Kompetenzbasiertes Projektmanagement

Bildquelle: GPM-IPMA

Projektmanagement

Das Projektmanagement (PM) wird in der Literatur zwar ausreichend beschrieben, ist jedoch durch seine Komplexität und Vielfältigkeit aber nur von wenigen zu beherrschen.

Es verwundert den wenigen Experten kaum, welche Defizite bei den Projekten in der Praxis immer wieder auftauchen. Beispielsweise dass die gängigen und notwendigen Dokumente *(wie das Projekthandbuch oder der Projektstrukturplan)* nicht vorhanden sind. Des Weiteren oftmals die Bedeutung von Protokollen unklar sind oder die Projektpläne falsch bewertet werden.

Wenn dann das Projekt nicht von Beginn an gut geplant und das Projektteam nicht gut eingespielt ist, droht das Projekt zu scheitern. Defacto werden heute immer noch über 50 % der Projekte nicht erfolgreich abgeschlossen…

Die nachfolgenden Seiten sollen den Unternehmungen bei der Einführung von PM-Systemen helfen und dienen darüber hinaus als Hilfsunterlage für angehende und bereits ausgebildete Projektmanager.

„Es ersetzt nicht die qualifizierte Ausbildung zum zertifizierten Projektmanager (z.B. IBMA Level D, C, B oder A).“

A) Einleitung und Grundlagen

1) Was ist ein Projekt?

Ein **Projekt** ist ein zielgerichtetes, einmaliges **Vorhaben**, das aus einem Satz von abgestimmten, gesteuerten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Vorgaben bezüglich **Zeit**, **Ressourcen** (zum Beispiel Finanzierung bzw. Kosten, Produktions- und Arbeitsbedingungen, Personal und Betriebsmittel) und **Qualität** ein Ziel zu erreichen. *(Quelle: Wikipedia)*

Beispiele für ein Projekt sind:

- Der Bau eines Hauses.
- Die Erstellung einer Webseite.
- Der Aufbau oder Umbau einer Firma.
- Die Entwicklung, Herstellung, Lieferung und Betreuung einer Maschine/Anlage.

A) Einleitung und Grundlagen

2) Arten von Projekten?

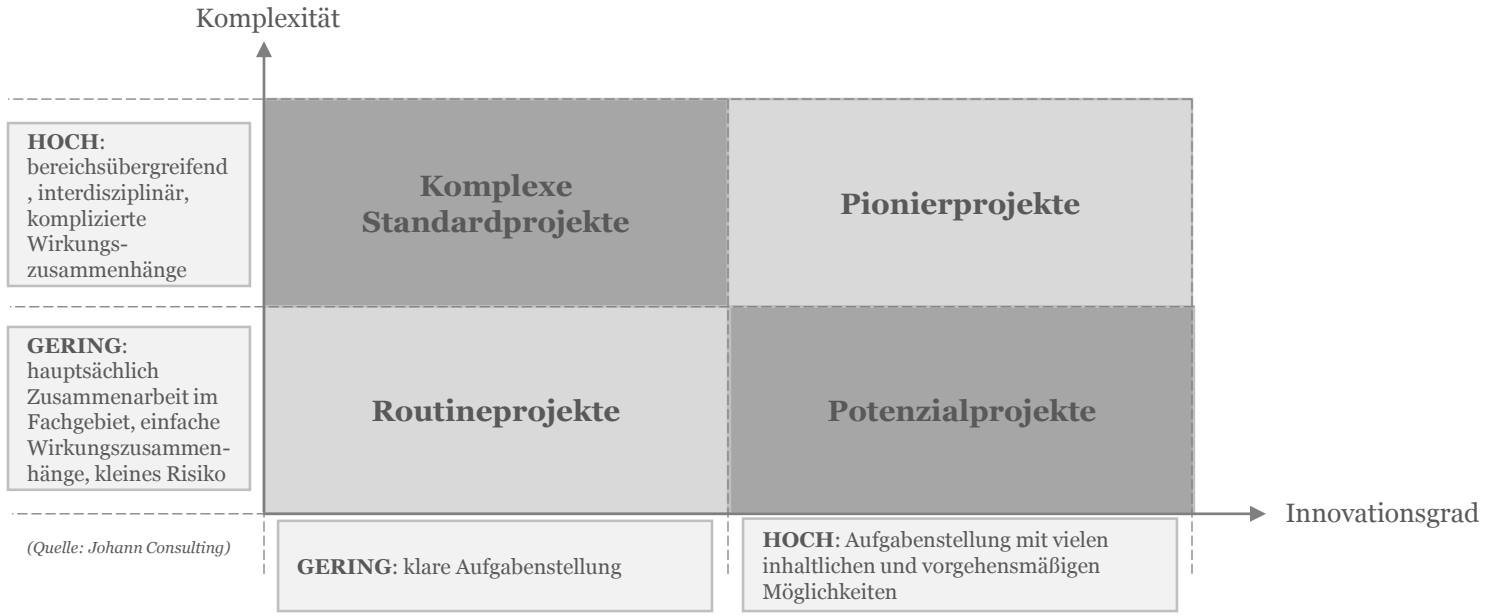
Je nach Aufgabenstellung ändert sich die Betrachtungs- und Herangehensweise an ein Projekt. So können beispielsweise bei F&E Projekten gerade exakte Zeitvorgaben kontraproduktiv sein, während bei Investitionsprojekten genaueste Kosten- und Zeitberechnungen notwendig sind. Gleiches gilt bei Projekten, bei denen Menschen an neue Verfahrensweisen herangeführt werden müssen (Organisationsprojekte) – hier vorab zu bestimmen, wann eine neue Organisationsform richtig greift, ist nicht immer machbar.

Investitionsprojekte	Forschungs- & Entwicklungs- Projekte	Organisations- und IT-Projekte
• Der Bau eines Hauses. • Installation eines PC Netzwerkes. • Die Entwicklung, Herstellung, Lieferung und Betreuung einer Maschine/Anlage.	• Die Erstellung eines Softwaresystems. • Entwicklung eines Medikamentes. • Entwicklung eines neuen Produktes (z.B. Motorrad).	• Der Aufbau oder Umbau einer Firma. • Organisation einer Firmenfeier • Einführung eines neuen Vertriebssystems

A) Einleitung und Grundlagen

3) Projektarten-Matrix

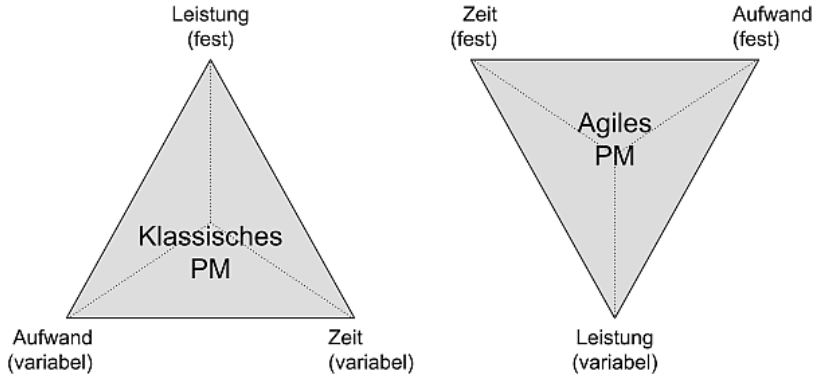
Die Projektarten-Matrix dient zur Einordnung von Projekten nach Ihrer Komplexität und ihrem Innovationsgrad. Hierzu wird eine 2x2-Matrix verwendet, auf deren X-Achse der Innovationsgrad und der Y-Achse die Komplexität erfasst wird.



A) Einleitung und Grundlagen

4) Was ist Projektmanagement?

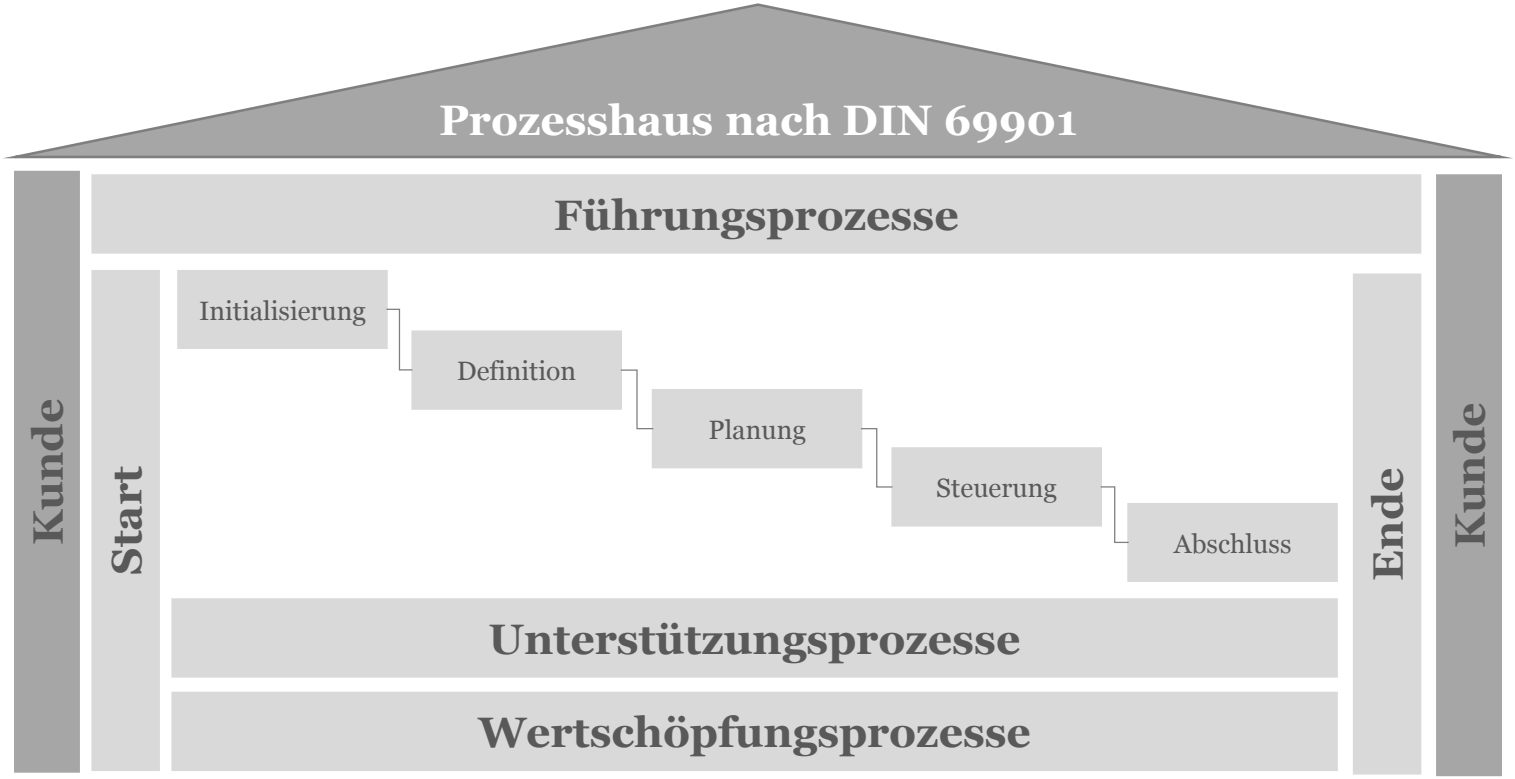
Als **Projektmanagement** wird das Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschließen von Projekten bezeichnet. Das ergänzende Gegenstück zum Projektmanagement ist das Prozessmanagement. Damit werden Prozesse standardisiert und strukturiert, die auf ein effizientes Erreichen von Unternehmenszielen ausgerichtet sind, welche nicht in Form von Projekten bearbeitet werden. Das Projektmanagement kann somit auch Gegenstand von Aktivitäten im Prozessmanagement sein. *(Quelle: Wikipedia)*



Das Magische Dreieck

A) Einleitung und Grundlagen

5) PM-Phasen



B) PM – technische Kompetenz

P1 Projekt-initialisierung

1. Ausgangssituation Projektreife / Steckbrief
2. Projektgruppe und Team
3. Erste Umfeldanalyse, Chancen und Risiken

P2 Projekt-definition

4. Ziele
5. Phasenplanung
6. Stakeholder Analyse
7. Risiko Analyse
8. Aufbauorganistation / Kommunikation

P3 Projekt-planung

9. Start-Up-Workshop
10. Projekt-strukturierung / Arbeitspakete
11. Ablauf- und Terminplan
12. Einsatzmittel-planung
13. Kostenplanung
14. Qualitäts-management
15. Vertragsanalyse und Claim Management

P4 Projekt-steuerung

16. Fortschrittsgrad-ermittlung
17. Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA
18. Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)
19. Dokumentation und Berichtswesen
20. Änderungen

P5 Projekt-abschluss

21. Abschlusssitzung

Quelle: GPM-IPMA

B-P1 Projektinitialisierung

Quelle: GPM-IPMA

Die Initialisierung ist die erste Phase des Projektmanagements, in der geprüft werden soll, ob ein Vorhaben oder Thema bereits projektreif ist oder es weiterhin als weniger formalisierter Prozess bearbeitet werden soll.

Um ein Vorhaben oder Thema als Projekt zu bearbeiten, sollte absehbar sein, ob aus den Absichten Ziele formuliert werden können. Weiterhin sollten die Schlüsselrollen wie Projektkunde, -auftraggeber, -leiter und die wesentlichen Stakeholder, Projektbeteiligten und Betroffenen identifizierbar sein.

In der Initialisierungsphase geht es also darum, das System, in dem das Projekt stattfinden wird, zu identifizieren, es abzugrenzen und es kennenzulernen.

Bei externen Projekten ist die Initialisierungsphase häufig die Schnittstelle zum Vertriebsprozess bzw. läuft integriert mit den letzten Phasen des Verkaufsprozesses.

Der Auslöser für das Projekt kann dabei sowohl aus dem externen Bereich als auch aus dem internen Bereich kommen. Die Führung nimmt sich der Projektidee an und beauftragt eine Person, die Projektidee zu konkretisieren und die nächsten Schritte im Projekt einzuleiten. Anschließend wir die vorliegende Projektidee eingehend analysiert, bewertet und eine Zielvision skizziert.

B-P1 Projektinitialisierung

P1

Projekt-initialisierung

1 Ausgangssituation Projektreife / Steckbrief

2 Projektgruppe und Team

3 Erste Umfeldanalyse, Chancen und Risiken

Situation

Ein Projekt soll ins Leben gerufen werden, und Sie sollen mit Ihrer Gruppe die Projektleitung übernehmen. Im Moment gibt es noch keinen Beschluss dazu, wie dieses Projekt definiert werden soll und welchen Umfang es haben wird. Allerdings wurden bereits einige Problemlösungsschritte unternommen und erste Ideen entwickelt.

Häufig haben die verschiedenen Beteiligten in dieser Phase eines Projektes völlig unterschiedliche Vorstellungen zur Bewertung des bisher Erarbeiteten und zur weitere Vorgehensweise. Die Herausforderung für die potentielle Projektleitung besteht darin, einen Überblick über das bisher Geschaffene zu bekommen. Die Vorstellungen der Beteiligten müssen zusammengeführt und die nächsten Schritte bis zu einem geregelten Projektstart koordiniert werden.

Ziel ist …

… ein ausgearbeiteter, auf dem momentanen Informationsstand basierender Projektsteckbrief,
… eine Präsentation der Ergebnisse vor dem potentiellen Projektkunden und Projektauftragsgeber, der damit von den nächsten Schritten überzeugt und in den Projektmanagement-Prozess einbezogen werden kann,

um im Ergebnis …

… in ein Vorhaben zu investieren, das tatsächlich eine Chance hat, realisiert zu werden,
… die Aktivitäten zu bündeln und zu steuern, die zu einem optimalen Projektstart führen.

Quelle: GPM-IPMA

B-P1 Projektinitialisierung

P1

Projekt-initialisierung

1 Ausgangssituation Projektreife / Steckbrief

2 Projektgruppe und Team

3 Erste Umfeldanalyse, Chancen und Risiken

Situation

Sie haben als Gruppe Ihre erste inhaltliche Aufgabenstellung erhalten und sollen ab jetzt über mehrere Phasen des Projektes zusammenarbeiten. Sie wissen, dass unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit möglich sind und diese sich – wegen Sie als Projektmanager nicht aktiv eingreifen – von selbst ergeben werden. Dieser zufällige Prozess kann ein optimales Ergebnis erbringen, muss es aber nicht. In der Praxis hat es sich bewährt, vor oder während der ersten inhaltlichen Arbeiten einer Gruppe teambildende Maßnahmen zu ergreifen, um so die Effizienz der Zusammenarbeit und das Wohlbefinden der Gruppenmitglieder zu steigern.
Damit jeder Teilnehmer seine Ressourcen optimal in die gemeinsame Arbeit einbringen kann, sind bestimmte Rahmenbedingungen und Übereinkünfte für die Zusammenarbeit nötig. Erfahrungen aus anderen Gruppenzusammensetzungen können hier hilfreich sein, aber meistens nicht eins zu eins übernommen werden.

Ziel ist …

… dass grundlegende Regeln der Zusammenarbeit in Ihrer Gruppe (vorläufig) definiert sind und von allen Gruppenmitgliedern akzeptiert werden,
… dass ein Maßnahmenplan dazu dokumentiert ist, wie sie die Stärken Ihrer Gruppe nutzen und etwaige Schwächen ausgleichen werden,
… dass eine Strategie definiert ist, wie und wann Sie die Regeln überprüfen und ggfs. überarbeitet werden,
… dass eine Kurzpräsentation der erarbeiteten Ergebnisse stattfindet

um im Ergebnis …

… die Effizienz der Zusammenarbeit aktiv beeinflussen und optimieren zu können,
… bei Störungen in der Zusammenarbeit eine gemeinsame Plattform zu haben und Veränderungen bewusst einleiten zu können.

