

Vorblatt

zum

Transfernachweis

Projekt:

Thema

Teilkonzern Prozesslandkarte - Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur**Verfasser** (Name, Vorname): **Lukas Hanssler****Einzelarbeit:**☐**Gruppenarbeit:**☒

im Rahmen einer Gruppenarbeit:

Mitverfasser 1 (Name, Vorname): **Ivonne Zischang****Mitverfasser 2** (Name, Vorname): _____**Mitverfasser 3** (Name, Vorname): _____**Die Arbeit ist Bestandteil der Zertifizierungsprüfung**

IZR

17-369**Prüfungstag:****Prüfungsort:****Koordinator:**29.09.2017Herrsching/AmmerseeMichael Buchert**Basis für die Erarbeitung des Transfernachweises:****Anleitung zum Transfernachweis Dok.-Nr. Z08 / Rev. 22 / Datum 13.12.2016**

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	1/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	------

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und
Dokumentenstruktur



IPMA Level D

Basis Z08 / Rev. 22 / 13.12.2016

Lukas Hanssler, Diehl Aerosystems
Ivonne Zischang, Apparatebau Gauting GmbH

September 2017

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	2/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	------

1.	Projekt / Projektziele	4
1.1.	Projektbeschreibung	4
1.2.	Zielbeschreibung / Zielhierarchie	6
2.	Projektumfeld, Stakeholder	13
2.1.	Projektumfeld, Umfeldfaktoren.....	13
2.2.	Stakeholder (Interested Parties)	14
3.	Risikoanalyse	17
3.1.	Erfassung, Klassifizierung und Beschreibung der Risiken	17
3.2.	Quantitative Bewertung der Risiken und Maßnahmen zur Risikobegegnung	18
4.	Projektorganisation.....	20
4.1.	Organisationsform des Projektes.....	21
4.2.	Kommunikation	24
5.	Phasenplanung	29
5.1.	Beschreibung der Projektphasen und der Meilensteine	29
5.2.	Veranschaulichung der Projektphasen	33
6.	Projektstrukturplan	34
6.1.	Darstellung und Codierung des PSP	34
6.2.	Arbeitspaketbeschreibung.....	38
7.	Ablauf- und Terminplanung.....	40
7.1.	Vorgangsliste	40
7.2.	Vernetzter Balkenplan und berechneter Netzplan	42
8.	Einsatzmittel- /Kostenplanung	45
8.1.	Einsatzmittelbedarf / Einsatzmittelpplan	45
8.2.	Projektkosten	49
9.	Verhaltenskompetenz	53
9.1.	Kreativität	53
9.2.	Verhandlungsführung (nicht bearbeitet).....	54
9.3.	Konflikte und Krisen	54
9.4.	Ergebnisorientierung (nicht bearbeitet).....	55
10.	Wahlelemente	56
10.1.	Beschaffung und Verträge (nicht bearbeitet).....	56
10.2.	Qualitätsmanagement (nicht bearbeitet)	56
10.3.	Konfiguration und Änderungen (nicht bearbeitet).....	56
10.4.	Projektstart, Projektende	56
10.5.	Berichtswesen, Projektdokumentation (nicht bearbeitet)	58
11.	Anhang.....	59
11.1.	Abkürzungsverzeichnis.....	59
11.2.	Glossar	59
11.3.	Abbildungsverzeichnis	60
12.	Anlagen.....	60
12.1.	Anlagenverzeichnis	60
12.2.	Anlagen.....	60

1. Projekt / Projektziele

1.1. Projektbeschreibung

Die Diehl Stiftung & Co. KG ist ein global operierender Industriekonzern. Über 13.500 Mitarbeiter entwickeln, fertigen und vertreiben Diehl-Produkte an über 80 Standorten in rund 20 Staaten auf 4 Kontinenten. Gegliedert in die Teilkonzerne (TK) Diehl Metall, Diehl Controls, Diehl Defence, Diehl Aerosystems und Diehl Metering, umfasst die Diehl-Gruppe heute 40 Tochterunternehmen und Joint Ventures.


Der in diesem Projekt im Fokus stehende Teilkonzern (TK) Aerosystems besteht aus 4 Unternehmenseinheiten (Aircabin, Aerospace, Comfort Modules, Apparatebau Gauting), welche jeder für sich einzeln zertifiziert ist und als eigenständige GmbH agiert. Die Strategie des Teilkonzerns ist ein Zusammenwachsen der einzelnen Unternehmenseinheiten zu fördern, um dadurch Synergien zu heben und Doppelarbeiten zu vermeiden. Somit ist es zu dem Projekt „Teilkonzern Prozesslandkarte - Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur“ gekommen, in welchem einheitliche Prozesse & Dokumente über die Unternehmenseinheitengrenzen hinaus vereinheitlicht und auf Teilkonzernebene dargestellt werden sollen.

Als Mitarbeiter von Diehl Aerosystems übernimmt Herr Hanssler in diesem Projekt die Rolle des Projektleiters. Seine Aufgaben sind planerischer, koordinierender, steuernder und überwachender Natur. Im Organigramm ist Herr Hanssler dem Leiter Integration & Improvement unterstellt und arbeitet übergreifend in Verbesserungsprojekten als Projektmitarbeiter mit. In dieser Funktion übernimmt er auch Projektleitungsaufgaben. Als PMO (Project Management Office) wurde Frau Zischang zugeordnet. Sie arbeitet bei der Unternehmenseinheit Apparatebau Gauting. Die Funktion ist unter dem Programm aufgehängt und führt unter anderem Projekt-Standardisierungsmaßnahmen durch.

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	4/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	------

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

DIEHL Aerosystems	TK-Prozesslandkarte		sycat  IMS
Lukas Hanssler	Projektsteckbrief		Projektnummer TK-PLK
Projektbezeichnung: TK-Prozesslandkarte			
Projektbeteiligte: Ivonne Zischang, Philipp Blocher, Franz Bauer, Heike Schmidt, Claudia Pech, Nicola Schill, Torsten Lembcke, Christoph Janzen, Klaus Scheler, Gunnar Fricke (<i>Berater Fa. Prowert</i>)			
Projektleiter: Lukas Hanssler		Lenkungsausschuss (LA): Hr. Schaller (<i>Head of Integration & Improvement</i>), Hr. Dolp (<i>SVP Quality</i>)	
Interner Auftraggeber: Hr. Dr. Weigand (<i>CFO</i>)		Machtpromotor: LA + Vorstand (Hr. Dr. Weigand (<i>CFO</i>), Hr. Mehring (<i>CCO</i>), Hr. von Borstel (<i>CEO</i>), Hr. Traber (<i>COO</i>))	
Externer Auftraggeber: n.a		Fachpromotor: Hr. Dolp (<i>SVP Quality</i>)	
Projektgegenstand / -ziele / -nutzen: <ul style="list-style-type: none"> - Vereinheitlichung der Prozesse auf Unternehmenseinheits-Ebene auf Teilkonzernebene (falls möglich) - Darstellung der vereinheitlichten Prozesse in einer zentralen Prozesslandkarte (sycat Portal) inklusive aller Schnittstellen, welche für jeden Mitarbeiter zugänglich ist - Zentrales Dokumentenmanagement für die übergeordnet gültigen Dokumente - Einheitlich gesteuerter Dokumentenfreigabe-Prozess mit geklärten Verantwortlichkeiten 			
Projektfeld: Intern: Lenkungsausschuss, Projektleiter, Bereichsvorstand, Central Function Leiter, operative Mitarbeiter (blue collar), Projektkernteam, Administrative Mitarbeiter (white collar), Auftraggeber, Teamleiter, Betriebsrat, IT, Quality Extern: Luftfahrt-Bundesamt, Prowert			
Geplante Termine (verbindliche interne Beauftragungsvorgaben): Kickoff, Freigabe Projektanalyse, Freigabe Konzeptphase, Freigabe Detailplanung, Zwischenpräsentation, IT-Umgebung aufgesetzt, Tests abgeschlossen, Prozesslandkarte liegt vor, Statuspräsentation, Schulung erfolgreich durchgeführt, Rollout abgeschlossen, Nutzungsevaluierung liegt vor, Projektende			
Projektstart: 01.04.2016	Zwischentermine: 12/2016 (Zwischenstandspräsentation)	Fertigstellungstermin / Projektende: 09/2017	
Geschätzter Aufwand (in Personentagen): 4,4 FTE			
Intern: 4 FTE	davon PM-Aufwand: 0,5 FTE	Extern: 0,4 FTE	
Projektvolumen / Budget (Euro): 1.050 T€			
Interne Kosten: Server (50 T€) Personalkosten (720 T€)		Externe Kosten: Software & Wartung (200 T€) Beratungskosten (80 T€)	
Mögliche Behinderungen / Risiken / Störungen: Fehlender Support/Kapazität der Central Functions Fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter Kapazität IT Zustimmung Betriebsrat Zu wenig Lizenzen			
Erforderliche Autorisierungen / Genehmigungen / Freigaben: Projekt- und Budgetfreigabe durch den Bereichsvorstand, Freigabe der jeweiligen Projektphasen.			

1.2. Zielbeschreibung / Zielhierarchie

Bei der Projektplanung ist die genaue Ausarbeitung von messbaren Zielgrößen von großer Wichtigkeit.

Das Projektoberziel des Organisationsprojektes „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ ist in Abbildung 1 in Form des „magischen Dreiecks“ dargestellt.

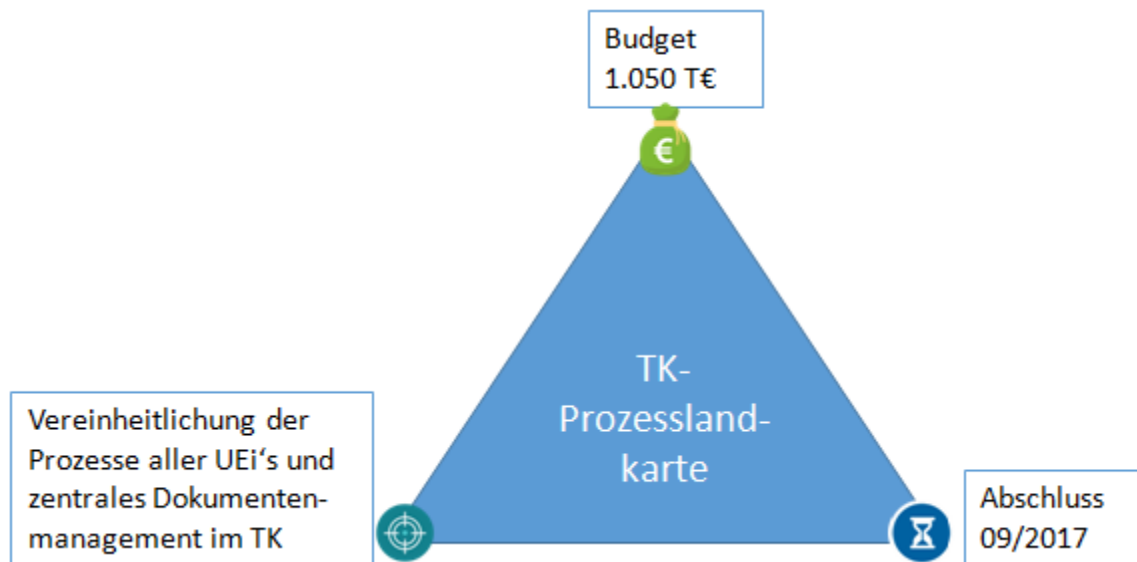


Abbildung 1 Darstellung des Magischen Dreiecks für das Projekt „Teilkonzern Prozesslandkarte“

Für das Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ werden die Ziele mittels der SMART Methode erarbeitet. SMART steht dabei für:

S	Specific	Spezifisch	Konkret, einfach und verständlich
M	Measureable	Messbar	Operationalisiert (u.a. Leistung, Kosten)
A	Achievable	Akzeptabel	Erreichbar und sozial ausführbar
R	Realsistic	Realistisch	Sachlich erreichbar und bedeutsam
T	Timeable	terminiert	Zeitlich planbar

Abbildung 2 Definition SMART

Das Projektoberziel wird in Ergebnis-, Vorgehensziele aufgeteilt, welche sich wiederum in wirtschaftlich / organisatorisch und Termin / Kosten unterteilen. Ergebnisziele sind dabei Ziele, welche die gewünschten Eigenschaften des Projektgegenstandes beschreiben - sie beschreiben das WAS. Vorgehensziele hingegen beschreiben den Weg zum Erreichen des

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	6/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	------

Projektergebnisses – sie beschreiben das WIE. Weiterhin wurden soziale Ziele berücksichtigt. Als Methode zur Erstellung der Zielhierarchie wird das Top-Down Verfahren verwendet. Das Ergebnis der Zielbeschreibung ist nachfolgend aufgeführt. Die grafische Darstellung ist in Abbildung 3 ersichtlich.

E – Ergebnisziele**E1 – Wirtschaftlich****E1.1 – Administrativer Aufwand wurde reduziert**

Beschreibung: Dokumenten- und Revisionspflege wird nur noch durch 2 Mitarbeiter im Teilkonzern durchgeführt.

Bemessungskriterium: Durchlaufzeit

E1.2 – Kommunikationsaufwand wurde reduziert

Beschreibung: Veröffentlichung von neuen oder geänderten Dokumenten über einen zentralen Kanal im Portal.

Bemessungskriterium: Mitarbeiterbefragung

E1.3 – Suchaufwand wurde reduziert

Beschreibung: Durch die Volltextsuchfunktion im Portal können Dokumente und Prozesse schnell gefunden werden.

Bemessungskriterium: Nutzungsquote der Volltextsuchfunktion

E2 – Organisatorisch**E2.1 – Einheitliche und abgestimmte Prozesse**

Beschreibung: Prozesse, die über die Unternehmenseinheiten hinweg vereinheitlicht werden können, sollen durch die benannten verantwortlichen Mitarbeiter abgestimmt und in die Teilkonzern Prozesslandkarte aufgenommen werden.

Bemessungskriterium: abgestimmte TK-Prozesse / Prozesse gesamt

E2.2 – Zentral abgelegte Dokumente

Beschreibung: Alle Dokumente, die teilkonzernweit gültig sind, können über das Portal in der gültigen Revision aufgerufen werden.

Bemessungskriterium: Anzahl zentral abgelegter Dokumente / Anzahl gesamter Dokumente

E2.3 – Geschulte Key-User

Beschreibung: Alle User, welche mit der Software arbeiten müssen, sind entsprechend geschult.

Bemessungskriterium: Anzahl geschulte Key-User / Key User

E2.4 – Startseite für Portal

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	7/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	------

Beschreibung: Für die Mitarbeiter steht ein Nutzer-Portal zur Verfügung, welches über das Intranet aufrufbar ist. In diesem Portal hat der Mitarbeiter Zugriff auf sämtliche Dokumente und Prozesse.

Bemessungskriterium: Umsetzungsgrad Startseite

E2.5 – Newsletter über neue Prozesse

Beschreibung: Während der Umsetzung/Integration der Teilkonzernprozesslandkarte werden die Mitarbeiter über laufende Workshops/neue abgestimmte Prozesse informiert.

Bemessungskriterium: Anzahl Newsletter / Anzahl neue Prozesse pro Periode

V – Vorgehensziele

V1 – Termin

V1.1 – Software-Testumgebung funktioniert

Beschreibung: Die Software ist auf den Rechnern der Key-User bis zum 07.02.2017 installiert und das ganze Projektkernteam kann auf die Ergebnisse zugreifen.

Bemessungskriterium: Umsetzungsgrad Software Installation

V1.2 – Präsentation Zwischenstand vor Lenkungsreis

Beschreibung: Die Zwischenstandspräsentation wurde vom Lenkungsreis am 16.12.2017 freigegeben und Prozessaufnahme kann zum 03.01.2017 starten.

Bemessungskriterium: Umsetzungsgrad Präsentation

V1.3 – Gesamte IT-Landschaft funktioniert

Beschreibung: Alle Mitarbeiter im Teilkonzern können zum 27.06.2017 auf das Portal zugreifen und die in der Projektphase erarbeiteten Ergebnisse kontrollieren.

Bemessungskriterium: Zugriff IT-Landschaft

V1.4 – Komplette Belegschaft ist geschult

Beschreibung: Alle Mitarbeiter die die Rolle eines „Ersteller, Prüfer, Freigebers“ eines Prozesses innehaben, sind mit dem neuen Dokumentenfreigabelauf vertraut. Weiter wurden alle Mitarbeiter über die Funktionsweise des Portals zum 19.05.2017 geschult.

Bemessungskriterium: Anzahl geschulter Mitarbeiter, welche diese Funktionen innehaben

V1.5 – Nachbetrachtung ist durchgeführt

Beschreibung: Anhand der integrierten Zählfunktion an Benutzer im Portal, kann der Nutzungsgrad und somit die Akzeptanz zum 31.08.2017 abgeleitet werden.

Bemessungskriterium: Anzahl Benutzer pro Tag/Mitarbeiteranzahl

V1.6 – Projekt ist erfolgreich abgeschlossen

Beschreibung: Der Auftraggeber und die Stakeholder sind mit dem Projektergebnis zufrieden. Alle Ziele wurden entsprechend umgesetzt.

Bemessungskriterium: Zielerreichung (vgl. Projektsteckbrief)

Lukas Hanßler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	8/60
----------------------------------	------------	------------------------	-----------	------

V2 – Kosten

V2.1 Einhaltung Budget von 1.050 T€

Beschreibung: Das Projektbudget wurde eingehalten.

Bemessungskriterium: Vergleich Plan-/Ist-Kosten

S - Soziale Ziele

S1 Frustabbau

Beschreibung: Durch das Bereitstellen eines zentralen Prozess- und Dokumentenmanagement-Systems soll dem Mitarbeiter das Finden & Pflegen von Prozessen und Dokumenten erleichtert werden.

