

# Grundlagen des Projektmanagements

---

Im Rahmen der Hauptstudiumsprojekte am Fachgebiet für  
Informatik und Gesellschaft der TU Berlin

Frank Pallas

[frank.pallas@mobiles-arbeiten.de](mailto:frank.pallas@mobiles-arbeiten.de)

28. April 2004

Aufbauend auf einer Präsentation von Raphael Leiteritz

# Projekte bei IG

---

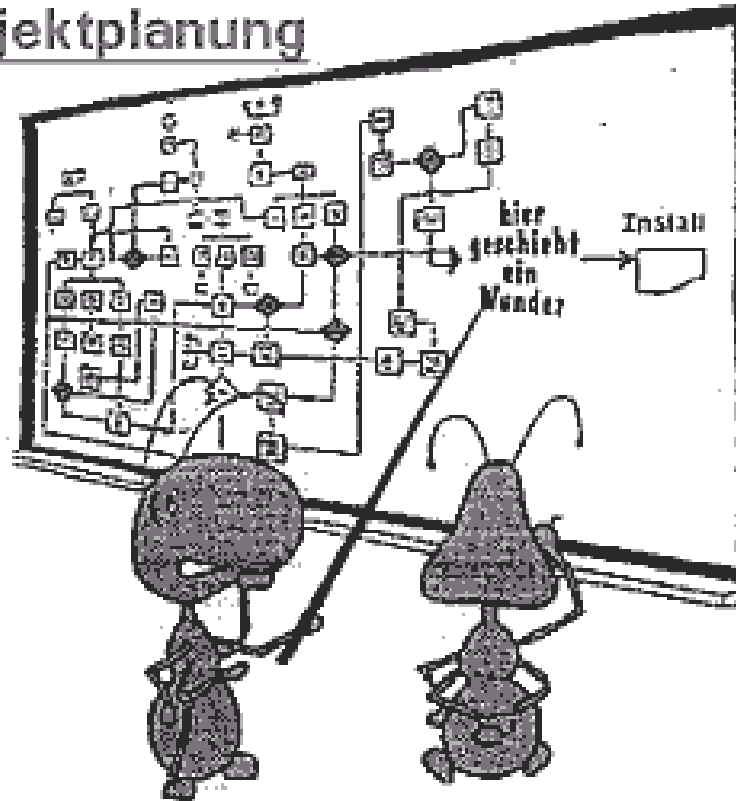
Projekte bei IG zeichnen sich aus durch:

- Behandlung „echter“ Fragestellungen
- Tatsächliche Verwendung – Keine „Papierkorbware“
- Teilweise bedeutende Auswirkungen bei Auftraggebern und anderen (z.B. BMI  $\Leftrightarrow$  Microsoft)
- Bisher nicht oder wenig behandelte Themen
- Fachübergreifende Aufgabenstellungen
- Zeitdruck



# Warum Projektmanagement?

## Projektplanung



Sehr gute Arbeit!  
Aber sollten wir hier vielleicht nicht  
noch ein wenig detaillierter werden...?

