

Grundsätzliches zum Thema Projektmanagement

1. Zeitlicher Ablauf von Projekten

Die Laufzeit von Projekten umfasst je nach Größe und Komplexität unterschiedliche Zeiträume. Im Kern folgen Projekte jedoch immer einem bestimmten Zyklus, dem „Projektlebenszyklus“ und verlaufen in Stufen bzw. „Lebens“phasen.

Wegen der Komplexität und Neuartigkeit ist es ratsam, den zeitlichen Projektablauf in einer systematischen Vorgehensweise abzuwickeln. Hierfür sollten drei Grundprinzipien beachtet werden:

- 1. Strukturierung des Ablaufes in Phasen**
- 2. Entwicklung und Planung vom Groben zum Detail**
- 3. Berücksichtigung der jeweiligen Problemlösungszyklen**

Zu 1. Strukturierung des Ablaufes in Phasen – Zerlegung des Projektes

Hierbei sind vier Phasen zu unterscheiden:

- Definitionsphase
- Planungsphase
- Realisierungsphase
- Abschlussphase

Bei innovativen Projekten wird diesen klassischen Projektphasen zumeist eine weitere Phase, die Vorentwicklungs- oder Pilotphase, hinzugefügt.

Diese o.g. Phasen sind jeweils in Teilphasen zu portionieren:

Definitionsphase - schafft die Voraussetzungen für den Start des Projekts

- Bildung Initiativgruppe / Leitung
- Problemanalyse
- Zielklärung
- Potenzialanalyse
- Projektdefinition
- Grobplanung
- Überprüfung der Durchführbarkeit und Wirtschaftlichkeit
- Ergebnis: Projektauftrag

Planungsphase - Grundlage für erfolgreiche Durchführung in der Realisierungsphase

- Festlegung der Arbeitspakete
- Festlegung des zeitlichen Ablaufs
- Feinplanung
- Festlegung der Beteiligten und Verantwortlichkeiten
- Erweiterung der Beteiligung
- Definition von Schnittstellen

Realisierungsphase – umfasst mehr als nur die reine Umsetzung des vorher Geplanten. Durch eine kontinuierliche Überprüfung des Projektfortschritts und der -ergebnisse sollte sichergestellt werden, dass sich das Projekt noch auf der richtigen „Schiene“ befindet. Ziele sind anhand von „Meilensteinen“ zu überprüfen und evtl. neu zu bestimmen.

- Arbeitspakete durchführen
- Setzen von Meilensteinen
- Abnahmen/ Überprüfungen / Reflexionen
- Planung aktualisieren

- Steuerung von Abweichungen
- Projektverfolgung

Abschlussphase

Mit der Abnahme des Projektergebnisses bzw. mit der Bestätigung wird die Abschlussphase eingeläutet. Hierbei steht in dieser Phase die Know-how-Sicherung und die Reintegration der Projektbeteiligten im Vordergrund.

- Auflösung der Projektgruppe
- Reintegration der Projektteilnehmer/innen
- Abschlussbericht / Ergebnisbericht

Zu 2. Vom Groben zum Detail - Herangehensweise

Häufig wird bereits am Anfang eines Projektes in Lösungen gedacht und alles bis ins Feinste durchgeplant. Zu Beginn eines Projektes besteht jedoch noch nicht der Überblick über Gesamtzusammenhänge, die sich erst im laufenden Vorhaben ergeben. Das Projekt verzettelt sich. Zum erfolgreichen Projektmanagement gehört es, sich Schritt für Schritt „step by step“ an das Detail heranzuarbeiten. Ähnlich wie ein Dreher vorher zuerst das Metallstück grob bearbeitet, dann mittelfein die Konturen dreht und anschließend die Feinarbeit macht, genau ist der Fortgang im Projekt: Groben zum Detail. Diese Herangehensweise ist auf jede Projektphase zu beziehen.

Zu 3. Beachten der Problemlösungszyklen – Schrittfolgen

Projekte zu entwickeln bedeutet, den Weg zwischen Ist-Zustand und Soll-Zustand zu beschreiten. Ein Problemlösungszyklus beschreibt die Schrittfolge, wie der Soll-Zustand bzw. das Ziel erreicht werden kann. Der Zyklus ist ein mehrmals sich wiederholender Prozess und auf jede Lebensphase eines Projektes anzuwenden:

Schritt 1 – Situationsanalyse „Wer sind wir?“ „Was machen wir?“

Schritt 2 – Zielsetzung „Was soll erreicht werden?“ „Was wollen wir?“

Schritt 3 – Konzeptentwurf „Welche Lösungen sind möglich?“

Schritt 4 – Bewertung „Welche Lösungen sind sinnvoll?“

Schritt 5 – Entscheidung „Wie ist die Lösung zu realisieren?“

Berlin, 12.01.2005

Literaturempfehlung:

Heinz Schulz-Wimmer, Projekte managen, Haufe Verlag GmbH Co. KG, Planegg 2007