Uwe Froschauer

Projektmanagement

mal anders -

humorvoll und leicht verständlich!

Diplomica Verlag

Handlungsfelder
des Managements

Froschauer, Uwe: Projektmanagement mal anders – humorvoll und leicht verständlich. Handlungsfelder des Managements, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015

Buch-ISBN: 978-3-95934-555-2
PDF-eBook-ISBN: 978-3-95934-055-7
Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015
Covergestaltung: Ann-Christin Schulz
Covermotiv: © Trueffelpix - Fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
http://www.diplomica-verlag.de, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 9

1. Vorwort 13

2. Grundlagen des Projektmanagements (PM) 19

2.1 Begriffsbestimmungen 20

2.1.1 Projekt und Projektmanagement 20

2.1.2 Die 3 großen P‘s im Projektmanagement 22

2.2 Magisches Dreieck der Projektziele 23

2.3 Projektarten 28

3. Inhalte des Projektmanagements 33

3.1 Aufbauorganisation des Projekts 33

3.1.1 Grundsätzliches zur Projektorganisation 33

3.1.2 Verankerung des Projekts in die bestehende Aufbauorganisation 35

3.1.2.1 Stabs-Projektorganisation 37

3.1.2.2 Reine Projektorganisation 40

3.1.2.3 Projektgesellschaft 45

3.1.2.4 Matrix-Projektorganisation 48

3.1.2.5 Linien-Projektorganisation 55

3.1.3 Projektbeteiligte und ihre Rollen 56

3.1.4 Projektbüro (Project Office) und Project-Management-Office 61

3.1.4.1 Projektbüro (Project Office = PO) 61

3.1.4.2 Project Management Office (PMO) 64

3.2 Projektablauf 66

3.2.1 Projektinitialisierung 72

3.2.2 Projektdefinition 75

3.2.2.1 Projektumfeldanalyse 76

3.2.2.2 Stakeholderanalyse 83

3.2.2.3 Formulierung der Projektziele 93

3.2.2.4 Grobplanung der Aufgaben 110

3.2.2.5 Erste Aufwandsschätzung 113

3.2.2.6 Kick-off-Meeting 119

3.2.2.7 Ablauforganisation 123

3.2.2.8 Aufbauorganisation 126

3.2.2.9 Informations- und Kommunikationsstruktur 128

3.2.2.10 Machbarkeitsanalyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Risikoanalyse, Business Case 130
3.2.2.11 Freigabe des Projekts, Aufnahme in einer Projektliste, Projektauftrag formulieren 147
3.2.3 Projektplanung 150
3.2.3.1 Projektstrukturplanung 151
3.2.3.2 Ablauf- und Zeitplanung 162
3.2.3.3 Ressourcenplanung 175
3.2.3.4 Kostenplanung und Liquiditätsplanung 190
3.2.3.5 Zusammenfassung der Teilpläne zu einem Gesamtplan 201
3.2.4 Projektsteuerung 203
3.2.5 Projektabschluss 226
3.3 Projektbegleitende Aufgaben (Querschnittsaufgaben) 232
3.3.1 Projektcontrolling 233
3.3.2 Risikomanagement 240
3.3.3 Änderungsmanagement 253
3.3.4 Vertragsmanagement 255
3.3.5 Claim-Management 260
3.3.6 Qualitätsmanagement in Projekten 265
3.3.7 Berichtswesen und Dokumentation 268
3.3.8 Projektmarketing 278
3.3.9 Personal- und Teammanagement im Projekt 282
3.3.10 Sonstige projektbegleitende Aufgaben 291
3.4 Multiprojektmanagement 298
3.4.1 Projekt-Portfolio-Management 300
3.4.2 Stakeholder im Multiprojektmanagement 303
3.4.3 Voraussetzungen und Probleme des Multiprojektmanagements 305
4. Grundsätze des Projektmanagements 307
5. Erfolgs- und Mißerfolgskriterien von Projekten 315
6. Projektmanagement-Standards 325
6.1 Einführende Worte 325
6.2 Ziele und Aufgaben von Projektmanagement-Standards 327
6.3 Weitverbreitete Projektmanagement-Standards 328
6.3.1 PRINCE2® von OGC (Office of Government Commerce) 328
6.3.2 Project Management Body of Knowledge (PMBOK) von PMI® 344

6.3.3 IPMA-Baseline Version 3.0 von der International Project Management Association (IPMA) 354
6.4 Zusammenfassung der Zertifizierungsmöglichkeiten der 3 Standards 369
6.4.1 Individuelle Zertifizierungsmöglichkeiten 369
6.4.2 Organisationale Zertifizierungsmöglichkeiten 370
7. Einsatz von Projektmanagement-Software 373
7.1 Grundfunktionen von PM-Software 374
7.2 Tools der PM-Software 377
7.3 Auswahl und Einführung einer geeigneten PM-Software 382
7.3.1 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Auswahl und Einführung einer geeigneten PM-Software 383
7.3.2 Prozess der Auswahl und Einführung von PM-Software 385
7.4 Fazit 386
8. Nachwort 387
Anhang 389
Literaturverzeichnis 391
Print 391
Internet 392

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang Produkt, Prozess und Projekt 23
Abbildung 2: Tätigkeiten im Projekt bezüglich der 3 großen P‘s 23
Abbildung 3: Magisches Dreieck 25
Abbildung 4: Stab - Projektorganisation 37
Abbildung 5: Reine Projektorganisation 43
Abbildung 6: Einliniensystem 48
Abbildung 7: Struktur einer Matrixorganisation, Mehrliniensystem 49
Abbildung 8: Projekt-Matrixorganisation 49
Abbildung 9: Engerer Kreis projektbeteiligter Personen und Personengruppen . 56
Abbildung 10: Aufgaben-Kompetenz-Verantwortungsmatrix der Projektbeteiligten 60
Abbildung 11: Mögliche organisatorische Einordnung eines Projektbüros im Geschäftsbereich IT-Entwicklung 62
Abbildung 12: Schaubild Projektablauf 69
Abbildung 13: Projektauftrag 74
Abbildung 14: Analyse- und Prognosefelder des Unternehmens 77
Abbildung 15: Vorgehensweise bei der Stakeholderanalyse 84
Abbildung 16: Potenzielle Stakeholder 86
Abbildung 17: Stakeholderliste 88
Abbildung 18: Kraftfeldanalyse 89
Abbildung 19: Kraftfeldanalyse Hochzeit 91
Abbildung 20: Magisches Dreieck 94
Abbildung 21: Unterschiedliche Sichtweisen eines Projektes 96
Abbildung 22: Zielhierarchie im Projektmanagement 98
Abbildung 23: SMART-Regel 104
Abbildung 24: Mindmap Hochzeitsplanung 112
Abbildung 25: Parametrische Aufwandsschätzung bei unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad 116
Abbildung 26: Agenda für Kick-off-Meeting 121
Abbildung 27: Beispiel für ein Balkendiagramm im Bauwesen 124
Abbildung 28: Grober Ablaufplan Hochzeit (Gantt-Diagramm) 125
Abbildung 29: Organigramm Projekt Hochzeit 127
Abbildung 30: Nutzwertanalyse zur Bewertung von SW-Alternativen 142
Abbildung 31: Formular für Projektauftrag 149

Abbildung 32: Teilplanungsbereiche im Projekt 150
Abbildung 33: Funktionsorientierter Projektstrukturplan 154
Abbildung 34: Objektorientierter Projektstrukturplan 154
Abbildung 35: Zeitorientierter Projektstrukturplan 155
Abbildung 36: Formular für Arbeitspaket 157
Abbildung 37: Funktionsorientierter Projektstrukturplan für Teilprojekt Hochzeitsessen 159
Abbildung 38: Objektorientierter Projektstrukturplan für Teilprojekt Hochzeitsessen 159
Abbildung 39: Gemischtorientierter Projektstrukturplan für Teilprojekt Hochzeitsessen 160
Abbildung 40: Formular für Arbeitspaket „Vorspeise Salat“ 161
Abbildung 41: Strukturanalyse 164
Abbildung 42: Fertiggestellter Netzplan 173
Abbildung 43: Fachkräftebedarf für die einzelnen Arbeitspakete 183
Abbildung 44: Strukturanalyse und Einsatzmittelbedarf Fachkräfte 184
Abbildung 45: Kapazitätsganglinie vor dem Kapazitätsabgleich 185
Abbildung 46: Kapazitätsganglinie nach dem Kapazitätsabgleich 186
Abbildung 47: Schritte des Kostenmanagements 191
Abbildung 48: Zeitlicher Anfall der Kosten 194
Abbildung 49: Kostenganglinie 195
Abbildung 50: Kostensummenlinie 196
Abbildung 51: Rollierende Finanzmittelplanung 199
Abbildung 52: Liste offener Punkte 207
Abbildung 53: Kosten-Trenddiagramm 209
Abbildung 54: 90%-Syndrom („Fast schon fertig-Syndrom“) 210
Abbildung 55: Termin-Trenddiagramm 215
Abbildung 56: Plankosten 218
Abbildung 57: Abweichung Ist-Kosten (AC) von den Plankosten (PC) 219
Abbildung 58: Earned Value 220
Abbildung 59: Kennzahlen der Earned Value Analyse 224
Abbildung 60: Projektaufgaben im Überblick 232
Abbildung 61: Controlling Regelkreis 234
Abbildung 62: Träger des Projektcontrollings 238
Abbildung 63: Ablauf Risikomanagement 245
Abbildung 64: Risikomatrix 247

