



## 4.3.2 Governance, Strukturen und Prozesse

Grundlagen des Projektmanagements

# Governance

## Definition KE 4.3.2 Governance, Strukturen und Prozesse

*„Das Kompetenzelement Governance, Strukturen und Prozesse definiert das Verständnis für und die Abstimmung mit den gewachsenen Strukturen, Systemen und Prozessen der Organisation, welche Unterstützung für Projekte bieten und Einfluss auf ihre Organisation, ihre Einführung und ihr Management haben.“*

(ICB 4)

Governance schafft einen „Ordnungsrahmen“ für effektives Management und die Einhaltung von Standards im Unternehmen.



# Governance

- Governance ist der "Ordnungsrahmen" im Unternehmen, der Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten festlegt.
- Die Projektleitung sollte die Governance des Unternehmens kennen und danach handeln.
- Governance beinhaltet strategische Grundsätze, Maßnahmen, Einrichtungen und operative Regelungen für komplexe Interaktionsprozesse, insbesondere im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement.
- Es umfasst auch gesetzliche Regelungen, den rechtlichen Rahmen sowie ethische Grundsätze und Werte.

# Agenda



- Projekt, Programm, Portfolio
- Projektmerkmale, Projektarten
- PM-Phasen und Projektphasen, Meilensteine
- Vorgehensmodelle
- Projektorganisationsformen
- Rollen im Projekt
- AKV-Matrix und Kongruenzprinzip
- Lenkungsausschuss
- PMO / PO
- Stabsstellen in Unternehmen
- Projektmanagementhandbuch
- Berichte, Berichtsarten
- Erfolgskriterien, Erfolgsfaktoren
- Abwicklungs- und Anwendungserfolg

# Projekt

## Definition nach DIN 69901-05 :

*„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die **Einmaligkeit** der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.*

- ***Zielvorgabe,***
- ***zeitliche, finanzielle oder andere Begrenzungen,***
- ***Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,***
- ***projektspezifische Organisation.“***

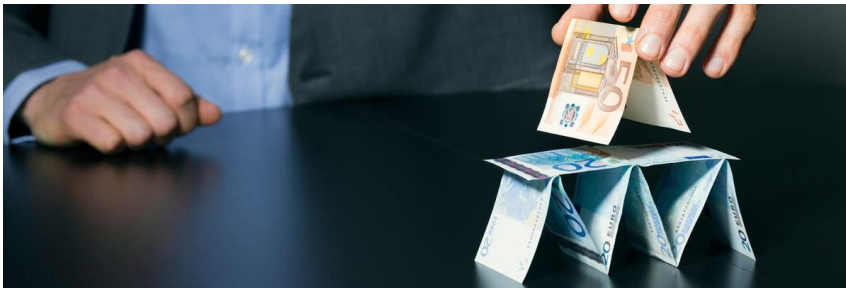
# Projektmerkmale



- Einmaligkeit
- Begrenzte Ressourcen (Budget, Personal, Sachmittel)
- Zeitliche Befristung mit klarem Anfangs- und Endtermin
- Klar definierte Ziele
- Projektspezifische Organisation
- Teamarbeit
- Abgrenzung gegenüber anderen Projekten und Aktivitäten
- Neuartigkeit, Innovativ
- Zukunftsorientiert
- Risikobehaftet, risikoreich
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- (Fachliche und soziale) Komplexität

# Projektarten

Bei den **Projektarten nach Projektinhalt** unterscheiden wir:



Investitionsprojekte



Forschungs- und  
Entwicklungsprojekte  
(F&E-Projekte)

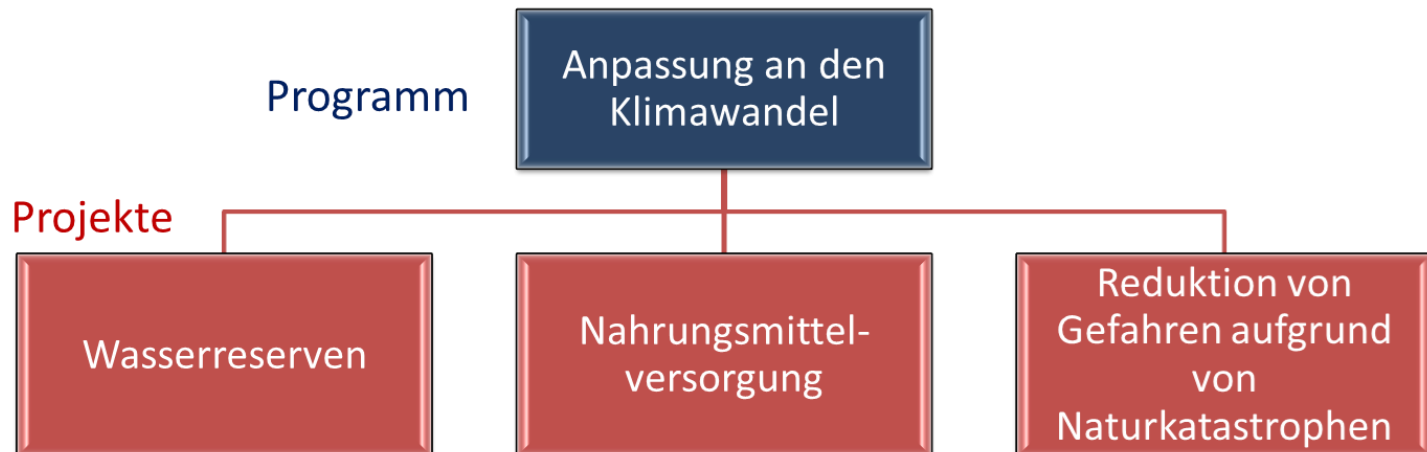


Organisationsprojekte

# Programm (Projektprogramm)

Ein **Programm** beinhaltet mehrere Projekte, die miteinander in Beziehung stehen und ein gemeinsames strategisches Ziel verfolgen.

