
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 1

DIE GRUNDLAGEN DES
PROJEKTMANAGEMENTS

GEORG HÜBNER

INHALT

1	Die Grundlagen des Projektmanagements.....	3
1.1	Einleitung.....	3
1.2	Was ist ein Projekt?.....	7
1.2.1	Ähnliche Begriffe.....	14
1.2.2	Vielfalt der Projekte.....	16
1.3	Die vier Phasen eines Projekts.....	20
1.3.1	Management-Prozesse.....	23
1.3.2	Die Startphase.....	24
1.3.3	Die Planungsphase.....	28
1.3.4	Die Durchführungsphase.....	31
1.3.5	Die Abschlussphase.....	36
1.3.6	Fallstricke.....	38
1.3.7	Rettungsleinen.....	41
1.4	Die Rolle des Managers.....	43
1.4.1	Fachliche Aufgaben.....	45
1.4.2	Soziale Aufgaben.....	46
1.4.3	Fachliche versus disziplinarische Führung.....	47
1.4.4	Zusammenfassung.....	47
	Vorschau: Die Definition des Ziels (Startphase).....	48
	Abbildungsverzeichnis.....	50

1 DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

1.1 EINLEITUNG

Projekte gibt es schon, seit der Mensch von den Bäumen herunterstieg.

- Die Pyramiden von Gizeh
- Die Sixtinische Kapelle
- Die Mondlandung...

...waren alle Projekte.

Und sie waren riesige Erfolge – zumindest, was die Ergebnisse betrifft: Noch heute kennt man sie. Ob die Zeit- und Kostenpläne damals eingehalten wurden? Eher nicht. Wahrscheinlich wurden sie gnadenlos überzogen.

Wenn man heutzutage als diesbezüglich unbedarfter Mensch das Wort *Projektmanagement* hört, denkt man sofort an

- Berge von Papier
- verwirrende Grafiken
- und ewige Meetings an langen Tischen

Das kommt nicht von ungefähr: Projekte galten lange Zeit als gigantische und technisch komplexe Vorhaben. Technische und organisatorische Albträume. Fast ein Wunder, dass diese Methoden sich trotzdem durchgesetzt haben.

Natürlich gibt es auch heute noch hochkomplexe Projekte, bei denen genau das zutrifft – zum Beispiel der Bau und Einsatz eines Mars-Rovers. Viele Menschen arbeiten in verschiedenen Teams daran; jeder übernimmt einen Teil des Ganzen. Je größer und komplexer ein Projekt wird, desto mehr braucht es Menschen, die wissen, wie man es plant, steuert und erfolgreich abschließt. Aber auch kleine Projekte – sogar solche, die man allein umsetzt – profitieren vom Wissen und den Werkzeugen des Projektmanagements.

Kurz gesagt: Es ist sinnvoll, sich zu fragen, *was* man erreichen will, *wie* man es schaffen kann und *wie* man dabei Zeit und Ressourcen im Griff behält.

Für kreative Prozesse mag das nicht gelten, aber schon beim Umsetzen der Ideen und erst recht beim Verwerten des kreativen Outputs – Stichwort Creative Industries – landet man schnell beim Thema Projektmanagement. Kunst ist 20% Inspiration und 80% Transpiration.

Oder wie Karl Valentin es schon gesagt hat:

„KUNST IST SCHÖN, MACHT ABER AUCH VIEL ARBEIT.“

Was ist nun Projektmanagement?

Man kann Projektmanagement mit dem Ausrichten eines Festmahls für Freunde vergleichen. Zuerst überlegt man, *was* man servieren möchte (das Ziel). Dann plant man, *welche Zutaten* und *welche Schritte* notwendig sind, um dieses Ziel zu erreichen (Planung). Während der Zubereitung achtet man darauf, dass nichts anbrennt oder schiefgeht (Steuerung). Am Schluss räumt man ab und erkennt an den Mienen der Gäste, dass das Gastmahl gelungen ist.

In einer perfekten Welt wäre die Planung eines Projekts also wie ein Kochrezept: man hält sich daran und am Ende kommt genau das gewünschte Ergebnis heraus. Nun, ganz so falsch ist das Bild nicht – wären da nicht die Besonderheiten jedes einzelnen Projekts. Denn jeder Auftrag ist neu, einzigartig und findet sich in einem ebenso einzigartigen Umfeld wieder. Dennoch ist bei allen Projekten die grundlegende Vorgehensweise bei der Planung immer dieselbe.

Der erste Schritt ist die Festlegung des Ziels (siehe Band 2: Die Zieldefinition). Ohne ein klares Ziel kann man nichts planen. Dieses Ziel wird möglichst genau beschrieben – und zwar im sogenannten *Lastenheft* (siehe Band 2: Die Zieldefinition – Das Lastenheft). Das Lastenheft wird vom Auftraggeber erstellt, manchmal in Zusammenarbeit mit dem Projektmanager (dem Auftragnehmer), der ihn mit seiner Expertise unterstützt. Im Lastenheft steht das *WAS*: also *was* am Ende herauskommen soll.

Der zweite Schritt ist die Analyse des aktuellen Standes – die sogenannte *IST-Analyse*. Dazu gehören drei bekannte und wichtige Methoden:

- die *Stakeholder-Analyse*,
- die *Projektumfeld-Analyse*
- und die *SWOT-Analyse* (siehe Band 3: Die IST-Analyse).

