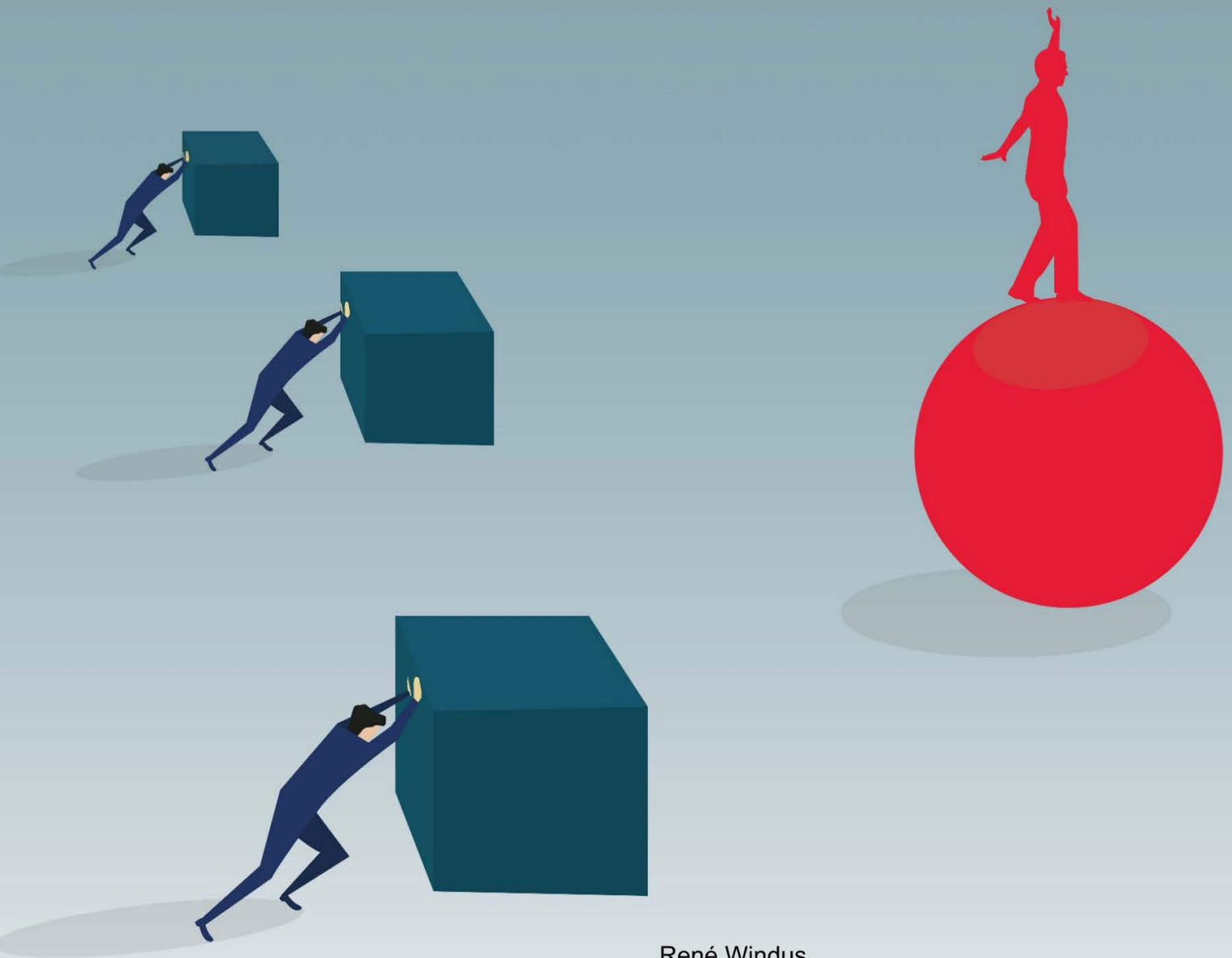


Pragmatisches Projektmanagement

Der schlanke Praxisleitfaden mit Prozessen, Vorlagen und Checklisten für Projektmanagement in kleineren Unternehmen.



René Windus

René Windus

Pragmatisches Projektmanagement

Der schlanke Praxisleitfaden mit Prozessen, Vorlagen und Checklisten für Projektmanagement in kleineren Unternehmen.

Impressum

Texte: © Copyright by René Windus

Umschlaggestaltung: © Copyright by Fabrice Windus

Coverfoto: iStock

Verlag:

René Windus

Danziger Str. 8

30938 Burgwedel

rene.windus@decisio.de

Druck: epubli – ein Service der neopubli GmbH, Berlin



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	6
1.1	Zweck und Ziel des Leitfadens.....	6
1.2	Aufbau des Leitfadens	7
2	Grundlagen.....	8
2.1	Was ist ein Projekt?	8
2.2	Projektmanagement-Prozess.....	8
2.3	Projektkategorien und Dokumente.....	10
2.3.1	Projektkategorien.....	10
2.3.1.1	Formulare.....	11
2.3.1.2	Checklisten.....	11
3	Projektinitialisierung.....	13
3.1	Projektidee	13
4	Projektdefinition.....	14
4.1	Projektziele.....	14
4.2	Stakeholderanalyse.....	15
4.3	Projektkommunikation / Projektmarketing.....	17
4.4	Risikoanalyse	18
4.5	Projektdesign – planorientiert oder hybrid	20
4.6	Phasenplan	22
4.7	Projektauftrag.....	24
5	Projektplanung	25
5.1	Projektorganisation	25
5.1.1	Aufbauorganisation.....	25
5.1.2	Rollen und Gremien.....	26
5.1.2.1	Auftraggeber	27
5.1.2.2	Projektleiter	27
5.1.2.3	Arbeitspaketverantwortlicher.....	28
5.1.2.4	Projektteam	28
5.1.3	Eskalationsweg	29
5.2	Projektstrukturplanung	30
5.3	Arbeitspaketdefinition.....	32
5.4	Ablauf- und Terminplanung.....	33
5.5	Ressourcen- und Kostenplanung.....	34
5.6	Dokumentationsplanung	35
6	Projektsteuerung	36
6.1	Projektcontrolling.....	36
6.1.1	Projekt-Kick-Off.....	36
6.1.2	Regelmäßige Projektsitzungen.....	36



6.1.3	Risikoüberwachung	36
6.1.4	Verfolgung offener Punkte	36
6.1.5	Reporting / Berichtswesen.....	37
6.1.6	Projekt bzw. Phasen-Abnahme	37
6.2	Änderungsmanagement.....	39
7	Projektabschluss	40
8	Agile Vorgehensweisen	42
8.1	Hybride Projekte.....	42
8.2	Scrum.....	42
9	Abkürzungsverzeichnis.....	44
10	Formulare	45
10.1	F01 Projektkategorie	45
10.2	F02 Projektsteckbrief	46
10.3	F03 Zieldefinition	47
10.4	F04 Stakeholderanalyse	47
10.5	F05 Kommunikationsmatrix.....	47
10.6	F06 Risikoanalyse	47
10.7	F07 Auswahl Projektdesign.....	48
10.8	F08 Kostenschätzung	49
10.9	F09 Phasenplan	49
10.10	F10 Projektauftrag.....	50
10.11	F11 Projektorganigramm.....	51
10.12	F12 Projektstrukturplan	51
10.13	F13 Arbeitspaketbeschreibung	52
10.14	F14 Vorgangsliste	52
10.15	F15a Protokoll	53
10.16	F15b Offene Punkte Liste	53
10.17	F15c Statusbericht	54
10.18	F16a Änderungsantrag	55
10.19	F16b Änderungsliste	55
10.20	F17a Projektabschlussbericht.....	56
10.21	F17b Zufriedenheitsermittlung	57
11	Checklisten.....	58
11.1	C03a Zielformulierung.....	58
11.2	C03b Situationsanalyse	58
11.3	C04 Stakeholderanalyse	58
11.4	C05 Projektmarketing.....	59
11.5	C06 Risikoanalyse	59
11.6	C09 Phasenplan.....	59
11.7	C10a Projektauftrag	60
11.8	C10b Prüfpunkte Auftragsklärung.....	60
11.9	C10c Projektstart.....	60



11.10	C12 Projektstrukturplan.....	61
11.11	C13 Arbeitspaketbeschreibung.....	61
11.12	C14a Ablauf- und Terminplan.....	61
11.13	C14b Ressourcen- und Kostenplan.....	61
11.14	C15 Projektcontrolling.....	62
11.15	C16 Änderungsmanagement.....	62
11.16	C17 Projektabschluss.....	62

1 Einführung

Durch Projekte entsteht überall auf der Welt ein großer Teil der Wertschöpfung in Unternehmen. Um Projekte erfolgreich durchzuführen, investieren große Unternehmen häufig viel Zeit und Geld in die Gestaltung von Prozessen, die Etablierung von Standards und die Einführung von Software-Tools.

Obwohl auch in kleineren Unternehmen das Thema Projekte und Projektmanagement eine große Relevanz hat, scheut man hier oft die Kosten für die Einführung eines Projektmanagement-Systems. Dazu kommt, dass viele Unternehmen unter Projektmanagement-Standards eher komplizierte Software, Bürokratie und Formalismus verstehen als Werkzeuge, die die tägliche Arbeit in Projekten einfacher und besser machen.

Dieses Buch soll zeigen, dass es auch anders geht. Die beschriebene Methodik reduziert die Inhalte der üblichen PM-Leitfäden oder PM-Handbücher auf das, was für kleinere Organisationen sinnvoll ist.

Dieses Buch richtet sich zum einen an Inhaber von kleineren Unternehmen, die das Projektmanagement in ihrer Organisation verbessern wollen. Es kann aber auch von Beratern in diesem Umfeld genutzt werden, die ihren Kunden bei der Etablierung eines professionelleren Projektmanagements helfen wollen.

1.1 Zweck und Ziel des Leitfadens

Die Methodik wird in einem Projektmanagementleitfaden beschrieben. Dieser regelt die Durchführung von Projekten über den gesamten Projektlebenszyklus. Er gibt allen Projektbeteiligten Hilfestellung und Orientierung bei der täglichen Projektarbeit.

Der Ablauf ist anhand von phasen- bzw. prozessorientierten Methoden beschrieben. Darüber hinaus sind die für die Projektdurchführung und -dokumentation in unterschiedlichen Projektkategorien¹ zu empfehlenden Methoden und Formulare dargestellt.

Durch die Nutzung werden die notwendigen Schritte eines professionellen Projektmanagements gewährleistet. Gleichzeitig ist der Methodenkoffer auf die jeweiligen Projektkategorien zugeschnitten.

Zweck des Leitfadens ist es, die Effizienz und Effektivität der Projektarbeit im Unternehmen zu erhöhen und durch reproduzierbaren Projekterfolg einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten.

Ziele des Leitfadens sind,

- ein unternehmensweit **vereinheitlichtes Vorgehen** bei der Projektarbeit zu ermöglichen,
- die **Vorgehenssicherheit** bei allen im Unternehmen zu erhöhen,
- alle an Projekten Beteiligten von methodischen Überlegungen zu **entlasten**,
- das **Konfliktpotenzial** in Projekten zu reduzieren,
- eine Basis für die zukünftige Steuerung eines **Projektportfolios** aufzubauen und

¹ Die Festlegung der Projektkategorien erfolgt nach den im Kapitel 1.5.1 beschriebenen Kriterien.



- die Voraussetzungen für ein zukünftiges **Wissensmanagement** zu schaffen.

1.2 Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden gliedert sich in drei Abschnitte:

- Einführung / Grundlagen
- Projektphasen nach DIN 69901
- Formulare und Checklisten

Die Aussagen zu den Projektmanagementphasen wurden auf das unbedingt Notwendige reduziert. Für die verschiedenen Projektkategorien sind die in der Tabelle 1.5.1 beschriebenen Standards zu empfehlen. Bei Bedarf können diese durch zusätzliche Methoden und Techniken ergänzt werden.

Nicht alle Methoden sind hier im Detail erklärt. Deshalb ist es sinnvoll, Projektleiterinnen und Projektleiter zusätzlich ein Training zu PM-Methoden besuchen zu lassen. Da sich die beschriebenen Vorgehensweisen an der Individual Competence Baseline 4 (ICB4) der International Project Management Association (IPMA) orientieren, bietet sich hier als Qualifizierung das Basiszertifikat Projektmanagement (GPM) oder der Level D der IPMA an.

„Sag mir wie dein Projekt beginnt, und ich sage dir wie es endet.“ Um diese Projektmanagement-Weisheit zu berücksichtigen, liegt ein besonderer Schwerpunkt auf die Initialisierungs- und Definitionsphase von Projekten. Alles, was hier vergessen oder weggelassen wird, erzeugt im weiteren Projektverlauf massive Schäden und lässt sich auch mit einem intensiven Projektcontrolling nicht heilen.

Zu allen Schritten des Projekts werden relevanten Methoden und Hilfsmittel (Formblätter, Checklisten, Techniken) vorgestellt. Am Anfang eines jeden Schrittes wird aufgezeigt, wo genau sich der Projektbearbeitende im Projektmanagement-Prozess gerade befindet, welche Techniken, Formblätter, Checklisten in diesem Prozess-Schritt empfehlenswert sind und was das Ergebnis dieses Schrittes ist.

Eine Übersicht über die verwendeten Formulare und Checklisten ist in den letzten beiden Kapiteln zu finden. Natürlich stellen wir auch alle Dokumente zum Download zur Verfügung.



2 Grundlagen

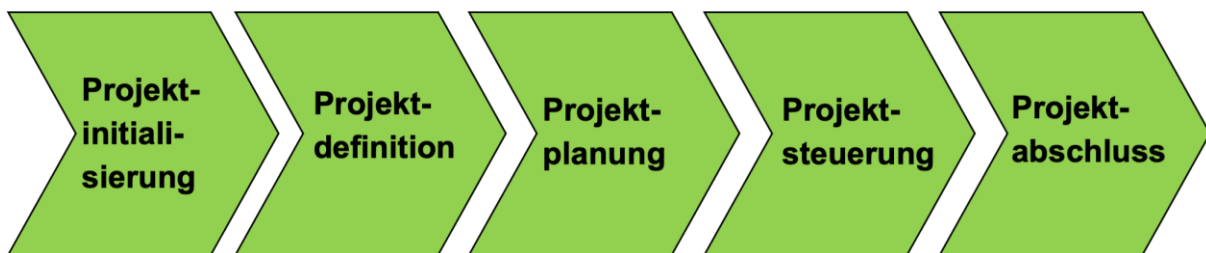
2.1 Was ist ein Projekt?

