

Projekte planen

Einführung des Projektstrukturplans (PSP)

Woran scheitern Projekte?

Etwa 50% der Projekte in Schulen und anderen Organisationen scheitern an...

- Fehleinschätzung der Ausgangslage
- Unterschätzung des Arbeitsaufwandes
- Mangelhafter Kostenkontrolle
- Unrealistischer Zeitplanung
- Unklarerer Kompetenzverteilung

PSP als Konsequenz

Ein Instrument zur Projektplanung muss...

- die Struktur eines Projekts hierarchisch gliedern (Gesamtprojekt, Teilprojekt, Arbeitspaket);
- Verantwortlichkeiten definieren;
- Ressourcenkontrolle ermöglichen (Zeit und Geld);
- eine Bewertung der Projektrisiken enthalten (Misserfolgsbedingungen)
- die Steuerung bei Ablaufstörungen, Budgetüberschreitungen etc. ermöglichen...

„work breakdown structure“ (objektorientiert)



Den PSP aufbauen

- Sachlogische Hierarchisierung statt chronologischer Aufbau (→ Netzplan)
- Top-down (deduktiv): Teilprojekte → Arbeitspakete
- Bottom-up (induktiv) : Arbeitspakete → Teilprojekte
- Vollständigkeit ist erforderlich!
- Begriffe für Arbeitspakete vereinheitlichen
- Statisches Instrument (Termin- und Kostenplan dagegen dynamisch)

