



# »PROJEKTMANAGEMENT«

## Zielstellung und Anwendung

In vielen Organisationen wie z. B. Wirtschaftsunternehmen, aber auch in der öffentlichen Verwaltung nehmen solche Aufgaben und Vorhaben zu, die zu neu, zu ungewöhnlich, zu komplex sind oder zu viele verschiedene Organisationsbereiche betreffen, um sie in der vorhandenen Linienorganisation abzuwickeln. Um solche Vorhaben umzusetzen, empfiehlt es sich, sie als Projekte zu definieren, die von einem temporär, ggf.

auch interdisziplinär zusammengestellten Projektteam bearbeitet werden. Die systematische Vorgehensweise zur Führung von Projekten wird als Projektmanagement bezeichnet. Laut DIN-Norm 69901 fällt darunter die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln zur Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“. Ziel des Projektmanagements ist es, die erfolgreiche Umsetzung eines Vorhabens zu unterstützen und die Einhaltung des zeitlichen und finanziellen Rahmens sicherzustellen. Das Arbeiten in Projekten und damit auch das Projektmanagement sind in Wirtschaftsunternehmen insbesondere seit den 1980er und 1990er Jahren sehr verbreitet. Für öffentliche Verwaltungen ist das Arbeiten in Projekten oft noch etwas neuer, gewinnt aber in den letzten Jahren ebenfalls zunehmend an Relevanz.

Zunächst hat sich ein klassisches Projektmanagement etabliert, bei dem im ersten Schritt das Projektziel (inhaltlich) und der Projektumfang (zeitlich, aufwandsbezogen) klar definiert werden. Anschließend werden die einzelnen Schritte und Meilensteine auf dem Weg zum Ziel festgelegt und die Risiken, die den Projekterfolg gefährden können, analysiert. Das Projekt wird dann dem festgelegten Ablauf folgend abgearbeitet. Sofern nötig, können der Aufwand (z. B. eingesetzte Ressourcen) und der Termin zur Erreichung des Ziels im Verlauf des Projekts angepasst werden.

Insbesondere in der Software-Entwicklung der 1990er Jahre wurde erkannt, dass die sehr planvolle, standardisierte Vorgehensweise des klassischen Projektmanagements jedoch auch schwerfällig und bürokratisch sein kann und eine Abweichung vom ursprünglichen gesetzten Ziel nicht unterstützt, selbst wenn dies aus Kundensicht erstrebenswert wäre. Aus dieser Herausforderung heraus hat sich das agile Projektmanagement als Gegenbewegung entwickelt und wurde im Manifest für agile Softwareentwicklung beschrieben. Beim agilen Projektmanagement wird zu Beginn eines Vorhabens nur eine grobe Zielrichtung festgelegt sowie der zeitliche Rahmen und der aufzubringende Aufwand definiert. Anschließend wird in kurzen Zyklen iterativ gearbeitet, um sich dem Projektziel schrittweise zu nähern. Beim agilen Projektmanagement spielt die regelmäßige Einbindung des Kunden eine wesentliche Rolle.

**Mit Projektmanagement ist die systematische Vorgehensweise zur Führung von Projekten gemeint. Klassische und agile Vorgehensweisen und Methoden können dabei gut kombiniert werden.**

Obgleich das agile Projektmanagement ursprünglich als Gegenbewegung zum klassischen Projektmanagement entwickelt wurde, ist es nicht zwingend nötig, sich für das eine und gegen das andere zu entscheiden. Es ist durchaus möglich und sinnvoll, hybride Projektformen zu schaffen, in welchen z. B. traditionelle Vorgehensmodelle den Rahmen bilden, innerhalb dessen allerdings agile Methoden zum Einsatz kommen.

