 Projektkostenplanung	61
Abb. 25 Kapazitätsplanung	62
Abb. 26 Vereinfachtes Formblatt zur Risikoermittlung und -behandlung	64
Abb. 27 Projektüberwachung u. -steuerung als Regelkreis	68
Abb. 28 Konfliktursachen	93
Abb. 29 Notwendige Qualifikationen von Projektmitarbeiter/innen	96
Abb. 30 Darstellungsprinzipien eines Projektes als Netzplan	111
Abb. 31 Netzplanarten	112
Abb. 32 Beispiel eines Ereignisknotennetzplan mit kritischem Weg	113
Abb. 33 Beispiel eines Vorgangsknotennetzplans mit kritischem Weg	114
Abb. 34 Schematisches Formblatt zur Soll-Ist-Kosten-Betrachtung	123

## Teil 1: Allgemeines zum Projektmanagement

### 1. Begriffsbestimmungen

#### 1.1. Was ist ein Projekt ?

Ein Projekt definiert sich als **abgrenzbares Einzelvorhaben**,

- dessen **festgelegte Zielsetzung** in vorgegebener Zeit und mit den gegebenen Mitteln zu erreichen ist (klarer Anfangs- und Endtermin; begrenzter Ressourceneinsatz),
- dessen **Struktur eine bestimmte Komplexität** aufweist (Zusammenwirken verschiedener Disziplinen, keine vorgegebene Ablauforganisation, ungewohnte Arbeitsabläufe),
- dessen Inhalt **Innovationen** darstellen, (z. B. technologische, soziale, kulturelle Veränderungen, u. a.),
- das wechselseitig voneinander abhängige **Teilvorgänge** (Teilaufgaben) erfordert.
- das technische, wirtschaftliche, terminliche, etc. **Risiken** birgt,
- dessen **Organisation** auf das Vorhaben speziell **abgestimmt** ist.

Der DIN definiert Projekt als „Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- Zielvorgabe (Inhalt, Qualität, Kosten, Aufwand, Termin),
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische Organisation“ (DIN 69 901).

#### Projektkriterien-Check:

- Zielvorgabe
- Begrenzung
  - zeitlich
  - finanziell
  - personell
- Abgrenzung
  - einmalig
  - neuartig
  - risikoreich
  - komplex
- projektspez. Organisation

## 1.2. Welche Projektarten gibt es?

In der Praxis gibt es keine einheitlichen Kriterien zur Unterscheidung von Projekten. Allgemein üblich ist die Differenzierung nach ihren Aufgaben, wie z. B.

- Entwicklungsprojekte
- soziale Projekte
- Verwaltungsverfahren
- Marktprojekte
- Bildungsprojekte
- Forschungsprojekte
- Bauprojekte
- Investitionsprojekte

Bei **Entwicklungsprojekten** geht es mehr um geistige, kreative und experimentelle Arbeiten, z. B. um Organisationsentwicklung (siehe auch Kap. 1.3), Geräte-Entwicklung, die Einführung einer Kostenstellenrechnung (KLR). Solche Projekte werden auch Fortschritts- oder Veränderungsprojekte genannt.

Bei den **Bildungs- bzw. Lernprojekten** handelt es sich um Vorhaben wie Qualifizierung von Mitarbeiter/-innen-Gruppen, Entwicklung eines neuen Weiterbildungskonzeptes sowie um Projekte, an denen theoretisch gelerntes Wissen angewandt wird.

Bei den **sozialen Projekten** geht es um Veränderungen im sozialen Bereich, z. B. um die Verbesserung des Betriebsklimas, der Mitarbeiterführung, der Unternehmens- resp. Verwaltungs- oder Behördenkultur.

Zur Gewinnung neuer wissenschaftlicher oder technischer Erkenntnisse werden **Forschungsprojekte** eingerichtet, bei denen meist Grundlagenforschung betrieben wird. Es gibt aber auch Forschungsprojekte, mit denen neue Erkenntnisse in der Praxis angewandt werden (u.a. Aktionsforschungsprojekte).

Bei **Bauprojekten** handelt es sich oft um komplexe Bauvorhaben, z. B. Erstellung eines neuen Altenheims.

Spezifisch in der öffentlichen Verwaltung werden in zunehmenden Maße besondere **Verwaltungsverfahren** (einmalige Genehmigungsverfahren; Erarbeiten von Förderprogrammen) als Projekte definiert und realisiert.

