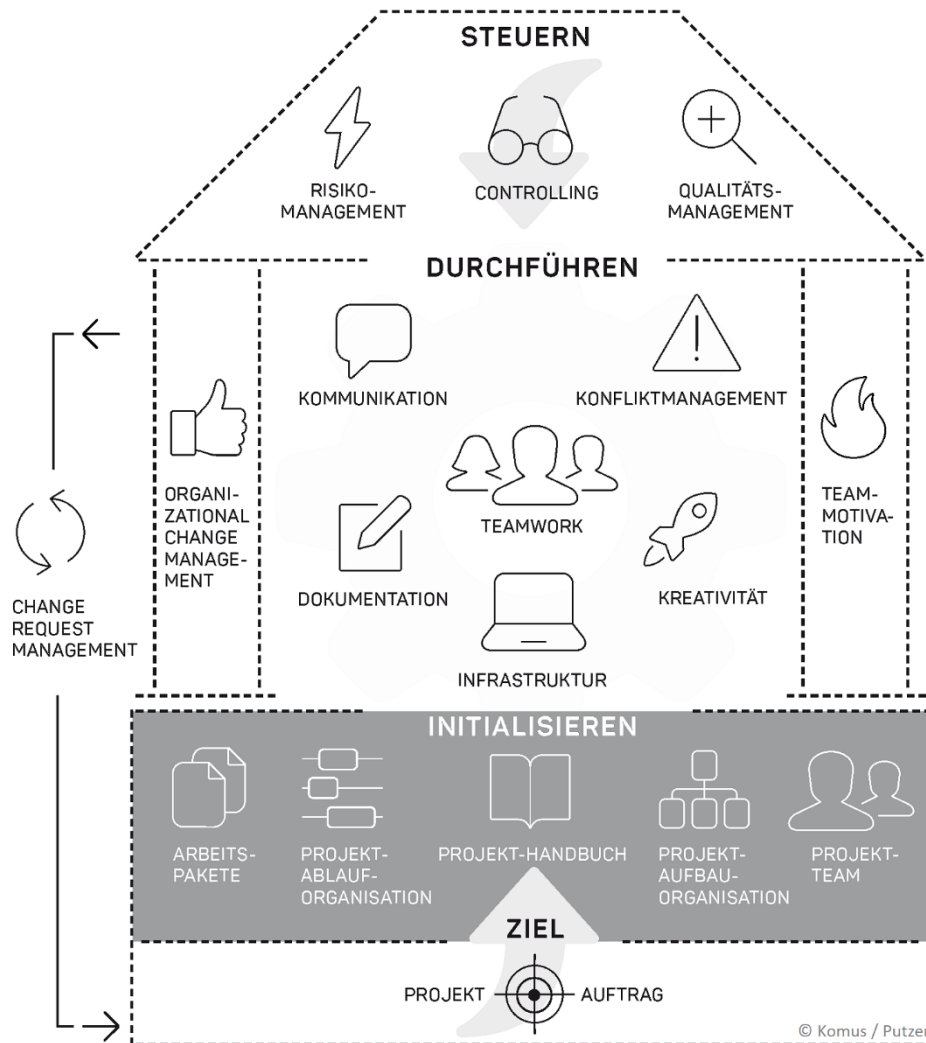


Lernziele der Lerneinheit



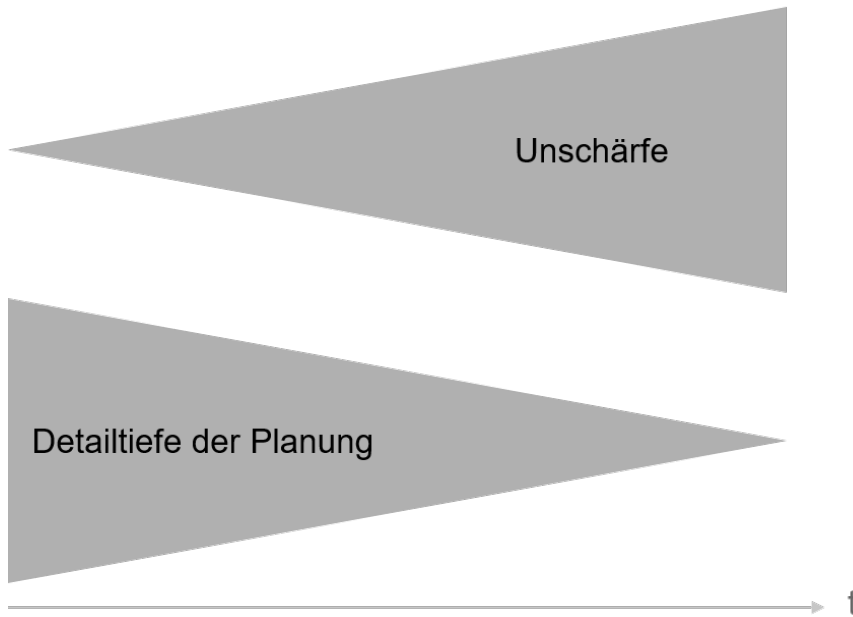
- Sie kennen die **verschiedenen Tätigkeiten** zur Initialisierung und Planung eines Projekts.
- Sie kennen **verschiedene Planungsmethoden und -instrumente** und können diese anwenden.
- Sie verstehen die Zusammenhänge zwischen **Arbeits-, Zeit-, Kosten- und Ressourcenplanung** und können einen **Projektplan** erstellen.
- Sie können sowohl die **Struktur** als auch die **Besetzung** und **Rollenverteilung** in einem **Projektteam** gestalten.
- Sie können Bedeutung und Umsetzung von **Richtlinien** zur Projektabwicklung sowie **Projektdokumentation** beschreiben.

Initialisierung und Planung – das Projekt „aufsetzen“



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 39

Projekt muss erstmalig geplant werden

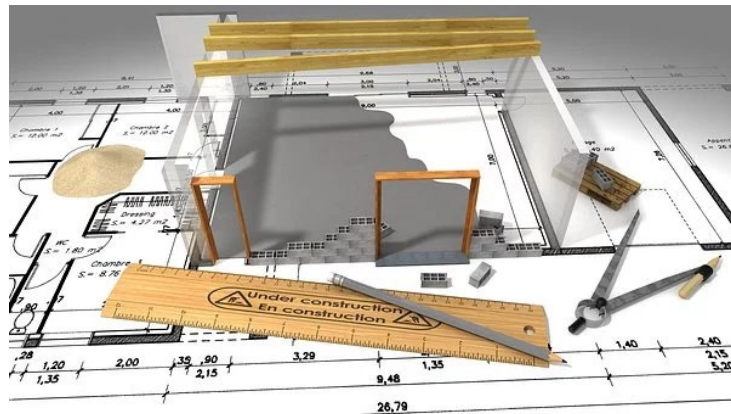


Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 42

- Orientierung an Projekt-auftrag – erste **Grobplanung**
- keine Detailplanung für spätere Phasen (abnehmender Detaillierungsgrad)
- Kontinuierliche Planung – Reaktion auf
 - Veränderte Rahmenfaktoren
 - Erkenntnisse Auftraggeber
 - Erkenntnisse Projektteam

Begriffsdefinition Planung

- Planung allgemein
 - **systematisches** und **zukunftsbezogenes Durchdenken** und Festlegen von Zielen und Maßnahmen zur Zielerreichung
- Planung im Projektmanagement
 - Erstellung eines **ganzheitlichen Plans zur Durchführung** des Projekts



Zur Planungsphase ist eine detaillierte Kenntnis über Ziele und Lieferobjekte nötig

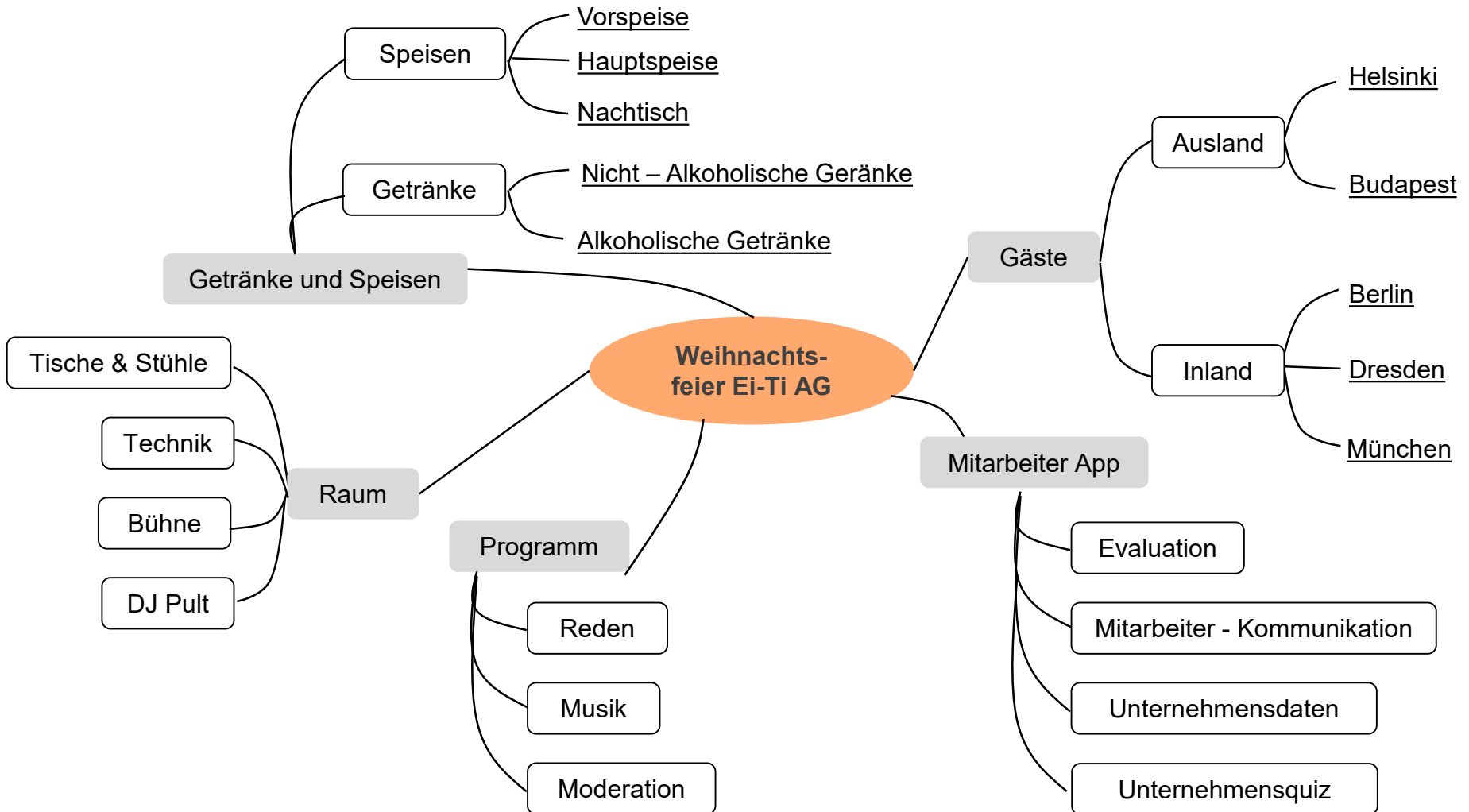
- Lastenheft

- Gesamtheit der Anforderungen des Auftraggebers an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers
- Erstellt von AG (ggf. in Kooperation mit Beratern)
- **WAS** der Kunde sich wünscht

- Pflichtenheft

- Auftragnehmer dokumentiert wie er die im Lastenheft gestellten Anforderungen des Auftraggebers umsetzen wird
- **WIE** und **WOMIT** die Wünsche umgesetzt werden sollen