- "Programme" sind eine Art "Meta-Projekt"
- Die Gliederung eines Programms in einzelne Projekte soll die Komplexität verringern
- Das Programmmanagement ist – wie das Projektmanagement - eine zeitlich befristete Aufgabe





# Portfolio (Projektportfolio)

Ein **Portfolio** besteht aus der Gesamtheit aller laufenden Projekte und Programme einer Organisation.

## Ziele:

- bessere Koordinierung der Gesamtheit der Projekte und Programme
- Anknüpfung der verschiedenen Projekte an die Unternehmensstrategie sichern
- effiziente und effektive Bearbeitung verbessern
- Reduzierung von Ressourcenkonflikte zwischen den Projekten

Gemeinsamkeit: Portfolio und Programme bestehen aus mehreren Projekten.

# Portfolio (Projektportfolio)

- **Projektportfoliomanagement** ist eine Querschnittsaufgabe in einem Unternehmen.
- Aufgrund seiner strategischen Aufgabe und Relevanz ist das Projektportfoliomanagement in der Hierarchie sehr weit oben angesiedelt
- Als Stabsposition übernimmt das Portfoliomanagement die Koordination der Projekte und Programme.
- Das Portfoliomanagement ist eine zeitlich unbefristete Aufgabe.

# Portfolio (Projektportfolio)

## Aufgaben eines Portfoliomanagers:

- Übergeordnete Koordination, Überwachung und Steuerung der Projekte und Programme
- Ressourcenüberwachung und -ausgleich
- Gesamtbudgetüberwachung
- Auswahl, Priorisierung und Genehmigung von Projekten
- Projektübergreifende Berichterstattung, Kommunikation, Wissensmanagement
- Entscheidungen über Weiterführung oder Stopp von Projekten

	Projekt	Programm	Portfolio
<b>Beziehung</b>	Kann Teil eines Programms und / oder Portfolios sein.	Umfasst mehrere miteinander in Beziehung stehende Projekte einer strategischen Initiative.	Beinhaltet die Projekte und Programme eines Unternehmens.
<b>Ziel</b>	Realisiert vereinbarte Projektergebnisse.	Bewirkt eine strategische Veränderung.	Stellt die Koordination und Optimierung der Projekte und Programme sowie ihre Auswahl und Ausrichtung gemäss der Unternehmensstrategie sicher und reduziert Ressourcenkonflikte zwischen den Projekten bzw. Programmen.
<b>Vision und Strategie</b>	Sind durch den Businessplan mit dem Projekt verbunden.	Werden durch den Beitrag von Programmen realisiert.	Liefern die Grundlage für die Abstimmung des Portfolios und werden in diesem überwacht.
<b>Erträge</b>	Werden nur mittelbar in ein Projekt einbezogen.	Werden bei einem Programm weitgehend einbezogen.	Können in ein Portfolio unmittelbar oder mittelbar einbezogen sein.
<b>Zeitplan und Ressourcen</b>	Sind definiert und begrenzt, Änderungen müssen mit Programm und Portfolio abgestimmt werden.	Sind im Rahmen der Strategie grob umrissen und werden auf die Projekte innerhalb des Programms heruntergebrochen.	Basieren auf strategischen Zielen des Unternehmens und den damit verbundenen Prioritäten.
<b>Organisation</b>	Ist temporär – entsprechend dem gesetzten Projektzeitrahmen.	Ist temporär, aber meistens längerfristig angelegt.	Permanent und meistens der Geschäftsleitung zugeordnet, ggf. als Stab organisiert.
<b>Ebene des Projektmanagements</b>	Operativ.	Strategisch.	Strategisch.

# Projekt, Programm, Portfolio

## Unterschiede und Gemeinsamkeiten:

- Das Portfolio ist dauerhaft – Programme und Projekte sind zeitlich begrenzt.
- Portfolio und Programm sind Mehrprojektsituationen - das Projekt ist ein einzelnes Vorhaben.

# Projektphasen und Projektmanagementphasen

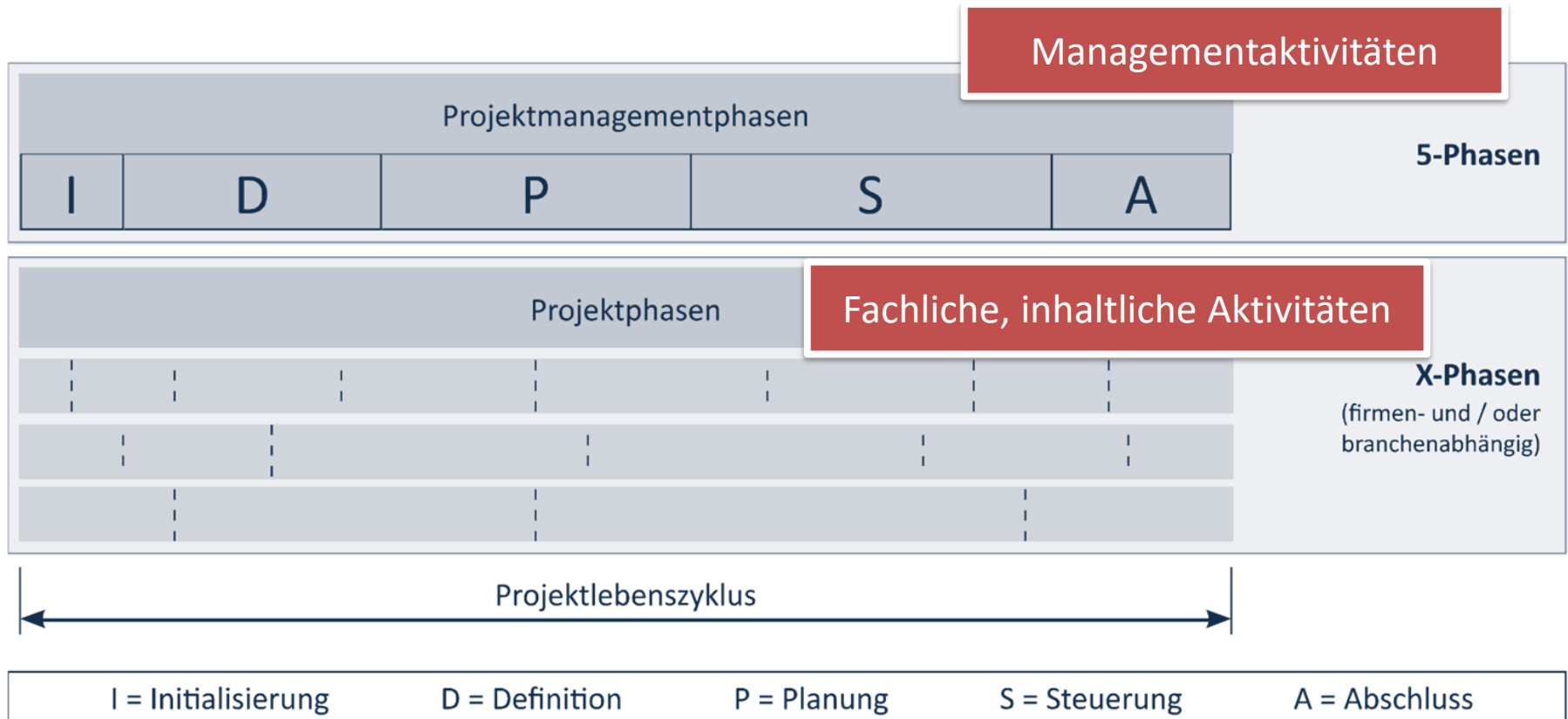
Unterschied zwischen Projektphasen und Projektmanagementphasen:

- **Projektphasen:** Inhaltliche Aktivitäten des Projekts.
- **Projektmanagementphasen:** Logisch zusammenhängende Aktivitäten des Projektmanagements (Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung, Abschluss).

Sprich: Projektphasen stellen fachlich-inhaltliche Prozesse dar, während Projektmanagementphasen die Managementprozesse rund um das Projekt repräsentieren.

Die Projektmanagementphasen sind in allen Projekten identisch, während Projektphasen projektspezifisch sind.

# Projektlebenszyklus und Phasenaufteilung



# Projektmanagementphasen

- **Projektmanagementphase** (DIN 69901-2): Menge logisch zusammengehöriger Aktivitäten des Projektmanagements.
- Die DIN 69901-2 benennt die Projektmanagementphasen:
  - Initialisierung
  - Definition
  - Planung
  - Steuerung (Realisierung)
  - Abschluss





# Projektphasen

## Projektphasen:

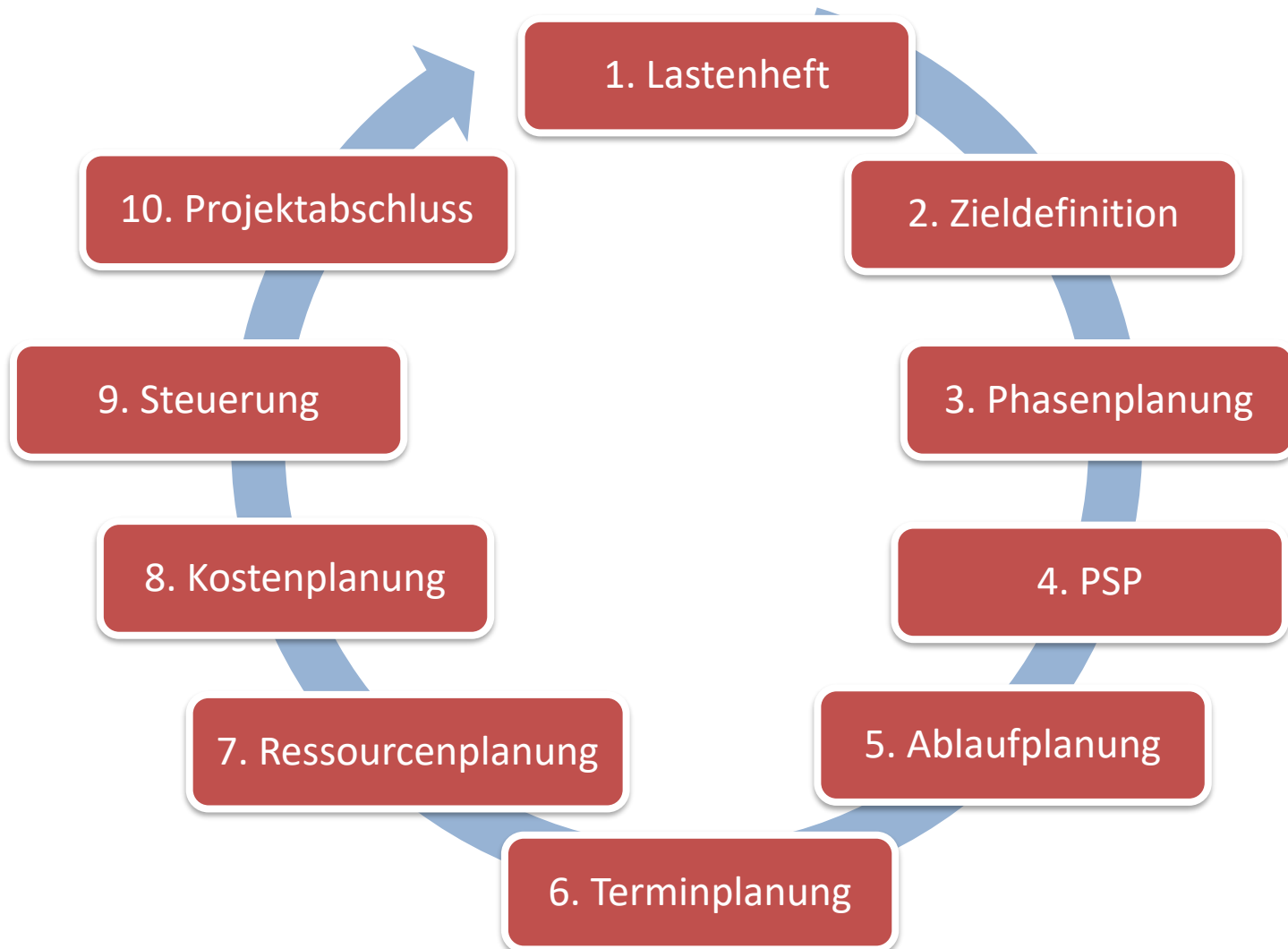
- sind zeitliche Abschnitte des Projekts
- sind sachlich-inhaltlich abgegrenzt gegenüber anderen Phasen.
- Projektphasen sind abhängig von Branche oder Projektart.
- Ein Phasenplan umfasst üblicherweise 4-7 Phasen
- Bezeichnungen für die Phasen sind je nach Projekt unterschiedlich
- Phasen werden i.d.R. waagerechte als Balken dargestellt: Die Länge soll dabei in Relation zur Dauer stehen.