Abbildung 65: Risikotabelle 248
Abbildung 66: Umgang mit Risiken 250
Abbildung 67: Uneinheitliches Verständnis der Produktqualität 266
Abbildung 68: Berichtsplan 274
Abbildung 69: Arbeitspaketbericht 275
Abbildung 70: Projektstatusbericht 276
Abbildung 71: Projektabschlussbericht 277
Abbildung 72: Projektportfolio 300
Abbildung 73: Projektportfolio mit Einzelprojekten und Programmen 301
Abbildung 74: Beispiel für ein Projektportfolio 302
Abbildung 75: Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement 315
Abbildung 76: Gründe für das Scheitern von Projekten 317
Abbildung 77: Unterschiedliche Bewertung von Hypothesen bei High- und Low-Performern im Projektmanagement 318
Abbildung 78: IPMA Competence Baseline (ICB) 321
Abbildung 79: Die Rollen in einem PRINCE2®-Projektmanagementteam (PRINCE2®:2009) 332
Abbildung 80: Grobe Darstellung des Phasenmodells PRINCE2® 338
Abbildung 81: Projektmanagement-Prozessgruppen und Wissensbereiche des PMBOK-Guides von PMI® 347
Abbildung 82: Phasenschema für das Projektmanagement, angelehnt an das Phasenmodell der GPM 357
Abbildung 83: Kompetenzauge des Projektmanagers (ICB 3.0) 360
Abbildung 84: Organisationales Kompetenzfeld mit 18 Kompetenzelementen ... 362
Abbildung 85: 4 Ebenen-System der PM-Zert (IPMA) 364
Abbildung 86: Verfahrensschritte zur Erlangung der verschiedenen Zertifikate . 367
Abbildung 87: Zertifizierungsstufen der 3 Projektmanagement-Standards 370
Abbildung 88: M-Modell von Prof. Dr. Frederik Ahlemann 378
Abbildung 89: Phasen der Auswahl und Einführung von PM-Software 385

1. Vorwort

Hallo geschätzter Leser,

wie ich Ihnen bereits angedroht habe, kommt auch schon die nächste Buchreihe auf den Markt und in Ihr Bücherregal, wo sie hoffentlich nicht als Staubfänger landet, bevor Sie die Trilogie gelesen haben. Klasse Wort Trilogie, oder nicht? Bedeutet so viel wie 3 zusammengehörende Einzelwerke. Nachdem Sie mittlerweile den vollen Durchblick in Sachen „Management-Basics“ haben, können Sie jetzt Ihr Wissen in wichtigen Managementbereichen anwenden. Auch wenn Sie die 4 Bände der ersten Buchreihe nicht gelesen haben, ist das kein Beinbruch, zumal in den folgenden Anwendungsfeldern

- Projektmanagement
- Wissensmanagement und
- Zeitmanagement

die Basics der ersten 4 Bände „Managementkreislauf“, „Organisation“, „Mitarbeiterführung“ und „Kommunikation“ im jeweiligen Managementfeld umgesetzt und auf diese Weise in ihren Grundzügen wiederholt werden. Sie werden es nicht glauben, aber auch Projekte muss man durchdenken (plan), das Durchdachte in die Tat umsetzen (do), schließlich überprüfen, ob das Durchdachte auch wirklich realisiert wurde (check), und wenn es nicht passt, dann wird es eben passend gemacht (act). Ja, diesen Managementkreislauf des Planens, Realisierens, Kontrollierens und Steuerns durchläuft nicht nur ein Projekt, sondern den durchlaufen wir auch privat, und das mehrere tausend Male pro Tag. Natürlich absolvieren wir diesen Kreislauf meist unbewusst, sonst wären wir ja alle in der Klapsmühle. Das bewusste Durchlaufen dieser Phasen mehrere tausend Mal pro Tag würde unser Gehirn überfordern und durchdrehen lassen.
„Muss denn das Projekt auch organisiert werden?“ fragen Sie jetzt. Na klar, auch hier muss doch geregelt sein „wer macht was im Projekt“ (Aufgabenverteilung), „wer hat wem was anzuschaffen“ (Hierarchie, z.B. Projektleiter und Projektmitarbeiter), und was muss kommuniziert werden (z.B. das Techtelmechtel der Susi mit dem Fischer). Und da ja ein Projekt auch als „zeitlich befristetes Unternehmen“ bezeichnet werden kann, müssen natürlich auch die Mitarbeiter in diesem Vorhaben auf die Spur gebracht, d.h. geführt werden. Alles was Sie zum Thema Mitarbeiterführung im Band 3 gelesen haben, können Sie jetzt in vollem Umfang auch im Handlungsfeld Projektmanagement anwenden.
Kommuniziert werden muss selbstredend auch im Projekt, man muss ja schließlich wissen, was Sache ist. Gespräche sind zu führen, Meetings werden abgehalten, und ab und zu eine kleine Präsentation schadet ja auch nicht, schon gar nicht, wenn es um die Präsentation der Vorzüge der bezaubernden, atemberaubenden und attraktiven Veronika geht. Zudem gibt’s natürlich jeder Menge von Berichtsarten wie

z.B. Projektstatusberichte, Arbeitspaketberichte, den Projekt-Abschlussbericht usw., die in standardisierter Weise den jeweiligen Empfänger auf den neuesten Stand der Dinge bringen. Die Inhalte des Bandes Kommunikation freuen sich, von Ihnen im Rahmen des Projektmanagements angewendet zu werden.

Für andere Anwendungsfelder des Managements wie z.B. für das Wissensmanagement gelten die vorherigen Ausführungen in ähnlicher Weise. Management ist Management, egal was gemanagt wird!

Projektmanagement ist der erste Band dieser Buchreihe, der publiziert wird, die anderen folgen dann irgendwann.

Dieser erste Band der zweiten Buchreihe „Handlungsfelder des Managements“ beschäftigt sich mit dem Projektmanagement. „Oh, Mann, das ist bestimmt kompliziert und trocken“, denken Sie jetzt sicherlich. Aber da kann ich Sie beruhigen. Auch beim Projektmanagement kann man seinen Spaß haben, und beim Lesen eines Buches darüber schon alle mal. Man kann ja auch mal locker rangehen, und muss nicht immer alles so ernst nehmen, und das Projektmanagement schon gar nicht. Ist natürlich eine extrem wichtige Sache dieses Projektmanagement, aber es gibt auch noch Bedeutenderes wie z.B. viel Freude und Zufriedenheit im Leben.

