

Beck kompakt

Professionelles Projektmanagement

Die besten Projekte, die erfolgreichsten Methoden

von

Dr. Roland Ottmann, Prof. Dr. Heinz Schelle

2. Auflage

Professionelles Projektmanagement – Ottmann / Schelle

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Beck kompakt](#)



Verlag C.H. Beck München 2011

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 61988 5

Auf den Punkt gebracht

Die Analyse und laufende Beobachtung des Umfelds, in dem das Projekt realisiert wird, verringert das Konfliktpotential und die Projektrisiken.

Planungswerkzeuge und -methoden

Referenz	Methode/Werkzeug/Technik - Allgemeine Best Practices
	Datenbank zur Erfassung der Informationen einrichten und zur Kommunikation der Informationen nutzen
6	Kommunikation der Projektziele
7	Setzen und Bewerten der Projektziele
14	Überprüfung der Projektziele
15	Kommunikation der Projektziele
16	Einsatz moderner Kommunikationsmittel
17	Ermittlung und Einbeziehung von Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder
31	Ermittlung der Projektkosten
40	Nutzung eines Projektmanagementregelwerks
41	Definition und Management der wesentlichen Projektprozesse
44	Formulieren von Arbeitspaketen
46	Einsatz von Netzplänen für das Zeitmanagement
47	Anwendung eines Projektstrukturplans
42	Festlegung von Meilensteinen und Phasen

Über das Management des Umfelds hinaus benötigt der Projektmanager Best Practices für die Projektplanung. Das betrifft

- ▶ die Organisation {Ref. 41},
- ▶ die Zielvorgabe {Ref. 7}, {Ref. 15}, {Ref. 17},



- ▶ die Teilaufgaben des Projekts (Arbeitspakete) {Ref. 14}, {Ref. 31}, {Ref. 42}, {Ref. 44}, {Ref. 46}, {Ref. 47} und
- ▶ das Rahmenkonzept des Projektmanagements {Ref. 40}.

Organisation

Ein seit Langem anerkanntes Paradigma des Projektmanagements⁶ sagt aus, dass

- ▶ ein organisierter Arbeitsablauf (Prozess) im Projekt der Erreichung von Projektzielen dienlicher ist als ein über weite Strecken unorganisierter Ablauf (Management by muddling through, d. h. Durchwursteln) und dass
- ▶ ein höherer Grad der Ablauforganisation zu einer verbesserten Zeit- und Kosteneffizienz sowie zu mehr Erfolg bei der Erfüllung der Leistungsziele führt.

Viele Innovationen im Projektmanagement, bspw. die Netzplantechnik oder das Konfigurationsmanagement, können als gelungene Versuche zur Steigerung des Organisationsgrads betrachtet werden. Wir können zwischen den folgenden Organisationskriterien unterscheiden:

- ▶ Arbeitsinhalt (Was ist zu tun?)

⁶ GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 2003



- ▶ Arbeitsplanung (Wann ist es zu tun?)
- ▶ Arbeitszuweisung (Von wem und für wen ist es zu tun?)
- ▶ Arbeitsumgebung (Wo ist es zu tun?)

Die Beantwortung dieser Fragen ist die Grundlage für die Definition und das Management der Prozesse eines Projekts.

Zielvorgabe

Sobald die Anforderungen ermittelt sind (Ermittlung und Einbeziehung von Erwartungen und Anforderungen von Stakeholdern), sind

- ▶ eine klare Definition der Ziele und
- ▶ die Messbarkeit der gesetzten Ziele

weitere Voraussetzungen für den Erfolg des Vorhabens.

Nur wenn Ziele messbar gemacht werden – man spricht auch von Operationalisierung – lässt sich am Ende des Projekts feststellen, ob sie auch erreicht wurden.

Zielformulierung

Die Teilzielformulierung für die Entwicklung eines Programmsystems „Die Wartezeiten auf eine Antwort des Systems müssen kurz sein“ ist unbrauchbar. Brauchbar ist dagegen die folgende Formulierung: „Die durchschnittliche Wartezeit auf eine Antwort muss in 80 % der Fälle eine Sekunde betragen, in 20 % der Fälle zwei Sekunden“.