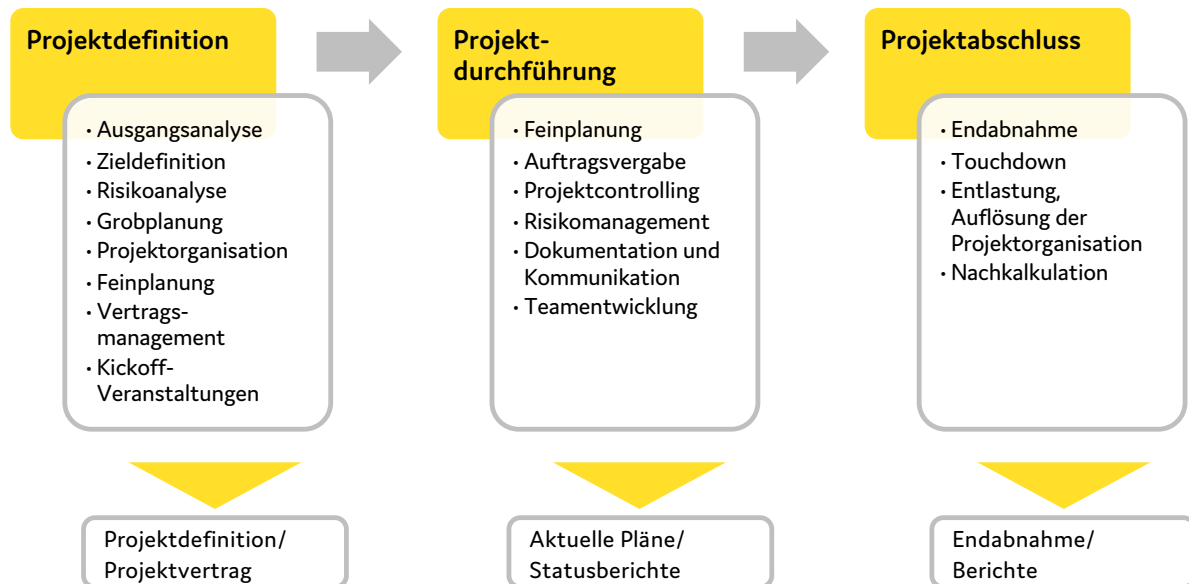


Abbildung 1: Ablauf des klassischen Projektmanagements im Phasenmodell

## Vorgehensweise beim klassischen Projektmanagement

Das Phasenmodell im klassischen Projektmanagement beschreibt, welche Aufgaben im zeitlichen Verlauf anfallen. Dabei wird das Projekt in drei Phasen gegliedert:

### 1. Projektdefinition

In der ersten Phase soll das Projektziel eindeutig, vollständig, messbar, realisierbar und terminiert definiert werden. Nur durch eine genaue Definition kann am Ende geprüft werden, ob das Projekt erfolgreich war.

### 2. Projektdurchführung

Während der Durchführung erfolgt eine fortlaufende Dokumentation der Ergebnisse in einer Projekttakte (Handbuch). Eine interne Abstimmung im Team über den aktuellen Stand findet regelmäßig und vertrauensvoll statt. In dieser Phase findet ein kontinuierlicher Soll-Ist-Vergleich statt. Kommt es zu Abweichungen, werden diese kritisch beobachtet, deren Auswirkungen prognostiziert und ggf. Gegenmaßnahmen eingeleitet.

### 3. Projektabschluss

Der Projektleiter bzw. die Projektleiterin stellt sicher, dass das Projektziel und die Ergebnisse vollständig und in der vereinbarten Qualität gemäß den Abnahmekriterien vorliegen.

**Anwendungsbeispiel:** Einführung einer Chat-Funktion auf der Homepage der Verwaltung.

Da zu Beginn des Projekts die Funktionen des Chat-Tools und damit das Projektziel klar definiert werden können, kann das Projekt mit klassischen Methoden bearbeitet werden.

