



# Projektmanagement

Durchatmen. Abhaken. Glückliche zum Projekt-Erfolg.  
*Projektplanung, Projektdurchführung, Projektabschluss.*



Das bin ich:



## Tim Dettmer

Hallo,  
mein Name ist Tim Dettmer und ich bin Urheber dieses E-Books.

Im Projektmanagement habe ich mir angewöhnt vieles visuell aufzubereiten um AHA-Effekte zu erzeugen, denn ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Ich hoffe Ihnen sagt die Aufbereitung der Informationen zu. Der Einfachheit halber habe ich in diesem Buch auf allen kommenden Inhalten das förmliche „Du“ gewählt.

Solltest du Fragen, Anregungen oder Kritik haben, mit der ich dieses Buch verbessern kann, zögere bitte nicht mich über [ebook@projektmanagement-mentor.de](mailto:ebook@projektmanagement-mentor.de) zu kontaktieren.

### **Zu meiner Person:**

Baujahr 1989

### **Tätigkeitsprofil:**

- > Arbeitet in der IT der Ruhr-Universität Bochum
- > Freiberuflich tätig u.a. für „Deutsche See“, „Backhaus Verlag“ und „Wirtschaft Television“
- > Solopreneur & Gründer

### **Weiteres:**

- > Seit 2012 aktiver Ausbilder für Fachinformatiker (IHK)
- > Seit 2014 geprüfter IT-Projektleiter/Certified IT Business Manager (IHK)
- > Seit 2018 Mitglied im Prüfungsausschuss „Fachinformatiker Systemintegration“ der IHK mittleres Ruhrgebiet zu Bochum
- > Seit 2018 Mitglied im Prüfungsausschuss „IT-Projektleiter“ der IHK Essen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen zu Essen
- > (Hoffentlich ab Anfang) 2019 Bachelor of Arts Betriebswirtschaftslehre

✈ Über dieses Buch ▶ Erläuterungen zum Aufbau



Dieses bin ich, als **dein Mentor**, welcher Wissen vermittelt, Hinweise gibt und Verfahren/Vorgehensweisen erklärt.

Info-Kästen

▶ Info-Kasten

Diese grau hinterlegten und gestrichelten Info-Kästen zeigen dir **Definitionen** von Begriffen sowie **DIN-Normen**, die dem jeweiligen Begriff zugehören.

Kapitel-Abschluss



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Dieser Punkt definiert erlerntes Wissen rund um das Projektmanagement
- ✓ Dieser Punkt ist wichtig für dein Projekt, du solltest ihn beantworten können

Checklisten

Ich brauche..

Diese **blaue** Checkliste zeigt dir, welche Unterlagen oder Informationen du zur Erledigung der Aufgaben benötigst.

Zu erledigen..

Diese **grüne** Checkliste zeigt dir, welche Schritte, Aufgaben oder Überlegungen du abhaken solltest um ein möglichst optimales Ergebnis zu erzielen.

Zu beachten..

Diese **orangene** Checkliste hilft dir Planungsfehler zu minimieren. Wenn du diese Punkte abhaken kannst, sinkt die Anzahl an Planungsfehlern.

✈ Am Anfang steht: **Deine Idee oder der Auftrag**



Projektleiter

Ich möchte ein **Projekt leiten**.



Projekt

Das kann z.B.

- ein **Start-Up**,
- ein **Produkt**,
- eine **IT-Leistung**,
- eine **Dienstleistung**,
- ein **Straßenfest** oder
- ein **Event**

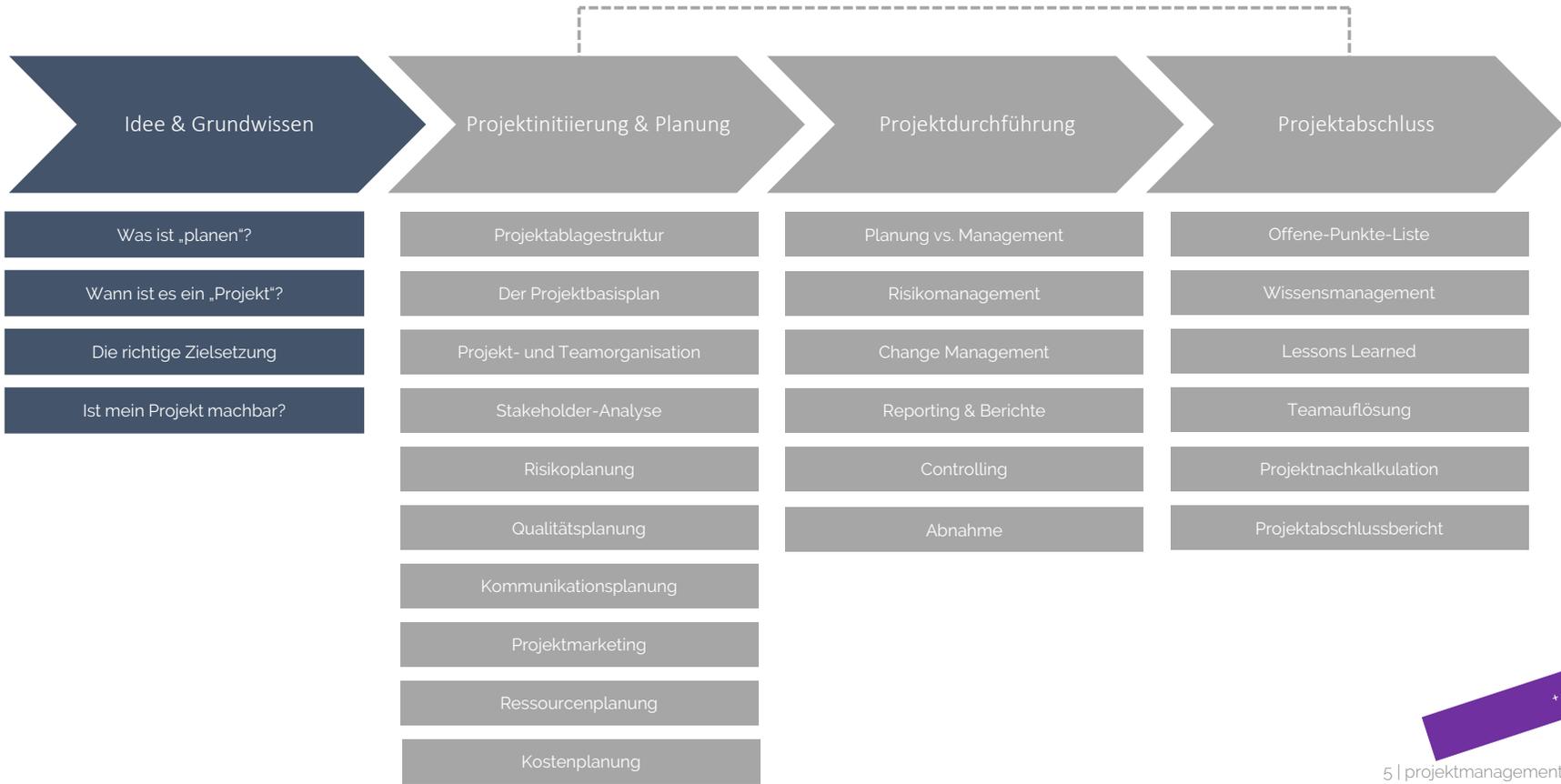
sein.



✈ Am Anfang steht: **Die Übersicht der kommenden Kapitel**



Das sind die einzelnen Projektphasen, von deinem derzeitigen Standpunkt ausgehend bis zum Projektabschluss.



+ Specials :- )



## Idee & Grundwissen ▶ Die Projektplanung an sich

### Am Ende des Moduls weißt du:

- Was „planen“ eigentlich ist
- Was ein Projekt ist
- Wie du Ziele definierst
- Welche deine Ziele sind
- Wie man eine Machbarkeitsstudie durchführt
- Ob dein Projekt machbar ist



## Idee ▶ Was heißt „planen“?



Als erstes musst du **planen**.

Planen ist:

- Die **geistige Vorwegnahme** zukünftiger Dinge, Sachen, Prozesse und Ereignisse.
- Die **Abstraktion** von systematisch-methodischen Folgen bestimmter Prozesse.
- Das Finden **der Schritte zur Zielerreichung**.
- Die **Vorbereitung** auf mögliche Probleme.

Typischerweise befindet sich das Projektmanagement in der:

- **operativen Planung** (<1 bis 3 Jahre)
- **taktischen Planung** (3 bis 5 Jahre) oder
- **strategischen Planung** (5 Jahre >)



## Idee ▶ Wann muss ich überhaupt planen?



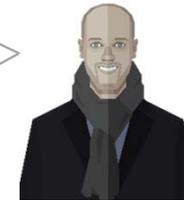
Projektleiter

Ich möchte am liebsten direkt loslegen!

Stopp! Beantworte vorher diese Fragen mit „Ja“ oder „Nein“:

- Soll ein **definiertes Ziel** erreicht werden?
- Ist es **kein Standardprozess** wie z.B. „Zähneputzen“?
- Sind **verschiedene Ressourcen** nötig?
- Sollen **mehrere Menschen** interagieren?
- Existieren **feste Termine**?

Wenn du mindestens zwei dieser Fragen mit „JA“ beantwortest, solltest du vor dem Loslegen planen.





## Idee ▶ „Planung“ vs. „Projekt“



Projektleiter

Das heißt, immer wenn ich etwas plane, habe ich ein Projekt?

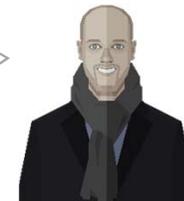
### ▶ DIN 69901 „Projekt“:

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Bedingungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.

Natürlich nicht!

- Arbeitest du **zielgerichtet**?
- Ist es ein **einmaliges** Vorhaben?  
*(Wenn sich ein und das selbe Vorhaben immer wieder wiederholt, ist es ein Prozess!)*
- Ist das zur Verfügung stehende **Zeitangebot oder Budget begrenzt**?
- Benötigst du **mehrere Personen** oder **verschiedene Fachkenntnisse** oder hast du komplexe Aufgaben/Themengebiete?

Ja? Herzlichen Glückwunsch, dann es ist ein Projekt!





## Idee ▶ Das ZIEL

Am Anfang des Projektes muss für Auftraggeber und Projektleiter vollständig klar sein, welche Leistungen zu erbringen sind.

Dabei helfen einem das Lastenheft und das Pflichtenheft bei der Definition vom zu erreichenden Zustand, nach Projektdurchführung.

Die Leitfragen sind zum Beispiel:

- Was ist das zu lösende Problem?
- Welche Nutzen werden generiert/was ist der Zweck des Projektes?
- Was soll erreicht werden?
- Wie sieht die Lösung aus?
- Was sind die Ziele?
- Welche Anforderungen werden an das Ziel gestellt?

Doch kommen wir erst zu den Zielen.

Ein Ziel ist ein **in der Zukunft liegender, gegenüber dem Gegenwärtigen im Allgemeinen veränderter, erstrebenswerter Zustand** oder ein solches Ergebnis.

Um Ziele genau zu definieren, müssen Ziele **SMART formuliert** sein.

**S:** Das Ziel muss **SPEZIFISCH** beschrieben werden.

**M:** Woran kann man **MESSEN**, ob ein Ziel erreicht wurde?

**A:** Ist das Ziel überhaupt erstrebenswert und somit **ATTRAKTIV**?

**R:** Ist das Ziel **REALISTISCH**?

**T:** Ist ein fester **TERMIN** gesetzt, an dem das Ziel erreicht sein muss?





## Idee ▶ Das ZIEL



Projektleiter

„Ich möchte 5.000,- € im Monat verdienen.“

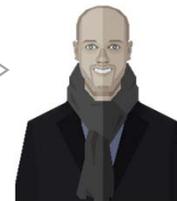
▶ SMART:

- |   |                        |
|---|------------------------|
| S | Spezifisch             |
| M | Messbar                |
| A | Attraktiv/Akzeptierend |
| R | Realistisch            |
| T | Terminiert             |

Das soll SMART sein? Besser:

„Ich werde bis zum 01.01.2020 (terminiert) durch meine selbstständige Arbeit als [...] (spezifisch) im Monat 5.000,- € netto (messbar) verdienen (Gesamtziel ist realistisch und attraktiv).“

**Erst, wenn du dir deine Ziele aufgeschrieben hast, machst du weiter!**

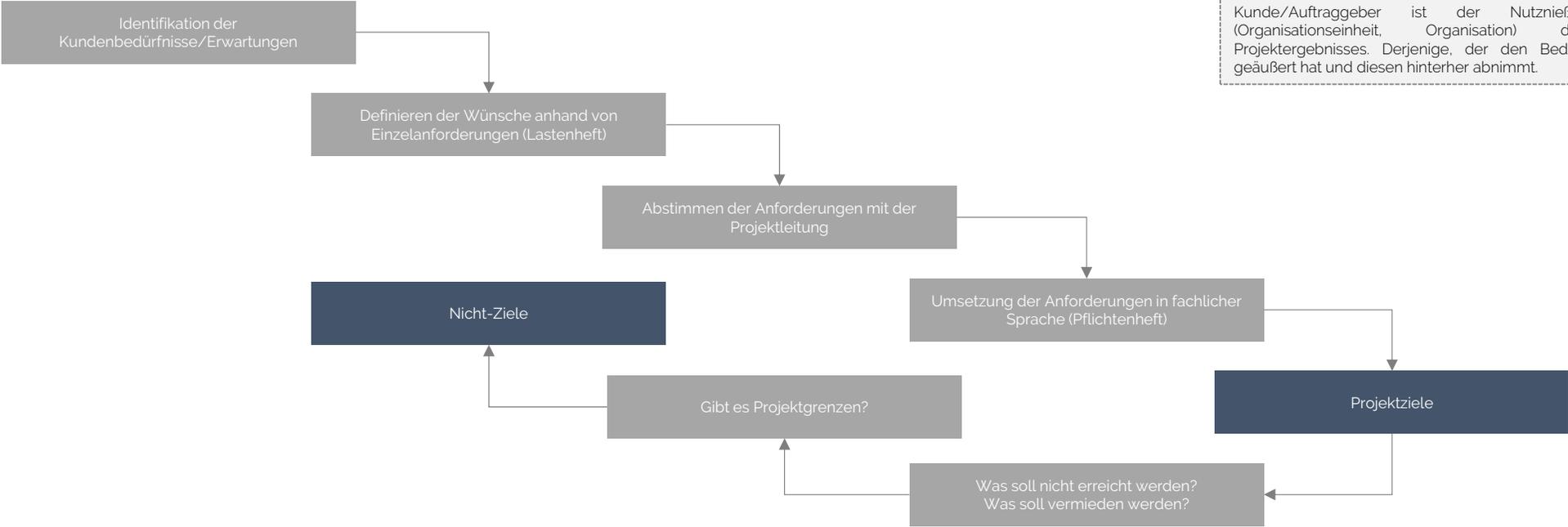


Idee ▶ Das ZIEL



Nicht nur du hast Ziele, was das Projektergebnis betrifft, sondern auch der Auftraggeber, Lieferanten, Mitarbeiter, ...  
**Dies sind die möglichen Schritte im Zielfindungsprozess.**

► **Kunde/Auftraggeber:**  
Kunde/Auftraggeber ist der Nutznießer (Organisationseinheit, Organisation) des Projektergebnisses. Derjenige, der den Bedarf geäußert hat und diesen hinterher abnimmt.



## 💡 Idee ▶ Anforderungen festhalten ▶ **Das Lastenheft**



Das **Lastenheft** beschreibt „die Last“ des Projektes. Es ist die **Zusammenstellung aller Anforderungen des Auftraggebers** und des späteren Nutzers an das Projekt hinsichtlich Zielen, Umfang und Randbedingungen.

Das Lastenheft beschreibt **was** zu erbringen ist und **wofür**.

Die folgende Gliederung ist beispielhaft. Überlege dir welche möglichen Punkte für dein Projekt wegfallen oder ergänzt werden können, damit du den Umfang **aus Sicht des Kunden/Auftraggebers** abbilden kannst.

- Projekt-Überblick
  - Veranlassung
  - Grundlagen (z.B. Einbindung in Unternehmensstrategie)
  - Zielsetzung
  - Technische Einbindung
  - Organisatorische Einbindung
  - Wirtschaftliche Einbindung
  - Bereits bekannte Eckdaten des Projektes
- Ist-Situation
  - Technische Situation
  - Organisatorische Situation
  - Wirtschaftliche Situation
  - Probleme der Ausgangslage
- Soll-Zustand
  - Aufgabenstellung
  - Ziele
  - Abläufe
  - Ausbaustufen
  - „Was wird besser“/Projektnutzen
- Schnittstellen
  - Schnittstellen nach extern
  - Schnittstellen und Beteiligungen intern
- Anforderungen
  - An die Technik/Technologien
  - An die Organisation/Mitarbeiter
- Randbedingungen
  - Genehmigungsverfahren
  - Gesetze und Richtlinien
  - Compliance- & Ethikvorgaben
- Qualität
  - Qualitätsmerkmale
  - Qualitätssicherung
  - Qualitätsnachweise
- Inbetriebnahme und Betrieb
  - Dokumentation
  - Schulung
  - Montage
  - Inbetriebnahme
  - Abnahme
  - Bedienung
  - Instandhaltung und Wartung
- Umweltschutz, Außerbetriebnahme
- Projektabschluss
  - Projektorganisation
  - Eingrenzung von Lieferanten und Dritten
  - Vorgehen bei Änderungen
- Anhang
  - Begriffe und Definitionen
  - Gesetze, Normen, Richtlinien
  - weiteres

Wie du siehst, sind das eine ganze Menge an Informationen.

Nicht jeder Auftraggeber hat die Zeit (und die Lust) dir das alles aufzuschreiben.

Dein Job ist es dann, möglichst viele Informationen aus dem Auftraggeber heraus zu kitzeln um das Lastenheft aus seiner Sicht selber zu verfassen.

## Idee ▶ Anforderungen festhalten ▶ Das Pflichtenheft



Das **Pflichtenheft** beschreibt die **Leistungs-Pflicht** des Auftragnehmer/Projekt-Teams. Das Pflichtenheft ist eine **hinreichende Beschreibung der technischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Leistungen**, die (mindestens) erforderlich sind, **um die Anforderungen des Lastenheftes zu erfüllen**.

Im Pflichtenheft werden die Anforderungen des Lastenheftes von der Sprache des Auftraggebers in die **Sprache des Auftragnehmers** übersetzt und auf Widerspruchsfreiheit überprüft. Am Ende steht ein **Grobkonzept zur Realisierung**.

Das Pflichtenheft definiert das **wie** und **womit** die Anforderungen erfüllt werden können. **Im Anschluss können Projekt-Ziele definiert werden**.

- Technische Lösung
- Wirtschaftliche Lösung
- Organisatorische Lösung
  - Je Kurzbeschreibung
  - Zusammenhänge
  - Anlagenstruktur
  - Schnittstellendefinitionen
  - Systemkontext
- Komponentenbeschreibung
- Genehmigungsergebnisse und –Verfahren
- Test und Abnahme
  - Testkonzepte
  - Testvorbereitung
  - Testdurchführung
- Zulassungen
- Zertifizierungen
- Inbetriebnahme und Betrieb
  - Eingliederung des Projektes
  - Personal
  - Schulungen
- Wartung und Störbehebung
- Ausschreibung und Lieferanten
  - Ausschreibungsverfahren
  - Prozesse zur Lieferantenauswahl
- Anhang
  - Begriffe und Definitionen
  - Gesetze, Normen, Richtlinien
  - Weiteres

Auch hier sind einige Informationen zusammenzutragen. Wichtig dabei ist es, die Anforderungen nicht aus dem Blick zu verlieren.

Versuche die Anforderungen des Auftraggebers bestmöglich zusammenzuführen und mit Ideen zu unterfüttern.



## Idee ▶ Das ZIEL ▶ Tipps

- Setze Ziele **nicht zu weit entfernt** (realistisch), aber dennoch **herausfordernd**, um dich und dein Team zu motivieren, das Ziel zu erreichen.
- Setze deinen **Zielfokus nicht zu eng**, um nicht blind für die Zielumgebung zu werden.
- Überlege von Anfang an, wie du die **Zielerreichung** dauerhaft **nachverfolgen** kannst!
- Bei persönlichen Projekten: **Geld** ist höchstens ein kurzer Motivator, andernfalls **Hygienefaktor** – setze dir Ziele für etwas, wofür du innerlich brennst.
- **Schreibe deine Ziele auf** und **unterschreibe diese**: wenn du Ziele im Team setzt, lasse alle unterschreiben – das schweißt zusammen, fokussiert und verpflichtet.
- Setze dir **nicht zu viele Ziele**: lieber **eins nach dem anderen**, als keines richtig!
- Mache deine Ziele **nicht von anderen abhängig** – wenn du Schnittstellen hast, halte dir die Personen dahinter offen.
- Wenn du ein großes strategisches Ziel verfolgst, **splitte das Ziel in Teilziele** (Teilprojekte) auf!
- Setze dir **Prioritäten!** Welches Ziel ist wichtiger? Inkludiert ein Ziel ein anderes?
- Setze **keine konträren Ziele**, das führt zu Rollenkonflikten.





## Idee ▶ Das ZIEL ▶ Checkliste

## Ich brauche..

- o Formuliere Kundenbedürfnisse, besser Pflichten-/Lastenheft
- o Erste Ideen zu Zielen, Nicht-Zielen/Vermeidungszielen
- o Übersicht: Wo stehen wir, wo wollen wir hin und warum wollen wir das? Oder jeweils formulierten Ist-, Soll-Zustand
- o Ggf. SWOT-Analyse

## Zu erledigen..

- o Formulierungen
  - o Welches übergreifende Endergebnis soll erreicht werden? Was ist das Projektziel?
  - o Welchen Nutzen soll das Projekt stiften?
  - o Was soll mindestens erreicht werden?
  - o Gibt es Teil- und Nebenziele?
    - o Kostenziele
    - o Terminziele (Start, Ende)
    - o Qualitätsziele
    - o Optionale Nebenziele
- o Checkliste SMART je Ziel abhaken
  - o Die Ziele sind spezifisch?  
*(Was, Welches, Zielkontext berücksichtigt, interpretationsfrei formuliert)*
  - o Die Ziele sind messbar?  
*(Woran wird Zielerreichung fest gemacht? Wie wird gemessen? Wie viel davon genau?)*
  - o Die Ziele sind akzeptabel?  
*(Ziel angemessen? Motivierend?)*
  - o Die Ziele sind realistisch?  
*(Generell machbar? Ziel durch Team beeinflussbar?)*
  - o Die Ziele sind terminiert?  
*(Bis wann? Zwischentermine für Zwischenziele?)*
- o Ziele widersprechen sich nicht
- o Ggf. konkurrierende Haupt- und Nebenziele sind in Reihenfolge/Priorisierung gebracht

## Zu beachten..

- o Ziele sind lösungsneutral formuliert (enthalten nicht bereits den Weg in deren Formulierung)
- o Ziele stehen im Einklang mit Unternehmensausrichtung (Ethik, Compliance, Ausrichtung,...)
- o Alle Ziele sind schriftlich formuliert
- o Ziele sind auf bessere Zielalternativen mit minimalem Mehraufwand geprüft
- o Es ist sichergestellt, dass Kosten-, Termin- & Qualitätsziele gemessen und bewertet werden können
- o Kennzahlen können optional zusätzlich festgelegt werden



## Idee ▶ **Das ZIEL** 2do

- ✓ Schreibe die Ziele auf, die durch das Projekt erreicht werden sollen und formuliere diese SMART.
- ✓ Fasse Ziele zusammen oder setze dir bei strategischen Zielen Teilziele.
- ✓ Gibt es Nicht-Ziele und Abgrenzungen? Wenn ja, welche?
- ✓ Priorisiere die Ziele.
- ✓ Unterschreibe deine Zielauswahl/Zielübersicht.



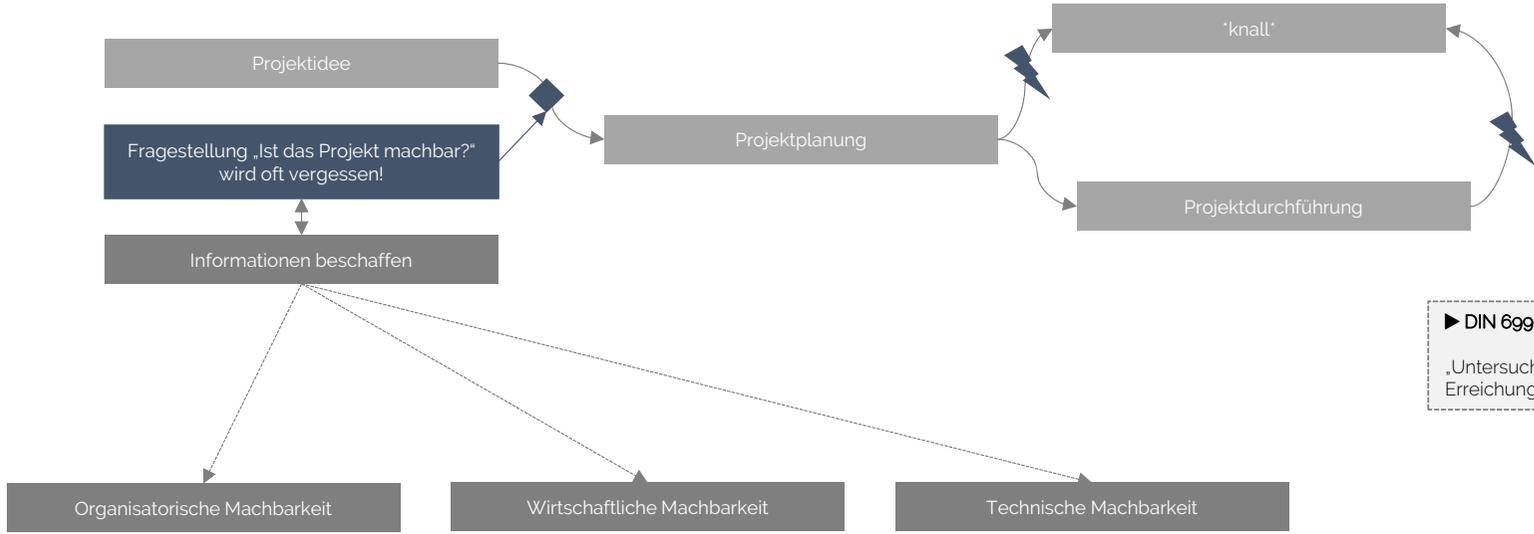
# Idee ▶ Machbarkeit



So laufen Projekte häufig, wenn einfach „drauflos“ gearbeitet wird.



## Idee ▶ Machbarkeit



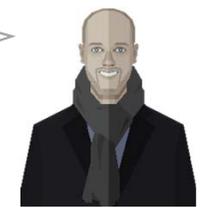
► DIN 69905 „Projektstudie“:  
„Untersuchung von Lösungsmöglichkeiten und deren Machbarkeit zur Erreichung des Projektziels“

„Wir müssten mal“-Projekte fahren oft unter deren Möglichkeiten oder komplett an die Wand, weil vergessen wurde, die:

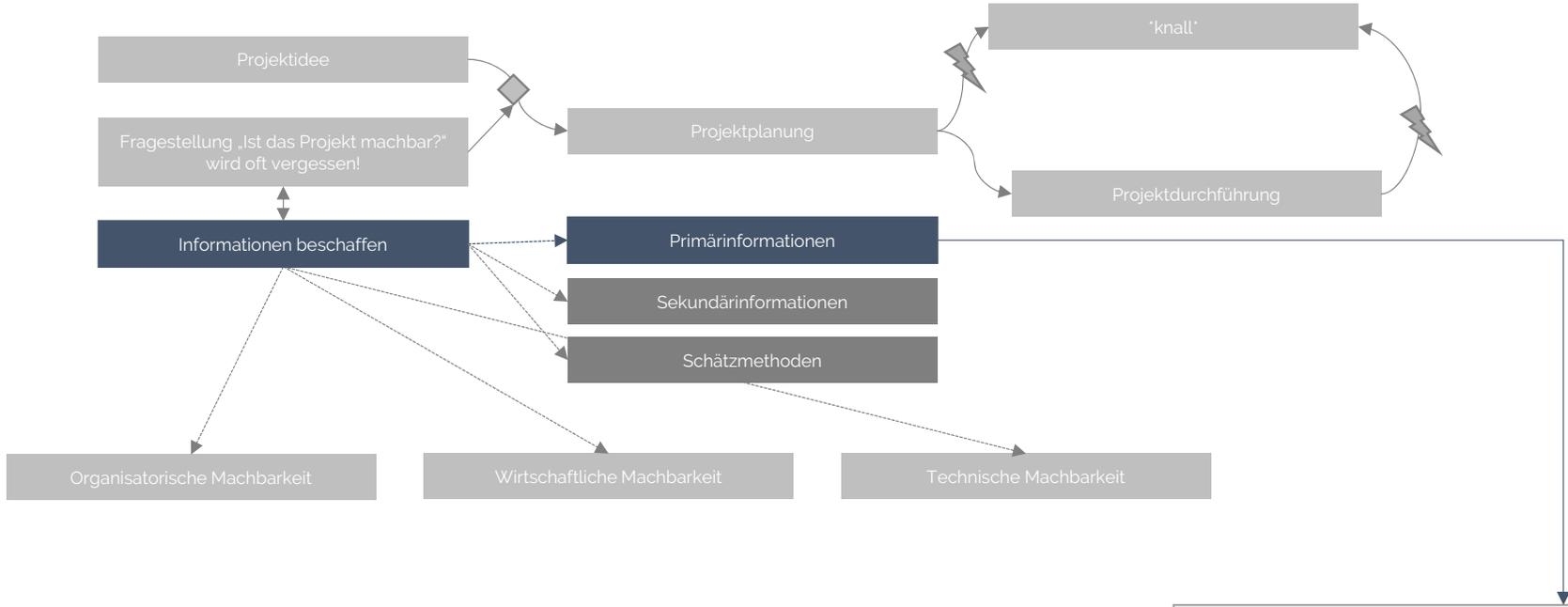
- **organisatorische**
- **wirtschaftliche und**
- **technische**

**Machbarkeit zu prüfen.**

Um die Machbarkeit zu prüfen, müssen **verwendbare Informationen gesammelt werden.**



➤ Idee ▶ Machbarkeit ▶ **Primäre Daten**



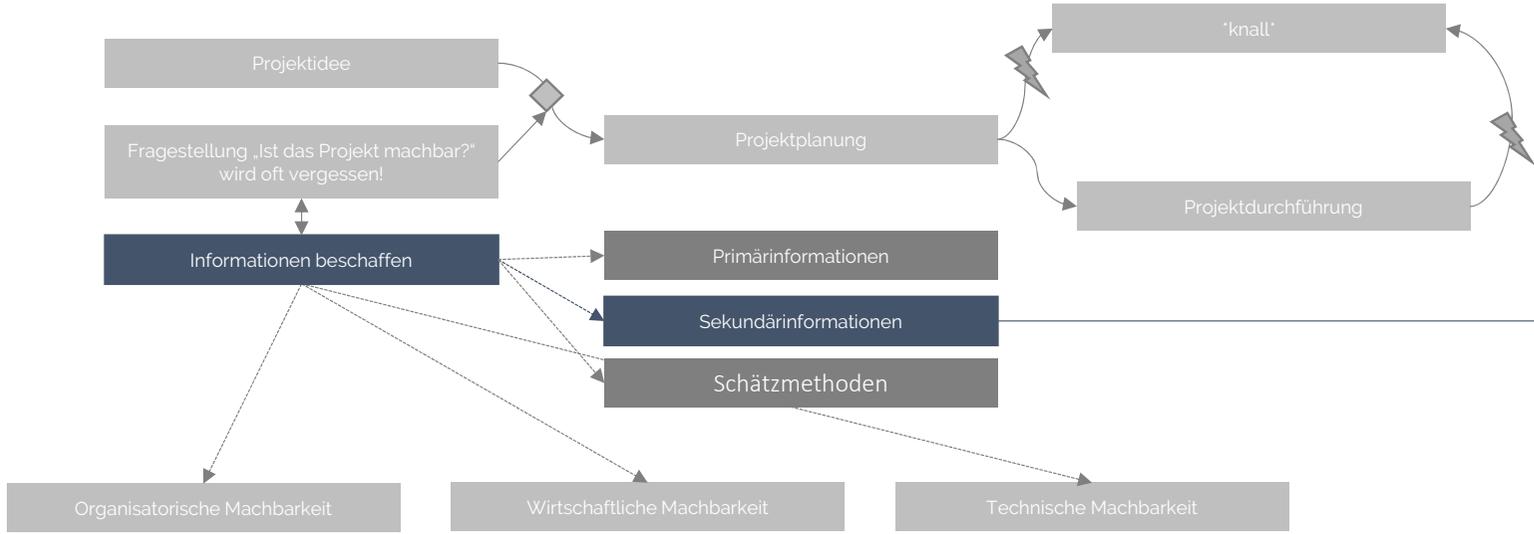
Die Primärinformationen sind die Premiumvariante der Informationen. **Primärinformationen** werden **extra erhoben**, daher sind diese **teurer** und die Beschaffung **dauert meist länger**.

Erhebungsquellen:

- Marktforschung
- Befragung (Nutzer, Mitarbeiter, Teilnehmer)
- Informationsbroker
- Full-Service-Datenbeschaffung
- Forschungsabteilungen
- In Auftrag gegebene Studien



➤ Idee ▶ Machbarkeit ▶ **Sekundäre Daten**



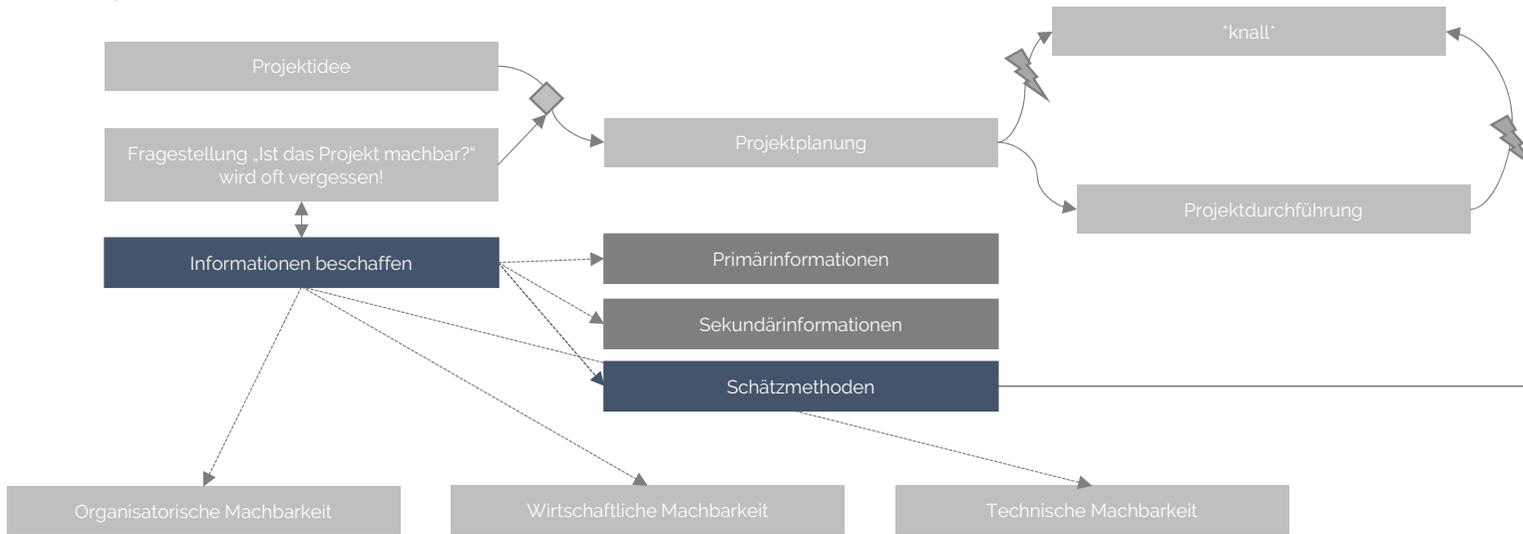
**Sekundärinformationen** wurden **für ein anderes Ziel erhoben** und **liegen bereits vor**. Daher sind diese **günstiger** und **schneller zu beschaffen**, jedoch **nicht so genau**.

Erhebungsquellen:

- Externe Studien
- Zeitschriften/Fachpresse
- Patentschriften
- Amtliche Statistiken (z.B. Statista)
- Berichte und Feedbackbögen
- Warentestschriften und Erhebungen



➤ Idee ▶ Machbarkeit ▶ **Schätzmethoden**



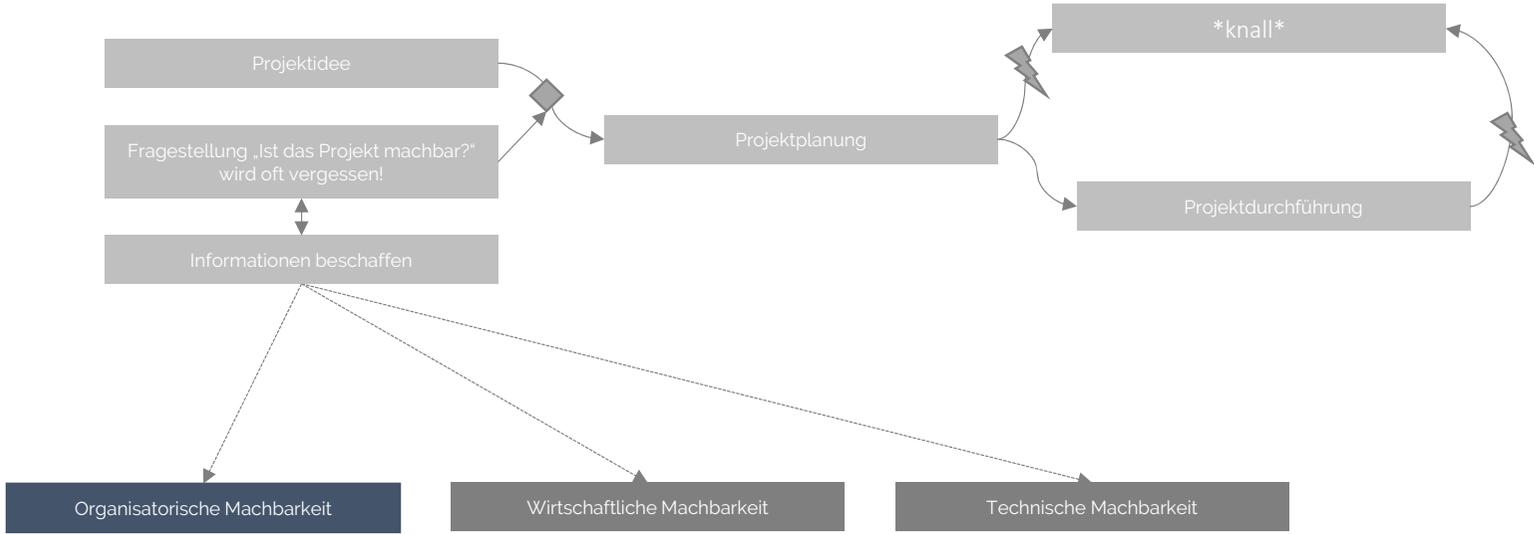
**Schätzmethoden** werden angewandt, um die erhobenen **Sekundärinformationen** zu **validieren** und diese für das eigene Projekt zu spezifizieren.

Mögliche Methoden:

- Expertenbefragung
- Externe Berater
- 50/50-Methode  
Zwei unabhängige Projektleiter schätzen das Projekt, das Mittel aus beiden wird genommen
- Mathematische Berechnungen  
Z.B. COCOMO II, Function-Point
- Erfahrungswerte



➤ Idee ▶ **Machbarkeit**

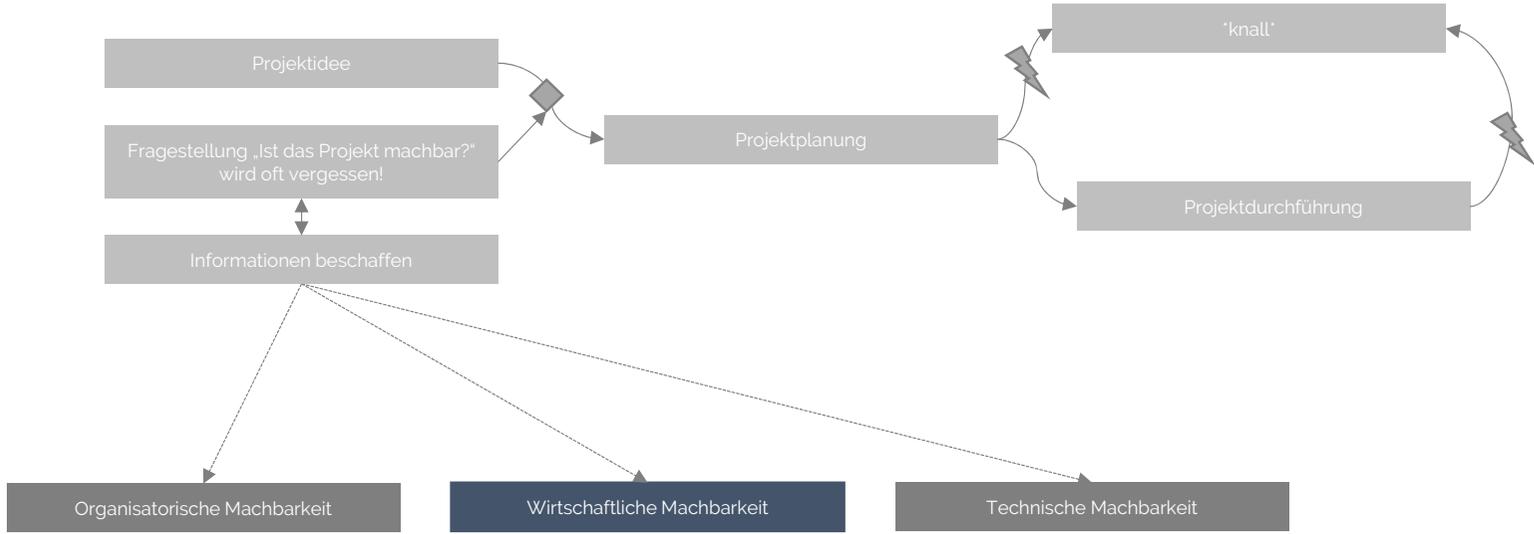


**Fragen der organisatorischen Machbarkeit:**

- Kann unser internes Projektumfeld (Mitarbeiter, Abteilungen, ...) das Projekt überhaupt bewältigen?
- Stehen genügend Ressourcen und Kapazitäten zur Verfügung?
- Ist das erforderliche Wissen vorhanden?
- Wenn nein, kann das Wissen eingekauft werden?
- Wer kann das Projekt leiten?
- Ist der Projektleiter dazu in der Lage?

Ergebnis:  
Kann die Gesamtorganisation das Projekt leisten?  
Ja oder Nein.

# Idee ▶ Machbarkeit

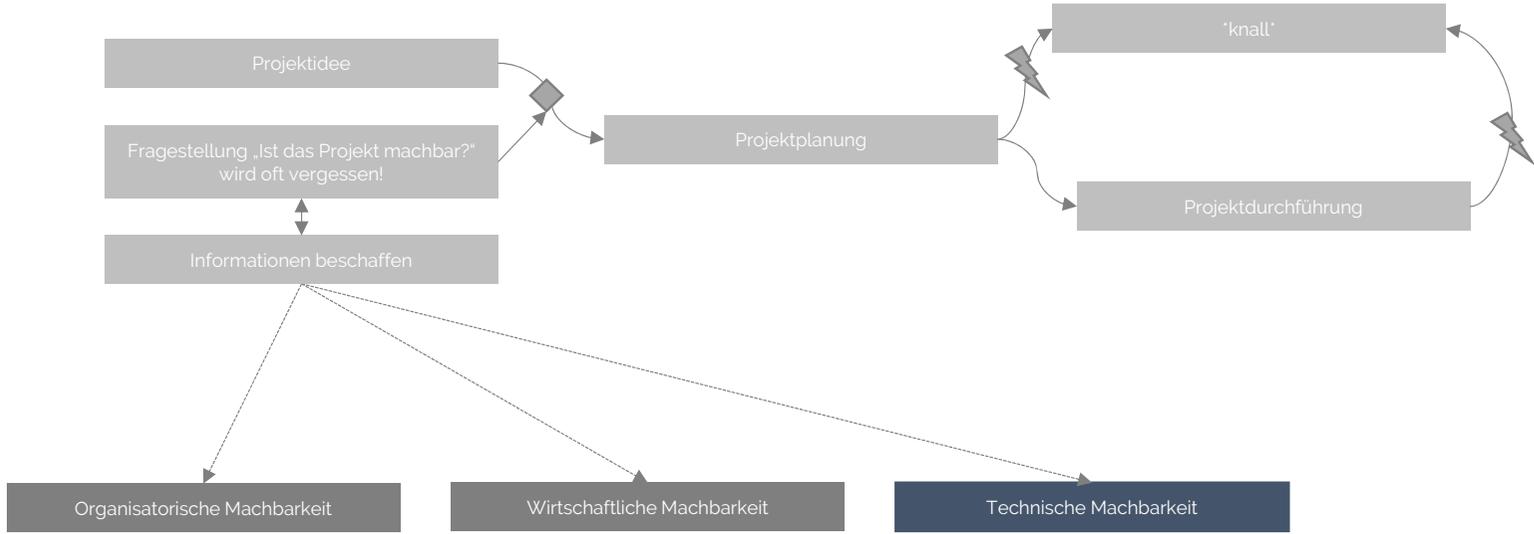


Fragen der **wirtschaftlichen Machbarkeit:**

- Welche Kosten werden ca. entstehen?
- Welchen Wert (monetär) bringt das Projekt ein?
- Welchen Wert (Leistung) bringt das Projekt ein?  
Verbesserte Arbeitsprozesse, schnellere Laufzeiten etc.
- Welche Schäden können durch das Projekt entstehen?  
Monetär, Image, politisch, rechtlich
- Was muss investiert werden?

Ergebnis:  
Kann sich die Gesamtorganisation das Projekt leisten?  
Ja oder Nein.

➤ Idee ▶ **Machbarkeit**

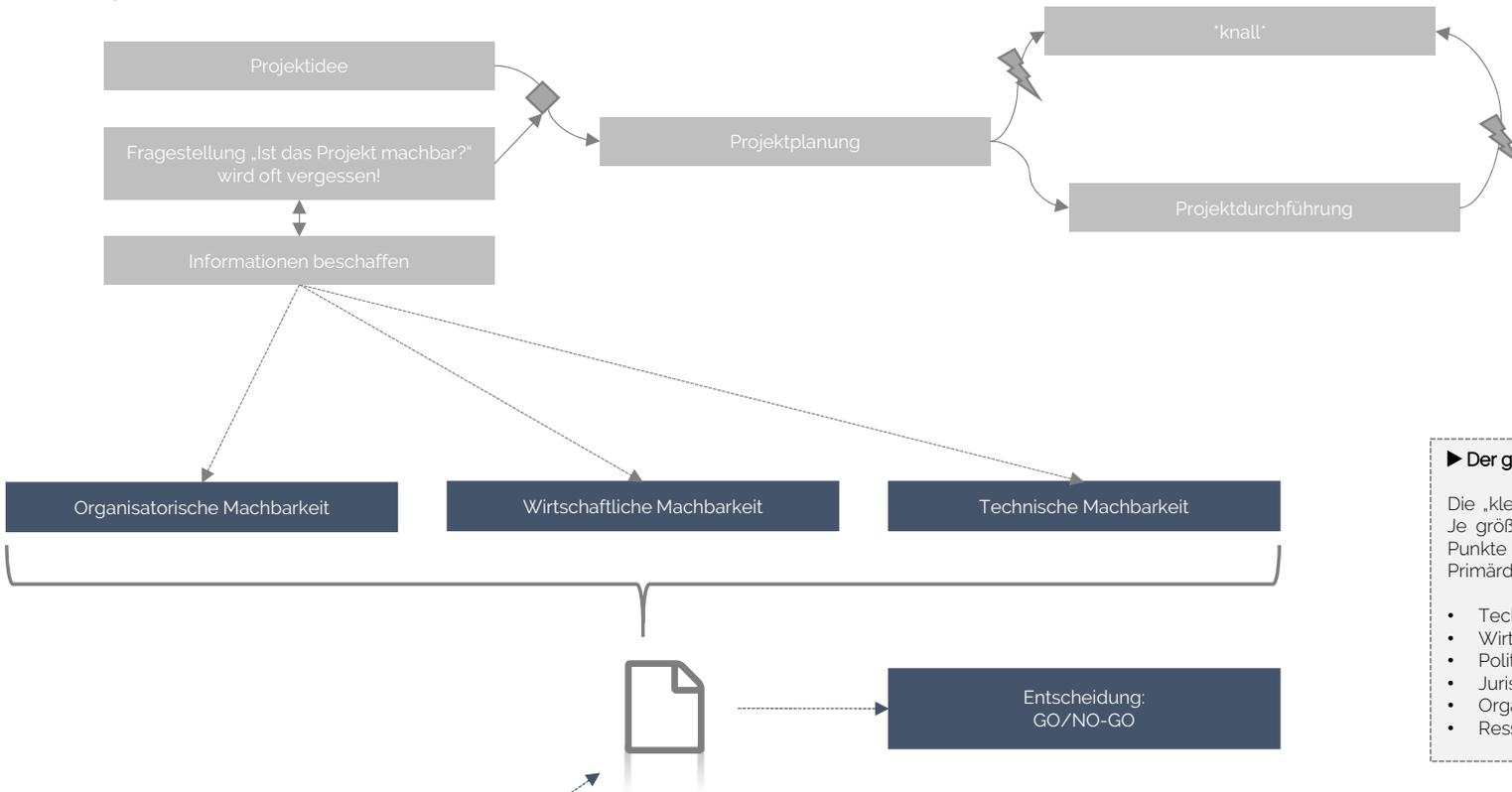


**Fragen der **technischen Machbarkeit:****

- Welches Fachwissen wird benötigt?
- Muss externes Wissen eingekauft werden?
- Gibt es eine Basis, auf der aufgebaut werden kann?
- Sind Erfahrungswerte vorhanden?
- Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein?  
Bei einer App z.B. Testlabore, Server und versch. Smartphones
- Welche Qualitätsansprüche werden an die Umsetzung des Projektes gestellt?

**Ergebnis:**  
Kann das Unternehmen das Ziel aus technischer Sicht erreichen? Ja oder Nein.

➤ Idee ▶ Machbarkeit

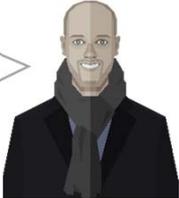


► **Der große Bruder:**

Die „kleine Machbarkeitsstudie“ reicht für kleine Projekte vollkommen aus. Je größer die Projekte, desto eher ist es sinnvoll, die Studie in folgende Punkte aufzuteilen und die Beantwortung der Fragen durch Experten und Primärdaten zu unterstützen:

- Technische Machbarkeit
- Wirtschaftliche Machbarkeit
- Politische Machbarkeit
- Juristische Machbarkeit
- Organisatorische Machbarkeit
- Ressourcenbezogene Machbarkeit

- Machbarkeitsstudie:**
- Projektziele
  - Genutzte Informationsquellen  
Inkl. Quelle, Jahr, Version, Inhalt
  - Organisatorische Machbarkeit
  - Wirtschaftliche Machbarkeit
  - Technische Machbarkeit





## Idee ▶ Machbarkeit ▶ **Checkliste**

### Ich brauche..

- o Fertig erhobene Anforderungen an das Projekt
- o Fertig formulierte Ziele
- o Brainstorming über ungefähren Projektablauf, um zu prüfende Faktoren zu erkennen
- o Grundlagenwissen über Rahmenbedingungen aller Bereiche
- o Optional: wenn vorhanden Zugang zu internen Wissensdatenbanken

### Zu erledigen..

- o Organisatorische Machbarkeit prüfen
- o Wirtschaftliche Machbarkeit prüfen
- o Technische Machbarkeit prüfen
- o Politische Machbarkeit prüfen
- o Juristische Machbarkeit prüfen
- o Ressourcenbezogene Machbarkeit prüfen
- o Machbarkeitsstudie anlegen
- o Verschiedene Lösungswege wurden analysiert und bewertet
- o Entscheidung für go/no-go treffen
- o Projektauftrag verfassen

### Zu beachten..

- o Distanz zum Ziel/Thema ist bewahrt, persönliches zurückgestellt
- o Es wird übergeordnet und eher generell geprüft, eine zu hohe Detailtiefe wird vermieden
- o Während der Prüfung werden erhobene Informationen systematisch gesichert um später darauf zurückgreifen zu können
- o Während der Prüfung werden Risiken bereits extrahiert und gesichert
- o Es sind mehrere Lösungswege vorhanden, analysiert und bewertet

### Möglicher Aufbau der Studie:

- Einleitung
- Ausgangslage
- Zielsetzungen
- Zusammenfassung der Machbarkeiten und deren Ergebnis
- Hintergrundinformationen zu Projekt, Auftraggeber, Projektträger, etc.
- Problemstellung (ausführlich)
- Zielsetzung (ausführlich)
- Quellen und Methoden der Studie
- Aufgliederung der Machbarkeiten sowie deren Ergebnisse
- Ergebnis
- Handlungsempfehlungen
- Schlussfolgerung
- Anlagen





## Idee ▶ **Machbarkeit** [2do](#)

- ✓ Führe eine Machbarkeitsstudie in angemessenem Umfang für dein Projekt durch.
- ✓ Entscheide dich für ein „GO“ oder „NO-GO“.