**Marktprojekte** sind Vorhaben, die auf die Marktgestaltung, Markterkundung, Kundenbefragungen, Sortimentsgestaltung u. a. gerichtet sind.

Bei **Investitionsprojekten** handelt es sich um die Errichtung, Beschaffung oder Herstellung von Investitionsvorhaben (z. B. EDV-Anlagen, neue Geräte). Es geht dabei um die Finanzplanung bzw. Überführung von finanziellen Mitteln in Sachanlagen.

Zusätzlich lassen sich Projekte unterscheiden nach **externen** und **internen** Projekten.

**Externe** Projekte werden von außen, z. B. von Beraterfirmen an den Betrieb/ die Verwaltung herangetragen, z. B. Erstellung eines Gutachtens; Entwicklung von Umsetzungsprojekten.

**Interne** Projekte werden z. B. in der Verwaltung (in einer Dienststelle oder Abteilung) selber durchgeführt.



### 1.3. Projektform: Organisationsentwicklung

Beim leitbildorientierten und -gesteuerten Veränderungs- und Entwicklungsprozess, wie ihn das ifat konzipiert und unterstützt, wird die Organisation (Verwaltung, Behörde, Amt etc.) *als Ganzheit* verstanden. Demzufolge kann von einer Organisationsentwicklung (OE) gesprochen werden. Bei einer partizipativen OE ist charakteristisch, dass die Mitarbeiter/innen mit ihren Führungskräften den betrieblichen/behördlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozess selbst tragen, aktiv gestalten und bewusst steuern. Mit der OE sollen die

- **Humanisierung der Arbeitswelt** (im Sinne von mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung) sowie die
- **Steigerung der Leistungsfähigkeit** der Organisation (steigern der Flexibilität, sowie Veränderungs- und Innovationsbereitschaft)

als gleichwertige Ziele verwirklicht werden. Diese beiden „Hauptziele“ stehen in engem Zusammenhang mit bestimmten (gegenwärtigen oder künftigen) Veränderungstendenzen in der behördlichen Umwelt.

Weitere OE-Ziele sind

- Selbsterneuerung und Selbstgestaltung,
  - Förderung von Selbstorganisation,
  - Steigern der „Sozialen Kompetenz“ (Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit).
- Organisationsentwicklung unterscheidet sich von Projekten in einem wesentlichen Punkt: **OE hat im Gegensatz zu Projekten kein festes (vorgegebenes) Ziel** und somit auch kein bestimmtes zu erreichendes Ziel, das innerhalb einer bestimmten Zeit mit bestimmten Ressourcen zu erreichen ist. **Der OE-Prozess ist ergebnisoffen.** Das bedeutet aber nicht, dass einzelne Teilprojekte innerhalb des Prozesses nicht mit den Methoden des Projektmanagements zu realisieren sind.

Während beim Projektmanagement die Zielerreichung das Entscheidende ist, heißt es bei der Organisationsentwicklung *„Der Weg ist das Ziel“*, d. h. die Zielsetzung und die Vorstellungen, was ein anzustrebendes Ziel sei, ist oft lange Zeit offen („offener Prozess“).

Die Arbeitsformen von Projektmanagement und OE sind deshalb grundsätzlich unterschiedlich: Die Projektleitung braucht im wesentlichen Managementkompetenz, der *‘Organisationsentwickler’* hauptsächlich *Prozesskompetenz*.

Projektmanagement kann OE jedoch phasenweise erheblich unterstützen und Prozesse beschleunigen. So können bspw. mit Hilfe des Projektmanagements Leitbilder entwickelt, neue Führungs- und Steuerungsmethoden erprobt und eingeführt sowie verbesserte Arbeitsmethoden implementiert werden.

## 2. Zum Projektmanagement

### 2.1. Was ist Projektmanagement?

Allgemein ist Projektmanagement

- das **Organisationsverfahren** zur Planung, Steuerung, Regelung und Kontrolle von Projekten (im obigen Sinne),
- die **Institution**, die **plant**, **steuert**, regelt und kontrolliert,
- ein **Führungskonzept** für eine **bestimmte** Organisation.

Das Projektmanagement kann als **Funktion und Prozess** verstanden werden. Die Abfolge von Handlungen, Maßnahmen, Entscheidungen, Kontrollen usw. ist dabei Resultat von **konzeptionellen Komponenten** (z. B. Zielsetzungen, Vorgehensweisen) und **ausführenden Leistungen** (z. B. Organisation und Steuerung der Projektarbeit, Interaktion der Projektbeteiligten).