Quelle: GPM-IPMA

B-P1 Projektinitialisierung

P1

Projekt-initialisierung

1 Ausgangssituation Projektreife / Steckbrief

2 Projektgruppe und Team

3 Erste Umfeldanalyse, Chancen und Risiken

Situation

Sie nähern sich schrittweise einer systematischen Bearbeitung der potenziellen Projektaufgabe. Kein Projekt bewegt sich in einem „luftleeren Raum". Jedes Projekt wird durch sein Umfeld, den Kontext, in dem es stattfindet, mehr oder weniger stark beeinflusst. Wen oder was man im Projekt wie berücksichtigt und in welcher Form man es oder sie einbezieht, ist entscheidend für den Projekterfolg. Je früher Sie und Ihre Gruppe mit der Erkundung des Projektumfelds und der betroffenen Personen beginnen, um so mehr Möglichkeiten werden Sie haben, aktiv auf das Umfeld Einfluss zu nehmen und die (Rahmen-) Bedingungen für den Projektverlauf positiv zu beeinflussen.
Das Gleiche gilt für Risiken im Projekt. Risiken sind Ereignisse im Projekt, die die Erreichbarkeit der Projektziele negativ beeinflussen können. Je früher Risiken erkannt werden, um so besser kann die Projektgruppe nach Maßnahmen, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu minimieren, suchen und Maßnahmen zur Schadensbegrenzung entwickeln.
Beides, Risikoanalyse und Umfeld-/ Stakeholder Analyse wird über die gesamte Projektlaufzeit weiter geführt und fortgeschrieben. Beide Maßnahmen sollten so früh wie möglich im Projekt begonnen werden.

Ziel ist …

… eine erste Beschreibung (Liste) des Projektumfelds, in der das Projekt stattfinden wird,
… eine erste Liste der wesentlichen Stakeholder des Projekts,
… eine erste Liste potenzieller Risiken des Projekts und eine erste vage Strategie, wie mit den gefundenen Risiken umgegangen werden soll,

um im Ergebnis …

… das System, das gemanaged werden soll, zu kennen und die Einflussmöglichkeiten zu identifizieren,
… das Projektumfeld und die Stakeholder systematisch in das Projekt einbeziehen zu können,
… die Schnittstellen bzw. den Informationsaustausch zwischen Projekt und Projekt Umfeldfaktor zu klären. Wer im Projekt kümmert sich um den Informationsaustausch, wie erhält das Projekt Infos *vom* Umfeldfaktor →Personen,
… die wesentlichen Risiken des Projekts möglichst frühzeitig zu „managen" und damit die Erfolgsaussichten des Projekts zu erhöhen.

Quelle: GPM-IPMA

B-P1 Projektinitialisierung

P1

Projekt-initialisierung

1 Ausgangssituation Projektreife / Steckbrief

2 Projektgruppe und Team

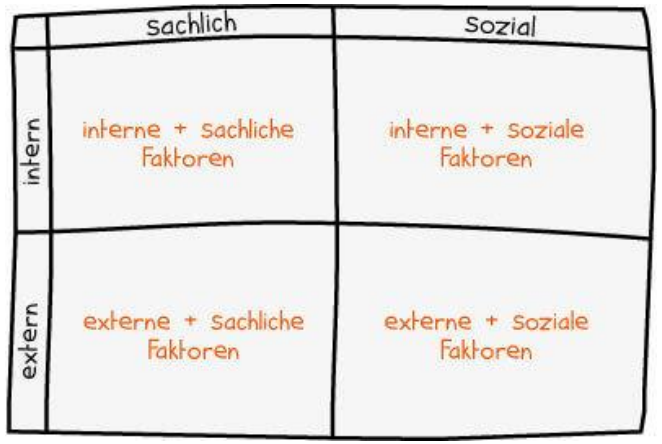
3 Erste Umfeldanalyse, Chancen und Risiken

Umfeldanalyse

Eine systematische Umfeldanalyse beinhaltet **vier** wesentliche Schritte:

1. Auflistung der relevanten Umfeldfaktoren
2. Beschreibung des Inhalts, der Funktion des Faktors, ggf. Darstellung als Grafik und Ableitung der Faktoren
3. Beschreibung, warum das relevant für das Projekt ist und
4. Beschreibung der Schnittstellen zwischen Projekt und Umfeld

Alle Schritte sollen die Entwicklung von Maßnahmen vorbereiten, um das Umfeld im Sinne des Projekts zu beeinflussen oder gar zu steuern.



Quelle: GPM-IPMA

B-P1 Projektinitialisierung

P1

Projekt-initialisierung

1 Ausgangssituation Projektreife / Steckbrief

2 Projektgruppe und Team

3 Erste Umfeldanalyse, Chancen und Risiken

Chancen und Risiken

Chancenliste:
Was könnte an Chancen aus dem Projekt noch herauskommen?

Aus der Umfeldanalyse leitet der Projektleiter eine erste Risikobetrachtung ab. Dadurch kann er fest stellen, ob es bereits zu Beginn Risiken auftreten, die jeglichen Projektstart unmöglich machen. Diese Liste wird noch vom Projektteam ergänzt.

Erste Risiken** (Beispiele)**:

1. *Gebäude wird vom Denkmalschutz nicht rechtzeitig frei gegeben.*
2. *Denkmalschutz bewirkt einen Baustopp.*
3. *Treppenaufgang ist kaputt.*
4. *Fördermittel des Landes werden im Verlauf des Projekts trotz Zusage nicht frei gegeben.*
5. *Im Verlauf des Projekts reichen Anwohner eine Klage gegen den Gaststättenbetrieb und / oder das Theater ein und erreichen eine „Einstweilige Verfügung„.*

Risiken aus der Umfeldanalyse** (Beispiele)**:

6. *Denkmalschutz formuliert zusätzliche Anforderungen erst in der Bauphase, die dann nur mit erheblichem Zusatzaufwand realisiert werden können*
7. *Landespolitik kürzt oder streicht Fördermittel ohne Vorwarnung zu einem Zeitpunkt, an dem keine veränderte Planung mehr möglich ist.*
8. *Während der Genehmigungsphase reichen einzelne Anwohner aus dem näheren Umkreis der Burg Widerspruch ein.*

Quelle: GPM-IPMA

B-P1 Projektinitialisierung

P1

Projekt-initialisierung

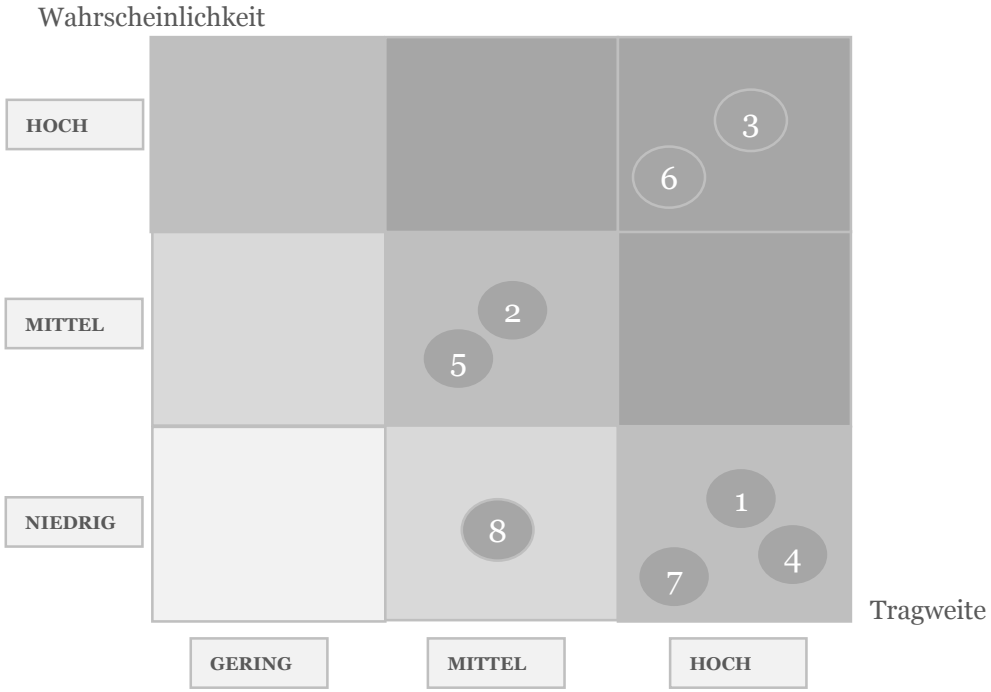
1 Ausgangssituation Projektreife / Steckbrief

2 Projektgruppe und Team

3 Erste Umfeldanalyse, Chancen und Risiken

Chancen und Risiken

Da die potentiellen Probleme bzw. Risiken dazu führen können, dass die Projektziele nicht oder nur unzureichend erreicht werden, werden sie einer groben Bewertung unterzogen.



Die Projektgruppe beschließt daraufhin, dass das Risiko „Treppenaufgang ist kaputt [3]" genauer untersucht und direkt mit dem Denkmalschutz ein informeller Kontakt aufgenommen [6] werden soll. Die weiteren Risiken sollen in den späteren Projektphasen einer genaueren Risikoanalyse unterworfen werden. Außer Risiko [3] und [6] sieht die Gruppe keine Risiko, das so gravierend sein könnte und das Projekt von vornherein zum Scheitern verurteilen würde.

Quelle: GPM-IPMA

B-P1 Projektinitialisierung

Am Ende der Initialisierungsphase ist der erste wichtige Meilenstein erreicht.

Nun soll nach dem PM-Prozess der DIN 69901 die Entscheidung gefällt werden, ob die Aufgabenstellung ***projektwürdig*** *ist und ob (in der nächsten Phase) ein Projekt dafür definiert werden soll. Beispielsweise kann auf dieser Basis die Einstellung in ein Projektportfolio erfolgen.*

Es gibt jetzt eine grobe Vorstellung beim Kunden und Auftraggeber über den erwarteten Nutzen des Projekts und ob es sich für sie lohnt, das Projekt zumindest genauer zu betrachten und zu kalkulieren.
Ebenfalls zeichnet sich jetzt ab, wer im Projekt mitarbeiten soll, wer einbezogen werden muss und was der grobe Umfang des Projekts sein wird.

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

Quelle: GPM-IPMA

In der Phase der Projektdefinition soll das Projekt und alle Beteiligten identifiziert, definiert und abgegrenzt werden. Im Wesentlichen geht es darum, ein (internes oder externes) Angebot für die Projektleistung zu erstellen.

Projektkunde und Projektauftraggeber einerseits sowie Projektleitung und Dienstleister andererseits sollen sich über die Art und den Umfang des gemeinsamen Projekts einigen können. **Als Resultat dieser Phase soll ein interner / externer Vertrag abschließbar ausgefertigt werden und zur Unterschrift vorliegen.**

In der Definitionsphase soll das Projekt weitgehend definiert werden. Der erste Schritt besteht darin, ein Kernteam für das Projekt zu bilden, das die Aufgaben in der Definitionsphase erfüllt. Als wesentlicher Prozess steht die Definition der Ziele im Mittelpunkt dieser Phase. Hier stellt sich insbesondere die Frage, was mit dem Projekt erreicht werden soll. In enger Abstimmung mit dem internen bzw. externen Auftraggeber werden die Projektziele spezifisch und messbar formuliert und in die gewünschte Form (z.B. Lastenheft) gebracht. Im weiteren Verlauf werden die konkreten Projektinhalte festgelegt (was ist zu leisten bzw. was nicht) und in einer übersichtlichen Art und Weise strukturiert. Anschließend werden die wesentlichen Meilensteine definiert und die Aufwendungen zur Durchführung des Projekts grob abgeschätzt. Auf Basis dieser Informationen sowie einer Analyse der Umfeld Einflüsse und der Erwartungen relevanter Interessengruppen werden schließlich die Machbarkeit bewertet und die, für das Projekt kritischen, Erfolgsfaktoren abgeleitet.

B-P2 Projekdefinition

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

Situation

*Die Entscheidung, aus dem Vorhaben ein Projekt zu machen, ist gefallen. Projektkunde und Auftraggeber benötigen jetzt Informationen, **welche Kosten** auf sie zukommen und in **welchem Zeitraum** das Projekt welche Zwischenergebnisse erbringen wird.*

*Die **Zielbeschreibung** ist die Basis zur Entwicklung aller weiteren Informationen. Vor einer Kalkulation und zeitlichen Planung ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis von den zu erbringenden Ergebnissen des Projekts herzustellen*

Ziel ist …

… die Beschreibung der Projektziele und ggf. auch der Nichtziele,

um im Ergebnis …

… Klarheit zwischen Kunden, Lieferanten und sonstigen relevanten Projektbeteiligten über die Ergebnisse herzustellen, die zu erbringen sind, und eine Entscheidung darüber fällen zu können,
… sowie eine Basis für die weitere Grobplanung/Definition des Projekts zu schaffen.

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

*Ziele sind ein Merkmal eines jeden Projektes, welche schriftlich festgehalten werden müssen und werden nach verschiedenen Ordnungskriterien in Kategorien zusammengefasst. Ziele müssen bestimmten Anforderungen entsprechen, die in dem Akronym **„SMART“** zusammengefasst werden.*

- ***S**pezifisch bedeutet, das Ziel muss konkret und verständlich formuliert werden.*
- ***M**essbar setzt voraus, dass die Erreichung eines jeden Ziels anhand bestimmter Indikatoren feststellbar ist.*
- ***A**kzeptiert beschreibt die Einhaltung ethischer Grundlagen, sozialer Gesetzte, Normen usw.*
- ***R**ealistische Ziele sind keine Vision, sondern zu den gegebenen Bedingungen erreichbar*
- ***T**erminiert bedeutet, die Ziele sind zu einem definierten Zeitpunkt zu erreichen.*

Klare Projektziele …
✓ bilden die Grundlage einer guten Planung
✓ dienen als Gradmesser für Erfolg und Misserfolg
✓ enthalten die Basis des Projektcontrollings

*Generell können Ziele in Projekten in **Ergebnis-** (Was soll erreicht werden?) und **Vorgehensziele** (Wie soll es erreicht werden?) unterteilt werden.*

Ergebnisziele:	***Vorgehensziele:***
Leistungsziele	*Terminziele*
Kostenziele	*Budgetziele*
Sozialziele	*Personalziele*
…	…

Ziele umfassen mindestens die Aspekte Leistung, Aufwand und Zeit → Magisches Dreieck

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

Situation

Die Ziele sind beschrieben und (hoffentlich} mit dem Kunden abgestimmt. Nimmt man das magische Zieldreieck als Modell, sind als nächstes Zeit und Kosten grob zu kalkulieren. Um das wirtschaftliche Risiko für das Projekt zu beschränken, ist es notwendig, dass alle Phasen definierte Anfangs- und Endpunkte haben. Zu diesen Zeitpunkten bzw. Meilensteinen kann jeweils in einer Sitzung die Entscheidung darüber erfolgen, ob das Projekt fortgeführt werden soll oder nicht.

Bei der Phasenplanung ist darauf zu achten, ob bereits Festlegungen getroffen wurden bzw. von welchen Annahmen auszugehen ist.

Bevor viel Aufwand in eine detaillierte Projektplanung gesteckt wird, soll zuerst ein grober Projektplan entstehen. Anhand dessen muss auch die Durchführbarkeit des Projekts geprüft werden. Diese Überprüfung soll Aufschluss über den erforderlichen Aufwand geben. Anschließend sollen in einem Meilensteinplan Kontrollpunkte festgelegt werden, an denen der Projektstatus und die weitere Durchführbarkeit geprüft werden können. Der Projektleiter erarbeitet deshalb mit seinem Team einen Phasenplan.

Ziel ist …

… dass ein Phasenplan des gesamten Projekts mit Angaben zur Dauer der einzelnen Phasen sowie ein Meilensteinplan mit wichtigen Zwischenergebnissen und Entscheidungspunkten vor liegen ,
… den Aufwand und die Kostenverteilung in den unterschiedlichen Phasen darzustellen und das Ergebnis vor dem Projektauftraggeber zu präsentieren,

um im Ergebnis …

… einen ersten Überblick über den Projektverlauf zu erhalten und eine Entscheidung zur Machbarkeit zu fällen,
… ein qualifiziertes Projektangebot abgeben zu können.

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

Situation

In der Phase „Initialisierung“ haben Sie ggfs. bereits eine erste Umfeldanalyse (und Stakeholder Analyse) durchgeführt. Daraus haben Sie konkrete Maßnahmen zur Umfeldanalyse entwickelt.

Ziel ist …

… einen (groben) Plan für die Umsetzung der Stakeholder Strategie zu erarbeiten,
… den Aufwand für das Stakeholdermanagement als Teil des Budgets grob abzuschätzen,

um im Ergebnis …

… Maßnahmen zum Management des Umfelds zum richtigen Zeitpunkt starten und konsequent weiterführen zu können,
… ein Zeit- und Geldbudget für diese Maßnahmen verfügbar machen zu können,
… projektkritische Stakeholder zu identifizieren.

Auf Basis der ersten Umfeldanalyse und der ersten Zielliste trifft sich das Projektteam, um eine detaillierte Stakeholder Analyse durchzuführen. In einem ersten Schritt wird ein Brainstorming durchgeführt, um die Liste der Stakeholder aus der Umfeldanalyse zu ergänzen. In einem zweiten Schritt sollen die benannten Stakeholder in einer Tabelle mit ihren Einstellungen und Zielen (Erwartungen) genauer betrachtet werden.

