

ColorGentlemen

Errichtung und Inbetriebnahme einer neuen Betriebsstätte



Verfasser: Enrico Schulz

Report erstellt gemäß: Dok.-Nr. Z01D_Leitfaden Rev. 09, vom 04.02.2020

Vorgelegt am: 11.11.2020

Inhalt

1. Projektdesign [4.5.1]	3
1.1. Beschreibung des Projekterfolgs aus der Sicht des Kunden/Auftraggebers	3
2. Anforderung und Ziele [4.5.2]	4
2.1. Erstellung eines Projektsteckbriefs	4
2.2. Darstellung von operationalisierten Zielen mit Sozialziel und Nichtziel	5
2.3. Gegenüberstellung und Priorisierung ausgewählter konkurrierender Ziele mit Begründung	6
3. Qualität [4.5.6]	7
3.1. Benennung der Abnahmekriterien im Sinne von: Leistungsanforderungen, Zeitpunkt und Lieferung, erfolgreicher Testbetrieb oder Mindestrentabilität	7
4. Stakeholder [4.5.12]	8
4.1. Erstellung eines Umfeld-Portfolios (sachlich-sozial und intern-extern)	8
4.2. Beschreibung der Stakeholder-Interessen und deren Erwartungen und Befürchtungen sowie geeignete Maßnahmen zur Stakeholdersteuerung und Benennung der Strategie	9
4.3. Darstellung eines Stakeholder-Portfolios	10
5. Chancen und Risiken [4.5.11]	11
5.1. Erfassung und Benennung von drei Risiken und deren Ursache	11
5.2. Ermitteln von präventiven und korrektiven Maßnahmen und Berechnung des Risikowertes	12
5.3. Erfassung und Benennung einer Chance	12
6. Organisation, Information und Dokumentation	13
6.1. Benennung und Begründung der gewählten Projektorganisation	13
6.2. Beschreibung der Rollen mit Aufgabe/Kompetenzen/Befugnissen/Verantwortung	14
6.3. Erstellung einer Dokumenten-/Kommunikations-/Informationsmatrix aus Sicht des PL	15
7. Ablauf und Termine [4.5.4] - Teil 1	16
7.1. Grafische Darstellung des Phasenplans	16
8. Leistungsumfang und Lieferobjekte [4.5.3]	18
8.1. Grafische Darstellung eines codierten PSP (Projektstrukturplan)	18
8.2. Begründung der gewählten Gliederungsart (Orientierung)	18
8.3. Beschreibung eines Arbeitspaketes des PSP	19
9. Ablauf und Termine [4.5.4] - Teil 2	20
9.1. Erstellung einer vollständigen Vorgangsliste	20
9.2. Erstellung eines vollständigen Balkenplans mit kritischem Pfad	20
10. Ressourcen [4.5.8]	21
10.1. Nennung der benötigten Ressourcen	21
10.2. Darstellung einer Ressourcenganglinie (Einsatzmittelganglinie) für eine Ressource	22
11. Kosten und Finanzierung [4.5.7]	23
11.1. Erläuterung des Vorgehens der Kostenermittlung	23
12. Planung und Steuerung	24
12.1. Erstellung eines Statusberichts mit Angabe des Fortschrittsgrades (T, K, L)	24
13. Selbstreflexion und Selbstmanagement [4.4.1]	25
13.1. Reflexion der eigenen Teamrolle	25
13.2. Darstellung von Projektaufgaben in einer Eisenhower-Matrix	25
14. Persönliche Kommunikation [4.4.3]	26
14.1. Darstellung eines im Projekt angewendeten Kommunikationsmodells	26
15. Vielseitigkeit	27
15.1. Darstellung der im Projekt zu welchem Anlass verwendeten Moderationstechniken	27
16. Eigenständigkeitserklärung	28
17. Anlagen	29
18. Anhang	34
18.1. Abkürzungsverzeichnis/Glossar (alphabetische Reihenfolge)	34
18.2. Abbildungsverzeichnis	35
18.3. Tabellenverzeichnis	36
18.4. Anlagenverzeichnis	36

1. Projektdesign [4.5.1]

1.1. Beschreibung des Projekterfolgs aus der Sicht des Kunden/Auftraggebers

Die FIT GmbH (FIT) ist ein Unternehmen, was auf die Instandsetzung von Fahrzeugen spezialisiert ist. Mit 30 Jahren Erfahrung, hat sie Autohäuser aller Marken, diverse Firmenfuhrparks großer Unternehmen und Autovermieter in ganz Deutschland als Kundschaft. Ihre Kunden bedient sie sowohl mit passenden Inhouse-Lösungen, aber auch über 17 autarke Stationen, an denen dann auch Peaks und dauerhaft größere Auftragsvolumen abgewickelt werden können. Ihren Hauptsitz betreibt die FIT immer noch an ihrem Gründungsstandort im Berliner Wedding.

Der Projektanlass ist dadurch gegeben, dass die FIT über eine Ausschreibung die Hamburger Mobile GmbH (HM) als neuen Kunden gewinnen konnte. Der daraus resultierende vierjährige Werkvertrag mit einer Option auf weitere 2 Jahre, enthält ein Auftragsvolumen von ca. 3500 Fahrzeuginstandsetzungen p.A. aus Leasingrücknahmen. Um dieses Auftragsvolumen abwickeln zu können, muss die FIT eine neue Betriebsstätte errichten und in Betrieb nehmen. Sie hat sich zur Errichtung ihres neuen Standortes, für den Umbau einer alten Automobilwerkstatt im Hamburger Speckgürtel entschlossen.

Da die Werkstatt in den 60er Jahren erbaut wurde und seit mehr als 2 Jahren leer steht, sind einige Instandsetzungs-, Umbau- und Erneuerungsmaßnahmen vorzunehmen, bevor dann mit der Installation von zwei Lackierkabinen und der Ausstattung einer kompletten Lackierwerkstatt inkl. angehängten Büros begonnen werden kann. Der neue Standort der FIT soll außerdem mit modernster Technik ausgestattet werden, um dort mit innovativen Verfahrensweisen arbeiten zu können. Zusätzlich zur technischen Ausstattung des Standortes, wird es außerdem nötig sein, die internen Aufbau- und Ablauforganisationen mit allen Beteiligten zu definieren und an die örtlichen und technischen Gegebenheiten anzupassen. Außerdem muss das neue Personal auf diese neuen Verfahrensweisen und Techniken geschult werden.



Im Projekt gibt es drei große Stolpersteine, deren Vorhandensein maßgeblich an den Projekterfolg gebunden ist.

(siehe auch S.28 / Vielseitigkeit)

Abbildung 1: Epic Points

Der Auftraggeber des Projektes Herr Meier, ist Geschäftsführer der FIT GmbH. Aus seiner Sicht gilt das Projekt als erfolgreich, wenn die neue Betriebsstätte voll funktionsfähig eingerichtet ist, die Prozesse definiert sind und sein Kunde, die HM nach den Anforderungen aus dem neu geschlossenen Werkvertrag zufriedenstellend bedient werden kann. Neben dem Umsatzzuwachs und einem neuen zufriedenen Kunden, werden weitere Nutzen angestrebt, die sich aus dem Projekt ergeben sollen. Durch den Einsatz der innovativen Anwendungsverfahren und Technik, will man eine wirtschaftlichere Arbeitsweise erreichen. Aber auch die sich daraus ergebenden Synergien nutzen und z.B. die Marktposition durch schnelle und qualitativ hochwertige Arbeiten weiter zu festigen. Zudem soll z.B. die Mitarbeitermotivation, neben den einfacheren Anwendungsverfahren auch durch eine geringere Reklamationsquote gesteigert werden.

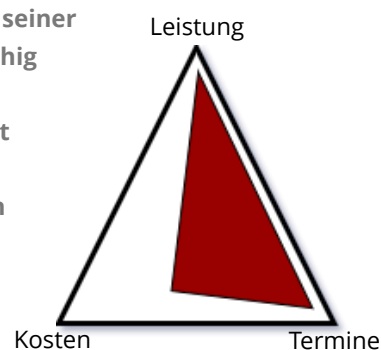


Abbildung 2: Magisches Dreieck

2. Anforderung und Ziele [4.5.2]

2.1. Erstellung eines Projektsteckbriefs


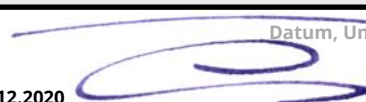
Projekttitel	ColorGentlemen			
Projektnummer	CG-1			
AG extern/Kunde	n/v			
AG intern	FIT GmbH, Perleberger Straße 1, 10559 Berlin, vertreten durch GF, A.Meier			
Projektleiter/in	Herr Enrico Schulz / Projektmanager			
Projektart	Organisations- & Investitions-Projekt			
Oberziel	Errichtung und Inbetriebnahme einer neuen Betriebsstätte			
Hauptziele/ Kurzbeschreibung Projekthinhalt	Umbau und Inbetriebnahme einer angemieteten KFZ Werkstatt in eine Lackiererei. Erarbeitung und Implementierung neuer Prozesse und das Einstellen von 15 Mitarbeitern.			
Angestrebter Nutzen	Dort soll das Auftragsvolumen eines Werkvertrages für einen neuen Großkunden abgewickelt werden und die Marktstellung der FIT soll weiter gefestigt werden.			
Termine	Starttermin	Endtermin	Fixierte Meilensteine	Gesamtdauer
	01.12.2020	30.06.2021	Projektstart 01.12.2020 Schlüsselübergabe 23.12.2020	7 Monate
Kapazitätsaufwand	Eigenaufwand (ph)	1.560 Ph	Fremdaufwand (€)	0 €
Budget insgesamt	400.000 €			
Kosten €	PM-Kosten	40.290 €		
	Personalkosten allg.	27.125 €		
	Sachkosten allg.	304.949 €		
Risikorücklage €	5% vom Budget	20.000 €		
Projektbeteiligte	Fachteam	Organisationsteam: Hr. Meier (GF); Hr.Kabel (GL); Fr.Mikitta (QMB); Fr. Stanczak (LB); .n.N. Lackiermeister/in (L.Meister)		
	Lenkungsausschuss	n/v		
	Externe Dienstleister	Hr. Thomsen -Fuchs Lackieranlagen GmbH; Hr. Talib -Glasklar GmbH; Hr.Medel -Elektro.de; Hr.Licher -Die Klempner		
	Weitere wichtige SH	Hr.Drewens -Hamburger Mobile GmbH; Fr.Stenzel -ImmoWorld GmbH; Hr. Klar -Bezirksschornsteinfeger (BSSF)		
Berichterstattung	14tägig per Mail als A3 Situationsbericht			
Mögliche Störungen/Risiken	Abnahme durch den BSSF erfolgt nicht; den elektrischen Anlagen wird keine Unbedenklichkeit bescheinigt; es findet sich kein passender Lackiermeister			
Besonderheiten	Zu den bereits bekannten Anwendungsverfahren sollen außerdem technisch aktuelle und innovative Techniken in die Prozesskette integriert werden.			
Freigabe	 Datum, Unterschrift AG 14.12.2020		 Datum, Unterschrift PL 09.12.2020	

Abbildung 3: Formular: Projektsteckbrief

2.2. Darstellung von operationalisierten Zielen mit Sozialziel und Nichtziel

Tabelle 1: Zielbeschreibung mit Operationalisieren

Code	Ziel	Operationalisierung Abnahmekriterien	Kategorie	Verant.	Konsequenz bei Nichteinhaltung
L1	Neue Betriebsstätte errichtet				
L1.1	Die alte Werkstatt ist umgebaut	Das alte Lager ist entkernt und die Wand zur Werkstatt ist entfernt. Dach und die Heizungsanlage sind repariert und die elektrische Anlage entspricht allen Anforderungen.	MUSS	PL	Ohne den Umbau ist eine zweckmäßige Nutzung der Mietsache ausgeschlossen. Und die Lackieranlagen können nicht betrieben werden.
L1.2	Büroräume sind eingerichtet	Die Büros sind mit Mobiliar und EDV eingerichtet. Der Schlüsseltresor wurde geliefert und aufgebaut. Die Kommunikation ist sichergestellt.	MUSS	PL	Es wäre kein klarer Anlaufpunkt, für Lieferanten und Dienstleister vorhanden. zudem wäre die Kommunikation und Dokumentation von Vorgängen davon beeinträchtigt.
L1.3	Werkstatt betriebsbereit eingerichtet	Alle technischen Wartungen und Reparaturen wurden durchgeführt. Notwendige Neuanschaffungen getätigt und Prüfungen/Abnahmen und Freigaben sind erfolgt.	MUSS	PL	Ohne eine funktionierende Werkstatt können die Fahrzeuge für die Lackierung nicht vor- und nachbereitet werden.
L1.4	Lackieranlage 1 ist voll einsatzbereit	Die erste Lackieranlage ist aufgebaut, an die Energieversorgung angeschlossen und einsatzbereit	MUSS	PL	Ohne den Aufbau dieser Lackieranlage können die Anwendungsprozesse zur Lackverarbeitung nicht definiert und getestet werden.
L1.5	Lackieranlage 2 ist voll einsatzbereit	Die zweite Lackieranlage ist aufgebaut, an die Energieversorgung angeschlossen und einsatzbereit	MUSS	PL	Ohne die zweite Lackieranlage kann das gesamte Auftragsvolumen nicht abgewickelt werden.
L2	Neue Organisationsstrukturen errichtet				
L2.1	Aufbaustruktur ist festgelegt	Rollen, Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse sind definiert	MUSS	PL	Ohne eine definierte Aufbaustruktur können die Abläufe nicht final bestimmt werden.
L2.2	Prozesse sind festgelegt	Alle organisatorischen und technischen Abläufe sind definiert. Und alle Stelleninhaber sind bekannt.	MUSS	n.N. LM	Qualitative- und quantitative Auswirkungen drohen durch Prozessstörungen. Außerdem wird eine Identifikation von Fehlerquellen erschwert.
S	Soziale Ziele				
S1	15 neue Arbeitsplätze geschaffen	Es wurden 15 neue Arbeitsplätze durch das Projekt geschaffen	SOLL	GL	Ohne Mitarbeiter können die Arbeiten nicht ausgeführt werden.
S2	Mitarbeiterzufriedenheit verbessert	Durch die Anschaffung modernster Technik sollen Abläufe erleichtert und die Ergebnisqualität verbessert werden. Was eine höhere Zufriedenheit bei der Belegschaft zur Folge hat.	KANN	GL	Mögliche Nachteile bei der Suche nach Mitarbeitern gegenüber Mitbewerbern. Und eine mögliche hohe Fluktuation der Mitarbeiter durch geringe emotionale Bindung.

Ziele des Projektes sind nicht, aktiv Marketingmaßnahmen zu ergreifen, oder die Akquise weiterer Kunden für diesen Standort. Evtl. auftretende Laufkundschaft soll bedient, aber nicht priorisiert werden. Geschäftliche Anfragen sind an den Vertriebsinnendienst zu verweisen, der sich dann um die Anfrage übergeordnet kümmert. Die Abwicklung des Werkvertrages mit der HM hat die höchste Priorität.