Bemessungskriterium: Mitarbeiterbefragen nach Nutzungsevaluierung oder Projektende

S2 Gefühl der Moderne

Beschreibung: Durch ein modernes Portal soll ein „Up-To-Date“ Gefühl für die Mitarbeiter geschaffen werden. (Im Gegensatz zur aktuellen Situation mit ausgedruckten Dokumenten)

Bemessungskriterium: Mitarbeiterbefragen nach Projektende oder Nutzungsevaluierung

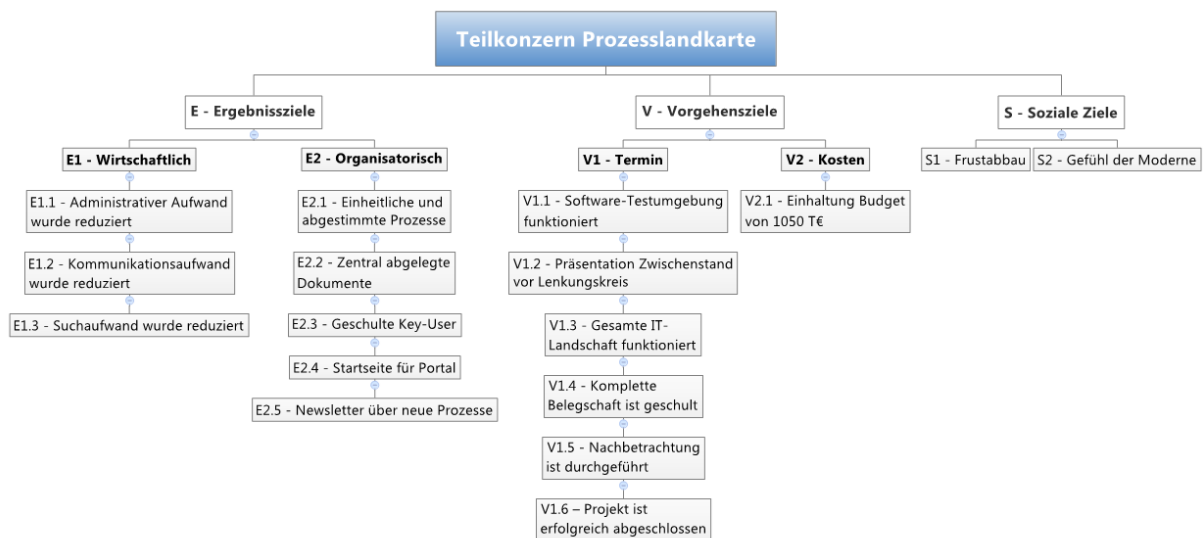


Abbildung 3 Zielbaum

Zielpriorisierung:

Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Priorisierung der Ziele. Die Priorisierung wirkt unterstützend bei der Bestimmung des Stellenwertes der einzelnen Ziele und gibt einen entsprechenden Überblick, welche Ziele für den Projekterfolg entscheidend sind.

Im Projekt „**Teilkonzern-Prozesslandkarte**“ wurden im Projektstart-Workshop die Prioritäten vom Projektleiter zusammen mit den wichtigsten Stakeholdern gewichtet und festgelegt. Die Priorisierung der Ziele in 1 Muss, 2 Kann und 3 Nice-to-have stellt den jeweiligen Grad der

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	9/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	------

Verbindlichkeit dar. Als Beispiel für Muss-Ziele stehen hierbei „E2.3 Geschulte Keyuser“ sowie „V1.3 Gesamte IT-Landschaft funktioniert“. Das Projekt kann nur erfolgreich eingeführt werden wenn die ausgewählten Keyuser dem Projekt gezielt geschult wurden und die IT-Landschaft funktionsfähig ist. Einem Nice-to-have-Ziel entspricht „E2.5 Newsletter über neue Prozesse“, da es für das Projekt nicht essentiell ist das es einen Newsletter gibt. Sollten Ressourcen für die Erstellung des Newsletters vorrätig sein kann dieser erarbeitet werden.

Ziel Nummer	Ziel	Priorisierung
E1.1	Administrativer Aufwand wurde reduziert	1 - Muss
E1.2	Kommunikationsaufwand wurde reduziert	1 - Muss
E1.3	Suchaufwand wurde reduziert	1 - Muss
E2.1	Einheitliche und abgestimmte Prozesse	1 - Muss
E2.2	Zentral abgelegte Dokumente	1 - Muss
E2.3	Geschulte Key-User	1 - Muss
E2.4	Startseite für Portal	2 - Kann
E2.5	Newsletter über neue Prozesse	3 - Nice-to-have
V1.1	Software-Testumgebung funktioniert	1 - Muss
V1.2	Präsentation Zwischenstand vor Lenkungskreis	1 - Muss
V1.3	Gesamte IT-Landschaft funktioniert	1 - Muss
V1.4	Komplette Belegschaft ist geschult	2 - Kann
V1.5	Nachbetrachtung ist durchgeführt	1 - Muss
V1.6	Projekt ist erfolgreich abgeschlossen	1 - Muss
V2.1	Einhaltung Budget von 1.050 T€	1 – Muss
S1	Frustabbau	2 – Kann
S2	Gefühl der Moderne	2 - Kann

Tabelle 1 Zielpriorisierung

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	10/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

Zielbeziehungen:

Ziele können in verschiedenen Beziehungen/Wechselwirkungen zueinander stehen. Im Folgenden werden die Zielbeziehungen aufgezählt, die gemäß GPM für die Projektarbeit besonders wichtig sind:

Zielantinomie – Zielverträglichkeit sehr niedrig

Zielantinomie bedeutet, dass sich zwei Ziele vollständig ausschließen. Die Zielantinomie muss dem Entscheidungsträger verdeutlicht werden, damit die weitere Vorgehensweise gemeinsam entschieden werden kann.

Zielkonkurrenz - Zielverträglichkeit niedrig

Die Zielkonkurrenz ist eine der am häufigsten vorkommenden Zielbeziehungen in Projekten. Sie bedeutet, dass die Erfüllung eines Ziels die Erfüllung eines anderen Ziels beeinträchtigt bzw. behindert.

Zielneutralität – Zielverträglichkeit mittel

Wenn die Erfüllung von zwei oder mehreren Zielen voneinander vollkommen unabhängig ist, spricht man von Zielneutralität. Dieser Zustand kommt in einem Unternehmen oder einem Projekt nur selten vor. Sollten in einem Projekt Ziele bestehen, die zu dieser Kategorie gehören, ist der Fall insoweit unproblematisch, da alle Ziele nebeneinander gleichzeitig verfolgt werden können.

Zielkomplementarität - Zielverträglichkeit hoch

Wenn die Verfolgung eines Ziels gleichzeitig das Erreichen eines anderen Ziels fördert, spricht man von einer Zielkomplementarität. Es handelt sich dabei meistens nicht um gleichwertige Ziele, sondern um Ziele, die in einer Zielmittelbeziehung zueinander stehen. Wenn nicht schon geschehen, so sollten solche Ziele in eine Ober- bzw. Unterzielbeziehung gebracht werden.

Zielidentität – Zielverträglichkeit sehr hoch

Zielidentität bedeutet, dass zwei Ziele völlig deckungsgleich sind. Um unnötigen Aufwand im Projekt zu vermeiden, sollten diese Ziele zusammengefasst werden.

Abbildung 4 verdeutlicht nochmal den Grad der Zielverträglichkeit:

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	11/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

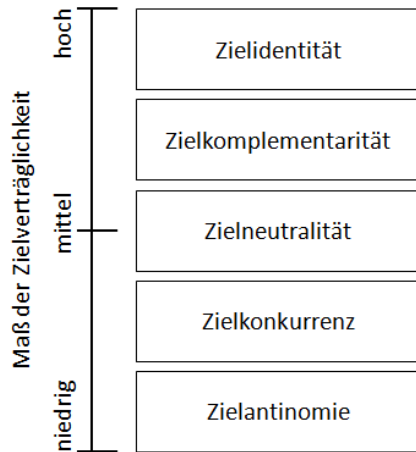


Abbildung 4 Zielverträglichkeit

Im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ analysierte das Projektkernteam im durchgeführten Projektstart-Workshop die unterschiedlichen Zielbeziehungen. Dadurch konnten bei der Definition Ziele mit widersprüchlichem Verhältnis (Zielantinomie) sowie deckungsgleiche Ziele (Zielidentität) vermieden werden. Für die drei anderen Beziehungen ist nachfolgend jeweils ein Beispiel beschrieben:

In einer **Zielkonkurrenz** stehen „E1.2 Kommunikationsaufwand wurde reduziert“ zu „E2.5 Newsletter über neue Prozesse“. Ein Newsletter erhöht den Kommunikationsaufwand.

Die **Zielneutralität** ist ersichtlich bei „E2.2 Zentral abgelegte Dokumente“ und „E2.4 Startseite für Portal“. Beide Ziele verhalten sich neutral. Der Ablageort der Dokumente beeinflusst nicht das Portal.

Eine **Zielkomplementarität** liegt vor bei „E2.2 Zentral abgelegt Dokumente“ und „E1.3 Suchaufwand wurde reduziert“. Beide Ziele unterstützen sich gegenseitig, da der Suchaufwand durch das zentrale Ablegen von Dokumenten reduziert wird.

2. Projektumfeld, Stakeholder

Das Projekt ist in ein bestimmtes Umfeld eingebettet. Hierzu zählt eine breite Palette von möglichen Einflussfaktoren, die von technischen Normen bis hin zu kulturellen Gegebenheiten bei internationalen Projektpartnern reichen. Das Projektumfeld hat somit direkten oder indirekten Einfluss auf das Projekt. Als ersten Schritt bietet sich die Projektumfeld-/Stakeholderanalyse zur Identifizierung aller projektrelevanten Umfeldfaktoren an, die jedoch innerhalb großer und langer Projekte wiederholt werden muss, da das Umfeld sich im Laufe der Projektdauer verändern kann und der Projektleiter darauf reagieren muss.

2.1. Projektumfeld, Umfeldfaktoren

Die Darstellung des Projektumfeldes ermöglicht einen einfachen Überblick über die wichtigsten Stakeholder, ggf. Stakeholdergruppen, sowie deren Schnittstellen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die verschiedenen Einflussfaktoren innerhalb des Umfeldes zum Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“. Auf der linken Seite sind die sachlichen und auf der rechten Seite die sozialen Aspekte aufgezählt:



Abbildung 4 Projektumfeld

Jedes Projekt findet in einem Umfeld statt, welches das Projekt direkt oder indirekt beeinflussen kann. Die Identifikation und die Einschätzung der Einflussfaktoren aus fachlicher und sozialer Sicht sind für den Projekterfolg von entscheidender Bedeutung. Deshalb wurde vom Projektleiter bereits am Beginn des Projektes eine Analyse des identifizierten Umfelds durchgeführt. Das Ergebnis der Analyse für die sachlichen Einflussfaktoren beschreibt Tabelle 2. Die Ergebnisse für die sozialen Einflussfaktoren sind im Abschnitt 2.2 (Stakeholder - Interested parties) aufgeführt.

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	13/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

Sachlicher Einflussfaktor	Risiko	Schnittstelle	Maßnahme
Luftfahrt Bundesamt	Akzeptiert Verweise in TK-Prozesslandkarte nicht	Quality-Abteilung	Vorabinformation & Absprache mit LBA
IT	Akzeptiert IT-Software nicht	Projektleiter	Vorabklärung, ob Software kompatibel ist
Quality	Blockiert TK-Prozesslandkarte aufgrund Zertifizierungskonflikte	Projektleiter	Regelmäßiger Abgleich

Tabelle 2 Sachliche Einflussfaktoren

2.2. Stakeholder (Interested Parties)

Stakeholder oder Interested Parties sind Gruppen oder einzelne Personen, die ein direktes oder indirektes Interesse an dem Projekt und/oder an dem Projektergebnis haben.

Genaue Kenntnisse über die Stakeholder und deren Einflussmöglichkeiten sind von großer Bedeutung für den Projekterfolg.

Für das Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ wurden nachfolgende (Tabelle 3) Stakeholder identifiziert und analysiert. Von Bedeutung für unser Projekt ist die Definition von Maßnahmen und Strategien zum Umgang mit den Stakeholdern bzgl. Kommunikation und Kooperation. Die Erwartungen der Stakeholder können sowohl untereinander, als auch mit den Projektzielen in Konflikt stehen. Um solchen Konflikten vorzubeugen, ist es wichtig entsprechende Kommunikation im Vorfeld und während des Projektablaufs zu betreiben. Hierbei unterscheiden wir in vier Kommunikationsstrategien:

1: Restriktiv (= eingeschränkt): Für Stakeholder mit geringem Einfluss bietet sich restriktive Kommunikationsstrategie an => Nur wissen was nötig!

2: Partizipativ (= beteiligt): Promotoren nehmen üblicherweise großen Einfluss und Anteil an den Projektzielen und werden daher partizipativ, als Partner, eingebunden.

3: Repressiv (= absolut): Dieses Umfeld soll über Druck, vollendete Tatsachen und/oder selektive Information gesteuert werden.

4: Diskursiv (= erörternd): Für (potenzielle) Gegner bietet sich eine diskursive Strategie an, um für Projekthalte und -ziele zu werben und auch um sachliche Kompromisse zu erzielen.

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

Wer? Individuum / Gruppe	Wodurch betroffen? positiv / negativ	Woran interessiert? Wünsche / Forderungen	Macht / Einfluss	Befürworter / Kritiker	Strategien / Maßnahmen
Auftraggeber	Erfolgreiche Integration des Teilkonzern (positiv)	Projekterfolg, Kostenersparnis, reibungsloser Ablauf	sehr hoch	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung Projektstand bei regelmäßigen Projekt-Meetings und Sitzungen des Managements (Partizipative Strategie) Persönliche Gespräche (Partizipative Strategie)
Lenkungsausschuss	Integration des Teilkonzern (positiv)	Projekterfolg, Kostenersparnis	hoch	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung Projektstand bei Sitzungen des Managements (Partizipative Strategie)
Projektleiter	Aufwertung der eigenen Position (positiv)	Projekterfolg, Projekt innerhalb Zeitraumen mit vorgegebenen Kosten und Qualität durchführen sowie Stakeholder zufriedenstellen	sehr hoch	Befürworter	
Bereichsvorstand	Integration des Teilkonzern (positiv)	Projekterfolg, Kostenersparnis, reibungsloser Ablauf	hoch	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Information über Projektstand per e-mail, IDA-/Airmail-News (Restriktive Strategie)
Central Function Leiter	Integration des Teilkonzern (positiv)	Vereinheitlichung der Prozesse/Dokumente	hoch	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Information über Projektstand per e-mail, IDA-/Airmail-News (Restriktive Strategie)
Operative MA (blue collar)	Mehrarbeit (negativ) Einheitliche Struktur (positiv)	Schnelles Herankommen an Informationen	mittel	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Information über Projektstand per e-mail, IDA-/Airmail-News (Restriktive Strategie)
Administrative MA (white collar)	Mehrarbeit (negativ) Einheitliche Struktur (positiv)	Schnelles Herankommen an Informationen	mittel	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Information über Projektstand per e-mail, IDA-/Airmail-News (Restriktive Strategie)
Projektkernteam	Mehrarbeit (negativ) Integration des Teilkonzern (positiv)	Projekterfolg	sehr hoch	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Projektkernteam-Sitzungen - Status Arbeitspakete/Fortschritt/Entscheidungen/ Nächste Schritte (Partizipative Strategie) Regelmäßige Information über Projektstand per e-mail, IDA-/Airmail-News (Restriktive Strategie)

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

Wer? Individuum / Gruppe	Wodurch betroffen? positiv / negativ	Woran interessiert? Wünsche / Forderungen	Macht / Einfluss	Befürworter / Kritiker	Strategien / Maßnahmen
Teamleiter	Vereinheitlichung (negativ)	Spezifische Anforderungen durch eigene Prozesse abgedeckt	mittel	Kritiker	<ul style="list-style-type: none"> Aktiv in Changemanagement einbinden (Diskursive Strategie) Regelmäßige Information über Projektstand per e-mail, IDA-/Airmail-News (Restriktive Strategie)
Luftfahrtbundesamt	Zertifizierung (positiv)	Einhaltung Normen etc.	hoch	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Information in Audits (Restriktive Strategie)
IT	Aufwertung der IT (positiv) Mehrarbeit (negativ)	Projekterfolg, Pilotprojekt für weiteren Ausbau der Kommunikationsinfrastruktur	hoch	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung Projektstand bei regelmäßigen Projekt-Meetings (Partizipative Strategie) Persönliche Gespräche (Partizipative Strategie)
Quality	Zertifizierung (positiv)	Geringer Abstimmungsaufwand bei Neurevisionierung von Lenkungsdocumenten	hoch	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung Projektstand bei regelmäßigen Projekt-Meetings (Partizipative Strategie) Persönliche Gespräche (Partizipative Strategie)
Betriebsrat	Datenschutz (negativ)	Einhaltung der Anonymität von Daten	hoch	Kritiker	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Gespräche am Projektbeginn/Planungsphase (Partizipative Strategie) Teilnahme an Betriebsversammlung – Vorstellung des Projektes (Restriktive Strategie) Gesondert in Einzelgesprächen, anlassbezogen (Diskursive Strategie) Regelmäßige Information über Projektstand per e-mail, IDA-/Airmail-News (Restriktive Strategie)
Prowert	Mitarbeit am Projekt (positiv)	Folgeprojekte/ Projekterfolg	gering	Befürworter	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeit am Projekt (partizipativ)

Tabelle 3 Stakeholderanalyse

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	16/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

3. Risikoanalyse

Projekte unterscheiden sich u.a. gegenüber Routineabläufen durch das wesentliche Merkmal der Einmaligkeit. Dies führt grundsätzlich zu einem höheren Risikopotenzial. Risiken werden definiert als ungeplante Ereignisse, die negative Einflüsse auf den Verlauf sowie auch auf die Ergebnis- und Zielerreichung eines Projektes haben. Sie sind gekennzeichnet durch ihre Tragweite (Schadensumfang) und die Eintrittswahrscheinlichkeit. Um Zufallsentwicklungen in einem Projekt rechtzeitig vorzubeugen ist im Rahmen des Projektmanagements ein kontinuierliches Risikomanagement erforderlich.

3.1. Erfassung, Klassifizierung und Beschreibung der Risiken

Ein systematisches Risikomanagement ist bestrebt aktiv Risiken zu erkennen und zu erfassen, diese eingehend zu analysieren und zu bewerten, um Verfahren und Maßnahmen zu erarbeiten, damit proaktiv gegengesteuert werden kann. Im Zuge der Risikoanalyse ist es hilfreich auf die bereits durchgeführte Umfeld- und Stakeholderanalyse zurückzugreifen. Hieraus ergeben sich oftmals Anknüpfungspunkte für weitere Überlegungen.

Die Risikoanalyse beinhaltet die folgende systematische Vorgehensweise, welche im Nachfolgenden auch angewandt und durchgeführt wurde:

1. Risiken identifizieren und analysieren
2. Risiken vor Maßnahmen bewerten
3. Maßnahmen planen
4. Situation nach Maßnahmen bewerten
5. Maßnahmen durchführen und überwachen
6. Erfahrungen auswerten

Im Rahmen eines Expertengesprächs wurden im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ die Risiken unter Einbeziehung der Erkenntnisse der erarbeiteten Zielhierarchie sowie der Stakeholderanalyse ergänzt und klassifiziert. Im Kickoff Meeting wurden folgende Risiken identifiziert:

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	17/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

Nr.	Auslöser	Störung (Risiko)	Folge	Klassifizierung
1	Fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter	Nichtverwendung des Tools und der enthaltenen Prozesse	Projekt gescheitert	Sozial
2	Central Function benennt keinen Prozess Champion	Central Function hat keine Prozesse abgebildet	Aufnahme muss nach Projektende erfolgen	Fachlich
3	Betriebsrat blockiert Roll Out aufgrund personenbezogener Daten	Roll Out verhindert	Projekt gescheitert	Sozial
4	IT-Support flacht aufgrund Priorisierung ab	Server läuft nicht / Portal nicht erreichbar / keine Tests durchführbar	Zeitlicher Vers Schub	Technisch
5	Zu wenig Lizenzen bestellt	Nicht alle Nutzer können auf Portal zugreifen	Zusätzliche Kosten für Lizenzen	Technisch

Tabelle 4 Risiken

3.2. Quantitative Bewertung der Risiken und Maßnahmen zur Risikobegegnung

Sind Risiken identifiziert, beschrieben und erfasst, so ist anschließend eine Risikobewertung vorzunehmen, damit sichergestellt werden kann, dass der Aufwand zur Risikominimierung möglichst gering gehalten wird.

Wichtig zur Risikobewertung ist die Bestimmung der Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts sowie die Tragweite bzw. der Schaden, welcher entstehen kann. Mit beiden Elementen lässt sich das Potenzial eines Risikos ermitteln.

Des Weiteren werden durch eine quantitative Bewertung die Risiken in ihrer Ausprägung abgeschätzt, damit unter Anwendung von objektiven Vergleichskriterien Maßnahmen geplant und abgewogen werden können.

Für das Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ wurden folgende Bewertungen vorgenommen:

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

Risiken vor Maßnahmen					Risiken nach Maßnahmen								
Nr.	Störung (Risiko)	Schaden (Arbeit und Material) in Euro	Eintrittswahrscheinlichkeit in %	Schadenskennzahl (Erwartungswert) in Euro	Strategie	Geplante Maßnahme	Kosten der Prävention	Schaden (Arbeit und Material) nach Prävention	Eintrittswahrscheinlichkeit nach Prävention	Risikopotential (RKZ) nach Prävention	Effektivität der Risiko- prävention	Verantwortlicher	genehmigt? < Ja/Nein >
1	Nicht Verwendung des Tools und der enthaltenen Prozesse	1.050.000 €	10%	105.000 €	Verhindern (präventiv)	Kommunikation der Vorteile via Intranet, Flyer	20.000 €	10.000 €	1%	100 €	104.900 €	Zischang	Ja
2	Central Function hat keine Prozesse abgebildet	48.000 €	5%	2.400 €	Vermeiden (präventiv)	Briefing in Leiterrunden	0 €	1.000 €	1%	10 €	2.390 €	Zischang	Ja
3	Roll Out verhindert	1.050.000 €	12%	126.000 €	Verhindern	Datenspeicherung anonymisieren	0 €	0 €	1%	0 €	126.000 €	Blocher	Ja
4	Server läuft nicht / Portal nicht erreichbar / keine Tests durchführbar	5.000 €	10%	500 €	Vermeiden	Aufbau Testumgebung	0 €	500 €	5%	25 €	475 €	Hanssler	Ja
5	Nicht alle Nutzer können auf Portal zugreifen	50.000 €	10%	5.000 €	Vermeiden (präventiv und korrektiv)	genaue MA-Zahlen aus mehreren Quellen erfragen	1.000 €	0 €	2%	0 €	5.000 €	Zischang	Ja

Tabelle 5 Risikobewertung

Die Risikosumme ist im Budget abgedeckt und gefährdet den Projekterfolg nicht.

In dem Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ wird beispielhaft das Vorgehen für die Schritte 5. „Maßnahmen durchführen und überwachen“ und 6. „Erfahrungen auswerten“ für das Risiko 1 „Fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter“ durchgeführt.

Die Fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter soll durch die Maßnahme „Kommunikation der Vorteile via Intranet, Flyer“ verhindert werden. Überwacht und ausgewertet wird diese Maßnahme durch regelmäßige Mitarbeiterumfragen.

4. Projektorganisation

Im Rahmen der Initiierung eines neuen Projektes steht zunächst die Frage nach der spezifischen Projektorganisation sowie nach deren Einbindung in die Stammorganisation des Unternehmens zur Entscheidung an. Die klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereichen sowie deren Befugnisse sind für das Projekt und die projektbeteiligten Teammitglieder von hoher Bedeutung.

Es haben sich 3 verschiedene Formen der Projektorganisation entwickelt:

In der **Autonomen Projektorganisation** hat die Projektleitung eine fachliche und disziplinarische Weisungs- und Entscheidungsbefugnis, sie verfügt über eine vollumfängliche Verantwortung für das Projekt.

Das Projekt ist als eigenständige Organisationseinheit mit der Stammorganisation verknüpft. Der Projektleiter sowie die Projektkernteammitglieder werden aus der Regelorganisation für den definierten Projektzeitraum in das Projekt „entsandt“.

Im Wesentlichen hat sich diese Organisationsform für große und terminkritische Projekte durchgesetzt, um die Vorteile der klaren Befugnisse und Verantwortlichkeiten sowie der einfacheren Kommunikationswege, verbunden mit der höheren Projektidentifikation der Beteiligten, zu nutzen.

Die **Einfluss-Projektorganisation** stellt das Gegenmodell zur autonomen Projektorganisation dar. Die Weisungsbefugnis verbleibt in der Linienorganisation, so dass der Projektleiter keine disziplinarischen Weisungen erteilen und nur geringe Entscheidungen treffen kann. Diese Organisationsform ist nur dann zielgerichtet, wenn die Projektleitung durch ihre Kompetenzen und ihre Autorität Einfluss auf die Linienorganisation nehmen kann.

Diese Form der Projektorganisation hat sich in erster Linie für kleinere und nicht-kritische Projektaufgaben heraus kristallisiert, da die Prozesse zur Koordination und Abstimmung aufwendiger sind und die Linienorganisation stärker belastet wird.

Als Mischform besteht die **Matrix-Projektorganisationsform** in der die Weisungsbefugnis zwischen Linie und Projekt aufgeteilt wird. Im besten Fall hat der Projektleiter während des Projektverlaufes die disziplinarische Weisungsbefugnis bzw. entsprechende Unterstützung aus der Linienorganisation. Wichtig ist die klare Definition der Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, andererseits droht auch eine Matrixorganisation an der indifferenten Situation zu scheitern. Aus diesem Grund wird in der Matrix-Projektorganisation auch

Lukas Hanßler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	20/60
----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

zwischen einer starken und einer schwachen Matrix-Projektorganisation unterschieden.

„Starke“ Matrix-Projektorganisationen orientieren sich an einer autonomen Projektorganisation, während dessen sich „schwache“ Matrix-Projektorganisationen eher an einer Einflussorganisation anlehnen.

Auf Grundlage der Bewertungskriterien Projektdauer, Projektumfang, erwartetes Risiko, Projektkomplexität, erwarteter Ressourcenumfang etc. ist das Projekt „**Teilkonzern-Prozesslandkarte**“ als Matrix Projektorganisation strukturiert.

Das folgende Organigramm zeigt die Projektorganisation des Projekts im Teilkonzern Aerosystems unter dem Gesichtspunkt der beteiligten Central Functions (CF).

4.1. Organisationsform des Projektes

Das folgende Organigramm zeigt auszugsweise die Organisation des Diehl Teilkonzerns Aerosystems - unter dem Gesichtspunkt der beteiligten Bereiche/Personen.

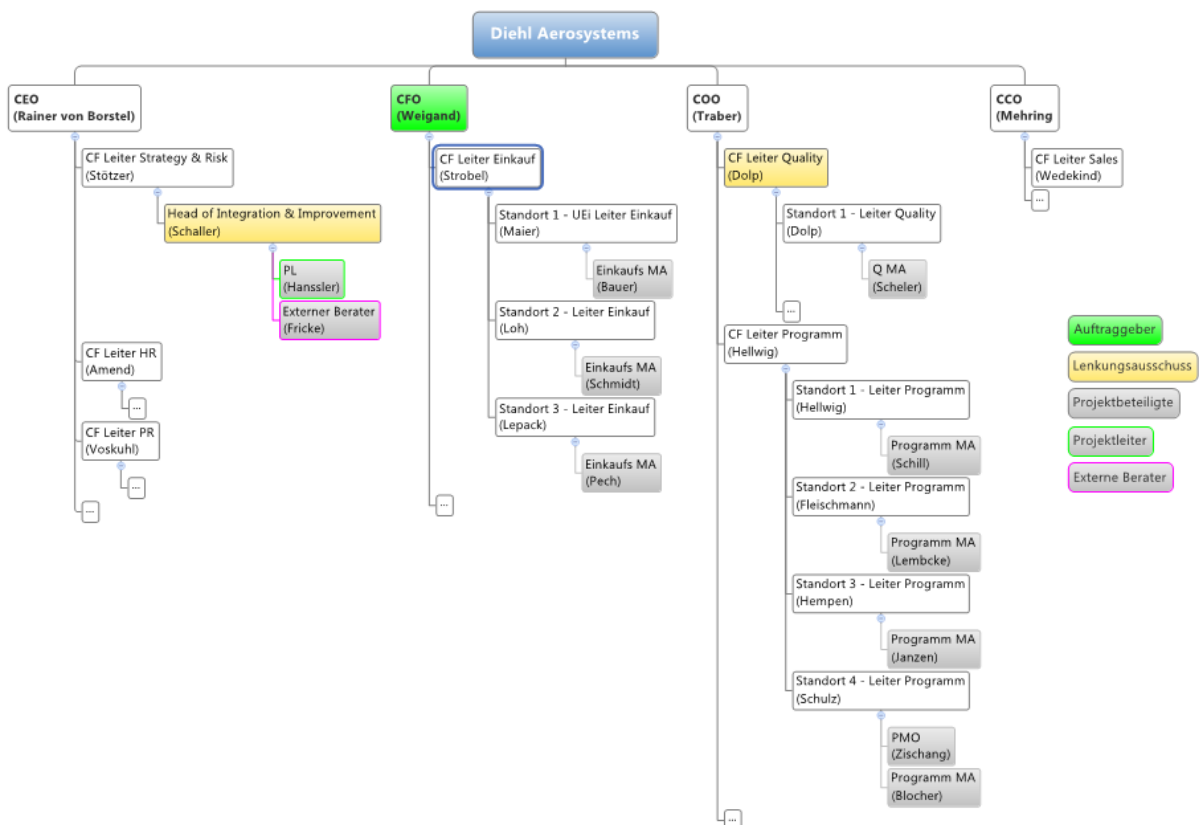


Abbildung 5 Projektorganisation

Der Lenkungsausschuss besteht aus 2 Mitgliedern, dem Head of Integration & Improvement und dem Senior Vice President Quality. Der Lenkungsausschuss ist das übergeordnete Entscheidungsgremium und berät und entscheidet über wichtige Projektthemen wie Budgetüberschreitungen oder wichtige Leistungsabweichungen. Der Projektleiter berichtet in

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	21/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

regelmäßigen Abständen über das Projekt und kann über Vorlagen Entscheidungen herbeiführen. Bei dringendem Entscheidungsbedarf kann sich der Projektleiter auch durch eine außerordentliche Vorlage an den Lenkungsausschuss wenden.



Abbildung 6 Projektebenen

Das Projektkernteam setzt sich zusammen aus dem Projektleiter und den Projektmitarbeitern, welche jeweils in den Bereichen „Quality“, „Einkauf“ und „Programm“ arbeiten, sodass diese zentralen Funktionen im Teilkonzern bearbeitet werden können. Aufgrund des Umfangs des Projektes hat man sich darauf geeinigt, mit den Abteilungen Einkauf und Programm zu starten, um dort das Vorgehen zu Erproben und ggf. anzupassen, um im weiteren Verlauf mit stärkerer Einbindung der Q-Abteilung die verbleibenden Prozesse aufzunehmen.

Projektrolle	Name / Funktion	Aufgabe / Verantwortung
Bereichsvorstand	Herr v. Borstel (CEO) Herr Weigand (CFO) Herr Traber (COO) Herr Mehring (CCO)	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung der formalen PM-Rahmenbedingungen im Unternehmen Bereitstellung des Projektbudgets
Interne Stakeholder	Fachvorgesetzte der PT-Mitglieder Teamleiter Betroffene der SH-Umfeldanalyse	<ul style="list-style-type: none"> (indirekte) inhaltliche Mitarbeit durch Rückmeldung/Meinung hinsichtlich der Projekthinhalte Unterstützung betroffener PT-Mitglieder aus den beteiligten FB (inkl. gemeinsamer Ressourcenplanung von Linienvorgesetzten und PL)
Lenkungsausschuss	Herr Schaller (Head of Intergration and Improvement) Herr Dolp (Leiter Quality)	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsfunktion bei Eskalationen bzw. geänderten Projektbedingungen Formale Beendigung und Auflösung des Projekts

Projektrolle	Name / Funktion	Aufgabe / Verantwortung
Auftraggeber	Herr Dr. Weigand (CFO)	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung des Projektauftrags • Genehmigung der Projektplanung • Genehmigung aller Ressourcen • Genehmigung des Konzeptes • Ernennung des PL • Erstellung des Projektauftrags und der Projektziele (gemeinsam mit PL) • Abstimmung mit Unternehmenszielen • Gesamtplanung des Projekts (mit PL) • Steuerung und Überwachung des Projekts (mit PL) • MS-Freigabe am Ende jeder Projektphase • Übergabe und Abnahme des Projektergebnisses • Eskalation bei Problemen
Projektleiter	Herr Hanssler (PMO-TK)	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung und Abstimmung Projektauftrag, -ziele und -planung (gemeinsam mit AG) • Beschaffung geeigneter Ressourcen • Planung, Steuerung und Überwachung der Kosten, Termine, Qualität und Zielerreichung • Koordination, Führung und Motivation des gesamten PT • Informationsverteilung und -beschaffung gemäß Kommunikationsplan • Berichterstattung des Projektfortschritts gegenüber AG, LA, BVS, CFL • Repräsentation des Projekts • Durchführung des Projektabschlusses (inkl. Begleitung des „Auflösungsprozesses“ des PT) • Nachbereitung des Projekts
Projektkernteam	Herr Bauer (Einkauf) Frau Schmidt (Einkauf) Frau Pech (Einkauf) Herr Scheler (Quality) Frau Schill (Programm) Herr Lembcke (Programm) Herr Janzen (Programm) Frau Zischang (PMO-AOA) Herr Blocher (Programm)	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der delegierten Aufgaben (inkl. termingerechter Bearbeitung der verantwortlichen Arbeitspakete) • Kontrolle des Aufgabenfortschritts und der -ergebnisse • Dokumentation der Aufgabenergebnisse • Rückmeldung der Arbeitsergebnisse und des verbundenen Aufwands • Unterstützung und Entlastung des PL's
Berater Prowert	Herr Fricke	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt die Einführung der Software sycat

Abbildung 7 Aufgaben und Verantwortungen

4.2. Kommunikation

Im Rahmen des täglichen Handelns und Agierens spielt das Themenfeld Kommunikation in Projekten eine wesentliche Rolle. Die Kommunikation erfolgt in verschiedensten Formen: schriftlich, mündlich und/oder durch Handeln.

Kommunikation ist in seinem grundlegenden Prozess als Informationsaustausch zu definieren, bei dem mindestens ein Sender und ein Empfänger beteiligt sind. Der Sender teilt eine Information mit, die vom Empfänger entgegengenommen wird. Die Abfolge einer Aktion und Reaktion wird in der Kommunikation als Interaktion bezeichnet.

In der theoretischen Betrachtung spricht man von verschiedenen Kommunikationsmodellen, welche die Rahmenbedingungen der Interaktion zwischen den Beteiligten näher beschreiben. Exemplarisch sind an dieser Stelle zwei unterschiedliche Kommunikationsmodelle aufgeführt:

Sender-Empfänger-Modell	betrachtet Kommunikation als reine technische Informationsübermittlung
4-Nachrichten-Modell von F. Schulz von Thun	beschreibt neben der Übertragung von reinen Sachinformationen auch drei weitere Botschaften die übermittelt werden - Selbstoffenbarungsbotschaft; Beziehungsbotschaft; Appell

Es ist festzuhalten, dass jede Kommunikation aus einem Informationsaspekt und einem Beziehungsaspekt besteht, d.h. Kommunikation verläuft auf einer Sachebene und einer Beziehungsebene.

Sachebene	Es werden ein reiner Inhalt, Zahlen, Daten und/oder Fakten kommuniziert. Die Sachebene wird auch „verbale“ Ebene genannt.
Beziehungsebene	Es wird das zwischenmenschliche Verhältnis unter den Gesprächspartner betrachtet. Die Kommunikation erfolgt hier analog, z.B. über die Deutung von Mimik und Gestik, über den Wortklang und das Raumverhalten etc.

Die Beziehungsebene kann darüber hinaus noch differenzierter betrachtet werden - in einer Verbalen-, Paraverbalen-, Nonverbalen- und Kontext-Ebene.

Projektkernteammitglieder, aber insbesondere die Projektleitung, von der erhöhte Kommunikations-Kompetenzen erwartet werden, können an Hand der nachfolgenden Übersicht die vier vorgenannten Ebenen in einem Gespräch analysieren:

Verbale Ebene	Worte, Themen, Logik, Fakten, Argumente, inhaltlicher Gesprächsverlauf
Paraverbale Ebene	Stimmklang und Stimmführung, Lautstärke, Tempo, Satzmelodie, Festigkeit der Stimme, Pausen, Räuspern, Atemrhythmus, „Ähm“
Nonverbale Ebene	- Raumverhalten, Distanz - Körperhaltung, Körpersprache, Gestik, Mimik - Kleidung - Blickkontakt, Augenbewegungen, Augenausdruck - Bezug des Verhaltens aufeinander - z.B. Angleichung des körperlichen Verhaltens

Kontext-Ebene	<ul style="list-style-type: none">- Räumliche und zeitliche Gegebenheit des Gesprächs- Vor- und Nachredner, andere Personen, die das Gespräch verfolgen- Störungen vor und/oder während des Gesprächs- Kulturelle Gegebenheiten/Unterschiede
----------------------	---

Neben den oben aufgeführten besonderen Fähigkeit wird an den Projektleiter eine weitere wichtige Kompetenz gestellt: die Eigenschaft das richtige Kommunikationsmedium zu wählen. Hierbei sollte er unabhängig von der Form eine eindeutige, zielorientierte und prägnante Sprache wählen. Damit für den Verlauf des Projektes die gewünschten und erforderlichen Ergebnisse erreicht werden muss dies unter Berücksichtigung von Zielgruppe oder Zielperson geschehen. Für die ermittelten Stakeholder werden im Projektkernteam geeignete Kommunikationsmethoden ermittelt. Gleichzeitig wird festgelegt in welchem Rhythmus, mit welchem Inhalt sowie in welcher Form die Informationen übermittelt werden. Für jeden Stakeholder oder Stakeholder-Gruppe wird ein Verantwortlicher für die Kommunikation benannt. Diese Entscheidungen werden in Form einer Kommunikationsmatrix dokumentiert und können bei Bedarf von den Projektmitgliedern eingesehen werden. Die Kommunikationsmatrix kann im Projektverlauf bei Änderungen, wenn beispielsweise neue Stakeholder hinzukommen oder Verantwortlichkeiten sich ändern, entsprechend angepasst werden. Die Kommunikation mit Stakeholdern nimmt einen großen Anteil an Zeit in Anspruch und hat einen wesentlichen Einfluss auf den Projekterfolg.