Eine der ersten Institutionen, die sich professionell mit Projektmanagement beschäftigte, war die NASA. Eine Rakete auf den Mond zu befördern ist ja auch gar nicht mal so einfach. Ich hab Silvester anno dazumal erfolgreich versucht, meinem Nachbarn eine Rakete ins Schlafzimmer zu schießen, weil er sich um 00.01 Uhr am 01.01 berechtigterweise über den unerklärlichen, überdurchschnittlich hohen Lärmpegel mitten in der Stadt aufgeregt hat. Ich wollte ihm eigentlich auf diese Weise nur meine Neujahrswünsche übermitteln, was er jedoch aufgrund des verursachten Zimmerbrands kaum registrierte. Na ja, es war sehr kalt in dieser Nacht, und ich war gut eingemummt, trotz Vermummungsverbot. Ich war jedenfalls ganz froh, nicht erkannt worden zu sein, und habe meinem ehemaligen Nachbarn bei seiner Einweihungsparty einen Feuerlöscher für sein neues Heim geschenkt. Hätte ich damals von Projektmanagement so viel Ahnung wie die NASA gehabt, hätte ich diese Situation bestimmt vorher durchdacht und eleganter gelöst. Ja, „hätte, hätte, hätte…“ hinterher ist man immer klüger. Ich wäre zumindest mit den Risiken eines solchen Projektes, das ja auch ins Auge gehen kann, anders umgegangen. Das Beispiel passt nicht, das hat doch herzlich wenig mit Projektmanagement zu tun, meinen Sie? Da haben Sie recht, aber ist doch eine nette Geschichte, oder? Was ich damit sagen möchte, ist eigentlich nur, dass auch Projektmanagement nicht die Welt ist. Wenn die NASA so eine dämliche Rakete auf den Mond ballern kann, und ich eine ins Schlafzimmer meines Nachbarn, dann schaffen Sie es bestimmt auch, weitaus kompliziertere Projekte, wie beispielsweise eine fetzige Party für Ihren engsten Freundeskreis von 800 Personen auf die Beine zu stellen, oder ein weniger kompliziertes Projekt wie beispielsweise einen intercontinentalen Flughafen mit 8 Start- und Landebahnen zu projektieren. Und, habe ich Ihnen ein wenig die Angst vor

dem übermächtigen Begriff Projektmanagement nehmen können? Was, ganz im Gegenteil, ich habe Ihre Befürchtungen, diese Materie nicht zu verstehen durch meine schlauen Ausführungen noch verstärkt? Sie werden sehen, die Suppe wird nicht so heiß gegessen, wie sie gekocht wird. Menschen fürchten ja bekanntlich das, was sie nicht verstehen. Mein persönlicher Ehrgeiz liegt aus diesem Grunde darin, dass Sie nach dieser Lektüre sagen können, Projektmanagement kommt doch gleich nach gar nichts! Okay, das ist vielleicht etwas übertrieben, ein bisschen nachdenken muss man hie und da schon, zumal ja ein Projekt immer wieder etwas Neues und Einzigartiges für uns darstellt.
Wir gehen jedenfalls locker und gechillt an diese Angelegenheit heran, und lassen uns auf keinen Fall von irgendjemanden oder irgendetwas stressen. Sie werden sehen, Projektmanagement ist nicht einmal halb so schlimm, wie es sich anhört.

Man kann sich doch auch mal fragen, wie es die alten Ägypter eigentlich hingekriegt haben, ein monumentale Bauwerke wie die Pyramiden hochzuziehen, und das ohne Projektmanagement-Software. Die hatten anscheinend die Kunst des Projektmanagements voll drauf. Ist also schon ein paar Jahrtausende her, dass sich Leute über große Unternehmungen Gedanken gemacht haben. Die Projektmanagement-Methode, also diese strukturierte Vorgehensweise sich an komplexe Vorhaben ranzumachen, hat sich jedoch erst im letzten Jahrhundert entwickelt, vielleicht beginnend mit der fragwürdigen Entwicklung der Atombombe. Unglaublich zu was Menschen alles fähig sind. Und noch fragwürdiger, dass sie auf jede Errungenschaft der Wissenschaft auch noch stolz sind. Wissenschaft um Wissen zu schaffen, egal was damit angestellt wird! Und was ist die billige Ausrede dieser Sorte von Wissenschaftlern? „Wir“ wenden diese Techniken ja nicht an! Ey, wie blöd muss man sein, um solche Sprüche loszulassen? Keine Maus baut sich seine eigene Mausefalle – hat Einstein einmal so oder so ähnlich gesagt – aber wir Menschen sind so dämlich! Oder die Entwicklung des Computers. Man hätte diese geniale Technologie auch einsetzen können, um die Arbeitszeit des Einzelnen zu reduzieren. Aber eher das Gegenteil ist der Fall. Ein paar Reiche werden halt noch reicher. Na ja, steht ja schon so in der Bibel: „Wer hat, dem wird gegeben werden; wer nicht hat, dem wird genommen werden.“ Warum richten wir eigentlich die Dinge sehr häufig gegen uns? Sind wir womöglich auf Selbstzerstörung programmiert? Ich hoffe nicht! Das wäre doch mal ein schönes Projekt, Sachen wieder umzukehren, die wir gegen uns und den Planeten gerichtet haben.

Warum ist jetzt Projektmanagement so wichtig und wird auch immer wichtiger? Um die Mega-Bombe zu bauen? Vielleicht, aber nicht nur! Rasche Veränderungen im rechtlichen, politischen, gesellschaftlichen, technologischen und ökologischen Umfeld bestimmen die heutige Wirtschaft. Faktoren, die in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben, sind kein Garant für die Zukunft. Letztendlich geht es für jedes Unternehmen darum, seine Leistungen auf den Märkten zu platzieren. Überleben werden nur die Unternehmen, die sich schnell und flexibel den ständig wechselnden Marktbedingungen angleichen. Nur, wie schafft es das Unternehmen sich auf die Schnelle anzupassen? Sicherlich nicht mit der bestehenden Organisation und

Arbeitsteilung, die ja für das Tagesgeschäft ausgelegt ist. Klar, das tägliche Einkaufen, Produzieren und Absetzen der Leistungen können Sie mit den bestehenden Regelungen bezüglich der Aufgabenverteilung, der Hierarchie, der Kommunikation und der Prozesse bewerkstelligen. Die Einführung der Software SAP im Unternehmen beispielsweise, können Sie nicht so nebenbei im Rahmen des Tagesgeschäfts erledigen. Da kommt‘s zu erheblichen Reibungsverlusten bei der Entscheidungsfindung, und in 10 Jahren ist die Software immer noch nicht implementiert. Ja, und was tun wir in so einem Fall? Richtig, wir gründen ein Projekt, das diese Aufgabenstellung fach- und bereichsübergreifend löst. Durch das Projektmanagement werden Experten und solche die es werden wollen zusammengeführt, die in direkter Kommunikation Lösungen für die Aufgabenstellung erarbeiten. Und weil die Leute dann so schön gemütlich zusammenhocken, kann auch vieles simultan (gleichzeitig) erledigt, und muss nicht mehr sequentiell (hintereinander) abgearbeitet werden, was ja eine Ewigkeit und drei Tage dauern würde.

Wie es so meine Art ist, durchlaufe ich mit Ihnen alle Phasen des Projektmanagements. Nach der theoretischen Abhandlung eines jeden Abschnitts bzw. einer jeden Phase folgt immer ein Beispiel, damit Sie sich den ganzen Kram auch vorstellen können. Ich habe mir lange überlegt, ob ich ein privates oder ein betriebliches Projekt, oder sogar beides als Exempel wählen soll. Als Muster für ein privates Projekt hatte ich zuerst im Sinn „das Wesen der Frau zu ergründen“. Nach langem hin und her musste ich mir dann aber eingestehen, dass ich ein Projekt dieser Größenordnung und Vielschichtigkeit nicht gebacken kriege.

„Das Rätsel Frau ist für uns Männer unergründlich. Wie können die mit einem halben Yoghurt mittags überleben?“

Gerhard Kocher

Was Herr Kocher da so salopp formuliert ist meines Erachtens ja nicht einmal die Spitze des Eisbergs, wenn es um die komplexe und schier unergründliche „Wesenheit Frau“ geht. „Wenn Frauen unergründlich erscheinen, liegt das meist am geringen Tiefgang der Männer“, meint Katherine Hepburn zu diesem Thema. Ja, da hat die gute Katherine wohl recht, dachte ich mir, und habe deswegen auch einen leichteren Inhalt als Beispiel gewählt, der nicht so viel Tiefgang voraussetzt, und mit meinem mittelmäßigen männlichen Intellekt beherrschbar ist. Dem Projekt „Frau“ wäre ich jedenfalls nicht gewachsen gewesen. Ich kenne meine Grenzen!

Die Idee, das vergleichsweise einfache Projekt „die Welt retten“ als Beispiel heranzuziehen, erweist sich bei genauerer Betrachtung auch nicht als der Weisheit letzter Schluss, zumal die Vielzahl anzugehender Aktivitäten um die Welt zu retten, einen Seitenumfang für dieses Buch voraussetzen würde, deren aufeinander gestapelte Seiten sicherlich bis zum Mond reichen würden. Andererseits meinte der Politiker Robert Kennedy dazu:

„Nur diejenigen, die es wagen, großartig zu scheitern,
werden schließlich diejenigen sein, die Großartiges erreichen.“

Da hat der Bruder von John F. Kennedy, der leider wie sein Bruder zuvor im Jahre 1968 in Los Angeles gemeuchelt wurde, wohl recht. Gewinner können letztendlich nur die sein, die auch glauben gewinnen zu können. Trotz der enormen Herausforderung des Projektes „die Welt retten“ an das Ego, habe ich mich dennoch dazu entschieden, den Event „Hochzeit“ in Projektform ablaufen zu lassen. Da haben Sie doch einen persönlichen Nutzen von diesem Beispiel, falls Sie einmal Ihre oder eine andere Hochzeit planen dürfen, müssen oder sollen. Ja die Leute heiraten nach wie vor, ein gutes Indiz dafür, dass die Hoffnung über die Erfahrung siegt, wie Helen Fisher es so oder so ähnlich wortgewandt formuliert hat.

