
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 6

DIE PROJEKTSTRUKTUR

GEORG HÜBNER

INHALT

Einleitung.....	3
6 Die Projektstruktur.....	5
6.1 Die Work Breakdown Structure.....	10
6.2 Der Strukturplan.....	17
6.2.1 Unbekannte Größen.....	26
6.3 Das WBS-Glossar.....	28
Vorschau: Der Zeitplan.....	31
Abbildungsverzeichnis.....	33

EINLEITUNG

Nachdem in den bisherigen Bänden die Grundlagen des Projektmanagements, die Zieldefinition, die Analyse des IST-Zustandes, Dokumentation und Kommunikation sowie das Risikomanagement behandelt wurden, steht nun ein weiterer zentraler Schritt der Projektplanung im Mittelpunkt: die Projektstruktur.

Bis hierher wurde geklärt, *warum* ein Projekt durchgeführt wird, *welches Ziel* erreicht werden soll, *unter welchen Rahmenbedingungen* gearbeitet wird und *welche Risiken* dabei berücksichtigt werden müssen. Doch ein klar definiertes Ziel ist im besten Fall nur ein unverzichtbarer Startpunkt, um ein Projekt erfolgreich umzusetzen. Große Vorhaben wirken auf den ersten Blick oft unübersichtlich, komplex und schwer kontrollierbar. Genau deshalb müssen sie in kleinere, verständliche und planbare Einheiten zerlegt werden.

Die Projektstruktur bildet dabei das organisatorische Grundgerüst eines Projekts. Sie beantwortet eine zentrale Frage: Welche konkreten Arbeiten müssen überhaupt erledigt werden, um das Projektziel zu erreichen? Erst wenn sämtliche Aufgaben sichtbar und logisch geordnet sind, lassen sich Zeitpläne erstellen, Ressourcen zuweisen oder Kosten realistisch abschätzen.

In der Praxis entstehen Probleme häufig nicht deshalb, weil einzelne Aufgaben zu schwierig wären, sondern weil Arbeitsschritte vergessen, doppelt erledigt oder unklar formuliert wurden. Genau hier setzt die Projektstruktur an. Durch die systematische Unterteilung eines Projekts in Teilaufgaben und Arbeitspakete entsteht Übersichtlichkeit. Komplexe Vorhaben werden greifbar, kontrollierbar und nachvollziehbar.

Dieser Band beschäftigt sich daher mit der Work Breakdown Structure (WBS), dem Projektstrukturplan sowie verschiedenen Methoden zur Gliederung von Projekten. Dabei wird deutlich werden, dass eine gute Struktur weit mehr ist als nur eine Liste von Aufgaben. Sie zwingt dazu, präzise über Abläufe, Zuständigkeiten und Zusammenhänge nachzudenken. Gleichzeitig hilft sie, Lücken, Überschneidungen und unbekannte Faktoren frühzeitig zu erkennen.

Ebenso zeigt sich, dass Projektplanung immer ein Balanceakt zwischen Detailgenauigkeit und Übersicht bleibt. Wer zu grob plant, übersieht wichtige Arbeitsschritte. Wer sich hingegen in unzähligen Kleinigkeiten verliert, riskiert, dass die Planung selbst zum Hindernis wird. Die Kunst besteht darin,

Projekte so weit zu strukturieren, dass sie steuerbar werden, ohne dabei den Blick für das große Ganze zu verlieren.

Mit der Projektstruktur entsteht erstmals ein vollständiges Bild aller erforderlichen Tätigkeiten. Was bisher noch abstrakt erschien, wird nun Schritt für Schritt in konkrete Arbeit übersetzt. Genau dadurch wird aus einer Idee ein tatsächlich planbares Projekt.

6 DIE PROJEKTSTRUKTUR

Während der Projektplanung werden der Kommunikationsplan, der Dokumentationsplan und der Risikoplan nicht nur einmalig erstellt, sondern fortlaufend überarbeitet, ergänzt und präzisiert. So wird sichergestellt, dass alle relevanten Informationen berücksichtigt werden und die Pläne an den aktuellen Stand des Projekts angepasst bleiben. Demgegenüber gibt es eine Reihe von Plänen, die einem logischen Ablauf folgen, weil sie einander bedingen: Ich muss einen Strukturplan erstellt haben, um eine Vorgangstabelle machen zu können. Und ohne eine Vorgangstabelle kann ich keinen Zeitplan ausarbeiten. In Projektsprache: Der Strukturplan ist der Vorgänger der Vorgangstabelle. Der Zeitplan ist der Nachfolger der Vorgangstabelle (siehe Abbildung 1).

