



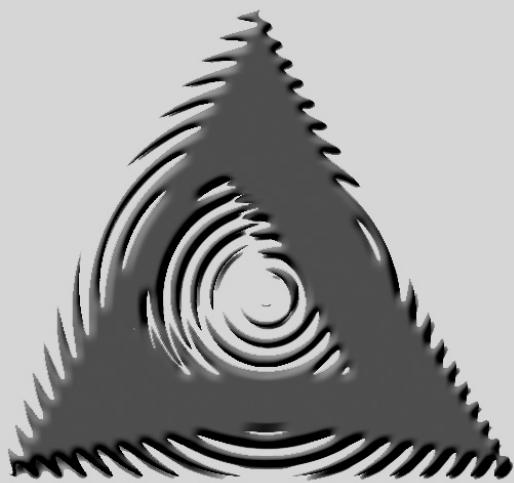
Projektmanagement mit Microsoft Project 2010

Termine, Kosten & Ressourcen im Griff

Gudrun Rehn-Göstenmeier



LERNEN • ÜBEN • ANWENDEN



Teil I: Lernen

L1 Projekte, Projektmanagement und Microsoft Project

Was ist ein Projekt?

Mit dieser Frage muss man sich zwangsläufig beschäftigen, weil wir inzwischen im täglichen Sprachgebrauch diesen Ausdruck für die unterschiedlichsten Vorhaben oder Aufgaben benutzen. Was früher reine Sachbearbeitung war, ist heute auf jeden Fall schon eine »Projektabwicklung« und der Sachbearbeiter ist inzwischen »Projektleiter«.

Wie gehen Sie mit dem Begriff Projekt um? Welche Aufgaben würden Sie als Projekt bezeichnen? Denken Sie dabei nur an das Berufsleben oder auch an den privaten Bereich?

Schnell tauchen hier alle Arten von Bauvorhaben wie Einfamilienhaus, Umgehungsstraße oder Fußballstadion vor unserem geistigen Auge auf. Dann sind die großen Events dran: Fußball-Weltmeisterschaft und die Olympischen Spiele oder die Erkundung des Mars. Im Privatleben sind es oft die »einmaligen« Erlebnisse wie Hochzeit oder Umzug. Aber wie ist es mit kleineren Aktionen: Der monatliche Großeinkauf im Super-Center oder der Monatsabschluss in der Buchhaltung – sind das auch schon Projekte?

Wann ist ein Projekt ein Projekt?

Laut DIN 69901 wird der Begriff *Projekt* folgendermaßen definiert:

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B.

Definition

- Zielvorgaben
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation

Bei dem Bau Ihres Einfamilienhauses könnte das im Einzelnen so aussehen:

- Sie haben sich vorgenommen, dass jedes Kind über sein eigenes Zimmer in dem neuen Haus verfügen und dass ein zweites Bad mit Dusche vorhanden sein soll (Zielvorgaben).
- Der Einzug muss vor Ende Juli erfolgen, damit die Kinder das neue Schuljahr in der neuen Schule beginnen können. Es steht Ihnen eine Summe x für dieses Vorhaben zur Verfügung. Die Wandgestaltung und die Oberböden wollen Sie in Eigenleistung vornehmen, dabei stehen Ihnen zwei gute Freunde zur Seite (Begrenzungen).
- Das Grundstück haben Sie bereits gekauft und der Umzug wird von einer Spedition durchgeführt (Abgrenzung von anderen Vorhaben).
- Für die Zeit des Baus arbeiten Sie mit einem Architekten zusammen, der gleichzeitig die Bauleitung macht und über die verschiedenen Gewerke wacht. Sie selbst leiten den Teil der Wandgestaltung und das Verlegen der Oberböden (projektspezifische Organisation).

Nach den Zielvorgaben sind es vor allem die Begrenzungen, die dem Begriff Projekt ihren Stempel aufdrücken: Ein Projekt ist immer ein Balanceakt zwischen Zeit, Geld und Ressourcen, weil in der Regel nichts davon unbegrenzt zur Verfügung steht.

Mit Blick auf die »Einmaligkeit der Bedingungen« wird auch klar, dass der monatliche Buchhaltungsabschluss kein Projekt ist: Es fehlen die Zielvorgaben, und diese Aufgabe am Ende des Monats hat einen eher regelmäßigen Charakter.

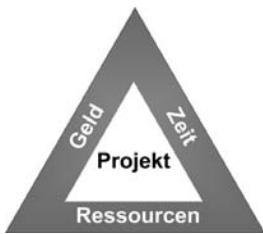


Abb. L1.1:
Das erste Dreieck:
Die »Begrenzungen«
eines Projekts

Auch wenn für jedes Projekt die oben genannten Bedingungen zutreffen, sind nicht alle Projekte gleich. Zwei wesentliche Punkte zur Unterscheidung sind die Komplexität, z.B. die fachübergreifende Aufgabenstellung, und die Neuartigkeit, also der Innovationsgrad.

**Unterschei-
dungs-
merkmale**

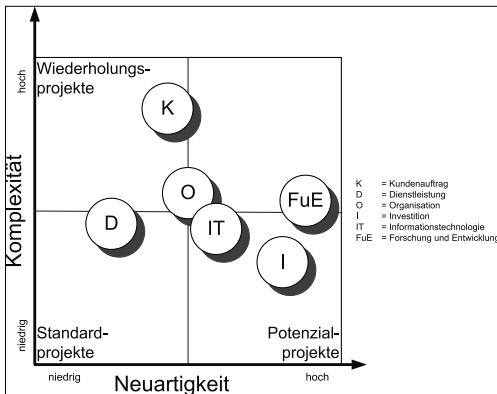


Abb. L1.2: Komplexität und Neuartigkeit einzelner Projektarten¹

Investitions- und FuE-Projekte sind eher als andere Projekte durch einen hohen Grad an Neuartigkeit gekennzeichnet, während ein Kundenauftrag sehr komplex sein kann, aber meistens nicht viel Neues enthält.

¹ Jossé, Germann: Projektmanagement – aber locker! CC-Verlag, Hamburg 2001

Was ist Projektmanagement?

Auch der Begriff *Projektmanagement* wird durch die DIN 69901 definiert:

Definition

Projektmanagement ist die Gesamtheit von

- Führungsaufgaben,
- Führungsorganisation,
- Führungstechniken und
- Führungsmitteln

für die Abwicklung eines Projekts.

Hier wird ganz deutlich, dass es im Projektmanagement um Führung geht, was im Grunde schon durch das englische Wort *to manage* ausgedrückt wird, das übersetzt *leiten* oder *verwalten* heißt.

Aufgaben

Zu den Aufgaben des Projektmanagements zählen

- die zielorientierte Vorbereitung,
- die Planung,
- die Überwachung,
- die Steuerung und
- die Dokumentation

von Projekten mit Hilfe spezifischer Instrumente.

So viel zu der offiziellen Definition. In Anlehnung an die Beschreibung von Management in der Encyclopaedia Britannica von 1981 wäre noch zu ergänzen, dass Sie auch die Verantwortung tragen, Ergebnisse zu erzielen. In einem Projekt bedeutet das explizit, dass Sie als Projektleiter dafür zu sorgen haben, dass

- *Termine* eingehalten werden,
- die *Kosten* nicht überschritten werden und
- die vereinbarte *Qualität* erzielt wird.

Termine, Kosten, Qualität

Diese drei Aspekte eines Projekts – Termine, Kosten, Qualität – sind stark miteinander verzahnt: Eine bestimmte Qualität ist

in einem bestimmten Zeitraum zu einem bestimmten Preis zu erzielen.

- Bei höheren Anforderungen an die Qualität müssen Sie den Zeitraum zur Herstellung oder die Kosten erhöhen oder beides.
- Kann der Preis in der veranschlagten Höhe nicht erreicht werden, müssen Sie die Qualität senken.
- Ist der zur Verfügung stehende Zeitrahmen des Projekts sehr oder zu eng bemessen, müssen Sie entweder niedrige Qualität in Kauf nehmen oder mehr Geld investieren.



Abb. L1.3: Das zweite Dreieck: Darum dreht sich alles

Die Phasen des Projektmanagements

Ein Projekt durchläuft von der ersten Idee bis zum Abschluss verschiedene Phasen. Hierbei handelt es sich um eine Einteilung in Abschnitte zur groben Orientierung im Projektlauf. Diese Abschnitte sind unterschiedlich lang, können je nach Art des Projekts verschiedene Bezeichnungen aufweisen, selbst die Anzahl der Unterteilungen kann stark variieren. Aber in jedem Projekt finden Sie die folgenden vier Phasen:

Vier Phasen

- *Definitionsphase:* Diese Phase beginnt bei der ersten Idee zu dem Projekt und geht über Machbarkeitsstudien, Zieldefinitionen, Projektauftrag und Zusammenstellung des Teams bis zum Kick-off-Meeting, dem Start in die konkrete Projektarbeit.

- *Planungsphase*: Hier wird nun geklärt, was wann von wem in welcher Qualität zu tun ist und mit welchen Kosten zu rechnen ist.
- *Durchführungsphase*: Die zuvor erstellten Pläne werden realisiert. Dabei überwacht der Projektleiter Termine, Kosten und Qualität und greift korrigierend ein bei Abweichungen.
- *Abschlussphase*: Das Ergebnis des Projekts wird übergeben, das Team wird aufgelöst und ein Abschlussbericht wird erstellt.