## Idee ▶ Kapitelübersicht

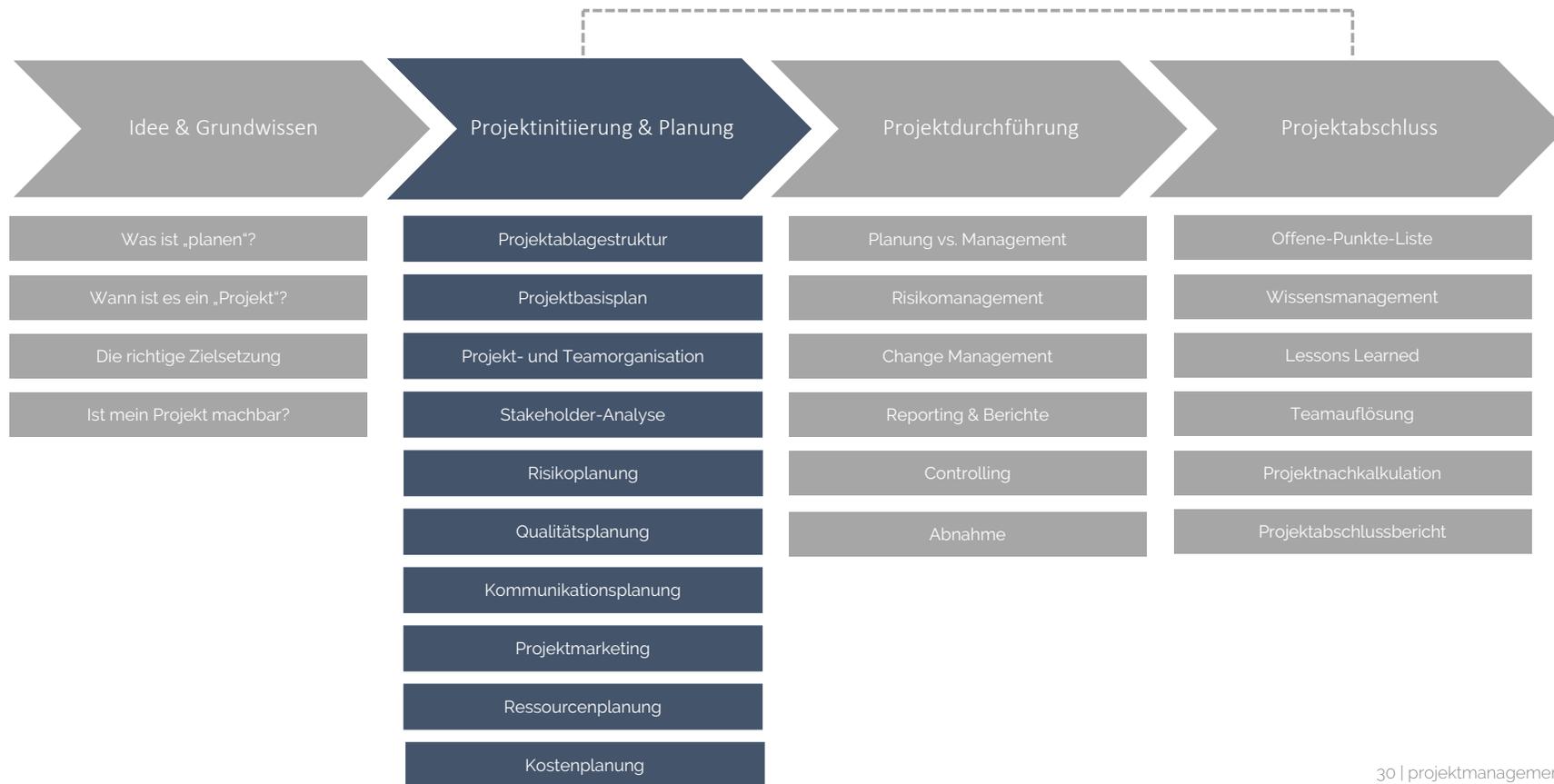


Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was „planen“ ist.
- ✓ Was ein „Projekt“ ist.
- ✓ Was Ziele sind.
- ✓ Wie Ziele gesetzt werden.
- ✓ Was deine Ziele sind.
- ✓ Was eine Machbarkeitsstudie ist.
- ✓ Ob dein Projekt machbar ist.



## Der Anfang vom Projekt ▶ Die Projektinitiierung





## Projektinitiierung ▶ **Projekt-Steckbrief**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was der Projekt-Steckbrief ist
- Wie du einen Projekt-Steckbrief erstellst

☰ Initiierung ▶ Projekt-Steckbrief ▶ Grundlagen

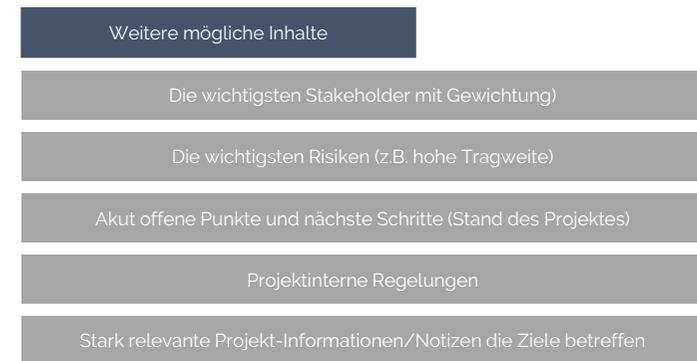


Der Projekt-Steckbrief ist ein multifunktionales und um beliebige Komponenten erweiterbares Managementinstrument für kleinere Projekte. Er ähnelt einem **Kurzbericht über die wichtigsten Faktoren des Projektes**.

Der Steckbrief enthält die wesentlichen Elemente mit Projektbezug: **Ist-Zustand** (Ausgangslage), **Soll-Zustand** und **Ziele, Abgrenzung** des Projektes, ein **vereinfachter Ablaufplan** (Phasen und Meilensteine), **Ansprechpartner** und beliebige weitere verkürzte Projektplanungselemente.

Ziel ist es bisher unbeteiligten (zum Beispiel neuen Mitarbeitern) **einen schnellen Ein- und Überblick über das Projekt** zu geben.

Das Lesen des Steckbriefes sollte, als Richtwert, 10 Minuten nicht überschreiten.





## Initiierung ▶ **Projekt-Steckbrief** [2do](#)

- ✓ Erstelle einen Projekt-Steckbrief, aus dem Soll- und Ist-Zustand hervorgeht
- ✓ Erweitere den Projekt-Steckbrief, wenn du das jeweilige Kapitel bearbeitet hast



## Projektinitiierung ▶ **Projektablagestruktur**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was eine Projektablagestruktur ist und wofür diese benötigt wird.
- Wie eine Ablagestruktur aussehen könnte.
- Wer hierauf Zugriff benötigt.
- Welche Plattform sich dafür eignet.



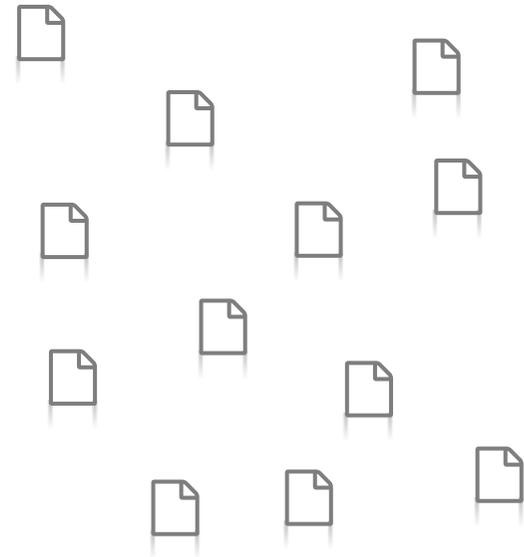
## Initiierung ▶ Projektablagestruktur



Während der Projektplanung und Projektdurchführung fallen verschiedene Dokumente, Tabellen, Berichte, Protokolle und Planungsunterlagen an.

Einige werden direkt am Anfang erstellt, andere erst während der Durchführung.

Um alle wichtigen Informationen schnell zu finden, ist es notwendig, **direkt am Anfang** eine logische, eindeutige und systematische **Ordnerstruktur** zu schaffen.



Initiierung ▶ Projektablagestruktur ▶ **Beispiel**

Projektname

00 - Vorabinformationen

Ziele, Machbarkeitsstudie etc.

01 – Projektinitialisierung und Planungsunterlagen

Stakeholderplanung, Risikoplanung, Qualitätsplanung etc. (ggf. in Unterordnern)

02 – Berichte & Protokolle

Berichte, Besprechungsprotokolle, Agenden, Abnahmeprotokolle etc. (ggf. in Unterordnern)

03 - Korrespondenz

E-Mails ein- und ausgehend, Briefe etc. (ggf. in Unterordnern)

04 - Buchhaltung

Eingangsrechnungen, Ausgangsrechnungen, Bestellungen etc. (ggf. in Unterordnern)

05 - Controlling

Qualitätssicherung, Abnahmeprotokolle etc. (ggf. in Unterordnern)

06 - Abschluss

Projektdokumentation, Offene-Punkte-Liste etc. (ggf. in Unterordnern)

Gut organisiert ist halb gefunden. Dies ist das Beispiel einer Projektordnerablage: je nach Projekt musst du einen logischen Aufbau für dein Projekt finden.

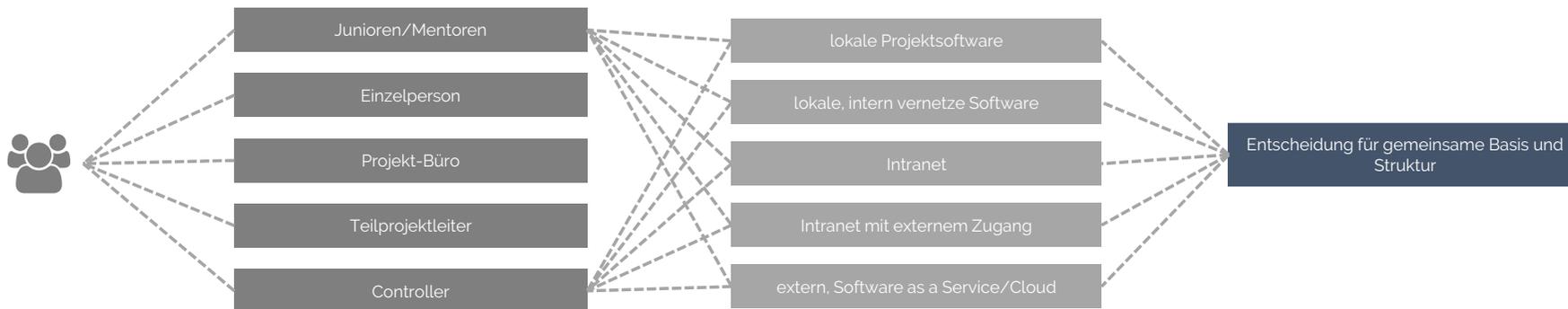


Initiierung ▶ Projektablagestruktur ▶ **Formal**



Das Projektinformationssystem hat eine **zentrale Bedeutung** für den **Informationsfluss** innerhalb eines Projektes: zum zeitnahen Finden von kritischen Informationen und für **schnelle Entscheidungswege**.  
Überlege dir, **wer Zugriff auf welche Daten benötigt** und wie dieser Zugriff bereitgestellt werden kann!

► DIN 69901, „Projektinformationssystem“:  
„Gesamtheit der Einrichtungen und Hilfsmittel und deren Zusammenwirken bei der Erfassung, Weiterleitung, Be- und Verarbeitung, Auswertung und Speicherung der Projektinformation.“





## Initiierung ▶ **Projektablagestruktur** [2do](#)

- ✓ Überlege, wer Zugriff auf welche Unterlagen haben soll.
- ✓ Überlege, welche Grundlage sich am besten für eine Zusammenarbeit eignet.
- ✓ Entscheide dich für eine Grundlage, die einfach zu bedienen und übersichtlich ist.
- ✓ Achte darauf, dass dieses System skalierbar ist.



## Initiierung ▶ Projektablagestruktur ▶ **Kapitelübersicht**



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was eine Projektablagestruktur ist.
- ✓ Wofür eine strukturierte Ablage notwendig ist.
- ✓ Welche Personen Zugriff auf Projektdateien benötigen.
- ✓ Welche Plattform oder Ablage du für die weitere Planung nutzen wirst.



## Projektinitiierung ▶ **Projektbasisplan**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was ein Projektbasisplan ist.
- Was ein Projektstrukturplan ist.
- Was Meilensteine sind.
- Wie Meilensteine gesetzt werden.
- Was Arbeitspakete sind.
- Wie Arbeitspakete beschrieben werden.
- Was Puffer sind.
- Was ein GANTT-Diagramm ist.
- Welche Arbeitspakete du benötigst, um die Projektziele zu erreichen.



## Initiierung ▶ **Projektbasisplan**



Der **Projektbasisplan** bildet die **Grundlage** für **alle** weiteren **Überlegungen und Planungen** bezüglich des Projekts.

Werden bereits in der Basisplanung gravierende Fehler gemacht, kann dies das komplette Projekt zusammenbrechen lassen, da alle darauf aufbauenden Folgeplanungen nicht mehr stimmen.



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Projektstrukturplan**



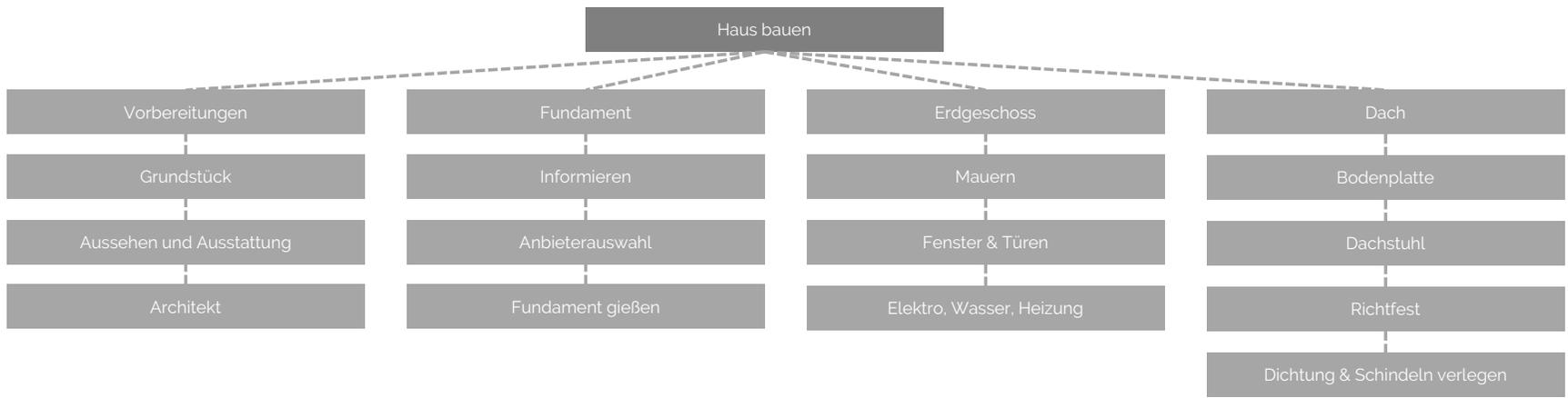
Projektleiter

Ich habe ein SMARTes **Ziel** und kann mir ungefähr **vorstellen, wie ich es erreichen könnte**.

**Zerlege** diesen Weg in plan- und gliederbare **Teilstücke**, so dass sich eine **Projektstruktur** abbildet. Diese Teilstücke ergeben den **Projektstrukturplan**.

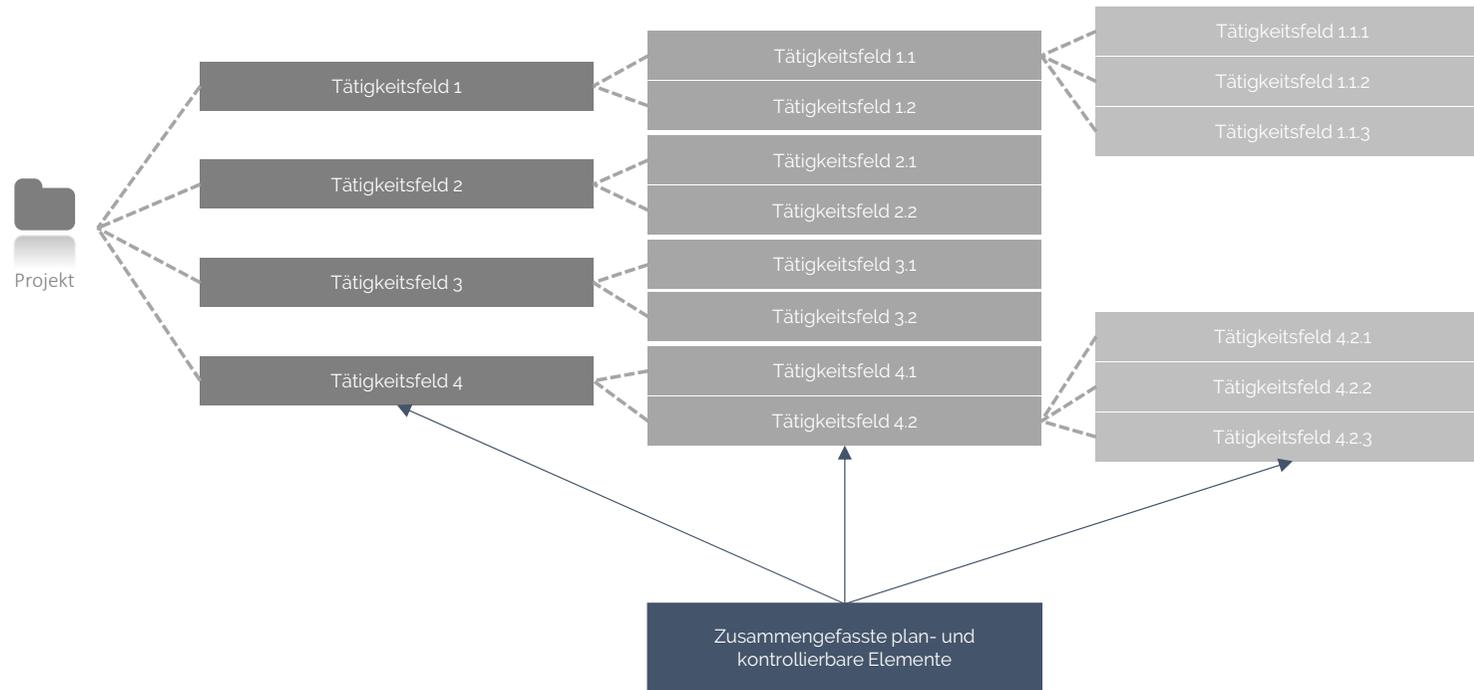


▶ **Projektstrukturplan (WBS – Work Breakdown Structure):**  
Der Projektstrukturplan ist das Ergebnis einer Gliederung eines Projekts in einzelne planbare und kontrollierbare Elemente, welche im späteren Verlauf wiederum durch einzelne Arbeitspakete und Meilensteine ergänzt werden.





Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Projektstrukturplan**





## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ Bottom-Up und Top-Down



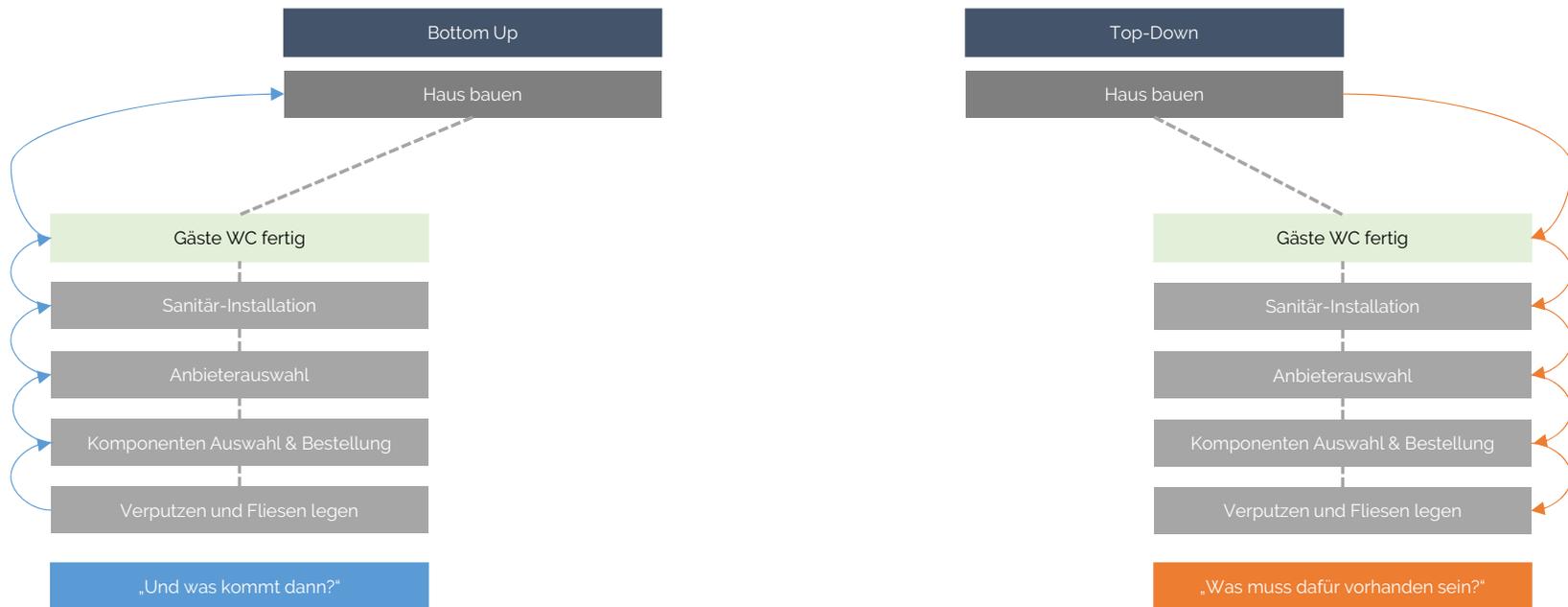
Bei der Planung gibt es zwei Methoden: „Bottom-Up“ (von unten nach oben) oder „Top-Down“ (von oben nach unten).

Der **„Bottom-Up“**-Ansatz (**„Vorwärtsplanung“**) beginnt in der untersten Ebene des Projektes. Es stellt sich die Frage: **„und dann?“**.

*Beispiel: Das Gäste-WC ist gefliest. -> „und dann?“ -> Armaturen und Ausstattung müssen gekauft werden. -> „und dann?“ -> Beides muss montiert und in Betrieb genommen werden. ....“*

Der **„Top-Down“**-Ansatz (**„Rückwärtsplanung“**) dreht die Fragestellung um, in: **„was muss dafür vorhanden/erreicht sein?“** und stellt somit nicht die unterste Ebene als Start-Punkt, sondern das eigentliche Projektziel. Das ist auch der riesen Vorteil der Top-Down-Planung. Jegliche Plan-Aktivitäten haben 100% die Zielerreichung als Ausgangspunkt, währenddessen man im Bottom-Up-Verfahren das Ziel nur ansteuert.

*Beispiel: Das Gäste-WC soll fertig werden -> „...?“ -> Die Komponenten müssen installiert sein. -> „...?“ -> Die Komponenten müssen gekauft werden.*





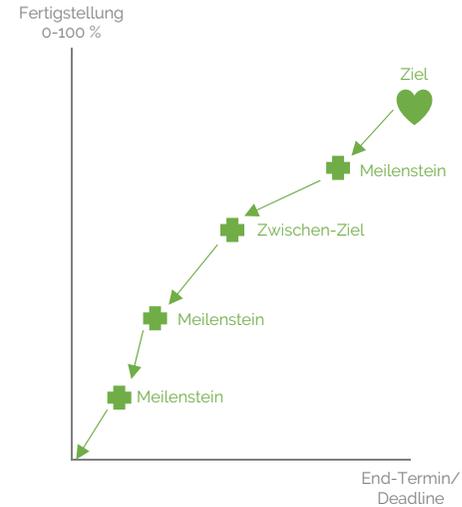
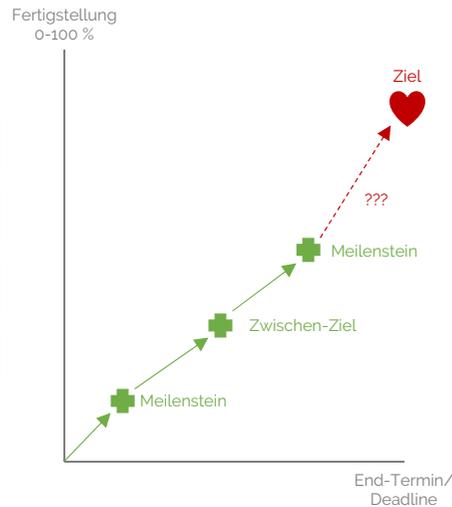
## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ Bottom-Up und Top-Down



Der Vorteil der Rückwärtsplanung („Was muss dafür vorhanden/erledigt sein?“), welche das Ziel als Ausgangspunkt setzt, ist, dass es sehr deutlich wird, welche Zwischenergebnisse und Teilziele eigentlich alles erreicht werden muss, um das große Projektziel zu erreichen.

Die inkrementelle Planung handelt sich von Zwischenziel zu Zwischenziel vom Ausgangspunkt voran, dabei ist der Weg zwar im Prinzip richtig, das Vorgehen hat jedoch ein hohes Termin-Risiko zum Projektenden, nach dem Motto: „Das müssen wir eigentlich alles noch machen...“.

Ich persönlich empfehle die Top-Down-Methodik.





Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Projektstrukturplan** [2do](#)

- ✓ Erstelle einen Projektstrukturplan und teile dafür den Weg bis zur Zielerreichung in mehrere logische plan- und kontrollierbare Teilstücke auf.

Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Meilensteine**



Meilensteine bilden **wichtige Punkte** im Projekt und sind daher **erfolgskritische** Faktoren. Die Erreichung eines Meilensteins sollte zugleich der Abschluss eines wichtigen Vorgehens sein.

Zum **Beispiel**:

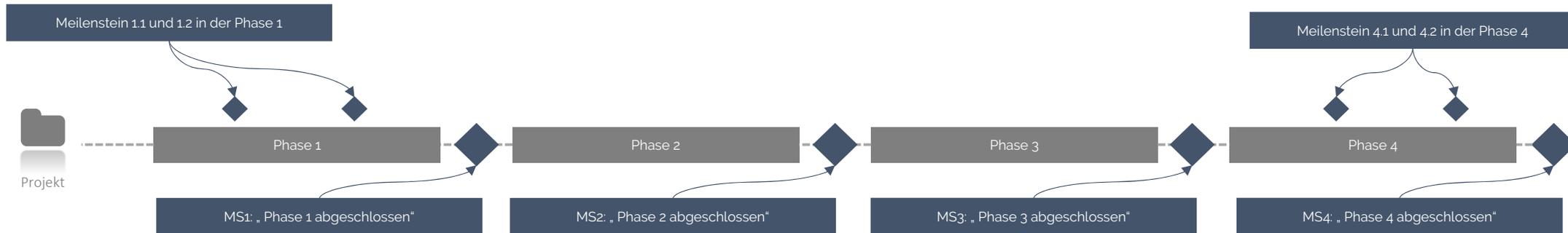
- eine (Teil-)Abnahme,
- das **Beenden einer Phase**,
- das **Abschließen von Tests**.

Meilensteine werden benötigt:

- zur weiteren **Strukturierung** der einzelnen Arbeiten,
- als **Auslöser/Marker** für Ereignisse,  
*(Die Erreichung eines Meilensteins kann zum Beispiel einen bestimmten Prozess auslösen)*
- für das **Projektcontrolling!**

▶ DIN 69901:2009, „Meilenstein“:  
„Ereignis besonderer Bedeutung“

▶ PMBOK(R), „Milestone“:  
„Significant point or even in the project“



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Checkliste Grobplanung**

### Ich brauche..

- Fertig erhobene Anforderungen an das Projekt
- Fertig formulierte Ziele
- Brainstorming über ungefähren Projektablauf
- Wenn vorhanden Pflichten-/Lastenheft
- Wenn vorhanden Machbarkeitsstudie

### Zu erledigen..

- Ziele sind als Meilensteine gesetzt
  - Teil- und Nebenziele sind sinnvoll, aufeinander aufbauend in Reihenfolge gebracht
  - Das Projektziel liegt am Ende des Weges
- Zwischen den Meilensteinen wurden Phasen benannt, welche zur Meilensteinerreichung führen
- Der Projektablauf vom Start über die Phasen mit Teil- und Nebenzielen bis hin zum Projektziel ist logisch und nicht widersprüchlich
- Vermeidungsziele werden vermieden
- Alle Ziele sind enthalten

### Zu beachten..

- Phasen und Meilensteine sind nicht zu kleinteilig, das Erreichen von Zielen und Phasen-Enden soll „feierbar“ sein
- Meilensteine sind messbar/Zielkongruent



**Arbeitspakete** (AP) bilden die **Grundlage der** späteren **Arbeiten**. Ein AP kann aus **einem oder mehreren Arbeitsschritten** bestehen.

Ein AP muss sich klar gegenüber anderen AP **abgrenzen**. Es ist quasi ein „Mini-Projekt“ im Projekt.

Ein AP muss eine **eindeutige Bezeichnung** und **genaue Beschreibung** besitzen. Die Beschreibung ist **in der „Sprache“ des Ausführenden** zu schreiben.

Wenn du dich geistig mit Arbeitspaketen beschäftigst, benenne neben den auszuführenden Schritten auch Folgendes:

- Einen eindeutigen Code (Nummer/Ziffern/Mix)
- Abnahmekriterien (Wann ist das AP vollendet?)
- Risiken (Was kann schief gehen?)
- Schätzwerte für Dauer und Kosten
- Benötigtes Wissen zur Ausführung

► **DIN 69901-5:2009, „Arbeitspaket“:**

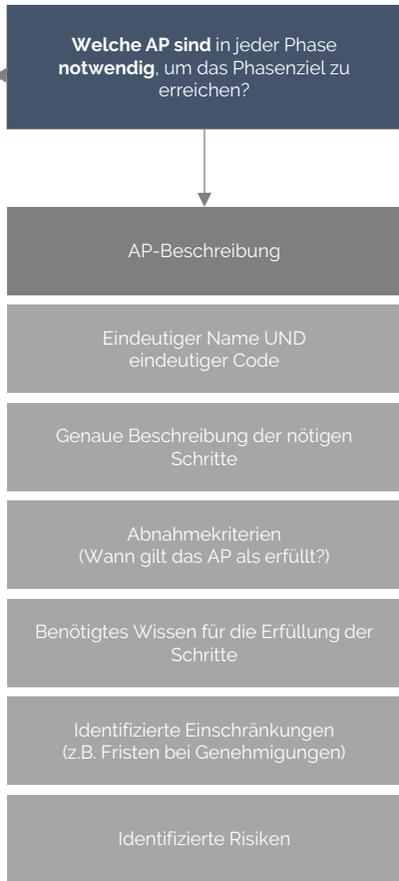
„In sich geschlossene Aufgabenstellung innerhalb eines Projekts, die bis zu einem festgelegten Zeitpunkt mit definiertem Ergebnis und Aufwand vollbracht werden kann“

und

„kleinste, nicht weiter zergliederte Element im Projektstrukturplan definiert, das auf einer beliebigen Projektstrukturebene liegen kann.“



Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Arbeitspakete**





► **Beispiel: Arbeitspaket:**

Code:  
AP01

Name:  
Rasen mähen

Beschreibung:  
Unter Zuhilfenahme des Benzinrasenmähers (Lagerplatz: rechte Gartenlaube) ist der Rasen im Bereich des Vorgartens gleichmäßig auf 5mm zu kürzen. Die Schnittlänge kann über ein Drehrad am Rasenmäher eingestellt werden.

Nötige Schritte:

1. Exportieren des Rasenmähers aus der rechten Gartenlaube, Schlüssel im Schlüsselkasten neben der Wohnungstür.
2. Überprüfen des Benzinfüllstandes und ggf. Nachfüllen des Gemischs aus dem blauen Kanister.
3. Starten des Rasenmähers durch mehrmaliges kräftiges Ziehen an der rot markierten Startschnur.
4. Führen des Rasenmähers über den Rasen.
5. ...

Abnahmekriterien:

Das AP gilt als erledigt, wenn der Rasen im Vorgarten gleichmäßig auf die gewünschte Schnittlänge gekürzt worden ist und der Rasenmäher wieder ordnungsgemäß in der Gartenlaube verstaut wurde.

Einschränkungen:

- Sollte mit hoher Wahrscheinlichkeit (>50%) Regen vorhergesagt sein, ist der Mähvorgang zu verschieben.
- Es ist darauf zu achten, den ungemähten Rasen vor Beginn des Rasen Schneidens nicht zu betreten, um ein Flachtreten des Grases zu verhindern.
- Das Schneidegerät darf nur von einer unterwiesenen Person betrieben werden.

Risiken:

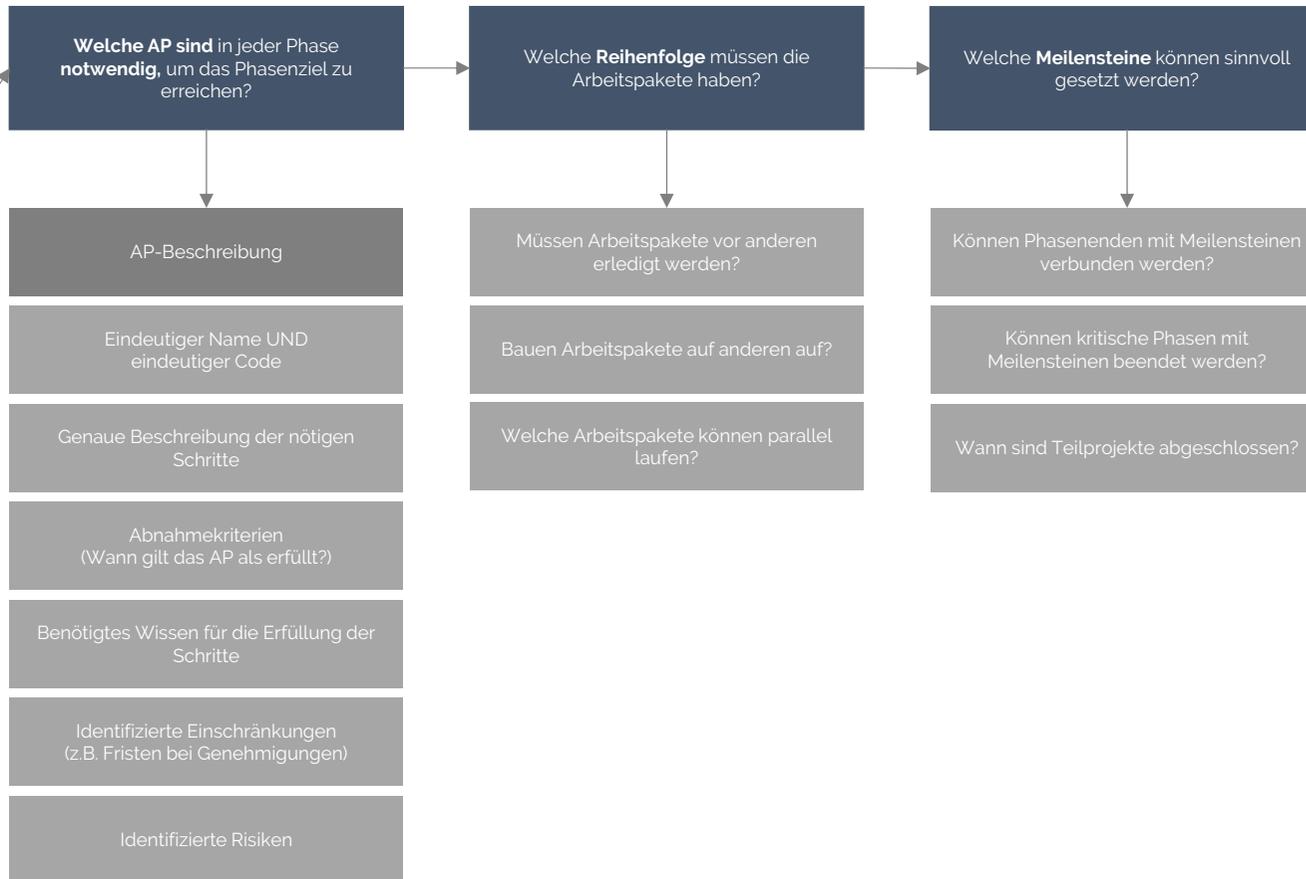
- Benzingemisch und Nachfüllkanister sind leer
- Gerät geht kaputt
- Mitarbeiter fährt sich über die Füße und verletzt sich

Benötigtes Wissen:

- Einholung von Wetterinformationen
- Bedienung des Rasenmähers



# Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Arbeitspakete + Meilensteine + Reihenfolge**



# Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ Der Plan (Beispiel)



Ablaufplan

[PHASE] Vorgarten

[PHASE] Grünfläche

[API] Rasen schneiden

[API] Unkraut zupfen

[API] Laub aus Beet entfernen

[PHASE] Bäume

[API] Baum stützen

[API] Äste häckseln

Ausführung nachfolgend

Ausführung parallel

[PHASE] Garten hinter dem Haus

[PHASE] Grünfläche

[API] Rasen schneiden

[API] Unkraut zupfen

[API] Laub aus Beet entfernen

[PHASE] Teich

[API] Laub herausfischen

[API] Pumpe reparieren

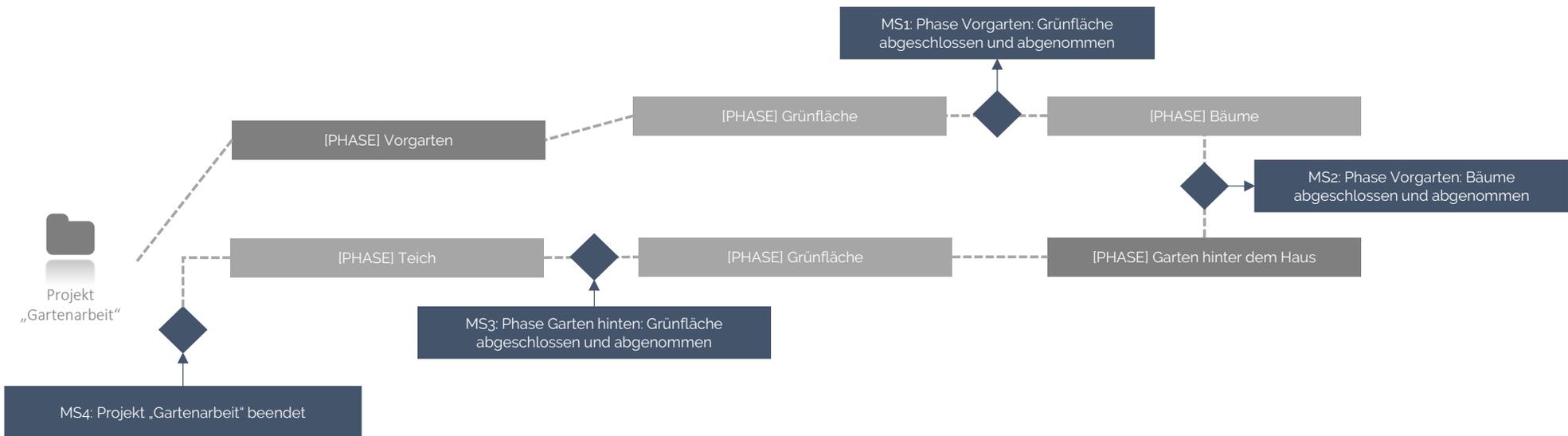
Ausführung parallel

Ausführung nachfolgend



# Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ Der Plan (Beispiel)

## Phasen-/Meilensteinplan





# Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ Der Plan

Initiierung & Planung





## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ Der Plan (Beispiel)

### MS-Project

#### ► Projektphasen:

- Vorbereitung
- Test-Umzug
- ...

#### ► Vorgänge:

- (6), (10) laufen parallel
- (22), (23), (24) laufen parallel
- (35), (36) laufen parallel

Alle weiteren nacheinander

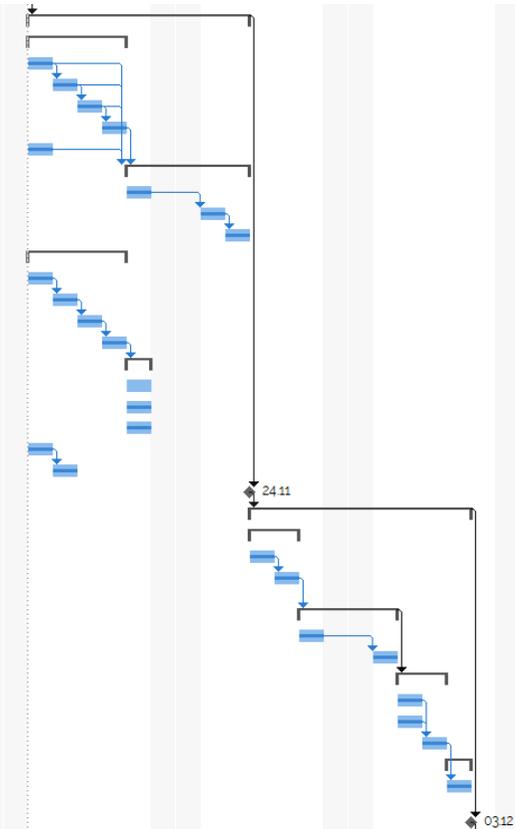
#### ► Meilensteine:

Jede Phase schließt mit einem Meilenstein ab.

(26), (40) Meilensteine M1 & M2

a/a - abgeschlossen und abgenommen

4		A01	Vorbereitung	3	7 Tage?	Mon 16.11.09	Die 24.11.09	94%	
5	✓		▲ Aufstellungen		4 Tage	Mon 16.11.09	Don 19.11.09	100%	
6	✓	A0101	Aufstellung alter Webseiten & Shop-Seiten		1 Tag	Mon 16.11.09	Mon 16.11.09	100%	
7	✓	A0102	Priority Income-Urls: Backlinks	6	1 Tag	Die 17.11.09	Die 17.11.09	100%	
8	✓	A0103	Priority Income-Urls: Social Signals	7	1 Tag	Mit 18.11.09	Mit 18.11.09	100%	
9	✓	A0104	Priority Income-Urls: Traffic	8	1 Tag	Don 19.11.09	Don 19.11.09	100%	
10	✓	A0105	SEA-, FB- & Retargeting-Urls		1 Tag	Mon 16.11.09	Mon 16.11.09	100%	
11	✓		▲ Redirects	6;7;8;9;10	3 Tage	Fre 20.11.09	Die 24.11.09	100%	
12	✓	A0106	Erstellung einer Redirect-Übersicht		1 Tag	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	100%	
13	✓	A0107	Erstellung einer Old-Sitemap	12	1 Tag	Mon 23.11.09	Mon 23.11.09	100%	
14	✓	A0108	Erstellung Redirect-Datenbank	13	1 Tag	Die 24.11.09	Die 24.11.09	100%	
15	✓		▲ Content		4 Tage	Mon 16.11.09	Don 19.11.09	100%	
16	✓	A0109	Content-Fertigstellung/Content-OPL		1 Tag	Mon 16.11.09	Mon 16.11.09	100%	
17	✓	A0110	Content zur VO freigeben	16	1 Tag	Die 17.11.09	Die 17.11.09	100%	
18	✓	A0111	OnPage-Analyse	17	1 Tag	Mit 18.11.09	Mit 18.11.09	100%	
19	✓	A0112	Bugfixes OnPage-Analyse	18	1 Tag	Don 19.11.09	Don 19.11.09	100%	
20			▲ System-Test	19	1 Tag?	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	67%	
21		A0113	Serp-Snippet-Test		1 Tag?	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	0%	
22	✓	A0114	FB- & Twitter/Social Meta-Tests & Debug		1 Tag	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	100%	
23	✓	A0115	Strukturierte Daten Test		1 Tag	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	100%	
24	✓	A0116	Umzugsdetailplan erstellen		1 Tag	Mon 16.11.09	Mon 16.11.09	100%	
25	✓	A0117	Testplan-Erstellung für Systemaudit nach Umzug	24	1 Tag	Die 17.11.09	Die 17.11.09	100%	
26	✓	M01	Vorbereitung abgeschlossen	4	0 Tage	Die 24.11.09	Die 24.11.09	100%	
27	✓	B01	Test-Umzug	26	7 Tage	Mit 25.11.09	Don 03.12.09	100%	
28	✓		▲ Vorbereitung		2 Tage	Mit 25.11.09	Don 26.11.09	100%	
29	✓	B0101	Klon-Erstellung bisherige Seite		1 Tag	Mit 25.11.09	Mit 25.11.09	100%	
30	✓	B0102	Besprechung der Durchführung des Umzugs anhand des Umzugsdetailplans	29	1 Tag	Don 26.11.09	Don 26.11.09	100%	
31	✓		▲ Durchführung	30	2 Tage	Fre 27.11.09	Mon 30.11.09	100%	
32	✓	B0103	Durchführung des Umzugs laut Umzugsdetailplan		1 Tag	Fre 27.11.09	Fre 27.11.09	100%	
33	✓	B0104	Festhalten der lessons learned (auch Confluence)	32	1 Tag	Mon 30.11.09	Mon 30.11.09	100%	
34	✓		▲ System-Test	31	2 Tage	Die 01.12.09	Mit 02.12.09	100%	
35	✓	B0105	Durchführung Testbestellung		1 Tag	Die 01.12.09	Die 01.12.09	100%	
36	✓	B0106	Durchführung System-Audit für nach dem Umzug		1 Tag	Die 01.12.09	Die 01.12.09	100%	
37	✓	B0107	Festhalten der lessons learned	35;36	1 Tag	Mit 02.12.09	Mit 02.12.09	100%	
38	✓		▲ Überarbeitung Best Practice Vorgehen		1 Tag	Don 03.12.09	Don 03.12.09	100%	
39	✓	B0108	Einarbeiten der Lessons Learned in den Umzugsdetailplan & Testplan	37	1 Tag	Don 03.12.09	Don 03.12.09	100%	
40	✓	M02	Test-Umzug erfolgreich	27	0 Tage	Don 03.12.09	Don 03.12.09	100%	





## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Checkliste Arbeitspakete**

### Ich brauche..

- Projektziele
- Grobplanung des Ablaufs (Phasen, Meilensteine)

### Zu erledigen..

- Für jede Phasen-/Meilensteinerreichung sind die notwendigen Arbeitspakete erstellt und beschrieben
- Jedes Arbeitspaket enthält:
  - Eindeutigen Code und Bezeichnung
  - Beschreibung der durchzuführenden Arbeit
  - Abnahmekriterien (wann erfüllt)
  - Erkannte Einschränkungen und Risiken
- Die Arbeitspakete sind in logischer Reihenfolge gegliedert
- Die Verkettung aller APs führt zum Phasenziel/Meilenstein
- Es wurde festgelegt, welche Arbeitspakete aufeinander aufbauen und welche parallel laufen können
- Zwischen-Meilensteine sind optional sinnvoll gesetzt um bestimmte Bereiche innerhalb einer Phase als „erledigt“ markieren zu können

### Zu beachten..

- Zwischen-Meilensteine sind spärlich eingesetzt, da diese weitere Prozesse auslösen werden
- Im Zweifel sind Arbeitspakete nicht parallel sondern in Führer-Folger-Beziehung verkettet
- Der Projektplan ist keine To-Do-Liste, Arbeitspakete umfassen mehrere sinnvoll zusammenhängende Arbeiten am besten eines Gewerkes
- Projektablauf und Arbeitspakete sind in Feedback mit Teammitgliedern entstanden



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Projektbasisplan 2do**

- ✓ Erstelle alle Arbeitspakete der einzelnen Phasen (mit ausführlicher Beschreibung).
- ✓ Setze die Arbeitspakete in eine logische Vorgänger-Nachfolger-Reihenfolge.
- ✓ Erstelle logische Meilensteine.
- ✓ Schau dir deinen Projektbasisplan genau an und überlege, ob du wirklich nichts vergessen hast.
- ✓ **Merke: Die Gesamtdauer sowie Start- und Endtermine sind noch nicht fix! In der weiteren Planung kommen noch Arbeitspakete hinzu!**



Projektleiter

Ich weiß jetzt, welche Struktur mein Projekt hat, welche Phasen es geben wird, welche Aufgaben zur Zielerreichung notwendig sind und wie lange das Projekt nach bisheriger Planung dauern wird.

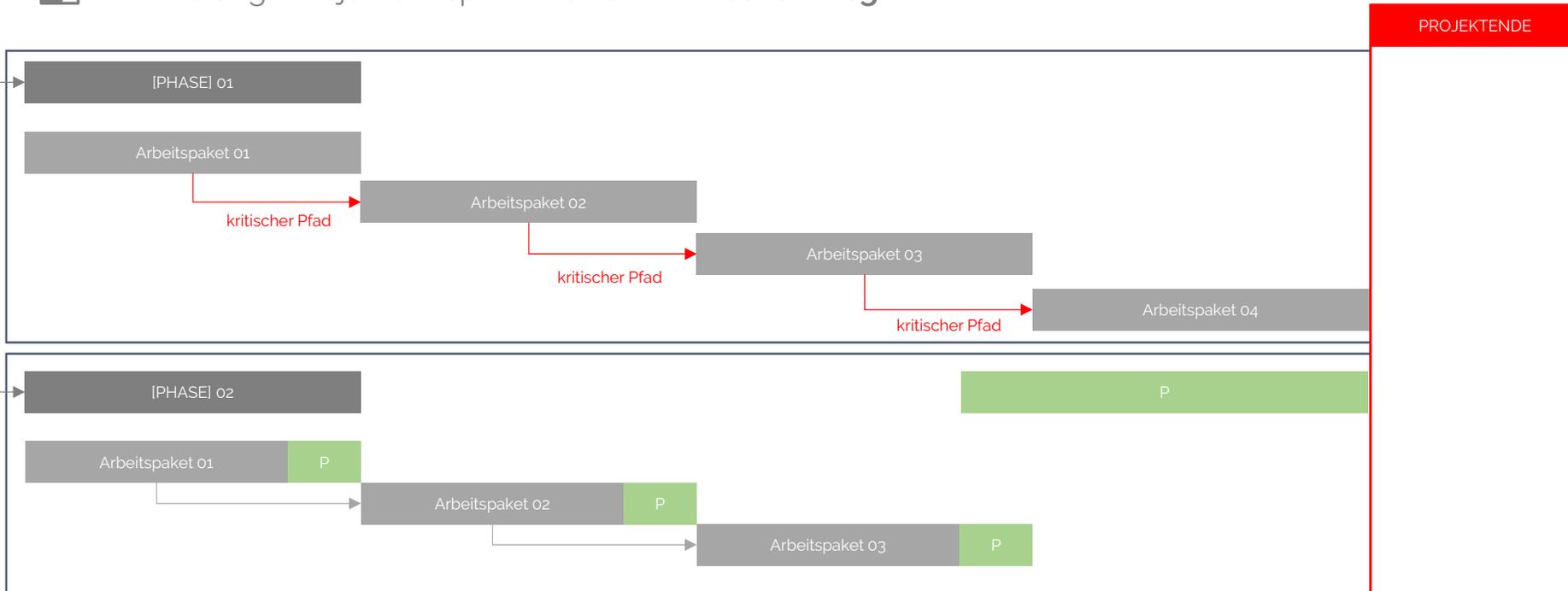
Was ist, **wenn etwas länger dauert** als geplant?

Dafür brauchen wir **Puffer**:

- Puffer sind **Handlungsspielräume für** eventuell auftretende **Störungen**.
- Puffer können an **einzelne Arbeitspakete** oder generell **phasenübergreifend** vergeben werden.



Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Puffer & kritischer Weg**



PHASE 01 und PHASE 02 laufen parallel.

Dabei bildet PHASE 01 den kritischen Pfad, da die Arbeitspakete keinen Puffer haben. Eine AP-Verlängerung bedeutet gleichzeitig ein längeres Projekt.