Die besondere Leistung des Projektmanagements liegt in der **Integration und Steuerung** der konkurrierenden Zielgrößen: *Sachleistung, Kosten- und Terminrahmen*. Die vielen und sich teilweise gegenseitig beeinflussenden Projektelemente sollen dabei nicht dem Zufall oder der „Genialität“ einzelner Bearbeiter überlassen, sondern gezielt zu einem fest geplanten Zeitpunkt zusammgeführt und systematisch aufeinander abgestimmt werden. Man spricht hierbei vom **ganzheitlichen Projektmanagement**.

Zu den Instrumenten, welche die Lenkung und Organisation unterstützen, gehören einmal die Methoden und Techniken der Systemgestaltung, aber auch spezifische Verfahren zu Techniken des Projektmanagements, wie sie weiter unten noch dargestellt werden.

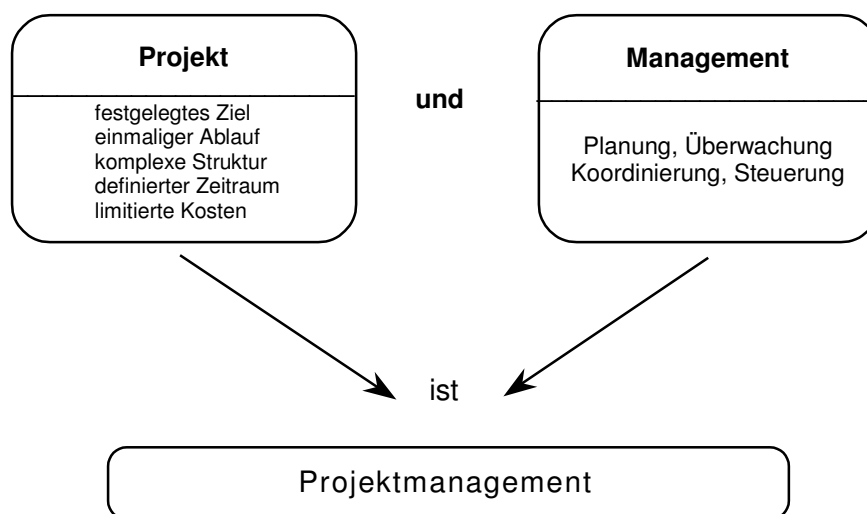


Abb. 1 Projektmanagement

## 2.2. Was bedeutet ganzheitliches Projektmanagement?

Weil - wie angesprochen - dem Projektmanagement das Abstimmen und die Integration der konkurrierender Zielgrößen (Sachziele; Kosten- und Terminziele) obliegt, erfordert dies stets, den Blick für das Ganze resp. für das Gesamtziel zu behalten. Das heißt, dass man nicht die Einzelaspekte des Projektes für sich allein betrachtet, sondern sie als Bestandteil eines umfassenden Ganzen (man spricht hierbei auch von einem „**System**“) begreift. Es gilt, den berühmten Blick über den Tellerrand zu wagen. Dieser grundlegende Denkansatz wird als „**Systemdenken**“ oder auch als „**Ganzheitliches Denken**“ bezeichnet.

*Durch das Denken in Zusammenhängen über die Grenzen des eigenen Fachbereichs und der eigenen wissenschaftlichen Spezialisierung hinaus lassen sich „Insellösungen“ vermeiden.*

***Für das Systemdenken ist das Vorgehen „vom Groben zum Detail“ kennzeichnend.***

Projektmanagement resp. Projektarbeit beschäftigt sich aber nicht nur mit den „harten“ Faktoren (Zielgrößen/-vorgaben), sondern muss sich zum überwiegenden Teil auch mit den nicht formalisierbaren „**Soft-Faktoren**“ auseinandersetzen. Das heißt, Kommunikationsprobleme, Ängste der Mitarbeiter/innen, Status- und Prestigedenken, fehlende Teamregeln usw. behindern oft die Projektarbeit und stellen oftmals den Gesamterfolg in Frage.

Das „**ganzheitliche Projektmanagement**“ integriert die eingesetzten **Verfahren, Methoden und Systeme mit den psycho-sozialen Prozessen** der Projektarbeit.

Es berücksichtigt gleichzeitig die

- strukturellen Voraussetzungen der Organisation,
- **Fachkenntnisse** der Projektbeteiligten,
- richtige Anwendung der **Methoden**,
- Kenntnisse um Verhaltensaspekte der Teammitglieder.

