

1. Methoden, Techniken und Tools: die harte Seite des Projektmanagements

Herr Maier wurde von einem Tag auf den anderen Projektleiter: „Übernehmen Sie das Projekt Orion“, sagte sein Chef. Ohne zu wissen, was auf ihn zukam, sagte er Ja. In einem Gespräch erklärte ihm sein Chef, was zu tun war. Dann machte er sich gleich an die Arbeit und erstellte ein Balkendiagramm mit den wichtigsten Tätigkeiten. Viele Gestaltungsmöglichkeiten hatte er nicht, denn der Endtermin war fest vorgegeben. Auch die fünf Mitglieder seines Projektteams standen schon fest.

**Beispiel: Plötzlich
Projektleiter**

Er zeigte seinem Chef das Balkendiagramm. Dessen Kommentar war: „Wie Sie die Arbeit einteilen, ist mir gleich. Hauptsache, der Endtermin steht.“ Also legte Herr Maier los. Schon nach einer Woche meldete sich ein Mitglied seines Teams ab mit der Begründung, in einem wichtigeren Projekt mitarbeiten zu müssen. In der nächsten Woche wurde ein weiteres Mitglied seines Teams krank. Inzwischen waren die ersten Arbeiten schon im Verzug. Herr Maier übernahm die Aufgaben seiner fehlenden Projektmitglieder und arbeitete inzwischen zehn Stunden täglich. Und es fehlte ihm immer noch Zeit.

Und dann kam noch zusätzlicher Ärger. Als er eine Software kaufen wollte, die für die Erstellung eines Ergebnisses notwendig war, fehlte das Geld. Durch viele Gespräche erreichte er endlich, dass sein Chef dem Kauf zustimmte. Als die Software kam, war es schon zu spät.

Ein Unglück kommt selten allein, sagt man. Gerade als der Stress am größten wurde, ging der PC von Herrn Maier kaputt. Es dauerte drei Tage, bis er wiederhergestellt war, und einige Daten gingen verloren.

Einen Monat später als geplant, gab er das Ergebnis ab. Aber statt Lob für die viele Extraarbeit zu ernten, bekam er von seinem Chef nur gesagt, was alles fehlte oder nicht stimmte. Inzwischen war Herr Maier allein im Projekt, denn die anderen Mitglieder waren längst schon verplant und mit anderen Aufgaben beschäftigt. Die Restarbeiten blieben also an ihm hängen.

Warum dieses Projekt schiefging, erfahren Sie in diesem Buch. Und mit den hier vorgestellten Methoden, Techniken und Tools des Projektmanagements bekommen Sie als Projektleiter Instrumente an die Hand, Projekte so zu bearbeiten, dass sie zum Erfolg führen.

Die Methoden, Techniken und Tools des Projektmanagements sind aus den Erfahrungen vieler Projektleiter hervorgegangen. Dabei haben sich folgende Grundpfeiler herauskristallisiert:

Projektarbeit unterscheidet sich von der Linientätigkeit

Projekt und Linie Während sich in der Linie die Arbeiten immer wiederholen, ist Projektarbeit einmalig. Mit ihr wird eine Aufgabe der Organisation, die nicht in die Linie passt, aus der Organisation herausgelöst. Dafür gelten dann andere Regeln als bei der Bearbeitung von Linienaufgaben. Was Projekte von der Linientätigkeit unterscheidet, erfahren Sie im zweiten Kapitel „Erfolgsfaktor Projektmanagement“.

Projektmanagement strukturiert die Arbeit im Projekt

Projektmanagement-prozesse Erfahrungen haben gezeigt, dass Projekte immer nach einer gleichen Struktur bearbeitet werden können. Erst werden die Arbeiten geplant, dann ausgeführt, schließlich werden die ausgeführten Tätigkeiten kontrolliert. Wenn alle Arbeiten beendet sind, wird das Projekt abgeschlossen. Wie diese Prozesse im Detail aussehen und zusammenhängen, erfahren Sie im dritten Kapitel „Projekte planen, ausführen und steuern“.

