# Thema

**Projekt Management – Projektcharakter & Planungsansatz**, Betrachtungen möglicher grundlegender Planungsansätze in Abhängigkeit zum jeweiligen Projektcharakter und dem Vorgehensmodell

# Inhalt

1. EIN ÜBERBLICK / EINE EINFÜHRUNG **1**
2. GRUNDSÄTZLICHE PLANUNGSPERSPEKTIVEN **2**
3. GRUNDLEGENDE MUSTER VON PROJEKTVERLÄUFEN VS. MÖGLICHEN PLANUNGSANSÄTZEN **2**
4. DIE ROLLIERENDE PLANUNG VS. GESAMTFINANZIERUNG ODER FINANZIERUNGSETAPPEN **4**

---

## 1. Ein Überblick / eine Einführung

*Für den Erfolg von Projekten sind ‚unzählige Faktoren' bestimmend. Die Definition der Kriterien eines Projekterfolges selbst wäre in diesem Kontext schon der erste Faktor. Klar ist auch, dass die Erfolgskriterien im Projektverlauf hin und wieder verwässert werden – das Projekt muss/soll ja ein Erfolg werden/sein. Man sieht dies u.a. auch an diversen öffentlichen Großprojekten.*
*Neben dem klaren Projektauftrag, ist die Projektplanung ebenso ein solcher wesentlicher Erfolgsfaktor. Daher sollten einer entsprechenden Planung und den weiterhin unvermeidlichen Planungsänderungen zentrale Beachtung geschenkt werden. Ein wesentlicher Einflussfaktor für die jeweilige Projektplanung ist, neben dem Projektauftrag, u.a. auch das im Unternehmen deklarierte Projekt-Vorgehensmodell. Aus dem Projektauftrag, dem Projektumfeld und den Kommunikationsanforderungen lässt sich der spätere Projektcharakter erkennen.*
*Eine Projektplanung setzt immer eine Projektschätzung voraus. Erst werden die Aufwände geschätzt und erst dann werden die Umsetzungsabfolgen deklariert. Daraus ergeben sich Aufwände und Dauer – eben die Projektplanung.*
*In agilen Projekten (Scrum) ist diese Herangehensweise nicht üblich, da hier Storypoints/ Funktionen in zeitlich überschaubaren/ kurzen Zeiträumen geplant, realisiert und übergeben werden. Allerdings wäre im größeren Kontext die agile Vorgehensweise natürlich vom Aufwand/ Dauer/ Erfolg, quasi als Projekt mit allen Scrums, ebenso detailliert zu planen.*
*In dieser Publikation werden Planungsansätze für traditionell geführte Projekte behandelt. Scrum-Planungen werden nicht tiefer betrachtet.*

- Die Projektplanung wird im Kontext des **Projektauftrages**, des **Projekt-Vorgehensmodell**, der **Projektumgebung** und der **Kommunikationsanforderungen** geplant. Die technischen und personellen Ressourcen zur Planung müssen diesen Kriterien genügen.
- Das **Projektkernteam**, Projektleiter, Projektcontroller und wichtigste Stakeholder, planen das/die Projekte.
- Eine **Planung** setzt immer eine veröffentlichte **Aufwandsschätzung** voraus. Eine solide Aufwandsschätzung basiert immer auf dem bestätigten **Projektauftrag** und dem entwickelten, abgenommenen **Projektstrukturplan(PSP)**.
- Vor der Planung sollten der **Planungsanspruch**(Detaillierung), das **Planungsvorgehen**(abschnittsweise), der **Planungshorizont**(zeitl.), die **Planungsbreite**(Kostenarten, Kostenstellen), die **Planungstiefe**(s. PSP - Teilprojekte/ Arbeitspakte / einzelne Aufgaben) klar definiert sein.
- **Planungsrisiken**, z.B. auch Planungsänderungen oder Planungsunschärfen, sind als Puffer zu planen.
- Grundsätzlich gibt es zwei Planungsansätze: **ergebnisorientiert** oder **vorgehens-/prozessorientiert.**