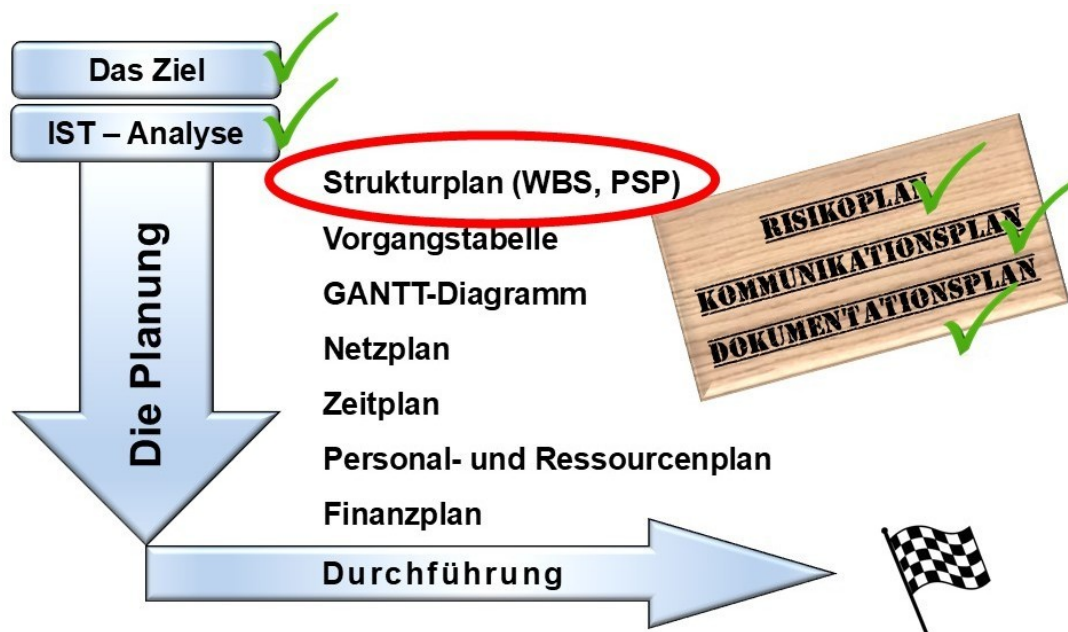


ABBILDUNG 1 – DER STRUKTURPLAN IM PLANUNGSVERLAUF

Die beiden zentralen Aufgaben, die zu Beginn jeder Projektplanung stehen, sind die folgenden:

- 1. die einzelnen Arbeitsschritte möglichst detailliert festlegen,**
- 2. den dafür erforderlichen Zeitaufwand korrekt einschätzen.**

Zweiteres geht nicht, ohne dass Ersteres bombenfest steht. Sind die Arbeitspakete fehlerhaft definiert, ziehen sich diese Fehler durch den gesamten Zeitplan. Der Zeitplan baut auf der Projektstruktur auf; auf

dem Zeitplan wiederum basiert die Ressourcenplanung — insbesondere für Personal — und darauf wiederum der Finanzplan.

In diesem Kapitel geht es folglich um die sinnvolle Gliederung der Arbeit. Auch hier gilt: Eine logische Struktur hilft, nichts zu vergessen, und gibt einen guten Überblick.

Nehmen wir einmal an, die Aufgabe bestünde darin, die Weihnachtsfeier einer Firma zu organisieren. Die Projektskizze steht. Ziel ist klar am Horizont ersichtlich, das Programm nimmt im Hinterkopf des Projektmanagers bereits Formen an, und der Auftraggeber ist unverbindlich positiv eingestellt. Der Zeitpunkt ist festgelegt – es gibt also eine Deadline: der Termin der Feier. Das Budget wird gerade ausverhandelt – viel wird es nicht sein, aber es wird eines geben, an das man sich halten muss. Der Projektmanager arbeitet mit zwei Kollegen am Programm. Der Festsaal ist gemietet. Die Bands sind angefragt. Die Einladungen sind entworfen und die Gästeliste steht.

