



Grundlagen des Projektmanagements

Im Rahmen der Hauptstudiumsprojekte am Fachbereich Informatik und
Gesellschaft an der TU Berlin

Raphael Leiteritz, raphael@leiteritz.com, 22. April 2002

Inhalt

- 1 Was ist ein Projekt?
- 2 Warum Projektmanagement?
- 3 Projektphasen
- 4 Vorprojektphase
- 5 Planungsphase
- 6 Durchführungsphase
- 7 Abschlußphase

Was ist ein Projekt?

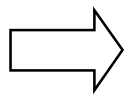
„Ein Projekt ist eine besondere, umfangreiche und zeitlich begrenzte Aufgabe von relativer Neuartigkeit mit hohem Schwierigkeitsgrad und Risiko, die enge fachübergreifende Zusammenarbeit aller Beteiligten fordert.“

(Quelle: VL Projektmanagement SS 2001, Dr. Mach, TU Berlin)

Warum Projektmanagement?

Projektmanagement ist eine ganzheitliche Methodik zur Erreichung des Projektziels. Es dient u.a. zur:

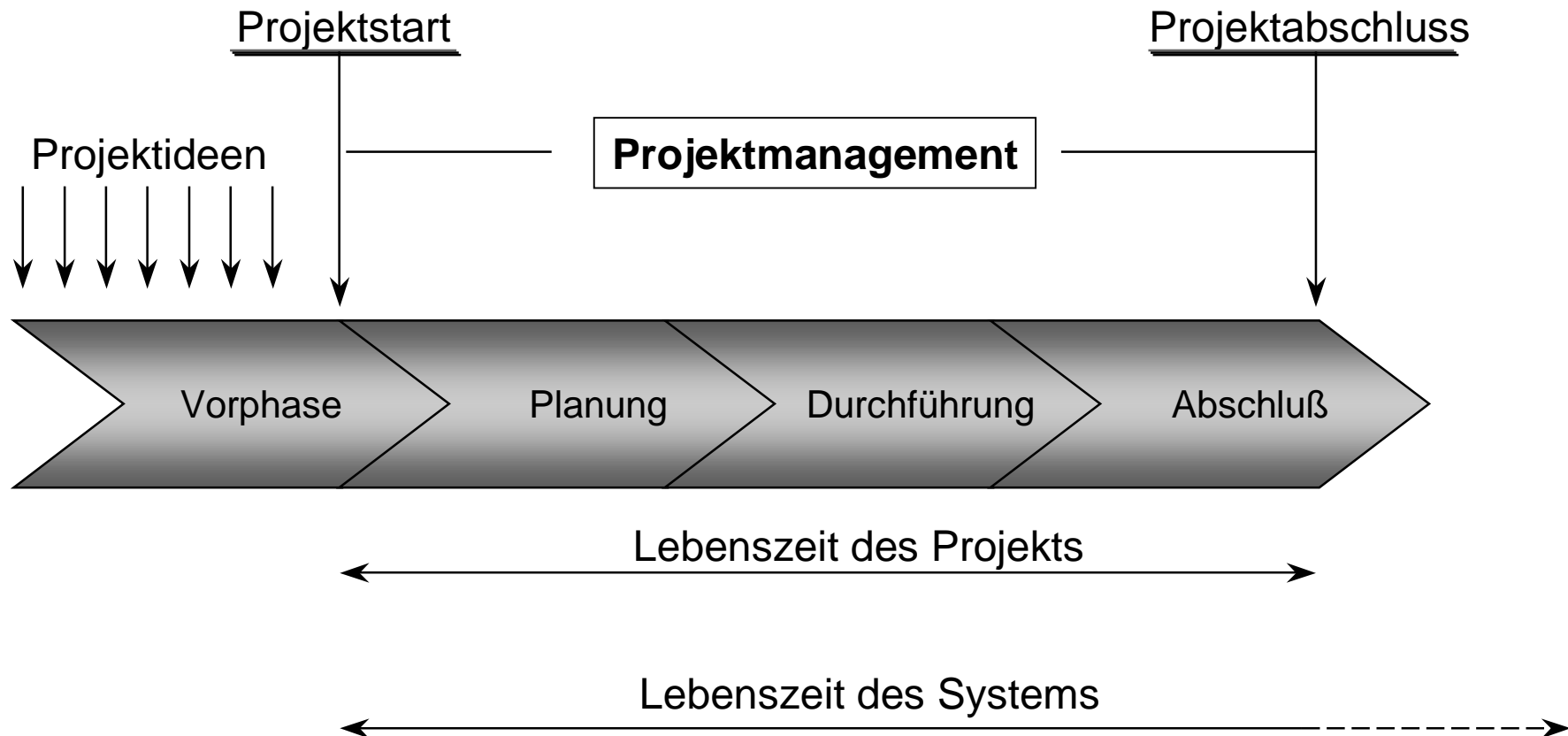
- Reduktion von Risiken
- Förderung professioneller Projekt- und Teamarbeit
- Zielorientierung
- Verbesserung des Informationsflusses und –austausches
- Planung unter Berücksichtigung von Ressourcen und Terminen
- Kontrolle des Projektfortschritts