Ein Projekt muss auf Ziele (Kosten, Termine und Leistungen) orientiert, geplant und kontrolliert werden. Dabei



wird das Projektteam von einer Controllinginstanz unterstützt, die häufig als „Project Office“ bezeichnet wird. Diese Organisationseinheit ersetzt nicht den Projektleiter und nimmt ihm auch die Verantwortung für das Projekt nicht ab, sondern entlastet ihn von Aufgaben. Ihre Pflicht ist es, für Transparenz im Vorhaben zu sorgen.

Die Projektziele werden vom Auftraggeber in der Regel nur grob vorgegeben und vom Projektkernteam in Arbeits-sitzungen schrittweise verfeinert. Die detaillierten Ziele werden in einem Pflichtenheft festgehalten und allen am Projekt Beteiligten zugänglich gemacht. In Arbeitspaket-beschreibungen, die von den jeweils Verantwortlichen erstellt werden müssen, werden die Ziele und die not-wendigen Aktivitäten noch weiter präzisiert.

Arbeitspakete

Für die Planung und Kontrolle des Projekts müssen Arbeits-pakete (AP) formuliert werden. AP sind Aufgabenbündel, die einer Person oder Stelle übertragen werden können. Eine weitere Definition legt fest, dass AP im Projekt-strukturplan (PSP) nicht weiter aufgegliedert werden. Damit stellt es für den Projektmanager die kleinste Pla-nungs- und Kontrolleinheit in diesem „Plan der Pläne“ dar.

Die AP werden im PSP zusammengefasst und dargestellt. Da sich die Projektziele und -aufgaben im Verlauf eines Projekts ändern können und eventuell erkannte Abwei-chungen behoben werden müssen, ist es erforderlich, ihre Ausführung zu überwachen und die Auswirkungen auf

- ▶ die Performance des Projekts (Fortschritt beim Erbringen der Leistung),



- ▶ den Projektablauf (Termineinhaltung) und
- ▶ die Projektkosten (Budgeteinhaltung)

zu beobachten und die Projektziele zu überprüfen.

Generell ist es notwendig, die Leistungsprozesse zu definieren, die zur Erreichung des Projektergebnisses nötig sind, und den Ablauf festzulegen. Ein Phasen- oder Vorgehensmodell, welches das Projekt in mehrere Zeitabschnitte (Phasen) unterteilt, wird zur Definition des groben Projektablaufs und zur Fixierung der herausragenden Ereignisse und Projektergebnisse (Meilensteine) herangezogen.

Das Phasenmodell reicht aber häufig nicht aus. In diesem Fall muss es um einen detaillierten Plan ergänzt werden, aus dem früheste und späteste Anfangs- und Endzeiten, Puffer (Zeitreserven) und der kritische Pfad (zeitliche Reihung der Arbeitspakete, deren Bearbeitung den geringsten Puffer aufweist) hervorgehen. Dieser Plan (in der Regel ein Netzplan oder ein vernetzter Balkenplan) mit dem kritischen Pfad, der auch die Meilensteine des Phasenmodells beinhaltet, zeigt die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen AP. Außerdem macht er es möglich, den voraussichtlichen Projektabschlusstermin zu bestimmen und die frühesten und spätesten Anfangs- und Endzeitpunkte der einzelnen AP zu errechnen.

Für die Planung der Projektkosten werden die Inhalte der Arbeitspakete festgelegt und die für die Ausführung notwendigen Ressourcen zugewiesen. Für die jeweilige Ressource wird nun der Kostenwert ermittelt und dem Arbeitspaket zugewiesen.

Die Projektmitglieder werden in die Planung einbezogen. Hierfür wird im Projekt eine Datenbank zur Erfassung der



Informationen eingerichtet und ein Prozess zur Kommunikation der Informationen genutzt. Außerdem werden moderne Kommunikationsmittel eingesetzt.

