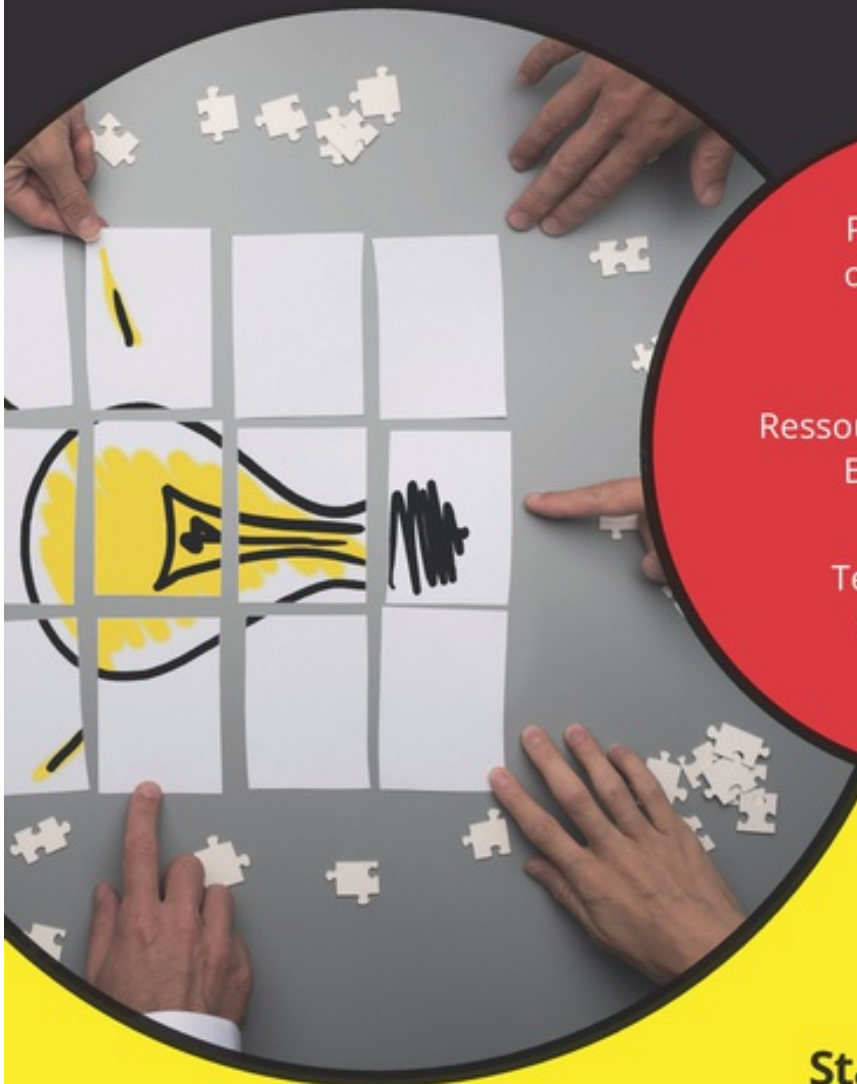


LERNEN EINFACH GEMACHT



# Grundlagen des Projektmanagements

für  
**dummies**<sup>®</sup>



Projekte effizient  
organisieren und  
terminieren

Ressourcen planen und das  
Budget einhalten

Teammitglieder zu  
Bestleistungen  
motivieren

**Stanley E. Portny**



Ob groß oder klein, ein Projekt hat folgende Merkmale:

- ✓ **Ein vorher festgelegtes Ergebnis**
- ✓ **Einen Anfang und ein definiertes Ende**
- ✓ **Einmalig:** Ein Projekt muss einmalig sein, sonst ist es Routine oder ein Standardprozess. Die Einmaligkeit bezieht sich aber nicht nur auf das Ergebnis, sondern auch auf den Weg dorthin. Also die Komponenten, die zum Ergebnis führen.

Projekte gibt es in ganz unterschiedlichen Formen und Größen.