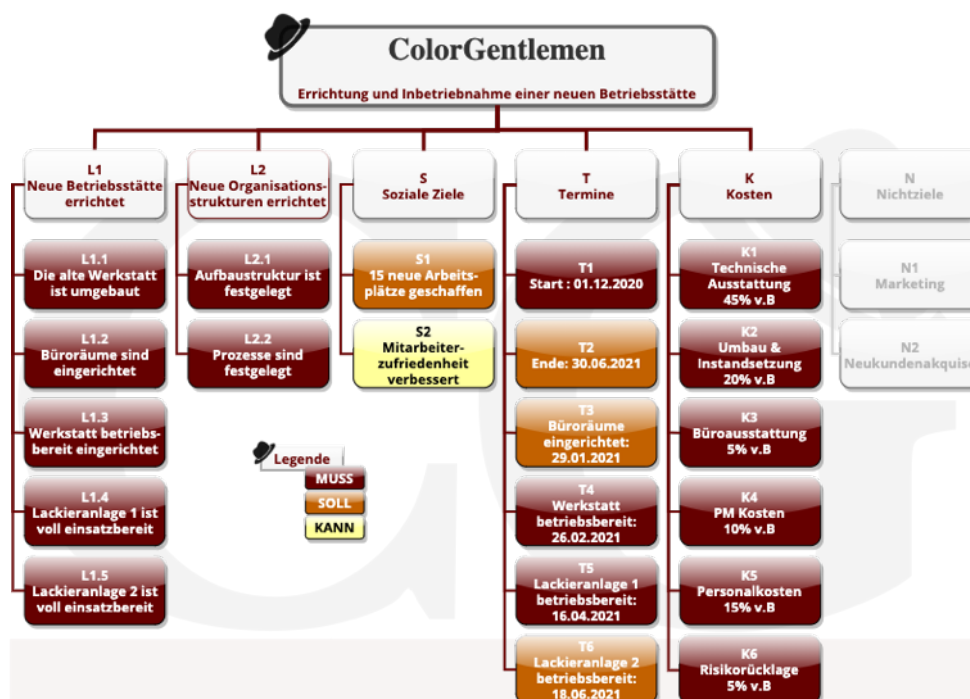


Abbildung 4: Zielhierarchie

2.3. Gegenüberstellung und Priorisierung ausgewählter konkurrierender Ziele mit Begründung

Tabelle 2: konkurrierende Ziele

Zielkonflikt: Ziele	Konkurrierende	Priorität	Beschreibung	Maßnahmen zur Problemlösung
L1.1 Die alte Werkstatt ist umgebaut	L1.2 Büroräume sind eingerichtet	L1.1	Für die Errichtung und Inbetriebnahme einer neuen Betriebsstätte ist der Umbau der alten Werkstatt zwingend. Ohne Umbau können die Lackieranlagen nicht betrieben werden. Desweiteren sollen die Büros neu ausgestattet werden.	Alle Personal- und technischen Ressourcen werden vorrangig dem Umbau der Werkstatt zugeordnet. Die Ausstattung der Büroräume ist zweitrangig.
L1.4 Lackieranlage 1 ist voll einsatzbereit bis zum 16.04.2021 (T5)	L1.5 Lackieranlage 2 ist voll einsatzbereit bis zum 18.06.2021 (T6)	L1.4	Beide Lackieranlagen müssen voll einsatzbereit installiert sein. Und sind Termingebunden.	Lackieranlage 1 hat Vorrang, da ohne sie die Prozesse (L2.2 MUSS) nicht erarbeitet und festgelegt werden können. Dadurch würden sich andere Termine verschieben und es entstünden höhere Projektkosten. Der Fertigstellungstermin für Lackieranlage 2, der ursprünglich als MussZiel definiert wurde ist auf soll geändert worden. Dadurch entsteht ein Zeitpuffer für die Errichtung der zweiten Lackieranlage.

3. Qualität [4.5.6]

3.1. Benennung der Abnahmekriterien im Sinne von: Leistungsanforderungen, Zeitpunkt und Lieferung, erfolgreicher Testbetrieb oder Mindestrentabilität

Tabelle 3: Abnahmekriterien des Projekts am 16.04.2021

Leistung	Abnahme-		Verantwortlich für		Status der Abnahme
	Kriterium	Datum	Leistungs-erbringung	Abnahme	
Projekt-management	Das Projektmanagement soll nach den Standards der IMPA und ihrer 4. individuellen Kompetenz Baseline gesteuert werden. Außerdem gelten ergänzende Vorschriften aus dem PM Handbuch der FIT GmbH . (vorrangig CI Vorgaben zur Projektidentifikation)	Projekt-verlauf	PL & PA	AG	offen
technische Anforderungen	Die technischen Anforderungen der Anlagen und Ausstattungen ergeben sich aus den Verfahrensvorgaben im Handbuch für Anwendungsverfahren der FIT GmbH. Spezifische Anforderungen, die sich z.B. aus der Lage der der Immobilie, oder anderen Örtlichen Gegebenheiten ergeben, werden in den Werkverträgen dokumentiert, und gelten somit als Prüf- & Konfigurationsdokumente				
	Lackieranlage 1	16.04.2021	Werkvertrag	LM	erledigt
	Lackieranlage 2	28.05.2021	Werkvertrag	LM	offen
	Werkstattausstattung	26.02.2021	Werkvertrag	PL	erledigt
elektrische Anlagen	Die elektrischen Anlagen müssen durch den auftragnehmenden Elektriker auf ihre Unbedenklichkeit bescheinigt werden. Mess- & Prüfdokument ist der geschlossene Werkvertrag.	16.04.2021	Werkvertrag	PL	erledigt
Organisation und Prozesse	Aufbauorganisation und Prozesse sollen nach den Vorgaben des Qualitätsmanagement Handbuchs der FIT GmbH erstellt werden. Bestmögliche Ökonomie und und Verfahrensqualität gelten als als Leitbild des Qualitätsgrades.	18.06.2021	LM	PL	offen

4. Stakeholder [4.5.12]

4.1. Erstellung eines Umfeld-Portfolios (sachlich-sozial und intern-extern)



Abbildung 5: Umfeld Portfolio

4.2. Beschreibung der Stakeholder-Interessen und deren Erwartungen und Befürchtungen sowie geeignete Maßnahmen zur Stakeholdersteuerung und Benennung der Strategie

Tabelle 4: Stakeholderanalyse

CODE Stakeholder	Bekannte/vermutete Interessen, Erwartungen/Befürchtungen Einflussnahmemöglichkeiten	Kommunikationsstrategie und Maßnahmen zur Stakeholdersteuerung	Einstell. zum Projekt	Konfliktpoten- tial	Macht Ein- fluss
SH-IN 01 Hr. Meier	Will die HM von der Leistungsfähigkeit der FIT überzeugen, seine Marktposition in der Region stärken und mit dem Schaffen von Arbeitsplätzen das Image weiter verbessern.	partizipativ Permanente Abstimmung zu allen Schritten im Projekt.	positiv	gering	hoch
SH-IN 02 Hr. Kabel	Will die Kosten für Anschaffungen, Reparaturen und Ressourcen so niedrig wie möglich halten. Unterstützt aber die Vorgaben von SH-IN 01 . Ist außerdem für die Suche und Einstellung der 15 MA zuständig.	partizipativ Kümmert sich um die Vertragsabschlüsse mit Lieferanten und Dienstleistern, weshalb eine permanente Abstimmung über die Finanzen erforderlich ist.	positiv	gering	hoch
SH-IN 03 Fr. Stanczak	Muss sich um die technische Einarbeitung des Kunden in das vorhandene ERP System der FIT kümmern und ihre Abteilung auf Besonderheiten schulen.	informativ Informationen zu allen Themen der Abrechnung bereitstellen und eng in die Prozessgestaltung einbinden.	positiv	gering	gering
SH-IN 04 Fr. Mikitta	Legt hohen Wert auf die Einhaltung der QM Vorgaben sowie auf die Dokumentation aller Vorgänge und Entwicklungen. Ist außerdem Projektbüro zugeordnet.	partizipativ Permanente Information und Dokumentation gemäß den Vorgaben im PM Handbuch.	positiv	gering	hoch
SH-IN 06 n.N.	Wird ein hohes Interesse am Gelingen des Projektes und der Gestaltung der Abläufe haben, da er die spätere Leitung und Verantwortung der Betriebsstätte übernehmen soll.	partizipativ Permanente Information, zu allen Vorgängen im Bereich seiner Verantwortung. In die Projektsteuerung so weit wie möglich einbinden.	positiv	gering	hoch
SH-EX 01 Hr. Drewens	Legt Wert auf Termintreue, klare Strukturen und präzise definierte Prozesse. Hat mit der FIT eine Vertragsstrafenregelung im Werkvertrag vereinbart.	informativ Soll im Zyklus der Projekt-Statusberichte durch SH-IN 02 über den aktuellen Stand informiert werden.	positiv	gering	gering
SH-EX 02 Fr. Stenzel	Hat eine Klausel in den Mietvertrag eingearbeitet, die eine Unbedenklichkeitsbescheinigung (UBB) der elektr. Anlage fordert. Ohne UBB darf die Werkstatt nicht in Betrieb genommen werden.	diskursiv An den Informationen zum Stand der (UBB) teilhaben lassen.	positiv	hoch	hoch
SH-EX 03 Hr. Thomsen	Herr Thomsen ist für die pünktliche Lieferung und den Aufbau der Lackieranlagen verantwortlich. Weshalb er an allen Informationen Interesse haben wird, die für einen reibungslosen Ablauf erforderlich sind.	informativ Muss mit allen Informationen, Anforderungen und Terminen versorgt werden. Änderungen in der Terminplanung sind dort sofort anzuzeigen um den Aufbau der Lackieranlagen sicherstellen zu können.	positiv	gering	gering



CODE Stakeholder	Bekannte/vermutete Interessen, Erwartungen/Befürchtungen Einflussnahmemöglichkeiten	Kommunikationsstrategie und Maßnahmen zur Stakeholdersteuerung	Einstell. zum Projekt	Konfliktpotential	Macht Einfluss
SH-EX 04 Hr. Klar	Wird die Inbetriebnahme der Lackieranlagen nur freigeben, wenn alle Grenzwerte den gesetzlichen Vorgaben entsprechen	diskursiv Wird direkt zu Beginn mit allen nötigen Informationen versorgt um die gesetzlichen Vorgaben genau mit ihm abstimmen zu können und diese beim Bau zu berücksichtigen.	negativ	hoch	hoch
SH-EX 05 Hr. Talib	Ist an der Prozessgestaltung beteiligt. Wird zeitlich von der Inbetriebnahme der ersten Lackieranlage und der Funktionsfähigkeit der Werksatt abhängig sein, um sich dann maßgeblich am Projekterfolg beteiligen zu können.	partizipativ Wird zu allen Anforderungen und Terminen in seinem Verantwortungsbereich informiert und durch den Werkstattleiter koordiniert.	positiv	gering	hoch
SH-EX 06 Anwohner	Befürchten Belästigungen durch Lärm und die Emissionen der Lackieranlagen.	repressiv Sollen vorerst nur im gesetzlich notwendigen Rahmen informiert werden.	negativ	hoch	gering

4.3. Darstellung eines Stakeholder-Portfolios

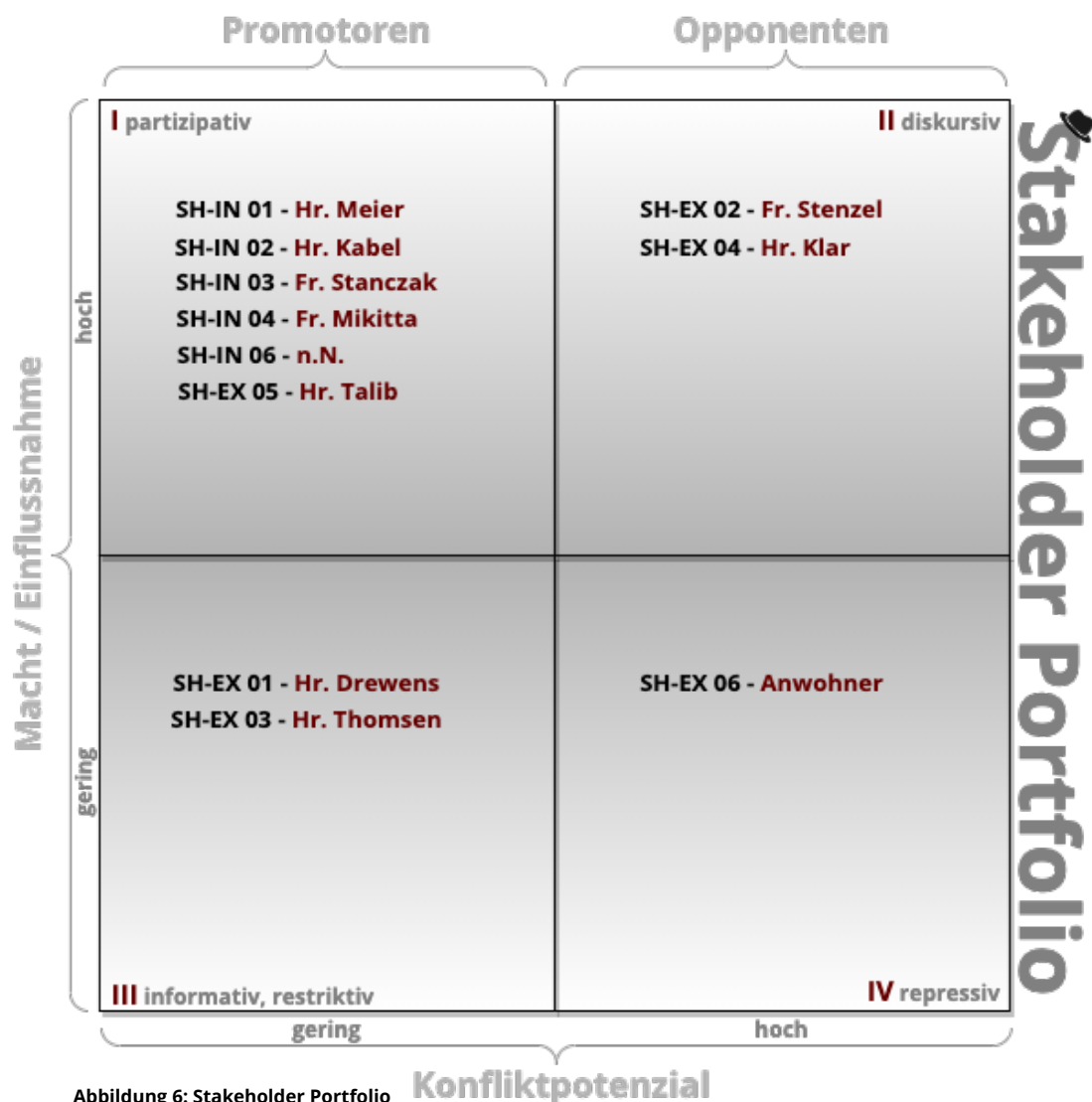


Abbildung 6: Stakeholder Portfolio

5. Chancen und Risiken [4.5.11]

5.1. Erfassung und Benennung von drei Risiken und deren Ursache

Tabelle 5 - Risikotabelle 1 (Qualifizierte Analyse; Auszug)