Projekte sind Vorhaben, die häufig durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind:

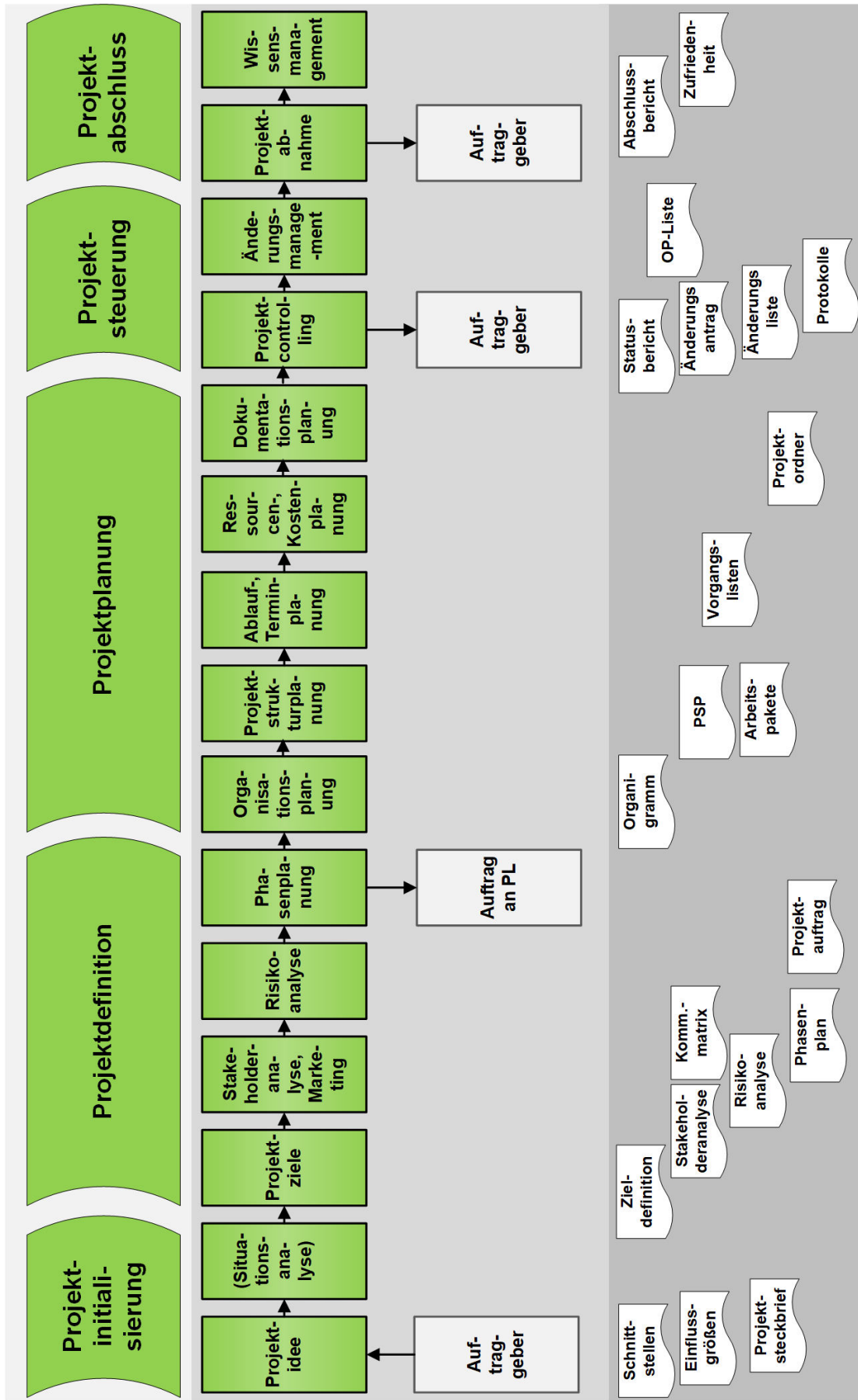
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Ergebnisverantwortung durch die Projektleitung
- Einmaligkeit
- Zielvorgabe / Bearbeitung einer definierten und komplexen Aufgabenstellung
- Abgrenzung zu anderen Aufgaben, die in der Linienorganisation durchgeführt werden
- projektspezifische Organisation für die Laufzeit des Projektes

2.2 Projektmanagement-Prozess

Projekte unterteilen sich nach DIN 69901 in fünf typische Projektmanagementphasen. Jeder Projektmanagementphase sind bestimmte Prozessuntergruppen (z. B. Risikomanagement, Projektstrukturplanung) zugeordnet.



Eine grobe Zuordnung, was in welcher Phase passieren soll, welche Rollen aktiv sind und welche Ergebnistypen erstellt werden, zeigt die folgende Übersicht.





2.3 Projektkategorien und Dokumente

2.3.1 Projektkategorien

Die Kategorisierung der Projekte erfolgt in die 3 Kategorien

- Kleinprojekt
- Projekt
- Großprojekt

Kleinprojekte haben einen geringen Innovationsgrad und sind mit relativ geringem Aufwand durchzuführen. Das Risikopotential ist gering, da der Umsetzungsweg häufig bekannt ist.

In die Kategorie Projekte werden Vorhaben eingestuft, die entweder komplex und aufwändig sind, aber in ihrer Bedeutung eher gering einzustufen sind, oder Projekte, die weniger komplex, dafür aber in ihrer Auswirkung / Bedeutung weitreichend sind. Es ist deutliches Risikopotential vorhanden, das allerdings überschaubar erscheint.

Bei Großprojekten geht es um Vorhaben, die sowohl in ihrer Bedeutung, als auch der Komplexität sehr umfangreich sind. Diese Projekte bergen aufgrund der Vielzahl von Umfedeinflüssen und der bedeutenden einzusetzenden Ressourcen ein Risiko in der Durchführung. Sie sind im Übrigen von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

Natürlich sind die Schwellwerte auf Sinnhaftigkeit für die jeweilige Organisation zu prüfen. Auch bei kleinen und mittleren Unternehmen gibt es eine gewisse Bandbreite in der Struktur der Organisation..

Die Kategorisierung wird anhand des nachfolgenden Schemas durchgeführt:

Ermittlung der Projektkategorie			
Anzahl der Mitarbeiter, die im Projekt ständig vertreten sind	2 - 3 <input type="checkbox"/>	4 – 5 <input type="checkbox"/>	>5 <input type="checkbox"/>
Anzahl der betroffenen Abteilungen / Schnittstellen / Prozesse	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	>2 <input type="checkbox"/>
Risiko	Gering <input type="checkbox"/>	Mittel <input type="checkbox"/>	Hoch <input type="checkbox"/>
Unternehmerische Bedeutung	Gering <input type="checkbox"/>	Mittel <input type="checkbox"/>	Hoch <input type="checkbox"/>
Komplexität	Gering <input type="checkbox"/>	Mittel <input type="checkbox"/>	Hoch <input type="checkbox"/>
Innovationsgrad der Aufgabenstellung	Gering <input type="checkbox"/>	Mittel <input type="checkbox"/>	Hoch <input type="checkbox"/>
Gesamtprojektzeit / Monate	< 2 <input type="checkbox"/>	2 – 6 <input type="checkbox"/>	>6 <input type="checkbox"/>
Gesamtprojektkosten in Euro	< 50.000 <input type="checkbox"/>	< 200.000 <input type="checkbox"/>	>200.000 <input type="checkbox"/>
Auswahl der Projektkategorie	Kleinprojekt <input type="checkbox"/>	Projekt <input type="checkbox"/>	Groß-Projekt <input type="checkbox"/>

Dazu kann das Formular [F01 Projektkategorie](#) eingesetzt werden.



Die Kategorisierung eines Projektes sollte im Rahmen der Erstellung des Projektantrags durch den Projektleiter vorgeschlagen werden. Die abschließende Zuordnung der Projektkategorie sollte durch Auftraggeber bzw. den Lenkungsausschuss im Rahmen der Projektbeauftragung erfolgen.

In Abhängigkeit von der Projektkategorie ist die Verwendung der folgenden Formulare optional „o“, empfehlenswert „(x)“ oder dringend empfohlen „x“.

2.3.1.1 Formulare

Dokument	Projektkategorie		
	Kleinprojekt	Projekt	Großprojekt
F01 Projektkategorie	x	x	x
F02 Projektsteckbrief	(x)	x	x
F03 Zieldefinition	(x)	x	x
F04 Stakeholderanalyse	(x)	x	x
F05 Kommunikationsmatrix	o	o	x
F06 Risikoanalyse	x	x	x
F07 Auswahl Projektdesign	(x)	x	x
F08 Kostenschätzung	x	x	x
F09 Phasenplan	x	x	x
F10 Projektauftrag	x	x	x
F11 Organigramm	o	(x)	x
F12 Strukturplan	o	x	x
F13 Arbeitspaketbeschreibung	(x)	x	x
F14 Vorgangsliste	o	o	(x)
F15a Protokoll	x	x	x
F15b Offene-Punkte-Liste	x	x	x
F15c Statusbericht	(x)	x	x
F16a Änderungsmanagement	x	x	x
F16b Änderungsliste	x	x	x
F17a Projektabschlussbericht	(x)	x	x
F17b Zufriedenheitsermittlung	o	x	x

2.3.1.2 Checklisten

Die Checklisten helfen dem Projektleiter bei der Prüfung, ob er an alle wichtigen Dinge gedacht hat. Bei Kleinprojekten sollte man sich die Fragen ansehen. Wenn man Dinge weggelassen hat, sollte man das zumindest bewusst tun. Bei Projekten sollte man Gründe für das Weglassen von Themen festhalten. In Großprojekten sollten Abweichungen mit dem Auftraggeber besprochen werden.



In Abhängigkeit von der Projektkategorie ist die Verwendung der folgenden Checklisten optional „o“, empfehlenswert „(x)“ oder dringend empfohlen „x“.

Dokument	Projektkategorie		
	Kleinprojekt	Projekt	Großprojekt
C03a Zielformulierung	(x)	x	x
C03b Situationsanalyse	o	o	x
C04 Stakeholderanalyse	o	(x)	x
C05 Projektmarketing	o	o	x
C06 Risikoanalyse	o	(x)	x
C09 Phasenplan	o	(x)	x
C10a Projektauftrag	(x)	x	x
C10b Prüfpunkte Auftragsklärung	(x)	x	x
C10c Projektstart	(x)	x	x
C12 Projektstrukturplan	o	(x)	x
C13 Arbeitspaketbeschreibung	o	(x)	x
C14a Ablauf- und Terminplan	o	o	(x)
C14b Termin- und Kostenplan	o	o	(x)
C15 Projektcontrolling	o	(x)	x
C16 Änderungsmanagement	o	(x)	x
C17 Zufriedenheitsermittlung	o	(x)	x



3 Projektinitialisierung

3.1 Projektidee

Beschreibung der Methode

Nachdem ein Vorhaben vom Auftraggeber als Projekt im Sinne dieses Leitfadens festgelegt und kategorisiert ist, sollte das Projekt mit einer ersten groben Analyse der Ausgangssituation, Umfeld, Ziele, etc. starten.

Ergebnis ist ein erster grober Entwurf eines Projektauftrags, der häufig auch Projektsteckbrief genannt wird.

Durch weitere Detaillierungen in der Initialisierungs- und Definitionsphase wird der Umfang des Projektes weiter geschärft. Der vollständige Projektauftrag liegt in der Regel erst nach Abschluss der Definitionsphase vor.

Tipp: Stellen Sie sicher, dass Sie und der Auftraggeber nicht aneinander vorbei reden. Das erreicht man am besten, indem man den Gesprächspartner bittet, mit eigenen Worten zu beschreiben, was man verstanden hat.

Prozessbeschreibung

Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Auftraggeber • Rahmenbedingungen • Projektkategorie 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Projektkategorie • Projektsteckbrief
	1. Ausgangssituation beschreiben		
	2. Informationsdefizite abbauen	F01 Formular Projektkategorie	
	3. Präsentation Arbeitsergebnisse vorbereiten	F02 Formular Projektsteckbrief	
4. Einstieg in die Definitionsphase			



4 Projektdefinition

4.1 Projektziele

Beschreibung der Methode

Klar definierte Ziele sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für Projekte. Gute Zielformulierungen sind SMART (**S**pezifisch – **M**essbar – **A**ktivierend – **R**ealistisch – **T**erminiert). Dabei bewerten Sie die definierten Projektziele nach dem Prinzip MUSS, SOLL und KANN.

Die Projektziele sind zwischen Projektleiter und Auftraggeber zu klären und sollten im Formular [F03 Zieldefinition](#) dokumentiert werden.

Für jedes Projekt sollten ein Hauptziel (Oberziel) und Unterziele (Ergebnis- und Vorgehensziele) formuliert werden. Unterziele können eingeteilt werden in

- Leistungsziele
- finanzielle Ziele
- personelle / soziale Ziele
- Terminziele
- Kostenziele / Aufwandsziele
- Ablaufziele

Tipp: Ziele sind nur dann Projektziele, wenn sie bis zum Ende des Projektes erreicht werden können.

Prozessbeschreibung

Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben Auftraggeber Eventuell zusätzlich: <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensstrategie • Ergebnisse Situationsanalyse 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	Smarte Ziele, die: S pezifisch M essbar A ktivierend R ealistisch T erminiert sind.
	1. Zielideen sammeln	Brainstorming Kartenabfrage	
	2. Aufbau einer Zielstruktur	F03 Zieldefinition C03a Zielformulierung C03b Situationsanalyse	
	3. Ziele operationalisieren		
	4. Ziele priorisieren		
	5. Zielbeziehungen analysieren		
	6. Zielkonflikte bereinigen		
7. Ziele dokumentieren			



4.2 Stakeholderanalyse

Beschreibung der Methode

Die Stakeholderanalyse dient der Identifikation und Bewertung von sozialen Einflussfaktoren auf das Projekt und Festlegung des Umgangs mit dem jeweiligen Faktor.

Stakeholder sind Personen oder Personengruppen, die einen Anspruch am Projekt und dessen Ergebnissen haben bzw. an dem Projekt beteiligt oder davon betroffen sind (Betroffene, Beteiligte, Interessenten).

Ergebnisse der Stakeholderanalyse sollten im Formular [F04 Stakeholderanalyse](#) dokumentiert werden.

Die sachlichen Faktoren (aus dem natürlichen, technischen, ökonomischen oder rechtlich-politischen Umfeld) sollten im Rahmen der Risikoanalyse behandelt werden.

Tipp: Die Stakeholderanalyse ist ein „persönliches“ Dokument des Projektleiters. Es sollte nicht für Dritte einsehbar auf einem Projektlaufwerk gespeichert werden.

Prozessbeschreibung

Eingabe	Prozess		Ergebnis	
Beschreibung der Ausgangssituation, insbesondere: - Aufgabenstellung - Chancen / Probleme - Problemursachen - Einflussgrößen - Randbedingungen - Schnittstellen - Projektziele - Erfolgsfaktoren	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Liste von internen und externen Beteiligten, Betroffenen und Interessenten mit: <ul style="list-style-type: none"> ○ Erwartungen ○ Art der Einstellung zum Projekt ○ Einflussstärke • Beschreibung von Maßnahmen zum Umgang mit Stakeholdern 	
	1. Die potenziellen Stakeholder erfassen			
	2. Erwartungen an das Projekt ermitteln	F02 Formular Stakeholderanalyse		
	3. Konfliktpotenzial einschätzen	C02 Checkliste Stakeholderanalyse		
	4. Einflussstärke einschätzen			
5. Maßnahmen zum Management der Stakeholder definieren				

Zum Umgang mit Stakeholdern ist eine geeignete Strategie zu wählen:

- Partizipative Strategie (Betroffene zu Beteiligten machen) z.B. Mitglied im Lenkungsausschuss, Einbindung ins Projekt, gemeinsamer Termin zur Entscheidungsfindung, regelmäßige Termine zur Erkennung und Aufnahme von Wünschen, ...
- Diskursive Strategie (zuhören, entscheiden, erklären) z.B. persönliche Gespräche, Einladung zu Workshops, ...
- Informative Strategie (Informationen bereitstellen) z.B. Info-Mail, Newsletter, ...



