

Grundlagen des Projektmanagements

Quelle: Zimmer-Henrich (2004): „Projektmanagement“; Litke (2007): „Projektmanagement“.

Nach DIN 69 901 ist ein Projekt „ein Vorhaben, das im wesentlichen durch eine Einmaligkeit der Bedingungen in Ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Ein Projekt erfüllt diese Kriterien:

- ↳ Es handelt sich um eine **neuartige, komplexe Aufgabe** – keine Routinetätigkeit.
- ↳ Für das Projekt gibt es klar formulierte, konkrete **Projektziele**.
- ↳ Das Projekt ist **zeitlich begrenzt**.
- ↳ Für das Projekt gibt es eine eigenständige **Projektorganisation**.
- ↳ Im Projekt wird planmäßig und **systematisch** vorgegangen.

Management wiederum ist die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe professioneller Methoden. Projektmanagement ist demnach ein **Leitungskonzept**.

1. Projektablauf: Vier Lernphasen

Der Projektablauf mit seinen Lebensphasen wird als eine auf ‚Lernen‘ ausgerichtete sequentielle Entscheidungsprozedur verstanden. **Phasen** sind: Problemanalyse, Projektidee & Planung, Realisierung, Evaluation.

2. Zieldefinition: Was wollen wir?

Ziele beschreiben den erwünschten Erfolg eines Projektes. Sie sind die gedankliche Vorwegnahme eines in der Zukunft liegenden, statisch formulierten und gewünschten Zustandes. Deshalb müssen **Systemziele** . . .

- . . . konkret, messbar und terminiert sein.
- . . . realistisch, aber zugleich lohnenswert sein.
- . . . schriftlich fixiert werden – aber flexibel bleiben.
- . . . müssen von allen Projektbeteiligten einheitlich verstanden und akzeptiert sein.

Zu unterscheiden sind Muss-Ziele, deren Erreichen unbedingt erforderlich ist, und Wunsch-Ziele. Verfahren der **Zielfindung** können kognitiv (↳ Dokumentenanalyse) oder intuitiv (↳ Brainstorming) sein.

3. Projektplanung: Langsamer ist schneller und billiger!

Je besser ein Vorhaben zu Beginn eines Projektes durchdacht ist, desto sicherer bewegt sich das Projektteam durch die Unwägbarkeiten im Projektprozess. Eine praktisch nutzbare Planung umfasst alle wesentlichen Aufgaben und die damit verbundenen Aufwände an Geld, Personal und weiteren Ressourcen. Sie bringt diese Arbeitsschritte in eine logische Schrittfolge und formuliert einen Zeitplan.

Planungsprinzipien sind Vollständigkeit, Genauigkeit und Schriftlichkeit.

Planungsmethoden sind die Umfeldanalyse, der Projektstrukturplan, der alle Aufgaben hierarchisch darstellt, und der Projektnetzplan, der Aufgabenlogik und Terminsituation eines Projektes erfasst.

Besondere Beachtung verdient der zeitkritische Pfad. Meilensteine und Vorgehensziele sind zu definieren, Pufferzeiten einzuplanen. Eine Risikoanalyse ist empfehlenswert.

Dabei sollte der **Genauigkeitsgrad** der weiter entfernt liegenden Aufgaben geringer sein als bei unmittelbar anstehenden Aktivitäten. Das setzt jedoch voraus, dass die nächstliegende Projektphase im Netzplan immer dann verfeinert wird, wenn eine Projektphase abgeschlossen ist.

4. Projektcontrolling: Wissen, was läuft!

Projektcontrolling ermöglicht es, zielkritische Abweichungen von der ursprünglichen Planung so früh wie möglich zu erkennen – die Voraussetzung, um wirkungsvoll gegenzusteuern. Controlling ist daher kein einmaliger Prozess, sondern eine **Schleife**, die die Projektplanung während des Projektes öfter durchlaufen muss.

Es erfolgt in drei Schritten: Erhebung von Daten, SOLL-IST-Vergleich und Bewertung. Darum: Es gibt kein Controlling – also einen Vergleich von IST und SOLL – ohne Projektplanung!

Verbreitetes Instrument ist die Meilensteintrendanalyse.

5. Projektorganisation: Wer tut was?

Jedes Projekt hat eine eigene Organisation. Diese existiert, bis das Projekt abgeschlossen ist.

Es gibt drei Möglichkeiten, ein Projekt im Verhältnis zu einer Linienorganisation aufzubauen:

- Stab-Linien-Organisation: Der Projektleiter ist Einzelkämpfer, erhält Mitarbeiter nach Bedarf.
- Reine Projektorganisation: Alle Mitarbeiter arbeiten nur am Projekt.
- **Matrix-Organisation**: Mitarbeiter arbeiten mit definiertem Zeitbudget für das Projekt.

Wesentliche **Rollen** haben der Auftraggeber, der Lenkungsausschuss, die Projektleitung, das Projektteam (<10 Mitarbeiter), die Betroffenen. Der Projektleiter muss vielfach kompetent sein, das Projektteam interdisziplinär und aus diversen Persönlichkeitstypen zusammen gesetzt sein.

In der **Projektbibliothek** sind alle projektbezogenen Dokumente zu speichern.