CODE Risikoart	Ursache	Auswirkung	Strategien und Maßnahmen
CG-R1 Meilenstein-Termin-Risiko EW 30%	Der Meilenstein M3 kann nicht eingehalten werden, da der Lackiermeister noch nicht eingestellt ist und/ oder die Werkstattausstattung noch nicht bereit steht.	Die Werksatt kann nicht eingerichtet werden und der Lackiermeister kann seine Zentrale Rolle im Projektteam nicht einnehmen, um z.B. die Werkstatt einzurichten und die Prozesse zu gestalten. Es drohen Verzögerungen und höhere Kosten geschätzte Tragweite ca. 10.000€	präventiv: Stellenausschreibungen europaweit und zusätzlich über Social Media ausrollen. Handelskammern nach frischen Absolventen abfragen. korrektiv: sozial= Lackiermeister aus der Zentrale in Berlin heran ziehen. technisch= Prozesse in Hannover erarbeiten. (gleiche Lackieranlagen) Mehrkosten ca. 3.000€
CG-R2 Leistungs-Risiko technischer Art EW 10%	Die Lackieranlagen erfüllen die gesetzlichen Anforderungen für diese Gebiet nicht. Durch eine unzureichende Beschreibung der technischen Anforderungen zum Zeitpunkt der Konzept & Analyse Phase.	Die Lackieranlagen dürfen nicht betrieben werden, da sie durch den Bezirksschornsteinfeger nicht zum Betrieb freigegeben wird. Es drohen außerdem Verzögerungen und höhere Kosten, sowie ein Verfehlen des gesamten Projektnutzens. geschätzte Tragweite ca. 200.000€	präventiv: Den Stakeholder SH-EX 04 Hr. Klar , schon zum Start der Detailplanung mit in das Vorhaben einbinden, um alle Anforderungen bekannt zu machen und in die Planung aufnehmen zu können. Verträge und Umbaumaßnahmen sind auf Grundlage dieser Anforderungen darauf anzupassen. Mehrkosten pro Vorabtermin ca. 200€
CG-R3 kaufm. Risiko EW 50%	Höhere Kosten durch versteckte Mängel und unbekannte Anforderungen.	Kostenziele könnten nicht erreicht werden. Außerdem droht eine Überschreitung des Gesamtbudgets. geschätzte Tragweite ca. 10.000€	präventiv: Eine frühe Begutachtung der Immobilie durch alle benötigten Gewerke in einer gemeinsamen Begehung mit vorangegangener schriftlicher Information zum Projekt und dem angestrebten Nutzen.

5.2. Ermitteln von präventiven und korrektiven Maßnahmen und Berechnung des Risikowertes

Tabelle 6: Risikotabelle 2 (Qualifizierte Analyse; Auszug)

CODE	Risikoart	EW (%)	TW (€)	RW (€)	Maßnahme	Kosten der Präventivmaßnahme	Entscheidung	Kosten der Korrektivmaßnahme	Verantwortlich
CG-R1	Meilenstein-Termin-Risiko	30 10	10.000	3.000 1.000	präventiv: vermindern	2.000 €	ja		GL
					korrektiv: begrenzen			3.000 €	
CG-R2	Leistungs-Risiko technischer Art	40 0	200.000	20.000 0	präventiv: vermeiden	1.000 €	ja		PL
					korrektiv: worst case		nein	200.000 €	
CG-R3	kaufm. Risiko	50 10	10.000	5.000 1.000	präventiv: vermindern	500 €	ja		PL
					korrektiv: worst case		nein	5.000	
Summe RW		vor Maßnahme		28.000				8.000	
		nach Maßnahme		2.000					

Beschluss: Es wird eine Risikorücklage in Höhe von 20.000€ gebildet (entspricht 5% vom Budget 400.000€). Damit können Risiken, die im weiteren Projektverlauf entstehen können, aufgefangen werden. Ggf. muss aber dennoch das Budget erhöht werden, falls massivere Mängel an der Bausubstanz der 60er Jahre Werkstatt auftreten sollten, als die zur in der Grobplanung zur Schätzung angenommenen. (siehe auch Erläuterungen im Projektdesign S.3)

5.3. Erfassung und Benennung einer Chance

Wenn alle Vorhaben umgesetzt werden können, betreibt die Fit GmbH dadurch ihren technisch fortschrittlichsten Standort und stärkt somit weiter ihre Marktposition in der Region Hamburg. Zudem beschleunigt sich dadurch maßgeblich der Return on Investment und es steht der Zufriedenheit aller Stakeholder nichts mehr im Wege.

Perspektivisch (**aber nicht als Inhalt dieses Projektes**) bestünde sogar die Möglichkeit, die neuen Prozesse auf andere Standorte zu adaptieren. Wenn erkenntlich wird, dass sich die neuen Vorgehensweisen als wirtschaftlicher und/oder als spürbar qualitätssteigernd erweisen.

6. Organisation, Information und Dokumentation

6.1. Benennung und Begründung der gewählten Projektorganisation

Die Projektorganisation erfolgt in einem Matrixmodell, da so die nötigen Ressourcen flexibler eingesetzt und das Kommunikationsaufkommen reduziert werden können. Die Koordination erfolgt durch den Projektleiter Enrico Schulz, der der Stammorganisation der FIT GmbH angehört. Direkt betroffene Abteilungsleiter, oder Managementbeauftragte werden der Projektorganisation in den jeweiligen Verantwortungsbereichen zur Verfügung gestellt. Für alle technisch zu erbringenden Leistungen und Umbauten schließt die FIT entsprechende Verträge mit Subunternehmern und Dienstleistern ab, welche durch den PL informiert und koordiniert werden. So ist ein guter Wissenstransfer und eine minimale Aneignung von zuständigkeitsfremden Wissen realisierbar.

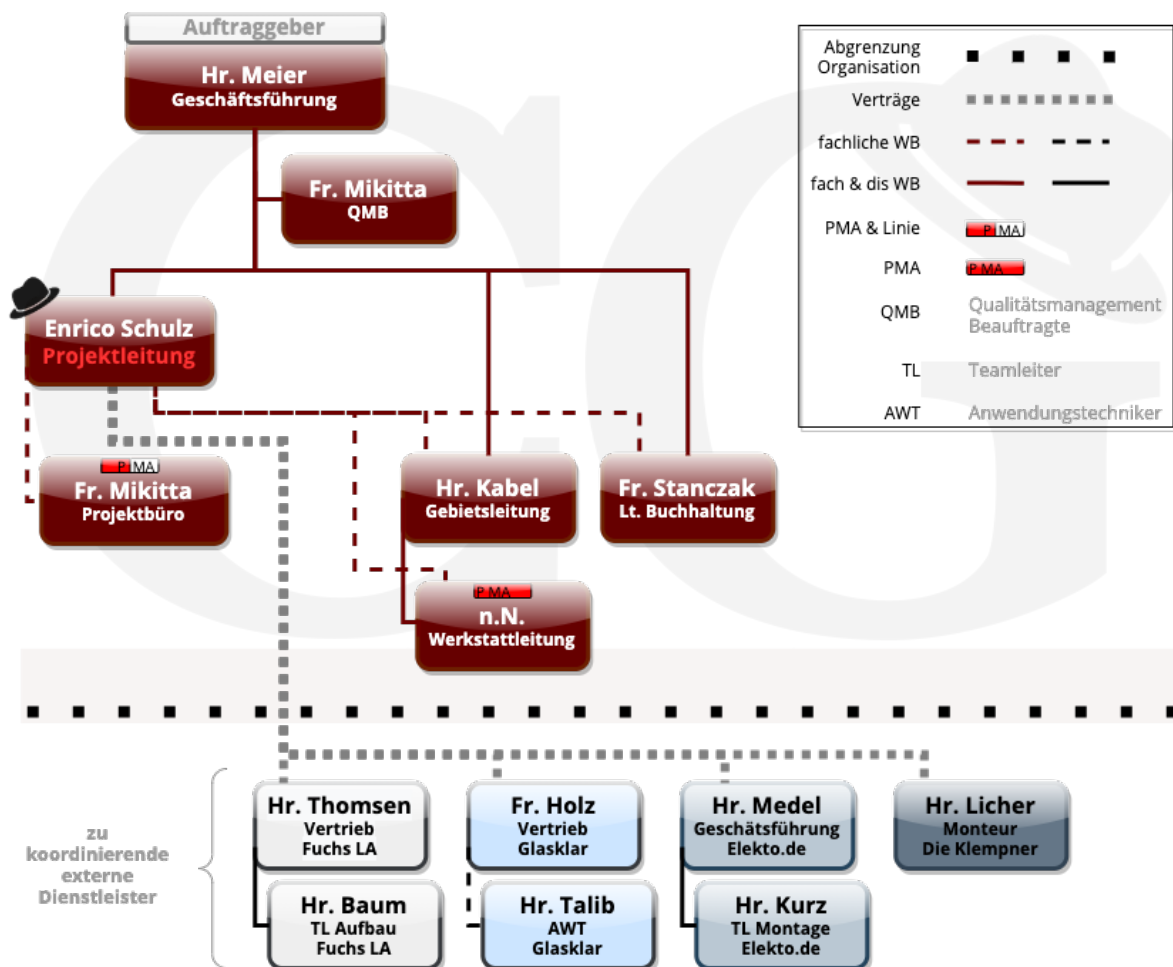


Abbildung 7: Projektorganisation

6.2. Beschreibung der Rollen mit Aufgabe/Kompetenzen/Befugnissen/ Verantwortung

Tabelle 7: Rollenbeschreibung mit AKV Matrix

Code	Rolle	Aufgaben	Kompetenz/Befugnisse	Verantwortung
SH-IN 01	GF/AG	Erstellung des Projektauftrages; Definition des Projektnutzens und der übergeordneten Ziele; Bereitstellung und Freigabe des Budgets; Beurteilung der Projektergebnisse	wird bereits vor Projektstart tätig; Genehmigung und Inkraftsetzung des Projektes; Entscheidung über Beauftragung und Abbruch des Projektes; Austausch des PL	strategische Verantwortung zum „Return on investment“
SH-IN 02	GL	Einstellung von Mitarbeitern; Anschaffung der Lackieranlagen und Gerätschaften	Prokura; disziplinarische Weisungsbefugnis über die Lackierfachleute;	Verantwortlich für das Erreichen der Sozial- und Kostenziele
SH-IN 05	PL	Abstimmung von Projektauftrag und -planung mit übergeordneter Stelle; Stakeholderanalyse und -management; Projektteam- und Dienstleisterkoordination und -motivation; Steuerung und Überwachung der Projektziele und Qualität; Beschaffung geeigneter Ressourcen;	fachliche Weisungs- und Entscheidungsrecht für Aufgaben und Personen im Projekt; Mitwirkung bei der Bestimmung von Projektzielen und -rollen; Unterschrift aller Projektdokumente	Verantwortlich für das Erreichen der Leistungs- und Terminziele.
SH-IN 04	PA	Vor-, und Nachbereitung von Statusmeetings; Datenpflege und Dokumentationen im Qualitätsmanagement; Unterstützung bei der Kapazitätsplanung und Materialbeschaffung	Vorbereitungen von Entscheidungen des Projektleiters und Umsetzung der zugeordneten Aufgaben gemäß Vorgaben	inhalts- termin- und kostengerechte Erbringung der Ergebnisse aus den zugeordneten Aufgaben; rechtzeitige Meldung von Problemen
SH-IN 06	PMA	Unterstützung des Projektleiters; Durchführung und Kontrolle des Fortschritts der, an ihn delegierten Aufgaben; Dokumentation und Rückmeldung der Arbeitsergebnisse und des Aufwands an den PL; Erarbeitung der L2 Leistungsziele; Auswahl der 14 Mitarbeiter aus dem Bewerberpool	Mitwirkung bei der Definition und Bestimmung der späteren Aufbau- und Ablauforganisation; Vorbereitungen von Entscheidungen des Projektleiters und Umsetzung der zugeordneten Aufgaben gemäß Vorgaben	inhalts- termin- und kostengerechte Erbringung der Ergebnisse aus den zugeordneten Aufgaben; rechtzeitige Meldung von Problemen

6.3. Erstellung einer Dokumenten-/Kommunikations-/Informationsmatrix aus Sicht des PL

Sender	Empfänger	Strategie	Dokumentation	Information	Inhalt	Berichtshäufigkeit
Interne Stakeholder						
PL Hr. Schulz	GF/AG Hr. Meier	partizipative aktive Einbindung	Statusbericht gemäß den Vorgaben aus dem Projekthandbuch	mündlich und schriftlich	Informationen zum Projektfortschritt, zu Abweichungen und Störungen	14 tägl. jeweils Montags bis 10:00Uhr und mündlich bei Bedarf
		partizipativ	Abschlussbericht gemäß den Vorgaben aus dem Projekthandbuch	Projektabschluss-Sitzung mit allen internen Projektbeteiligten, inkl. Präsentation des Berichts	komplette Review mit Analyse und Erfahrungssicherung des Gesamtprojektes	1 x in der Abschlussphase
PL Hr. Schulz	QMB/PB Fr. Mikitta	partizipative aktive Einbindung	Komplette Dokumentation aller Interaktionen	mündlich und schriftlich	sämtliche Projektinformationen, Anforderungen, Pläne, Berichte, Angebote	tägliche Abstimmung
QMB/PB Fr. Mikitta	PL Hr. Schulz	partizipative aktive Einbindung				
PL Hr. Schulz	mittelbar beteiligte Fachbereichsleiter	partizipative aktive Einbindung	Gesprächsprotokolle; Berichte und Präsentationen	persönlich und schriftlich; Diskussion auf Basis von Präsentation	Information zu Anforderungen, Änderungen und Entscheidungen des AG sowie zum Projektfortschritt und Terminen;	wöchentlich schriftlich, jeweils Dienstags bis 17:00Uhr und täglich mündlich nach Bedarf
PL Hr. Schulz	Projektmitarbeiter	partizipative aktive Einbindung	Agenda; AP Ergebnisse; Verlaufsprotokoll	schriftlich und persönlich		
Externe Stakeholder						
PL Hr. Schulz	Dienstleister und Lieferanten		Vertrag inkl. Anforderungsprotokoll; mögl. Gesprächsprotokolle		Information zu Anforderungen, Änderungen und Entscheidungen des AG sowie zum Projektfortschritt und Terminen;	einmalig schriftlich bei Projektstart bzw. Vertragsabschluss. Und bei Bedarf in mündlicher und schriftlicher Form
PL Hr. Schulz	Hr. Klar	aktive Einbindung	Anforderungs- und Gesprächsprotokolle; Abnahmebestätigungen	schriftlich und persönlich		
PL Hr. Schulz	Fr. Stenzel	passive Einbindung	Unbedenklichkeitsbescheinigung	schriftlich per Mail	Unbedenklichkeitsbescheinigung des Elektrikers zum Zustand der elektrischen Anlagen	einmalig nach Erhalt der Bescheinigung
PL Hr. Schulz	Anwohner	passive Einbindung	Layout der Baustelleninformation	Vorhaben-, und Baustelleninformation durch Informationstafel 4x3m vor den Gelände	Zielgruppengerechte Informationen zum Projekt	Einmalig zum Projektbeginn
		aktive Einbindung	Dialog- und Diskussionsinhalte nach Bedarf	mündlich mit allen Beteiligten	Durch den AG freigegebene Informationen zum aktuellen Stand und des Vorhabens	nach Bedarf
GL Hr. Kabel	GF der HM Hr. Drewens	passive Einbindung	den gesamten Schriftverkehr	schriftlich per Mail, und mündlich bei Bedarf	Durch den AG freigegebene stakeholder-relevante Projektinformationen aus den Statusberichten	Nach Informationsfreigabe, im Zyklus der Projekt-Statusberichte

Abbildung 8: DKI-Matrix aus Sicht des Projektleiters

7. Ablauf und Termine [4.5.4] - Teil 1

7.1. Grafische Darstellung des Phasenplans

Die Listung und Einteilung des Projektes in Phasen und Meilensteine dient als Hilfsmittel, um die termingerechte Einhaltung der Leistungsziele zu überwachen. Die Projektphasen laufen über einen Zeitraum von 7 Monaten meist überlappend ab.

