

PROJEKTEMERKMALE

1. LERNZIELE

- Sie kennen die vier wichtigsten Erkennungsmerkmale für Projekte.
- Sie können Projektarbeit von anderen Tätigkeiten im Unternehmen abgrenzen.
- Sie können Projekte anhand der Grösse korrekt einteilen.
- Sie kennen die grundlegenden Ziele von Projektarbeit und wissen wie diese sich gegenseitig beeinflussen.

2. GRUNDLAGEN DER PROJEKTARBEIT

Hier lernen Sie zuerst den Unterschied zwischen Tagesgeschäft und Projektarbeit sowie typische Merkmale eines Projekts kennen. Danach erfahren Sie mehr über angemessene Vorgehensmodelle und Werkzeuge zur Unterstützung der Projektarbeit und geeignete Methoden zur Dokumentation und Verwaltung der Projektergebnisse.

a) Tagesgeschäft und Projektarbeit

Jedes Unternehmen besitzt ein Kerngeschäft, das anhand der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ersichtlich ist. Die interne Organisation, die Abläufe (Geschäftsprozesse) und damit die tägliche Arbeit sind auf die optimale Abwicklung dieses Kerngeschäfts ausgerichtet und die Mehrzahl der Mitarbeitenden arbeitet in eingespielten Routinetätigkeiten. Wir bezeichnen dies als das Tagesgeschäft.

Beispiele

- Das Kerngeschäft der Nestle ist es, Nahrungsmittel zu produzieren und zu verteilen.
- Das Kerngeschäft von Swisscom ist es, Dienstleistungen in der Telekommunikation anzubieten.
- Das Kerngeschäft der SBB ist es, Bahninfrastruktur und Dienstleistungen im Personen und Güterverkehr bereitzustellen.

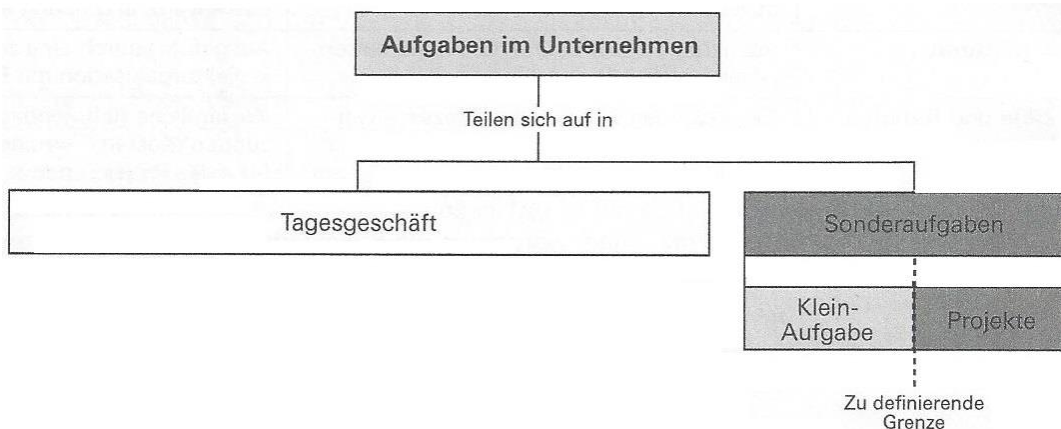
Ausserhalb des Kerngeschäfts bzw. neben den damit verbundenen Routinetätigkeiten sieht sich ein Unternehmen oft mit «Sonderaufgaben» konfrontiert.

Beispiele

- Ein Bauunternehmer möchte die eigenen Immobilien professionell verwalten.
- Ein regionaler Telekommunikationsanbieter möchte den Service «Internet-Fernsehen» anbieten.

Um solche Aufgaben zu erfüllen, sind die bestehenden Strukturen bzw. die eingespielten Arbeitsabläufe der „Linienorganisation“ ungeeignet. Vielmehr muss dafür eine Projektorganisation aufgebaut werden. Von einem Projekt wird also typischerweise dann gesprochen, wenn eine grössere Aufgabe ausserhalb des Tagesgeschäfts in einer Projektorganisation bearbeitet wird.

