

# Was ist Projektmanagement?

von Regina Wolf, Teamleiterin Projektmanagement bei SerCon GmbH

Laut Definition nach DIN 69 901 ist mit Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmitteln für die Abwicklung eines Projekts gemeint. Mit anderen Worten: Projektmanagement ist die Gesamtheit der Elemente, die zur Abwicklung eines Projekts nötig sind. Es soll sicherstellen, dass vereinbarte Ziele im Rahmen der personellen, technischen, terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen erreicht werden. Die wesentlichen Elemente des Projektmanagements sind

- die Projektorganisation (Aufbau und Ablauf)
- die Projektleitung (Planung, Steuerung, Kontrolle)
- Instrumente (Methoden, Verfahren, Werkzeuge)
- Führungsfunktionen und Führungsgrundsätze

Fachleute unterscheiden außerdem zwischen operativem und strategischem Projektmanagement.

## Operatives Projektmanagement

Das operative Projektmanagement beschäftigt sich mit allen Fragen, Problemen und Aufgabenstellungen des Managements, sofern diese Aufgaben als "Projekte" definiert werden. Das operative Projektmanagement entspricht also der Definition nach der DIN-Norm. Deshalb sprechen die Fachleute dabei vom klassischen oder auch ausführenden Projektmanagement.

## Strategisches Projektmanagement

Diese Art des Projektmanagements ist wesentlich umfassender. Sie geht der Frage nach, wie sich Projektmanagement als grundsätzliches Führungsinstrument in die spezifische Unternehmens- und Führungsorganisation der jeweiligen Firma einbinden lässt. Das strategische Projektmanagement stellt ein Bindeglied dar zwischen strategischen Unternehmenszielen und dem operativen Projektmanagement, also der Umsetzung strategischer Ziele in operative Projektziele. Strategisches Projektmanagement schafft damit den Rahmen, in dem eine Vielzahl von Projekten nach klar definierten Regeln effizient abgewickelt werden kann.

## Wozu Projektmanagement?

### Schwerfällige Organisationen

Das Ergebnis einer Umfrage Mitte der 90er Jahre wirft ein bezeichnendes Licht auf die Schwachstellen im Gesamtprozess. Sowohl bei Kundenaufträgen als auch bei firmeninternen Problemlösungen wurde folgendes bemängelt:

- Bestehende Organisationen sind zu umständlich und zu schwerfällig, um auf organisationsübergreifende Problemstellungen zu reagieren.
- Ziele werden durch das unstrukturierte Vorgehen und die unklaren Kompetenzen nicht erreicht.
- Durch die Entscheidungsprobleme innerhalb der Hierarchie im Unternehmen kann niemand flexibel reagieren. Die Gruppenbildung funktioniert nicht.
- Mitarbeiter sind in Organisationsabteilungen verankert und fühlen sich nicht zuständig oder haben keine Kapazitäten frei.

All diese Gründe sprechen für Projektmanagement, um Aufgaben zu bewältigen.

## Projektkonflikte

Ein großer Teil der Arbeit besteht darin, Konflikte, die sich aus den unterschiedlichen Zielsetzungen ergeben, zu bewältigen.

Nur selten gehen Projekte ganz ohne Ärger über die Bühne. Hier einige Beispiele:

- Weil Projektmitarbeiter krank werden, kann das Team sein Projekt nicht innerhalb der vorgesehenen Zeit abschließen (Terminzielverletzung). Überstunden würden Mehrkosten verursachen (Kostenzielverletzung). Änderte sich das Projektergebnis, dann würde sich automatisch das Sachziel verändern.
- Während des EDV-Entwicklungsprojekts entstehen zusätzliche Wünsche der Abnehmer über die Funktionalität der Software, die das Team erarbeitet (Sachzieländerung). Die Kosten verändern sich, und ohne zusätzliches Personal entsteht Termindruck.
- Um Konflikte zu vermeiden, müssen die zuständigen Führungspersonen alle Projektziele exakt definieren. Auf diesem Wege kann die Überwachung während des Projektablaufs besser und genauer ausfallen.
- Die Aufgabe des Projektmanagements ist es auch, bei allen Konflikten zu entscheiden, in welchen Zielarten Veränderungen, Kürzungen oder Erweiterungen möglich sind.
- Zudem besteht die Möglichkeit, die Veränderungen auf mehrere Zielarten zu verteilen. Schlimmen Auswirkungen einer Krankheit zum Beispiel kann das Team durch Überstunden, Überlappung der Arbeitsschritte und eventuell eine Terminverschiebung entgegensteuern.

Zwar sind Konflikte teilweise vermeidbar. Es liegt aber in der Natur des Projektgeschäfts, dass das nicht immer möglich ist. Viele Konflikte sind nicht vorhersehbar. Richtig mit Konflikten umzugehen ist eine der Hauptaufgaben in Projekten. Hier ist vor allem die fachliche und soziale Kompetenz des Projektleiters gefordert.

## Phasen im Projektmanagement

Ein Projekt lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen. Je nach Projektgröße oder Projektart spielen bestimmte Phasen keine oder nur eine untergeordnete Rolle.