(c) it.peb, Weiterveröffentlichung nur mit Autorenfreigabe - Stand 24.Juli.2017, 

## 2. Grundsätzliche Planungsperspektiven

*Als grundsätzliche Planungsperspektiven werden der **Planungsanspruch**, das **Planungsvorgehen**, der **Planungshorizont**, die **Planungsbreite** und die **Planungstiefe** angesehen. Wenn klare Aufträge in Auftragspositionen vom Auftraggeber vorgegeben worden sind, dann sind diese Positionen im Projektstrukturplan als Teilprojekte zu planen.*

*Unter dem **Planungsanspruch(PA)** wird die konkret geforderte Detaillierung, die gewünschte Planungsaussage verstanden. Falls z.B. eine erste Grobplanung vorzulegen ist, sind meist auch die Detaillierung der Aufschlüsselung der Aufwände und die Planung der Leistungsziele grob.*
*Das **Planungsvorgehen(PV)** legt die Etappen der Planungen fest. Hier werden u.a. Zwischeninformationen der verplanten Ressourcen oder auch abhängiger Projekte verlangt. In diesem Vorgehen können vorgelegte Planungen auch als ‚vorläufig bestätigt/- genehmigt' deklariert werden. Der Projektleiter muss wissen ab wann er Projektarbeiten beginnen kann, also Projektkosten verursachen/buchen darf.*
***Planungshorizonte(PH)** geben den zeitlichen Bezug (von – bis) der Planung vor. Bei größeren Projekten kann es gut sein, dass ein erster Planungshorizont nicht die gesamte Projektlaufzeit umfasst. Hier ist besondere Vorsicht geboten, denn es besteht die Gefahr, dass im Projektauftrag geforderte Projektleistungen nicht fertiggestellt werden können. Die Planungen haben diesen Umstand zu beachten. Planungshorizonte sind gleichzeitig als (Zwischen)Liefertermine des Projektes zu verstehen. Falls möglich sollten auf Projekte maximal 12 bis 15 Monate begrenzt sein.*
*Wenn der Projektplanung zur **Planungsbreite(PB)** Vorgaben gemacht werden, so sind hier die geplanten Detaillierungen der Kostenstellen (Leistungsbereiche/-abteilungen/-teams) und die geplanten Kostenarten(z.B. Fahrtkosten, Hotelkosten, Spesen oder nur Dienstreisekosten) gemeint. Ebenso kann auch der spätere Kostenverteilungsschlüssel(Projektnutzer) in der Planungstiefe gefordert werden. Dieser Schlüssel muss bestätigt sein, denn die tatsächlichen Projektaufwände werden zur Projekt-Refinanzierung unmittelbar zum Projektende nach diesem Schlüssel auf die Projektnutzer umverteilt.*
*Die **Planungstiefe(PT)** gibt die Planungsdetaillierung mit der Sicht auf die geforderten Projektprodukte/-leistungen frei. Entsprechend dem Projektstrukturplan wird hier auf Teilprojekte, auf Arbeitspakete, auf Aufgaben geplant. Es ist klar, dass die Planung bis auf die einzelnen Aufgaben eine größere Planungssicherheit ergibt, allerdings auch den größeren Planungsaufwand erfordert.*

*Bei einer rollierenden Projektplanung können die Planungshorizonte und Planungstiefen unterschiedlich detailliert sein(Kombination Grob- und Detailplanung je nach Planungshorizont/-anforderung)*

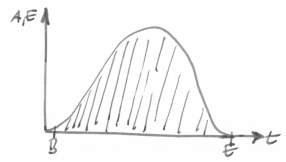
*Projektstrukturplan sollte eigentlich nur eine Ausrichtung haben: konsequenter Focus ist das Entstehen, die Entstehungsetappen des Projektproduktes/ der Projektleistung (für alle Aufgaben/ Teilaufgaben).*

## 3. Grundlegende Muster von Projektverläufen vs. möglichen Planungsansätzen

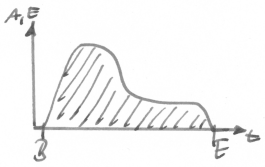
In den folgenden Betrachtungen ist der jeweilige Planungsansatz durch den geplanten Aufwandsverlauf vs. dem geplanten Erstellungsverlauf des Projektergebnisses/ der –Leistung, determiniert. Bei den dargestellten Verläufen ist A,E ... der Aufwand, das Ergebnis (einheitenneutral) und B,E .. der Beginn, das Ende des Projektes, wobei B, E auf t.. der Zeitachse liegen. Die Darstellungen sind grundsätzliche Verlaufsmuster.