Projektmanagement erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Projekt zum Erfolg wird!

Projektphasen

Projekte können grob in vier Phasen unterteilt werden:



Vorprojektphase

Die Vorprojektphase dient der Vorbereitung eines Projekts:

- Was ist das Projekt?
- Welche Ziele verfolgen wir mit dem Projekt?
- Welche Informationen liegen uns vor?
- Welche wichtigen Termine gibt es?
- Wer ist Mitglied im Projektteam?
- Gibt es sonstige wichtige Rahmenbedingungen?
- Dokumentation: Intensionspapier

Planungsphase

Die Planungsphase gliedert sich in:

- Kickoff-Meeting
- Lastenheft/Pflichtenheft
- Projektplanung

Planungsphase: Kickoff-Meeting

Das Kickoff-Meeting ist das erstes Treffen des Projektteams:

- Teilnehmer: Projektteam + Betreuer
- Was ist die Ausgangssituation?
- Was ist der Projektinhalt, was ist das Projektziel?
- Welche Teamregeln gibt es (Verantwortlichkeiten, Hilfsmittel, Kommunikation, Nichteinhaltung etc.)
- Diskussion und Festlegung des Projektziels
- Zeitaufwand: ca. 3-4h
- Dokumentation: Protokoll

Planungsphase: Kickoff-Meeting

Eine unzureichende Zieldefinition führt zu Unzufriedenheit, Mißverständnissen, falschen Erwartungen und letztendlich zum Scheitern des Projekts.



Planungsphase: Lasten/Pflichtenheft

Lasten und Pflichtenheft spezifizieren das Projekt inhaltlich:

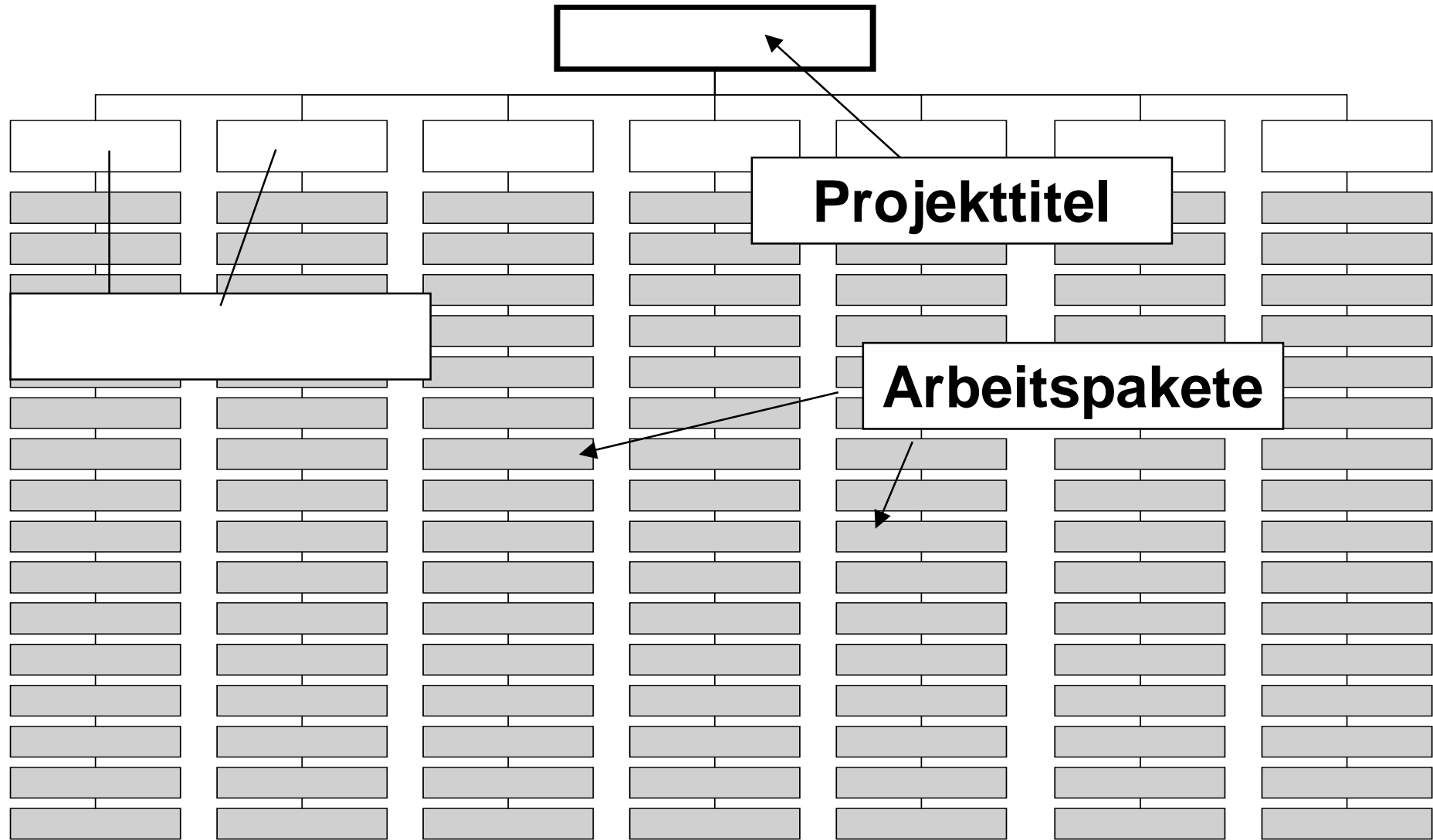
- Was will der Auftraggeber (Lastenheft)?
- Was können wir leisten (Pflichtenheft)?
- Wie können wir das Projekt inhaltlich eingrenzen?
- Was sind unsere Prioritäten, was machen wir nicht?
- Im Idealfall: Vor Beginn der Projektarbeit, BMI-Lastenhefte entstehen bilateral aus den BMI-Papieren
- Zeitaufwand: mehrere Tage, kontinuierliche Abstimmung mit dem Auftraggeber
- Dokumentation: Möglichst detaillierte Beschreibung der zu erbringenden Leistung in Abstimmung mit dem Auftraggeber