Vereinbaren, was zu tun ist

Bei einer Linientätigkeit reicht oft ein Stichwort aus, und der Mitarbeiter weiß genau, was zu tun ist, denn er hat diese Tätigkeit schon hundertmal gemacht. In einem Projekt ist dies anders. Mit einem Stichwort ist noch lange nicht allen klar, was zu tun ist, denn jeder interpretiert es anders. Die Beschreibung des Projektinhalts ist ein Prozess zwischen allen Beteiligten, bei dem diese sich darauf verständigen, was am Ende des Projekts erreicht sein soll. Wie Sie dabei vorgehen, erfahren Sie im vierten Kapitel „Inhalts- und Umfangsmanagement: Liefern, was bestellt ist.“

Inhalts- und
Umfangs-
management

Termine planen, überwachen und kontrollieren

Zu Beginn des Projekts können Sie nicht wissen, wie lange es dauern wird. Sie können den notwendigen Aufwand und die Dauer nur schätzen. Je genauer diese Schätzungen sind, desto besser können Sie bei der Projektausführung dann auch diesen Termin einhalten sowie einen realistischen Zeitplan erstellen und überwachen. Wie Sie bei der Terminplanung vorgehen, steht im fünften Kapitel „Terminmanagement: Planen, was zu tun ist“.

Termin-
management

Projektbudget sichern

Projekte kosten Geld. Selbst wenn die Projektmitarbeiter aus der Linie abgeordnet und die Personalkosten nicht berechnet werden, entstehen Kosten für Geräte oder Leistungen. Nur wenn der Projektleiter ein Budget hat, kann er es wirklich managen. Wie Sie die Kosten im Projekt schätzen und ein realistisches Projektbudget bestimmen, ist der Inhalt des sechsten Kapitels „Kostenmanagement: Das Budget im Griff behalten“.

Kosten-
management

Fehler vermeiden und Fehler entdecken

Nicht jedes Projektmitglied arbeitet gleich gut und auch gute Projektmitarbeiter machen Fehler. Weder das eine noch das andere darf dazu führen, dass der Auftraggeber oder Kunde ein schlechtes Produkt bekommt. Qualität erreichen Sie durch Prozesse und Standards, mit denen Fehler vermieden werden. Durch Kontrollen

Qualitäts-
management

und Prüfungen erreichen Sie, dass Fehler im Projekt und nicht erst durch den Kunden entdeckt werden. Wie Sie in Ihrem Projekt Fehler vermeiden und entdecken, erfahren Sie im siebten Kapitel „Qualitätsmanagement: Liefern, was bestellt ist“.

Projektteam entwickeln und Projektmitarbeiter führen

Personal-
management

Je nach der Größe des Projekts handeln Sie wie eine kleine Abteilung oder ein mittelständisches Unternehmen. Und das heißt, Sie müssen die richtigen Leute an Bord holen, sie zu einem Team formen und jeden einzelnen Projektmitarbeiter führen. Sie tun dies wie jede andere Führungskraft im Unternehmen, jedoch mit einem Unterschied: Sie führen ohne die disziplinarische Macht eines Liniovorgesetzten. Welche Mittel Sie als Projektleiter haben, um Ihr Team zu führen, erfahren Sie im achten Kapitel „Personalmanagement: der richtige Mann am richtigen Platz“.

Informationen sammeln und verteilen

Kommunikations-
management

Der Hauptteil der Projektleitertätigkeit besteht aus Kommunikation. Denn der Projektleiter ist die Informationszentrale des Projekts. Bei ihm laufen alle Fäden zusammen und er verteilt die Informationen wieder. Wie Sie ihre Kommunikation organisieren, ist im neunten Kapitel „Kommunikationsmanagement: informieren, informieren, informieren“ beschrieben.

Mit Risiken rechnen

Risikomanagement

Risiken kann man nicht verhindern. Mitarbeiter werden krank, PCs fallen aus und Geräte werden nicht rechtzeitig geliefert. Verhindern kann man jedoch, dass die Projektbeteiligten völlig überrascht sind, wenn ein Problem aufkommt. Risikomanagement in Projekten verhindert keine Risiken, aber es mildert deren Auswirkungen. Wie sie mit Risiken in Projekten umgehen, erfahren Sie im zehnten Kapitel „Risikomanagement: Schäden vermeiden, Chancen nutzen“.

Einkaufsregeln beachten

Nicht alles können Sie im Projekt selbst machen. Besonders bei großen Projekten müssen Leistungen eingekauft werden. Dazu müssen Sie die Regeln der Organisation für den Einkauf beachten. Der Einkauf muss bei allen Beschaffungen mit im Boot sein. Wie Ihnen dies gelingt, beschreibt das elfte Kapitel „Beschaffungsmanagement: einkaufen, was man nicht selbst machen kann“.