# Meilensteine

- Meilensteine sind definiert als **Ereignisse von besonderer Bedeutung**
- Haben immer eine **Dauer von Null**
- Dienen dem Phasenübergang
- Jede Phase beginnt und endet mit einem Meilenstein
- Werden als Raute/Diamant dargestellt
- Zu jedem Meilenstein gehören:
  - **Beschreibung,**
  - **Ergebnis und**
  - **Termin**
- An Meilensteinen erfolgt eine Entscheidung über Stopp, Weiterführung (Freigabe) oder Rücksprung

# Projektmanagementprozess



# Vorgehensmodelle

- Vorgehensmodelle sind standardisierte Phasenmodelle.
- Standardvorgehensmodelle wurden entwickelt, um Planungsaufwand zu reduzieren.
- Sie sind **zeitsparend**, **bewährt (erprobt)** und **anpassbar** an Projektanforderungen.

Beispiele für Vorgehensmodelle:

- **Wasserfallmodell**
- **V-Modell**
- **Spiralmodell**
- **HOAI**
- **Scrum**
- **usw.**

# Strukturiertes Vorgehen im PM

## Welche Argumente sprechen für ein strukturiertes Projektmanagement-Vorgehen?

- Standardisierung: schafft klare Standards und Prozesse für konsistente Projektabwicklung
- Entscheidungsunterstützung: Meilensteine und Berichtsstrukturen unterstützen fundierte Entscheidungen.
- Mehr Transparenz: Überblick über Verlauf, Ressourcen und Aufgabenstatus.
- Effizienzsteigerung: Minimierung ineffizienter Arbeitsabläufe durch standardisierte Prozesse.
- Klare Kommunikation: Definierte Kommunikationswege und Berichtsformate erleichtern die Team- und Stakeholder-Kommunikation.

# strukturiertes Vorgehen im PM

- Reduktion der Komplexität: Zerlegung komplexer Projekte in handhabbare Phasen und Aufgaben.
- Besseres Wissensmanagement: systematische Dokumentation fördert Erfahrungsaustausch und kontinuierliche Verbesserung.
- Risikomanagement: Systematische Identifikation, Bewertung und Bewältigung von Risiken.
- Ressourcenoptimierung: Klare Planung und Zuweisung von Ressourcen gewährleisten effektive Nutzung.

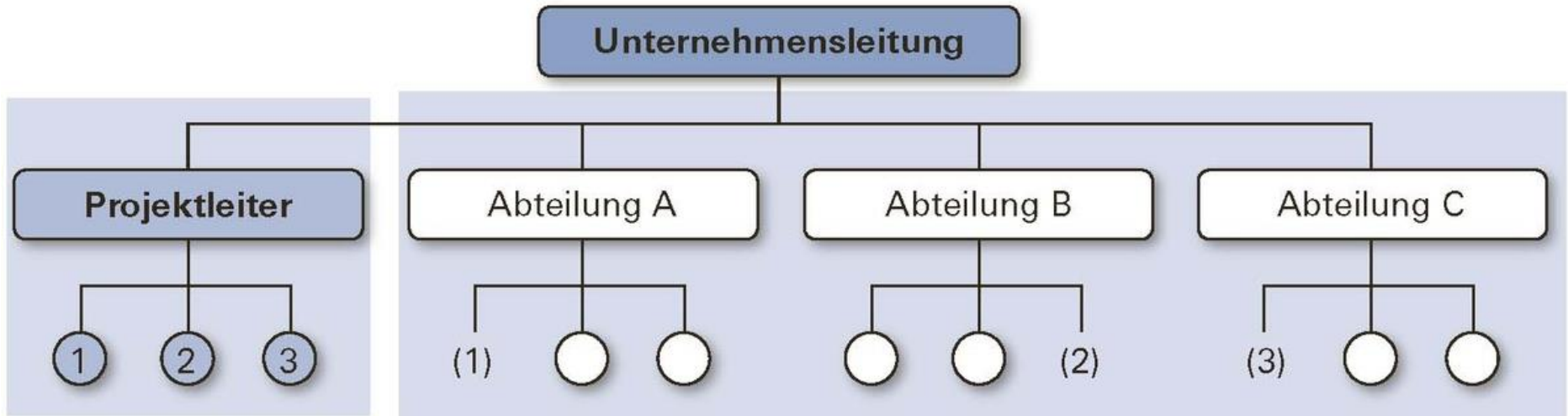
# Projektorganisationsformen

- Die Aufbauorganisation des Projektes bestimmt maßgeblich, wie erfolgreich ein Projekt sein kann. Nur wenn die Organisation das Projekt stützt, kann das Projekt erfolgreich sein.

Es werden drei Projektorganisationsformen unterschieden:

- **Autonome Projektorganisation (Reine PO)**
- **Einfluss-Projektorganisation (Stabs-PO)**
- **Matrix-Projektorganisation**

# Autonome Projektorganisation (Synonym: Reine Projektorganisation)





# Autonome Projektorganisation - Merkmale

- für ein Projekt wird eine praktisch eigenständige Linie gebildet.
- Alle Projektmitarbeiter werden für die Dauer des Projektes aus ihren jeweiligen Abteilungen abgezogen und vollständig der Projektorganisation zugeordnet.
- Die Projektmitarbeiter arbeiten während des Projekts zu 100% ihrer Kapazität nur für das Projekt.
- Anweisungen erhalten sie ausschließlich vom Projektleiter.
- Projektleitung hat alle notwendigen Kompetenzen (fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis).
- Projektleitung hat volle Zielverantwortung.