Quelle: <http://www.friepoertner.de>,  
Originalquelle unbekannt

# Warum Projektmanagement?

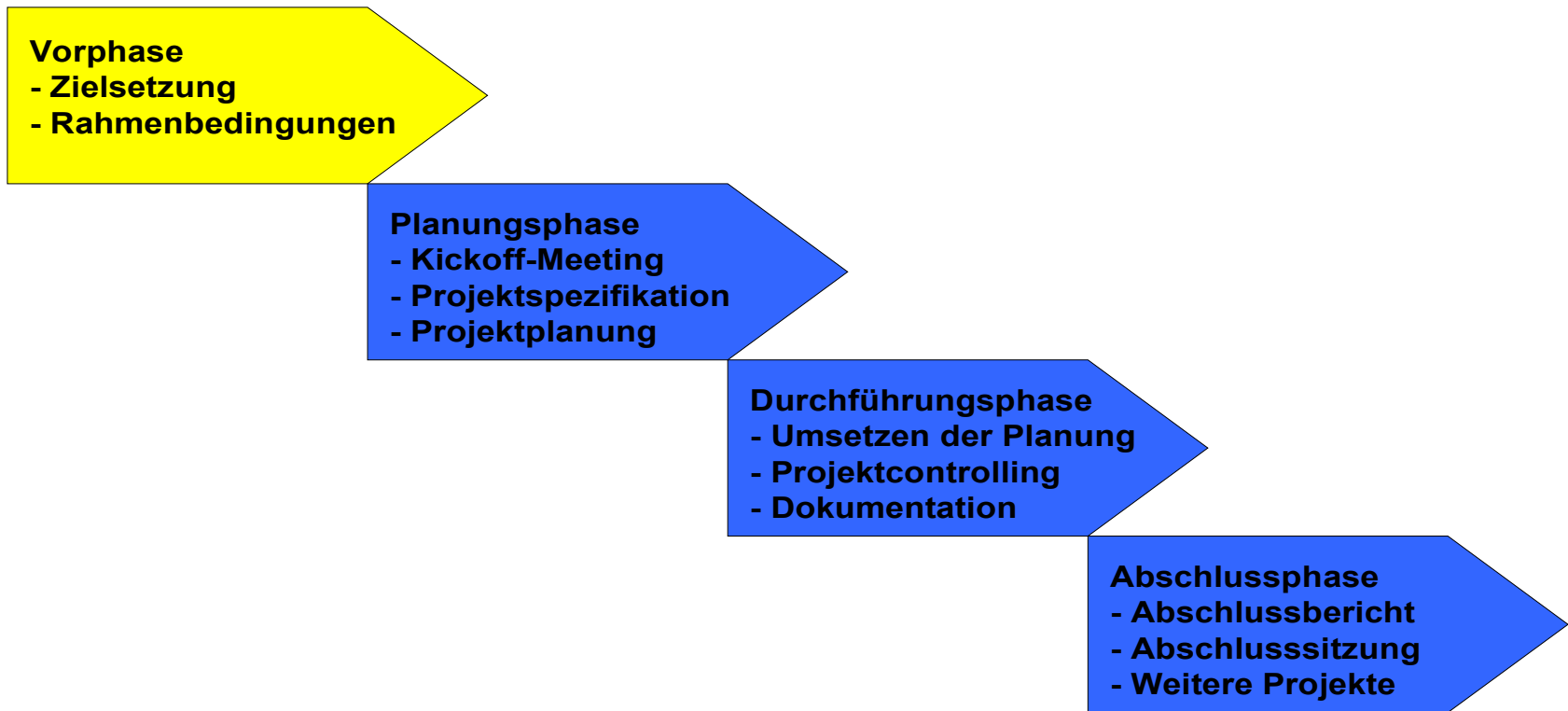
---

- Projekte bergen Risiken
  - Förderung professioneller Projekt- und Teamarbeit
  - Zielorientierung
  - Verbesserung des Informationsflusses und -austausches
  - Planung unter Berücksichtigung von Ressourcen und Terminen
  - Ständige Kontrolle des Projektfortschrittes
- ⇒ Projektmanagement erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Projekt zum Erfolg wird!