Alles, aber wirklich alles, ist perfekt durchgeplant.

Eine Woche vor der Feier kommt ein Anruf des sehr professionellen Bandmanagements: eine vorsichtige Nachfrage, ob mit der technischen Anforderungsliste alles klar sei – man hat keine Rückmeldung bekommen. Nach einer Schrecksekunde wird klar: Niemand hat sich um die Tonanlage gekümmert. Der Projektmanager hat fälschlicherweise angenommen, die Kollegen, die die Band gebucht haben, hätten sich auch um deren Anforderungen und die Tonanlage gekümmert. Die Kollegen haben angenommen, der Projektmanager hätte das längst gemacht.

Jetzt – eine Woche vor dem Fest – sind alle bisherigen Kooperationspartner ausgebucht. Tausende Weihnachtsfeiern überall. Krisenstimmung.

Kein unübliches Missverständnis, by the way. Aber: Wie hätte das vermieden werden können? Die Antwort: indem jeder noch so kleine Schritt geplant und als Arbeitspaket aufgeschrieben worden wäre – inklusive der Zuordnung eines Hauptverantwortlichen, des Zeitrahmens und einer eindeutigen Beschreibung des erwarteten Endergebnisses.

Die beste Möglichkeit herauszufinden, ob man auch wirklich alles bedacht hat, besteht darin, das Projekt in große Zwischenziele zu unterteilen. Und diese Pakete wieder in Zwischenschritte unterteilen. Und diese wiederum in kleinere usw. Je detaillierter man ein Projekt unterteilt, desto kleiner ist die Gefahr, etwas zu übersehen.

Die Weihnachtsfeier beispielsweise kann man in 5 große Teile einteilen¹:

- 1. Organisation der Kooperationspartner und Zulieferer,**
- 2. Einladungen und Bewerbung des Festes,**
- 3. der Aufbau vor Ort,**
- 4. die Feier,**
- 5. der Abbau vor Ort.**

Die genauen Details zur Feier – wo machen wir es, wie sieht das Wunschprogramm aus etc. – habe ich hier nicht mit hineingenommen, weil das ja eben die Initiierungsphase ist – also Phase 1. Hier geht es ja nicht um die Zieldefinition während der Initiierungsphase, sondern um die Planung der Projektdurchführung. Ebenso wenig finden sich hier die Evaluation und der Abschlussbericht – das ist Phase 4.

Die Meilensteine könnte man ganz grob wie folgt setzen:

1. Der erste Meilenstein ist also der Startschuss zur Umsetzung (oder die Genehmigung des Programms und damit des Budgets).
2. Zweiter Meilenstein ist die endgültige Unterzeichnung sämtlicher Verträge: Location, Rahmenprogramm, Technik, Ausstattung, Catering etc.
3. Der dritte Meilenstein wäre der Beginn der Bekanntmachung und der Bewerbung des Festes.
4. Vierter Meilenstein wäre der Beginn der Aufbauarbeiten vor Ort.
5. Der fünfte Meilenstein ist das Fest selbst.
6. Der sechste Meilenstein ist das Ende des Fests und damit der Beginn des Abbaus.
7. Der siebte und letzte Meilenstein ist das Verlassen der sauberen Location.

¹ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass das folgende Beispiel bewusst vereinfacht dargestellt ist und nicht den Anspruch erhebt, eine professionelle Eventplanung vollständig abzubilden. Die Weihnachtsfeier dient lediglich als anschauliches Beispiel, um zentrale Aspekte des Projektmanagements verständlich zu machen – nicht als reale Planungsgrundlage für eine Veranstaltung.