Die kürzere PHASE 02 hat Puffer zwischen den einzelnen Arbeitspaketen („freie Puffer“) sowie einen Phasenpuffer.

▶ **kritischer Pfad:**

„Alle Arbeitspakete auf dem kritischen Pfad haben keinen Puffer, jede Verzögerung führt zu einer Verschiebung des Fertigstellungstermins.“

▶ **freie Puffer:**

„Wird der freie Puffer eines Vorgangs genutzt, so ist kein anderer Vorgang von der Verschiebung betroffen.“

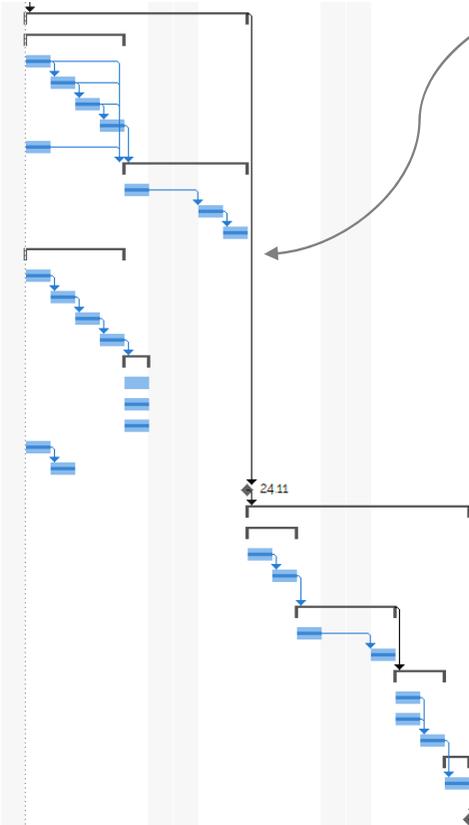
▶ **Gesamtpuffer:**

„Wird der gesamte Puffer genutzt, so hat dies keine Verschiebung des Endtermins zur Folge.“



Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ GANTT-Diagramm

Vorbereitung	3	7 Tage?	Mon 16.11.09	Die 24.11.09	94%
▲ Aufstellungen		4 Tage	Mon 16.11.09	Don 19.11.09	100%
Aufstellung alter Webseiten & Shop-Seiten		1 Tag	Mon 16.11.09	Mon 16.11.09	100%
Priority Income-Urls: Backlinks	6	1 Tag	Die 17.11.09	Die 17.11.09	100%
Priority Income-Urls: Social Signals	7	1 Tag	Mit 18.11.09	Mit 18.11.09	100%
Priority Income-Urls: Traffic	8	1 Tag	Don 19.11.09	Don 19.11.09	100%
SEA-, FB- & Retargeting-Urls		1 Tag	Mon 16.11.09	Mon 16.11.09	100%
▲ Redirects	6,7,8,9,10	3 Tage	Fre 20.11.09	Die 24.11.09	100%
Erstellung einer Redirect-Ubersicht		1 Tag	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	100%
Erstellung einer Old-Sitemap	12	1 Tag	Mon 23.11.09	Mon 23.11.09	100%
Erstellung Redirect-Datenbank	13	1 Tag	Die 24.11.09	Die 24.11.09	100%
▲ Content		4 Tage	Mon 16.11.09	Don 19.11.09	100%
Content-Fertigstellung/Content-OPL		1 Tag	Mon 16.11.09	Mon 16.11.09	100%
Content zur VO freigeben	16	1 Tag	Die 17.11.09	Die 17.11.09	100%
OnPage-Analyse	17	1 Tag	Mit 18.11.09	Mit 18.11.09	100%
Bugfixes OnPage-Analyse	18	1 Tag	Don 19.11.09	Don 19.11.09	100%
▲ System-Test	19	1 Tag?	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	67%
Serp-Snippet-Test		1 Tag?	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	0%
FB- & Twitter/Social Meta-Tests & Debug		1 Tag	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	100%
Strukturierte Daten Test		1 Tag	Fre 20.11.09	Fre 20.11.09	100%
Umzugsdetailplan erstellen		1 Tag	Mon 16.11.09	Mon 16.11.09	100%
Testplan-Erstellung für Systemaudit nach Umzug	24	1 Tag	Die 17.11.09	Die 17.11.09	100%
Vorbereitung abgeschlossen	4	0 Tage	Die 24.11.09	Die 24.11.09	100%
<b>Test-Umzug</b>	<b>26</b>	<b>7 Tage</b>	<b>Mit 25.11.09</b>	<b>Don 03.12.09</b>	<b>100%</b>
▲ Vorbereitung		2 Tage	Mit 25.11.09	Don 26.11.09	100%
Klon-Erstellung bisherige Seite		1 Tag	Mit 25.11.09	Mit 25.11.09	100%
Besprechung der Durchführung des Umzugs anhand des Umzugsdetailplans	29	1 Tag	Don 26.11.09	Don 26.11.09	100%
▲ Durchführung	30	2 Tage	Fre 27.11.09	Mon 30.11.09	100%
Durchführung des Umzugs laut Umzugsdetailplan		1 Tag	Fre 27.11.09	Fre 27.11.09	100%
Festhalten der lessons learned (auch Confluence)	32	1 Tag	Mon 30.11.09	Mon 30.11.09	100%
▲ System-Test	31	2 Tage	Die 01.12.09	Mit 02.12.09	100%
Durchführung Testbestellung		1 Tag	Die 01.12.09	Die 01.12.09	100%
Durchführung System-Audit für nach dem Umzug		1 Tag	Die 01.12.09	Die 01.12.09	100%
Festhalten der lessons learned	35,36	1 Tag	Mit 02.12.09	Mit 02.12.09	100%
▲ Überarbeitung Best Practice Vorgehen		1 Tag	Don 03.12.09	Don 03.12.09	100%
Einarbeiten der Lessons Learned in den Umzugsdetailplan & Testplan	37	1 Tag	Don 03.12.09	Don 03.12.09	100%
Test-Umzug erfolgreich	27	0 Tage	Don 03.12.09	Don 03.12.09	100%



**► Gantt-Diagramm:**  
 „Ein Gantt-Diagramm ist ein Balkendiagramm, das den zeitlichen Ablauf eines Projekts veranschaulicht.  
 Der Projektstrukturplan des Projekts besteht aus speziellen Zeit-Elementen und Zusammenfassungen.  
 Gantt-Diagramme zeigen den aktuellen Status des Projekts an und helfen dabei, im Zeitplan zu bleiben und den Stichtag (Deadline) einzuhalten.  
 Auf der linken Seite des Diagramms befindet sich die Liste von Aktivitäten, die im Rahmen des Projektes abgeschlossen werden müssen.  
 Jede Aktivität wird im Diagramm durch einen Balken repräsentiert, der ein Start- und Enddatum hat.

**► Gantt-Diagramm Kurzform:**  
 Hochachse: Arbeitspakete und Phasen  
 Längsachse: Dauer der Arbeitspakete und Phasen in Form von Balken in zeitlicher Abfolge.



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Puffer und GANTT-Diagramm** [zdo](#)

- ✓ Erstelle Puffer für komplexe Arbeitspakete und Arbeitspakete, bei derer zeitlichen Einschätzung du nicht sicher bist.
- ✓ Erstelle ein GANTT-Diagramm für dein Projekt und überprüfe deine Planung hinsichtlich der Reihenfolge und Arbeitspaketdauer. Nutze dafür eine Projektmanagement-Software, mit der du auch die weitere Planung durchführen wirst.
- ✓ Sollte kein Microsoft-Projekt vorhanden sein, google nach „Open Source Projektmanagement Software“.



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was ein Projektbasisplan ist und wofür du ihn benötigst.
- ✓ Welche Projektstruktur und -Phasen du hast.
- ✓ Was Meilensteine sind.
- ✓ Welche Meilensteine dein Projekt hat und wie diese definiert sind.
- ✓ Was Arbeitspakete sind.
- ✓ Welche Arbeitspakete benötigt werden um Ziele zu erreichen.
- ✓ Was Puffer sind.
- ✓ Welche Pufferzonen du im Projekt hast.
- ✓ Wie dein Projekt als GANTT-Diagramm/Ablaufplanung aussieht.



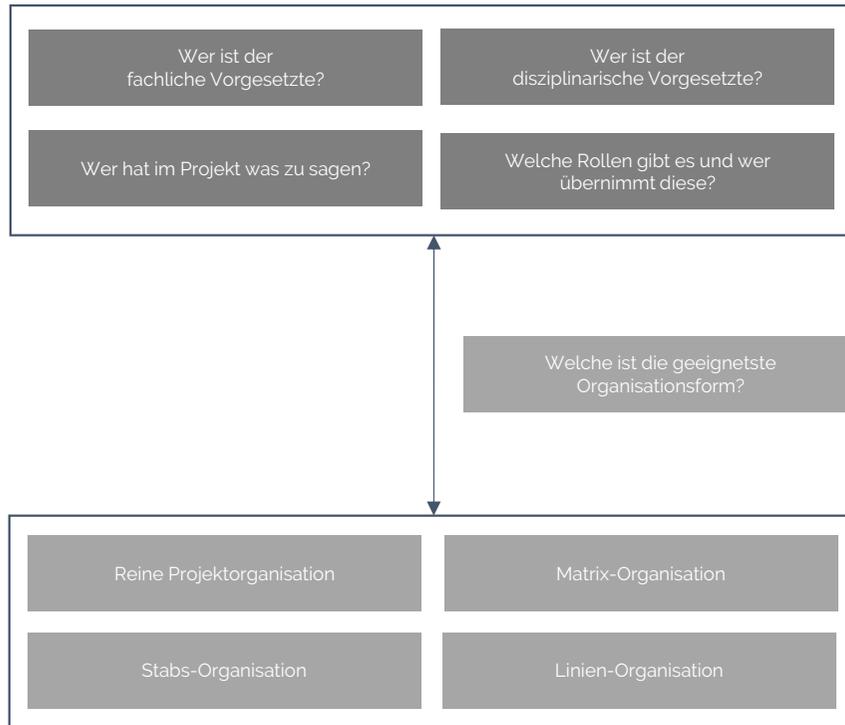
## Projektinitiierung ▶ **Projekt- und Teamorganisation**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Welche Projektorganisationsformen es gibt.
- Welche Projektrollen dein Projekt benötigt.
- Wie du Rollenprofile erstellst.



## Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ Organisationsformen



► **DIN 69901, „Projektorganisationsform“:**

„Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projekts.“



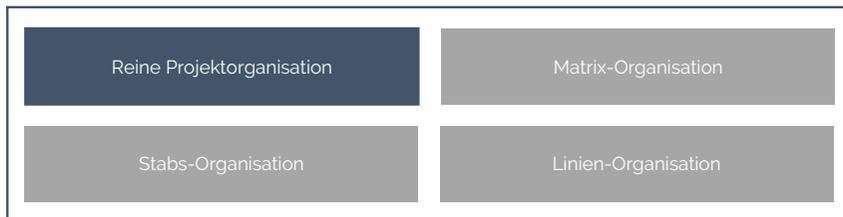
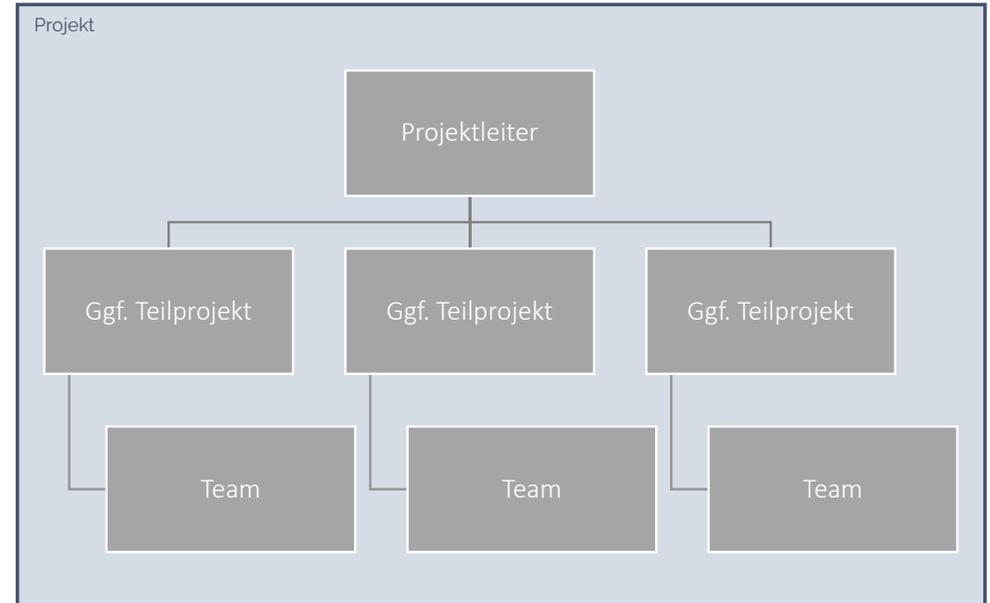
## Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ Organisationsformen



Eine reine Projektorganisationsform besteht durch die klare Verantwortung des Projektleiters, sowohl fachlich als auch disziplinarisch.

- + Schnellste und schlagkräftigste PM-Form
- + Optimaler Fokus auf das Projektziel

- U.U. Problem bei der Teamauflösung  
(Mitarbeiter zurück „in die Linie“)
- Teuerste Form der PM-Organisation
- Risiko der Konkurrenz zwischen Projekt- und Linienaufgaben der Mitarbeiter





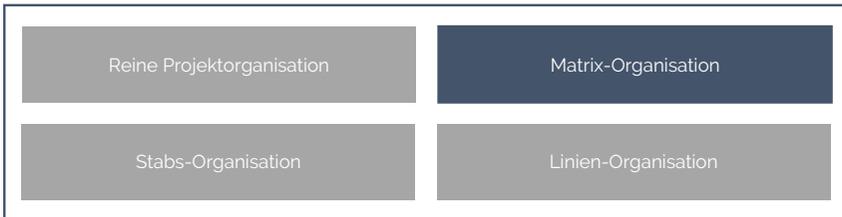
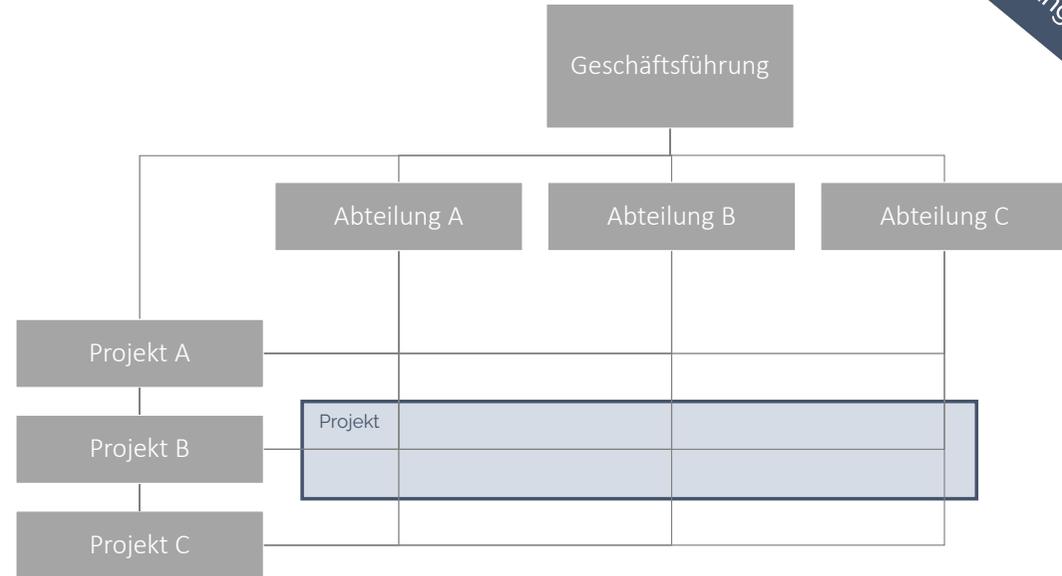
# Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ Organisationsformen



Beispiel: Abteilungen (Abteilungsleiter) sind disziplinarische Vorgesetzte, Projektleiter haben eine fachliche Weisungsbefugnis.

- + kurze Wege in der Kommunikation
- + keine Umsetzung und Wiedereingliederung nach Projektende
- + Mitarbeiter kennt seine genauen Ansprechpartner

- U.U. bekommt der Projektleiter nicht mit, dass der Abteilungsleiter einen Mitarbeiter in ein anderes Projekt setzt
- Mehrfachbelastung eines Mitarbeiters in mehreren Projekten (fehlender Fokus)
- Machtteilung auf mehrere Personen, ggf. widersprüchliche Führung



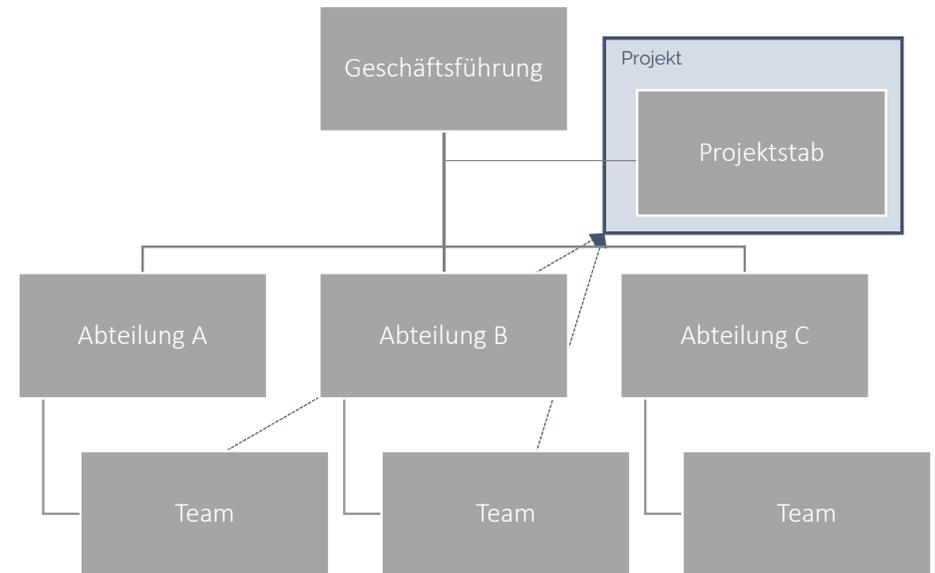


## Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ Organisationsformen



Typisch für Linienorganisationen, in denen nur wenige strategische Projekte durchgeführt werden.

- + Projekt erhält direkte Rückendeckung durch Geschäftsführung
- + geringer Organisationsaufwand für Einrichtung
- Projektleiter hat meist keine disziplinarische und fachliche Vorgesetztenfunktion
- Ggf. Probleme bei der Rückgliederung „in die Linie“ bei langen Projekten



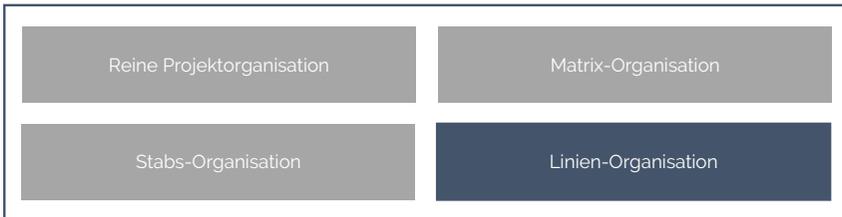
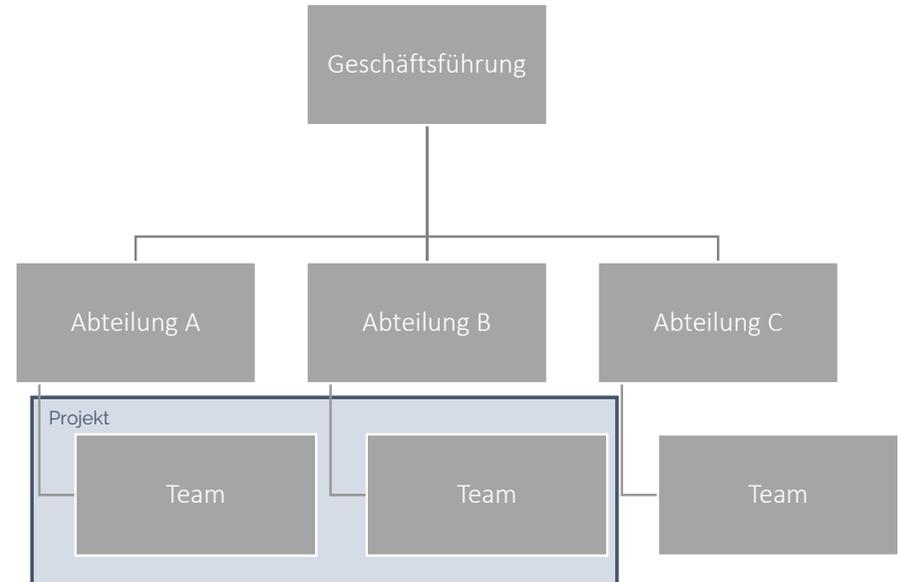


# Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ Organisationsformen



Mitarbeiter in der Linie nehmen zusätzlich Projektaufgaben wahr.

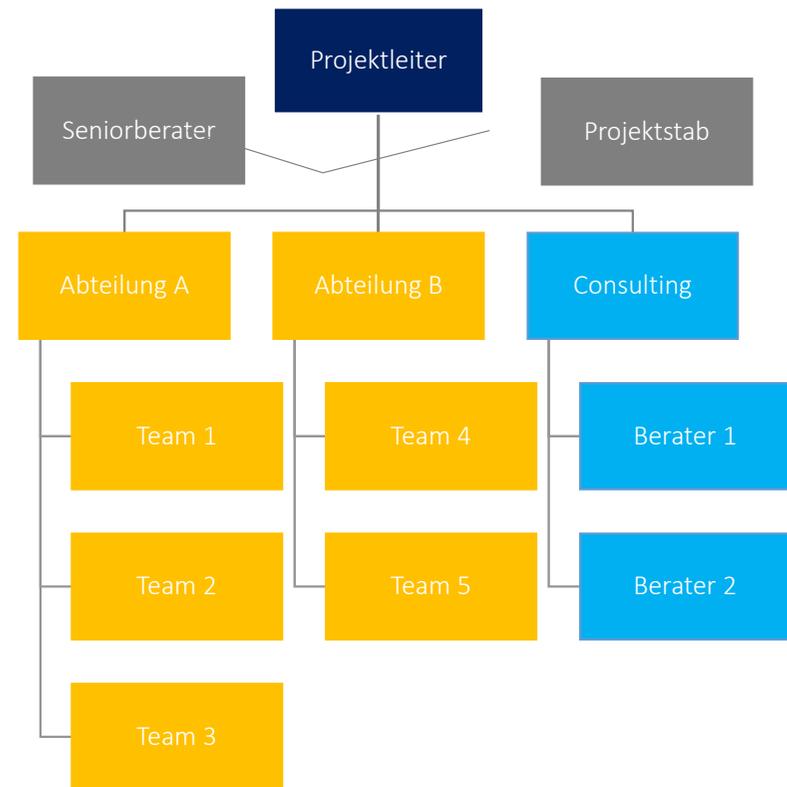
- + Mitarbeiter kann weiterhin Linienaufgaben wahrnehmen
- + Keine Rückgliederungsprobleme
- Evtl. Überforderung durch Projekt und Linie gleichzeitig
- Kein klarer Fokus
- Projekt läuft eher „nebenbei“



# Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ Beispiel Projektorganisation



Folgend ein Beispiel einer Mischform zur Strukturierung der Zusammenarbeit.  
Die gelben Teams sind reine interne Teams.  
Blaue Bereiche sind Teammitglieder mit Kundenkontakt.  
Graue Felder sind rein beratend tätig.



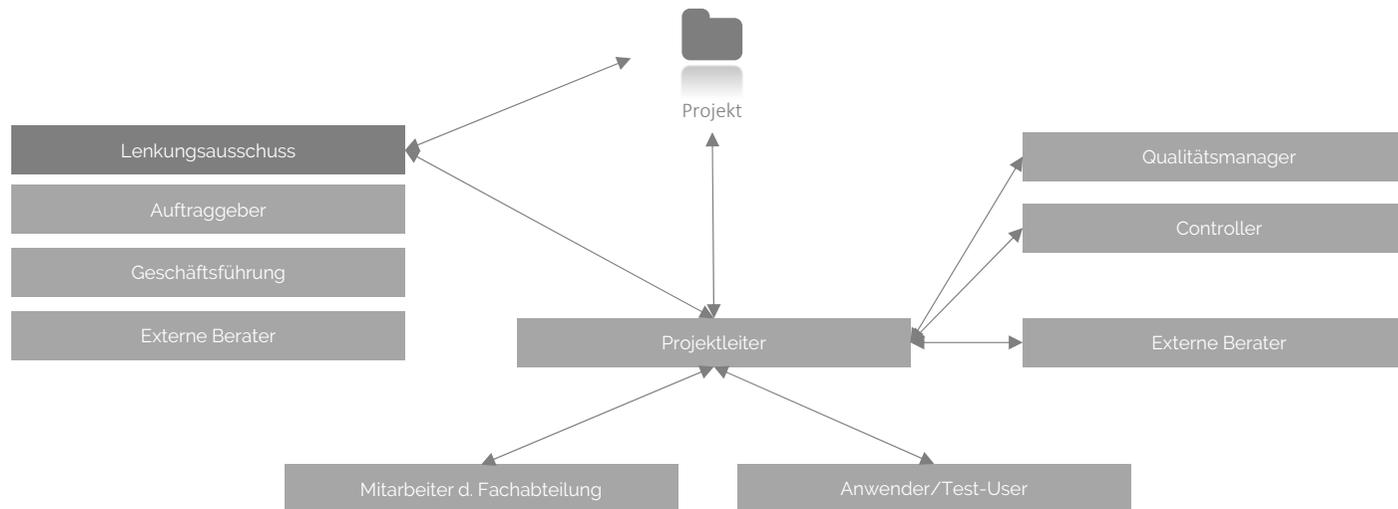


## Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ **Projektrollen**



Wenn du dich für eine Organisationsform entschieden hast, müssen die nötigen **Projektrollen** definiert werden. Um mögliche **Rollen** zu **identifizieren**, nehmen wir dein Projekt auseinander und **definieren verschiedene Aufgabengebiete**. Eine Person kann dabei mehrere Rollen wahrnehmen, eine Rolle sollte aber immer nur mit einer Person besetzt werden.

**Welche Rollen gibt es in deinem Projekt?**

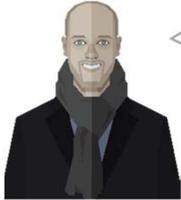


### ▶ **Projektrolle:**

Eine Projektrolle bezeichnet eine temporäre Funktion einer Person oder Organisationseinheit innerhalb der Projektorganisation. Eine Rolle wird beschrieben durch Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen.



## Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ **Projektrollen**



Um die Aufgaben einer Rolle zu kennen, ist eine **Rollenbeschreibung** notwendig.  
Die Rollenbeschreibung verschriftlicht, welche Rolle **welche Aufgaben** übernimmt und **wofür** die Rolle **verantwortlich** ist.

Die Rollenbeschreibung ist **unabhängig von der späteren Besetzung** zu schreiben.

### ▶ Beispiel „Projektleiter“:

#### Aufgaben:

Der Projektleiter bereitet alle erforderlichen projektbezogenen Einrichtungen für das Projektteam vor, plant den Einsatz der Projektmitarbeiter und koordiniert die eingesetzten Ressourcen hinsichtlich der zu erledigenden Arbeitspakete. Der Projektleiter überprüft und überarbeitet die Projektplanungs- und Steuerungsunterlagen iterativ und informiert alle Projektbetroffenen über den aktuellen Status. Er erstellt Berichte für alle Beteiligten.

#### Verantwortung:

Der Projektleiter stellt bezüglich Projektziel und Projekthalt Übereinstimmung mit dem Auftraggeber her, achtet darauf, dass die im Projektauftrag beschriebenen Ziele erreicht werden, liefert dem Auftraggeber gut ausgearbeitete Berichte zum festgesetzten Termin, übergibt dem Auftraggeber das Projektergebnis und hält die Erfahrungen aus dem Projekt schriftlich fest.

#### Befugnisse:

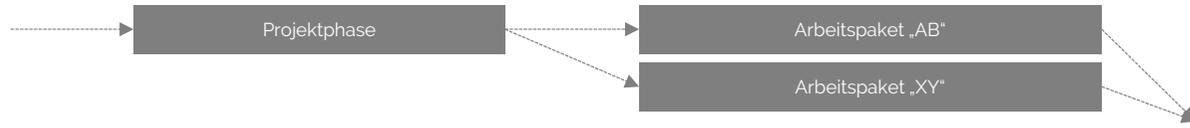
Der Projektleiter ruft den Lenkungsausschuss an, wenn er sich mit dem Auftraggeber nicht einigen kann, erteilt den Mitarbeitern im Rahmen des Projektes fachlich Weisung, überträgt Aufgaben und Befugnisse an Mitarbeiter, nimmt die Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter ab und verwaltet das Projektbudget eigenständig.



Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ **Projektrollen**



Um **Rollenbeschreibungen** für **Projektmitarbeiter** zu entwerfen, kannst du aus den einzelnen **Arbeitspaketen** das notwendige Wissen (**Hard Skills und Soft Skills**) extrahieren.



Welche Skills werden für die AP der Rolle benötigt? Was muss, was darf die Rolle machen?



Rollenbeschreibung

Hard Skills (Aufgaben)	Soft Skills	Verantwortungen	Befugnisse
Berufstypisches Fachwissen	Persönlichkeitsmerkmale	Wofür ist die Rolle „haftbar“	Was darf die Rolle, was nicht?
Spezielle Vorgehensmodelle	z.B. Kommunikationsfähigkeit	Was muss die Rolle erreichen?	Befugnisse gegenüber anderen
Wissen aus Weiterbildungen	z.B. Führungsstärke		Überstellung/Unterstellung



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Projekt- und Teamorganisation** [2do](#)

- ✓ Entscheide dich für eine Projektorganisationsform.
- ✓ Entwirf eine Rollenbeschreibung für jede Projektrolle, aus der klar wird, welche Rolle welche Aufgaben zu erledigen hat.



# Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ **Rollenbesetzung**

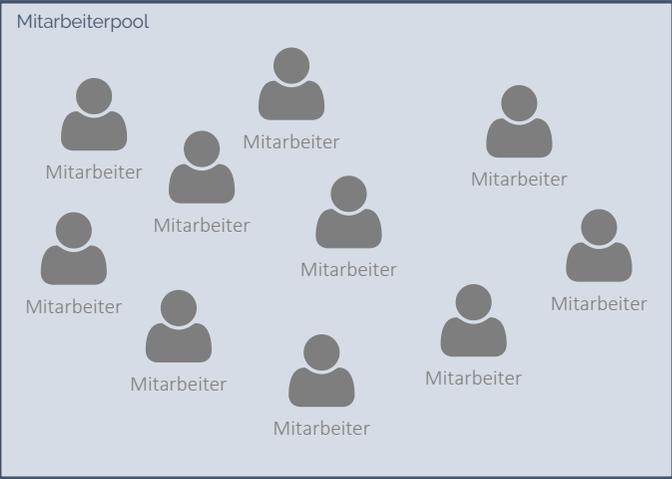


Anhand der **Rollenbeschreibung** können die **passenden Mitarbeiter** identifiziert werden, welche die Anforderungen des Projekts erfüllen.

Welcher Mitarbeiter passt am besten zur Rolle?



Projektleiter





# Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ Rollenbesetzung



Sollten im eigenen Mitarbeiterpool keine geeigneten Mitarbeiter zu finden sein, muss auf **Personalbeschaffungsmaßnahmen** zurückgegriffen werden - **höhere Kosten, längere Laufzeit!**

Welcher Mitarbeiter passt am besten zur Rolle?



Projektleiter





# Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ Rollenbesetzung

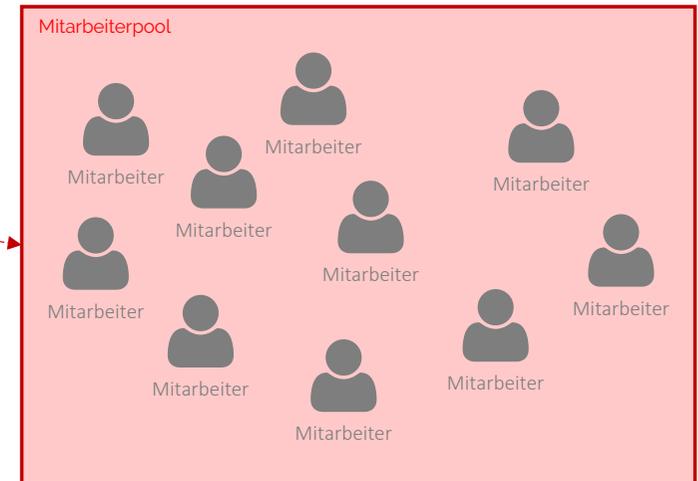
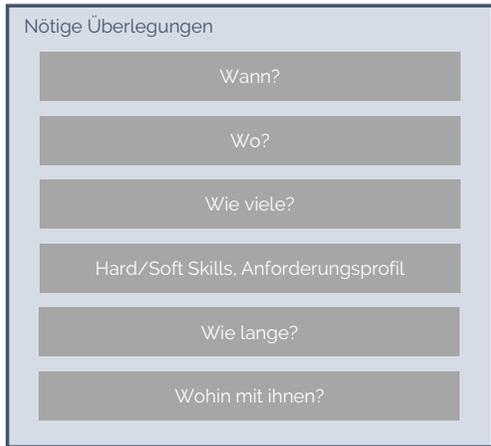
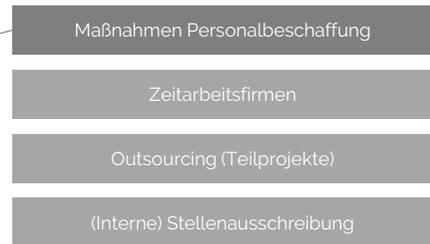


Bei der Personalbeschaffung ist darauf zu achten, das **Personalprofil** so **genau** wie möglich zu **beschreiben**, um geeignete Mitarbeiter zu finden.

Welcher Mitarbeiter passt am besten zur Rolle?



Projektleiter





## Initiierung ▶ Projekt- und Teamorganisation ▶ **Checkliste**

### Ich brauche..

- Projektbasisplan inkl. Arbeitspakete
- Wissen über interne Vorgaben zur Projektbesetzung

### Zu erledigen..

- Organisationsform und notwendige Rollen sind skizziert
- Skills für jedes Arbeitspaket/AP-Bündel sind eruiert
- Liste an Skill-Sets („Steckbriefen“) liegt vor
- Rollen im Projekt sind beschrieben
  - Funktionen
  - Befugnisse, Über- Unterstellungen
  - Rechte/Pflichten
- Entscheidung für Organisationsform/Teamaufbau getroffen
- Auswahl Abteilungen/Mitarbeiter zu jedem Skill-Set
- Ggf. Markierung von Funktionsbereichen als Outsourcing
- Ggf. Maßnahmenplanung zur Personalentwicklung geplant
- Ggf. Maßnahmen zur Personalbeschaffung geplant

### Zu beachten..

- Kann nur eine kleine Anzahl an Mitarbeitern oder eine Person eine Sache erledigen, sollten sich Arbeitspakete im Gesamtprojektverlauf nicht überschneiden, hier sind Rückfallszenarien auf andere Ressourcen zu planen



Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Rollenbesetzung** [2do](#)

- ✓ Entscheide, wer welche Projektrolle bekleiden wird und halte die Namen schriftlich fest.



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Welche Projektorganisationsformen es gibt.
- ✓ Welche Projektorganisation du hast.
- ✓ Was Projektrollen sind.
- ✓ Welche Projektrollen du benötigst.
- ✓ Was Rollenprofile sind.
- ✓ Welche Profile deine Rollen haben.
- ✓ Welche Mitarbeiter welche Rollen übernehmen können
- ✓ Welche Fach-Teams abgegrenzt werden können.
- ✓ Was zu tun ist, wenn keine passenden Mitarbeiter im Pool sind.



## Projektinitiierung ▶ **Stakeholderplanung**

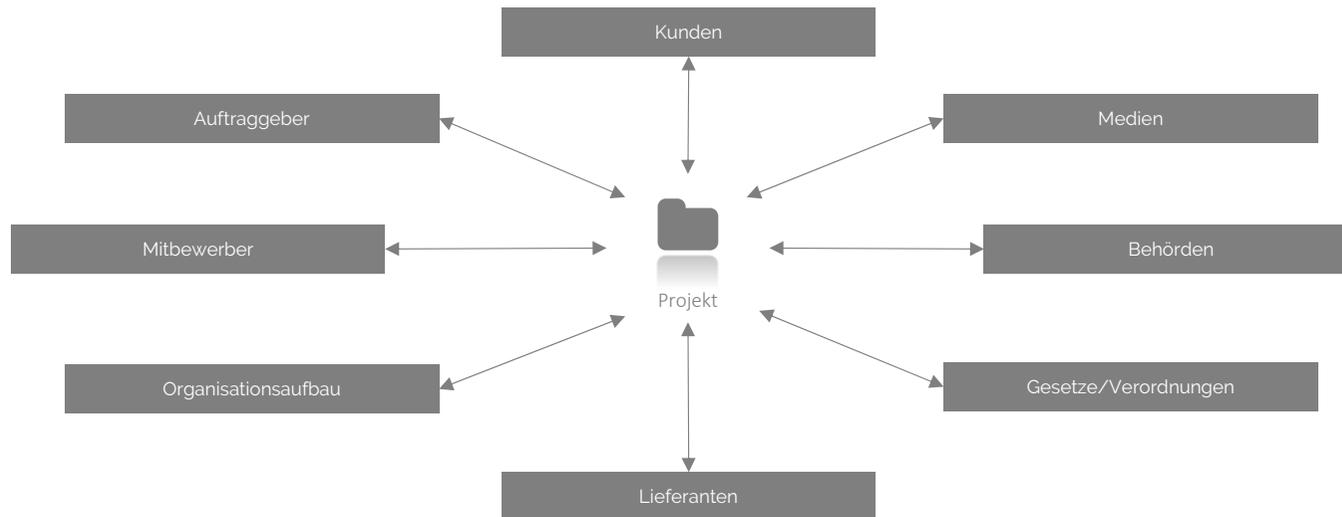
### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was Stakeholder sind.
- Welche Einflussbereiche auf dein Projekt wirken können.
- Wer Stakeholder an deinem Projekt ist.
- Wie du Stakeholder gewichstest.

Initiierung ▶ Stakeholderplanung



Die **Stakeholderanalyse** ist ein Teil der Projekt-Umfeldanalyse.

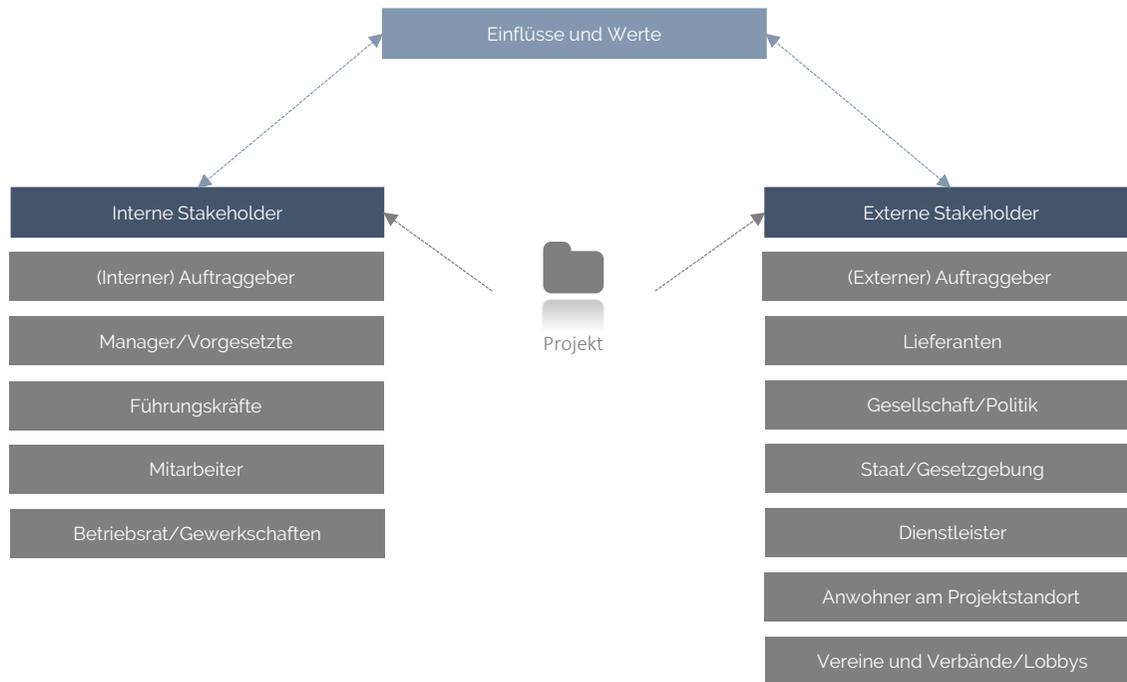


Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Übersicht**



Ein **Stakeholder** ist eine **Person**, eine **Personengruppe** oder eine **Institution**, welche **berechtigtes Interesse an deinem Projekt** (Verlauf, Ergebnis) hat.  
 „Stake“ heißt übersetzt „Anteil“, „holder“ steht für „Eigentümer/Besitzer“. Stakeholder können sowohl **intern** im Unternehmen als auch **extern** platziert sein. Jeder Stakeholder wird dabei von **persönlichen Werten** und **Einflüssen** getrieben.

► DIN 69901-5:2009, „Stakeholderanalyse“:  
 „Analyse der Projektbeteiligten hinsichtlich deren Einfluss auf das Projekt und deren Einstellung (positiv oder negativ) zum Projekt“

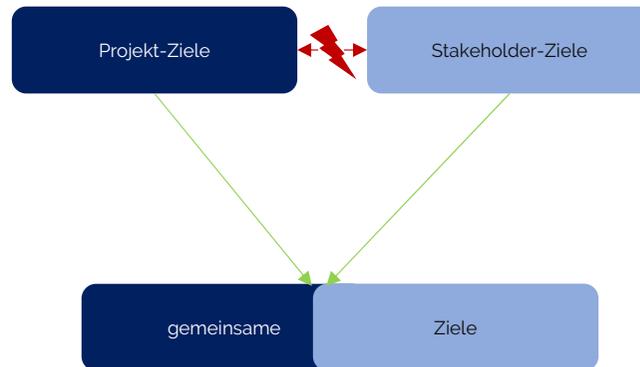


Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Ziel und Zweck**

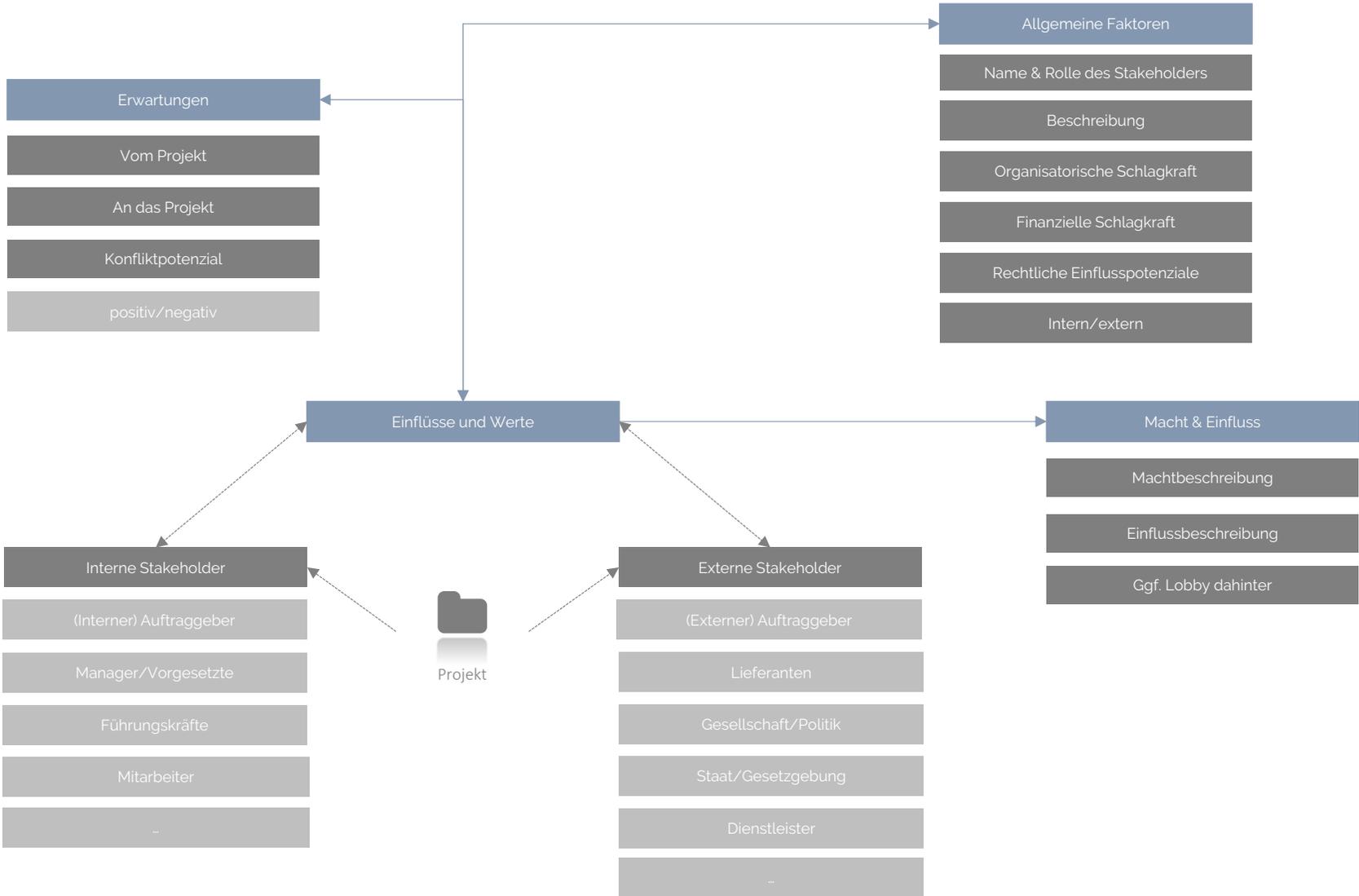


Das Projekt muss nicht zwangsläufig auch jedem Stakeholder gefallen, jedoch sollten wir die Ziele der wichtigsten Stakeholder in der Planung berücksichtigen.

Ziel und Zweck der Stakeholderanalyse ist es, bereits im Vorfeld zu erfahren, wie Projektbeteiligte reagieren werden und was du diesem Verhalten entgegensetzen kannst sowie welche Risiken durch unterschiedliche Ansichten, Werte und Überzeugungen für das Projekt verborgen sind.

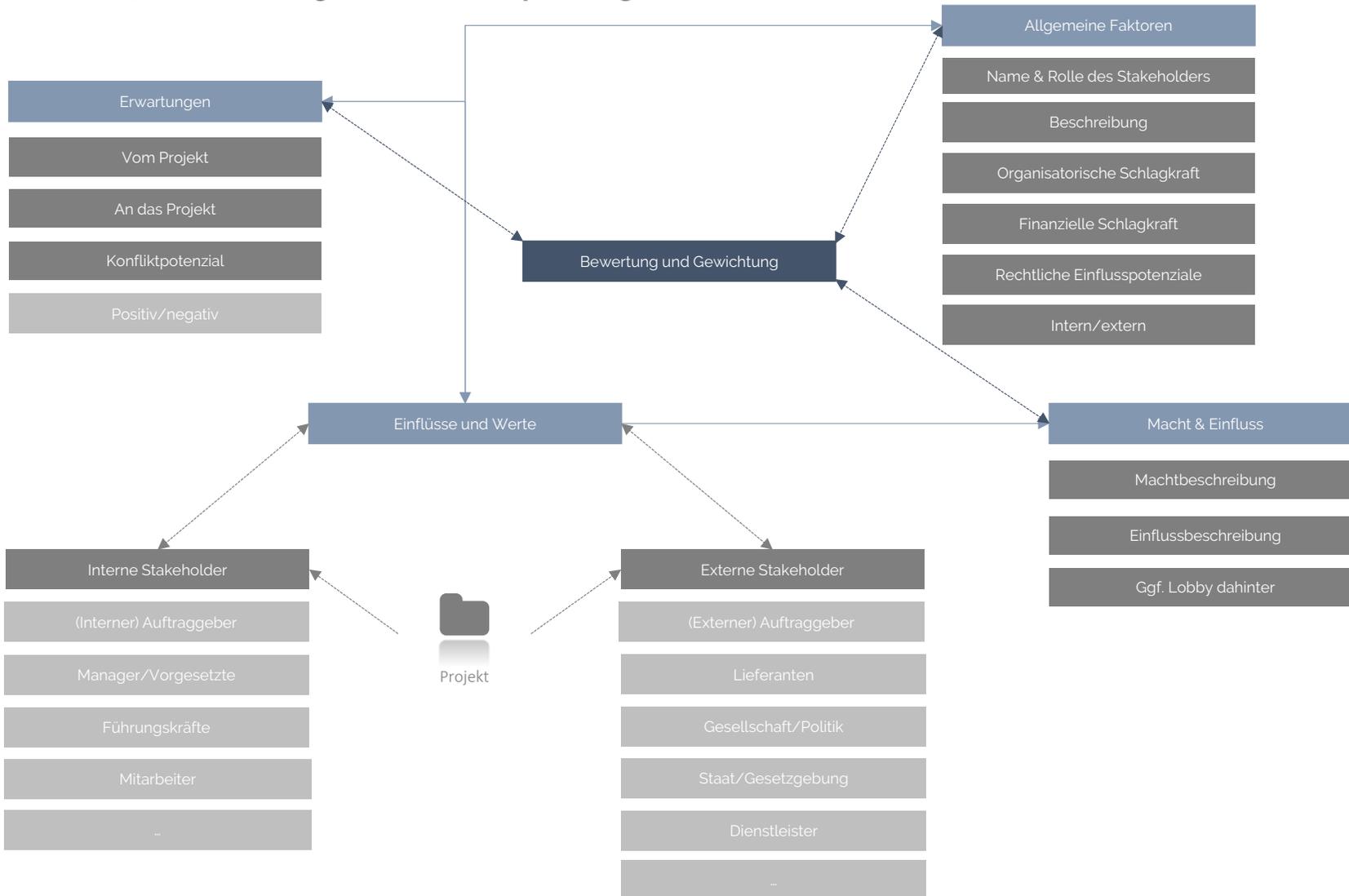


Initiierung ▶ Stakeholderplanung

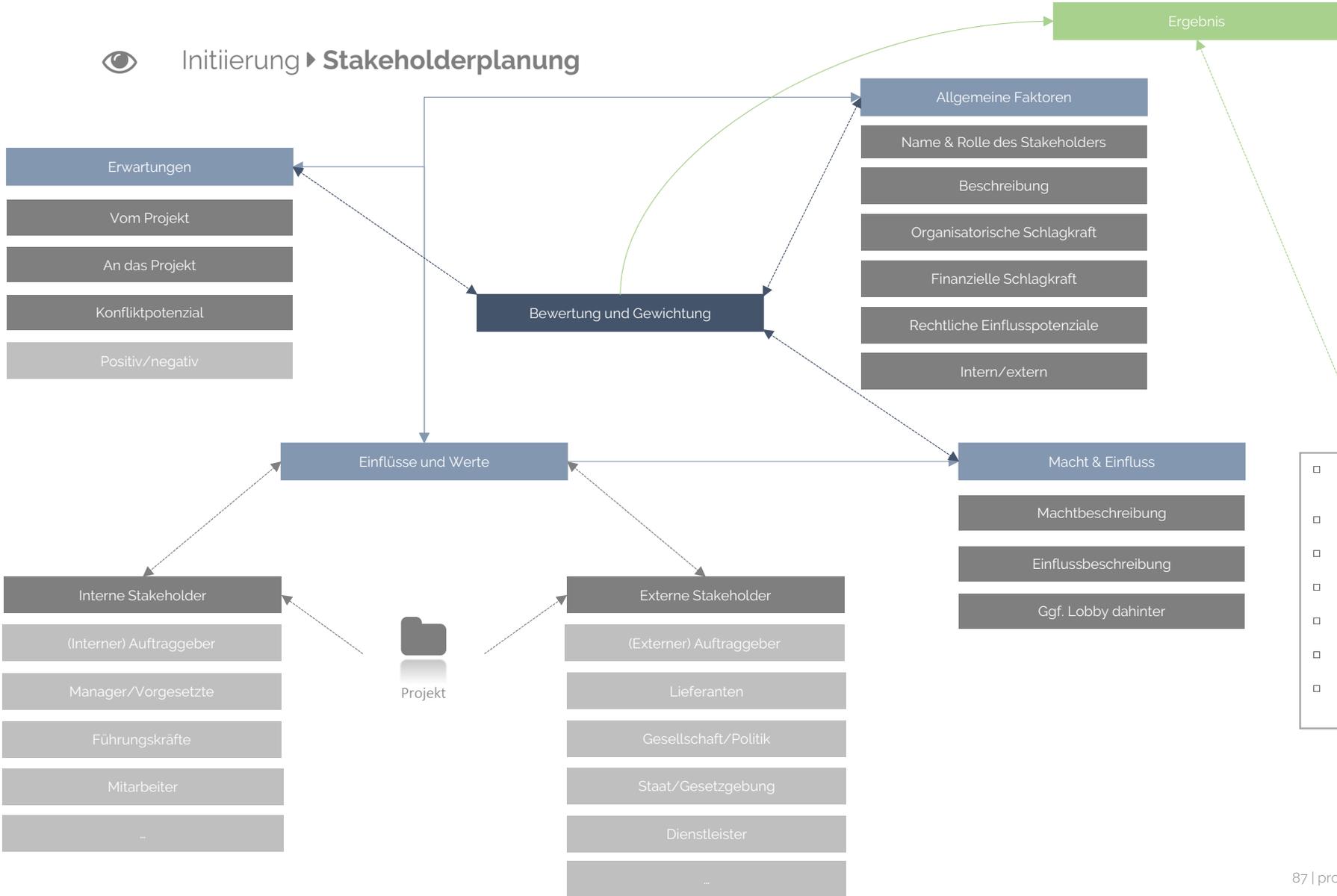


Jeder Mensch ist von seinen eigenen Werten und den Einflüssen auf ihn getrieben. Diese gilt es hinsichtlich der Projektziele zu erkennen und zu bewerten.