- Repressive Strategie (Einsatz von Macht) z.B. Fakten schaffen, nicht informieren, falsch informieren, ...

Grundsätzlich sollte man mit seinen Stakeholdern frühzeitig, regelmäßig, ehrlich, proaktiv und interaktiv kommunizieren. Die repressive Strategie sollte nur in Sonderfällen genutzt werden.



4.3 Projektkommunikation / Projektmarketing

Beschreibung der Methode

Projektmarketing beinhaltet alle Aktivitäten des Projektes, welche seinen Bekanntheitsgrad und seine Akzeptanz steigern und das Image verbessern (Motto: „Tue Gutes und rede darüber.“). Projektmarketing baut auf der Stakeholderanalyse auf und sollte sich der folgenden Stakeholder immer annehmen: Management, Kunde/Auftraggeber, Projektteam, zukünftige Nutzer der Projektergebnisse, Mitarbeiter, Öffentlichkeit.

Die geplanten Kommunikationsmaßnahmen können im Formular [F05 Kommunikationsmatrix](#) dokumentiert werden.

Tipp: Durch die Verwendung der Kommunikationsmatrix können die vertraulichen Informationen in der Stakeholderanalyse von den öffentlichen Informationen getrennt werden.

Prozessbeschreibung

Eingabe	Prozess		Ergebnis	
<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse Situationsanalyse • Ergebnisse Zieldefinition • Ergebnisse Stakeholderanalyse 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsmatrix • Sofortmaßnahmen 	
	1. Aufgabenstellung Projektmarketing klären	F05 Kommunikationsmatrix C05 Projektmarketing		
	2. Zielgruppen festlegen			
	3. Kommunikationskanäle festlegen			
	4. Kommunikationsanlässe ermitteln			
	5. Kommunikationsplan erstellen			
6. Sofortmaßnahmen festlegen				



4.4 Risikoanalyse

Beschreibung der Methode

Die Risikoanalyse behandelt Faktoren aus dem sachlichen Projektumfeld, d.h. aus dem natürlichen, technischen, ökonomischen oder rechtlich-politischen Umfeld.

Risiken sind potenzielle Ereignisse, die bei Eintritt den Projekterfolg gefährden können. Die Risikoanalyse dient der Identifikation und Bewertung derartiger Risiken und der Festlegung von vorbeugenden und nachsorgenden Maßnahmen. Die Aufnahme und Bewertung der Risiken und die Planung der Gegenmaßnahmen kann im Formular [F06 Risikoanalyse](#) erfolgen.

Tipp: Risiken sind nur dann Projektrisiken, wenn sie Projektziele gefährden. Werden im Rahmen der Risikoanalyse Themen identifiziert, die keine Projektziele, sondern Unternehmensziele gefährden, so gehören diese Themen oft dem Auftraggeber und sind im Unternehmensrisikomanagement zu verfolgen.

Prozessbeschreibung

Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse Zielfindung • Ergebnisse Situationsanalyse 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse sachliches Umfeld • Risikoliste • Maßnahmen • Verantwortlichkeit
	1. Identifizieren der Projektrisiken	F06 Risikoanalyse C06 Risikoanalyse	
	2. Wirkung auf das Projekt bestimmen.		
	3. Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung abschätzen		
	4. Maßnahme festlegen		
	5. Verantwortung festlegen		
	6. Status ermitteln		

Zur Bestimmung der Risikoklassen durch deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung (Schadenshöhe) kann die folgende Klassifizierung verwendet werden:

Eintrittswahrscheinlichkeit

Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird einer von 4 vorgegebenen Stufen zugeordnet:

Stufe	Eintrittswahrscheinlichkeit	Quantitative Bewertung
A	fast sicher	70 – <100%
B	sehr wahrscheinlich	40 – <70%
C	Wahrscheinlich	10 – <40%
D	wenig wahrscheinlich	>0 – <10%



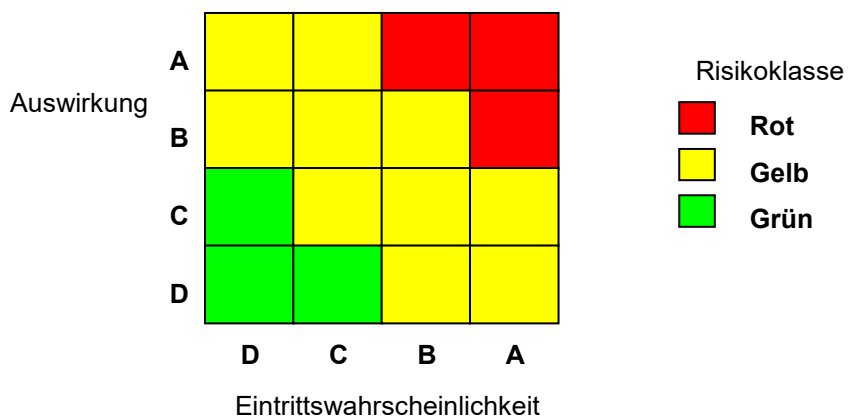
Wenn der Eintritt eines Risikos „sicher“ ist, oder dieses bereits eingetreten ist, wird dieses Risiko nicht mehr im Rahmen des Projekt-Risikomanagements behandelt. Es handelt sich dann nicht mehr um ein Risiko, sondern um ein Problem.

Auswirkungen

Die Auswirkung wird einer von 4 vorgegebenen Stufen zugeordnet:

Stufe	Auswirkung	Vorgaben für die Einstufung
A	Drohender Projektfehlschlag	Schaden aus Projekt ≥ 50.000 EUR Überschreitung des Projektbudgets $\geq 20\%$ Drohende Projekteinstellung
B	hoch	Schaden aus Projekt ≥ 20.000 EUR Überschreitung des Projektbudgets $\geq 10\% < 20\%$
C	mittel	Überschreitung des Projektbudgets $\geq 5\% < 10\%$
D	niedrig	Überschreitung des Projektbudgets $< 5\%$

Aus den Angaben zu Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenhöhe wird eine Einstufung des Risikos in eine Risikoklasse nach folgendem Schema ermittelt:





4.5 Projektdesign – planorientiert oder hybrid

Beschreibung der Methode

Wenn die Rahmenbedingungen des Projektes klar sind, ist das passende Vorgehensmodell auszuwählen.

Sind die Anforderungen und der Lösungsweg weitgehend klar, sind oft planorientierte Vorgehensweisen die richtige Wahl. Agile Vorgehensmodelle bieten Vorteile, mit Unsicherheiten oder zunächst groben Anforderungen umzugehen. Diese werden im Laufe der Umsetzung kontinuierlich verfeinert und nach dem Wertschöpfungsgedanken priorisiert.

Agile Methoden wirken innovativ. Stehen die Anforderungen bereits detailliert fest, bieten agile Vorgehensmodelle wenig Vorteile gegenüber planorientierten Methoden. Es wäre ineffektiv alle Projekte agil anzugehen.

Die nachfolgenden Schritte helfen bei der Wahl zwischen einem agilen oder einem planorientierten Projektvorgehen:

1. Erfolgskriterien identifizieren
2. Lessons Learned aus und mit anderen Projekten nutzen
3. Projektkomplexität und ihre Konsequenzen für den Projektmanagementansatz bestimmen

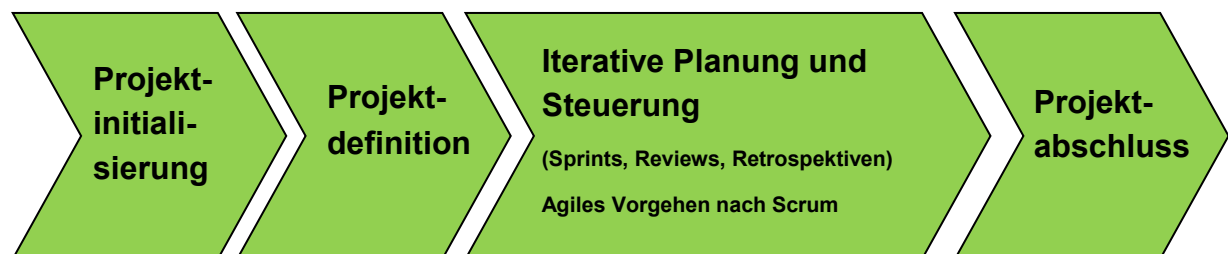
Daraus ist der generelle Projektmanagementansatz auswählen und anpassen sowie ein Konzept für die Projektdurchführung zu entwerfen.

Die Entscheidung über das Vorgehen ist mit dem Auftraggeber abzustimmen und im Projektauftrag zu dokumentieren. Danach richtet sich das weitere Vorgehen im Projekt.

Planorientiertes Projektmanagement



Hybrides Projektmanagement



Tipp: Agile Vorgehensweisen sind kein „Zauberkasten“, der alle Probleme löst. Wenn die Ziele, aufgrund der Neuartigkeit oder der Unsicherheit des Projektinhalts kaum beschreibbar sind, bieten agile Modelle wie Scrum jedoch eine Reihe von Vorteilen. Auf keinen Fall sollte man mit agilen Modellen arbeiten, wenn der Auftraggeber nur „keine Lust hat“ die Ziele des Projektes zum Beginn sauber zu definieren.

Prozessbeschreibung



Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen (Erfolgskriterien, Komplexität) • Lessons learned aus anderen Projekten 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	
	1. Erfolgskriterien identifizieren	F07 Auswahl Projektdesign	• Entscheidungs- vorschlag zum Projektdesign
	2. Lessons Learned aus und mit anderen Projekten nutzen		
	3. Projektkomplexität und ihre Konsequenzen für den Projektmanagementansatz bestimmen		
	4. Generellen Projektmanagementansatz auswählen und anpassen		
	5. Konzept für die Projektdurchführung entwerfen		

Die planorientierte Vorgehensweise im Projektmanagement ist ab Kapitel 5 beschrieben.

Wird eine Entscheidung für eine agile Vorgehensweise getroffen, wird eine Kombination aus planorientiertem Projektmanagement und Scrum, das sog. Hybride PM, als Standard empfohlen. Die hybride Vorgehensweise ist in Kapitel 8.1 beschrieben.



4.6 Phasenplan

Beschreibung der Methode

Für alle Projekte ist ein Phasenplan empfehlenswert. Ein Phasenplan beinhaltet Phasen und Meilensteine. Eine Projektphase ist ein zeitlicher Abschnitt des Projektablaufs, der sachlich gegenüber anderen Abschnitten getrennt ist. Phasen können sequenziell (nacheinander) oder überlappend angeordnet sein.

Meilensteine sind Ereignisse mit besonderer Bedeutung im Projektverlauf. Meilensteine haben keine Dauer und einen Aufwand von null. Meilensteine können sein:

- Ende einer Projektphase
- Wichtige Ergebnisse
- Wesentliche Entscheidungen

Darüber hinaus ist ein Start-Meilenstein empfehlenswert

Für die Abschätzung von Projektkosten bietet es sich in dieser Phase der Projektdefinition an, eine erste grobe Kostenschätzung durchzuführen. Die dabei zu verwendende Struktur muss sich immer an den Inhalten des Projektes orientieren. Im Formular [F08 Kostenschätzung](#) ist beispielhaft eine Struktur für ein IT-Projekt beschrieben.

Ergebnis der Phasenplanung ist ein grafischer Phasen- und Meilensteinplan, basierend auf dem Formular [F09 Phasenplan](#).

Tipp: Der Phasenplan sollte „managementtauglich“, d.h. nicht zu detailliert sein. 4 bis 6 Phasen reichen aus. Die wesentlichen Ergebnisse sollten Ergebnisse sein, die der Auftraggeber für wichtig hält.

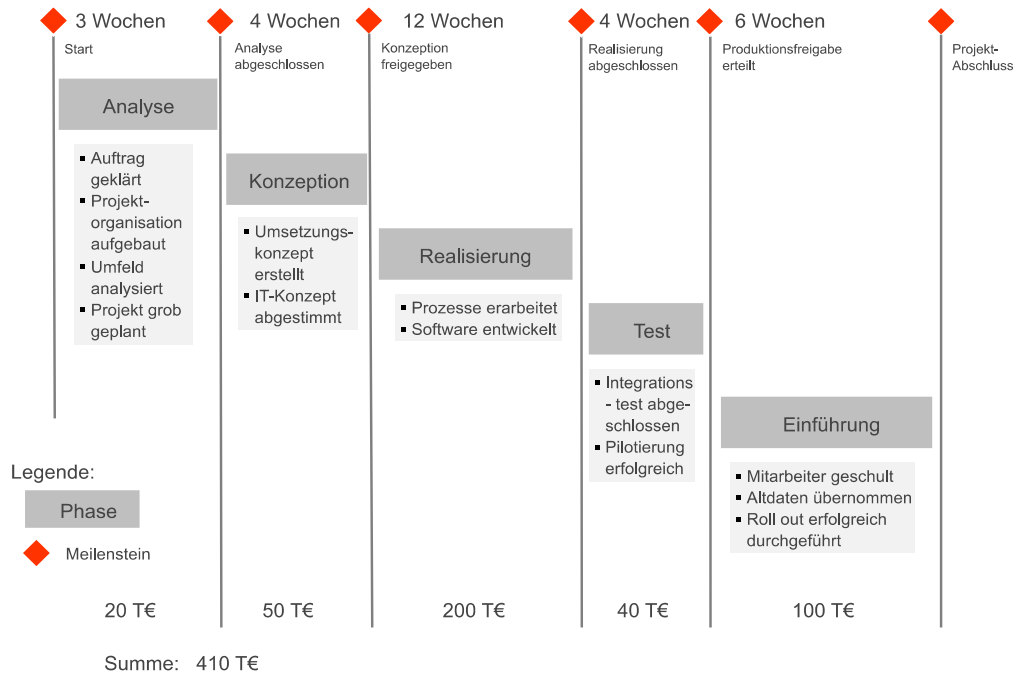
Prozessbeschreibung Phasenplanung

Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben Auftraggeber • Risikoanalyse mit Maßnahmen 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenschätzung • Phasenplan • Meilensteinplan
	1. Detaillierungsgrad festlegen (Zeitskala)	F08 Kostenschätzung	
	2. Phasen festlegen		
	3. Phasen terminieren	F09 Phasenplan	
	4. Meilensteine festlegen	C09 Phasenplan	
	5. Meilensteine terminieren		
6. Aufwand/Kosten schätzen je Phase			



Beispiel für einen Phasenplan:

Phasenplanung





4.7 Projektauftrag

Beschreibung der Methode

Der Projektauftrag ist eine verbindliche Vereinbarung (analog zu einem Vertrag) zwischen dem Projektauftraggeber und dem Projektleiter. Die Rolle des Auftraggebers kann an einen Lenkungsausschuss übertragen werden. Details dazu finden sich im Kapitel 5.1.3 [Auftraggeber](#). Diese Vereinbarung sollte in schriftlicher Form festgehalten werden. Änderungen des Projektauftrages sollten ebenfalls in schriftlicher Form beantragt und genehmigt werden. Weiteres dazu ist im Kapitel 6.2 [Änderungsmanagement](#) beschrieben.

Projekte sollten im Unternehmen über Projektaufträge gesteuert werden. Projektaufträge regeln in eindeutiger, messbarer Weise, welches Ergebnis zum Ende einer Projektphase bzw. zum Projektende zu liefern ist.