Planungsphase: Projektplanung

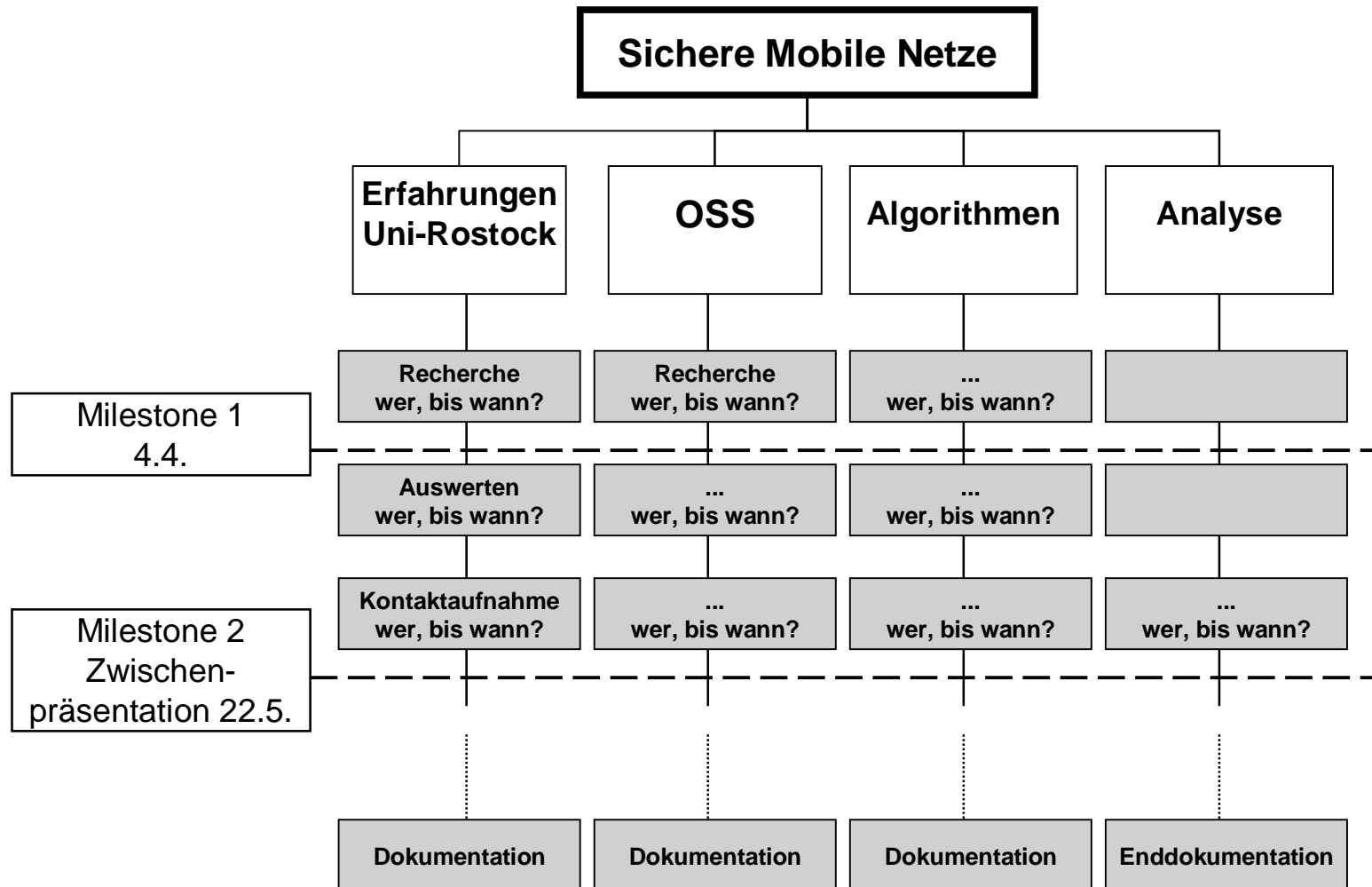
Die Projektplanung ist die Grundlage für den Projekterfolg:

- Unterteilung des Projektes in Teilaufgaben und Arbeitspakete
- Wer übernimmt welche Arbeitspakete?
- Welche (realistischen!) Termine setzen wir uns für die Arbeitspakete?
- Was sind die drei-fünf wichtigen Milestones?
- Wann ist das Projekt zu Ende?
- Zeitaufwand: 1-2 Tage
- Dokumentation: Projektablaufplan

Planungsphase: Projektablaufplan



Beispiel Projektablaufplan



Durchführungsphase

Die Durchführungsphase gliedert sich in:

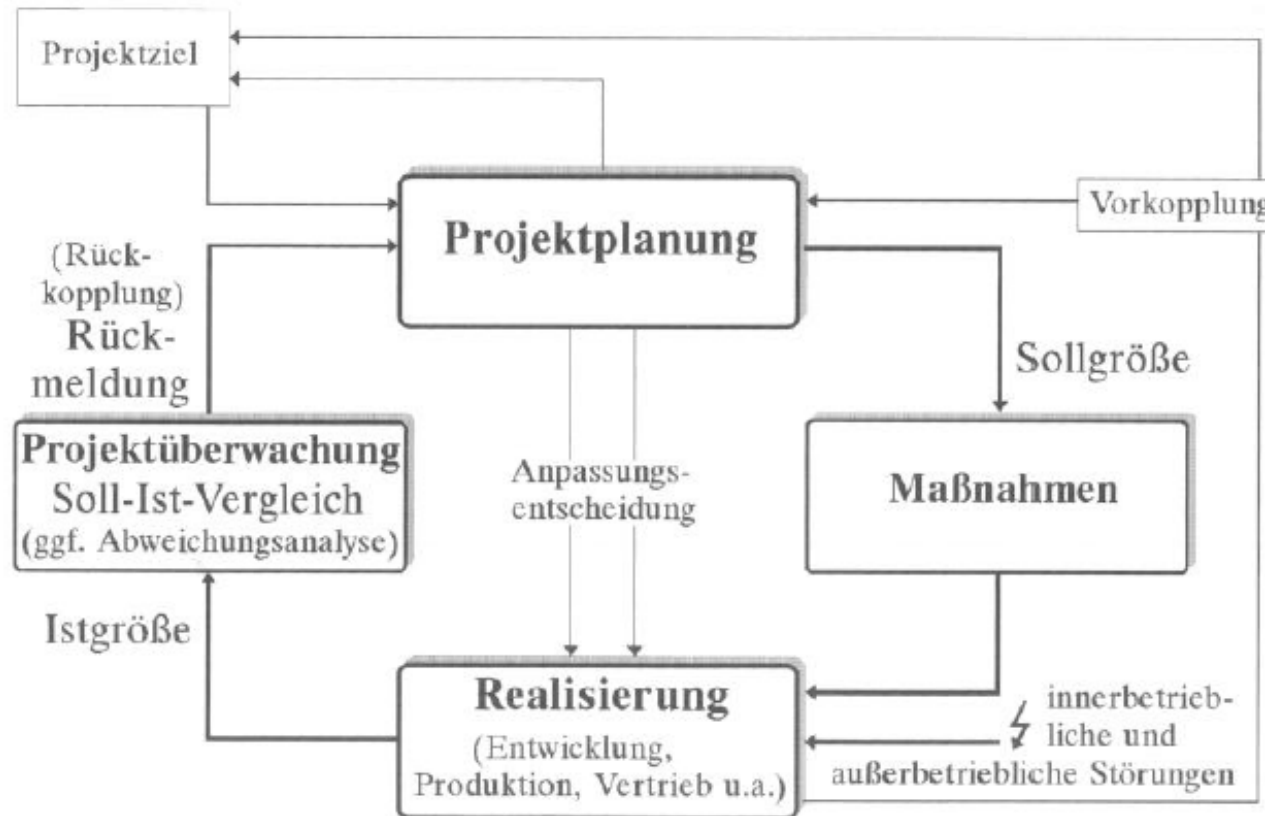
- Projektcontrolling
- Kommunikation
- Statusberichte
- Dokumentation
- Implementation

Durchführungsphase: Projektcontrolling

Das Projektcontrolling überprüft, ob wir im Plan liegen:

- Permanenter Soll/Ist-Vergleich
- Kontrolle der Milestones
- Welche Maßnahmen müssen wir treffen?
- Zeitaufwand: kontinuierlich
- Dokumentation: Ggf. angepaßter Plan

Durchführungsphase: Projektcontrolling



Regelkreis beim Projektcontrolling
(Quelle: VL Projektmanagement SS 2001, Dr. Mach, TU Berlin)

Durchführungsphase: Kommunikation

Regelmäßige Treffen im Projektteam und mit dem Auftraggeber:

- Wie sind unsere Zwischenergebnisse?
- Gibt es Schwierigkeiten oder Verzögerungen?
- Austausch von Erfahrungen und Informationen
- Können wir schwierige Probleme gemeinsam lösen?
- Weiteres Vorgehen
- Austausch mit dem Auftraggeber
- Was muß der Auftraggeber bis wann liefern (!!)
- Aufnahme von Änderungswünschen (Vorsicht!)
- Zeitaufwand: pro Treffen 2-3h
- Dokumentation: Protokolle

