



Grundlagen des Projektmanagements

Projektdurchführung



Themenübersicht

01

Basiswissen

- Projekt
- Projektmanagement
- Projektarten und –Kriterien
- Projektphasen
- Vorgehensmodelle

02

Basiswissen

- Analyse / Synthese
- Das magische Dreieck
- Teamaufbau
- Projektleiter
- Projektorganisationen

03

Projektinitialisierung

- Projektidee
- Das Lastenheft
- Zieldefinition
- Stakeholder- und Risikoanalyse
- Kick-Off-Meeting
- Das Pflichtenheft
- Projektantrag / -auftrag

04

Projektplanung Teil 1

- Projektstrukturplan
- Vorgangsliste
- Gantt-Diagramme
- Netzplantechnik

05

Projektplanung Teil 2

- Ressourcenplanung
- Kostenplanung
- Finanzplanung



Themenübersicht

06

Projekt- durchführung

- Projektcontrolling
- Projektsteuerungs-
zyklus
- Termin-, Kosten-
und Leistungs-
kontrolle
- Projekt-
dokumentation
und Berichte

07

Projekt- abschluss

- Abnahme
- Abschlusssitzung
„Lessons learned“
- Archivierung
- Auflösung Projekt-
organisation
- Abschlussfeier

08

Scrum

- Klassisch vs. Agil
- Scrum?
- Meetings
- Sprint
- Team
- Artefakte

09

Übungstag

- Zusammen-
fassung
- Vorbereitung
Bausteinprüfung
- Zeit zum Üben

10

Baustein- prüfung

- Trainerbewertung
- Vorbereitung
- Bausteinprüfung
- Nachbesprechung



06 Projektdurchführung

Steuern, Kontrollieren und Ausrichten



Projektdurchführung - Bereiche

Was passiert denn rund um die Aufgabenerledigung?

- Projektcontrolling
- Projektsteuerungszyklus
- Projektdokumentation
- Projektmeetings