Abbildung 1: Gliederung der Aufgaben im Unternehmen



Wie Sie in der obigen Grafik sehen können, muss innerhalb der Sonderaufgaben eine **Grenze** definiert werden, ab wann sie als Projekt gelten. Diese Grenze ist nötig, weil für Projekte eigene Durchführungsregeln gelten und es sich nicht lohnt, für jede kleinere Arbeit ein eigenes Projekt zu starten. In der Regel werden diese Grenzen durch den geschätzten Aufwand und/oder durch die geschätzten Kosten definiert.

Beispiel

Eine Kunstgalerie definiert Sonderaufgaben als Projekt, wenn der geschätzte Aufwand mehr als 15 Personentage beträgt oder die Kosten auf mehr als 5'000,- veranschlagt werden.

- Für die Organisation einer Vernissage wird mit einem Aufwand von 1.5 Tagen und mit Kosten von ca. CHF 500,- gerechnet. Folglich handelt es sich bei dieser Aufgabe nicht um ein Projekt, sondern um eine Kleinaufgabe, die ohne Formalismus erledigt werden kann.
- Der Aufwand für den Aufbau eines Online-Shops zur Vermarktung der Kunstwerke über das Internet wird auf 25 Tage und die Kosten auf ca. CHF 25'000,- geschätzt. Diese Aufgabe sollte demnach im Rahmen eines Projektes bearbeitet und gelöst werden.

Sie kennen nun also folgende grundlegende **Voraussetzungen**, um ein Projekt zu starten:

1. Die Aufgabe ist keine Routinetätigkeit.
2. Die Aufgabe hat einen bestimmten Umfang bzw. eine definierte Grösse.

Weil Projekte aus den Strukturen und Abläufen des regulären Tagesgeschäfts herausfallen, folgen sie eigenen Regeln. In der folgenden Tabelle werden die Unterschiede zwischen Tagesgeschäft und Projektarbeit unter verschiedenen Aspekten verdeutlicht.

Aspekt	Tagesgeschäft	Projektarbeit
<i>Abläufe</i>	Aufgaben, Ergebnisse, Entscheidungen sind vorgegeben.	Kreativität ist absolut notwendig, da es bei der Lösungswahl einen Gestaltungsspielraum gibt.
<i>Aufgaben</i>	Fachlicher Inhalt und Vorgehen sind gleich bleibend und durch einen Prozess definiert.	Jeweils andere Aufgabenstellung mit angepasster Vorgehensweise.
<i>Entscheidungen</i>	Entscheidungen nur im Rahmen der Prozessausführung, meistens anhand definierter Kriterien.	Entscheidungen von grosser Tragweite (Lösungswahl), Entscheidungskriterien müssen jeweils neu erarbeitet werden.
<i>Ergebnisse</i>	Ergebnisse sind prozess- und geschäftsfallbezogen.	Ergebnis des Projekts (Produkt) prägt Unternehmen für längere Zeit.
<i>Methoden</i>	Die Art der Ausführung einer Aufgabe ist meistens vorgegeben.	Arbeitstechniken und Modellierung müssen ausgewählt und richtig eingesetzt werden.
<i>Strukturen</i>	Ausgeführt in der definierten, dauerhafte Linienorganisation.	Ausgeführt durch eine zeitweise bestehende Projektorganisation mit Personen aus der Linie.
<i>Ziele und Rahmenbedingungen</i>	Zielsetzungen an operative Prozesse werden meistens nicht konkret formuliert und auch nicht überwacht.	Wesentliche Rahmenbedingungen und Zielsetzungen (Kosten, Termine) liegen vor und sind für jedes Projekt anders.