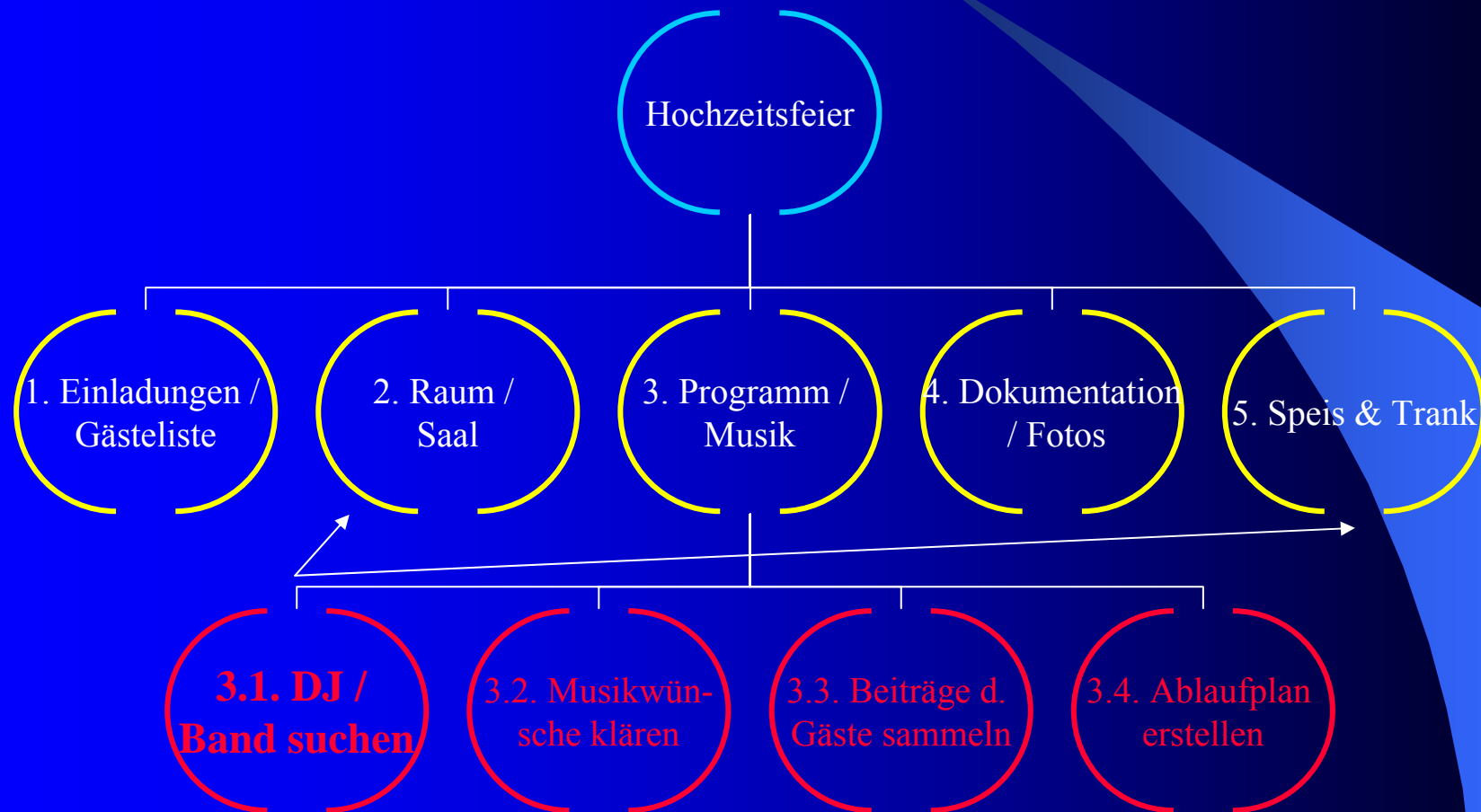
Arbeitspakete beschreiben

- Arbeitspaketbezeichnung
- Ggf. Arbeitspaketnummer
- Verantwortlichkeiten
- Ergebniserwartung
- Einsatzmittel
- Zeitbedarf (Dauer)
- Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen

Arbeitspakete beschreiben

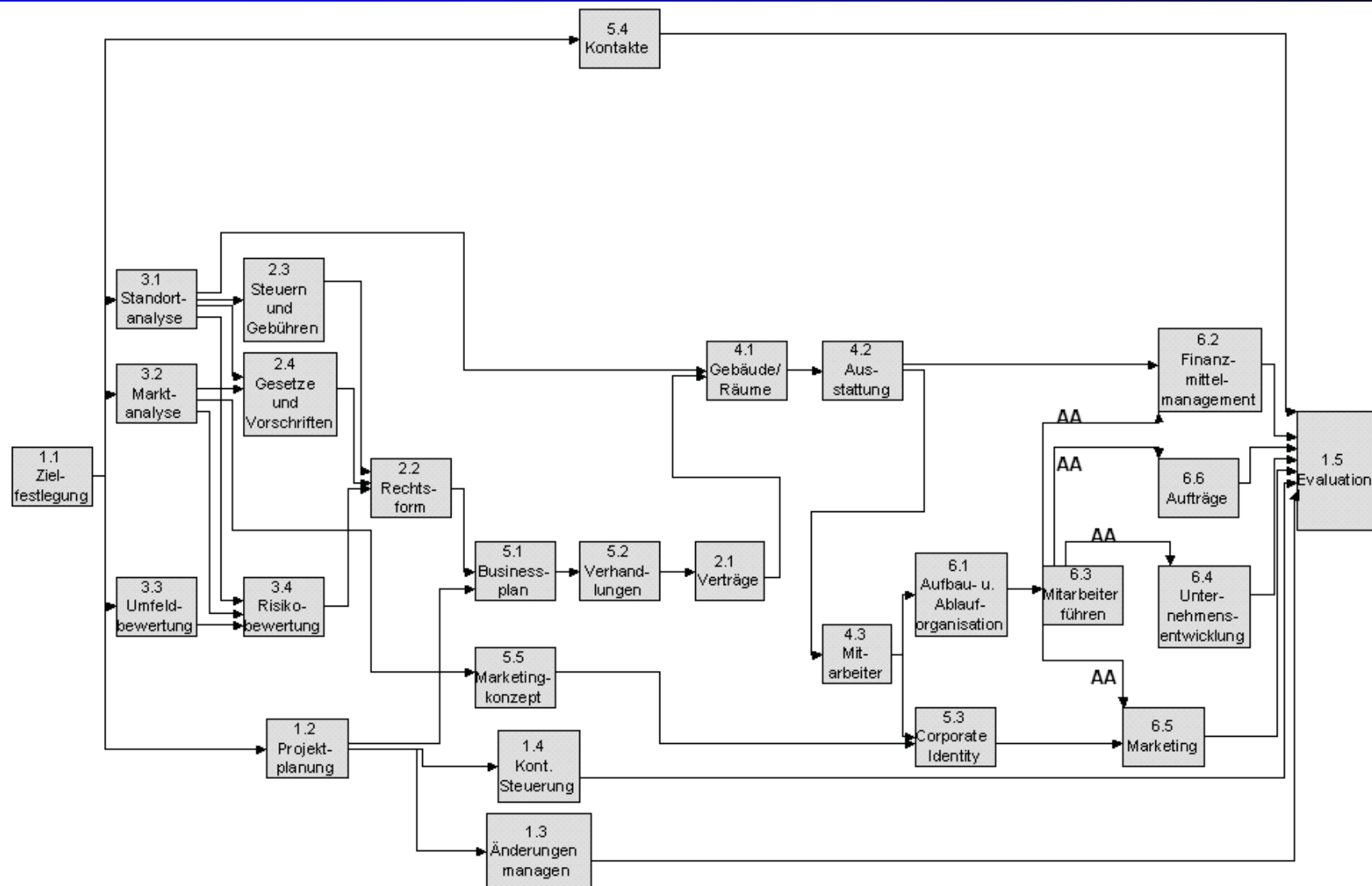
Arbeitspaket Nr.	3.1.
Bezeichnung	DJ / Band suchen
Verantwortlichkeit	Herr Müller
Ergebniserwartung	Begleitung diverser Phasen (Essen und Tanzen) u. Zielgruppen (Verwandte und Freunde)
Einsatzmittel	Telefon / Zeitung / Freunde / Honorar (?)
Zeitbedarf	14 Tage
Schnittstellen	siehe Folgeseite

Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen (auch aus anderen Teilprojekten)

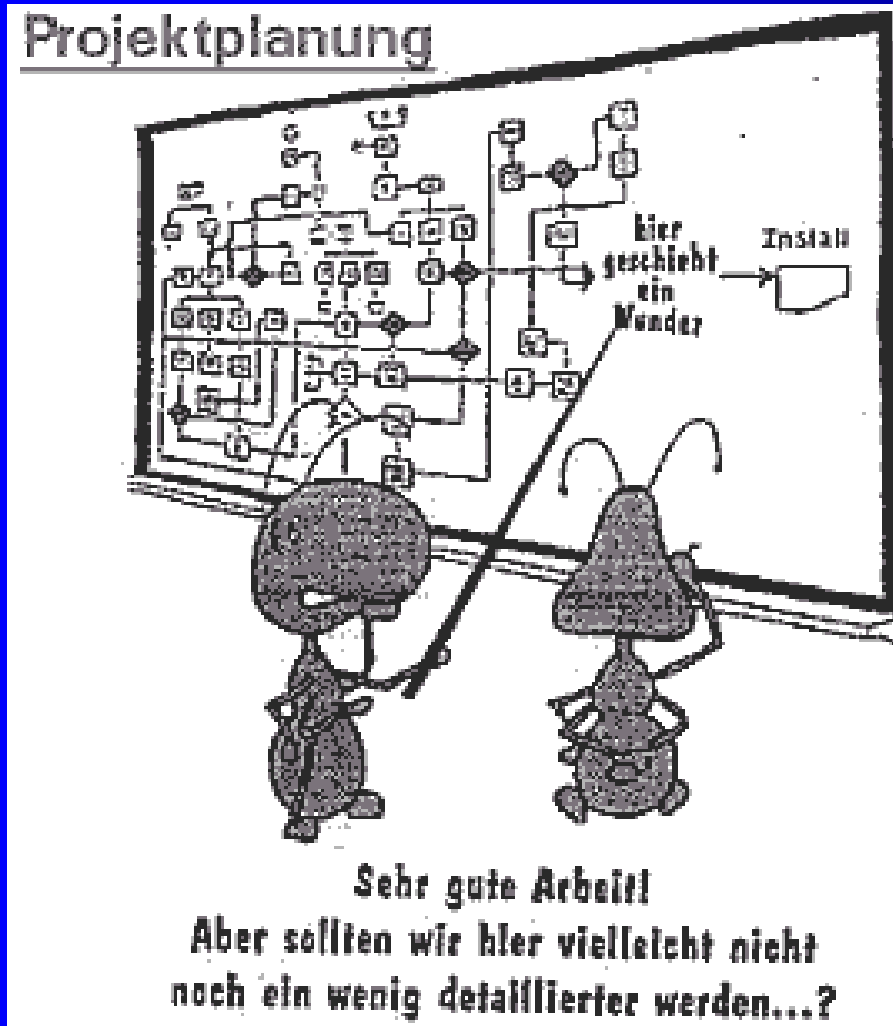


Anordnungsbeziehungen klären

- Welche Arbeitspakete sind Vorgänger oder Nachfolger anderer Arbeitspakete?
- Hilfreich: Arbeitspakete auf Metaplankarten schreiben und zu einem Gesamtbild legen (Netzplan)
 - + Interdependenzen von Arbeitspaketen werden visualisiert
 - Netzplanpflege aufwändig (Mondlandung: 20 Personen, Alternative Balkendiagramm)



Kritischen Pfad ermitteln



Beim kritischen Pfad gibt es keine Pufferzeiten zwischen den Arbeitspaketen. Verzögerungen führen zwangsläufig zu einem späteren Projektabschluss.