Auffällig ist, dass es mehr Meilensteine als große Aufgaben gibt (siehe Abbildung 2). Entgegen der landläufigen Meinung definiert man Meilensteine nicht zwingend als Ende eines Vorganges bzw. Erreichen eines Zwischenziels. Auch der Anfang eines Vorganges kann ein Meilenstein sein. Ebenso kann ein Meilenstein zeitlich gesehen mitten in einem Aufgabengebiet liegen: Dem Meilenstein Nr. 3 – der Beginn der Bekanntmachung des Festes – gehen die Gestaltung und die Herstellung der Materialien für die Bewerbung voran. Nach Erreichen des Meilensteins beginnt erst die Bewerbung – und endet vermutlich am Tag vor dem Fest: Auch hier wird man noch Anrufe machen und wichtigen Leuten den Bauch pinseln. Dieser Meilenstein liegt also irgendwo in der Mitte des großen Aufgabengebiets Nr. 2, dem er zugeordnet ist.

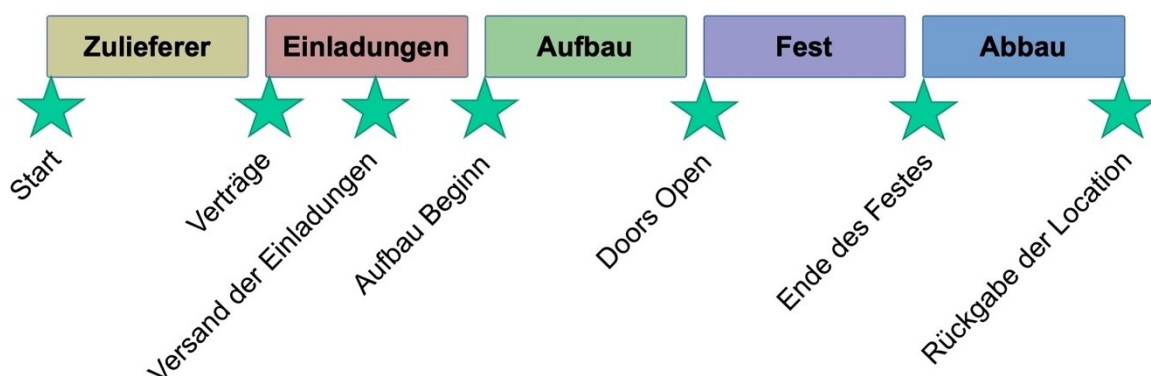


ABBILDUNG 2 – MEILENSTEINE UND AUFGABENGEBIETE

Bei der Unterteilung in immer kleinere Pakete befolgt man zwei Grundregeln:

- **Keine Lücken**
- **Keine Überschneidungen**

1. **Keine Lücken:** Diese Regel nennt man auch die „100%-Regel“. Diese ist selbsterklärend.
2. **Keine Überschneidungen:** Diese Regel besagt, dass keine Tätigkeit oder Vorgang in mehr als einer Untereinheit enthalten sein darf. Es klingt wie ein No-Brainer, aber die Tücke verbirgt sich im Detail.

Ein Beispiel:

Wenn ich einen Stargast beim Weihnachtsfest haben möchte, der dort halb privat auftritt – Elvis beispielsweise –, dann muss ich mich entscheiden: Zählt die Aufgabe, den Herrn einzuladen, zur Organisation des Rahmenprogramms oder zur Bewerbung und Bekanntmachung des Festes? Schließlich werde ich versuchen, die Yellow Press des Kontinents durch seine Anwesenheit zur Berichterstattung zu bewegen. Das wäre dann eindeutig Marketing. Oder ist das zu erwartende Schulterklopfen auf der Bühne mit dem Conférencier des Abends nicht doch dem Rahmenprogramm zuzuordnen?

Es ist ein Grenzfall und im Grunde egal – nur in beide Pakete darf ich diese Arbeit nicht geben, sonst macht sie keiner. Oder beide, denen das Arbeitspaket unglückseligerweise zugeteilt wurde.

Beides gleich unprofessionell.

Man sieht schon: Durch eine immer detailliertere Unterteilung wird man gezwungen, über jeden einzelnen Arbeitsschritt nachzudenken, der erforderlich ist, um eine Aufgabe zu erledigen. Wenn man solcherart in Details denkt, darf man allerdings das große Ganze nicht aus den Augen verlieren.

Die vielen kleinen Detailschritte gehören nun also in eine hierarchische Struktur eingebettet. Man muss detailliert und zugleich ganzheitlich denken.

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „Projektstruktur“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf projekt.pm – als PDF zum sofortigen Download.

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-06

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS