

Inhaltsverzeichnis

2.1 Projektmanagement	11
2.2 Projekt	12
2.3 Projektphasen.....	12
2.4 Lastenheft.....	13
2.5 Pflichtenheft.....	14
2.6 Projektarten	14
Literatur.....	15

Im Bereich des Projektmanagements kommt es in der Praxis zur vielfältigen und häufig nicht eindeutigen Verwendung von Fachbegriffen. Aus diesem Grund folgt, bereits vor der Darstellung der empfohlenen Projektmanagementmethodik, eine Definition und Begriffsbestimmung der in diesem Lehrbuch verwendeten Fachbegriffe.

2.1 Projektmanagement

Die abstrakte Definition des Begriffs *Projektmanagement nach DIN* lautet: „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ (Deutsches Institut für Normung 2009).

Die *ISO-Norm* geht hier noch ein kleines Stück weiter und erweitert die Definition nach DIN um das Thema Methoden sowie die verschiedenen Projektphasen: „Projektmanagement ist die Anwendung von Methoden, Hilfsmitteln, Techniken und Kompetenzen in einem Projekt. Es umfasst das [...] Zusammenwirken der verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus“ (Deutsches Institut für Normung 2013).

Zur Verdeutlichung dieser Definitionen ist es jedoch unumgänglich, den Projektbegriff klar und umfassend zu definieren.

2.2 Projekt

Eine durchaus – in der Praxis – gebräuchliche Definition des Begriffes Projekts findet man ebenfalls in der *DIN-Ausführung* (Deutsches Institut für Normung 2009):

Ein Projekt zeichnet sich durch folgende Attribute aus:

- Ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch **Einmaligkeit** der Bedingungen **in ihrer Gesamtheit** gekennzeichnet ist.
- Keine häufig wiederholten Routine-Tätigkeiten

Dabei stellt sich in der Praxis häufig das Problem der Darstellbarkeit der Einmaligkeit des Projekts. Dennoch wird dieser Unterscheidungsgrund in der unternehmerischen Praxis am häufigsten gewählt, um Linienaufgaben sinnvoll von Projektthemenstellungen abzugrenzen.

Weitere Merkmale von Projekten spiegeln sich in den üblicherweise vergebenen betriebswirtschaftlichen Basiszielen (Rahmenbedingungen), wie Kosten- und Zeitzielen, wider. Dabei unterliegen Projekte im Normalfall sowohl zeitlichen, finanziellen, als auch personellen Rahmenvorgaben, die eine Projektrealisierung maßgeblich beeinflussen.

Projekte haben, aufgrund Ihrer Einmaligkeit, zwingend einen klar definierten Projektanfang und -endzeitpunkt. Ebenfalls ist es üblich, Projekte mit einer projektspezifischen Organisation auszustatten, die von der Unternehmensorganisation abweicht.

2.3 Projektphasen

Die zeitlichen Abschnitte des Vorgehensmodells eines Projekts werden Projektphasen genannt. Die innerhalb dieser Phasen abgebildeten Aktivitäten werden im und durch das Projektmanagement gesteuert und kontrolliert. Projektphasen schließen regelmäßig mit definierten Meilensteinen ab.

Die Gliederung der Projektaktivitäten in Phasen entspricht einer Vorgehensweise nach dem Wasserfallmodell¹ (Kuhmann 2012). Die Gliederung kann allerdings auch iterativ erfolgen, z. B. um Projektergebnisse bei Eintreffen definierter Ereignisse noch einmal zu überprüfen und nach zu justieren.

In der Literatur wird das Wasserfallmodell mit seiner strengen Phaseinteilung durchaus in Frage gestellt, da es lediglich als theoretische Idealisierung gilt. Wesentlicher Punkt

¹Das Wasserfallmodell ist ein sequenzielles Vorgehensmodell, das die Entwicklung anhand aufeinanderfolgender Phasen organisiert.

dieser Kritik ist, dass sich in der Praxis Phasenverläufe überlappen oder auch zirkulär angelegt sein können. Dieser Kritik kann jedoch entgegengesetzt werden, dass Phasenmodelle nicht bürokratisch gehandhabt werden dürfen (Walter 2006). Methoden, wie z. B. agile Softwareentwicklung (siehe Abschn. 11.2) oder Rapid Prototyping haben eine deutlich andere Vorgehensweise.