Im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ bestehen Kommunikationswege zwischen Projektkernteam und Arbeitspaketverantwortlichem. Der APV berichtet hierbei den aktuellen Status an das Projektkernteam. Das Projektkernteam und der externer Auftragnehmer berichten regelmäßig den aktuellen Projektstatus an den Projektleiter. Der Projektleiter konsolidiert diese Informationen und berichtet in festgelegten Abständen in Form eines detaillierten Statusberichtes den aktuellen Fortschrittsgrad an Auftraggeber, Lenkungsausschuss, Bereichsvorstand und Central Function Leiter (CFL). Weiterhin werden dem internen Auftraggeber und dem Lenkungsausschuss Änderungs- und Entscheidungserfordernisse vorgelegt. Eine Zwischenstands- und Abschlusspräsentation erhalten ebenfalls Auftraggeber, Lenkungsausschuss, Bereichsvorstand und Central Function Leiter. Die Abteilungen IT und Quality sowie der Betriebsrat werden zusätzlich anlassbezogen persönlich informiert.

Regelmäßig erhalten alle Stakeholder durch das PMO aktuelle Informationen über den Projektstatus und nächste Schritte in Form einer IDA/Airmal-News.

Die Strategien der Stakeholderkommunikation aus Abschnitt 2.2 wurden in der vorliegenden Kommunikationsmatrix (Tabelle 6) berücksichtigt.

Lukas Hanßler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	25/60
----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

WEN (Stakeholder)	WOMIT (Instrument)	WAS (Inhalt)	WANN (Häufigkeit)	Wie (In welcher Form)	WER (Verantwortlich)
Auftraggeber	Detaillierter Statusbericht	Projektstatus Erfolge/Hindernisse/Nächste Schritte/ggf. Action Items	2-wöchentlich / wenn notwendig anlassbezogen	email/Persönlich	PL
	Newsletter	Projektziel/-status, nächste Schritte	regelmäßig	IDA/Airmail-News	PMO
	Zwischenstands-präsentation	Vorstellung aktueller Projektstatus	nach Planungs- und Umsetzungsphase	Management Meeting	PL
	Abschlussbericht	Detaillierter Projekt-Review/ Lessons learned/Projekterfolg	Projektende	Abschlusssitzung	PL
Lenkungs-ausschuss	Detaillierter Statusbericht	Projektstatus/Entscheidungs- /Genehmigungsvorlage	monatlich / wenn notwendig anlassbezogen	Meeting	PL
	Newsletter	Projektziel/-status, nächste Schritte	regelmäßig	IDA/Airmail-News	PMO
	Zwischenstands-präsentation	Vorstellung aktueller Projektstatus	nach Planungs- und Umsetzungsphase	Management Meeting	PL
	Abschlussbericht	Detaillierter Projekt-Review/ Lessons-Learned/Projekterfolg	Projektende	Abschlusssitzung	PL
Bereichsvorstand	Detaillierter Statusbericht	Projektstatus/Plan-Ist-Soll/ Nächste Schritte/Erfolge/ Hindernisse/Action Items	vierteljährlich	email	PL
	Newsletter	Projektziel/-status, nächste Schritte	regelmäßig	IDA/Airmail-News	PMO
	Zwischenstands-präsentation	Vorstellung aktueller Projektstatus	nach Planungs- und Umsetzungsphase	Zwischenstands-präsentation	PL
	Abschlussbericht	Detaillierter Projekt-Review/	Projektende	Abschlusssitzung	PL

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

WEN (Stakeholder)	WOMIT (Instrument)	WAS (Inhalt)	WANN (Häufigkeit)	Wie (In welcher Form)	WER (Verantwortlich)
		Lessons-Learned/Projekterfolg			
Central Function Leiter	Detaillierter Statusbericht	Projektstatus/Plan-Ist-Soll/ Nächste Schritte/Erfolge/ Hindernisse/Action Items	vierteljährlich	email	PL
	Newsletter	Projektziel/-status, nächste Schritte	regelmäßig	IDA/Airmail-News	PMO
	Zwischenstands- präsentation	Vorstellung aktueller Projektstatus	Nach Planungs- und Umsetzungsphase	Management Meeting	PL
	Abschlussbericht	Detaillierter Projekt-Review/ Lessons-Learned/Projekterfolg	Projektende	Abschlusssitzung	PL
Operative Mitarbeiter (blue collar)	Newsletter	Projektziel/-status, nächste Schritte	regelmäßig	IDA/Airmail-News	PMO
Administrative Mitarbeiter (white collar)	Newsletter	Projektziel/-status, nächste Schritte	regelmäßig	IDA/Airmail-News	PMO
Projektleiter	Projektteam- Meeting	Projektstatus/Plan-Ist-Soll Nächste Schritte/ Erfolge/Hindernisse/Action Items	wöchentlich	Jourfix	PL
	Zwischenstands- präsentation	Vorstellung aktueller Projektstatus	Nach Planungs- und Umsetzungsphase	Management Meeting	PL
Projektkernteam	Fortschrittsgrad- meldung	Projektstatus, Probleme, nächste Schritte	regelmäßig	email Workflow	APV an PT
	Status-Update	Status Arbeitspakete/ Fortschritt/Entscheidungen/ Nächste Schritte	2-wöchentlich	email Workflow Meetings	PT

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

WEN (Stakeholder)	WOMIT (Instrument)	WAS (Inhalt)	WANN (Häufigkeit)	Wie (In welcher Form)	WER (Verantwortlich)
Teamleiter	Statusbericht	Projektvorstellung/Projektfortschritt/Anwenderinfo	anlassbezogen	email	PL
IT	Einzelgespräche	Projektvorstellung/Projektfortschritt/Anwenderinfo	anlassbezogen	persönlich	PL
Quality	Einzelgespräche	Projektvorstellung/Projektfortschritt/Anwenderinfo	anlassbezogen	persönlich	PL
Betriebsrat	Projektpräsentation	Projektvorstellung zu Projektbeginn	anlassbezogen	persönlich	PL und Auftraggeber
	Projektpräsentation	Projektvorstellung in Betriebsversammlung	anlassbezogen	persönlich	Auftraggeber
	Einzelgespräche		anlassbezogen	persönlich	PL
	Newsletter	Projektziel/-status, nächste Schritte	regelmäßig	IDA/Airmail-News	PMO
	Zwischenstandspräsentation	Vorstellung aktueller Projektstatus	Nach Planungs- und Umsetzungsphase	Management Meeting	PL
	Abschlussbericht	Detaillierter Projekt-Review/ Lessons-Learned/Projekterfolg	Projektende	Abschlusssitzung	PL
LBA	Audits	Prozessabläufe	laut Zertifizierung	persönlich	Q-Abteilung

Tabelle 6 Kommunikationsmatrix

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	28/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

5. Phasenplanung

Nach der erfolgten Initiierung eines Projektes sowie der organisatorischen Aufstellung der Projektleitung und des Projektkernteams erfolgt die für den Ablauf des Projektes wichtige erste grobe Zeitplanung. Als ersten Schritt wird durch die Projektleitung und das Projektkernteam ein Phasenplan für das jeweilige Projekt erstellt. Dieser wird in sachliche und zeitliche Abschnitte gegliedert.

Der Phasenplan ermöglicht eine erste Orientierung über den generellen Ablauf des Projektes, eine erste grobe Abfolge von Hauptaufgaben und Aktivitäten und stellt gleichzeitig ein Grundgerüst für die spätere detaillierte Zeitplanung dar.

Konkrete Aufgabe der Phasenplanung ist die zeitliche Gliederung von Projektablaufen in einzelne Phasen, die sich sachlich unterscheiden. Eine klare Abgrenzung der Phasen untereinander erfolgt über einzelne Meilensteine, die ein zentrales Ereignis zum Phasenabschluss darstellen, so dass die nächste Phase beginnen kann. Damit soll ausgeschlossen werden, dass noch parallele Aktivitäten stattfinden und ein Phasenabschluss „verwässert“ wird. Des Weiteren ermöglichen es Meilensteine über Änderungen, die Fortsetzung oder den Abbruch eines Projektes zu entscheiden. Sie sind Basis für Freigabeprozesse innerhalb der Projekt- und/oder Stammorganisation.

5.1. Beschreibung der Projektphasen und der Meilensteine

Im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ erfolgte nach der Initiierung des Projektes sowie der Benennung des Projektleiters und des Projektkernteams eine erste Grobstrukturierung des Projektes.

Im Zuge der Projektplanung wurden 6 Phasen für die Abwicklung herausgearbeitet. Dabei diente als Grundlage das Phasenmodell für Organisationsprojekte, welches vereinfacht beschrieben folgende Phasen beinhaltet:

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 1. Initialisierung | → Projektstart-Phase |
| 2. Konzeption | → Konzept-Phase |
| 3. Planung | → Planungs-Phase |
| 4. Realisierung | → Umsetzungs-Phase |
| 5. Einführung | → Implementierungs-Phase |
| 6. Nutzung | → Projektabschluss-Phase |

Der Phasenplan gibt frühzeitig einen Überblick über den zeitlichen Ablauf des Projektes und stellt ein Grundgerüst für die spätere Termin- und Ablaufplanung dar. Die Phasenübergänge dagegen leiten sich aus den Vorgehenszielen ab.

Meilensteine reduzieren das Risiko einer Fehlentwicklung, ermöglichen den Abschluss eines Projektabschnitts, sowie den Übergang in den nächsten Projektabschnitt. Meilensteine leiten sich üblicherweise aus den Ergebniszielen ab und sind somit definierte Ereignisse von besonderer Bedeutung.

Im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ wurden die Projektphasen und Meilensteine durch den Projektleiter und das Projektkernteam im Projekt-Startmeeting definiert und anschließend durch den internen Auftraggeber freigegeben.

Die Meilenstein-Termine wurden in einem Fachexperten-Meeting entsprechend abgeschätzt. Die festgelegten Projektphasen und die geplanten Meilensteine (Tabelle 7) sind in nachfolgender Tabelle aufgeführt und beschrieben.

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	30/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

	Projektstart-Phase	Konzept-Phase	Planung-Phase	Umsetzungs-Phase	Implementierungs-Phase	Projektabschluss-Phase
Meilenstein(e)	M1: Kickoff / Projektstart M2: Freigabe Projektanalyse	M3: Freigabe Konzept-Phase	M4: Freigabe Detailplanung M5: Zwischenpräsentation	M6: IT-Umgebung aufgesetzt M7: Tests abgeschlossen M8: Prozesslandkarte liegt vor M9: Statuspräsentation	M10: Schulungen erfolgreich durchgeführt M11: Rollout abgeschlossen	M12: Nutzungsevaluierung liegt vor M13: Projektanbahnung durch internen Auftraggeber M14: Projektende
Sachaufgaben	Abstimmung mit Auftraggeber über Inhalt des Projekts	Erstellen eines Konzepts zur Durchführung der Prozess & Dokumenten Vereinheitlichung	Erstellung von Schulungskonzepten sowie Übersicht der zu vereinheitlichen Prozesse	Serverlandschaft implementieren und definierte Prozesse aufnehmen	Schulungen durchführen	Mitarbeiterbefragung
Projektmanagement	Aufsetzen der Projektmanagementunterlagen (Zieldefinition, Projektorga, Teamstruktur,...)	Sicherstellen, dass die Schnittpunkte unter den Prozessen sauber definiert sind.	Sicherstellen, dass die Schulungen für jede spezifische Anwendergruppe anwendbar sind	Sicherstellen, dass die IT-Landschaft funktioniert und ggf. Hindernisse aus dem Weg räumen	Sorge tragen, dass alle Mitarbeiter an der Schulung teilnehmen	Maßnahmen aus der Mitarbeiterbefragung ableiten
Meilensteintermine	M1: 14.06.16 M2: 17.08.16	M3: 13.10.16	M4: 16.12.16 M5: 16.12.16	M6: 07.02.17 M7: 24.03.17 M8: 11.04.17 M9: 27.04.17	M10: 19.05.17 M11: 27.06.17	M12: 31.08.17 M13: 15.09.17 M14: 18.09.17

Tabelle 7 Phasenplan

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	31/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------

Meilenstein Nummer	Meilensteinbezeichnung	Meilensteinbeschreibung	Ziel / Wann
M1	Kickoff / Projektstart	Im Projekt Kickoff wurden das Projekt mit seinem Umfang und den Projektzielen, die Projektorganisation, der Projektleiter sowie das Projektkernteam vom internen Auftraggeber vorgestellt.	Start Projektstart-Phase
M2	Freigabe Projekt-Analyse	Anforderungs- und Machbarkeitsanalyse wurden durchgeführt. Aufnahme IST-Prozesse und Zieldefinition fand statt.	Abschluss Projektstart-Phase
M3	Freigabe Konzept-Phase	Konzeptentwicklung und Projektmarketing wurden durchgeführt, Prozesschampions wurden festgelegt.	Abschluss Konzept-Phase
M4	Freigabe Detailplanung	Schulungskonzept wurde erstellt und freigegeben, Standortprozesse und Keyuser wurden festgelegt, SW-Testumgebung wurde geplant, Prozesschampions sind final festgelegt.	Zwischenschritt Planungs-Phase
M5	Zwischenpräsentation	Präsentation aktueller Projektstatus vor Auftraggeber, Lenkungsausschuss, Bereichsvorstand, Central Function Leiter.	Abschluss Planungs-Phase
M6	IT-Umgebung aufgesetzt	Testumgebung ist installiert, Serverlandschaft implementiert, Nutzerportal aufgesetzt, Software installiert.	Zwischenschritt Umsetzungs-Phase
M7	Tests abgeschlossen	Tests wurden durchgeführt, ausgewertet, Optimierungen sind erfolgt.	Zwischenschritt Umsetzungs-Phase
M8	Prozesslandkarte liegt vor	Prozesslandkarte, Einkaufs- und Programmprozesse sind aufgesetzt.	Zwischenschritt Umsetzungs-Phase
M9	Statuspräsentation	Präsentation aktueller Projektstatus vor Auftraggeber, Lenkungsausschuss, Bereichsvorstand, Central Function Leiter.	Abschluss Umsetzungs-Phase
M10	Schulungen erfolgreich durchgeführt	Alle User wurden erfolgreich geschult.	Zwischenschritt Implementierungs-Phase
M11	Rollout abgeschlossen	Rollout wurden erfolgreich durchgeführt.	Abschluss Implementierungs-Phase

M12	Nutzungsevaluierung liegt vor	Nutzungsevaluierung wurde durchgeführt, Auswertung liegt vor.	Zwischenschritt Projektabschluss-Phase
M13	Projektanbahnung durch internen Auftraggeber	Das Projekt wurde durch den internen Auftraggeber abgenommen.	Zwischenschritt Projektabschluss-Phase
M14	Projektende	Abschlussdokumentation wurde erstellt, Abschlussmeeting und -veranstaltung wurden gehalten. Das Projekt ist formal durch den internen Auftraggeber abgenommen. Der Projektleiter ist entlastet, das Projektkernteam sowie der Lenkungsausschuss wurden aufgelöst. Das Projekt wurde an den Regelbetrieb übergeben.	Abschluss Projektabschluss-Phase

Tabelle 8 Meilensteinplan

5.2. Veranschaulichung der Projektphasen

In dem Projektphasenplan in der Abbildung 8 und 9 sind die Projektphasen und die Meilensteine zwischen den Projektphasen bildlich dargestellt.

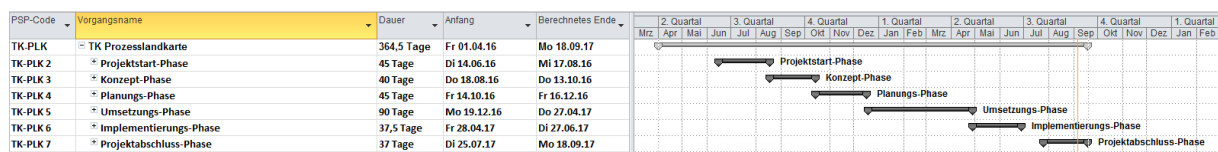


Abbildung 8 Phasenplan

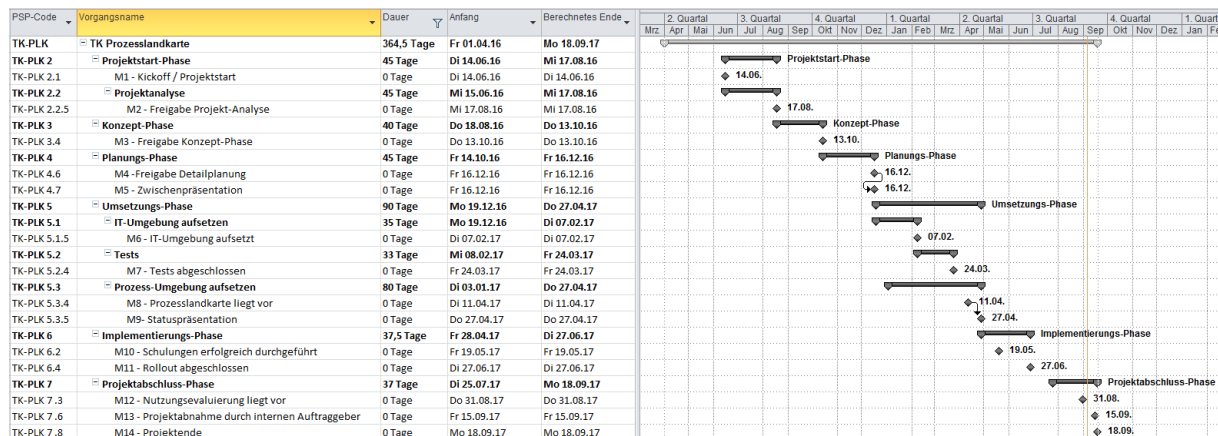


Abbildung 9 Projektphasen und Meilensteine

6. Projektstrukturplan

In Kapitel 5 wurde das Projekt in zeitliche Abschnitte gegliedert und die zu erreichenden Phasenergebnisse definiert. Das Ergebnis ist ein Phasenplan, welcher eine erste Groborientierung über das Projekt ermöglicht. Der Projektstrukturplan (PSP) welcher in diesem Kapitel erarbeitet wird, baut auf dem Phasenplan auf.

6.1. Darstellung und Codierung des PSP

Der PSP, welcher den Projektgegenstand in seiner Gesamtheit darstellt, ist das Schlüsselement bei der Schaffung von Ordnung, sowie für die effiziente Arbeit im Projekt. Durch den Prozess der Strukturierung im „deduktiven Verfahren“ (vom Wurzelement beginnend mit zunehmender Detaillierung bis zu den Arbeitspaketen) wird das Projekt in kleine, getrennte, überschaubare und ganz wichtig, steuerbare Einheiten zerlegt. Unklarheiten in der Zieldefinition können daher noch rechtzeitig erkannt werden. Der PSP liefert eine Übersicht über alle im Projekt durchzuführenden Aufgaben und gibt Auskunft über:

- Was ist zu tun?
- Wann ist es zu tun?
- Wer ist für was verantwortlich?

Der PSP ist in Teilaufgaben (TA) und Arbeitspakete (AP) aufgegliedert. Das Arbeitspaket stellt dabei das kleinste Element im PSP dar.