Zur Dokumentation des Lieferobjekts eignen sich auch Mindmaps

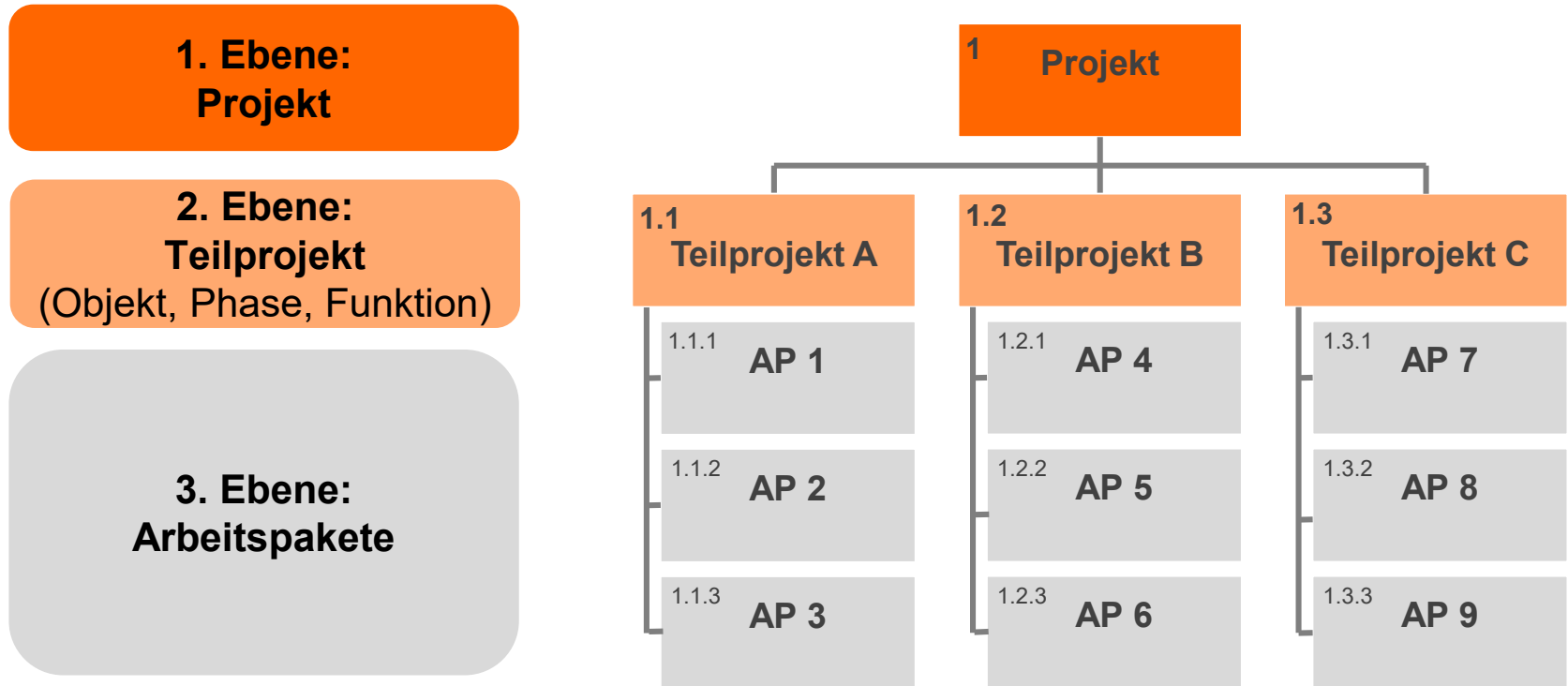


Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 98

Planen der notwendigen Arbeit

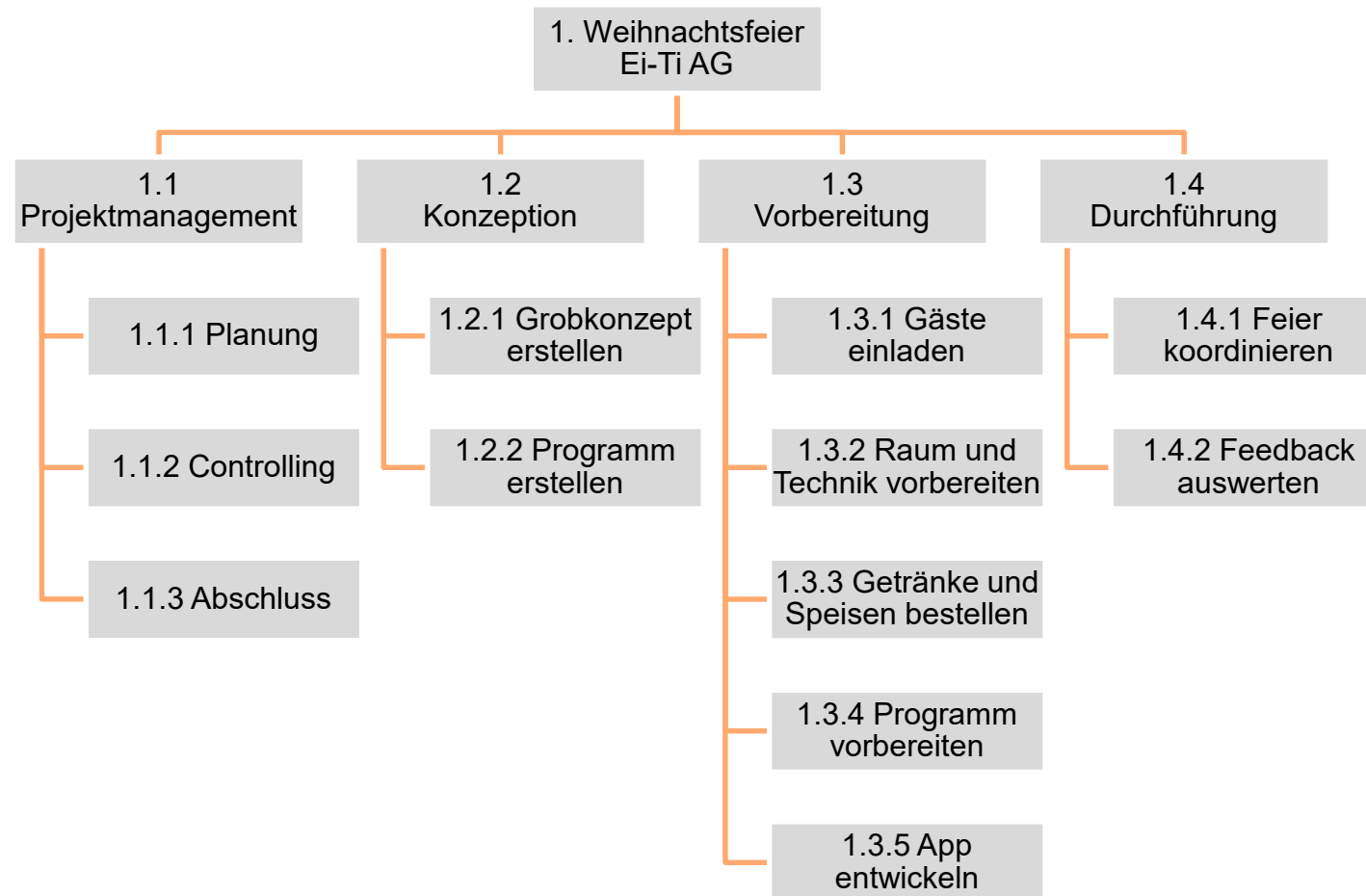
- Identifizierung und Strukturierung der zu erledigenden Arbeit
- Aufteilung des Projekts in Teilaufgaben, sogenannte **Arbeitspakete**
 - Richtige Größe finden: getrennte Bearbeitung durch einzelne Mitarbeiter oder Teilprojektteams ohne dass Zusammenhänge verloren gehen
 - Schlüsselemente für Projektcontrolling: Messen des Projektfortschritts durch Bearbeitungsstatus der Arbeitspakete

Arbeitspakete übersichtlich und vollständig darstellen – Projektstrukturplan (PSP)



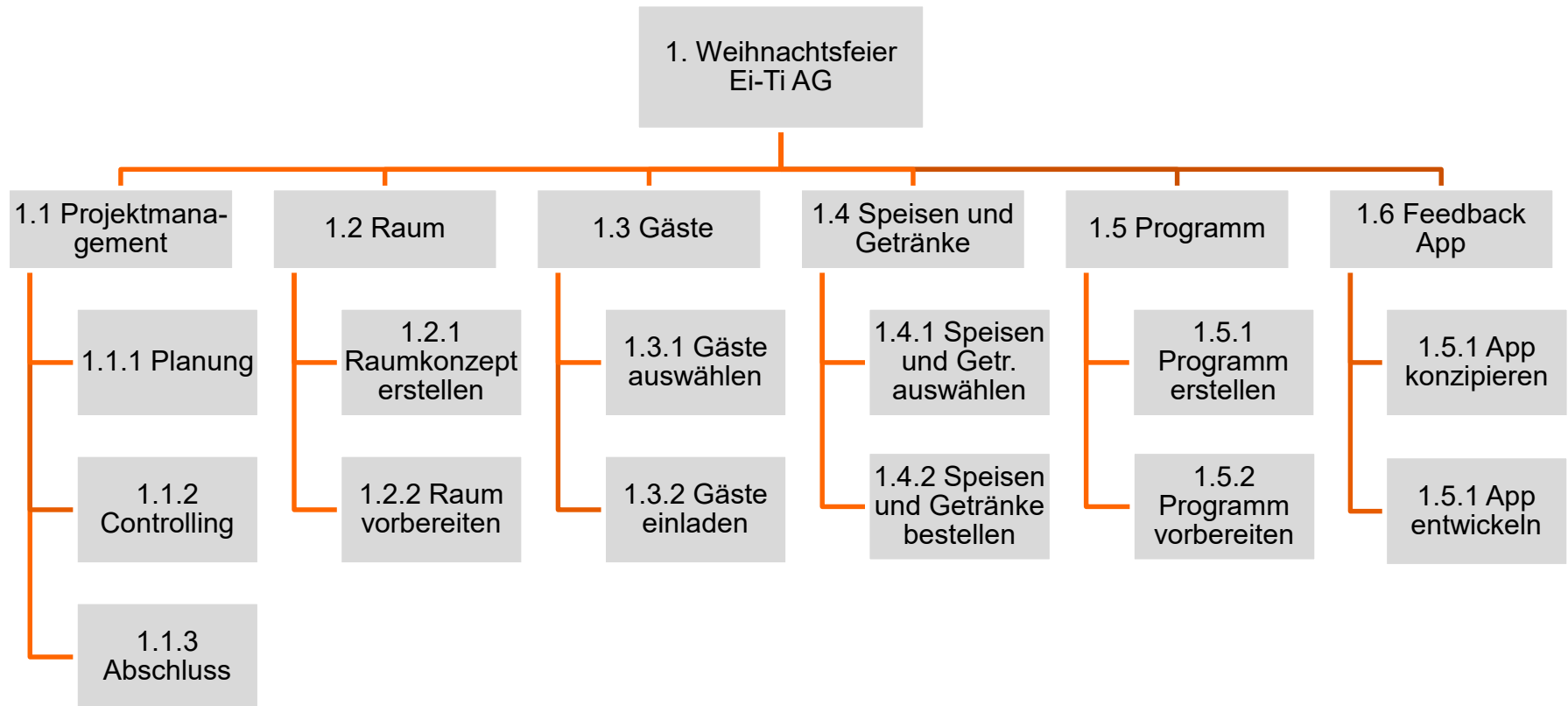
Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 104

Phasenorientierter Projektstrukturplan



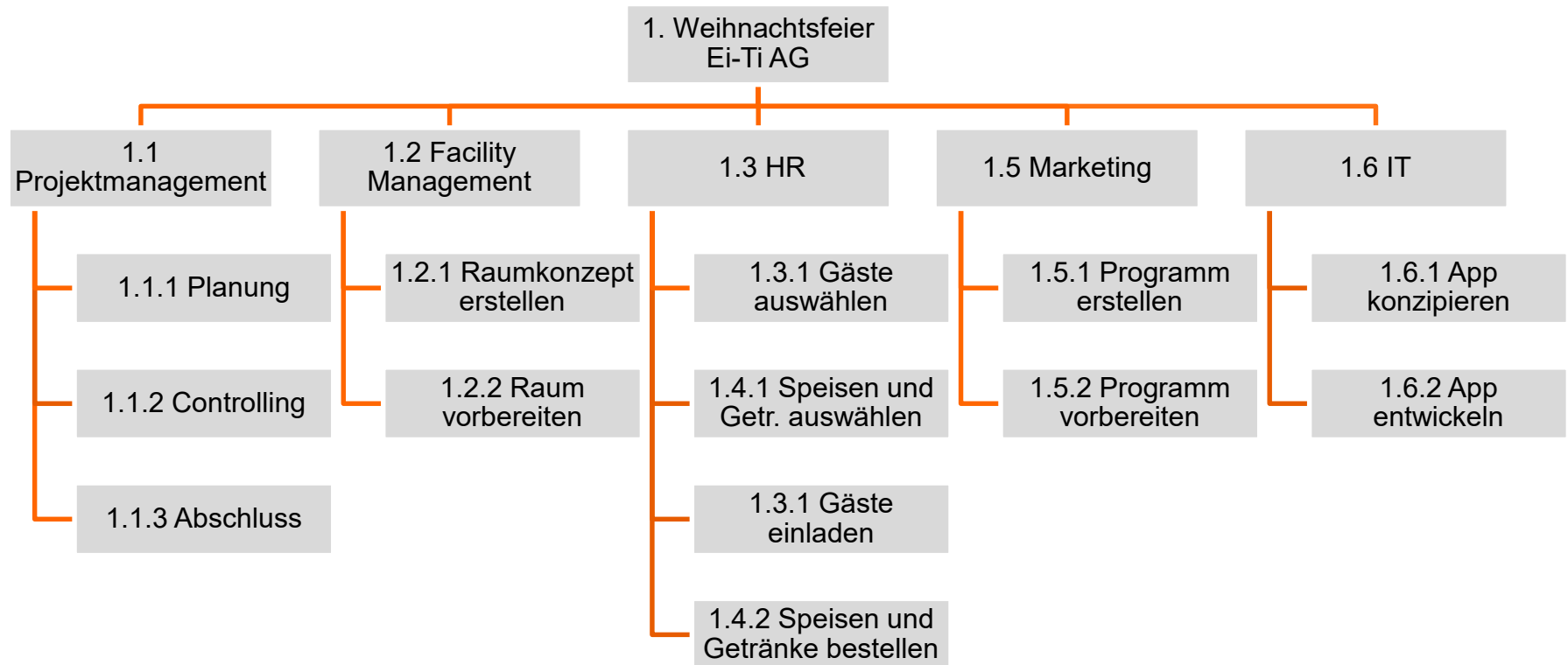
Quelle: Dechange, A. (2020): *Projektmanagement schnell erfasst*, S. 107

