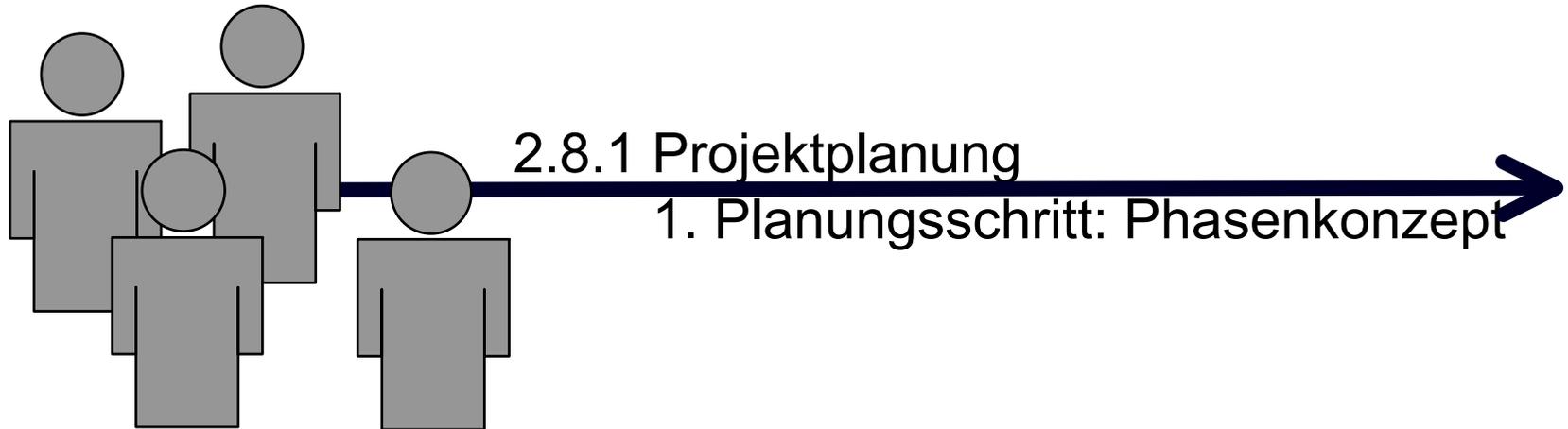


Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen  
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



Block 2: Projektmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

**Management  
consult**

Unternehmensberatung GmbH  
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 ult GmbH Bonn  
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>



## Ziele der ersten Projektplanung

Planung des Realisierungsweges, so dass

- das Projektsteuerungsdreieck konsistent ist:



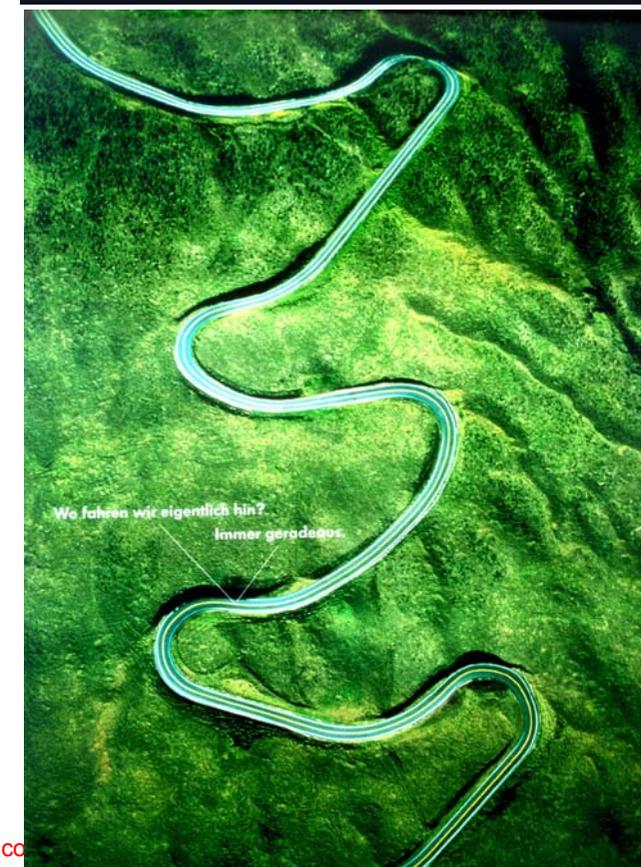
- eine Zielvereinbarung mit dem Auftraggeber erfolgen kann.