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

<u>Stakeholder aus der Umfeldanalyse: Schnittstellen *(Beispiel Theaterfestival)*</u>

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

Stakeholder aus der Umfeldanalyse: Schnittstellen *(Beispiel Theaterfestival)*

Nr.	Stakeholder	Quelle	erwartete Unterstützug / Konflikt	Einfluss	Interessen	Unsere Maßnahmen
1	Leiter Bau-ordnungsamt	Umfeldanalyse	positiv (U/m)	hoch	- Einhaltung aller Vor-schriften	- attraktive Nutzung regionaler Baudenkmäler
2	Bürgermeister	Umfeldanalyse	positiv (U/h)	hoch	- Möchte Unternehmen neu ansiedeln - Kulturangebot ohne Kos-ten für die Stadt erhöhen	- einbinden - Absprachen treffen
3	Theater-besucher	Brainstorming	positiv (U/m)	gering	- hochwertige Veranstal-tungen besuchen	- kleine Umfragen - regelmäßige Infos durch Presse
4	Kulturverein-Vorsitzender	Brainstorming	neutral (U/g)	hoch	- will Imagegewinn	- Interview, was ihn interessiert - Diskussion
5	Vorstand Sportverein	Brainstorming	negativ (K/h)	hoch	- wollen Fördermittel nur für Sport	- stimmen Sponsoring-maßnahmen mitein-ander ab, - Information
6	...		...	...	...	...
7	...		...	...	...	...

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

Stakeholderportfolio *(Beispiel Theaterfestival)*

P2

Projekt-definition

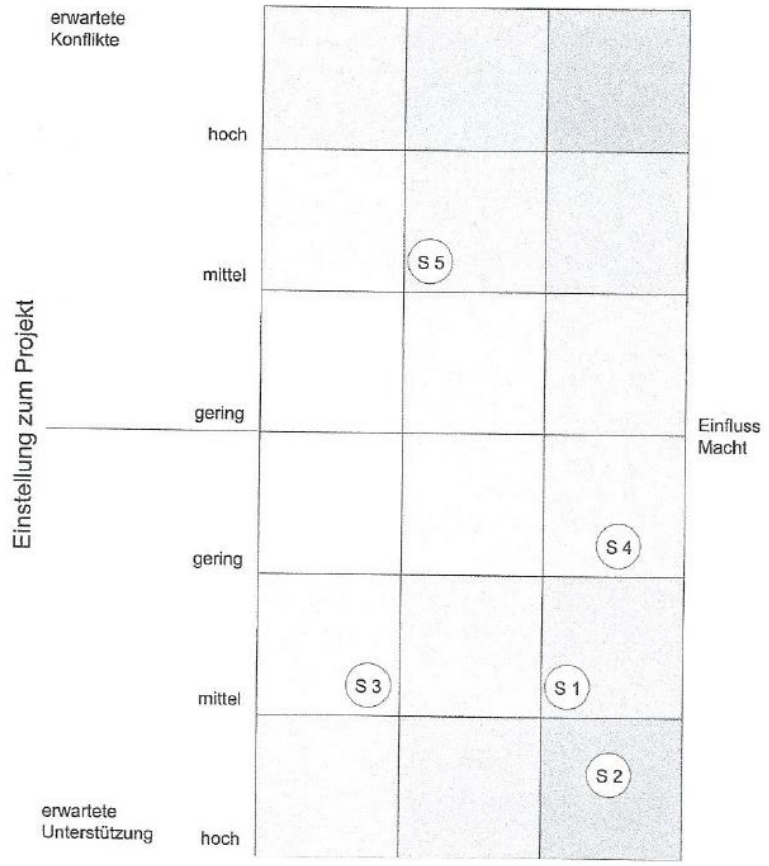
4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation



Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

Kommunikationsmatrix *(Beispiel Theaterfestival)*

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

wen	wer	was	wann	wie
Leiter Bau-ordnungsamt	Manfred Burger	Ideen zum Burgumbau	regelmäßig, sobald Ergebnis-se da sind, mindestens 1 mal im Monat	persönliches Gespräch
Bürgermeister	Manfred Burger	Ideen zum Burgausbau, Businessplan	regelmäßig, mindestens 1 mal im Monat	persönliches Gespräch
Theaterbesu-cher (Gruppe)	Herbert Spieler	Spielplan inhaltliche Entwicklung	regelmäßig, 1 mal im Monat „Neues vom Burgfestival"	Flyer per E-Mail
Vorsitzender Kulturverein	Herbert Spieler	Spielplan inhaltliche Kon-zepte Probeneinladung	ergebnisgesteuert, wenn vorhanden	persönliches Gespräch, Brief/Einladung
Vorsitzender Sportverein	PL Heinz Schleusser	Information, dass Theaterfestival geplant ist, Frage nach Zusam-menarbeit	einmalig, abhängig von Reaktion	Anschreiben per Brief
...				

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

Situation

In der Phase Initialisierung haben Sie eventuell bereits eine erste Risikoanalyse oder Identifikation und grobe Bewertung für Ihr potenzielles Projekt durchgeführt. Ziel war festzustellen , ob zum damaligen Zeitpunkt bestimmte Risikofaktoren eine weitere Bearbeitung der Aufgabe überhaupt sinnvoll erscheinen lassen oder die Risiken so gravierend sind, dass ein Projekterfolg eher unwahrscheinlich ist. In dieser Betrachtung haben Sie eventuell bereits erste Gegenmaßnahmen entwickelt.

In der Definitionsphase gibt es bereits die Entscheidung , dass das Projekt begonnen werden soll - in welchem Umfang, ist noch abzustimmen . Die gefundenen Risiken, möglicherweise sogar noch weitere, bestehen allerdings nach wie vor. Jetzt geht es darum, Wege zu finden, mit diesen Risiken umzugehen, also eine Risc-Response-Strategie zu entwickeln , und die notwendigen finanziellen und zeitlichen Aufwände einzuplanen.

Ziel ist ...

... eine Risikobewertung für das Projekt durchzuführen,
... eine Liste der vorsorgenden und nachsorgenden Maßnahmen inkl. Risikostrategien zu erhalten ,
... eine Kalkulation eines Risikobudgets zu erarbeiten,

um im Ergebnis ...

... Risiken adäquat begegnen und ökonomisch sinnvolle Maßnahmen ergreifen zu können,
... im Projektbudget einen möglichst realistischen und plausiblen Risikozuschlag bzw. ein Risikobudget einkalkulieren zu können,
... Risikobewusstsein zu schaffen,
... Risiken zu selektieren , denen mit Maßnahmen zu begegnen ist,
... der gesetzgeberischen Verpflichtung einiger Branchen zu Risikomanagement nachzukommen.

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

Checkpunkte Risikoanalyse

- *Risikoformulierung - muss konkret und knapp beschrieben sein*
- *Klassifizierung der Risken z. B. nach technischen, organisatorischen, finanziellen, klimatischen Risiken, etc.*
- *Bewertung der Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen = Schaden*
- *Kurzdarstellung in einem Risikoportfolio und Definition der Inhalte, die tiefer betrachtet werden müssen*
- *Beschreibung der Risikoursache (konkret, kurz und genau)*
- *Ggf. detaillierte Schätzung der Wahrscheinlichkeiten des Eintritts und Bewertung der monetären Auswirkung*
- *Entwicklung von zwei Maßnahmen je Risiko: eine präventive Maßnahme (Ursache vermeiden) und eine korrektive Maßnahme (Schaden vermindern)*
- *Entscheidung herbeiführen, welche Maßnahme umgesetzt wird*
- *Sicherstellung, dass Maßnahmen und Verantwortliche definiert sind und diese in die Pläne eingefügt werden*

Quelle: GPM-IPMA

B-P2 Projekdefinition

P2

Projekt-definition

4 Ziele

5 Phasenplanung

6 Stakeholder Analyse

7 Risiko Analyse

8 Aufbauorganistation / Kommunikation

Situation

Die Aufbauorganisation eines Projekts beschreibt zunächst, wer im Projektgeschehen welche Aufgaben und Kompetenzen übertragen bekommt. Damit beschreibt sie auch die Basis für die Kommunikationsabläufe im Projekt: Wer muss wie informiert oder in Entscheidungen einbezogen werden? Es ist sinnvoll, in der Detailplanungsphase neben der Kommunikation nach außen auch zu beschreiben, wie die Kommunikation innerhalb des Projekts geregelt und organisiert werden soll.

Ziel ist …

… die Aufbauorganisation mit Funktionsbeschreibungen der Beteiligten (aus Sicht des Projekts) und der Einbettung in die permanente Organisation des Projektkunden bzw. Projektauftraggebers darzustellen,
… die Kommunikations-/ Informationswege, die Informationsform und -intervalle zu definieren (projektintern und -extern),

um im Ergebnis …

… sicherzustellen , dass alle Projektbeteiligten die für sie wichtigen Informationen erhalten,
… Rollen und Kompetenzen für eine reibungslose Projektarbeit frühzeitig allen Beteiligten auf zeigen und Unstimmigkeiten frühzeitig klären zu können,
… auf besondere Rahmenbedingungen und vorhandene Kommunikationswege projektspezifisch eingehen zu können.

Als Abschluss der Definitionsphase versucht der Projektleiter mit seinem Team die „formale" Aufbauorganisation des Projekts zu definieren. Sie soll klären, wer wem gegenüber weisungsbefugt ist und auch wer wen im Verlauf des Projekts informieren soll.

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Quelle: GPM-IPMA

Die Definitionsphase wird mit einem mehr oder weniger formalen Vertrag (internes oder externes Kunden - Lieferantenverhältnis) über Leistung-Kosten-Zeit des Projekts und über die wesentlichen Rahmenbedingungen abgeschlossen. Es ist nun entschieden , dass das Projekt durchgeführt werden soll. Die grobe Top-down-Planung ist abgestimmt (Master-Project-Plan, Blueprint).

Die Phase der Projektplanung verfeinert die Ergebnisse der Definitionsphase.

Waren die Adressaten der Ergebnisse der Definitionsphase vor allem Kunde und Auftraggeber sowie das Projektumfeld , soll in der Planungsphase die Basis für eine erfolgreiche Projektsteuerung gelegt werden. Adressaten sind die Mitglieder der Projektgruppen selbst. In dieser Phase erfolgt eine Bottom-up-Planung. Wesentlich ist hier auch das Commitment der Projektmitarbeiter. Wie genau die Planung sein soll oder muss, hängt davon ab, wie genau die Gruppe oder der Projektleiter in der Steuerungsphase den Status ermitteln und vergleichen muss.

In der Planungsphase werden auch die Instrumentarien zur Führung der Projektgruppe erstellt.

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Situation

Zu Beginn, spätestens aber im Verlauf der Projektdetailplanung, stoßen die Projektmitarbeiter zum Projekt. Eventuell sind dies andere Kollegen als diejenigen, die an der Projektinitialisierung und Projektdefinition mitgearbeitet haben. Das Kernteam für das gesamte Projekt sollte sich in dieser Phase formieren .

Wenn Mitarbeiter zusammenkommen, um über einen längeren Zeitraum zusammenzuarbeiten, lohnt es sich, zu überlegen, wie diese Zusammenarbeit gestaltet werden soll. Dies gilt für Gruppen aller Größen.

Den Start in die Aufbauphase einer Projektgruppe nennt man Kick-off (Anstoß). Dieser kann Beispielsweise aus einer kurzen Veranstaltung bestehen. Im Anschluss daran oder parallel dazu formiert sich die Gruppe. Dies nennt man den Start-up. Hier werden die grundlegenden Weichen für die künftige Zusammenarbeit gelegt.

Ziel ist …

… ein Konzept zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer bzw. mehrerer Start-up-Veranstaltungen ,
… darin die Ziele der einzelnen Maßnahmen aufzulisten - also warum und mit welcher Ergebnisvorstellung Sie im Start-up welche Maßnahmen ergreifen. Die Beschreibung soll die Sachebene, aber auch die Dynamik auf der Beziehungsebene berücksichtigen.

um im Ergebnis …

… Mitarbeiter in das Projekt zu integrieren und sie zu einer engagierten Mitarbeit zu motivieren,
… die Basis für eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt und der Projektgruppe zu legen,
… wichtige Rahmenbedingungen für die Projektarbeit zu definieren und für alle akzeptabel zu machen.

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Drehbuch für das Kick-Off Meeting

Nr.	Agendapunkte	Dauer	Ziel	Wer?	Medium
1	Begrüßung	5 min	alle kennen Projektleiter	PL	mündlich und Flipchart
2	Kurzvorstellung	10 min	jeder kennt jeden	alle	Namensschilder schreiben, mündlich
3	Ziele des Projekts vorstellen	15 min	jeder kennt die Ziele	PL	Powerpoint
4	KUS-Formel	20 min	die dringendsten Fragen der Teammitglieder sind geklärt	PL alle	Flipchart
5	Spielregeln	10 min	Das Team hat Spielregeln	PL und Team	Flipchart
6	erste Schritte der Pla-nung	20 min	Planungslogik ist definiert und erste Arbeiten an Team vergeben	PL	To-do-Liste
7	Zufriedenheit Verabschiedung	5 min	Feedback zur Sitzung	PL	mündlich

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Quelle: GPM-IPMA

Situation

Die Entscheidung, das Projekt durchzuführen, ist gefallen. Sie haben die Freigabe zumindest für die nächste Phase. Bisher waren vor allem der Lenkungsausschuss und der Projektkunde /Auftraggeber die Zielgruppen für Ihre Entscheidungsvorbereitungen . In der Initialisierungsphase prüfte die Projektgruppe bzw. das Team zur Erstellung des Angebots die Machbarkeit - terminlich, fachlich und ökonomisch.

Nun steht der eigentliche Projektstart bevor. Die Informationen müssen daher noch präziser sein, um die Projektmitarbeiter richtig einsetzen, ihnen Arbeitsaufträge geben und später den Projektfortschritt realistisch messen, bewerten und berichten zu können.
Die Basis für die gesamte ***Detailplanung*** *ist ein* ***Projektstrukturplan (PSP) [Work Breakdown Structure (WPS)]****, die „Stückliste" des Projekts. Auf ihm bauen u. a. folgende Pläne auf:*

- ***Ablauf- und Terminplan***
- ***Einsatzmittelplan***
- ***Kosten- und Finanzplan***

Die Folgepläne können so gut sein wie die Basis, da sie lediglich Ableitungen des PSPs aus einem anderen Blickwinkel sind.

Ziel ist …

… einen vollständigen PSP zu erstellen, der alle Arbeitspakete, Teilaufgaben und eventuell auch Teilprojekte des Projekts auflistet,
… Arbeitspaketbeschreibungen inklusive Definition der Arbeitspaketverantwortlichen vorliegen zu haben,

um im Ergebnis …

… möglichst alle Arbeitsschritte des Projekts oder der nächsten Phase abzuschätzen und zu identifizieren, um sie zu einem späteren Zeitpunkt einplanen und an die Arbeitspaketverantwortlichen delegieren zu können,
… keine wichtigen Aspekte des Projekts zu vergessen, die das Team dann während der Realisierung durch spontane Reaktion ungeplant (und unkalkuliert) zusätzlich erledigen müsste,
… ein Kommunikationsinstrument zu schaffen,
… eine Basis für Controlling zu schaffen.

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

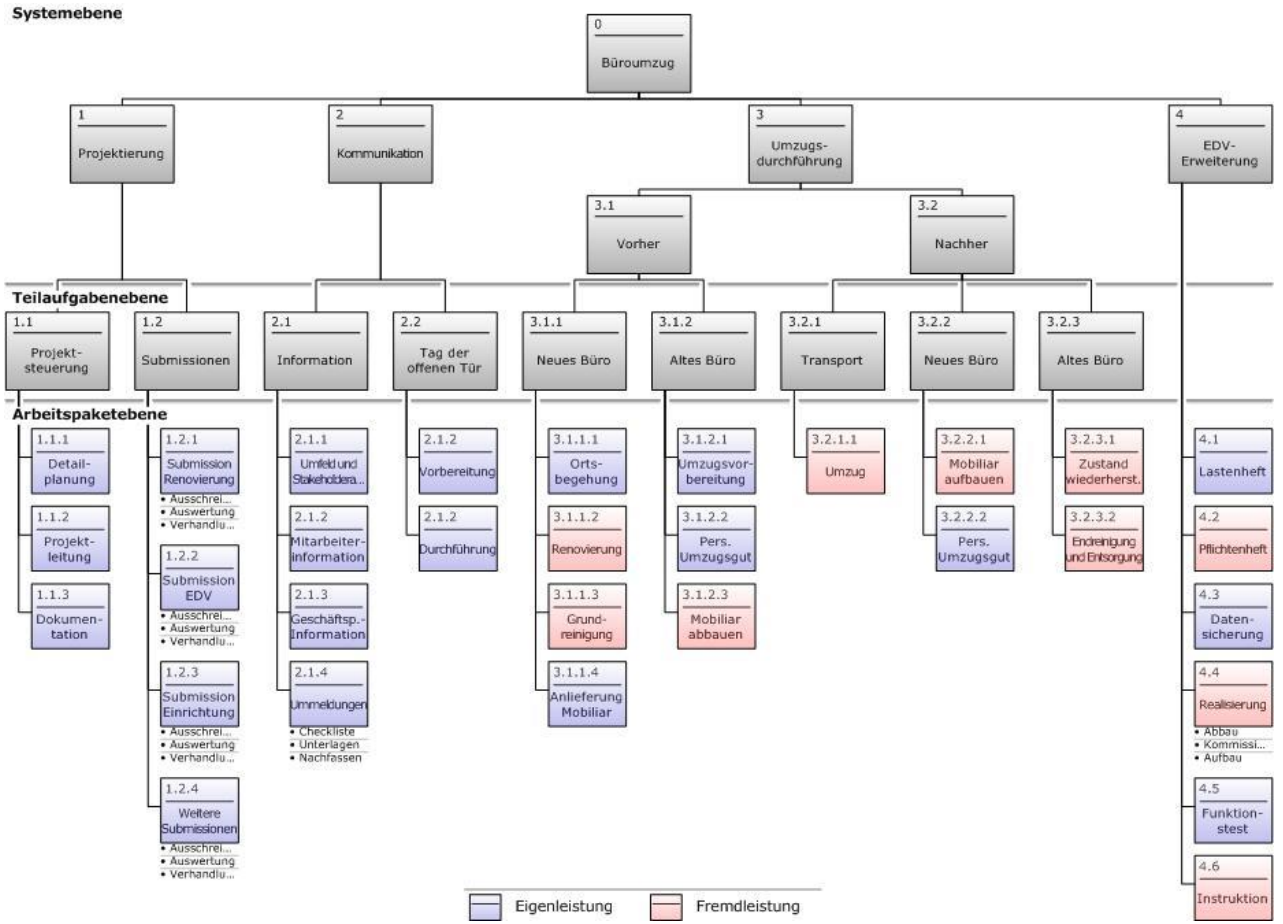
12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Beispiel – PSP/WPS



(Quelle: Wikipedia)

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Situation

Der PSP sollte vor allem das „Was" des Projekts klären. Die nächsten Fragen sind: In welcher Reihen folge können die Arbeitspakete abgearbeitet werden? Wann werden sie begonnen?