Ein betriebliches Beispiel, das selbstverständlich genauso abläuft wie ein privates (oder umgekehrt), gestaltet sich schon etwas umfangreicher, zumal hier viele Techniken und Formulare ein Muss sind, evtl. Verträge aufgesetzt werden und dergleichen, die für das private Beispiel zum Teil entbehrlich sind. Erst wollte ich das Projekt „Einführung eines ERP-Systems in das Unternehmen“ als betriebliches Beispiel wählen, zumal ich da schon ein paar Mal mitgemischt habe, mich aber keinesfalls als Profi bezeichnen würde. Ein ERP-System ist eine komplexe Anwendungssoftware zur Unterstützung der Ressourcenplanung im Unternehmen. Marktführer dieser Branche ist die Firma SAP, von der Sie wahrscheinlich schon einmal gehört haben. Enterprise-Resource-Planning, kurz ERP, bedeutet im Deutschen so viel wie „Ressourcenplanung des Unternehmens“. ERP kennzeichnet die Aufgabe, die in einem Unternehmen vorhandenen personellen, technischen und finanziellen Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen und damit die Steuerung von Geschäftsprozessen zu optimieren. So, nachdem ich jetzt mit meinem Wissen über ERP-Systeme ein wenig angegeben habe, war es das auch schon wieder, da ich mich vorerst für ein Bauprojekt entschied, von dem ich einfach mehr Ahnung habe. Ja, mein Papa ist Bauingenieur und hatte auch ein eigenes Baugeschäft, in dem ich fleißig mitgewurschtelt habe. Wegen des immensen Umfangs dieses Unterfangens und der erheblichen Gefahr, dass ich Sie langweile, ist mir die Entscheidung leicht gefallen, auch auf das Bauprojekt als durchgängiges Beispiel zu verzichten. Nichtsdestotrotz werde ich ab und zu Bau-Projekte oder Software-Projekte bei passender Gelegenheit als Beispiele anführen.

Übrigens, wenn in diesem Buch von „der Führungskraft“, „dem Vorgesetzten“, „dem Mitarbeiter“ und dergleichen geschrieben wird, dann geschieht dies ausschließlich aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit und besseren Verständlichkeit. Selbstverständlich gelten die Ausführungen genauso für weibliche Vorgesetzte bzw. Führungskräfte und Mitarbeiter. Ich liebe nämlich die Frauen, auch wenn meine Lebenspartnerin wegen gelegentlicher, und in einer guten Beziehung normaler Meinungsverschiedenheiten oftmals das Gegenteil behauptet.

Sollten Ihnen die Ausführungen und der Humor sehr „männlich“ vorkommen, so ist das nicht beabsichtigt und vielleicht damit begründet, dass der Autor ein Mann ist. Für eine eventuell als „einseitig“ empfundene Sichtweise möchte ich mich schon im Vorfeld bei den Damen entschuldigen und betonen, dass die „männlichen“ Schilderungen lediglich Beispielcharakter haben, und auf keinem Fall diskriminierend gemeint sind.

Falls Sie die ersten Bände noch nicht gelesen haben, möchte ich Ihnen einen kurzen Überblick über die Personen geben, die im Laufe der Kapitel teilweise auftauchen. Carla, eine einkaufswütige Tussi entwickelte sich aufgrund von Umstrukturierungen im Unternehmen zu einer exorbitanten Bärenjägerin. Ihren beiden alkophilen Kollegen Rasputin und Iwan ist Carla beruflich um Längen voraus. Auf einem ihrer Streifzüge durch die sibirische Tundra lernt sie Sascha, ihren späteren Assistenten und Lebenspartner kennen. Ihr Vorgesetzter ist Herr Fischer, ein Bleistiftspitzer und Warmduscher, der aber gescheit daher reden kann. Und da gibt es noch den Herrn Vogel, ein neunmalkluger „Herr Wichtig“ und Dauerschwätzer, der sein Umfeld mit seinen Litaneien unglaublich nervt. Herr Karl Zwiebel ist ein sehr anständiger und ordentlicher Mensch, der sich peinlichst genau an die Vorschriften hält, und Herr Obermack ist der Geschäftsleiter dieses Unternehmens bzw. Irrenhauses. Und damit die ganze Geschichte auch ein Happy End findet, heiratet Carla ihren Sascha in diesem Buch. Und wenn sie nicht gestorben sind, dann leben sie noch heute.

2. Grundlagen des Projektmanagements (PM)

Im ersten Teil dieses Kapitels wird erst einmal das Wesen eines Projekt und des Projektmanagements unter die Lupe genommen. Anschließend werden die Begriffe „Produkt“, „Projekt“ und „Prozess" erläutert, und miteinander in Verbindung gebracht. Wenn dann alle Klarheiten beseitigt sind, werden die Projektziele in Angriff genommen, und im Zusammenhang damit verschiedene Projektarten erläutert. Wenn wir wissen, was wir erreichen wollen, und um welche Art von Projekten es sich im speziellen Fall handelt, sind Projektaufgaben (was?) zu formulieren und Träger dieser Projektaufgaben (wer?) zu bestimmen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Jetzt kommt natürlich so ein Henne - Ei -Problem auf mich zu. Soll ich zuerst auf die Aufgaben eingehen, die in einem Projekt zu erledigen sind, und dann auf die Personen und Institutionen die das Ganze bewerkstelligen, mit anderen Worten zuerst die Ablauforganisation und dann die Aufbauorganisation erklären, oder umgekehrt? Wie Sie dem Inhaltsverzeichnis entnehmen können, habe ich mich nach langem hin und her andersrum entschieden. Ja wie jetzt? Ja so halt! Also wird zuerst die Aufbauorganisation (wer?) zum Besten gegeben, und dann die Ablauforganisation (was und wie?) von Projekten. Die Aufbauorganisation legt fest, wer die einzelnen Projektaufgaben übernimmt, und wie die hierarchischen und kommunikativen Beziehungen unter den Projektbeteiligten geregelt sind. Danach werden im Rahmen der Ablauforganisation von Projekten die einzelnen Projektphasen mit ihren typischen Prozessen und Aufgaben beschrieben.

Da ein größeres Unternehmen in der Regel nicht nur ein, sondern mehrere Projekte gleichzeitig laufen hat, werden Ihnen anschließend auch noch Aufgaben des sogenannten Multiprojektmanagements nähergebracht. Anschließend werden kurz ein paar Grundsätze formuliert, an welchen der Projektmanager, die Projektmitarbeiter und sonstige Projektbeteiligte ihre Tätigkeiten ausrichten sollen oder können. Die hätte man natürlich – rein ablauforganisatorisch – am Anfang eines Buches über Projektmanagement bringen sollen, aber man muss schon ein gewisses Projektmanagementwissen mitbringen, um diese Prinzipien wirklich zu verstehen. Ja, und um Sie nicht gleich am Anfang des Buches vor unvollendete, unverständliche Tatsachen zu stellen, bringe ich die Grundsätze eben im hinteren Teil des Buches. Das verschafft Erfolgserlebnisse, wenn man dann sagen kann, ist doch alles logo, warum erwähnt der Neunmalkluge das überhaupt noch! Der Froschauer, dieser Klugschwätzer! Danach noch ein paar Erfolgs- und Mißerfolgskriterien für Projekte, und dann ist noch lange nicht Schluss. Nein, da werden noch 3 klassische Projektmanagement-Standards großer Projektmanagementorganisationen zelebriert, an welchen Sie Ihre eigene Projektmanagement-Methodik ausrichten können. Anschließend erscheinen ein paar Seiten, was PM-Software so bringt, und auf was Sie bei deren Auswahl achten sollten. Ja und dann? Dann ist Ende, Aus, Schluss mit Projektmanagement!

Ich sag es Ihnen, ich habe mir wirklich den Kopf zerbrochen, in welcher Reihenfolge ich Ihnen die Inhalte des Projektmanagements sinnvoll und zielführend näher bringen soll.
Vorab wäre es doch gar nicht mal so schlecht zu wissen, was sich hinter dem Begriff Projektmanagement eigentlich so verbirgt. Und weil halt immer alles komplizierter wird, läuft auch immer mehr in Form von Projekten ab, was eine Auseinandersetzung des aktuellen oder potentiellen Managers mit dem Thema Projektmanagement unausweichlich macht.