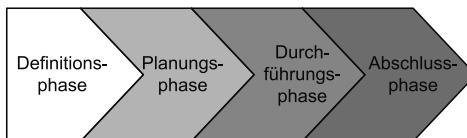


Abb. L1.4: Die Phasen eines Projekts

Wer gehört dazu?

Je nach Größe eines Projekts oder auch Größe des Unternehmens, welches das Projekt in Auftrag gibt, sind verschiedene Strukturen im Projektmanagement möglich.

- Die *Unternehmensleitung* überträgt die Verantwortung für Projekte im Unternehmen an den Lenkungsausschuss.
- Damit wird der *Lenkungsausschuss* zum obersten beschlussfassenden Gremium für Projekte. In ihm sollten alle Interessenvertreter (engl.: *stakeholder*) in geeigneter Weise vertreten sein. Der kleinste Lenkungsausschuss wäre ein Projektleiter und der Auftraggeber.
- Bei unternehmensinternen Projekten wird der *Betriebs- oder Personalrat* mit hinzugezogen bzw. ist Teilnehmer im Lenkungsausschuss.

- *Externe Fachleute* unterstützen gegebenenfalls den Lenkungsausschuss durch Gutachten und/oder Beratungsleistungen.
- Im Projektmanagement werden *Projektmanager* und *Projektleiter* oft gleichbedeutend verwendet. Beide sind diejenigen, die verantwortlich dafür sind, dass die ihnen übertragenen Projekte erfolgreich abgewickelt werden.
- Zu den Aufgaben des *Ressourcenmanagers* gehört einerseits die optimale Auslastung der Mitarbeiter und andererseits eine reibungslose Versorgung aller Projekte mit den benötigten Ressourcen. Hinzu kommt das sogenannte *Skills-Management*, d.h., bei der Einteilung der Mitarbeiter geht es nicht nur um Verfügbarkeit, sondern auch noch um deren Fähigkeiten und Qualifikationen.
- Der *Teilprojektleiter* ist verantwortlich für einen Teil des gesamten Projekts.
- Die *Projektmitarbeiter* können ausschließlich für dieses Projekt tätig sein oder zusätzlich in weitere Projekte eingebunden bzw. mit allgemeinen Aufgaben beauftragt sein.

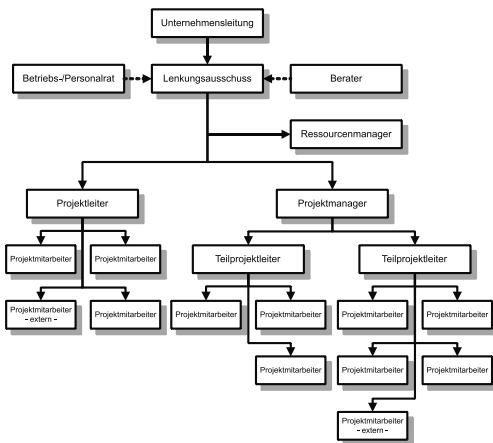


Abb. L1.5: Beispiel einer Projektorganisation

- Sofern die benötigten Fähigkeiten oder Qualifikationen bei den eigenen Mitarbeitern nicht zu finden sind bzw. diese keine Kapazitäten frei haben, werden *externe Projektmitarbeiter* beauftragt, gegebenenfalls auf allen Ebenen.
- Stakeholder-Analyse**
- Ein wichtiger Punkt ist die Stakeholder-Analyse: Klären Sie bereits in der Definitionsphase, wer von diesem Projekt betroffen sein wird, und versuchen Sie abzuschätzen, von welchen Stakeholdern (Einzelperson oder Gruppe) Ihr Projekt im Bedarfsfall Unterstützung erhalten und wo Ihr Vorhaben eher auf Ablehnung stoßen wird. Im letzteren Fall hilft oftmals frühzeitiges Einbeziehen der Betroffenen und eine offene Informationspolitik.

Microsoft Project

Mit *Microsoft Office Project 2010* haben Sie eine Software, mit der Sie als Projektleiter

- in der Planungsphase optimal bei der Erstellung der notwendigen Pläne unterstützt werden,
- in der Durchführungsphase jederzeit den Überblick behalten,
- schnell Analysen zur Berichterstattung im laufenden Projekt erstellen und
- Auswertungen in der Abschlussphase vornehmen.

Somit ist Microsoft Office Project die Basis für jedes Projekt. Diese Version liegt den Ausführungen in diesem Buch zugrunde.

Zusammen mit Microsoft *Project Server 2010* wird daraus das sogenannte *Enterprise Project Management (EPM)*, die Plattform für unternehmensweites Projektmanagement. Diese Funktionalitäten finden Sie hier nicht beschrieben.