# Autonome Projektorganisation – Vor- und Nachteile

## Vorteile:

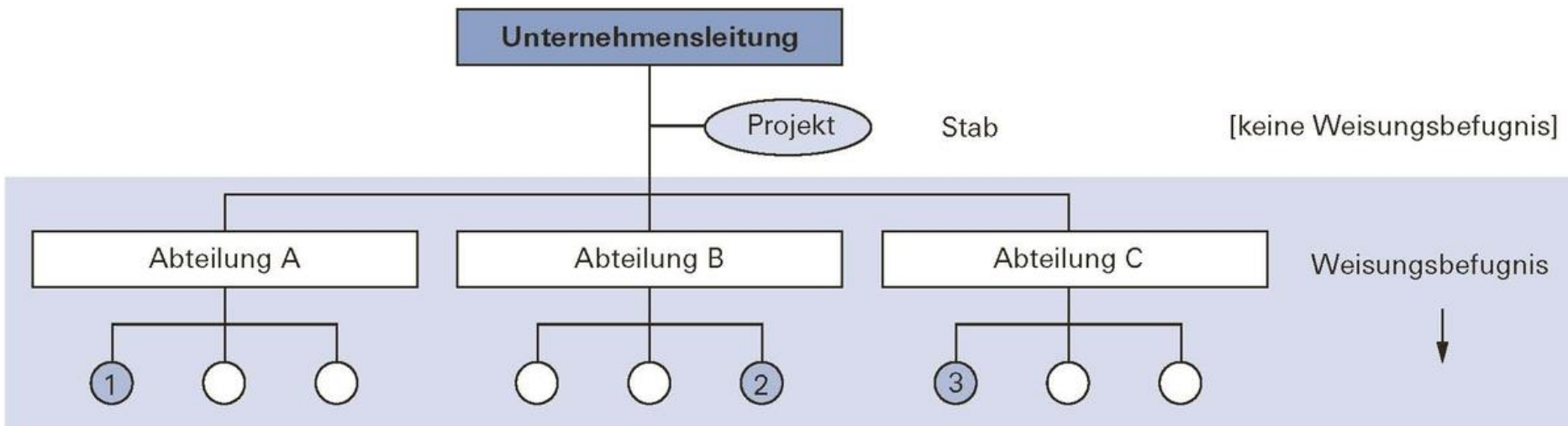
- Klare Befugnisse und Verantwortlichkeiten
- PL hat volles Weisungsrecht, kann sich einfacher durchsetzen und führen
- Kaum Konfliktpotenzial mit der Linie
- Hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt
- Schnelle Projektabwicklung möglich
- Einfache Kommunikationswege

## Nachteile:

- Kostenintensiv
- Auslastungsprobleme der Projektteammitglieder
- Know-how-Abfluss aus der Linie
- Ausgliederung der MA und Rückführung nach Projektende kann sich schwierig gestalten
- Schlechter Wissenstransfer zwischen Projekt und Linie

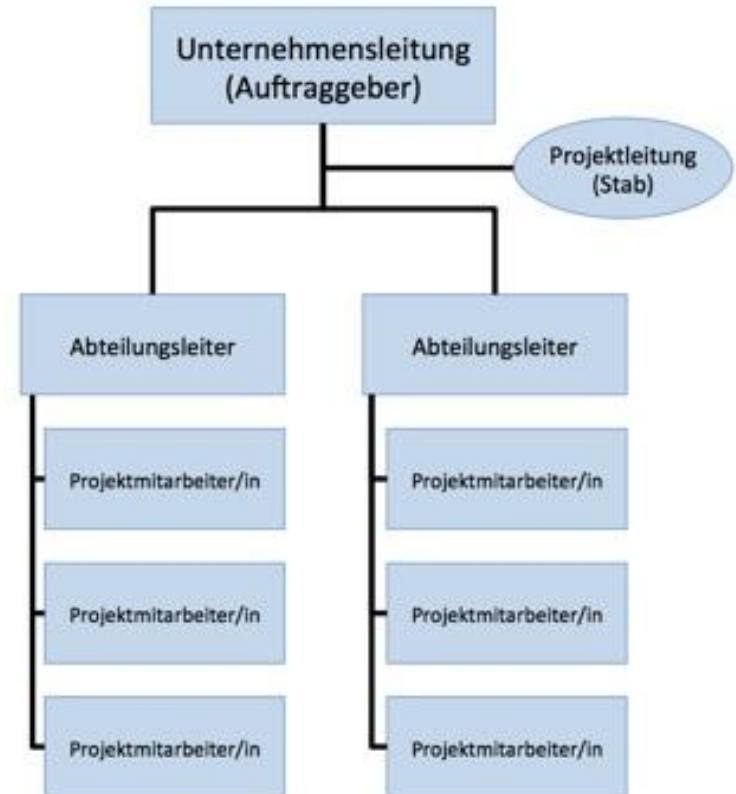
# Einfluss-Projektorganisation - (Stabs-PO)

- Minimalausstattung einer Projektorganisation
- Stabsstelle = Projektkoordinator



# Einfluss-Projektorganisation - (Stabs- PO)

- Die Projektleitung ist direkt der Unternehmensleitung unterstellt. In Stabsfunktion koordiniert sie den Projektverlauf, hat jedoch keine Entscheidungskompetenz
- Gegenüber den Projektmitarbeitern hat sie keinerlei Weisungsbefugnis, denn diese bleibt bei den Linienverantwortlichen



