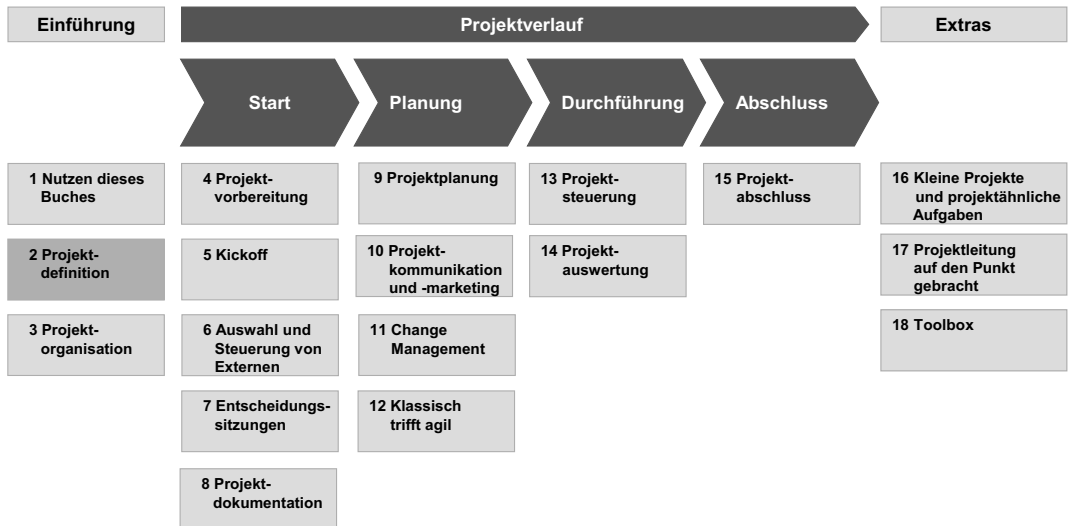


# 2

## Projektdefinition



### ■ 2.1 Projekte

Für erfolgreiches Projektmanagement ist es notwendig, dass Sie wissen, wie sich ein Projekt von Routineaufgaben unterscheidet. Dafür müssen Sie verstehen, was ein Vorhaben als Projekt kennzeichnet:

#### **Definition:**

Projekte sind komplexe, oft neuartige Vorhaben mit Aufgaben, für deren Lösung die Mitwirkung und Koordination von Menschen aus verschiedenen Fachdisziplinen erforderlich ist. Für ein Projekt stehen meist nur begrenzt Zeit sowie begrenzte personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung.

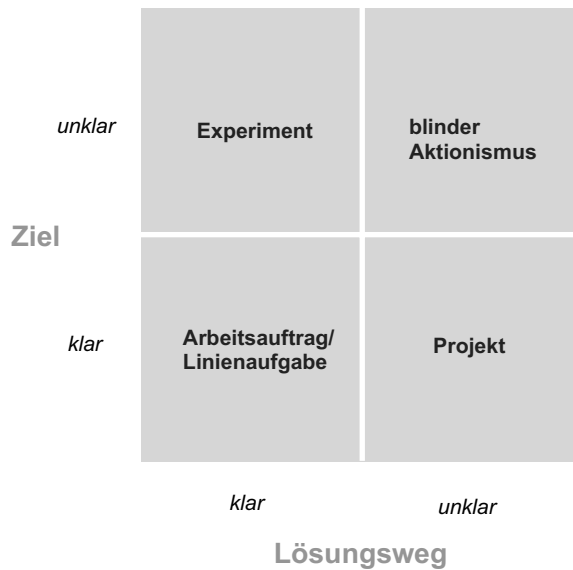
Es gibt auch eine DIN-Normenreihe (DIN 69901) zum Projektmanagement, auf die wir hier verweisen, die uns zur Verwendung in diesem Buch aber sprachlich zu sperrig ist.

Mit unseren Worten ausgedrückt: Ein Vorhaben ist dann ein Projekt, wenn die in Tabelle 2.1 dargestellten Kriterien im Wesentlichen erfüllt sind.