Bei der Projektstrukturierung werden verschiedene Gliederungsprinzipien unterschieden:

- Objektorientiert
- Aktivitätsorientiert
- Phasenorientiert
- Organisationsorientiert
- Gemischtorientiert

Die Art der Gliederung ist abhängig von der Komplexität des Projektes. Für die Darstellung des PSP für das Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ wurde die phasenorientierte Gliederung gewählt.

Die phasenorientierte Gliederung ist eine tätigkeitsorientierte Darstellung der notwendigen Teilaufgaben, welche sehr gut zum diesem Organisationsprojekt passt. Sie ermöglicht eine klare Abgrenzung der einzelnen Phasen zueinander und zusätzlich eine gute Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit für den Abschluss der einzelnen Arbeitspakete am Ende einer Phase,

welches eine Voraussetzung für den Übergang in die nächste Phase darstellt.

Ein möglicher Nachteil der phasenorientierten Gliederung ist aber, dass sich manche Tätigkeiten überschneiden und übergreifend in mehreren Phasen auftreten können.

In der ersten Ebene des PSP werden grundsätzlich die Projektphasen als Teilaufgaben eingeordnet. In den weiteren Ebenen werden die Phasen dann durch verschiedene zugeordnete Prozesse untersetzt.

Um eine eindeutige Zuordnung der Arbeitspakete im PSP zu ermöglichen ist es zwingend erforderlich eine entsprechende Codierung zu verwenden. Unterschieden werden dabei die identifizierende und die klassifizierende Codierung. Sinn der identifizierenden Codierung ist das direkte Auffinden bzw. Erkennen eines PSP-Elementes. Es erfolgt hier nur eine Zuordnung der Elemente zum Strukturplan. Verwendet werden entweder die rein numerische, rein alphabetische oder die alphanumerische Codierung.

Möchte man mehr als nur eine Zuordnung der Elemente zum PSP darstellen wird die klassifizierende Codierung verwendet. Diese bietet zusätzlich die Möglichkeit der Verschlüsselung weiterer Strukturierungsprinzipien in Form von Teilen der PSP-Code-Nummern. Im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ findet die Zuordnung mit Hilfe einer alpha-numerischen Codierung statt, welcher der Präfix TK-PLK des Wurzelements vorangestellt ist. Der tabellarische PSP ist in Abbildung 9 dargestellt.

PSP-Code	Vorgangsname	PSP-Strukturelement
TK-PLK	TK Prozesslandkarte	Projekt
TK-PLK 1	Projektmanagement	Teilaufgabe
TK-PLK 1.1	Projektinitialisierung	Arbeitspaket
TK-PLK 1.2	Projektdefinition	Arbeitspaket
TK-PLK 1.3	Projektplanung	Arbeitspaket
TK-PLK 1.4	Projektsteuerung	Arbeitspaket
TK-PLK 1.5	Projektabschluss	Arbeitspaket
TK-PLK 2	Projektstart-Phase	Teilaufgabe
TK-PLK 2.2	Projekt-Analyse	Arbeitspaket
TK-PLK 3	Konzept-Phase	Teilaufgabe
TK-PLK 3.1	Konzeptentwicklung	Arbeitspaket
TK-PLK 3.2	Projektmarketing	Arbeitspaket
TK-PLK 3.3	Prozesschampions festlegen	Arbeitspaket
TK-PLK 4	Planungs-Phase	Teilaufgabe
TK-PLK 4.1	Schulungskonzept erstellen	Arbeitspaket
TK-PLK 4.2	Standortprozesse festlegen	Arbeitspaket
TK-PLK 4.3	Keyuser festlegen	Arbeitspaket
TK-PLK 4.4	SW-Testumgebung planen	Arbeitspaket
TK-PLK 4.5	Nachverfolgen ob Prozesschampions benannt wurden	Arbeitspaket

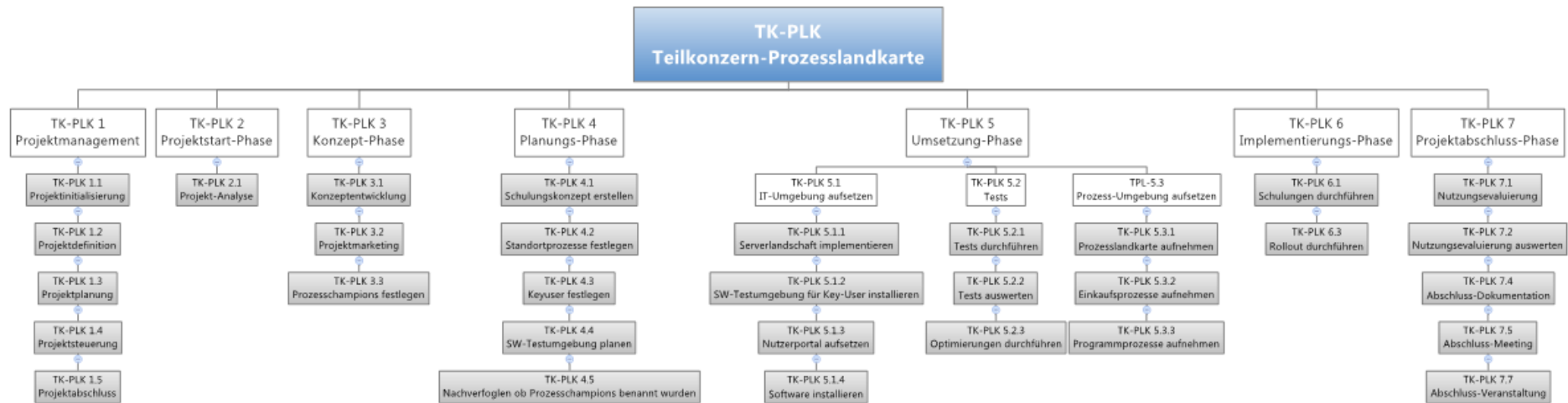
PSP-Code	Vorgangsname	PSP-Strukturelement
TK-PLK 5	Umsetzungs-Phase	Teilaufgabe
TK-PLK 5.1	IT-Umgebung aufsetzen	Teilaufgabe
TK-PLK 5.1.1	Serverlandschaft implementieren	Arbeitspaket
TK-PLK 5.1.2	SW-Testumgebung für Key-User installieren	Arbeitspaket
TK-PLK 5.1.3	Nutzerportal aufsetzen	Arbeitspaket
TK-PLK 5.1.4	Software installieren	Arbeitspaket
TK-PLK 5.2	Tests	Teilaufgabe
TK-PLK 5.2.1	Tests durchführen	Arbeitspaket
TK-PLK 5.2.2	Tests auswerten	Arbeitspaket
TK-PLK 5.2.3	Optimierungen durchführen	Arbeitspaket
TK-PLK 5.3	Prozess-Umgebung aufsetzen	Teilaufgabe
TK-PLK 5.3.1	Prozesslandkarte aufnehmen	Arbeitspaket
TK-PLK 5.3.2	Einkaufsprozesse aufnehmen	Arbeitspaket
TK-PLK 5.3.3	Programmprozesse aufnehmen	Arbeitspaket
TK-PLK 6	Implementierungs-Phase	Teilaufgabe
TK-PLK 6.1	Schulungen durchführen	Arbeitspaket
TK-PLK 6.3	Rollout durchführen	Arbeitspaket
TK-PLK 7	Projektabschluss-Phase	Teilaufgabe
TK-PLK 7.1	Nutzungsbeurteilung	Arbeitspaket
TK-PLK 7.2	Nutzungsbeurteilung auswerten	Arbeitspaket
TK-PLK 7.4	Abschluss-Dokumentation	Arbeitspaket
TK-PLK 7.5	Abschluss-Meeting	Arbeitspaket
TK-PLK 7.7	Abschluss-Veranstaltung	Arbeitspaket

Tabelle 9 Tabellarischer Projekt Struktur Plan

Im Projekt „Teilkonzern Prozesslandkarte“ wurde das Arbeitspaket TK-PLK 4.5 „Nachverfolgen ob Prozesschampions benannt wurden“ aus der Risikoanalyse abgeleitet.

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur



6.2. Arbeitspaketbeschreibung

Ein Arbeitspaket (AP) stellt das kleinste Element im PSP dar und wird über den PSP-Code eindeutig identifiziert. Es enthält eine abgeschlossene Leistung und schließt damit einem fest definierten Ergebnis ab. Grundvoraussetzung für die Erstellung von AP ist, dass diese kontrollierbar und beherrschbar sind. Für jedes AP ist ein Arbeitspaketverantwortlicher (APV) zu benennen.

Nachfolgend sind die beiden Arbeitspakete „Schulungskonzept“ und „Einkaufsprozesse aufnehmen“ beispielhaft beschrieben:

Name des Projektleiters: Lukas Hanssler		Projektnummer TK-PLK	
Arbeitspaketbeschreibung „Schulungskonzept erstellen“			
PSP-Code: TK-PLK 4.1		Arbeitspaketverantwortlicher: Ivonne Zischang	
Ziel(e) des AP: <ul style="list-style-type: none">▪ Ausgearbeitetes Schulungskonzepts für Prozess-Champions, Prozess-Modellierer & Mitarbeiter▪ Ausgearbeitete Unterlagen, um Schulungen für Prozess-Champions, Prozess-Modellierer & Mitarbeiter durchführen zu können			
Aufgaben / Vorgänge: <ul style="list-style-type: none">▪ Analyse von vorhandenen, verwandten Schulungskonzepten (Planfortschrittsgrad 25%)▪ Erarbeitung eines Schulungskonzepts für Prozess-Champions, Prozess-Modellierer & Mitarbeiter (Planfortschrittsgrad 50%)▪ Erstellung der Schulungsunterlagen für Prozess-Champions, Prozess-Modellierer & Mitarbeiter (Planfortschrittsgrad 25%)			
Ergebnisunterlagen / Art der Ergebnisdarstellung: <ul style="list-style-type: none">▪ Jeweils eine Schulungsunterlage für Prozess-Champions, Prozess-Modellierer & Mitarbeiter			
Fortschrittmessung wie: Statusschritt-Technik		Abnahme durch wen: Lukas Hanssler (PL)	
Inputs von Vorgänger-AP: -		Outputs an Nachfolger-AP: TK-PLK 6.1 Schulungen durchführen	
Budget Personalkosten: 1.200€		Budget Sachkosten: -	
Benötigte Ressourcen: 1 Projektmitarbeiter			
Aufwand (PT): 3 PT		Dauer (T/ Wo): 5 Woche	
Besonderheiten: -			
Aufgestellt: Ivonne Zischang		Freigegeben (PL): Lukas Hanssler	

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

Name des Projektleiters: Lukas Hanssler	Projektnummer TK-PLK
Arbeitspaketbeschreibung „Einkaufsprozesse aufnehmen“	
PSP-Code: TK-PLK 5.3.2	Arbeitspaketverantwortlicher: Ivonne Zischang
Ziel(e) des AP: <ul style="list-style-type: none">Aufnahme der abgestimmten Einkaufsprozesse auf Teilkonzern-Ebene in die Prozessmodellierungs-Software sycat	
Aufgaben / Vorgänge: <ul style="list-style-type: none">Vorab-Analyse über mögliche Prozesse die auf Teilkonzern-Ebene dargestellt werden können (Planfortschrittsgrad 10%)Erweitertes Team aufsetzen, um Prozesse abstimmen zu können (je Standort ein Team-Mitglied) (Planfortschrittsgrad 25%)Kick-Off mit erweitertem Team in den jeweiligen Standorten durchführen. (evtl. sind hierfür Reisen notwendig) (Planfortschrittsgrad 10%)Prozessabstimmung mit erweitertem Team (Planfortschrittsgrad 45%)Prozessmodellierung mit Projektkernteam und bei Bedarf mit erweitertem Team (Planfortschrittsgrad 10%)	
Ergebnisunterlagen / Art der Ergebnisdarstellung: <ul style="list-style-type: none">Abgestimmte und akzeptierte Prozesse, die übergreifend für den Teilkonzern gültig sind	
Fortschrittsmessung wie: Statusschritt-Technik	Abnahme durch wen: Lukas Hanssler (PL)
Inputs von Vorgänger-AP: TK-PLK 5.3.1 Prozesslandkarte aufnehmen	Outputs an Nachfolger-AP: TK-PLK 7.1 Nutzungsevaluierung
Budget Personalkosten: 120.000€ (6 MA*5 PT*100€) €	Budget Sachkosten: 10.000€ (Reisekosten)
Benötigte Ressourcen: 1 Fachbereich-Spezialist	
Aufwand (PT): 30 PT	Dauer (T/ Wo): 1,5 Wochen
Besonderheiten: -	
Aufgestellt: Ivonne Zischang	Freigegeben (PL): Lukas Hanssler

7. Ablauf- und Terminplanung

Die Ablaufplanung basiert auf dem Phasenplan in Kapitel 5 und dem Projektstrukturplan in Kapitel 6. Im Ablaufplan wird festgelegt, welche Aktivitäten in welcher logischen Reihenfolge durchgeführt werden müssen.

Die Ablauf- und Terminplanung beinhaltet die Strukturierung, Reihenfolge, Dauer und zeitliche Planung des Projekts. Dazu gehört auch die Zuweisung von Ressourcen, die Festlegung von Projektterminen sowie die Überwachung und Kontrolle dieser vorgesehenen Termine. Ziel dieser Planung ist es, den Projektbeteiligten verbindliche Termine vorzugeben und aufzuzeigen wo Zeitreserven vorhanden oder einzuplanen sind.

Im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ wurde in einer Projektkernteamsitzung festgelegt, welche Aktivitäten nacheinander, parallel oder überlappend stattfinden können. Die Planung und Abstimmung der Abläufe sowie die Klärung der Abhängigkeiten, Zeitabstände und Schnittstelle der einzelnen Aktivitäten (Vorgänge) erfolgte im Projektkernteam.

7.1. Vorgangsliste

Aus den AP wurden die Aktivitäten sachlogisch miteinander verknüpft. Die daraus resultierenden Vorgänge inklusive ihrer Durchlaufsdauern und ihrer Anordnungsbeziehungen zu anderen Vorgängen sind in der Vorgangsliste Tabelle 10 aufgelistet. Anordnungsbeziehungen beschreiben die zeitliche Beziehung eines Vorgangs zu seinen Vorgängern oder Nachfolgern. Da alle Vorgänge des Projektes „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ in Normalfolge verknüpft sind, wird sich in u.a. Tabelle in der letzten Spalte ausschließlich auf die Vorgänger eines Vorgangs bezogen. Weiterhin ist in der ersten Spalte der Tabelle der PSP-Code zu sehen, welcher jedem Vorgang zugeordnet wurde.

PSP-Code	Vorgangsname	PSP-Code von Vorgängern
TK-PLK	TK Prozesslandkarte	
TK-PLK 1	Projektmanagement	
TK-PLK 1.1	Projektinitialisierung	
TK-PLK 1.2	Projektdefinition	TK-PLK 1.1
TK-PLK 1.3	Projektplanung	TK-PLK 1.2
TK-PLK 1.4	Projektsteuerung	TK-PLK 1.3
TK-PLK 1.5	Projektabschluss	TK-PLK 7.8
TK-PLK 2	Projektstart-Phase	
TK-PLK 2.1	M1 - Kickoff / Projektstart	TK-PLK 1.2

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

PSP-Code	Vorgangsname	PSP-Code von Vorgängern
TK-PLK 2.2	Projektanalyse	
TK-PLK 3	Konzept-Phase	
TK-PLK 3.1	Konzeptentwicklung	TK-PLK 2.2.5
TK-PLK 3.2	Projektmarketing	TK-PLK 2.2.5
TK-PLK 3.3	Prozesschampions festlegen	TK-PLK 3.1
TK-PLK 4	Planungs-Phase	
TK-PLK 4.1	Schulungskonzept erstellen	TK-PLK 3.4
TK-PLK 4.2	Standortprozesse festlegen	TK-PLK 3.4
TK-PLK 4.3	Keyuser festlegen	TK-PLK 3.4
TK-PLK 4.4	SW-Testumgebung planen	TK-PLK 3.4
TK-PLK 4.5	Nachverfolgen ob Prozesschampions benannt wurden	TK-PLK 3.3[EA+8 Wochen]
TK-PLK 5	Umsetzungs-Phase	
TK-PLK 5.1	IT-Umgebung aufsetzen	
TK-PLK 5.1.1	Serverlandschaft implementieren	TK-PLK 4.6
TK-PLK 5.1.2	SW-Testumgebung für Key-User installieren	TK-PLK 5.1.1
TK-PLK 5.1.3	Nutzerportal aufsetzen	TK-PLK 4.6
TK-PLK 5.1.4	Software installieren	TK-PLK 5.1.1
TK-PLK 5.2	Tests	
TK-PLK 5.2.1	Tests durchführen	TK-PLK 5.1.5;TK-PLK 5.1.3
TK-PLK 5.2.2	Tests auswerten	TK-PLK 5.2.1
TK-PLK 5.2.3	Optimierungen durchführen	TK-PLK 5.2.2
TK-PLK 5.3	Prozess-Umgebung aufsetzen	
TK-PLK 5.3.1	Prozesslandkarte aufnehmen	TK-PLK 4.7[EA+2 Wochen]
TK-PLK 5.3.2	Einkaufsprozesse aufnehmen	TK-PLK 5.3.1
TK-PLK 5.3.3	Programmprozesse aufnehmen	TK-PLK 5.3.1
TK-PLK 6	Implementierungs-Phase	
TK-PLK 6.1	Schulungen durchführen	TK-PLK 5.3.5;TK-PLK 4.1
TK-PLK 6.3	Rollout durchführen	TK-PLK 6.1
TK-PLK 7	Projektabschluss-Phase	
TK-PLK 7.1	Nutzungsevaluierung	TK-PLK 6.4[EA+4 Wochen]
TK-PLK 7.2	Nutzungsevaluierung auswerten	TK-PLK 7 .1

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur

PSP-Code	Vorgangsname	PSP-Code von Vorgängern
TK-PLK 7.4	Abschluss-Dokumentation	TK-PLK 7 .3
TK-PLK 7.5	Abschluss-Meeting	TK-PLK 7 .4[EA+1 Woche]
TK-PLK 7.7	Abschluss-Veranstaltung	TK-PLK 7 .6

Tabelle 10 Vorgangsliste

7.2. Vernetzter Balkenplan und berechneter Netzplan

Der Ablaufplan kann grafisch entweder als vernetzter Balkenplan oder als berechneter Netzplan dargestellt werden:

- Der vernetzte Balkenplan visualisiert die Ablaufstruktur der Vorgänge. Diese werden über einer Zeitlinie als horizontale Balken oder Linien gezeichnet und können durch Beziehungen verknüpft werden.
- Bei dem berechneten Netzplan sind die einzelnen Elemente gemäß ihrer Anordnungsbeziehungen in ihrer zeitlichen Abfolge angeordnet. Dabei ist der kritische Pfad erkennbar.

Im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ wurden die Ressourcenverfügbarkeiten mit den Linienvorgesetzten geklärt, danach konnten die Vorgangsdauern in den vorläufigen Terminplan überführt sowie terminkritische Abläufe („Kritischer Weg“) und zeitliche Spielräume („Puffer“) identifiziert werden. Die Darstellung als vernetztes Balkendiagramm (Gantt-Diagramm) kommt dem Wunsch nach einer besseren Visualisierung der Abläufe und Termine entgegen. Daher wird diese Darstellungsform zur Information des Lenkungsausschusses gewählt.