Sobald man den Status quo kennt, beginnt die Planung. Dabei muss eine bestimmte Reihenfolge eingehalten werden (siehe Abbildung 1). Zuerst sammelt man alle Aufgaben, die notwendig sind, um das

Ziel zu erreichen. Danach wird man diese in eine sinnvolle Ordnung bringen. Diese Struktur nennt man den *Projektstrukturplan* (PSP) oder auch *Work Breakdown Structure* (siehe Band 6: Die Projektstruktur – Die Work Breakdown Structure). Anhand dieser erarbeite ich die Vorgangstabelle (siehe Band 7: Der Zeitplan – Die Vorgangstabelle). In ihr werden die Dauer und die Abhängigkeiten der Arbeitsschritte festgelegt. Daraus entstehen das GANTT-Diagramm und der Netzplan (siehe Band 7: Der Zeitplan – Das Balkendiagramm sowie Der Netzplan). Mit diesen Hilfsmitteln lassen sich die verschiedenen Zeitpläne erstellen.

Im nächsten Schritt prüft man, welche Ressourcen und Personen benötigt werden, um die Arbeiten durchzuführen. Diese Infos trägt man in die WBS ein und erstellt auf Basis des Zeitplans den Ressourcenplan (siehe Band 8: Ressourcenplanung – Aufwand sonstiger Ressourcen) sowie den Plan für die Human Resources (siehe Band 8: Ressourcenplanung – Human Resources).

Wenn man weiß, wer wann und wo gebraucht wird, kann man auch die Kosten berechnen. Daraus entsteht der *Finanzplan* (siehe Band 9: Der Finanzplan).

Parallel dazu überlegt man, welche *Risiken* auftreten könnten, und plant Gegenmaßnahmen (siehe Band 5: Risikomanagement). Ebenso schaffe ich die Grundlagen für eine reibungslose *Kommunikation* und die problemlose Auffindbarkeit der *Dokumente*, die während der Durchführung des Projekts anfallen (siehe Band 4: Dokumentation und Kommunikation).

Eine andere Reihenfolge macht keinen Sinn:

- Erst wissen, was zu tun ist (WBS),
- dann, wann ich es mache (Vorgangstabelle, Zeitplan),
- dann, was man dazu braucht (HR und Ressourcenplan).
- Und erst danach kann man berechnen, wann welche Ausgaben anfallen (Finanzplan).

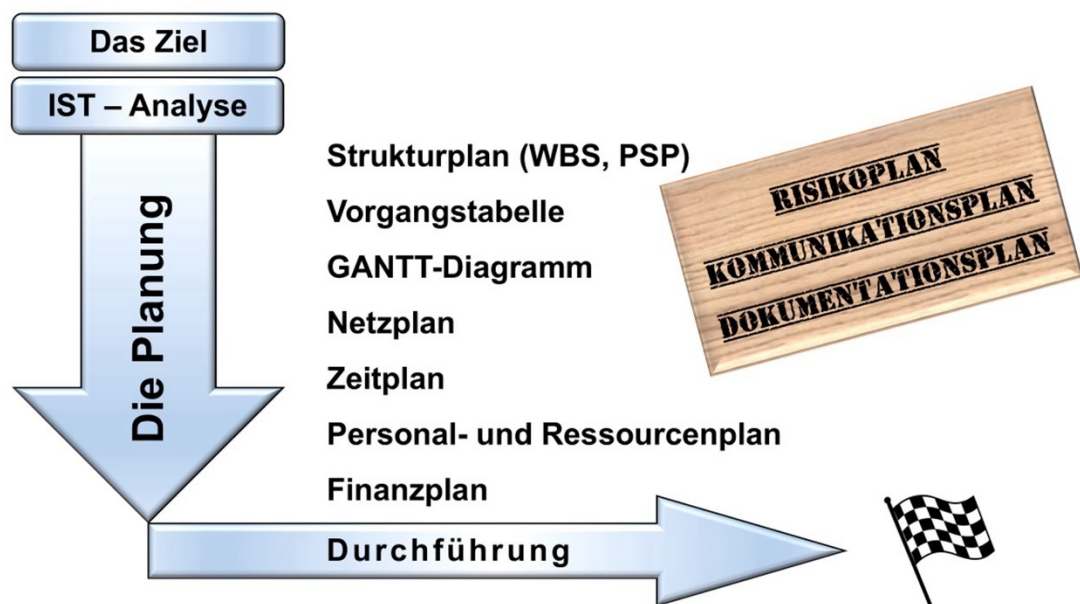


ABBILDUNG 1 – PROJEKTPLANUNG

Erst wenn alle Pläne vorliegen, lässt sich entscheiden, ob das Projekt überhaupt machbar ist. Erst dann liegen alle Informationen vor, die erkennen lassen, was an Zeit und Ressourcen erforderlich ist, um das Ziel zu erreichen.

Erst danach beginnt die Durchführung – oder man stoppt das Projekt, falls es nicht realistisch ist. Während der Durchführung steuert man das Team und überwacht die Projektfortschritte. Das nennt sich *Monitoring* (siehe Band 12: Controlling und Monitoring). Bin ich im Plansoll oder gibt es Abweichungen? Ohne die vorherigen Pläne wäre das unmöglich.

Und selbst wenn das Ziel erreicht ist, ist ein Projekt damit nicht automatisch beendet. Es folgen noch Schritte wie Abschlussberichte und Abnahme.

Projektmanagement funktioniert also tatsächlich ein bisschen wie ein Rezept. Eine gewagte Aussage? Schauen wir es uns an. Wie sieht das Rezept für ein gelungenes Projekt aus? Was genau ist überhaupt ein Projekt? Wovon unterscheidet sich ein *Projekt* von einer *Aufgabe*, einem Prozess und einem *Programm*?

1.2 WAS IST EIN PROJEKT?

Das war ein Auszug.

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

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-01

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