Tipp: Bei Unterzeichnung des Projektauftrags sollten Auftraggeber und Projektleiter ein gemeinsames Verständnis von Projekthinhalten und Erfolgsfaktoren haben. Es ist sicherzustellen, dass alle unklaren Punkte ausgeräumt sind. Die Bearbeitung der Checklisten C09a bis C09c wird deshalb dringend empfohlen.

Prozessbeschreibung Projektauftrag

Eingabe	Prozess		Ergebnis
Vorgaben Auftraggeber Steckbrief Stakeholderanalyse Kommunikationsmatrix Risikoanalyse mit Maßnahmen Phasen- und Meilensteinplan	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	Projektauftrag
	1. Ergebnisse der bisherigen Analysen zusammentragen	F10 Projektauftrag	
	2. Ggf. weitere Abstimmung mit den Beteiligten	C10a Projektauftrag	
	3. Unterschrift Auftraggeber und Projektleiter	C10b Prüfpunkte Auftragsklärung	
	4. Übergabe an Projektleiter	C10c Projektstart	



5 Projektplanung

5.1 Projektorganisation

Die folgenden Organisations- und Rollenbeschreibungen beziehen sich auf rein planorientierte Ansätze.

Bei hybriden Projekten ist zu beachten, dass der Product-Owner in der Regel mit dem Auftraggeber gleichgesetzt wird, der Scrum-Master aber häufig nicht der Projektleiter ist.

Wie mit der Rolle Projektleiter in hybriden Projekten umgegangen wird, ist unterschiedlich und sollte vor Projektstart definiert werden.

Egal wie die gewählte Struktur aussieht: Die Personen, die mit Agilität und den Rollen Scrum Master und Product Owner zu tun haben, sollten sich mit dem Thema agiles Mindset beschäftigen.

Unter einem agilen Mindset verstehen wir die innere Haltung eines Menschen, die ihm ermöglicht Ungewissheit zuzulassen, mit Veränderung konstruktiv umzugehen und zu akzeptieren, dass Veränderung permanent stattfindet.

Agiles Mindset ist gekennzeichnet durch:

- einer Führung, deren Grundlage die Selbstführung ist
- einer Führung, die auf den Grundbedürfnissen der Menschen fußt
- einer Führung, die das Verständnis komplexer Systeme fordert, sowie deren Regulation durch ein iteratives Vorgehen fördert
- Menschen, die sich in Teams selbst organisieren
- Organisationen, die das anpassungsfähige und schnelle Liefern von nutzbaren Ergebnissen fördern und durch den proaktiven Umgang mit Veränderungen innovative Kundenlösungen schaffen

Tipp: Es ist kein Problem, mit einem agilen Mindset planorientierte Projekte durchzuführen. Man wird allerdings scheitern, wenn man versucht mit einem klassischen Mindset agile Projekte durchzuführen.

5.1.1 Aufbauorganisation

In Abhängigkeit von der Projektkategorie sollte die Projektorganisation festgelegt werden. Als grundlegende Formen der Aufbauorganisation kommen Einfluss-(Stabs-) Projektorganisation, Matrixorganisation und reine Projektorganisation in Frage:

- Einfluss-(Stabs-) Projektorganisation: Die Projektleitung nimmt Stabsaufgaben wahr. Sie koordiniert den Projektablauf in sachlicher, terminlicher und zeitlicher Hinsicht, sie unterbreitet Vorgehensvorschläge und arbeitet Entscheidungsvorlagen aus. Sie hat keine Weisungsbefugnisse gegenüber den Linienstellen, diese werden vom Linienvorgesetzten wahrgenommen. Vorteile dieser Organisationsform liegen darin, dass sie sich personell leicht und schnell verwirklichen lässt und flexibel ist. Nachteilig ist der umständliche Entscheidungsweg aufgrund der ungleichen Machtverteilung zwischen Stab und Linie.
- Matrixorganisation: Die Projektmitarbeiter bleiben hierbei disziplinarisch ihren Linienvorgesetzten (den Fachbereichsleitern) unterstellt und werden für die Projektarbeit zeitlich begrenzt in das Projektteam berufen. Vorteile liegen in der guten Ressourcenauslastung der Mitarbeiter und Aufbau von Linien-Know-How. Kritisch kann hier der Ressourcenzugriff (also die zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter) sein, weil sowohl Projektleiter als auch Linienführungskräfte auf die Projektmitarbeiter Einfluss nehmen.
- reine Projektorganisation: Bei der reinen Projektorganisation werden Mitarbeiter für das Projekt zu 100% freigestellt. Vorteile dieser Organisationsform sind insbesondere die direkte



Entscheidungs- und Weisungsbefugnis des Projektleiters und der direkte Zugriff auf die Ressourcen. Probleme kann es u. U. bei der Wiedereingliederung der Mitarbeiter in die Linienorganisation nach Abschluss des Projektes geben.

Sofern die Aufbauorganisation nicht grundsätzlich als Einfluss- oder Matrixorganisation gesetzt ist, ist die Organisationsform bis zur Erteilung des Projektauftrags zwischen Auftraggeber und Projektleiter vereinbart werden.

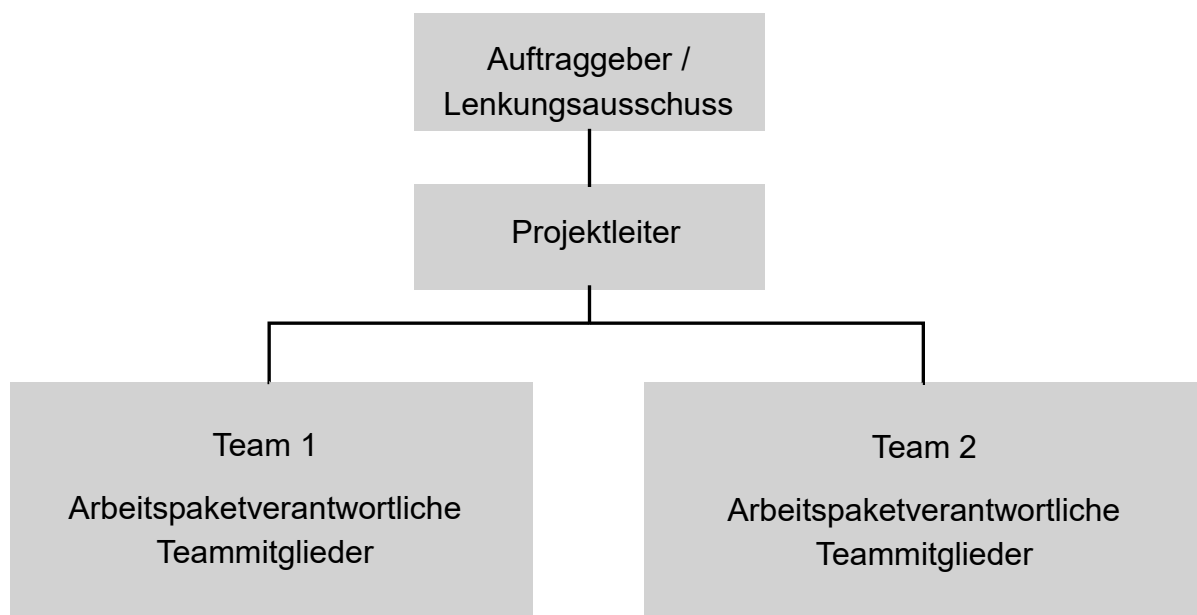
5.1.2 Rollen und Gremien

Die nachfolgend beschriebenen Rollen sind als Empfehlung zu verstehen. Die Rollen und deren Inhaber sollten zu Projektbeginn in jedem Fall vereinbart werden.

Jedes Projekt muss einen Auftraggeber und einen Projektleiter haben. Dem Projektleiter sollte ein Projektteam zugeordnet werden. Weitere optionale Rollen, wie Teilprojektleiter oder Projektoffice werden hier nicht behandelt.

Die grundsätzlich geltenden Vereinbarungen zu Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) sind in den folgenden Kapiteln beschrieben.

Für jedes Projekt kann anhand des Formulars [F11 Projektorganigramm](#) ein Projektorganigramm erstellt werden.



Tipp: Stellen Sie sicher, dass alle am Projekt beteiligten ein gleiches Verständnis von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) der Rollen im Projekt haben.



5.1.2.1 Auftraggeber

Jedes Projekt muss einen Auftraggeber haben. Dieser ist der direkte Ansprechpartner für den Projektleiter. Der Auftraggeber kann seine Auftraggeberrolle an einen Lenkungsausschuss übertragen. In der Regel übernimmt er dort die Rolle des Vorsitzenden des Lenkungsausschusses.

Die Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung des Auftraggebers entsprechen damit denen des Lenkungsausschusses (LA). Mitglieder des LA sind der Auftraggeber, in der Regel als Vorsitzender des LA, sowie von ihm ausgewählte Entscheider aus betroffenen Fachbereichen (Ressourcengeber oder Nutzer der Projektergebnisse).

(a) Aufgaben

- Eindeutige Formulierung des Projektauftrags
- Ernennung des Projektleiters
- Bereitstellung des Projektbudgets und der benötigten Ressourcen
- Beauftragung des Projektes
- Abnahme von Projektzwischenenergebnissen
- Eskalationsinstanz für den Projektleiter
- Genehmigung von Änderungsanträgen
- Abnahme des Projektergebnisses und Entlastung des Projektleiters
- Vertretung der Projektergebnisse in der eigenen Organisation
- Solange kein Multiprojektmanagement/Portfoliomanagement existiert:
 - Klärung von Abstimmungsfragen und Konflikten zwischen Projekten,
 - vorbereiten und herbeiführen unternehmensübergreifender Projektentscheidungen
 - Koordination mit anderen unternehmensweiten Projekten

(b) Kompetenzen

- Erteilung des Projektauftrags
- Entscheidung über Änderungsanträge und Projektabbruch
- Entscheidung über alle projektbezogenen Angelegenheiten wie Inhalte, Termine und Kosten
- Eskalationsrecht an die Geschäftsführung

(c) Verantwortung

- Schaffen der Rahmenbedingungen, damit der Projektleiter sein Projekt erfolgreich durchführen kann
- Erreichen der mit dem Projekt verfolgten Nutzenziele
- Solange kein Multiprojektmanagement/Portfoliomanagement existiert:
 - Abstimmung der Projektziele und Inhalte auf die Unternehmensziele und das Gesamtprojektportfolio
 - Förderung eines unternehmensweiten effektiven und effizienten Projektmanagements

5.1.2.2 Projektleiter

Maßstab für die Arbeit des Projektleiters ist die Qualität, in welcher der Projektauftrag erfüllt wird und die Projektbeteiligten zufrieden sind.

Der Projektleiter kann sich bei der Umsetzung des Projektauftrages an diesem Leitfaden orientieren, er ist aber prinzipiell frei in der Ausgestaltung seiner Vorgehensweise. Auftrags- bzw. Kundenorientierung geht vor Ablaufschemata.

(a) Aufgaben

- Erstellung des Projektantrages und eventuell notwendiger Änderungsanträge



- Bericht über den Projektfortschritt an den Auftraggeber oder Lenkungsausschuss
- Planung und Steuerung des Projektes nach den Vorgaben des Leitfadens für die festgelegte Projektkategorie
- Koordination aller am Projekt beteiligten Leistungsersteller
- Vorbereitung und Herbeiführung von Entscheidungen des Auftraggebers
- Führung des Projektteams
- Aufzeigen von Abhängigkeiten zu anderen Projekten / Linienaktivitäten
- Abstimmung der Projektressourcen mit dem Auftraggeber oder Lenkungsausschuss
- Vertretung des Projekts nach außen

(b) Kompetenzen

- Ablehnungsrecht des Projektauftrages bei Zweifeln an der Realisierbarkeit
- Verfügungsgewalt über die genehmigten Budget- und Sachmittel
- Recht zur Eskalation an den Auftraggeber bzw. LA
- Auswahl, Steuerung und Abberufung von Projektmitarbeitern
- Fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern
- Zugriff auf alle projektbezogenen Informationen

(c) Verantwortung

- Einhaltung der im Projektauftrag vorgegebenen Zielgrößen für Inhalte, Termine und Kosten im Rahmen der übertragenen Befugnisse
- Schaffen von Kundenzufriedenheit mit den Projektergebnissen im Rahmen der übertragenen Befugnisse
- Erkennen von Risiken und kommunizieren an den Auftraggeber bzw. LA
- Einhaltung der Unternehmens-Richtlinien für die Durchführung von Projekten

5.1.2.3 Arbeitspaketverantwortlicher

Der Arbeitspaketverantwortliche ist Mitglied des Projektteams. Zusätzlich zu den dort beschriebenen AKV übernimmt er die Verantwortung für die Umsetzung von einzelnen Arbeitspaketen.

(a) Aufgaben

- Bearbeitung von Arbeitspaketen nach Weisung des Projektleiters bzw. Teilprojektleiters, gegebenenfalls nach Beratung mit dem Fachvorgesetzten.
- Bericht über den Arbeitsfortschritt an den Projekt- bzw. Teilprojektleiter

(b) Kompetenzen

- Ergibt sich aus den jeweils übertragenen Arbeitspaketen

(c) Verantwortung

- Einhalten der sachlichen, aufwandsbezogenen und terminlichen Vorgaben.

5.1.2.4 Projektteam

Zum Projektteam gehören Mitarbeiter, die über die gesamte Projektlaufzeit oder über wesentliche Phasen, meist auch mit einem höheren Zeitanteil, im Projekt tätig sind.

(a) Aufgaben



- Bearbeitung von Arbeitspaketen und Teilaufgaben nach Weisung des Arbeitspaketverantwortlichen, gegebenenfalls nach Beratung mit dem Fachvorgesetzten.
- Bericht über den Arbeitsfortschritt an den Arbeitspaketverantwortlichen
- Dokumentation der Arbeitsergebnisse
- Erkennen und kommunizieren von Risiken

(b) Kompetenzen

- Zugriff auf die erforderlichen Projektdokumente und Arbeitsmittel
- Eskalationsrecht an den Arbeitspaketverantwortlichen
- Fachliches Know-how
- Mut zu Veränderung
- Weitere Kompetenzen ergeben sich aus den jeweils übertragenen Aufgaben

(c) Verantwortung

- Einhalten der inhaltlichen, aufwandsbezogenen und terminlichen Vorgaben.
- Einbringen der vereinbarten Ressourcen

5.1.3 Eskalationsweg

Projektentscheidungen sollten über die folgenden Instanzen getroffen werden:

1. Instanz Arbeitspaketverantwortlicher

Der Projektmitarbeiter eskaliert an den Arbeitspaketverantwortlichen

2. Instanz Projektleitung

Der Arbeitspaketverantwortliche eskaliert an den Projektleiter

3. Instanz Projektauftraggeber

Der Projektleiter eskaliert an den Auftraggeber / LA

4. Instanz Geschäftsführung

Der Auftraggeber / LA eskaliert an die Geschäftsführung, wenn er nicht zur Geschäftsführung gehört.