Objektorientierter Projektstrukturplan



Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 108

Funktionsorientierter Projektstrukturplan



Quelle: Dechange, A. (2020): *Projektmanagement schnell erfasst*, S. 108

Wichtige Anwendungsaspekte

- Praxis **oft Mischformen**: Kombination der genannten Varianten
- Anforderungen bei der Erstellung
 - Vollständigkeit (keine Aufgaben vergessen)
 - Redundanzfrei (keine Aufgaben doppelt)
 - Akzeptanz (gute Strukturierung)

Arbeitspaketbeschreibung

- Arbeitspaket = **kleinste Element** eines **PSP**
- Charakteristische Eigenschaften:
 - eindeutiges Lieferobjekt
 - Klare Abgrenzung (Ziel/Aufgabe und Nicht-Ziel/-Aufgabe)
 - Genau ein Verantwortlicher
 - Dauer und Aufwand sind schätzbar
 - Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen und Verantwortungsbereiche sind transparent

Exemplarischer Aufbau einer Arbeitspaketbeschreibung

Arbeitspaketbeschreibung		
PSP Code:	Name:	Version
Ergebniss(e):	Aufgaben	
Nicht Ergebniss(e):		
Abhängigkeit mit anderen Arbeitspaketen Vorgänger Nachfolger	Zeit – Start – Ende – Dauer	
Arbeitspaketverantwortlicher	Aufwand – Interner Aufwand pro Qualifikation – Externer Aufwand pro Qualifikation	
Team:	Weitere Ressourcen (Material, etc.)	
Fortschrittsmessung:	Dokumentation und Vorlagen	

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 111

Arbeitspakete müssen bzgl. Dauer und Aufwand geschätzt werden

- Aufwand

- Zeitliche Bedarf an Ressourcen für die vollständige Bearbeitung einer Aufgabe
- Summe der Nettoarbeitszeit einer einzelnen Person

- Dauer

- Zeitraum zwischen Start und Ende eines Arbeitspakets inklusive aller Warte- und Liegezeiten
- Zeit, die benötigt wird, um ein geplantes Ergebnis (z.B. Lieferobjekt) zu erzielen

Bei den Schätzungen müssen unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden

- Aufwandsschätzung

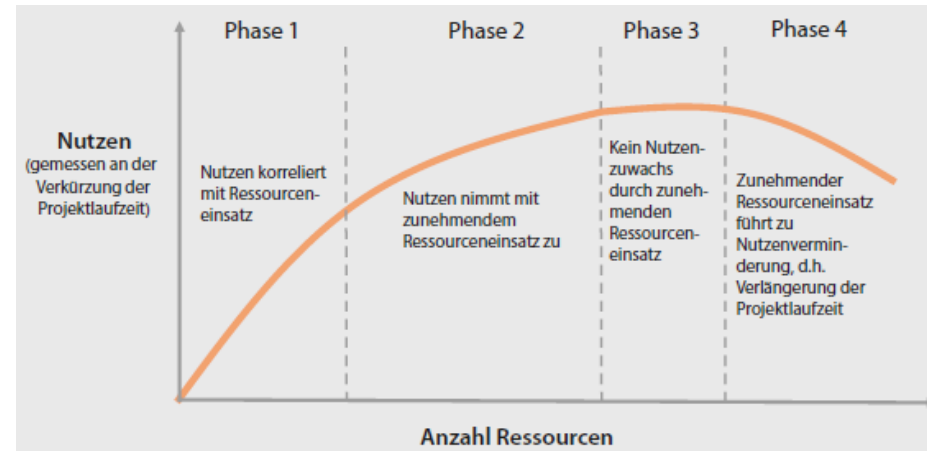
- Fachliche Bearbeitungszeit
- Aufwand für Einarbeitung
- Aufwand für Planung und/oder Organisation
- Aufwand für Koordination und Führung
- Aufwand für Dokumentation bzw. Reporting inkl. Unterschriftenbeschaffung

- Dauerschätzung

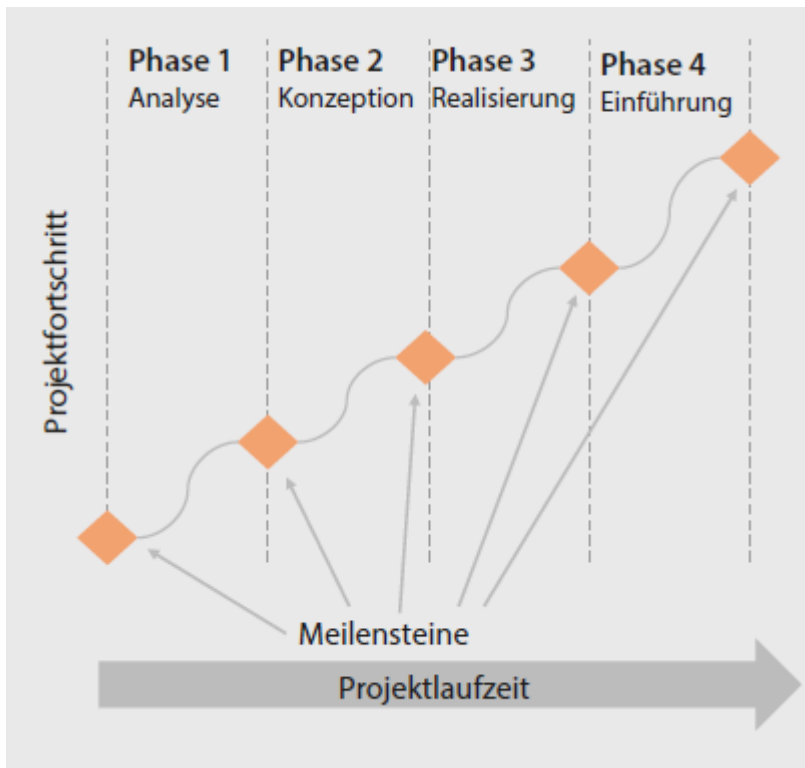
Dauer =

$$\frac{\text{Aufwand}}{\text{Anzahl Ressourcen} * \text{Verfügbarkeit}} + \text{Wartezeiten} + \text{Risikopuffer}$$

- Gesetz des abnehmenden Grenznutzens



Überblick über Projekt gewinnen durch Projektablauforganisation



Quelle: Dechange, A. (2020): *Projektmanagement schnell erfasst*, S. 131

- **Meilensteine** als Ankerpunkte des Projekts
 - Wichtige Entscheidungs-, Kontroll- oder Überwachungspunkte
 - Ergebnisse zu bestimmten Zeitpunkten
- Sinnvolle Positionierung wichtig
- Mindestens ein Meilenstein pro Phase

Meilensteinplan als einfachste Form der Terminplanung

- Bei kleinen und wenig komplexen Projekten als alleiniges **Planungs- und Controlling-Instrument** bzgl. Termine möglich

Nr.	Code	Meilensteinname	Basis	Plan	Ist
1	MS1	Projekt gestartet	01.04.	01.04.	
2	MS2	Genehmigung erteilt	15.05.	15.05.	
3	MS3	Ware erhalten	20.06.	20.06.	
4	MS4	Teilobjekt abgenommen	20.07.	20.07.	
5	MS5	Projekt beendet	30.08.	30.08.	

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 146

Detailliertere Planung durch Terminliste

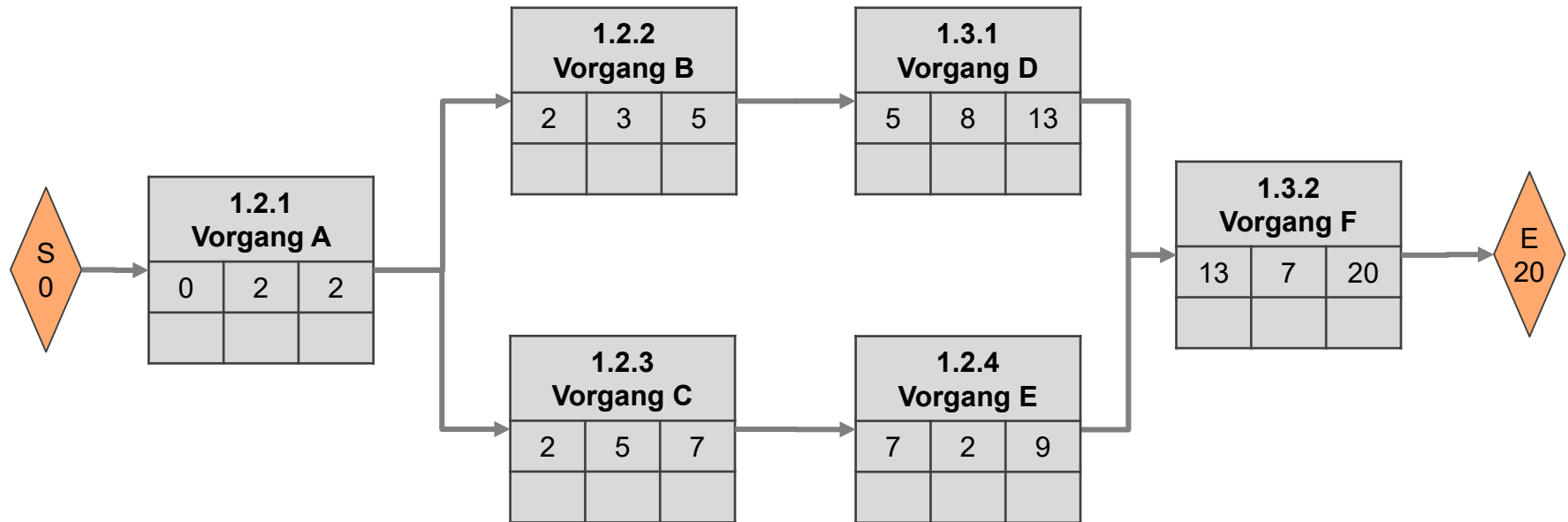
PSP Code	Elementtyp	Name	Verantwortlicher	Aufwand (PT)	Dauer (T)	Vorgänger	Anfang	Ende
<i>Eindeutiger Code</i>	<i>Meilenstein, Vorgang oder Arbeitspaket</i>	<i>Name des Elementes</i>		<i>Opt. Angabe des Aufwandes,</i>	<i>Schätzung oder Berechnung aus Aufwand</i>	<i>Vorgänger dieses Elements</i>	<i>Wird berechnet</i>	<i>Wird berechnet</i>
A								
B								
C								

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 148

Berechnen von End- und Zwischenterminen sowie Zeitpuffer durch Netzplan

- Unter Berücksichtigung der Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen für **jede Tätigkeit** berechnen
 - frühester Anfangs- und Endtermin
 - spätester Anfangs- und Endtermin
 - ggf. zeitliche Puffer
- **Kritischer Pfad**
 - Verbindung aller Tätigkeiten, die keinen zeitlichen Puffer haben
 - Bestimmung des Endtermins