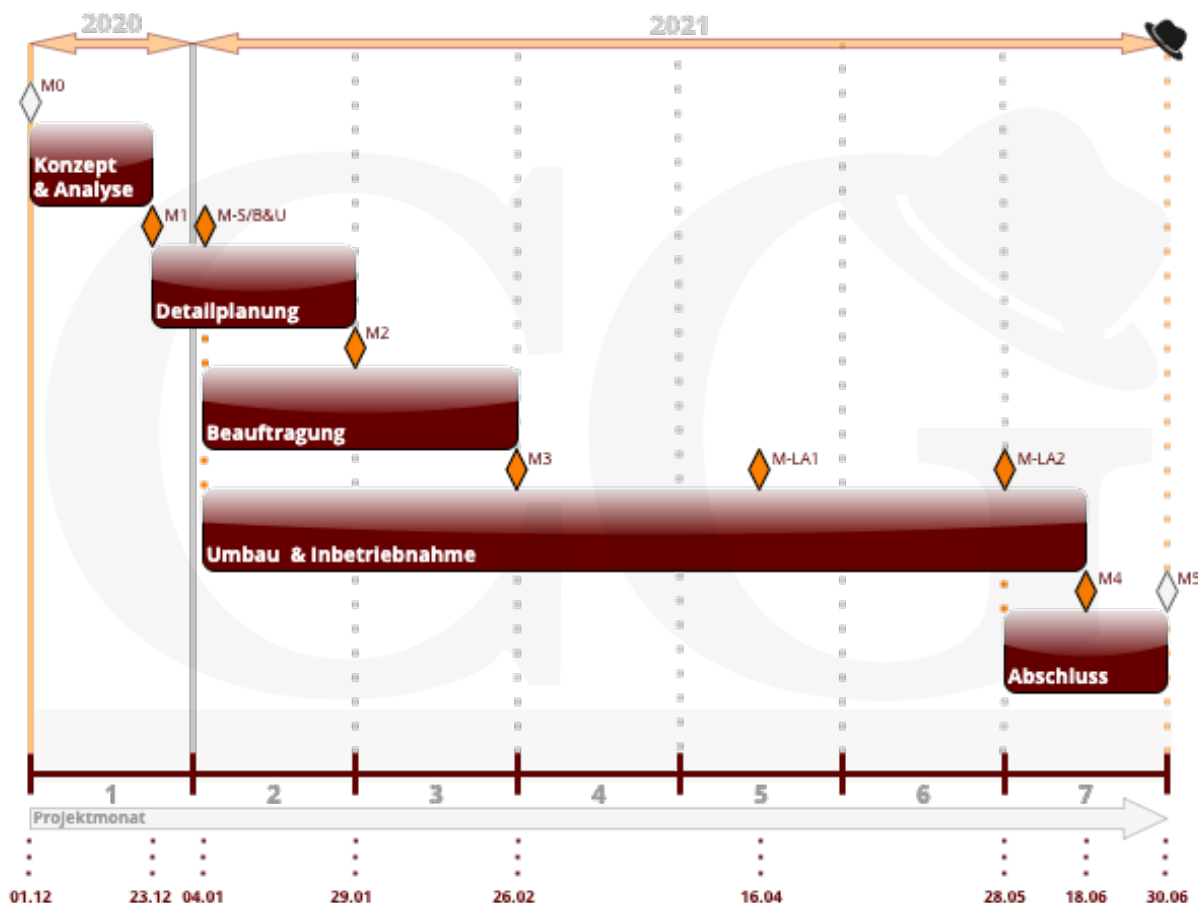


Abbildung 9: Phasenplan zum Projektstart

In Tabelle 9 sind einzelne Phasenziele und deren Bearbeitungsschwerpunkte beschrieben. Zudem sind hier Dauer und geschätzter Aufwand zu einer besseren Ressourcenverteilung kalkuliert.

Tabelle 9 - Phasentabelle

Phase	Tätigkeitsschwerpunkt	Dauer (Monat)	Geschätzter Aufwand
Konzept & Analyse	Kick of Meeting; Konzeption der nötigen technischen Ausstattung; Zieldefinition; Rollen verteilen und Team bilden. Ziel: Grobplanung erstellt und Ziele definiert.	1	10 %
Detailplanung	Detailplanung entwickeln; Status Meeting abhalten; Ziel: Alle erarbeiteten Pläne wurden genehmigt	1,25	25 %
Beauftragung	interne Beauftragungen; Dienstleister beauftragen; Ziel: Alle Vorbereitungen und Beauftragung gemäß Planung abgeschlossen	2	10 %
Umbau & Inbetriebnahme	Koordination des Projektteams und aller extern Beteiligten, zur Instandsetzung und Umbau der Gebäude; Installation aller technischen Anlagen; Organisationsstrukturen und Prozesse erstellen; Statusmeeting abhalten Ziel: Die Betriebsstätte ist gemäß Planung voll einsatzbereit	5,5	45 %

Phase	Tätigkeitsschwerpunkt	Dauer (Monat)	Geschätzter Aufwand
Abschluss	Auswertung und finanzieller Abschluss; Erfahrungssicherung; Abschlussfeier inkl. DL; Projektauflösung Ziel: Projekt erfolgreich umgesetzt und alle Stakeholder zufrieden	1	10 %

In Tabelle 10 sind die Meilensteine aufgeführt durch die, die wichtigsten Projekt Ereignisse gekennzeichnet sind.

Tabelle 10: Meilenstein Termin Tabelle

Code	Name	Ergebnisse	SOLL (Wochen)	Plan-Termin
M0	Projektstart	Das Projekt ist durch den Auftraggeber, Herrn Meier, beauftragt; Kick-off-meeting mit Einweisungen des Projektleiters	-	01.12.2020
M1	Schlüsselübergabe erfolgt	Die Schlüsselübergabe ist erfolgt; Schadensprotokoll wurde erstellt; Abgleich mit der Machbarkeit des Konzeptes ist erfolgt; Statusmeeting; Phase Detailplanung ist freigegeben	M0 + 3	23.12.2020
M-S/B&U	Start Beauftragung & Umbau	Das Team ist geformt und die Rollen sind verteilt; Ziele sind definiert; alle baulichen Anforderungen sind bekannt; erste Dienstleister sind definiert; Phasen Beauftragung, sowie Umbau & Inbetriebnahme sind freigegeben	M1 + 1,5	04.01.2021
M2	Detailplanung abgeschlossen	Büros sind fertig; alle technischen und bauseitigen Anforderungen sind bekannt; Maßnahmen und Termine sind geplant; Statusmeeting; alle Pläne sind freigegeben	M-S/B&U + 4	29.01.2021
M3	Werkstatt fertig & Beauftragung abgeschlossen	Der Lackiermeister ist eingestellt; alle Wartungen sind abgeschlossen; die komplette technische Ausstattung ist einsatzbereit; Statusmeeting alle Dienstleister und Prüfgesellschaften sind beauftragt und die Verträge sind unterschrieben	M2 + 4	26.02.2021
M-LA1	Lackieranlage 1 ist in Betrieb	Die elektrischen Anlagen sind fertig; Die Lackierkabine 1 ist installiert; Statusmeeting; Die UBB ist an SH-EX 02 übermittelt	M3 + 7	16.04.2021
M-LA2	Lackieranlage 2 ist in Betrieb	alle Mitarbeiter sind eingestellt; Die Lackierkabine 2 ist installiert; Statusmeeting; Start der Abschlussphase	M-LA1 + 6	28.05.2021
M4	Umbau & Inbetriebnahme abgeschlossen	alle Prozesse sind definiert; alle Arbeitsplätze sind eingerichtet, alle Mitarbeiter sind geschult; die Betriebsstätte ist voll funktionsfähig	M-LA2 + 3	18.06.2021
M5	Projektende	Abschlussbericht wurde erstellt und vorgetragen; die Ziele des magischen Dreiecks sind erfüllt und alle wichtigen Stakeholder sind zufrieden	M4 + 1,5	30.06.2021

8. Leistungsumfang und Lieferobjekte [4.5.3]

8.1. Grafische Darstellung eines codierten PSP (Projektstrukturplan)

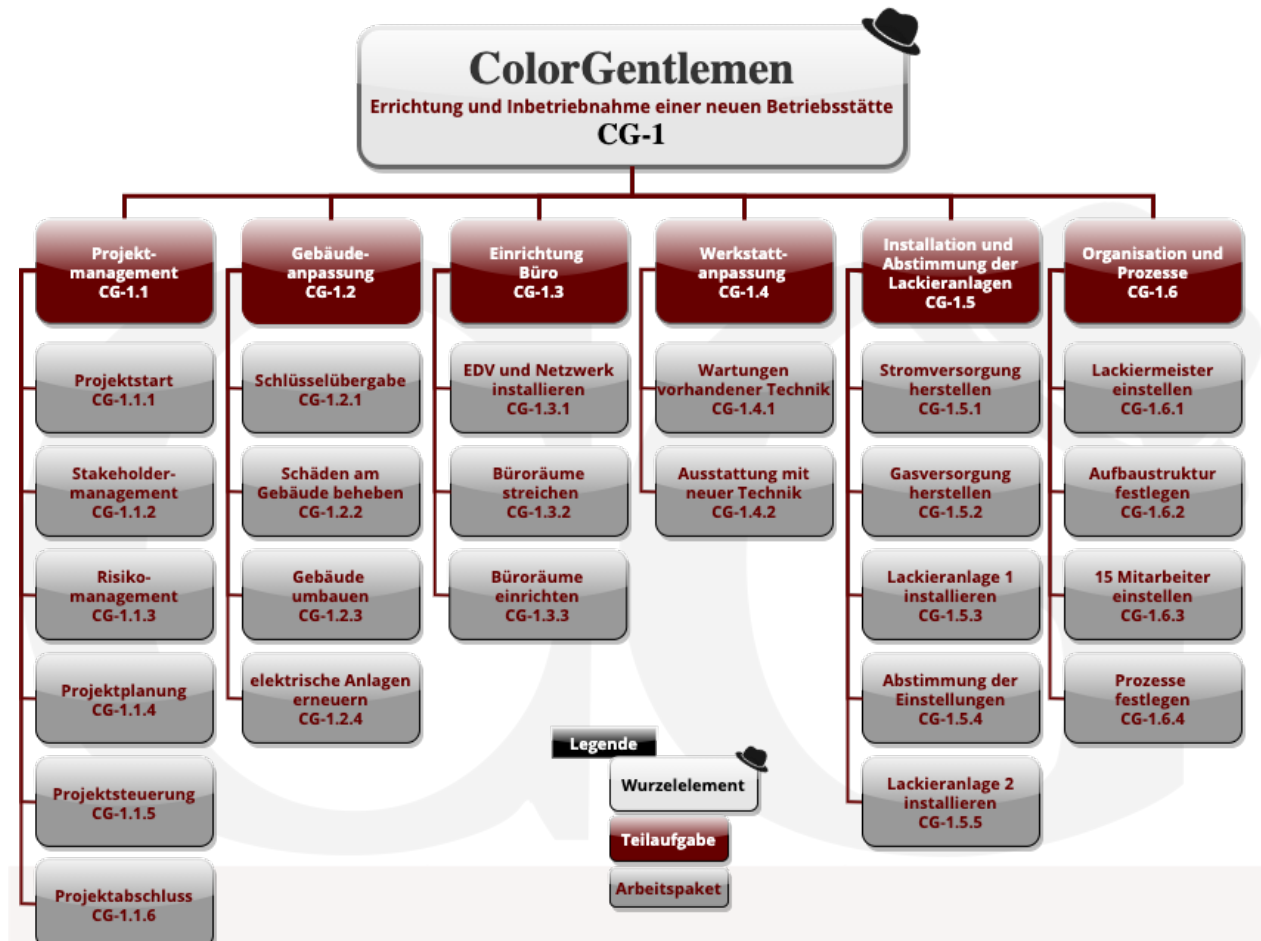


Abbildung 10: Projektstrukturplan

8.2. Begründung der gewählten Gliederungsart (Orientierung)

Die Lieferobjekte des Projektes wurden nach funktionellen Tätigkeitsschwerpunkten gegliedert, da sowohl fast alle Teilaufgaben, wie auch die Ergebnisse der enthaltenen Arbeitspakete technologisch aufeinander aufbauen und somit in Abhängigkeit zu ihrem Vorgänger stehen.

Die Teilaufgaben wurden den Dienstleistern vorgelegt um die Definition der Arbeitspakete, mit z.B. bauseitigen Leistungen und gesetzlichen Vorgaben zu ergänzen, damit die Operationalisierung korrekt vorgenommen werden kann. Außerdem erleichtert es so den logischen Aufbau der folgenden Ablauf und Terminplanung.