Auf dem kritischen Pfad gibt es bei Vorgang TK-PLK 4.5 (Vorgänge TK-PLK 3.3) einen Sprung. Das ist damit zu begründen, dass in der Zeit vom 15.10.2016 bis 15.11.2016 zusätzlich zu unserem Projekt die Diehl-Strategietage stattfinden und dadurch die Führungskräfte nur eingeschränkt erreichbar sind. Das Festlegen der Prozesschampions sollte sorgfältig durchdacht und geplant werden. Für die finale Festlegung der Prozesschampions wurde ebenfalls nochmal ein Puffer vom Projektleiter eingerechnet.

Der nachfolgende vernetzte Balkenplan zeigt die Vorgänge und Beziehungen aus Tabelle 10 in graphischer Form visualisiert. In Abbildung 11 ist ein Auszug aus dem zugehörigen berechneten Netzplan dargestellt.

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur

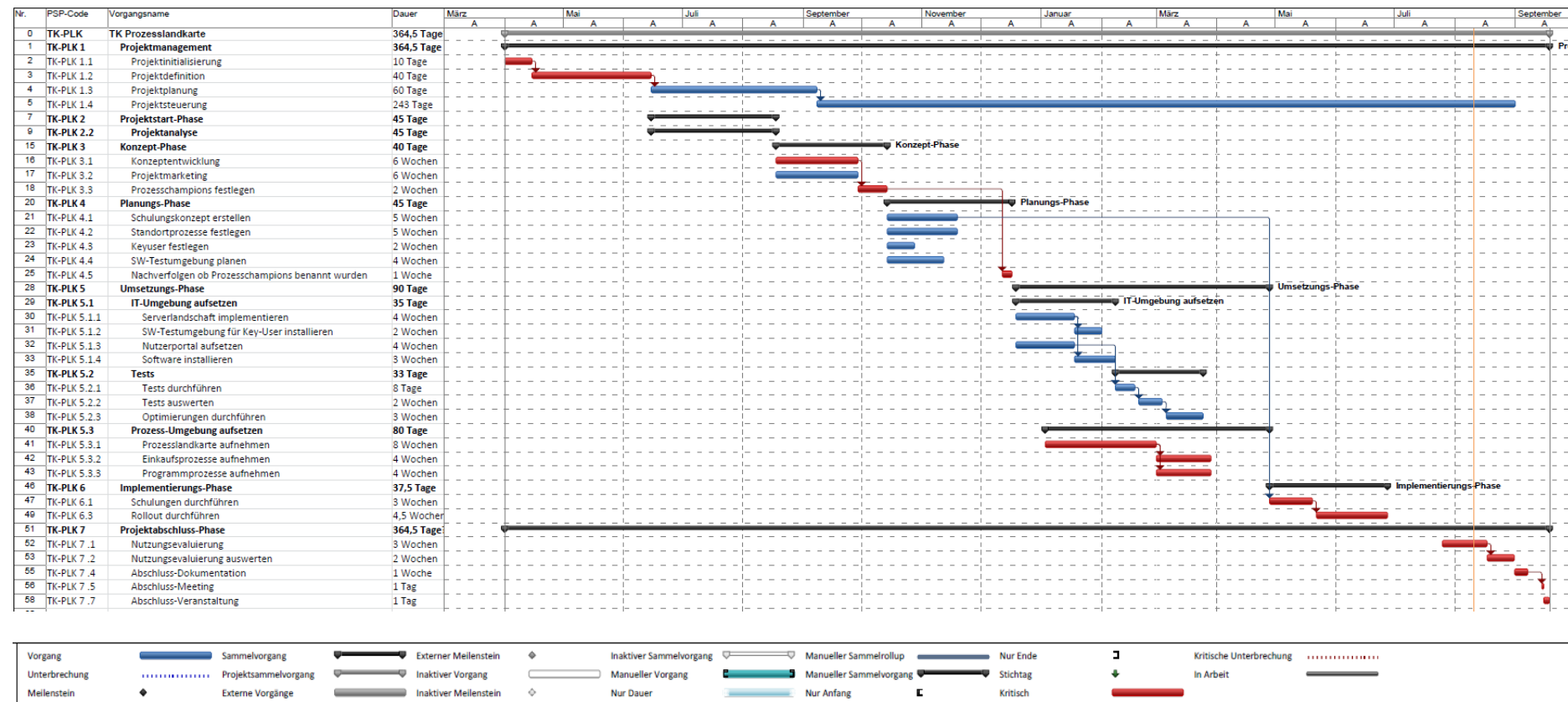
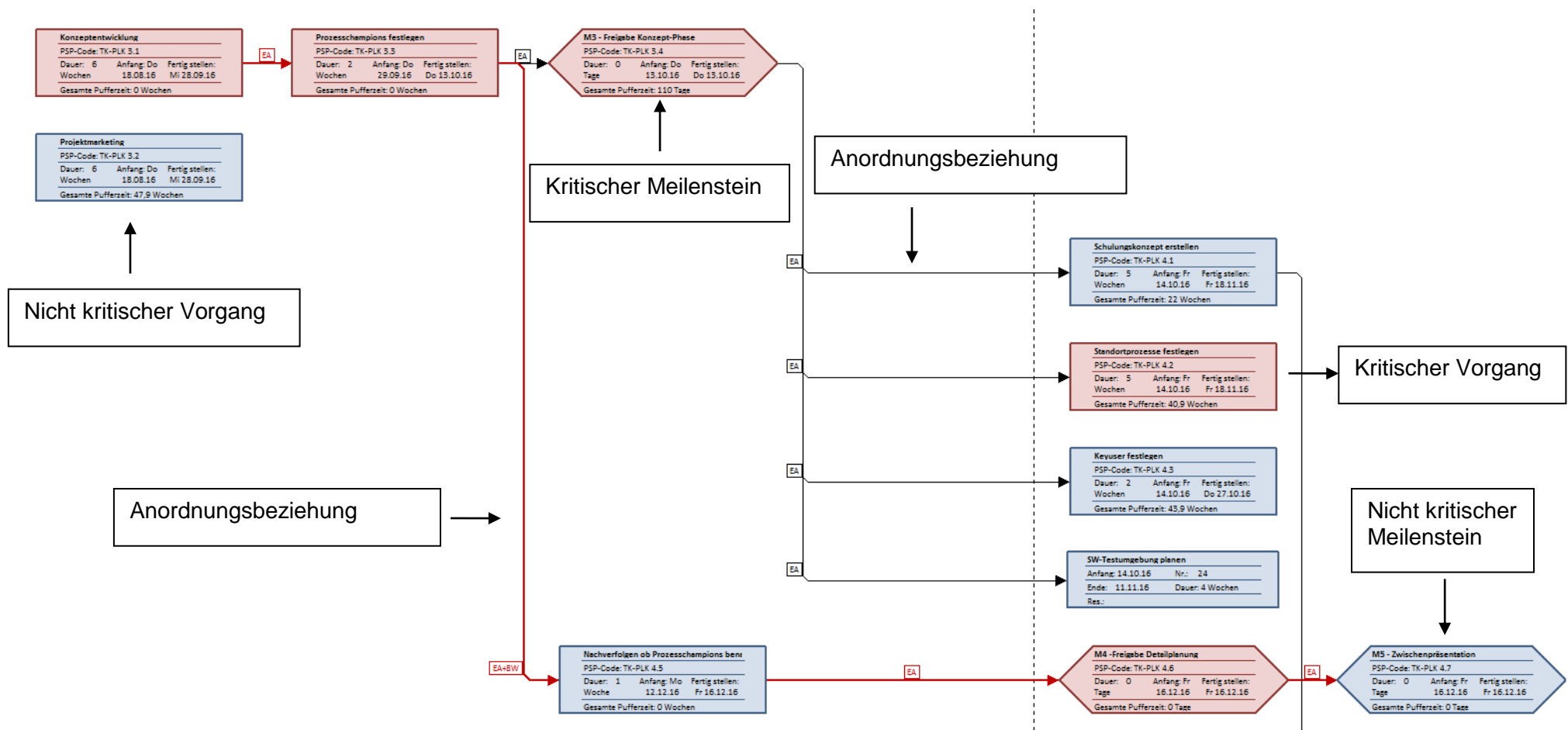


Abbildung 10 Vernetzter Balkenplan

Im vorliegenden Auszug aus dem Netzplan werden die einzelnen Vorgänge zeitlich und logisch miteinander verknüpft. Obwohl einige Vorgänge parallel angeordnet werden können, entsteht eine zeitliche Abfolge des Projektes mit einer Gesamtlauzeit von ca. 73 Wochen. Die Ablauf- und Terminplanung ist die Grundlage für die anschließende Einsatzmittel- und Kostenplanung.

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur



Die einzelnen Darstellungsformen werden mit den schwarzen Kästchen beschrieben. Der abgebildete Auszug aus dem Netzplan wurde bewusst ausgewählt, um die Vorgänge mit Ihren Anordnungsbeziehungen lesbar darzustellen.

Abbildung 11 Berechneter Netzplan

8. Einsatzmittel- /Kostenplanung

Im Rahmen der Einsatzmittel- und Kostenplanung wird der Bedarf von allen im Projekt erforderlichen Ressourcen geplant. Die Ressourcenplanung beinhaltet verschiedene Ressourcenarten: Finanzmittel, Sachmittel und personelle Mittel.

Die Planung beinhaltet auch den Abgleich mit den zur Verfügung stehenden Mitteln. Der erforderliche Bedarf (Nachfrage) und das Angebot müssen aufeinander abgestimmt werden.

Um die durch das Projekt verursachten Kosten planen zu können ist es notwendig im Vorfeld eine Schätzung des Einsatzmittelbedarfs durchzuführen.

Das Hauptziel der Einsatzmittelplanung ist eine Bedarfsvorhersage zu ermitteln und durch Aufzeigen von Engpässen und Leerläufen eine Einsatzoptimierung zu erreichen. Allgemein werden die Einsatzmittel nach folgenden Arten klassifiziert:

- Personal
- Maschinen und Materialien

In der Einsatzmittelplanung wird versucht die erforderlichen Arbeitskräfte, Maschinen und Materialien möglichst auslastungsoptimal auf die einzelnen Arbeitspakete (AP) zu verteilen.

8.1. Einsatzmittelbedarf / Einsatzmittelplan

Bei den zu planenden Ressourcen im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ handelt es sich im Wesentlichen um internen und externen Personalaufwand zur Analysierung und Einführung einer einheitlichen Prozesslandkarte für den Teilkonzern. Weiterhin kommen Kosten für Server, Wartung und Software (Maschinen und Materialien) hinzu. Die externe Beratungsfirma wird ebenfalls mit Stundenaufwand berücksichtigt. Die Dauern der einzelnen Vorgänge sowie der Personalkostenaufwand entsprechen Erfahrungswerten aus vorangegangenen ähnlichen Organisationsprojekten. Dies geschah mit Hilfe der Lessons-Learned Datenbank des Teilkonzerns.

Die folgenden Projektbeteiligten müssen über verschiedene Qualifikationen verfügen:

Der **Projektleiter** übernimmt die wesentliche Aufgabe der Projektplanung, -Überwachung, -Steuerung und -Koordination. Er moderiert den Lenkungsausschuss und vermittelt wichtige Informationen und Entscheidungen zwischen den Projektbeteiligten.

Der **Projektmitarbeiter** (aus Einkauf, Programm, Quality und PMO) ist für die Erarbeitung und Umsetzung verschiedener Sachaufgaben zuständig. Darüber hinaus unterstützt er den Projektleiter in der Ausführung von Projektmanagementaufgaben.

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	Seite 45/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------------

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

Der **externe Auftragnehmer** wird als Berater zur Analyse, Definition der IT-Umgebung, Konzepterstellung und während der Tests eingesetzt.

In Tabelle 11 wird der Bedarf an Personal dargestellt. Der Ressourcenbedarf wurde mit den jeweiligen Fachbereichsleitern abgestimmt, die Ressourcen stehen dem Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ zu 90% zur Verfügung. Beim Stundenverrechnungssatz wurde ein Durchschnittsstundensatz von 100 € angenommen, dieser ist mit dem Bereich Controlling abgestimmt.

Einsatzmittel (Personal)	Bereich	Qualifikation	Stundensatz (€)
Herr Hanssler	PMO-TK	Projektleiter	100
Herr Bauer	Team Einkauf	Teamleiter Einkauf	100
Frau Pech	Team Einkauf	Operativer Einkauf	100
Frau Schmidt	Team Einkauf	Projektmitarbeiter	100
Frau Schill	Team Programm	Teamleiter Programm	100
Herr Lembcke	Team Programm	Projektmitarbeiter	100
Herr Janzen	Team Programm	Projektmitarbeiter	100
Herr Blocher	Team Programm	Projektmitarbeiter	100
Herr Scheler	Quality	Senior Experte	100
Frau Zischang	PMO-AOA	Projektmanagementfachfrau	100
Herr Fricke	Firma Prowert	Externer Berater	100

Tabelle 11 Tabelle Einsatzmittelbedarf nach Qualifikation und Stundensatz

Die Tabelle 12 stellt alle Arbeitspakete (mit PSP-Code, Vorgangsname und Dauer) mit den zum Einsatz geplanten Personalkräften (Einsatz in Stunden verteilt nach AP) dar. Die Grundlage für die Verteilung des Personaleinsatzes nach AP bildet der vernetzte Projektplan im Kapitel 7. Parallel laufende Vorgänge werden, mit dem Ziel eine Überlast zu vermeiden, berücksichtigt.

PSP-Code	Vorgangsname	Dauer (Tage)	Einsatzmittel (Personal)	Aufwand (Stunden)
TK-PLK 1.1	Projektinitialisierung	10 Tage	PL	50
TK-PLK 1.2	Projektdefinition	40 Tage	PL	300
TK-PLK 1.3	Projektplanung	60 Tage	PL, PMO	400
TK-PLK 1.4	Projektsteuerung	243 Tage	PL	500

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

PSP-Code	Vorgangsname	Dauer (Tage)	Einsatzmittel (Personal)	Aufwand (Stunden)
TK-PLK 2.2.1	Anforderungsanalyse	5 Tage	PL, Prowert (extern)	100
TK-PLK 2.2.2	Machbarkeitsprüfung	20 Tage	PL, PT	200
TK-PLK 2.2.3	Aufnahme IST-Prozesse	15 Tage	PT	120
TK-PLK 2.2.4	Zieldefinition	5 Tage	PL, PMO	50
TK-PLK 3.1	Konzeptentwicklung	30 Tage	PL, Prowert (extern), PT	500
TK-PLK 3.2	Projektmarketing	30 Tage	PL	100
TK-PLK 3.3	Prozesschampions festlegen	10 Tage	Team Programm, Team Einkauf	200
TK-PLK 4.1	Schulungskonzept erstellen	25 Tage	PMO, PT	150
TK-PLK 4.2	Standortprozesse festlegen	25 Tage	PL	200
TK-PLK 4.3	Keyuser festlegen	10 Tage	PL, IT	150
TK-PLK 4.4	SW-Testumgebung planen	20 Tage	PL, IT	350
TK-PLK 4.5	Nachverfolgen ob Prozesschampions benannt wurden	5 Tage	PMO	10
TK-PLK 5.1.1	Serverlandschaft implementieren	20 Tage	IT, Prowert (extern)	300
TK-PLK 5.1.2	SW-Testumgebung für Key-User installieren	10 Tage	IT	250
TK-PLK 5.1.3	Nutzerportal aufsetzen	20 Tage	IT	200
TK-PLK 5.1.4	Software installieren	15 Tage	IT	400
TK-PLK 5.2.1	Tests durchführen	8 Tage	IT, Prowert (extern)	150
TK-PLK 5.2.2	Tests auswerten	10 Tage	IT, Prowert (extern)	300
TK-PLK 5.2.3	Optimierungen durchführen	15 Tage	IT, Prowert (extern)	200
TK-PLK 5.3.1	Prozesslandkarte aufnehmen	40 Tage	PL, PMO	500
TK-PLK 5.3.2	Einkaufsprozesse aufnehmen	20 Tage	Team Einkauf, PT	400
TK-PLK 5.3.3	Programmprozesse aufnehmen	20 Tage	Team Programm, PT	600
TK-PLK 6.1	Schulungen durchführen	15 Tage	PMO	120
TK-PLK 6.3	Rollout durchführen	23 Tage	IT	200
TK-PLK 7 .1	Nutzungsevaluierung	15 Tage	PMO	100
TK-PLK 7 .2	Nutzungsevaluierung auswerten	10 Tage	PMO	60
TK-PLK 7 .4	Abschluss-Dokumentation	5 Tage	PL	20
TK-PLK 7 .5	Abschluss-Meeting	1 Tag	PL, PMO	10
TK-PLK 7 .7	Abschluss-Veranstaltung	1 Tag	PL, PMO	10

Tabelle 12 Tabelle Einsatzmittelbedarf

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

Die benötigten Stunden je Arbeitspaket und je Projektmonat sind in Tabelle 13 aufgelistet.