# Vier große Projektphasen

---



Nach: <http://www.projekthandbuch.com/projektphasen.htm>



# Vorprojektphase

---

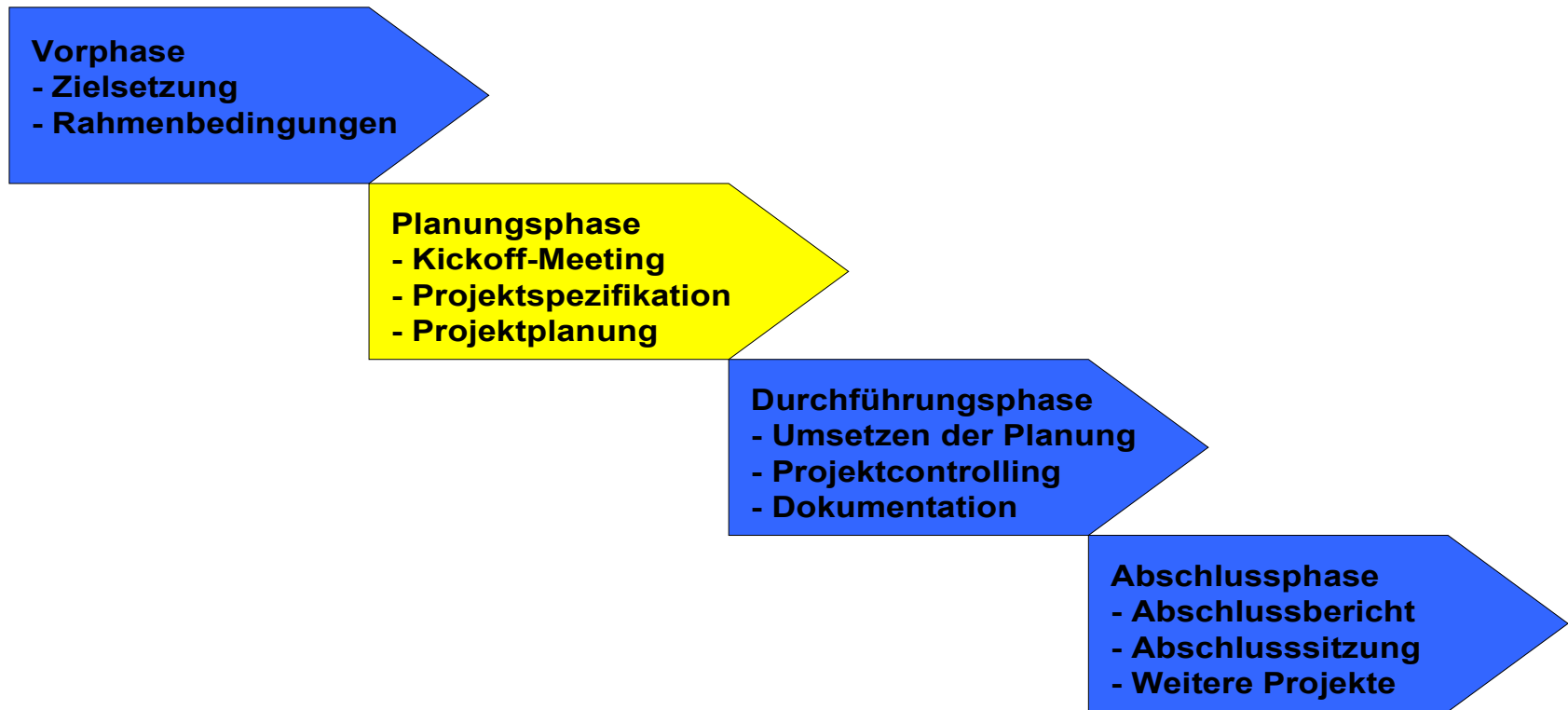
Die Vorprojektphase dient der Vorbereitung eines Projektes

- Was ist das Projekt?
- Welche Ziele verfolgen wir mit dem Projekt?
- Welche Informationen liegen uns vor?
- Welche wichtigen Termine gibt es?
- Wer sind die Mitglieder im Projektteam?
- Gibt es sonstige wichtige Rahmenbedingungen?
- Dokumentation: Intensionspapier, bei IG auch Intensionspräsentation



# Planungsphase

---



Nach: <http://www.projekthandbuch.com/projektphasen.htm>



# Planungsphase: Kickoff-Meeting

---

Das Kickoff-Meeting ist das erste Treffen des Projektteams

- Teilnehmer: Projektteam + Betreuer
- Was ist die Ausgangssituation
- Diskussion und Festlegung des Projektzieles
- Welche Teamregeln gibt es (Verantwortlichkeiten, Hilfsmittel, Kommunikation, Nichteinhaltung, etc.)?
- Zeitaufwand: ca. 3-4 Stunden
- Dokumentation: Protokoll