Auch die *DIN-Normenreihe 6990* bezieht sich auf dieses Modell. Eine Norm beschreibt lediglich „Was“ zu tun ist. Die Art der Umsetzung bleibt dem Handelnden, in diesem Fall den Projektleitern überlassen. Gerade aufgrund der Einmaligkeit von Projekten ist diese Freiheit in der Anwendung der DIN-Normen notwendig.

Bei vielen – vor allem technologisch geprägten – Projekten stellt die Vorstudie eine wichtige Phase dar.

Die Vorstudie ermöglicht eine Beurteilung der angestrebten Lösung des Projekts im Hinblick auf Realisierbarkeit, Erfolgchancen, Nutzen, Wirtschaftlichkeit, Ziele und Rahmenbedingungen. Hierbei soll eine Entscheidungsvorlage geschaffen werden, die es erlaubt, weniger erfolgsversprechende Vorhaben zu erkennen und umzuformulieren oder ganz abzubrechen (Brugger 2005).

2.4 Lastenheft

Nach DIN 69901-5 umfasst ein Lastenheft „die vom Auftraggeber festgelegte Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers innerhalb eines Auftrages“ (Deutsches Institut für Normung 2009). Nach VDI ist das Lastenheft eine „Zusammenstellung aller Anforderungen des Auftraggebers hinsichtlich Liefer- und Leistungsdatum“ (VDI 2001).

Dies gilt analog für interne und externe Auftragnehmer. Das Lastenheft stellt somit das Ergebnis der Anforderungsanalyse dar² und richtet sich an den Auftraggeber sowie interne und/oder externe Auftragnehmer.

Das Lastenheft wird bei externen Ausschreibungen häufig dazu verwendet, die Anforderungen an ein Projekt (oder eine Problemlösung) mehreren potenziellen Auftragnehmern mitzuteilen. Diese erstellen anschließend, auf Grundlage des Lastenhefts, ein sogenanntes Pflichtenheft (vgl. Punkt 2.5).

Bei der Formulierung der Anforderungen in einem Lastenheft ist darauf zu achten, dass diese möglichst allgemein und so einschränkend wie nötig sind. Oder anders formuliert: Es ist wichtig die gewünschten Ergebnisse so deutlich wie möglich zu formulieren. Der Weg zur Lösung kann durchaus offener gestaltet werden. Hierdurch hat der spätere Auftragnehmer (Lösungspartner) die Möglichkeit, eine optimale Lösung zu erarbeiten, ohne dass er durch zu konkrete Anforderungen innerhalb des Lastenhefts eingeschränkt wird. Hingegen einem rein technischen Fachkonzept ist es jedoch um formelle Aspekte ergänzt,

² Anmerkung: Gerade im Umfeld von Softwareerstellung und Softwaremigrationen ist dies eine unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt.

die für eine Ausschreibung nötig sind. Je nach Branche und Einsatzgebiet unterscheiden sich Lastenhefte in Inhalt und Aufbau stark.

Um die Übersichtlichkeit des Lastenhefts zu gewährleisten, wird es textseitig häufig kurz gefasst und mit tiefergehenden Darstellungen, wie Tabellen oder Abbildungen ergänzt. Es empfiehlt sich in der Praxis, die Anforderungen nach K.O.-Kriterien und A, B, C zu priorisieren. Dabei sollte K.O. tatsächlich auch K.O. bedeuten. Das heißt, wenn ein nachfolgendes Pflichtenheft (vgl. [Abschnitt 2.5](#)) eines dieser Kriterien nicht erfüllt, dann muss das Projekt bzw. die Vergabe des Projekts an dieser Stelle gestoppt werden. Die Abgrenzung zwischen A, B und C empfiehlt sich wie folgt vorzunehmen:

A = sehr wichtig (must have), B = wichtig (should have), C = angenehm, aber nicht wichtig (could have)

2.5 Pflichtenheft

Wie und womit der Auftraggeber die Anforderungen des Auftraggebers aus dem Lastenheft erfüllen will, werden im Pflichtenheft konkretisiert. Die Umsetzungsarbeit sollte erst nach Freigabe des Pflichtenhefts durch den Auftraggeber erfolgen.

Das Pflichtenheft umfasst laut DIN die „vom Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben aufgrund der Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenhefts“ (Deutsches Institut für Normung 2009). Nach VDI ist das Pflichtenheft die „Beschreibung der Realisierung aller Anforderungen des Lastenhefts“ (VDI 2001).

In der Praxis findet man neben dem Begriff Pflichtenheft auch andere, oftmals unpräzise Bezeichnungen wie Fachspezifikation, Feinkonzept, Sollkonzept, etc. Aufgrund der meist fehlenden Standardisierung dieser Bezeichnungen muss darauf geachtet werden, was konkret gemeint ist.