- ✓ **Projekte können groß oder klein sein.**
  - Ein neues U-Bahn-Netz, das mehr als eine Milliarde Euro kostet und dessen Fertigstellung 10 bis 15 Jahre dauert, ist ein Projekt.
  - Ein Programm zu schreiben, das eine Datenbank von einem System zu einem anderen System migriert und einen Aufwand von einer Woche hat und vielleicht 5.000 Euro kostet ist ebenfalls ein Projekt.
- ✓ **An Projekten können viele Menschen beteiligt sein oder nur Sie allein.**
  - Alle 10.000 Mitarbeiter Ihres Unternehmens zum Thema Kundenservice zu schulen, ist ein Projekt.
  - Die Möbel und Computer in Ihrem Büro umzustellen, ist ein Projekt.
- ✓ **Projekte können über einen schriftlichen Vertrag oder eine formlose Vereinbarung definiert werden.**
  - Ein unterschriebener Vertrag zwischen Ihnen und einem Kunden über den Bau eines Einfamilienhauses definiert ein Projekt.
  - Ein formloses Versprechen an Ihren Kollegen, dass Sie ihm das neue Softwarepaket auf seinem Rechner installieren, definiert ein Projekt.
- ✓ **Projekte können beruflicher oder privater Natur sein.**
  - Die Durchführung der jährlichen Blutspendeaktion in Ihrer Firma ist ein Projekt.
  - Eine Party für 15 Personen zu organisieren, ist ein Projekt.

Die Informationen, die Sie brauchen, um Ihr Projekt zu planen und zu verwalten, sind die gleichen, auch wenn der Komplexitätsgrad und die notwendige Vorbereitungszeit unterschiedlich sind. Je sorgfältiger Sie planen und Ihre Projekte verwalten, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sie erfolgreich zum Abschluss bringen.

---

## Ähnliche Ausdrücke, die häufig mit dem Begriff »Projekt« verwechselt werden

Zwei Ausdrücke werden häufig mit dem Begriff »Projekt« verwechselt:

- ✓ Ein *Prozess* ist eine Abfolge einzelner Schritte, in denen eine bestimmte Routine abgearbeitet wird wie das Beschaffungswesen oder ein Bewilligungsverfahren. Ein Prozess ist keine einmalige Maßnahme mit festgelegten Ergebnissen, sondern er legt fest, wie eine bestimmte Funktion jedes Mal ausgeführt werden muss, wenn sie ausgeführt wird. Ein Projekt kann zwar aus einzelnen Prozessen bestehen, deren Reihenfolge ist aber von der jeweiligen Projektsituation abhängig.
- ✓ Ein *Programm* ist Arbeit, die geleistet wird, um sich einem langfristigen Ziel zu nähern. Ein Programm zur Steigerung des Gesundheitsbewusstseins oder ein Programm zur Steigerung der Mitarbeitermotivation sind Beispiele für Programme. Ein oder mehrere Projekte werden durchgeführt, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen, die mit dem Oberziel des Programms zusammenhängen (zum Beispiel die Durchführung eines Workshops zur Prävention von Rückenschmerzen). In diesem Fall besteht ein Programm aus einer Reihe von Projekten, die aber alle nur dem Programmziel dienen.

### *Projektmanagement definieren*

*Projektmanagement* ist der Managementprozess, in dem Sie ein Projekt vom Start bis zum Ende begleiten. Zum Projektmanagement gehören folgende Grundtätigkeiten:

- ✓ **Planung:** Festlegen, welche Ergebnisse erzielt werden sollen, wie der Zeit- und Kostenrahmen aussieht und welche Ressourcen erforderlich sind
- ✓ **Organisation:** Die Rollen und Verantwortungsbereiche der Beteiligten definieren
- ✓ **Steuerung:** Immer wieder deutlich machen, welche Leistungen von den Beteiligten erwartet werden, Maßnahmen und erzielte Ergebnisse überwachen, auftauchende Probleme lösen, Informationen an Interessierte weitergeben

Um diese Tätigkeiten erfolgreich umsetzen zu können, benötigen Sie:

- ✓ **Informationen:** Genaue, rechtzeitige und vollständige Daten für die Planung, die Durchführungsüberwachung und die Abschlussauswertung
- ✓ **Kommunikation:** Klare, offene und rechtzeitige Bereitstellung von Informationen an die jeweiligen Einzelpersonen und Personengruppen
- ✓ **Engagement:** Das persönliche Versprechen der Teammitglieder, die vereinbarten Ergebnisse innerhalb der vorgegebenen Zeit und Budgets zu liefern

Wenn Projektinformationen sorgfältig und vollständig formuliert und weitergegeben werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Projektdurchführung erheblich. Wenn Teile dieser Informationen vage sind, völlig fehlen oder nicht effektiv weitergeleitet wurden, sinken die Erfolgchancen.