# Planungsphase: Projektspezifikation

---

Die inhaltliche Projektspezifikation beugt Missverständnissen vor:

- Was will der Auftraggeber? (auch: Lastenheft)
- Was können wir leisten? (auch: Pflichtenheft)
- Wie können wir das Projekt inhaltlich eingrenzen?
- Was sind unsere Prioritäten, was machen wir nicht?
- Zeitaufwand: Mehrere Tage, kontinuierliche Abstimmung mit dem Auftraggeber
- Dokumentation: möglichst detaillierte Beschreibung der zu erbringenden Leistung (Abstimmung mit Auftraggeber)



# Planungsphase: Projektplanung

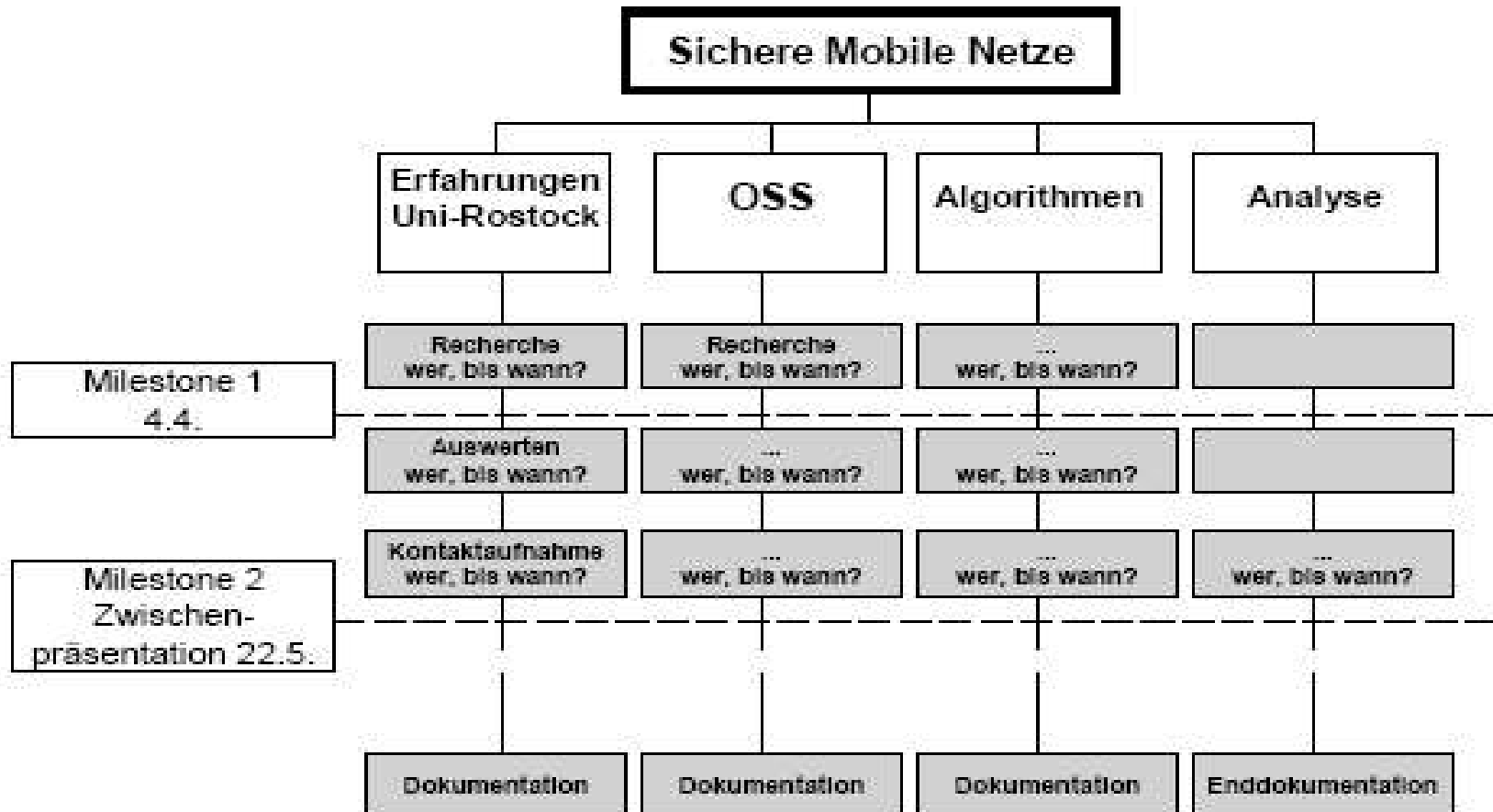
---

Die Projektplanung ist die Grundlage für den Projekterfolg:

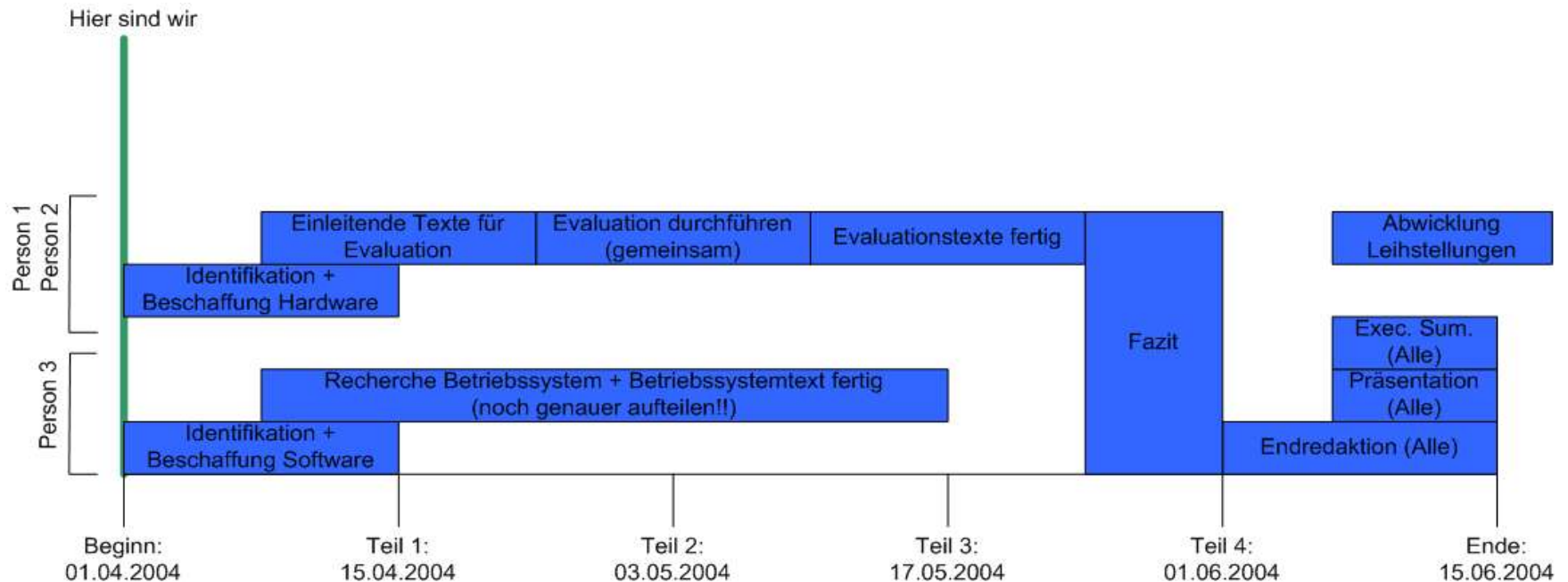
- Unterteilung des Projektes in Teilaufgaben und Arbeitspakete
- Wer übernimmt welche Arbeitspakete?
- Welche (realistischen!) Termine setzen wir uns für die Arbeitspakete?
- Was sind die drei bis fünf wichtigsten Meilensteine?
- Wann ist das Projekt zu Ende?
- Zeitaufwand: 1-2 Tage
- Dokument: Projektablaufplan