Wie Sie erkennen, werden an die Projektarbeit andere Anforderungen gestellt als an das Tagesgeschäft. Entsprechend haben Projekte einen eigenen Charakter und folgen eigenen Gesetzmässigkeiten. Typischerweise werden im Rahmen von Projekten Innovationen und Veränderungen vorbereitet und umgesetzt. Gut geführte Unternehmen, die sich laufend weiterentwickeln, befinden sich daher in einem stetigen organisatorischen Wandel und weisen einen ausgewogenen Mix zwischen Tagesgeschäft und Projektarbeit auf.

b) Projekteigenschaften

Einem Projekt werden typisch erweise folgende Eigenschaften zugeschrieben:

1. Es ist zeitlich begrenzt.
2. Es ist in seiner Ausprägung einmalig.
3. Es birgt ein gewisses Risiko.
4. Es liefert konkrete Ergebnisse.

Ein Projekt ist demnach ein befristetes, einmaliges Vorhaben, das durch bestimmte Ziele und Risiken gekennzeichnet ist. Im Rahmen der Projektarbeit wird etwas gemacht, das im betreffenden Unternehmen genauso vorher noch nicht gemacht wurde. Entweder ist die Aufgabe einmalig oder die Rahmenbedingungen (z. B. Technologie, Zeitraum) sind es. Aus diesem Grund ist auch nie sicher, ob ein Projekt erfolgreich sein wird, d. h. bei jedem Projekt ist grundsätzlich die Gefahr des Scheiterns vorhanden. Umgekehrt ist ein Projekt kein unkalkulierbares Risiko oder ein waghalsiges Abenteuer. Mit einer guten Vorbereitung und auf der Grundlage eines systematischen Projektvorgehens steigt die Chance, Erfolg zu haben. Nachfolgend werden wichtige Projekteigenschaften beleuchtet, die es im Vorfeld näher abzuklären bzw. zu definieren gilt.

Projekteigenschaften

Wie Sie gesehen haben, wird von einem Projekt im Allgemeinen eine Lösung erwartet. Die dem projektierenden Unternehmen nützt. In der folgenden Tabelle werden mögliche Ausprägungen und typische Beispiele für Projektergebnisse im IT-Bereich aufgeführt:

Erwartetes Ergebnis	Beispiele
Veränderte Organisation	Umwandlung der klassischen IT-Abteilung in ein modernes Service-Center
Neue Systemkomponenten für Mitarbeitende im Verkauf	Tablet-PC mit Software zur dezentralen Kalkulation, Kundenerfassung und Vertragsgestaltung
Neue Softwarelösung für Mitarbeitende in der Auftragsbearbeitung und Fakturierung	Erweiterung der ERP-Applikation um den neuen Baustein ABF
Erweiterte Softwarelösung für das Finanzcontrolling.	Anpassung der RW-Applikation an Gesetze der Finanzmarktaufsicht (z. B. Basel 11)

Manchmal wird ein Projekt durch das erwartete **Ergebnis** charakterisiert (z. B. Organisationsprojekt oder Softwareentwicklungsprojekt), manchmal schlägt sich darin das gewählte Vorgehen nieder (z. B. Entwicklungs-, Evaluations-, Beschaffungsprojekt).

Projektziele

Das erwartete Projektergebnis muss zu einem bestimmten Termin bereitgestellt werden und einen definierten Kostenrahmen einhalten. Daher gibt es in jedem Projekt folgende **Ziele**:

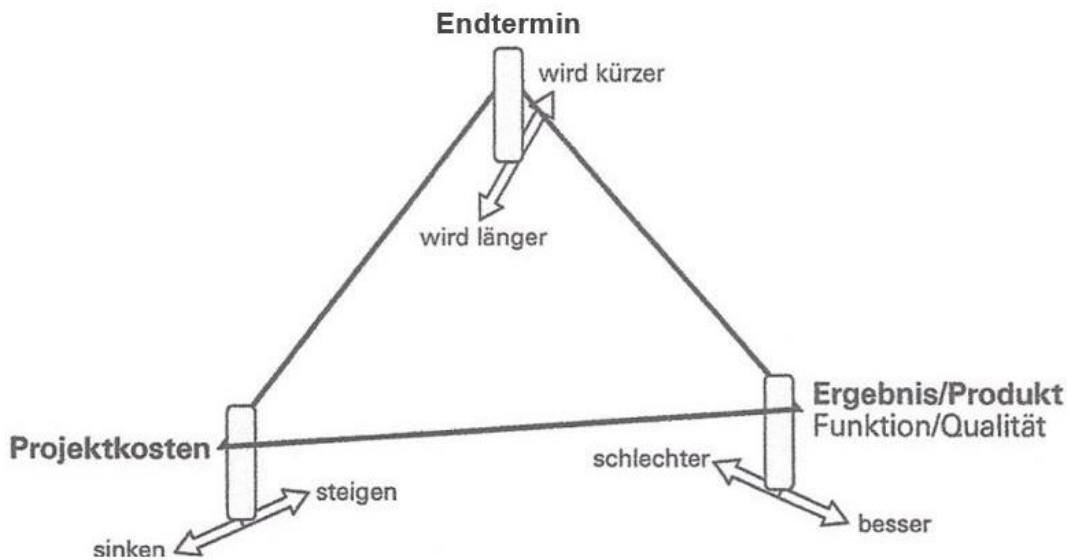
- **Ergebnisqualität:** Es gibt eine (oder mehrere) Vorstellung(en), in welcher Qualität das Projektergebnis vorliegen muss. Daraus ergeben sich die Aufgaben, die im Rahmen der Projektarbeit gelöst werden müssen. Das Ergebnis des Projekts soll im Unternehmen einen Nutzen erzeugen, der finanziell ausgedrückt werden kann.
- **Endtermin:** Es gibt eine (oder mehrere) Vorstellung(en), bis wann das Projektergebnis vorliegen muss. Ab diesem Zeitpunkt will das Unternehmen das Ergebnis produktiv nutzen und damit den erwarteten Nutzen realisieren.
- **Kostenziel:** Es gibt eine (oder mehrere) Vorstellung(en), wie viel das Projekt kosten darf. Wenn das Projekt kurz- bis mittelfristig Gewinn abwerfen soll, wird das Kostenziel tiefer veranschlagt als der finanzielle Nutzen des Projekts.

Die einzelnen Projektziele lassen sich (leider) nicht separat betrachten und unabhängig voneinander realisieren. Sie sind vielmehr direkt voneinander abhängig. Die wichtigsten **Abhängigkeiten zwischen den Projektzielen** lassen sich wie folgt beschreiben:

- Qualitativ bessere Projektergebnisse kosten i. d. R. mehr und/oder brauchen ggf. mehr Zeit für die Realisierung.
- Tiefere Projektkosten haben i. d. R. Abstriche beim Projektergebnis (Funktionsumfang, Qualität) und/oder beim Endtermin zur Folge.
- Ein früher Endtermin bedeutet i. d. R. Mehrkosten und/oder eine geringere Ergebnisqualität.

Sie sehen: Die Änderung eines Projektziels beeinflusst meistens ein anderes Projektziel. Wenn Sie also an einem bestimmten Projektziel «schrauben», müssen Sie immer auch die Auswirkungen auf die beiden anderen Projektziele analysieren. Diese wechselseitigen Abhängigkeiten führen häufig zu **Zielkonflikten**. Dieser Sachverhalt lässt sich anhand der folgenden Grafik gut verdeutlichen:

