

>>> Grundlagen des Projektmanagements

## Der Projekt-Struktur-Plan

**„Sage mir, wie Dein Projekt strukturiert ist, und ich sage Dir, wie es endet!“**

Mit dieser Frage sind Sie vielleicht noch nicht konfrontiert worden und wahrscheinlich finden Sie diese Frage ganz schön frech oder arrogant. Dabei sollten wir froh sein, wenn uns häufiger diese Frage gestellt werden würde, weil Sie uns dann wieder mal zum Nachdenken zwingen würde und wir uns auf eine weitere wichtige Grundlage im erfolgreichen Projektmanagement konzentrieren müssten.

Der **Projekt-Struktur-Plan (PSP)** – bewußt so geschrieben, damit die Wort-Komponenten klar zum Ausdruck kommen – ist ein Spiegelbild unserer konzeptionellen Gliederung der Projekt-Aufgabenstellung und muß gleich zu Beginn eines Projektes erstellt werden. Warum? – Weil damit nicht nur dem verantwortlichen Projektleiter sondern auch jedem Projektbeteiligten klar wird...

- was ist meine Aufgabe / wofür trage ich die Verantwortung
- welche Kapazität (oft ausreichend: wieviel Personentage) steht mir dafür zur Verfügung?

Ein PSP entsteht am leichtesten und am wirkungsvollsten in Zusammenarbeit mit dem ganzen Projektteam im Rahmen einer Projekt-Kick-off-Sitzung. Dabei empfiehlt es sich, zunächst ohne DV-Technik zu arbeiten und klar und deutlich zu visualisieren mit Pinwänden, Moderationskarten und Flip-Charts. Es ist Sache des Projektleiters, die vom Auftraggeber des Projektes übernommene Aufgabe mit dem Team anhand von Moderationskarten zu strukturieren. Selbstverständlich geht dieser kreativen und expertenorientierten Arbeit die vollständige und klare Information an alle Teammitglieder über die Aufgabe und das Projektziel voraus. Wir nennen das gerne „Projektdefinition“. Sind nach dieser Einstiegsphase der

Wissensdurst gestillt und alle Fragen hinreichend beantwortet, so sind alle Teammitglieder motiviert, konstruktiv mitzuwirken an der Entstehung des „Strukturbaums“.

In der Projektmanagement-Literatur finden wir zu dem Thema **Projekt-Struktur-Plan** immer den Hinweis, daß es drei verschiedene Arten eines solchen gibt, nämlich...

- den funktionsorientierten Projekt-Struktur-Plan
- den objektorientierten Projekt-Struktur-Plan
- den gemischten (funktions- und objektorientierten) Projekt-Struktur-Plan

Die Praxis lehrt, daß es in der Regel einem Team vor Erarbeitung eines PSP nicht klar sein muß, um welche dieser Formen es sich bei dem PSP handeln muß. Das wird meist intuitiv richtig gemacht! Entscheidend ist vielmehr, **daß** ein PSP gemacht wird!!

Und wie geht man nun am besten vor bei der Erarbeitung eines PSP? – Es empfiehlt sich, große Moderationskarten in DIN-A4-Format zu nehmen und mehrere Pinwände bereitzustellen, damit Platz ist für viele Karten und die Karten vom Team in der

Teilprojekt Nr.:	
Titel:	
Verantwortlich:	
Start-Termin:	End-Termin:
Planungsbudget (Personentage):	Invest.-Budget (T€):

moderierten Sitzung leicht und von allen gelesen werden können. Diese Karten werden z. B. wie folgt bedruckt:

1. Ebene

Projekt

2. Ebene

AP

TP

TP

3. Ebene

TP

AP

TP

AP

4. Ebene

AP

AP

TP

AP

AP : Arbeitspaket (wird nicht weiter untergliedert)  
TP : Teilprojekt (muß i. d. Regel weiter untergliedert werden)

Beschriftet werden die Karten in der Sitzung natürlich von Hand mit Filzstift. Am Ende einer solchen kreativen Sitzung, die durchaus ein paar Stunden dauern kann und darf (!) ist dann ein Strukturbaum nach folgendem Muster entstanden:

Die Arbeitspaket-Karten entsprechen grundsätzlich den TP-Karten, sie tragen natürlich eine entsprechend andere Überschrift und es ist empfehlenswert, sie nur etwa halb so groß zu machen und in einer anderen Farbe als die TP-Karten.

Als aufmerksamer Leser werden Sie sich jetzt wahrscheinlich fragen, wieso diese Struktur-Plan-Karten Termin-, Kapazitäts- und Kostendaten tragen, wo es bei einem solchen Struktur-Baum doch nur um die logische Vollständigkeit eines Projektes geht und

zeitliche oder andere Zusammenhänge (noch) gar nicht ersichtlich sind! Das ist richtig und es sei ganz pragmatisch darauf hingewiesen, daß mit dieser Form der Karten eine übersichtliche Methode angewandt wird, die es erlaubt, diese ergänzenden Informationen nachträglich, also nach dem Projektablauf- und Ressourcenplan mit realistischen Daten zu ergänzen.

Auf diese Weise wächst der Projekt-Struktur-Plan mit dem Projekt und ist erst abgeschlossen, wenn auch die Projekt-Planungs-Phase durchlaufen ist. Aber machen wir uns nichts vor: Auch danach muß der PSP den realen Entwicklungen im Projekt immer wieder angepaßt werden. Darin liegt eine der wichtigsten Aufgaben des Projektleiters: Nämlich die ganzheitliche Kommunikation über die Projektentwicklung. Der PSP ist hierfür ein hervorragendes Mittel. Und wenn in einem Projektbüro ausreichend Platz an den Wänden ist, dann ist es sehr praktisch, die Pinwände mit dem PSP dort aufzuhängen und somit jedem Mitarbeiter zu zeigen, wie das Projekt strukturiert ist und wo es lang geht. Natürlich ersetzt so ein PSP nicht den klassischen (Balken-)Terminplan, aber er ist eine unabdingbare Grundlage hierfür.

1. Quartal 2005

Dipl.-Wirtschaftsing. Hans Füller,  
1155 PM consultants

**1155PM**  
CONSULTANTS