Netzplan - Vorwärtsterminierung



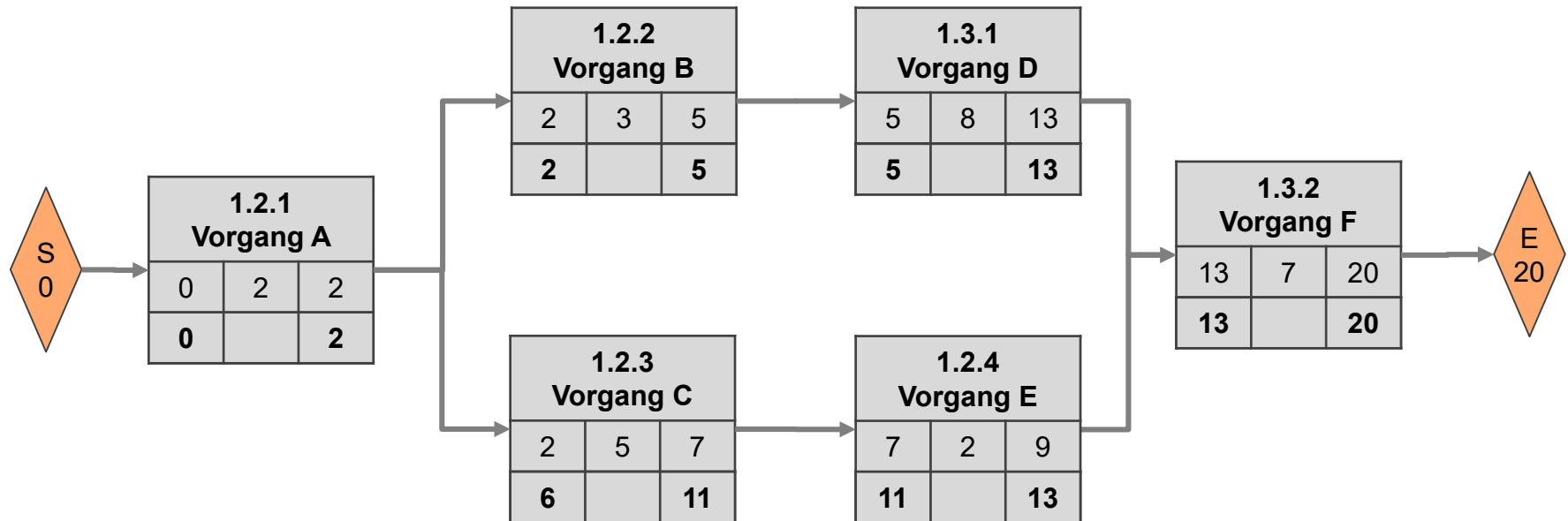
S = Start
 E = Ende
 x = Anfang bzw. Ende

PSP Code Name		
FA	D	FE

FA = Frühester Anfang
 D = Dauer
 FE = Frühestes Ende



Netzplan - Rückwärtsterminierung



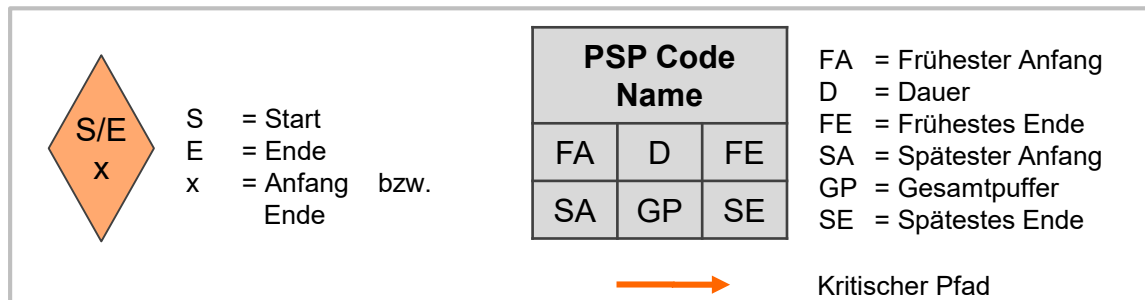
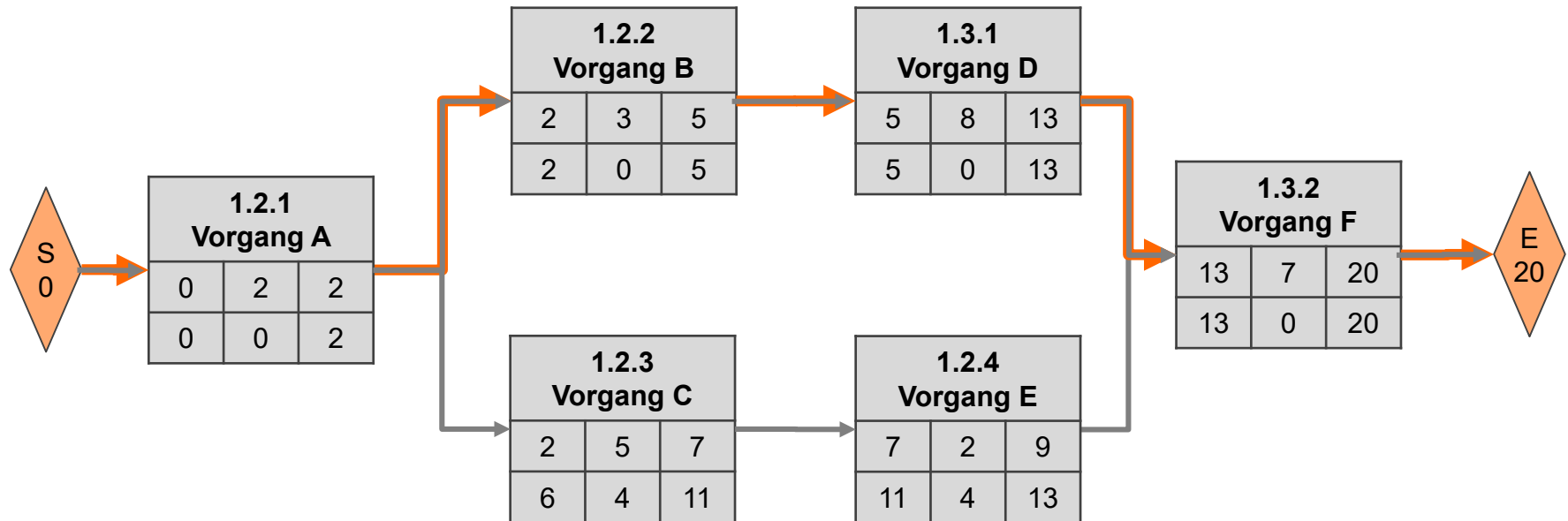
S = Start
 E = Ende
 x = Anfang bzw. Ende

PSP Code Name		
FA	D	FE
SA		SE

FA = Frühester Anfang
 D = Dauer
 FE = Frühestes Ende
 SA = Spätester Anfang
 SE = Spätestes Ende



Netzplan – Puffer und kritischer Pfad



Detaillierte Terminplanung mit Balkenplan zeigt geplante Gesamtlaufzeit des Projekts

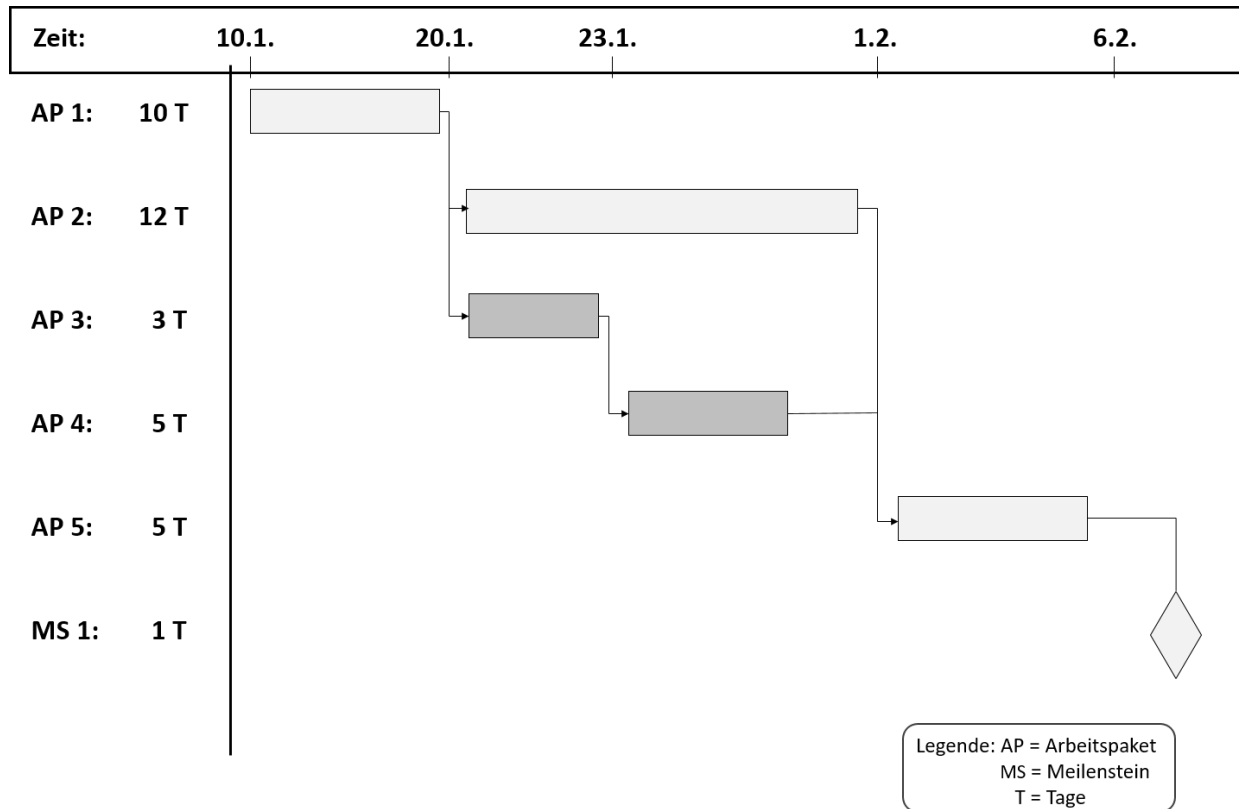
- **Visualisierung** der **Dauer** der einzelnen Arbeitspakete auf einer Zeitleiste



Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 159

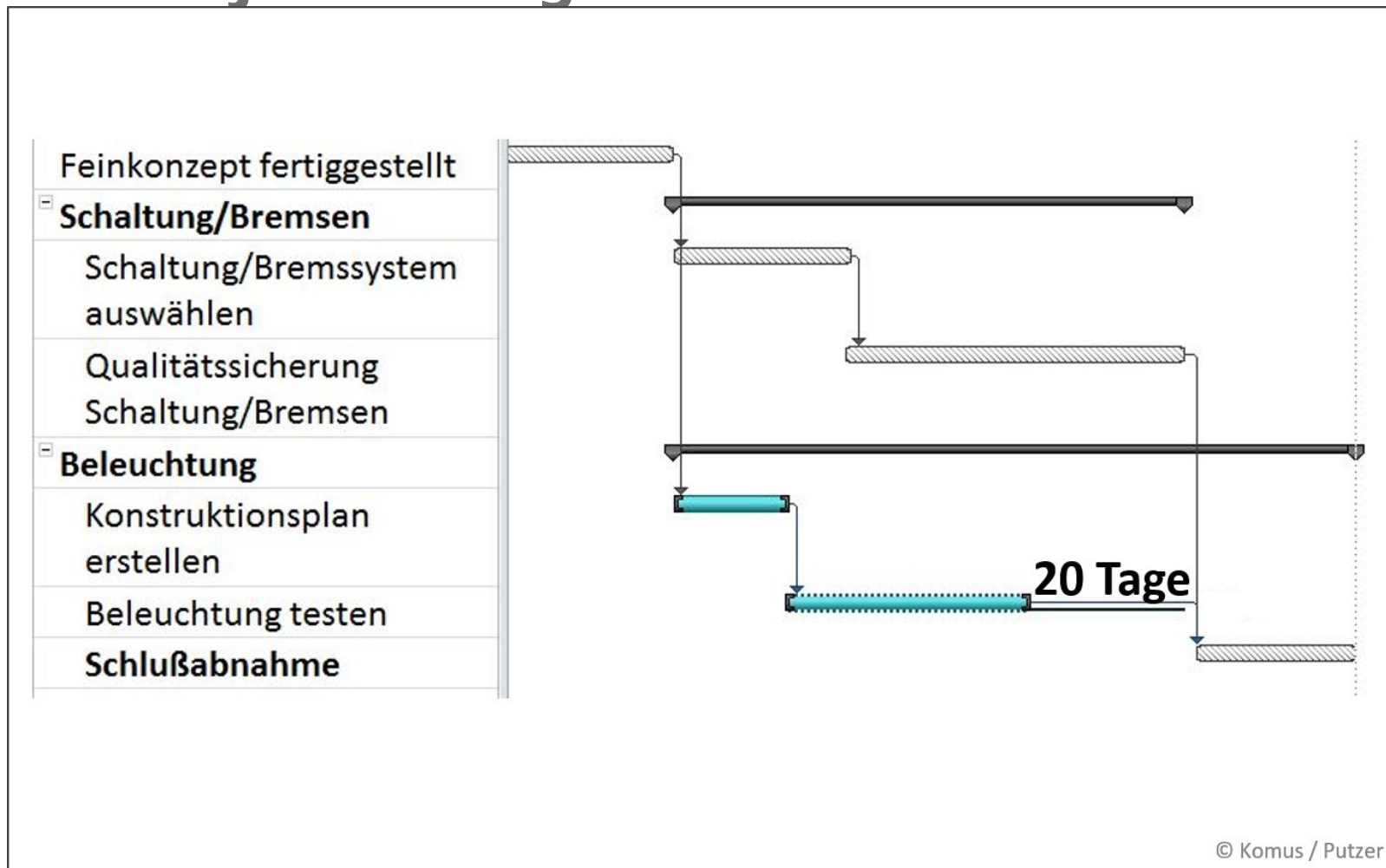
Weitere Planungstiefe durch vernetzten Balkenplan (Gantt-Diagramm)