Zum Schluss kommt die Frage: Wann kann das gesamte Projekt oder die nächste Phase abgeschlossen werden? Weiterhin wollen die Projektmitarbeiter wissen, wann sie im Projekt eingeplant und die notwendigen Vorarbeiten für ihr Arbeitspaket abgeschlossen sind, damit sie beginnen können.

Ziel ist ...

... einen Ablaufplan des Projekts / der nächsten Phase zu erstellen, der alle technischen Abhängigkeiten berücksichtigt,
. .. ein Termin-/ Balkenplan, der die zeitliche Lage der Arbeitspakete darstellt ,

um im Ergebnis ...

... den möglichen Ablauf der nächsten Phase/ des Projekts und die zeitlichen Spielräume {Pufferzeiten) zu erkennen und damit eine Basis für die weiteren Planungsschritte zu schaffen. Der Netzplan zeigt die Manövriermasse für die Verhandlungen um knappe Ressourcen auf.

Es geht um Fragen wie:

- *Was passiert und in welcher Reihenfolge?*
- *Welche Konsequenzen haben Verzögerungen bei der Verfügbarkeit nicht ersetzbarer Einsatz mittel?*

Als Modell des Projektverlaufs wird der PSP darüber hinaus in der Realisierungsphase dazu benutzt, die Auswirkungen von Abweichungen zu ermitteln.

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3 Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

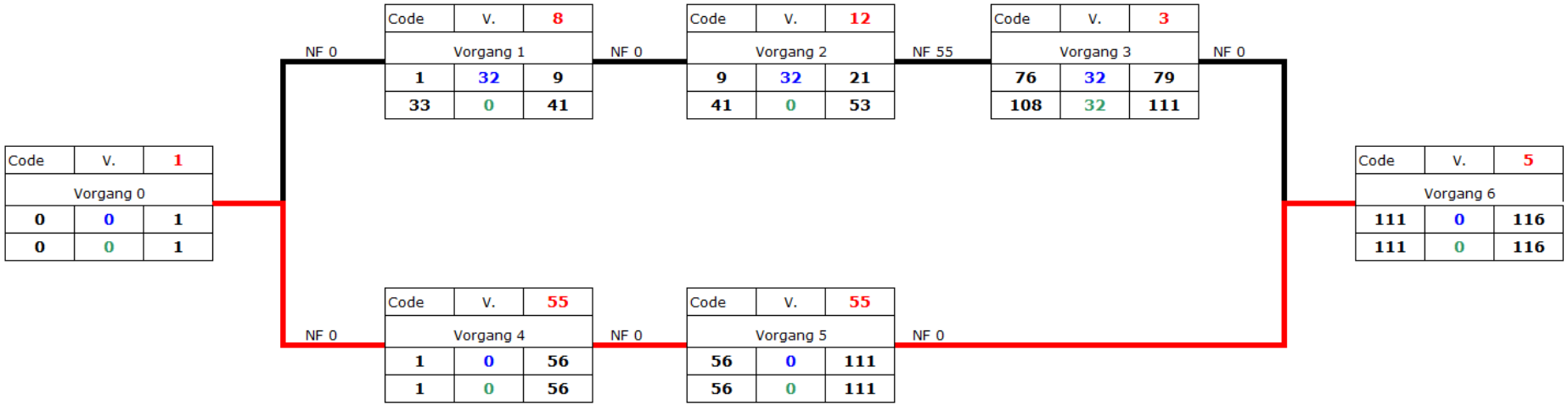
12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Netzplan *(Beispiel)*



Legende:

Code	Verantw.	Dauer
Bezeichnung Vorgang		
FAZ	GP	FEZ
SAZ	FP	SEZ

FAZ Frühester Anfangszeitpunkt
FEZ Frühester Endzeitpunkt
SAZ Spätester Anfangszeitpunkt
SEZ Spätester Endzeitpunkt
GP Gesamtpuffer
FP Freier Puffer
NF Normalfolge
NF + Zahl: Angabe eines positiven oder negativen Abstandes = minz (Wartezeit oder Überlappung)

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Vorgangsliste *(Beispiel - Unternehmensgründung)*

Vorgangsliste zum Thema *Unternehmensgründung*			
Vorgangsnummer	**Vorgang**	**Vorgänger**	**Nachfolger**
A	Selbstanalyse	-	D, E
B	Geschäftsidee	-	C, F
C	Informationen einholen	B	F, G
D	Beratung	A	E
E	Weiterbildung	D	K
F	Marktdaten einholen, Umfeldanalyse	C	G, H
G	Organisations- und Personalplanung	F	H, I
H	Beschaffung Material, von Räumlichkeiten	G	I, K
I	Entwicklung eines Marketing- und Vertriebskonzepts	H	K
K	Erstellung eines Business- und Finanzplans	I	–

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

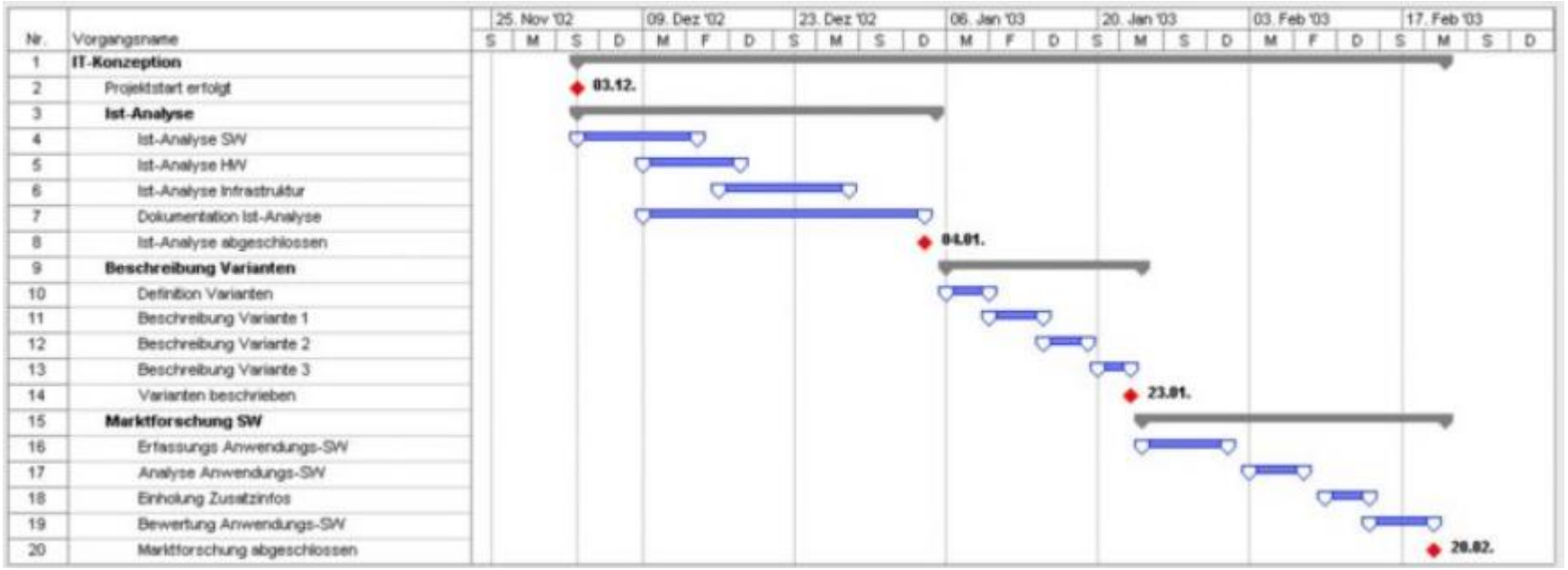
12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Balkenplan mit Meilensteinen *(Beispiel)*



Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Situation

In der Top-down-Planung der Definitionsphase haben Sie die Einsatzmittel (Menschen, Maschinen, etc.) für Ihr Projekt bereits grob geplant! Sie haben aufgelistet, welche Art von Einsatzmitteln in welcher Qualität/ Qualifikation und in welcher Menge Sie für die geplante Projektdurchführung benötigen. Die grundsätzliche Freigabe dafür haben Sie erhalten, die Einsatzmittel sind für Sie reserviert

In der Detailplanung geht es nun darum, dem Projekt konkrete Einsatzmittel bzw. Personen in der richtigen Menge und im richtigen Zeitraum zuzuordnen. Sie werden feststellen: Es gibt einen Unterschied zwischen der grundsätzlichen und der tatsächlichen Verfügbarkeit. Gegebenenfalls muss der Projektverlauf, wie er in der Ablauf- und Terminplanung konstruiert wurde, an die tatsächliche Verfügbarkeit der Einsatzmittel angepasst werden. Die berechneten Pufferzeiten sind Ihre erste Manövriermasse.

Ziel ist …

… ein detaillierter Einsatzmittelplan für die nächste Phase des Projekts bzw. für das gesamte Projekt (Kapazitätsganglinie für die unterschiedlichen Einsatzmittel),
… entsprechend der Verfügbarkeit der einzelnen Einsatzmittel ein abgeglichener Kapazitätsplan und eine Kapazitäts-ganglinie,

um im Ergebnis …

… sicherzustellen, dass die notwendigen Einsatzmittel zum geforderten Zeitpunkt auch tatsächlich verfügbar sind (Abstimmung, Kommunikation) ,
… von den Mitarbeitern ein Commitment erhalten zu können, wann sie in welchem Umfang dem Projekt zur Verfügung stehen,
… eine Überlastung der Mitarbeiter und der anderen Einsatzmittel frühzeitig erkennen und vermeiden zu können.

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Quelle: GPM-IPMA

Anmerkungen

Die Kapazitätsplanung in einer Einfluss-Projektorganisation hat eine andere Aufgabe als in einer Matrixorganisation . In der Matrixorganisation muss ermittelt werden, in welchem Zeitraum und exakt an welchen Tagen ein konkretes Einsatzmittel (Person) an das Projekt abgeordnet werden soll und die fachliche Weisungsbefugnis an den Projektleiter oder die Projektleiterin übergehen wird. In der Einfluss-Projektorganisation geht keinerlei Weisungsbefugnis an den Projektleiter oder die Projektleiterin über.

Die tatsächliche Steuerung der Mitarbeiter ist Sache der Linienvorgesetzten. Die Aufgabe der Einsatzmittelplanung in der Einfluss-Projektorganisation ist daher eher eine summarische Feststellung der Anzahl an Projektmitarbeitern, die ausreicht, um die Projektaufgabenstellung im vereinbarten Zeitraum zu erfüllen.

*In einem **Beispiel-Fall** stellt der Projektleiter fest, dass um das Projekt in der ursprünglichen Planung durch führen zu können, in der Woche acht und neun, 14 Mitarbeiter und in der Woche zwei und drei, sieben Mitarbeiter gleichzeitig am Projekt arbeiten müssten. Prinzipiell wurden maximal fünf Mitarbeiter dem Projekt zugesagt (Schranke).*

Der nächste Schritt der Einsatzmittelplanung ist - nach Abstimmung mit dem Lenkungsausschuss - ein Kapazitätsabgleich.

„Der einfachste Weg wäre die zeitweise Erhöhung der Mitarbeiterzahl.“

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

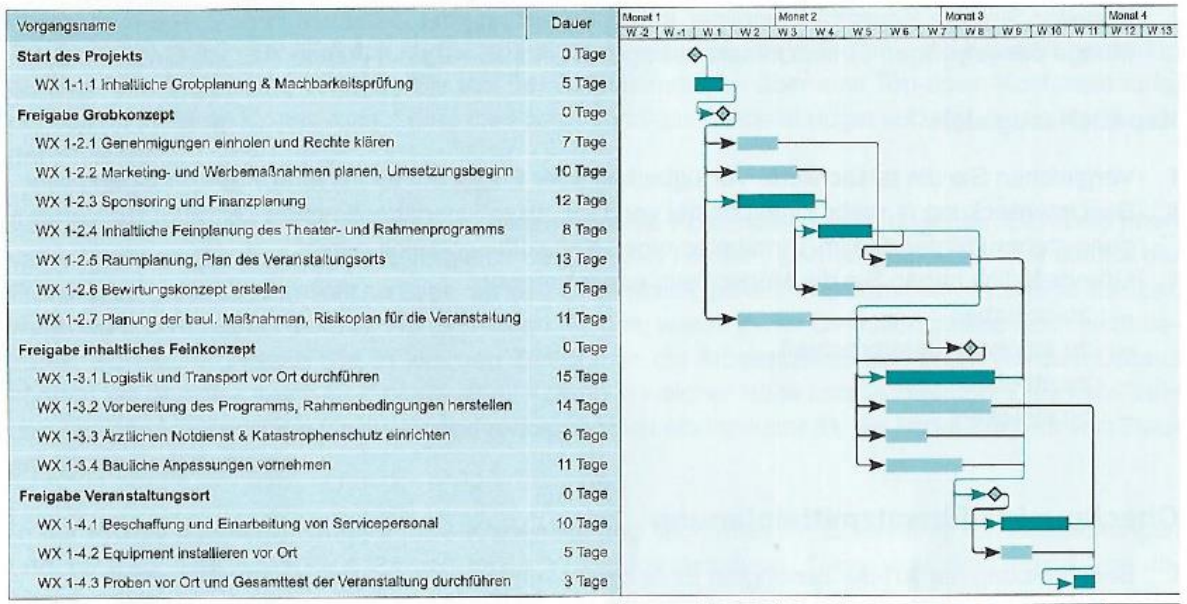
13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Einsatzmittelganglinie

Vorgangsname	Dauer
Start des Projekts	0 Tage
WX 1-1.1 Inhaltliche Grobplanung & Machbarkeitsprüfung	5 Tage
Freigabe Grobkonzept	0 Tage
WX 1-2.1 Genehmigungen einholen und Rechte klären	7 Tage
WX 1-2.2 Marketing- und Werbemaßnahmen planen, Umsetzungsbeginn	10 Tage
WX 1-2.3 Sponsoring und Finanzplanung	12 Tage
WX 1-2.4 Inhaltliche Feinplanung des Theater- und Rahmenprogramms	8 Tage
WX 1-2.5 Raumplanung, Plan des Veranstaltungsorts	13 Tage
WX 1-2.6 Bewirtungskonzept erstellen	5 Tage
WX 1-2.7 Planung der baul. Maßnahmen, Risikoplan für die Veranstaltung	11 Tage
Freigabe inhaltliches Feinkonzept	0 Tage
WX 1-3.1 Logistik und Transport vor Ort durchführen	15 Tage
WX 1-3.2 Vorbereitung des Programms, Rahmenbedingungen herstellen	14 Tage
WX 1-3.3 Ärztlichen Notdienst & Katastrophenschutz einrichten	6 Tage
WX 1-3.4 Bauliche Anpassungen vornehmen	11 Tage
Freigabe Veranstaltungsort	0 Tage
WX 1-4.1 Beschaffung und Einarbeitung von Servicepersonal	10 Tage
WX 1-4.2 Equipment installieren vor Ort	5 Tage
WX 1-4.3 Proben vor Ort und Gesamttest der Veranstaltung durchführen	3 Tage



Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Situation

Sie befinden sich in der Detailplanung und haben bereits eine erste Termin- und Kapazitätsplanung durchgeführt. Außerdem verfügen Sie aus der Definitionsphase über eine Top-down-Kostenplanung, die den ungefähren Kostenverlauf über die Phasen und das Gesamtbudget aufzeigt. Basis hierfür war der Phasenplan.

Für die Projektsteuerung in größeren Projekten ist diese Kostenplanung zu ungenau. Denn die Intervalle, in denen Sie einen Soll-Ist-Vergleich durchführen können, sind aufgrund der Granularität der Planung zu groß. Die terminliche Lage der einzelnen Arbeitspakete und damit eine Aussage darüber, wann welche Kosten in welche r Höhe anfallen werden, waren in der Definitionsphase noch nicht bekannt. Inzwischen wissen Sie, in welchen Zeiträumen die Arbeitspakete bearbeitet werden . Daraus können Sie ableiten , wann im Projektverlauf Kosten in welcher Höhe anfallen werden . Dies kann eine hervorragende Grundlage für die Projektverfolgung und ein Indikator für die Notwendigkeit von Steuerungsmaßnahmen sein.

In der Projektsteuerung bauen auf die Kostenplanung Techniken zur Erkennung von Abweichungen und zur Berichterstattung auf (Earned-Value , Kostentrendanalyse) . Diese sind allerdings davon ab hängig, dass die Kostenplanung realistisch ist und auf soliden Daten basiert

Ziel ist …

… eine Kostenganglinie für die nächste Phase bzw. das gesamte Projekt zu erhalten,
… eine Kostensummenlinie für die nächste Phase bzw. das gesamte Projekt zu bekommen,

um im Ergebnis …

… in der Projektrealisierung eine rationale Kostenverfolgung durchführen und Kostenabweichungen frühzeitig entdecken zu können,
… im Projektverlauf Kennziffern zum einfachen Berichten über den tatsächlichen Stand des Projekts entwickeln zu können.