8.3. Beschreibung eines Arbeitspaketes des PSP




		<h1>Arbeitspaketbeschreibung</h1>		
		AP Bezeichnung	Prozesse festlegen	AP.Nr. (PSP CODE)
Projektname		ColorGentlemen - Errichtung und Inbetriebnahme einer neuen Betriebsstätte	Projekt.Nr.	CG-1
Teilaufgabe		Organisation und Prozesse / CG-1.6	Phase	Umbau & Inbetriebnahme
Projektleiter		Enrico Schulz	Verantwortlicher	n.N. Lackiermeister
Start		16.04.2021	Chancen/Risiken	Bei gut optimierten Prozessen steigert sich die Wirtschaftlichkeit der Lackieranlagen sowie der Lackmittel und die Reklamationsquote sinkt.
Ende		18.06.2021		
Dauer		2 Monate		
Vorgänger/Voraussetzungen		CG-M-LA1_Lackieranlage 1 ist in Betrieb (CG-1.5.3_Lackieranlage 1 installieren) (CG-1.6.2_Aufbaustruktur festlegt) (CG-1.4.2_Ausstattung mit neuer Technik)		
Nachfolger		CG-M4_Umbau & Inbetriebnahme abgeschlossen		
Aktivitäten	Der Lackiermeister wird zusammen mit dem Anwendungstechniker der Glasklar GmbH (SH-EX 05 - Herr Talib) die einzelnen Prozessschritte erarbeiten und zu sinnvollen Prozessketten zusammen stellen. Die Fachbereichskompetenzen aus dem Qualitätsmanagement und der Buchhaltung, leiten unterstützend an und helfen bei der Dokumentation und Systemimplementierung.			
Ergebnisse	Übergabefertige Prozessbeschreibungen und Ablaufdiagramme			
Personal Projektleiter 10Ph Projektassistenz 25Ph Leitung der Buchhaltung 80Ph Lackiermeister 180 Ph Arbeitsaufwand: 295Ph Personalkosten: 10.320 €		Sachmittel Die Sachmittel die zum Erstellungsvorgang der Prozesse benötigt werden, werden von der Glasklar GmbH übernommen. Und sind wie die Arbeitsleistung von Herrn Talib, Servicebestandteil des Lackausrüster Vertrages.		
Anlagen		Fortschrittsmessung		
keine		aufwandsproportional		
Datum, Unterschrift PL	 21.01.2021		Datum, Unterschrift AP-V	 23.03.2021

Abbildung 11: Arbeitspaketbeschreibung

9. Ablauf und Termine [4.5.4] - Teil 2

9.1. Erstellung einer vollständigen Vorgangsliste

PSP-Code	Vorgangsname	Dauer	Anordnungsbeziehungen
CG-1	ColorGentlemen		
CG-1.1	Projektmanagement		
CG-1.1.1	Projektstart	17 t	CG-M0 NF
CG-1.1.2	Projektplanung	114 t	CG-1.1.1 AF
CG-1.1.3	Stakeholdermanagement	114 t	CG-1.1.1 AF
CG-1.1.4	Risikomanagement	114 t	CG-1.1.1 AF
CG-1.1.5	Projektsteuerung	138 t	CG-1.1.1 AF
CG-1.1.6	Projektabschluss	31 t	CG-1.1.2 NF / CG-1.1.3 NF / CG-1.1.4 NF / CG-1.5.5 AF
CG-1.2	Gebäude Anpassung		
CG-1.2.1	Schlüsselübergabe und Schadensaufnahme	5 t	CG-1.1.1 NF
CG-1.2.2	Schäden am Gebäude beheben	10 t	CG-M-S/B&U NF
CG-1.2.3	Gebäude umbauen	19 t	CG-1.2.2 AF
CG-1.2.4	elektrische Anlagen erneuern	62 t	CG-1.2.2 NF
CG-1.3	Einrichtung Büro		
CG-1.3.1	EDV und Netzwerk installieren	10 t	CG-1.2.1 NF
CG-1.3.2	Bürräume streichen	2 t	CG-1.3.1 EF
CG-1.3.3	Bürräume einrichten	3 t	CG-1.3.2 NF
CG-1.4	Werkstattanpassung		
CG-1.4.1	Wartungen vorhandener Technik	39 t	CG-1.2.3 AF
CG-1.4.2	Ausstattung mit neuer Technik	20 t	CG-M2 NF
CG-1.5	Installation und Abstimmung Lackieranlagen		
CG-1.5.1	Stromversorgung herstellen	5 t	CG-M3 NF
CG-1.5.2	Gasversorgung herstellen	5 t	CG-1.5.1 NF
CG-1.5.3	Lackieranlage 1 installieren	9 t	CG-1.2.4 EF / CG-1.5.2 NF
CG-1.5.4	Abstimmung der Einstellungen	20 t	CG-1.5.3 NF
CG-1.5.5	Lackieranlage 2 installieren	8 t	CG-1.5.4 NF
CG-1.6	Organisation und Prozesse		
CG-1.6.1	Lackiermeister einstellen	40 t	CG-M-S/B&U NF
CG-1.6.2	Aufbaustruktur festlegen	5 t	CG-1.6.1 NF / CG-M3 NF
CG-1.6.3	14 Mitarbeiter einstellen	58 t	CG-1.6.1 NF
CG-1.6.4	Prozesse festlegen	43 t	CG-1.5.3 NF / CG-1.6.2 NF / CG-1.4.2 NF / CG-M-La 1 NF
CG-M0	Projektstart	0 t	
CG-M1	Schlüsselübergabe erfolgt	0 t	CG-1.1.1 NF
CG-M-S/B&U	Start Beauftragung & Umbau	0 t	CG-1.2.1 NF+1 Tag
CG-M2	Detailplanung abgeschlossen	0 t	CG-1.2.3 NF / CG-1.3.3 NF
CG-M3	Werkstatt fertig und Beauftragung abgeschlossen	0 t	CG-1.4.1 NF
CG-M-La 1	Lackieranlage 1 ist in Betrieb	0 t	CG-1.2.4 NF
CG-M-La 2	Lackieranlage 2 ist in Betrieb	0 t	CG-1.5.5 NF / CG-1.6.3 NF
CG-M4	Umbau & Inbetriebnahme abgeschlossen	0 t	CG-M-La 2 NF / CG-1.1.5 NF / CG-1.6.4 NF
CG-M5	Projektende	0 t	CG-M4 NF / CG-1.1.6 NF

Abbildung 12: vollständige Vorgangsliste

9.2. Erstellung eines vollständigen Balkenplans mit kritischem Pfad

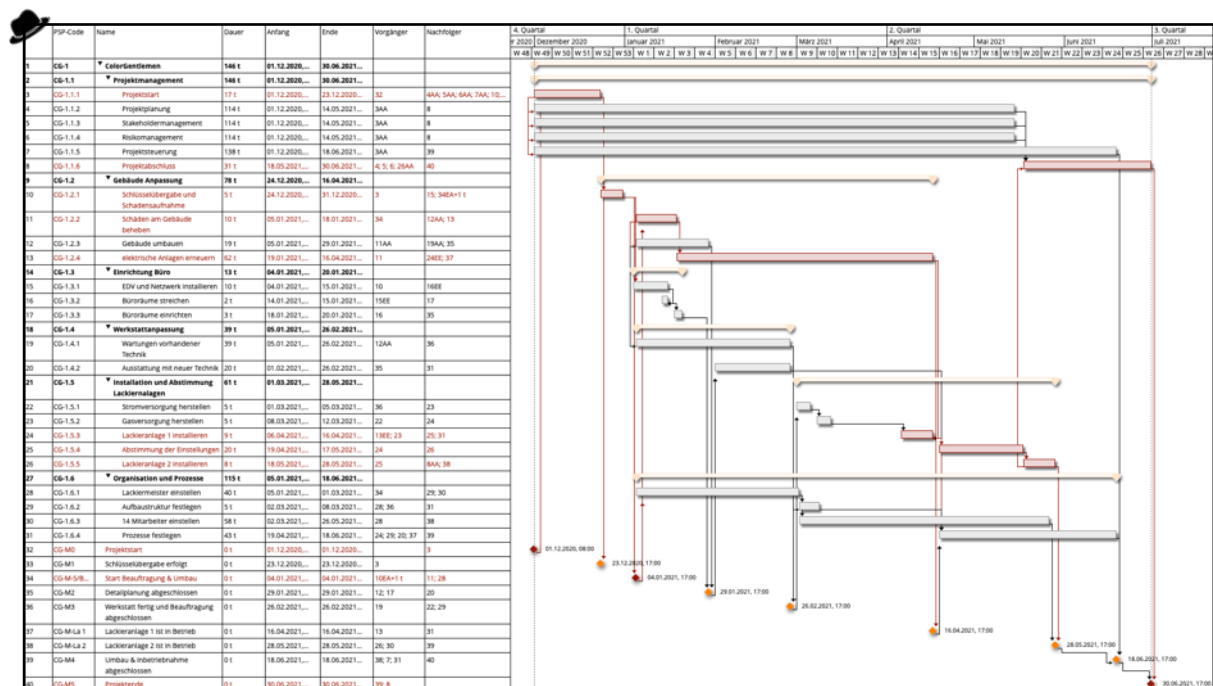


Abbildung 13: vernetzter Balkenplan mit kritischem Pfad

10. Ressourcen [4.5.8]

10.1. Nennung der benötigten Ressourcen

Für die Umsetzung des Projektes werden Personal und Sachmittel benötigt, die im Folgenden näher beschreiben werden. Personalanforderungen ergeben sich durch die benötigten Fach-, Methoden- und sozialen Kompetenzen. Anforderungen an Sachmittel werden durch den vertraglich vereinbarten Leistungsumfang beschrieben. Als Grundlage für die Darstellung einer Einsatzmittelganglinie im Abschnitt 10.2, dient die Zuordnung des Ressourcenbedarf der Arbeitspakete in die Zentraltabelle der Kostenplanung. (siehe: Anlage 1)

Benötigtes Personal

Der Kern des Projektteams bildet sich aus drei Pfeilern. Einem Projektleiter und einer Projektassistentin, die das Projektbüro bilden sollen und einer (PMA) Lackiermeister/in (**n.N./L.Meister**). Nach der Einstellung dieser Personalie ab dem Meilenstein M3 wird diese dann eine zentrale Rolle beim Organisationsaufbau und der Prozessgestaltung einnehmen. Fachkompetenzen zu internen abteilungsspezifischen Themen, werden dem Projekt temporär aus der Matrixorganisation bereit gestellt. Der Arbeitsaufwand wurde durch Analogieschätzung bisheriger Projekte ermittelt und um eine Mehrfachbefragung des Projektteams und der Dienstleister ergänzt und so weiter detailliert.

Tabelle 11: Beschreibung der Qualifikationsgruppen

Qualifikationsgruppe	Beschreibung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen	Arbeitsaufwand	Verfügbarkeit
Projektleitung (PL)	IPMA ICB4 Level D Zertifikat, 3 Jahre in der Branche Lackiererei und Fahrzeuginstandsetzung tätig, Weiterbildung zur Fachkraft Arbeitssicherheit	825 Ph	31 Wochen 90%
Projektassistentz (PA)	IPMA ICB4 Basis Zertifikat, Qualitätsmanagementbeauftragte/r, Berechtigung auf interne zentrale Terminvergabe aller Organisationsstufen	125 Ph	31 Wochen 25%
Lackiermeister (LM)	IHK geprüfter Lackiermeister, 5 Jahre Berufserfahrung in leitender Funktion mit Umsatzverantwortung, deutsche Sprache verhandlungssicher, fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis über das Werkstattteam	405 Ph	M3+13 Wochen 90%, in der Abschlussphase 10%
Gebietsleitung (GL)	Prokura, disziplinarische Führung über die neue Betriebsstätte	115 Ph	31 Wochen 15%
Leitung der Buchhaltung (LB)	Prokura, Systemadmin der internen Buchhaltungssoftware	90 Ph	M3+13 Wochen 15%

Benötigte Sachmittel

Die genauen technischen Spezifikationen und Leitungsumfänge für die Sachmittel, können erst im Laufe des Projektes ermittelt und definiert werden. Da das angemietete Gebäude schon eine Werkstattstruktur besitzt kann der genaue Bedarf, erst nach der Schlüsselübergabe ermittelt werden.

Die Werkstatt soll handelsüblich mit allen technischen und sozialen Notwendigkeiten ausgerüstet werden, die es benötigt um 2 Lackieranlagen optimal auszulasten und den Bedürfnissen von ca. 15 Mitarbeitern gerecht zu werden. Aktuell bekannte Sachmittel, die durch den Gebietsleiter beschafft werden sollen sind:

7 Werkzeugwagen für Lackierer, 5 Werkzeugwagen für Mechatroniker & Blechner, 1 Sandstrahlanlage, eine Richtbank, Schlüsseltresor(e), 2 Lackierkabinen der Marke Fuchs und die Büroausstattung nach den Vorgaben des QM Handbuchs der FIT GmbH.

10.2. Darstellung einer Ressourcenganglinie (Einsatzmittelganglinie) für eine Ressource

Die Einsatzmittelganglinie (**schwarz**) für die Ressource Projektleitung, zeigt eine minimale Überschreitung des zur Verfügung stehenden Vorrats (**rot gestrichelt**) im zweiten Projektmonat und bildet so einen Engpass.

Die Projektleitung hat beim Auftraggeber eine mögliche minimale Terminverschiebung des Arbeitspaketes **CG-1.3.3 Büroräume einrichten** am 29.01.2021 telefonisch auf dem kurzen Dienstweg abgestimmt. Zur Dokumentation wurde diese Änderung dem Statusbericht aus der KW 4 hinzu gefügt.

Der Meilenstein M2 gilt somit auch als erreicht, wenn die Büroräume noch nicht final eingerichtet sind.

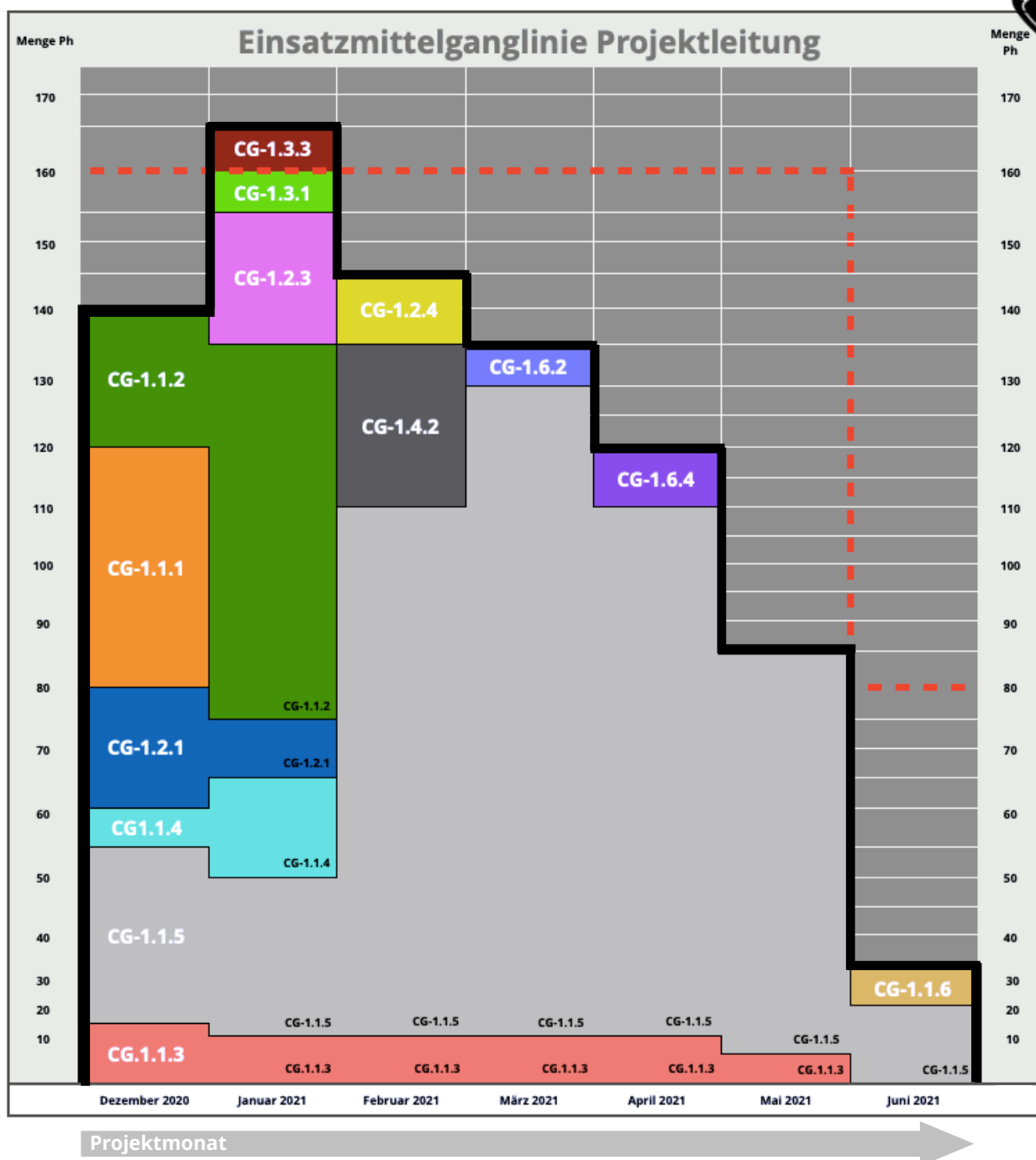


Abbildung 14: Auslastungsdiagramm mit Einsatzmittelganglinie - Projektleiter

11. Kosten und Finanzierung [4.5.7]

11.1. Erläuterung des Vorgehens der Kostenermittlung

Für das **Arbeitspaket CG-1.6.4** wurden die monetären Werte zur Ermittlung der Kosten aus der Stunden-Verrechnungssatz-Tabelle entnommen, welche hier exemplarisch die Vorgehensweise bei der Kostenplanung näher erläutert.