## Prinzip: Vom Groben zum Detail

- Je tiefer Sie einen Leuchtturm herabsteigen, desto mehr Details erkennen Sie!
- Ist es sinnvoll mit einer Projektplanung aus dieser Perspektive zu beginnen?
  - Sicherlich nicht!
  - Warum?
  - Wir erkennen zwar die Details, wissen aber nicht, wie diese in ihrer Umwelt eingebettet sind, welche Begrenzungen es gibt etc.



"Leuchtturmperspektive"



# Der große Wurf misslingt!

Projektplanung ist keine einmalige, zu Beginn eines Projektes durchzuführende Aufgabe,

**sondern**

ein permanenter, die ganze Projektabwicklung begleitender Prozess

Prinzip vom “Groben zum Detail”



Prinzip “Variantenbildung”

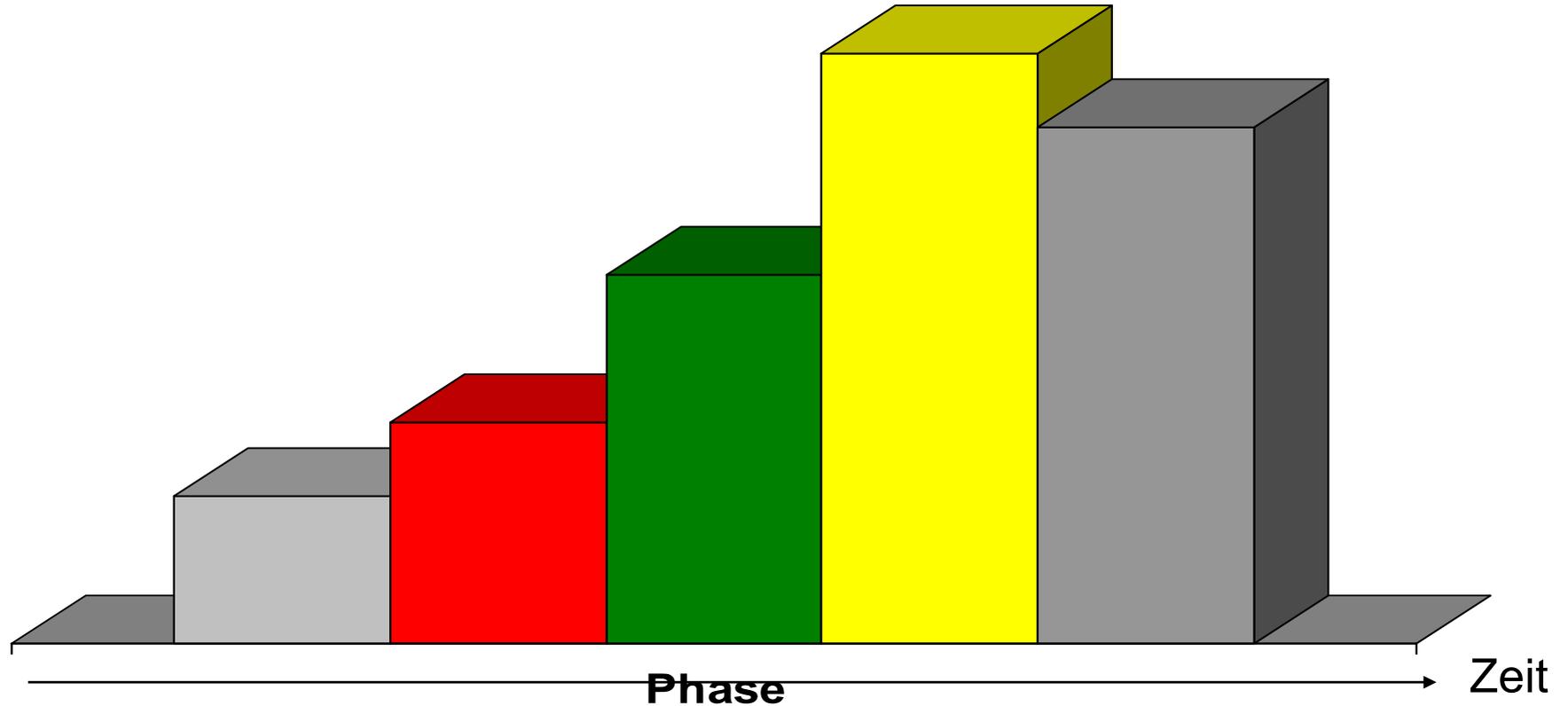


Konkretisierung durch

Zerlegung eines Projektes in Phasen  
Strukturierung in Teiletappen

**Phasenkonzept**

# 1. Planungsschritt: Orientierung am Phasenmodell



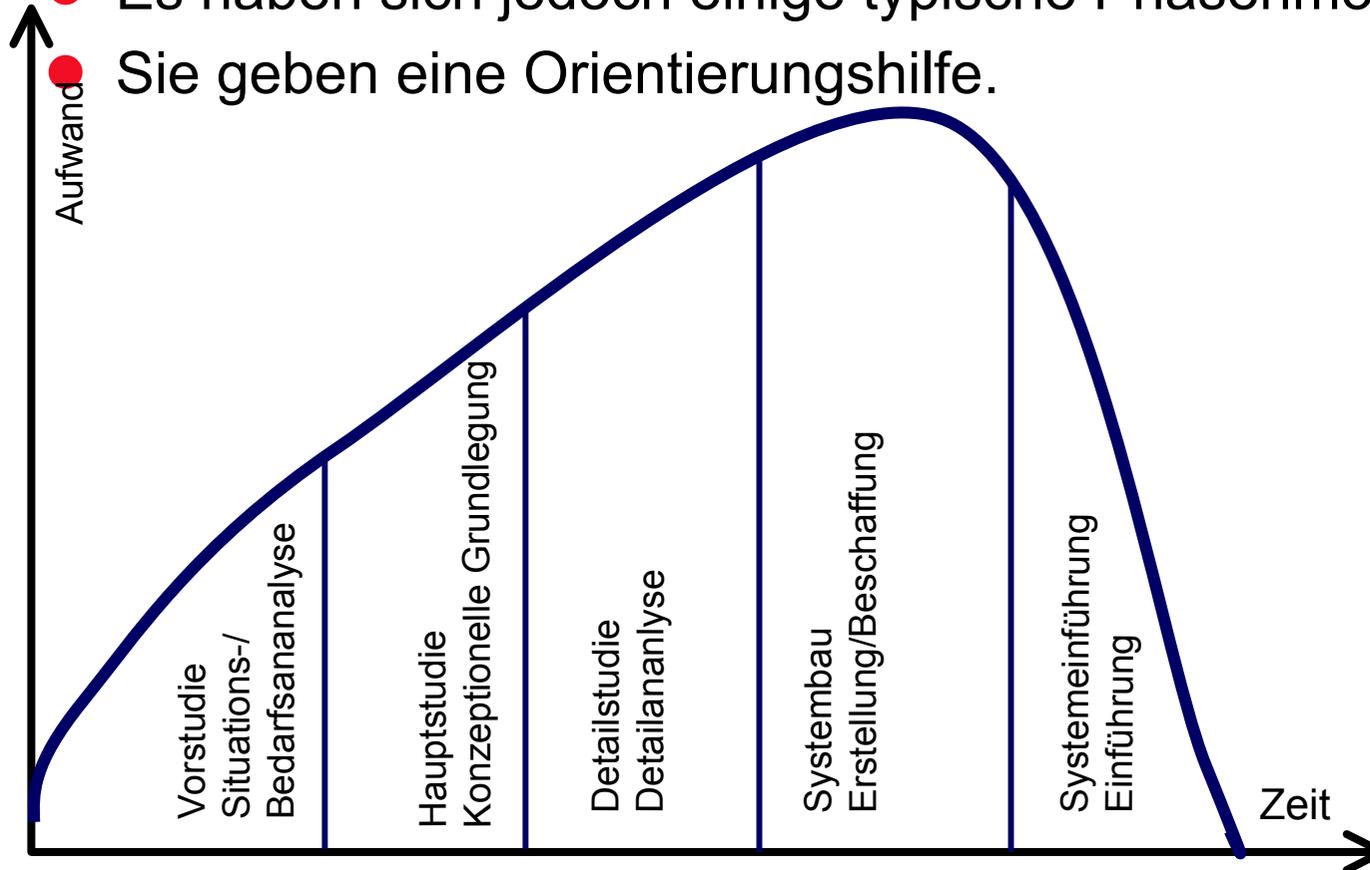
■ Initialisierung   ■ Ist-Analyse   ■ Grobkonzept   ■ Feinkonzept   ■ Realisierung