Initiierung ▶ Stakeholderplanung



Initiierung ▶ Stakeholderplanung



- Welche Personen, Gruppen, Institutionen haben Interesse am Projekt?
- Welchen Einfluss haben diese auf das Projekt?
- Welche Macht steht diesen in Bezug auf das Projekt zur Verfügung?
- Sind Konflikte und Proteste zu erwarten?
- Haben Stakeholder divergente Ansichten dem Projekt gegenüber?
- Welche Stakeholder müssen besonders beachtet und „bearbeitet“ werden?
- Welche Gesetze und Verordnungen müssen eingehalten werden?

👁️ Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Beurteilungsfehler**

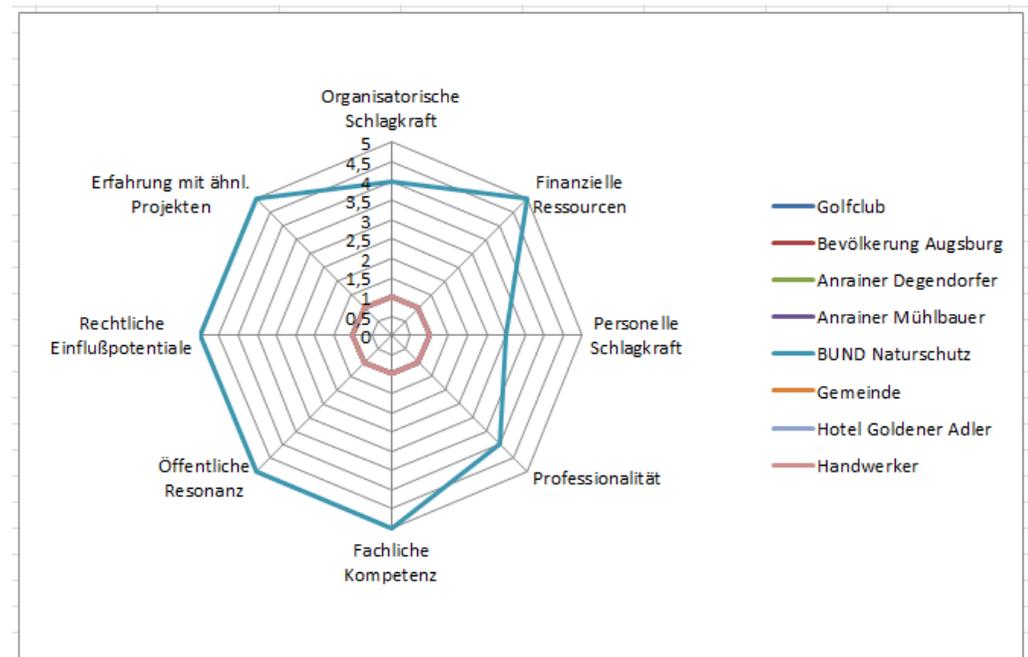
Fehler	Sym-/Antipathiefehler	Tendenzen	Lorbeereffekt	HALO-Effekt	Vorurteile	Über-/Unterstellung
Ausprägung	<p>Egal, ob Sympathie oder Antipathie – aufgrund von persönlichen Beziehungen werden Maßstäbe der Beurteilung oft verzerrt.</p>	<p>Tendenz zur Milde/Mitte/Härte. Stakeholder werden entweder zu lasch, zu neutral oder zu hart bewertet.</p>	<p>Aufgrund verschiedener Ereignisse der Vergangenheit werden die verdienten „Lorbeeren“ des Stakeholders in den Vordergrund gestellt, somit scheint er wichtiger als andere.</p>	<p>Ein Beurteilungsmerkmal strahlt unbemerkt auf andere Merkmale aus, so dass diese nicht mehr objektiv bewertet werden.</p>	<p>Gerade bei informellen Gruppen, welche sich gegen das Projekt stellen, verfälschen Vorurteile eine Bewertung.</p>	<p>Der Vorgesetzte hat kaum Einfluss auf das Projekt, wird aber aufgrund seiner Funktion wichtiger bewertet als er eigentlich ist; so wird ein anderer Fokus gesetzt.</p>



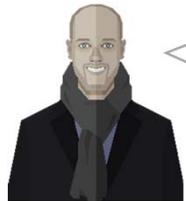
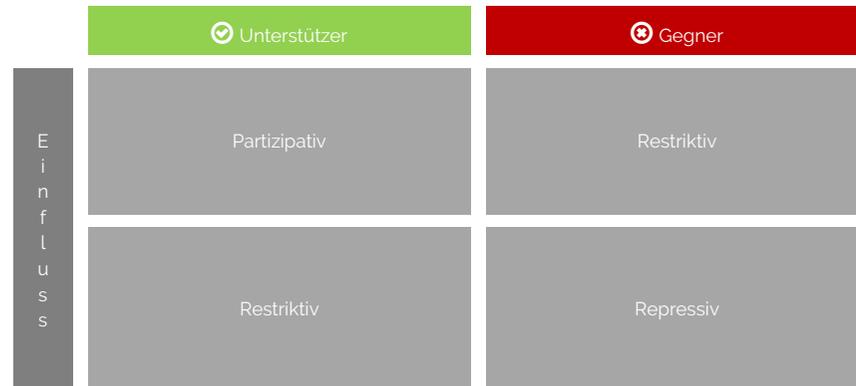
Wo Menschen über andere urteilen, passieren Fehler. Diese Liste soll dich auf die größten Beurteilungsfehler aufmerksam machen. Hinterfrage bei jeder Analyse, ob du wirklich objektiv vorgegangen bist.

Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Mögliche Darstellungsformen**

<b>Allgemeines</b>	Stakeholder			
	Beschreibung			
	Organisatorische Schlagkraft			
	Finanzielle Ressourcen			
	Personelle Schlagkraft			
	Professionalität			
	Fachliche Kompetenz			
	Öffentliche Resonanz			
	Rechtliche Einflusspotentiale			
	Erfahrung mit ähnl. Projekten			
	Intern / Extern			
<b>Erwartungen</b>	vom Projekt			
	an das Projekt			
<b>Macht</b>	Faktor			
	Bemerkung			
<b>Einfluss</b>	Faktor			
	Bemerkung			
<b>Erwartungen und Konflikte</b>	Faktor			
	Bemerkung			
	Gewichtung (max. 15)	0	0	



👁️ Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Stakeholder-Map**



Anhand einer **Stakeholder-Map** kann nicht nur die Wichtigkeit (Ergebnis aus Bewertung und Gewichtung), sondern auch **die Art des Umgangs mit dem jeweiligen Stakeholder** visualisiert werden.

Eine Stakeholder-Map kann auf beliebigen Daten aufgebaut werden, zum Beispiel auch über den Vergleich Macht – Konfliktpotenzial.

Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Stakeholder-Map**

**Partizipativ:**  
SH werden aktiv in das Projekt eingebunden, können mitbestimmen, werden regelmäßig informiert und „partizipieren“ am Projekt.

	Unterstützer	Gegner
Einfluss	Partizipativ	Restriktiv
	Diskursiv	Repressiv

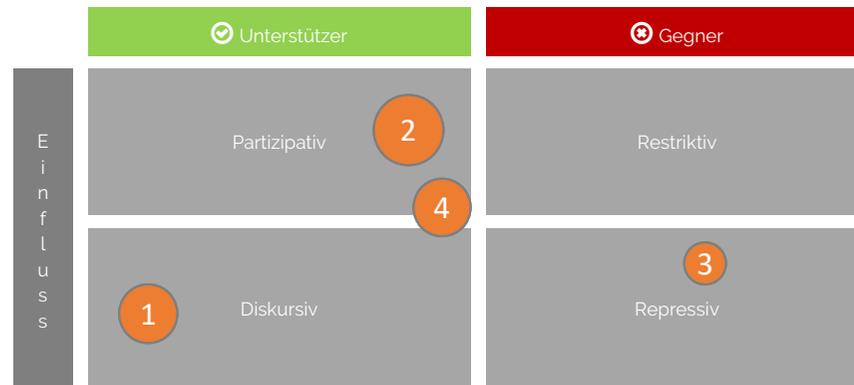
**Repressiv/Restriktiv:**  
Eine Mitarbeit oder Diskussionen findet nicht statt. Es werden lediglich einseitig Informationen an diese Stakeholder weitergegeben.

**Diskursiv:**  
Nicht ganz so partnerschaftlich wie „Partizipativ“. SH werden angehört, Meinungen aufgenommen und bestmöglich verarbeitet, es gibt jedoch keine dauerhaft aktive Beteiligung des SH am Projekt.

Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Stakeholder-Map**

**Partizipativ:**

- Aktive Meetings
- Diskussionsrunden
- Projektstatusmeetings
- Etc.



**Repressiv/Restriktiv:**

- Newsletter
- Statusmitteilungen
- Projektberichte
- Etc.

**Diskursiv:**

- Regelmäßiger Austausch
- Beteiligung an Umfragen
- Etc.



Die Größe der „Bubbles“ wird durch das dezimale „Ergebnis“ der Stakeholderanalyse bestimmt.

👁️ Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Merke!**

**Stakeholder-Daten** sind „geheim“ und „**Verschlussache**“ des **Projektleiters!** Im Rahmen der Analyse findest du heraus, von wem ein hohes Konfliktpotenzial ausgeht, oder wer als „schwieriger Charakter“ gilt – willst du wirklich, dass solche Einschätzungen öffentlich werden?

Wenn deine Stakeholderplanung öffentlich gemacht werden muss (vorher abklären!), nutze Tipps & Tricks der Zeugnissprache!

**Versuche erst gar nicht, es allen Recht zu machen.** Stakeholder-Management ist nicht dazu da, alle Stakeholder in vollem Umfang im Projektverlauf zu berücksichtigen, sondern sich über deren Interessen, Einflüsse und Werte im Klaren zu sein, um Reaktionen voraussagen und besser mit ihnen umgehen zu können!



Initiierung ▶ Stakeholderplanung ▶ **Checkliste****Ich brauche..**

- Projektplan + Arbeitspakete
- Projektziele
- Risikoanalyse (zweiter Stakeholder-Durchlauf)
- Wenn vorhanden: Machbarkeitsstudie

**Zu erledigen..**

- Stakeholder finden
  - Jedes Arbeitspaket: Welche Gruppen/Lobbys/Interessensverbände/Personen könnten ein positives oder negatives Interesse an der Arbeit haben?
  - Phasen: Welche Umweltfaktoren betrifft die Phase?
  - Jedes Ziel: Wem hilft dieses Ziel? Wem könnte das Ziel missfallen?
  - Ergeben sich aus Risiken neue Stakeholder?
  - Siehe dir die Folie „Stakeholderplanung > Übersicht“ an – wen gibt es noch im Projektumfeld?
- Stakeholder beschreiben
  - Allgemeine Faktoren beschrieben
  - Einflüsse, Erwartungen, Macht und Werte herausgefunden & beschrieben
  - Stakeholder gewichten
- Stakeholder-Map erstellen
- Planung/Brainstorming möglicher Aktivitäten zur Umstimmung negativer Stakeholder (ggf. s. „Projektmarketing“)

**Zu beachten..**

- Beurteilungsfehler vermeiden:
  - Sympathie/Antipathie-Fehler
  - Tendenz-Fehler
  - Lorbeereffekt
  - HALO-Effekt
  - Vorurteile
  - Über-Unterstellungs-Fehler



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Stakeholderplanung** [2do](#)

- ✓ Benenne alle internen und externen Stakeholder deines Projekts.
- ✓ Schlüssele alle Werte und Einflüsse der Stakeholder tabellarisch auf.
- ✓ Beachte, welche Gesetze und Verordnungen ggf. erfüllt werden müssen und, wie diese geprüft werden.
- ✓ Überlege dir, wer das Projekt gefährden und wer es vorantreiben kann.
- ✓ Erstelle eine Stakeholderanalyse sowie eine Stakeholder-Map.



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was Stakeholder sind.
- ✓ Wer Stakeholder an deinem Projekt ist.
- ✓ Wie Stakeholder gewichtet und bewertet werden.
- ✓ Wer deine wichtigsten Stakeholder sind.
- ✓ Wer dein Projekt behindern und vorantreiben kann.



## Projektinitiierung ▶ **Risikoplanung**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was ein Risiko ist.
- Woher Risiken kommen.
- Wie du Risiken analysierst und was du gegen sie tun kannst.
- Welche Risiken dein Projekt birgt.

# Initiierung ▶ Risikoplanung

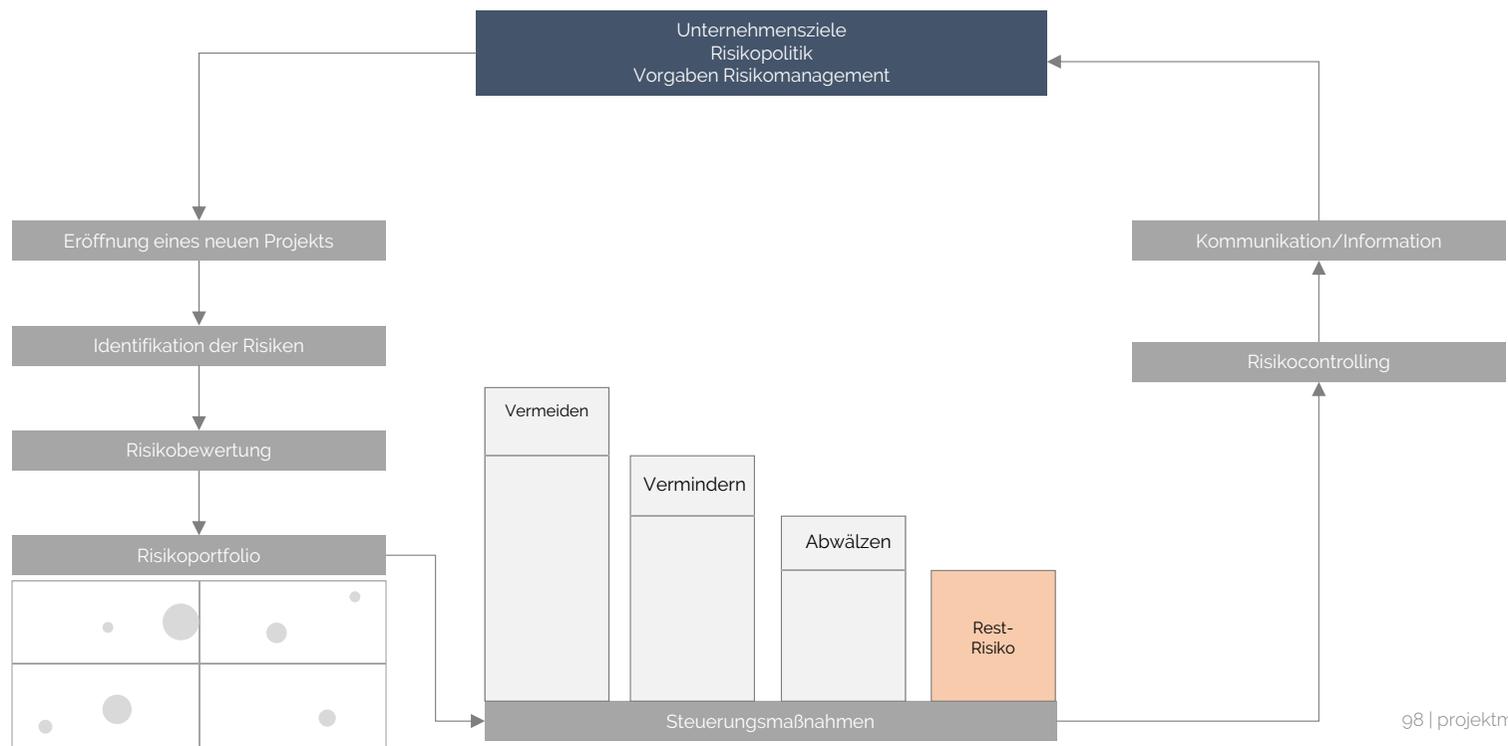


Risiken sind **reale oder virtuelle Ereignisse**, welche einen **realen Schaden** anrichten.  
Der Schaden kann sich im Projektmanagement auf einen oder mehrere der Faktoren **Zeit, Kosten** und **Qualität** auswirken.

Ziel der **Risikoplanung** ist es, bereits im Projektvorfeld zu erkennen, an welchen Stellen das Projekt gefährdet werden oder es zu Komplikationen kommen kann.

Mathematisch betrachtet ist ein Risiko ein Ereignis, welches entweder eintritt oder nicht.

Letztendlich definiert sich das **Risiko als Produkt aus einer Gefahr und der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Gefahr**.

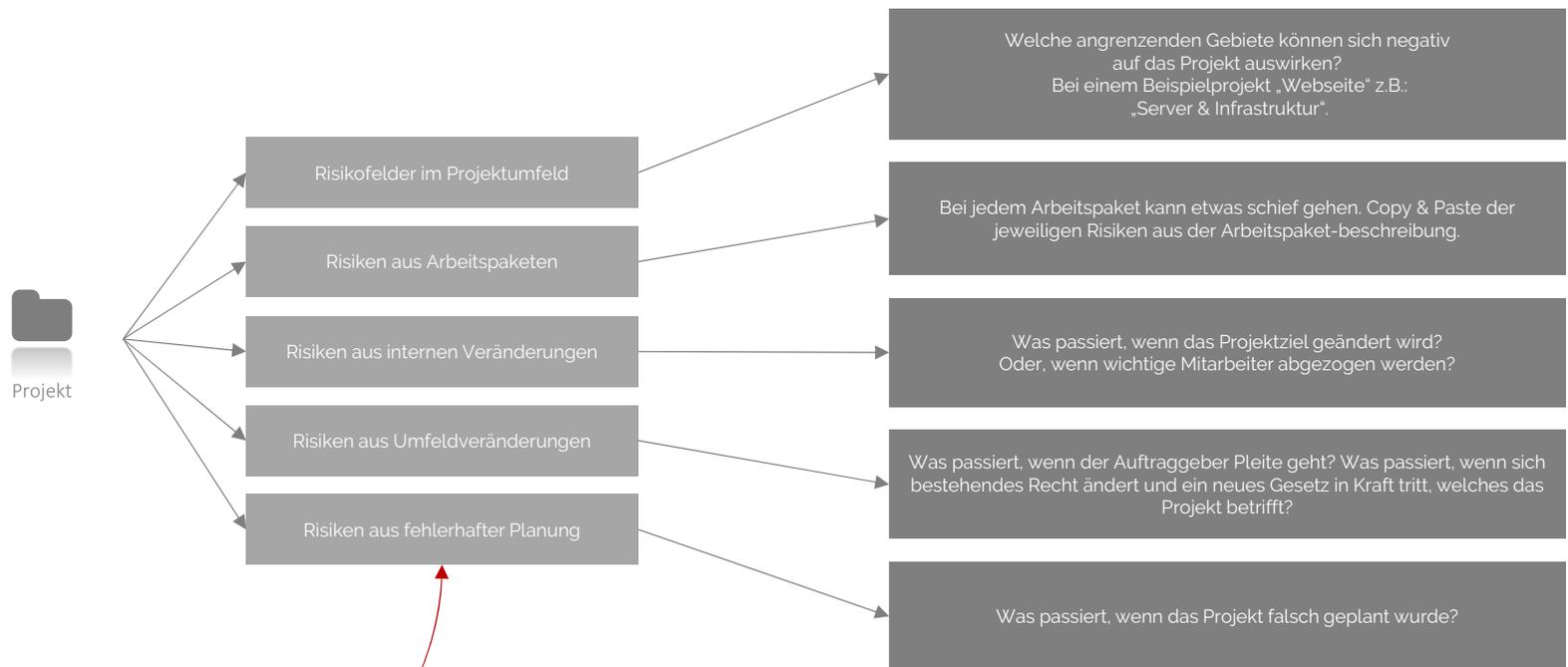


Initiierung ▶ Risikoplanung ▶ **Risiken identifizieren**



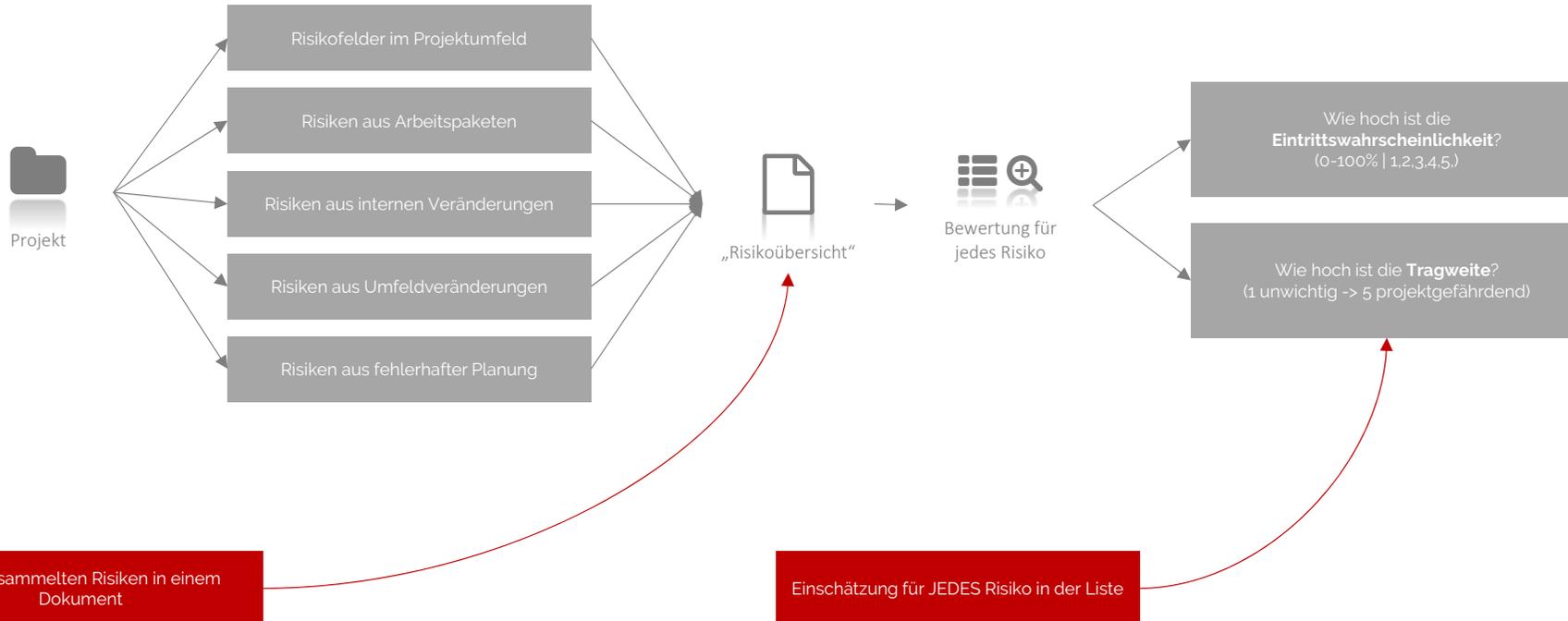
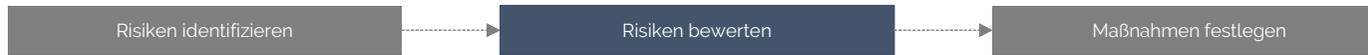
Methode	1	2	3	4	5	6	7
	Studium technischer Pläne	Analyse anhand des Projektbasisplans	Einsatz von Checklisten	Mitarbeiterbefragung	Besichtigungsanalyse	Analyse relevanter Rechtsnormen	Expertenbefragung
Risikoart	Technische Risiken, bauliche Risiken, Risiken der „Hardware“	Alle Risiken	Alle Risiken	Alle Risiken mit Tendenz zu fachlichen Risiken	Technische Risiken, bauliche Risiken, Risiken der „Hardware“, Umweltrisiken	Rechtliche Risiken, Risiken aus Nichtbeachtung und Unkenntnis vorhandener Normen	Alle Risiken
Prinzip	Es werden vorliegende Baupläne/technische Pläne nach Risiken durchsucht	Alle Arbeitspakete werden nach möglichen Risiken durchsucht	Anhand von Klartisten können Risiken erkannt und eingegrenzt werden	Mitarbeiter der Fachabteilungen werden zu den Risiken der Arbeitspakete und Phasen befragt	Vor Ort Begehung des Projektstandortes unter Einbezug der umliegenden Gegend	Studium von relevanten Gesetzestexten	Hinzuziehen von einschlägigen Fachveröffentlichungen und Experten

Initiierung ▶ Risikoplanung ▶ **Risiken identifizieren**

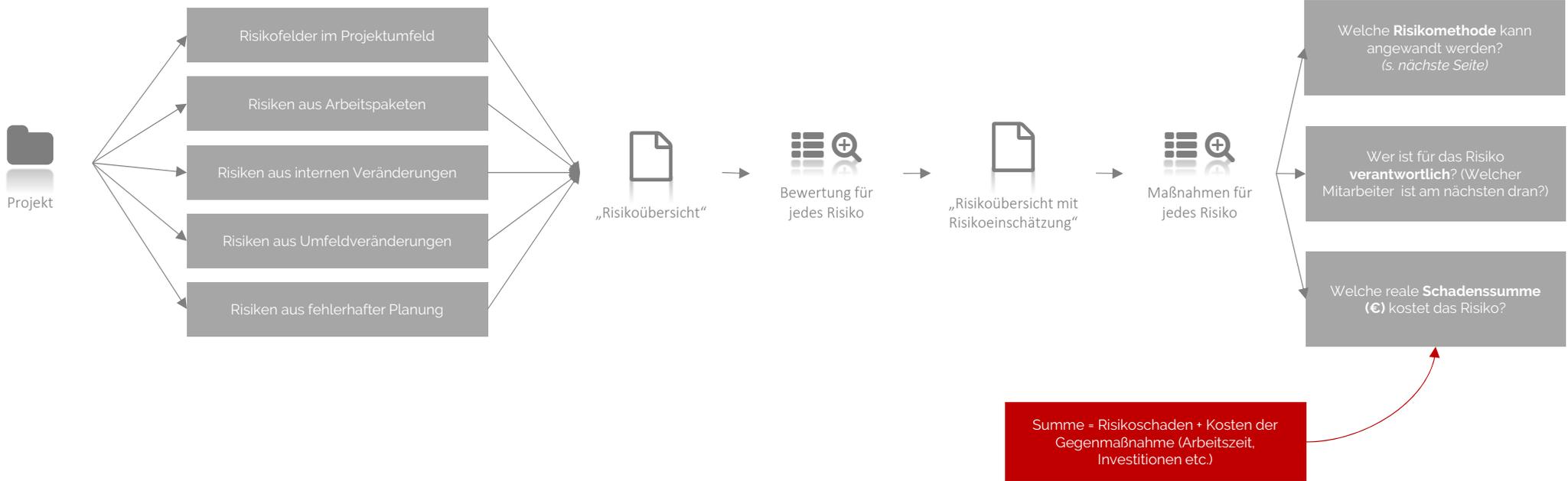


Was kann alles schief gehen, bezogen auf ... ?  
Evaluiert durch die beschriebenen Methoden

Initiierung ▶ Risikoplanung ▶ **Risiken bewerten**



Initiierung ▶ Risikoplanung ▶ **Maßnahmen festlegen**



Initiierung ▶ Risikoplanung ▶ **Maßnahmen festlegen**



Methode	Risikovermeidung	Risikoverringern	Risikoabwälzung	Risikoakzeptanz
Prinzip	„Sich dem Risiko nicht aussetzen“	„Risiken klein halten“	„Risiken an andere abgeben“	„Ist halt so“
Vorgehensweise	<p>Maximale Sicherheit bei Verzicht auf Chancen. Darunter z.B. auch die Ablehnung, mit bestimmten Partnern zusammenzuarbeiten.</p> <p>Eventuell andere, längere Wege gehen, um das Ziel zu erreichen – dafür aber keine Risiken haben.</p>	<p>Durch Maßnahmen im Personalbereich (Weiterbildung, Einbindung von Fachleuten, ...) und im technischen Bereich (nur Qualitätsmaterialien, bekannte Prozesse, ...) die Risiken möglichst gering halten.</p>	<p>Durch Service-Level-Agreements oder Verträge die Risiken eindeutig auf Dritte abwälzen, die für eine Risikoentstehung haften.</p>	<p>Bei Risiken mit sehr niedriger Tragweite und Eintrittswahrscheinlichkeit oder bei Risiken, um die man auch mit den anderen Methoden nicht herum kommt.</p>

Initiierung ▶ Risikoplanung ▶ **Maßnahmen festlegen**



**Jede Maßnahme** führt zwangsweise zu **neuen Arbeitspaketen!**  
Diese Arbeitspakete müssen in den **Projektbasisplan eingebaut, geplant und beschrieben** werden!

Initiierung ▶ Risikoplanung ▶ Darstellungsbeispiel

PROJEKT:							RISIKOÜBERSICHT					
ID	AP	RISIKO	EFFEKT	VERANTWORTLICH	STATUS	MAßNAHMEN	WSCH	TW	SCHADEN E	SCHADEN Z	KOMMENTAR	
A0100		Abschreckung durch fehlerhaftes Anschreiben (Rechtschreibung, zu viel bla-bla)	Linkanfrage wird automatisch gefiltert oder direkt gelöscht.		geplant	Anschreiben sind alle in Software mit Rechtschreibprüfung (zB Word) vorzuschreiben und dann noch gegen zu lesen.	60%	4	500,00 €	2T		
A0101		Es werden am Tag zu viele Links gesetzt, an einem anderen wiederum kaum welche, was zu negativen Peaks führen kann	Negative (auffällige) Peaks im Linkprofil können automatische oder manuelle Maßnahmen seitens der Suchmaschinen auslösen, welche zu einer Verschlechterung der kompletten Sichtbarkeit bis hin zu einer Löschung aus dem Index führen können.		geplant	Jeden Tag sind maximal 1-2 Links zu setzen. Sind diese erreicht, können die Dateien weiter durchgegangen werden um nicht mögliche oder nicht sinnvolle Linkquellen zu identifizieren. So kann bereits im der Recherche vorgearbeitet werden.	50%	5	1000,00 €	1T		
A0102		Es werden am Tag zu viele Links gesetzt, an einem anderen wiederum kaum welche, was zu negativen Peaks führen kann	Negative (auffällige) Peaks im Linkprofil können automatische oder manuelle Maßnahmen seitens der Suchmaschinen auslösen, welche zu einer Verschlechterung der kompletten Sichtbarkeit bis hin zu einer Löschung aus dem Index führen können.		geplant	Jeden Tag sind maximal 1-2 Links zu setzen. Sind diese erreicht, können die Dateien weiter durchgegangen werden um nicht mögliche oder nicht sinnvolle Linkquellen zu identifizieren. So kann bereits im der Recherche vorgearbeitet werden.	50%	5	1000,00 €	1T		
A0103		Es werden am Tag zu viele Links gesetzt, an einem anderen wiederum kaum welche, was zu negativen Peaks führen kann	Negative (auffällige) Peaks im Linkprofil können automatische oder manuelle Maßnahmen seitens der Suchmaschinen auslösen, welche zu einer Verschlechterung der kompletten Sichtbarkeit bis hin zu einer Löschung aus dem Index führen können.		eingetreten	Jeden Tag sind maximal 1-2 Links zu setzen. Sind diese erreicht, können die Dateien weiter durchgegangen werden um nicht mögliche oder nicht sinnvolle Linkquellen zu identifizieren. So kann bereits im der Recherche vorgearbeitet werden.	50%	5	1000,00 €	1T		
A0104		Es werden am Tag zu viele Links gesetzt, an einem anderen wiederum kaum welche, was zu negativen Peaks führen kann	Negative (auffällige) Peaks im Linkprofil können automatische oder manuelle Maßnahmen seitens der Suchmaschinen auslösen, welche zu einer Verschlechterung der kompletten Sichtbarkeit bis hin zu einer Löschung aus dem Index führen können.		eingetreten	Jeden Tag sind maximal 1-2 Links zu setzen. Sind diese erreicht, können die Dateien weiter durchgegangen werden um nicht mögliche oder nicht sinnvolle Linkquellen zu identifizieren. So kann bereits im der Recherche vorgearbeitet werden.	50%	5	1000,00 €	5T		



Eine Vorlage findest du im eBook-Paket.



## Initiierung ▶ Risikoplanung ▶ **Checkliste**

### Ich brauche..

- Projektplan + Arbeitspakete
- Projektziele
- Stakeholderanalyse

### Zu erledigen..

- Risiken selbstständig erkennen
  - Welche negativen Stakeholder bringen Risiken?
  - Projektumfeld: angrenzende Gebiete analysiert
  - Arbeitspakete: Risiken aus Arbeit analysiert
  - Interne mögliche Änderungen analysiert
  - Mögliche Umfeldveränderungen analysiert
  - Risiken aus Plan-Fehlern analysiert
- Risiken erkennen durch externe Informationen
  - Technische Pläne analysiert
  - Ggf. vorhandene Checklisten/Best-Practices analysiert
  - Mitarbeiterbefragung/Expertenbefragung
- Risiken bewerten
  - Eintrittswahrscheinlichkeit analysieren
  - Tragweite analysieren
- Gegenmaßnahmen & Maßnahmen im Eintrittsfall planen
  - Risikovermeidung
  - Risikoverringern
  - Risikoabwälzung
- Berechnung der Risiko-Schadensumme
- Einbau von Arbeitspaketen zur Risikovermeidung in den Projektplan

### Zu beachten..

- Wenn neue Stakeholder erkannt wurden: Zur Stakeholder-Analyse hinzufügen
- Risiken nicht zu klein denken, metaphorisch: nicht jedes „100.-€-Risiko“ sollte in einem 100.000.-€ Projekt analysiert werden
- Arbeitspakete zur Risikovermeidung nicht vergessen



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Risikoplanung** [zdo](#)

- ✓ Überlege dir, welche Felder um dein Projekt herum Risiken bergen könnten.
- ✓ Eruiere alle Risiken des Projektumfeldes, die dir einfallen.
- ✓ Kopiere alle Risiken der einzelnen Arbeitspakete in die Übersicht.
- ✓ Schätze für jedes Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Tragweite.
- ✓ Plane für jedes Risiko, welches nicht „unwichtig“ ist, eine vorbeugende und eine Gegenmaßnahme.
- ✓ Errechne den Risikoschaden und lege einen Risikoverantwortlichen fest.
- ✓ Erarbeite die Arbeitspaketbeschreibungen für alle Maßnahmen und plane die vorbeugenden Maßnahmen im Basisplan ein.



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was ein Risiko ist.
- ✓ Welche Risiken du im Projekt hast.
- ✓ Wie Risiken bewertet werden.
- ✓ Welche deine wichtigsten Risiken sind.
- ✓ Welche Maßnahmen du gegen Risiken treffen kannst.



## Projektinitiierung ▶ **Qualitätsplanung**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

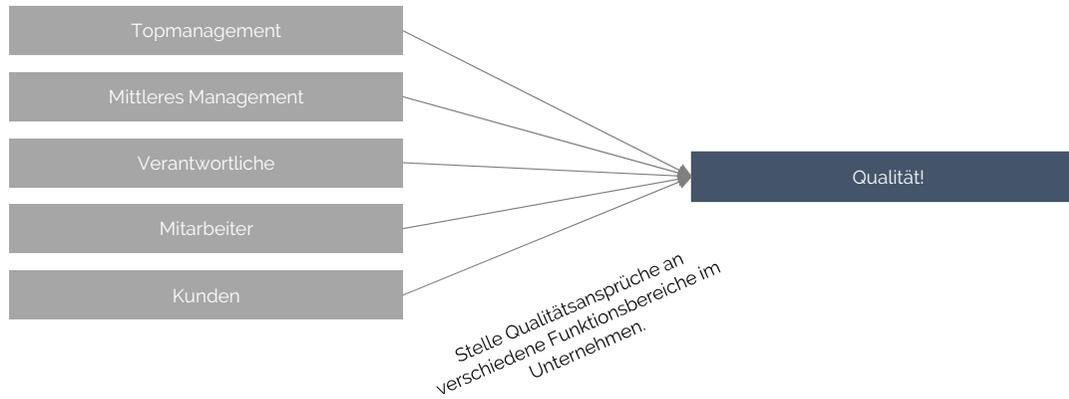
- Was Qualität ist.
- Wie Qualität definiert und messbar gemacht wird.
- Wie du Qualität für dein Projekt planst.

## ★ Initiierung ▶ Qualitätsplanung



Die Qualität gibt an, **in welchem Maße ein Erzeugnis** (Produkt, Dienstleistung) den **vorher definierten Anforderungen entspricht**.

Qualität in Projekten muss messbar sein, subjektive Beschreibungen wie „schön“ darf es nicht geben. Es muss bereits im Rahmen der Qualitätsplanung **messbar definiert** werden, was am Projektende „schön“ bedeutet.



► **Qualitätsplanung:**  
„ist die gedankliche Vorwegnahme der zukünftigen Beschaffenheit eines Produkts oder einer Dienstleistung.“

► **DIN EN ISO 8402:1995-08, „Qualität“:**  
„Die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“

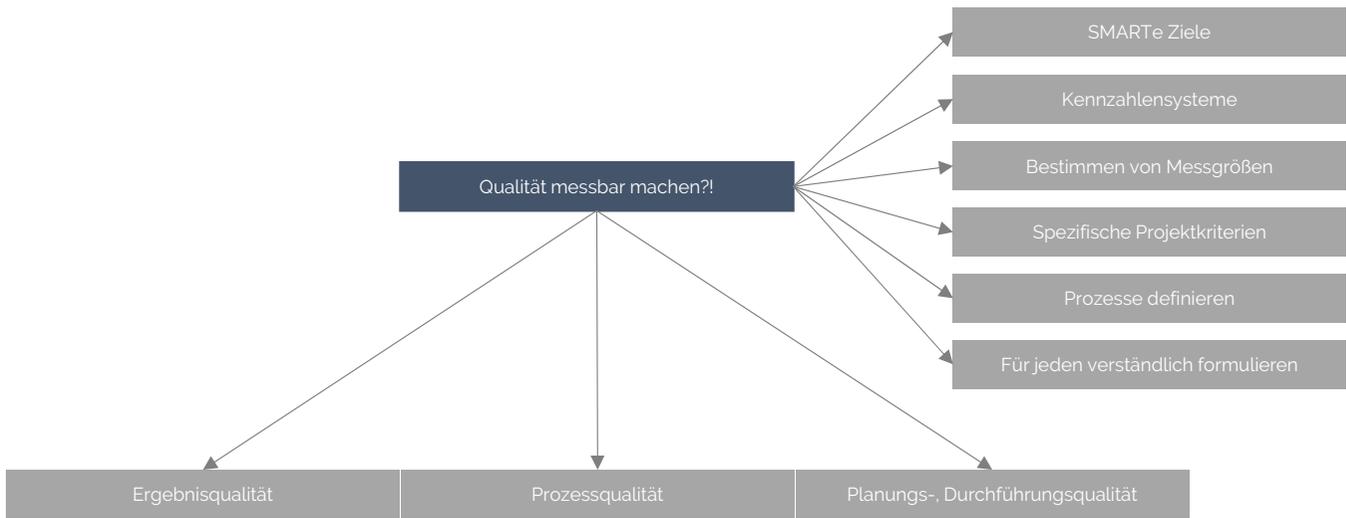
► **Qualitätsansprüche:**  
Das Topmanagement bspw. durch ein Unternehmensleitbild. Das mittlere Management durch feste Prozesse. Verantwortliche anhand von Checklisten; Mitarbeiter, die sich denken: „Wenn ich das mache, dann richtig!“, sowie der Kunde, der von der Beauftragung ein bestimmtes Ergebnis erwartet.

★ Initiierung ▶ **Qualitätsplanung**

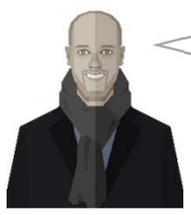


Es wird unterschieden zwischen:

- **Ergebnisqualität,**
- **Prozessqualität,**
- **Planungs- und Durchführungsqualität** (auch Führungsqualität).



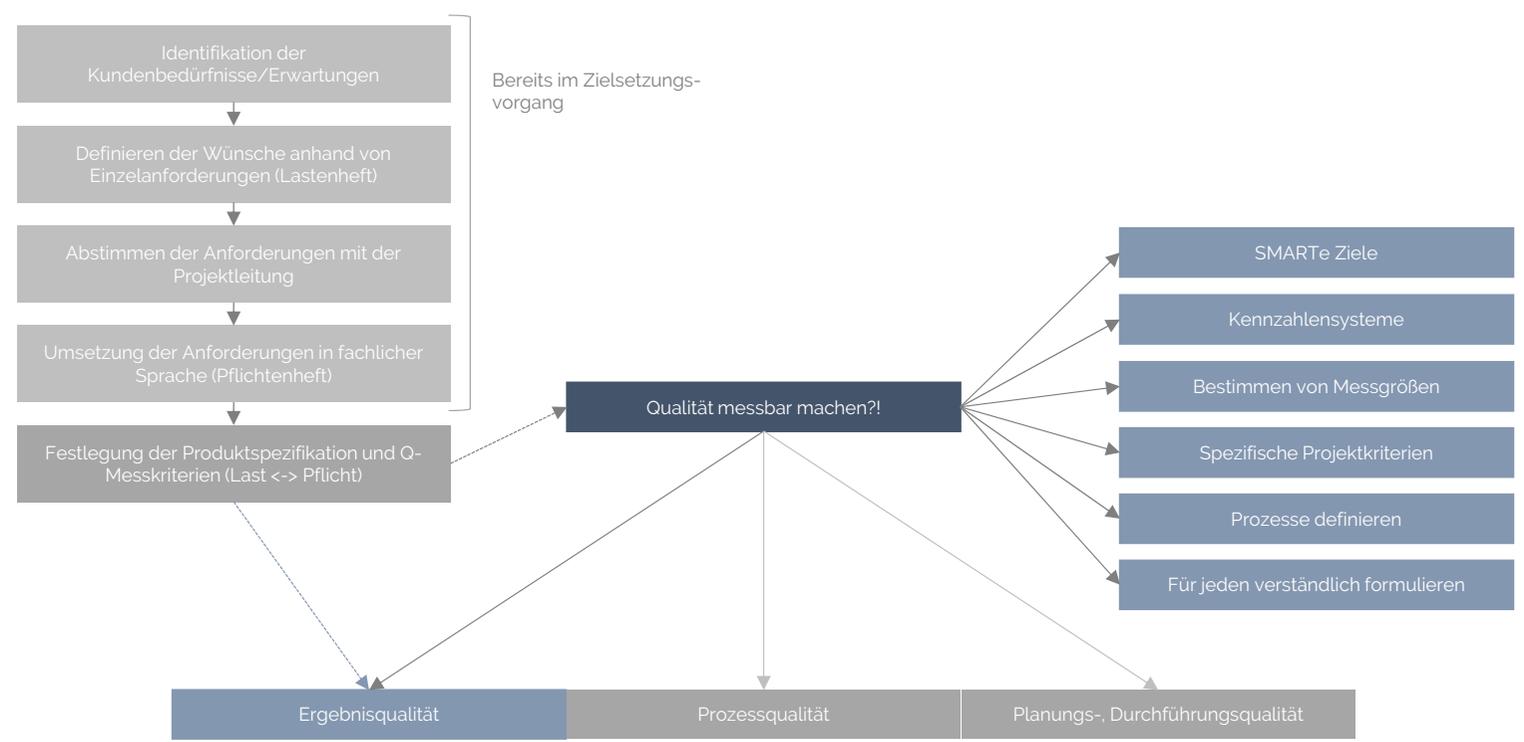
# ★ Initiierung ▶ Qualitätsplanung ▶ Ergebnisqualität



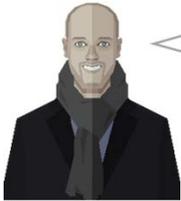
Im Rahmen der **Ergebnisqualität** ist anhand von SMARTen (Teil-)Zielen das Projektergebnis **messbar** zu definieren.

Die Ergebnisqualität spiegelt sich in den **Kundenwünschen** wider:

- Woran macht der Kunde/Auftraggeber „Qualität“ fest?
- Was muss in seinen Augen erreicht werden, um ein „qualitativ hochwertiges“ Projektergebnis zu erhalten?
- Welche Messgrößen können dafür definiert werden?



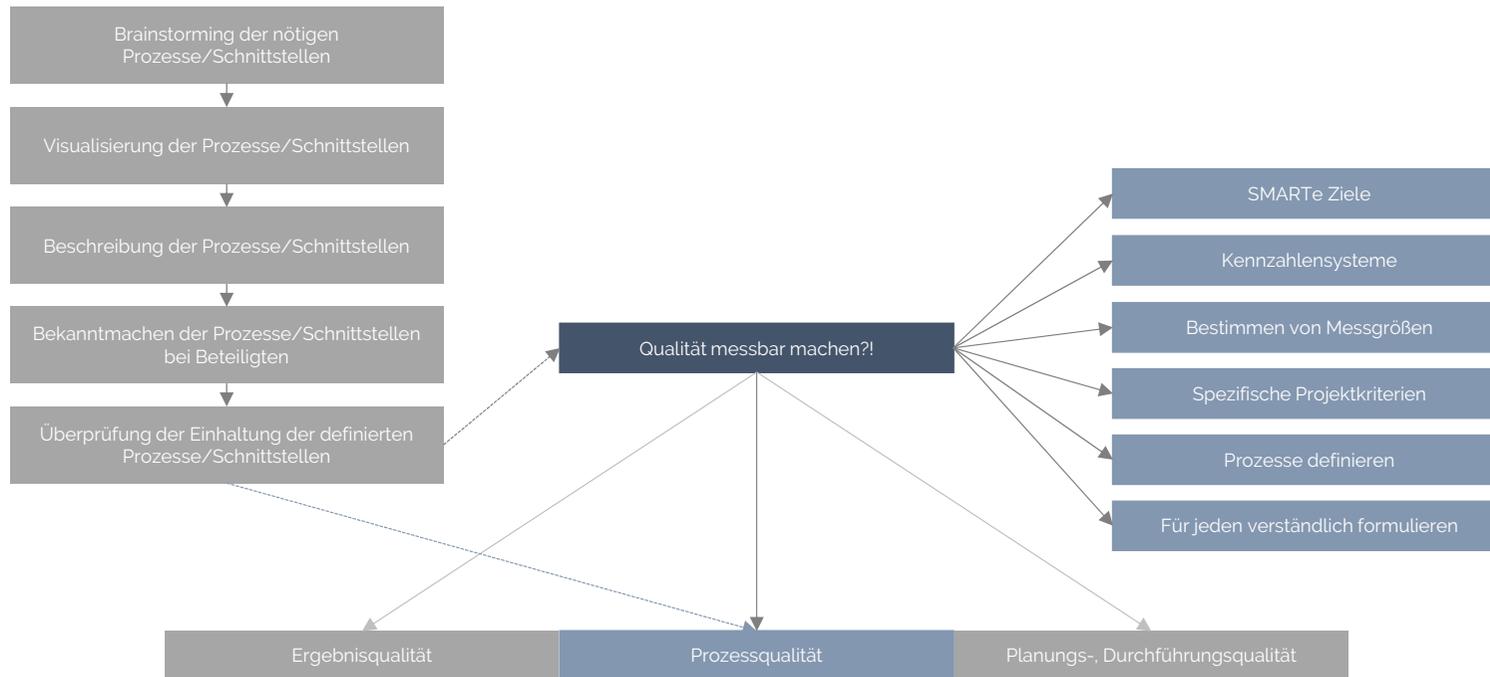
★ Initiierung ▶ Qualitätsplanung ▶ **Prozessqualität**



Im Rahmen der **Prozessqualität** wird der **Ablauf intern/interner und intern/externer Prozesse und Schnittstellen definiert**.

Die Prozessqualität spiegelt sich in den **Vorgaben der Geschäftsführung/Gesamtorganisation** wider:

- Müssen bestimmte Prozesse genau eingehalten werden? (z.B. Berichtswesen, Controlling, ...)
- Gibt es eine maximale Prozesslaufzeit? (z.B. Supportantworten nach max. 24 Stunden, ...)
- Gibt es Service-Level-Agreements mit externen Dienstleistern, die bestimmte Prozesse vorsehen?
- Wie kann man diese Prozesse messbar machen? (z.B. Laufzeiten messen, Kennzahlen entwickeln, ...)



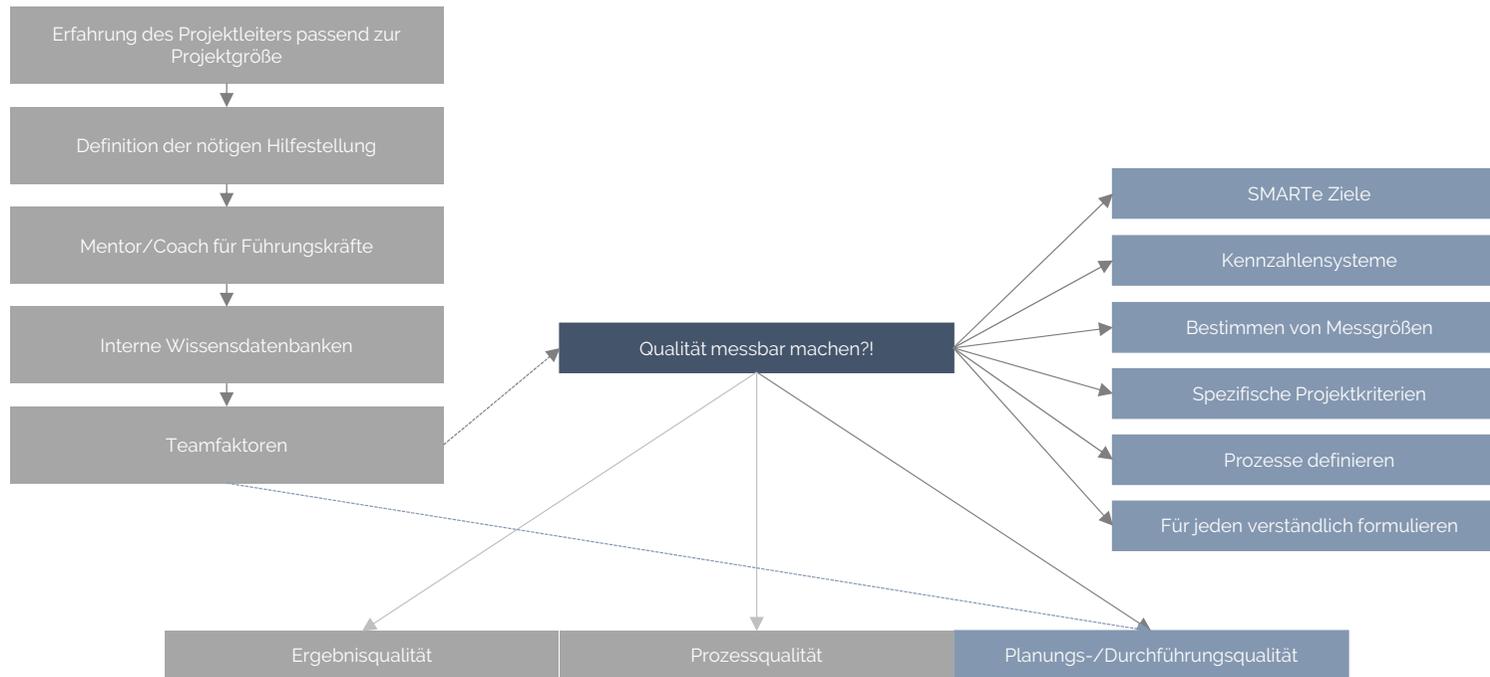
★ Initiierung ▶ Qualitätsplanung ▶ **Planungs- und Durchführungsqualität**



Im Rahmen der **Planungs- und Durchführungsqualität** spiegeln sich die Hard und Soft Skills der Projektleitung wider.