Innerhalb des Pflichtenhefts sollten Anwendungsfälle spezifisch und konkret beschrieben werden. Dabei ist wichtig festzuhalten, was explizit mit eingeschlossen und welche Punkte abgegrenzt bzw. ausgeschlossen werden sollen.

2.6 Projektarten

Projekte können anhand verschiedenster Kriterien unterschieden werden. Die trivialste, aber gleichzeitig auch eine sehr wichtige für die Rolle des Projektleiters ist die *Unterscheidung nach Auftraggebern*.

Bei internen Projekten kommt der Auftrag aus dem eigenen Unternehmen und die Projektleitung wird von einem Mitarbeiter des Unternehmens übernommen. Bei größeren Unternehmen bzw. Konzernen kann dabei auch zwischen abteilungsinternen oder abteilungsübergreifenden Projekten unterschieden werden.

Bei externen Projekten werden Unternehmensfremde (meist Unternehmensberater, Steuerberater, etc.) mit der Projektierung beauftragt. Hier kann wiederum zwischen

unternehmensübergreifenden Projekten, d. h. mehrere Unternehmen führen ein gemeinsames Projekt durch und der Projektleiter wird von einem Mitarbeiter aus einem der beteiligten Unternehmen gestellt, oder reinen Kundenprojekten, wie sie üblicherweise von Unternehmensberatern durchgeführt werden, unterschieden werden.

Eine weitere Differenzierung ergibt sich *nach Größe und Komplexität* des Projekts. Hierbei wird im Regelfall zwischen Kleinprojekten, Projekten und Großprojekten bzw. Projektprogrammen unterschieden. Dabei ist der Faktor Komplexität erheblich höher zu gewichten als die reine Projektgröße. Bei dieser Unterscheidung ist zu beachten, dass trotz der Unterschiedlichkeit die methodischen Grundzüge des Projektmanagements einzuhalten sind. Allerdings vereinfacht sich mit abnehmender Komplexität die Durchführung des Projekts deutlich.

Projekte können ebenso *nach Inhalt, Wirtschaftszweig und/oder Branche* differenziert werden. Je nach Besonderheiten in diesen Projektarten werden spezielle Vorgehensweisen und Techniken innerhalb des Projekts benötigt. Allerdings gilt auch in diesen Projekten, dass das Grundgerüst des Projektmanagements weiterhin Gültigkeit besitzt.

Beispiele hierfür sind:³

- IT-Projekte⁴
- Bauprojekte
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Logistikprojekte
- Qualitätsprojekte
- uvm.

Literatur

- Bär, C. (2015). Chancen und Risiken der Digitalisierung im Zusammenspiel Steuerberater und Mandanten. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 7(1), 46–53.
- Brugger, R. (2005). IT-Projekte strukturiert realisieren: Situationen analysieren, Lösungen konzipieren – Vorgehen systematisieren, Sachverhalte visualisieren – U.M.L. und E.P.Ks. nutzen (2. Aufl.). Wiesbaden: Vieweg Teubner.
- Deutsches Institut für Normung. (2009). DIN 69901-5 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe (DIN 69901-5:2009-01).
- Deutsches Institut für Normung. (2013). DIN ISO 21500 Entwurf Leitlinien Projektmanagement (ISO 21500:2012) (E DIN ISO 21500:2013-06).

³Diese Aufzählung ist nicht enumerativ.

⁴Gerade bei IT-Projekten können sich durch gesetzliche Vorgaben enorme Auswirkungen auf das Projekt ergeben. So kann der Entscheidungsspielraum des Unternehmens für ein Projekt und dessen Umsetzung stark eingeschränkt sein und gewisse Schwerpunktsetzungen innerhalb des Projektmanagements erfolgen (siehe [Abschn. 11.4](#)). Zu den unterschiedlichen Auslösungsarten von Prozessänderungen im Rahmen der Digitalisierung, durch diese sich die Notwendigkeit der Durchführung eines IT-Projekts ergeben kann, siehe Bär (2015, S. 39–51).

- Kuhrmann, M. (2012). Wasserfallmodell. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/is-management/Systementwicklung/Vorgehensmodell/Wasserfallmodell>. Zugegriffen: 18. Aug 2015
- VDI. (2001). VDI 2519 Vorgehensweise bei der Erstellung von Lasten-/Pflichtenheften (VDI 2519 Blatt 1:2001-12).
- Walter, V. (2006). *Projektmanagement Projekte planen, überwachen und steuern*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.