5.2 Projektstrukturplanung

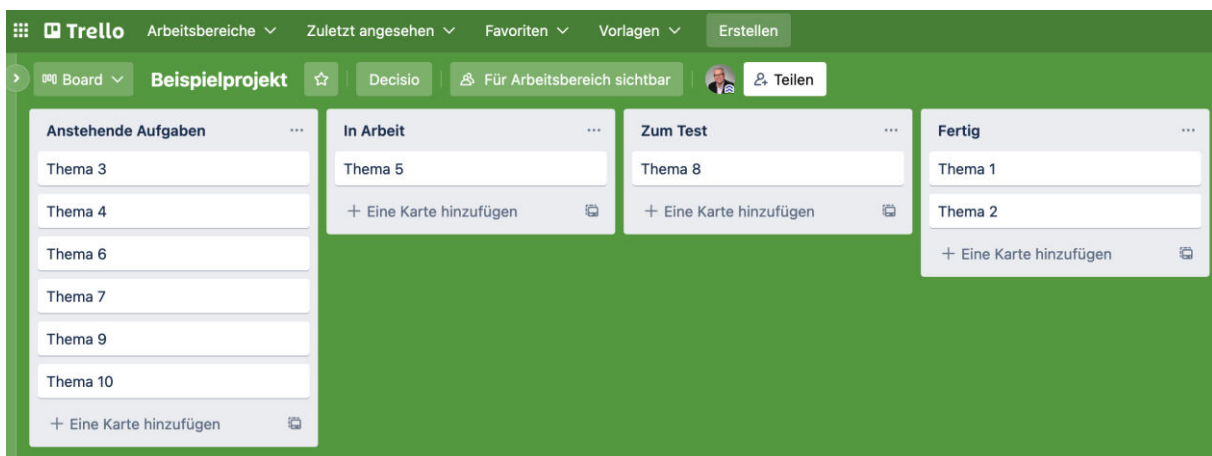
Beschreibung der Methode

Die Projektstrukturplanung erfasst und gliedert die Gesamtaufgabe des Vorhabens in Teilaufgaben (werden weiter untergliedert), Arbeitspakete (werden nicht weiter untergliedert) und Meilensteine. Die Elemente des Projektstrukturplans sollen mit einer Gliederungsnummer (Projektstrukturplan-Code = PSP-Code) versehen werden.

Projektstrukturpläne können phasenorientiert (z. B. anhand der zeitliche Abfolge), objektorientiert (z. B. anhand der beteiligten Gewerke), funktionsorientiert (z. B. anhand der erforderlichen Tätigkeiten) oder gemischt orientiert gegliedert werden und dienen zur

- übersichtlichen Erfassung aller Aufgaben und Gliederung in kontrollierbare Teilaufgaben,
- übersichtlichen Darstellung des Projektinhaltes,
- Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten und der Projektumwelt,
- Basis der Ablauf- und Terminplanung, Ressourcenplanung, Kostenplanung, Projektcontrolling, Dokumentation.

Für Kleinprojekte ist ein vereinfachter PSP, im Grunde eine vollständige Aufgabenliste empfehlenswert. Hier leisten Tools wie Trello oder die Funktion Planner in Teams eine gute Hilfe.



Für Projekte und Großprojekte sollten alle Arbeitspakete aufgenommen werden. Dafür eignet sich ein Projektstrukturplan ([F12 Projektstrukturplan](#)). Da die Folgeschritte der Ablauf-, Termin- und Ressourcenplanung auf dem Projektstrukturplan aufbauen, empfiehlt es sich, bei großen Projekten eine Projektplanungssoftware einzusetzen, die die Bearbeitung der folgenden Planungsschritte vereinfacht.

Tipp: Der Nutzen einer sauberen Auftragsklärung, eine guten Stakeholder- und Risikoanalyse, einer fundierten Aufwandsschätzung und eines Phasenplans ist in der Regel größer, als die Erstellung eines toolgestützten Projektplans auf einer unklaren Basis.



Prozessbeschreibung Projektstrukturplan

Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben Auftraggeber, Lastenheft, Vertrag, etc. • Projektauftrag • Weitere Ergebnisse der Definitionsphase 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	<p>Vollständig erfasste und gegliederte Projektaufgabe (Projektstrukturplan)</p> <p>Alternativ: Aufgabenliste in Trello oder im Planner</p>
	1. Gesamtaufgabe erfassen	F12 Projektstrukturplan C12 Projektstrukturplan	
	2. Teilaufgaben bilden		
	3. Arbeitspakete formulieren		
	4. Meilensteine festlegen		
	5. PSP-Code vergeben		
	6. PSP tabellarisch aufbereiten		



5.3 Arbeitspaketdefinition

Beschreibung der Methode

Die Zergliederung eines Projektes in sinnvolle Arbeitspakete ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine verlässliche Planung. Ein Arbeitspaket ist eine in sich geschlossene Einheit, der ein eindeutiger Beginn und ein eindeutiges Ende vorgegeben werden kann.

Ein Arbeitspaket ist das kleinste Controllingelement und damit wichtigste Basis für die Planung sowie der Projektsteuerung und Erfolgsmessung während der Projektdurchführung.

Arbeitspakete sollten aus diesen Gründen sorgfältig im Vorfeld geplant und definiert werden. ([F13 Arbeitspaketbeschreibung](#)).

Tipp: Gerade wenn es um wirklich neuartige Dinge geht, ist es – trotz des Aufwandes – nützlich, mit dem Arbeitspaketverantwortlichen genau zu klären und festzuhalten, was getan werden soll.

Prozessbeschreibung Arbeitspaketbeschreibung

Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben Auftraggeber, Lastenheft, Vertrag, etc. • Ergebnisse der Definitionsphase • Projektstrukturplan 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	Vollständig beschriebene Arbeitspakete Im Planungstool oder in Trello/im Planner
	1. Beschreibung der Arbeitspakete gemäß Formular		
	2. Abstimmung mit Arbeitspaketverantwortlichen.	F13 Arbeitspaketbeschreibung	
3. Nachtragen der Informationen, die sich im weiteren Planungsprozess ergeben (Termine, Aufwand, Kosten)	C13 Arbeitspaketbeschreibung		



5.4 Ablauf- und Terminplanung

Beschreibung der Methode

Die Ablauf- und Terminplanung legt die zeitliche Abfolge der Arbeitspakete und damit letztendlich auch deren Beginn- und Ende-Termine fest. Dazu wird zuerst die Dauer der Arbeitspakete festgelegt. Danach werden über den PSP-Code die Vorgänger je Arbeitspaket bestimmt. Daraus ergibt sich der vollständige Ablauf- und Terminplan, d. h. die zeitliche Lage der Arbeitspakete und Teilaufgaben.

Je nach Projektkategorie sind verschiedenen Darstellungsformen empfehlenswert. Für Projekte und Großprojekte sollte eine Ablauf- und Terminplanung bis auf Ebene der Arbeitspakete und Meilensteine gemacht werden. Dazu kann das Formular [F14 Vorgangsliste](#), noch besser ein Planungstool verwendet werden. Für kleine Projekte reicht häufig der Phasenplan mit seiner Terminschätzung und eine Ressourcensteuerung auf Basis der Aufgaben in Trello oder im Planner.

Tipp: Eine Ablauf- und Terminplanung ohne Planungstool ist sehr aufwändig. Versuchen Sie es doch erstmal mit einer sauberen Auftragsklärung und einer Schätzung basierend auf dem Phasenplan.

Prozessbeschreibung Ablauf- und Terminplanung

Eingabe	Prozess		Ergebnis	
<ul style="list-style-type: none">Projektstrukturplan	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	Ablauf- und Terminplan	
	1. Dauer der Arbeitspakete festlegen			
	2. Vorgänger / Nachfolger festlegen	F14 Vorgangsliste		
	3. Zeitliche Lage der Teilaufgaben / Arbeitspakete / Meilensteine ermitteln	C14a Vorgangsliste		



5.5 Ressourcen- und Kostenplanung

Beschreibung der Methode

Nachdem die Arbeitspakete festgelegt sind, ist eine übersichtliche und vollständige Ermittlung und Dokumentation der benötigten Ressourcen empfehlenswert. Der erste Schritt einer Ressourcenplanung ist die vollständige Listung aller benötigten Ressourcen. Dies sollte arbeitspaketbezogen erfolgen und zwingend folgende Aspekte berücksichtigen:

- Personaleinsatz (Angabe z. B. in Personenstunden)
- Fremdleistungen (z. B. Dienst- und Werkleistungen)

Auf Basis der Ressourcenplanung sollte für jedes Projekt arbeitspaketbezogen eine Kostenplanung für alle Kostenarten durchgeführt werden.

- Personalkosten (Angabe z. B. in Personentage x Tagessatz [€])
- Fremdleistungen (z. B. Werkleistungen in [€])
- Sonstige Kosten in [€]

Jedes große Projekt sollte in der Lage sein, Kostenverlauf und Gesamtkosten abbilden zu können (Kostengang- und Kostensummenlinie). Das ist das Formular [F14 Vorgangsliste](#) fortzuschreiben.

Bei kleineren Projekten kann der Aufwand für eine vollständige und detaillierte Ressourcen- und Kostenplanung unverhältnismäßig hoch sein. Wenn man diese Schritte nicht durchführt, fehlen einige Informationen zur Projektsteuerung. Dennoch wird dieses Vorgehen immer wieder angewendet.

Tipp: Eine Ressourcen- und Kostenplanung ohne Planungstool ist sehr aufwändig. Versuchen Sie es doch erstmal mit einer sauberen Auftragsklärung und einer Schätzung basierend auf dem Phasenplan.

Prozessbeschreibung Ressourcen- und Kostenplanung

Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Ablauf- und Terminplan • Aufwands- und Kostendatendaten aus anderen Prozessen und Projekten 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	Ressourcen- und Kostenplan
	1. Ressourcenbedarf ermitteln		
	2. Ressourcenbestand ermitteln		
	3. Ressourcenbedarf einplanen	F14 Vorgangsliste C14b Ressourcen- und Kostenplan	
	4. Ressourcen abgleichen		
5. Ressourcenbedarf mit Kostensätzen bewerten			



5.6 Dokumentationsplanung

Für jedes Projekt ist eine Akte mit Musterinhalten empfehlenswert. Idealerweise sollte in allen Projekten eines Unternehmens eine einheitliche Struktur verwendet werden. Die konkrete Ausgestaltung ist vom Unternehmen und den Produkten abhängig, sollte sich aber an dem folgenden Beispiel orientieren:

1000	Projektmanagement
1100	Projektauftrag
1200	Risikomanagement
1300	Planung
1400	Kommunikationsplan
1500	Änderungsmanagement
1600	Controlling
1700	Offene_Punkte
1800	Berichte
2000	Korrespondenz
3000	Protokolle
3100	Projektmeetings
3200	Statusberichte
3300	Kunden
3400	Lieferanten
4000	Folienpool
5000	Konzeption
5100	Anforderungen
5200	Leistungsbeschreibung
5300	Betriebskonzepte
5400	Materialsammlung
6000	Projektergebnisse
7000	Qualitätssicherung
7100	Abnahmerelevante_Testfälle
7200	Testkonzept und Dokumentation
8000	Abnahmen (Abnahmeprotokoll)
9000	Sonstiges

Ebenen unterhalb dieser Ordner können vom Projekt frei gewählt werden. Verantwortlich für die Pflege der Projektakte ist der Projektleiter, der auch für eine adäquate Aktualisierung Sorge trägt.

Tipp: Wenn man einmal mit einer ungeeigneten Ablagestruktur begonnen hat, wird eine Änderung im laufenden Projekt sehr schwer. Legen Sie die Ablagestrukturen vor Projektbeginn fest und fordern Sie die Einhaltung konsequent ein.



6 Projektsteuerung

6.1 Projektcontrolling

Beschreibung der Methoden

6.1.1 Projekt-Kick-Off

Gestartet werden sollte die Phase „Projektsteuerung“ mit einem Kick-off. Tagesordnungspunkte sollten sein:

- Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer (Auftraggeber, Projektleiter, Projektteam, ggf. wichtige Stakeholder)
- Vorstellung des Projektes (Ziele, Termine, Aufgaben, Phasen, Meilensteine)
- Grobe Aufgabenverteilung über das gesamte Projekt
- Feine Aufgabenverteilung für die nächste Projektphase
- Überblick über das vorgegebene Projektmanagement
- Eskalationspfade
- Vereinbarung von Regeln für die Zusammenarbeit
- Informations- und Kommunikationsstrukturen
- Dokumentation in der Projektakte

6.1.2 Regelmäßige Projektsitzungen

Projektsitzungen sollten über einen projektspezifischen Meeting-Kalender organisiert werden (Beginn, Ende, Teilnehmer, Sitzungsrhythmus). Effektives Sitzungsmanagement bedeutet

- Sitzungstermine werden schriftlich festgelegt
- Der Inhalt der Sitzung wird vorher schriftlich festgelegt und an die Teilnehmer übermittelt.
- Alle relevanten Beteiligten werden schriftlich eingeladen (auch Email)
- Jede Sitzung wird von einem Verantwortlichen moderiert und geleitet
- Jede Sitzung ist von einer vorher zu bestimmenden Person zu protokollieren (Mindestinhalte siehe Formular [F15a Protokoll](#))
- Jedem Teilnehmer der Sitzung ist ein Exemplar des Protokolls zuzuleiten - ein zusätzlicher Verteiler für alle relevanten Institutionen, die nicht teilgenommen haben, ist festzulegen.
- Die Ergebnisse der Sitzung sind unter Bezugnahme der zuvor festgelegten Inhalte zu dokumentieren
- Bei Bedarf werden Termine für weitere Sitzungen festgelegt

6.1.3 Risikoüberwachung

Entsprechend der Risikoermittlung aus der Projektdefinition und -planung sowie dem im Projektverlauf entstehenden Risiko der Nichterreichung von Sollvorgaben, ist eine laufende Risikoüberwachung empfehlenswert. Mit zunehmendem Projektfortschritt sollte die Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Risikofaktoren regelmäßig neu bewertet und die Wirksamkeit der festgelegten Risikostrategien überprüft werden. Die notwendigen Daten ergeben sich bei sorgfältiger Führung und Auswertung aus den Projektstatusberichten sowie der Risikoanalyse.

Die Risikoüberwachung sollte immer auch Gegenstand der Abstimmungsbesprechungen der verantwortlichen Instanzen sein.



6.1.4 Verfolgung offener Punkte

Im Rahmen der Projektsteuerung ist unbedingt die Führung einer „Liste der offenen Punkte“ ([F15b Offene Punkte Liste](#)) empfehlenswert. Hierin können Detailaufgaben (neu aufgetretene Fragestellungen, Aufgaben aus Projektsitzungen etc.) geführt und fortgeschrieben werden. In regelmäßigen Abständen sollte diese Liste aktualisiert und die Erledigung der offenen Punkte mit neuen Terminen und Verantwortlichkeiten versehen werden.

Die Fortschreibung der Arbeitspakete aus der Projektstrukturplanung sollte nicht in der offenen Punkte Liste, sondern über eine Aktualisierung der Planung erfolgen.

6.1.5 Reporting / Berichtswesen

Im Rahmen des Projektcontrollings sollte der Status der einzelnen Projektphasen laufend dokumentiert werden. Hier ist für alle Projekte die Dokumentation bis in die unterste Ebene sinnvoll. Alle Durchführungsverantwortlichen für die einzelnen Arbeitspakete sollten den Durchführungsstatus festhalten. Die Projektplanung sollte entsprechend des Status der Arbeitspakete aktualisiert / fortgeschrieben werden.