## Phasenorientiertes Vorgehen bedeutet

- die Wegstrecke in sinnvolle Etappen aufzuteilen.
- Eine Projektphase ist ein zeitlicher Abschnitt eines Projektablaufs, der sachlich gegenüber anderen Abschnitten getrennt ist.
- Komplexität wird verringert, weil jede Projektphase nur ein Teil des komplexen Ganzen ist.
- Phasen sind Orientierungshilfen für die Projektstrukturierung und Terminplanung.
- Transparenz und Steuerbarkeit werden erhöht.
- Genehmigte Zwischenergebnisse (Meilensteine) am Ende einzelner Phasen vermitteln Erfolgserlebnisse und sind Qualitätskontrolle.
- Der Projektstatus kann schneller erfasst werden.

## Projektphasen sind unterschiedlich

- Es gibt nicht nur ein Phasenmodell
- Projektphasen sind je nach Projekt und Branche unterschiedlich
- Es haben sich jedoch einige typische Phasenmodelle herausgebildet.
- Sie geben eine Orientierungshilfe.



## Phasenmodelle (Beispiele)

- |                          |                            |                     |
|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Initialisierung       | 1. Vorprojekt              | 1. Anstoß           |
| 2. Vorstudie, Vorprojekt | 2. Entwicklung             | 2. Vorprojekt       |
| 3. Grobkonzept           | 3. Vorbereitung/Konzeption | 3. Hauptprojekt     |
| 4. Feinkonzept           | 4. Null- oder Pilotprojekt | 4. Detailprojekt    |
| 5. Realisierung          | 5. Übertragung auf Fläche  | 5. Systembau        |
| 6. Einführung            |                            | 6. Systemeinführung |
|                          |                            | 7. Abschluss        |

Bei der Einteilung eines Projektes in Phasen haben Projektart, Umfang, Risiko, Bedeutung Einfluss auf die Phaseneinteilung

## Einschnitte im Projektverlauf

- Phasenmodelle zeigen Zäsuren auf.
- Diese Meilensteine werden bewusst eingebaut, um
  - bisher gültige Projektziele zu überdenken
  - die weitere Vorgehensweise im Projekt zu entscheiden und
  - damit die nachfolgenden Arbeitsschritte auf genehmigten Zwischenergebnissen aufgebaut werden können.

Ein Meilenstein ist ein Ereignis von besonderer Bedeutung



## Entscheidungsalternativen am Ende jeder Projektphase

1. Genehmigung des Phasenergebnisses und Freigabe der nächsten Phase
2. Die Phase muss vollständig oder teilweise wiederholt werden (es sind Korrekturen bzw. Ergänzungen vorzunehmen).
3. Rücksprung zu einer der vorhergehenden Phasen ist notwendig.
4. Das Projekt muss abgebrochen oder ausgesetzt werden.