Projekte sind zeitlich begrenzt und sollen bestimmte Ergebnisse hervorbringen. Wenn die gewünschten Ergebnisse erzielt wurden, sollte das Projekt beendet werden. Diese Vergänglichkeit bringt manchmal besondere Herausforderungen mit sich:

✓ **Die beteiligten Personen haben möglicherweise noch nie zusammengearbeitet:**

Auch bei kleineren Projekten braucht man manchmal Hilfe von anderen. Bei größeren Aufgaben werden eine oder mehrere Personen zu einem Projektteam zusammengestellt. Auf jeden Fall werden Sie feststellen, dass einige der Beteiligten noch nie miteinander gearbeitet haben. Einige kennen sich vielleicht nicht einmal. Dieser unterschiedliche Grad der Vertrautheit kann das Projekt verzögern, weil Teammitglieder möglicherweise

- unterschiedliche Arbeits- und Kommunikationsstile haben,
- für dieselbe Tätigkeit unterschiedliche Herangehensweisen haben,
- nicht die Zeit hatten, ausreichend Respekt füreinander und Vertrauen zueinander aufzubauen.

✓ **Kein direkter Vorgesetzter:** In den meisten Projekten ist der Projektmanager den Teammitgliedern disziplinarisch nicht übergeordnet.

## ***Eine Analyse der Projektmanagement-Denkweise***

Die Aufgabe eines Projektmanagers ist eine echte Herausforderung. Er oder sie muss die Zusammenarbeit von Spezialisten koordinieren – von denen viele wenig Erfahrung in Teamarbeit besitzen – und ihnen helfen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die berufliche Erfahrung des Projektmanagers ist meistens ebenfalls fachlicher Art, trotzdem hängt sein oder ihr Erfolg davon ab, dass er oder sie in der Lage ist, schwierige unternehmerische und persönliche Probleme zu erkennen und zu lösen.

Eine entsprechende Einstellung und Herangehensweise ist für den Erfolg des Projekts entscheidend.

### ***Ein Blick auf die Rolle des Projektmanagers***

Früher waren die Regeln für Leistungen in Unternehmen einfach: Der Chef hat eine

Anweisung erteilt, Sie haben sie ausgeführt. Eine Aufgabenstellung zu hinterfragen, galt als Aufsässigkeit oder Inkompetenz.

Die Regeln in Unternehmen haben sich geändert. Heutzutage hat Ihr Vorgesetzter möglicherweise eine Idee und Sie müssen entscheiden, wie Sie sie umsetzen wollen. Sie bestätigen, dass ein Projekt seine Vorgaben tatsächlich erfüllen kann und legen fest, welche Aufgaben in welcher Zeit und mit welchen Ressourcen gelöst werden müssen.

Es ist sinnlos, ein Projekt anders anzugehen. Der Projektmanager muss in die Entwicklung der Pläne eingebunden sein, weil er die Gelegenheit haben muss, Erwartungshaltungen abzuklären, vorgeschlagene Herangehensweisen zu prüfen und Fragen zu stellen.



Der Schlüssel zum Projekterfolg liegt darin, sich aktiv zu verhalten, also selbst die Initiative zu ergreifen. Warten Sie nicht, bis andere Ihnen sagen, was Sie zu tun haben.

- ✓ Sie recherchieren Informationen, weil Sie wissen, dass Sie sie benötigen.
- ✓ Sie halten sich an den Projektablauf, weil Sie wissen, dass dies der beste Weg ist.
- ✓ Sie beziehen die Menschen mit ein, von denen Sie wissen, dass sie für das Projekt wichtig sind.
- ✓ Sie sprechen Risiken und Probleme an, analysieren sie und holen sich Unterstützung bei der Bewältigung.
- ✓ Sie geben Informationen an die Personen weiter, von denen Sie wissen, dass sie diese Informationen brauchen.
- ✓ Sie halten alle wichtigen Informationen schriftlich fest.
- ✓ Sie engagieren sich für ein Projekt und erwarten und fordern dasselbe von anderen.