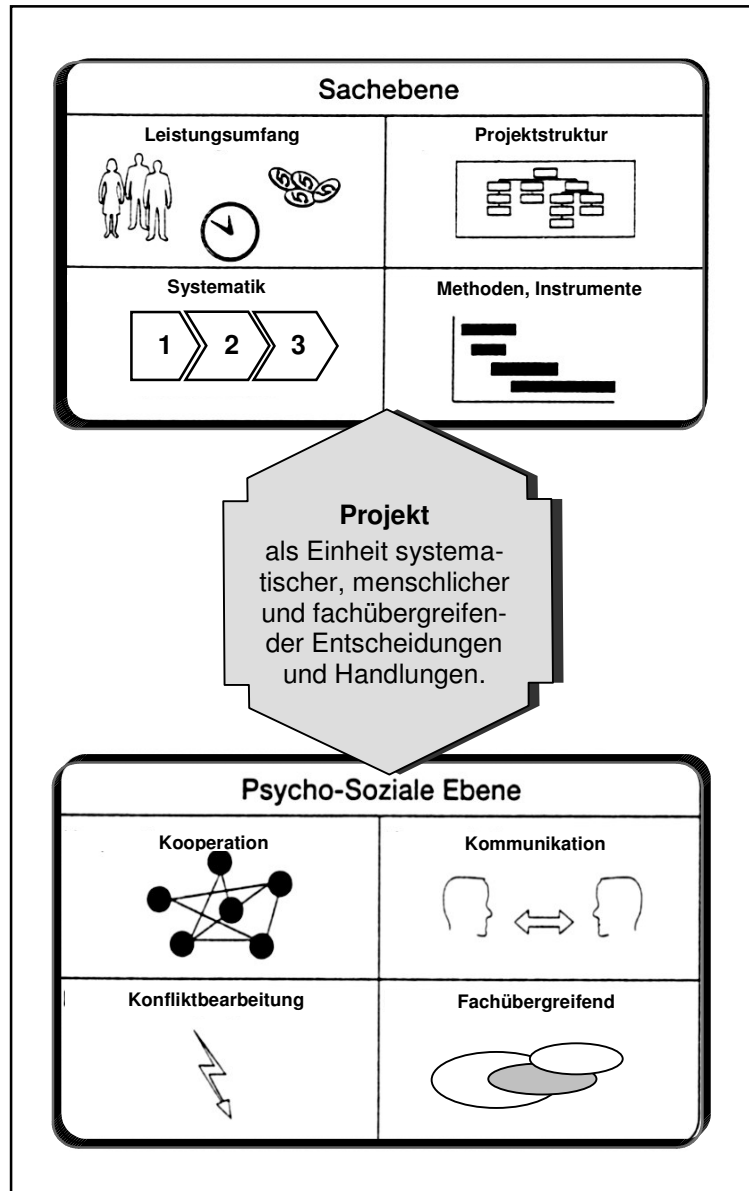


Abb. 2 Ganzheitliches Projektmanagement

### 2.3. Hauptaufgaben des Projektmanagements

Wie bereits angesprochen, soll das Projektmanagement sicherstellen, dass vereinbarte Projektziele im Rahmen der personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen erreicht werden.

Im Zentrum steht dabei das **Projektziel**. Es umfasst zum einen die System- Gegenstandsziele (d. h. Leistungsziele, die am Ende des Projektes erreicht werden sollen) und zum anderen die bereits angesprochenen projektbezogenen Zielkomponenten wie Kosten, Termine, Kapazitäten, etc..

<  
siehe  
Teil 2

Zum Projektmanagement gehört fernerhin organisatorische, planerische, kontrollierende und steuernde **Aufgabenerfüllung**.

<  
Teil 3 - 5

Die Gestaltung der **Aufbau- und Ablauforganisation** des Projektes ist Bestandteil der **Projektorganisation**.

<  
Teil 3

Zentrales Instrument des Projektmanagements ist die **Projektplanung**. Sie entwickelt Sollvorgaben hinsichtlich zu erbringender Leistungen, legt Termine fest, bestimmt Ressourceneinsatz und Kostenumfang.

<  
Teil 4

Projektplanung ist Grundlage für die operative Projektrealisierung. Hierbei stellt sich die Aufgabe der **Projektüberwachung** in Form ständiger Soll-/Ist-Vergleiche (Kontrolle des Projektfortschritts). Werden Abweichungen festgestellt, erarbeitet die **Projektsteuerung** geeignete Maßnahmen, um Abweichungen in der Projektdurchführung zu korrigieren.