- Darstellung von **Abhängigkeiten** zwischen Arbeitspaketen und **zeitliche Puffer**



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 56

Beispieldarstellung eines Gantt-Diagramm mit Projektmanagement-Software



Zeitliche Vorgaben können nur eingehalten werden wenn Ressourcen vorhanden sind

- Ressourcen

- Einsatzmittel (**Personal, Material, Hilfsmittel**), die zur Durchführung des Projekts notwendig sind

- Ressourcenplan

- Übersicht über den Bedarf und das Angebot von Ressourcen
- Auskunft über Ressourcenauslastung

Arbeitspakete oder Phasen	Aufwand	Rollen (Kompetenzanforderungen)				
PSP-Code	In PT	PL	PTM 1	PTM 2	PMA 1 (HR)	PMA 2 (SW Entwickler)
1.1	5	3	1	1	–	–
1.2	10	–	1	–	7	2
1.3	40	–	–	2	3	35
Summe Aufwand	55	3	2	3	10	37
Brutto-Verfügbarkeit		10	20	3	30	25
Geplante Abwesenheit		–	3	2	–	–
Netto-Verfügbarkeit für das Projekt		10	17	1	30	25
Über-/Unterdeckung		+7	+15	–2	+20	–12

PSP Projektstrukturplan, *PT* Personentage, *SW* Software, *PL* Projektleiter, *PTM* Projektteammitglied, *PMA* Projektmitarbeiter

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 163

Ressourcenbedarf und –verfügbarkeit werden in der Kapazitätsplanung verglichen

Balkenplan Projekt 4711										
Arbeitspaket (AP)	Ressourcenbedarf (PT) inkl. Verteilung pro AP	Wochen								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
AP a	4 PT (50% / 50%)	2	2							
AP b	20 PT (gleichverteilt)			4	4	4	4	4		
AP c	15 PT (10PT in KW4, 5PT in KW6)				10	0	5			
AP d	10 PT (4PT in KW5 & KW6, 2PT in KW7)					4	4	2		
AP e	6 PT (gleichverteilt)							2	2	2
Bedarf (PT)		2	2	4	14	8	13	8	2	2
Verfügbarkeit (PT)		4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ergebnis (PT)		2	2	0	-10	-4	-9	-4	2	2

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 166

Unterdeckung an
Ressourcen

Kosten eines Projekts bestimmen

- Aufzeigen für was im Projekt „Geld ausgegeben“ wird
- **Personalkosten**
 - Löhne/Gehälter sowie direkt auf eine Person verrechenbare Kosten
 - Multiplikation von Aufwand und Tages- bzw. Stundensatz
- **Sachkosten**
 - Materialkosten, Betriebskosten (bspw. HW und SW), Fremdleistungen, Reisekosten
- **Sonstige Kosten**
 - Versicherungen, Kapitalkosten, Abschreibungen, etc.

Beispiel Aufbau Kostenplan auf Phasenebene (1/2)

Phase / Arbeitspaket	Kostenart	Ressourcenart	Menge	Kosten pro Einheit	Summe pro Kosten- / Ressourcenart	Kosten pro Arbeitspaket / Phase
PSP Code		Einteilung der Ressourcen	Aufwand (PT)/ Stückzahl	Tagessatz / Stückkosten / Pauschal	Euro	Euro
1.1.	Personal	PM	5	700 €	3.500 €	3.500 €
		HR	-	600 €	0 €	
		SW-Entw.	-	500 €	0 €	
		Summe	5		3.500 €	
1.2	Personal	PM	1	700 €	700 €	8.000 €
		HR	7	600 €	4.200 €	
		SW-Entw.	2	500 €	1.000 €	
		Summe	10		5.900 €	
	Sachkosten: Reise	Flug, Hotel, Taxi, Parken			2.100 €	

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 173

Beispiel Aufbau Kostenplan auf Phasenebene (2/2)

Phase / Arbeitspaket	Kostenart	Ressourcenart	Menge	Kosten pro Einheit	Summe pro Kosten- / Ressourcenart	Kosten pro Arbeitspakete / Phase
PSP Code		Einteilung der Ressourcen	Aufwand (PT)/ Stückzahl	Tagessatz / Stückkosten / Pauschal	Euro	Euro
1.3	Personal	PM	2	700 €	1.400 €	41.700 €
		HR	3	600 €	1.800 €	
		SW-Entw.	15	500 €	7.500 €	
		Summe	20		10.700 €	
	Sachkosten: Fremdleistungen	SW-Entw.	20	1.000 €	20.000 €	
	Sachkosten: Betriebsmittel	HW-PC	5	2.000 €	10.000 €	
		SW - Lizenz	5	200 €	1.000 €	
		Summe			11.000 €	
Gesamt Summe						53.200 €
Legende: PM – Projektmanager TPL – Teilprojektleiter PMA – Projektmitarbeiter PT – Personentage Progr. – Programm PSP – Projektstrukturplan						

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 173

Beispiel Ermittlung Kostengang

Balkenplan Projekt 4711

Arbeitspaket (AP)	Ressourcenbedarf (Personentage (PT)) inkl. Verteilung pro AP	Wochen*									Tages-Satz**	Material
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
AP 1	4 PT (50% / 50%)	2	2								2 t€	3 t€
AP 2	20 PT (gleichverteilt)			4	4	4	4	4			1 t€	
AP 3	15 PT (10PT in KW4, 5PT in KW6)				10	0	5				0,5 t€	5 t€
AP 4	10 PT (4PT in KW5 & 6, 2PT in KW7)					4	4	2			1 t€	4 t€
AP 5	6 PT (gleichverteilt)							2	2	2	1,5 t€	

3. Multiplikation von Aufwand und Tagessatz pro AP pro Woche

Bedarf (PT)

2 2 4 14 8 13 8 2 2

Personal (t€)

4 4 4 9 8 10,5 9 3 3

4. Addition der Materialkosten am Endes jedes AP

Material (t€)

Total (t€)

4 7 4 9 8 15,5 13 3 3

5. Ergebnis (3. + 4.)

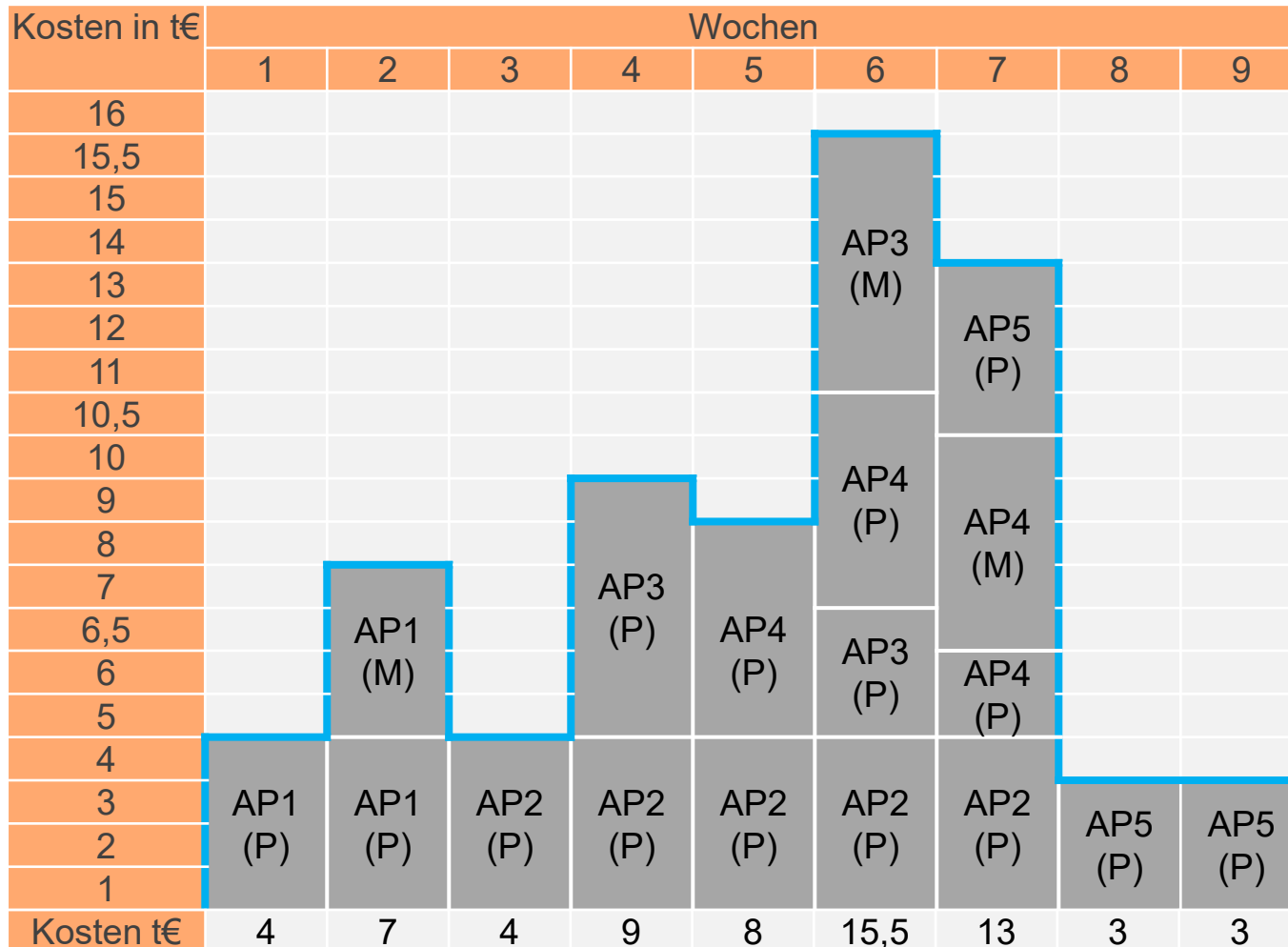
* 1. Aufwände pro Zeiteinheit aus dem Balken- und Ressourcenplan

