

## 4B: Projekte planen

In diesem Kapitel erfährst du ...



- wie Projektpläne erstellt werden.
- wie Hard Facts geplant werden.
- wie die Leistungsplanung funktioniert.
- wie die Terminplanung funktioniert.
- wie die Ressourcenplanung funktioniert.
- wie die Kostenplanung funktioniert.
- was Risikomanagement ist und wie es funktioniert.
- wie Soft Facts (Kommunikation und Projektkultur) geplant werden.
- was agiles Projektmanagement ist und wie es mit klassischem Projektmanagement verbunden werden kann.
- welche Projektmanagement-Tools und -programme es für die Planung und das Controlling gibt.



## Planung der Hard Facts

Pläne dienen dazu, eine möglichst genaue Annäherung an die angestrebten Ziele – an den Endzustand – zu erreichen. Projektpläne werden nie genau stimmen. Abweichungen vom ursprünglich Geplanten werden immer auftreten, da Annahmen über die Zukunft fast immer Unsicherheiten enthalten. Abweichungen vom Plan sind keine Tragödie, sondern treten zwangsläufig auf. Ein Projektteam reagiert auf solche Abweichungen, indem man periodisch die Planung den aktuellen Gegebenheiten anpasst und steuernde Maßnahmen setzt (Controlling).

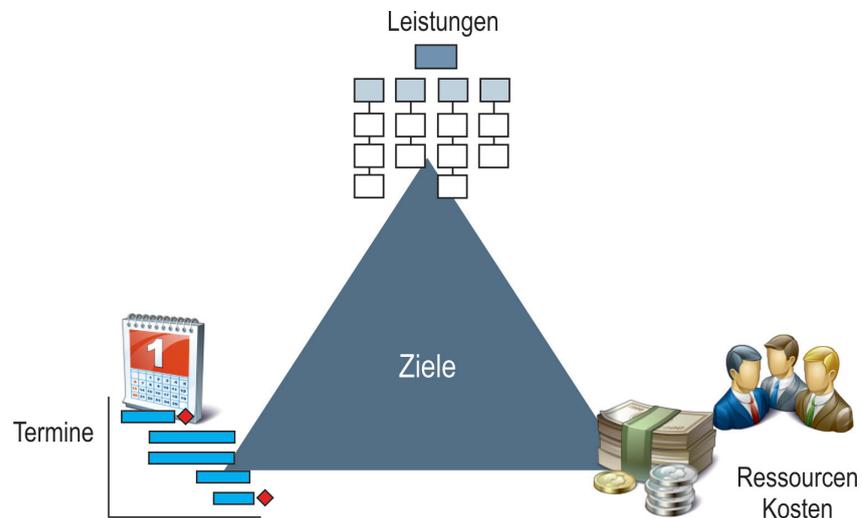
Pläne sind aber trotzdem extrem wichtig, auch wenn oft Argumente gegen eine gute Planung angeführt werden. Argumente wie „Planung sei eine lästige, unproduktive Tätigkeit, die nur Zeit braucht“ oder „eine Planung sei viel zu teuer“ dürfen nicht gelten.

Die Planung bezieht sich auf drei Hard Facts oder Zielgrößen:

- die Planung der Leistungen (Aufgaben),
- die Planung der Termine und
- die Planung der Ressourcen und Kosten.

Weiters können noch so genannte Soft Facts geplant werden:

- die Projektorganisation,
- die Projektkommunikation und
- das Projektmarketing.



Die drei Zielgrößen der Projektplanung (Hard Facts)

## Leistungsplanung

Im Zentrum jeder Projektplanung steht die Planung der zu erledigenden Aufgaben. Dabei ist schlicht die Frage zu stellen: „Was ist zu tun, um die Projektziele zu erreichen?“ Die Leistungsplanung ist auch die Grundlage für die weiteren Planungsschritte: Terminplanung sowie Ressourcen- und Kostenplanung. Das Ergebnis dieses Planungsschritts ist der Projektstrukturplan mit den dazugehörigen Arbeitspaket-Spezifikationen.