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3 Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

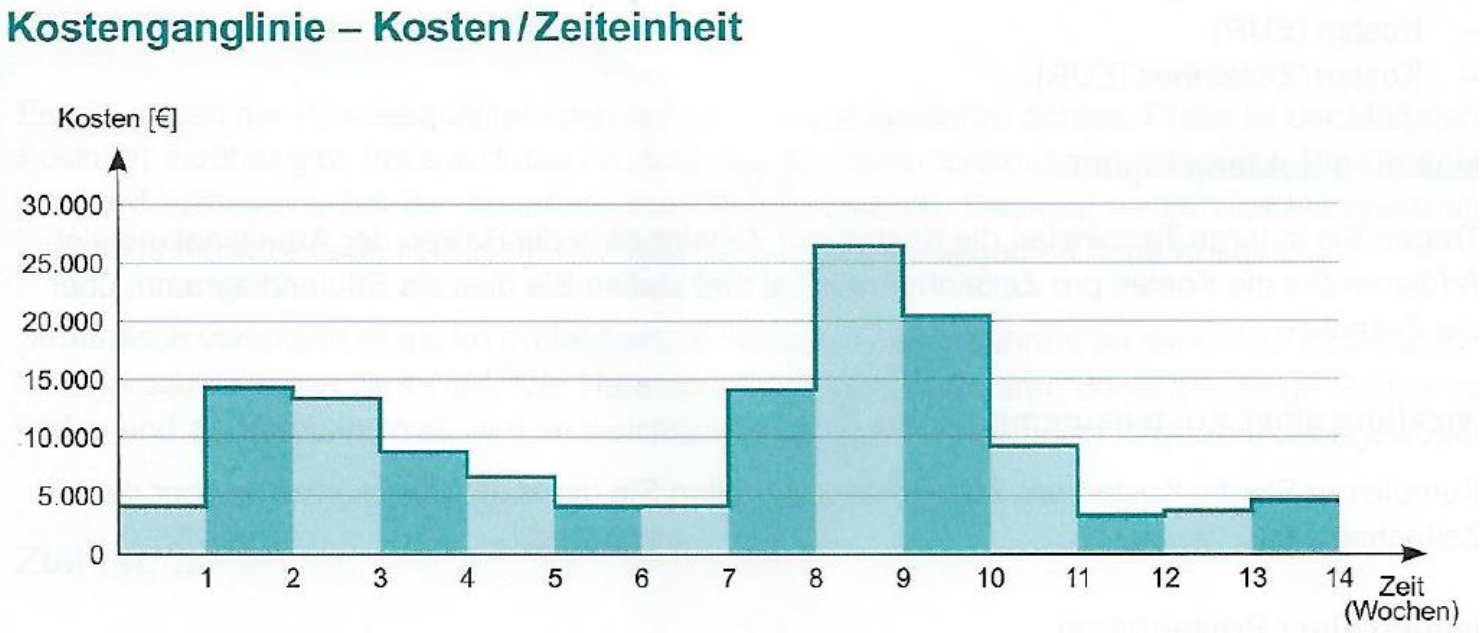
13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Kostenganglinie – Kosten/Zeiteinheit *(Beispiel)*

Woche	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ganglinie	4.000€	14.000€	12.800€	8.400€	6.400€	4.000€	4.000€	13.600€	26.800€	20.400€	8.800€	3.200€	3.600€	4.400€
Summen-linie	4.000€	18.000€	30.800€	39.200€	45.600€	49.600€	53.600€	67.200€	94.000€	114.400€	123.200€	126.400€	130.000€	134.400€



Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

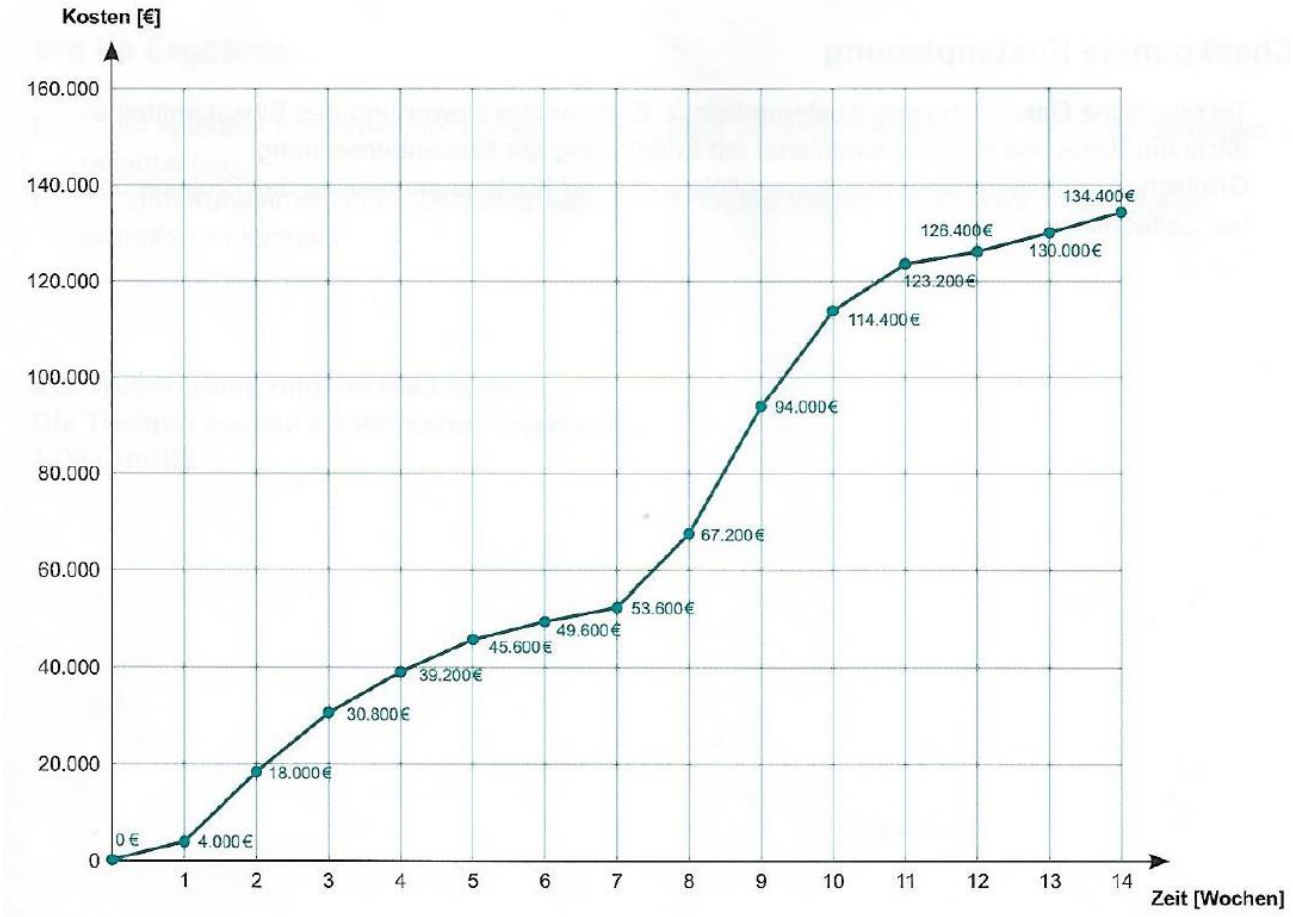
12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Kostensummenlinie – Kumulierte Kosten *(Beispiel)*



Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Situation

Im Prinzip ist eine rationale Projektplanung bereits Qualitätsmanagement. Sie beschreiben und planen die Prozesse, die zur Erstellung des vom Kunden gewünschten Produkts führen sollen. In der späteren Projektsteuerung überprüfen Sie, ob und inwieweit diese Prozesse auch tatsächlich eingehalten werden . Sie nehmen Plananpassungen vor, wenn die ursprünglich gedachte Vorgehensweise nicht zum gewünschten Erfolg führt.

Es gilt, neben der Prozessqualität auch auf die Produktqualität zu achten. Diese ist der Maßstab, der Auskunft darüber gibt, inwieweit das Produkt den Kundenanforderungen entspricht. Die Produktqualität wird spätestens bei der Abnahme des Projekts geprüft. Dann ist es für Korrekturmaßnahmen allerdings meist zu spät. In diesem Fall verursachen Anpassungen oft hohe Kosten.

Strategisch vorteilhaft ist es, im Projektverlauf Prüfpunkte einzuführen, an denen die Qualität der Zwischenprodukte kontrolliert wird. Die Herausforderung besteht darin, aussagekräftige Prüfpunkte zu finden und zu ermitteln: Was wird an welchem Punkt von wem gemessen, gezählt oder gewogen?

Ziel ist …

… definierte Projekt-Reviews und Audits durchführen zu können,
… einen definierten Testplan zu besitzen,

um im Ergebnis …

… im späteren Projektverlauf sicherzustellen , dass die Zwischenprodukte den Anforderungen entsprechen,
.. . zum frühestmöglichen Zeitpunkt Abweichungen feststellen und Korrekturmaßnahmen ergreifen zu können

Quelle: GPM-IPMA

B-P3 Projektplanung

P3

Projekt-planung

9 Start-Up-Workshop

10 Projekt-strukturierung / Arbeitspakete

11 Ablauf- und Terminplan

12 Einsatzmittel-planung

13 Kostenplanung

14 Qualitäts-management

15 Vertragsanalyse und Claim Management

Quelle: GPM-IPMA

Situation

Im Projekt werden einige Verträge als gemeinsame Festlegungen erstellt, was wie unter welchen Rahmenbedingungen von wem im Projekt als Leistung erbracht werden soll. Verträge entstehen über die gesamte Projektlaufzeit und häufig werden sie abgeschlossen, ehe alle Unklarheiten geklärt, alle Ziele und Spezifikationen endgültig definiert werden können.

Ziel ist …

… eine Liste mit den wesentlichen rechtlichen Eckpunkten der Projekt- und Lieferverträge,

um im Ergebnis …

… ein aktives Claim Management durchführen und auf ein Claim Management der Vertragspartner reagieren zu können,
… die für die Abnahme relevanten Kriterien stets im Auge zu behalten und entsprechend managen zu können.

Liste 1 – Wichtige Termine aus dem Vertrag erfassen (Wann muss das „Thema“ erledigt sein?)

Liste 2 – Vertragsstrafen aus dem Vertrag erfassen (Wie hoch ist/sind die Vertragsstrafe[n] aufgrund eines Ereignisses [z.B. Termin nicht eingehalten]?)

Liste 3 – Sonstige wichtige Punkte aus dem Vertrag bewerten (Wer ist für welche Punkte verantwortlich? Was ist damit zu machen?)

Liste 4 – Unterschriftenliste (Wer ist für Was bis zu Welcher Höhe unterschriftsberechtigt?)

Liste 5 – Abnahmeliste (Welche Dokumente sind notwendig, Wer ist beteiligt und Wer ist verantwortlich für die Abnahme?)

B-P4 Projektsteuerung

Quelle: GPM-IPMA

*Die Phase der Projektsteuerung ist einfach ausgedrückt die Realisierung der geplanten Schritte und der permanente **Abgleich zwischen SOLL und IST**.*

Tatsächlich besteht die Steuerung von Projekten aus den folgenden Funktionen:

- ✓ *Veranlassen*
- ✓ *Überwachen*
- ✓ *Steuern*
- ✓ *Berichten*
- ✓ *Neuplanen*
- ✓ *Organisieren*

Die Steuerungsphase kann als eine, die gesamte Leistungserbringung umfassende Phase, durchgeführt werden. Häufig werden allerdings Iterationen durchlaufen. Das Ende der ersten Steuerungsphase wird mit einer weiteren Planungsphase verzweigt, um dann wieder in die Steuerung zu gelangen. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die Bottom-up-Planung eine realistische Steuerungsgrundlage auf der Basis eines verfeinerten Wissens liefert. Die Abweichungen in der Steuerungen werden hierdurch weniger dramatisch. Diese Vorgehensweise wird als iterative oder auch agile Vorgehensweise bezeichnet.

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

- 16 Fortschrittsgrad-ermittlung
- 17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA
- 18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)
- 19 Dokumentation und Berichtswesen
- 20 Änderungen

Quelle: GPM-IPMA

Situation

Ihr Projekt befindet sich in der Realisierungsphase . Die einzelnen Arbeitspakete sind fertiggestellt oder in Arbeit. Vieles wird nach Plan verlaufen, einiges nicht. Das ist nicht weiter verwunderlich, denn ein Plan ist zunächst nur ein Modell der Zukunft, eine Vorhersage, wie das Projekt verlaufen könnte. Dass diese Vorhersage eins zu eins eintritt, ist eher unwahrscheinlich.
Wie bei einer Wanderung in unbekanntem Gelände liegt die Herausforderung darin, festzustellen, wo genau man sich im Moment befindet. Im Vorteil ist, wer auf ein GPS-Gerät zurückgreifen kann bzw. vor der Geländetour Messpunkte identifiziert hat.
Analog dazu gilt es in der Projektarbeit herauszufinden, wie weit man sich vom gedachten Projektverlauf entfernt hat und wo Abweichungen durch Steuerungsmaßnahmen aufgefangen werden müssen. In dieser Phase zeigt sich, wie gut die Detailplanung ist, bzw. wie genau sich auf ihrer Basis die Auswirkungen von Abweichungen abschätzen lassen.
Die erste Herausforderung ist allerdings, den Fortschrittsgrad der einzelnen Arbeitspakete realistisch zu ermitteln. Es gibt unterschiedliche Messtechniken, die fallweise für die unterschiedlichen Arbeitspakete sinnvoll angewendet werden.

Ziel ist …

… für die wichtigen Arbeitspakete des Projekts die Techniken der Fortschrittsgradmessungen zu definieren,
… einen vorhandenen Projektplan auf der Basis von Statusberichten der Arbeitspaketverantwortlichen fortschreiben zu können,
… Auswirkungen von Soll-Ist-Abweichungen zu ermitteln und darzustellen,
… kritische und nichtkritische Abweichungen zu identifizieren,
… eine Einschätzung über den Projektstatus auf der Grundlage eines Fertigstellungsgrads und -werts inkl. Prognoserechnung abgeben zu können,

um im Ergebnis …

… auf der Basis eines realistischen Projektstatus steuernde Maßnahmen entwickeln und einleiten zu können,
… die Grundlage für Projektstatusberichte zu haben und alternative Vorgehensweisen entwickeln zu können.

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Quelle: GPM-IPMA

Szenario

Der Projektleiter bespricht mit seinen Projektmitarbeitern die Art und Weise, wie der Status ihrer Arbeitspakete und, zusammengefasst, der Status des gesamten Projekts ermittelt werden soll. Dazu befragt er die Teammitglieder, welche Technik aus ihrer Sicht für ihre Arbeitspakete am sinnvollsten einzusetzen ist.

Die Projektgruppe beschließt jeweils am Freitagnachmittag eine Statusabfrage durchzuführen . Hierzu ruft der Projektleiter die Teammitglieder an und fragt den Fortschrittsgrad der jeweils aktuellen Arbeitspakete ab. Neben den „hard facts" erhält der Projektleiter hierdurch auch einen ersten Eindruck über die aktuelle Stimmungslage und kann direkt auf Missstimmungen oder Fragen reagieren.

Neben den vergangenheitsbezogenen Daten fragt er auch eine Neu- bzw. Restschätzung der Dauer und Kosten ab.

Das Projekt ist gut angelaufen und die Projektgruppe kommt mit ihrer Arbeit gut voran. Der Projektleiter hat seine freitägliche Statusabfrage durchgeführt und konsolidiert die ermittelten Werte.
Der Fortschrittsgrad des gesamten Projekts wird auf 60 % geschätzt. Die bereits gebuchten Kosten liegen bei 61.000€. Der Projektleiter erstellt eine kleine Tabelle, in die er alle Werte sowie den aktuellen Fertigstellungswert einträgt.

Den Fertigstellungswert hat er nach folgender Formel gerechnet:
FW** = **FGR**ist * **Plangesamtkosten

Woche 8	Planwerte	Istwerte
Fortschrittsgrad (FGR)	50%	60%
Kosten	67.200,00 €	61.000,00 €
Fertigstellungswert (FW)		80.640,00 €

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Quelle: GPM-IPMA

Situation

Im Laufe des Projekts entstehen viele Daten und Informationen, die Auskunft über den aktuellen Status des Projekts und seinen wahrscheinlichen weiteren Verlauf geben können. Für alle, die direkt am Projektgeschehen beteiligt sind, sind diese Daten direkt aussagefähig. Jeder hat eine Vorstellung davon, was die Daten bedeuten. Um allerdings Außenstehende systematisch über das Projekt zu informieren, müssen diese Daten noch aufbereitet und interpretiert werden. Außerdem sollten sie verdichtet werden, damit beispielsweise Mitglieder eines Lenkungsausschusses die Informationen als Basis für ihre Entscheidungen effizient einsetzen können.

Ziel ist …

… Informationen über den aktuellen Projektstand und Prognosewerte zur weiteren Entwicklung des Projekts aufzubereiten ,

um im Ergebnis …

… das Projektumfeld zielgruppenspezifisch über den aktuellen Projektstand informieren und notwendige Entscheidungen treffen zu können.