**2. Tagessätze und Materialkosten aus dem Kostenplan

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 174



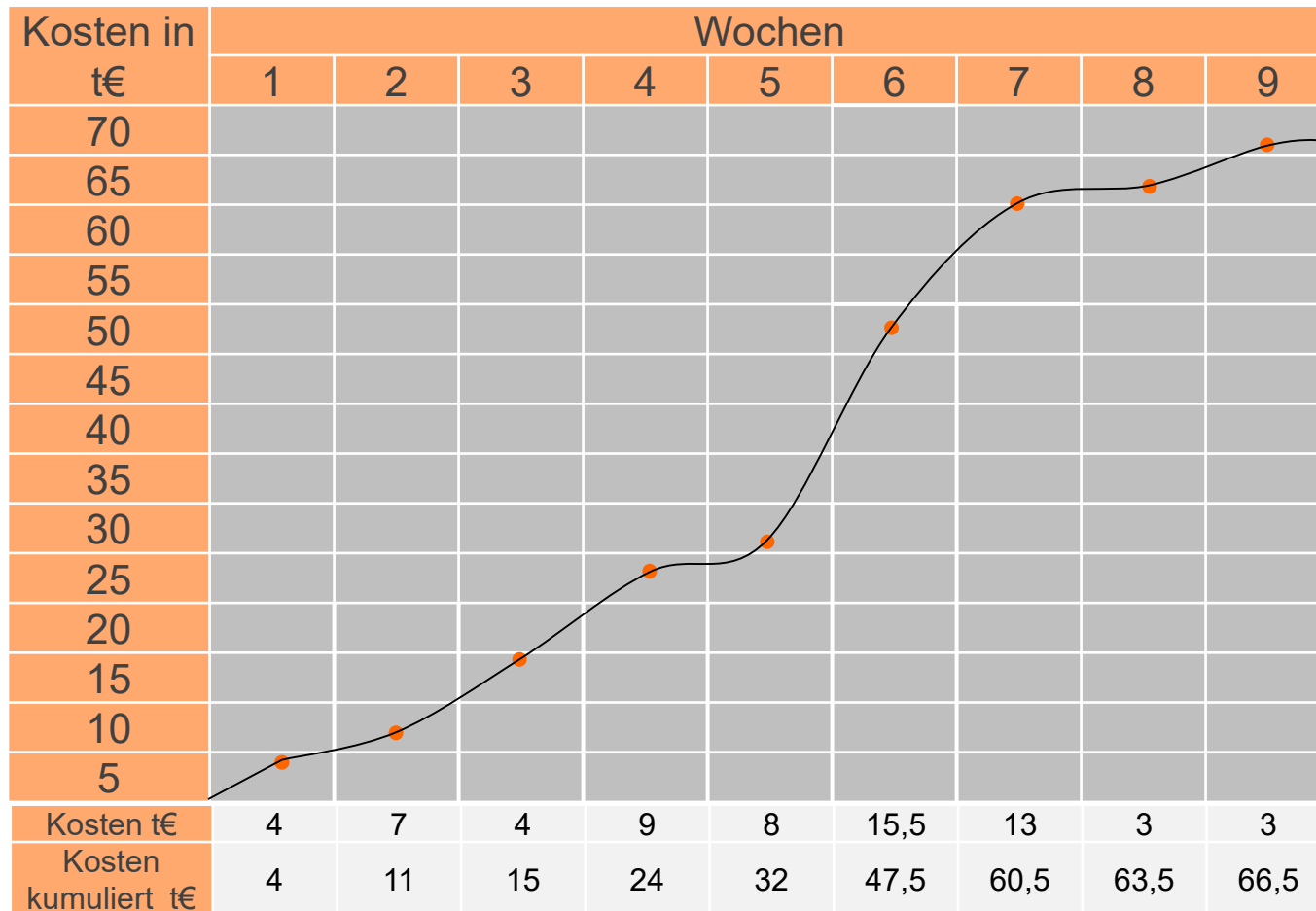
Beispiel Kostengang



AP – Arbeitspaket
P – Personalkosten
M – Materialkosten
t€ - in tausend Euro

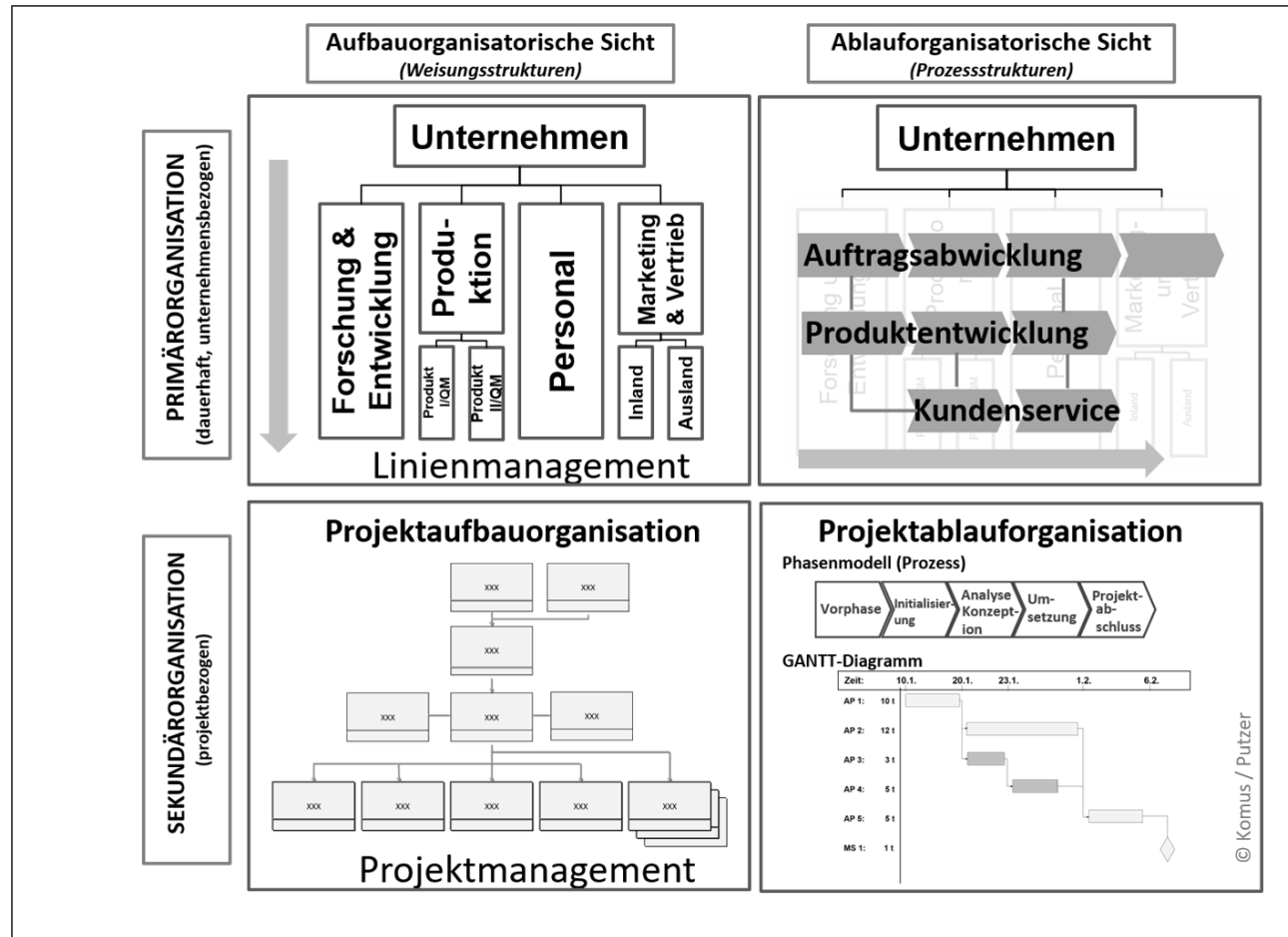
Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 175