Die Planungs- und Durchführungsqualität wird dadurch definiert, **wie „rund“ und strukturiert das Team/Projekt läuft**:

- Sind die Planungsunterlagen vollständig? Wie ist „vollständig“ definiert?
- Wie kann die Teameffizienz gemessen werden?
- Gibt es dauerhafte Abweichungen in der Projektplanung? (Z.B. Arbeitspakete sind immer 20% zu kurz geschätzt)
- Wird das Team fair geführt? Was ist fair im Projektkontext?

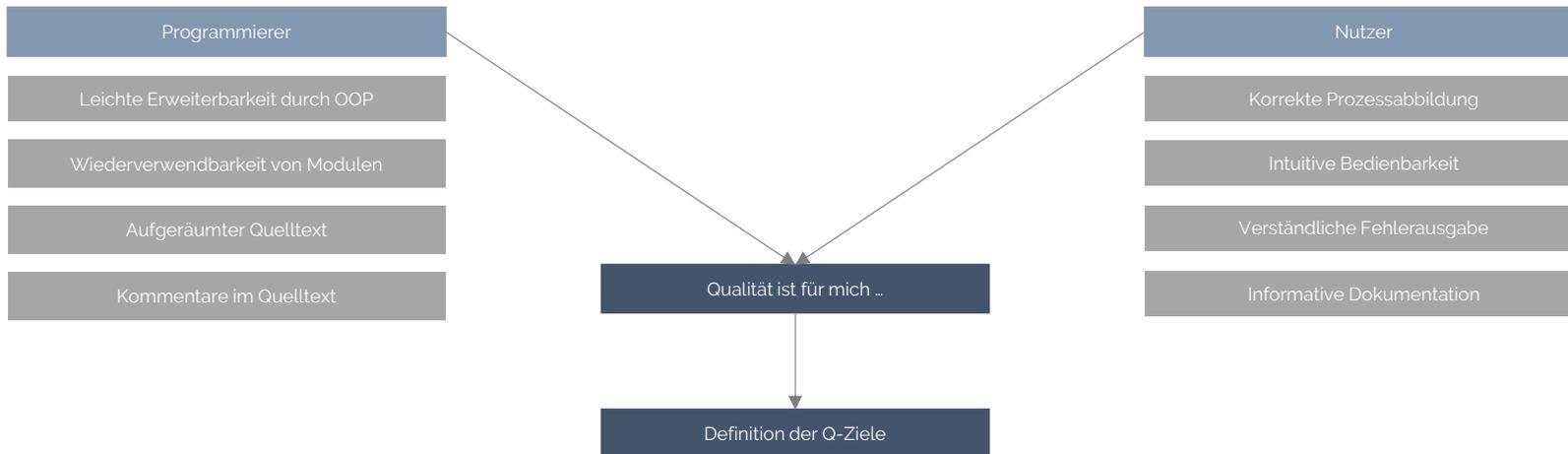


★ Initiierung ▶ Qualitätsplanung ▶ **Beispiel Qualitätsansicht**

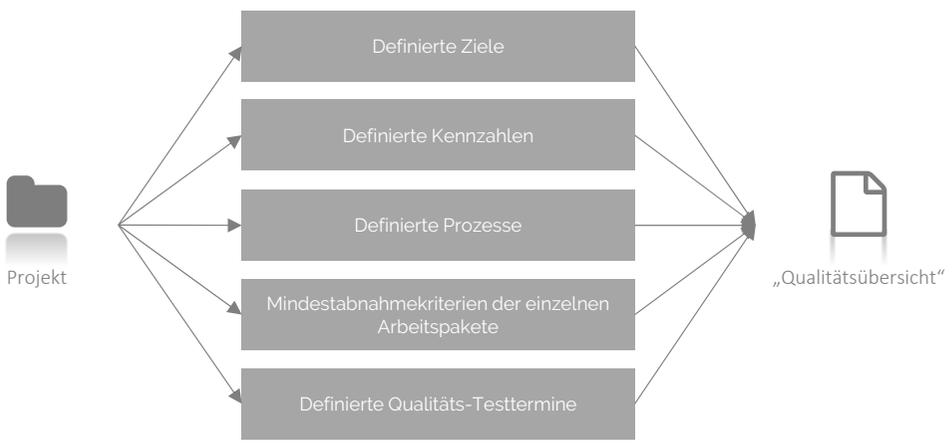


Es ist wichtig, die „Qualität“ aus den Augen des/der betroffenen Stakeholder zu betrachten. Für jeden Stakeholder sind andere Kriterien ausschlaggebend. Alle Kriterien müssen definiert werden.

**Beispiel: Softwareprogrammierung**



★ Initiierung ▶ Qualitätsplanung ▶ **Qualitätsplan**



Qualitäts-Plan, Arbeitspakete						
Nr	Ziel / Arbeitspaket	geplantes Datum	Qualitäts- / Abnahmekriterium	Abnahme von	abgenommen am	Bemerkung, RFC's, etc.
1	Dies ist die Beschreibung des Arbeitspaketes	01.01.2020	Lorem Ipsum ist ein einfacher Demo-Text für die Print- und Schriftindustrie. Lorem Ipsum ist in der Industrie bereits der Standard Demo-Text seit 1500, als ein unbekannter Schriftsteller eine Hand voll Wörter nahm und diese durcheinander warf um ein Musterbuch zu erstellen.	DET	31.12.2019	
2	Dies ist die Beschreibung des Arbeitspaketes	01.01.2020	Lorem Ipsum ist ein einfacher Demo-Text für die Print- und Schriftindustrie. Lorem Ipsum ist in der Industrie bereits der Standard Demo-Text seit 1500, als ein unbekannter Schriftsteller eine Hand voll Wörter nahm und diese durcheinander warf um ein Musterbuch zu erstellen.	DET	31.12.2019	Achtung RFC: Dies ist der RFC.
3	Dies ist die Beschreibung des Arbeitspaketes	01.01.2020	Lorem Ipsum ist ein einfacher Demo-Text für die Print- und Schriftindustrie. Lorem Ipsum ist in der Industrie bereits der Standard Demo-Text seit 1500, als ein unbekannter Schriftsteller eine Hand voll Wörter nahm und diese durcheinander warf um ein Musterbuch zu erstellen.	DET	31.12.2019	
4	Dies ist die Beschreibung des Arbeitspaketes	01.01.2020	Lorem Ipsum ist ein einfacher Demo-Text für die Print- und Schriftindustrie. Lorem Ipsum ist in der Industrie bereits der Standard Demo-Text seit 1500, als ein unbekannter Schriftsteller eine Hand voll Wörter nahm und diese durcheinander warf um ein Musterbuch zu erstellen.	DET	31.12.2019	
5	Dies ist die Beschreibung des Arbeitspaketes	01.01.2020	Lorem Ipsum ist ein einfacher Demo-Text für die Print- und Schriftindustrie. Lorem Ipsum ist in der Industrie bereits der Standard Demo-Text seit 1500, als ein unbekannter Schriftsteller eine Hand voll Wörter nahm und diese durcheinander warf um ein Musterbuch zu erstellen.	DET	31.12.2019	

## ★ Initiierung ▶ Qualitätsplanung ▶ **Checkliste**

### Ich brauche..

- Projektplan + Arbeitspakete
- Projektziele
- Risikoplanung
- Stakeholderplanung
- Für Ergebnisqualität
  - Projektziele (und Kundenbedürfnisse)
  - Anforderungen (Pflichten-/Lastenheft)
  - Ggf. Bereits spezifizierte Abnahmekriterien
- Für Prozessqualität
  - Schnittstellen im Projekt
  - Prozesse im Projekt
- Für Planungsqualität
  - Ggf. Ansprechpartner/Mentoren/Experten
  - Analyse von Teambuilding-Faktoren

### Zu erledigen..

- Analyse der Arbeitspakete auf Abnahmekriterien
- Analyse der Arbeitspakete auf Qualitätsanforderungen
- Ableitung von Qualitätszielen aus Projektzielen, Anforderungen, Abnahmekriterien des Gesamtprojekts
- Ableitung von Qualitäts-Minima aus Anforderungen der Stakeholderanalyse
- Erstellung einer Schnittstellen- & Prozess-Übersicht
- Ableitung von Prozessqualitätszielen
- Erstellung von Planungsqualitäts-Anforderungen (z.B. regelmäßige Meetings mit Interessensgruppen, etc.)

### Zu beachten..

- „Qualitäten“ müssen messbar sein, entweder hart definiert („Qualität ist, wenn XY erfüllt ist“) oder über entwickelte Kennzahlensysteme
- Verständliche Formulierung nutzen, die jeder versteht
- Prozesse & Schnittstellen visualisieren hilft



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Qualitätsplanung** [2do](#)

- ✓ Überlege, wie du die Qualitätsziele/Qualitätsvorgaben messbar machen kannst.
- ✓ Überdenke alle nötigen intern/externen Prozesse, visualisiere und definiere diese.
- ✓ Definiere die Schnittstellen intern/extern so, dass jeder Betrachter des Prozesses genau weiß, welche Daten übergeben werden müssen.
- ✓ Führe alle definierten Qualitätskriterien im Qualitätsplan auf.
- ✓ Kopiere alle Mindestabnahmekriterien der einzelnen Arbeitspakete in deinen Qualitätsplan.



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was Qualität ist.
- ✓ Wie Qualität messbar gemacht wird.
- ✓ Wie du Qualität für dein Projekt planst.



## Projektinitiierung ▶ **Kommunikations- und Besprechungsplanung**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was „Kommunikation“ ist.
- Auf welchen Ebenen Kommunikation stattfindet.
- „Was“, „worüber“ und „mit wem“ kommuniziert werden muss.
- Wie du einen Kommunikationsplan für dein Projekt erstellst.
- Welche Besprechungen nötig sind.
- Welche Inhalte die jeweiligen Besprechungen haben sollten.
- Wie du einen Besprechungsplan für dein Projekt erstellst.

Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Was ist Kommunikation?**



Kommunikation ist der **Austausch** oder die einseitige Übertragung von **Wissen, Erkenntnissen, Erfahrungen** und **Informationen**.  
Innerhalb des Projektmanagements gibt es verschiedene **Informationssender** und **Informationsempfänger**.

► **Kommunikationsplanung:**  
...umfasst die Feststellung der Informations- und Kommunikationsbedürfnisse der Stakeholder und des Projektteams, genau so wie das Festlegen intern/interner sowie intern/externer Kommunikationsprozesse.

Beidseitige nicht zielgerichtete Kommunikation

Beidseitige zielgerichtete Kommunikation

Einseitige Kommunikation zur Delegation



Blabla Wetter blabla Chef blabla Grillen  
blabla Fußball.



Kannst du mir bei XY helfen?

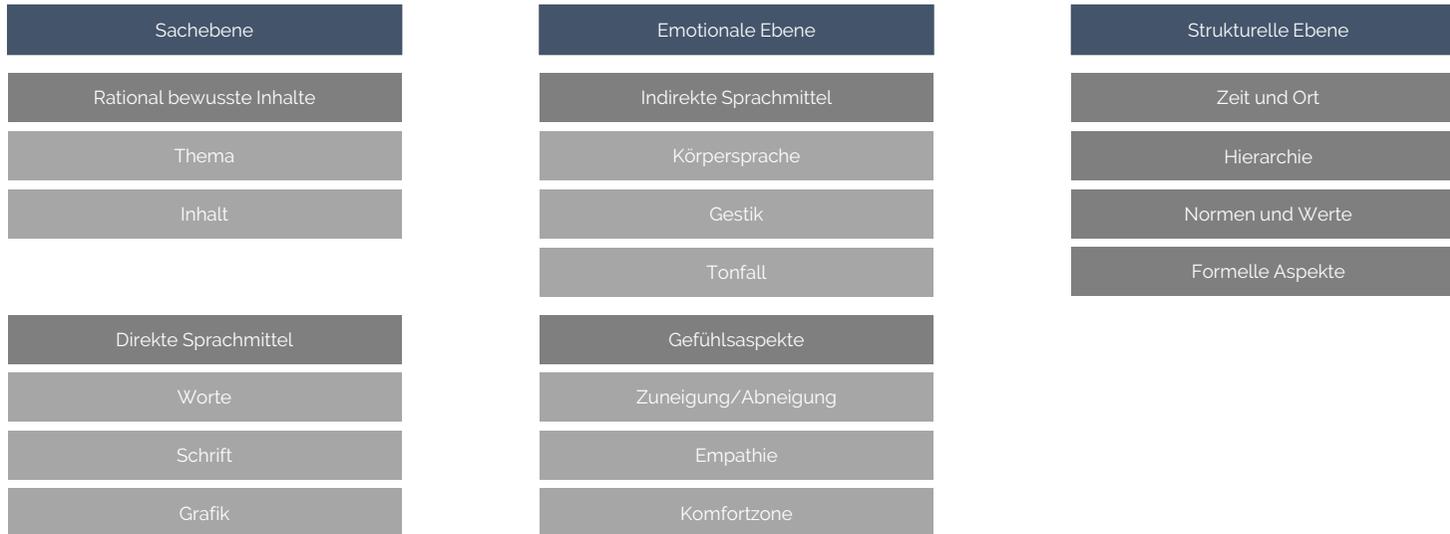


Schicken Sie mir Präsentation XY bis  
13.00 Uhr zu.

Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Was ist Kommunikation?**



Kommunikation findet (in unterschiedlicher Ausprägung) immer auf drei Ebenen statt: auf der **Sachebene**, der **emotionalen Ebene** und der **strukturellen Ebene**.



Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Kommunikationsdesign**



Je nach **Projektart** (IT-Projekt, Eventorganisation, Bauprojekt, ...) kommen verschiedene Methoden zum Tragen. Der Projektleiter entscheidet, über welche Wege und wie kommuniziert wird.

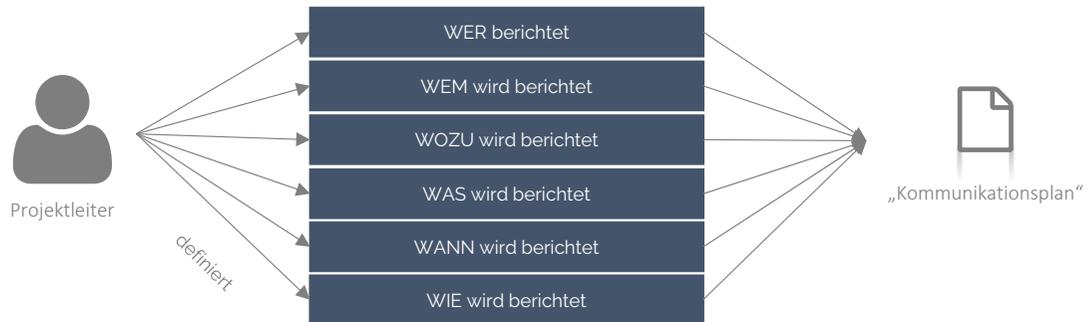
**Beispiel:** Der Projektleiter hält vor der Geschäftsleitung 1x im Monat eine Präsentation über den Projektfortschritt mit dem Ziel, einen kurzen Überblick über das Projekt zu geben.

WER berichtet	WEM wird berichtet	WOZU wird berichtet	WAS wird berichtet	WANN wird berichtet	WIE wird berichtet
Projektleiter	Projektleiter	Projektstatus	Fortschritt	An Meilensteinen	PDF via E-Mail
Mitarbeiter A	Stakeholder	Offene Fragen	Risikosituation	Wöchentlich	Analog via Hauspost
Mitarbeiter B	Geschäftsleitung	Informationsaustausch	Qualitätssituation	Monatlich	Präsentation/Keynote
...	Controlling	Abstimmungen	Aufgaben	Quartalsweise	Meeting
	Auftraggeber	Überblick verschaffen	Zahlen, Daten, Fakten	...	...
	Lenkungsausschuss	...	Problemstellungen		
	...		...		

Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Kommunikationsdesign**



Um einen effektiven intern/internen oder intern/externen Kommunikationsplan erstellen zu können, ist das **Wissen** aus der **Stakeholderplanung** heranzuziehen.



► **Rollen statt Personen:**  
In der Projektplanung ist es einfacher, mit „Rollen“ und „Ressourcen“ als Aktoren zu arbeiten als mit den Namen der Verantwortlichen. Im Falle eines Wechsels innerhalb des Teams muss der Name nur in der Rollenübersicht und nicht in allen Planungsunterlagen geändert werden.

Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Berichte**



Um die Kommunikationsplanung zu vereinfachen, gibt es Standardberichte.

Projektstatusbericht	Projektsonderbericht	Projektabschlussbericht
<p>Enthält verdichtet alle Kennzahlen des laufenden Projekts, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtfortschritt</li> <li>- Risikosituation</li> <li>- Kosten/Earned-Value-Analyse</li> <li>- Qualitätssituation</li> <li>- offene Fragestellungen</li> <li>- nächste Schritte</li> </ul>	<p>Wird erstellt, wenn unerwartete Situationen eintreten, die weitere Maßnahmen benötigen.</p> <p>Ein Sonderbericht macht nicht nur auf ein Problem, sondern auch auf Folgewirkungen aufmerksam. Z.B. bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Änderungen der Projektstruktur</li> <li>- Wesentlichen Änderungen der Ressourcen</li> <li>- Termin- und Kostenverschiebungen</li> </ul>	<p>Der Projektabschlussbericht wird nicht mehr aktiv zur Steuerung genutzt, er enthält zum Beispiel die Projektnachkalkulation und Abnahmeprotokolle.</p>
<p>Wird meist anhand von Diagrammen, Ampelsystemen und Charts visualisiert (IST/SOLL)</p>	<p>Geht meist an den Lenkungsausschuss oder die Geschäftsleitung. Eine Seite Management Summary plus detaillierte Beschreibung im Anhang.</p>	<p>Wird zur Nachverfolgung von Projekten durch Dritte genutzt, um das Projekt aus der Retrospektive zu betrachten.</p>



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Kommunikationsplanung** [2do](#)

- ✓ Überlege, wer von wem welche Informationen in welchem Zyklus oder zu welchen Stichtagen benötigt.
- ✓ Erstelle eine Kommunikationsplanung mit den genannten Kriterien (Wer, Was, Wann, Wie, Womit).
- ✓ Erstelle im Projektbasisplan Arbeitspakete zur Berichterstellung, um die Zeit zur Berichterstellung im laufenden Projekt zu sichern.
- ✓ Erstelle im Projektbasisplan Arbeitspakete, um die Berichte zu versenden/die Präsentationen zu halten/die Meetings durchzuführen.

Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Besprechungen**



Ein Beispiel eines Besprechungsplans. Die Arbeitspakete der Besprechungsvorbereitung sowie die Dauer der Durchführung sind in den Projektbasisplan einzutragen.

Meetings			
Bezeichnung	Teilnehmer	Ziele / Inhalte	Wiederholung
Kick off Meeting	- Projektleiter - interne Stakeholder - Projektmitarbeiter	- Ausgangssituation des Projektes - Ziele & Nicht-Ziele - Projektorganisation & -rollen - gezielte Hervorhebung von Erwartungen, Befürchtungen, Hoffnungen & Wünschen im Projekt - Vorstellung der projektinternen Kommunikationswege & Verteiler - Abklärung offener Fragen	einmalig
Stakeholder-Meeting	- Projektleiter - interne Stakeholder	- Verdichtete Informationen über aktuellen Projektstatus - Entscheidungen zu Themen, die von der Projektleitung nicht alleine getroffen werden können - Ausblick über weiteres Vorgehen & Zusammenfassung der getätigten Entscheidungen	monatlich
Arbeits-Statusmeeting	- Projektleiter - Projektmitarbeiter	- Kommunikation der strategisch getroffenen Entscheidung das Projekt betreffend - Bericht über aktuellen Arbeitspaketfortschritt - Erhebung laufender Aktivitäten und Check offener Arbeitspakete - Erkennen kritischer Planabweichungen und Brainstorming über Ideen zur Behebung - Ausblick und Klärung nächster Schritte	Phasenbeginn Bei RFC
Infoveranstaltungen	- Projektleiter - Interessierte	Information nach "außen" über Projektziele und -fortschritte um später betroffene aber eventuell noch skeptische Mitarbeiter der einzelnen Lehrstühle mit in's Boot zu holen und um eventuell negative Gerüchte ("Flurfunk") aus der Welt zu schaffen - Vorstellung der Projektziele / Nicht-Ziele - Aufzeigen der später angebotenen Services - Vorstellung der späteren Mitarbeiter der zentralen IT - Ausblick und Klärung von Fragen	quartalsweise
Risikositzung	- Projektleiter - Projektmitarbeiter	- Offenlegung der Projektplanung - Durchsprechen aller beschriebenen Arbeitspakete um weitere Risiken zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu besprechen	monatlich Bei RFC
Teamauflösung & Lessons learned	-Projektleiter - Projektmitarbeiter	- Durchsprechen der Projektplanung (Risiken, Qualität, etc.) - Durchsprechen der Arbeitspakete und Meilensteine - Danksagung an alle Beteiligten und Vorstellung des erzielten Erfolges - Teamauflösung	einmalig

Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Besprechungsprotokolle**



Eine Besprechung, zu der es kein Protokoll gibt, hat nicht stattgefunden.

ABEF-Methode

(A) Aufforderung	(B) Beschluss	(E) Empfehlung	(F) Feststellung
Eine klar definierte, abgegrenzte Handlungsaufforderung, die eine bestimmte Person/Gruppe zum handeln verpflichtet.	Ein gemeinsam getroffener, für alle verbindlicher Beschluss.	Eine Empfehlung erfordert keine Einigung und darf einseitig ausgesprochen werden.	Eine Feststellung gibt Tatsachen/Sachverhalte oder Sichtweisen einzelner Betroffener wieder. Darf einseitig ausgesprochen werden und ist nicht verpflichtend.
Verpflichtend	Verpflichtend	Nicht verpflichtend	Nicht verpflichtend
Definiertes Enddatum, „bis wann“			

Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Besprechungsprotokolle**



Ein Beispielprotokoll nach der ABEF-Methode.

Projektnummer/Projektname	M123   Straßenfest
Datum/Uhrzeit	01.01.1970 / 10:00
Thema	Arbeitsstatus-Meeting
Projektleiter   Teilnehmer	DET   Mustermann, Musterfrau, Meier, Müller, Schulze

NR	Art	Betroffen	Stichwort	Beschreibung	Termin
1	F	Alle	Beschlussfähigkeit	Herr Dettmer stellt fest, dass...	
2	B	MEI, MUEL	Deko	Es wurde beschlossen, dass sich Herr Meier und Frau Müller um die Deko kümmern und für die nächste Sitzung Vorschläge vorbereiten.	01.02.1970
3	E	Alle	Nächste Sitzung	Frau Musterfrau empfiehlt, das nächste Arbeitsstatus-Meeting am Vormittag zu halten.	
4	A	MUEL	Ordnungsamt	Herr Dettmer fordert Frau Müller auf, einen Termin für eine Begehung mit dem Ordnungsamt zwecks Straßensperren zu organisieren und durchzuführen.	01.03.1970

Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Besprechungsprotokolle**

Ein paar Tipps für das Schreiben eines Protokolls.

- **Direkt mitschreiben**  
Definieren Sie einen Protokollführer und weisen Sie diesen vorher in die Methodik ein. Alles, was im Nachhinein protokolliert wird, gibt nur die Wahrnehmung des Aufschreibenden wieder.
- **Vollständige, verständliche Sätze schreiben**  
Unter „Schnittstelle Shop CRM einrichten“ versteht der Techniker etwas anderes als der Projektleiter oder der Vertrieb. Soll sich nur informiert werden? Ist es ein Punkt für die nächste Agenda?
- **Keine Passivformulierungen**  
Kein „Jemand sollte...“ oder „Es wurde beschlossen, dass..“, sondern besser: „Herr Müller macht...“ oder „Frau Meier hat beschlossen, dass..“.
- **Am Ende das Protokoll durchsprechen**  
Damit jeder weiß, was geschrieben wurde. Hier soll keine Diskussion mehr entstehen.
- **Das Protokoll zugänglich machen**  
Das Protokoll gehört in einen zugänglichen lesbaren (aber für Mitarbeiter nicht schreibbaren) Bereich der Projektablagestruktur.



## Initiierung ▶ Kommunikationsplanung ▶ **Checkliste**

### Ich brauche..

- Projektplan + Arbeitspakete
- Stakeholderplanung
- Risikoplanung

### Zu erledigen..

- Basis-Kommunikationsdesign
  - Planung Kick-Off
  - Planung iterativer Meetings
  - Planung iterativer Berichte
- Projektbezogene Kommunikationsplanung
  - Kommunikation für Arbeitspakete
  - Kommunikation mit/gegenüber Stakeholdern
  - Kommunikation im Risikofall
  - Kommunikation im Falle von Änderungen
  - Planung Meetings mit einzelnen Projektgruppen
- Vorlagen/Templates planen
  - Meetings/Protokolle
  - Folienmaster
  - Berichtsmaster
- Kommunikationsplan erstellen
- Eintragung der ablaufgebundenen Kommunikationen in den Projektplan

### Zu beachten..

- Bausteine des Kommunikationsdesigns beachten:
  - Wer berichtet
  - Wem wird berichtet
  - Wozu wird berichtet
  - Was wird berichtet
  - Wann wird berichtet
  - Wie wird berichtet
- Wird der Kommunikationsplan selber nicht kommuniziert oder vom Team akzeptiert, ist die Kommunikation gefährdet
- Beachte verschiedene Sender-Empfänger Auffassungen von Kommunikationsinhalten bei der Planung
- Nicht jeder muss/sollte alles wissen, gerade bei Stakeholdern sollte die Kommunikation differenziert sein



## Initiierung ▶ Projektbasisplan ▶ **Besprechungsplanung** [zdo](#)

- ✓ Überlege dir, wann Besprechungen sinnvoll sind.
- ✓ Erstelle einen Besprechungsplan mit Agenda und notwendigen Personen.
- ✓ Plane die Besprechungen in den Projektbasisplan ein.
- ✓ Erstelle eine Protokollvorlage (oder nimm die aus dem eBook-Paket).



Initiierung ▶ Kommunikations- und Besprechungsplanung ▶ **Kapitelübersicht**



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was Kommunikation ist.
- ✓ Auf welchen Ebenen kommuniziert wird.
- ✓ Wie in deinem Projekt kommuniziert werden muss.
- ✓ Welche Besprechungen nötig sind.
- ✓ Welche Berichte nötig sind.



## Projektinitiierung ▶ **Projektmarketing**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was unter Projektmarketing verstanden wird.
- Wann Projektmarketing sinnvoll ist.
- Was Push- und was Pull-Informationsmarketing ist.
- Ob du Marketingmaßnahmen für dein Projekt benötigst.

Initiierung ▶ Projektmarketing ▶ **Der Begriff**

**Projektmarketingmaßnahmen** können eingesetzt werden, sobald **Risiken** für das **Projektumfeld** oder die **Projektumwelt** entstehen, eine **Interessensgruppe** eine **negative Einstellung zum Projekt** hat oder ein gewisses **Konfliktpotenzial** erkennbar ist. Auch der Leitsatz „Tue Gutes und rede darüber!“ sollte im Hinterkopf bleiben.

Auch können Maßnahmen sinnvoll sein, wenn:

- ... das Projekt viele Personen innerhalb oder außerhalb des Umfelds betrifft,
- ... die Veränderungen durch das Projekt tiefgreifend sind,
- ... Medien darüber berichten,
- ... es sich um Innovationsprojekte handelt,
- ... viele Personen das Projektergebnis mitbekommen sollen,
- ... es sich um strategische Projekte von Konzernen handelt,
- ... das Projektergebnis negativ ist (Werksschließung, Arbeitsplatzabbau etc.).

*Achtung: Marketingmaßnahmen treiben die Projektkosten in die Höhe, der monetäre Wert der Maßnahmen hingegen lässt sich nur sehr schwer beziffern und belegen.*

Das **Projektmarketing** unterscheidet sich in einigen Punkten vom Marketing der Absatzwirtschaft. Spezifisches Projektmarketing beschreibt das **Konzept zur ganzheitlichen positiven Herausstellung eines Projekts/Projektergebnisses bei allen Interessensgruppen (Stakeholdern)** und die **Festigung der Identifikation des Projektteams** mit dem Projekt.

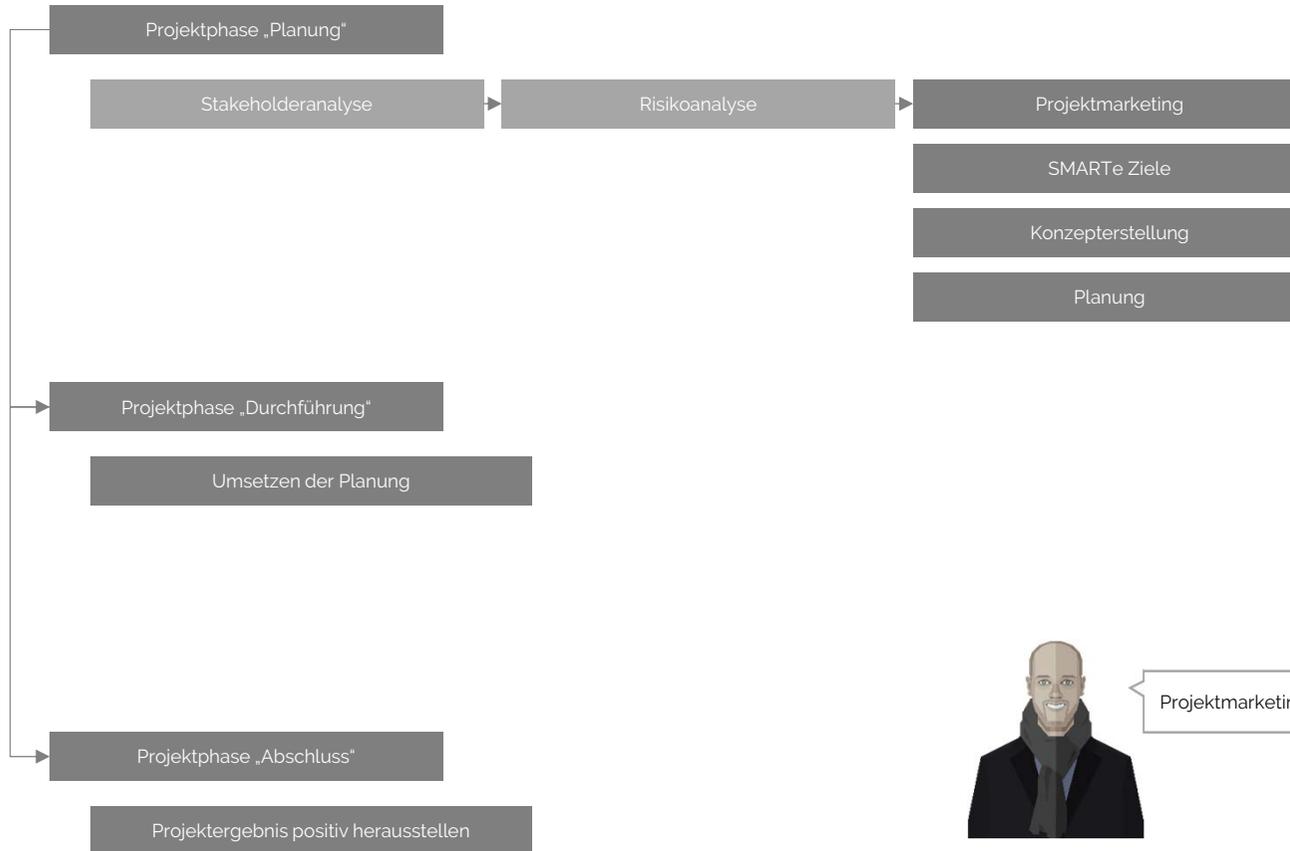
Das Projektmarketing ist ein „Mini“-Projekt im Projekt und sollte genauso penibel geplant werden.

Was fällt dir ein, wenn du folgende Begriffe hörst?

- Stuttgart21
- Flughafen Berlin/Brandenburg | BER
- Elbphilharmonie

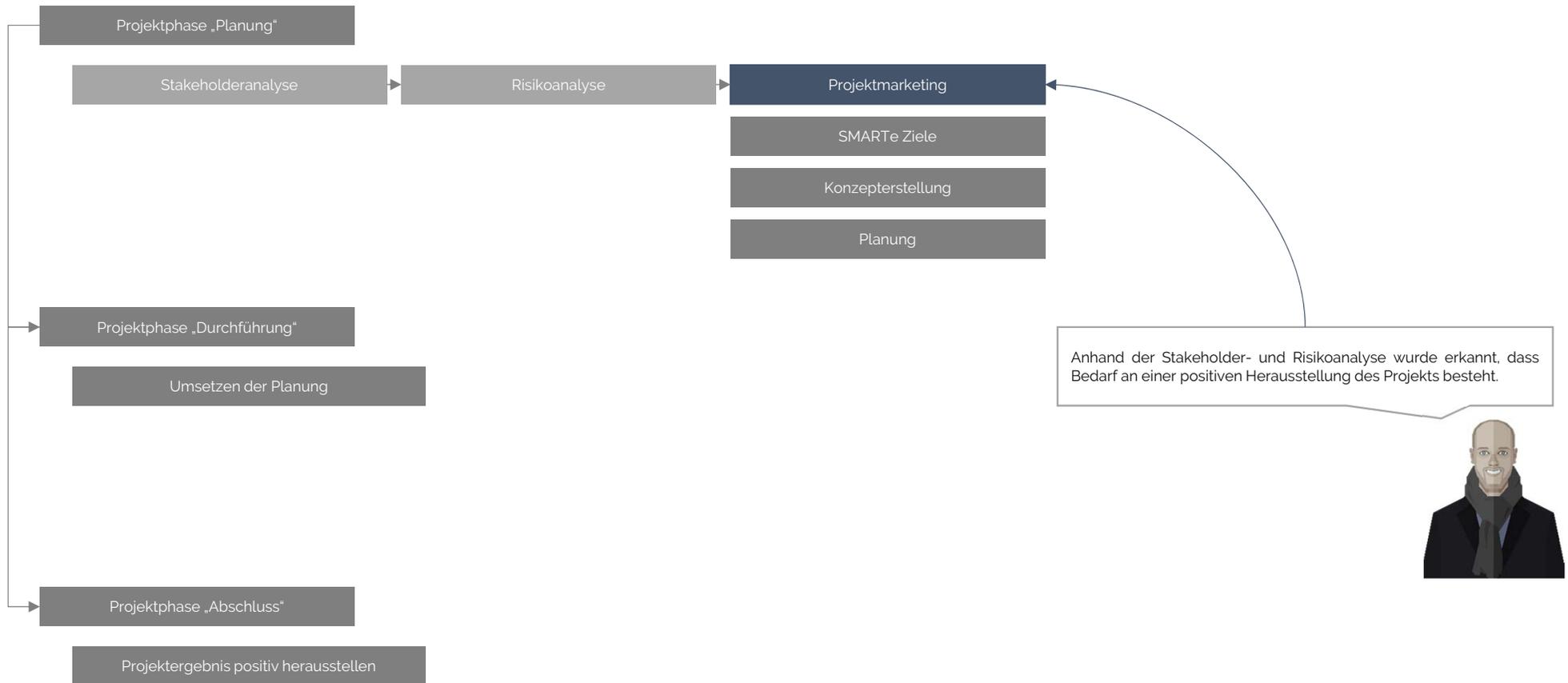
Und jetzt überlege kurz, wie man diese Projekte positiver hätte vermarkten können, denn auch das ist Projektmarketing.

 Initiierung ▶ Projektmarketing ▶ **Der Ablauf**



Projektmarketing ist ein „Mini“-Projekt im Projekt, welches das „Hauptprojekt“ komplett begleitet.

📣 Initiierung ▶ Projektmarketing ▶ **Der Ablauf**



📣 Initiierung ▶ Projektmarketing ▶ **Der Ablauf**



Genau wie die Projektziele müssen die Ziele der Marketingmaßnahmen SMART definiert werden!



📣 Initiierung ▶ Projektmarketing ▶ **Der Ablauf**



Mögliche externe Maßnahmen	Mögliche interne Maßnahmen
Broschüre/Flyer über das Projekt	Newsletter an alle Mitarbeiter
Eigene Projekt-Internetseite	Interne Zeitung
Einsatz einer Kundenzeitung	Intranet-Webseite über Projekt
Briefeinwurfsendungen im Umfeld	Gestaltung eines Projekt-Logos
Digitale Newsletter/analoge Briefe	Herausstellen der Teamleistung
Informationsveranstaltungen	Gemeinsame Events des Teams
Vorträge und Keynotes	Etc.
Pressemitteilungen und Medien	
Hotlines	
Etc.	

Wenn die Ziele stehen, muss ein Marketingkonzept entwickelt werden, das beinhaltet, welche Maßnahmen wie durchgeführt werden müssen, um die Ziele zu erreichen.



📣 Initiierung ▶ Projektmarketing ▶ **Der Ablauf**



- Mögliche Risiken**
- Bei ungezielten und zu häufigen Maßnahmen kommt das Marketing als „Selbstbeweihräucherung“ an
  - Das Versprochene wird nicht eingehalten
  - Marketingschwerpunkte wurden falsch eingeschätzt
  - Marketingstil passt nicht zum Empfänger

Die Planung ist eine „kleine“ Risikoanalyse der Maßnahmen sowie die Erstellung eines Marketingplans, analog zum Projektbasisplan.





## Initiierung ▶ Projektmarketing ▶ Push- und Pull-Marketing



Die **Unterscheidung** liegt in der **Art des Empfangs und der Anforderung an die jeweiligen Informationen** einer Marketingmaßnahme.

**Push-Marketing** beinhaltet jene Informationen, die vom Marketingtreibenden **explizit an die Interessensgruppe „herangedrückt“** werden. Darunter fällt beispielsweise eine Kundenzeitschrift, die Zusendung von Flyern oder der Versand eines Newsletters. Beim Push-Marketing kann die Interessensgruppe nicht selbst entscheiden, ob sie die Information erhalten möchte, sondern diese wird **breit über die Interessensgruppe gestreut**.

**Pull-Marketing** beinhaltet jene Maßnahmen, die **von einer Interessensgruppe explizit „gezogen“/angefordert** werden. Darunter fällt die Bereitstellung einer Webseite, die Durchführung von öffentlichen Informationsveranstaltungen oder ein Formular zur Anforderung einer Infobroschüre. Pull-Maßnahmen gehen immer von einem Individuum einer Interessensgruppe aus.



## Initiierung ▶ **Projektmarketing** 2do

- ✓ Überlege, welche negativ oder neutral eingestellten Stakeholder durch Marketingmaßnahmen positiv beeinflusst werden könnten.
- ✓ Überlege, was an deinem Projektergebnis so toll ist, dass jeder Stakeholder es wissen sollte.
- ✓ Erstelle SMARTe Ziele deines Projektmarketings.
- ✓ Erstelle ein Brainstorming und ein Konzept, wie du diese Maßnahmen umsetzen willst.
- ✓ Erstelle einen Projektmarketingplan, der den Inhalt und zeitlichen Ablauf deiner Maßnahmen widerspiegelt.



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was unter Projektmarketing verstanden wird.
- ✓ Wann Projektmarketing sinnvoll ist.
- ✓ Was Push- und was Pull-Marketing ist.
- ✓ Ob du Marketingmaßnahmen für dein Projekt brauchst.
- ✓ Wie du Marketingmaßnahmen durchführen kannst.



## Projektinitiierung ▶ **Ressourcenplanung**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was Ressourcen sind.
- Warum es keine 8 Arbeitsstunden am einem 8-Stunden-Tag gibt.
- Was der Einsatzmittelbedarf ist.
- Wie sich der Einsatzmittelbedarf zusammensetzt.
- Welche Ressourcen du für dein Projekt benötigst.



## Initiierung ▶ Ressourcenplanung ▶ **Der Begriff**



Der Output der **Ressourcenplanung** ist eine Liste des nötigen **Einsatzmittelbedarfs** sowie der benötigten **Personalressourcen**.

Personalressourcen = Wen brauche ich wann und wie lange?

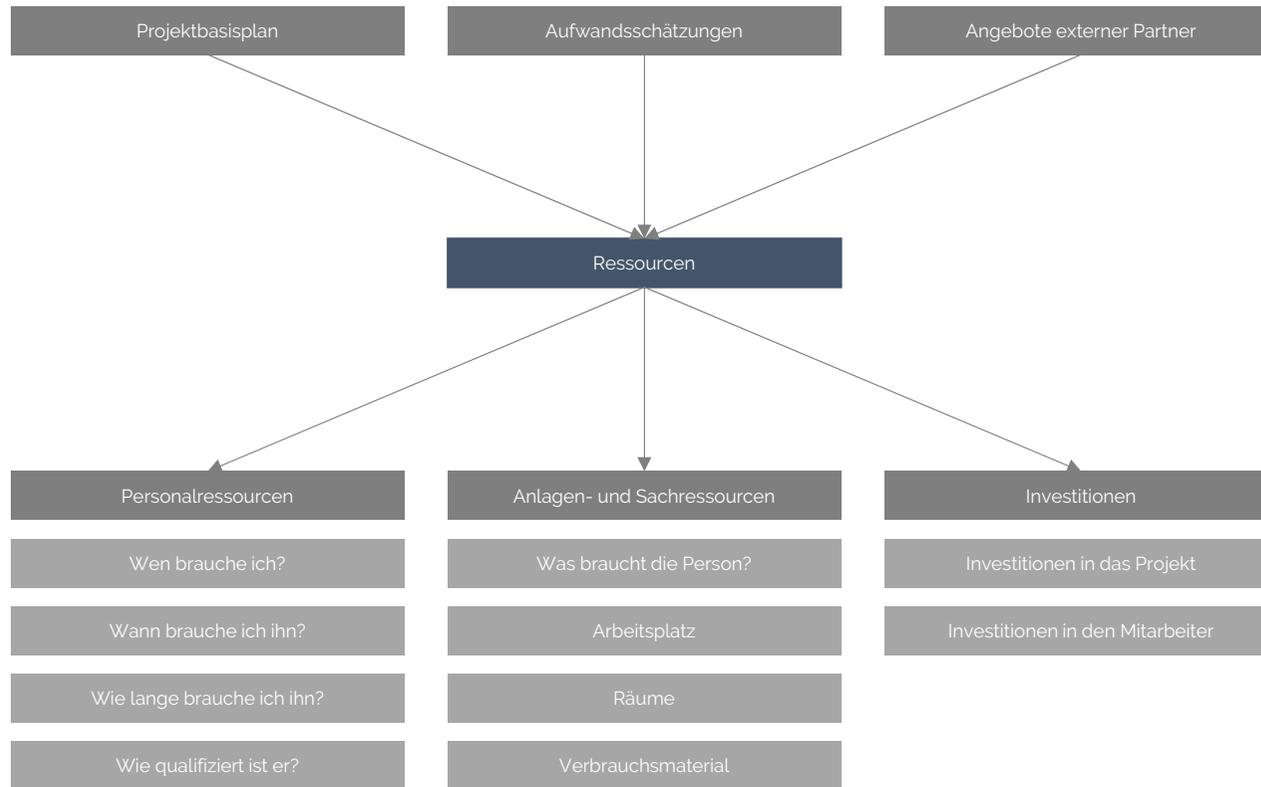
Einsatzmittelbedarf = Was brauche ich wann und wie lange?

Investitionsbedarf = Was muss ich wann einsetzen/investieren?

Ziel ist ein optimaler, effizienter Einsatz aller Ressourcen über alle Projekte und das Aufdecken von Engpässen.

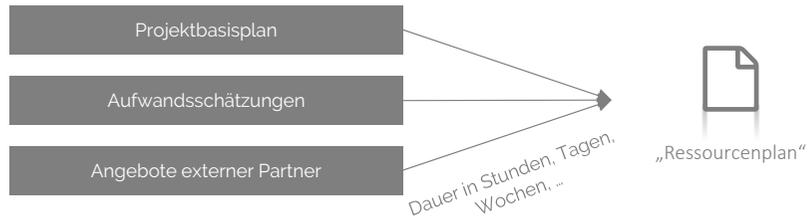


## Initiierung ▶ Ressourcenplanung ▶ **Wie kommen Ressourcen zustande?**





## Initiierung ▶ Ressourcenplanung ▶ **Ablauf der Ressourcenplanung**



- Personalressourcen
- Wen brauche ich?
- Wann brauche ich ihn?
- Wie lange brauche ich ihn?
- Wie qualifiziert ist er?

Im ersten Schritt werden **alle Arbeitspakete einem konkreten Mitarbeiter/einer konkreten Person zugeordnet**.  
Dabei ist darauf zu achten, dass kein **Ressourcenkonflikt** entsteht.  
Ein Ressourcenkonflikt entsteht, wenn eine Ressource **zwei Aufgaben gleichzeitig** übernehmen soll.  
Wie Rollen besetzt werden, hast du bereits im Kapitel „Projektorganisation > Rollenbesetzung“ gelernt.



**Beachte: 8 Arbeitsstunden sind nicht 8 Stunden Arbeit!****„Grundlast“ pro Tag 1-2 Stunden:**

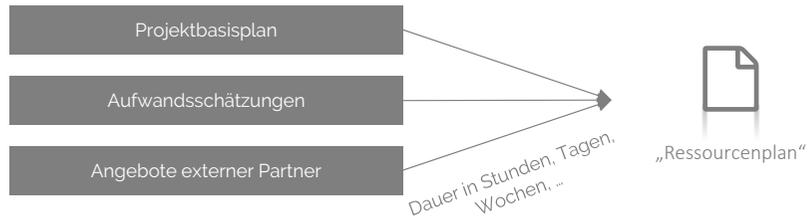
- E-Mails
- Telefonate
- Abrechnungen
- „Flurfunk“/Zwischenmenschliches
- (Raucher-)Pausen
- Facebook & Social Media
- Privates

Faustregel: 15% - 30% der täglichen Arbeitszeit ist Grundlast, alles darüber hinaus kann verplant werden.

**Weiterhin ist zu berücksichtigen:**

- Ferienzeiten
- Urlaubstage (Urlaubsanträge früh genug einfordern)
- Feiertage (nicht nur im eigenen Bundesland!)
- Fehlzeitpauschalen durch Krankmeldungen
- Spezielles Know-How von einzelnen Mitarbeitern
- Eingespielte, bewährte Teams nicht zerstückeln und bestehende Teamsynergien nutzen

☰ Initiierung ▶ Ressourcenplanung ▶ **Ablauf der Ressourcenplanung**



- Anlagen- und Sachressourcen
- Was braucht die Person?
- Arbeitsplatz
- Räume
- Verbrauchsmaterial

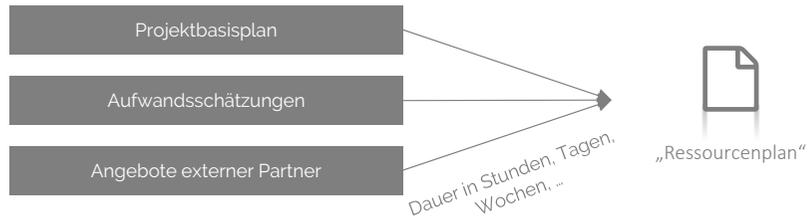
Im zweiten Schritt wird überlegt, welche speziellen **Anlagen- und Sachressourcen** benötigt werden.

Das können sein:

- Labore
- Meetingräume
- Spezielle Arbeitsplätze
- Ausleihgeräte (Laptops, Autos etc.)
- Etc.



☰ Initiierung ▶ Ressourcenplanung ▶ **Ablauf der Ressourcenplanung**



- Investitionen
- Investitionen in das Projekt
- Investitionen in den Mitarbeiter

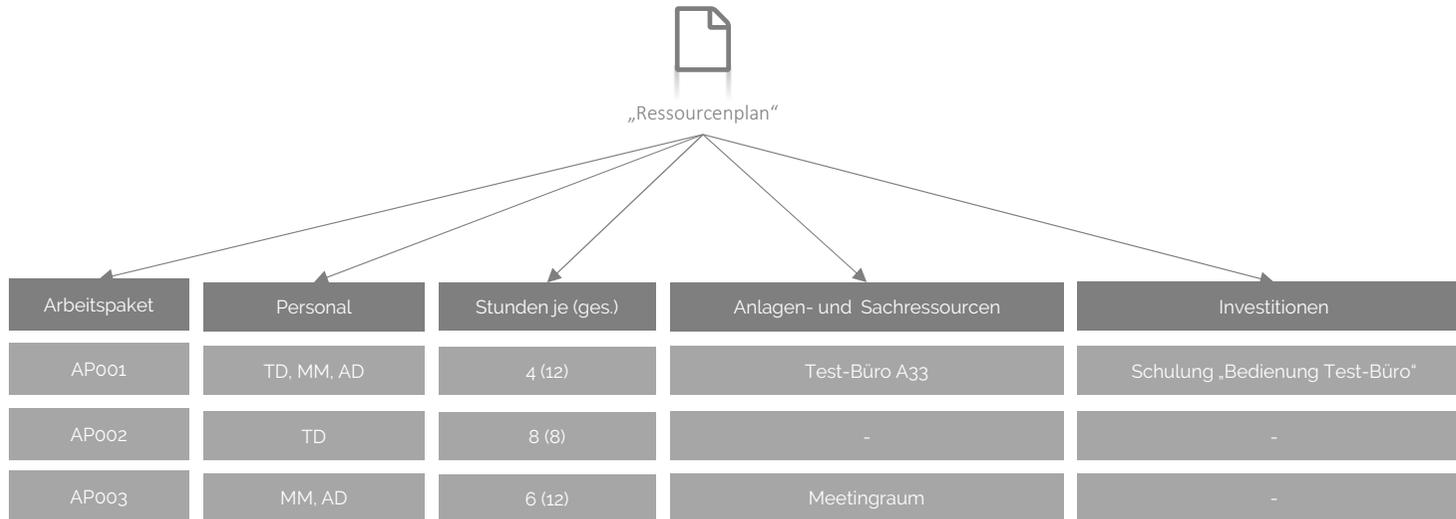
Im dritten Schritt werden **Investitionen in das Projekt** (muss etwas gekauft werden, um das Projekt zum Erfolg zu bringen?) und **Investitionen in Mitarbeiter** (Schulungen etc.) aufgelistet.

Die Kosten der Investitionen werden in der Kostenplanung aufsummiert; in der Ressourcenplanung geht es darum, das „was“ der Investition zu beschreiben.





Initiierung ▶ Ressourcenplanung ▶ **Ablauf der Ressourcenplanung**

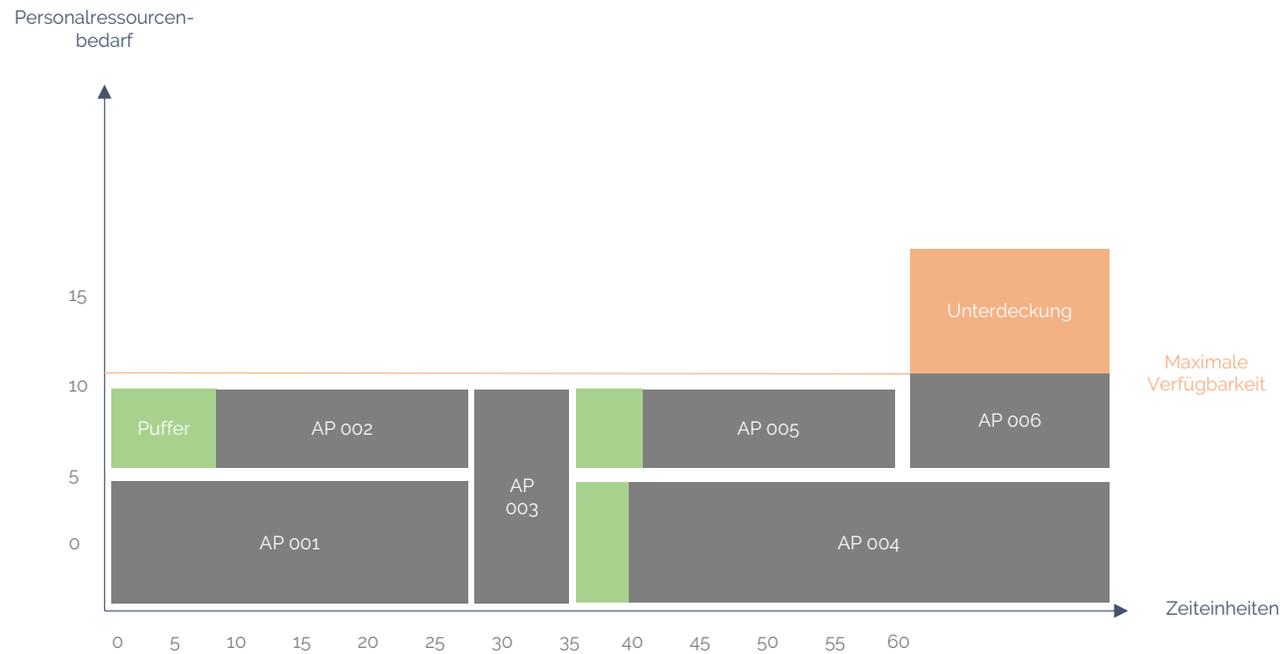


Diese gekürzte Tabelle ist der Output der Ressourcenplanung, der **„Einsatzmittelbedarf“**.  
 Die Frage dahinter lautet: „Was muss ich einsetzen, um das Projektziel zu erreichen?“.