PSP-Code	Vorgangsname	Apr 16	Mai 16	Jun 16	Jul 16	Aug 16	Sep 16	Okt 16	Nov 16	Dez 16	Jan 17	Feb 17	Mär 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Summe	Aufwand (h)
TK-PLK 1.1	Projektinitialisierung	6,25																		6,25	50
TK-PLK 1.2	Projektdefinition	6,25	18,75	12,50																37,50	300
TK-PLK 1.3	Projektplanung			6,25	18,75	18,75	6,25													50,00	400
TK-PLK 1.4	Projektsteuerung						2,50	6,25	6,25	5,63	5,63	5,63	5,63	5,63	5,63	3,75	6,25	3,75		62,50	500
TK-PLK 2.2.1	Anforderungsanalyse			12,50																12,50	100
TK-PLK 2.2.2	Machbarkeitsprüfung		6,25		18,75															25,00	200
TK-PLK 2.2.3	Aufnahme IST-Prozesse				2,50	12,50														15,00	120
TK-PLK 2.2.4	Zieldefinition					6,25														6,25	50
TK-PLK 3.1	Konzeptentwicklung					25,00	37,50													62,50	500
TK-PLK 3.2	Projektmarketing					6,25	6,25													12,50	100
TK-PLK 3.3	Prozesschampions festlegen						6,25	18,75												25,00	200
TK-PLK 4.1	Schulungskonzept erstellen							9,38	9,38											18,75	150
TK-PLK 4.2	Standortprozesse festlegen							12,50	12,50											25,00	200
TK-PLK 4.3	Keyuser festlegen							18,75												18,75	150
TK-PLK 4.4	SW-Testumgebung planen							18,75	25,00											43,75	350
TK-PLK 4.5	Nachverfolgen ob Prozesschampions benannt wurden									1,25										1,25	10
TK-PLK 5.1.1	Serverlandschaft implementieren									18,75	18,75									37,50	300
TK-PLK 5.1.2	SW-Testumgebung für Key-User installieren										31,25									31,25	250
TK-PLK 5.1.3	Nutzerportal aufsetzen									12,50	12,50									25,00	200
TK-PLK 5.1.4	Software installieren										25,00	25,00								50,00	400
TK-PLK 5.2.1	Tests durchführen											18,75								18,75	150
TK-PLK 5.2.2	Tests auswerten											18,75	18,75							37,50	300
TK-PLK 5.2.3	Optimierungen durchführen												25,00							25,00	200
TK-PLK 5.3.1	Prozesslandkarte aufnehmen										31,25	31,25								62,50	500
TK-PLK 5.3.2	Einkaufsprozesse aufnehmen												50,00							50,00	400
TK-PLK 5.3.3	Programmprozesse aufnehmen												75,00							75,00	600
TK-PLK 6.1	Schulungen durchführen													7,50	7,50					15,00	120
TK-PLK 6.3	Rollout durchführen														12,50	12,50				25,00	200
TK-PLK 7.1	Nutzungsbeurteilung																7,50	5,00		12,50	100
TK-PLK 7.2	Nutzungsbeurteilung auswerten																	7,50		7,50	60
TK-PLK 7.4	Abschluss-Dokumentation																	1,25	1,25	2,50	20
TK-PLK 7.5	Abschluss-Meeting																		1,25	1,25	10
TK-PLK 7.7	Abschluss-Veranstaltung																		1,25	1,25	10
Gesamtkosten		12,50	18,75	37,50	40,00	68,75	58,75	84,38	53,13	38,13	124,38	99,38	174,38	13,13	25,63	16,25	13,75	17,50	3,75	900	7.200

Tabelle 13 Einsatzmittelplan

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur

In Abbildung 12 ist als Beispiel die Auslastung der IT-Ressource dargestellt. Diese ist in den Monaten Januar bis Juli u.a. durch IT-Umgebung aufsetzen, Tests und Rollout überlastet. Hier müssen entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

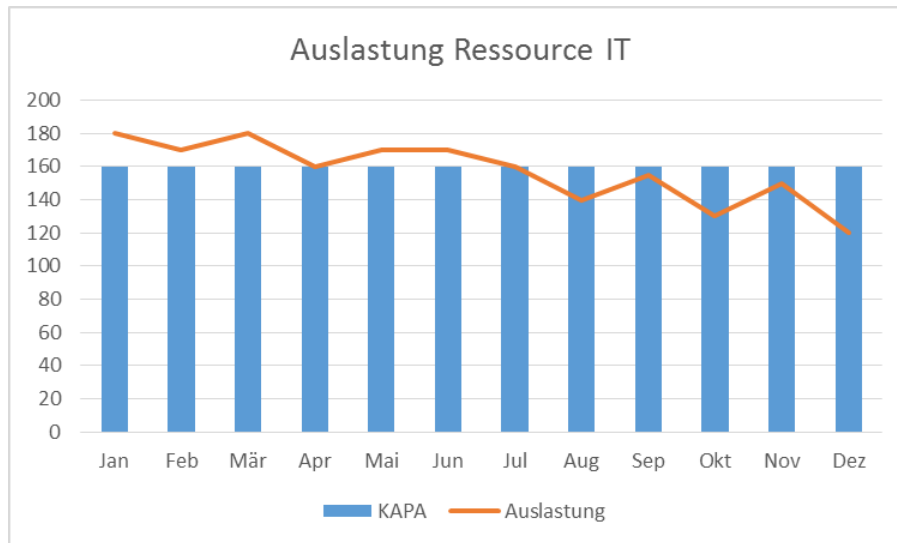


Abbildung 12 Auslastung IT

In Abbildung 13 ist die benötigte Anzahl der Einsatzmittel in Personen, anhand der ermittelten Monatsstunden in Form einer Einsatzmittelganglinie gegenüber den Projektmonaten dargestellt.

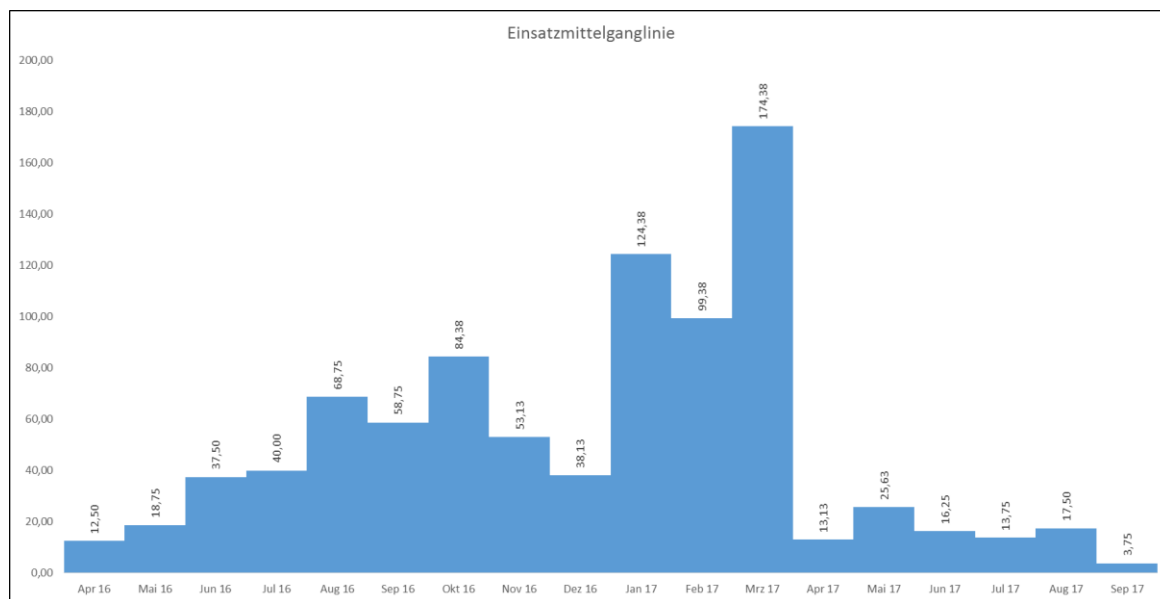


Abbildung 13 Einsatzmittelganglinie

8.2. Projektkosten

Auf der Basis der Einsatzmittelplanung kann nun die Ermittlung der Projektkosten erfolgen.

Im Rahmen des Projektes „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ werden 2 Kostenarten unterschieden. Zum einem die Personalkosten für den Arbeitsaufwand sowie Kosten für

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur

Software und externe Beraterleistungen. Die Personalkosten wurden je Arbeitspaket ermittelt und können somit dem zeitlichen Projektablauf zugeordnet werden. In Tabelle 14 sind die Projektkosten über die Zeitachse verteilt dargestellt. Die Berechnung der Personalkosten erfolgte über den erwarteten Arbeitsaufwand in Stunden multipliziert mit dem aktuellen Stundensatz der jeweiligen Ressource. Für die Stundenaufwände in den unterschiedlichen Abteilungen konnte aufgrund von nur geringen Differenzen ein durchschnittlicher Stundensatz von 100€/h ermittelt werden. Dies ist mit Controlling abgestimmt und wurde durch Lenkungsausschuss und internen Auftraggeber freigegeben.

Im Zusammenhang mit der zeitlichen Abarbeitung der Arbeitspakete kann mittels der Kostenganglinie verfolgt werden, in welcher Höhe die Kosten monatlich anfallen.

Die Kosten für Wartung, Server und Software fallen wie folgt an:

Wartung	100.000 T€	12/16
Server	50.000 T€	02/17
SW	100.000 T€	02/17

Für die Beraterleistungen der Firma Prowert wurden zwischen externen AG und AN Abschlagszahlungen in 4 Schritten vereinbart:

Analyse-Phase	20.000 T€	08/16
Planung IT-Umgebung	20.000 T€	10/16
Konzept-Erstellung	20.000 T€	02/17
Testunterstützung	20.000 T€	08/17

Es ergeben sich Projektkosten in Höhe von 1.050.000 T€, diese wurden durch den Bereichsvorstand für die Umsetzung des Projektes „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ freigegeben.

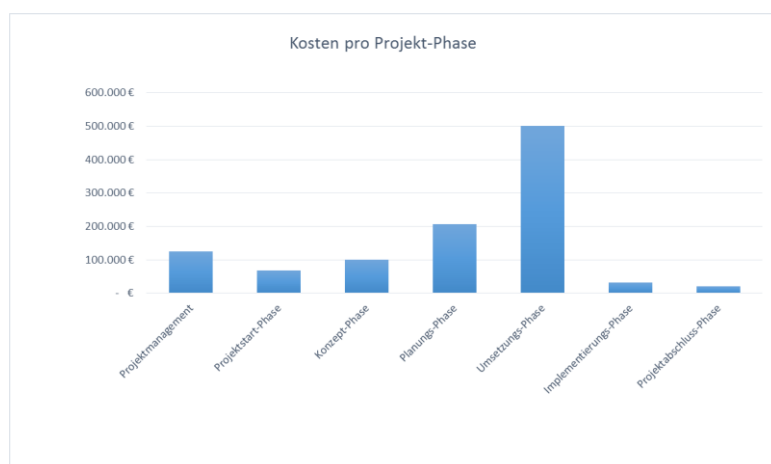


Abbildung 14 Kosten pro Projektphase

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

PSP-Code	Vorgangsname	Apr 16	Mai 16	Jun 16	Jul 16	Aug 16	Sep 16	Okt 16	Nov 16	Dez 16	Jan 17	Feb 17	März 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Summe
TK-PLK 1.1	Projektinitialisierung	5.000 €																		5.000 €
TK-PLK 1.2	Projektdefinition	5.000 €	15.000 €	10.000 €																30.000 €
TK-PLK 1.3	Projektplanung			5.000 €	15.000 €	15.000 €	5.000 €													40.000 €
TK-PLK 1.4	Projektsteuerung						2.000 €	5.000 €	5.000 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	4.500 €	3.000 €	5.000 €	3.000 €		50.000 €
TK-PLK 2.2	Projektanalyse			15.000 €	17.000 €	35.000 €														67.000 €
TK-PLK 3.1	Konzeptentwicklung					20.000 €	30.000 €	20.000 €												70.000 €
TK-PLK 3.2	Projektmarketing					5.000 €	5.000 €													10.000 €
TK-PLK 3.3	Prozesschampions festlegen						5.000 €	15.000 €												20.000 €
TK-PLK 4.1	Schulungskonzept erstellen							7.500 €	7.500 €											15.000 €
TK-PLK 4.2	Standortprozesse festlegen							10.000 €	10.000 €											20.000 €
TK-PLK 4.3	Keyuser festlegen							15.000 €												15.000 €
TK-PLK 4.4	SW-Testumgebung planen							15.000 €	40.000 €	100.000 €										155.000 €
TK-PLK 4.5	Nachverfolgen ob Prozesschampions benannt wurden									1.000 €										1.000 €
TK-PLK 5.1.1	Serverlandschaft implementieren									15.000 €	15.000 €	50.000 €								80.000 €
TK-PLK 5.1.2	SW-Testumgebung für Key-User installieren										25.000 €	50.000 €								75.000 €
TK-PLK 5.1.3	Nutzerportal aufsetzen									10.000 €	10.000 €									20.000 €
TK-PLK 5.1.4	Software installieren										20.000 €	50.000 €								70.000 €
TK-PLK 5.2.1	Tests durchführen											35.000 €								35.000 €
TK-PLK 5.2.2	Tests auswerten											15.000 €	15.000 €					20.000 €		50.000 €
TK-PLK 5.2.3	Optimierungen durchführen												20.000 €							20.000 €
TK-PLK 5.3.1	Prozesslandkarte aufnehmen										25.000 €	25.000 €								50.000 €
TK-PLK 5.3.2	Einkaufsprozesse aufnehmen												40.000 €							40.000 €
TK-PLK 5.3.3	Programmprozesse aufnehmen												60.000 €							60.000 €
TK-PLK 6.1	Schulungen durchführen													6.000 €	6.000 €					12.000 €
TK-PLK 6.3	Rollout durchführen														10.000 €	10.000 €				20.000 €
TK-PLK 7.1	Nutzungsbeurteilung																5.000 €	5.000 €		10.000 €
TK-PLK 7.2	Nutzungsbeurteilung auswerten																	6.000 €		6.000 €
TK-PLK 7.4	Abschluss-Dokumentation																	1.000 €	1.000 €	2.000 €
TK-PLK 7.5	Abschluss-Meeting																		1.000 €	1.000 €
TK-PLK 7.7	Abschluss-Veranstaltung																		1.000 €	1.000 €
Gesamtkosten		10.000 €	15.000 €	30.000 €	32.000 €	75.000 €	47.000 €	87.500 €	62.500 €	130.500 €	99.500 €	229.500 €	139.500 €	10.500 €	20.500 €	13.000 €	10.000 €	35.000 €	3.000 €	1.050.000 €

Tabelle 14 Projektkosten

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur

Neben der Kostenganglinie stellt die Kostensummenlinie eine zweite wichtige grafische Darstellung der Kostenentwicklung dar. Sie ist die kumulierte Darstellung der anfallenden Projektkosten. Mit Hilfe der Kostensummenlinie kann der Mittelabfluss während der Projektlaufzeit dargestellt werden. Dies ist u. a. für die Liquiditätsplanung notwendig.

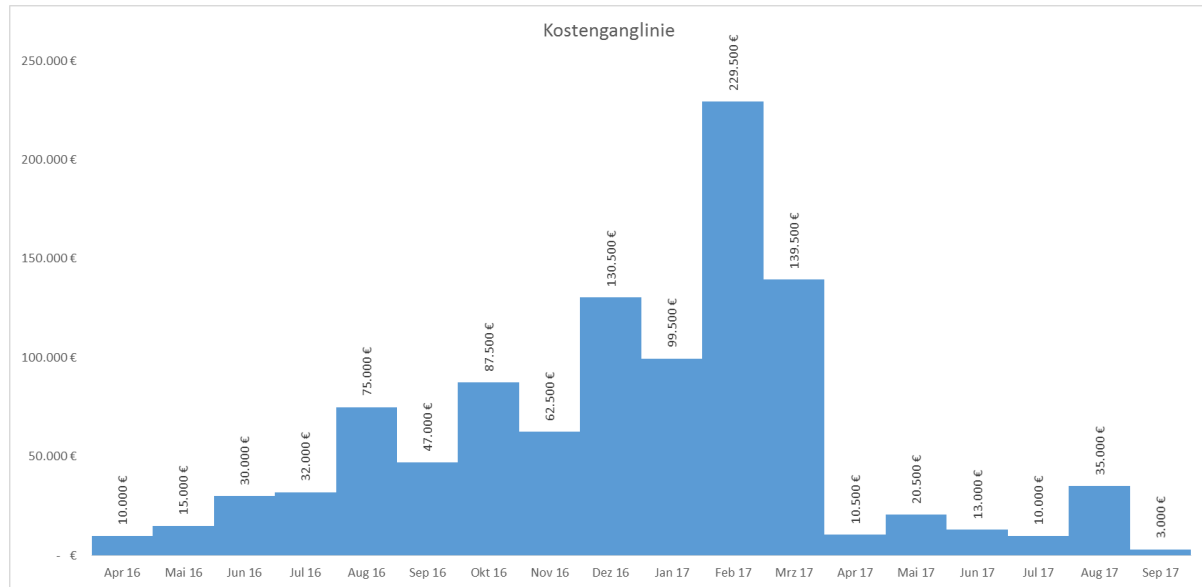


Abbildung 15 Kostenganglinie

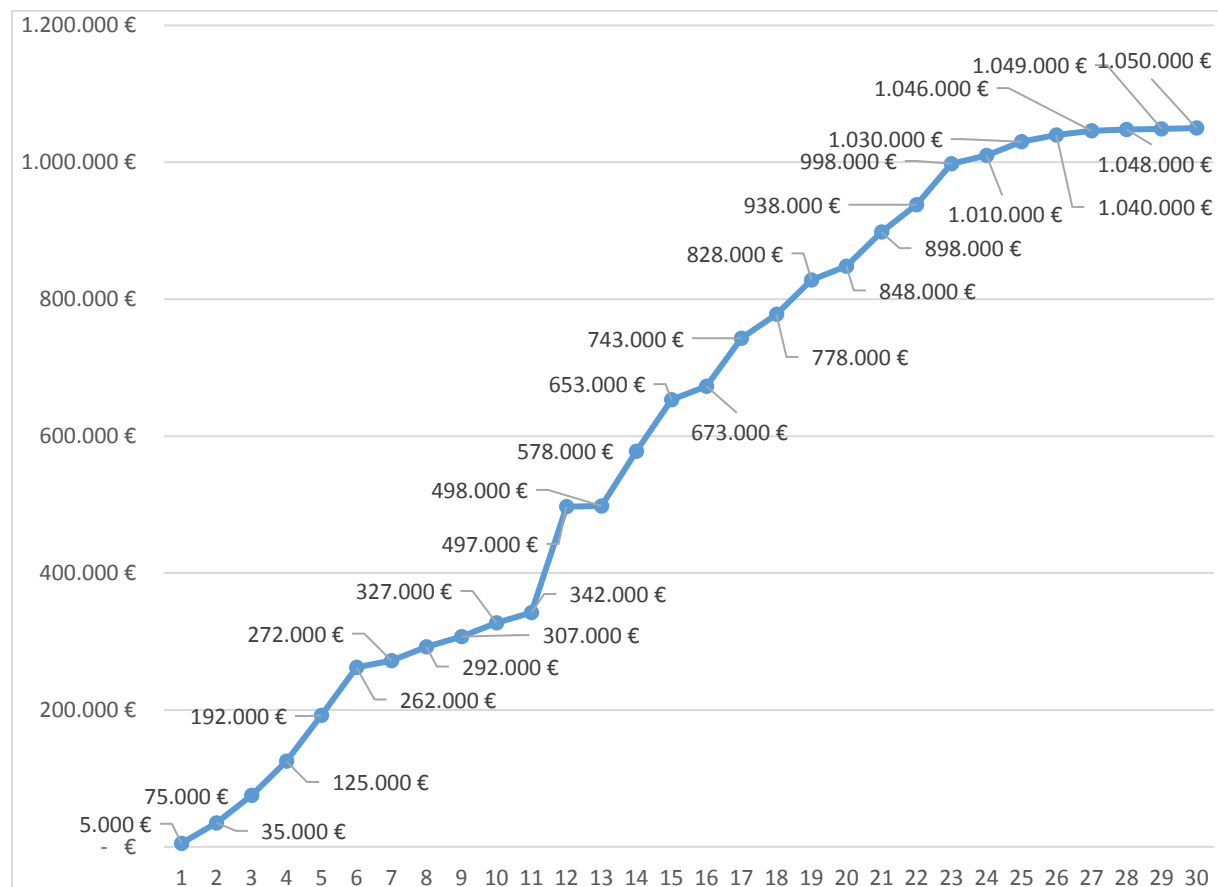


Abbildung 16 Kostensummenlinie

9. Verhaltenskompetenz

9.1. Kreativität

Kreativität ist die Fähigkeit, Wissen und Erfahrungen aus verschiedenen Lebens- und Denkbereichen unter Überwindung verfestigter Struktur- und Denkmuster zu neuen Ideen zu kombinieren.