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Meilensteintrendanalyse – MTA *(Beispiel)*

*Für den Bereich **Zeit** (Magisches Dreieck) entscheidet sich der Projektleiter für eine **Meilensteintrendanalyse**, die die jeweilige berechnete zeitliche Lage der wichtigen Ereignisse im Projekt aufzeigt.*

Berichtszeitpunkt Ende der Woche:

KW	Meilenstein	Plan	KW 8	KW 9	KW 10	KW 11	KW 12
KW16	M6	W16	W15	W16	W17	W16	W16
KW15	M5	W15	W14	W15	W16	W15	W15
KW12	M4	W12	W11	W12	W13	W12	W12
KW09	M3	W9	W9	W10	W10		
KW02	M2	W2	W2				
KW01	M 1	W1	W1				

Quelle: GPM-IPMA

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Kostentrendanalyse - KTA *(Beispiel)*

Als Berichtsform für die Kostensituation erstellt der Projektleiter wöchentlich (jeweils Freitags) eine Kostentrendanalyse KTA.

Berichtszeitpunkt Ende der Woche:

					Erwartete Gesamtkosten (EGK)	
PGK	PK Stichtag	IK	FW	Woche	linear	additiv
134.400,00 €	67.200,00 €	61.000,00 €	80.640,00 €	8	101.666,00 €	114.760,00 €
134.400,00 €	9.400,00 €	81.000,00 €	87.360,00 €	9	124.615,00 €	128.040,00 €
134.400,00 €	114.400,00 €	100.000,00 €	107.520,00 €	10	125.000,00 €	126.880,00 €
134.400,00 €	123.200,00 €	115.000,00 €	120.960,00 €	11	127.777,00 €	128.440,00 €
134.400,00 €	126.400,00 €	125.000,00 €	127.680,00 €	12	131.578,00 €	131.720,00 €

Quelle: GPM-IPMA

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Earned Value Analysis – EVA

*Die **Earned Value Analysis***
*(auch als **Analyse**, **Leistungswertanalyse**, **Fertigstellungswertmethode** oder **Arbeitswertanalyse** bezeichnet) ist ein Werkzeug des Projektcontrollings. Sie dient zur Fortschrittsbewertung von Projekten. Dabei wird die aktuelle Termin- und Kostensituation durch Kennzahlen beschrieben. Die Schlüsselwerte sind dabei **Planwert** (engl. planned value), **Istkosten** (actual costs) und **Fertigstellungswert** (earned value). Durch die Verfolgung der Kennzahlen ist eine Trendanalyse möglich.*
*Der **Fertigstellungswert** ist die zentrale Kennzahl in diesem Modell zur Kontrolle des Projektfortschritts und den damit verbundenen Kosten.*

Quelle: GPM-IPMA

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Quelle: GPM-IPMA

Situation

Ihr Projekt schreitet voran. Sie ermitteln laufend den Status der einzelnen Arbeitspakete und greifen - wenn nötig - steuernd in die Bearbeitung ein. Den aktuellen Status haben Sie mithilfe der Meilensteintrendanalyse, der Kostentrendanalyse und der Earned-Value-Analyse aufbereitet.

Ihr Auftraggeber bzw. Ihr Steuerungsgremium möchte in regelmäßigen Abständen umfassend über den Projektfortschritt informiert werden. Damit entsteht zum einen die Möglichkeit, Ihre Arbeit zu kontrollieren, zum anderen liegt in regelmäßigen Berichten aber auch die Chance, gemeinsam Steuerungsmöglichkeiten zu entwickeln, Ihren Auftraggeber und andere Stakeholder im Boot zu halten und sich deren Unterstützung zu sichern.

Ziel ist …

… eine umfassende Information des Steuerungsgremiums / Auftraggebers über den aktuellen Status des Projekts zu gewährleisten,
… Abweichungen, Trends und mögliche Risiken für den weiteren Projektverlauf aufzeigen zu können,
… eine Liste notwendiger Maßnahmen und möglicher Alternativen zur weiteren Vorgehensweise vorschlagen und deren Auswirkung auf das Zieldreieck deutlich machen zu können,
… eine Entscheidung zur weiteren Vorgehensweise herbeizuführen und flankierende Maßnahmen (z.B. notwendige Mittel, Unterstützung, Zielanpassung) sicherzustellen,

um im Ergebnis …

… das Projekt auf Kurs zu halten bzw. eine Kurskorrektur herbeizuführen.

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Kostentrendanalyse - KTA *(Beispiel)*

Als Berichtsform für die Kostensituation erstellt der Projektleiter wöchentlich (jeweils Freitags) eine Kostentrendanalyse KTA als Status für den Auftraggeber bzw. Steuerungsgremien.

Meilensteinpräsentation:

PGK	PK Stichtag	IK	FW	Woche	Effizienz EF	Kostenplan KK	Zeitplan ZK
134.400,00 €	67.200,00 €	61.000,00 €	80.640,00 €	8	132%	91%	120%
134.400,00 €	9.400,00 €	81.000,00 €	87.360,00 €	9	108%	86%	93%
134.400,00 €	114.400,00 €	100.000,00 €	107.520,00 €	10	108%	87%	97%
134.400,00 €	123.200,00 €	115.000,00 €	120.960,00 €	11	105%	93%	98%
134.400,00 €	126.400,00 €	125.000,00 €	127.680,00 €	12	102%	99%	101%
					größer 100 effizienter		**größer 100 schneller**

Quelle: GPM-IPMA

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Quelle: GPM-IPMA

Situation

In jedem Projekt fallen - unabhängig vom konkreten Inhalt - zahlreiche Dokumente an. Dokumentationsmanagement soll es ermöglichen, Dokumente systematisch abzulegen und schnell wiederzufinden. Dokumente sind teilweise für die Durchführung des Projekts relevant. Ein großer Teil überdauert jedoch das Projekt selbst und ist Teil der zu liefernden Leistung.

Es gibt beeindruckende Schätzungen dazu, wie viel Zeit für das Ablegen und Suchen von Dokumenten verwendet wird.

Ziel ist …

… eine Dokumentationsstruktur für alle Dokumente des Projekts zur Verfügung zu haben,
… Regeln für die Kennzeichnung der projektrelevanten Dokumente zu erstellen,
… Aufbau und Inhalt der Objekt-, Funktionen- und Projektdokumentation zu beschreiben,
… definierte Prozesse zu erarbeiten, wie die unterschiedlichen Dokumente erstellt und gepflegt werden,

um im Ergebnis …

… im Projektverlauf Klarheit über die Entstehung und Pflege der gesamten Projektdokumentation zu haben,
… die Dokumentation parallel zum Prozess der Leistungserstellung entstehen zu lassen.

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Quelle: GPM-IPMA

Aktenablage *(Beispiel)*

A	Liste offener Punkte
B	Aktualisierte Planungsdokumente
C	Aktuell bearbeitete Arbeitspakete
D	Aktuelle Daten Teammitglieder, Lenkungsausschuss
E	Projektsitzungen (aktuelle Sitzung obenauf); jeweils Einladung, Protokoll, ggf. Anlagen
F	Schriftverkehr Kernteam
G	Statusberichte
H	Lenkungsausschuss : Sitzungsprotoko lle
I	Lenkungsausschuss: Schriftverkehr
J	Meilensteinberichte und -sitzungen
K	Ablage Arbeitspakete: nach Systematik des PSP
K01	Genehmigungen
K02	Marketing und Werbung
K03	Sponsoring
K04	Finanzen
K05	Theaterprogramm
K06	Rahmenprogramm
K07	Raumplan
K08	Bewirtung
K09	Bauliche Veränderungen
K10	Logistik und Transport
K11	Ärztliche Versorgung / Katastrophenschutz
K12	Personal
K13	Equipment
K14	Theaterproben
L	Ablage Planungsdokumente, nicht aktuell
M	Projektauftrag

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Berichstmatrix *(Beispiel)*

	Projektleiter	Teilprojektleiter	Projektkernteam	Auftraggeber	Lenkungsausschuss	...
Protokoll Jour Fixe	x	x	x			
Meilensteinbericht	x	x	x	x	x	x
Änderungsmitteilungen	x	x	x	x	x	

Quelle: GPM-IPMA

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Quelle: GPM-IPMA

Situation

In der Planungsphase sollen alle notwendigen Rahmenbedingungen für einen reibungslosen Verlauf der Projektrealisierung geschaffen werden. Alle detaillierten Projektpläne bauen direkt oder indirekt auf der Zielbeschreibung des Projekts auf. Diese wurden mit dem Kenntnisstand und in der Situation der Definitionsphase erstellt.
Im Projektverlauf werden sich Ziele ändern, sie werden präzisiert, neue kommen hinzu, die geforderte Qualität oder Abnahmekriterien verändern sich. Hier wäre es reiner Zufall, wenn die detaillierte Planung noch stimmt und das Projekt gemäß der ursprünglichen Planung weiter durchgeführt werden kann.
Man kann Ziele einfrieren und Änderungen während des Projektverlaufs „verbieten"! Allerdings produziert das Projekt dann häufig etwas, was der Kunde so nicht mehr brauchen kann.
Eine wünschenswertere Vorgehensweise ist, Änderungen der Ziele und der Rahmenbedingungen kontrolliert in das Projekt einfließen zu lassen. Die Änderungen sind deshalb auf ihre Wichtigkeit hin zu überprüfen, anschließend die Konsequenzen für die Leistungserbringung zu ermitteln und gemein sam abzustimmen, ob diese durchgeführt werden sollen. Diese Abstimmung sollte einen „formalen Rahmen" erhalten, um im konkreten Fall eine Abwägung und Einigung zu unterstützen. Wie in jeder Situation, die potenziell konfliktträchtig ist (Änderungen haben ein hohes Konfliktpotenzial), ist es vernünftig, vor Auftreten eines konkreten Konflikts Spielregeln für die Bearbeitung zu schaffen. Für Änderungen bietet es sich deshalb an, einen Prozess für die Bearbeitung von Änderungswünschen zu definieren.

Ziel ist …

… eine Beschreibung des Änderungsprozesses, der auf das konkrete Projekt mit seinem spezifischen Umfeld angepasst wurde,
… eine Liste von Argumenten, warum dieser Prozess etabliert werden sollte,
… eine Präsentation des Prozesses und eine Simulation eines Durchlaufs einer fiktiven Änderung,

um im Ergebnis …

… zum Nutzen aller Beteiligten Änderungen im Projektverlauf zu managen und umsetzen zu können,
… potenzielle Konflikte aufgrund von Änderungen mit Kunden, Auftraggebern und anderen Stakeholdern im Projektverlauf „vernünftig" bearbeiten zu können,
… den geplanten Projektverlauf absichern zu können

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

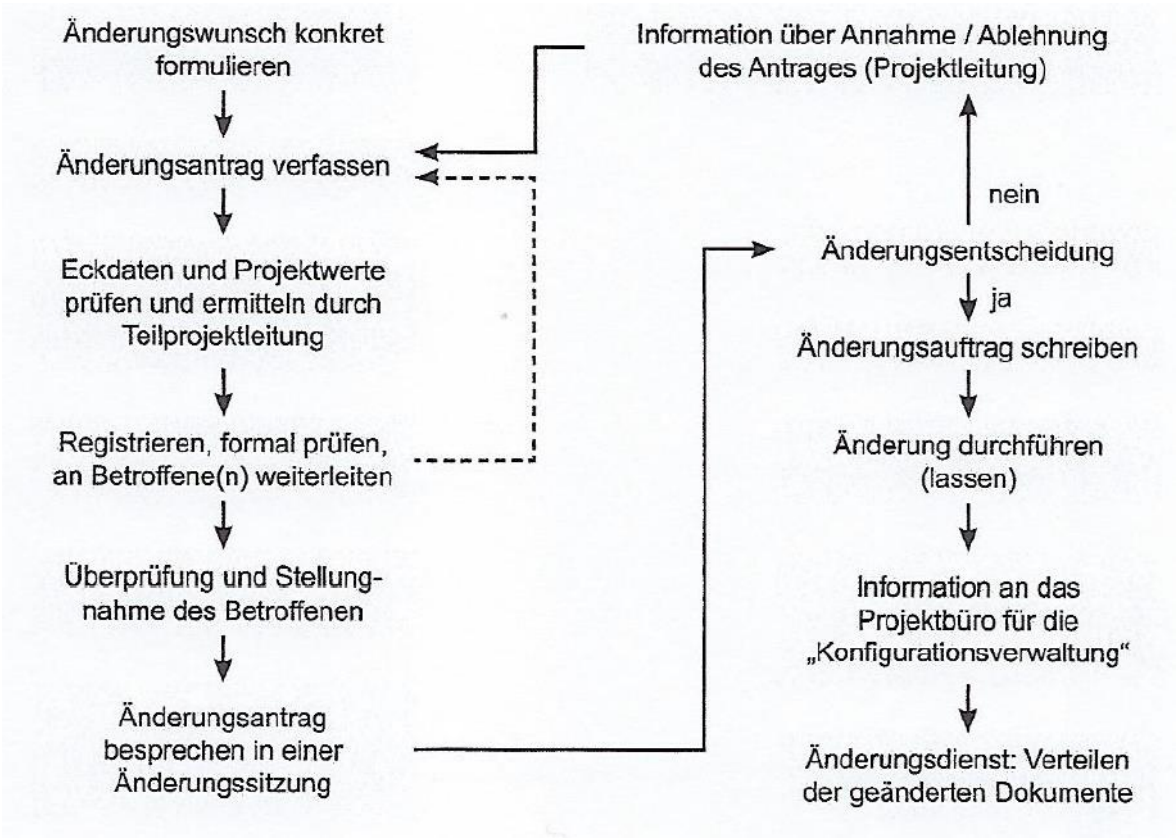
17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Änderungsablauf *(Beispiel)*



Quelle: GPM-IPMA

B-P4 Projektsteuerung

P4

Projekt-steuerung

16 Fortschrittsgrad-ermittlung

17 Fortschritts-bewertung und Dokumentation MTA, EVA, KTA

18 Lenkungsausschuss (Meilenstein-präsentation)

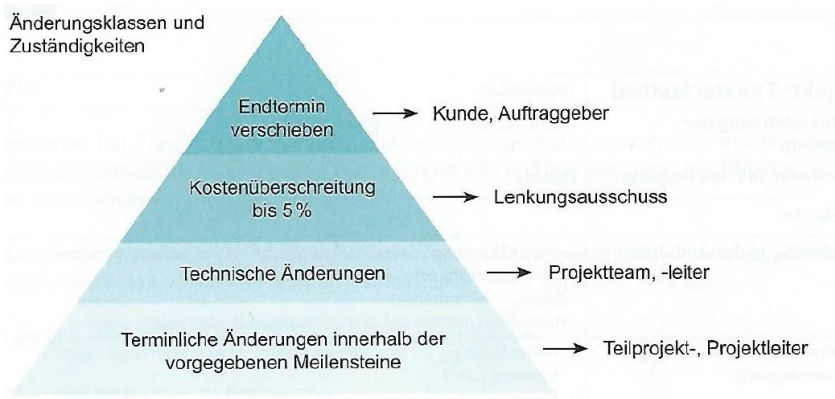
19 Dokumentation und Berichtswesen

20 Änderungen

Quelle: GPM-IPMA

Änderungsantrag / Änderungsklassen u. Zuständigkeiten *(Beispiele)*

Projekt: Theaterfestival	Tagesdatum
Kurzbezeichnung der Änderung:	Restaurantbereich vergrößern
Betroffener Teil des Projekts:	Umbau
PSP-Code:	
Beschreibung der Änderung:	- einen kleinen Nebenraum von 9,2 m2 für den Speisesaal nutzen
	- Trennmauer müsste eingerissen werden
	#NAME?
	- Holzboden müsste auf den ehemaligen Boden gelegt werden
Begründung der Änderung (Notwendigkeit):	1. Keine Nutzung für den kleinen Raum, da er vorher auch nicht bekannt war
	2. Essraum wäre geräumiger. Es könnten mehr Gäste Platz finden, Raum würde attraktiver aussehen
Auswirkungen auf das Projekt:	Termin: keine
	Kosten: siehe Angebot (ca. 2.200 EUR) inklusive Dokumentenänderung Leistung:
	Qualität: Kundenzufriedenheit wäre erhöht
Zu ändernde Unterlagen:	- Statikberechnung
	- Architektenplan
	- Ausführungsplanung
	- Bestandspläne
	- PSP
	- Terminplan
Welche Maßnahmen sind zu treffen?	1. Baubeauftragung; Zusatzangebot
	2. Abnahme der Holzeinlassung im Boden
	3. Dokumente ändern
Wer ist zu informieren?	TPL-Bau; Projektbüro; Baubüro; Caterer, dass er 9,2 m2 mehr zur Verfügung hat
Geplanter Änderungstermin:	10.07. …
Voraussichtlicher Endtermin:	14.07. …
Antragsteller:	TPL-Bau
	Datum, Unterschrift



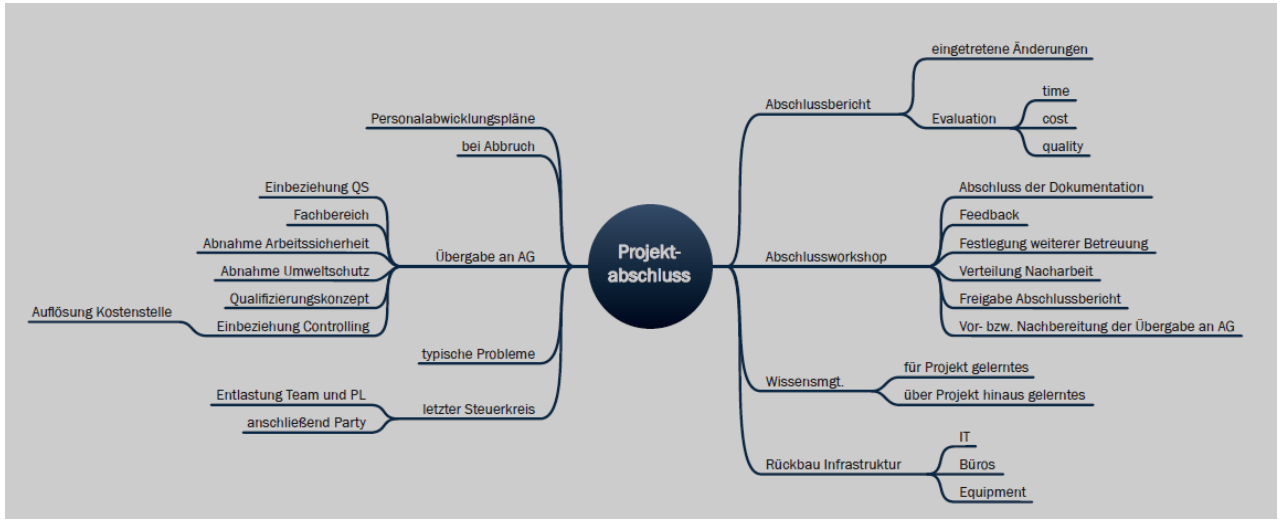
B-P5 Projektabschluss

P5

Projekt-abschluss

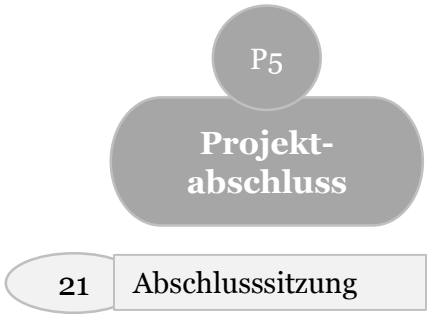
21 Abschlusssitzung

Die Projektabschlussphase beinhaltet zum einen die formale Abnahme des Projekts und den Übergang in die Nutzung durch den Projektkunden. Zum anderen ist eine Gelegenheit, die Erfahrungen, die in dem Projekt gesammelt wurden, zu sichern und für nachfolgende Projekte greifbar zu machen.