Die monetären Verrechnungssätze, welche auch Lohnnebenkosten und weitere Kosten zur Erbringung der Leistungen beinhalten, sollen zur Vereinfachung bei der Planung und Abrechnung dienen. Die Daten wurden von der Leitung der Buchhaltung Frau Stanzcak erzeugt und bereit gestellt. Die Bezeichnungen der Kostenarten sind mit ihrer Qualifikationsabkürzung benannt, womit auch dem in der Matrixorganisation fehlenden disziplinarischen Weisungsrecht Rechnung getragen wird, in dem keine personenbezogenen Daten weitergegeben werden dürfen.

Tabelle 12: Berechnung des Verrechnungssatzes für Personal

Kostenarten	PL	PA	LM	GL	LB
Gehaltskosten	6.000 €	3.900 €	4.200 €	5.000 €	4.800 €
Kosten für Sozialversicherung (AG-Anteil)	1.290 €	839 €	903 €	1.075 €	1.032 €
Fahrzeugkosten (Leasing und Kraftstoff)	680 €			200 €	
Übernachtungen				250 €	100 €
Anfahrten					200 €
Telekommunikationskosten	65 €		30 €	30 €	
Kosten je Monat in €	8.035 €	4.739 €	5.133 €	6.555 €	6.132 €
Arbeitsstunden je Monat	160	160	160	160	160
Stundenverrechnungssatz in € (gerundet)	51 €	30 €	33 €	41 €	39 €

Da in dem ausgewählten Arbeitspaket durch die vertraglich geregelten Leistungen mit der Glasklar GmbH keine Sachmittel verbraucht werden, entfällt die Kalkulation dazu in diesem Kapitel. (siehe Erläuterung zu den Sachmitteln, im Arbeitspaket auf S.20) Die monetäre Gesamtbewertung der Ressourcen zum benannten Arbeitspaket, ist in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Tabelle 13: Kalkulation der AP Kosten

Ressource	Menge	Einheit	Kostensatz	Einheit	Kosten
Projektleitung	10	Ph	51	€/Ph	510
Projektassistent	25	Ph	30	€/Ph	750
Leitung der Buch.	80	Ph	39	€/Ph	3120
Lackiermeister	180	Ph	33	€/Ph	5940
Gesamtkosten des Arbeitspaketes					10.320 €

12. Planung und Steuerung

12.1. Erstellung eines Statusberichts mit Angabe des Fortschrittsgrades (T, K, L)

AP Statusbericht zum 17.05.2021 (Berichtszeitraum 18./19. KW)			
AP Bezeichnung	Prozesse festlegen	AP.Nr. (PSP CODE)	CG-1.6.4
Projektname	ColorGentlemen - Errichtung und Inbetriebnahme einer neuen Betriebsstätte	Projekt.Nr.	CG-1
Teilaufgabe	Organisation und Prozesse / CG-1.6	Phase	Umbau & Inbetriebnahme
Projektleiter	Enrico Schulz	Verantwortlicher	n.N. Lackiermeister
Status 		Ist-Fortschrittsgrad 	
Termine	Plan-Start: 16.04.2021	Soll-Start:	Ist-Start: 16.04.2021
	Plan-Ende: 18.06.2021	Soll-Ende: 18.06.2021	Ist-Ende:
Aufwand	Plan: 295 Ph	Ist: 198 Ph	Rest: 97 Ph
	Soll: 295 Ph		
Kosten	Plan: 10.320€	Ist: 6.920€	Rest: 3.400€
	Soll: 10.320€		
Aktuelle Aktivitäten: <p>Die Grundeinstellungen der Lackieranlage zum Luftmassendurchsatz und der Heizleistung sind vorgenommen. Weitestgehend sind die Testlackierungen durchgeführt und man geht in die Feinabstimmung des verwendeten Lackmaterials. Die Prozessschritte inkl. der abrechnungsrelevanten Textvorlagen sind definiert und werden aktuell zu Prozessketten zusammen gesetzt. Die Textvorlagen sind in das ERP System implementiert und durchlaufen eine Testphase auf Funktionsprüfung.</p>			
Notwendige Steuerungsmaßnahmen: Keine			
Hamburg, 17.05.2021		Unterschrift PL	

Abbildung 15: Statusbericht für das gewählte Arbeitspaket

13. Selbstreflexion und Selbstmanagement [4.4.1]

13.1. Reflexion der eigenen Teamrolle

Das Projektteam besteht aus zwei PMA und einem PL. Um meine Rolle als Projektleiter in diesem Vorhaben zu reflektieren und einen geeigneten Projektführungsstil zu finden, habe ich die Teamrollenbestimmung nach Belbin durchgeführt, welche meine vorangegangene und durch Praxiserfahrung gewonnene Selbsteinschätzung weitestgehend bestätigt hat und sich wie folgt zusammenfassen lässt:

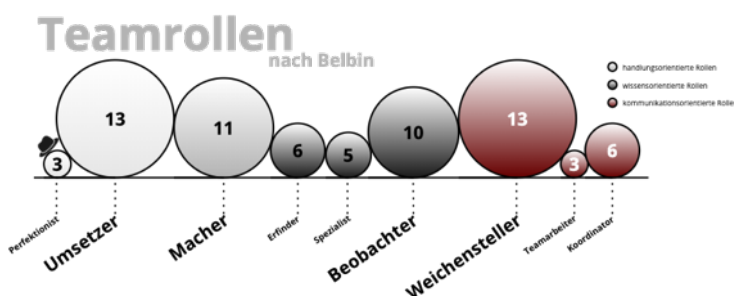


Abbildung 16: Darstellung der Teamrollen nach Belbin für den PL

-In der Anfangsphase unterstützt mich meine Beobachterrolle dabei strategisch alle Möglichkeiten zu erfassen. Und sie wird dann durch ausreichenden Erfindergeist ergänzt, um Grobplanungen und erste Einschätzungen zielgerichtet vorzunehmen.

-Die Rolle als Weichensteller zeigt sich erfahrungsgemäß enthusiastisch-kommunikativ ausgerichtet, vor allem in der Detailplanung und Beauftragung.

-In der Phase des Umbaus und der Inbetriebnahme wirkt sich die recht ausgeglichene Aufteilung zwischen Macher und Umsetzer motivierend auf das Projektteam und alle Beteiligten aus.

Auffällige Schwächen, die sich durch die geringe Ausprägung von Teamarbeiter und Perfektionist ergeben, sollen durch das Projektbüro und den Lackiermeister ausgeglichen werden.

13.2. Darstellung von Projektaufgaben in einer Eisenhower-Matrix

Da erst am Tag der Schlüsselübergabe bestimmte wichtige Parameter in Augenschein genommen werden können, die vorher unbekannt waren, oder nur einer Vermutung entsprachen, habe ich mich dazu entschlossen die nächsten anstehenden und zentralen Projektaufgaben, in einer Eisenhower-Matrix zusammen zu fassen, um eine Priorisierung und evtl. Delegationsmöglichkeit erkenntlich zu machen.



Abbildung 17: Eisenhower-Matrix

14. Persönliche Kommunikation [4.4.3]

14.1. Darstellung eines im Projekt angewendeten Kommunikationsmodells

Am 27.01.2021 kam es in einem Gespräch zwischen der Projektleitung und der Gebietsleitung zu einer Meinungsverschiedenheit über die anzuschaffenden Lackieranlagen. Zum Zeitpunkt des Gespräches hatte Hr. Schulz die Detailpläne des Projektes, für alle Termine und Sachmittel, schon vom Auftraggeber unterschrieben vorliegen. Herr Kabel brachte aber dennoch, unter dem Vorwand der Einhaltung der Kostenziele, einen persönlichen Anspruch in das Projekt mit ein und wollte günstigere Lackieranlagen anschaffen, als die in der Planung aufgeführten. Die Lackieranlagen sind ein zentrales Planungselement, von dem sehr viele andere Tätigkeiten massiv beeinflusst werden. Eine Veränderung dieser Anforderung könnte als Auswirkung dazu haben, dass ca. 3/4 der Planungen neu erarbeitet werden müssen. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich die Nutzen des Projektes nicht einstellen werden.

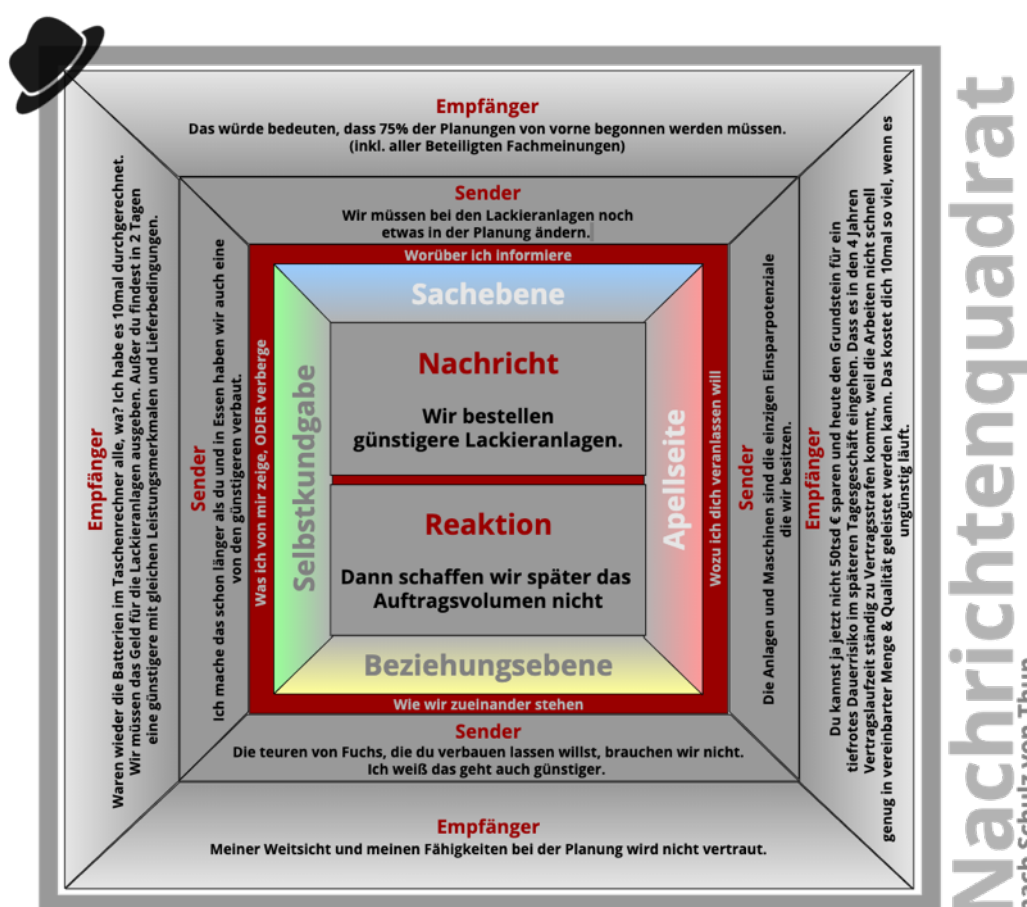


Abbildung 18: Nachrichtenquadrat nach Schulz von Thun

Im Sender-Empfänger Modell nach Schulz von Thun ist zu erkennen, wie unterschiedlich diese Aussage interpretiert wurde. Herr Schulz ist unsicher, ob seinem Können vertraut wird (Beziehungsebene) und befürchtet, dass die Arbeit der letzten Monate umsonst waren. (Sachebene) In der Selbstkundgabe richtet sich sein Denken gegen die Fähigkeiten von Herrn Klar und er appelliert auf Vernunft und Weitsicht.

Herr Schulz entschied sich, Herrn Kabel alle technischen Anforderungen und Termine mitzuteilen die er für die Anschaffung einer anderen Lackieranlage benötigen würde und richtete ihm eine Deadline bis zum Ende der Detailplanungen ein, um eine Änderung überhaupt noch umsetzen zu können. Damit konnte er Herrn Kabel die Möglichkeit einrichten, seine Wünsche doch noch in das Projekt mit einzubringen, sicherte aber das weitere Vorankommen im Projekt und die Einhaltung aller Projektziele.

Die temporäre Auswirkung dieser Situation auf das Stakeholder Portfolio ist in der Anlage 5 (S.33) dargestellt.

15. Vielseitigkeit

15.1. Darstellung der im Projekt zu welchem Anlass verwendeten Moderationstechniken

Im Projekt kamen Brainstorming und Brainwriting als synchron stattfindende Methoden zum Einsatz.

Im Kick Off Meeting zum Projektstart wurden beide Methoden miteinander verknüpft, indem die Projektassistenz die Inhalte und Schlagworte des Brainstormings zu den „NeedfulThings“ im Projekt, direkt in eine MindMapping Software übertragen hat diese Kombination der Methoden, sind an die Moderationstechniken der Kartenabfrage und der Metaplan-Technik angelehnt.

Das Brainstorming fand zwischen dem Auftraggeber Herrn Meier und dem Projektleiter Herrn Schulz statt. Der Lackiermeister aus der Hauptzentrale wurde zu den technischen Belangen durch eine Telefonkonferenz mit hinzugezogen. Die Legende zeigt die für dieses kombinierte Moderationstechnik, eine durch Enrico Schulz entworfene Vorgehensweise und bietet eine erste grobe Einschätzung der größten Risiken (Epic Points) und der absoluten Grundvoraussetzungen (Big Points). Außerdem wird ein technisch beeinflusster roter Pfad (Red Line) dargestellt, der aber nicht mit dem kritischen Pfad aus der Ablauf und Terminplanung gleichzusetzen ist.

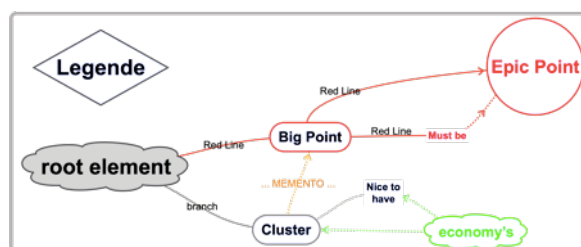


Abbildung 19: Legende der Moderationstechnik / Kick Off

Nachdem dann alle BigPoints bekannt waren, wurden sie alle logisch miteinander verbunden und drei „EpicPoints“ definiert. Diese „EpicPoints“ sollen helfen, einen gewissen Fokus im Projekt aufrecht und so gleichzeitig die Risiken im Blick zu behalten. Die MindMap diente auch einer schnellen groben Übersicht und zur Einarbeitung des Lackiermeisters in das Projekt. Auch sollte diese Art der Moderation zusätzlich als Anstoß zu einer stetigen weiteren Detaillierung möglicher Anforderungen im Projektverlauf dienen.