**Normal**

- Die hauptsächlichsten Projektleistungen entstehen im zentralen Projektverlauf. Der Aufwand verhält sich proportional zum Leistungsfortschritt. Einarbeitungs-/ Abschlussaufwände sind (fast) gleich. Empfohlener Planungsansatz: PA(Detailliert), PV(-), PH(B bis E), PB(-), PT(-).

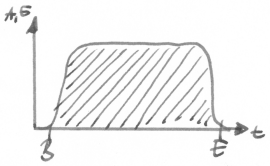


**Schanze**



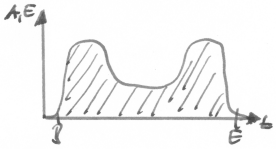
- Der hauptsächlichste Projektaufwand liegt in der 1. Projekthälfte (Vorarbeiten). Die eigentliche Projektleistung (Hauptleistung) liegt in der 2. Projekthälfte. Empfohlener Planungsansatz: PA(Detailliert), PV(-), PH(B bis E), PB( hoch), PT(tief).

**Plateau**



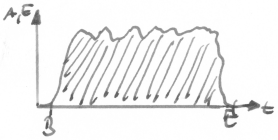
- Diese Art von Projekten starten mit (fast)voller Leistung und halten diese konstant bis zum Ende durch. Alles wie und was zu tun ist, ist schon am Beginn klar. Das Projektteam hat schon erfolgreich zusammen gearbeitet. Hier ist die besondere Herausforderung - das Projektende-Datum. Empfohlener Planungsansatz: PA(Grob), PV(-), PH(B bis E), PB(-), PT(-).

**Wanne**



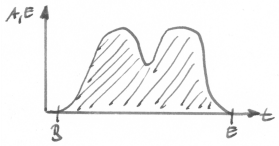
- Ein typischer Vertreter sind unterbrochene Projekte, geplant oder nicht ist hier egal. Das Projektteam schafft am Anfang Ergebnisse mit geplanten Aufwänden. Das Projekt wird gestoppt und muss zum Ende wieder die Projektrealisierung aufnehmen. Zwischendurch wird nur die Projektumgebung beobachtet und das Projekt verwaltet. Hier ist die Herausforderung die Unterbrechung so zu gestalten, dass der Wiederbeginn leicht möglich ist. Empfohlener Planungsansatz: PA(rollierend), PV(Etappen), PH(B bis E), PB(hoch), PT(-).

**Gebirge**



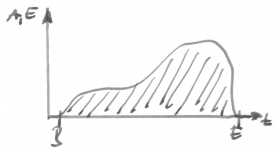
- Dies ist ein Projekt welches Spaß macht und wo jeder das Gefühl hat, dass es läuft, sehr transparent. Die Aufwände und Ergebnisse sind über die Projektlaufzeit gleichverteilt. Es ist meist ein anspruchsvolles Projekt. Das Projektteam hat schon erfolgreich zusammen gearbeitet. Änderungen sind hier leicht kommunizierbar. Empfohlener Planungsansatz: PA(Detailliert), PV(-), PH(B bis E), PB(hoch), PT(tief).

**Kamel**



- Projektaufwände und –ergebnisse sind zum Projektbeginn und zum Projektende stark wahrnehmbar. Es liegen zwei Hauptleistungsetappen vor. Am Anfang und am Ende wird ‚geklotzt', zwischendrin wird verwaltet, kommuniziert, bestätigt. Die zweite Hauptleistung baut unbedingt auf der ersten auf. Es könnten auch ebenso zwei Projekte sein. Empfohlener Planungsansatz: PA(Detailliert), PV(Etappen), PH(B bis E), PB(hoch), PT(tief).

**Rampe**



- Die Projektaufwände, als auch die Projektleistungen/-ergebnisse steigen zum Projektende stetig an. Die Projektergebnisse in der ersten Projekthälfte sind nicht signifikant. Hier werden aufwandsschwache Vorarbeiten für die eigentlichen Hauptleistungen geschaffen. Das Projektteam hat noch nie zusammen gearbeitet. Ein echter Spätstarter. Empfohlener Planungsansatz: PA(Detailliert), PV(-), PH(B bis E), PB(hoch), PT(-).


