

Universität
Rostock



Traditio et Innovatio

Thomas Sadewasser

Methoden des
Projektmanagements

ZENTRUM FÜR QUALITÄTSSICHERUNG IN STUDIUM UND WEITERBILDUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einführung	8
1. Grundlagen des Projektmanagements	11
1.1 Projektdefinition und Projektarten	13
1.2 Projektmanagementdefinition	14
2 Projektplanung	15
2.1 Projektorganisationsformen und Team	15
2.2 Zielplanung	20
2.3 Umfeldplanung	25
2.4 Vorgehensmodelle	28
2.5 Projektstrukturplanung	30
2.6 Ablauf- und Terminplanung	34
2.7 Einsatzmittelplanung	42
2.8 Kostenplanung	45
2.9 Finanzplanung	47
2.10 Risikomanagement	49
2.11 Projektstart	52
3 Projektdurchführung	54
3.1 Vertragsmanagement	54
3.2 Claimmanagement	55
3.3 Integrierte Projektsteuerung (Controlling)	55
3.4 Konfigurationsmanagement	62
3.5 Änderungsmanagement	63
3.6 Projektmarketing	64
3.7 Qualitätsmanagement	65
4 Projektabschluss	66
4.1 Projektabschluss und Abnahme	66
4.2 Projektlernen	67

Anhang

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	69
<i>Tabellenverzeichnis</i>	69
<i>Quellennachweis</i>	69
<i>Literaturempfehlung</i>	70
<i>Glossar</i>	71
<i>Indexverzeichnis</i>	78
<i>Übungsprojekt</i>	83
<i>Nachwort</i>	95

Vorwort

Projekte bestimmen unseren Arbeitsalltag. Immer mehr verlagert sich die Durchführung von Leistungen von der Linienstruktur hin zur projektorientierten Abwicklung. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, sind Wissen und Erfahrung für das Projektmanagement notwendig. Der vorliegende Lehrbrief soll eine einfache methodische Grundlage für die Umsetzung von Projekten sein. Er soll Lust auf Projekte machen und die Angst vor neuen Herausforderungen nehmen.

Die Inhalte des Lehrbriefes sind auf Projektbeginner eingestellt - wer sich weiter entwickeln möchte, findet die entsprechenden Empfehlungen für Literatur und Weiterbildungen in diesem speziellen Bereich.

In den letzten 20 Jahren habe ich ausschließlich Projekte durchgeführt. Mit zunehmendem Wissen und einer gewachsenen Erfahrung konnte ich immer größere Projekte durchdringen und mittels Projektmanagementtechniken überschaubarer gestalten. Dabei ist es faszinierend zu erkennen, dass die verwendeten Methoden sich zwischen den Projektgrößen und Arten nur marginal unterscheiden. Ein Betriebsfest wird mit den gleichen Projektmanagementmethoden geplant, wie der Bau des Hauptbahnhofes in Berlin - sie unterscheiden sich lediglich im Detaillierungsgrad.

Noch interessanter war die Tatsache, dass zwischen einer erfolgreichen Durchführung und dem Scheitern eines Projektes - bei gleicher fachlicher Qualifikation eines Unternehmens - nur der richtige Einsatz der Projektmanagementmethoden liegt.

Innerhalb meiner Projektstätigkeit habe ich mich immer wieder mit der Weiterentwicklung von Projektmanagementmethoden befasst und auch Grenzen in den Methoden kennen gelernt. Gerade in den letzten 20 Jahren hat sich der Bereich Projektmanagement stark verändert. Die Methodenkompetenz wird heute als notwendige Grundvoraussetzung angesehen, die Soziale Kompetenz jedoch bestimmt letztendlich über das endgültige Gelingen eines Projektes. Diese Inhalte werden im Lehrbrief Soziale Kompetenz angesprochen.

Für eine effektive Projektarbeit habe ich mich ständig weiter gebildet. Zehn Jahre nach meinem Studium konnte ich das Zertifikat ‚Projektmanagementfachmann RKW/GPM‘ erhalten. Seit zehn Jahren bin ich zertifiziert durch die International Project Management Association (Certified Senior Project Manager IPMA Level B). Seit 2006 bin ich Zertifizierter Projektmanagement-Trainer der GPM. Neben meinen Projekten unterrichtete ich seit 1987 in den Bereichen Projektmanagement und IT.

Einführung

Ich möchte Ihnen in diesem Lehrbrief die grundlegenden Merkmale des Projektmanagements zeigen und Sie befähigen, diese schnell und effizient auf Ihre eigenen Projekte anzuwenden. Damit erhalten Sie ein Arbeitsmittel, welches über alle Branchen und Bereiche hinweg universell anwendbar ist und Sie in die Lage versetzt, die Probleme während der Abwicklung Ihrer eigenen Projekte zu lösen.

Projektmanagement wird nicht nur in großen spektakulären Projekten, wie die Rettung Venedigs eingesetzt, sondern ist ebenso geeignet für sehr kleine Projekte, wie die Wohnungssanierung, das nächste Betriebsfest oder die Entwicklung eines neuen Medienkonzeptes.

In den letzten 50 Jahren hat sich das Projektmanagement zu einer eigenständigen Disziplin entwickelt, die nach und nach alle Bereiche unseres Lebens erobert. Die alten Hierarchien und Prozesse werden verändert und die Erbringung von Leistungen wird zunehmend innerhalb von Projekten abgewickelt. Meine eigenen Erfahrungen in vielen großen und kleinen Unternehmen und Einrichtungen bestätigen mir diese Tendenz. Seit 20 Jahren entwickelt sich das Projektmanagement rasant und die Schlüssel für eine erfolgreiche Arbeit liegen zukünftig im Projekt. Das spiegeln auch die international aktuellen Zahlen der Weiterbildung in diesem Bereich deutlich wider.

Eine große Zahl der Methoden des Projektmanagements sind bereits vor vielen Jahren entwickelt worden. Schon in den 50er Jahren hielten einige Methoden, wie Konfigurationsmanagement und Terminplanung Einzug in das Portfolio. Der große methodische Durchbruch kam durch die Netzplantechniken in den 60er Jahren. In den letzten 15 Jahren ist vor allem das Potenzial der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Projektabwicklung erkannt worden. Grundsätzlich kann zwischen der Methodenkompetenz und der Sozialkompetenz innerhalb des Projektmanagements unterschieden werden. Dabei bilden die Methoden den unverzichtbaren Boden, auf dem das Projekt aufbereitet wird, die Sozialkompetenz sorgt für den Erfolg während der gesamten Projektabwicklung. Beide Kompetenzen werden für den Projekterfolg benötigt und können auch in großem Maße erlernt werden.

In dem vorliegenden Lehrbrief geht es vorrangig um die Methodenkompetenz im Projektmanagement. Der Gesamtzusammenhang zwischen Methoden- und Sozialkompetenz wird dabei nicht ausgelassen.

Für Ihre ersten Projekte benötigen Sie nicht alle Methoden in der gleichen Intensität. Einige Methoden können sehr einfach angewendet

werden, andere werden nur am Rande benötigt. Die Komplexität der Methoden lässt sich in den meisten Fällen für kleine Projekte drastisch verringern. Es macht keinen Sinn, eine Methode zum Selbstzweck anzuwenden, wenn ein einfacheres Mittel gewählt werden kann. Für die Durchführung der Methoden werde ich daher Vereinfachungen vorschlagen, die Sie bei kleineren Projekten durchaus anwenden können.

Der Lehrbrief wird didaktisch wie folgt aufgebaut sein:

a) Ich erkläre Grundlagen des Projektmanagements und schaffe damit eine einheitliche Basis im Verständnis und in der Wortwahl. Es wird geklärt, was ein Projekt bedeutet und wie der Begriff Projektmanagement in die Praxis zu übersetzen ist. Alle Methoden des Projektmanagements werden in einer Übersicht zusammengefasst und für unsere Projekte eine Auswahl getroffen. (Abschnitt 1)

b) Die Projektplanung als erster wichtiger Schritt wird mit den ausgesuchten Methoden Zielplanung, Umfeldplanung, Projektorganisation, Phasenplanung, Projektstrukturplanung, Ablauf- und Terminplanung, Kostenplanung, Einsatzmittelplanung, Finanzplanung und Risikomanagement theoretisch erläutert und an einem Beispiel erklärt. Der Projektstartworkshop bündelt diese Methoden. (Abschnitt 2)

c) Die Methoden zur Projektdurchführung setzen die Projektplanung um und geben während der Abwicklung des Projektes Sicherheit. Nicht alle Methoden müssen hier bei kleineren Projekten komplett umgesetzt werden. (Abschnitt 3)

d) Der Projektabschluss - bisher oft vergessen - vereint die Evaluierung des Projektes und das Projektlernen. Hier steht im Mittelpunkt, was aus den durchgeführten Projekten gelernt werden kann und wie man ein Projekt sinnvoll abschließt und nicht einfach auslaufen lässt. (Abschnitt 4)

Jeder Abschnitt beginnt mit Fragen zum Lernziel. Welche Relevanz hat die Methode im Projektablauf? Für viele Methoden stehen Übungen zur Verfügung und alle Abschnitte werden mit Kontrollfragen beendet.