Basis der Berichterstattung und damit des möglichen Statusberichts ([F15c Statusbericht](#)) ist somit die um den Status der Arbeitspakete aktualisierte Planung des Projektes. Folgende wichtige Daten sollten enthalten sein:

- aktueller Soll/Ist Vergleich von Leistung, Budget und Terminen
- Maßnahmen bei erkennbaren Abweichungen vom Soll
- Erkennbare Risiken aus der aktuellen Entwicklung
- Maßnahmen aus zur Beherrschung der festgestellten Risiken

Auf Basis der Statusberichte sind je nach Projektumfang ggf. weitere zusammenfassende Berichtsformen und Berichtsextrakte empfehlenswert, die die Ermittlung und Bewertung des Status des gesamten Projektes für die übergeordneten Institutionen ermöglichen.

6.1.6 Projekt bzw. Phasen-Abnahme

Bevor eine Phase des Projektes, oder das gesamte Projekt abgeschlossen werden kann, sollte festgestellt werden, ob eine ausreichende Zielerreichung vorliegt. Hierzu sollten Abnahmeverfahren vereinbart werden.

Zunächst sollten die Projektphasen festgelegt werden, die einer Abnahme bedürfen. Diese enthalten in der Regel Arbeitspakete, die wichtige Voraussetzungen für folgende Projektabschnitte sind und aus diesem Grund besondere Qualitätsanforderungen erfüllen müssen. Solche Abnahmen sollten als wichtige Meilensteine in der Ablaufplanung auftauchen.

Die Abnahme sollte durch den Projektauftraggeber bzw. den Lenkungsausschuss erfolgen.

Abnahmen sollten grundsätzlich dokumentiert werden. Wird bei einer Abnahme Bedarf an Nacharbeit festgestellt, sollte dieser protokolliert und in die Liste der offenen Punkte aufgenommen werden.



Prozessbeschreibung Projektcontrolling

Eingabe	Prozess		Ergebnis	
<ul style="list-style-type: none"> • Projektplanung • Rückmeldungen der Arbeitspaketverantwortlichen 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	<p>Vom Projektleiter freigegebener Statusbericht</p> <p>Steuerungsmaßnahmen</p> <p>Änderungsanträge</p> <p>Abgenommene Projektergebnisse, -teilergebnisse</p>	
	1. Kick-Off und weitere Meetings durchführen	F15a Protokoll F15b Offene Punkte Liste F15c Statusbericht C15 Projektcontrolling		
	2. Überwachung der Risiken und Maßnahmen			
	3. Planung aktualisieren			
	4. Soll/Ist Vergleich von Leistung, Budget und Terminen			
	5. Statusbericht erstellen			
	6. Steuerungsmaßnahmen einleiten			



6.2 Änderungsmanagement

Beschreibung der Methode

Änderungswünsche, aber auch notwendige Änderungen durch Abweichungen im Projektablauf sollten durch den Projektleiter analysiert, beschrieben und bewertet werden. Konsequenz kann ein Änderungsantrag an den Projektauftraggeber zur Entscheidung sein. Nach der schriftlichen Genehmigung der Änderungen sollte die Projektplanung entsprechend angepasst werden. Bis zur Genehmigung gilt jedoch der bis dahin genehmigte Stand des Projektauftrages (initialer Projektauftrag zzgl. aller genehmigten Änderungsanträge).

Mögliche Gründe für Änderungen im Projektablauf können z.B. sein:

- Veränderungen im Projektumfeld (Beziehungen, Fremdleistungen, Werteänderung, rechtliche Änderungen, Kundenanforderungen, Stand der Technik etc.)
- Abweichungen von der Projektplanung (Terminüberschreitungen, Budgetüberschreitung, Leistungsmängel)
- Neubewertung des Projektes durch den Auftraggeber
- Veränderung der Zielvorgaben

Änderungen, die Bestandteile des Projektauftrages berühren, sollten durch einen Projektänderungsantrag (s. o.) legitimiert werden. ([F16a Änderungsantrag](#)).

Dies betrifft

- Nicht-Erreichen bestehender Leistungsziele oder Definition neuer Leistungsziele
- Nicht-Einhalten des Projekt-Ende-Termins von größer / kleiner 5%
- Nicht-Einhalten des genehmigten Budgets von größer / kleiner 5%

Die Änderungshistorie sollte in einer Änderungsliste zu dokumentiert werden. ([F16b Änderungsliste](#))

Prozessbeschreibung Änderungsmanagement

Eingabe	Prozess		Ergebnis	
<ul style="list-style-type: none"> • Projektauftrag • Änderungen 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	Geänderter Projektauftrag	
	1. Änderungsantrag schreiben			
	2. Änderung bewerten			F16a Änderungsantrag
	3. Änderung genehmigen			F16b Änderungsliste
	4. Projektplanung anpassen			C16 Änderungsmanagement
	5. Änderungen umsetzen			



7 Projektabschluss

Beschreibung der Methode

Um einen systematischen Projektabschluss durchführen zu können, ist die Einhaltung folgender Teilprozesse empfehlenswert:

Abnahme

Für jedes Projekt sollte eine geregelte Abnahme stattfinden. Die Verfahren hierzu sind im Kapitel 6.1.6 [Projekt- bzw. Phasenabnahme](#) beschrieben.

Diese Abnahme sollte grundsätzlich protokolliert werden. Hat eine erfolgreiche Abnahme des Projektes stattgefunden, sollte – zumindest bei großen Projekten - ein Projektabschlussbericht ([F17a Projektabschlussbericht](#)) erstellt werden. Mit der Abnahme des Projektergebnisses wird der Projektleiter entlastet.

Auflösen der Umfeldbeziehungen

Ist ein Projekt beendet, sollten alle Umfeldbeziehungen aufgelöst werden. Dies ist ein wichtiger Schritt, um einen positiven Abschluss an alle Beteiligten zu signalisieren. Folgende Aspekte sollten beachtet werden:

- Information an alle Beteiligten über den erfolgreichen Abschluss des Projektes
- Information an alle Beteiligten über den Zielerreichungsgrad
- offizielle Freigabe der im Projekt gebundenen Ressourcen (z.B. an Fachbereiche)
- Präsentation der Ergebnisse und offizielle Übergabe des Projektes an den Auftraggeber
- Begleichung aller ausstehenden finanziellen Verpflichtungen

Übergabevereinbarungen

Ein abgeschlossenes Projekt hinterlässt ggf. noch Nacharbeiten. Beim Projektabschluss sollte aus diesem Grund eine letzte Liste der offenen Punkte erstellt werden, die im Nachgang (nach Auflösung der Projektorganisation) abzuarbeiten ist. Die Projektdokumentation sollte vervollständigt und archiviert werden.

Hierzu sollte ein Verantwortlicher für die weitere Betreuung der Projektergebnisse (in Linie) bestimmt werden. Darüber hinaus sollte die Übergabe der Projektdokumentation und der finalen [F15b Offene Punkte Liste](#) durchgeführt und die Übergabe schriftlich festgehalten werden.

Projektabschluss-Sitzung

Jedes Projekt sollte mit einer Projektabschlussitzung enden. Inhalte können sein:

- Fazit des Projektleiters und der Projektbeteiligten
- Dank an alle Beteiligten
- offizielles Projektende setzen
- ggf. feierlicher Ausklang

Lessons learned Workshop

Nach der Durchführung großer Projekte, oder bei Projekten, die in ähnlicher Form wiederholt stattfinden, ist die Durchführung eines Lessons learned Workshop empfehlenswert. Dabei geht es um die kritische Betrachtung der Zusammenarbeit im Projekt aus Teamsicht, aber auch jedes Einzelnen in der Projektorganisation. Ziel ist es, Erfolg reproduzierbar und Misserfolge vermeidbar zu machen. Inhalte können sein:



Fazit des Projektleiters und der Projektbeteiligten

Aussprache darüber, was jeder im Projekt gelernt hat; was kann daraus für weitere Projekte gelernt werden.

Internes Wissensmanagement

Jedes abgeschlossene Projekt sollte intern bewertet werden. Hier sind die Erfahrungen aus dem Projekt zu sichern und für folgende Projekte nutzbar zu machen. Vor allem aufgetretene Abweichungen und Fehler sind zu ermitteln und zu bewerten. Hierbei festgestellte Potentiale sind aufzuzeigen und mit möglichen Verbesserungs- und Vermeidungsstrategien zu belegen. Diese Bewertung kann Teil des Projektabschlussberichtes sein.

Zufriedenheitsermittlung

Bei Projekten und Großprojekten ist eine interne Zufriedenheitsermittlung sinnvoll. Sie ist Teil der Qualitätssicherung und der kontinuierlichen Verbesserung.

Hier zeigen sich vor allem Probleme im Projektumfeld, die somit bei zukünftigen Projekten berücksichtigt werden können.

Für eine Zufriedenheitsermittlung kann das Formular [F17b Zufriedenheitsermittlung](#) genutzt werden.

Prozessbeschreibung Projektabschluss

Eingabe	Prozess		Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> • Projektauftrag • Änderungsanträge • Projektergebnisse 	<i>Vorgehensschritte</i>	<i>Techniken/ Formblätter</i>	Abgenommene Projektergebnisse , -teilergebnisse Offene-Punkte-Liste Projektdokumentation Informierte Stakeholder Projektabschluss-sitzung Projektabschluss-bericht
	1. Projektabnahme(n) durchführen	F17a Projektabschlussbericht F17b Zufriedenheitsermittlung F15a Protokoll F15b Offene Punkte Liste C17 Projektabschluss	
	2. Umfeldbeziehungen auflösen		
	3. Projektabschluss-sitzung durchführen		
	4. Zufriedenheit ermitteln		
	5. Abschlussbericht erstellen		
6. Internes Wissens-management sicherstellen			

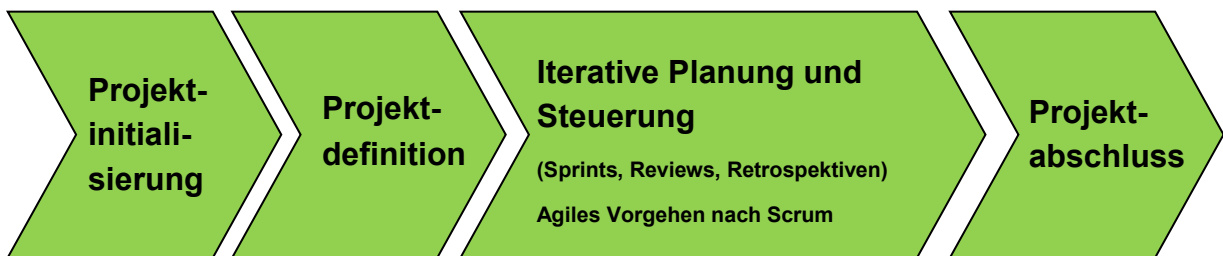


8 Agile Vorgehensweisen

8.1 Hybride Projekte

In hybriden Projekten arbeiten wir weiter mit den Phasen Initialisierung und Definition, um den groben Rahmen des Projektes festzulegen und um beispielsweise Stakeholder und Risiken zu identifizieren. Die Phasen Planung und Steuerung werden durch eine Reihe von Sprints nach dem Scrum-Modell ersetzt. Danach folgt die Abschlussphase aus dem planorientierten Ansatz. Hybride Projekte sind eine Kombination aus dem planorientierten Vorgehen mit Scrum.

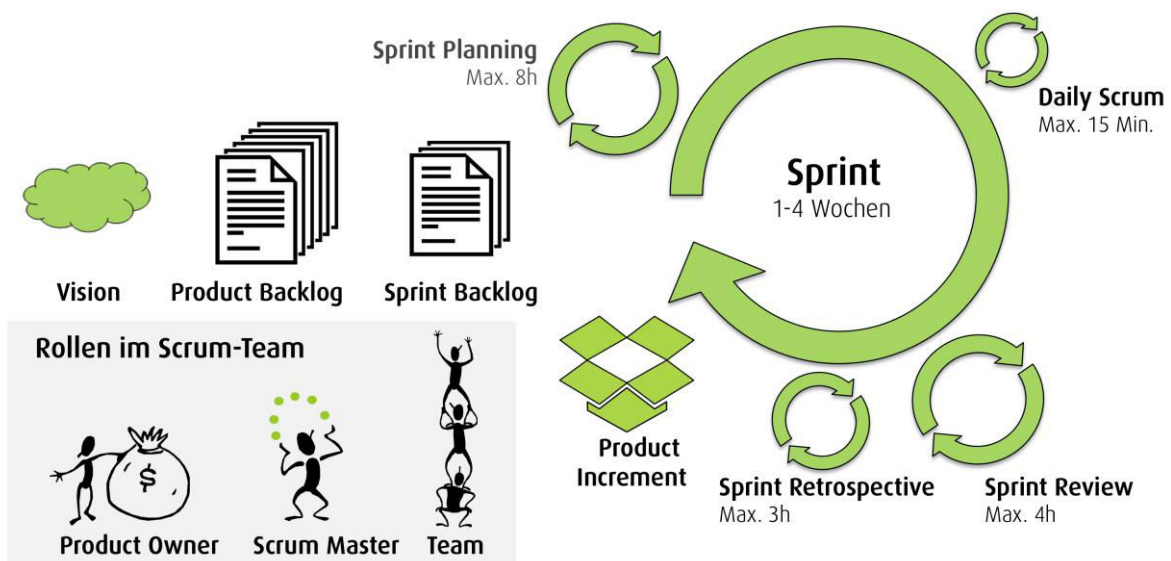
Hybrides Projektmanagement



Bei der Auswahl von hybriden Vorgehensweisen ist es empfehlenswert, dass die Inhaber der dort als Product Owner und Scrum-Master bezeichneten Rollen ihre Rolle in dem Prozess verstanden haben. Der Product-Owner ist relativ einfach mit dem Auftraggeber gleichzusetzen. Der Scrum-Master ist nicht der Projektleiter, sondern ein Berater und Methodencoach. Eine Ausbildung zum Scrum-Master oder Product-Owner ist empfehlenswert, wenn solche Modelle eingesetzt werden sollen.

Zur Erläuterung des Ablaufs in der hybriden Phase, der Zusammenfassung von Planung und Steuerung, kann man sich an dem Modell Scrum orientieren. Eine Übersicht über die Vorgehensweise bei reinem Scrum zeigt das folgende Bild:

8.2 Scrum



Der Product-Owner eine Vision des Projektergebnisses und schreibt das, was er schon definieren kann in das Product-Backlog. Das ist eine Art Lastenheft. Das Product Backlog muss zu Beginn nicht vollständig sein. Im Product Backlog kann der Product-Owner jederzeit die Blätter mit den Anforderungen umsortieren, und dabei die „wichtigsten“ Dinge nach oben legen.



Beim Sprint-Planning treffen Sie Product Owner, Team und Scrum Master, um die Blätter mit Anforderungen auszuwählen, die im nächsten Entwicklungszyklus von 1 – 4 Wochen (Sprint) umgesetzt werden sollen, auszuwählen.

Dann beginnt die Umsetzung der Anforderungen. Das Team trifft sich täglich mit dem Scrum-Master. In diesem „Daily Scrum“ berichten alle Teammitglieder

- Was sie gestern gemacht haben.
- Was sie heute vorhaben.
- Wobei Sie Unterstützung benötigen.

Das Meeting dauert max.15 Minuten.