Phase	Beschreibung
Projektidee und Projektauslösung	Das Projekt wird durch eine Idee, eine Problemstellung, eine Anfrage oder als Folge eines übergeordneten Projekts ausgelöst. In dieser Phase finden erste Gespräche über Sinn und Nutzen statt. Auch erste Kontakte zu wichtigen zukünftigen Projektansprechpartnern und Entscheidern kommen jetzt zustande.
Zieldefinition und Projektdefinition	In dieser Phase werden Sachziele, Terminziele, Kostenziele und eventuelle Sonderziele definiert. Es entstehen ein Plan und ein Pflichtenheft, in dem die Ziele so exakt definiert werden, dass eine Aufstellung von notwendigen Aufgaben und benötigten Ressourcen (Personen, Arbeitsmittel) möglich ist. Ein Kostenbudget wird festgelegt.
Machbarkeitsstudie	Insbesondere bei größeren Projekten ist es notwendig, vorab zu klären, ob ein Projekt wie dieses anhand vorgegebener Ziele wirklich realisierbar ist. Das Unternehmen kann beispielsweise eine Machbarkeitsstudie in Auftrag geben, oder es kann anhand einer Expertenbefragung herausfinden, was funktionieren könnte und was nicht.  Diese Phase ist sehr wichtig, denn zu diesem Zeitpunkt kann

	noch im Vorfeld die Gefahr von Konflikten beim Projektablauf reduziert werden, indem die Möglichkeiten zur Zielerreichung vollständig geprüft werden.
Projektauftrag und Kick-Off	Der Auftraggeber gibt jetzt den Projektauftrag. Dann bestimmt die Firma den Projektleiter und gründet ein Projektteam. Im sogenannten Kick-Off werden alle Projektinformationen von allen möglichen Stellen an das Team weitergeleitet. Alle Beteiligten erarbeiten zusammen die Arbeitsweise und legen sie verbindlich fest.
Grobgliederung und Definition der Projektaufgaben	Nun wird das gesamte Projekt in einzelne Schritte unterteilt. Je nach Projektgröße handelt es sich um ein Teilprojekt oder um Sammelvorgänge. Wichtig ist, dass die Teileinheiten in sich abgeschlossen sind. Das Ende einer solchen Teileinheit wird als Meilenstein bezeichnet. Bei der Gliederung muß der Projektleiter darauf achten, dass es keine personellen oder inhaltlichen Überschneidungen gibt.
Feinstrukturierung	Die Sammelvorgänge werden in dieser Phase in einzelne Arbeitseinheiten, die sogenannten Vorgänge, unterteilt. Wie grob oder fein diese Unterteilung ist, hängt von der Projektart, den Projektmitarbeitern und den Kontrollmöglichkeiten während des Ablaufs ab.
Projektplanung	<p>In dieser Phase erhält jeder Arbeitsschritt aufgrund der Feinstrukturierung folgende Zuordnungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die zeitliche Dauer für jeden Arbeitsschritt</li> <li>• Benötigte Ressourcen (unter anderem Personal und Arbeitsmittel)</li> <li>• Daraus resultierende Kosten</li> </ul> <p>Wichtig: Jetzt müssen die chronologischen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Arbeitsschritten festgelegt werden. So kann etwa Vorgang vier erst ablaufen, nachdem Vorgang zwei zu Ende ist, aber gleichzeitig mit Vorgang drei.</p> <p>In dieser Planungsphase können folgende Konflikte auftauchen, die gelöst werden müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminüberschneidungen</li> <li>• Ressourcenengpässe durch Doppelvergabe von Aufgaben</li> </ul> <p>Die Projektplaner sollten Pufferzeiten für mögliche Probleme vorsehen.</p> <p>Als weiteres Ergebnis der Projektplanung können Ziele auch angepasst und verändert werden, wenn die Erkenntnisse aus der Planung dafür sprechen.</p>
Projektüberwachung	<p>Nach Beginn der Umsetzung ist es Aufgabe des Projektleiters, jeden Fortschritt zu überwachen. Bei allen Verschiebungen zeitlicher oder sachlicher Art oder bei den Kosten muss der Projektleiter den Projektplan überarbeiten. Regelmäßig finden Meetings zur Abstimmung statt. Der Projektleiter berichtet auch in festen Abständen über den Projektfortschritt an den Auftraggeber.</p> <p>Konfliktsituationen treten meist in dieser Phase am stärksten auf. Hier ist der volle Einsatz des Projektleiters gefragt.</p>

Projektauswertung	<p>Nachdem der Auftraggeber das Endergebnis abgenommen hat, sollte eine komplette Prüfung des Projekts unter folgenden Gesichtspunkten stattfinden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wurden die Ziele (Sache, Dauer, Kosten) erreicht?</li><li>• Wie stark waren die Abweichungen vom Projektplan? War die Planung zu optimistisch?</li><li>• War der Ablauf optimal gestaltet?</li><li>• Haben die Beteiligten auf Konflikte richtig reagiert?</li><li>• Wie hat die Kommunikation im Team und zum Auftraggeber geklappt? Wie war das Arbeitsklima?</li><li>• Ist die Projektdokumentation als Erfahrungsbasis sinnvoll und ausreichend?</li></ul>
-------------------	--