<  
Teil 5

Entscheidend für eine erfolgreiche Projektbearbeitung ist, wie das (Projekt-)Management, d. h. die Projektleitung **Führungsgrundsätze** vorlebt und wie die zwischenmenschlichen Beziehungen im Projektbearbeitungsteam gestaltet sind.

<  
siehe  
Teil 6



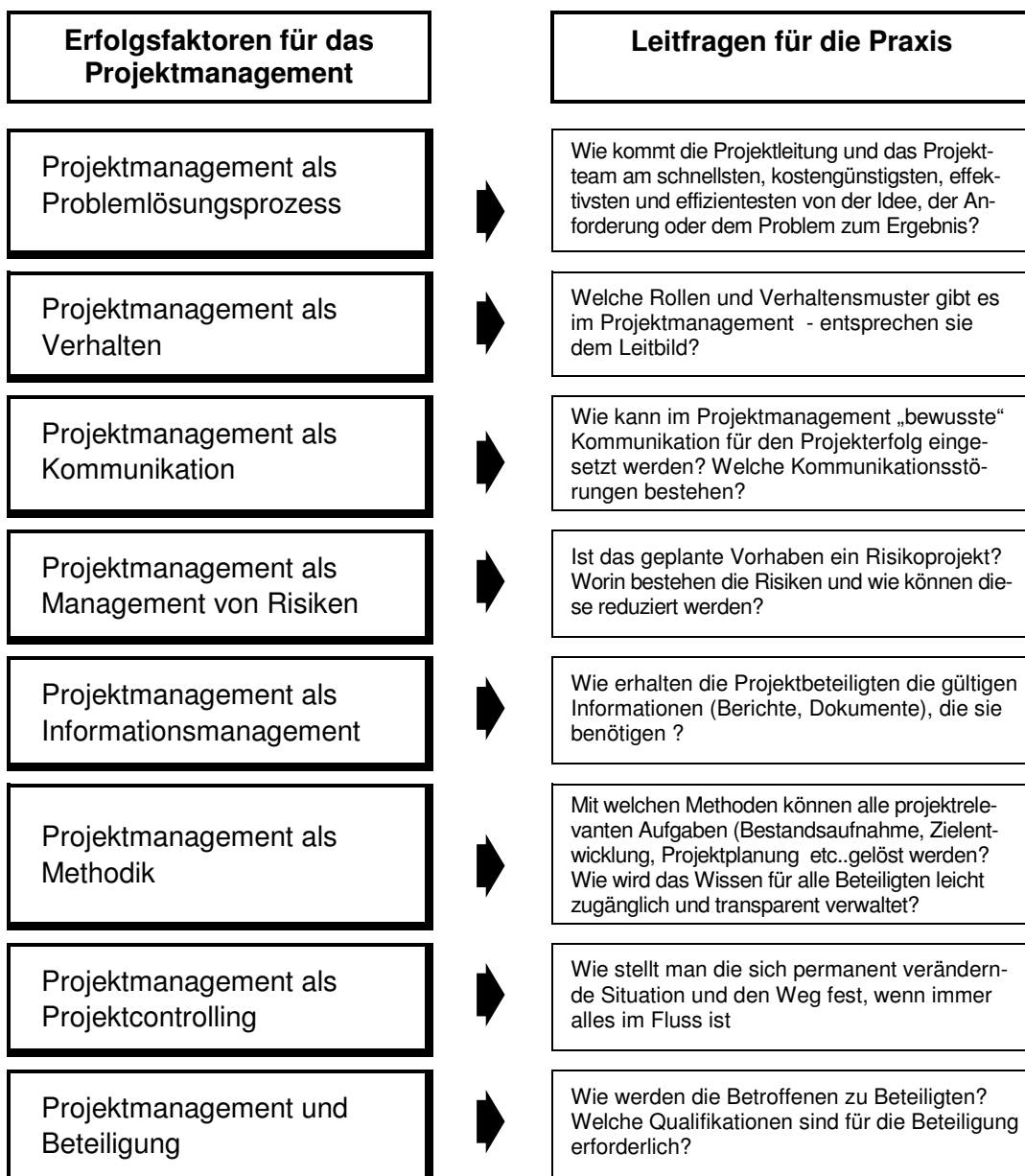
Abb. 3 Hauptaufgaben des Projektmanagements  
(Quelle: Platz, in Schelle u. a., 1994)