# Projektablaufplan – Eine Möglichkeit



# Projektablaufplan – eine andere Möglichkeit



# Projektablaufplan: Zu beachten

---

Das Arbeiten mit Projektplänen erfordert Feingefühl:

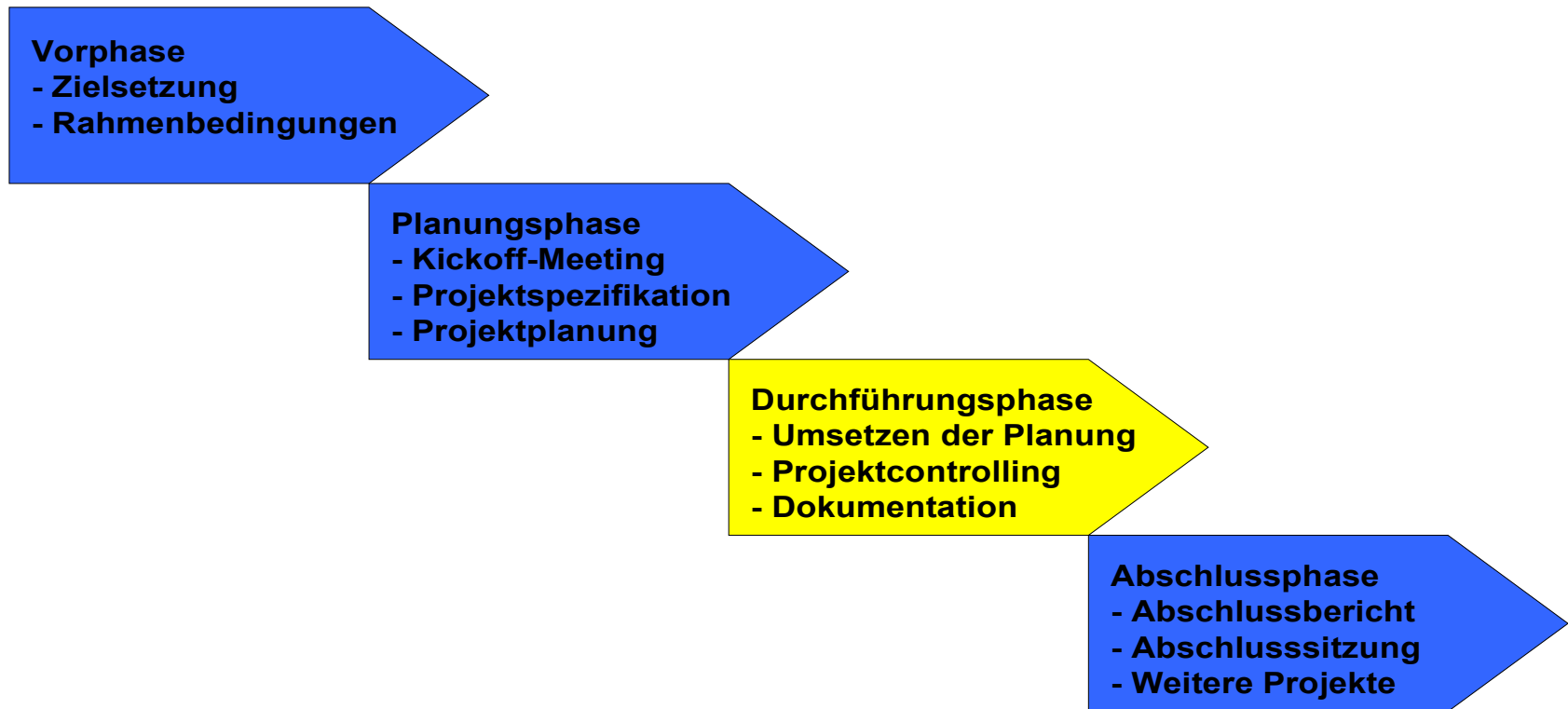
- Zu detaillierte Aufteilung hemmt Kreativität und freies Denken
- Zu detaillierte Aufteilung führt u.U. zu stupidem „Abarbeiten“ (Taylorismus!)
- Zu grobe Aufteilung animiert zum „Verschleppen“
- Zu grobe Aufteilung führt zu Unklarheiten
  - Aufgabenstellung
  - Zuständigkeiten
  - ...