Abbildung 2: Abhängigkeit zwischen den Projektzielen



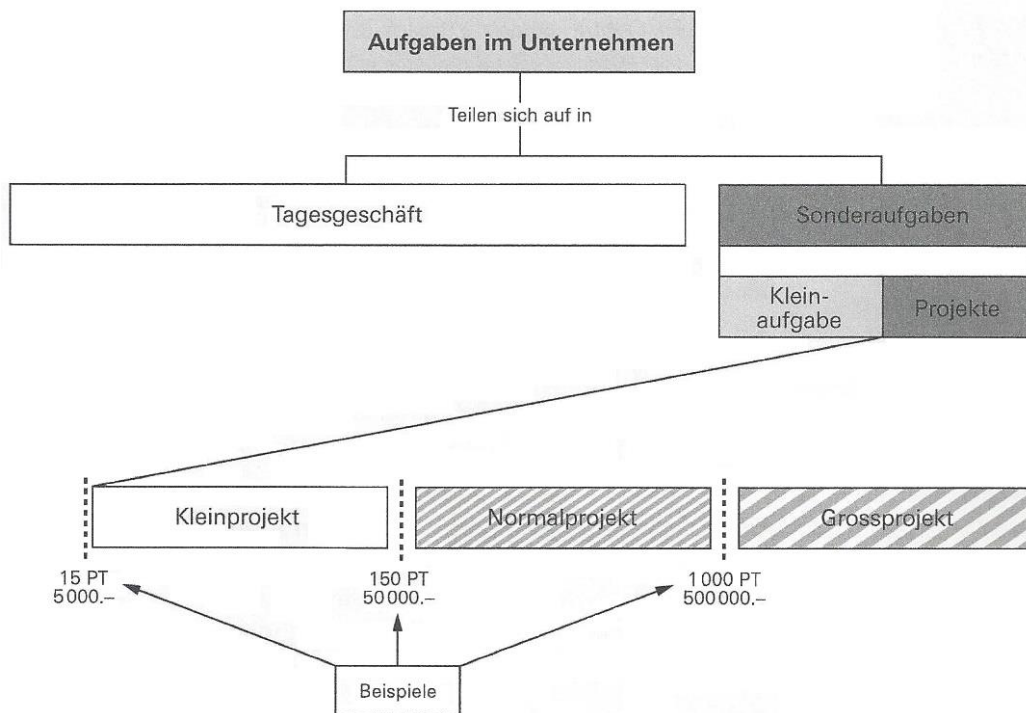
Erläuterung zur Abbildung

- Jeder Pfosten stellt jeweils ein Projektziel dar.
- Ein Seil spannt sich fest um die einzelnen Pfosten.
- Ein bestimmter Pfosten kann nur verschoben werden, wenn mindestens ein anderer Pfosten bewegt wird.

Projektumfang

Projekte lassen sich von Kleinaufgaben beispielsweise dadurch unterscheiden, dass sie mindestens 15 Personentage Aufwand bedeuten oder mindestens 5000 Franken kosten. Doch auch Projekte sind nicht gleich umfangreich. Es gibt Projekte, die ein Vielfaches an Aufwand bedeuten oder viel höhere Kosten verursachen als andere. Entsprechend höher sind die Anforderungen an die Projektführung bzw. -durchführung. Manche Unternehmen tragen diesem Umstand Rechnung, indem sie ihre Projekte in mehrere **Projektklassen** einteilen und für umfangreiche Klassen strengere Vorschriften erlassen. Folgende Grafik soll diesen Sachverhalt verdeutlichen.

Abbildung 3: Projektklassen bilden



Hier wird der Projektumfang anhand der Faktoren Aufwand und Kosten bestimmt. Manche Unternehmen berücksichtigen bei der Grössenbestimmung auch die Laufzeit und Risiken eines Projekts. Weit verbreitet ist die Einteilung in folgende Projektklassen:

1. **Kleinprojekt:** Hier werden der Aufwand auf 15 bis 150 Personentage und die Kosten auf 5000 bis 50000 Franken geschätzt.
2. **Normalprojekt:** Hier werden der Aufwand auf 150 bis 1 000 Personentage und die Kosten auf 50000 bis 500000 Franken geschätzt.
3. **Grossprojekt:** Hier werden der Aufwand auf mehr als 1 000 Personentage und die Kosten auf mehr als 500000 Franken geschätzt.