2.1 Begriffsbestimmungen

Die Projektbeteiligten und auch wir wollen ja auf keinem Fall aneinander vorbei reden. Sie werden es nicht glauben, aber das ist wirklich ein größeres Problem, gerade bei internationalen und interorganisationalen Projekten, und sicherlich einer der Gründe, warum sich Projektmanagement-Standards entwickelt haben.

2.1.1 Projekt und Projektmanagement

Was ein Manager so macht, wissen Sie nun ja schon, wenn Sie das Vorwort gelesen haben. Ein Vollprofi sind Sie selbstredend, falls Sie sich die erste Buchreihe reingezogen haben. Also wissen Sie schon die erste Hälfte vom Begriff Projekt**management**.

Ein Projektmanager plant, steuert, kontrolliert und organisiert Projekte, und bewerkstelligt durch die Beeinflussung der Verhaltensweisen der Projektmitarbeiter die Erreichung der Projektziele.

Ist doch toll, oder? Sie können jetzt Ihr ganzes Wissen, dass Sie sich durch die ersten Bände erworben haben, anwenden bzw. in diesem Buch zum Teil wiederholen.

Für eine Begriffserklärung ist es jetzt natürlich nicht besonders schicklich, wenn ein Teil des Wortes, das man erklären möchte in der Definition auftaucht. Also wäre es nicht doof, auch den ersten Teil des zusammengesetzten Begriffes „**Projekt**management“ zu erklären. Die alles entscheidende Frage ist demnach: Was ist ein Projekt? Da wir hier in Deutschland sind, haben sich ein paar kluge Leute gedacht, dass man diesen Begriff mit einer schönen DIN Norm versehen könnte. Ich möchte Sie jetzt nicht mit der kompletten DIN Norm 69901 für den Begriff Projekt bzw. Projektmanagement nerven, sondern nur die wichtigsten Kennzeichen nennen und anschließend erläutern. Da kann man ja notfalls auch selbst googeln, wenn man ganz genau mitkriegen möchte, was sich hinter dieser DIN-Norm so alles verbirgt.

Ein Projekt lässt sich als ein Vorhaben definieren, das durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist:

- Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit
- konkrete Zielvorgabe
- hohe Komplexität
- zeitliche Begrenzung
- Begrenzungen finanzieller, personeller oder anderer Art
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation

Ja so ungefähr sagt es die DIN 69901, und das ist doch auch schon recht ordentlich. Wenn wir diese Kennzeichen nochmals auf das Wesentliche reduzieren, könnte man sagen, dass ein Projekt ein

„zeitlich befristetes, komplexes, einzigartiges Vorhaben“

darstellt.

Jetzt verbinden wir noch beide Teile des Begriffs „Projekt-management“ und fertig ist die Begriffserklärung. Ja, das ist Zauberei! Ich weiß.

Projektmanagement ist demnach die

„Planung, Kontrolle, Steuerung und Organisation von zeitlich befristeten, komplexen, einzigartigen Vorhaben. Hierzu müssen die Verhaltensweisen der Projektbeteiligten so beeinflusst werden, dass die Projektziele erreicht werden.“

Das klingt doch schon mal ganz famos. So, und jetzt noch die Umschreibung, wie sie die DIN 69901bezüglich des Begriffs Projektmanagement verlauten lässt:

„Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mittel für die für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.“

Wahnsinn, oder? Wie es manche Leute schaffen, in einen so kleinen Satz soviel fachliches Wissen einzubauen.

Ja, diese Definition kann man jetzt natürlich noch ein wenig erweitern, und dann vielleicht noch einen… und noch einen… und noch einen Schritt weiter gehen und endlich verstehen wir das Universum und den Sinn des Lebens. Nicht abheben, Herr Froschauer, denken Sie daran was Katherine Hepburn gesagt hat, auf jeden Fall nichts vom Höhenflug sondern vom Tiefgang! Ist mir jetzt wurscht, hier kommt noch

eine erweiterte Definition von Thor Möller und Florian Dörrenberg zum Thema Projektmanagement:

„Gesamthafte, fachübergreifende, projektaufgabenbezogene Koordination der Planung (Projektvorbereitung) und Koordination der Durchführung (Projektsteuerung) von Projekten zur Erreichung der Projektziele."

So, für Definitionsjunkies wie beispielsweise Herrn Karl Zwiebel haben wir jetzt wirklich genug herumgesülzt, jetzt wieder zu einem Jargon, den auch Lieschen Müller versteht.

2.1.2 Die 3 großen P's im Projektmanagement

Damit sind nicht etwa die 3 großen P's der klassischen Musik Pach, Peethoven und Prahms gemeint, sondern die Trinität „Produkt", „Projekt" und „Prozess". Erst dieser wunderbare Begriff der Trilogie im Vorwort und jetzt auch noch die Trinität! Auch dieser Begriff hat mit der Zahl 3 (tri) zu tun und bedeutet so viel wie Dreieinigkeit. Ja, Produkt, Prozess und Projekt sind unterschiedliche Begriffe und dennoch hängen sie zusammen, eben wie in der Religion „Vater, Sohn und der Heilige Geist". Was hat es jetzt damit auf sich? Klar, als guter Katholik wissen Sie das selbstredend, aber es geht jetzt erst einmal um die Trinität im Projektmanagement.

Produkt
Mit dem Projekt soll ja irgendein **Ergebnis** erzielt werden, eine Leistung, ein Output entstehen. Sonst bräuchten wir es ja nicht angehen. Ob das jetzt ein materieller Gegenstand wie z.B. die Elbphilharmonie, oder ein immaterieller Gegenstand wie etwa die Veränderung der Aufbauorganisation ist, spielt dabei keine Rolle. Was für dieses „Produkt" alles getan werden soll, ist genau zu spezifizieren in einer sogenannten Leistungsbeschreibung.

Projekt
Als Projekt bezeichnet man dabei das zielorientierte **Vorhaben** zur Erstellung dieses Produkts. Im Kapitel 2.1.1 sind wir ja schon ausgiebig auf diesen Begriff eingegangen. Eben das ganze Drumrum!

Prozess
Als Prozess bezeichnet man das eigentliche **Vorgehen** im Projekt zur Herstellung des Produkts. Und schon haben wir alle 3 Begriffe zusammengeführt. Wenn das nicht schön ist! Da schlägt das Projektmanagerherz gleich höher, was selbst die scharfe Susi bei einem echten Projektmanager nicht in diesem Ausmaß vermag. Und jetzt noch ein kleines Bild dazu, und der Projektmanager ist nicht mehr zu halten.

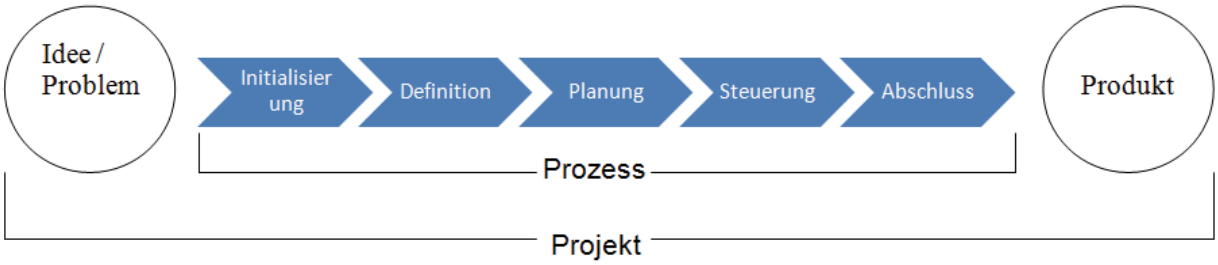

Abbildung 1: Zusammenhang Produkt, Prozess und Projekt

Alle Aktivitäten eines Projekts, die auch als Arbeitspakete in dieser Projektmanagement-Poesie bezeichnet werden, sind schön säuberlich in einzelne Phasen eines Ablaufschemas gepackt, das geeignet erscheint, die Projektziele zu erreichen.