⇒ Dieses Feingefühl wollen wir vermitteln



# Durchführungsphase

---



Nach: <http://www.projekthandbuch.com/projektphasen.htm>



# Durchführungsphase

---

In der Durchführungsphase sind wichtig:

- Projektcontrolling
- Kommunikation
- Statusberichte
- Dokumentation
- Ggf. Einführung / Implementation
- ... und natürlich die Durchführung selbst



# Durchführungsphase: Projektcontrolling

---

Das Projektcontrolling überprüft, ob wir im Plan liegen:

- Permanenter Soll/Ist-Vergleich
- Kontrolle der Meilensteine
- Welche Maßnahmen müssen wir treffen?
- Zeitaufwand: Kontinuierlich
- Dokumentation: Ggf. angepasster Projektplan



# Durchführungsphase: Kommunikation

---

Regelmäßige Treffen im Projektteam (evtl. mit dem Auftraggeber)

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



# Durchführungsphase: Statusberichte

---

Statusberichte informieren den Auftraggeber und sind gleichzeitig Absicherung für das Projektteam

- Regelmäßige Berichte an den Auftraggeber (ca. 1 Mal / Monat)
- Sind wir im Plan?
- Wo gibt es Verzögerungen?
- Gibt es Probleme? Welche?
- Grundlage: Dokumentation und Protokolle
- Zeitaufwand: ca. 2 Stunden
- Dokumentation: Statusbericht (ca. eine A4-Seite)



# Durchführungsphase: Implementation

---

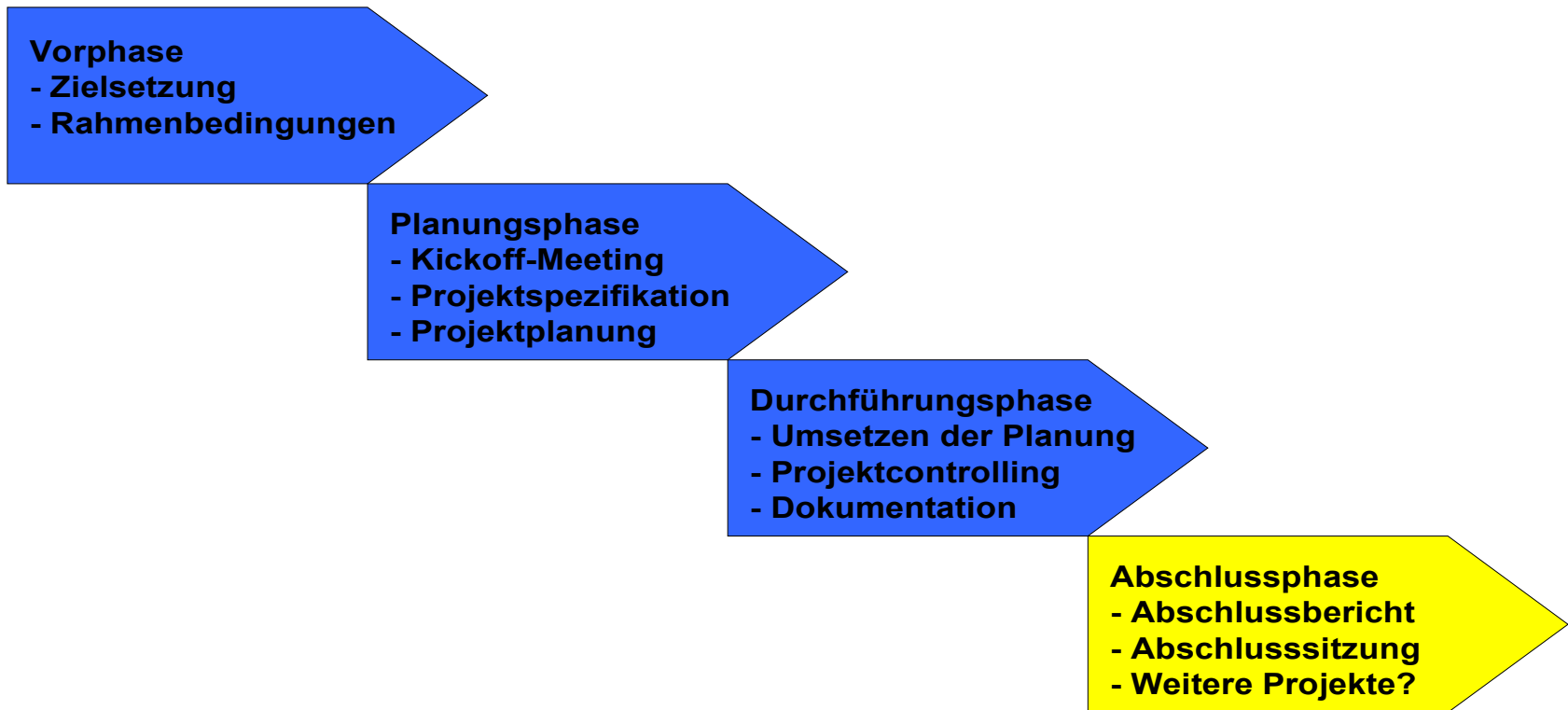
Gegebenenfalls – bei IG-Projekten eher selten – wird das Projektergebnis mit der Implementation übergeben:

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



# Vier große Projektphasen

---



Nach: <http://www.projekthandbuch.com/projektphasen.htm>



# Abschlussphase

---

Die Abschlussphase gliedert sich in:

- Abschlussmeeting, Endpräsentation
- „lessons learned“
- Anknüpfungspunkte, weiterführende Projekte?
- Dokumentation: Schlussbericht



# Gründe für das Scheitern

---

- Falsche Planung der weichen Faktoren
  - Übernahme von alten Daten, Schnittstellen
  - Einführung bei Anwendern
- Falscher Ehrgeiz
  - Auftraggeber verlangen geringe Projektkosten
  - Das animiert Projektleiter zu Fehleinschätzungen (s.o.)
- Mangelnde Flexibilität
  - Verschiebung der Meilensteine muss sich auch in Endtermine auswirken
- Zu viel Flexibilität
  - Anforderungen wachsen ohne Auswirkungen auf Zeitplanung



## ... und was man dagegen tun kann

---

- Abhängigkeiten besser einschätzen
  - Rahmenbedingungen müssen vorher klar sein
- Keine Angst vor der Wahrheit
  - „Wir bestrafen niemanden dafür, dass er die Wahrheit sagt“
  - Glaubst man das?
- Übereifer dämpfen
  - Knackpunkt: „Alles wird gut“-Prognosen
- Besser frühzeitig handeln
  - Am Anfang zu scheitern ist deutlich billiger als am Ende

Nach: Information Week, Nr. 21, 15.10.1998



# Und trotz aller Theorie gilt:

---

Die wichtigsten Körperteile des Managers sind Herz, Bauch, Seele und Nase. Sie braucht er, um

- mit dem Herzen zu führen
- dem Gefühl im Bauch zu vertrauen
- die Organisation zu beseelen
- zu riechen, dass etwas stinkt

Quelle: Tom DeMarco - Der Termin - Kap. 6



# Weiter führende Informationen

---

- Online-Handbuch und Ratgeber:  
<http://www.projekthandbuch.com>
- Bettlektüre:  
Tom DeMarco – Der Termin  
ISBN: 3-446-19432-0