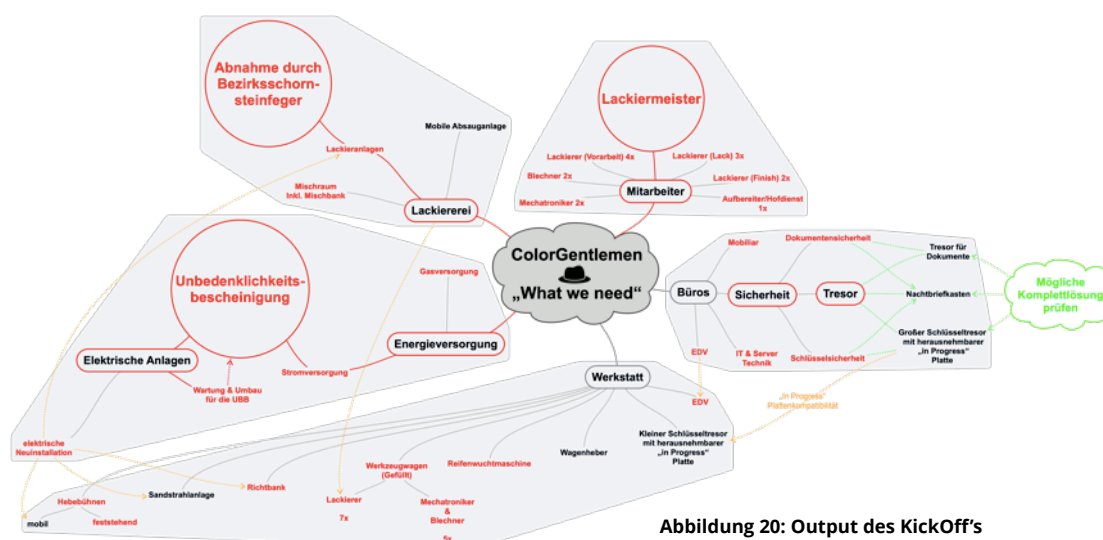


Abbildung 20: Output des KickOff's

Eine weitere Moderationstechnik auf Basis eines Kanbanbasierten Aufgaben-Verwaltung-Onlinedienstes (Trello) im Projekt, die ich entworfen und implementiert habe, ist in den Anlage 2-4 (S.30-32) ausführlich erläutert.

16. Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, diesen Report eigenständig und inhaltlich ohne die Mitwirkung Dritter durch mich angefertigt wurde.

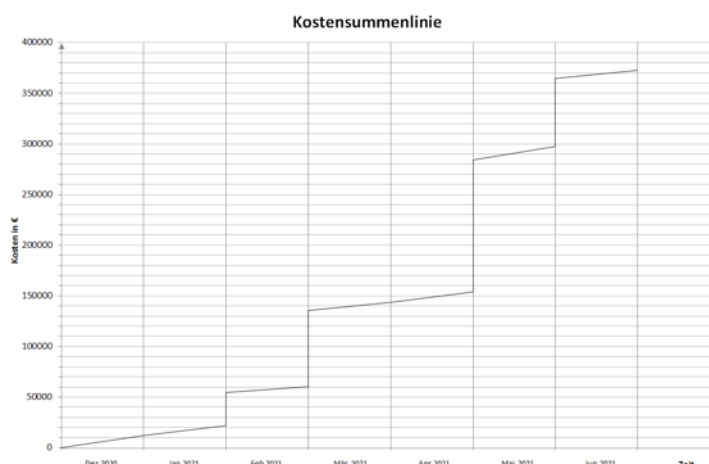
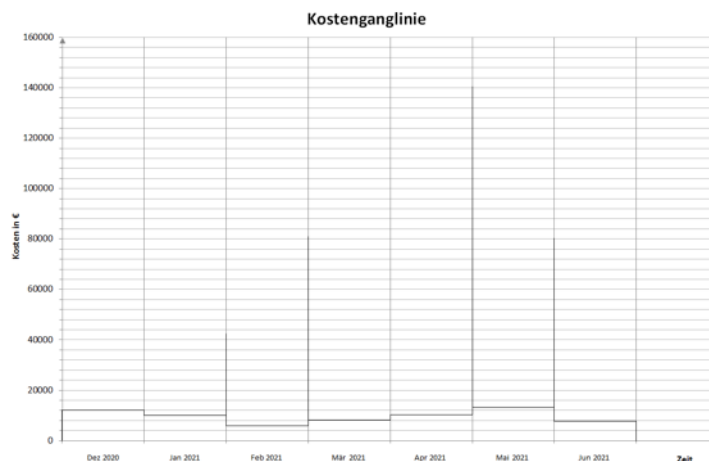
A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'E' followed by a cursive 'S' and 'u'.

Enrico Schulz

17. Anlagen

Anlage 1: Zentraltabelle der Kostenplanung / Kostenganglinie / Kostensummenlinie

Zentraltabelle der Kostenplanung												
PSP-Code	Bezeichnung	Dauer	Stundensätze der Ressourcengruppen Arbeitsaufwand in Ph					Personal- kosten	Sachmittel			Gesamt- kosten
			PL	PA	LM	GL	LB		Art	Menge	Sachkosten	
CG-1	ColorGentlemen	146 Tage	51,00 €	30,00 €	33,00 €	41,00 €	39,00 €	0,00 €				0,00 €
CG-1.1	Projektmanagement	146 Tage						0,00 €				0,00 €
CG-1.1.1	Projektstart	17 Tage	20	10		5	5	1.720,00 €				1.720,00 €
CG-1.1.2	Projektplanung	114 Tage	100	25		25		6.875,00 €				6.875,00 €
CG-1.1.3	Stakeholdermanagement	114 Tage	60	20				3.660,00 €				3.660,00 €
CG-1.1.4	Risikomanagement	114 Tage	20					1.020,00 €				1.020,00 €
CG-1.1.5	Projektsteuerung	138 Tage	500					25.500,00 €				25.500,00 €
CG-1.1.6	Projektabschluss	31 Tage	15	25				1.515,00 €				1.515,00 €
CG-1.2	Gebäude Anpassung	78 Tage						0,00 €				0,00 €
CG-1.2.1	Schlüsselübergabe & Schadenaufnahme	5 Tage	30					1.530,00 €				1.530,00 €
CG-1.2.2	Schäden am Gebäude beheben	10 Tage						0,00 €	Reparatur und Wartung der Heizung	1	3.700,00 €	3.700,00 €
CG-1.2.3	Gebäude umbauen	19 Tage	20					1.020,00 €	Umbau Gebäude	1	15.000,00 €	16.020,00 €
CG-1.2.4	elektrische Anlagen erneuern	62 Tage	10					510,00 €	elektrische Anlagen für UBB	1	63.000,00 €	63.510,00 €
CG-1.3	Einrichtung Büro	13 Tage						0,00 €				0,00 €
CG-1.3.1	EDV und Netzwerk installieren	10 Tage	5					255,00 €	EDV, IT-Installation,	1	6.400,00 €	6.655,00 €
CG-1.3.2	Büroräume streichen	2 Tage						0,00 €	Büroräume streichen	1	500,00 €	500,00 €
CG-1.3.3	Büroräume einrichten	3 Tage	5					255,00 €	Büromöbel, Tresore	1	6.800,00 €	7.055,00 €
CG-1.4	Werkstattanpassung	39 Tage						0,00 €				0,00 €
CG-1.4.1	Wartungen vorhandener Technik	39 Tage						0,00 €	Reparatur & Wartung der Stempelbühnen	1	4.500,00 €	4.500,00 €
CG-1.4.2	Ausstattung mit neuer Technik	20 Tage	25					1.275,00 €	Schließanlage, mobile Hebebühnen, Elektrik mob. Heb., Sandstrahlanlage, Richtbank, Reifenwuchtmaschine, Werkzeugwagen, Wagenheber, Infrarot Lacktrockner, X-Böcke, Lackierständer, mobile Absauganlagen	1	70.675,00 €	71.950,00 €
CG-1.5	Installation und Abstimmung Lackieranlagen	61 Tage						0,00 €				0,00 €
CG-1.5.1	Stromversorgung herstellen	5 Tage			5			165,00 €				165,00 €
CG-1.5.2	Gasversorgung herstellen	5 Tage			5			165,00 €				165,00 €
CG-1.5.3	Lackieranlage 1 installieren	9 Tage			30			990,00 €	Lackierkabine, Elektrik LK, Gasversorgung LK, Gebühr BSSF	1	67.187,00 €	68.177,00 €
CG-1.5.4	Abstimmung der Einstellungen	20 Tage			10			330,00 €				330,00 €
CG-1.5.5	Lackieranlage 2 installieren	8 Tage			30			990,00 €	Lackierkabine, Elektrik LK, Gasversorgung LK, Gebühr BSSF	1	67.187,00 €	68.177,00 €
CG-1.6	Organisation und Prozesse	115 Tage						0,00 €				0,00 €
CG-1.6.1	Lackiermeister einstellen	40 Tage		5		50		2.200,00 €				2.200,00 €
CG-1.6.2	Aufbaustruktur festlegen	5 Tage	5	5	5	5	5	970,00 €				970,00 €
CG-1.6.3	14 Mitarbeiter einstellen	58 Tage		10	140	30		6.150,00 €				6.150,00 €
CG-1.6.4	Prozesse festlegen	43 Tage	10	25	180		80	10.320,00 €				10.320,00 €
Summen			825	125	405	115	90	67.415,00 €			304.949,00 €	372.364,00 €



Anlage 2: weitere Moderationstechniken

Diese Moderationstechnik erfolgt durch die komplette Abbildung und Dokumentation des Projektes im Kanban-basierten Aufgaben-Verwaltung-Onlinedienst Trello.

Diese Vorgehensweise ist an eine Moderation mit Maßnahmen-, Protokoll- und Metaplan- Techniken angelehnt und wurde auf die spezifischen Anforderungen im Projekt angepasst.

Der Projektleiter will mit dieser Art der Abwicklung seiner Moderationsaufgabe als Organisator, Kommunikator, Vermittler, Steuermann, und Motivator nachkommen. Einen weiteren Nutzen sieht er darin, so die Kommunikationsschnittstellen weitestgehend zu zentralisieren und der Anforderung gerecht zu werden, dass ein Teil des Projektteams nicht am Ort der Leistungserbringung ansässig ist, oder wie im Fall des noch einzustellenden Lackiermeisters, erst zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt im Projekt dazu stößt und sich aufgrund dieser Vorgehensart, schnell in das Projekt und seine zentralen Aufgaben hineindenken kann. Außerdem wird dadurch ermöglicht, dass der Auftraggeber und das Projektteam auch zwischen den 14tägig erstellten Statusberichten, zu jeder Zeit Zugriff auf den aktuellen Fortschritt des gesamten Projektes haben, ohne von Arbeitszeiten, Erreichbarkeiten, oder Abwesenheit zur Erholung und ggf. auftretender Krankheit der Projektbeteiligten abhängig zu sein.



Außerdem soll sich dadurch zusätzlich ein ökonomischer Nutzen für die Vorgangsabwicklung einstellen, der nicht als Ziel definiert wurde, aber im Projektabschluss gemeinsam mit der Projektassistenz und dem Controlling der FIT GmbH analysiert und bewertet werden soll. Um dann, bei erkennbarer positiver Auswirkung, als mögliches Vorgangsverfahren im Projektmanagementhandbuch der FIT GmbH mit aufgenommen und standardisiert zu werden.

Der Zugang und die Bearbeitung im online Aufgabenverwaltungsdienst kann auf allen EDV Operationssystemen, über die von Trello® zur Verfügung gestellten Applikationen und online erfolgen. Außerdem werden alle notwendigen Formulare zu den Arbeitspaketen mit dem passenden QR-Code versehen, welcher den direkten Link zur Arbeitskarte in Trello® enthält. (siehe auch S.20 **Arbeitspaketbeschreibung** und S.26 **AP Statusbericht**)

In der folgenden Anlage wird außerdem ein Auszug eines Ausdrucks der Trello-Arbeitskarte zum Arbeitspaket CG-1.6.4 Prozesse festlegen abgebildet.

Anlage 3: Auszug aus der online Arbeitskarte in Trello



CG-1.6.4 - Prozesse festlegen

in Liste [Sammelvorgang – CG-1.6 Organisation und Prozesse](#)





FRIST

☐ 18. Jun. 2021 um 11:00 Uhr ▾

☰ **Beschreibung** Bearbeiten

CG-1/Umbau & Inbetriebnahme/CG-1.6/CG-1.6.4/es/lm

Beziehungen zu Vorgängern (Voraussetzungen)

-  [CG-1.5.3 - Lackieranlage 1 installieren](#) NF
-  [CG-1.6.2 - Aufbaustruktur festlegen](#) NF
-  [CG-1.4.2 - Ausstattung mit neuer Technik](#) NF
-  [CG-M-La 1 - Lackieranlage 1 ist in Betrieb](#) NF

AP Beschreibung

Der Lackiermeister wird zusammen mit dem Anwendungstechniker der Glasklar GmbH (SH-EX 05 - Herr Talib) die einzelnen Prozessschritte erarbeiten und zu sinnvollen Prozessketten zusammen stellen. Die Fachbereichskompetenzen aus dem Qualitätsmanagement und der Buchhaltung, leiten unterstützend an und helfen bei der Dokumentation und Systemimplementierung.

Chancen und Risiken

Bei gut optimierten Prozessen steigert sich die Wirtschaftlichkeit der Lackieranlagen sowie der Lackmittel und die Reklamationsquote sinkt.