Das Schöne ist, dass man für alle 3 Bestandteile dieser Dreifaltigkeit die gleichen Überlegungen anstellen muss. Viele Probleme im Projekt ergeben sich, weil diese 3 Begriffsinhalte nicht sauber getrennt werden und auch in der Kommunikation verwechselt werden. Geht es etwa um die Planung wie man vorgehen will (Prozessplanung), oder eher darum, welchen Anforderungen das Ergebnis gerecht werden soll (Produktplanung)? Geht es beispielshalber um den „Produktlebenszyklus“ (ist nach Projektabschluss noch nicht zu Ende) oder um den „Projektlebenszyklus“ (ist nach Projektabschluss zu Ende)?
An dieser Stelle soll es mit einer kleinen matrixartigen Übersicht dieses Sachverhalts vorerst mal genug sein.

Begriffe **Aufgaben im Projekt**	Produkt	Projekt	Prozess
Planung	Produktplanung	Projektplanung	Prozessplanung
Organisation	Produktorganisation	Projektorganisation	Prozessorganisation
Dokumentation	Produktdokumentation	Projektdokumentation	Prozessdokumentation
Struktur	Produktstruktur	Projektstruktur	Prozessstruktur
Management	Produktmanagement	Projektmanagement	Prozessmanagement

Abbildung 2: Tätigkeiten im Projekt bezüglich der3 großen P‘s

2.2 Magisches Dreieck der Projektziele

Ein Projekt zieht man ja nicht zur allgemeinen Belustigung durch, sondern Personen oder auch irgendwelche Organisationen – sogenannte Stakeholder (= Interessengruppen = Anspruchsgruppen) – möchten ja etwas damit erreichen. Wir sind demzufolge bei den Zielen angelangt, die Zustände beschreiben, die diese

Stakeholder mit diesem Projekt erreichen wollen, und die es zu formulieren gilt. Ohne klare Ziele geht das Projekt mit Sicherheit in die Hosen.

„Wer das Ziel kennt, kann entscheiden,
wer entscheidet, findet Ruhe,
wer Ruhe findet, ist sicher,
wer sicher ist, kann überlegen,
wer überlegt, kann verbessern."

Konfuzius

In diesem Zusammenhang ist das **Spannungsdreieck des Projektmanagements**, auch magisches Dreieck genannt, von großer Bedeutung. Es heißt zwar magisches „Dreieck", eigentlich ist es aber ein Viereck oder noch besser, ein Vieleck. Ja, und weil es halt vor 50 Jahren schon Dreieck hieß, wird das die nächsten 50 Jahre eben auch noch so sein. „Mia san mia, stärker wia de Stia, hommers erst gestern so gmacht, mach mers heit a no so" (Wir sind wir, stärker wie die Stiere, haben wir es erst gestern so gemacht, machen wir es heute auch noch so). Ja, das ist mein Lieblingsspruch um die Inflexibilität mancher Zeitgenossen mal auf den Arm zu nehmen, die mitunter auch in meinem bayrischen Lebensraum anzutreffen sind.

Es gibt doch jeder Menge Ungereimtheiten in allen möglichen Fachrichtungen, die – ohne sie zu hinterfragen – einfach übernommen werden. In vielen Büchern werden beispielshalber Zinsberechnungen immer noch mit 360 Tagen durchgeführt, und wissen Sie was? Das Jahr hat 365 Tage! Ich habe extra mal ein Jahr lang mitgezählt, jeden Tag einen Strich gemacht und kam auf 365 Tage. Ich bin mir aber nicht sicher, ob ich Silvester, an meinem Geburtstag und Faschingsdienstag meine Strichliste ordnungsgemäß geführt habe.
Oder in den Gesetzbüchern beispielsweise ist doch immer von „Dritten" die Rede. In den meisten Fällen weiß ich ehrlich gesagt nicht, wer „die Zweiten" sind. Wahrscheinlich muss man Jura studieren, um das zu kapieren.

Das magische Dreieck stellt jedenfalls das Spannungsverhältnis zwischen den 3 elementaren Zielgrößen **Zeit, Kosten** und **Qualität** eines Projektes dar. Die zu erbringende **Leistung** soll diesen 3 Kriterien genügen. Das magische Dreieck mit den „4 elementaren Zielen" kann wie folgt dargestellt werden:

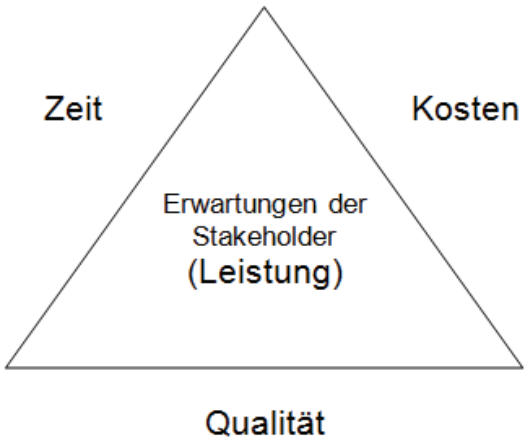

Abbildung 3: Magisches Dreieck

Und weil ich mit den Traditionen nicht unbedingt brechen möchte – auch wenn sie noch so doof sind – habe ich halt wieder ein Dreieck hin gemalt und die Leistung (das Sachziel, der Output, das angestrebte Ergebnis) der Einfachheit halber in die Mitte gesetzt.

Sie wissen doch wie das ist. Wenn Sie z.B. einen Kuchen backen, dann soll der natürlich auch schmecken und bekömmlich sein, und gleichzeitig nicht 1:1 an der Hüfte ansetzen. Um diese geforderte Qualität sicher zu stellen, werden Sie wahrscheinlich Zutaten verwenden, die nicht gerade kostengünstig sind. Ja, wenn Sie 20 Gramm Safran verwenden, wird der Kuchen zwar schön gelb, aber bei 50 Euro pro Gramm, wäre es vielleicht gescheiter, Sie gehen in die Bäckerei gegenüber und kaufen sich einen ganzen Kuchen für 30 Euro, und laden mit dem gesparten Geld die hübsche Bäckerstochter zum gemeinsamen Kuchenvernaschen oder dergleichen ein. Natürlich kann man keinen Eierkuchen backen ohne ein paar Eier zu zerschlagen, wie Napoleon Bonaparte schon geistreich bemerkte. Also ist es angebracht, auch für ein erfolgreiches Projekt entsprechende Kosten in Kauf zu nehmen, Hauptsache es kommt am Schluss etwas Gescheites dabei raus. Okay, Napoleon meinte mit dem Eierkuchen wahrscheinlich das nicht minder schwere Projekt „Europa zu erobern und zu unterwerfen“.
Wenn der Kuchen in kurzer Zeit fertig sein soll, weil Tante Gertrude zum Nachmittagskaffee eintrudelt, müssen möglicherweise Abstriche in der Qualität eingeräumt werden, da es schnell gehen muss, und der turbo-cake-booster zugeschaltet wird. Erfahrungsgemäß bleibt aber der Eierkuchen auch länger frisch, wenn man ihn später bäckt. Sie sehen schon, auch die **Zeit** wirkt sich auf die **Qualität** und die **Kosten** aus. Ist die Zeit kurz, lässt es sich oftmals nicht umgehen, zusätzliche personelle Ressourcen einzusetzen. Es ist jedoch ein Trugschluss zu glauben, dass bei 2 Bäckern der Kuchen doppelt so schnell gebacken wäre wie bei einem.

„Man kann kein Baby in einem Monat zur Welt bringen, indem man 9 Frauen gleichzeitig schwängert.“

Ein verstärkter Einsatz der (personellen oder technischen) Ressourcen führt erfahrungsgemäß zu einem Anstieg der Kosten, wenn man Zeit gewinnen möchte.

Glauben Sie mir, das mit dem Schwängern geht tatsächlich nicht, auch wenn Mathematiker das hartnäckig bestreiten. Ich bin da mehr der Praktiker. Der Projektmanager, der Schwängernde und der Bäcker bewegen sich dabei also zwischen den Größen

- Zeit (insbesondere Projektdauer und Termine)
- Kosten, und
- Qualität der Projektergebnisse (Leistung),

die in einer Zielkonkurrenz zueinander stehen.

Damit der Projekterfolg gewährleistet werden kann, ist es angesagt, die Interessen der Stakeholder (= Anspruchsgruppen, Interessengruppen) zu erheben. Letztendlich spiegeln diese 3 Zielgrößen die unterschiedlichen Anforderungen dieser Anspruchsgruppen ja wider. Für den Auftraggeber beispielsweise, einem sehr mächtigen Stakeholder, ist möglicherweise die Qualität vorrangig, der höhere Kosten und einen entsprechenden Zeitumfang auch in Kauf nimmt. Es ist sehr sinnvoll mit dem Auftraggeber eine Rangfolge dieser Zielgrößen festzulegen, und auf dieser die Projektplanung, -kontrolle und -steuerung aufzubauen. Nicht dass es zum Schluss wieder keiner war, wenn das Projekt suboptimal gelaufen ist. Mit „Bekennen“ bricht man sich in deutschen Gefilden ja oftmals den Hals.