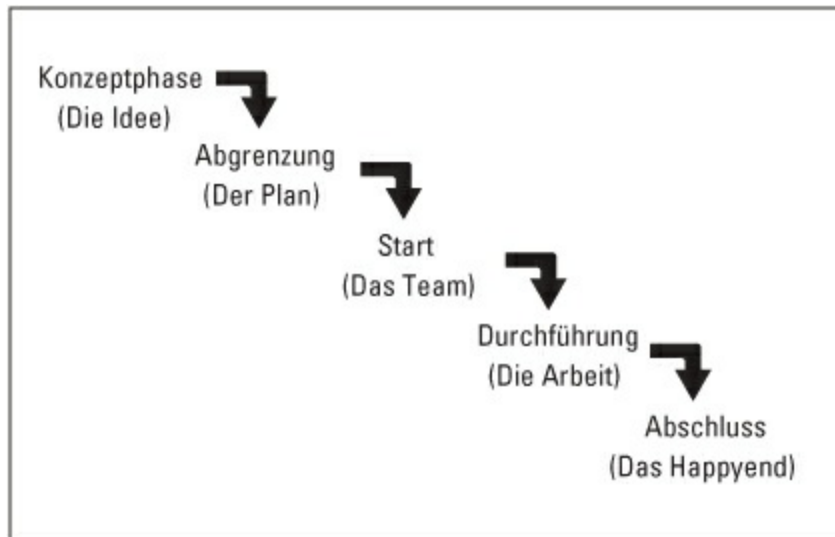
## *Die Lebensphasen Ihres Projekts*

Jedes Projekt durchläuft, unabhängig von seiner Größe, sogenannte Phasen. Die Anzahl der Phasen ist abhängig vom Projektprodukt – ein Kinofilm hat zum Beispiel andere Phasen als der Bau eines Hochhauses. Grundsätzlich kann ein Projekt in die folgenden fünf Phasen eingeteilt werden:

- ✓ **Konzeptphase:** Eine Idee wird geboren.
- ✓ **Abgrenzungsphase:** Ein Plan wird entwickelt.
- ✓ **Startphase:** Ein Team wird gebildet.
- ✓ **Durchführungsphase:** Die Arbeit wird getan.

- ✓ **Abschlussphase:** Das Projekt wird beendet.

Bei kleineren Projekten kann der gesamte Prozess lediglich einige Tage dauern. Bei größeren Projekten kann er sogar viele Jahre dauern! Aber egal, wie einfach oder kompliziert ein Projekt ist, der Ablauf ist immer derselbe (siehe [Abbildung 1.1](#)).



**Abbildung 1.1:** Führen Sie Ihr Projekt durch seine fünf Lebensphasen.

## Die Konzeptphase

Alle Projekte beginnen mit einer Idee: Einer Ihrer Kunden macht vielleicht einen Verbesserungsvorschlag, der Geschäftsführer denkt daran, vielleicht einen neuen Markt zu erobern, oder Sie suchen nach einer Möglichkeit, den Beschaffungsprozess in Ihrem Unternehmen umzustrukturieren. Wenn eine Idee Gestalt annimmt, ist Ihr Projekt in der Konzeptphase.



Manchmal wird die Konzeptphase formlos gehandhabt; bei einem kleinen Konzept besteht sie vielleicht nur aus einer Diskussion oder einer verbalen Vereinbarung. In anderen Situationen, vor allem bei größeren Projekten, sind eine schriftliche Zusammenfassung und eine offizielle Entscheidung erforderlich.

Bei der Entscheidung, ob Ihr Projekt durchgeführt werden soll, sollten Sie einmal über die folgenden beiden Fragen nachdenken:

- ✓ **Sollten Sie es durchführen?** Wiegt der Nutzen, den Sie erwarten, die Kosten, die das Projekt voraussichtlich verursacht, auf?
- ✓ **Können Sie es durchführen?** Ist das Projekt umsetzbar? Stehen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung?

Wenn Sie beide Fragen mit »ja« beantworten, kommt die Abgrenzungsphase (siehe