

PROJEKTMANAGEMENT

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, bei welchem verschiedene Teilvorgänge in meist interdisziplinären Teams miteinander verbunden werden müssen, um zu einem erfolgreichen Abschluss zu gelangen. Ein Projekt ist (nach PMI 2008: 5) charakterisiert durch

- ▷ die Einmaligkeit der Aufgabe/Aufgabenstellung,
- ▷ ein vorab klar abgegrenztes Projektziel (das Produkt),
- ▷ eine begrenzte Zeit mit eindeutigem Beginn und Ende,
- ▷ eine eigene, teilweise sehr komplexe Organisations- und Arbeitsstruktur sowie
- ▷ begrenzte Ressourcen, z. B. finanzieller und personeller Hinsicht.

Ein Projektmanagement (PM) koordiniert die verschiedenen Teilvorgänge und kann als Leitungs- und Organisationskonzept (Litke 2007: 21) von Projekten charakterisiert werden. Zu den Aufgaben des Projektmanagements gehören dabei die Planung, die Steuerung und die Überwachung von Projekten (Kyrein 2002: 91). An ein erfolgreiches Projektmanagement gibt es verschiedene Anforderungen, wie sie beispielsweise in der ISO-Norm 21500 „Leitlinien Projektmanagement“, im Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide) des PMI (2008) oder der Veröffentlichung des Deutschen Verbands der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft (DVP) formuliert sind (AHO 2014).

Jedes Projekt gliedert sich in idealtypische Projektphasen, die durch verschiedene Aufgaben gekennzeichnet sind. Es können dabei z. B. die nachfolgenden vier Phasen unterschieden werden (nach PMI 2008: 16):

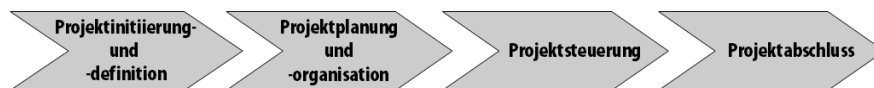


Abbildung 1: Idealtypische Projektphasen (eigene Darstellung nach PMI 2008:16)

Projektinitiierung

Die Projektinitiierung stellt den Vorlauf für ein Projekt dar. Dabei werden die Projektziele erarbeitet sowie Randbedingungen und die Projektstruktur (z. B. Teamzusammenstellung) definiert. Je nach Projektstruktur ist an dieser Stelle der spätere Projektpartner für das Projektmanagement (Auftragnehmer*in) bereits einbezogen. Ansonsten wird diese Phase durch die Auftraggeber*innen der Projekte verantwortet. Am Ende der Projektinitiierung steht der Projektauftrag. Damit beginnt das Projekt und die konkrete Planung der Projektarbeit.

Projektplanung und -organisation

In dieser Phase werden die Planung der Projektstruktur sowie die Ressourcenplanung vorgenommen und Verantwortlichkeiten festgelegt. Innerhalb der Projektstruktur lässt sich zwischen einer **Aufbauorganisation** und einer **Ablauforganisation** unterscheiden. Die Aufbauorganisation beschäftigt sich mit der Strukturierung und der Hierarchie innerhalb des Projekts (Teilprojekte, Verantwortlichkeiten), die Ablaufplanung mit dem Projektablauf auf Grundlage der Projektziele (Zeitumfänge, Abhängigkeiten, Entwicklung Terminplan). Zwei wichtige Instrumente dazu sind der Projektstrukturplan und der Projektablaufplan. Im Ergebnis der Ressourcenplanung ist es ggf. notwendig, in Abstimmung mit den Auftraggeber*innen die Projektziele neu zu konkretisieren, z. B. dann wenn mit den gegebenen Ressourcen die Projektziele voraussichtlich nicht erreichbar sind.

Projektstrukturplan (PSP)

Der PSP bildet die Grundlage für die Ordnung und Kommunikation im Projekt (PMI 2008: 116ff.). Er bildet die Struktur des Projekts hierarchisch ab. Der PSP trifft keine zeitliche Aussage. Das Projekt wird in Teilprojekte (TP) und zugehörige Arbeitspakete (AP) unterteilt. Dabei wird das Projektmanagement als eigenständiges Teilprojekt festgeschrieben. Die im PSP festgelegten Arbeitspakete sind für sich selbständig bearbeitbare und nicht sinnvoll weiter zu teilende Projektinhalte, die jeweils Verantwortlichen zugeordnet werden sollen. Ein Arbeitspaket besteht dabei aus mehreren Arbeitsschritten.