„Wenn die Schuldigen Schuldige suchen, müssen sich die Unschuldigen in Acht nehmen.“

Damit obige französische Lebensweisheit sich nicht bewahrheitet, sollte die Projektleitung die Ziele gemeinsam mit dem Auftraggeber verabschieden.

Verschärfend in diesem Zusammenhang kommt noch die teilweise unterschiedliche Erwartungshaltung der Stakeholder bezüglich dieser 3 Steuerungsgrößen hinzu. Die eine Interessengruppe möchte das Thema so schnell wie möglich vom Tisch haben, eine andere Anspruchsgruppe will sich mit dem hochwertigen Projektergebnis profilieren, legt also gesteigerten Wert auf die Qualität, und Zwiebel Karl hätte es gerne, wenn die Kosten des Projekts nicht ausufern. Ist für Ihn ja auch ein Schlag ins Gesicht, wenn er für das Unternehmen jeden Cent dreimal umdreht, indem er beispielsweise ausgeleierte Büroklammern dem Recyclingprozess zuführt, wenn gleichzeitig wegen Terminüberschreitung eines großen Projekts täglich 300.000 Euro und mehr verheizt werden. Ja, da muss Zwiebel Kalle ganz schön viele Büroklammern sammeln um diese Kostenüberschreitungen wieder wett zu machen. Man denke nur an das Bauprojekt Elbphilharmonie, das mit 77 Millionen Euro veranschlagt war, und letztendlich mit ca. 790 Millionen Euro oder mehr aus dem Rennen geht. Fazit meiner leidenschaftlichen Ausführungen ist somit, dass

Projektmanagement die Erwartungen der Stakeholder, also aller Gruppen, egal ob Personen oder Institutionen, deren Interessen durch den Verlauf oder das Ergebnis des Projekts betroffen sind, weitestmöglich erfüllen soll. Aber Sie wissen ja aus eigener Erfahrung: „Einem jeden recht getan, ist eine Kunst die niemand kann."

Bei einer Hochzeit sind Stakeholder insbesondere das Brautpaar, die lieben Verwandten und nicht zu vergessen die Schwiegermama, Freunde, Gastronome, Hochzeitsplaner, Geistlicher und sonstige an diesem Event beteiligte Personen. Sie können sich gewiss vorstellen, dass die Erwartungen Ihrer Freunde an diesen Event andere sind wie die der werten Schwiegermutter. Die Jungs erwarten ein ordentliches Gelage, während der Schwiegermama eher ein festliches Ereignis vorschwebt, von dem insbesondere die gutsituierten Nachbarn, die Müllers noch ihren Enkeln erzählen werden. Bei einem betrieblichen Projekt können das interne oder externe Kunden, die Geschäftsleitung, direkt und indirekt betroffene Mitarbeiter und Führungskräfte, Lieferanten, Kapitalgeber und viele andere sein.

Das magische Dreieck soll auch zeigen, dass eine Veränderung einer Zielgröße unweigerlich zu Veränderungen einer oder der beiden anderen Zielgrößen führt. Man kann nicht maximale Qualität mit einem minimalen Einsatz von Zeit und Kosten erwarten, auch wenn einige Traumtänzer das noch nicht kapiert haben. Die Mini-Max-Regel funktioniert in der Regel nicht, Herr Vogel Superschlau!

Neben diesen elementaren Projektzielen werden oftmals noch weitere, beispielsweise soziale Ziele formuliert. In einem betrieblichen Projekt könnte ein soziales Ziel beispielshalber sein, dass das neu eingeführte ERP-System die tägliche Arbeit der Mitarbeiter erleichtert.

Das britische Office of Government Commerce (OGC) hat mit dem Projektmanagementstandard PRINCE2® ein Vorgehensmodell geschaffen, das sich mit den Projektzielen aus dem „Dreiviereck" aber noch lange nicht zufrieden gibt (PRINCE2® und 2 andere weltweit verbreitete Projektmanagement-Standards werden im Kapitel6 genau erläutert). Ja, es gibt so Leute, wie die vom OGC oder z.B. auch Rambo, die mit einem Messer im Rücken noch lange nicht nach Hause gehen. Die Briten bringen insbesondere noch den **Nutzen** des Projekts ins Spiel. Vielleicht sollte man mal langsam dazu übergehen ein Vieleck anzudenken, und die Anzahl möglicher Ziele nach oben offen lassen. Immer diese Extrawürste der Briten. Aber hier macht‘s auch tatsächlich Sinn!
Der Nutzen eines Projekts zeigt sich ja in der Regel nicht sofort, sondern erst eine geraume Zeit nach Beendigung eines Projekts. Aber um das geht es ja letztendlich, das Projekt soll dem Unternehmen später doch mehr bringen als es gekostet hat. Dann war es die Sache einfach „wert", sie anzugehen. Betriebswirtschaftlich ausgedrückt könnte man auch sagen, dass dieses Projekt sich wertschöpfend ausgewirkt hat. Schon toll dieser betriebswirtschaftliche Sprachgebrauch! Das Problem ist natürlich, dass sich der Nutzen oft erst dann bemerkbar macht (oder eben auch nicht), wenn der Projektmanager womöglich schon in der Karibik

rumhängt, und seine Lorbeeren für die Erreichung der reinen Qualitäts-, Kosten- und Zeitziele in einem Projekt bereits in Cuba Libre und Mojito umwandelt, der längerfristige Nutzen des Projekts jedoch ausbleibt (auch der erste Grundsatz im Kapitel 4 „Grundsätze des Projektmanagements“ beschäftigt sich mit dem Nutzen eines Projektes).

2.3 Projektarten

Was sind das nun für Vorhaben, mit denen man sich im Rahmen von betrieblichen Projekten auseinandersetzt? Na ja, eben alle denkbaren Vorhaben, die zeitlich befristet, komplex und einzigartig sind. Sie unterscheiden sich nach

- Auslösern (interne wie z.B. die Geschäftsleitung, und externe wie z.B. Kunden oder der Gesetzgeber)
- Zielen (insbesondere die genannten Qualitätsziele, Zeitziele, Kostenziele)
- Objekten (z.B. Forschungsprojekte, Entwicklungsprojekte, organisatorische Projekte, Investitionsprojekte wie beispielsweise Bauprojekte)
- Komplexität (Ergründung der Wesenheit Frau oder lediglich die Welt retten)
- Projektdauer (in der Regel größer als 2 Monate und kleiner als 5 Jahre)
- Projektkosten
- Anzahl, Art und Qualifikation der Projektmitarbeiter und Betroffenen
- Größe, z.B. gemessen an den Projektkosten, den einbezogenen Projektmitarbeitern und der Projektdauer, die sich an den benötigten Mannjahren orientiert; Projekte mit weniger als 3 Personen, Projektkosten von unter 100.000 Euro und einer Projektdauer von weniger als einem halben Mannjahr kann man als sehr klein bezeichnen; Projekte mit mehr als 150 einbezogenen Mitarbeitern und Projektkosten von über 80 Millionen Euro und einer Projektdauer von mehr als 500 Mannjahren sind dagegen als sehr groß zu bezeichnen. Sie können das auch gerne anders kategorisieren, wir sind ja ein freies Land, von den Steuern und Verkehrsregelungen einmal abgesehen.

Wie Sie oben ersehen, können sich Projekte nach allen möglichen Kriterien unterscheiden. Ein Patentrezept, wie man konkret in jedem Projekt vorgehen sollte, kann es demnach nicht geben. Klar der Oberschlaumeier der Bärenspeck GmbH, der Herr Vogel, den die Leser der vorherigen Bände ja schon kennen, hat natürlich ein Vorgehensrezept, das auf jedes denkbare Vorhaben passt. Die Vielzahl der jeweils projektspezifischen Rahmenfaktoren bedingen jedoch angepasste Formen und Abläufe des Projektmanagements zur optimalen Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von konkreten Projekten. Das ist doch gerade der Kick und spricht für die Klasse eines guten Projektmanagers, dass er die Lage peilt, und entsprechend seine Vorgehensweise im Projekt anpasst bzw. wählt. Ja das hat Stil, das hat Format.