Beschaffungs-
management

Der Projektleiter ist der Mittelpunkt

Der Projektleiter ist der Kapitän im Projekt. Er bestimmt den Kurs, er steht auf der Kommandobrücke und behält alles im Blick. Er muss dafür sorgen, dass sein Projekt trotz Veränderungen im Projektumfeld und im Projektverlauf im Plan bleibt. Welche Aufgaben der Projektleiter hat, beschreibt das zwölfte Kapitel „Integrationsmanagement: die Fäden in der Hand behalten“.

Integrations-
management

2. Erfolgsfaktor Projektmanagement

Gäbe es keine Projekte, so müsste man sie erfinden. Denn viele Aufgaben, die heute ein Unternehmen zu erledigen hat, sind innerhalb einer vorgegebenen Zeit beendet und müssen schnell und flexibel durchgeführt werden. In einer Linienorganisation mit hierarchisch gegliedertem System gibt es jedoch wenig Flexibilität auf jeder Ebene. Projekte gibt es also gerade deswegen, weil die klassische Organisationsform der Hierarchie für diese zeitlich begrenzten Aufgaben nicht oder nicht so gut geeignet ist.

Wie schon erwähnt, wird in Projekten anders gearbeitet als in der Linie. Projekte haben ihre eigenen Prozesse und Regeln. Projektleiter brauchen dafür ein spezielles Wissen, besondere Fähigkeiten und eigens für das Projektmanagement entwickelte Werkzeuge.

In diesem Kapitel erhalten Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- Warum braucht man Projektmanagement?
- Wie hängen Projekte mit der Organisation des Unternehmens zusammen?
- Wie laufen Projekte normalerweise ab?

Linienorganisation und Projektarbeit

Große Projekte
der Menschheit

Der Turmbau zu Babel, die Pyramiden in Ägypten und die Entdeckung Amerikas sind Beispiele für große Projekte in der Menschheitsgeschichte. Sie wurden durchgeführt, ohne dass es dafür ein ausgefeiltes Projektmanagement gab. Erst im 20. Jahrhundert wurden die Erfahrungen bei der Durchführung solcher Vorhaben wissenschaftlich untersucht und bisher informelle Verfahren systematisiert und als Methoden beschrieben. Das Manhattan Engineering District Project von 1941, mit dem die erste Atom-

bombe entwickelt wurde, und das Apollo-Projekt der NASA waren die ersten nach den Prinzipien des modernen Projektmanagements durchgeführten Projekte.

Die Aufgabenstellungen, Methoden und Instrumente des Projektmanagements sind gut dokumentiert. Im internationalen Bereich hat sich der Standard des amerikanischen Project Management Institute (PMI®) durchgesetzt. Dieses Institut bringt mit seinem *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide, A Guide to Project Management Body of Knowledge)* das englischsprachige Standardwerk zum Projektmanagement heraus.

Normen und Standards

Für Deutschland beschreibt die Norm DIN 69901 „Projektmanagement – Projektmanagementsysteme“ das Projektmanagement. Weitere wichtige Standards sind die International Competence Baseline (ICB) und PRINCE2 (Projects in Controlled Environments). Ersteres ist der Standard des Projektmanagementverbandes International Project Management Association (IPMA) und das zweite ein De-facto-Standard in Großbritannien.

In der Softwareentwicklung wurde das traditionelle Projektmanagement weiterentwickelt. Daraus entstand Scrum (engl. für Gedränge), ein Vorgehensmodell mit Meetings, Artefakten, Rollen, Werten und Grundüberzeugungen, das beim Entwickeln von Produkten im Rahmen agiler Softwareentwicklung eingesetzt wird.

Agiles Projektmanagement

Die klassische Linienorganisation hat dort ihre Bedeutung, wo Dienstleistungen und Produkte nach immer gleichen Regeln und Verfahren erbracht oder erstellt werden. Immer dann, wenn ein Produkt nur einmal erzeugt oder eine Dienstleistung nur einmal erbracht wird, müssen für diesen Einzelfall die Regeln und Verfahren jedes Mal neu beschrieben werden. Und genau dafür gibt es Projektmanagement.

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, mit dem ein einmaliges Produkt, eine einmalige Dienstleistung oder ein einmaliges Ergebnis geschaffen wird.