Dauer

2Monate

Personal

Projektleiter 10Ph
 Projektassistent 25Ph
 Leitung der Buchhaltung 80Ph
 Lackiermeister 180 Ph

Arbeitsaufwand: 295Ph

Personalkosten: 10.320€

Sachmittel

Damit der Projektleiter auf diese Inhalte schnell und unkompliziert zugreifen kann, wurde in der Projektmanagement Software der Weblink zu jedem Arbeitspaket hinterlegt und ermöglicht es ihm somit, eine ökonomische Statusermittlung durchführen zu können. (siehe Anlage 4. Darstellung des Weblinks in der Projektmanagement Software)

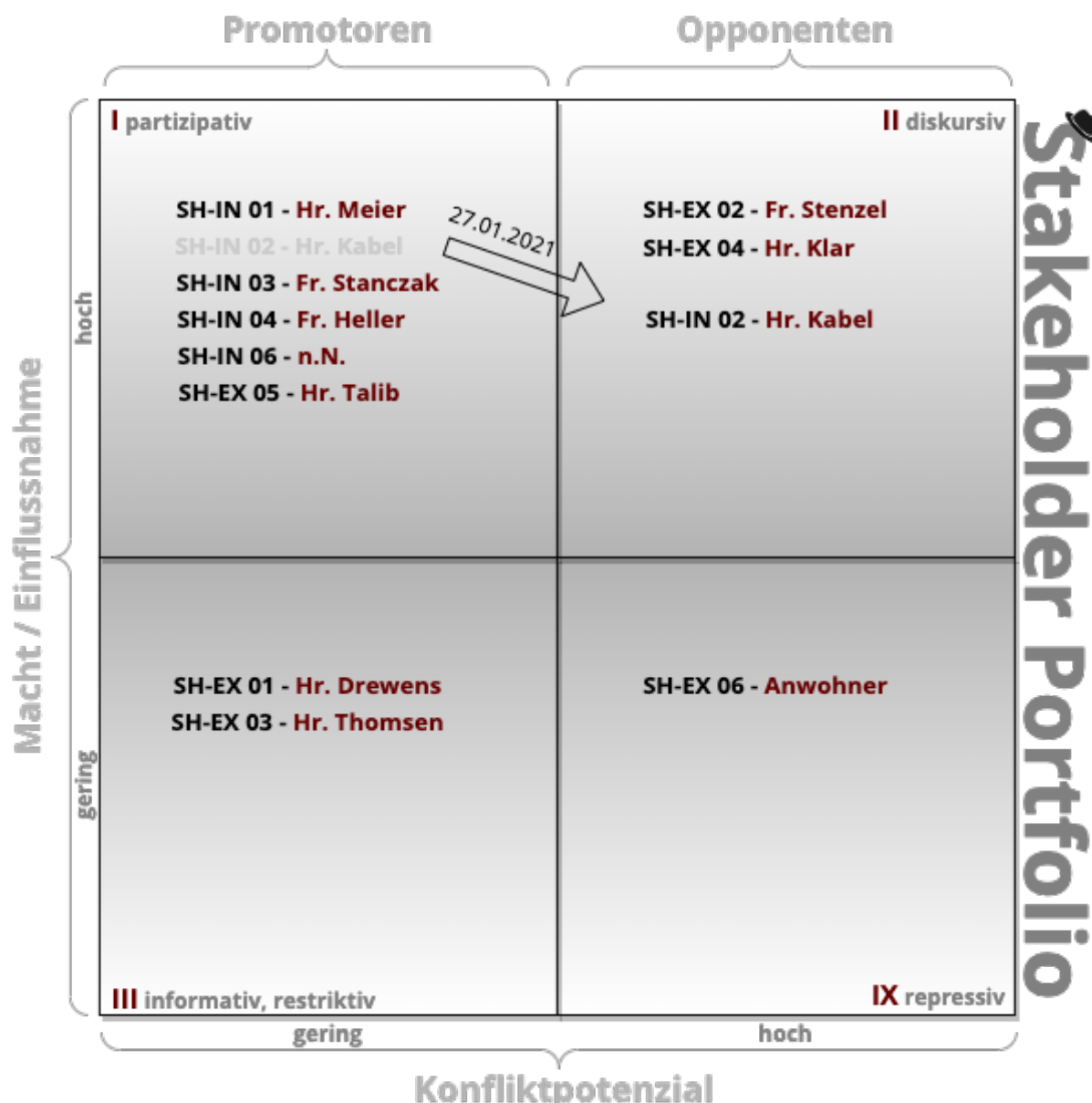
Anlage 4: Darstellung des implementierten Trello Weblinks in der Projektmanagement Software

PSP-Code	Name	Dauer	Anfang	Ende	Weblink zur Arbeitskarte	Vorgänger
CG-1	▼ ColorGentlemen	146 t	01.12.202...	30.06.202...		
CG-1.1	▼ Projektmanagement	146 t	01.12.202...	30.06.202...		
CG-1.1.1	Projektstart	17 t	01.12.202...	23.12.202...	https://trello.com/c/ZU2qkrPz/2-cg-111-projektstart#	32
CG-1.1.2	Projektplanung	114 t	01.12.202...	14.05.202...	https://trello.com/c/830UIWgy/3-cg-112-projektplanung#	3AA
CG-1.1.3	Stakeholdermanagement	114 t	01.12.202...	14.05.202...	https://trello.com/c/AlhajStC/4-cg-113-stakeholdermanagement#	3AA
CG-1.1.4	Risikomanagement	114 t	01.12.202...	14.05.202...	https://trello.com/c/ppqhhZp6/5-cg-114-risikomanagement#	3AA
CG-1.1.5	Projektsteuerung	138 t	01.12.202...	18.06.202...	https://trello.com/c/tVhlg6qZ/6-cg-115-projektsteuerung#	3AA
CG-1.1.6	Projektabschluss	31 t	18.05.202...	30.06.202...	https://trello.com/c/uZwkzckN/7-cg-116-projektabschluss#	4; 5; 6; 26AA
CG-1.2	▼ Gebäude Anpassung	78 t	24.12.202...	16.04.202...		
CG-1.2.1	Schlüsselübergabe und Schadensaufnahme	5 t	24.12.202...	31.12.202...	https://trello.com/c/LYVwNE7D/8-cg-121-schl%C3%BCssel%C3%BCbergabe-und-schadensaufnahme#	3
CG-1.2.2	Schäden am Gebäude beheben	10 t	05.01.202...	18.01.202...	https://trello.com/c/MNCR2Yvw/9-cg-122-sch%C3%A4den-am-geb%C3%A4ude-beheben#	34
CG-1.2.3	Gebäude umbauen	19 t	05.01.202...	29.01.202...	https://trello.com/c/EFALPNWE/10-cg-123-geb%C3%A4ude-umbauen#	11AA
CG-1.2.4	elektrische Anlagen erneuern	62 t	19.01.202...	16.04.202...	https://trello.com/c/w8Efdz7Y/11-cg-124-elektrische-anlagen-erneuern#	11
CG-1.3	▼ Einrichtung Büro	13 t	04.01.202...	20.01.202...		
CG-1.3.1	EDV und Netzwerk installieren	10 t	04.01.202...	15.01.202...	https://trello.com/c/Q5xLadko/12-cg-131-edv-und-netzwerk-installieren#	10
CG-1.3.2	Bürräume streichen	2 t	14.01.202...	15.01.202...	https://trello.com/c/QfBoaQNY/13-cg-132-b%C3%BCr%C3%A4ume-streichen#	15EE
CG-1.3.3	Bürräume einrichten	3 t	18.01.202...	20.01.202...	https://trello.com/c/U5tle10/14-cg-133-b%C3%BCr%C3%A4ume-einrichten#	16
CG-1.4	▼ Werkstattanpassung	39 t	05.01.202...	26.02.202...		
CG-1.4.1	Wartungen vorhandener Technik	39 t	05.01.202...	26.02.202...	https://trello.com/c/Uotf6GK/15-cg-141-wartungen-vorhandener-technik#	12AA
CG-1.4.2	Ausstattung mit neuer Technik	20 t	01.02.202...	26.02.202...	https://trello.com/c/yaDzHc4E/16-cg-142-ausstattung-mit-neuer-technik#	35
CG-1.5	▼ Installation und Abstimmung Lackieranlagen	61 t	01.03.202...	28.05.202...		
CG-1.5.1	Stromversorgung herstellen	5 t	01.03.202...	05.03.202...	https://trello.com/c/ERBEZeR6/17-cg-151-stromversorgung-herstellen#	36
CG-1.5.2	Gasversorgung herstellen	5 t	08.03.202...	12.03.202...	https://trello.com/c/ykevQg5D/18-cg-152-gasversorgung-herstellen#	22
CG-1.5.3	Lackieranlage 1 installieren	9 t	06.04.202...	16.04.202...	https://trello.com/c/GFCBF98W/19-cg-153-lackieranlage-1-installieren#	13EE; 23
CG-1.5.4	Abstimmung der Einstellungen	20 t	19.04.202...	17.05.202...	https://trello.com/c/QqkW6Qrx/20-cg-154-abstimmung-der-einstellungen#	24
CG-1.5.5	Lackieranlage 2 installieren	8 t	18.05.202...	28.05.202...	https://trello.com/c/veR1DY3y/21-cg-155-lackieranlage-2-installieren#	25
CG-1.6	▼ Organisation und Prozesse	115 t	05.01.202...	18.06.202...		
CG-1.6.1	Lackiermeister einstellen	40 t	05.01.202...	01.03.202...	https://trello.com/c/QgTGFPC/22-cg-161-lackiermeister-einstellen#	34
CG-1.6.2	Aufbaustruktur festlegen	5 t	02.03.202...	08.03.202...	https://trello.com/c/KXONeMCq/23-cg-162-aufbaustruktur-festlegen#	28; 36
CG-1.6.3	14 Mitarbeiter einstellen	58 t	02.03.202...	26.05.202...	https://trello.com/c/uilO5BrO/24-cg-163-14-mitarbeiter-einstellen#	28
CG-1.6.4	Prozesse festlegen	43 t	19.04.202...	18.06.202...	https://trello.com/c/2GSCMz5N/25-cg-164-prozesse-festlegen#	24; 29; 20; 37
CG-M0	Projektstart	0 t	01.12.202...	01.12.202...	https://trello.com/c/bEjux5D/26-cg-m0-projektstart#	
CG-M1	Schlüsselübergabe erfolgt	0 t	23.12.202...	23.12.202...	https://trello.com/c/WHrJOr2B/27-cg-m1-schl%C3%BCssel%C3%BCbergabe-erfolgt#	3
CG-M-S/B&U	Start Beauftragung & Umbau	0 t	04.01.202...	04.01.202...	https://trello.com/c/zEsQfTw28-cg-m-s-bu-start-beauftragung-umbau#	10EA+1 t
CG-M2	Detailplanung abgeschlossen	0 t	29.01.202...	29.01.202...	https://trello.com/c/MZi9axiv/29-cg-m2-detailplanung-abgeschlossen#	12; 17
CG-M3	Werkstatt fertig und Beauftragung abgeschlossen	0 t	26.02.202...	26.02.202...	https://trello.com/c/mgkIB3tU/30-cg-m3-werkstatt-fertig-und-beauftragung-abgeschlossen#	19
CG-M-La 1	Lackieranlage 1 ist in Betrieb	0 t	16.04.202...	16.04.202...	https://trello.com/c/NEqhwv6/31-cg-m-la-1-lackieranlage-1-ist-in-betrieb#	13
CG-M-La 2	Lackieranlage 2 ist in Betrieb	0 t	28.05.202...	28.05.202...	https://trello.com/c/DvHGqplE/32-cg-m-la-2-lackieranlage-2-ist-in-betrieb#	26; 30
CG-M4	Umbau & Inbetriebnahme abgeschlossen	0 t	18.06.202...	18.06.202...	https://trello.com/c/BBw7y3rn/33-cg-m4-umbau-inbetriebnahme-abgeschlossen#	38; 7; 31
CG-M5	Projektende	0 t	30.06.202...	30.06.202...	https://trello.com/c/h5xLMlHn/34-cg-m5-projektende#	39; 8

Anlage 5: Momentaufnahme Stakeholdermanagement vom 27.01.2021

Kurz vor Ende der Detailplanungsphase verschob sich der interne Stakeholder **SH-IN 02 - Herr Kabel** temporär in der Matrix von den partizipativen Promotoren zu den diskursiven Opponenten. Die auslösende Situation und die darauf folgende diskursive Problembehandlung, ist im Kapitel **14. Persönliche Kommunikation [4.4.3]** und dem dort angewandten Nachrichtenquadrat nach Schulz von Thun beschrieben.

Diese Momentaufnahme der Stakeholderveränderung im dazugehörigen Portfolio soll durch die folgende Abbildung dargestellt werden.



Nach der diskursiven Intervention durch den Projektleiter konnte dieses Risiko jedoch erfolgreich abgewendet und vermieden werden.

18. Anhang

18.1. Abkürzungsverzeichnis/Glossar (alphabetische Reihenfolge)

AG - Anteil - Arbeitgeber-Anteil
AG - Auftraggeber
AP - Arbeitspaket
APV - Arbeitspaket-Verantwortlicher
AWT - Anwendungstechniker
BSSF - Bezirksschornsteinfeger
CG - ColorGentlemen
DL - Dienstleister
DSGVO - Datenschutz-Grundverordnung
EW - Eintrittswahrscheinlichkeit
FIT - FIT GmbH
GF - Geschäftsführung
GL - Gebietsleitung
HM - Hamburger Mobile GmbH
IHK - Industrie- und Handelskammer
ICB4 - Individual Competence Baseline 4
IMPA -International Project Management Association
LB / LtB - Leitung der Buchführung
LM - Lackiermeister
n.N - no Name
MA - Mitarbeiter
PA - Projektassistenz
Ph - Personenstunden
PL - Projektleiter
PM - Projektmanagement
PMA - Projektmitarbeiter
QM - Qualitätsmanagement
QMB - Qualitätsmanagement-Beauftragte(r)
RW - Risikowert
SH - Stakeholder
TL - Teamleitung
TW - Tragweite
UBB - Unbedenklichkeitsbescheinigung

18.2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Epic Points

Abbildung 2: Magisches Dreieck

Abbildung 3: Formular: Projektsteckbrief

Abbildung 4: Zielhierarchie

Abbildung 5: Umfeld Portfolio

Abbildung 6: Stakeholder Portfolio Portfolio

Abbildung 7: Projektorganisation

Abbildung 8: DKI-Matrix aus Sicht des Projektleiters

Abbildung 9: Phasenplan zum Projektstart

Abbildung 10: Projektstrukturplan

Abbildung 11: Arbeitspaketbeschreibung

Abbildung 12: vollständige Vorgangsliste

Abbildung 13: vernetzter Balkenplan mit kritischem Pfad

Abbildung 14: Auslastungsdiagramm mit Einsatzmittelganglinie - Projektleiter

Abbildung 15: Statusbericht für das gewählte Arbeitspaket

Abbildung 16: Darstellung der Teamrollen nach Belbin für den PL

Abbildung 17: Eisenhower-Matrix

Abbildung 18: Nachrichtenquadrat nach Schulz von Thun

Abbildung 19: Legende der Moderationstechnik / Kick Off

Abbildung 20: Output des KickOff's

18.3. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zielbeschreibung mit Operationalisieren

Tabelle 2: konkurrierende Ziele

Tabelle 3: Abnahmekriterien des Projekts am 16.04.2021

Tabelle 4: Stakeholderanalyse

Tabelle 5: Risikotabelle 1 (Qualifizierte Analyse; Auszug)

Tabelle 6: Risikotabelle 2 (Qualifizierte Analyse; Auszug)

Tabelle 7: Rollenbeschreibung mit AKV Matrix

Tabelle 9 - Phasentabelle

Tabelle 10: Meilenstein Termin Tabelle

Tabelle 11: Beschreibung der Qualifikationsgruppen

Tabelle 12: Berechnung des Verrechnungssatzes für Personal

Tabelle 13: Kalkulation der AP Kosten

18.4. Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Zentraltabelle der Kostenplanung / Kostenganglinie / Kostensummenlinie

Anlage 2: weitere Moderationstechniken

Anlage 3: Auszug aus der online Arbeitskarte in Trello

Anlage 4: Darstellung des implementierten Trello Weblinks in der Projektmanagement Software

Anlage 5: Momentaufnahme Stakeholdermanagement vom 27.01.2021