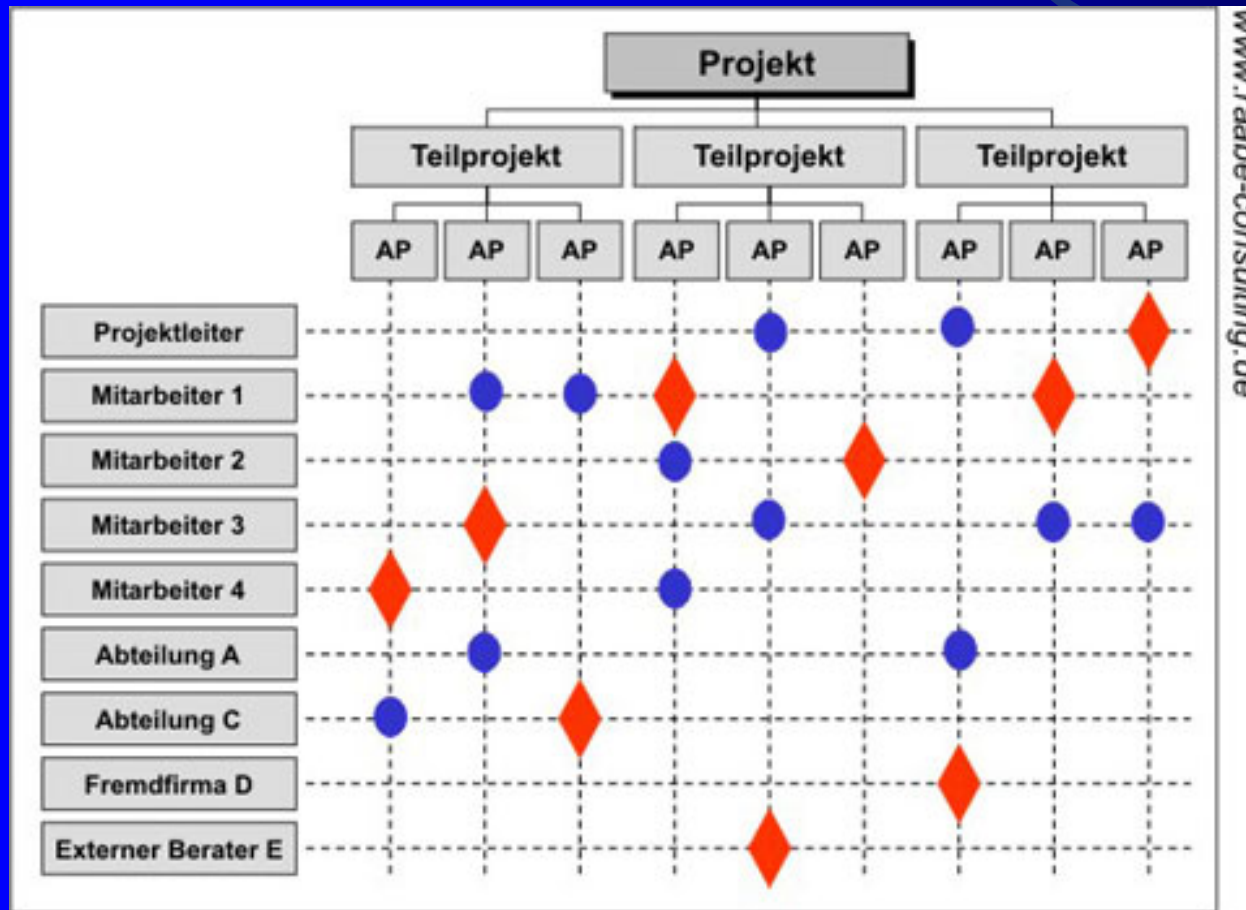
Projekt-Timing

- Vorwärtsrechnung: $FAZ + \text{Dauer} = FEZ$
($FEZ = FAZ$ des Nachfolgers)
- Rückwärtsrechnung: $SEZ - \text{Dauer} = SAZ$
(SAZ des Nachfolgers = SEZ des Vorgängers)
- Beide Verfahren kombinieren
- Kalendrierung des Netzplans (WE, Feiertage, Ferien, Krankheitstagen)
- Unternehmen: 200 Arbeitstage / Jahr

Projekt-Timing

- Erstellung eines Balkenplans (bei kleineren Projekten auch als Alternative zum Netzplan)
- Meilensteine für Ereignisse besonderer Bedeutung mit überprüfbaren Zwischenergebnissen festlegen (Steuerung!)