Quelle: GPM-IPMA

B-P5 Projektabschluss



Situation

Ihr Projekt ist erfolgreich beendet worden. Einige Projektmitarbeiter sind bereits in andere Projekte gewechselt, andere kehren in ihre Stammorganisation zurück. Im Projekt wurden diesbezüglich der Zusammenarbeit sowie der eingesetzten Techniken und Methoden viele gute, aber auch schlechte Erfahrungen gemacht. Einige davon tauschen die Beteiligten untereinander aus, andere betrachten einzelne Mitarbeiter als persönlichen „Schatz" und behalten sie für sich. Projekte und auch alle anderen Organisationen entwickeln sich aber nur weiter, wenn gemachte Erfahrungen – ob positiv oder negativ – verarbeitet und in zukünftigen Vorhaben verwendet werden. So lassen sich Verbesserungen erzielen. Es lohnt sich also, die Erfahrungen zugänglich zu machen und sie mit anderen zu teilen.

Ziel ist …

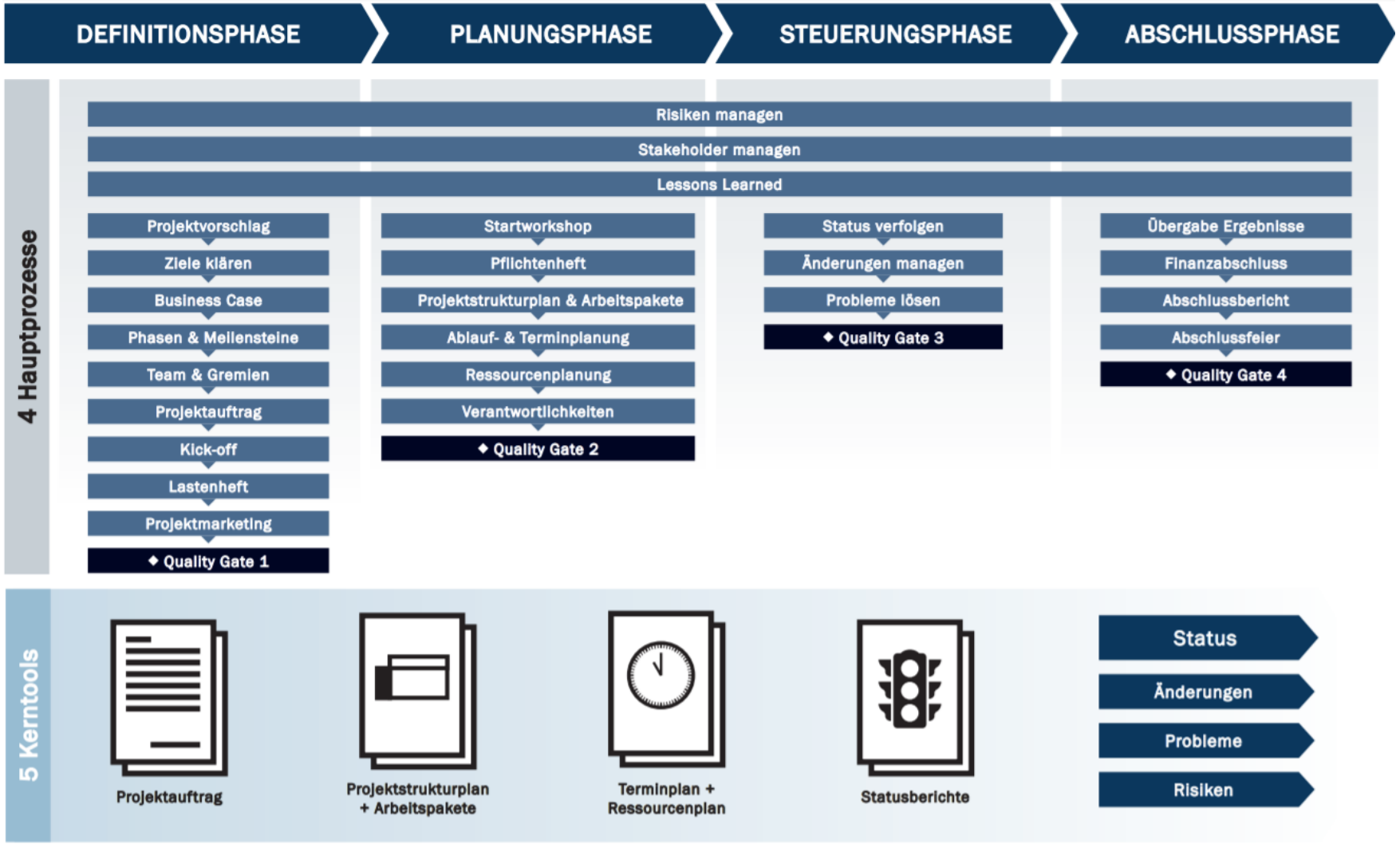
… ein Drehbuch für eine gelungene Abschlusssitzung zu erarbeiten, zu der alle Projektteilnehmer kommen, weil diese auch für sie persönlich mit einem Gewinn verbunden ist,
…. eine Systematik aufzubauen, wie Erfahrungen aus einem Projekt so aufbereitet werden können, dass sie für andere in späteren Projekten nutzbar werden,

um im Ergebnis …

… auf der Basis der gemachten Erfahrungen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einleiten zu können.

Quelle: GPM-IPMA

B-P6 Zusammenfassung P2-P5



C) PM - Verhaltenskompetenz

Alle methodischen Schritte im Projekt brauchen die konkrete Umsetzung mit den beteiligten Menschen. Dazu ist Kommunikation und ganz allgemein soziale Kompetenz notwendig.

Die Elemente der Verhaltenskompetenz sind keiner bestimmten Phase des Projektmanagements direkt zuzuordnen.

Soziale Kompetenz wird immer und überall (Phasenübergreifend) gefordert und trägt zum Gelingen des Projektes entscheidend bei.

C-1 Motivation

Situation

Projekte werden von Menschen gemacht. Art und Ausmaß, in dem sich Mitarbeiter für ihr Projekt einsetzen, hängen von vielen Faktoren ab. Eine leicht handhabbare Kategorisierung dieser Einflussfaktoren ist:

Sie müssen
→ es können
→ es wollen
→ es dürfen (Robert F. Mager - Performancemanagement) .

Betrachtet man den Einflussfaktor „wollen", bewegt man sich auch im Bereich der Motivation. Wohlgemerkt: Dieser Bereich kann die anderen Bereiche zwar beeinflussen, aber selten völlig kompensieren. Das „Wollen" als Übersetzung von Motivation - eine aktivierte Handlungsbereitschaft in Richtung eines bestimmten Ziels - ist eine Betrachtung desjenigen, der motiviert werden soll. Es gibt unterschiedliche Strategien und Techniken, um dies zu unterstützen. In der Praxis geht es darum, die Strategien und Techniken situativ an die Signale des Mitarbeiters anzupassen. Die Herausforderung besteht darin, eine gewählte Strategie und Technik einzusetzen, die Signale der Zielperson richtig zu interpretieren und ggf. bewusst auf eine andere Strategie / Technik wechseln zu können.

Ziel ist …

… eine Strategie und Techniken zur Motivierung zu entwickeln, konsequent einzusetzen,
… ein Urteil über die Erfolgswahrscheinlichkeit abgeben zu können,

um im Ergebnis …

… Motivierungsstrategien und Techniken in der Praxis bewusst einsetzen und ggf. korrigieren zu können,
… Motivierungsstrategien erkennen zu können.

Quelle: GPM-IPMA

C-2 Verhandlung

Situation

In Projekten müssen laufend unterschiedliche Interessen, Auffassungen und Handlungskonzepte der unterschiedlichen Beteiligten unter einen Hut gebracht werden. Diese Einigung erfolgt in der Regel durch Verhandlungen, in denen eine für alle zufriedenstellende Lösung gesucht wird.

Für erfolgreiche Verhandlungen gibt es kein Patentrezept mit Erfolgsgarantie, aber Konzepte und Hinweise zu ihrem Aufbau und Verlauf, die es ermöglichen, strukturiert vorzugehen und die gröbsten Fehler zu vermeiden.

Ziel ist …

… ein Konzept für die Vorbereitung und Durchführung einer Verhandlung zu erarbeiten,
… Erfahrungen und eine Liste von Verbesserungsmöglichkeiten zu erhalten,

um im Ergebnis …

… zukünftig Verhandlungen strukturiert durchführen und diesbezüglich in einen permanenten Verbesserungsprozess einsteigen zu können,
… Verhandlungen in einer Nachbetrachtung analysieren, Veränderungsbedarf definieren und Lösungsmöglichkeiten systematisch suchen und ausprobieren zu können.

Quelle: GPM-IPMA

C-3 Konfliktmanagement

Situation

Weil Projekte Vorhaben mit starken Begrenzungen sind (Leistung - Kosten - Zeit) und weil Sie in der Regel nur auf begrenzte Ressourcen zurückgreifen können, sind Konflikte in den meisten Projekten unvermeidlich.

Nicht alle Konflikte müssen oder können auch im Projekt bearbeitet werden. Aufgabe der Projektleitung ist es, Konflikte möglichst früh zu erkennen, sie anzusprechen und sie gemeinsam mit den Kontrahenten einer Lösung zuzuführen.

Konfliktbearbeitung ist zunächst einfach, wenn der Konflikt rechtzeitig erkannt wird. Erst wenn Konflikte längere Zeit schwelen, latent und unbearbeitet sind, wird ihre Bearbeitung schwierig und zeitaufwändig.

Ziel ist …

… eine verlässliche Vorgehensweise zu haben, um Konflikte zu erkennen, zu bearbeiten,
… Lösungen zu entwickeln, umzusetzen und zu sichern,

um im Ergebnis …

… in der Projektarbeit zielorientiert weiterarbeiten zu können.

Quelle: GPM-IPMA

C-4 Führung

Situation

Eine klassische Führungssituation in Projekten ist ein Zielvereinbarungsgespräch mit einem Arbeitspaketverantwortlichen.
Manchmal ist das der erste direkte Kontakt zu diesem Projektmitarbeiter, wenn dieser nicht bei der Planung direkt beteiligt war. Die Herausforderung besteht darin, eine verlässliche Vereinbarung mit dem Mitarbeiter zu erreichen.
Verlässlich kann diese nur sein, wenn der Mitarbeiter nicht unter- oder überfordert wird und wenn er seinem Reifegrad entsprechend Verantwortung über tragen bekommt bzw. Unterstützung erhält.

Wenn Sie als Projektleiter den Mitarbeiter bereits aus anderen Situationen kennen, fällt Ihnen diese Einschätzung wahrscheinlich leicht. Wenn nicht, dann sollten Sie eine Standortbestimmung für den Mitarbeiter durchführen.

Ziel ist …

… eine realistische Zielvereinbarung bezogen auf die im Projekt zu liefernden Leistungen mit dem Projektmitarbeiter zu erreichen,
… abgestimmte flankierende Maßnahmen zu erarbeiten, um die Zielerreichung möglichst sicherzustellen,
… abgestimmte Feedback- und Kontrollmechanismen zu erarbeiten, die auf den Bedarf des Mitarbeiters und des Projektleiters abgestimmt sind,

um im Ergebnis …

… den Projektmitarbeiter sicher führen zu können,
… den Projektmitarbeiter für die Arbeit im Projekt motivieren zu können,
… den Grad der Zielerreichung zu erhöhen.

Quelle: GPM-IPMA

C-5 Moderation

Situation

Projektarbeit ist häufig durch eine intensive, interdisziplinäre Zusammenarbeit gekennzeichnet. Projektmitarbeiter mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund können zu einem hervorragenden Ergebnis beitragen, das mehr ist als die Summe der Einzelleistungen.
Um dies zu erreichen ist eine Führung ohne spürbare Hierarchie, ohne eigene Präferenzen, nur das gemeinsam akzeptierte Ziel im Auge habend, wünschenswert.
Die Moderationsmethode stellt Handwerkszeug und Verhaltensgrundsätze zur Verfügung, um dies zu ermöglichen.
Viele Methoden im Projekt sollten, sobald sie im Team bearbeitet werden, moderiert werden, z.B. die Erstellung eines Portfolios, eines Zielsystems, eines Projektstrukturplans oder die systematische Lösung von Problemen, etc. Nur so ist sichergestellt, dass die Expertise aller Teammitglieder in die Projektergebnisse einfließen kann.
Ein Projektleiter muss deshalb in der Lage sein, herauszufinden, wann er Vorgaben machen und wann er Fragen stellen und zuhören/ mitschreiben muss. Außerdem soll er die Moderationsmethode handwerklich beherrschen und zielsicher einsetzen können. Dabei ist es zweitrangig, mit welchen Medien gearbeitet wird (Pinnwand und Kärtchen, Flipchart, Computer etc.). Entscheidend ist: „Fragen statt Sagen".

Ziel ist …

… ein Konzept zu haben, wie die eigene Gruppe, das Team, gemeinsam ein definiertes Ziel erreichen kann,

um im Ergebnis …

… die Ressourcen der Teammitglieder optimal für den Projekterfolg nutzen zu können,
… Ergebnisse zu sichern und die Gruppe motiviert weiterarbeiten zu lassen.

Quelle: GPM-IPMA

C-6 Präsentation vor der Geschäftsführung

Situation

Im Verlauf Ihres Projekts haben Sie den Bedarf für die Optimierung des Projektmanagements in Ihrer Organisation identifizieren können.
Zum Projektabschluss möchten Sie nun dafür werben, systematisches Projektmanagement in der Organisation einzuführen.
In einer Präsentation vor der Geschäftsleitung möchten Sie diese davon überzeugen, ein Projekt zur Optimierung des Projektmanagements zu starten.

Beantworten Sie in Ihrer Präsentation zum Beispiel folgende Fragen:

- *Worum geht es bei Ihrem Vorhaben?*
- *Was möchten Sie erreichen?*
- *Wer ist beteiligt (Kunde, Auftraggeber, (Projekt-)Gruppe, Sponsoren I Promotoren)? Wer ist einzubeziehen (zusätzliche Betroffene/Stakeholder)?*
- *Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?*
- *Listen Sie die potenziellen Lösungsalternativen für die Aufgabenstellung auf!*
- *Bewerten Sie die gefundenen Alternativen, indem Sie den Nutzen der jeweiligen Alternative bezogen auf die kritischen Erfolgsfaktoren ermitteln und vergleichbar machen. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist die Unterscheidung zwischen quantifizierbarem, schwer quantifizierbarem und nicht quantifizierbarem Nutzen.*
- *Listen Sie grob die zu erwartenden Aufwände der jeweiligen Alternativen auf! Ist dies im Mo ment noch nicht möglich, reihen Sie die Lösungsalternativen entsprechend der zu erwartenden Kosten (gering, mittel, hoch) auf!*
- *Listen Sie die Risiken, die bei der Realisierung entstehen, für jede Alternative auf (gering, mittel, hoch)!*
- *Listen Sie auf, wer und welche Bereiche in die Initialisierung des Projekts einzubeziehen sind!*

Präsentation

Sie möchten Ihre Idee, Ihren Ansatz "verkaufen". Entsprechend anschaulich, verständlich, nachvollziehbar und anregend sollte Ihre Präsentation sein.
Sie bekommen im Anschluss ein Feedback zu Ihrem Präsentationsstil. Punkte des Feedbacks:

- *War ein roter Faden erkennbar?*
- *War die Präsentation anschaulich, verständlich?*
- *Wurden die Zuhörer beteiligt, wurde Kontakt zu ihnen aufgebaut?*
- *Wurden rhetorische Mittel wie Pausen, Fragen, Szenarien, Argumentketten, etc. verwendet?*

Quelle: GPM-IPMA

C-7 Tools zur Zusammenarbeit

Tipps zum Feedback geben und Feedback nehmen

Feedback, Rückmeldung über Verhalten, ist normaler Bestandteil der alltäglichen Kommunikation. Meist geschieht diese Rückmeldung jedoch ungeregelt und ist deshalb oft wenig hilfreich oder verletzend. Wir nehmen an, wir wüssten, was der andere denkt, fühlt, wünscht und drängen ihm einen Tipp auf oder interpretieren sein Verhalten. Dies führt häufig zu einer Eskalation der Situation.
Bei Beachtung einiger Regeln kann konstruktives Feedback (wörtl.„Zurückfüttern") ein wirksames Werkzeug der Kommunikation sein, besonders in Übungs- und Konfliktsituationen. Oft können Sie schon durch kleine Feedback-Signale schwierige Situationen schnell und unauffällig „reparieren".