Projektcontrolling und -steuerung



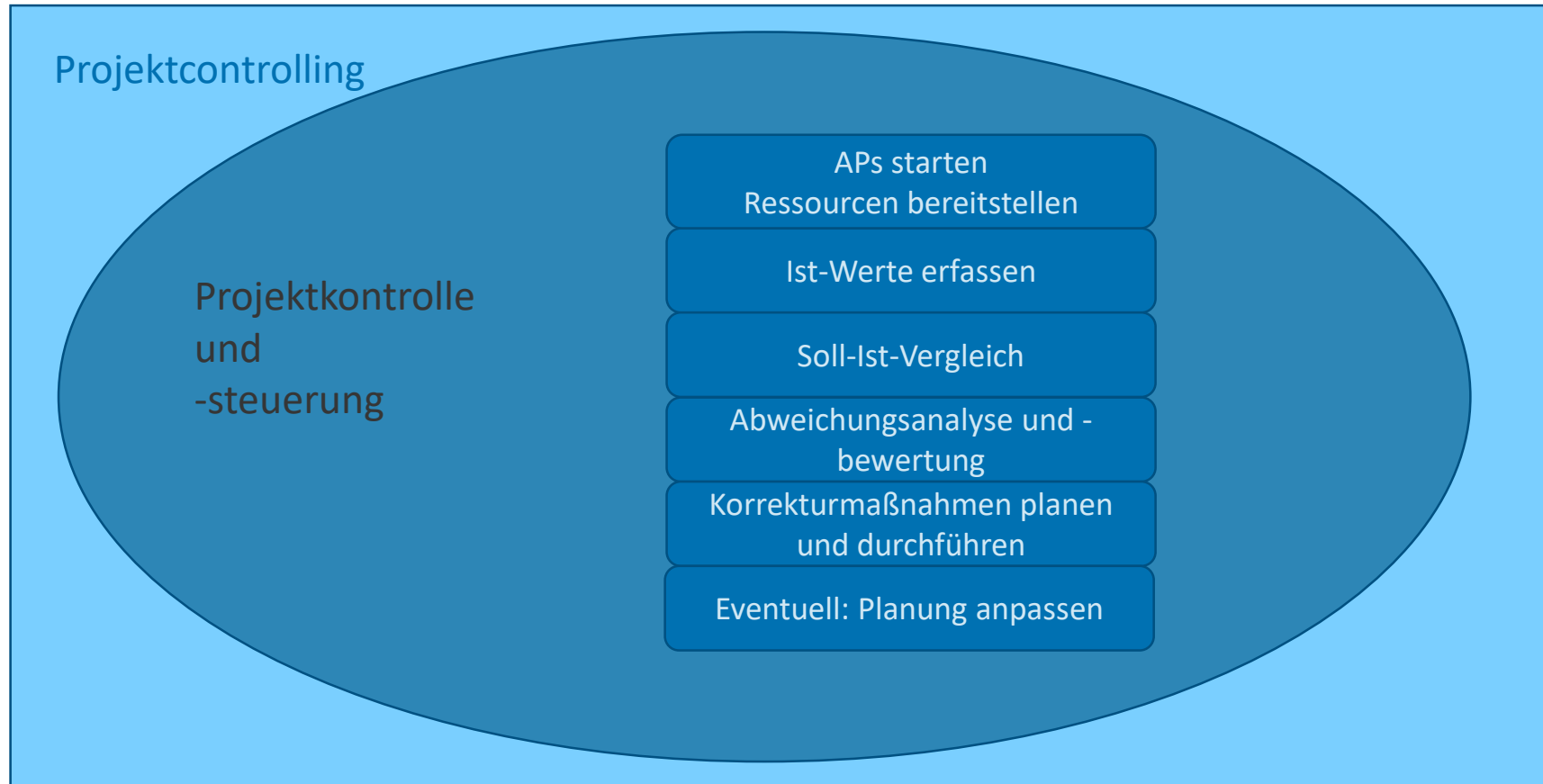
Projektcontrolling

Was ist das?

- Nach DIN 69901 beinhaltet „Projektcontrolling“ folgende Aktivitäten: „Sicherung des Erreichens der Projektziele durch: Soll-Ist-Vergleich, Feststellung der Abweichungen, Bewerten der Konsequenzen und Vorschlagen von Korrekturmaßnahmen, Mitwirkung bei der Maßnahmenplanung und Kontrolle der Durchführung“.

Kontrolle und Steuerung

Was gehört zum Projektcontrolling



Zuständigkeit klären

- Projektleiter?
- Projektteam?
- betriebsinternes Controlling

Zeitpunkt für Abfragen

- Regelmäßige Intervalle
- Meilenstein Prüfpunkte
- Meist Mischform

Klärung von Rahmenbedingungen

Erfolgreiches Projektcontrolling braucht klare Regeln

- Was ist zu überwachen?
- Wer ist für die Aufgaben jeweils zuständig?
- Wie und in welcher Form erfolgen die Rückmeldungen?
- Hol- oder Bringschuld der Kontrollwerte?
- Welche Kennzahlen für die Ist-Erfassung nutzen?
- Strukturierung der Aufgaben in Form eines PSP bereits in der Planungsphase

Bringschuld

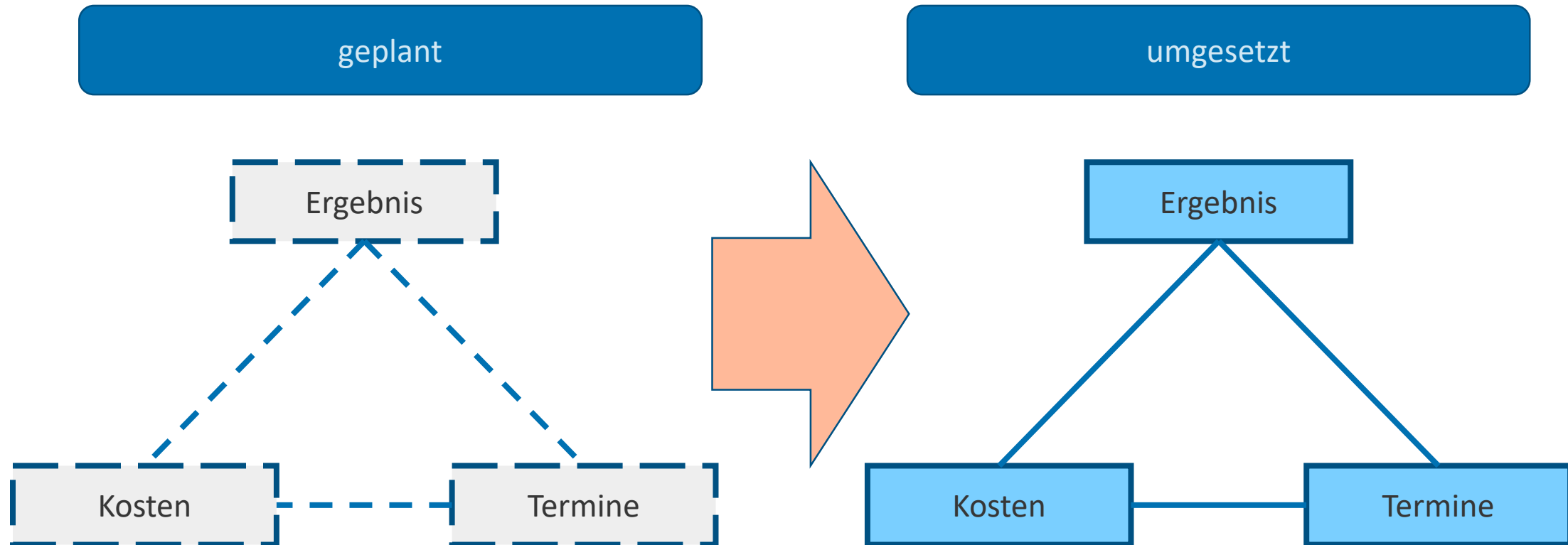
*Lieferung der Kennzahlen
durch den
Aufgabenverantwortlichen*