- Ergebnis:**
- Folgende Mitarbeiter werden am Tag XX benötigt.
  - Das Projekt besteht aus XX Stunden Arbeit.
  - Am Tag XX brauchen wir Ressource XY.
  - Wir müssen XX investieren, um XY zu erreichen.



Initiierung ▶ Ressourcenplanung ▶ **Ablauf der Ressourcenplanung**



Den Einsatzmittelbedarf von Personal- und Sachressourcen kann man nicht nur tabellarisch, sondern auch wie ein Gantt-Diagramm im zeitlichen Verlauf aufzeichnen, um Engpässe aufzudecken.



Initiierung ▶ Ressourcenplanung ▶ **Checkliste****Ich brauche..**

- Projektplan + Arbeitspakete
- Aufwandsschätzungen
- Angebote externer Partner/Dritter
- Risikoplanung

**Zu erledigen..**

- Planung zu jedem Arbeitspaket
  - Personalressourcen geplant
  - Anlagen- und Sachressourcen geplant
  - Investitionen und weitere Kosten geplant
- Zuordnung von Rollen/Gruppen/Teams zu Arbeitspaketen
- Zeitliche Anpassungen des Projektplans, wenn sich Arbeiten einer Ressource überschneiden (zeitliche Doppelbelegung)
- Einarbeiten von zeitlichen Puffern in den Projektplan
- Festlegung von Rollen zu Mitarbeitern

**Zu beachten..**

- Personal:
  - Wen? Wann? Wie lange? Wie qualifiziert?
  - 8 Stunden Arbeitszeit sind nicht 8 Stunden Arbeit
  - Ferien, Urlaub, ... berücksichtigt?
- Sachen: Was zur Erledigung?



## Initiierung ▶ Ressourcenplanung **2do**

- ✓ Überlege dir für jedes Arbeitspaket:
  - welche spezifische Person/Gruppe dies übernehmen kann,
  - welche Anlagen- und Sachressourcen nötig sind, um das Arbeitspaket abzuschließen,
  - ob Investitionen anfallen, um das Arbeitspaket abschließen zu können.
- ✓ Stelle sicher, dass keine Ressource zeitgleich zwei Arbeitspaketen zugeordnet ist.
- ✓ Passe, wenn nötig, deine Terminplanung an.



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was Ressourcen sind.
- ✓ Was der Einsatzmittelbedarf ist.
- ✓ Welche Ressourcen du benötigst.
- ✓ Wer welches Arbeitspaket ausführt.
- ✓ Ob du eine Unterdeckung managen musst.



## Projektinitiierung ▶ **Kostenplanung**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was „Kosten“ sind.
- Wie sich Kosten zusammensetzen.
- Was die Kostenplanung ist.
- Wofür eine Kostenplanung benötigt wird.
- Welche Kosten in deinem Projekt entstehen.



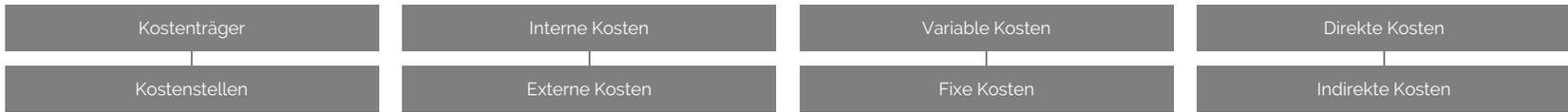
## Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Der Begriff**



**Betriebswirtschaftlich** gehören **alle Ausgaben**, die im Rahmen **der Zielerreichung** verursacht werden, zu den Projektkosten. Dies betrifft interne Kostenträger (z.B. Mitarbeiter) ebenso wie externe Kostenträger (z.B. Drittanbieter), jedoch normalerweise **nicht die nötigen Investitionen**.

Hintergrund: Für Investitionen wird anhand der Abschreibung ein monatlicher Wert ermittelt und das Projektbudget monatlich belastet, bei Kostenträgern fällt der gesamte Wert unmittelbar in die Gewinn-Verlust-Rechnung.

### Grundbegriffe der Kostenplanung



### Kostenarten im Projekt





## Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ Der Begriff ▶ **Kostenträger & Kostenstellen, Interne & externe Kosten**



**Kostenträger** sind die Einheiten, denen projektbezogene Kosten direkt angerechnet werden können, zum Beispiel ist **ein einzelnes Arbeitspaket** Kostenträger von Personal- und Sachkosten.

**Kostenstellen** sind „Kategorien“, denen **meist wiederkehrende Kosten** wie Heizung, Strom, Internet etc. zugeordnet werden. Auch Investitionen werden auf Kostenstellen gebucht.

**Interne Kosten** (auch als **interne Leistungsverrechnung** bezeichnet) beeinflussen nicht direkt die Gewinn-Verlust-Rechnung des Unternehmens. Interne Kosten entstehen bei der Nutzung von Meetingräumen oder durch die Beanspruchung interner Serviceabteilungen/Serviceleistungen. Diese Beanspruchung wird intern, meist stundenweise, mit **Verrechnungspreisen** dem jeweiligen Kostenträger (Projekt) zu Lasten gelegt.

**Externe Kosten** beeinflussen die Gewinn-Verlust-Rechnung direkt, da diese einen unmittelbaren Geldabfluss bedeuten. Externe Kosten wie der **Einkauf von Material** oder **Dienstleistungen** werden dem auftraggebenden Unternehmen in **Rechnung** gestellt.



## Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ Der Begriff ▶ **Variable & fixe Kosten, Direkte & indirekte Kosten**



**Variable Kosten** sind meist mengenabhängige Kosten mit unterschiedlichen Stückkosten. Unter Variablen Kosten wird beispielsweise der einmalige Einkauf von Fertigungsmaterial oder die Beanspruchung interner Services verstanden.

**Fixe Kosten** sind über einen definierten Zeitraum in einer definierten Höhe festgelegt. Dazu zählen unter anderem Miete, Heizung oder Telekommunikationskosten bei einer Flatrate.

**Direkte Kosten** sind jene Kosten, die einem Projekt direkt zugeordnet werden können. Dies können interne Verrechnungssätze und externe Rechnungen sein – wenn diese ausschließlich einem spezifischen Projekt zugeordnet werden können.

Als **indirekte Kosten** (auch **Gemeinkosten**) werden jene Kosten bezeichnet, welche sich nicht direkt einem Verursacher zuordnen lassen. Besteht beispielsweise ein Fuhrpark, der von jedem im Unternehmen ohne Verrechnung genutzt werden kann, sind dies indirekte Kosten; gleiches gilt für eine kostenlose Mitarbeiterkantine.



Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ Der Begriff ▶ **Personalkosten**



**Personalkosten** entstehen durch den Einsatz von Mitarbeitern. Je nach Unternehmensorganisation werden diese entweder als interne Verrechnungssätze oder als Gemeinkosten („Personal ist eh da“) berechnet.

Innerhalb von Projekten sollten Personalkosten mit Stundensätzen berechnet werden. Zu den Personalkosten zählen auch Kosten für das Personal, wie Reisekosten, Standard-Arbeitsplätze oder Verbrauchsmaterial (Papier, Toner, Stifte etc.).

Personalkosten	
Einsatz von Personalressourcen	Geleistete Stunden des Mitarbeiters, Berechnung über Stundensatz
Personalnebenkosten	Arbeitgeberanteil, Sozialversicherung, Zuschüsse zur Altersvorsorge
Personalsatzkosten	Sonderzulagen, Auslandszulagen, Prämien
Mitarbeiterschulungen	Interne/externe Schulungskosten, Seminare, Workshops
Reisekosten	Tickets, Hotels, Mietwagen, Taxi, Visa-Gebühren, Verpflegung



Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ Der Begriff ▶ **Sachmittelkosten**



**Sachmittelkosten** betreffen die notwendigen Arbeitsmittel innerhalb eines Projekts. Darunter fallen auch Verrechnungen hinsichtlich Mietkosten für Räume, Infrastruktur oder Geräte.

Sachmittelkosten	
IT-Infrastruktur	Hard- und Software (soweit keine Investition), Plattformen, Cloud
Projektorganisation	Projektbüronutzung, Meetingräume, Kaffee und Kekse
Arbeitsmittel	Anmietung von Büros, Sicherheitsausrüstung, technische Ausrüstung



## Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ Der Begriff ▶ **Herstellungskosten**



**Herstellungskosten** existieren eher in technischen oder baulichen Projekten und kaum bei Dienstleistungsprojekten. Herstellungskosten sind jene Kosten für Material und Herstellung, die der Anfertigung eines Produktes dienen. Meist sind Entwicklungskosten für ein Produkt (Forschung und Prototyping) ebenfalls unter Herstellungskosten zu verbuchen.

Herstellungskosten	
Entwicklung	Analyse, Studien, Engineering, Produkttests
Rechts- und Beratungsleistungen	Versicherungen, Gutachten, Supportleistungen, externe Berater
Fertigung	Versuchsreihen, Fertigungsmaschinen, Fremdfertigung
Installation, Inbetriebnahme	Technische Unterstützung, Leistungen durch Subunternehmer

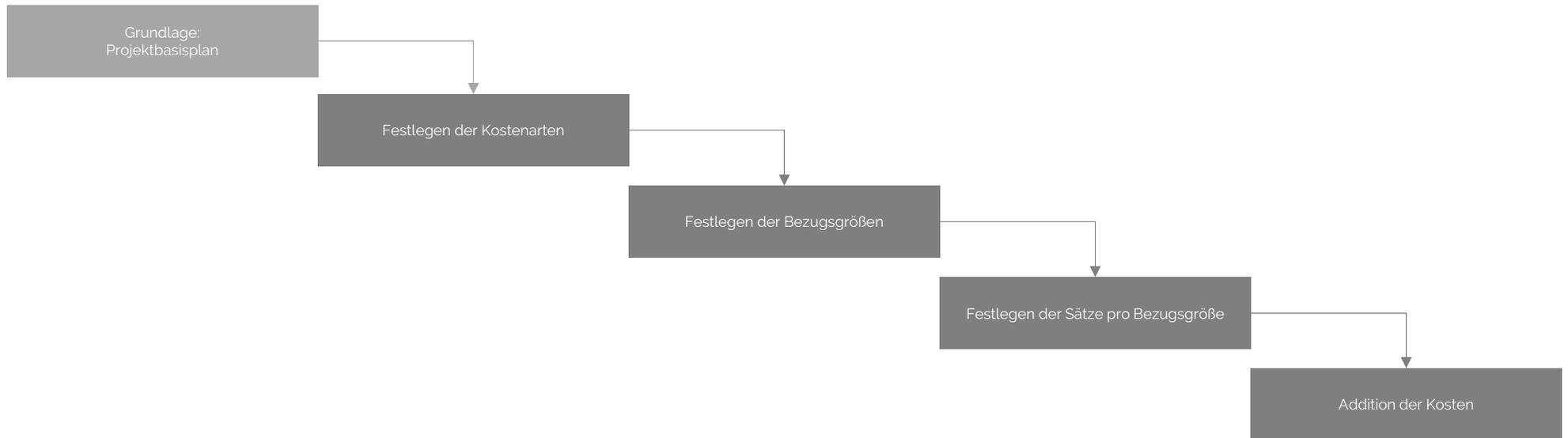


Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ Der Begriff ▶ **Sonstige Kosten**



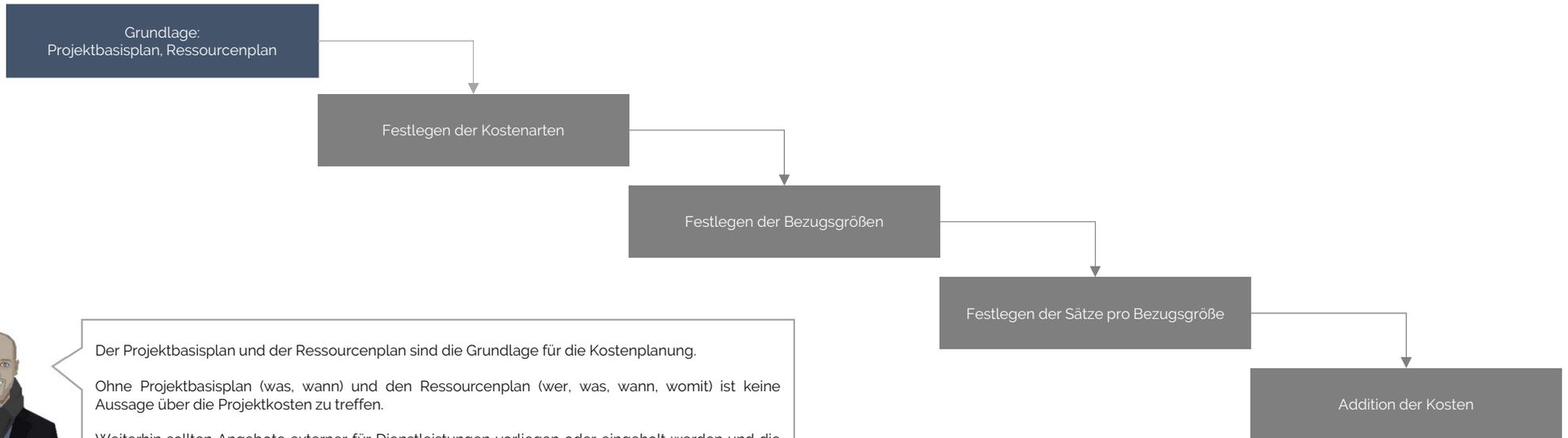
**Sonstige Kosten** sind unter anderem Kosten aus Projektmarketingaktivitäten und Kosten aus Aktivitäten, die das Projekt flankierend begleiten.

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Ablauf der Kostenplanung**



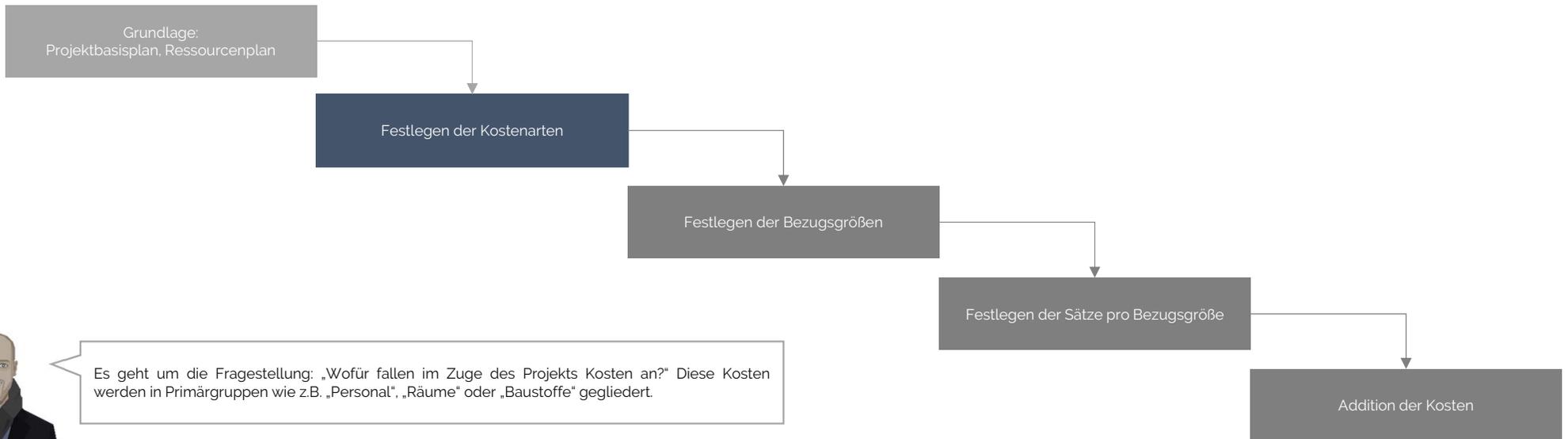
Dies ist der Ablauf der Kostenplanung. Er wird auf den kommenden Seiten detailliert beschrieben.

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Ablauf der Kostenplanung**



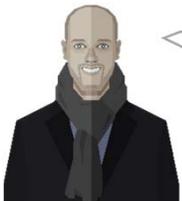
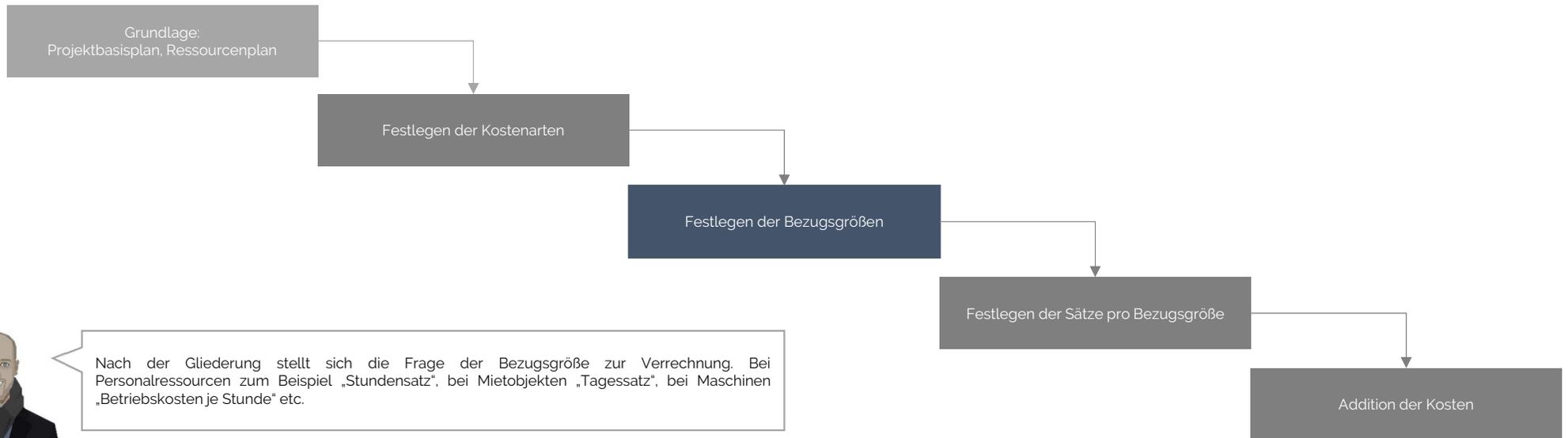
Der Projektbasisplan und der Ressourcenplan sind die Grundlage für die Kostenplanung.  
Ohne Projektbasisplan (was, wann) und den Ressourcenplan (wer, was, wann, womit) ist keine Aussage über die Projektkosten zu treffen.  
Weiterhin sollten Angebote externer für Dienstleistungen vorliegen oder eingeholt werden und die Risikokosten im Rahmen der Risikoplanung bereits berechnet sein.

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Ablauf der Kostenplanung**



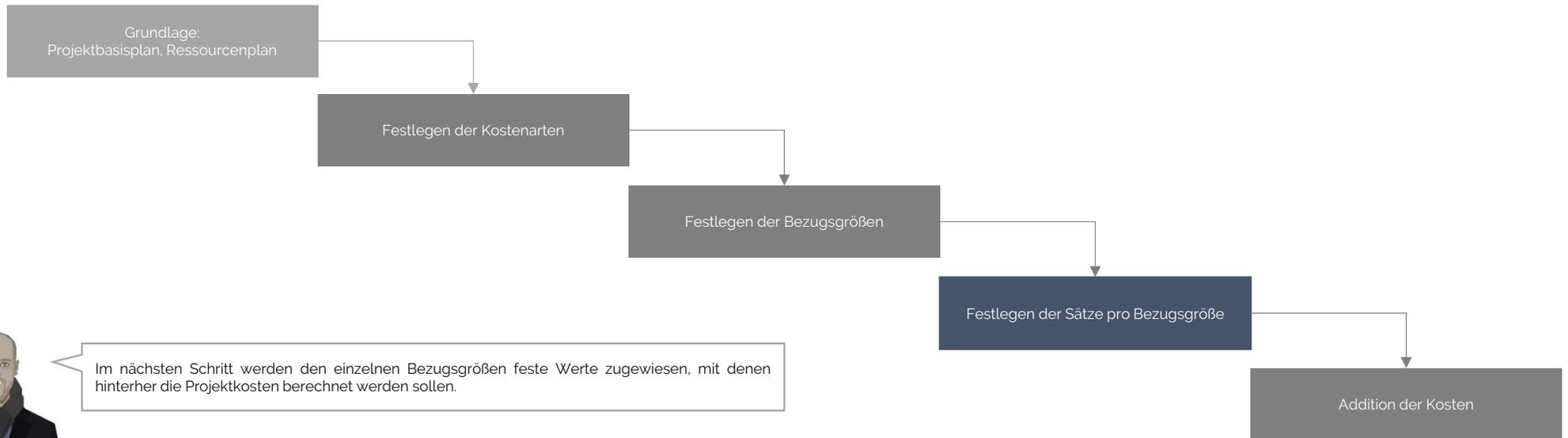
Es geht um die Fragestellung: „Wofür fallen im Zuge des Projekts Kosten an?“ Diese Kosten werden in Primärgruppen wie z.B. „Personal“, „Räume“ oder „Baustoffe“ gegliedert.

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Ablauf der Kostenplanung**



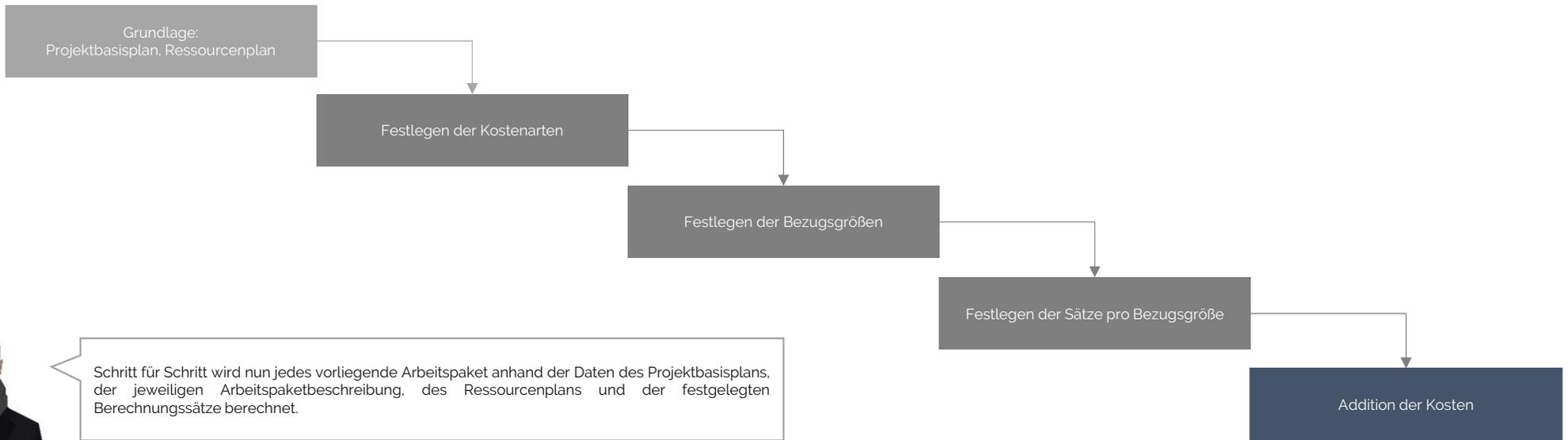
Nach der Gliederung stellt sich die Frage der Bezugsgröße zur Verrechnung. Bei Personalressourcen zum Beispiel „Stundensatz“, bei Mietobjekten „Tagessatz“, bei Maschinen „Betriebskosten je Stunde“ etc.

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Ablauf der Kostenplanung**



Im nächsten Schritt werden den einzelnen Bezugsgrößen feste Werte zugewiesen, mit denen hinterher die Projektkosten berechnet werden sollen.

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Ablauf der Kostenplanung**



Schritt für Schritt wird nun jedes vorliegende Arbeitspaket anhand der Daten des Projektbasisplans, der jeweiligen Arbeitspaketbeschreibung, des Ressourcenplans und der festgelegten Berechnungssätze berechnet.

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Ablauf der Kostenplanung**



Primärgruppe

Personalkosten	Kosten	Einheit	Kosten je Einheit
	Projektleiter	Stunde	60,- €/Std.
Mitarbeiter: Entwicklung	Stunde	40,- €/Std.	

Sachmittelkosten	Kosten	Einheit	Kosten je Einheit
	Beton	m <sup>3</sup>	30,- €/m <sup>3</sup>
Dachziegel	Stück	3,- €/Stck.	

Arbeitspaket AP-C-365:  
Dachziegel einbetonieren



## Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Checkliste**

### Ich brauche..

- Projektplan + Arbeitspakete
- Risikoplanung
- Ressourcenplanung

### Zu erledigen..

- Festlegung der Kostenarten im Projekt
- Festlegung der Bezugsgrößen
- Festlegung der Sätze je Bezugsgröße
- Für jedes Arbeitspaket:
  - Hochrechnung Personalkosten
  - Hochrechnung Sachmittelkosten
  - Hochrechnung weiterer Kosten
- Addition der Kostenarten zu Projektkosten
- Hochrechnung der Risikokosten separat
- Pufferbildung für Projektkosten

### Zu beachten..

- bei mittel- bis langfristiger Laufzeit Preiserhöhungen intern sowie extern
- Auch „Nebenkosten“ wie Lagerhaltung sollten bedacht werden



## Initiierung ▶ **Kostenplanung** [2do](#)

- ✓ Überlege dir, welche Primärgruppen für dein Projekt in Frage kommen.
- ✓ Überlege dir, welche Kostenträger/Kostenstellen existieren.
- ✓ Überlege dir, welche kleinste Verrechnungseinheit in Frage kommt und wie hoch diese ausfällt.
- ✓ Erstelle eine Übersicht aller möglichen Projektkostenträger.

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ Beispiel einer reinen Personalkostenplanung



Name	Kürzel	Rolle	€/ Std.	€/ Tag (8 Std.)
T.D.	TD	Projektleiter	75,00 €	600,00 €
D.L.	DL	Mitarbeiter	35,00 €	280,00 €
S.G.	SG	Mitarbeiter	35,00 €	280,00 €
M.K.	MK	Azubi	16,00 €	128,00 €

PSP-Code	Arbeitspaket	Beteiligte Personen	Kostenplanung										Personalkosten	Andere Kosten		Gesamt
			Arbeitsstunden											Sachmittel	sonstiges	
			TD	€ TD	DL	€ DL	MK	€ MK	SG	€ SG	Ges.					
<b>Phase: Vorbereitung</b>																
<b>Projektplanung</b>																
	Meilensteinplanung	TD	5	375,00 €		0,00 €		0,00 €				5,0	375,00 €			375,00 €
	PSP & Aps	TD	19	1.425,00 €		0,00 €		0,00 €				19,0	1.425,00 €			1.425,00 €
	Stakeholderanalyse	TD	5	375,00 €		0,00 €		0,00 €				5,0	375,00 €			375,00 €
	Qualitätsplanung	TD	20	1.500,00 €		0,00 €		0,00 €				20,0	1.500,00 €			1.500,00 €
	Risikoplanung	TD	20	1.500,00 €		0,00 €		0,00 €				20,0	1.500,00 €			1.500,00 €
	Kommunikationsplanung	TD	8	600,00 €		0,00 €		0,00 €				8,0	600,00 €			600,00 €
	Ressourcen & Kostenplanung	TD	20	1.500,00 €		0,00 €		0,00 €				20,0	1.500,00 €			1.500,00 €
	Vorbereitung Kick Off	TD	6	450,00 €		0,00 €		0,00 €				6,0	450,00 €			450,00 €
	Kick Off Meeting	TD,DL,MK	8	600,00 €	4	140,00 €	4	64,00 €				16,0	804,00 €			804,00 €
	Nachbereitung Kick Off Meeting	TD	3	225,00 €		0,00 €		0,00 €				3,0	225,00 €			225,00 €
	Vorbereitung Risk-Assessment-Meeting	TD	8	600,00 €		0,00 €		0,00 €				8,0	600,00 €			600,00 €
	Durchführung Risk-Assessment-Meeting	TD,DL	8	600,00 €		0,00 €		0,00 €				8,0	600,00 €			600,00 €
	Nachbereitung Risk-Assessment-Meeting	TD	4	300,00 €		0,00 €		0,00 €				4,0	300,00 €			300,00 €
<b>Abschluss der Projektplanung</b>																
	Vorbereitung Arbeits-Statusmeeting	TD	2	150,00 €		0,00 €		0,00 €				2,0	150,00 €			150,00 €
	Arbeits-Statusmeeting	TD,DL,MK	2	150,00 €	4	140,00 €	4	64,00 €				10,0	354,00 €			354,00 €
	Rechenzentrum vier Subnetze beantragen (2x privat, 2x public   itmb & itmb-srv)	MK		0,00 €		0,00 €	0,33	5,28 €				0,3	5,28 €			5,28 €
	Domain & Domänen beim RZ beantragen	MK		0,00 €		0,00 €	0,33	5,28 €				0,3	5,28 €			5,28 €
	Räume im Dekanat beantragen (3x Büro, 1x Lager)	DL		0,00 €	0,33	11,55 €						0,3	11,55 €			11,55 €
	Portschaltungen VLAN's beantragen (Büro)	MK		0,00 €		0,00 €	0,33	5,28 €				0,3	5,28 €			5,28 €
	Serverstellplätze im RZ beantragen	MK		0,00 €		0,00 €	0,33	5,28 €				0,3	5,28 €			5,28 €
	Portschaltungen VLAN's beantragen (Serverports)	MK		0,00 €		0,00 €	0,5	8,00 €				0,5	8,00 €			8,00 €
	Schlüssel & Zugänge für neue Räume beantragen	DL		0,00 €	8	280,00 €						8,0	280,00 €			280,00 €
<b>Vorbereitungsphase abgeschlossen &amp; abgenommen</b>																
	Managementzyklus: Risikomanagement, Terminplanung, Change Management	TD	16	1.200,00 €		0,00 €		0,00 €				16,0	1.200,00 €			1.200,00 €

Beispiel einer reinen Personalkostenplanung eines internen Kleinstprojektes als Kalkulationsgrundlage.



## Initiierung ▶ **Kostenplanung** [2do](#)

- ✓ Erstelle einen Kostenplan für all deine Ressourcen.

Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Sonderbudgetierung**

**Getrennt** von der reinen Personal- und Sachmittelkalkulation sollten **Sonder-Budgets** aufsummiert werden. Diese Budgets stellen einen **Maximalrahmen** dar und werden in der Regel nie vollends aufgebraucht. **Somit werden definitive Plankosten von eventuellen/möglichen Kosten getrennt.**

Sonder-Budgets sind beispielsweise die Kosten zur Risikovermeidung und die Risiko-Schadenssumme, wenn ein Risiko eintritt.

Das Risikobudget ist der Betrag der aufgezehrt wird, wenn 100% aller Risiken eintreten.

Weitere separat gehaltene Budgets könnten sein:

- Zukauf der internen Leistung über Dritte (z.B. bei hohem Krankenstand)
- Mögliche Investitionen (Maschinen, Personalentwicklung, ...)
- Projektmarketing



## Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Summierung aller Kosten zur Projektkalkulation**

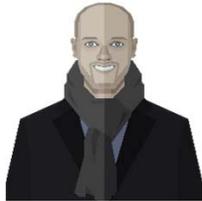


AP 045: Wand streichen				
Personalressourcen	30 Stunden	à	30,- €	= 900,00 €
Sachressourcen	500 m <sup>3</sup>	à	15,- €	= 7.500,00 €
Sonstiges	-			
				<b>== 8.400,00 €</b>

AP 046: Bilder aufhängen				
Personalressourcen	10 Stunden	à	25,- €	= 250,00 €
Sachressourcen	10 Stück	à	90,- €	= 900,00 €
Sonstiges	-			
				<b>== 1.150,00 €</b>

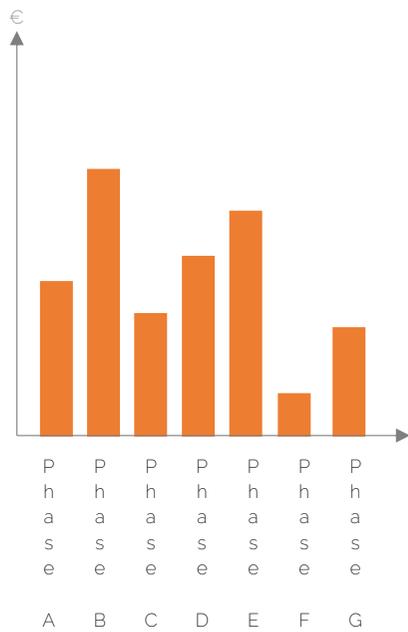
Projektkalkulation/Plan-Projektbudget	
<b>Direkte Kosten</b>	
AP 045	8.400,00 €
AP 046	1.150,00 €
	<b>= 9.550,00 €</b>
<b>Gemeinkosten</b>	
Infrastruktur	...
Management	...
	<b>= ...</b>
<b>Risikokosten</b>	
Wahrscheinlichkeit 50%	...
Wahrscheinlichkeit 30%	...
	<b>= ...</b>

1 Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Kostenlinien im Projektverlauf**

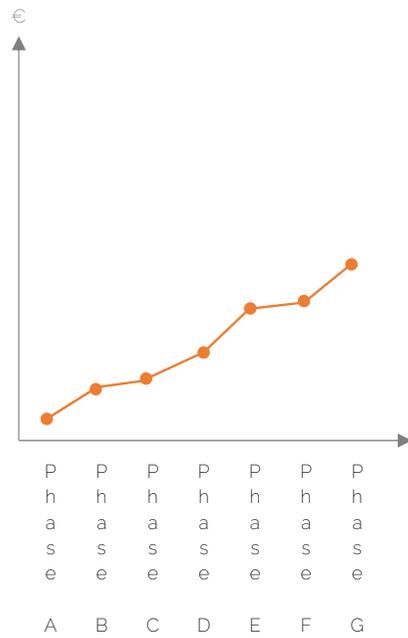


Es gibt verschiedene Möglichkeiten die einzelnen Budgets im Zeitverlauf visuell darzustellen.  
So können Kostentreiber gefunden und die Zahlen über den Projektverlauf vereinfacht dargestellt werden.

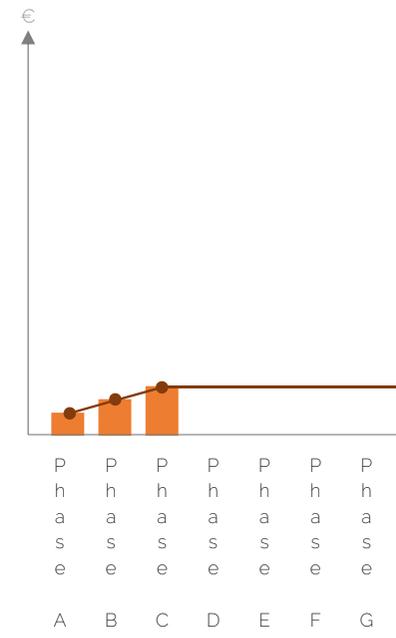
**Kostenganglinie**  
Höhe der Arbeitspakete der Phasen



**Kostensummenlinie**  
Kumulierte Kosten im Verlauf



**Risikosummenlinie**  
Bisherige Risiko-Budget Abschöpfung





## Initiierung ▶ **Kostenplanung** [2do](#)

- ✓ Erfasse alle im Projekt anfallenden Kosten, einschließlich der Kosten für Risiken, Gewinnzuschläge etc. und erstelle eine aufgeschlüsselte Projektkalkulation.



Initiierung ▶ Kostenplanung ▶ **Kapitelübersicht**



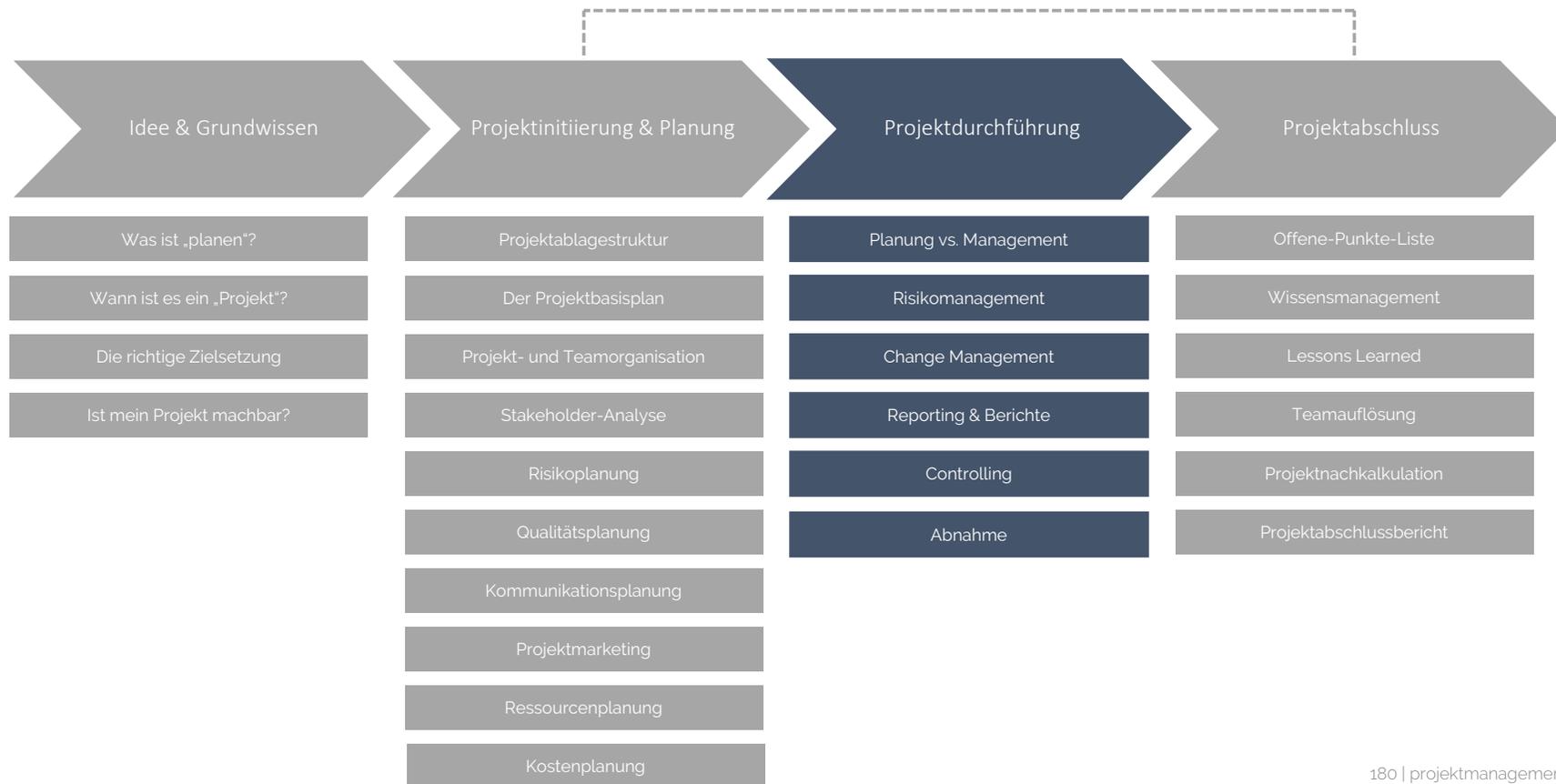
Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was Kosten sind.
- ✓ Welche Kosten es gibt.
- ✓ Welche Ressourcen wie viel kosten.
- ✓ Was deine Personal- und deine Sachkosten sind.
- ✓ Was dein Projekt in etwa kosten wird.



Jetzt geht es erst richtig los ▶ **Die Durchführung**

Durchführung



✘ Durchführung ▶ **Planung vs. Management**



**Planung** ist die **gedankliche Vorwegnahme** zukünftiger Zustände und Möglichkeiten, **Management ist das Steuern, Führen und Reagieren** in der Gegenwart.  
Merke: Wer planen kann, kann noch lange nicht managen!

↻ Durchführung ▶ **Der Management-Zyklus**



In bestimmten **zeitlichen Abständen** und/oder bei der **Erreichung von Meilensteinen** sollten **Management-Zyklen** durchlaufen werden. Der Management-Zyklus zieht sich durch **die gesamte Projektdurchführung** mit dem Ziel, das Projekt wie in der Planung vorgesehen durchzuführen, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und auf Veränderungen schnell reagieren zu können.



## Projektdurchführung ▶ **Risikomanagement**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was Risiko- und Problemmanagement ist.
- Welche Aufgaben im Risikomanagement auf dich zukommen.
- Was du im Problemfall machen kannst.
- Was ein Problemlösungszyklus ist.
- Was der A3-Problemlösungsreport ist.

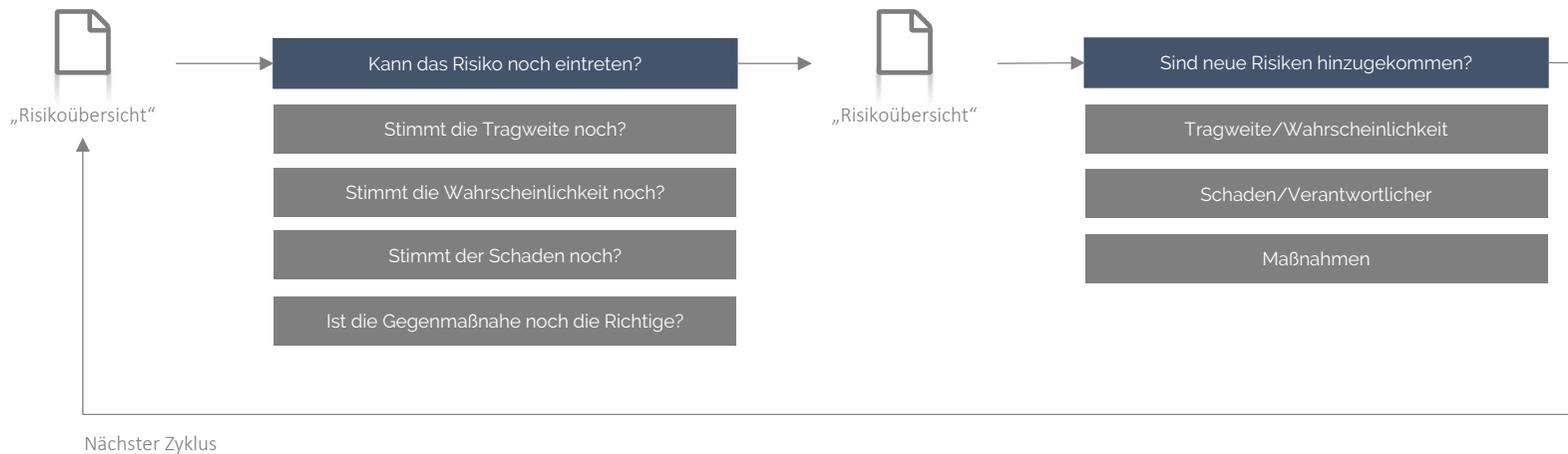
## Durchführung ▶ Risiko- und Problemmanagement ▶ Risikomanagement

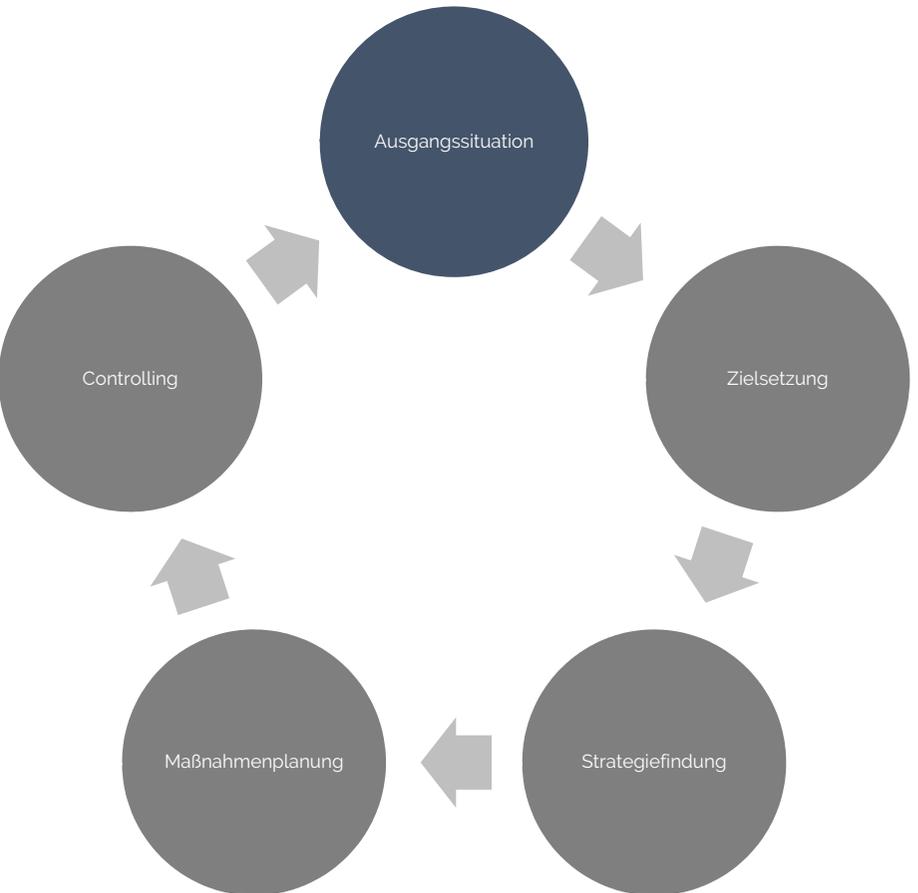


Das **Risikomanagement** unterscheidet sich vom **Problemmanagement**.

Ein **Risiko** ist ein vorher geplanter Eintrittsfall eines projektgefährdenden Ereignisses; ein Problem ist ein unvorhergesehenes Ereignis, welches akut auftritt und einer schnellen Lösung bedarf.

Im Block **„Risikomanagement“** des Management-Zyklus werden alle erkannten Risiken **neu beurteilt, bewertet** und an den Projektfortschritt **angepasst**. Das Projekt „lebt“ jetzt.

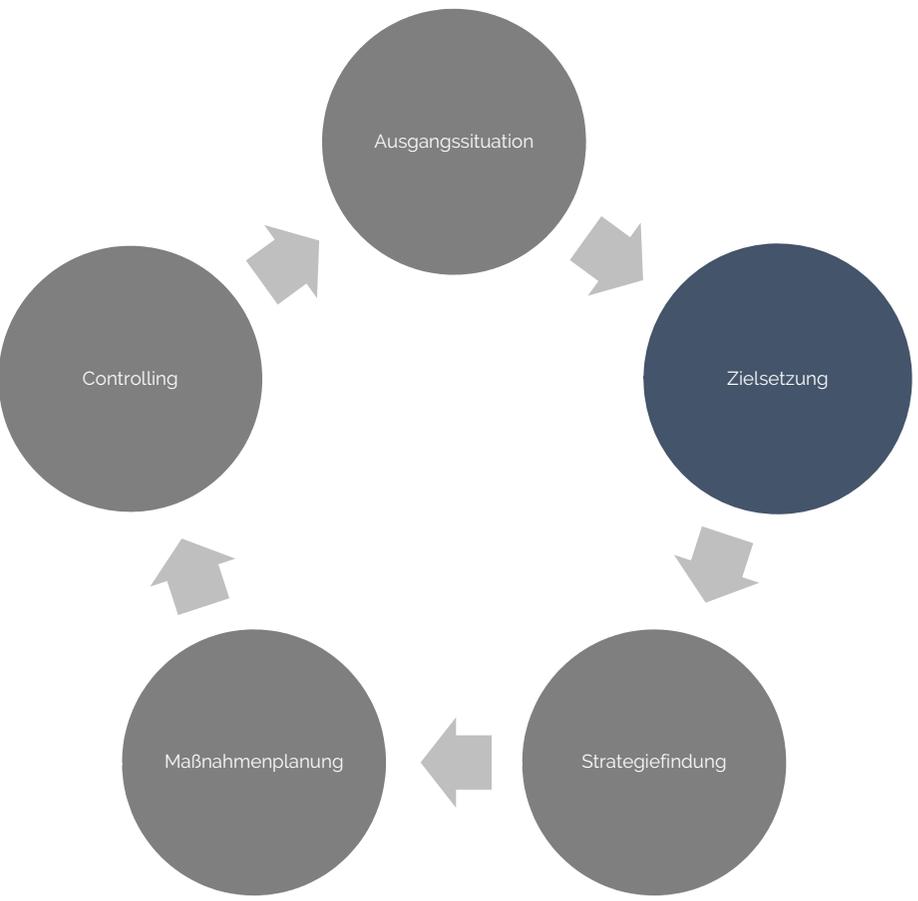




Unter einem **Problemlösungszyklus** wird das **strukturierte Vorgehen von einem Problem bis hin zur Lösung des Problems** verstanden, wobei der Name „Zyklus“ eher irreführend ist, da er eine Iteration suggeriert – der Problemlösungszyklus endet aber mit der Lösung des Problems.

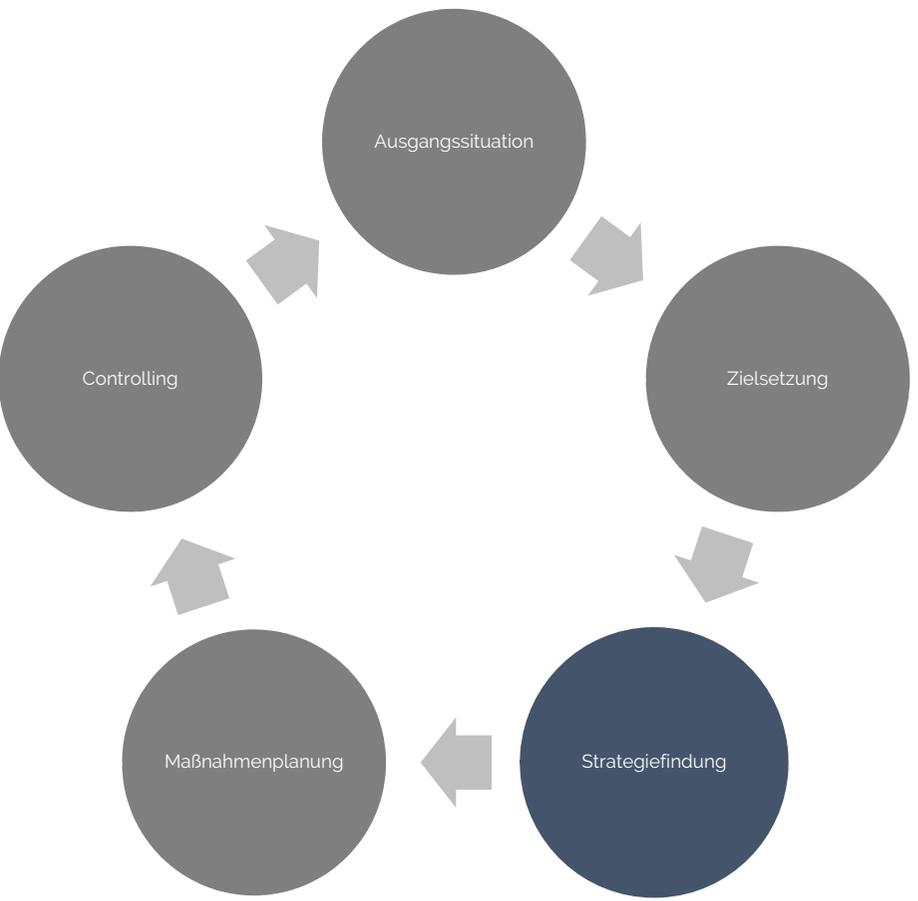
Selbst, wenn das Problem nach Durchlauf des Problemlösungszyklus nicht behoben ist, stellt sich meist durch die versuchten Lösungsstrategien ein anderer IST-Zustand ein, welcher einen neuen Problemlösungszyklus auslöst.

- Welches Ereignis hat das Problem ausgelöst?
- Warum? (5x „Warum?“)
- Wie lässt sich das Problem beschreiben?
- Wer/was ist betroffen?
- Ist das Problem nur eine Folge anderer Probleme oder steht das Problem alleine/am Anfang?
- Besteht bereits ein Maßnahmenpaket in der Risikoplanung?
- Wie lässt sich das Problem eingrenzen/was gehört nicht zur Problemstellung?