Für den Auftraggeber des Projektes werden dadurch Kontrollpunkte geschaffen.

# Voraussetzungen für ein Projektmanagement

## Phasenweiser Projektablauf

damit das Projektrisiko systematisch verringert werden kann,

Alternativen auf Planungsergebnisgrundlage diskutiert werden können,

eine schrittweise Einengung des Betrachtungsfeldes vor jeder weiteren Detaillierung und Konkretisierung auf die erfolgversprechende Alternative machbar wird.

## Saubere Strukturierung

damit der Prozess arbeitsteilig durchgeführt werden kann

# In Projekten wird gelernt!

"Der Projektablauf mit seinen Lebensphasen wird als eine auf Lernen ausgerichtete sequentielle Entscheidungsprozedur aufgefasst"

## Daraus lassen sich u.a. die Anforderungen an das Projektpersonal formulieren!

Saynisch, M.: Grundlagen des phasenweisen Projektablaufes, in: Saynisch, Schelle, Schub; Projektmanagement, Oldenbourg, München/Wien, 1979, S. 33

## Projektphasen und Formalismus ist abhängig von:

- ▶ Art des Projektes
- ▶ Umfang des Projektes
- ▶ Risiko des Projektes
- ▶ Bedeutung des Projektes
- ▶ Einflussnahme durch den Auftraggeber

## Zeitplanung:

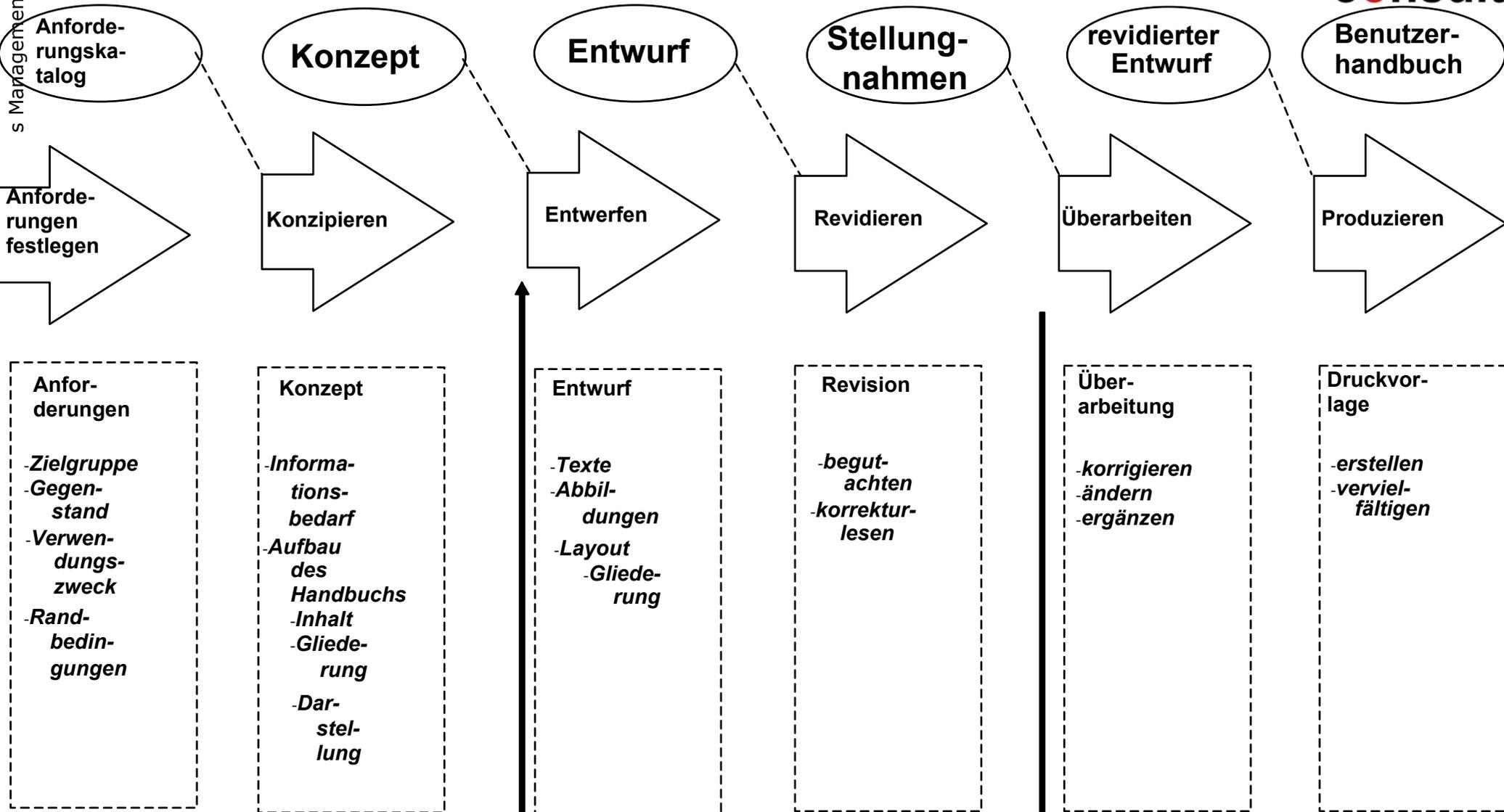
In dieser Phase eines Projektes geht es darum, Leute zu fragen, wie viel Zeit sie für ihre Arbeit benötigen. Dies läuft wie gewöhnlich wie folgt ab:

- Projektleiter:  
*„Wie lange brauchen Sie, um einen Verkäufer zu finden?“*
- Teammitglied:  
*„Zwischen einem Tag und einem Jahr.“*
- Projektleiter:  
*„Das müssen Sie schon etwas präzisieren.“*
- Teammitglied:  
*„Okay, drei Jahre.“*
- Projektleiter:  
*„Aber das ist doch länger als ein Jahr.“*
- Teammitglied:  
*„Gut. Sie sind der Fachmann, Sie bestimmen die Zeit. Ich halte mich raus.“*
- Projektleiter:  
*„Wie wäre es mit zwei Jahren?“*
- Teammitglied:  
*„Natürlich, und warum suchen Sie, wenn Sie schon dabei sind, den Verkäufer nicht gleich selbst aus, wo Ihnen doch Qualität offensichtlich nichts bedeutet.“*

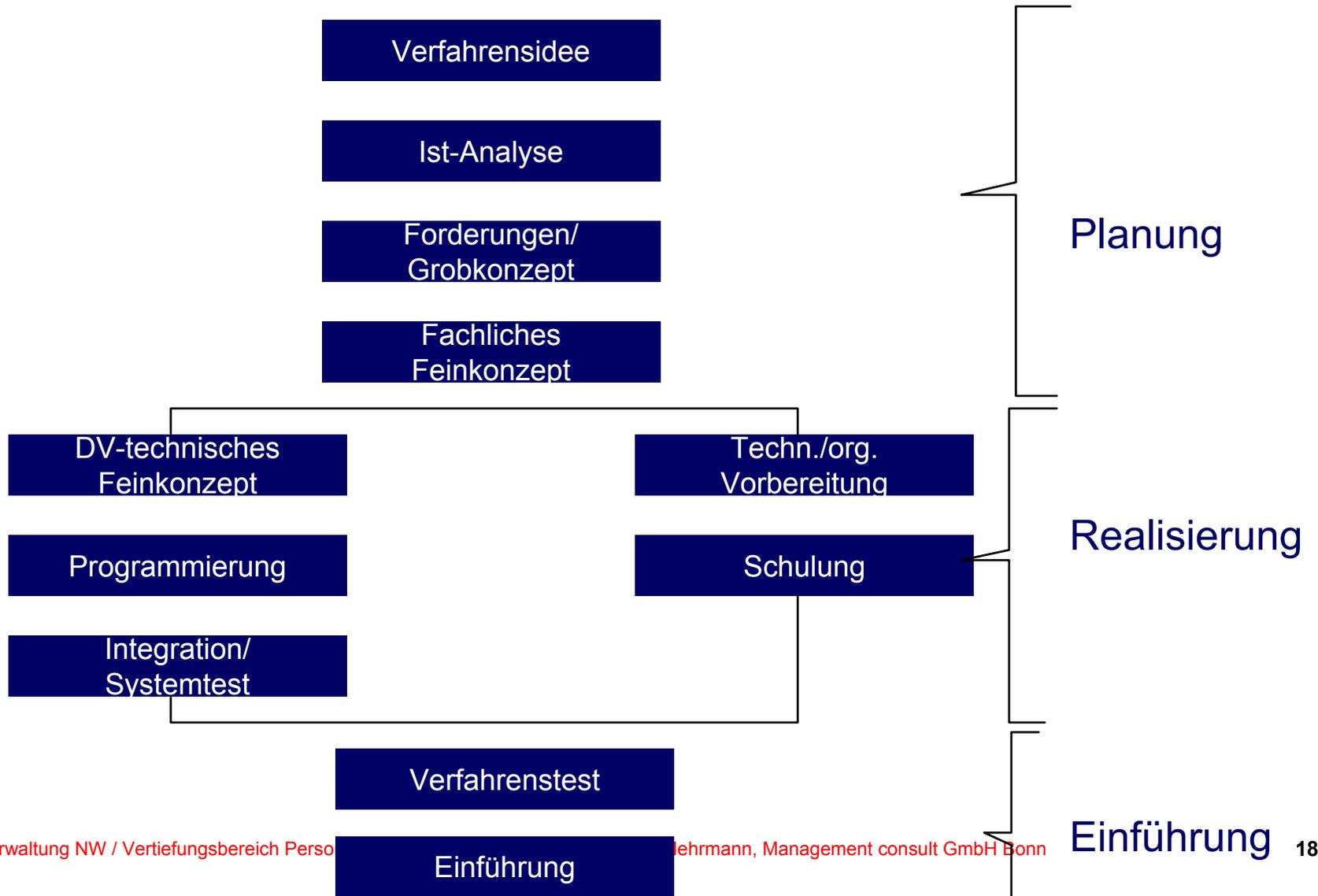
Adams, S.: Das Dilbert Prinzip, MI Verlag, Landsberg, 1997, S. 235