Am Ende des Sprints werden die Ergebnisse vom Product-Owner im Sprint Review abgenommen. Danach folgt die Sprint Retrospektive, eine Art Lessons learned, um Verbesserungen bereits im nächsten Sprint umsetzen zu können.

Ergebnis des Sprints ist ein Product Increment, also ein Stück auslieferungsfähiges Produkt.

Während des Sprints kann der Product Owner jederzeit das Product Backlog bearbeiten und ergänzen. Bei dem den Sprint Review folgenden Sprint Planning für den nächsten Sprint können so alle Erkenntnisse aus dem vorherigen Sprint und zwischenzeitlich geschärfte Anforderungen berücksichtigt werden.

Tipp: Einen großen Nutzen entfaltet dieses Modell dadurch, dass es konsequent den Ansatz „Fail fast“ unterstützt. Wenn das Thema so neuartig ist, dass man nur eine sehr unklare Vorgabe machen kann, sieht man bei diesem Modell bereits nach 1 bis 4 Wochen, ob die Lösung in die richtige Richtung geht. Wenn nicht, kann man umgehend korrigieren. Man arbeitet im Projekt also nicht ein Jahr in die falsche Richtung, bevor transparent wird, dass man den falschen Weg eingeschlagen hat.



9 Abkürzungsverzeichnis

Hier finden Sie eine Liste der verwendeten Abkürzungen.

Abkürzung	Erklärung
AKV	Aufgabe Kompetenzen Verantwortung
AP	Arbeitspaket
KMU	Kleinere und mittlere Unternehmen
MS	Meilenstein
OP	Offene Punkte
PL	Projektleiter
PM	Projektmanagement
PO	Projektoffice
PSP	Projektstrukturplan
PT	Personentag



10 Formulare

10.1 F01 Projektkategorie

Ermittlung der Projektkategorie			
Anzahl der Fachabteilungen, die im Projekt ständig durch Projektmitarbeiter vertreten sind	2 - 3 <input type="checkbox"/>	4 – 5 <input type="checkbox"/>	>5 <input type="checkbox"/>
Anzahl der betroffenen Abteilungen / Schnittstellen / Prozesse	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	>2 <input type="checkbox"/>
Risiko	Gering <input type="checkbox"/>	Mittel <input type="checkbox"/>	Hoch <input type="checkbox"/>
Unternehmerische Bedeutung	Gering <input type="checkbox"/>	Mittel <input type="checkbox"/>	Hoch <input type="checkbox"/>
Komplexität	Gering <input type="checkbox"/>	Mittel <input type="checkbox"/>	Hoch <input type="checkbox"/>
Innovationsgrad der Aufgabenstellung	Gering <input type="checkbox"/>	Mittel <input type="checkbox"/>	Hoch <input type="checkbox"/>
Gesamtprojektzeit / Monate	< 4 <input type="checkbox"/>	4 – 12 <input type="checkbox"/>	>12 <input type="checkbox"/>
Gesamtprojektkosten in EURO	< 50.000 <input type="checkbox"/>	< 200.000 <input type="checkbox"/>	< 200.000 <input type="checkbox"/>
Auswahl der Projektkategorie	Klein- projekt <input type="checkbox"/>	Projekt <input type="checkbox"/>	Groß- projekt <input type="checkbox"/>



10.2 F02 Projektsteckbrief

Projektname			Kategorie	
Status		Version	Datum	
Projekt- kurzbeschreibung				
Ist-Zustand				
Soll-Zustand				
Projektziele				
Projektumfeld				
Projektrisiken				
Termine	Start			
	Ende			
	Dauer			
Zwischentermine (bei Bedarf)				
Aufwand in PT				
Budget				
Rollen	Auftraggeber			
	Projektleiter			
	Projektteam			
_____		_____		
Datum, Auftraggeber		Datum, Projektleiter		



10.3 F03 Zieldefinition

Nr.	Art	Ziel	Messkriterium	Priorität (muss – soll - kann)
1	Oberziel			
1.1	Ergebnisziele			
1.1.1	Leistungsziel			
1.1.2	Leistungsziel			
1.1.3	Leistungsziel			
1.1.4	Leistungsziel			
1.1.5	Leistungsziel			
1.1.6	Finanzziel			
1.1.7	Personelles Ziel			
1.1.8	Sozialziel			
.....				
1.2	Vorgehensziele			
1.2.1	Terminziel			
1.2.2	Kostenziel			
1.2.3	Aufwandsziel			
1.2.4	Ablaufziel			
.....				
1.3	Nicht-Ziel			
1.3.1	Nicht-Ziel			

10.4 F04 Stakeholderanalyse

Nr	Stakeholder / Stakeholdergruppe	Erwartungen / Befürchtungen	Konflikt-potenzial	Macht / Einfluss	Strategie	Maßnahme	Endtermin	Verantwortlich	Maßnahmen-Status
1							01.07.23	Name	offen
2							01.07.23	Name	offen
3							01.07.23	Name	offen
4							01.07.23	Name	offen
5							01.07.23	Name	offen
6							01.07.23	Name	offen
7							01.07.23	Name	offen
8							01.07.23	Name	offen
9							01.07.23	Name	offen
10							01.07.23	Name	offen

10.5 F05 Kommunikationsmatrix

Zielperson, Zielgruppe	Medium	Zweck	Verantwortlich	Termin

10.6 F06 Risikoanalyse

Nr	Risiko	Ursache	Risiko			Risiko-Status	Maßnahme	Maßnahme		
			EW	AW				Status	Termin	Verantwortlich
R01			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R02			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R03			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R04			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R05			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R06			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R07			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R08			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R09			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R10			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R11			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R12			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R13			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name
R14			D	D	grün	1 offen		offen	01.07.23	Name



10.7 F07 Auswahl Projektdesign

	Kriterium	eher planorientiert	eher hybrid	eher agil
Rahmen	Projektart	eher Investition	eher Organisation	eher F&E
	Neuartigkeit	Routine	teilweise neu	unbekanntes Terrain
	Entwicklung der Technologie	Statisch		dynamisch
	Projektumfeld	eher statisch		eher dynamisch
	Dokumentation	hohe rechtliche Anforderungen		keine ext. Zwänge
Ziele	Ziele	gut beschreibbar		schlecht beschreibbar
	Klarheit Projektumfang	klar definierbar		unscharf
	Erwartete Änderungsdynamik	überschaubar		hoch
AG	Vorstellungen des AG	klar		unklar
	Sicherheitsbedürfnis des AG	hoch		niedrig
	Vertragssicherheit	hohe Anforderungen		niedrige Anforderungen
Team	Selbstorganisiertes Team	vorteilhaft, aber nicht erforderlich		erforderlich
	Teammitglieder zu 100% im Projekt	nicht erforderlich		erforderlich
Extern	Externe Schnittstellen	viele		wenige
	Arbeitsform wichtiger Lieferanten	eher planorientiert		eher agil



10.8 F08 Kostenschätzung

Projektmanagement	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Planung, Steuerung, Controlling, Berichtswesen, Abnahmen	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Meetings und Abstimmungsgespräche (intern und extern)	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Aufwandsabschätzungen	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Reisezeiten	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Anforderungsanalyse	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Anwenderworkshops	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Reisezeiten	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Erstellung des Pflichtenheftes / Anforderungsanalyse	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Abstimmung und Review (intern und extern)	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Übersetzungsleistungen	0,0	0,0	0,0	0	0	0
System- und Applikationsdesign	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Softwarearchitektur / Architekturberatung / Evaluierung neuer Technologien	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Daten- und Prozessmodellierung	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Screen Design / UX Design / Business- und Dialog Flows	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Leistungsbeschreibung	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Integrationskonzeption	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Änderungsmanagement	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Koordinierung, Abstimmung und Management	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Beschreibung der Änderungswünsche	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Softwareentwicklung	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Funktionale Entwicklung inkl. Unit Tests	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Einarbeitung neuer Mitarbeiter	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Refactorings / Repositorypflege	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Altdatenmigration	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Entwicklung und Durchführung von Last- und Performancetests	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Qualitätssicherung	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Einarbeitung in die QS-Tätigkeiten	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Erstellen von Testkonzepten	0,0	0,0	0,0	0	0	0
User Akzeptanztests (extern)	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Durchführen der Applikationstests	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Testautomatisierung	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Roll Out und Schulung	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Erstellung von Schulungsunterlagen	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Planung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Erstellung von Präsentationsunterlagen	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Erstellung einer Anwenderhandbuchs	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Configurationsmanagement / Betriebsvorbereitung und Betriebsübergang	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Bereitstellung der Infrastruktur (Test- und Produktionsumgebung)	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Integration in das System- und Applikationsmanagement	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Softwaredeployments	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Systemdokumentation und "How to"	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Schulung des technischen Supports und des Anwendersupports	0,0	0,0	0,0	0	0	0
Gesamtsumme	0,0	0,0	0,0	0	0	0

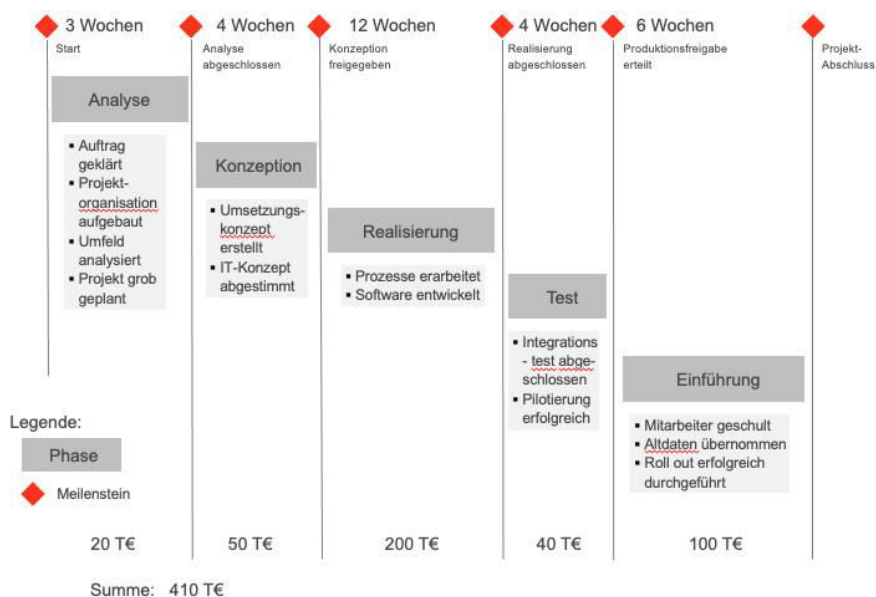
Tagessatz intern 300 Euro

Tagessatz extern 1.000 Euro

10.9 F09 Phasenplan

Phasenplan Projekt: ABC

Stand: 11/2022





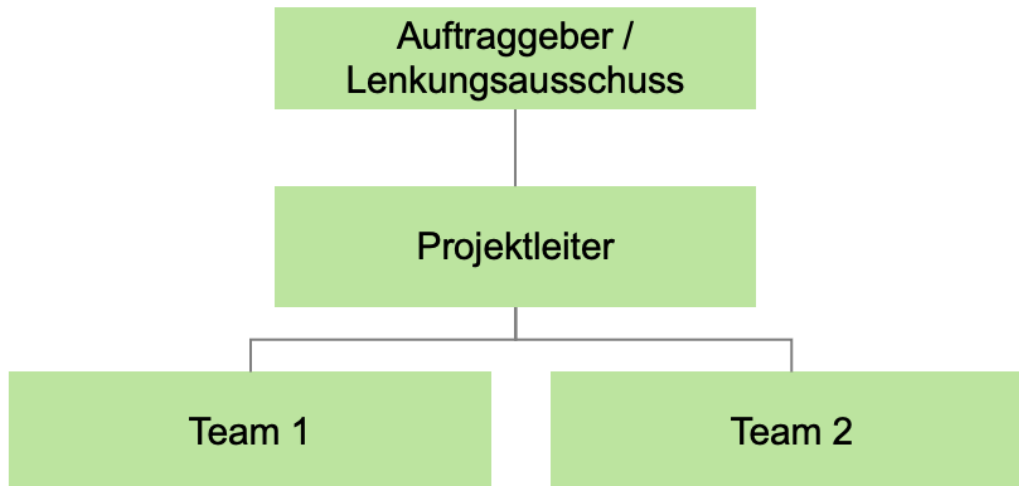
10.10 F10 Projektauftrag

Projektname			Kategorie	
Status		Version	Datum	
Projekt- kurzbeschreibung				
Ist-Zustand				
Soll-Zustand				
Projektziele				
Projektumfeld				
Projektrisiken				
Termine	Start			
	Ende			
	Dauer			
Zwischentermine (bei Bedarf)				
Aufwand in PT				
Budget				
Rollen	Auftraggeber			
	Projektleiter			
	Projektteam			
_____		_____		
Datum, Auftraggeber		Datum, Projektleiter		



10.11 F11 Projektorganigramm

Organigramm Projekt: ABC
Stand: 11/2022



10.12 F12 Projektstrukturplan

PSP-Code	Art GA=Gesamtaufgabe TA=Teilaufgabe AP=Arbeitspaket MS=Meilenstein	Bezeichnung



10.13 F13 Arbeitspaketbeschreibung

Projekt	
Bezeichnung	APxx Titel
Verantwortliche/r	Fr. xxx

Beschreibung

Zielsetzung	
Gewünschtes Ergebnis	
Abgrenzung	
Rahmenbedingungen	

Abhängigkeiten und Schnittstellen

Vorläufer Arbeitspaket	
Schnittstellen	

Terminplanung

Starttermin	
Endtermin	

Aktivitäten

Nr.	Bezeichnung	Verantwortlich	Termin

Ergebnis

Ergebnisdokumentation	
------------------------------	--

10.14 F14 Vorgangsliste

PSP-Code	Art GA=Gesamtaufgabe TA=Teilaufgabe AP=Arbeitspaket MS=Meilenstein	Bezeichnung	Dauer (Tage)	PSP-Code Vor- gänger	Start	Ende	Status	Verant- wortlich	Ressourcen- bedarf	Kosten



10.18 F16a Änderungsantrag

Antrag			
Projektname		Antragsnummer	
Antragsdatum		Datum letzte Änderung	
Antragsteller		Priorität	<i>z. B. hoch/mittel/gering</i>
Änderungsbeschreibung	<i>Detaillierte Beschreibung des Änderungswunsches (wie ist der aktuelle Zustand und wie soll der Zustand nach der Änderung sein)</i>		
Erwarteter Nutzen	<i>Was ist der Nutzen dieser Änderung?</i>		

Bewertung			
Bewerter		Bewertungsdatum	
Bewertungsergebnis	<i>z. B. „machbar“; „nicht machbar, weil..“; „nicht notwendig, weil..“</i>		
Geschätzter Aufwand	<i>in Personentagen</i>		
Geschätzte Kosten	<i>in Euro</i>		
Auswirkungen auf den Endtermin			

Beauftragung	
Die Änderung wurde genehmigt.	<input type="checkbox"/>
Die Änderung wurde nicht genehmigt.	<input type="checkbox"/>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; margin-top: 5px;">Datum, Auftraggeber</div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; margin-top: 5px;">Datum, Projektleiter</div> </div>	

10.19 F16b Änderungsliste

Nr.	Bezeichnung der Änderung	Antragsdatum	Bewertung der Auswirkung	Status*	Datum Statuswechsel



10.20 F17a Projektabschlussbericht

1. Projektziele	
1.1 Leistungsziele	
Leistungsziele erreicht	<input type="checkbox"/>
Leistungsziele nicht erreicht	<input type="checkbox"/>
Begründung der Abweichung:	
1.2 Terminziele	
Terminziele erreicht	<input type="checkbox"/>
Terminziele nicht erreicht	<input type="checkbox"/>
Begründung der Abweichung:	
1.3 Kostenziele	
Kostenziele erreicht	<input type="checkbox"/>
Kostenziele nicht erreicht	<input type="checkbox"/>
Begründung der Abweichung:	
2. Projektumfeld	
Was ist gut, was ist nicht so gut gelaufen?	
3. Projektteam	
Was ist gut, was ist nicht so gut gelaufen?	
4. Projektlernen	
Was kann für zukünftige Projekte gelernt werden?	