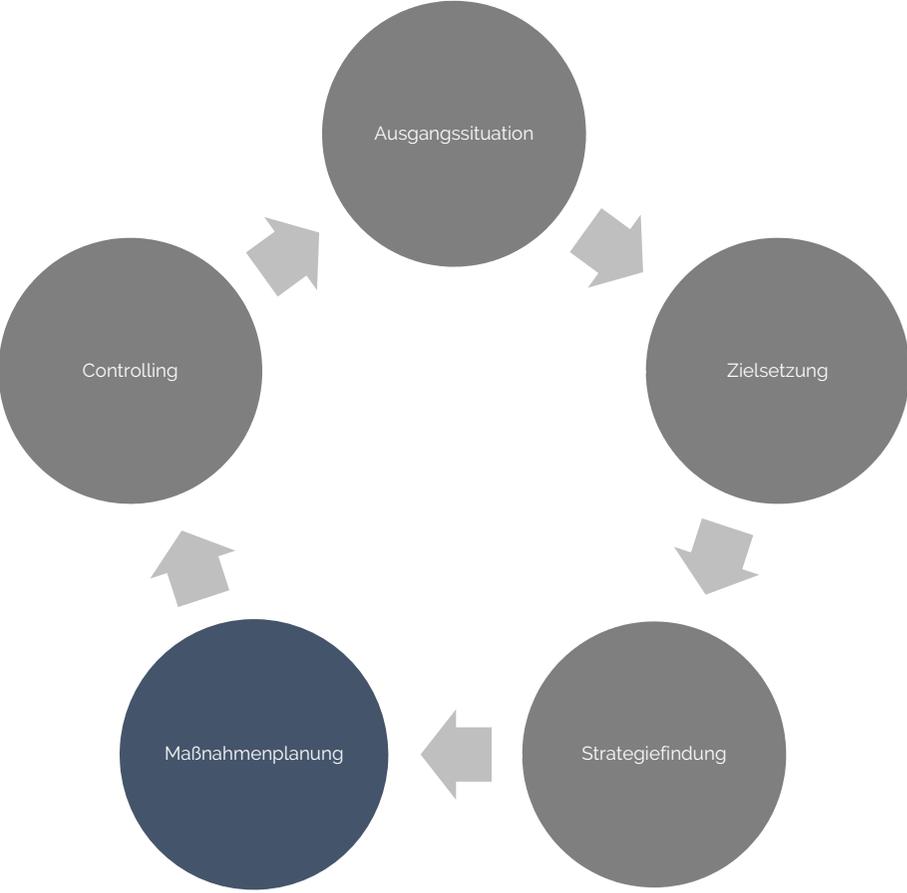
- Welches Ziel wird durch das Problem verhindert?
- Ist das Lösungsziel SMART definiert?
- Welcher negative Umfang darf maximal eingebüßt werden? (Zeit, Kosten, Qualität)
- Ist das verhinderte Ziel in seiner Bewertung und Gewichtung kritisch? Handelt es sich um ein „hartes“ oder ein Wunschziel?
- Welcher Input von welchen Schnittstellen wird zwingend zur Lösung benötigt?
- Mini-Stakeholder-Map: Wer hat Lösungskompetenzen?

 Durchführung ▶ Risiko- und Problemmanagement ▶ **Problemlösungszyklus**

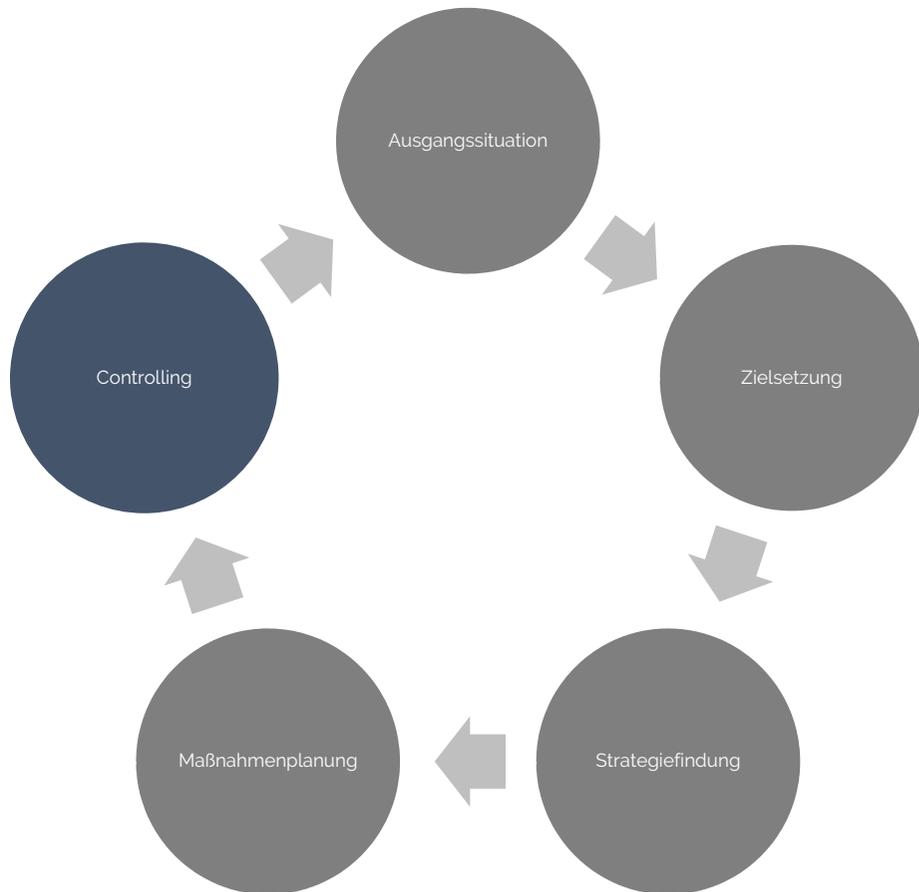


- Brainstorming (Experten, Fachleute, Berater etc.)
- Muss das Projekt geändert werden? (Request for Change)
- Überschreitet die Maßnahme die Zeit, Kosten oder Qualitätsziele?
- Würde das Vorgehen das Problem lösen oder nur verlagern?
- Löst die Maßnahme weitere Probleme aus?
- Lässt sich die Maßnahme auch realistisch anwenden?

 Durchführung ▶ Risiko- und Problemmanagement ▶ **Problemlösungszyklus**



- Welche ist die beste Lösung?
- Planen der ausgewählten Lösung (Zeit, Ressourcen, Kosten, Arbeitspakete etc.)
- Aktive Umsetzung der Maßnahme(n)



- Hat sich das Problem durch die Maßnahme gelöst?
- Haben sich Folgeprobleme ergeben?
- Inwiefern müssen nun Planungsunterlagen angepasst werden?
- War die gewählte Strategie effektiv?
- Welche „Lessons Learned“ oder Best Practices haben sich ergeben?



Im Gegensatz zum Problemlösungszyklus baut der **A3-Report** auf dem **PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act)** auf.  
Der A3-Report hat seinen Namen von seinem Format – es sollte versucht werden, alle benötigten Antworten auf ein DIN-A3-Blatt zu bekommen.



A3-Problemlösungsreport

PLAN

Hintergrund und Problembeschreibung

Aktuelle Problemsituation (IST-Zustand des Problems)

Eigentlicher Zielzustand

Ursachenanalyse, 5W-Methode, Auswirkung

DO, CHECK, ACT

Gegenmaßnahmen  
*Was / Wer / Termin / Status*

Erfolgswirkungen

Standardisierung und Follow-Up

Lessons Learned



A3-Problemlösungsreport

PLAN

Hintergrund und Problembeschreibung

- Das Problem ist so zu beschreiben, dass alle Involvierten das Problem selbst sowie dessen Auswirkung verstehen.
- Die Beschreibung muss die Relevanz hinsichtlich des verhinderten Projekts/Phasenziels verdeutlichen.

Aktuelle Problemsituation (IST-Zustand des Problems)

- Möglichst klare, einfache und sehr genau definierte Problemsituation.
- Was ist tatsächlich passiert, als das Problem auftrat?

Eigentlicher Zielzustand

- Welche Zielsituation sollte eigentlich erreicht werden?
- Warum und inwiefern verhindert das Problem das Erreichen eines Ziels?
- Welche Beteiligten könnten helfen, den Zielzustand dennoch zu erreichen?

Ursachenanalyse, 5W-Methode, Auswirkung

- Welche Ursachen kommen für das Problem in Frage?
- Welche weiteren Auswirkungen gibt es, wenn das Problem übergangen/ignoriert wird?
- Mit der 5W-Methode (5x fragen, „Warum?“) vom Auslöser zur Kernursache.



A3-Problemlösungsreport

DO, CHECK, ACT

- Auflistung der Maßnahmen (Arbeitspakete/Arbeitsschritte), die zur Problemlösung unternommen werden müssen.
- Es muss klar definiert werden, wer was wann bis wann unternimmt.

Gegenmaßnahmen  
*Was / Wer / Termin / Status*

- Haben die unternommenen Maßnahmen zum Erfolg geführt?
- Gab es Zielabweichungen?

Erfolgswirkungen

- Kann das Vorgehen von der Ursache zur Lösung in einem Prozess abgebildet werden?
- Kann das Vorgehen standardisiert werden?
- Was muss getan werden, um das Erreichte dauerhaft zu sichern?

Standardisierung und Follow-Up

- Welche Erfahrungswerte können gesichert und in Folgeprojekte übernommen werden?
- Wer kann von unseren Erfahrungen profitieren?

Lessons Learned



## Durchführung ▶ **Risikomanagement** 2do

- ✓ Gehe zyklisch deine Risiken durch und bewerte diese sowie die Gegenmaßnahmen neu.
- ✓ Achte darauf, welche neuen Risiken sich ergeben oder sich erst im Projektverlauf zeigen.



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was Risiko- und Problemmanagement ist.
- ✓ Dass du Risiken zyklisch behandelt musst.
- ✓ Wie du Probleme lösen kannst.



## Projektdurchführung ▶ **Change Management**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was ein „Change“ ist.
- Wie ein RFC-Prozess ablaufen kann.
- Wie du mit einem RFC umgehen kannst.

## ⊘ Durchführung ▶ Change Management



Das **Change Management** oder auch **Veränderungsmanagement** beschäftigt sich mit der Führung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Projekten. Da ein Projekt „lebt“, entstehen während der Projektlaufzeit (gerade bei strategischen und taktischen Projekten) Veränderungen, welche das Projektumfeld oder das Projekt selbst betreffen.

Veränderungen, die eine Projektänderung nach sich ziehen, können beispielsweise sein:

- Veränderte Projektziele.
- Veränderte Vorgaben, die Zeit, Kosten oder Qualität betreffen.
- Veränderte Anforderungen an das Projekt und/oder die Durchführung.
- Veränderte Rahmen- und Umweltbedingungen.

Ein „Change“ wird dann ausgelöst, wenn die Projektplanungsunterlagen während der Projektdurchführung ganz oder teilweise signifikant geändert oder neu erstellt werden müssen.

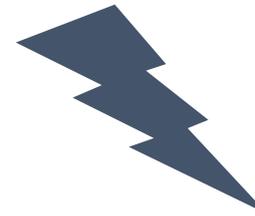
Ziel des Request-for-Change-Prozesses (RFC-Prozesses) ist es, Projektveränderungen sowie deren Auswirkungen zeitnah, fair und objektiv bewerten und planen zu können.

⊘ Durchführung ▶ **Change Management, so nicht!**

Projektmitarbeiter nehmen Auftraggeber-Wünsche ohne Abstimmung mit der Projektleitung entgegen.

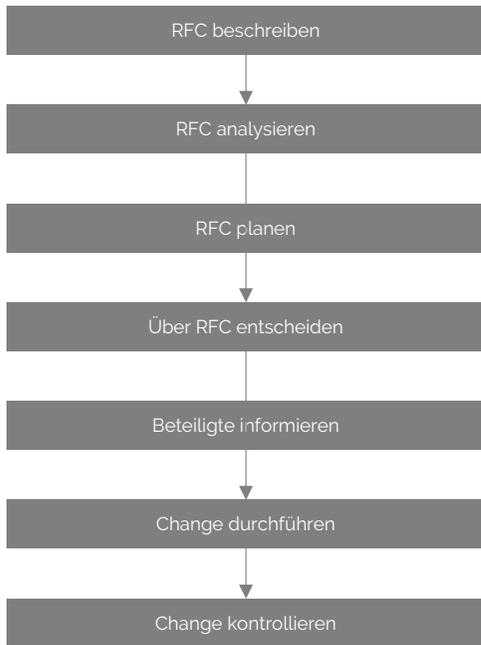
Mündliche Änderungen werden an das Projekt herangetragen und akzeptiert.

„Klar, das bauen wir schnell noch mit ein.“



Durchführung

⊘ Durchführung ▶ Change Management ▶ **RFC-Prozess & Formular**



Request for Change/Änderungsantrag	
Antragsteller	Datum / Antragsteller / Priorität / Change-Typ
	Grund des Antrags
	Was soll geändert werden?
Projektleiter	Benötigte Aktivitäten/Arbeitspakete
	Konsequenz bei Ablehnung
	Entstehende Risiken/entstehende Kosten
	Qualitätsansprüche/Abnahmebedingungen
	Auswirkungen auf den Projektverlauf/Projektbasisplan/zeitlichen Ablauf
	Entscheidung (wird durchgeführt, abgelehnt, zurückgestellt) und Unterschriften (Projektleiter, Lenkungsausschuss, Auftraggeber)

⊘ Durchführung ▶ Change Management ▶ **Vorgehen**



Ein **Änderungsantrag** muss immer **schriftlich fixiert** und einer bestimmten beantragenden **Person zugeordnet** sein. Nachdem der Antrag vorliegt, wird der Change vom Projektleiter geplant, um folgende Fragen zu beantworten:

- Was muss getan werden, um den Change einzubauen? (Arbeitspakete, Phasen etc.)
- Was ist die Konsequenz, wenn der Change nicht umgesetzt/abgelehnt wird?
- Welche Risiken oder Chancen entstehen durch die Durchführung des Changes?
- Woran kann der Change gemessen werden? Wie wird der Change abgenommen?
- Welche Auswirkung hat der Change auf den Projektverlauf?

Wird der Change durch den Projektleiter (und bei Vorhandensein durch Lenkungsausschuss, Stakeholder oder Auftraggeber) angenommen, werden die kompletten **Planungsunterlagen** in einer **neuen Version** angepasst. Das Projekt hat nun **einen neuen Planverlauf**.



## Durchführung ▶ **Change Management** [2do](#)

- ✓ Entwirf ein RFC-Formular, welches du im Fall eines Changes direkt nutzen kannst.
- ✓ Lege eine Excel-Tabelle an, welche eine Übersicht aller RFCs sowie deren Status darstellt.
- ✓ Überlege, wie du im Fall einer Genehmigung eines Changes die Planungsunterlagen anpassen und alle Beteiligten informieren kannst.

✘ Durchführung ▶ Change Management ▶ **Kapitelübersicht**



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was Change Management in Projekten ist.
- ✓ Was du tun musst, wenn sich Anforderungen ändern.
- ✓ Wie du einen RFC gestaltest.



## Projektdurchführung ▶ **Protokolle und Berichte**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was der Unterschied zwischen einem Protokoll und einem Bericht ist.
- Wie ein Protokoll und ein Bericht aufgebaut werden sollten.



## Durchführung ▶ **Protokolle und Berichte**



**Protokolle und Berichte sind** für laufende Projekte **unabdingbar**, um Absprachen festzuhalten und einen Projektablauf im Nachhinein **nachvollziehbar** zu machen.

Dabei sind **Protokolle** Schriftstücke, die **während eines Informationsaustausches erstellt** werden. Protokolle geben einen Gesprächs- oder Besprechungsablauf wider und sind zwingend **während des Informationsaustauschs** zu erstellen.

**Berichte** hingegen sind **Zusammenfassungen mehrerer Informationen**, welche für einen bestimmten **Zeitraum** zusammengefasst werden.

■ Durchführung ▶ Protokolle und Berichte ▶ **Berichte**



Die benötigten Berichte sowie deren Inhalte sollten bereits in der **Kommunikationsplanung** geplant worden sein. Nun gilt es, die Berichte in den hinterlegten Zyklen zu erstellen und mit Inhalten zu füllen.

Dabei sollte sich der **Aufbau der Berichte** während des Projektverlaufs **nicht ändern**, um Verwirrungen auf Sender- und Empfängerseite zu vermeiden.

Auf dem **Deckblatt** eines jeden Berichtes sollten **mindestens** die folgenden Informationen zu finden sein:

- Projektname
- Art des Berichts (Statusbericht etc.)
- Ausstellungsdatum des Berichts
- Ersteller und Empfänger des Berichts (Projektleiter, Herr XY | Lenkungsausschuss)
- Ggf. Revisions- oder Versionsnummer
- Kontaktdaten

 Durchführung ▶ Protokolle und Berichte ▶ **Berichte****Beispiel „Projektstatusbericht“:**

- Vom Projektleiter an Lenkungsausschuss und Auftraggeber
- Inhalt:
  - Leistungsfortschritt
  - Terminfortschritt
  - Projektstatus bzgl. Kosten, Termine
  - Ergebnisse von Controlling-Maßnahmen
  - Problemstellungen
  - Ggf. Changes
  - Wichtige inhaltliche Ergebnisse
  - Nächste Schritte



## Durchführung ▶ **Protokolle und Berichte** [2do](#)

- ✓ Erstelle Besprechungsprotokolle nach der ABEF-Methode (s. Kommunikationsplanung).
- ✓ Erstelle deine geplanten Berichte rechtzeitig.
- ✓ Passe deine Projektplanung an, solltest du für deine Berichte mehr Zeit benötigen, als geplant.

 Durchführung ▶ Protokolle und Berichte ▶ **Kapitelübersicht**

Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was der Unterschied zwischen Bericht und Protokoll ist.
- ✓ Wie du einen Bericht aufbauen kannst.
- ✓ Wie du dir ein Berichtsmuster für jede Anspruchsgruppe erstellst.



## Projektdurchführung ▶ **Controlling**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Warum Controlling unabdingbar für den Projekterfolg ist.
- Wie Arbeitspakete abgenommen werden können (0-100, 50-50, 80-20, Prozentsatz).
- Was eine Meilenstein-Trendanalyse (MTA) ist.
- Was eine Earned-Value-Analyse (EVA) ist.
- Wie ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt wird und welche Methoden es für das Qualitätscontrolling gibt.



## Durchführung ▶ **Controlling**



Controlling-Maßnahmen innerhalb von Projekten dienen dazu, **negative Trends und Planabweichungen** im Arbeitsalltag **frühzeitig zu erkennen** und Maßnahmen zum Gegensteuern zu treffen.

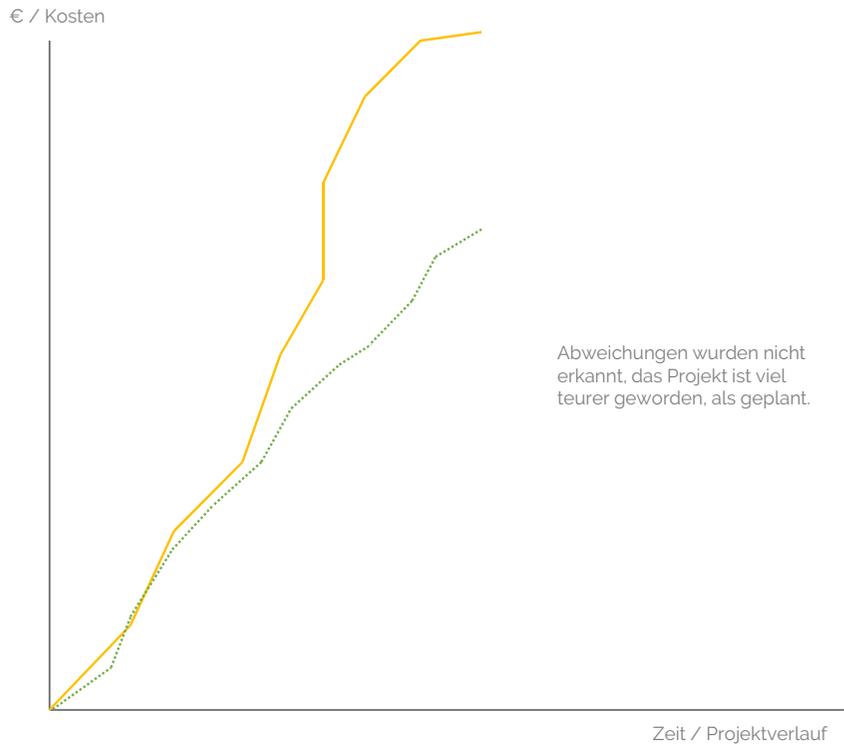
Sie dienen ebenfalls dazu, **Probleme und Verzögerungen** an einzelnen Arbeitspaketen zu **identifizieren**.

Ohne ein effektives Projektcontrolling ist der Abschluss der Projektvorgaben reine Glückssache.

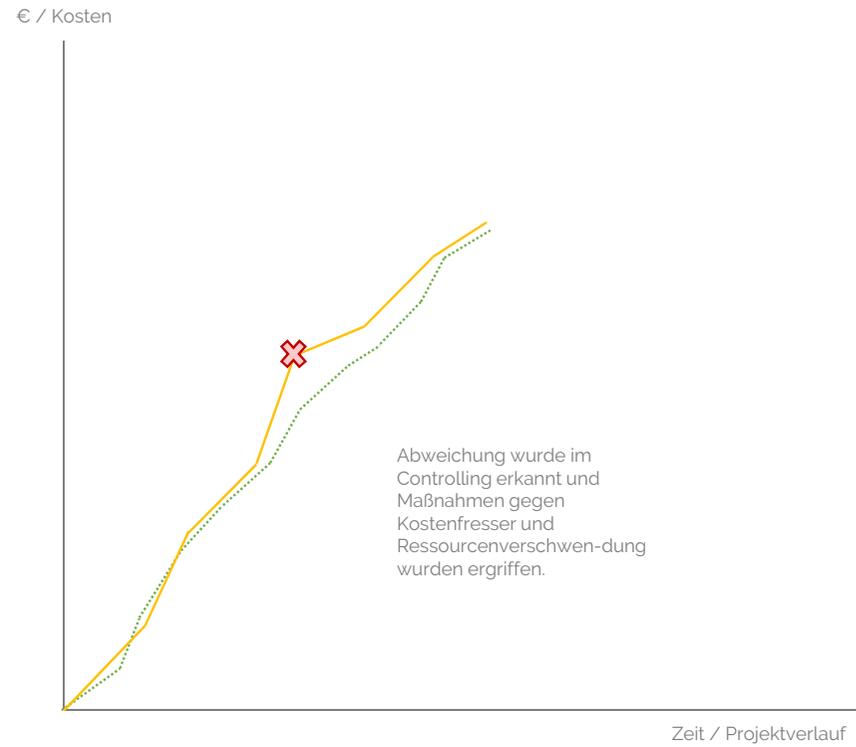


## Durchführung ▶ Controlling

### ☹️ Projektverlauf ohne Controlling



### 😊 Projektverlauf mit Controlling





Die **Abnahme** oder Rückmeldung einzelner Arbeitspakete ist der kleinste Nenner im Projektcontrolling. Anhand der in den Arbeitspaketbeschreibungen gesetzten **Abnahmekriterien** können **arbeitspaketverantwortliche Mitarbeiter** die **Erledigung** eines Arbeitspaketes **zurückmelden**. **Stichprobenartige Kontrollen** seitens des Projektmanagements verhindern Rückmeldungen ohne wirklich alle Kriterien erfüllt zu haben.

Um die **Planungsunterlagen** anzupassen, haben sich vier Methoden etabliert: 0-100, 50-50, 80-20 und die Prozentsatzmethode.

**0-100-Methode:**

Das Arbeitspaket hat einen Fertigstellungsgrad von 0%. Bei Abschluss des Arbeitspaketes wird der Fertigstellungsgrad auf 100% gesetzt. Zwischenstufen gibt es nicht.

**50-50-Methode:**

In dem Moment, in dem das Arbeitspaket begonnen wird, wird der Fertigstellungsgrad auf 50% gesetzt. Bei der Rückmeldung des Arbeitspaketes wird der Wert auf 100% gesetzt. Weitere Zwischenstufen gibt es nicht.

**80-20-Methode:**

Wie 50-50-Methode, nur dass 80% und 20% (Pareto-Prinzip) gesetzt werden.

**Prozentsatzmethode:**

Anhand der Vorgaben (Zeit und Arbeit) wird der reale Fertigstellungsgrad in Prozent errechnet. Die Methode ist zwar am genauesten, benötigt in der Berechnung vieler Arbeitspakete jedoch deutlich mehr Zeit.



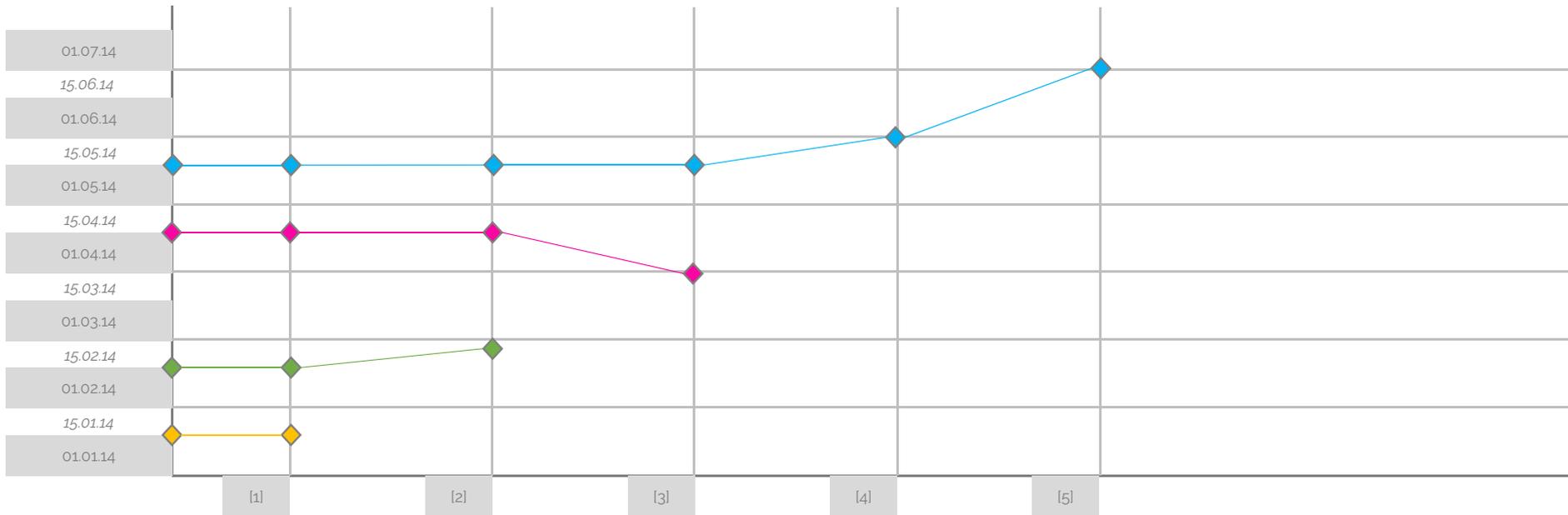
In der **Meilenstein-Trendanalyse** (im Folgenden MTA) werden die **Plan-Termine** zu bestimmten Prüfzeitpunkten den aktuellen **IST-Terminen** der Meilensteine **gegenübergestellt**, um Trends der zeitlichen Verschiebung zu erkennen.

Weicht eine Meilensteinlinie nach oben ab, benötigt die Phase länger als geplant, weicht eine Linie nach unten ab, wird der Meilenstein vom Trend her früher erreicht.



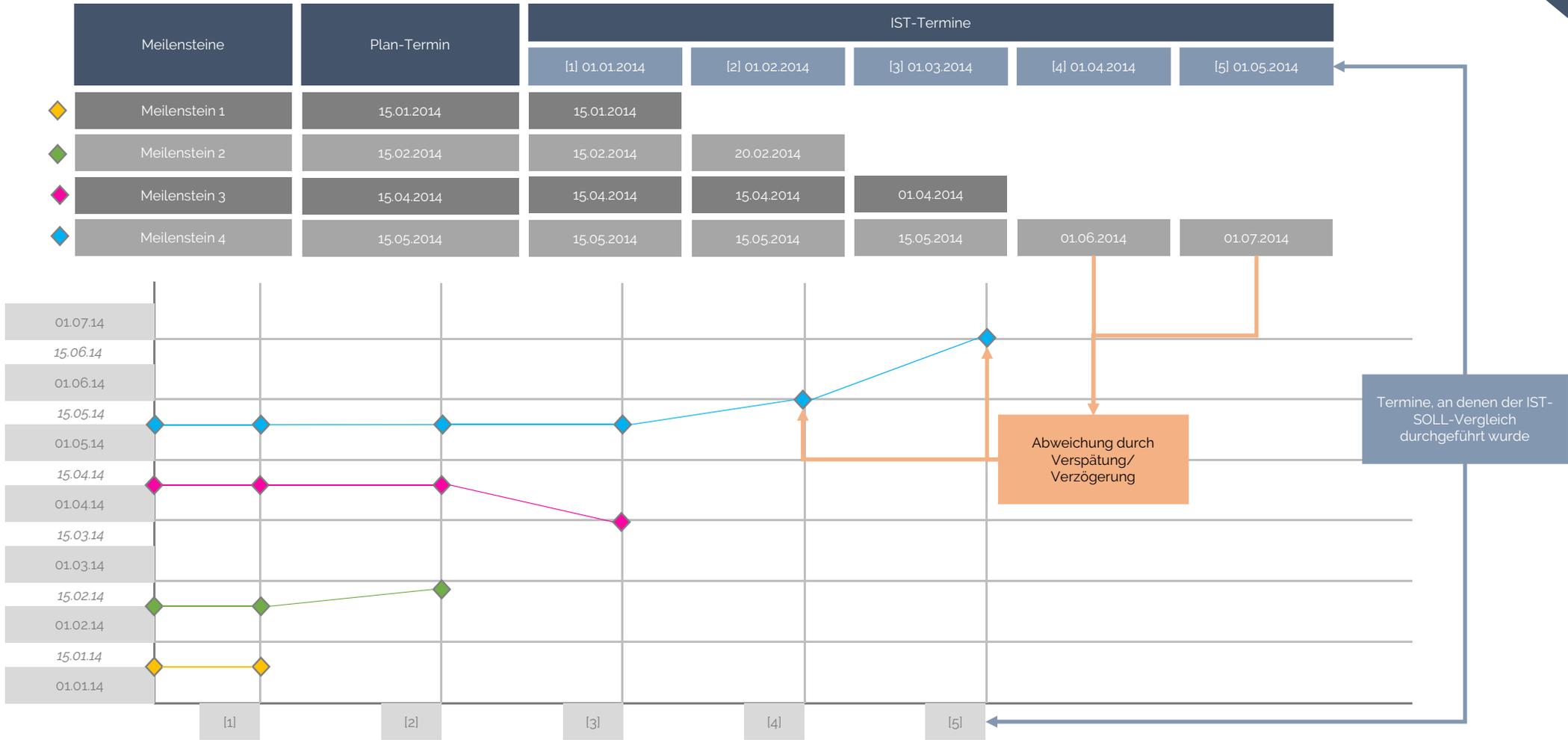
Durchführung ▶ Controlling ▶ **Meilenstein-Trendanalyse**

	Meilensteine	Plan-Termin	IST-Termine					
			[1] 01.01.2014	[2] 01.02.2014	[3] 01.03.2014	[4] 01.04.2014	[5] 01.05.2014	
◆	Meilenstein 1	15.01.2014	15.01.2014					
◆	Meilenstein 2	15.02.2014	15.02.2014	20.02.2014				
◆	Meilenstein 3	15.04.2014	15.04.2014	15.04.2014	01.04.2014			
◆	Meilenstein 4	15.05.2014	15.05.2014	15.05.2014	15.05.2014	01.06.2014	01.07.2014	





Durchführung ▶ Controlling ▶ Meilenstein-Trendanalyse





Die Earned-Value-Analyse (EVA) versucht, **all die Faktoren** Zeit, Kosten und Qualität **in einem Diagramm** darzustellen. EVA zielt darauf ab, den „bereits erreichten Wert“ (Earned Value) der absolvierten Arbeitspakete zu berechnen und diesen in Relation zu den Planungsunterlagen zu setzen.

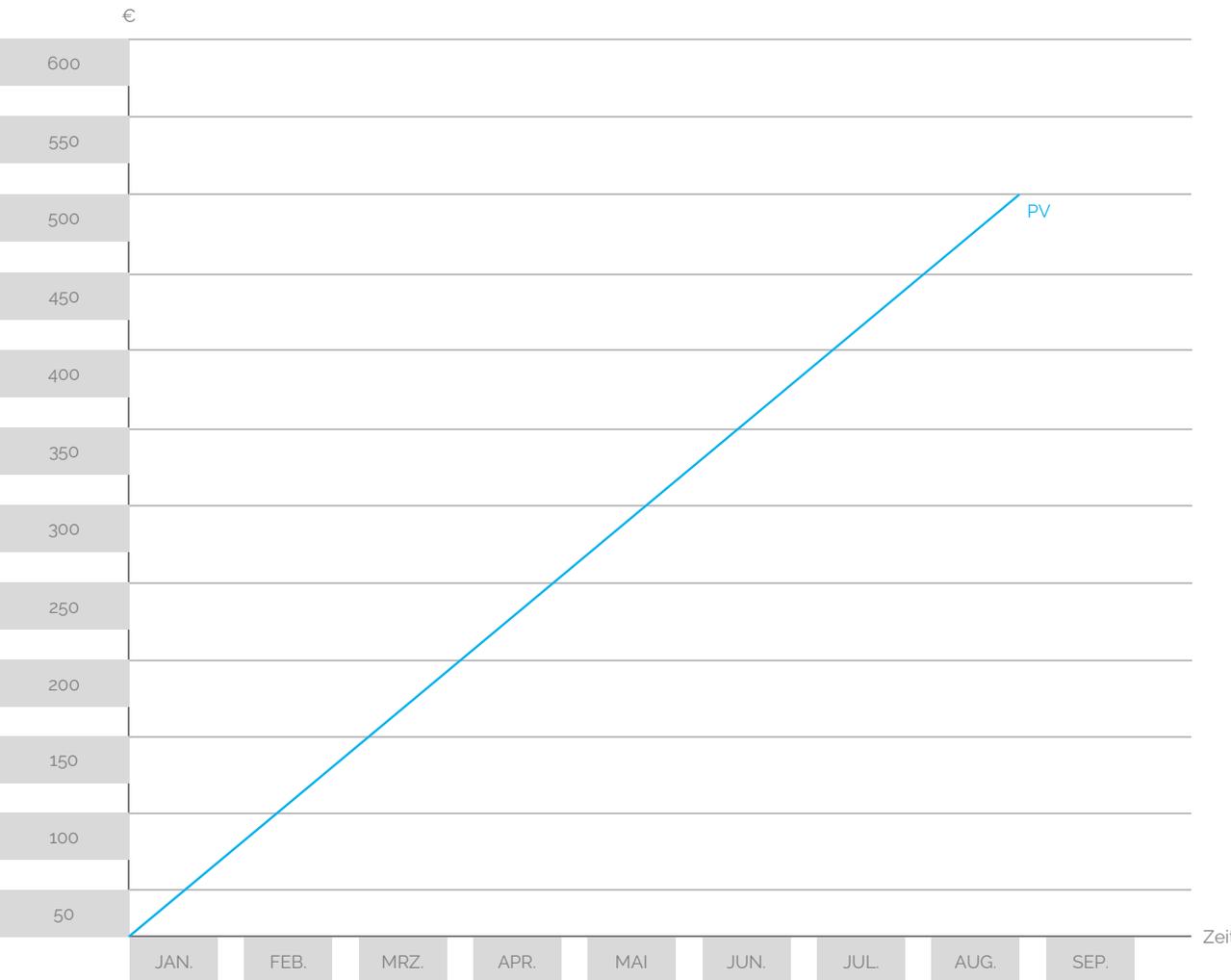
MTA und SOLL-IST-Vergleiche reichen für kleinere Projekte vollkommen aus, eine EVA lohnt sich dort meistens nur, wenn diese durch die PM-Software automatisch berechnet wird.

**Die wichtigsten Begrifflichkeiten der EVA:**

<i>Abkürzung</i>	<i>Bezeichnung</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Berechnung</i>
PV	Planned Value	Plankosten	Planpreis * Planmenge
AC	Actual Cost	IST-Kosten	IST-Preis * IST-Menge
EV	Earned Value	SOLL-Kosten	Planpreis * IST-Menge
CV	Cost Variance	Kostenabweichung	$CV = EV - AC$
SV	Schedule Variance	Zeitabweichung	$SV = EV - PV$
CPI	Cost Performance Indicator	Kostenindikator	$CPI = EV / AC$
SPI	Schedule Performance Indicator	Zeitindikator	$SPI = EV / PV$



Durchführung ▶ Controlling ▶ **Earned-Value-Analyse**



Im ersten Schritt werden die Planned Value/die Plankosten des Projekts in die EVA eingezeichnet.

Die Plankosten ergeben sich aus  $\text{Planpreis} \cdot \text{Planmenge}$ .

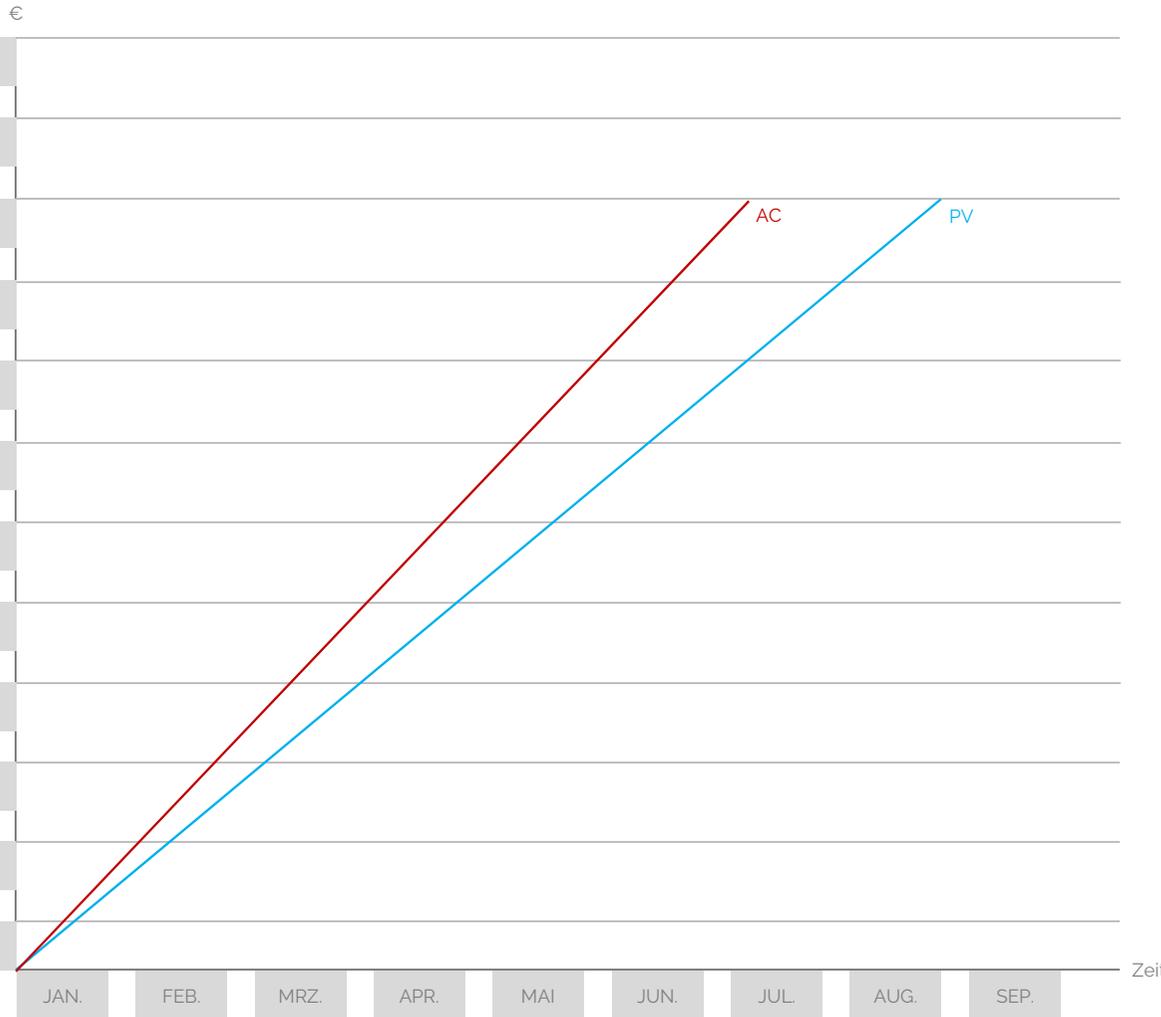
Haben wir 10 Arbeitsstunden  $\cdot$  10 € ergibt die PV insgesamt 100 €.



Abk.	Bezeichnung	Beschreibung	Berechnung
PV	Planned Value	Plankosten	$\text{Planpreis} \cdot \text{Planmenge}$
AC	Actual Cost	IST-Kosten	$\text{IST-Preis} \cdot \text{IST-Menge}$
EV	Earned Value	SOLL-Kosten	$\text{Planpreis} \cdot \text{IST-Menge}$
CV	Cost Variance	Kostenabweichung	$\text{CV} = \text{EV} - \text{AC}$
SV	Schedule Variance	Zeitabweichung	$\text{SV} = \text{EV} - \text{PV}$
CPI	Cost Performance Indicator	Kostenindikator	$\text{CPI} = \text{EV} / \text{AC}$
SPI	Schedule Performance Indicator	Zeitindikator	$\text{SPI} = \text{EV} / \text{PV}$



Durchführung ▶ Controlling ▶ **Earned-Value-Analyse**



Im zweiten Schritt werden die Actual Cost/die IST-Kosten in die EVA eingezeichnet.

Die IST-Kosten ergeben sich aus  $IST\text{-Preis} \cdot IST\text{-Menge}$ .

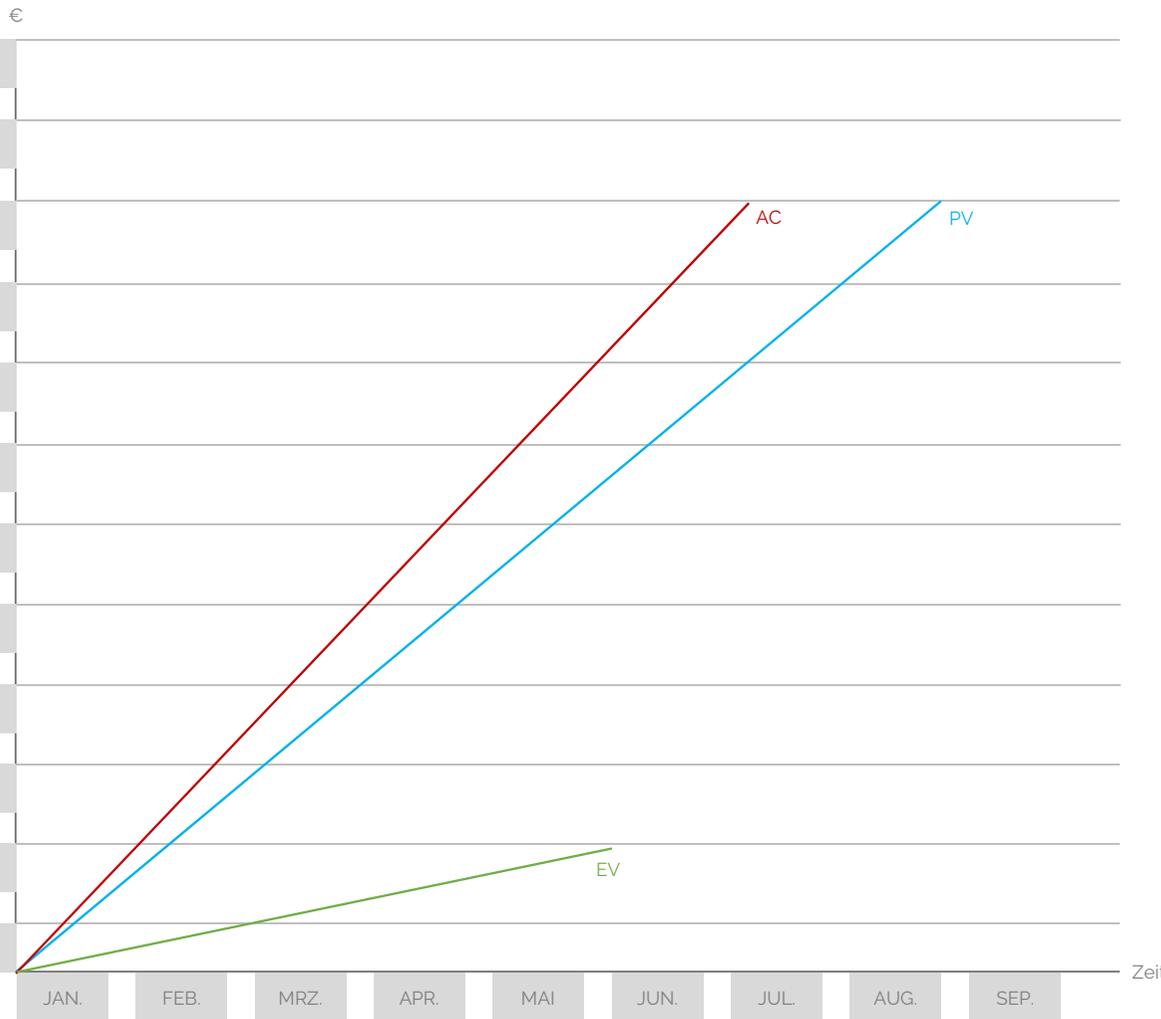
Werden statt 10 Stunden nun 20 benötigt, ergeben sich bei 10€ Stundensatz bereits kosten von 200,- €, wobei 100,- € geplant waren.



Abk.	Bezeichnung	Beschreibung	Berechnung
PV	Planned Value	Plankosten	Planpreis · Planmenge
AC	Actual Cost	IST-Kosten	IST-Preis · IST-Menge
EV	Earned Value	SOLL-Kosten	Planpreis · IST-Menge
CV	Cost Variance	Kostenabweichung	$CV = EV - AC$
SV	Schedule Variance	Zeitabweichung	$SV = EV - PV$
CPI	Cost Performance Indicator	Kostenindikator	$CPI = EV / AC$
SPI	Schedule Performance Indicator	Zeitindikator	$SPI = EV / PV$



Durchführung ▶ Controlling ▶ **Earned-Value-Analyse**



Im dritten Schritt kommt der eigentliche Leistungswert/Earned Value hinzu.

Der EV errechnet sich durch Planpreis \* IST-Menge oder auch: Projektbudget \* prozentualer Arbeitsfortschritt.

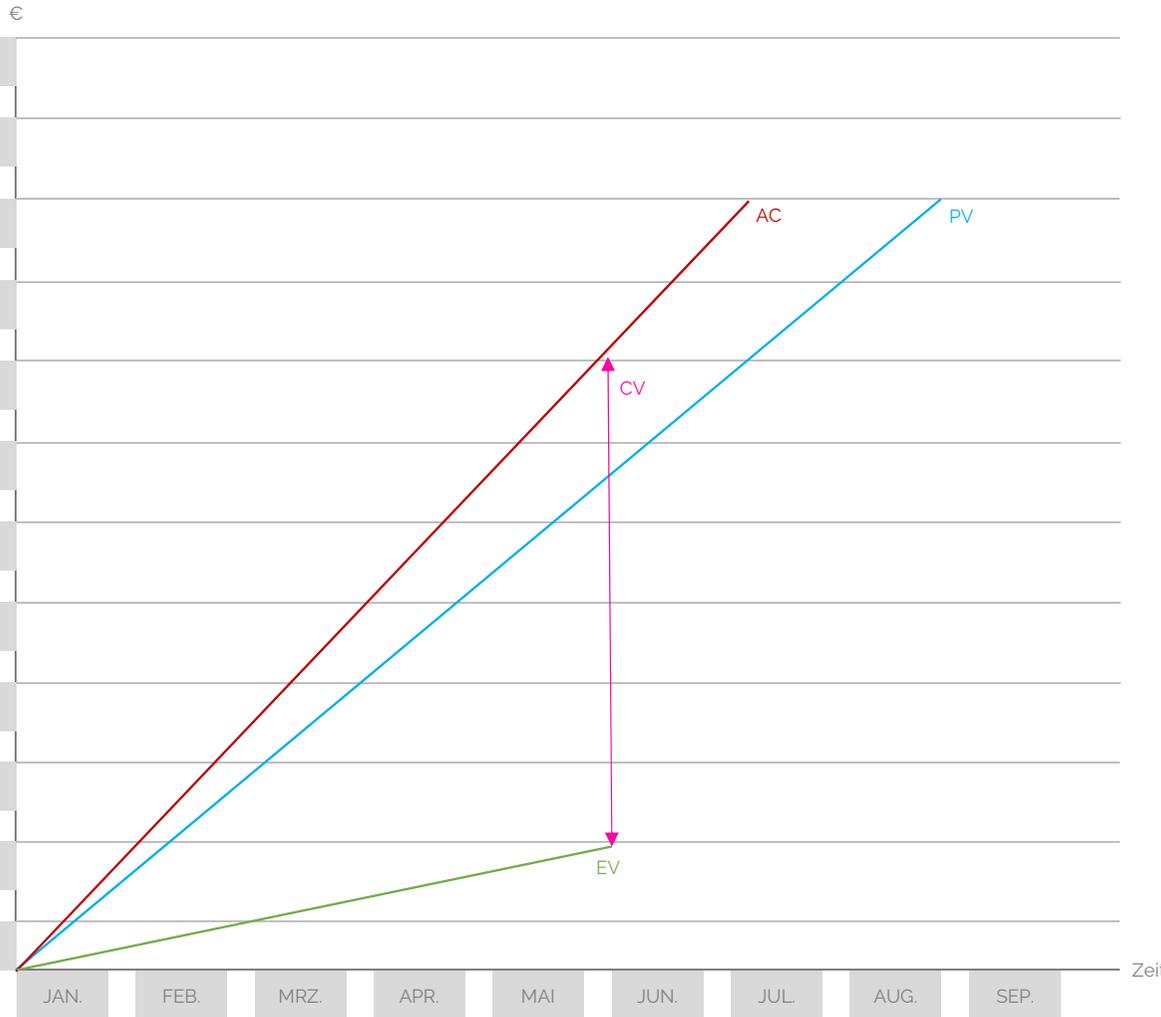
Sind die geplanten Kosten von 100.- € überschritten und ist das Arbeitspaket erst zu 50% abgeschlossen, ergibt sich ein EV von 150, wobei der EV des Arbeitspaketes höchstens 100 hätte betragen sollen. An dieser Stelle wurde theoretisch 50.- € wirtschaftlicher Schaden erarbeitet.