Holschuld

*Notwendige Informationen
besorgen durch
Management*

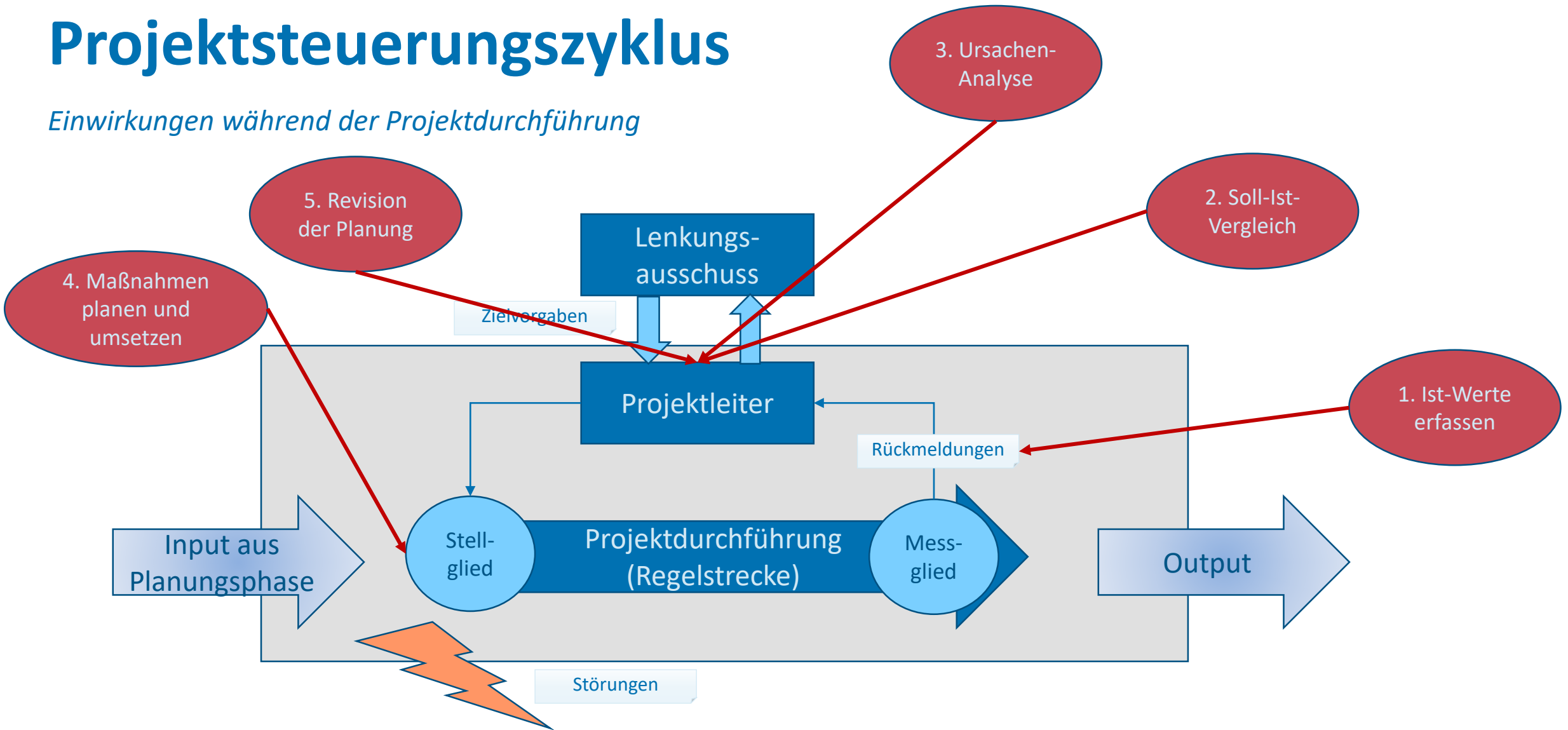
Magisches Dreieck – Planung und Realisierung