# Einfluss-Projektorganisation - Merkmale

- Einzig die Projektleitung wird aus der Linie herausgelöst und in die Stabsfunktion gesetzt.
- Projektmitarbeiter verbleiben in der Linie und werden lediglich zur Unterstützung benannt, jedoch ohne Angabe einer zur Verfügung gestellten Kapazität
- Die Projektleitung hat **KEINE fachliche** und **KEINE disziplinarische Weisungsbefugnis**, dadurch aber auch **KEINE Zielverantwortung**

# Einfluss-Projektorganisation – Vor- und Nachteile

## Vorteile:

- Keine organisatorischen Änderungen notwendig
- Hohe Flexibilität beim Ressourceneinsatz der Projektmitarbeiter
- Optimale Ressourcenauslastung der Projektmitarbeiter
- Optimaler Wissensaustausch zwischen Projekt und Linie

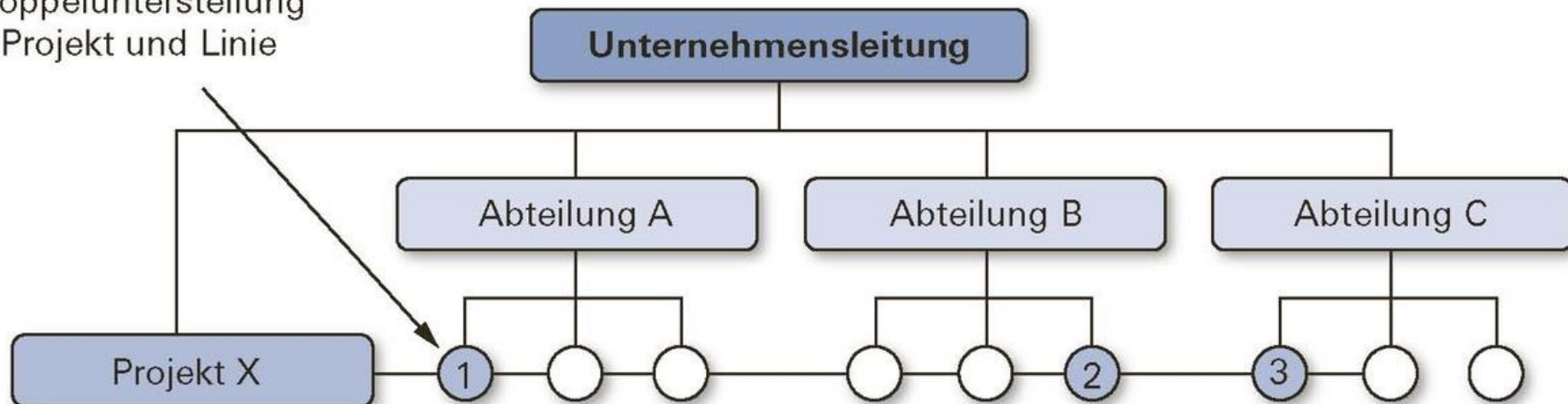
## Nachteile:

- Sehr hoher Koordinationsaufwand
- Projektleiter hat sehr begrenzte Durchsetzungsmöglichkeiten
- Starke Belastung der Linie
- Geringe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt
- Schleppende Projektabwicklung

# Matrix-Projektorganisation

- Bei dieser Organisationsform wird die **vertikal** gegliederte Linienorganisationsstruktur von einer **horizontal** strukturierten Projektorganisationen überlagert

Doppelunterstellung  
Projekt und Linie



# Matrix-Projektorganisation

- Bei der Matrix-PO verbleiben die MA in ihren jeweiligen Abteilungen
- Weisungsbefugnisse werden zwischen Stamm- und Projektorganisation aufgeteilt
- Die Abteilungsleitung behält die disziplinarische Weisungsbefugnis
- die Projektleitung bekommt „Zugriff“ auf die Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und hat fachliches Weisungsrecht bezüglich der Projektaktivitäten
- Die Kapazität, die die Mitarbeiter dem Projekt zuarbeiten sollen, ist schriftlich festgelegt (prozentual oder nach Stunden)
- Es gibt schwache, ausgewogene und starke Ausprägungen der Matrixorganisation.



# Matrix-Projektorganisation – Vor- und Nachteile

## Vorteile:

- Kein Herauslösen der Projektteammitglieder aus der Linie
- Flexibler und effizienter Einsatz der Projektmitarbeiter
- Guter Wissensaustausch zwischen Projekt und Linie

## Nachteile:

- Hoher Abstimmungsaufwand zwischen Projekt und Linie
- Konfliktpotential zwischen Projekt und Linie
- Gefahr der Überlastung der Mitarbeiter
- Möglicherweise werden Projektaufgaben vernachlässigt, da die höhere Loyalität meist der Abteilung gilt

# Entscheidungskriterien/Auswahlkriterien

Die Wahl der Projektorganisationsform ist abhängig von:

- Strategische Bedeutung des Projekts
- Erfahrungen mit den PO-Formen
- Projektart
- Projektgröße
- Projektdauer
- Größe des Unternehmens
- Komplexität des Projekts
- Ressourcenverfügbarkeit

# Überblick

## Befugnisse und organisatorische Zuordnung

Projekt-Organisation	Befugnisse der PL	Organisatorische Zuordnung der Projektmitarbeiter
Stabs-PO	Nur Koordinator	Verbleiben in der Linie
Matrix-PO	Fachliches Weisungsrecht	Verbleiben disziplinarisch in der Linie
Autonome	Fachliches und disziplinarisches Weisungsrecht	Wechseln ins Projekt

# Rollen im Projekt - Übersicht

- Die **Projektleitung** übernimmt die Planung, Organisation und Steuerung des Projekts.
- Der **Auftraggeber** legt die Ziele fest, stellt das Budget und überprüft die Abnahme.
- Der **Lenkungsausschuss** bestimmt den Projektleiter, fordert Berichte an, fungiert als Berichts- und Eskalationsgremium, trifft strategische Entscheidungen und nimmt die Projektabnahme vor.
- Die **Geschäftsleitung** veranlasst die Durchführung des Projekts und sichert die Finanzierung.
- Das **Projektmanagement-Office (PMO)** stellt eine projektübergreifende, permanente Unterstützungsfunktion dar. Es legt methodische Rahmenbedingungen und Standards für Projekte fest, begleitet die Einführung und Weiterentwicklung eines internen Projektmanagement-Systems und des PM-Handbuchs, die Verwaltung des Ressourcenpools (MA), Training & Qualifizierung der Projektmitarbeitenden und das übergreifende Controlling.