Kreativität ist daher für die Durchführung von Projekten, nicht jedoch nur für diese, sondern auch für ganze Organisationen unabdingbar.

Gründe für die Notwendigkeit von Kreativität in Projekten sind i. d. R. während der Projektabwicklung auftretende Probleme, Störungen die effizient (kreativ) gelöst, behoben werden müssen um das Projektziel zu erreichen.

Organisationen bedürfen der Kreativität nicht nur zur Lösung von Problemen, sondern z. B. auch zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit oder zur Erreichung von Innovationen und neuen Produkten.

Projekte und Organisation müssen daher ein passendes Umfeld für Kreativität schaffen.

Kreativität muss zugelassen und sogar gefördert werden. Nur diese Maßnahmen unterstützen auch den dritten notwendigen Faktor, den Willen des individuellen Mitarbeiters zur Kreativität.

Zur Unterstützung von Kreativität können unterschiedliche Kreativitätstechniken eingesetzt werden. Zu den Assoziationstechniken gehört z. B. das klassische Brainstorming. Es wurde in den 1950 Jahren vom Amerikaner Alex Osborne in den Managementalltag eingeführt.

Brainstorming kann ggf. mit Gedankensturm oder Ideenwirbel übersetzt werden. Beim Brainstorming geht es darum möglichst viele originelle Ideen zu einem Thema zu finden.

Die Kreativitätstechnik Brainstorming soll nun an einem in der Vergangenheit erlebten Beispiel kurz dargestellt und ausgeführt werden:

Das Projektkernteam hat sich in einem extra aufgeplanten Workshop innerhalb des Unternehmens getroffen, um dort ungestört und fokussiert die Portalstartseite zu entwerfen.

Dazu wurden in einem ersten Schritt bekannte Portalseiten vom Kunden Airbus, aber auch viele weitere Portalseiten aus dem Internet gesichtet und durchdiskutiert, wie sinnig oder unsinnig diese sind. Anschließend hat der Projektleiter mithilfe von Moderationskarten jedes Projektmitglied gebeten, die wichtigsten Elemente der Portalseite aufzuschreiben, um diese später auf einem Flipchart anzuheften. Nach anfänglichen Startschwierigkeiten, kamen im Verlauf der Diskussion mehr und mehr Vorschläge von dem Projektkernteam und nach kürzester Zeit war die erste Version der Portalseite auf dem Flipchart ersichtlich.

Verbessern ließe sich dieses Vorgehen, indem man die Teilnehmer vorab bittet, potentielle Portale zu analysieren und einen „Best Practise-Ansatz“ mitzubringen.

9.2. Verhandlungsführung (nicht bearbeitet)**9.3. Konflikte und Krisen**

Konflikte und Krisen im Projekt sind etwas Alltägliches. Handelt es sich nur um Missstimmungen oder Missverständnisse die mit geringem Aufwand beseitigt werden können, so stellen diese für das Projekt und den Projekterfolg keine Bedrohung dar. Werden solche Konflikte jedoch nicht rechtzeitig beigelegt können solche anfangs kleinen Krisen zu einem bedrohlichen Faktor für das Projekt werden. Solch ungelöste „Schwellbrände“ haben in der Folge erhebliche finanzielle (bis zur Insolvenz) als auch weiterführende Konsequenzen wie z. B. Verlust von Kunden und Imageschäden.

Ziel des Konfliktmanagements ist es deshalb präventiv Konflikte im Projekt durch geeignete Maßnahmen frühzeitig zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren. Dem Projektleiter obliegt es hier mit den betroffenen Parteien eine einvernehmliche Lösung zu finden, die dem Projekt die Ressourcen und das Ergebnis sichert, die Handlungsfähigkeit wiederherstellt sowie die für den Konflikt vergeudete Energie wieder dem Projekt zugutekommt.

Probleme lassen sich meist mit dem entsprechenden Aufwand beseitigen. Kritisch wird es wenn das Problem von einem Konflikt zu einer Krise heranwächst. Dies kann passieren wenn sich auch nur eine Person im Projekt durch das Handeln der Organisation oder einer anderen Person im Projekt in ihren Bedürfnissen verletzt fühlt.

Eine Lösung eines Konflikts ist meist nicht durch das vorhandene Regelwerk der Sachebene, wie Arbeitsplatzbeschreibung und sonstiges zu erreichen, da es hier keinen Verhandlungsspielraum gibt. Raum für Lösungen bietet die Beziehungsebene und hier speziell die Bedürfnisse. Es kommen Faktoren wie: Vertrauen, Mitbestimmung, Offenheit, Anerkennung, respektvoller und wertschätzender Umgang, Transparenz etc. als Konfliktlöser zum Einsatz.

Beharren alle Beteiligten auf ihren Forderungen, so führt dies zu einer Eskalation. Die Situation befindet sich in der Sackgasse, dies ist dadurch begründet, dass alle Beteiligten emotionaler reagieren. Diese irrationalen Handlungen können das Projekt in die Unsteuerbarkeit führen.

Auf dem Höhepunkt der Eskalation opfern die Beteiligten ihre eigenen Interessen, wenn sie dem „Gegner“ hierdurch Schaden zufügen können. Zum **Beginn einer Eskalation** stellt sich noch eine **Win/ Win** Situation dar, diese wird in der **Mitte der Eskalation** zu einer **Win/ Lose** und **am Höhepunkt** zu einer **Lose/ Lose** Situation für die Beteiligten.

Konflikte entstehen oftmals zwischen folgenden Parteien.

Externe Konflikte: Projektauftraggeber und Projektauftragnehmer (Kunde und Unternehmen), Projekt und (Sub-) Lieferanten, Projekt und Interessenverbänden

Interner Konflikt: Projekt und Linie, Projekt 1 und Projekt 2, Projektteammitgliedern

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur

Konfliktsymptome sind, **gestörte Kommunikation** (Wort- und Tonwahl, Gestik und Mimik, Kommunikationsverweigerung), **problematische Arbeitshaltung** (z.B. Dienst nach Vorschrift), **Fehlzeiten und Fluktuation** (Exzessive Wahrnehmung und Ausdehnung von Außenterminen), **Cliquenbildung** (Unterscheidung in „Gute und „Böse“, Zurückweisung von Vorschlägen aufgrund ihres Entstehungsortes).

Folgende Konfliktausprägungen können sich bilden:

- **Ziel- und Richtungskonflikte** (unterschiedliche Ziele z.B. Kosten, Qualität).
- **Beurteilungs- und Wahrnehmungskonflikte** (z.B. unterschiedliche Beurteilung des Einsatzes von Werkzeugen, Maschinen).
- **Rollen und Erwartungskonflikte** (Konfliktparteien müssen eigenen und fremden Ansprüchen genügen, wenn sie das nicht schaffen geraten sie in einen Rollen- oder Erwartungskonflikt).
- **Besitz- oder Verteilungskonflikte** (Streit um Mitarbeiter, speziell in der Urlaubszeit)
- **Veränderungs- und Sicherheitskonflikte** (Angst um Arbeitsplatz nach Projektende)
- **Beziehungs- und Verhaltenskonflikte** (die beteiligten Konfliktparteien empfinden das Verhalten eines anderen als übergriffig, anmaßend, unehrlich etc.).

Im Projekt „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ kam bei der Schnittstellenabstimmung zwischen den Funktionsbereichen „Programm“, „Sales“ und „Retrofit“ zu einem internen Zielkonflikt, was im Hintergrund eher einen Beziehungs- und Verhaltenskonflikt darstellt. Dieses Konflikt-Potential ist historisch gewachsen, da durch die erst kürzlich neugeschaffenen Funktionen „Retrofit“, welches sich um alle Kunden kümmern soll, die ihre in die Jahre gekommen Flugzeuge modernisieren wollen (Airlines, MRO Center, OEMs) und „Sales“, welches sich um jegliches Neugeschäft bemüht zwei Haupttätigkeitsbereiche aus dem Funktionsbereich „Programm“ herausgenommen wurden. Diese Entscheidung fiel auf wenig Verständnis beim Programmleiter – was durch die persönliche Beziehungslage der drei Funktionsleiter noch verstärkt wird. Der interne Zielkonflikt entsteht nun darin, dass das Programm sich weiterhin als Kundenansprechpartner sieht und dies gegenüber dem Kunden kommuniziert, was aber entgegen der Neuausrichtung spricht. Somit fällt es auf operative Ebene sehr schwer, die Schnittstellen herauszuarbeiten. Eine Verbesserung dieser Ausgangslage besteht nur darin, alle Beteiligten an einen Tisch holen und die Befugnisse klar auszuformulieren.

9.4. Ergebnisorientierung (nicht bearbeitet)

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	Seite 55/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------------

10. Wahlelemente

10.1. Beschaffung und Verträge (nicht bearbeitet)

10.2. Qualitätsmanagement (nicht bearbeitet)

10.3. Konfiguration und Änderungen (nicht bearbeitet)

10.4. Projektstart, Projektende

Der Projektstart und das Projektende sind ein wesentlicher Bestandteil des Projektmanagements und für das Gelingen oder Scheitern eines Projekts von entscheidender Bedeutung.

In vielen Unternehmen gibt es hierfür einheitlich vorgegebene Unterlagen und definierte Prozessabläufe um in der Projektlandschaft einen gewissen durchgängigen Standard zu erhalten. In unserem Unternehmen ist es das Projektmanagementhandbuch.

10.4.1 Projektstart

Die Startphase eines Projekts beginnt mit dem Zeitpunkt, an dem erstmals der Bedarf nach Handlung zu einem bestimmten Thema oder zu einer Fragestellung festgestellt wird.

Dieses kann sowohl intern (Beauftragung durch internen Auftraggeber) als auch extern (durch Kundenauftrag) getrieben werden.

Für eine erfolgreiche Projektstartphase sind mindestens folgende Arbeiten durchzuführen:

- Ernennung des Projektleiters
- Festlegung des Projektkernteams mit den einzelnen Funktionen
- Festlegung der Projektinhalte mit den Projektzielen
- Zusammenstellung und Formen des Projektkernteams
- Projektorganisation definieren
- Festlegung finanzielle Rahmenbedingungen
- Durchführung einer Stakeholder- und Projektumfeldanalyse
- Durchführung einer Risikoanalyse
- Erstellung von Phasen- und Projektstrukturplan mit Festlegung von Meilensteinen
- Durchführung des Kickoff Meetings

Im Rahmen des Projektes „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ wurden die im Projektmanagementhandbuch definierten Regeln für den Ablauf eines Organisationsprojektes berücksichtigt.

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	Seite 56/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------------

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess-und Dokumentenstruktur

Im Kickoff-Meeting wurde das Projekt durch den Projektleiter mit den definierten Projektzielen und seinem Umfang vorgestellt. Der Projektleiter wurde formal beauftragt. Die Projektorganisation und das Projektkernteam wurden benannt. Der Zeitrahmen sowie das notwendige Projektbudget wurden durch den Bereichsvorstand freigegeben. Während einem Projektstart-Workshop im Anschluss an das Kickoff-Meeting wurde durch Projektleiter und Projektkernteam die Zielstellung einer Prozesslandkarte für den Teilkonzern analysiert und die notwendigen Einzelschritte mit Hilfe von Brainstorming visuell dargestellt. Nach Anforderungsanalyse und Machbarkeitsprüfung wurden die IST-Prozesse aufgenommen und im Anschluss die Zieldefinition konkretisiert. Diese konkrete Strategie mit ersten Lösungsansätzen und einem Projektstrukturplan wurde mit dem internen Auftraggeber abgestimmt. Nach Präsentation der Zwischenergebnisse durch den Projektleiter wurde die Projekt-Analyse (inkl. Stakeholder- und Risikoanalyse) durch den internen Auftraggeber und den Lenkungskreis freigegeben. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei Umfang und Dauer des Projektes nur um Schätzwerte aus vorangegangenen internen Organisationsprojekten handelt, welche aus der Lessons-Learned Datenbank des Teilkonzerns stammen.

10.4.2 Projektende

Ein Projekt läuft nach Fertigstellung der zu erbringenden Leistung nicht einfach aus. Vielmehr ist es wichtig diese Phase, die oftmals droht im weitergehenden Tagesgeschäft unterzugehen oder zumindest vernachlässigt zu werden, ganz konsequent und strukturiert nach den Regeln und Vorgaben des Projektmanagements zu Ende zu führen. Das Projekt endet mit einem formellen Projektabschluss. Dieser wird mit der Erbringung der definierten Leistung erreicht.

Der Projektleiter ist für den formalen Projektabschlussbericht verantwortlich und muss klären ob die Projektziele (Leistung, Kosten, Qualität) in ausreichendem Maße erbracht wurden. Dies geschieht in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Sind alle Punkte erfüllt, werden die Projektergebnisse dem Kunden (intern oder auch extern) übergeben, das Projektkernteam wird aufgelöst und der Projektleiter wird entlastet.

Die Phase Projektabschluss gliedert sich in vier Prozessschritte mit folgenden Aktivitäten:

Produktabnahme	Übergabe des Projektgegenstandes
Projektabschlussanalyse	Durchführung einer umfassenden Projektabschlussanalyse (Soll/IST-Vergleich)
Erfahrungssicherung	Absicherung der im Projekt gesammelten Erfahrungen und erworbenen Kenntnisse (Lessons-Learned)
Projektauflösung	Auflösung der Projektorganisation und der Projektressourcen

Folgende Punkte oder Aufgaben sind in dieser Phase zu erledigen:

- Abnahme und Review
- Festhalten der bereits erbrachten und evtl. noch zu erbringenden Leistungen
- Übergabe des Projektgegenstandes an den Auftraggeber
- Projektabschluss-Sitzung
- Erstellen eines Projektabschlussberichts
- Auflösung des Projektkernteam
- Überprüfen und Abschließen der Kostenstellen
- Erfahrungssicherung (Lessons-Learned)
- Liste mit offenen Punkten (LOP) erstellen

Am Ende des Projekts sollte nicht vergessen werden alle involvierten Personen nicht nur formal aus dem Projekt zu verabschieden, sondern auch bei Projekterfolg diesen entsprechend zu würdigen und zu feiern. Diese Geste wird dabei helfen die Motivation der Mitarbeiter für weitere Herausforderungen in der Zukunft hoch zu halten.

Der formale Projektabschluss des Projektes „**Teilkonzern Prozesslandkarte**“ findet voraussichtlich im September 2017 statt. Die Vorstellung des Projektes wird im Rahmen einer Management-Präsentation mit Abschlussdokumentation durch die Projektleitung, Herrn Hanssler, erfolgen. Vom Projektkernteam wird Frau Zischang als Vertreter anwesend sein. Hierbei wird Herr Hanssler dem internen Auftraggeber, dem Lenkungsausschuss, dem Bereichsvorstand, dem Central Function Leitern sowie dem Betriebsrat ein detailliertes Projekt-Review inkl. Soll/IST-Vergleich und Lessons-Learned präsentieren. Im Anschluss wird das Projekt formal durch den internen Auftraggeber abgenommen, der Projektleiter wird entlastet und das Projektkernteam sowie die Projektorganisation werden aufgelöst. Zur Motivation der mitwirkenden Projektkernteam-Mitglieder wird das erfolgreich abgeschlossene Projekt mit einer kleinen Feierlichkeit aufgelöst

10.5. Berichtswesen, Projektdokumentation (nicht bearbeitet)

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	Seite 58/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------------

11. Anhang

11.1. Abkürzungsverzeichnis

AG	Auftraggeber
AP	Arbeitspaket
APV	Arbeitspaketverantwortlicher
PL	Projektleiter
CCO	Chief Customer Officer
CEO	Chief Executive Officer
CF	Central Function
CFL	Central Function Leiter
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief-Operation-Officer
FB	Fachbereich
LA	Lenkungsausschuss
LBA	Luftfahrt Bundesamt
LOP	Liste offene Punkte
MA	Mitarbeiter
MS	Meilensteine
OEM	Original Equipment Manufacturer
PM	Projektmanagement
PMO	Project Management Office
PO	Projektorganisation
PR	Public Relations
PSP	Projektstrukturplan
PT	Projektteam
SH	Stakeholder
SW	Software
TA	Teilaufgabe
TK	Teilkonzern
UEi	Unternehmenseinheit

11.2. Glossar

Airmail	Firmenzeitschrift
Blue collar	Operative Mitarbeiter
Central Function	Standortübergreifende Funktion im Teilkonzern Aerosystems
IDA	Intranet Diehl Teilkonzern Aerosystems
Kickoff-Meeting	Projektstartbesprechung
MRO Center	Maintenance, Repair, Overhaul Center

Teilkonzern Prozesslandkarte

Entwicklung einer übergreifend gültigen Prozess- und Dokumentenstruktur

Prowert	Externe Beraterfirma
Q-Abteilung	Abteilung Qualitätssicherung
Retrofit	Neu geschaffene Central Function. Dient dem „Erneuerungsgeschäft“
Tools	Applikationen
White collar	Administrative Mitarbeiter

11.3. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Darstellung des Magischen Dreiecks für das Projekt „Teilkonzern Prozesslandkarte“	6
Abbildung 2 Definition SMART	6
Abbildung 3 Zielbaum.....	9
Abbildung 4 Projektumfeld.....	13
Abbildung 5 Projektorganisation	21
Abbildung 6 Projektebenen	22
Abbildung 7 Aufgaben und Verantwortungen	23
Abbildung 8 Phasenplan.....	33
Abbildung 9 Projektphasen und Meilensteine	33
Abbildung 10 Vernetzter Balkenplan.....	43
Abbildung 11 Berechneter Netzplan	44
Abbildung 12 Auslastung IT.....	49
Abbildung 13 Einsatzmittelganglinie	49
Abbildung 14 Kosten pro Projektphase.....	50
Abbildung 15 Kostenganglinie	52
Abbildung 16 Kostensummenlinie.....	52
 Tabelle 1 Zielpriorisierung	 10
Tabelle 2 Sachliche Einflussfaktoren	14
Tabelle 3 Stakeholderanalyse	16
Tabelle 4 Risiken.....	18
Tabelle 5 Risikobewertung	19
Tabelle 6 Kommunikationsmatrix.....	28
Tabelle 7 Phasenplan.....	31
Tabelle 8 Meilensteinplan.....	33
Tabelle 9 Tabellarischer Projekt Struktur Plan	36
Tabelle 10 Vorgangsliste	42
Tabelle 11 Tabelle Einsatzmittelbedarf nach Qualifikation und Stundensatz	46
Tabelle 12 Tabelle Einsatzmittelbedarf	47
Tabelle 13 Einsatzmittelpfad.....	48
Tabelle 14 Projektkosten	51

12. Anlagen

12.1. Anlagenverzeichnis

12.2. Anlagen

Lukas Hanssler Ivonne Zischang	11.09.2017	Geändert von Ivonne Z.	Version A	Seite 60/60
-----------------------------------	------------	------------------------	-----------	-------------