Abk.	Bezeichnung	Beschreibung	Berechnung
PV	Planned Value	Plankosten	Planpreis * Planmenge
AC	Actual Cost	IST-Kosten	IST-Preis * IST-Menge
EV	Earned Value	SOLL-Kosten	Planpreis * IST-Menge
CV	Cost Variance	Kostenabweichung	CV = EV - AC
SV	Schedule Variance	Zeitabweichung	SV = EV - PV
CPI	Cost Performance Indicator	Kostenindikator	CPI = EV / AC
SPI	Schedule Performance Indicator	Zeitindikator	SPI = EV / PV



Durchführung ▶ Controlling ▶ **Earned-Value-Analyse**

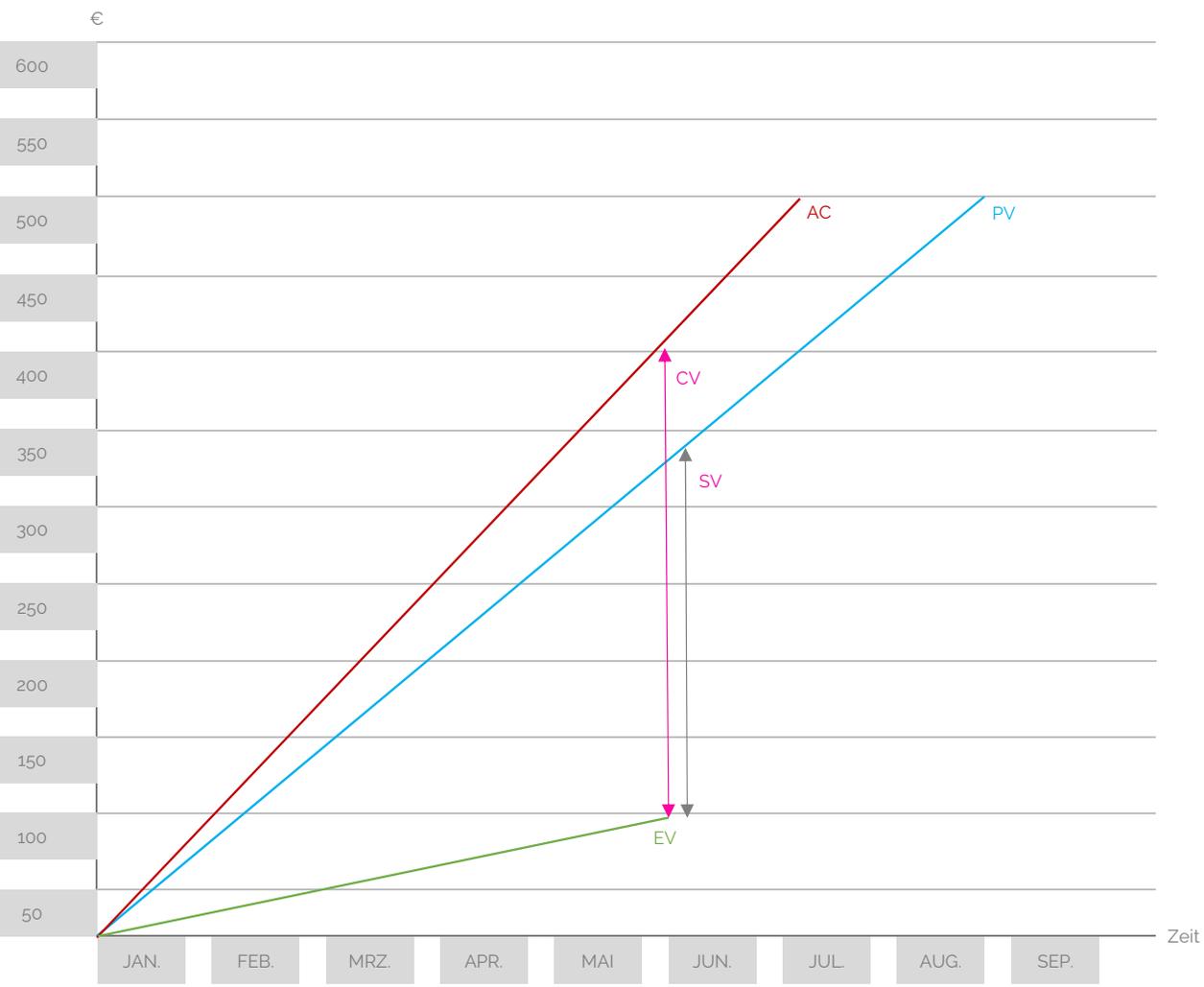


Die Kostenabweichung (CV) wird durch  $EV - PV$  berechnet und gibt die Abweichung von den Plankosten an.



Abk.	Bezeichnung	Beschreibung	Berechnung
PV	Planned Value	Plankosten	Planpreis · Planmenge
AC	Actual Cost	IST-Kosten	IST-Preis · IST-Menge
EV	Earned Value	SOLL-Kosten	Planpreis · IST-Menge
CV	Cost Variance	Kostenabweichung	$CV = EV - AC$
SV	Schedule Variance	Zeitabweichung	$SV = EV - PV$
CPI	Cost Performance Indicator	Kostenindikator	$CPI = EV / AC$
SPI	Schedule Performance Indicator	Zeitindikator	$SPI = EV / PV$

Bar chart icon | Durchführung ▶ Controlling ▶ **Earned-Value-Analyse**



Die Zeitabweichung errechnet sich durch Earned Value – Planned Value.



Abk.	Bezeichnung	Beschreibung	Berechnung
PV	Planned Value	Plankosten	Planpreis · Planmenge
AC	Actual Cost	IST-Kosten	IST-Preis · IST-Menge
EV	Earned Value	SOLL-Kosten	Planpreis · IST-Menge
CV	Cost Variance	Kostenabweichung	$CV = EV - AC$
SV	Schedule Variance	Zeitabweichung	$SV = EV - PV$
CPI	Cost Performance Indicator	Kostenindikator	$CPI = EV / AC$
SPI	Schedule Performance Indicator	Zeitindikator	$SPI = EV / PV$



Im **IST-SOLL-Vergleich** werden, ähnlich wie bei der MTA, die IST-Daten den Plan-Daten (SOLL-Daten) gegenübergestellt. Der sich daraus ergebene Wert kann positiv oder negativ interpretiert werden.

Ein IST-SOLL-Vergleich kann nahezu bei allen Planungsunterlagen angewandt werden.

Beispiel: IST-SOLL-Vergleich der Kostenplanung			
Meilenstein abgeschlossen	Plankosten	IST-Kosten	Wert
Meilenstein 1	500,00 €	750,00 €	- 250,00 €
Meilenstein 2	1.200,00 €	1150,00 €	+ 50,00 €
Meilenstein 3	3.850,00 €	5.400,00 €	- 1.550,00 €
Plan-Kosten gesamt	5.550,00 €		
Ist-Kosten gesamt		7.300,00 €	
Abweichung gesamt			-1.750,00 €



Wurde in der **Qualitätsplanung** mit SMARTen Qualitätszielen geplant, können diese anhand der definierten Messgrößen als „erreicht“ gekennzeichnet werden.

**Weitere Möglichkeiten, die Qualität sicherzustellen, können sein:**

- Benennung eines Qualitätsbeauftragten im Team.
- Herausstellen der Wichtigkeit von Qualität und Sensibilisierung des Teams.
- Stichprobenartige Kontrollen der Arbeitspakete anhand ihrer Abnahmekriterien.
- Bei kleinen Projekten die Abnahme von Arbeitspaket-Bundles durch den Projektleiter.
- Qualitätssicherungstests vor Meilensteinfreigabe.
- Qualitäts-Audits.
- Das Entwerfen und Durchführen von Testszenarien.



## Durchführung ▶ Controlling ▶ **Checkliste**

### Ich brauche..

- Jegliche Planunterlagen

### Zu erledigen..

- Kopieren der Plan-Unterlagen in separate Datei
- Erstellung von Soll- und Ist-Spalten
- Planung des Controlling-Zyklus
- Zu jeder Planunterlage (Kosten, Zeit, Qualität, etc.) Ist/Soll-Abgleich
- Erstellung von Hochrechnungen, Trendanalysen, o.ä.
- Erstellung von geplanten Berichten
- Einberufen geplanter Meetings

### Zu beachten..

- Controlling-Zyklus z.B. „alle zwei Wochen“, „monatlich“ und bei Erreichung von Meilensteinen.

Durchführung



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Warum Controlling so wichtig ist.
- ✓ Wie du Arbeitspakete abnehmen und für die EVA bewerten kannst.
- ✓ Wie du eine MTA für dein Projekt durchführst.
- ✓ Wie du eine EVA erstellen kannst.
- ✓ Was ein IST-SOLL-Vergleich ist.
- ✓ Wie du eine IST-SOLL-Analyse erstellst.



## Projektdurchführung ▶ **Abnahme**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was die rechtlichen Folgen einer Abnahme sind.
- Warum abgeschlossene Phasen, wenn möglich, einer Teilabnahme unterzogen werden sollten.
- Wie eine Abnahme ablaufen kann.

 Durchführung ▶ **Abnahme**

Bei der Abnahme wird unterschieden zwischen **intern/intern** und **intern/extern**. Eine rein projektinterne Abnahme kann beispielsweise zwischen Projektmitarbeiter und Projektleitung geschehen und dient eher Controlling-Ansätzen.

In den folgenden Folien wird von einer **intern/externen Abnahme** ausgegangen, sprich einer Abnahme von Phasen oder eines gesamten Projektes **durch den Auftraggeber**.



## Durchführung ▶ Abnahme ▶ **Folgen einer Abnahme**



Eine Teilabnahme dient nicht nur der Motivation und dem sichtbaren Fortschritt des Projektes, sondern hat grundlegende juristische Folgen.

### **Rechtliche Folgen einer Abnahme:**

- Eigentumsübergang (des Projekt- oder Phasenergebnisses)
- Gefahrenübergang auf den Auftraggeber  
*(z.B. Beschädigung des Projektergebnisses durch höhere Gewalt)*
- Haftungsübergang auf den Auftraggeber  
*(z.B. Schäden, die durch den Projektgegenstand erst entstehen)*
- Beginn von Gewährleistungspflichten des Auftragnehmers  
*(Gesetzlich und vertraglich definiert)*
- Fälligkeit vereinbarter (Teil-)Zahlungen
- Werkverträge können nicht mehr gekündigt werden

### **Wichtig zu wissen:**

- Der Auftragnehmer hat ein Recht auf die Abnahme durch den Auftraggeber.
- Abnahmen gehören zu den wichtigsten Meilensteinen im Projekt.
- Einfachster Fall einer Abnahme ohne Vorbehalte: Stillschweigende Abnahme nach Ablauf einer vereinbarten Abnahmefrist.

☑ Durchführung ▶ Abnahme ▶ **Ergebnisse einer Abnahme**



Das Ergebnis einer Abnahme kann in drei Kategorien fallen:

1. **Abnahme ohne Vorbehalt**  
*Es wurden bei der Abnahme keine Mängel festgestellt*
2. **Abnahme unter Vorbehalt**  
*Eine Mängelliste wurde/wird erstellt und eine Frist zur Nachbesserung wurde/wird gesetzt.*
3. **Verweigerung der Abnahme**  
*Aufgrund erheblicher Mängel oder dem Nicht-Erreichen des Projektziels wird die Abnahme bis auf Weiteres verweigert.*

☑ Durchführung ▶ Abnahme ▶ **Ablauf einer Abnahme**



Je nach Projekt und Projektergebnis eignen sich **unterschiedliche Abläufe für eine Abnahme**, der hier aufgezeigte Ablauf ist beispielhaft.

- Beteiligte (Auftraggeber, ggf. Projektmitarbeiter) werden über Termin, Ort und Ablauf der Abnahme informiert
- Mitarbeitern werden Aufgaben im Rahmen der Abnahme zugewiesen
- Abschluss-/Abnahmepräsentation wird vorbereitet
- Projektergebnis wird vorgestellt
- Anforderungen/Funktionen/etc. werden durchgegangen
- Mängel werden unmittelbar schriftlich dokumentiert
- Etwaige Nachbesserungsmaßnahmen und weitere Schritte werden benannt
- Begleitend geführtes Abnahmeprotokoll wird unterzeichnet



## Durchführung ▶ **Abnahme** [2do](#)

- ✓ Plane die Teilabnahmen und die Endabnahme des Projekts.
- ✓ Erstelle einen Tagesablauf sowie eine Präsentation/ein Hands-On/eine Demonstration für die Durchführung der Abnahme.
- ✓ Erstelle ein Abnahmeprotokoll mit allen Anforderungen des Auftraggebers an die Phase/das Projekt.



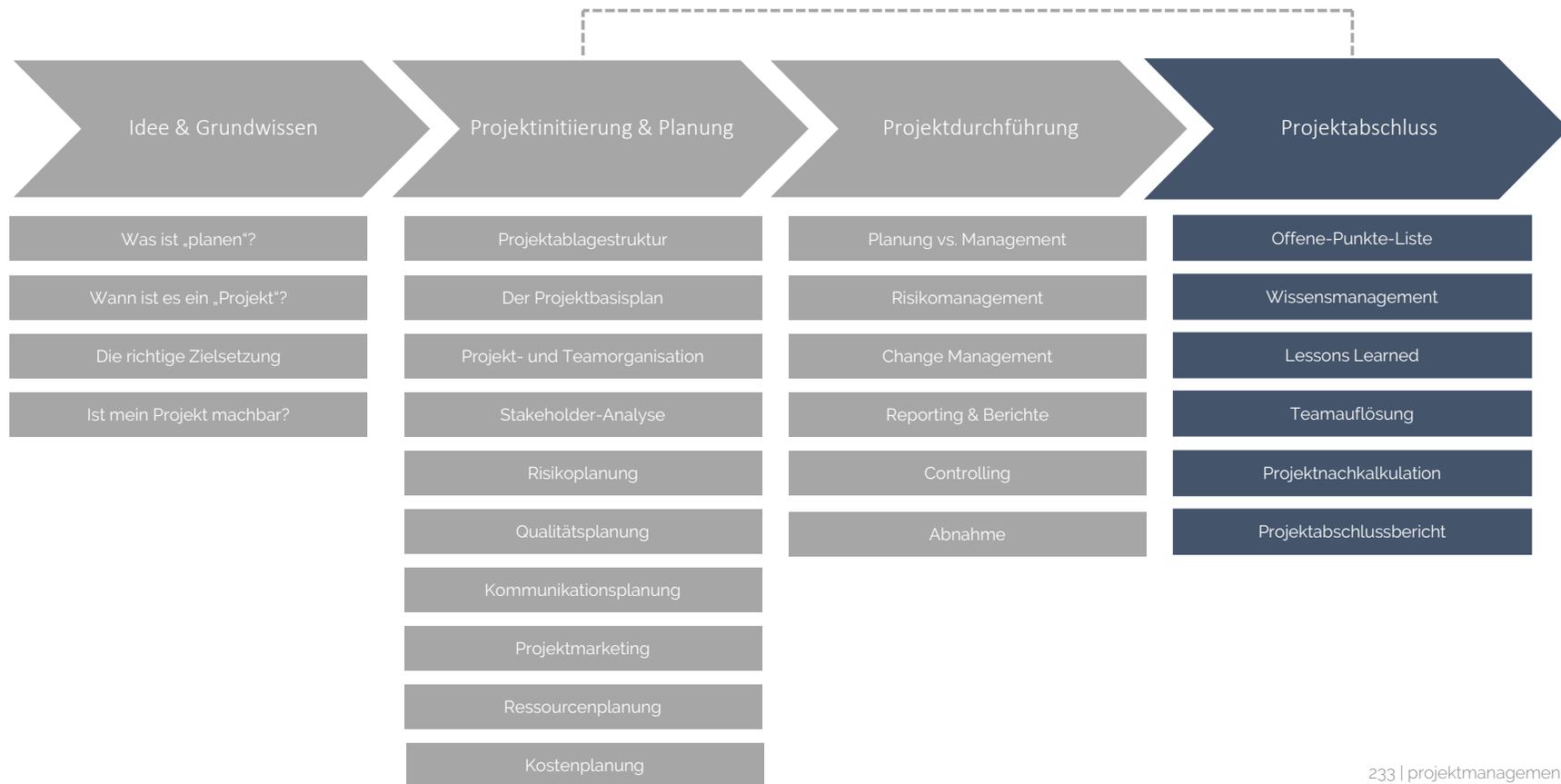
Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Warum du Teilabnahmen durchführen solltest.
- ✓ Welche die rechtlichen Folgen einer Abnahme sind.
- ✓ Wie du eine Abnahme durchführen kannst.



## Das Meiste ist geschafft ▶ **Der Projektabschluss**

Abschluss





## Projektabschluss ▶ **Die Offene-Punkte-Liste (OPL)**

### Am Ende des Moduls weißt du:

- Was eine OPL ist.
- Wie eine OPL aufgebaut ist.



## Abschluss ▶ OPL

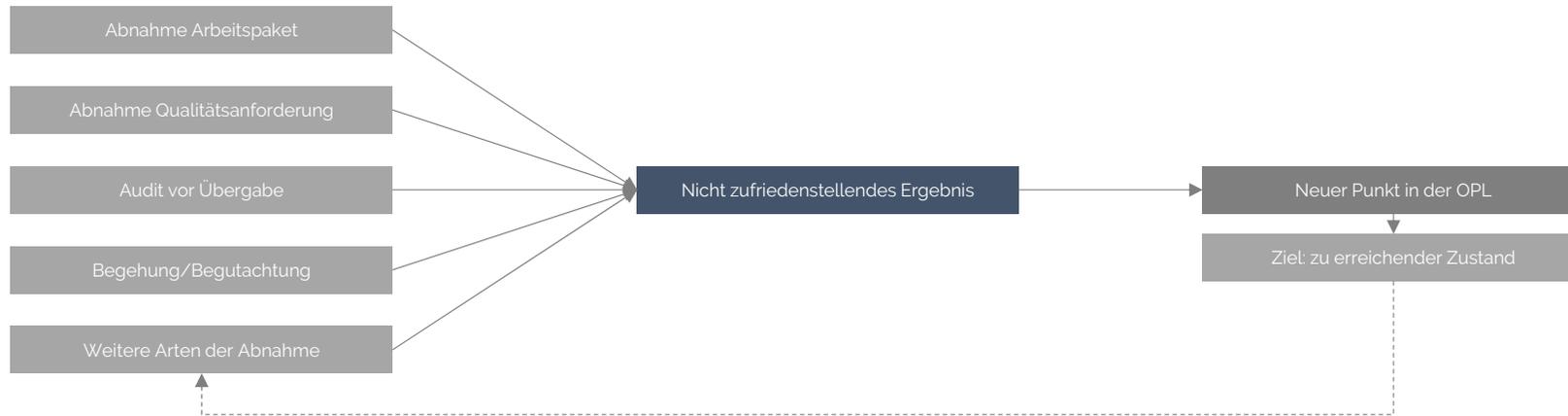


Ziel der **Offene-Punkte-Liste**, kurz **OPL**, ist es aufzuzeigen, welche Punkte (Arbeitspakete, Aufgaben, Qualitätssicherungsmaßnahmen, Nacharbeiten) noch offen sind, bevor das Projekt endgültig abgeschlossen werden kann.

In der OPL wird festgehalten, welche Arbeiten von der Projektleitung noch vorgesehen werden, um das **Projektziel oder eine Abnahme ohne Vorbehalt** zu erreichen.

In der OPL wird ebenfalls festgehalten, **wer was bis wann** zu erledigen hat.

Die Liste dient weiterhin als **schneller Überblick über noch zu erledigende Arbeiten** sowie als **Kommunikationsinstrument**.



## ⊗ Abschluss ▶ OPL ▶ Beispiel & Aufbau

Das Beispielprojekt „Essen kochen“ ist so gut wie vorbei, jedoch wurden einige Punkte noch nicht ausgeführt, die nötig sind, um das Projekt komplett abzuschließen.



### Jeder Eintrag sollte bestehen aus:

- Eindeutiger Nummer
- Datum der Erstellung/Aufnahme
- Dringlichkeit
- Auswirkungen
- Stichwort
- Offener Punkt: Was ist noch zu erledigen? (Als Ziel formuliert)
- Deadline
- Status (offen, in Arbeit, erledigt)
- Verantwortlich für die Umsetzung

Offene-Punkte-Liste							
Nr.	Erstellung	Dringlichkeit	Stichwort	To-Do	Bis	Status	Wer
001	01.01.14	HOCH	Aufräumen	Teller müssen noch in Küche gebracht werden.	02.01.14	In Arbeit	Herr Müller
002	01.01.14	Normal	Aufräumen	Teller müssen in die Spülmaschine eingeräumt werden.	02.01.14	Offen	Frau Meier
003	01.01.14	Normal	Spülmaschine	Spülmaschine nach Einräumen der Teller anschalten.	03.01.14	Offen	Herr Schulz



## Abschluss ▶ OPL ▶ **Checkliste**

### Ich brauche..

- Projektplan + Arbeitspakete
- Qualitätsplan

### Zu erledigen..

- Analyse der Abnahme/des Abnahmeprotokolls auf offene Punkte
- Analyse des Projektplans auf offene Punkte
- Analyse des Qualitätsplans auf offene Punkte
- Erstellung der OPL

### Zu beachten..

- Direkte Zuordnung wer, was, wann, bis wann zu erledigen hat
- OPL hat Priorität -> nur abgeschlossene Projekte bringen einen Nutzen
- Alles wird in eine Liste gepackt (Teilprojekte/Phasen jeweils separat in Tabellenblatt)
- Kategorisierung wichtig um Arbeiten in neue Arbeitspakete zusammenzufassen
- Deadlines zwingend und zeitnah



## Abschluss ▶ **OPL** 2do

- ✓ Erstelle eine OPL für alle noch fehlenden Schritte, um das Projektziel zu erreichen.
- ✓ Führe alle Mängel in der OPL auf und weise die Beseitigung bestimmten Projektmitarbeitern zu.

⊗ Abschluss ▶ OPL ▶ **Kapitelübersicht**



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Was eine OPL ist.
- ✓ Wie du eine OPL erstellen kannst.



## Projektabschluss ▶ **Wissensmanagement, Lessons Learned**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Wann und warum Wissensmanagement sinnvoll ist.
- Was Lessons Learned sind.
- Wie Lessons Learned durchgeführt werden.

 Abschluss ▶ Wissensmanagement

Unter dem Begriff Wissensmanagement werden **strategische und operative Führungsaufgaben** verstanden, die auf einen bestmöglichen **Umgang mit Wissen** abzielen. Darunter werden zum Beispiel **Wissensdatenbanken, Frage-Antwort-Datenbanken, Best Practices** oder Hilfestellungen zu Prozessen verstanden.

Wird beispielsweise ein Problem innerhalb eines Projektes schnell, effektiv und kostengünstig gelöst, können das Problem und der Lösungsweg Einzug in eine interne Wissensdatenbank halten.

Das Problem kann nun bei einem ähnlichen Projekt direkt als Risiko eingeplant, oder der Lösungsweg kann bei ähnlichen Problemen adaptiert werden.

Neben den während des Projektverlaufs durch den Projektleiter gesicherten Erfahrungswerten, kann ein „**Lessons Learned Meeting**“ einberufen werden. Unter „Lessons Learned“ werden alle **Erfahrungswerte** bezeichnet, **die durch ein Projekt entstehen**.



Neben der projektleiterzentrierten Sichtweise soll mit den Lessons Learned das Projekt auch aus **Sicht der Mitarbeiter, Stakeholder und Dritter**, aus der Retrospektive heraus, betrachtet werden.

Wichtig ist dabei eine sachliche, fachbezogene Objektivität. Innerhalb des Meetings haben Anschuldigungen und Schuldzuweisungen keinen Platz.

**1. Einleitung, Ablaufferklärung, Abschnitteilung**

- Sinn und Zweck der Lessons Learned erklären
- Phasen/Meilensteine mit Hilfe des Beamers zeigen
- Fragestellungen mit Hilfe des Beamers zeigen

*Was war hinderlich? Was war hilfreich? Gab es ein Problem? Wurde das Problem gelöst? Wenn ja, wie?*

**2. Phasenweises Einsammeln von Meinungen, Erfahrungen und Statements**

- Standpunkte werden dabei weder kommentiert, diskutiert noch bewertet

**3. (Sachliche!) Diskussion und Bewertung**

- ... aller in den Raum geworfener Meinungen, Erfahrungen und Statements
- Herauskrallisieren von Problemlösungswegen und Best (Better) Practices

**4. Schlussfolgerungen und Aufnahme in ein Lessons-Learned-Protokoll**

- ID, Datum, Schlagwort
- Kategorie, Situation
- Beschreibung, Lesson Learned
- Follow Up?

**Als Anregung einige Fragestellungen für Zwischen-Workshops, wie am Projektende.**

- **Projektziele:**  
Wie war die Zielsetzung zu Beginn? Welche optionalen oder Vermeidungs-Ziele gab es? Wurden Ziele bisher nicht erreicht, welche hätten erreicht werden sollen? Was sind die Gründe dafür?
- **Vorgehensweisen, Methoden-Mix und Kommunikation:**  
Gab es Missverständnisse? Wieso sind diese aufgetreten und wie können diese in Zukunft vermieden werden? Sind die Kommunikationsstrukturen zielführend? Werden Arbeitsaufträge klar kommuniziert? Welche Vorgehen oder Prozesse im Projekt sind hinderlich?
- **Schnittstellen des Teams und des Projektes:**  
Gibt es interne oder externe Stellen die das Projekt beeinflussen? Hängen Arbeitspakete aufgrund Schnittstellen?
- **Arbeitspakete, Probleme und Lösungen:**  
Welche Fehler oder Probleme sind konkret bei Arbeitsschritten aufgetreten und was kann in Zukunft getan werden, damit das nicht mehr passiert?
- **Probleme, Risiken und Chancen:**  
Welche Probleme/Risiken/Chancen wurden im bisherigen Verlauf durch das Team als solche empfunden? Wie kann damit umgegangen werden?
- **Optimierungsfelder und Grundlegendes:**  
Was klappt nicht so gut und wie kann man im Projekt-Gesamtkontext optimieren?
- **Gelungenes und Positives:**  
Was klappt gut? Was läuft gut? Ging etwas schneller als gedacht? Welche Fortschritte wurden gemacht? Was soll beibehalten werden?

## 👁 Abschluss ▶ Lessons Learned ▶ Aufbau der Liste



Das Wissen sollte festgehalten werden, ein Beispiel für eine Sammlung während des Workshops ist hier dargestellt.

- Eindeutiger Nummer
- Von wem ist der Beitrag (ggf. Abteilung od. Rolle, ansonsten Name für Rückfragen)?
- Wer ist betroffen (Abteilung, Ressource, Partner, Dritte)?
- Kategorie (Welcher Kontext ist betroffen z.B. "Prozess", "Kommunikation", "Arbeitspaket").
- Ereignis (Was ist passiert? Welches Problem? Was war gut?).
- Grund für das Ereignis (Warum ist es passiert? Wie ist es dazu gekommen?).
- Auswirkungen des Ereignisses.
- Reaktion auf das Ereignis im Projekt und ggf. Vorschlag zur künftigen Vermeidung
- Lessons Learned - was haben wir dadurch gelernt?
- Schlagworte (Erleichtert das Wiederfinden)

Lessons Learned									
Nr.	Von	Betroffen	Kategorie	Ereignis	Grund für Ereignis	Auswirkungen	Reaktion	Lesson Learned	Schlagworte
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

 Abschluss ▶ Lessons Learned ▶ **Checkliste****Ich brauche..**

- o Jegliche Planunterlagen

**Zu erledigen..**

- o Planung des Meetings/der Meetings
- o Entscheidung für Methoden-Mix
- o Einladung der Mitarbeiter/Stakeholder intern wie extern
- o Sammeln von Meinungen, Erfahrungen, Statements
- o Diskussion und Bewertung
- o Verschriftlichung Schlussfolgerungen, Ansätze, Erkenntnisse
- o Einpflegen in Wissensdatenbank

**Zu beachten..**

- o Ggf. Moderation von extern für Neutralität/Fairness
- o Lessons Learned nahe an Projektende, sonst verfällt das Wissen
- o Dritte und Partner nicht vergessen für externen Blick auf Projekt und Prozesse
- o Die Schuldfrage stellt sich zu keiner Zeit!
- o Hierarchien sind für die Dauer des Workshops aufgelöst



## Abschluss ▶ Wissensmanagement, Lessons Learned [2do](#)

- ✓ Erstelle eine Datenbank (Wiki, Forum, Dokumentenablage o.Ä.), um Wissen festzuhalten und wiederverwertbar (wiederfindbar!) zu machen.
- ✓ Setze einen Termin für ein Lessons-Learned-Meeting fest (zeitnah am Projektende).
- ✓ Führe durch das Lessons-Learned-Meeting.
- ✓ Pflege den Output in deine Datenbank ein.

⊗ Abschluss ▶ Wissensmanagement, Lessons Learned ▶ **Kapitelübersicht**



Du solltest nach diesem Kapitel wissen:

- ✓ Warum Wissensmanagement gerade bei wiederkehrenden ähnlichen Projekten und Aufgaben wichtig ist.
- ✓ Wie du ein Lessons-Learned-Meeting durchführst.
- ✓ Wie du die Erfahrungswerte aus deinem Projekt sichern kannst.



## Projektabschluss ▶ **Teamauflösung**

### Am Ende des Moduls weißt du:

- Wann ein Team aufgelöst werden kann.
- Was noch zu beachten ist.



## Abschluss ▶ Teamauflösung



Je nach Organisation und Projektablauf sowie den Ergebnissen der Projektabschluss kommt es zu verschiedenen Szenarien der Teamauflösung.

1. Abnahme ohne Vorbehalt
2. Abnahme mit Vorbehalt

### ▶ DIN 69905, „Projektende“:

„[...] formale Ende eines Projektes [...] besteht in der Beendigung aller Tätigkeiten, die mit dem Projekt im Zusammenhang stehen“.



## Abschluss ▶ Teamauflösung

Abschluss



- 1. Abnahme ohne Vorbehalt**  
An dieser Stelle sind einzelne Fachbereiche im Projekt zu definieren. Für diese müssen Ansprechpartner festgelegt werden, die dem Auftraggeber für Rückfragen genannt werden, da die Projektleitung nach Abschluss meist direkt das nächste Projekt planen und leiten wird und daher nicht für Fachfragen zur Verfügung steht.
- 2. Abnahme mit Vorbehalt**  
Anhand der OPL sind Projektmitarbeiter einzusetzen, um die Mängel zu beheben. Da das Projekt intern zu diesem Zeitpunkt (Zeitplanung) bereits abgeschlossen sein kann, wird ein Großteil der Projektmitarbeiter wahrscheinlich bereits in anderen Projekten eingesetzt.



## Abschluss ▶ Teamauflösung

Abschluss



Bei außergewöhnlichen Projekten, Projekten mit strategischen Zielen oder sehr anspruchsvollen und stressigen Kundenprojekten sollte nach dem Projektabschluss eine **gemeinsame Aktivität** stehen, welche die großartigen **Leistungen des Teams herstellt** und zum Abschluss allen Beteiligten **ein gutes Gefühl** vermittelt.

Hierzu eignen sich Aktivitäten **außerhalb des Unternehmensumfeldes** mit anschließendem gemeinsamen Essen besonders gut.



## Abschluss ▶ Teamauflösung [2do](#)

- ✓ Überlege dir, wie du den Teamerfolg hervorheben kannst.
- ✓ Plane einen Abschlusstag mit einer Aktivität und einem gemeinsamen Abschluss.
- ✓ Wenn nötig, informiere die Abteilungsleiter über das Projektende und die zurückkehrende Ressource vom Projekt in die Linie.
- ✓ Überlege dir, wer aus dem Projektteam für welches Fachgebiet als Ansprechpartner für Rückfragen in Frage kommt.



## Projektabschluss ▶ **Projektnachkalkulation**

### Am Ende des Moduls weißt du:

- Was eine Projektnachkalkulation ist.
- Warum du eine Projektnachkalkulation durchführen solltest.



## Abschluss ▶ Projektnachkalkulation

Abschluss



Nach Projektabschluss und nach der Behebung aller Mängel stehen **die kompletten tatsächlichen Ausgaben und Kosten** eines Projekts fest. Auf der anderen Seite stehen **die vorab geplanten Ausgaben und Kosten**.

In der Projektnachkalkulation werden die monetären Werte **aller Arbeitspakete und Phasen** nachträglich **bewertet** und den Werten aus den Planungsunterlagen **gegenübergestellt**.

Ergebnis ist eine Übersicht aller Planabweichungen und aller getroffenen Werte. Die Ergebnisse der Projektnachkalkulation können in die Planung weiterer Projekte einfließen, in denen ähnliche Arbeitspakete behandelt werden.



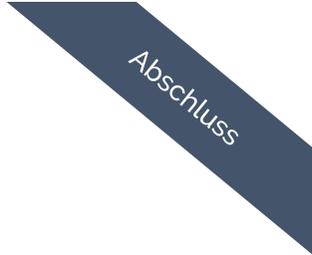
## Abschluss ▶ Projektnachkalkulation

Abschluss

Arbeitspaket	SOLL-Personalkosten	SOLL-Sachkosten	SOLL-Investitionen	IST-Personalkosten	IST-Sachkosten	IST-Investitionen	Ergebnis
AP 001	500,00 €	200,00 €	0,00 €	800,00 €	250,00 €	0,00 €	- 350,00 €
AP 002	2.500,00 €	3.800,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	3.600,00 €	- 1.300,00 €
AP 003	4.250,00 €	800,00 €	0,00 €	6.000,00 €	750,00 €	200,00 €	- 1.900,00 €
Phase 01/MS 01	7.250,00 €	4.800,00 €	2.000,00 €	8.800,00 €	5.000,00 €	3.800,00 €	- 3.500,00 €
AP004	3.000,00 €	350,00 €	0,00 €	2.500,00 €	200,00 €	0,00 €	+ 650,00 €
AP005	7.500,00 €	500,00 €	0,00 €	7.000,00 €	650,00 €	0,00 €	+ 350,00 €
AP006	13.000,00 €	6.000,00 €	200,00 €	15.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €	+ 1.200,00 €
Phase 02/MS 02	23.500,00 €	6.850,00 €	200,00 €	24.500,00 €	3.850,00 €	0,00 €	2.200,00 €
							- 1.300,00 €



# Abschluss ▶ Projektnachkalkulation



Arbeitspaket	SOLL-Personalkosten	SOLL-Sachkosten	SOLL-Investitionen	IST-Personalkosten	IST-Sachkosten	IST-Investitionen	Ergebnis
AP 001	500,00 €	200,00 €	0,00 €	800,00 €	250,00 €	0,00 €	- 350,00 €
AP 002	2.500,00 €	3.800,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	3.600,00 €	- 1.300,00 €
AP 003	4.250,00 €	800,00 €	0,00 €	6.000,00 €	750,00 €	200,00 €	- 1.900,00 €
Phase 01/MS 01	7.250,00 €	4.800,00 €	2.000,00 €	8.800,00 €	5.000,00 €	3.800,00 €	- 3.500,00 €
AP004	3.000,00 €	350,00 €	0,00 €	2.500,00 €	200,00 €	0,00 €	+ 650,00 €
AP005	7.500,00 €	500,00 €	0,00 €	7.000,00 €	650,00 €	0,00 €	+ 350,00 €
AP006	13.000,00 €	6.000,00 €	200,00 €	15.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €	+ 1.200,00 €
Phase 02/MS 02	23.500,00 €	6.850,00 €	200,00 €	24.500,00 €	3.850,00 €	0,00 €	2.200,00 €
							- 1.300,00 €



Im **ersten Schritt** werden die Plankosten (SOLL-Kosten) aus der Kostenplanung dem zeitlichen Verlauf der Projektphasen folgend importiert.

Im **zweiten Schritt** werden die Realkosten (IST-Kosten) anhand der Arbeitsstundentrückmeldungen, Buchungsbelege, Rechnungen etc. aufgeschlüsselt und gegenübergestellt. Dies ist das „Ergebnis“.



## Abschluss ▶ Projektnachkalkulation

Abschluss

Arbeitspaket	SOLL-Personalkosten	SOLL-Sachkosten	SOLL-Investitionen	IST-Personalkosten	IST-Sachkosten	IST-Investitionen	Ergebnis
AP 001	500,00 €	200,00 €	0,00 €	800,00 €	250,00 €	0,00 €	- 350,00 €
AP 002	2.500,00 €	3.800,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	3.600,00 €	- 1.300,00 €
AP 003	4.250,00 €	800,00 €	0,00 €	6.000,00 €	750,00 €	200,00 €	- 1.900,00 €
Phase 01/MS 01	7.250,00 €	4.800,00 €	2.000,00 €	8.800,00 €	5.000,00 €	3.800,00 €	- 3.500,00 €
AP004	3.000,00 €	350,00 €	0,00 €	2.500,00 €	200,00 €	0,00 €	+ 650,00 €
AP005	7.500,00 €	500,00 €	0,00 €	7.000,00 €	650,00 €	0,00 €	+ 350,00 €
AP006	13.000,00 €	6.000,00 €	200,00 €	15.000,00 €	3.000,00 €	0,00 €	+ 1.200,00 €
Phase 02/MS 02	23.500,00 €	6.850,00 €	200,00 €	24.500,00 €	3.850,00 €	0,00 €	2.200,00 €

- 1.300,00 €



Nach der Berechnung aller Arbeitspaket- und aller Phasenergebnissen ergibt sich aus den einzelnen Phasenergebnissen **der Gesamtüberschuss oder der Gesamtverlust**.

Eine gewisse **Toleranz** ist in Ordnung, kein Projekt kann auf den Cent genau kalkuliert werden. Im oben berechneten Beispiel wurde das Projektbudget um 1.300,00 € überschritten. Sollte keine vertragliche Preisvarianz festgelegt worden sein, verringert sich bei einem Projektfestpreis der Unternehmensgewinn in diesem Beispiel um 1.300,00 €.



## Abschluss ▶ **Projektnachkalkulation** [2do](#)

- ✓ Erstelle eine Projektnachkalkulation.



## Projektabschluss ▶ **Projektabschlussbericht**

### **Am Ende des Moduls weißt du:**

- Was ein Projektabschlussbericht ist.
- Welche Dokumente der Projektabschlussbericht mindestens beinhalten sollte.



## Abschluss ▶ Projektabschlussbericht



Der Projektabschlussbericht ist das wichtigste Dokument nach dem Projektabschluss und dient dazu, das **Projekt und den Projektablauf** für einen Dritten **nachvollziehbar** zu machen.

Innerhalb des Projektabschlussberichts werden **alle Initiierungs- und Planungsunterlagen** sowie **alle Dokumente der Projektlaufzeit und des Projektabschlusses** zusammengefasst.



## Abschluss ▶ Projektabschlussbericht



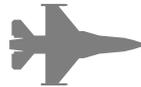
Der Abschlussbericht beinhaltet mindestens:

- Projektauftrag/Lastenheft
- Sämtliche Planungsunterlagen  
Projektbasisplan, Kostenplan, Stakeholder-Plan, Risikoplan, Ressourcenplan etc.
- Controlling-Erzeugnisse  
MTA, EVA, SOLL-IST
- Projektstatusberichte
- Changes/Gründe für Abweichungen
- Empfehlungen für zukünftige Projekte
- Dokumentationen für Folgeprojekte
- Abrechnung der Projektgesamtkosten (Projektnachkalkulation)
- Ansprechpartner für Rückfragen



## Abschluss ▶ **Projektabschlussbericht** [2do](#)

- ✓ Erstelle einen Projektabschlussbericht.



## Herzlichen Glückwunsch!

Du hast es geschafft! Du hast es geschafft, dieses eBook durchzublättern, eventuell sogar zu lesen und im besten Fall hast du dein erstes Projekt anhand dieses Leitfadens erfolgreich gemeistert und dabei viel gelernt.

Dafür: **Herzlichen Glückwunsch!**

Wenn du Feedback oder Verbesserungsvorschläge hast, kannst du jederzeit eine E-Mail an [ebook@projektmanagement-mentor.de](mailto:ebook@projektmanagement-mentor.de) schreiben.

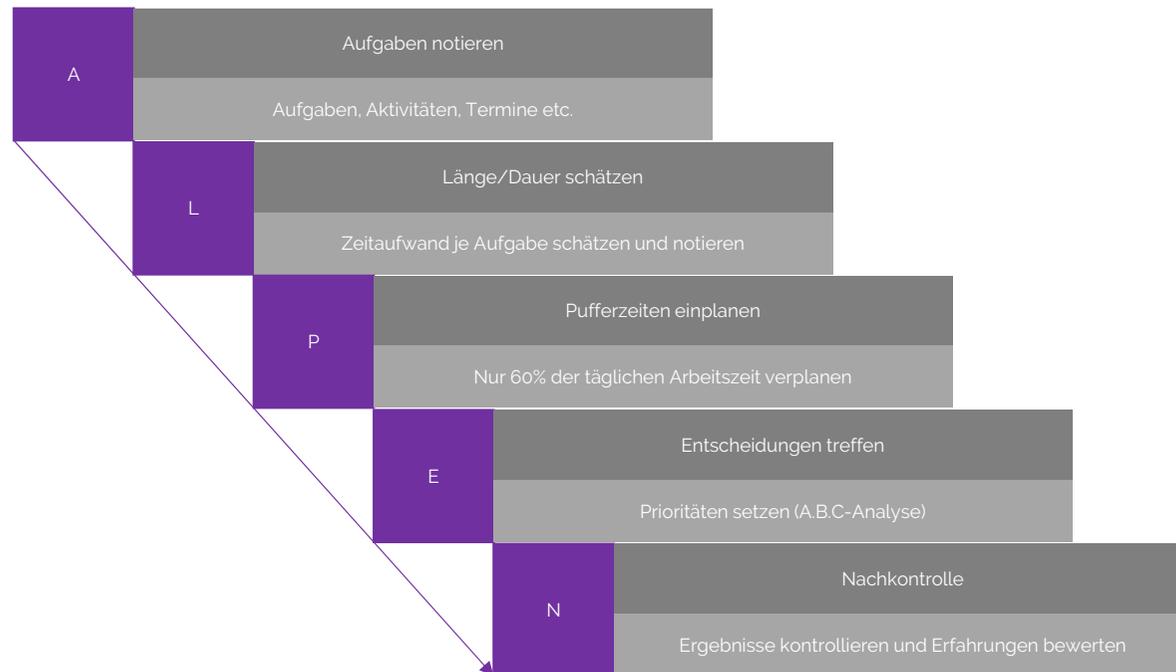


## Specials!

Der folgende kleine Methodenteil soll dir helfen, dich auf deine Aufgaben zu fokussieren und dich im Projektalltag nicht zu „verlaufen“.

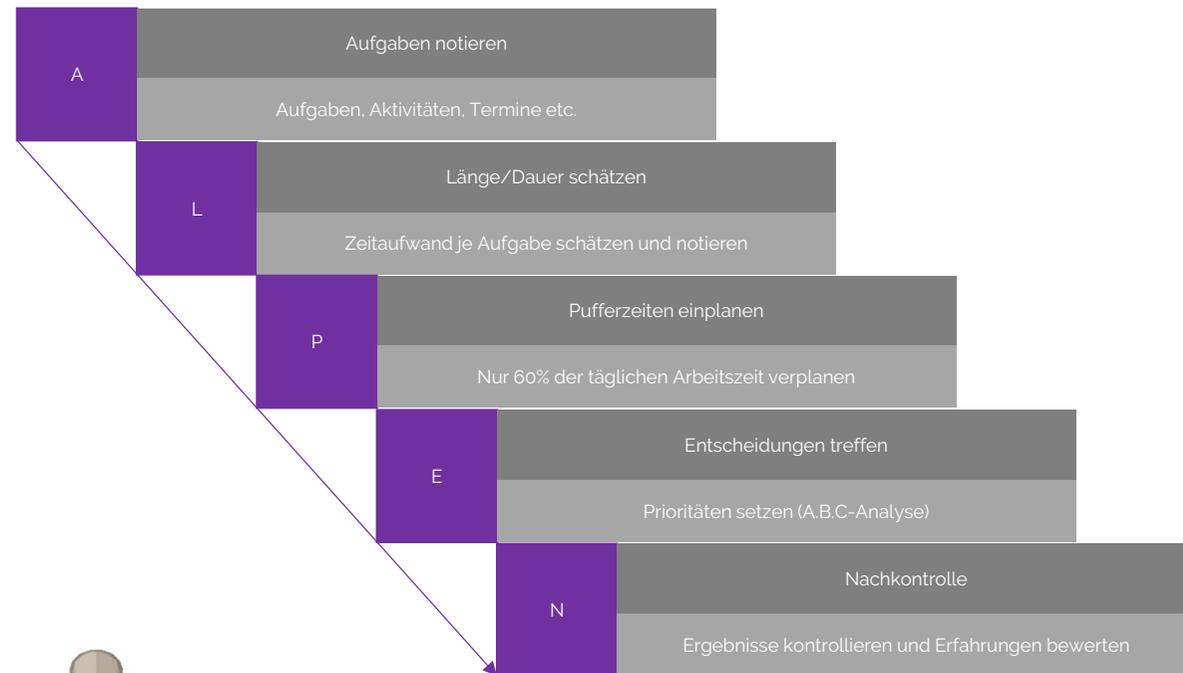


## Special ▶ ALPEN-Methode





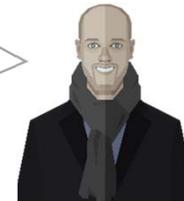
- 1. Aufgaben notieren**  
Welche Aufgaben und Aktivitäten liegen vor dir? Welche Termine stehen an? Welche Telefonate, E-Mails, ... müssen erledigt werden?
- 2. Länge/Dauer schätzen**  
Wie viel Zeit benötigt jede Aufgabe voraussichtlich? Bemesse den Zeitaufwand nicht zu knapp, dennoch realistisch. Setze Zeitlimits und halte dich an diese. Diese Schätzungen fallen dir mit etwas Erfahrung immer leichter.
- 3. Pufferzeiten einplanen**  
Maximal 60% der Zeit konkret planen, 40% für Eventualitäten und Verschiebungen freihalten.
- 4. A.B.C-Analyse**  
A-Aufgaben sind wichtig und dringend.  
B-Aufgaben sind relativ wichtig, aber nicht sehr dringend.  
C-Aufgaben sind weniger wichtig und nicht dringend.
- 5. Nachkontrolle**  
An welchen Stellen hast du gut, an welchen weniger gut geschätzt? Haben die Puffer ausgereicht? Waren die Prioritäten richtig verteilt? Höre auf dein Bauchgefühl!





## Special ▶ Umgang mit Stress

Gerade in Führungspositionen gerät die „**Work-Life-Balance**“ ab und zu aus dem Rahmen. Die folgenden Folien helfen dabei, stressverursachende **Muster zu erkennen und zu beseitigen**.





## Special ▶ Umgang mit Stress

Erkennen und aufschreiben

Mustererkennung

Gegenmaßnahmen

Setze dich selbst in die Retrospektive. In welchen Situationen hast du dich stressen lassen oder dich gestresst gefühlt?

Das Aufschreiben von Stressfaktoren ist ein MUSS zur effektiven Stressbewältigung!

Neben individuellen Stressoren einige Beispiele:

- Chronische Konflikte (Paarbeziehung, teamintern, mit Vorgesetzten, ...)
- Zeitmangel und Termindruck
- Fehlende Gestaltungsmöglichkeiten
- Konkurrenzkampf (um Ressourcen, um den Arbeitsplatz, um einen Partner)
- Angst (Versagensangst, Angst vor Situationen)
- Krankheiten und Schmerzen (persönlich, im Freundeskreis, bei Verwandten)
- Als „schwierig“ empfundene Partner, Mitarbeiter oder Kollegen





## Special ▶ Umgang mit Stress

Erkennen und aufschreiben

Mustererkennung

Gegenmaßnahmen



Nachdem über einen Zeitraum von mindestens 14 Tagen die Stressfaktoren erkannt und notiert wurden, können bereits erste Muster festgestellt werden. Tritt jedes Mal Stress auf, wenn bestimmte Personen in deinem Umfeld sind, oder du auf bestimmte Dinge angesprochen wirst?

Stell dir zu jeder Situation die Fragen: „Warum habe ich mich stressen lassen?“ und „War das der Auslöser für den Stress oder nur die Folge?“.



## Special ▶ Umgang mit Stress

Erkennen und aufschreiben

Mustererkennung

Gegenmaßnahmen



Nun weißt du, wann Stress einsetzt und welche die jeweiligen Auslöser sind.

Im dritten Schritt planst du nun aktive Gegenmaßnahmen. Sollte beispielsweise „Angst, vor der Gruppe zu sprechen“ ein Stressor sein, könnte ein Stimm- und Rhetoriktraining dir weiterhelfen.



## Special ▶ Umgang mit Stress

Erkennen und aufschreiben

Mustererkennung

Gegenmaßnahmen



Für die Schnellen unter uns, drei direkte Angriffspunkte:

- **Zeit- und Aufgabenmanagement**  
Unstrukturiertes und unorganisiertes Arbeiten führt schneller zu Stress, als das bewusste Wissen der nächsten Schritte. Teile deinen Tag bestmöglich nach der ALPEN-Methode in Sinn- und Fleißaufgaben ein, um ein Gleichgewicht beider beizubehalten.
- **Ausgleich suchen**  
Der Eine mag Sport, der andere geht angeln. Suche dir einen Ausgleich, bei dem du deine Gedanken schweifen lassen und deine innere Ruhe stärken kannst. Der Ausgleich sollte übrigens ein „Ich möchte“ und kein „Ich muss“ auslösen.
- **Außerberufliche Verpflichtungen einschränken**  
Vereinstätigkeit? Ehrenamtliche Positionen? Fachgruppenzugehörigkeit? Elternrat in der Schule? Streiche diese Tätigkeiten vorerst, setze diese Zeit für dich selbst ein – aber nicht für mehr Arbeit.



## Special ▶ Unproduktiv zu Produktiv



Manchmal nehmen wir uns viel vor, kommen aber nicht „ins tun“. Manchmal unterscheidet sich die eigene Wahrnehmung aber auch von der Realität und wir sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Es gibt viele Gründe, warum wir stecken bleiben und dadurch nicht weiter kommen.

Das Problem dabei ist, dass wir uns oft verrennen und abschweifen. Wenn wir aus dem Flow fallen liegt das meist daran, dass wir uns selber keine klare Zielvorgabe setzen, das Ziel nicht motivierend ist, die Aufgabe nicht fordernd erscheint („Fleißarbeit“) oder wir schlichtweg zu viel im Kopf haben.

Ich nutze vier kurze Schritte und Überlegungen, um aus dieser Falle wieder in das Handeln zu kommen.

### 1. Zustandsanalyse

**Situationsanalyse: Was ist los? Was mache ich gerade? - Man macht viel, aber nichts sinnvolles. Impuls setzen zur Musterunterbrechung setzen.**

Innerlich energisch „Stopp“, dann kurz aufstehen. Überlegen: „Was mache ich hier eigentlich obwohl ich .. möchte“

### 2. Ziel abrufen

**Zukunftsanalyse: Wo wollte ich eigentlich hin? Was wollte ich eigentlich machen?**

Eigentliches Ziel: Für den Phasen-Abschluss den wir dann feiern Berichte erstellen.

### 3. Weg definieren

**Was mache ich um dahin zu kommen?**

Planungstools öffnen und Daten Schritt für Schritt exportieren/importieren um den Bericht zu füllen

### 4. Nächster Schritt

**Was ist konkret der eine nächste Schritt der gemacht werden muss?**

Berichtsmuster und Stakeholderanalyse öffnen

### 5. Handeln



## Special ▶ Fleißarbeit einen Sinn geben

Oft besteht die Arbeit eines Projektleiters aus Fleißarbeit. Berichte erstellen und verschicken. Controlling. Hinterher telefonieren.

Dabei verrennt man sich oft im „müssen“.

- Ich muss noch die Berichte schreiben, weil die Stakeholder sonst meckern.
- Ich muss noch die Methoden für das Meeting herausfinden, weil das Team sonst nur gelangweilt rum sitzt.
- Ich muss Leistung bringen, damit ich meinen Job behalte.
- Danach muss ich nur zur Elternsprechstunde, weil die Schule mit mir über mein Kind sprechen will.

„Müssen“ klingt sehr nach Zwang. Ein Übermaß an „müssen“ demotiviert und wirkt einschüchternd.

Dabei hilft es, eine Begründungskonjunktion an den Anfang des Satzes zu stellen.

- Ich will mit allen Stakeholdern gut klarkommen um im Projektverlauf weniger Probleme zu haben, daher informiere ich sie und schreibe noch die Berichte.
- Ich will auf die Kreativität meines Teams zurückgreifen um Probleme effizienter zu lösen, daher suche ich noch Methoden für interaktivere Meetings heraus.
- Ich will meinen Job behalten und gut machen, daher bringe ich heute Leistung.
- Ich will über die Entwicklung meines Kindes sprechen, damit ich weiß ob es fair bewertet wird, daher gehe ich nachher noch zur Elternsprechstunde.

Durch den Sinn ergeben die Aufgaben einen Sinn für uns. In dass Handeln zu kommen ist nun leichter.

P.S.: Funktioniert übrigens auch im privaten wie beim sparen, in Diäten oder Partnerschaften.





## Special ▶ Ziele finden über Fragen

In der Regel definieren wir Projekte anhand der Vorgaben eines Dritten, wie zum Beispiel eines Kunden. Dabei sind die Anforderungen oft schwammig, da wir als ausführende Kraft das Fachwissen besitzen um Projekte erfolgreich zu führen – der Kunde jedoch nicht, was die Beauftragung rechtfertigt.

Um Anforderungen besser in Ziele umzusetzen kann es helfen, sich selber in die Position des Kunden zu denken bestimmte Fragen zu formulieren und sich diese selber „als Kunden“ zu stellen:

- Was will ich erreichen (Qualität)?
- Wie viel will ich erreichen (Quantität)?
- Warum will ich es erreichen (Begründung)?
- Bis wann will ich es erreichen (Termin)?
- Wie will ich es erreichen (Lösungsweg)?

Ein Beispiel aus einem Projekt der Geschäftsfeldentwicklung.

- (Was) Womit will ich mehr Umsatz erreichen?
- Wie viel (mehr) Umsatz will ich genau erreichen?
- Warum will ich in diesem Geschäftsfeld mehr Umsatz erreichen?
- Bis wann will ich diesen Umsatz erreicht haben?
- Wie will ich den Umsatz steigern?