Beispiel: Flug zum Mars

Die NASA und andere Raumforschungs-Organisationen haben es sich zum Ziel gemacht, die Grenzen des Planeten Erde zu überschreiten und sich ein bisschen weiter in den Weltraum hinauszuwagen. Nun ist das Projekt «Wir wollen zum Mars» ein Grossprojekt (Hauptprojekt), welches aus Dutzenden von Teilprojekten besteht. Erst die Summe aller Teilprojektergebnisse macht es möglich, eine Rakete zu bauen, zum Mars zu fliegen und dort ein Marsmobil zu landen, um Bodenuntersuchungen durchzuführen und die Analysen auch noch an die Erde zu übermitteln.



Einige dieser Teilprojekte, die zum Gelingen des Marsfluges nötig sind:

- Diverse Raketenforschungsprojekte (richtiger Treibstoff, Start-/Landeprozedere, Material finden für hohe Stabilität / Hitze und kleines Gewicht usw.)
- Diverse Marsmobilprojekte (Roboterfahrzeug, jedes Instrument wie Kamera usw., Sonnensegel für Energieversorgung usw.)

- Die ganze EDV-Unterstützung (Steuerung der Umlaufbahn, Sensor-Auswertung, Mars-Simulator usw.)

Beispiel: PC von Windows auf Linux umrüsten

Im Gegensatz zu einem Marsflug mutet das Umrüsten eines PCs als Kleinprojekt an. Die notwendigen Arbeiten können rasch identifiziert werden:

- Inventarisierung der Programme, die der Chef zwingend für seine Aufgabe braucht
- Evaluation der gewünschten Linux-Distribution
- Installation der neuen Maschine
- Übernahme der Daten
- Schulung des Chefs auf seine neue Infrastruktur

Dies ist ein typisches Kleinprojekt, welches in kurzer Zeit mit einem kleinen Team abgewickelt werden kann. Dennoch gilt auch hier, dass erst die Summe aller Teilaufgaben das Projektergebnis erbringt.

Typische Herausforderungen bei Projekten

Grossprojekte wie z. B. der oben erwähnte Flug zum Mars sind anspruchsvoll, da Hunderte oder gar Tausende von Personen parallel oder nacheinander zahlreiche Aufgaben erledigen müssen. Diese müssen nicht nur geplant und koordiniert, sondern auch laufend überwacht werden. Denn bereits eine kleine zeitliche Verzögerung einer Einzelaufgabe kann zu einem grossen Problem ausarten, wenn vielfältige Abhängigkeiten bestehen.

Kleinprojekte sind naturgemäss weniger herausfordernd. Meist fallen jedoch die gleichen Aufgaben wie bei Grossprojekten an, nur in einem kleineren Massstab:

- Die einzelnen Aufgaben müssen geplant und beauftragt werden.
- Die Ausführung der Arbeiten muss koordiniert werden.
- Allfällige Probleme müssen gelöst werden.
- Die Einhaltung der Termine und des Budgets muss überwacht werden.
- Abweichungen vom Plan müssen erkannt und kompensiert werden.
- Die Zusammenarbeit im Team müssen sichergestellt und gefördert werden.
- Auftraggeber und Kunden müssen mit den nötigen Informationen versorgt werden.

Auch in Kleinprojekten gibt es für den Projektleiter also viel zu tun und Versäumnisse bei den oben genannten Aufgaben können rasch zu Schwierigkeiten führen. Nachfolgend einige **typische Schwierigkeiten**, die sich bei IT-Projekten immer wieder anzutreffen sind:

Typische Schwierigkeiten	Mögliche Gründe
Eine Aufgabe stellt sich weit schwieriger heraus als ursprünglich angenommen.	Umfang und Komplexität des Projekts wurden unterschätzt.
Die bereitgestellten finanziellen Mittel reichen nicht aus.	Kosten bzw. Aufwand wurden unterschätzt.
Der verfügbare Zeitraum reicht nicht aus.	Kosten und Aufwand wurden unterschätzt.
Aufgaben werden nicht effizient bzw. effektiv bearbeitet.	Das Projekt wurde schlecht geplant bzw. schlecht geführt oder das Projektteam arbeitet schlecht zusammen.