(c) it.peb, Weiterveröffentlichung nur mit Autorenfreigabe - Stand 24.Juli.2017, 

**Raupe**

- Das Projekt wird in mehreren Hauptetappen realisiert. Das könnten einzelne Scrums, als auch Finanzierungsabschnitte sein. Das Projekt muss immer wieder Performance aufbauen bzw. Etappenergebnisse sichern (mühsam, riskant für das Gesamtergebnis). Empfohlener Planungsansatz: PA(rollierend), PV(Etappen), PH(B bis E), PB(hoch), PT(-).

4. Die Rollierende Planung vs. Gesamtfinanzierung oder Finanzierungsetappen

Die Rollierende Projektplanung ist immer dann von Vorteil, wenn eine Detailplanung mit einer Grobplanung im Sinne unterschiedlicher Planungshorizonte kombiniert werden kann. Dies setzt die Akzeptanz im Unternehmen voraus. Denn Planungspräzisierungen über Change Requests sind hierbei keinen Projektstörungen geschuldet, sondern von Anfang an im Vorgehen impliziert.

**Besipiel 1 (Projekt bei gesicherter Gesamtfinanzierung):**

- Das Projekt hat einen weiten Planungshorizont, es geht z.B. über mehrere Jahre. Es sind i.d.R. jeweils gleiche Planungshorizontlängen, nur in unterschiedlicher Planungsgranularität.

**Beispiel 2 (Projekt bei notwendigen Finanzierungsetappen):**

- Das Projekt hat einen Gesamtplanungshorizont, der vom Sponsor nicht ab Projektstart vollständig finanziert wird/werden kann. Die Planungshorizonte entsprechen hier den Finanzierungshorizonten und können deshalb nur unterschiedlich granular geplant werden. In diesem Falle sollten allerdings Finanzierungsgarantien vom Sponsor für die gesamte Projektdauer vorliegen.

**Anlage:** Übersicht qualitativer Merkmale der Planungsperspektiven

| Perspektive | Qualität | Beschreibung |
|---|---|---|
| Planungsanspruch | rollierend | Für den gesamten Projektverlauf wird in mehreren aufeinander folgenden Planungshorizonten geplant. Der unmittelbar aktuelle Horizont wird detailliert, der/die darauf folgenden Horizonte werden gröber geplant, auch Risikopositionen. |
| | detailliert | Über den gesamten Projektverlauf wird in einem Planungshorizont geplant. Es wird jeder Aufwand zur jeweiligen detaillierte Ergebnisposition detailliert geplant. Risikopositionen stellen auf die detaillierten Ergebnispositionen ab. |
| | grob | Über den gesamten Projektverlauf wird in einem Planungshorizont grob geplant. Es werden die wesentlichen Aufwände zu den beauftragten ‚Ergebnisblöcken' geplant. Risikopositionen stellen auf diese Ergebnisblöcke ab. |
| Planungsvorgehen | Etappen | In einem Planungshorizont sind Leistungs-/Aufwandsetappen unterschiedlicher Ergebnisbedeutung zugeordnet. |
| | - | Im Planungshorizont existieren keine zu planende Leistungs-/Aufwandsetappen. |
| Planungshorizonte | B bis E | Projektplanung vom Projektauftrag/-beginn (B) bis zum Projektende (E). |
| Planungsbreite | hoch | Alle Firmen, Bereiche, Abteilungen, Teams, Kostenarten werden detailliert geplant. |
| | - | Die Projektleistungen/-aufwände könnten auf Leistungsbereiche/-abteilungen zusammengefasst geplant werden, bei Beachtung aller Leistungen/Aufwände. |
| Planungstiefe | tief | Der Projektstrukturplan weist eine hohe Detaillierung auf, ist also in der Granularität sehr fein/tief. In dieser Granularität entsprechend wird auch geplant. |
| | - | Der Projektstrukturplan weist eine geringe/ unterschiedliche Detaillierung/ Granularität auf. Auf diesen unterschiedlich/ groben Positionstiefe wird geplant. Es sind auch hierbei alle Projektleistungen/-aufwände zu berücksichtigen. |