Feedback geben:

- *Erfragen Sie, ob Ihr Gesprächspartner bereit ist, Ihr Feedback in dieser Situation zu erhalten! Geben Sie Ihr Feedback aus einer wertschätzenden und respektvollen Haltung heraus! Dann können Sie eine ebenso wertschätzende und respektvolle Reaktion erwarten.*
- *Beginnen Sie grundsätzlich positiv: Was hat Ihnen gefallen?*
- *Sprechen Sie Ihren Gesprächspartner mit Namen an und suchen Sie den Blickkontakt! Vermeiden Sie die Ansprache über „Sie / Er hat ...").*
- *Beschreiben Sie Ihre persönlichen Beobachtungen so genau wie möglich! Beziehen Sie sich dabei auf konkrete Handlungen und Verhaltensweisen!*
- *Sie können auch Gefühle benennen, die das Verhalten bei Ihnen ausgelöst hat, aber vermeiden Sie Interpretationen oder Hypothesen!*
- *Sprechen Sie per „Ich": „Ich habe beobachtet ..." statt „Sie haben ..."!*
- *Bleiben Sie bei Ihrem Feedback im „Hier und Jetzt": keine Reflexion der Vergangenheit:*
- *„Gestern schon „„Immer wieder „."!*
- *Ziehen Sie die Bedürfnisse des Empfängers in Betracht: Feedback soll aufbauen, nicht zerstören!*
- *Eventuell können Sie einen Wunsch für die Zukunft / das nächste Mal formulieren bzw. „Mir würde helfen/guttun, wenn ...". Formulieren Sie diesen Wunsch so konkret und so „erfüllbar" wie möglich.*
- *Keine Tipps!!!*
- *Keine Bewertungen, keine „Richtig-Falsch"-Kategorien!*

Feedback nehmen:

- Feedback ist eine besondere Kommunikationssituation. Deshalb sollten Sie das Feedback Ihres Gesprächspartners „würdigen".
- Ihre Offenheit als Feedback-Nehmer unterstützt den konstruktiven Feedback-Prozess. Fragen Sie bei Unklarheiten nach! Damit helfen Sie dem Feedback-Geber, präziser oder
- „klarer" bei seinem Feedback zu werden, z. B.: *„Wann genau ist Ihnen das aufgefallen?"* Verteidigen oder rechtfertigen Sie sich nicht, sonst endet das Feedback, und es beginnt eine Diskussion.

Quelle: GPM-IPMA

D) PM - Methoden

Im PM gibt es sehr viele Methoden für unterschiedliche Aufgabenbereiche. Nachfolgend einige Aufgabenbereiche.

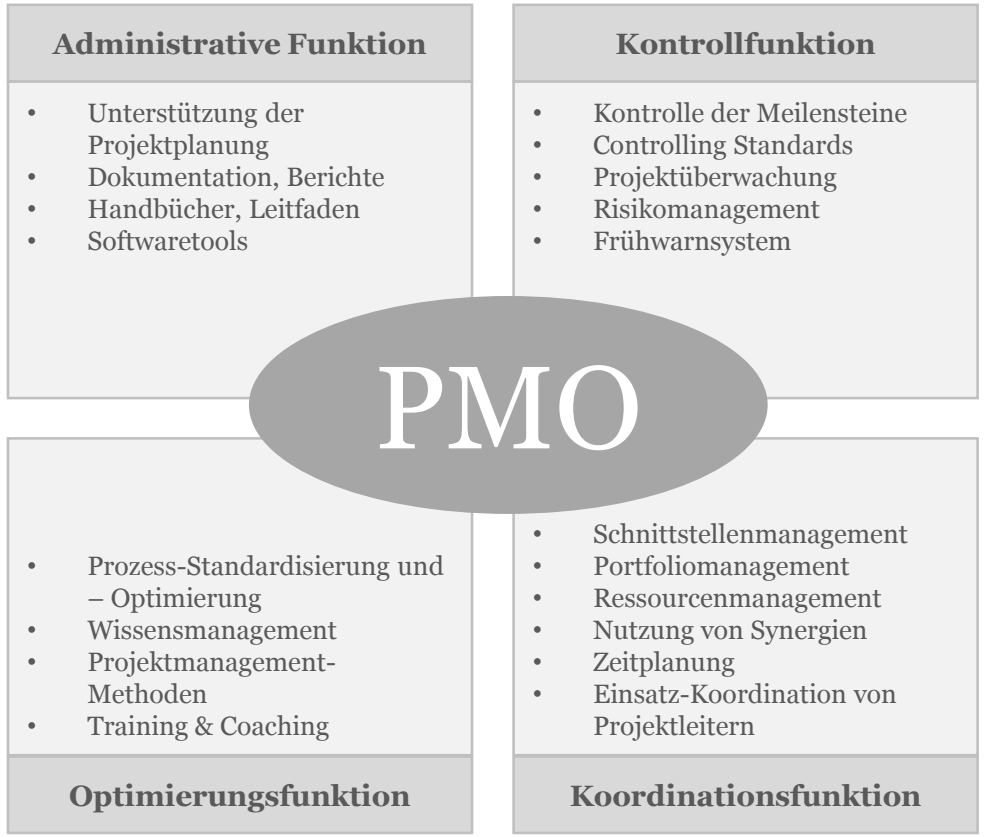
- ❑ *Analysieren & Ideen entwickeln*
- ❑ *Planen & Kalkulieren*
- ❑ *Präsentieren & Moderieren*
- ❑ *Strategien entwerfen*
- ❑ *Überwachen & Steuern*
- ❑ *Agile*
- ❑ *Menschen & Teams führen*
- ❑ *Berichten & Dokumentieren*
- ❑ *Selbstmanagement*
- ❑ *Scrum-Methoden*
- ❑ *Therory of Constraints (TOC)*
- ❑ *Lean*

Projektmanagement-Methoden

E) Gründung eines PM-Office (PMO)

Aufgaben / Befugnisse

Welche Aufgaben, welche Befugnisse geben Sie dem PMO?
Eine der folgenden Einordnungen wählen und die Befugnisse entsprechend beschreiben.



Als Stabstelle der Geschäftsleitung Gültigkeitsbereich: Alle Projekte des unternehmensweiten Projektportfolio	
Vorteile	○ Kurze Entscheidungswege ○ Übergreifende Steuerung ○ Einheitliche Projektkultur möglich ○ Hoher Stellenwert des Projektmanagementbüros ○ Leichte Abstimmung mit Strategie
Nachteile	○ Wenig Verständnis für Besonderheiten einzelner Projekte ○ Akzeptanzprobleme in projektorientiert arbeitenden Bereichen ○ Abhängigkeit von der Geschäftsleitung und dadurch evtl. verzögerte Entscheidungen ○ Aufwendige Einführung

Als Stabstelle von projektorientierten Bereichen (z.B. Schnittstelle IT Abt.) Gültigkeitsbereich: Alle Projekte mit Beteiligung des Bereichs	
Vorteile	○ Kompetente Unterstützung durch Nähe zu den Projekten ○ Höhere Fachkompetenz in der Beratung ○ Geringere Widerstände bei der Einführung
Nachteile	○ Nicht alle Projektarten werden abgedeckt ○ Gesamtüberblick der Projekte fehlt ○ Durchsetzung der Standards wird erschwert

Als Stabstelle im Fachbereich nur mit Beratungs- und Serviceaufgaben Gültigkeitsbereich: Integriert Qualitätsmanagement, für alle Projekte	
Vorteile	○ Gute Nutzung bestehender Linienstrukturen ○ Unabhängigkeit von Beratung und Kontrolle erleichtert Akzeptanz
Nachteile	○ Erhöhter Abstimmungsaufwand ○ Einseitiger Blick auf die Projekte ○ Hohe Projektmanagement-Kompetenz in der Servicestelle nötig

F) Grundformen der Projektorganisation

Jedes Unternehmen bzw. jede Organisation hat eine bestimmte Struktur. Es gibt beispielsweise die Unternehmensführung, Abteilungen und die darin beschäftigten Mitarbeiter. Diese Struktur wir als Stammorganisation (oder Linienorganisation) bezeichnet.
Da Projekte nun aber komplexe und anspruchsvolle "*Sondervorhaben*" sind, werden für eine bessere Umsetzung (temporär) Projektteams und Organisationsstrukturen gebildet, die sie von der „normalen" Organisationsstruktur abgrenzt.
Es wird also zusätzlich zur Stammorganisation eine Projektorganisation gebildet, die die Zusammenstellung der Rollen, Befugnisse und Schnittstellen eines Projektes beschreibt. Und damit ist die Projektorganisation für den Projekterfolg von zentraler Bedeutung.
Denn nur, wenn alle beteiligten Personen wissen, welche Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse sie innerhalb eines Projektes haben (und wie sich diese zur Stammorganisation verhalten), können sie sich auch dementsprechend (richtig) verhalten.

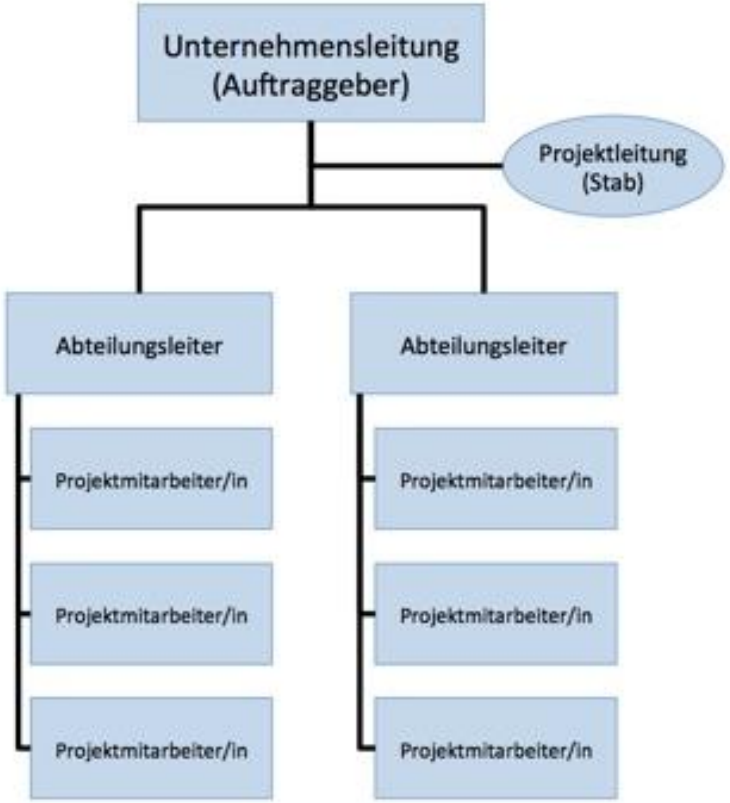
Es gibt drei wichtige Grundformen der Projektorganisation (PO):

1. *Stab-/Einfluss-PO*
2. *Matrix-PO*
3. *Autonome/reine PO*

F) Grundformen der Projektorganisation

1. Stab-/Einfluss-PO

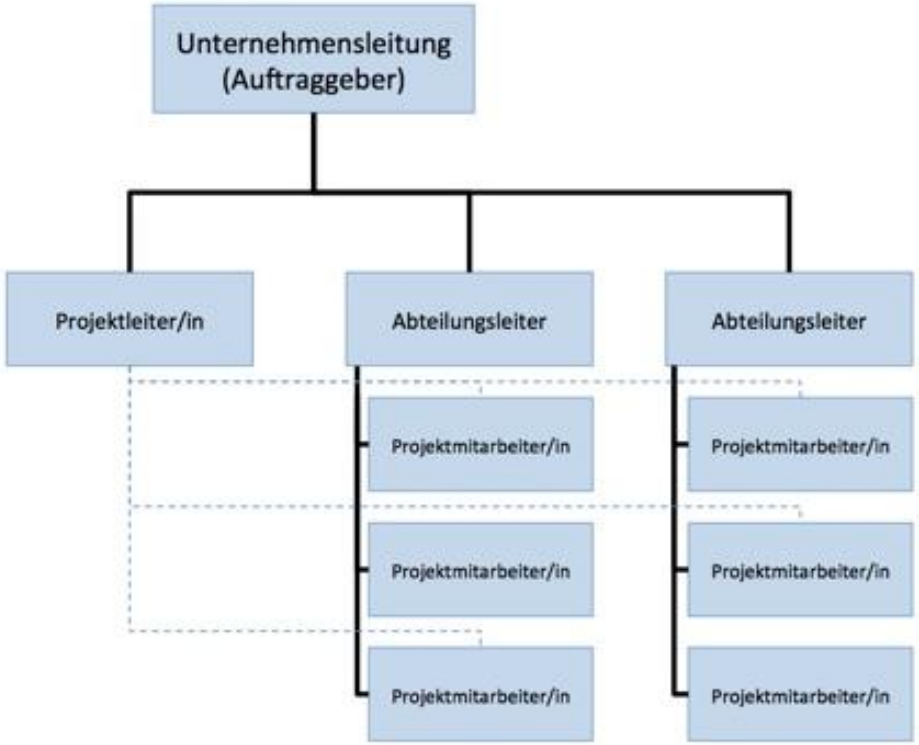
Bei der Stab-Projektorganisationsform ist der Projektleiter nur koordinierend und beratend tätig. Er wird in einer sogenannten Stablinie zwischen Unternehmens- und Abteilungsleitung angesiedelt. Deshalb heißt diese Organisationsform auch Stablinien-Projektorganisation.
Die Weisungsbefugnis verbleibt hier vollständig bei der normalen Linie; d.h. u.a. bei den Abteilungsleitern. Der Projektleiter hat also weder fachliche noch disziplinarische Weisungsbefugnis und kann nur aufgrund seiner Kompetenz auf die „normale Linie“ Einfluss nehmen. Wenn diese jedoch für eine solche Beratung nicht empfänglich ist, entsteht ein hohes Risiko für das Projekt!



F) Grundformen der Projektorganisation

2. Matrix-PO

Hier bleiben die Mitarbeiter in ihren jeweiligen Abteilungen und die Weisungsbefugnisse werden zwischen Stamm- und Projektorganisation aufgeteilt.
In einer Matrix-Projektorganisation behält also jeder Abteilungsleiter die disziplinarische Weisungsbefugnis über seine Mitarbeiter. Der Projektleiter bekommt – zu einem bestimmten Prozentsatz „Zugriff“ auf die Mitarbeiter verschiedener Abteilungen – und hat diesen gegenüber eine fachliche Weisungsbefugnis. Anders als bei der autonomen Projektorganisation hat er jedoch nicht (immer) vollen Zugriff auf die Mitarbeiter und muss mit dem Tagesgeschäft in den Abteilungen konkurrieren.
Da die Mitarbeiter disziplinarische Weisungen von ihrem Abteilungsleiter aber auch fachliche Weisungen vom Projektleiter bekommen und zudem (meist) nicht voll für das eine Projekt arbeiten, kann es hier zu Konflikten kommen. Dadurch ist der Abstimmungs-/Kommunikationsbedarf zwischen Projektleiter und Abteilungsleiter, aber auch mit den Mitarbeitern deutlich höher als bei der autonomen Projektorganisation.



F) Grundformen der Projektorganisation

3. Autonome/reine PO

Bei der autonomen Projektorganisation (die auch als „reine Projektorganisation“ bezeichnet wird) handelt es sich um die stärkste Abgrenzung zur Stammorganisation. Denn hierbei wird die Projektorganisation komplett aus der Stammorganisation “herausgelöst”. D.h. alle Projektmitarbeiter werden aus ihren jeweiligen Abteilungen abgezogen und vollständig der Projektorganisation zugeordnet.

G) Zusammenfassung

Es gibt darüber hinaus weitere sehr informative Quellen zum Thema Projektmanagement. Daher finden Sie nachfolgend einige Links.

www.projektmagazin.de	*„Abonnement sinnvoll“*
www.projekte-leicht-gemacht.de	*“Projektpraxis locker und leicht extrahieren”*
www.youtube.com/channel/UC90DVTVm1qNdHYV-pr42fwA/videos	*“PM einfach erklärt”*
www.gpm-ipma.de	*„Deutsche Gesellschaft für PM e.V.“*
www.pmi.org	*„Project Management Institute USA“*

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und viel Spaß und Erfolg bei Ihren Projekten.

Ihr
Rudy Kalkert

RK Engineering & Consulting

B.Eng. Rudy Kalkert

Ich bin ein ergebnisorientierter Problemlöser, der Probleme identifizieren, Lösungen definieren und Änderungen implementieren kann, um die Effizienz des Betriebs zu verbessern. Zudem verfüge ich über ausgezeichnete interkulturelle Erfahrung und Fachkenntnisse in der Zusammenarbeit mit Kunden/Lieferanten aus Europa, den USA, China und Indien. Als ausgebildeter Projektmanager leite und verwalte ich alle Programmaktivitäten im gesamten Unternehmen, um alle Programmverpflichtungen erfolgreich zu erfüllen, was zu einer höheren Kundenzufriedenheit und Programmrentabilität führt.

Katzenberg 65
A-4982 Kirchdorf am Inn
E-Mail: r.kalkert@rk-e-c.com

Web: www.rk-e-c.com

Bergstraße 6
D-57587 Birken-Honigsessen
Mobil: +49 171 49 77 050