

Projekte und Projektmanagement

von Udo Weller

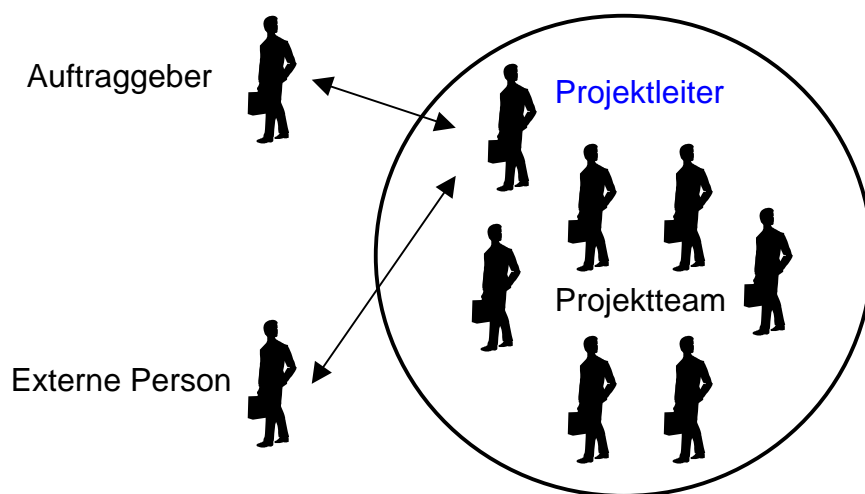
Der Begriff "**Projekt**" wird heute in Unternehmen sehr oft verwendet. Fast alles wird zum Projekt. Schlägt man einmal die Definition von "Projekt" in der DIN 69901 nach, so wird schon einiges klarer:

"Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.

- Zielvorgaben,
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und
- eine projektspezifische Organisation."

Wie wird nun ein Projekt mit diesen Eigenschaften initiiert? Ein Auftraggeber (oftmals die Geschäftsführung) erteilt einen Auftrag und bestimmt einen Projektleiter, der mit Hilfe eines Projektes diese Aufgabe lösen soll. Ganz wichtig: Jedes Projekt braucht **einen** Projektleiter, der eine Schlüsselfigur in der Projektarbeit einnimmt. Er ist die Schnittstelle zum Auftraggeber und zu externen Personen und auch gleichzeitig der Ansprechpartner für die Mitarbeiter im Projektteam. Mit ihm steht und fällt das Projekt, da er für das Ergebnis der Projektarbeit verantwortlich ist.

Folgende Zeichnung soll die Stellung des Projektleiters verdeutlichen:



Auftraggeber und Projektleiter definieren zusammen das Ziel des Projekts und anschließend stellt der Projektleiter das Projektteam zusammen. Hierfür sucht er sich die entsprechenden Mitarbeiter aus. Diese Auswahl sollte gut überlegt sein, damit das Projekt zu einem guten Ergebnis kommen kann. Das Team sollte jedoch aus nicht mehr als acht Personen bestehen, da es sonst zu Schwierigkeiten kommen kann - denn wie sagt schon ein altes Sprichwort: "*Zu viele Köche verderben den Brei*".

In der ersten Projektsitzung werden dem Projektteam die Aufgabe und das Ziel des Projekts dargestellt. Der Projektleiter übernimmt die Rolle des Moderators und koordiniert die Sitzung.

Eine Hilfe beim Umgang mit Projekten ist die **ALPEN**-Methode:

- A**ktivitäten auflisten
- L**änge der Tätigkeit schätzen
- P**ufferzeiten reservieren
- E**ntscheidungen über Prioritäten / Delegation
- N**achkontrolle

Zuerst sind alle **Aktivitäten** aufzuschreiben, die zur Erreichung des Projektziels zu erledigen sind. Anschließend ordnet man diesen Tätigkeiten möglichst realistisch die **Länge** bzw. die Dauer zu. Aber nicht immer kann alles in der geschätzten Zeit erledigt werden, weil es oftmals zu unvorhergesehenen Störungen kommt. Deshalb sollten **Pufferzeiten** einplant werden, die eventuelle Timelags auffangen können. Ganz wichtig ist auch die Festlegung der Prioritäten der einzelnen Aktivitäten. Der Projektleiter muß zusammen mit dem Projektteam diese **Entscheidungen** durchführen und Aufgaben delegieren. Eine Planung ist gut, aber um zu sehen, ob man auf dem Weg der Erreichung des Projektziels ist, muß eine **Nachkontrolle** durchgeführt werden. Diese sollte ständig erfolgen, damit man den Fortschritt im Projekt erkennen kann.

Ein Tip zum Schluß:

Erstellen Sie aus den vorgenannten Aktivitäten und Zeiten einen Projektplan. Legen Sie Zwischenziele, die sogenannten Meilensteine fest. Meilensteine sind Ereignisse von besonderer Bedeutung im Projektablauf. An ihnen ist der Projektfortschritt zu erkennen und man hat Zwischenpunkte, auf die hingearbeitet werden kann. Mit Hilfe des Projektplans kann kontrolliert werden, wie weit die einzelnen Aktivitäten erledigt sind. Er schafft für alle Projektmitarbeiter, den Projektleiter und den Auftraggeber eine gewisse Transparenz und stellt einen Fahrplan für das Projekt dar.

Einen Projektplan kann man leicht mit einer Tabellenkalkulation erstellen. In der ersten Spalte werden untereinander die Aktivitäten aufgelistet und ab der zweiten Spalte nebeneinander die Kalenderwochen. Die Zeiträume für eine Tätigkeit werden dann einfach markiert und mit einer Farbe gekennzeichnet. Meilensteine sollten als "extra" Aktivität aufgelistet und mit einer anderen Farbe hervorgehoben werden.

Hier ein Beispiel für einen Projektplan:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Kalenderwoche 1999							
2	Aktivitäten	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
3	Istanalyse durchführen								
4	<i>Präsentation Istanalyse</i>			26.02.					
5	Erarbeitung des Soll-Konzepts								
6	<i>Vorstellung des Soll-Konzepts</i>							23.04.	
7	Umsetzung								
8									
9				Meilensteine					