# Phasenmodell (Beispiel)

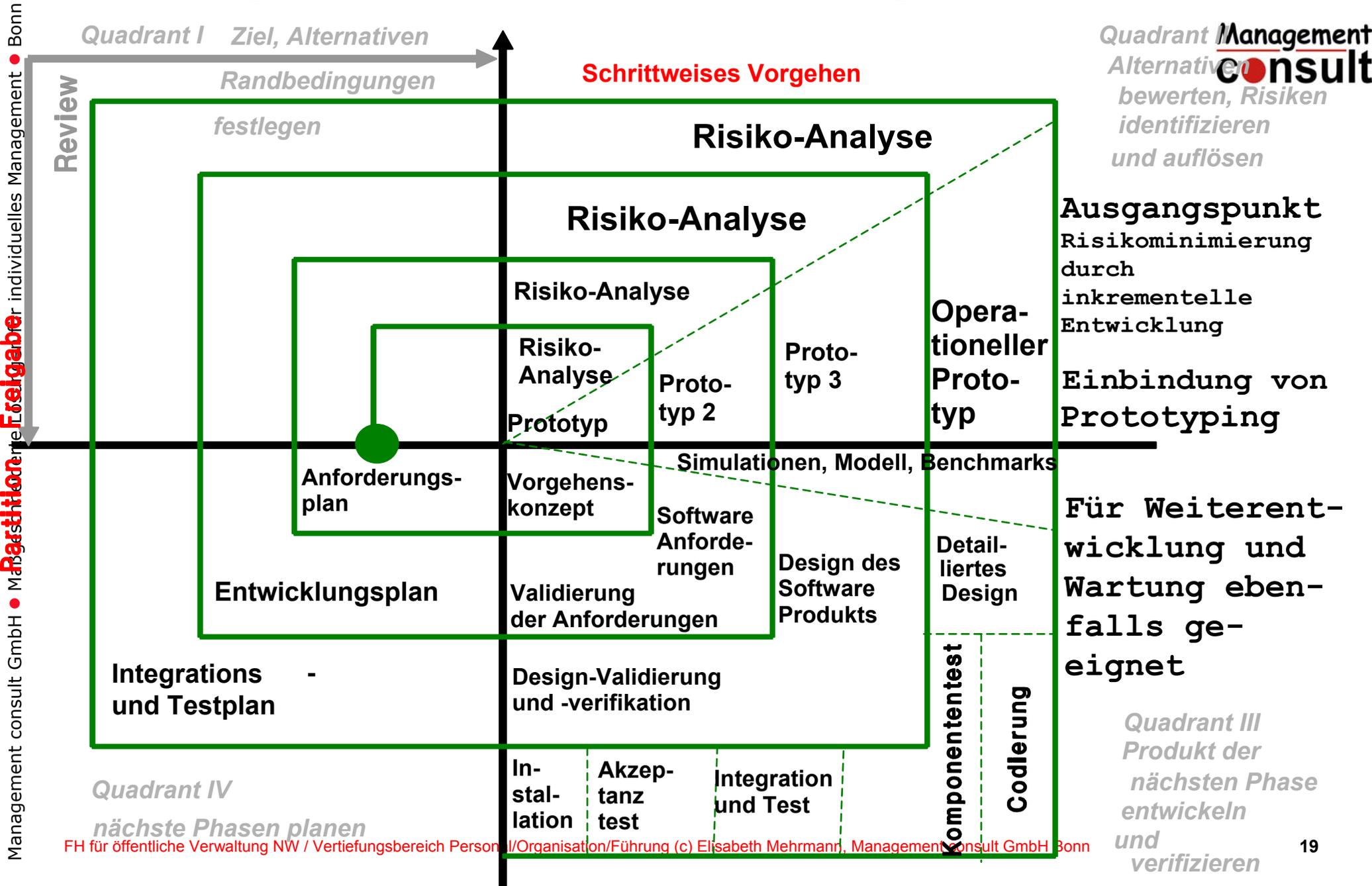
## Meilensteine



# Phasenkonzept Einführung von DV-Programm (Beispiel)



# Vorgehen bei der Software-Entwicklung



# Planung

„Dieses konstruktive Verfahren des Gebens und Nehmens wird in einer genauen Zeitkurve für das Projekt resultieren.

Die Zeitkurve wird in ein kompliziertes Diagramm übertragen und an die Wand eines Besprechungszimmers gehängt.

Dort kann die Planung bequem ignoriert werden, bis irgendein externer Faktor den tatsächlichen Fälligkeitstermin für das Projekt festlegt.

Bei großen Projekten setzen Teamleiter eine komplexe Projektmanagement-Software ein, um nicht die Übersicht zu verlieren, wer was tut.

Die Software sammelt die Lügen und Vermutungen des Projektteams und stellt sie in Schaubildern zusammen, die sofort wieder überholt und zu langweilig sind, um sie überhaupt genau anzusehen. Das Ganze heißt dann „Planung“.

Adams, S.: Das Dilbert Prinzip, MI Verlag, Landsberg, 1997, S. 235

## Initiierung des Projektes

### Sie empfinden ein Problem

Sie fragen sich:

*Wer hat das selbe Problem?*

*Wer hilft bei der Lösung?*

*Welche Koalitionen muss ich eingehen, um*

*Personal,*

*Geld,*

*Organisatorisches*

*zu erhalten?*

Erst wenn Sie es schaffen,  
Menschen für eine Problemlösung  
zu interessieren, kommt es i.d.R. zu  
einem Projekt

Ein Projekt erfolgreich abzuwickeln, bedeutet,  
die Projektziele zu erreichen

Voraussetzung:

Explizite und widerspruchsfreie Formulierung der Ziele