Soll- / Ist-Vergleich



Projektsteuerungszyklus

Einwirkungen während der Projektdurchführung



Soll-Ist-Vergleich Kosten-, Termin- und Leistungskontrolle



Soll-Ist Vergleich

Gegenüberstellung von Kennzahlen

Planwerte

- geschätzte Zeit
- geschätzte Ressourcen
- geschätzte Kosten

Aus Planungsphase

Ist-Werte

- Tatsächliche Zeit
- Tatsächliche Ressourcen
- Tatsächliche Kosten

Zum Zeitpunkt x

Soll-Werte

- angepasste Zeit
- angepasste Ressourcen
- angepasste Kosten

Angepasste
Planwerte

Abweichungen
errechnen und
Diagrammen
bzw.
Übersichten
darstellen

Terminkontrolle

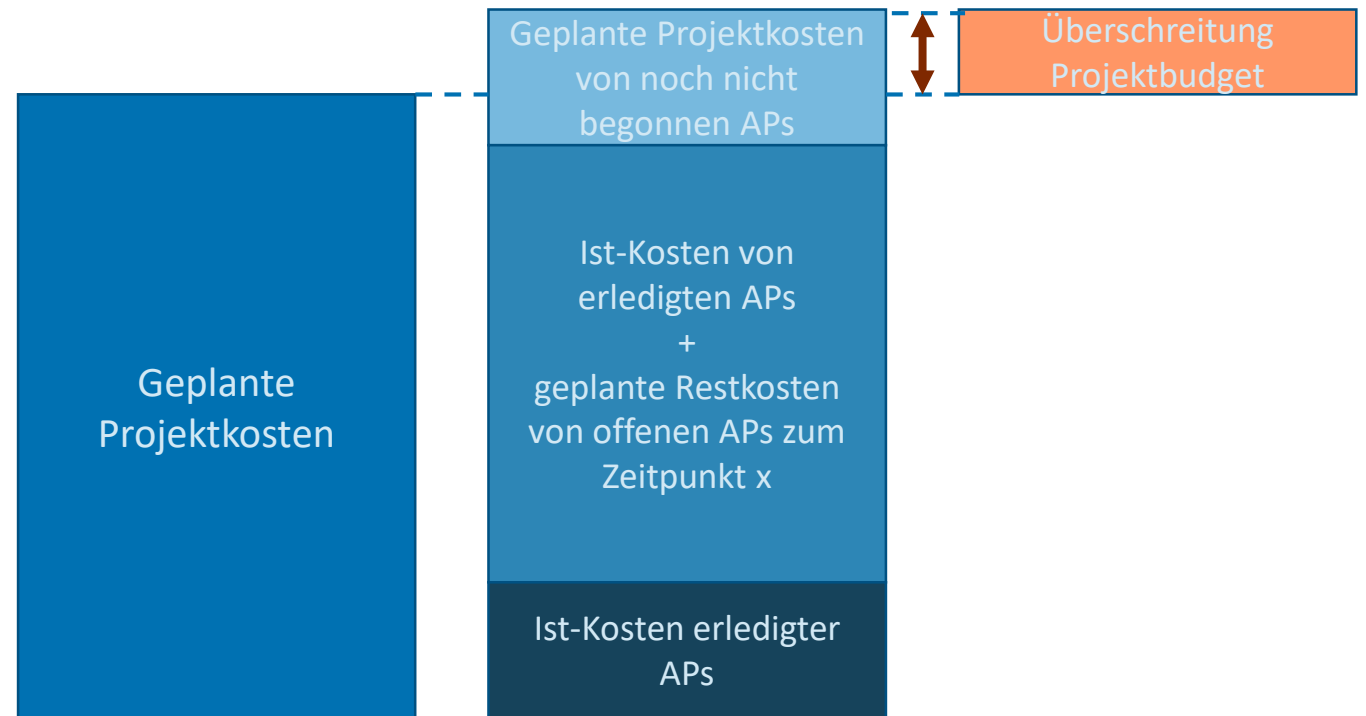
Darstellungsmöglichkeiten

- **Gantt-Diagramme:** Vorlage mit Planzeit, jeweils Einfügen von Zeile mit der realisierten Zeit
- **Meilenstein-Trendanalyse:** Zusammenfassung der Arbeitspakete in einem größeren Überblick (Beispiel einarbeiten aus altem Datensatz)
- Die Zeit im Blick behalten