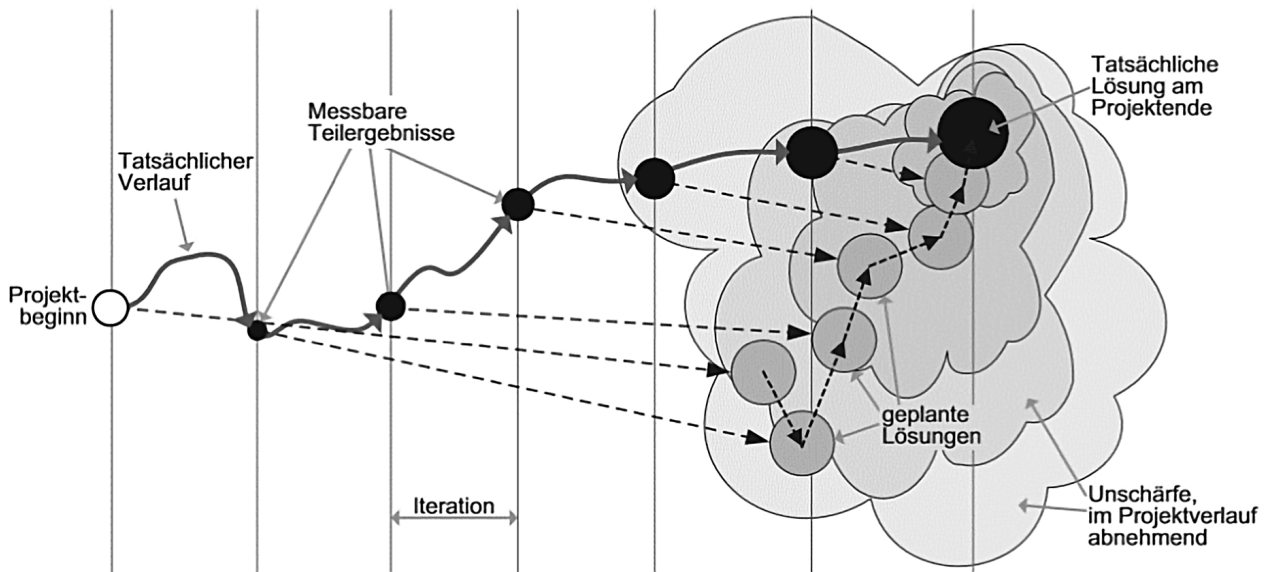


Abbildung 3: Ablauf des agilen Projektmanagements

## Vorgehensweise beim agilen Projektmanagement

Beim agilen Projektmanagement geht es darum, die Beweglichkeit des Gesamtprojekts und die Steuerungsmöglichkeiten der einzelnen Maßnahmen zu erhöhen. Trotz seines flexiblen Charakters läuft das Projektmanagement keineswegs unstrukturiert oder unorganisiert ab.

### 1. Einteilung in Iterationen

Um das Projekt zu steuern, wird seine Laufzeit zunächst in Sequenzen eingeteilt, sogenannte Iterationen. Diese Einteilung verleiht dem Projekt einen dynamischen und flexiblen Charakter.

Im ersten Schritt wird das Projektziel nur grob definiert und der zeitliche Rahmen für die Iterationen, also die Besprechung der Teilergebnisse, festgelegt.

### 2. Arbeit in Iterationen

Beim agilen Projektmanagement wird von Iteration zu Iteration gearbeitet. Eine Iteration dient der Erarbeitung von Teilergebnissen.

### 3. Reflexion der Iteration

Nach jeder Iteration wird geprüft, was erreicht wurde und wie man am besten darauf aufbauen kann. Durch die gewonnenen Erkenntnisse erhält das Projektziel nach und nach Konturen. Es empfiehlt sich, den Kunden regelmäßig in die Reflexion von Teilergebnissen einzubinden.

**Anwendungsbeispiel:** Umgang mit der großen Anzahl an Flüchtlingen im Sommer 2015.

Das übergeordnete Ziel – die schnelle Unterbringung der Personen – ist klar. Wie diese Unterbringung jedoch konkret aussehen soll, kann zu Beginn nicht klar definiert werden. Hier empfiehlt sich eine agile Vorgehensweise, die schrittweise vorgeht, sich dem Ziel von Iteration zu Iteration annähert und eine flexible Reaktion auf die sich laufend ändernden Umstände unterstützt.

## Voraussetzungen

<b>Zeit</b>	Kontinuierliches Verfahren über die Dauer des jeweiligen Projekts
<b>Teilnehmer</b>	Projektteam aus 3-15 Personen + Projektleiter/in
<b>Hilfsmittel</b>	Agiles Projektmanagement: Kanban-Board, Moderationstafel, weiteres Material je nach genutzter Methode Klassisches Projektmanagement: GANNT-Chart, Risikoanalyse, Projektplan, weiteres Material je nach genutzter Methode

## Schnittstellen zu anderen Methoden

Beim Projektmanagement können viele verschiedene Methoden kombiniert werden.

Um zu Beginn festzustellen, welche Form des Projektmanagements für das anstehende Projekt sinnvoll ist, kann die **Stacey-Matrix** angewendet werden. Um sich zu Projektbeginn einen zeitbezogenen, inhaltlichen Überblick zu verschaffen, kann eine sogenannte **GANNT-Chart** erstellt werden. Zu den agilen Methoden des Projektmanagements zählen unter anderem der **Lean Coffee** und das **Personal Kanban**.

## Schwierigkeitsgrad

Sehr einfach	Einfach	Mittel	<b>Schwierig</b>	Sehr schwierig
--------------	---------	--------	------------------	----------------

## Literatur

- Oestereich, B. (2008). Agiles Projektmanagement. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 45(2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/bf03341189>
- Leyh, J., Ohlhausen, P., Spath, D., & Warschat, J. (2012). Projektmanagement. In H. Czichos, & M. Hennecke (Hrsg.), Hütte: Das Ingenieurwissen (S. 29–41), Springer Verlag, Berlin, 2012. ([http://ib-iao.iao.fraunhofer.de/files/Publi\\_2012\\_274.pdf](http://ib-iao.iao.fraunhofer.de/files/Publi_2012_274.pdf))
- <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/agiles-projektmanagement>
- <https://www.vdi-wissensforum.de/news/der-agile-projektmanager/>
- <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projektmanagement-pm-46130>
- <http://projektmanagement-manufaktur.de/smart-ziele>

## Abbildungen

Abb.1 : eigene Darstellung, basierend auf <https://www.microtool.de/wissen-online/was-ist-agiles-projektmanagement/>

Abb. 2: eigene Darstellung

Abb. 3: Oestereich, B. (2008). Agiles Projektmanagement. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 45(2), S. 20. <https://doi.org/10.1007/bf03341189>