Wer Projekte das erste Mal mit Projektmanagementmethoden abwickelt, wird nicht alle Methoden einsetzen und viele stark vereinfachen. Welche Methoden unbedingt eingesetzt werden sollten und wo vereinfacht werden kann klärt diese Unterlage. Weiterführende Informationen und Literaturempfehlungen werden an geeigneten Stellen aufgezeigt.

1. Grundlagen des Projektmanagements

In diesem Kapitel werden die notwendigen Methoden des Projektmanagements für kleine bis mittlere Projekte ausgewählt und in einen Zusammenhang gebracht. Was ist überhaupt ein Projekt? Alle reden davon und niemand weiß so genau, worum es eigentlich geht. Einfache Checklisten helfen einen Überblick zu erhalten. Mit einem gleichen Verständnis über das Projekt geht es dann in die einzelnen Methoden. Im weiteren Verlauf wird die übliche Abkürzung PM für Projektmanagement verwendet.

Für die Abwicklung eines Projektes genügt ein einfaches aber anschauliches Modell. Ein Projekt lässt sich in drei aufeinander folgende Phasen zerlegen. Die Phasen folgen sequentiell aufeinander, es gibt keine Überlappungen. Dieses einfache Projektmanagementmodell gliedert sich in die Phasen:

- Projektplanung
- Projektdurchführung
- Projektabschluss

Zu jeder dieser Phasen lassen sich einzelne Methoden zuordnen. Die Abbildung 1 zeigt das PM-Modell und die Methodenzuordnung.



PM-Modell

Abbildung 1: PM-Modell und Methodenzuordnung

Grundsätzlich sollten alle Methoden der jeweiligen Phase ausgeführt werden. Hierbei ist jedoch die Bearbeitungstiefe sehr variabel und ori-

entiert sich einerseits an den Projektdurchführenden und andererseits an den Projektbedingungen. In kleineren Projekten werden jedoch auch Methoden weggelassen um den Organisationsaufwand zu minimieren. Dies betrifft vor allem nicht komplexe Projekte.

In der Planungsphase müssen einige Methoden nacheinander abgearbeitet werden, weil sie die Ergebnisse der vorhergehenden Methode benötigen. Nachfolgend ein Vorschlag für die Reihenfolge der Abarbeitung für die Praxis in der Planungsphase:

Projektplanung

*Planungsphase
des PM-Modells*

- Projektorganisation festlegen, Team bilden
- Umfeldanalyse durchführen
- Zielplan aufstellen
- Phasenplan aufstellen
- Projektstrukturplan entwickeln
- Abläufe und Termine planen
- Einsatzmittel planen
- Risiken analysieren
- Kosten berechnen
- Finanzierung sicher stellen

Projektdurchführung

Die Methoden in der Projektdurchführung werden alle parallel benutzt. In dieser Phase kommt es entscheidend auf die vorhergehende Planung an. Die Methoden der Projektdurchführung müssen natürlich in der Planungsphase vorbereitet werden. Zum Einsatz kommen sie jedoch meist erst nach Abschluss der Planungsphase. Eine Ausnahme bildet ein früher Vertragsabschluss, denn dann besteht womöglich noch vor Abschluss der Planungsphase ein Vertrag. Dies ist ein ungünstiger Zustand, denn erst in der Planungsphase können detaillierte Aussagen zum Ablauf und zu den Kosten des Projektes gemacht werden. Besteht der Vertrag vorher, werden eventuell hohe Risiken eingegangen. Die Projektdurchführung beginnt dann bereits in der Planungsphase und die Methoden können entsprechend angewendet werden. Zu empfehlen ist diese Vorgehensweise jedoch nicht.

Projektabschluss

Der Projektabschluss sollte systematisch durchgeführt werden. Sehr viele Projekte werden nicht sinnvoll abgeschlossen und die Teammitglieder des Projekts bleiben sich oft selbst überlassen. Auch werden die Möglichkeiten nicht genutzt, aus den durchgeführten Projekten Lehren zu ziehen. So werden immer wieder die gleichen Fehler gemacht und die Mitarbeiter verlieren die Lust an der Projektarbeit. Der Projektabschluss ist unkompliziert und lässt sich mittels einfacher Methoden sys-