Kumulierte Darstellung der Kosten pro Zeiteinheit ergibt Kostensumme



Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 176

Aufbau einer getrennten Sekundärorganisation für ein spezifisches Projekt

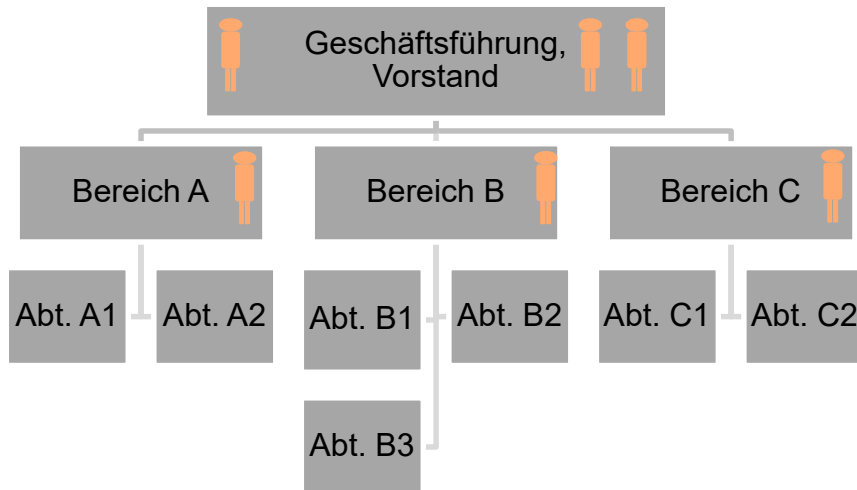


Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 61

Permanente vs. temporäre Organisation

Permanente Organisation

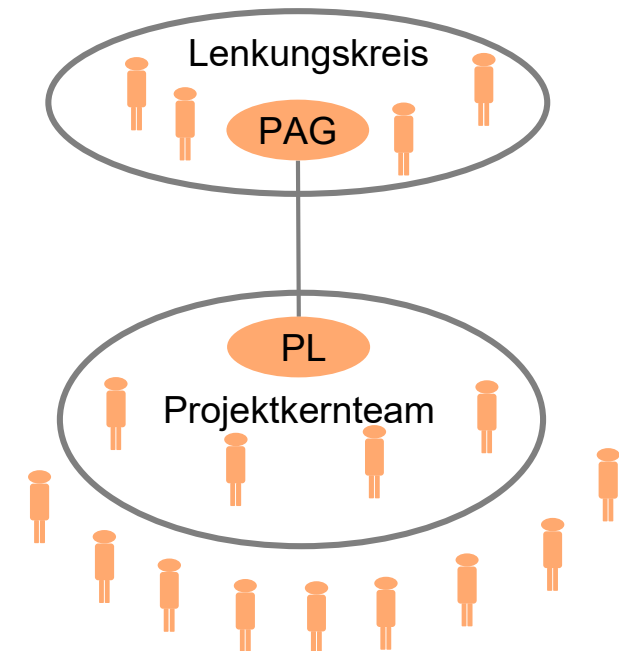
z.B. Linienorganisation



PAG – Projektauftraggeber
PL – Projektleiter

Temporäre Organisation

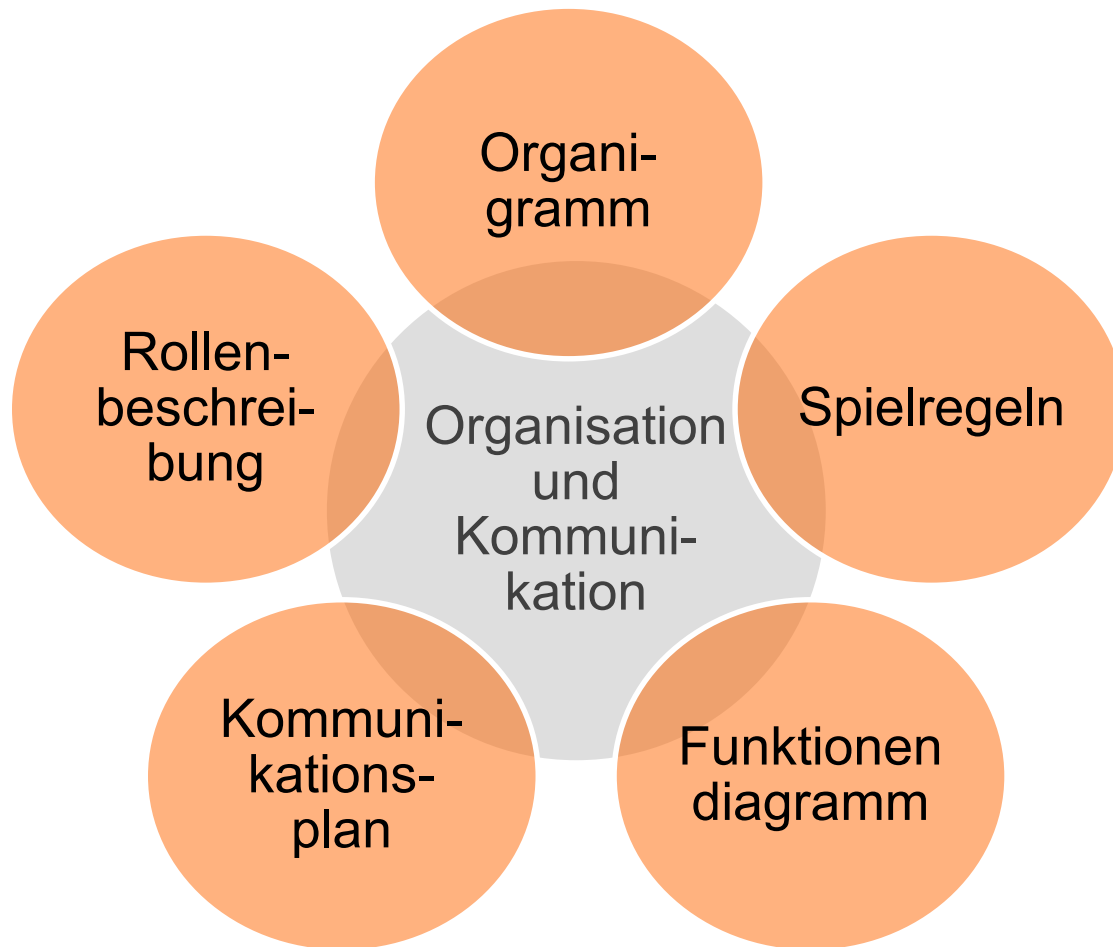
Projektorganisation



**Zusammenspiel
Linie-Projekt**

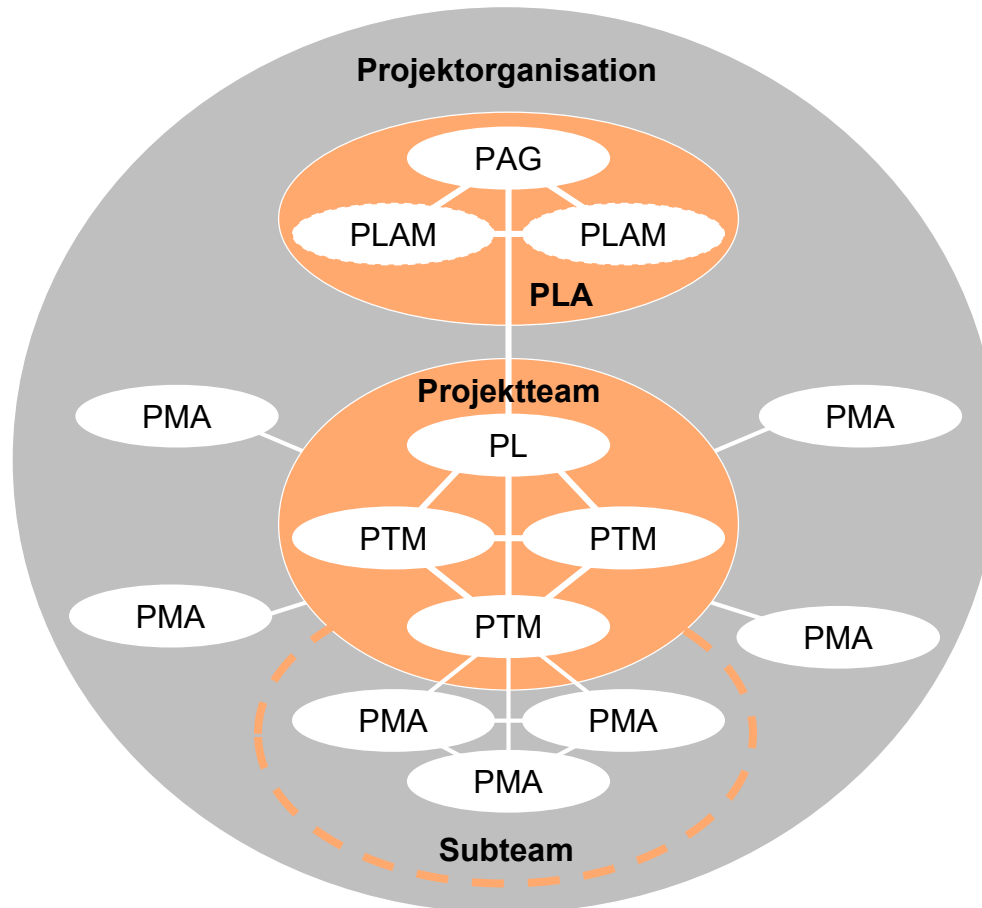
Projektmitarbeiter

Methoden und Instrumente der Projektorganisation



Quelle: Dechange, A. (2020): *Projektmanagement schnell erfasst*, S. 113

Projektorganigramm



Legende

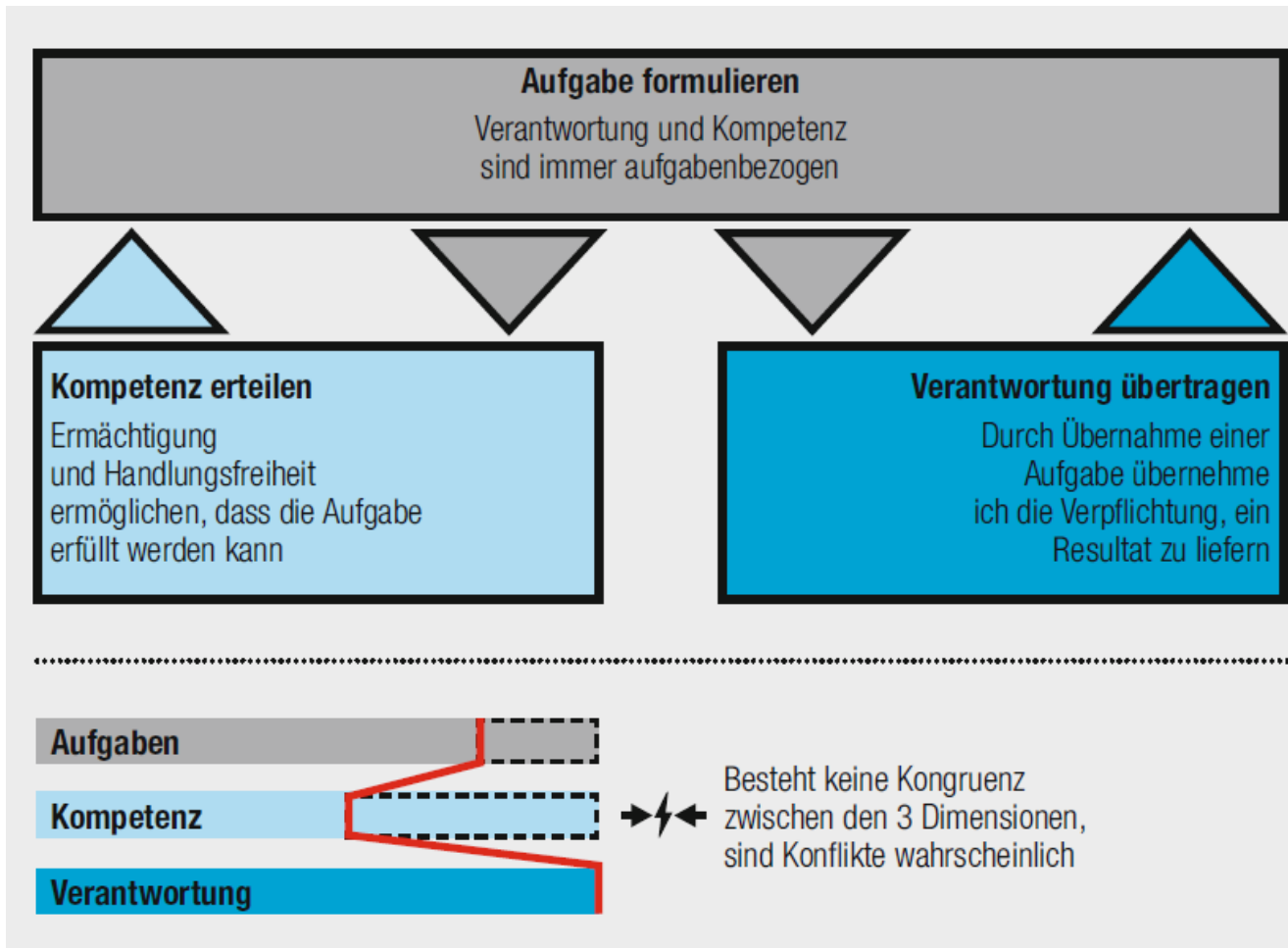
- Projektauftraggeber (PAG)
- Projektlenkungsausschuss (PLA)
- Projektlenkungsausschussmitglied (PLAM)
- Projektleiter (PL)
- Projektteammitglied (PTM)
- Projektmitarbeiter (PMA)

Quelle: Dechange, A. (2020): *Projektmanagement schnell erfasst*, S. 46

Notwendige Rollen im Projekt definieren und beschreiben

- Rolle
 - Temporäre Position einer Person oder eines Gremiums innerhalb der Projektorganisation mit gewissen Befugnissen/Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- In jedem Projekt muss entschieden werden welche Rollen individuell geeignet/notwendig sind

Rollen müssen klar definiert und nach Kongruenzprinzip A-K-V abgestimmt werden



Quelle: Kuster, et.al. (2019): Handbuch Projektmanagement, S. 357

Rollenbeschreibung: Projektleiter (1/2)

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<i>die im Rahmen des Projektes zu bearbeiten sind</i>	<i>Rechte und Befugnisse zur Durchführung der Aufgaben/Tätigkeiten inkl. Entscheidungsbefugnisse und Wertgrenzen</i>	<i>Pflichten der Rolle (z.B. Lieferergebnisse von Dokumenten)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung des Projektauftrages mit den Auftraggebern ▪ Festlegung der Projektstruktur ▪ Durchführen einer Termin-, Kapazitäts- und Kostenplanung ▪ Definition der Projekt-Organisation und Kommunikation in Abstimmung mit der Linienorganisation ▪ Einbindung und Absprachen mit Stakeholdern ▪ Steuerung der Projektziele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorgabe Projektzielen gegenüber Teammitgliedern gemäß Projektauftrag ▪ Einberufung von Projektteamsitzungen ▪ Priorisierung von projektspezifischen Themen ▪ Bewertung des Projektstatus ▪ Einfordern der zugesagten Kapazitäten ▪ Eskalation in höheres Entscheidungsgremium ▪ Erteilung von Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung der Projekte gemäß Projektauftrag und Projektplan ▪ Sicherstellung der Projektziele ▪ Terminierung der Arbeitspakete ▪ Rechenschaft gegenüber den Auftraggebern und dem Projekt-Lenkungskreis ▪ Verfügbarkeit des Projektstatus ▪ Rechtzeitige Eskalation bei Abweichungen

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 116

Rollenbeschreibung: Projektleiter (2/2)

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
<i>die im Rahmen des Projektes zu bearbeiten sind</i>	<i>Rechte und Befugnisse zur Durchführung der Aufgaben/Tätigkeiten inkl. Entscheidungsbefugnisse und Wertgrenzen</i>	<i>Pflichten der Rolle (z.B. Lieferergebnisse von Dokumenten)</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risikomanagement sowie Eskalation in das Entscheidungsgremium ▪ Sicherstellung eines regelmäßigen Informationsflusses an alle Projekt-Beteiligten (Team und Gremien) ▪ Vorbereitung, Koordination, Durchführung und Nachbereitung regelmäßiger Projektteam- und Lenkungsreis-Sitzungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beurteilung der Arbeitsergebnisse ▪ Einfordern von Informationen über Abwesenheit von Teammitgliedern ▪ Einfordern der definierten Zahlen, Daten, Fakten zu jedem Arbeitspaket 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung und Kommunikation von Lessons-Learned ▪ Bewertung von Änderungswünschen ▪ Koordination des Berichtswesens und der Dokumentation

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 116

Funktionendiagramm / VEMI-Matrix

	Projektauftraggeber	Projektleiter	Projektteammitglied 1	Projektteammitglied 2	Projektmitarbeiter 1	etc.
Arbeitspaket A	E	I	V		M	
Arbeitspaket B	I	E	V			
Arbeitspaket C		E	I	V	M	
Arbeitspaket D			V			
Etc.						
Legende: V – Verantwortung; E – Entscheidung; M – Mitarbeit; I –(wird) Informiert						

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 119

RACI-Matrix – eine weitere Methode zur Koordination der verschiedenen Projektrollen

- Viele Konflikte und Missverständnisse entstehen durch unklare oder unterschiedlich verstandene Zuständigkeiten

RACI Code		RACI Verantwortlichkeit
R	Responsible	Verantwortlich im Sinne der Durchführungsverantwortung . Die Person führt das Arbeitspaket selber durch oder delegiert es.
A	Accountable	Rechenschaftspflichtig, entscheidungsbefugt, übergeordnet verantwortlich im Sinne von „genehmigen“, „billigen“ oder „unterschreiben“. Die Person trägt die rechtliche oder kaufmännische Verantwortung.
C	Consulted	Konsultativ beizuziehen . Die Person, die vielleicht nicht direkt an der Umsetzung beteiligt ist, aber relevante Informationen für die Umsetzung hat und deshalb befragt werden soll oder muss
I	Informed	Zu informieren . Die Person, die Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhält oder die Berechtigung besitzt, Auskunft zu erhalten.