(Zwischen-)Ergebnisse erfüllen die Anforderungen des Auftraggebers bzw. der Kunden nicht.	Die Anforderungen wurden nicht oder nur schlecht erhoben.
---	---

Solche Schwierigkeiten lassen sich auch in IT-Kleinprojekten nicht immer vermeiden. Doch wenn sie nicht erkannt und gelöst werden, muss das Unternehmen mit Folgeproblemen rechnen. So kann sich etwa durch höhere Projektkosten der Gewinn reduzieren oder durch Verzögerungen entgehen dem Unternehmen wichtige Geschäfte bzw. geplante Umsätze oder eine schlechte Ergebnisqualität führt zu einem Image-Schaden.

Beispiel

Die Auslieferung der neuen Version eines Betriebssystems verzögert sich um mehr ein halbes Jahr. Obwohl das Projekt zum Abschluss gebracht wird, entgehen dem Hersteller dadurch namhafte Umsätze und es entsteht für ihn ein nicht messbarer Imageschaden.

c) Vorgehensmodell bei Projekten

Wie Sie in den vorhergehenden Kapiteln erfahren haben, wird im Rahmen eines Projekts etwas Neues geschaffen und beispielsweise aus einer Idee ein neues Produkt entwickelt. Ein solches Vorhaben setzt ein strukturiertes Vorgehen voraus. Allgemein bedeutet dies, den Ablauf von der Idee zum neuen Produkt möglichst effizient und zielgerichtet zu gestalten. Dieser Ablauf wird üblicherweise als Realisierungs- oder Entwicklungsprozess bezeichnet. Während der erste Begriff für alle Projektarten verwendet werden kann, kommt der zweite Begriff meist bei Entwicklungsprojekten zum Einsatz.

Abbildung 4: Die Realisierung als zentraler Prozess eines Projektes



Wenn beim Realisierungsprozess nicht strukturiert vorgegangen wird, müssen folgende **Risiken** in Kauf genommen werden:

- Ein Produkt wird realisiert, bevor das vom Auftraggeber erwartete Ergebnis klar ist.
- Wichtige Umsetzungsaufgaben bzw. -tätigkeiten werden vergessen.
- Dokumente, die für die Nutzung oder Weiterentwicklung des Produkts wichtig sind, werden gar nicht oder zu spät erstellt.

Solche Versäumnisse können nicht nur zu zeitraubenden Nacharbeiten in einem Projekt führen, sondern sogar dazu, dass ein Projekt erfolglos abgebrochen werden muss.

Beispiele aus der Softwareentwicklung

- Eine Anwendung wird allzu rasch programmiert, ohne dass vorher abgeklärt wird, was die Benutzer genau wollen. Folge: Eine Erhebung und Umsetzung der notwendigen Änderungen ist ähnlich aufwendig wie der bisherige Realisierungsprozess.

- Bei der Inbetriebnahme einer Anwendung wird keine Ausbildung der Benutzer vorgesehen. Folge: Das Ergebnis des Projekts kann nicht effektiv genutzt werden.
- Während der Entwicklung einer Anwendung werden keine Dokumente zur Wartung und I oder Weiterentwicklung erstellt. Folge: Die fehlenden Informationen müssen nachträglich gesammelt und festgehalten werden.

Vorgehensmodelle für Projekte können als «Best Practices» aufgefasst werden, die Erfahrungen aus der Abwicklung zahlreicher Projekte zusammenfassen und für eigene Projekte (ggf. mit geringfügigen Anpassungen) übernommen werden können. Auf diese Weise kann Zeit gespart und verhindert werden, dass die gleichen oder gleichartige Fehler wiederholt werden. In den folgenden Unterkapiteln werden verschiedene Elemente und Typen von Vorgehensmodellen näher vorgestellt. Darüber hinaus lernen Sie Modelle für ein strukturiertes Vorgehen kennen, die bei IT-Projekten häufig zum Einsatz kommen.