Rahmenkonzept des Projektmanagements

Der Einsatz von Methoden, Werkzeugen und Techniken ist sinnvoll. Es ist aber nicht notwendig, das Rad immer wieder neu zu erfinden. Hier kann ein Rahmensystem helfen, beispielsweise das Methodenframework im Hause Siemens (Chestra), oder ein internationaler Standard, etwa die IPMA Competence Baseline ICB oder der PM Body of Knowledge® (PMBok®) des Project Management Institute (PMI).

- ▶ Die ICB ist der Projektmanagement-Standard des europäischen Dachverbands nationaler Projektmanagementverbände. Sie enthält in der derzeitigen Version 3.0 46 sog. Kompetenzelemente und ist die Grundlage für die Qualifizierung und Zertifizierung von Projektmanagern.
- ▶ Der PMBoK ist das Gegenstück in den USA und anderen Ländern, die dieses Werk für sich übernommen haben.

Beide Standards definieren – etwas vereinfacht gesagt – die Grundsätze guten Projektmanagements.

In der Bundesrepublik hat die weniger umfangreiche DIN 69 904 die gleiche Funktion.

Auf den Punkt gebracht

- ▶ Ein organisierter Projektablauf ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- ▶ Ziele müssen klar und messbar formuliert werden.



Realisierung der Projektergebnisse

Referenz	Methode/Werkzeug/Technik - Allgemeine Best Practices
19	Anwendung von Scorecards
21	Überprüfung der angewandten Managementpraktiken
33	Regelmäßige Berichterstattung
34	Lieferantenmanagement
36	Steuerung und Koordination des Projekts
37	Überprüfung der Projektergebnisse
49	Dokumentation des Projekts
52	Sammeln und Teilen von Erfahrungen
58	Anwendung eines internen Projektmarketings

Projekte sind komplexe Vorhaben mit dem Charakter der Neuartig- oder Einmaligkeit, also keine Routinearbeiten. Die Transparenz der Organisation nimmt mit zunehmendem Komplexitätsgrad ab. Eine erfolgreiche Projektdurchführung erfordert daher, dass die innerhalb der Planung geschaffenen kleineren Einheiten (Phasen, Arbeitspakete, Vorgänge im Netzplan) zur Überwachung und Steuerung des Projekts genutzt werden.

Wir gehen nun auf die Best Practices zur Realisierung der Projektergebnisse ein. Dies beinhaltet:

- ▶ Dokumentation {Ref. 49}
- ▶ Erfahrungsaustausch {Ref. 52}, {Ref. 58}
- ▶ Projektcontrolling {Ref. 19}, {Ref. 33}, {Ref. 36}, {Ref. 37}
- ▶ Management der Kunden-Lieferanten-Beziehungen {Ref. 34}
- ▶ Verbesserung der Managementfähigkeiten {Ref. 21}



Dokumentation

Eine systematische Dokumentation des Projekts stellt die ordentliche Archivierung aller während des Projektablaufs gesammelten Informationen, beispielsweise in Form von Zeichnungen, Berichten und Besprechungsprotokollen, und den Zugang auf sie sicher.

Erfahrungsaustausch

Ohne Frage ist es auch hilfreich, auf Erfahrungswerten aufzusetzen, die in anderen Projekten oder Tätigkeitsfeldern gemacht wurden, lässt sich doch die Projekteffizienz dadurch steigern.

Im Projekt entstehendes Wissen kann darüber hinaus in vielerlei Hinsicht genutzt werden, z. B.

- ▶ zur besseren Bearbeitung neuer Projekte,
- ▶ bei der systematischen Potenzialentwicklung der Projektmitarbeiter, um das projekttragende Unternehmen zu stärken, aber auch
- ▶ zur Darstellung der Leistungsfähigkeit und Güte des laufenden Projekts.

Die Erfahrungen müssen in jedem Fall aufbereitet und zugänglich gemacht werden. Best Practices zur Unterstützung dieser Aufgaben sind:

- ▶ Sammeln und Teilen von Erfahrungen und
- ▶ Anwendung eines internen Projektmarketings, d. h. unter anderem für das Projekt im Unternehmen werben.