Die Leistungsplanung erfolgt dabei in drei Schritten:

- Planung der Projektergebnisse (Objektstrukturplan, Betrachtungsobjekteplan oder Projektergebnisplan)
- Planung der Leistungen (Projektstrukturplan = PSP)
- Beschreibung der Arbeitspakete (Arbeitspaket-Spezifikation)



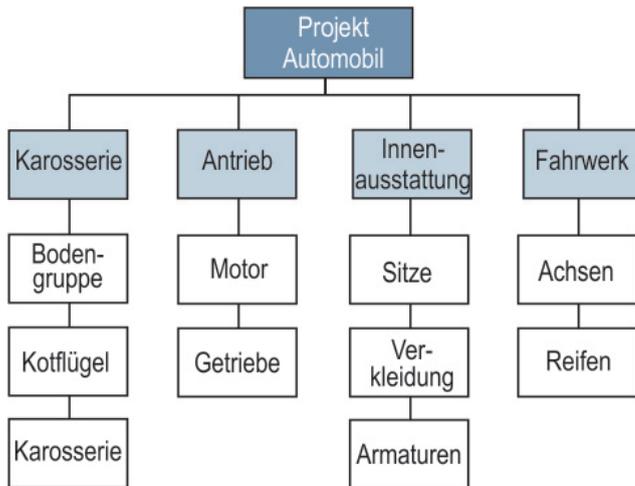
Die Planung eines Projekts umfasst Hard Facts und Soft Facts.



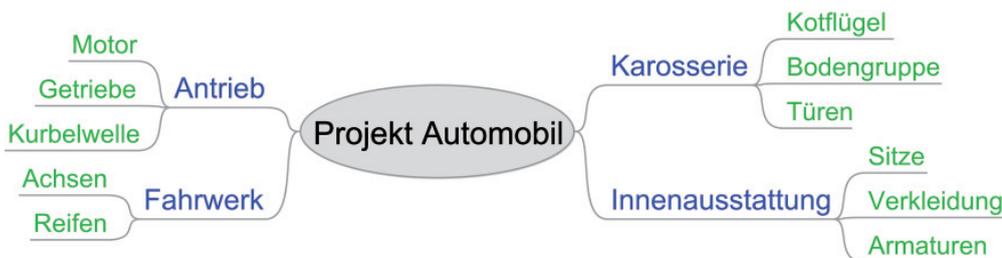
Die Leistungsplanung erfolgt in der Regel in drei Schritten.

### Planung der Projektergebnisse

Bei größeren komplexen oder auch sehr neuartigen Projekten empfiehlt es sich, einen Ergebnisplan oder Betrachtungsobjekteplan zu erstellen. Dieser Plan dient in erster Linie dazu, den Projektstrukturplan leichter erarbeiten zu können. Dazu werden alle Objekte, aus denen das Endprodukt besteht, gesammelt. Das können einzelne Teile oder auch Baugruppen eines Produktes sein. Die Darstellung kann in Listenform oder auch in Form einer Baumstruktur erfolgen. Häufig wird dazu auch eine so genannte MindMap verwendet.



Projektergebnisse als Objektstrukturplan (OSP)



Projektergebnisse als MindMap



Projektergebnisse in Listenform



Im Ergebnisplan oder Betrachtungsobjekteplan werden die Ergebnisse eines Projekts dargestellt.