5. Offene Punkte			
		Verantwortlich	Termin
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			



10.21 F17b Zufriedenheitsermittlung

Projektname	
Start	
Ende	
Datum	

Zufriedenheit mit der Projektarbeit						
	(1 = sehr zufrieden, 5= unzufrieden)					
	1 😊😊	2 😊	3 😐	4 😞	5 😡*	Bemerkungen
1. Wie zufrieden waren Sie mit dem Projektstart, der Zielformulierung und den Projektplänen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Wie zufrieden waren Sie mit der Aufgaben- und Kompetenzverteilung sowie mit dem Informationsfluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Wie zufrieden waren Sie mit dem Einsatz und der Arbeitsweise des Teams?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Wie zufrieden waren Sie mit der Betreuung durch die Projektleitung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Wie gut wurden die (Teil-) Projektziele erreicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Fühlten Sie sich gut informiert über den Projektfortschritt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Gesamte Beurteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Welche Verbesserungen sollten bei der Realisierung weiterer Projekte durchgeführt werden?						
Falls Sie noch weitere Anmerkungen, Wünsche, Verbesserungsvorschläge haben, teilen Sie uns diese bitte mit:						



11 Checklisten

11.1 C03a Zielformulierung

Prüffragen	Ja	Nein	offen
Ist das Ziel eindeutig messbar?			
Sind Zweck bzw. Nutzen genannt?			
Ist der Bezug zu den Unternehmenszielen erkennbar?			
Sind die Randbedingungen klar?			
Passen Ziel oder Ziele zu den Kompetenzen des Projektmanagers?			
Ist es möglichst lösungsneutral formuliert?			
Ist es anspruchsvoll und realistisch?			
Ist das gewünschte Ergebnis vollständig beschrieben?			
Ist in der Formulierung der interne oder externe Kunde (Zielgruppe) berücksichtigt?			
Ist es so einfach, dass jeder verstehen kann, was das Ergebnis sein soll?			
Ist es aktiv und positiv formuliert? Wirkt es motivierend?			
Sind die Teilziele priorisiert?			
Ist es schriftlich fixiert (Zielkatalog)?			
Wird es vom gesamten Team getragen?			

11.2 C03b Situationsanalyse

Prüffragen	ja	nein	offen
Ist die Ausgangslage allen im Team klar?			
Wurden die Chancen erfasst, die das Projekt bietet?			
Wurden die Hindernisse und Probleme benannt, die sich dem Projekt entgegenstellen?			
Wurden die Ursachen der wichtigsten Probleme analysiert?			
Sind die wichtigsten Einflussgrößen bekannt?			
Sind die Randbedingungen und Vorgaben klar?			
Sind die Schnittstellen erfasst und analysiert?			
Wurden die Projektrisiken erfasst und bewertet sowie Maßnahmen definiert?			
Sind die kritischen Erfolgsfaktoren festgelegt?			
Wurde der Auftraggeber bei kritischen Punkten befragt? Liegen seine Entscheidungen vor?			
Haben alle Teammitglieder ausreichend Gelegenheit gehabt sich zu beteiligen?			
Ist das Klima im Projektteam gut?			

11.3 C04 Stakeholderanalyse

Prüffragen	ja	nein	offen
Wurden alle erkennbaren Anspruchsgruppen (intern und extern) erfasst?			
Konnten die Erwartungen aller Gruppen ermittelt werden?			



Prüffragen	ja	nein	offen
War es möglich, ihre Einstellung zum Projekt einzuschätzen?			
Wurde die Einflussstärke erfasst?			
Wurden Maßnahmen zur Stakeholdersteuerung festgelegt?			
Wurde eine regelmäßige Überprüfung der Stakeholderanalyse im Projektverlauf festgelegt?			

11.4 C05 Projektmarketing

Prüffragen	ja	nein	offen
Wurden sinnvolle Zielgruppen gebildet?			
Sind die Informationsbedürfnisse dieser Zielgruppen bekannt?			
Gibt es eine Übersicht über alle Kanäle und Medien, die genutzt werden können?			
Gibt es eine Übersicht über alle Ereignisse (Kommunikationsanlass)?			
Gibt es einen Kommunikationsplan, mindestens eine Kommunikationsmatrix?			
Sind Sofortmaßnahmen festgelegt worden?			
Sind Termine zur Überprüfung des Kommunikationsplans festgelegt worden?			
Wurde ein Teammitglied mit der Daueraufgabe Projektmarketing beauftragt?			

11.5 C06 Risikoanalyse

Prüffragen	ja	nein	offen
Sind alle Umfeldfaktoren erfasst?			
Sind alle Risiken beschrieben?			
Sind alle Risikoursachen beschrieben?			
Sind alle Risikofolgen beschrieben?			
Sind Eintrittswahrscheinlichkeit und Bedeutung festgelegt?			
Sind vorbeugende Maßnahmen festgelegt?			
Sind nachsorgende Maßnahmen festgelegt?			
Sind Termine und Verantwortlichkeiten festgelegt?			
Findet eine kontinuierliche Maßnahmenüberwachung und –steuerung statt?			

11.6 C09 Phasenplan

Prüffragen	ja	nein	offen
Sind alle Phasen terminiert?			
Haben alle Phasen Abschlussmeilensteine?			
Sind (falls angegeben) genaue Datumsangaben mit dem Auftraggeber abgesprochen?			
Liegen erste Kosten- und Aufwandsschätzungen je Phase vor?			
Sind für alle Phasen Ergebnisse definiert?			



Prüffragen	ja	nein	offen
Sind für alle Meilensteine Ergebnisse definiert?			
Gibt es eine grafische Ausarbeitung zur Phasenplanung?			

11.7 C10a Projektauftrag

Prüffragen	ja	nein	offen
Wurde die Checkliste Startsituation vollständig durchgearbeitet?			
Wurden Informationslücken gesucht und geschlossen?			
Wurde der Detaillierungsgrad angemessen gewählt?			
Wurden alle Informationen nach Tatsachen, begründeten Annahmen und Vermutungen klassifiziert?			
Wurde der Auftraggeber persönlich befragt?			
Wurden Erfahrungsberichte ausgewertet?			
Wurde das Know-how früherer Projektleiter genutzt?			
Wurde auf mögliche oder notwendige Sofortmaßnahmen geachtet?			

11.8 C10b Prüfpunkte Auftragsklärung

Thema	Fragen
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> • Was war der Auslöser der Projektidee? • Wer ist über die Idee informiert? • Wer ist vom Projekt betroffen?
Wichtige Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Auflagen? • Schnittstellen? • Risiken? • Widerstände? • Erwartungen? • Ressourcen?
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Was soll erreicht werden? • Was soll nicht erreicht werden? • Welcher Nutzen soll wann für wen entstehen? • Wer ist der endgültige Kunde des Ergebnisses? • Wie passt das Projekt in die Unternehmensstrategie? • Welche Bedeutung/Priorität hat es?
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Wer ist Auftraggeber? • Wer ist Projektleiter? • Wer soll teilnehmen? • Berichtswesen? • Dokumentation?

11.9 C10c Projektstart

Prüffragen	ja	nein	offen
Wurden SMARTe Ziele vereinbart?			
Liegen Maßnahmen zur Stakeholdersteuerung vor?			
Wurde eine Kommunikationsmatrix festgelegt?			
Wurde eine Risikoanalyse durchgeführt und liegen Maßnahmen zum Umgang mit Risiken vor?			
Gibt es einen Phasen- und Meilensteinplan?			



Prüffragen	ja	nein	offen
Ist der Projektauftrag von Auftraggeber und Projektleiter unterschrieben?			

11.10 C12 Projektstrukturplan

Prüffragen	ja	nein	offen
Sind alle Anforderungen aus dem Auftrag, Vertrag, Lastenheft, etc. berücksichtigt)			
Gibt es jeweils einen Start- und Ende-Meilenstein?			
Liegen keine Überschneidungen zwischen Teilaufgaben oder Arbeitspaketen vor?			
Ist jede Teilaufgabe vollständig in den darunter liegenden Arbeitspaketen enthalten?			
Ist jede Teilaufgabe weiter untergliedert?			
Stehen auf der untersten Gliederungsebene des PSP ausschließlich Arbeitspakete und Meilensteine?			
Wurde ein PSP-Code einheitlich vergeben?			

11.11 C13 Arbeitspaketbeschreibung

Prüffragen	ja	nein	offen
Sind alle Aufgaben des Arbeitspakets aus dem Auftrag, Vertrag, Lastenheft, etc. berücksichtigt)			
Liegen Vorgänger- und Nachfolger fest?			
Sind Termine, Aufwand und Kosten festgelegt bzw. nach Abschluss der Ablauf-, Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung nachgetragen?			
Sind alle Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen bekannt?			
Wurde festgelegt, wie der Fortschrittsgrad dieses Arbeitspaketes gemessen wird?			
Ist die Arbeitspaketbeschreibung vollständig?			
Ist diese Beschreibung mit dem Arbeitspaketverantwortlichen und dem Projektleiter abgestimmt?			

11.12 C14a Ablauf- und Terminplan

Prüffragen	ja	nein	offen
Sind für alle Arbeitspakete Dauern vergeben?			
Haben alle Meilensteine eine Dauer von null?			
Haben alle Arbeitspakete und Meilensteine Vorgänger und Nachfolger?			
Sind alle Teilaufgaben ohne Vorgänger- und Nachfolger?			
Liegen für alle Arbeitspakete Verantwortliche fest?			
Ist der Status aller Arbeitspakete bekannt?			

11.13 C14b Ressourcen- und Kostenplan

Prüffragen	ja	nein	offen
Ist der Bedarf je Ressource bekannt?			



Prüffragen	ja	nein	offen
Ist die Verfügbarkeit der Ressourcen bekannt?			
Wurde der gesamte Ressourcenbedarf eingeplant?			
Wurden Linienaufgaben bei der Verfügbarkeit berücksichtigt?			
Wurden Anforderungen aus anderen Projekten berücksichtigt?			
Sind alle Ressourcenüberlastungen ausgeglichen?			
Liegen Ressourcenbedarf (Aufwand) und Gesamtkosten innerhalb der Vorgaben des Projektauftrages?			

11.14 C15 Projektcontrolling

Prüffragen	ja	nein	offen
Wurde die Kick-Off-Veranstaltung durchgeführt?			
Wurde eine Neubewertung der Risikosituation des Projektes durchgeführt?			
Wurde die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen zum Umgang mit den bereits identifizierten Risiken überprüft?			
Liegt eine aktuelle „Liste der offenen Punkte“ vor?			
Sind für alle offenen Punkte Verantwortliche und Termine festgelegt?			
Liegen für das Projekt mit dem Auftraggeber vereinbarte geregelte Abnahmeverfahren vor?			
Haben alle Arbeitspaketverantwortlichen den Status ihres Arbeitspaketes termingerecht zurückgemeldet?			

11.15 C16 Änderungsmanagement

Prüffragen	ja	nein	offen
Wissen alle Projektbeteiligten, dass es ein geregeltes Änderungsmanagement gibt?			
Sind alle Änderungswünsche identifiziert?			
Sind alle Änderungswünsche beschrieben?			
Sind alle Änderungswünsche bewertet?			
Liegt eine Entscheidung zum Änderungsantrag vor?			
Sind die betroffenen Projektdokumente aktualisiert?			
Sind die von der Änderung Betroffenen über den Änderungsinhalt informiert?			

11.16 C17 Projektabschluss

Prüffragen	ja	nein	offen
Wurde ein Abnahmeprotokoll erstellt?			
Liegt für jedes Großprojekt ein Projektabschlussbericht vor?			
Liegt für jedes Projekt ein vereinfachter Projektabschlussbericht vor?			
Wurden alle Projektbeteiligten über den erfolgreichen Projektabschluss informiert?			
Sind noch Nacharbeiten zu leisten und sind diese in einer offenen-Punkte-Liste festgehalten?			



Prüffragen	ja	nein	offen
Ist die Projektdokumentation vervollständigt und archiviert?			
Wurde eine Projektabschlussitzung durchgeführt?			
Ist dafür gesorgt, dass die im Projekt gewonnenen Erfahrungen dem Unternehmen zur Verfügung gestellt sind?			
Wurde eine Zufriedenheitsermittlung durchgeführt?			

Nie wieder gescheiterte Projekte? Das kann Ihnen niemand versprechen. Aber wenn Sie sich an dem beschriebenen Rahmen orientieren, wird sich die Chance, ein Projekt richtig an die Wand zu fahren deutlich verringern.

Viele, auch kleinere Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, ihr Projektmanagement zu verbessern. Dann wird der IT-Verantwortliche mit ein paar Tausend Euro losgeschickt, um eine PM-Software zu kaufen. Das System wird installiert und nach einem Jahr wieder abgeschaltet, weil es keine Verbesserung bringt und nicht genutzt wird.

Dieser Ablauf ist nicht erstaunlich, sondern vorhersagbar. Die Auswirkungen von fehlenden Rollendefinitionen, fehlenden Regeln, fehlenden Standards und fehlender Qualifikation lassen sich nicht mit einem Stück Software beheben.

Hier setzt die im Buch vorgestellte Methode für kleine Unternehmen an: Klare Prozess-Schritte, klare Rollen und praktische Formulare und Checklisten sorgen für gute Rahmenbedingungen. Alle vorgestellten Formulare und Checklisten können als Word- oder Excel-Dokument heruntergeladen und auf die persönlichen Bedürfnisse angepasst werden.

Im Idealfall ergänzt man diese schlanke Methode mit einer kompetenzorientierten Projektmanagement-Qualifizierung für die Projektleitung, z.B. einem Basiszertifikat Projektmanagement (GPM) oder einem IPMA Level D Zertifikat.



René Windus studierte Elektrotechnik an der Universität Hannover und begann seine berufliche Laufbahn bei dem Automobilzulieferer Continental / ContiTech. Dort war er 12 Jahre im Projektumfeld tätig und steuerte große internationale IT- und Organisationsprojekte.

Seit 2001 ist er Geschäftsführer der Decisio Unternehmensgruppe und als Interims-Projektleiter, Coach und Berater in Projekten tätig.

2006 wurde das Thema Qualifizierung in das Leistungsportfolio von Decisio aufgenommen. Herr Windus ist akkreditierter und zertifizierter Projektmanagement-Trainer (GPM), Business-Coach (IHK) und nach IPMA Level A als Projekt-Direktor (GPM) zertifiziert.

Heute berät er Unternehmen bei der Einführung und Optimierung von Projektmanagement und bereitet Projektleiterinnen und Projektleiter auf ihre IPMA-Zertifizierung vor.