# Rollen im Projekt – Auftraggeber\*in (AG)

## Aufgaben

- Bestimmt Projektziele und den Auftrag
- Erstellt das Lastenheft
- Trifft Entscheidungen über das Ergebnis (Abnahme)
- Trägt die Kosten des Projekts / stellt das Budget
- Verantwortlich für den Anwendungserfolg

# Rollen im Projekt – Projektmanager\*in

## Aufgaben

- Organisiert, strukturiert und plant das Projekt
- Steuert das Projekt
- Motiviert das Team
- Kommuniziert mit Stakeholdern
- Verantwortlich für den Abwicklungserfolg

# Rollen im Projekt – Lenkungsausschuss

## Aufgaben

- Abstimmung der Projektziele mit den Unternehmenszielen
- Verfolgen des Projektfortschritts
- Abnahme von Meilensteinen und Phasenergebnissen
- Fungiert als Berichts-, Entscheidungs- und Eskalationsinstanz für den PL
- Entscheidung über Änderungsanträge treffen

# Rollen im Projekt –

## Aufgaben in der Startphase eines Projekts

### Lenkungsausschuss:

- Bringt Meinungen und Ideen der Entscheider zusammen
- Plattform für Meinungsaustausch
- Freigabe von Plänen
- Entscheidung im Fall von Eskalationen
- Einbeziehen von wichtigen Stakeholdern

### Unternehmensleitung:

- Freigabe des Projektauftrags
- Freigabe von Finanzmitteln
- Berufung der Projektleitung
- Entscheidung über Art der Projektorganisation
- Entscheidung über Projektmitarbeiter
- Genehmigung der Projektpläne



# Rollenbeschreibung: **AKV-Matrix**

- Die AKV-Matrix dient dazu für jede Rolle die **Aufgaben, Kompetenzen** (im Sinne von Befugnissen) und **Verantwortlichkeiten** zu beschreiben.
- Bei den Rollenbeschreibungen ist es wichtig, das **Kongruenzprinzip** zu beachten.
- **Das Kongruenzprinzip verlangt die Übereinstimmung zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.**
- Mit anderen Worten: wer eine Aufgabe und somit die Verantwortung erhält, dem muss auch die notwendige Kompetenz eingeräumt werden.
- Deckungsgleichheit ist erforderlich, damit die Rolle die Aufgabe erfolgreich durchführen kann.

**Anmerkung:** Inzwischen wird oftmals die ABVF-Matrix (Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung, Fähigkeiten) anstelle der AKV-Matrix verwendet, da der Begriff „Kompetenzen“ mehrdeutig ist.

# AKV-Matrix

- Reihenfolge, die eingehalten werden sollte:  
**Können — Wollen — Dürfen — Müssen**
- Ich muss die Fähigkeit besitzen, die Aufgabe zu bewältigen: ausreichendes Wissen und umfassende Informationen.
- Ich muss die Aufgabe lösen wollen: ohne Widerwillen.
- Ich muss die Befugnis haben, die Aufgabe zu lösen: die entsprechenden Kompetenzen (Befugnisse) wurden übertragen.
- Ich habe die Pflicht, die Aufgabe zu lösen: Ich trage die Verantwortung dafür.

# Projektmanagement Office (PMO)

## Definition:

Ein Projektmanagement Office (PMO) ist eine permanente projektübergreifende Organisationseinheit, die für die Erstellung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems einer Organisation verantwortlich ist.

- Das PMO ist eine Stabstelle in der Organisation



# Projektmanagement Office (PMO) Aufgaben

- Koordination aller Projekte einer Organisationseinheit,
- Bereitstellung von Projektpersonal aus dem Ressourcenpool,
- projektübergreifendes Controlling,
- Projektportfoliomanagement,
- Weiterentwicklung des PM-Standards
- Erstellung und Weiterentwicklung des PM-Handbuches,
- Training & Qualifizierung der Projektmitarbeitenden



# Projekt Office (PO) - Aufgaben

- Das Projekt Office (PO) ist eine temporäre Organisationseinheit, die sich auf die praktische Unterstützung von Projekten konzentriert, indem es u.a. bei administrativen Aufgaben hilft.
- Es soll die Projektleitung bei ihrer täglichen Arbeit entlasten, wie z.B. durch
  - das Erstellen von Berichten,
  - Reporting,
  - Protokollführung,
  - Erstellung und Pflege des Projekthandbuchs,
  - Projektassistenz und Sekretariatsaufgaben,
  - Arbeiten mit den PM-Tools,
  - Projektcontrolling,
  - Sonstige administrative Tätigkeiten

# Stabsstellen – übliche Stabsstellen in Unternehmen

- **Compliance:** Überwacht die Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien.
- **Qualitätsmanagement:** Sicherstellung und Verbesserung der Produkt- oder Dienstleistungsqualität.
- **Recht:** Bietet rechtliche Beratung und stellt die Gesetzeskonformität sicher.
- **Datenschutz:** Gewährleistet Datenschutz und Privatsphäre.
- **Arbeits- und Gesundheitsschutz:** Sorgt für die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter.
- **Gleichstellung:** Fördert Chancengleichheit und Diversität am Arbeitsplatz.
- **Revision:** Prüft Unternehmensprozesse und -kontrollen.
- **Controlling:** Überwacht und analysiert die finanzielle Leistung des Unternehmens.
- **IT (Informationstechnologie):** Verantwortlich für IT-Systeme.
- **Kommunikation:** Verantwortlich für interne und externe Kommunikation.
- **Umweltmanagement:** Überwacht umweltfreundliche Praktiken.
- **Risikomanagement:** Identifiziert, analysiert und bewertet Risiken.