„Stil ist der äußere Ausdruck einer inneren Harmonie der Seele“

William Hazlitt

Besonders gut arbeiten kann man meines Erachtens mit der Einteilung der Projekte in

- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Investitionsprojekte und
- Organisationsprojekte

wie das beispielsweise Professor Dr. Möhrle von der Universität Bremen und einige andere vorschlagen. Diese Projektarten unterscheiden sich insbesondere durch die Art der zu erbringenden Leistung und durch den Konkretisierungsgrad bzw. die Konkretisierungsmöglichkeit der elementaren Ziele im magischen Dreieck.

Investitionsprojekte

Bei einer Investition wird ja nun mal Geld ausgegeben (Investition = Auszahlung für einen Vermögensgegenstand). Wenn man dann so in seinen Geldbeutel sieht, könnte man alle unerklärlichen Vorgänge die zu dieser unglaublichen Leere führen, als Investitionsprojekte deklarieren. Deswegen sollte man den Begriff vielleicht ein wenig enger fassen, und z.B. auf Anlagen, die länger genutzt werden, reduzieren. Ein Investor stellt für eine ganz konkrete Idee, die realisiert werden soll, Geld zur Verfügung. Typische Investitionsprojekte sind Bauprojekte.

Nehmen wir doch einmal den Bau eines Trinkerheims. Die Anforderungen an dieses Bauwerk sind von Anfang an definiert, man weiß genau – es sei denn die Kommunikation und die „spirituelle“ Versorgung klappt nicht – wie das Ergebnis aussehen soll. Sie als Investor würden natürlich ganz schön blöd aus der Wäsche gucken, wenn auf einmal ein Mädchenpensionat rauskommt. Wohin jetzt mit Onkel Eduard, der ja der Auslöser Ihrer großherzigen Idee war?

Die Zielgrößen Kosten und Zeit sind bei einem Bauprojekt natürlich wesentlich besser fixier- und steuerbar als bei einem Forschungs- und Entwicklungs-Projekt, da die Leistungserstellung, z.B. in Form des Baufortschritts besser beobachtbar ist. Erstmal wird eine Grube ausgehoben, eine Woche später ein Fundament gegossen, und schau einer an, schon stehen ein paar Wände usw. Das bringt natürlich Sonnenschein in die Herzlein der Investoren, die aufgrund des unfassbaren Glücks auch oftmals bereit sind höhere Kosten zu akzeptieren, wenn sich die Rahmenbedingungen geändert haben, Hauptsache, die geforderte Qualität der Leistung wird im vereinbarten Zeitraum erbracht. Wohin sonst mit Onkel Eduard?

Forschungs- und Entwicklungsprojekte (F&E-Projekte)

Diese Art von Projekten ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass die zu erbringende Leistung oftmals nicht genau, sondern eher vage definiert ist. Im Vergleich zu Investitionsprojekten kann man auch die Leistungsentstehung nicht linear in der Zeit beobachten. Die ist ja nicht so gut greifbar. Der Forscher dümpelt vor sich hin, hat keine Ideen, auch morgen nicht, und auf einmal beim Überqueren der Hauptstraße in Kleinwölferode kommt der Geistesblitz. Die Leistung ist sozusagen sprunghaft entstanden, und er rettet mit einem Sprung auf den Gehsteig sein Leben.

Da man als Auftraggeber meist selbst nicht genau weiß, wie die Leistung aussehen soll, versucht man wenigstens einen Zeit- und Kostenrahmen vorzugeben. Dieser kann aber nicht so gut an die zu erbringende Leistung gekoppelt werden, wie das bei einem Investitionsprojekt der Fall ist. Es ist eben immer ein schwieriges Unterfangen, einzuschätzen, wie lange die ganze Angelegenheit dauern, und was sie kosten wird. Typische F&E-Projekte sind Pharmaprojekte oder Entwicklungen im High-Tech-Bereich. Interessant ist, dass oftmals ganz andere Ergebnisse herauskommen, als in der Leistungsbeschreibung formuliert. Hierzu ein kleiner Ausschnitt aus der Süddeutschen Zeitung über ein Produkt, das Sie alle kennen:

„….Dabei war Viagra ein Zufallsprodukt. Der darin enthaltene Wirkstoff Sildenafil wurde in den 80er Jahren gegen eine Erkrankung der Herzkranzgefäße getestet. Die potenzsteigernde Wirkung entdeckten die Ärzte erst bei Patiententests.“

„Die Frauen haben die überzähligen Tabletten zurückgegeben und die Männer nicht - da wurden die Ärzte stutzig", erzählt der Arzneimittelexperte Gerd Glaeske. Pfizer habe daraufhin das Potential von Sildenafil erkannt - und die Anwendung geändert. Diese Vorgehensweise ist typisch für die Branche: "Die Industrie entwickelt häufig ein Medikament und sucht dann dafür eine Krankheit", sagt Stefan Etgeton vom Bundesverband der Verbraucherzentralen…..“

Quelle:http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/potenzpille-viagra-der-zufallstreffer-1.271521, gefunden am 21.3.2014

Oder man entwickelt eine Krankheit – zumindest in den Köpfen der Leute –, was sich heute ja nicht allzu schwer gestalten dürfte, damit sich die Entwicklung eines Präparats und die Produktion von 3 Milliarden Einheiten auch rentiert. Eine Wolpertingergrippe beispielsweise wäre doch sehr glaubhaft. Wolpertinger ist eine bayerische Bezeichnung für ein Fabelwesen, das als hasenartiges Tier mit Hörnern überliefert ist. Eben genauso fabelhaft wie die Krankheiten, mit denen die Pharmaindustrie Milliarden von Euronen erwirtschaftet.

Organisationsprojekte

Wenn beispielsweise 2 Unternehmen fusionieren (= verschmelzen; aus 2 wird eines) dann herrscht erst einmal Tohuwabohu. Das ist eine echt komplexe Angelegenheit, und die erledigt man nicht so nebenbei zwischen Tür und Angel. Nein, das ist der Auslöser für ein klassisches Organisationsprojekt. Wo würden Sie jetzt dieses Projekt bezüglich der Präzisierungsmöglichkeiten der Ziele Zeit, Kosten und Leistung einordnen? Zwischen den 2 vorherigen Projektarten? Gute Idee!
Man kann die gewünschte Leistung zwar nicht so exakt beschreiben wie bei einem Investitionsprojekt, aber genauer als bei einem F&E-Projekt, da man ja doch eine gewisse Vorstellung von dem gewünschten Ergebnis hat. Im Verlauf des Projektes kann sich allerdings das ein oder andere Merkmal der Leistung noch verändern, da einige Dinge nicht vorhersehbar waren. Da müssen womöglich neue Abteilungen geschaffen, Leute beschafft oder auch freigestellt werden, usw. Da ist mächtig was los! Bei Organisationsprojekten muss man besonders flexibel agieren können.
Es ist eben nicht so präzise formulierbar wie ein Investitionsprojekt, aber präziser als ein F&E-Projekt.
Weitere Beispiele für Organisationsprojekte sind etwa Messeorganisation und Marktforschungsprojekte.

Warum macht es Sinn, sich im Vorfeld zu überlegen, um welche Art eines Projektes es sich handelt? Weil jede dieser 3 Projektarten Spezifika aufweist, und man die Anforderungen an die anstehende Projektarbeit besser definieren, und auf diese Weise mögliche Managementfehler im Vorfeld verhindern kann.

Unternehmen jeder Größenordnung ziehen Projekte durch, und sollten hierbei strukturiert vorgehen, was sie sicherlich auch tun, wenn sie dieses Buch gelesen haben. Der Froschauer dieser Angeber, denken Sie jetzt bestimmt. Wer angibt, hat's ja wahrscheinlich auch nötig. Der Angeber kommt aber nicht weit, da ihm die Sicherheit der wahrhaft Wissenden fehlt. Da der Froschauer das weiß, und damit dieser Eindruck nicht entsteht, hört er jetzt damit auf zu prahlen. Jetzt spricht er auf einmal in der 3. Person von sich. Der Froschauer zieht wieder mal alle Register um sich aus der Affäre zu ziehen, wahrscheinlich weil er nur eines hat. „Ich gebe ab und an an und gebs ab und zu zu“, wie Manfred Hinrich es so hervorragend formuliert hat. Klar, es gibt Bücher über Projektmanagement wie Sand am Meer, manche Schinken mit 1000 Seiten und mehr. Der Autor und Prahlhans hat es sich aber zum Ziel gesetzt, das profunde vorhandene Wissen der Managementliteratur über dieses Thema auf das Wesentliche zu reduzieren, und den zugegebenermaßen trockenen Stoff leicht bekömmlich zu servieren. Mit der einen oder anderen Pointe versehen, soll das Ganze auch noch Spaß machen.