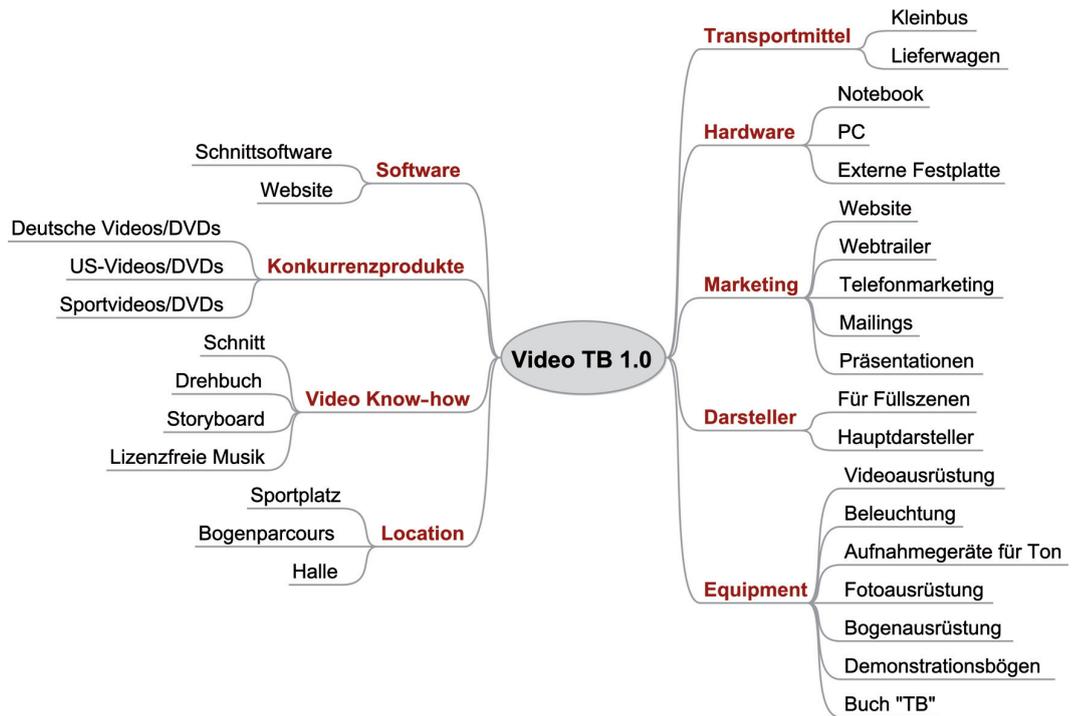


Im Objektstrukturplan (OSP) werden die Ergebnisse eines Projekts dargestellt.



Projektergebnisse können unterschiedlich dargestellt werden:

- Objektstrukturplan
- MindMap
- Liste



Beispiel eines Ergebnisplans einer Videoproduktion

In technischen Projekten und Software-Projekten kann ein Pflichtenheft den Ergebnisplan ersetzen. Das Pflichtenheft beschreibt die Anforderungen des Auftraggebers an das Produkt. Es beinhaltet, wie der Auftragnehmer die Leistung (z.B. Software) zu erbringen gedenkt. Das Pflichtenheft bildet die Grundlage für die vertraglich festgehaltenen zu erbringenden Leistungen eines Auftragnehmers.

### Bestandteile eines Pflichtenheftes

- **Musskriterien:** Damit ist ein Leistungsumfang des Produktes oder der Software gemeint, der unbedingt notwendig ist.
- **Kannkriterien:** Damit ist ein optimaler Leistungsumfang gemeint. Das Produkt oder die Software kann auch ohne diese Kriterien funktionieren.
- **Negativkriterien:** Leistungsumfang, der nicht erwartet werden darf.
- **Einsatzgebiet:** Hier wird definiert, was mit dem Produkt oder der Software gemacht werden soll.
- **Produktumgebung:** Hier wird definiert, wie das Gerät oder die Software integriert werden muss, um mit bestehenden Komponenten kompatibel zu sein.

### Der Projektstrukturplan (PSP)

Der Projektstrukturplan ist eine Gliederung aller plan- und kontrollierbaren Teilaufgaben eines Projekts, die zur Erreichung des Projektzieles notwendig sind. Diese Teilaufgaben werden Arbeitspakete genannt. Dabei werden die Aufgaben nach unterschiedlichen Gliederungskriterien dargestellt.

Der PSP ist kein Ablauf-, Termin-, Ressourcen- oder Kostenplan. Er stellt aber die Grundlage für die weiteren Planungsschritte dar. Aus dem PSP werden alle Termin-, Ressourcen- und Kostenpläne abgeleitet. Der Leistungsumfang soll im PSP bereits im Projektstart möglichst vollständig dargestellt werden. Für die Projektarbeit ist der PSP das zentrale Kommunikations-Instrument.

Zur Darstellung wird hauptsächlich eine Grafik gewählt. Die Strukturierung erfolgt dabei hierarchisch. Es können vier und mehr Ebenen verwendet werden. Die Verwendung von mehr als vier Ebenen ist aber nicht zweckmäßig.



Ein Pflichtenheft stellt in technischen Projekten oft den Ergebnisplan/Objektstrukturplan dar.