Durchführungsphase: Statusberichte

Statusberichte informieren den Auftraggeber über den Status und sind gleichzeitig Absicherung für das Projektteam:

- Regelmäßige Berichte an den Auftraggeber (mind. jeden Monat)
- Sind wir im Plan?
- Wo gibt es Verzögerungen?
- Gibt es Probleme?
- Grundlage: Dokumentation und Protokolle
- Zeitaufwand: 2h
- Dokumentation: Statusbericht (ca. eine A4-Seite)

Durchführungsphase: Dokumentation

Fortlaufende Dokumentation aller Teilaufgaben:

- Grundlage für Protokolle, Statusberichte und Abschlußdokumentation
- Zeitnahe Dokumentation erspart viel Ärger
- Verantwortung: Gruppenleiter

Durchführungsphase: Implementation

Mit der Implementation wird das Projektergebnis übergeben:

- Übergabe des „Produkts“ an den Auftraggeber
- Übergabe der Dokumentation
- Ggf. Integration/Schnittstellenanpassung
- Einweisung/Schulung

Abschlußphase

- Abschlußmeeting, Endpräsentation
- „lessons learned“
- Anknüpfungspunkte, weiterführende Projekte
- Dokumentation: Schlußbericht

Gründe für das Scheitern

- **Falsche Planung der weichen Faktoren:** Während Dauer und Kosten der System-Entwicklung und –Implementierung meist realistisch geplant werden, unterschätzen die meisten Projekte die Übernahme von alten Daten, die Entwicklung der Schnittstellen und die Einführung bei den Anwendern.
- **Falscher Ehrgeiz:** Um Projekte genehmigt zu bekommen, verlangen die meisten Unternehmen geringe Projektkosten statt maximaler geschäftlicher Vorteile. Dadurch werden Projekt-Leiter animiert, die weichen Faktoren gering einzuschätzen.
- **Mangelnde Flexibilität:** Verschiebungen bei den Meilensteinen der Projektplanung resultieren nur selten in der Änderung des Endtermins. Die Auswirkungen werden schlicht ignoriert.
- **Zu viel Flexibilität:** Oft wachsen die Anforderungen an Systeme während des Projektverlaufs, ohne daß sich dies in der Zeitplanung niederschlägt. Viele Projekt-Manager nehmen dies hin, weil sie absichtlich Funktionen unterdrückt haben, um die Kosten niedrig zu halten.

...und was man tun kann

- **Abhängigkeiten besser einschätzen:** IT-Projekte entstehen nicht im leeren Raum, sondern sind mit den Geschäftsprozessen und Anwendern verknüpft. Lassen Sie den Aufwand für Schulungen und Umstellungen von den betroffenen Abteilungen schätzen und nicht von den IT-Spezialisten.
- **Keine Angst vor der Wahrheit:** Wie oft haben Mitglieder des Managements gesagt: "Wir bestrafen niemanden dafür, daß er die Wahrheit sagt." Glauben die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen daran? Vertrauen ist eine Voraussetzung, um die Wahrheit zu sagen.
- **Dämpfen Sie den Übereifer:** Drohen Sie Mitarbeitern lieber vor Projektbeginn, um übertriebene Erwartungen zu verhindern. Machen Sie deutlich, daß Sie keine überzogenen Versprechungen akzeptieren. Bestehen Sie auf realistischen Projektplänen; trauen Sie keinen "Alles wird gut"-Prognosen.
- **Besser frühzeitig handeln:** Am Anfang eines Projektes zu scheitern ist viel billiger, als später zu kapitulieren. Denken Sie darüber nach, was Sie tun können, damit ein Fehler möglichst frühzeitig zu Tage tritt, falls überhaupt mit einem zu rechnen ist.

(Quelle: IT-Magazin "Information Week" Nr. 21; 15.10.1998.)

Weiterführende Informationen

- VL und Seminar Projektmanagement an der TU Berlin,
Dr. Mach:
<http://www.tim.tu-berlin.de>
Vorlesungsskript-Download
- Online-Handbuch und –Ratgeber:
<http://www.projekthandbuch.com>
Formular-Download