Personalkapazitäten planen



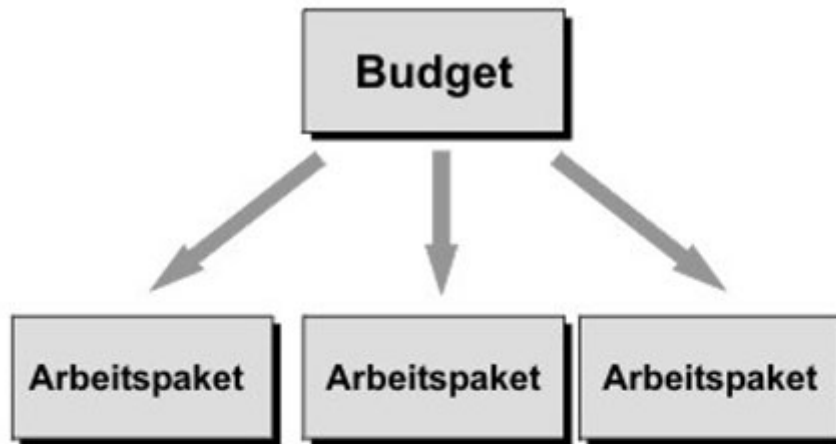
Kostenplanung Top-Down

- Fester Budgetrahmen wird auf Arbeitspakete verteilt
- Vorteil: Prioritätensetzung
- Nachteil: Budgetrahmen wird in der Regel nicht ausreichen → Gefahr der Unterfinanzierung von Arbeitspaketen

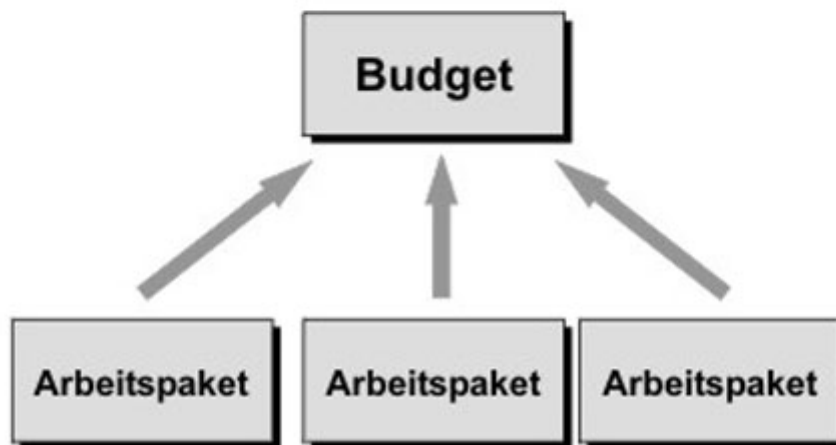
Kostenplanung Bottom-up

- Voraussetzung: Vorliegen detaillierter Arbeitspaketbeschreibung
- Berechnung der Gesamtkosten als Summe der Kosten aller Arbeitspakete
- Vorteil: realistische Planungsprämissen
- Gefahr: Kostenrahmen weit außerhalb des Budgetrahmens

Top-down-Methode



Bottom-up--Methode



Synthese: Gegenstromplanung

- Top-down-Verfahren: Entwurf für eine Rahmenplanung
- Bottom-up-Rücklauf auf der Grundlage überarbeiteter Arbeitspaket-Beschreibungen
- Zusammenführung zu einem Gesamtbudget

Gesamtkostenplan

- Sachkosten und Personalkosten
- Rückkopplung: Lohnt das Projekt?
- Bei Differenzen zwischen Kostenplan und Budgetrahmen: Budget nachbessern oder Kosten sparen?

Literatur

- Hansel, Jürgen u.a.: Projektleiter-Praxis. , 4. Auflage, Berlin u.a. 2003
- Manfred Schulte Zurhausen, *Organisation*. 3.Auflage, Vahlen, München, 2002
- Bremer Hochschulinitiative:
<http://www.bridge-online.de>
- Unternehmensberatung:
<http://www.akademie.de>