*„Die Kraft des Projektmanagements resultiert aus der zielgerichteten Denkweise in Verbindung mit dem Integrationsgedanken. Anders ausgedrückt, sämtliche Teammitglieder (Projektleiter, Fachspezialisten, Systemtechniker, Experten für Qualität, Juristen, Kontroller usw.) haben das gleiche Ziel vor Augen und ziehen an einem Strang. Die interdisziplinäre Gruppe kann darüber hinaus breitbandiger als eine einseitig orientierte Gruppe denken und z. B. mögliche Einflussnahmen auf Nachbargebiete (andere Projektaufgaben, andere Aufgabengebiete, Umwelt usw.) besser beurteilen, hat aber gleichzeitig auch größere Fähigkeiten, Einzelergebnisse im Interesse eines optimalen Gesamtergebnisses durch einen Integrations- und Optimierungsprozess zusammenzufügen“ (Madauss 1994, 14).*

## 2.4. Erfolgsfaktoren des Projektmanagements

Projekte stellen für den Auftraggeber Investitionen in Form eines Projektbudgets, personeller, materieller sowie technischer Ressourcen und von Zeit dar. Damit diese Investitionen gerechtfertigt sind, wird nach Projektabschluss eine positive Veränderung erwartet. Deshalb ist ein Projekt für einen Betrieb, für eine Verwaltung nur erfolgreich, wenn

- die vereinbarten Projektziele erreicht werden und
- die in der Projektzielvereinbarung geplanten Ressourcen (Kapazitäten, Zeit, Budget) eingehalten oder sogar unterschritten werden.



## Beteiligung

Entscheidend für den Projekterfolg sind die Beteiligten. Um Projekte im betrieblichen/behördlichen oder politischen Umfeld erfolgreich abwickeln zu können, müssen auch die passiv Betroffenen, wie z. B. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anderer Bereiche und Außenstehende, frühzeitig in das Blickfeld des Projektmanagements miteinbezogen werden, da sonst mit Akzeptanzproblemen und daraus resultierenden Widerständen zu rechnen ist. Beispielsweise sollte bei einem Organisations- und Personalentwicklungsprojekt darauf Wert gelegt werden, dass bereits bei der Zielformulierung und Zielbeschreibung die Betroffenen wie auch die Beteiligten einbezogen werden.

**Die Beteiligung stellt keinen Einmal-Akt dar, sondern soll Ausdruck einer Grundhaltung sein. Die Betroffenenbeteiligung ist daher auch bei der Projektplanung zu berücksichtigen.**

## 2.5. Aufgaben des Projektleiters/der Projektleiterin

Zu den schwerpunktmäßigen Aufgaben zählen:

- Projektzielformulierung: vereinbarte Ziele in einer Projektzielbeschreibung festschreiben und vom Auftraggeber genehmigen lassen  
(→ *Projektzielvereinbarung*)
- Überprüfung der Realisierbarkeit der Projektziele
- Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes
- Termine und Kosten planen und überwachen
- Beschaffung der erforderlichen Ressourcen
- Installation eines den Projektgegenstand und der Projektgröße angepassten Planungs-, Überwachungs-, Steuerungs- u. Informationssystems
- Planung des Gesamtprojektes
- Projektgruppe strukturieren und Projektgruppe/-team bestimmen
- Führung von Projektmitarbeitern und Projektmitarbeiterinnen
- Überwachung und Steuerung des Projektes (Teilprojekt)
- Entscheidung über Lösungsalternativen, die sich auf Projektgegenstand und Projektvorgehen beziehen



- Informationsaustausch (Sitzungen, Berichte etc.) und Dokumentation sicherstellen
- Delegation von Aufgaben und Vergabe von Teilaufträgen
- Entscheidungen vorbereiten und herbeiführen (z.B. Entscheidungen über Freigaben von Projektergebnissen)
- Berücksichtigung von Änderungen und deren Dokumentation
- Koordination aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter/-innen und Stellen
- Projektwirtschaftlichkeit beurteilen und fortlaufend überprüfen
- Kontinuierliche Information des Auftraggebers bzw. des übergeordneten Managements zu festgelegten Zeitpunkten oder wann es der Projektverlauf erfordert.

**Besondere Anforderungen werden an den Projektleiter/die Projektleiterin als *Führungskraft* gestellt. Dabei spielen Führungsstil (Führungsformen) sowie die Einstellung zum partizipativen Führungsstil (vergleichbar zum Managementkonzept „Führen mit Zielen“ (siehe ifat-Arbeitspapier Nr. 14 ) eine besondere Rolle. (Im Teil 6 sind hierzu weitere Ausführungen zu lesen.)**