Projektablaufplan (PAP)

Der PAP (aufbauend auf PMI 2008: 129ff.) stellt den geplanten sachlichen und zeitlichen Ablauf des Projekts dar. Er entsteht durch das logische Hintereinanderreihen der Teilprojekte und Arbeitspakete aus dem Projektstrukturplan. Der Projektablaufplan zeigt die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen und weist dabei auch die Meilensteine der Projektarbeit aus. Der PAP wird in einen realen Terminplan übertragen und dieser auf Widersprüche hin überprüft (Ferien, Feiertage, Konkurrenzen zu anderen Projekten o. ä.).

Ressourcenplanung

Im Rahmen der Ressourcenplanung werden die benötigte Zeit für die Erreichung des Projektziels sowie notwendiges Personal, Material, Geld oder Räume festgelegt. Die Bestimmung der notwendigen Ressourcen kann dabei zumeist nur auf Grundlage von Schätzungen erfolgen. Grundlage dafür können Erfahrungen aus bereits durchgeführten ähnlichen Projekten sein oder andere Datengrundlagen (Literatur, Experten, ...). Im Ergebnis der Schätzungen werden die verfügbaren Ressourcen auf Teilprojekte oder Arbeitspakete verteilt.

Projektsteuerung

Die Projektsteuerung umfasst zeitlich die längste Phase des Projektmanagements. Dabei wird die gesamte inhaltliche Projektarbeit mit geeigneten Methoden begleitet (vgl. z. B. PMI 2008: 55ff. und 59ff.). In großen Projekten ist eine bestimmte Anzahl von Mitarbeiter*innen ausschließlich für die Projektsteuerung zuständig.

Zu den Aufgaben der Projektsteuerung gehören

- ▷ das Informations- und Wissensmanagement: Terminmanagement (z. B. Organisation von Projekttreffen), Aufgabenkontrolle (z. B. Protokollkontrolle) oder Kommunikationsmanagement (z. B. Einrichtung von Mailinglisten) genauso wie die Organisation des Wissensaustauschs (z. B. mit Datenservern), die Verwaltung von Technik oder anderen Ressourcen und eine kontinuierliche Dokumentation;
- ▷ das Projekt-Controlling: Identifizierung und Kommunikation der Ergebnisse einer Zielerreichungs- bzw. Meilensteinkontrolle, einer Ressourcenkontrolle oder eines Risikomanagements sowie
- ▷ ein regelmäßiges Change-Management: aufbauend auf dem Controlling sind Anpassungsmaßnahmen für das Projekt zu steuern und damit der Projekterfolg zu sichern.

Eine nicht erkannte oder nicht adäquat behandelte Abweichungssituation kann im schlimmsten Fall zum Scheitern eines Projektes führen. Daher ist eine Anpassung im Rahmen eines Change-Managements eine zentrale Aufgabe erfolgreichen Projektmanagements!

Projektabschluss

Im Rahmen des Projektabschlusses werden die Projektergebnisse zusammengefasst und auf geeignete Weise, z. B. als Endbericht, Veranstaltung oder anderes Produkt, den Auftraggeber*innen übergeben und das Projekt offiziell beendet (externer Abschluss). Zudem ist die Projektorganisation abzuwickeln oder in ein neues Projekt zu überführen (interner Abschluss). Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine umfassende Dokumentation der Projekthalte sowie zentraler Kennwerte aus dem Projekt. Diese Informationen werden einerseits für den Nachweis der erfolgreichen Projektarbeit benötigt, dienen aber auch der Ressourcenplanung für weitere Projekte. Dieser Phase wird häufig zu wenig Zeit eingeräumt, so dass Inhalte, aber auch organisatorische Erkenntnisse nicht ausreichend nachgenutzt werden können.

Literaturempfehlungen

AHO – Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung (Hrsg.)(2014): Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft. AHO-Heft Nr. 9. Köln.

Kluge, Florian (2008): Projektmanagement in Praxis und Lehre der (Landschafts-)Architektur. Aachen.

Kyrein, Rolf (2002): Immobilien-Projektmanagement. Projektentwicklung und -steuerung. Köln.

Litke, Hans-Dieter (2007). Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. München.

PMI – Project Management Institute (Hrsg.)(2008): PMBOK Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square/PA.

Schulte, Karl-Werner; Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.) (2008): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung. Köln.