
Einleitung: Die Grundlagen des Projektmanagements

Projektleiter und -mitarbeiter werden oft nicht genügend im Projektmanagement und den entsprechenden Methoden ausgebildet, weil die dafür notwendigen Mittel fehlen. Die Projektmitarbeiter benötigen aber ausreichendes Wissen, um die Methoden richtig und sinnvoll anzuwenden. Nur so können Sie Projekte erfolgreich durchführen. Dazu bietet Ihnen diese Einleitung einen Überblick über die wichtigsten Projektmanagement-Begriffe sowie eine Zusammenfassung der Projektarten und ihrer Merkmale.

Wenn Sie sich mit Projekten beschäftigen, müssen Sie sich zunächst im Klaren darüber sein,

- was ein Projekt ist,
- wie es in Ihrem Unternehmen definiert wird und
- welche Voraussetzungen für die Durchführung des Projektes zu schaffen sind.

Das nachfolgende Unterkapitel gibt Ihnen zuerst einen Überblick über Projektmanagement-Begriffe, die sich auch in den DIN-Normen (69900 ff.) für Projektmanagement wiederfinden. Sie lernen typische Merkmale von Projekten kennen und welche Projektarten es grundsätzlich gibt.

Was ist ein Projekt und welche Arten von Projekten gibt es?

Was genau versteht man unter dem Begriff Projekt? Wann handelt es sich bei einer Idee oder einem Plan nicht mehr nur um ein Vorhaben oder eine Linienaufgabe, sondern um ein echtes Projekt? Die DIN 69901 – 5:2009 liefert dafür folgende Definition:

Ein Projekt ist ein »Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.«

Daraus lassen sich folgende Kriterien ableiten:

- Ein Projekt ist also einmalig und kommt in dieser Form nie wieder vor.
- Es hat ein festgelegtes Ziel, das es zu erreichen gilt.
- Es ist zeitlich begrenzt durch einen definierten Start- und Endtermin.

- Für das Projekt werden Geldmittel zur Verfügung gestellt (Projektbudget).
- Ihm werden Personen aus den unterschiedlichen Fachabteilungen zugeordnet.
- Das Projekt ist von anderen Projekten klar abgegrenzt.
- Es hat einen Projektleiter.
- Es hat einen Projektauftraggeber.
- Seine Projektteammitglieder sind in eine projektspezifische Organisation eingebunden.

Um zu überprüfen, ob Ihre Vorhaben die Merkmale eines Projekts erfüllen, benutzen Sie folgende Checkliste.

Checkliste: Welche Merkmale kennzeichnen ein Projekt	ja	nein
Hat Ihr Vorhaben ein konkretes Projektziel?		
Ist Ihr Vorhaben zeitlich begrenzt?		
Ist Ihr Vorhaben einmalig?		
Wurde Ihrem Vorhaben ein Budget zugewiesen?		
Ist Ihr Vorhaben von anderen Vorhaben im Unternehmen eindeutig abgegrenzt?		
Ist Ihrem Vorhaben Projektpersonal zugeordnet: Projektleitung, Projektteam, Spezialisten usw.?		

Tab. 1: Checkliste Projektmerkmale

Die Antwort auf die Frage: »Ist Ihr Vorhaben einmalig?« erweist sich in der Praxis als sehr schwierig. Die tatsächliche »Einmaligkeit« gibt es eigentlich nicht. Projekte beinhalten häufig Phasen oder Vorgänge, die sich von Projekt zu Projekt immer wiederholen. Der Begriff Einmaligkeit bezieht sich auf das Projekt als Ganzes. Nur wenn man davon ausgeht, dass Projekte immer unter unterschiedlichen Bedingungen realisiert werden, kann man von »Einmaligkeit« sprechen. Unterschiedliche Bedingungen wären beispielsweise:

- Kunden/Auftraggeber mit ihren individuellen Wünschen und Anforderungen,
- Projektteams, die unterschiedliches Know-how und Erfahrungen einbringen,
- unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen,
- anderes Budget oder
- andere Termine.

Welche Arten von Projekten gibt es?

Die DIN 69901 – 5:2009 beschreibt Projektarten als »Gattung von Projekten, die eine ähnliche Ausprägung von Kriterien – Branche, Projektorganisation oder Projektgegenstand – aufweisen.« Beispiele hierfür sind:

- Forschungs- und Entwicklungsprojekte (FuE-Projekte),
- Organisations- und IT-Projekte sowie
- Investitionsprojekte.

Diese Projekte unterscheiden sich in ihrer Zielsetzung und in ihrer Durchführung. Die Ziele von **Forschungs- und Entwicklungs-Projekten** sind oft unkonkret und müssen erst in mehreren Planungszyklen herausgearbeitet werden, wie etwa in der Software-Entwicklung, der Erforschung und Entwicklung eines Medizinprodukts oder der Entwicklung eines neuen Haushaltsgeräts.