Kostenkontrolle

Finanzen im Griff

- Personalkosten
- Materialkosten
- Betriebsmittelkosten
- Sonstige Kosten



Leistungskontrolle

Nur Ergebnisse zählen

- Leistungsfortschritt messen und beurteilen
- Ertragswertanalyse (Earned Value Analyse)
- Fertigstellungsgrad: zum Stichpunkt erbrachte Leistung
- Fertigstellungswert: erbrachte Sach- und Dienstleistungen

Abweichungen und Maßnahmen für den Projekterfolg



Ursachen für Abweichungen

Erstens kommt es anders als man zweitens meistens denkt

- Änderung von Planzielen – Erkennen, dass geplante Ziele nicht optimal waren
- Planziele passen, aber während Durchführung nachweisliche Abweichungen vom Plan
- falsche Kalkulation von Ressourcen

Planungsfehler

Ausführungsfehler

Änderung
Rahmenbedingungen

Korrekturmaßnahmen

Problemlösungsansätze

- **Reaktiv:** unerwünschte Soll-Ist-Abweichungen durch Änderung in der Aufgabenbearbeitung kompensieren
- **Proaktiv:** Schwierigkeit erkennen -> Anpassung während der Durchführung -> in Umsetzung einfließen lassen

Überstunden

Mehr Betriebsmittel

Arbeitspakete outsourcen

Zusätzlich Ressourcen

Reduzierung des Projektumfangs

Terminverschiebung

Planungsrevision

Überarbeitung der Plankennzahlen

- Revidieren = nach Überprüfung anpassen
- Anpassung von Ergebnissen, Kosten, Zeit
- Neue Erkenntnisse während der Durchführung
- Überarbeitung der Projektplanung mit neuen Soll-Vorgaben
- Zustimmung durch Auftraggeber und –nehmer erforderlich vor Umsetzung

Projektdokumentation



Dokumentation

Definition

- Sammlung erstellter Unterlagen (Lasten- und Pflichtenheft, Projektauftrag, Planungsdarstellungen, Protokolle der Umsetzung, Meeting Protokolle, Ist-Wert-Erfassungen)
- Zugriff für alle Berechtigten möglichst zentral, allerdings intern und extern unterschiedlich geregelt

Dokumentenmanagement

Zu klärende Fragen

- Welche Unterlagen erstellt wer bis wann für wen?
- Benennung und Kennzeichnung
- Ablageort
- Dokumentationsarten definieren

Projektdokumentation

Für das Projekt brauchen wir jetzt konkret was?

- **Projektauftrag:** Verträge, Protokoll, Schriftverkehr, Ziele, Lasten- und Pflichtenheft
- **Planungsunterlagen:** PSP, Organigramm, Ablaufplan, Terminplan, Material- und Kapazitätenplan, Kosten-, Budget- und Finanzplan
- **Managementunterlagen:** Arbeitsaufträge, Berichtspläne, Besprechungsprotokolle
- **Arbeitsergebnisse:** Zwischenberichte, Rückmeldungen, Anfragen, Bestellung, Abrechnungen, Schriftverkehr

Projektmanagement-Handbuch

Sammlung von Erfahrungswerten und Regeln

- **Inhalt:** Anleitungen, Regeln und Vorschriften innerhalb eines Unternehmens basierend auf gesammelten Erfahrungswerten
- firmeneigenes definiertes Projektmanagementsystem
- Ähnlich wie ein QM-Handbuch für jegliche Prozesse in zertifizierten Unternehmen
- **Ablage:** Projektakte oder Projektordner enthalten alle zum Projekt gehörigen Dokumentationen-

Projekt-Berichte

Was ist denn der Unterschied zu Dokumentationen?

- Bericht:
- Im Gegensatz zu Dokumentationen sind Berichte offizielle Zusammenfassungen des Projektstatus, die definierten Beteiligten zur Verfügung stehen
- **Beispiele: Statusbericht, Sonderbericht, Abschlussbericht**
- **Aufbau:** Status, Fortschritte, Soll-/Ist-Vergleich für Kosten und Termine, Ergebnisbericht, Abweichungen, Maßnahmen, Auswirkungen

Quellen

Buchquelle

¹ Zell, Helmut (2018) : Projektmanagement. Lernen, lehren und für die Praxis, Books on Demand Norderstedt.

Abbildungen

Folie 1 Adobe Stock | Datei 109348002 lizenziert

Sonstige Folien Darstellungen innerhalb von PowerPoint erstellt

VIELEN DANK!