Elemente von Vorgehensmodellen

Mithilfe eines Vorgehensmodells kann der Realisierungsprozess in einzelne Schritte bzw. Aufgaben zerlegt werden, die so anzuordnen sind, dass die Idee möglichst effektiv und effizient in ein Ergebnis bzw. Produkt umgesetzt wird. Zu diesem Zweck wird der gesamte Prozess in mehrere Phasen aufgeteilt, wobei in jeder Phase bestimmte Aktivitäten ausgeführt und definierte Ergebnisse erarbeitet werden müssen. Jede Phase endet mit einem so genannten Meilenstein.

Element	Beschreibung	Beispiele
Phasen	Zeitabschnitt, in dem ein bestimmter Teilprozess durchgeführt und bestimmte Ergebnisse erarbeitet werden	Anforderungsanalyse
Meilenstein	Abschluss einer Phase bzw. Zeitpunkt, zu dem bestimmte Ergebnisse erwartet werden. Mit einem Meilenstein ist oft eine Entscheidung über das weitere Vorgehen verbunden.	Spezifikation abgenommen
Aktivität	Konkrete Tätigkeit während einer Phase. Aktivitäten beziehen sich immer auf konkrete Ergebnisse.	System abgrenzen
Ergebnis	Erwartetes Lieferobjekt einer Aktivität oder Phase. Typische Lieferobjekte bei IT-Projekten sind Dokumente oder Programmcode.	Pflichtenheft
Rolle	Funktionale Beschreibung der Personen, die an einer Aktivität bzw. an den jeweiligen Ergebnissen beteiligt sind. Anhand der Rollenbeschreibung kann ermittelt werden, welche Kompetenzen im Projektteam benötigt werden.	Business Analyst Analyst

Ein **Vorgehensmodell** beschreibt die Anordnung und Beziehungen dieser Elemente, d. h. den Ablauf der einzelnen Phasen und Aktivitäten, die zu liefernden Ergebnissen der einzelnen Phasen bzw. Aktivitäten sowie die dafür benötigten Rollen und Entscheidungen.

Elemente von Vorgehensmodellen

In den letzten Jahrzehnten haben sich unterschiedliche Typen von Vorgehensmodellen herausgebildet, die ausführlich beschrieben und praktisch erprobt wurden. Entsprechend gross ist der Fundus an verfügbaren Vorgehensmodellen. Für Projekte in den Bereichen **System- und Softwareentwicklung** lassen sich diese Vorgehensmodelle heranziehen:

- **Sequenzielle Vorgehensmodelle** zeichnen sich dadurch aus, dass eine Phase weitgehend abgeschlossen wird, bevor die nächste Phase beginnt. Solche Modelle sind weit verbreitet, da sie leicht verständlich und relativ einfach anzuwenden sind.

- **Iterative Vorgehensmodelle** zeichnen sich dadurch aus, dass das Endprodukt schrittweise entwickelt wird und die einzelnen Phasen mehrfach, in unterschiedlicher Intensität durchlaufen werden. Solche Modelle eignen sich besonders gut für grosse Entwicklungsprojekte
- **Agile Vorgehensmodelle** zeichnen sich durch ein iteratives Vorgehen sowie durch flexible Formen der Projekt- und Arbeitsorganisation aus. Solche Modelle sind in letzter Zeit bei Softwareprojekten sehr populär geworden, setzen aber von allen Beteiligten eine hohe Flexibilität voraus.

Jedes Vorgehensmodell hat seine spezifischen **Vor- und Nachteile**. Je nach Projekt bzw. Unternehmen wird ein bestimmtes Modell nicht in Reinkultur eingesetzt, sondern ggf. mit Elementen aus anderen Vorgehensmodellen angereichert. Oft definieren Unternehmen ein «eigenes» Vorgehensmodell für Projekte und erklären es zum Standard. Der Vorteil liegt darin, dass die Ausbildung der Projektleiter auf dieses Modell konzentriert werden kann. Auch ist ein Wechsel in der Projektführung einfacher zu bewerkstelligen. Als Projektleiter sollten Sie aber grundlegende Kenntnisse über alle Typen von Vorgehensmodellen haben.