**Tabelle 2.1** Kriterien für ein Projekt

Geschlossene Aufgabenstellung	Begrenzte Mittel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ komplexes Vorhaben</li> <li>▪ definierter Anfangs- und Endtermin</li> <li>▪ eindeutige inhaltliche Zielsetzung</li> <li>▪ klare Abgrenzung zu anderen Projekten und Vorhaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zeitlich (Bearbeitungszeit)</li> <li>▪ personell (Projektmitarbeiter)</li> <li>▪ finanziell (Kosten und Investitionen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ neuartige Fragestellungen/Herausforderung</li> <li>▪ viele thematische Schnittstellen und Zusammenhänge</li> <li>▪ vielfältige Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Maßnahmen</li> <li>▪ Vielzahl potenzieller Lösungswege bzw. Herangehensweisen</li> <li>▪ nur in Teamarbeit lösbar, da verteiltes Know-how notwendig</li> <li>▪ Risiken, Gefahr des Scheiterns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know-how aus unterschiedlichen Fachdisziplinen erforderlich</li> <li>▪ oft organisationsübergreifend, d. h. mehrere Abteilungen, Bereiche, Firmen, Standorte, Länder oder externe Partner sind beteiligt</li> </ul>

Es ist wichtig, dass ein Unternehmen oder der zuständige Fachbereich, die treibende Führungskraft oder eine verantwortliche Person bewusst entscheidet, welche Vorhaben als Projekte durchgeführt werden und welche als Aufgabe im normalen Tagesgeschäft. Solche normalen Tätigkeiten (Linientätigkeiten) zeichnen sich dadurch aus, dass sie in gleicher oder ähnlicher Form wiederholt zu erledigen sind. Sowohl das Ziel als auch der geeignete Weg dorthin sind bei Routinearbeiten bekannt. Im Unterschied dazu wird zu Beginn eines Projekts das Ziel klar definiert, der Lösungsweg ist zunächst aber noch offen (Bild 2.1). Aufgabe des Projektleiters ist es, mit dem Projektteam einen geeigneten Weg zum Ziel zu erarbeiten. Das unterscheidet ein Projekt übrigens auch von einem Experiment oder blindem Aktionismus.



**Bild 2.1** Abgrenzung von Projekten

Ausführlicher erläutert, lässt sich ein Projekt wie folgt von den anderen drei Tätigkeitsarten abgrenzen:

### **Abgrenzung Arbeitsauftrag/Projekt**

Der Arbeitsauftrag unterscheidet sich vom Projekt dadurch, dass neben dem Ziel auch der Lösungsweg bereits vorgegeben ist. Es existiert zum Beispiel bereits ein Umsetzungsplan oder diese Aufgabe wurde mit einem ähnlichen Ziel bereits bearbeitet. Da der Weg bereits bekannt ist, kann es sich nicht um eine gänzlich neuartige Aufgabe handeln.

### **Abgrenzung Experiment/Projekt**

In einem Experiment ist bekannt, wie vorgegangen werden soll, allerdings noch nicht, was mit seiner Durchführung erreicht werden wird, welches Problem gelöst oder welches konkrete Ziel realisiert wird. Ein solches Vorgehen mag zunächst sinnlos erscheinen. In der Forschung oder Vorentwicklung jedoch kann es durchaus lohnenswert sein, etwa bekannte Verfahren auf neue Anwendungsfelder zu übertragen und zu hoffen, dass ein verwertbares Ergebnis entsteht.

### **Abgrenzung blinder Aktionismus/Projekt**

Blinder Aktionismus liegt dann vor, wenn weder Ziel noch Vorgehen klar sind. Einen solchen Auftrag sollte man besser ablehnen. Ein »Machen Sie mal, wird schon!« ist selten von Erfolg gekrönt und führt in vielen Fällen nur zu Frustration.

Die Matrix zur Abgrenzung von Projekten finden Sie ebenfalls in der Toolbox.

➔ *Siehe Toolbox: 2a Abgrenzung von Projekten*

Viele Vorhaben können in Form eines Projekts realisiert werden. Wichtig ist, dass die Beteiligten bewusst entscheiden, ob ein Vorhaben als Projekt oder als Linienaufgabe umgesetzt wird, und dass diese Entscheidung nachvollziehbar ist.