Organisations- und IT-Projekte beschreiben Projekte, die sich mit der Planung, Umsetzung und Betreuung organisatorischer Prozesse im Unternehmen befassen: Aufbau einer neuen Produktionslinie, Entwicklung einer neuen Software, Einführung von Qualitäts- oder Projektmanagement, Optimierung von Unternehmensprozessen, Planung und Durchführung eines Messeauftritts.

Das Ziel eines **Investitionsprojekts** ist die Realisierung »technischer Produkte«. Darunter versteht man unter anderem Gebäude, Staudämme oder komplexe Maschinenanlagen.

Tipp: Links zu Projektmanagement-Institutionen

- GPM e.V. – Gesellschaft für Projektmanagement (www.gpm-ipma.de)
- SPM – Swiss Project Management (www.spm.ch)
- PMA – Project Management Austria (www.p-m-a.at)
- IPMA – International Project Management Association (www.ipma.ch)



Die Beispielfirma »SoftWare GmbH«

Die Themen in diesem Buch werden mit Beispielen des fiktiven Unternehmens SoftWare GmbH konkret erläutert. Das Unternehmen SoftWare GmbH ist ein kleines mittelständisches Unternehmen mit 30 Mitarbeitern. Es entwickelt und produziert Anwendungssoftware für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Der Markt für Softwareentwicklungen wird immer kleiner und der Konkurrenzkampf immer stärker. Um sich auch in Zukunft im Markt behaupten zu können, möchte das Unter-

nehmen SoftWare sich mehr auf seine Stärken besinnen und die Produkte schneller, zuverlässiger und unter dem Gesichtspunkt der Kundenorientierung entwickeln und produzieren. Um diese Ziele zu erreichen, will die SoftWare GmbH zukünftig stärker Projektmanagementmethoden einsetzen. Bisher haben die Mitarbeiter Projekte im »Learning-by-doing« oder »Trial-and-error«-Verfahren umgesetzt. Störungen oder Verzögerungen in Projekten werden häufig unter gemeinsamer Kraftanstrengung gemeistert. Die Kommunikation und Information kommen durch die Hektik des Alltags oftmals zu kurz. Systematische Projektmanagementmethoden werden viel zu wenig oder mit dem Hinweis auf zu großen Zeitmangel nicht eingesetzt.

Die Geschäftsführung der SoftWare GmbH hat beschlossen, dass alle Projektleiterinnen und -leiter im Projektmanagement ausgebildet werden sollen. Das Unternehmen verspricht sich dadurch eine effektivere und wirtschaftlichere Durchführung der Projekte. Die Projektmanagementausbildung soll als Projekt geplant und realisiert werden. Frau Müller, Leiterin der Personalabteilung, wird die Projektleiterin in diesem Projekt. Bei der Initiierung dieses Projekts wurde entschieden, es mittels *klassischer Methoden* zu realisieren. Das bedeutet, dass sich das Vorgehen an den klassischen Prinzipien des Projektmanagements orientiert (s. Kapitel 2.1, 3.1, 4.1 und 5.1).

Parallel zum Projekt der »Projektmanagementausbildung« steht ein weiteres Projekt an. Es handelt sich um die Neuentwicklung einer maßgeschneiderten Buchhaltungssoftware. Das Unternehmen möchte das neue Produkt schnell auf den Markt bringen und so weitere Marktanteile sichern. Herr Maier, Leiter des Fachbereichs Entwicklung, wird für dieses Projekt als Projektleiter benannt. Da er vor kurzem ein Training im agilen Projektmanagement absolviert hat, wird er dieses Projekt mit seinem Team mit *agilen Methoden* umsetzen (s. Kapitel 2.2, 3.2, 4.2 und 5.2).

Die Geschäftsführung möchte die Projektergebnisse und -erfahrungen aus den beiden Projekten sammeln und auswerten lassen. Die Ergebnisse der Auswertung sollen in einem übergeordneten Projektmanagementhandbuch zusammengefasst und für alle Projekte angewendet werden. Insbesondere soll geprüft werden, wie erfolgreich die klassischen und agilen Techniken sind und ob sie sich für die zukünftigen Projekte des Unternehmens eignen. Möglich wäre auch ein Mix mit klassischen und agilen Techniken.

Die Projekte »Projektmanagementausbildung« und »Entwicklung einer neuen Buchhaltungssoftware« werden Sie als Beispielprojekte in diesem Buch begleiten. Anhand dieser Projekte lernen Sie Beispiele für klassische und agile Techniken für die Projektabwicklung kennen.