Quelle: Kuster, et.al. (2019): Handbuch Projektmanagement, S. 125

Beispiel einer RACI-Matrix

	Auftrag- geber	Projekt- ausschuss	Projekt- leiter	TP Tech- nik	TP Pro- duktion	TP Mar- keting
Arbeitspakete						
1 Entwicklungsversuche			A	R	C	I
2 Entwurf Prototyp		A	C	R	C	
3 Prototyp herstellen	A	C	I	R	I	I
4 Vorabklärung Produktion			A	C	R	
5 Beratung Konstruktion	I	I	C	A	R	C
6 AVOR			C	A	R	
7 Werbekonzept		A	I	C	I	R
8 Servicekonzept	I	A	I	C	I	R
9 Wirtschaftlichkeit	A	I	I	I	I	R

Quelle: Kuster, et.al. (2019): Handbuch Projektmanagement, S. 126

Projektspezifische Spielregeln vereinbaren



- Personen mit **unterschiedlichen Arbeitsweisen** arbeiten temporär zusammen
- Hohe Anforderungen an die Teamarbeit aufgrund des **Termindrucks**
- **Spielregeln** als Methode zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Spielregeln

Kategorie	Spielregeln
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – Auswahl des sinnvollsten Kommunikationsmediums (persönlich, Telefon, E-Mail) – Nach Möglichkeit persönliche Kommunikation – E-Mails bei Bereitstellung von Daten und Erreichen des gesamten Teams
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Wir respektieren die Rollenverteilung im Team insbesondere auch dann, wenn in der permanenten Organisation ein anderes Über- und Unterstellungsverhältnis gegeben ist – Die Rollenbeschreibungen mit den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind für alle internen Stakeholder verbindlich
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> – Respektvoller Umgang miteinander – Konflikte werden nicht hinter dem Rücken der Betroffenen ausgetragen – Auch die Spielregeln sind ein dynamischer Bestandteil der Projektplanung und –steuerung und können den Gegebenheiten angepasst werden. Änderungen sollten aber im Projektteam besprochen und abgestimmt werden – Wer sich nicht an die Spielregeln hält muss 1 Euro in ein Sparschwein zahlen, das am Ende des Projektes gemeinsam im Rahmen eines Events ausgegeben wird.
Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> – Wir helfen uns gegenseitig – Falls jemand früher als geplant fertig ist, wird das offen kommuniziert
Agenda und Teamsitzungen	<ul style="list-style-type: none"> – Regeltermine werden im Rahmen der Planungsphase gemeinsam festgelegt – Die Projektteamsitzung ist vor allem eine Abstimmungssitzung und weniger eine Arbeitssitzung – Sollte eine Einigung nicht möglich sein, gelten die Eskalationsregeln – Wir erscheinen pünktlich zu den Sitzungen

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 122

Kommunikationsplan

Bezeichnung	Inhalt	Teilnehmer	Zeit (Frequenz u. Dauer)	Ort
Lenkungskreis Sitzung	<ul style="list-style-type: none"> – Status und Fortschritt – Risiken; Maßnahmen – Probleme – Entscheidungen – Weitere Vorgehensweise 	<ul style="list-style-type: none"> – Projektauftraggeber – Lenkungskreis – Projektleiter 	<ul style="list-style-type: none"> – Monatlich – 20 min. 	– Raum 4711
Projektteam Sitzung	<ul style="list-style-type: none"> – Status und Fortschritt – Risiken; Maßnahmen – Probleme – Entscheidungen – Weitere Vorgehensweise 	<ul style="list-style-type: none"> – Projektleiter – Teilprojektleiter – Arbeitspaketverantwortliche 	<ul style="list-style-type: none"> – Monatlich (vor der Lenkungskreis Sitzung) – 2 h 	– Raum 4712
Arbeits Sitzung 4711	<ul style="list-style-type: none"> – Koordination des Subteams – Inhaltliche Themen 	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitspaketverantwortlich – Arbeitspaket-Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> – Bei Bedarf – Dauer in Abh. des Themas 	– In Abh. der Sitzungen
etc.				

Quelle: Dechange, A. (2020): Projektmanagement schnell erfasst, S. 123

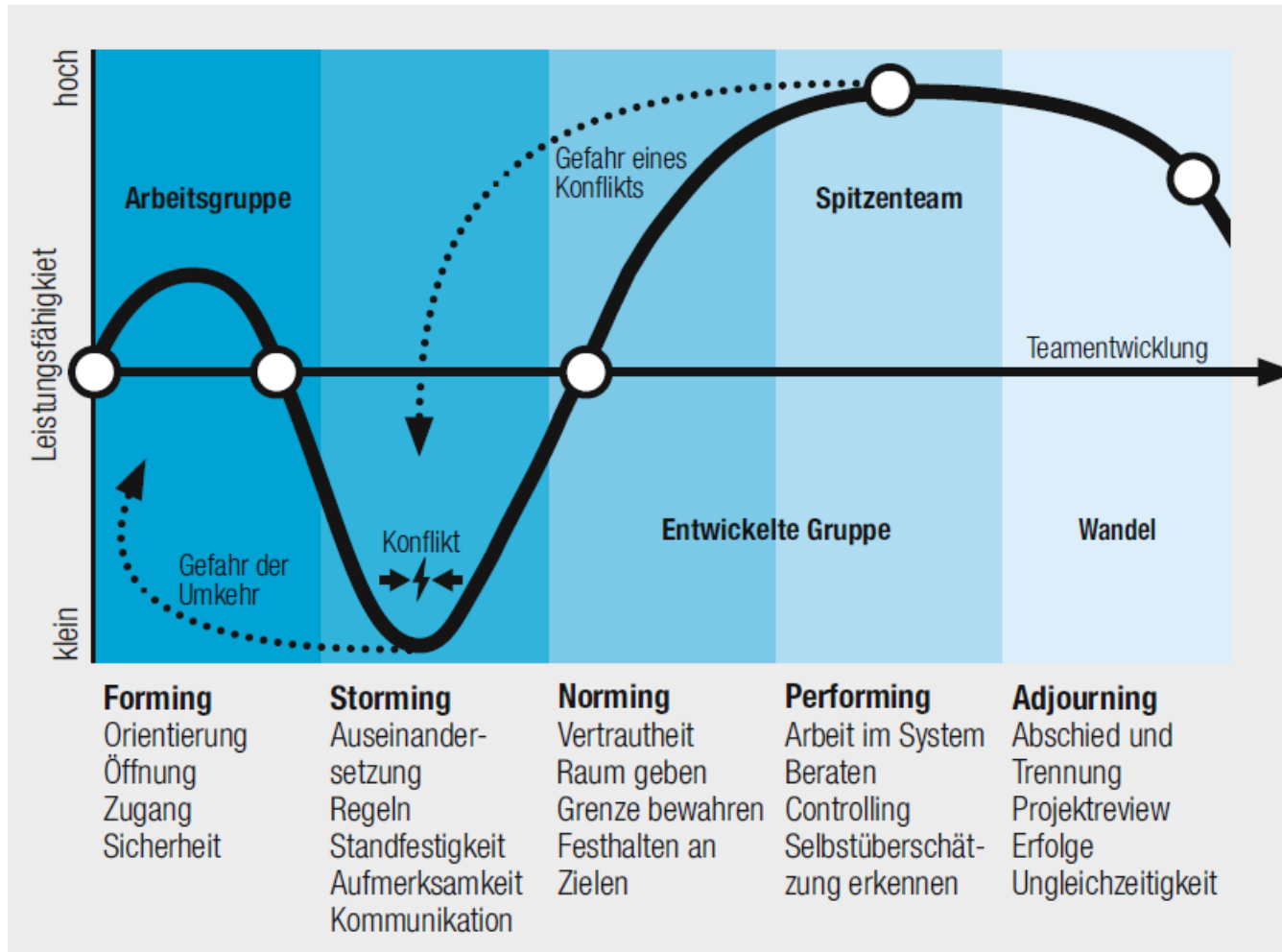
Zusammenstellung des „richtigen“ Teams

- Was macht ein gutes Team aus?
- Projektmitglieder müssen **fachlich** und **persönlich zueinander passen**
 - Unterschiedliche fachliche und methodische Kompetenzen (Hard Skills)
 - Kreativität sowie interkulturelle, soziale und persönliche Kompetenzen (Soft Skills)
- Richtige Zusammenstellung der Gruppe – **bestmögliche Mischung**
 - nach Belbin: Teams arbeiten dann **effektiv**, wenn sie **heterogen** aus **diversen Persönlichkeits- und Rollentypen** zusammengesetzt sind

Teamrollen nach Belbin

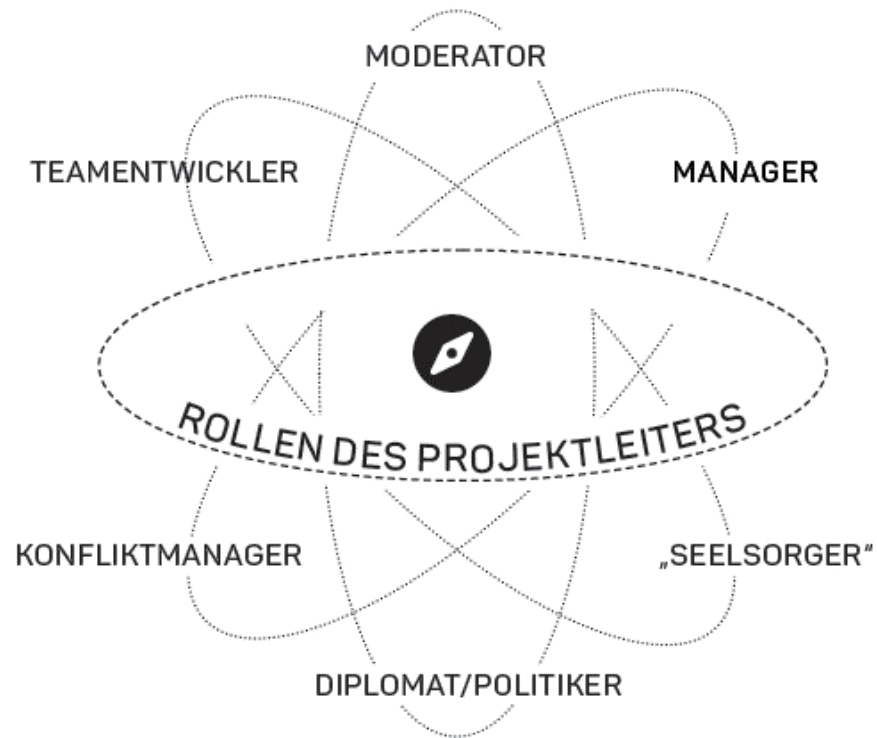
	Teamrolle	Rollenbeitrag	Charakteristika	zulässige Schwäche
handlungs-orientiert	Macher	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
	Umsetzer	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
	Perfektionist	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebn. sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
personen-orientiert	Wegbereiter/ Weichensteller	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
	Koordinator/ Integrator	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher/ vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
	Teamarbeiter/ Mitspieler	verbess. Kommunikation, baut Reibungsverl. ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
denk-orientiert	Neuerer/Erfinder	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
	Beobachter	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
	Spezialist	liefert Fachwissen und Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Teams gezielt im Teambuildungsprozess begleiten und unterstützen



Quelle: Kuster, et.al. (2019): Handbuch Projektmanagement, S. 403

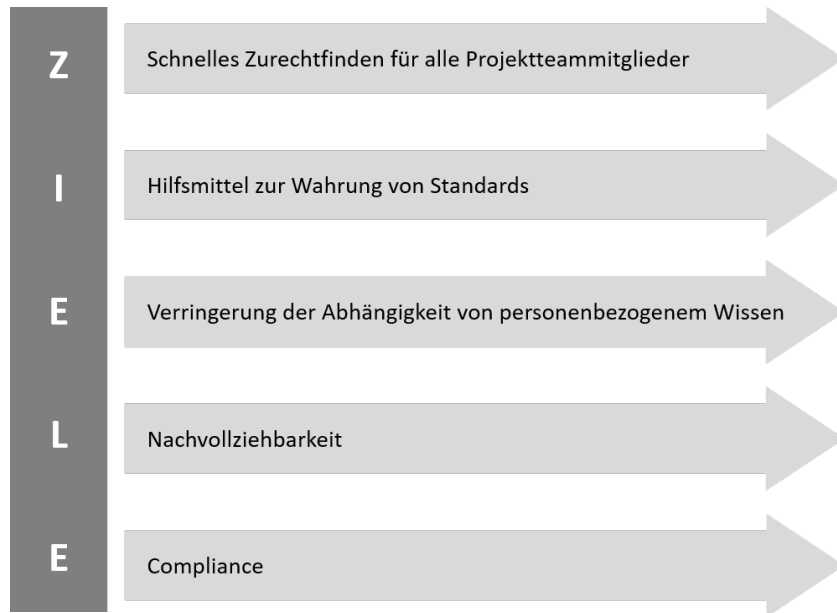
Rollen des Projektleiters



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): *Projektmanagement mit dem PM-Haus*, S. 77

Vorgaben für Projektarbeit und Projektdokumentation festhalten

- Ziele eines **Projekthandbuchs**



Quelle: Komus, A., Putzer, J. (2017): Projektmanagement mit dem PM-Haus, S. 81

- **Projekt-Wiki**

- Projektbeschreibung mit Zielformulierung
- Vorstellung Projektteam
- Projektbeteiligte mit Stakeholdern
- Termine und Organisatorisches
- Spielregeln der Teamarbeit (Werte, Verhaltensweisen, Aufgabenverteilung)
- Ablagestruktur für Projektdokumente