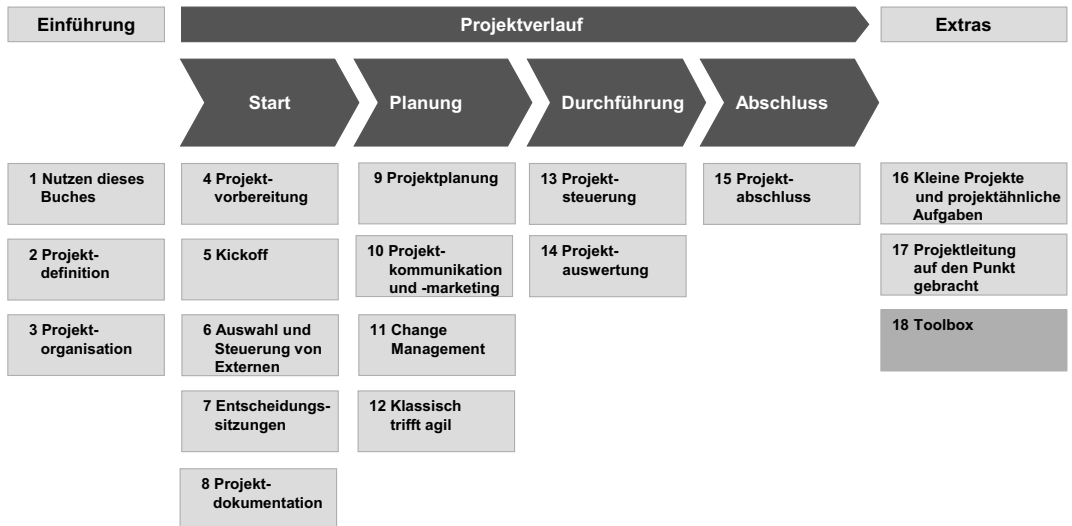
Für ein Projekt wird außerhalb der bestehenden Organisation, also neben der regulären Linienhierarchie, eine eigene Projektorganisation gestaltet. Sie besteht nur so lange, wie das Projekt dauert und setzt sich aus mindestens folgenden Einheiten zusammen:

- einem Auftraggeber,
- einem Projektleiter als dessen Auftragnehmer und
- Projektmitarbeitern, die das Projektteam bilden.

## ■ 2.2 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben

Im Tagesgeschäft tauchen immer wieder Aufgabenstellungen auf, die den Kriterien von Projekten nicht oder nicht voll entsprechen. Gleichzeitig weisen aber manche davon Merkmale auf, die sie zu kleinen Projekten bzw. projektähnlichen Aufgaben machen, beispielsweise eine Marketingkampagne, die Neuausschreibung von Dienstleistungen, ein jährlicher Unternehmensbericht oder ein kleineres Software-Update.

Je nach Aufgabenstellung ist es nicht nötig oder sinnvoll, für solche Aufgaben das gesamte Repertoire des Projektmanagements zu nutzen. Ausgewählte Hilfsmittel und Vorgehensweisen aus der Projektsteuerung sind dafür aber überaus hilfreich. Erläuterungen und konkrete Vorschläge dafür finden Sie im Kapitel 16 »Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben«.




Hinweis zur Nutzung der Toolbox:

Die Toolbox, die wir in unseren Projekten verwenden, ist deutlich kleiner als die Toolbox, die wir Ihnen hier an die Hand geben. Wir definieren und führen unsere Projekte aufgrund unserer umfassenden Erfahrung meist mithilfe von

- Projektauftrag,
- Phasen-, Struktur- und Terminplan,
- Job- und Meetingliste.

Diese Tools halten wir für unverzichtbar. Welche der folgenden Werkzeuge, Anleitungen, Vorlagen und Beispiele für Sie darüber hinaus hilfreich sind, hängt von Ihrem Erfahrungsgrad und Ihrem Projekt ab. Es geht also nicht darum, dass Sie alle enthaltenen Tools auf Ihr Projekt anwenden müssen; sondern wie immer im Projektmanagement, dass Sie die auswählen, welche Sie in Ihrer Rolle gut unterstützen und weiterentwickeln sowie Ihr Projekt voranbringen.

Immer nach dem Motto: so viel wie nötig und so wenig wie möglich.

Diese Leseprobe haben Sie beim  
 [edv-buchversand.de](https://www.edv-buchversand.de) heruntergeladen.  
Das Buch können Sie online in unserem  
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)