# Das Projektmanagementhandbuch

Das Projektmanagementhandbuch (PM-Handbuch) ist nach **DIN 69905** eine

- *"Zusammenstellung von Regelungen, die innerhalb einer Organisation generell für die Planung und Durchführung von Projekten gelten."*
- Es kann als die Dokumentation des "Projektmanagement-Systems" bezeichnet werden



# Das Projektmanagementhandbuch

Es ist ein umfassender Leitfaden für die Durchführung von Projekten in einer Organisation.

Inhalt: z.B.

- Begriffsdefinitionen für ein gemeinsames Verständnis (Glossar)
- Vorgehensmodelle, Phasenpläne
- Projektmanagementprozesse und Abläufe
- Methoden, Werkzeuge und bewährte Praktiken
- Standardisierte Dokumentvorlagen, Formulare, Checklisten
- Verfahrensanweisungen für spezifische Aufgaben.
- Richtlinien für Informations- und Berichtswesen.
- Qualitätsstandards



# Das Projektmanagementhandbuch

## Zweck:

- Gewährleistung einheitlicher Standards in Projekten.
- Steigerung der Effizienz durch vordefinierte Prozesse.
- Sicherung der Projektergebnis-Qualität.
- Wissenstransfer und -speicherung.
- Orientierungshilfe für Projektmanager\*innen
- Aktive Risikominderung.

Das Projektmanagement-Handbuch fungiert als zentrale Ressource, um Projekte konsistent, effizient und qualitativ hochwertig durchzuführen, indem es klare Anleitungen, bewährte Praktiken und Ressourcen bietet.

# Berichte & Berichtsarten

- Berichte sind statische Dokumente, die Messungen zu einem bestimmten Zeitpunkt darstellen.

Berichtsarten umfassen

- **zeitorientierte** (z.B. Statusberichte)
- **ergebnisorientierte** (z.B. Abschlussbericht, Meilensteinbericht )und
- **ereignisorientierte Berichte** (z.B. Unfallbericht, Krisenbericht).

# Berichte

## Statusberichte:

- Diese Berichte informieren über den aktuellen Stand des Projekts, einschließlich Fortschritt, erreichter Meilensteine, Probleme und Risiken. Statusberichte bieten einen Überblick über den Projektverlauf.

## Meilensteinberichte:

- Berichte, die speziell auf die erreichten Meilensteine im Projekt fokussieren. Sie geben Einblick in die rechtzeitige Erreichung von Schlüsselzielen und helfen, den Fortschritt zu überwachen.

## Arbeitspaketberichte:

- Diese Berichte konzentrieren sich auf die Details der einzelnen Arbeitspakete im Projekt. Sie bieten Informationen über den Status, den Ressourceneinsatz und andere relevante Aspekte der Arbeitseinheiten.

# Berichte

## Prognoseberichte:

- Geben eine Vorhersage über den zukünftigen Verlauf des Projekts basierend auf aktuellen Trends und Erfahrungen.

## Phasenübergangsberichte:

- Informieren über den Übergang von einer Projektphase zur nächsten und zeigen auf, ob die vorherigen Ziele erreicht wurden.

## Qualitätsberichte:

- Berichte, die sich auf die Qualität der Projektergebnisse konzentrieren und Maßnahmen zur Sicherung oder Verbesserung der Qualität aufzeigen.

## Projektabschlussbericht:

- Zusammenfassender Bericht, der den Gesamtverlauf des Projekts, die erreichten Ziele, Lehren aus dem Projekt und Empfehlungen für zukünftige Projekte dokumentiert.

# Erfolgskriterien

- Zitat ICB, 4.5.1 : *"Erfolgskriterien sind Messgrößen, die Stakeholder verwenden, um den Erfolg eines Projekts zu bewerten und zu beurteilen."*
- Anhand der Erfolgskriterien wird gemessen, ob ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde.
- Sie müssen für jedes Projekt spezifisch identifiziert, analysiert und bewertet werden.
- Ein Erfolgskriterium kann beispielsweise das Einhalten eines Endtermins oder die Erstellung einer bestimmten Leistung sein.
- Die Frage des Stakeholders bei der Überprüfung lautet: "Wurde dieses Kriterium wie geplant eingehalten?"

# Erfolgsfaktoren

- **Erfolgsfaktoren** sind wichtige Einflussgrößen bzw. Rahmenbedingungen für das Erreichen der Erfolgskriterien.
- Sie sollten für jedes Projekt definiert werden.
- Werden die Erfolgsfaktoren für ein Projekt richtig bestimmt und einbezogen, wird damit die Wahrscheinlichkeit erhöht, das Projekt erfolgreich abzuschließen.
- Zitat ICB: *"Erfolgsfaktoren sind Elemente, die Einzelne in ihr Projekt einbeziehen sollen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, die Erfolgskriterien zu erfüllen und ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen."*

# Erfolgsfaktoren

Wichtige Erfolgsfaktoren sind z.B.:

- Unterstützung vom Top-Management
- gute Kommunikation
- Klar definierte, operationalisierte Ziele
- Ausreichend Befugnisse der PL
- Projektmanagementkompetenzen (PL, Projektteam)
- Stakeholdermanagement (Einbeziehen der Stakeholder)
- Risikomanagement
- Führungskompetenz der PL
- Konfliktmanagement
- Teamentwicklung

# Anwendungs- und Abwicklungserfolg

## Der Abwicklungserfolg

- bezieht sich auf die erfolgreiche Durchführung des Projekts,
- also auf die Realisierung innerhalb des magischen Dreiecks aus Kosten, Leistung und Termin sowie der Zufriedenheit der relevanten Stakeholder.
- Verantwortlich: Projektmanager/in

## Der Anwendungserfolg

- bezieht sich auf die anschließende erfolgreiche Verwendung des Projektergebnisses (Nutzen, Markterfolg, Return on Investment).
- Verantwortlich: Auftraggeber/in